

## الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين

\* راتب السعود \*\*معن أمين الشمايلة

\* جامعة عمان العربية للدراسات العليا \*\* جامعة عمان العربية للدراسات العليا

المملكة الأردنية الهاشمية

(قدم للنشر في ١١/٦/١٤٢٨هـ؛ قُبل للنشر في ٢٨/١١/١٤٢٩هـ)

ملخص البحث. هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت وبيان علاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين. واشتملت عينة الدراسة على (١٣٠) مديراً ومديرة، و(٦٥٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية خلال العام الدراسي (٢٠٠٥ - ٢٠٠٦). ولجمع بيانات الدراسة، تم استخدام أداتين: الأولى: استبانة الأنماط الإدارية الأربعة، والثانية: استبانة السلوك الإبداعي، واللتين طورهما الباحثان. وقد تم التحقق من صدق الأداتين، كما تم التحقق من ثباتهما. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للأنماط الإدارية الثلاثة (التشاركي الديمقراطي، الاستشاري الديمقراطي، الاستبدادي التسلطي) جاءت مرتفعة، باستثناء النمط الاستبدادي الخير الذي جاء متوسطاً. كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية العامة للسلوك الإبداعي جاءت متوسطة. كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، بين ممارسة المديرين للأنماط الإدارية الأربعة، ومستوى السلوك الإبداعي للمعلمين.

### المقدمة

السريع، والتسارع التكنولوجي الهائل، والزيادة في

السكان، والخصخصة والعولمة، ودخول بعض الدول

النامية في مرحلة التصنيع، واعتماد أسلوب التنمية

بشهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في تركيب

المجتمعات والمنظمات التي تتميز بالنمو الاقتصادي

حالات أخرى يوجد فرد لا يملك سلطة رسمية على الإطلاق، ومع ذلك يتمتع بسمات شخصية وإيجابية تمكنه من التأثير في سـ لوك الآخرين. ولهذا يعد هذا الفرد قائداً ولكن ليس بالضرورة مديراً (نصير، ١٩٨٧، ١٧).

وقد ذكر (Likert, 1961) أن الإدارة، وعلى رأسها المدير، هي التي تقرر إلى حد كبير المناخ التنظيمي داخل المنظمة. إذ إن الإدارة هي التي تختار تصميم المنظمة، ونمط الإدارة، والفلسفة العملية التي تقوم عليها، وهذه هي المحركات الأساسية لنجاح المنظمة. ولا يخفى أن المدير هو صاحب القرار في اتخاذ هذه الخيارات. هذا وقد صنف (Likert, 1961) الأنماط الإدارية في أربعة أنظمة هي:

- نظام (١) النمط الاستبدادي التسلسلي  
System 1: Exploitative Authoritative
- نظام (٢) : النمط الاستبدادي الخبير  
System Benevolent Authoritative
- نظام (٣) : النمط الاستشاري الديمقراطي  
System 3: Consultative Democratic
- نظام (٤) : النمط التشاركي الديمقراطي  
System 4: Participative Democratic

من هنا جاء تأكيد أهمية دراسة الأنماط الإدارية في المؤسسات التربوية التعليمية، إذ إنها تمثل الطريقة التي يتعامل بها مدير المدرسة مع المعلمين. إذ يعد النمط الإداري المحور الرئيس في نجاح العمليات التربوية أو

والتطوير، والتطلع نحو مستقبل أفضل. ويتم ذلك من خلال وجود قادة في كل المستويات، مدركين الحاجة إلى التغيير والتطوير، والإبداع والابتكار.

إن القائد الإداري الفعال هو الذي يمتلك القدرة على إحداث التغيير، ورفع مستوى كفاءة المنظمة لمواجهة التحديات، واستغلال الفرص المتاحة. كما أن العاملين في المنظمة يلعبون أدواراً مهمة وبارزة في تحقيق أهدافها. ولهذا فإن معظم القادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم ومواقعهم يحاولون دائماً انتقاء القوى البشرية الكفؤة، ذات الخبرة المناسبة. إذ إن القوى البشرية الجيدة هي أفضل موارد المنظمة، ومن دونهم تفقد المنظمة قدرتها على مواصلة نشاطاتها الاقتصادية، واستمرارها ودخولها لأسواق المنافسة المحلية والعالمية (ميدان وشافير، ٢٠٠٥، ٦٠).

إن من الصعب التمييز بين الإدارة والقيادة، فالإدارة تبنى على وجود القوة الشرعية وقوة إعطاء المكافآت وسلطة الإكراه. ويقوم الأتباع بإطاعة الأوامر والتوجيهات، ولكنهم لا يلتزمون بالضرورة بتنفيذها. كذلك تعتمد القيادة على وجود سلطة شرعية قادرة على المكافأة والإكراه، ولكنها تعتمد بشكل أكثر على القوة المرجعية والخبرة. لذلك يمكن للفرد أن يكون مديراً أو قائداً دون أن يكون الاثنین معاً. ويستطيع المدير في منظمة ما أن يستخدم قوته الشرعية والقسرية لتنفيذ أعماله، ولكنه يعتمد في ذلك على سلطته فقط. فهذا الفرد مدير وليس مؤهلاً لأن يكون قائداً. وفي

وهذا ما دعا الباحثان لاعتماد نظرية ليكرت Likert للأتمتاط الإدارية الأربعة (System I- System 4)، ودراستها على المؤسسات التربوية في الأردن، للكشف عن أي نمط من الأنماط الإدارية الأربعة يمارسه مديرو المدارس بدرجة مرتفعة، وعن علاقة كل من هذه الأنماط بسلوك المعلمين الإبداعي، لما لذلك من أثر في سير العملية التعليمية، وفي نتائجها ومخرجاتها.

### مشكلة الدراسة

إن المدرسة مؤسسة تربوية نظامية أوجدها المجتمع لتحقيق أهدافه. وهي وحدة إدارية أساسية في النظام التربوي الأردني، تمثل المستوى الإجرائي للعملية التربوية، وتعد قاعدة لهذا النظام، وينعكس ما يجري داخلها من تفاعلات وممارسات إدارية على جميع العاملين فيها من معلمين ومتعلمين وإداريين ومستخدمين، وما ينشأ عن ذلك من مناخ يتحدد وفقاً لطبيعة العلاقات التنظيمية التي تسود المدرسة.

وقد تمثلت مشكلة الدراسة في بيان العلاقة بين الأنماط الإدارية للمديرين والسلوك الإبداعي للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن.

### هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن،

فشئها، لما لمدير المدرسة من دور حاسم في التأثير في سلوك المعلمين، وإيجاد البيئة والجو العلمي المناسب الفعال في المدرسة.

وبما أن العنصر البشري هو الأساس لأداء الأعمال وتنفيذها في المنظمة، وهو الأصل في نموها واستمرارها، وبما أن الإبداع هو أحد الوسائل المهمة لهذا النمو والاستمرار، فإن توافر السلوك الإبداعي لدى العاملين يعد عنصراً فاعلاً في ضمان ذلك النمو والاستمرار سواء أكان هذا النمو قائماً على صعيد العنصر البشري أم على مستوى إبداعه في الأداء. ذلك أن عملية الإبداع تعد من المرتكزات الأساسية في بناء المنظمات الإدارية والارتقاء في مستوى الأداء فيها، إذ تسعى معظم المنظمات الناجحة دائماً إلى تطوير السلوك الإبداعي لدى العاملين فيها (الصرن، ٢٠٠٠، ٢٨).

إن المؤسسات التربوية في الأردن لا تخلو من وجود معلمين مبدعين، يتسمون بالواقعية والأصالة، ولديهم أفكار متنوعة ونادرة، تؤدي إلى التطوير والتحسين في العملية التعليمية التعلمية في المدارس. كما أن لديهم القدرة على الوصول بالطلبة إلى أقصى طاقاتهم، وتهيئة الظروف المناسبة لهم لاكتشاف إبداعاتهم. ومن هنا يتعين على مدير المدرسة الاهتمام بتوفير الجو التربوي والفكري المناسب الذي يسمح للمعلمين والطلبة لممارسة سلوكهم الإبداعي، واستثمار طاقاتهم بهدف تحقيق الأهداف التي تصبو إليها العملية التربوية.

التعليمية عند المعلمين، ويؤدي بهم إلى النمو والابتكار والإبداع والتميز. ويساعد على تلبية حاجاتهم ورفع الروح المعنوية لديهم، بما يحقق أهداف المدرسة. وبشكل أكثر تحديداً، ويؤمل من هذه الدراسة، من خلال بحثها في الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية وبيان علاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، تحديد النمط الإداري الفعال في دعم السلوك الإبداعي لمعلمي مدارسهم، وتقديم تغذية راجعة لمديري المدارس الثانوية حول النمط الإداري المفضل والمحفز للإبداع عند المعلمين.

### تعريف المصطلحات

#### الأنماط الإدارية (Administrative Styles)

عرف ليكترت (Likert, 1961) النمط الإداري بأنه مجموعة الأفعال والتصرفات والوظائف التي يقوم بها المدير من تصميم، وتنظيم العمل بين المجموعات وتحديد علاقات العمل، وإبداء الاهتمام بالأهداف والعاملين وحاجاتهم.

ويعرف النمط الإداري إجرائياً بأنه: السلوك الذي يمارسه مدير المدرسة للتأثير الفعال في سلوك المعلمين العاملين معه بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المدرسة، وفقاً لنظرية (Likert) للأنماط الإدارية الأربعة (System 1 - System 4)، وهي:

النمط الاستبدادي التسلطي (Exploitative Authoritative): ويعرفه الباحثان بأنه

وفقاً لنظرية ليكترت (System 1-System 4)، وبيان علاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين. ولتحقيق هدف الدراسة الرئيس، سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للأنماط الإدارية وفقاً لنظرية ليكترت (System 1-System 4) من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢- ما مستوى السلوك الإبداعي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المديرين؟

٣- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للأنماط الإدارية الأربعة وفقاً لنظرية رنسيس ليكترت ومستوى السلوك الإبداعي للمعلمين؟

#### أهمية الدراسة

يعد المعلم أحد الركائز الأساسية في العملية التربوية، التي من أهم أهدافها عملية التعليم والتعلم للطلبة، فإنه من المهم توفير البيئة التربوية المناسبة لهم للقيام بأدوارهم بشكل فعال، وبالمستوى الذي يتوقعه منهم الإداريون، ومتخذو القرار، كما أن الأهم تهيئة الظروف المناسبة لهم لاستغلال طاقاتهم الإبداعية وتنميتها وتحفيزها. وهنا تبرز أهمية النمط الإداري الذي يستخدمه مدير المدرسة لتحسين الممارسات

أفكار إنتاجية جديدة، أو تكنولوجيا جديدة، أو إحداث تغييرات جديدة في الأساليب الإدارية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار جديدة في العمليات الإنتاجية التي تهدف إلى زيادة مستوى كفاءة وفاعلية المنظمة (أبو تايه، ٢٠٠٣، ٣٧٧).

ويعرف السلوك الإبداعي إجرائياً بأنه: السلوك المميز الذي يمارسه المعلم في المدرسة، ويظهر على شكل تقديم أفكار جديدة في أسلوب العمل أو استحداث استخدامات جديدة لشيء قائم. ويقاس بالدرجة الكلية المتحققة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات أداة الدراسة التي يستخدمها الباحثان لأغراض هذه الدراسة.

#### حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية العامة والمعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. وتحدت هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه وهو العام الدراسي (٢٠٠٥ - ٢٠٠٦) (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥ - ٢٠٠٦). كما تحددت بالأنماط الإدارية الأربعة وفقاً لنظرية Likert (System 1 - System 4).

#### الأدب النظري

##### ١ - الأنماط الإدارية

##### العلاقة بين القيادة والإدارة

إن القائد هو الشخص الذي يستطيع التأثير في

سلوك مدير المدرسة إزاء المواقف التي يواجهها في أثناء عمله اليومي للتأثير في سلوك المعلمين، بحيث يحرص جميع الصلاحيات بيده دون إشراك المعلمين معه.

النمط الاستبدادي الخير (Benevolent Authoritative): ويعرفه الباحثان بأنه سلوك مدير المدرسة إزاء المواقف التي يواجهها في أثناء عمله اليومي للتأثير في سلوك المعلمين عن طريق الخوف والتهديد.

النمط الاستشاري الديمقراطي (Consultative Democratic): ويعرفه الباحثان بأنه سلوك مدير المدرسة إزاء المواقف التي يواجهها في أثناء عمله اليومي للتأثير في سلوك المعلمين، بحيث يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل اليومي.

النمط التشاكري الديمقراطي (Participative Democratic): ويعرفه الباحثان بأنه سلوك مدير المدرسة إزاء المواقف التي يواجهها في أثناء عمله اليومي للتأثير في سلوك المعلمين، إذ يتصف بتفويض بعض الصلاحيات والسلطات وإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات.

وتقاس هذه الأنماط بالدرجة الكلية المتحققة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات أداة الدراسة التي طورها الباحثان لأغراض هذه الدراسة.

السلوك الإبداعي (Creative Behavior): هو

جميع الأفعال الفردية الموجهة نحو استنباط وتبني وتطبيق الأفكار المميزة المفيدة على جميع مستويات المنظمة، ويمكن أن تشمل هذه الأفكار المميزة تطوير

يمارسه القائد للتأثير في سلوك التابعين له ( العرفي ومهدي، ١٩٩٦، ص ٢١٨).

## ٢- النظريات السلوكية

يعتقد العلماء والباحثون أنه نتيجة لعدم الرضا التام عن نتائج أبحاث نظرية السمات في القيادة الإدارية، وما تلاها من تركيز على سمات القائد وخصائصه الشخصية، أصبح التوجه نحو دراسة سلوك القائد الإداري والاهتمام بالجانب السلوكي في دراسات علماء النفس (العرفي ومهدي، ١٩٩٦، ص ٢٢١).

أ) **نظرية الخط المستمر في القيادة (Leadership Continuum Pattern):** وضع هذه النظرية Tannebaum & Schmidt، إذ قاما بتصنيف أنماط السلوك الإداري بالاعتماد على عاملين أساسيين هما: مدى استخدام السلطة من قبل القائد، ومدى الحرية المسموح بها في عملية صنع القرار. وأنه توجد هناك بدائل كثيرة للقائد تدرج على خط ممتد حسب السلطة التي يمارسها القائد ومدى الحرية التي يتيحها لمؤوسيه (Tannebaum & Schmidt, 1985, p. 96).

ب) **نظرية الخط المستمر في القيادة (The Path- Goal Theory):** قام هاوس House بتطوير نموذج طريق الهدف في القيادات الإدارية، وذلك اعتماداً على نموذج فروم في الدوافع، إذ تربط هذه النظرية بين دوافع الأفراد للإنتاج وبين إدراكهم أن العمل يشبع حاجاتهم. إذ إن السلوك القيادي هو الذي يربط بين أنواع المكافآت وبين الدوافع والأداء والرضا عن العمل. إذ

سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة. أما المدير فهو الشخص الذي يعين ويكلف بمهمة الإشراف على وحدة أو جماعة عمل، وعليه أن يقوم بوظائف العملية الإدارية. وهناك من يرى أن القيادة هي إحدى الوظائف الإدارية للمدير. فالمدير يقوم بدوره القيادي، من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم لتحقيق أهداف المنظمة، ولكنه لا يستطيع القيام بكل ذلك ما لم يملك مقومات القيادة الناجحة. وليس لكل مدير أو شخص يحتل مركزاً قيادياً أن يكون قائداً بالضرورة. فكثير من المديرين في المستويات الإدارية المختلفة. يفقدون مقومات القيادة، ولكن الاثنيتين ( القيادة والإدارة) مطلوبتان لأي منظمة، لأنهما تتضمنان أنشطة ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وتوافر واحد منها دون الآخر يؤدي إلى تدني الأداء والإنتاجية والفاعلية (حريم، ١٩٩٧).

## نظريات القيادة

### ١- نظرية السمات (Traits Theory)

تقوم هذه النظرية على افتراض أن هناك خصائص وسمات شخصية معينة يجب أن تتوافر لدى الشخص، ويتميز بها في حياته حتى يصبح قائداً. هذا وقد أجريت بعض الدراسات لمعرفة خصائص وسمات الشخصية التي تميز القائد. غير أن هذه الدراسات لم تستطع تحديد السمات المشتركة بين القادة الناجحين وغير الناجحين. لأن مجموعة السمات قد تشخص من هو القائد، ولكنها لا تحدد النمط السلوكي الذي

مشرفين آخرين من ذوي الإنتاجية المنخفضة. ووجد أن مشاركة المشرفين من ذوي الإنتاجية العالية في العمل الفعلي كانت محدودة، إلا أن تعاملهم مع الأفراد من العمال كان تعاملًا يتسم بالمشاركة الإنسانية والمرونة العالية بعيداً عن التدخل الرسمي أو الأوامر الرسمية الصارمة. كما أن هؤلاء المشرفين تميزوا بإعطاء حرية أكبر لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات ووضع برامج العمل المناسبة دون أن يتدخلوا كثيراً في شؤون العمال. وتوصل ليكرت Likert من خلال هذه المشاهدات إلى استنتاج مفاده أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية. لقد أوضح ليكرت Likert أن القيادة تمثل محور العملية الإدارية، وأن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادة مرؤوسيه. وقد صنف ليكرت Likert أساليب القيادة إلى أربعة أنظمة إدارية، وهي على النحو الآتي:

• نظام (١) النمط الاستبدادي التسلسلي  
Exploitative Authoritative

وفي هذا النمط الإداري لا يثق القائد بمرؤوسيه، كما أن المرؤوسين لا يملكون حرية مناقشة اختصاصات الوظيفة مع الرئيس. ولا يهتم القائد أو المشرف بأخذ آراء المرؤوسين في حل المشكلات الوظيفية، كما لا يهتم بمشاعرهم، ولا توجد علاقة أو اتصال قوي بين الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة. وتتخذ معظم القرارات على مستوى القمة

أكدت هذه النظرية أن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم ورسم المسارات لتحقيق هذه الأهداف، وإزالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافأتهم على إنجازهم للعمل (House, 1971).

### ج) نظرية ليكرت والأنظمة الأربعة

(System 1 - System 4): ليكرت Likert هو عالم نفس اجتماعي هدفت دراساته إلى وجود علاقة قوية بين الأداء والأنماط القيادية المتبعة في المنظمة، أي أن الأداء المتدني في المنظمة يرجع إلى نوع الإشراف والقيادة. فالمنظمات ذات الإنتاج الضعيف دائماً تكون تحت إدارة مشرفين متمركزين حول الوظيفة أو يهتمون بالوظيفة دون غيرها، إذ إنهم يفرضون على مرؤوسيهم إتباع إجراءات وأساليب مقننة للأداء ثم يحددون مستويات الإنتاج، ومعدلات الإنتاجية على الطريقة التيلورية. فهم يهتمون بتقسيم الوظيفة أو العملية إلى أجزاء صغيرة، ثم يختارون مستخدمين لأدائها ويدربونهم عليها ثم يمارسون عليهم شتى الضغوط لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية. وأشارت دراساته أيضاً إلى أن المشرفين الناجحين هم الذين يركزون على الجانب الإنساني أي الذين يمارسون إشرافاً عاماً بعيداً عن التفاصيل الدقيقة ويتركون مجالاً رحباً للإبداع والابتكار (Likert, 1961, pp6-9).

لقد درس ليكرت Likert سلوك مجموعة كبيرة من المشرفين من ذوي الإنتاجية العالية، مقارنة بسلوك

إدارة الفريق والمشاركة، فيتخذ القرار من خلال الاتصال مع المرؤوسين، وتكون الرقابة ذاتية. وفي هذا النظام تكون الثقة بين الإدارة والمرؤوسين كبيرة جداً، ويكون هناك قدر من التفاعل والاتصال المتبادل بينهم، بالإضافة إلى تفويض بعض الصلاحيات لهم (Likert, 1961).

#### • نظام (٤) النمط التشاركي الديمقراطي

##### Participative Democratic

وفي هذا النمط من الإدارة التشاركية الديمقراطية توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوسين بيد أن الرئيس يحتفظ بحق السيطرة على اتخاذ القرار. ويمارس الرؤساء بعض الحرية في مناقشة شؤون العمل مع مرؤوسيه، كما يتبادل الرئيس والمرؤوسون الآراء والاقتراحات حول شؤون العمل. ويتعرف الرئيس بصورة شمولية مشكلات مرؤوسيه، وتتخذ القرارات الهامة على مستوى القمة، كما أن القرارات التخصصية ذات الصبغة التخصصية تتخذ على مستوى القاعدة. ويستخدم الرئيس الأسلوب الإشرافي مع التركيز على الثواب وأحياناً العقاب، كما يستخدم أسلوب التوجيه الشخصي والتسيير الذاتي. وفي هذا النظام يحصل المرؤوسون على كامل الحرية في المشاركة وفي اتخاذ القرارات، ويشجع القائد الاتصال المتبادل معهم، وتكون الثقة عالية بينهم، ويشعر المرؤوسون بروح الفريق ويسعون لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة (Likert, 1961).

وتستخدم الأساليب الإشرافية المتصلبة لتنفيذ القرارات. وفي هذا النظام الإداري تتخذ الإدارة القرارات الخاصة بالعمل دون مشاركة المرؤوسين، مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف، وعدم الثقة في العلاقات بين الإدارة والمرؤوسين، ويكون هناك شعور بغياب وانعدام حرية المناقشة بينهم (Likert, 1961).

#### • نظام (٢) النمط الاستبدادي الخير

##### Benevolent Authoritative

وفي هذا النمط من القيادة الإدارية تكون القيادة غائبة، ولا تؤدي أي دور فعلي، والمرؤوسون في المنظمة أحرار في أداء العمل كما يشاءون، وهذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين والأنظمة، إذ إن القائد لا يتدخل في إجراءات العمل، ولا يعطي أي توجيهات إلا إذا طلب منه ذلك. وهذا النوع من القيادة يعد الأقل فاعلية، إذ يترك القائد المرؤوسين يتصرفون كما يشاءون، ويعتقد هنا القائد الإداري أنه يعطيهم الفرصة لتنمية وتطوير خبراتهم (Likert, 1961).

#### • نظام (٣) النمط الاستشاري الديمقراطي

##### Consultative Democratic

في هذا النمط الإداري تتوافر الثقة الكاملة بين الرئيس والمرؤوسين، فيشعر العاملون بحرية مطلقة في مناقشة شؤون العمل مع رؤسائهم، كما يسعى الرؤساء دائماً للاستفادة من آراء ومقترحات مرؤوسيه، ويتعرف الرئيس بصورة شمولية مشكلات مرؤوسيه، وتتوافر الثقة بين المستويات المختلفة في المنظمة، وينجز العمل عن طريق أسلوب



وأجرى ليكرت Likert دراساته للوقوف على آراء المديرين ورؤساء الأقسام الأكثر إنتاجية، والأقل إنتاجية من خلال خبراتهم. وكانت الإجابات تؤيد أن الأقسام الأكثر إنتاجية استخدمت النظامين (٣ ، ٤) ، والأقل إنتاجية استخدمت نظامي (١ ، ٢).

## ٢- الإبداع

في ظل التقدم العلمي الراهن وثورة المعلومات والتنافس التكنولوجي والصراع الأيدلوجي بين الأمم والشعوب وما صاحب ذلك كله من تغييرات وتعقيدات في العلاقات بين الأفراد، والمجتمعات، وكافة مظاهر الحياة المدنية، وبرزت أهمية الإبداع كأحد السبل المهمة التي تعقد عليها الآمال الآن، لمواجهة المشكلات المعاصرة التي تهدد توافق الإنسان وقدرته على التكيف مع بيئته الداخلية والخارجية على حد السواء.

والإبداع، كهدف تربوي، تهتم به النظم التربوية في الدول التي تعتمد على الكشف والاختراع في ترقية حياتها وتطوير منتجاتها ذات الجودة الفائقة، وقد فرغت من مشكلات التعليم والتنمية، وتواجه تحديات عالم ما بعد الصناعة ومستقبلات جديدة تصنعها بعلم وبصيرة، أدواتها الإبداع في كل مجالات الحياة (حورية، ٢٠٠٤).

والإبداع لا يقتصر على الأفراد، إذ ليس بالضرورة أن يكون عملية فردية، فقد يتم ممارسة الإبداع عن طريق الجامعات والمؤسسات (صبحي،

## مفهوم السلوك الإبداعي

هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة، إذ إنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.

## نظريات الإبداع

ظهرت في الأدب التربوي وعلم النفس مجموعة من النظريات التي فسرت ظاهرة الإبداع ومن أهمها:

### ١- نظرية مارش وسيمون (March & Simon)

فسر مارش وسيمون (March & Simon, 1958, p.161) الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي

بدراسة تحليلية لمجموعة من المنظمات المتفوقة في المجال الإداري في كتاب (في البحث عن التفوق) ( In Search of Excellence) واستخلصا من دراستهما بأنها تتصف بعدة سمات من أهمها توليد وإيجاد بيئة تنظيمية مرنة تحقق الانتماء لقيم المنظمة. تنمية قدرات الأفراد العاملين وجهودهم المبذولة في الأداء لتحقيق أفضل النتائج. وتوليد روح التحدي والمنافسة بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة.

#### الدراسات السابقة ذات العلاقة

##### ١- الدراسات السابقة المتعلقة بالأنماط

###### الإدارية:

###### أ) الدراسات العربية

أجرى الطوالبه (١٩٨٢) دراسة هدفت إلى كيفية وصف المعلمين لسلوك مديرهم القيادي، وهل هناك أثر لاختلاف نمط السلوك في العلاقة بين المعلمين العاملين معه كما يدركها هؤلاء المعلمون؟ وهل هناك أثر لاختلاف نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية في فعالية ونجاح الإدارة كما يدركها المعلمون العاملون معه؟ وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٠) معلماً يمثلون (٢٠٪) من مجتمع الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الإداري المشارك هو النمط الأكثر شيوعاً لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة.

وقام باغازي (١٩٨٨) بدراسة بهدف تعرف

الأنماط الإدارية السائدة بمدارس مكة المكرمة المتوسطة

تعرض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث طرح بدائل جديدة، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة في الأداء، و تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية.

##### ٢ - نظرية (Burns & Stalker)

أوضح (Burns & Stalker, 1961) أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلنا إليه أن الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات، من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء المنظمة باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات ومعالجتها.

##### ٣ - نظرية (Hage & Aiken)

قدم هيج وأيكون (Hage & Aiken, 1976, 275) 280 نظريتهما التي تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ إنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع، فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة يتمثل في إضافة خدمات جديدة.

##### ٤ - نظرية البحث عن التفوق

###### (Peters & Waterman)

قام بيترز و وترمان (Peters & Waterman, 1982)

السلوك القيادي والفعالية المدرسية، إذ إن المديرين الذين استخدموا السلوك الإداري المقتنع والسلوك الإداري المشارك كانوا أكثر فاعلية من المديرين الذين استخدموا السلوك الإداري الأمر والسلوك الإداري المفاوض.

وقام (Hughes، ١٩٩٦) بدراسة هدفت إلى تعرف أنماط السلوك القيادي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في كارولينا الجنوبية، كما يتصورها المعلمون والمعلمات العاملون معهم. اختيرت عينة من (٤٠٠) معلم، ومثلهم من المعلمات بالطريقة العشوائية من (٨٠) مدرسة ثانوية في كارولينا الجنوبية، وقد أشارت النتائج إلى أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين تصورات المعلمين لنمط السلوك القيادي لمدير المدرسة وجنس المعلمين، وجنس المدير. ولا توجد فروق دالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية (المذكور) ومديرات المدارس الثانوية في نمط السلوك القيادي.

وقام (Cuellar, 2002) بإجراء دراسة لمعرفة أثر نمط القيادة الذي يمارسه مديرو المدارس على المعلمين في كاليفورنيا. وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) مديراً و(٣٠٠) معلم. وأشارت النتائج إلى أن سلوك العلاقات الإنسانية الذي يمارسه المديرون له تأثير إيجابي وكبير في المعلمين، إذ يعمل على رفع مستوى الرضا والقناعة المهنية عندهم، فيجعلهم يبذلون جهوداً إضافية في أثناء قيامهم بأعمالهم، فتزداد تبعاً لذلك إبداعاتهم المهنية.

وأثرها في المعلمين، لتحديد النمط الإداري الأكثر تفضيلاً عندهم، وقد أجريت الدراسة من خلال عينة مؤلفة من (٣٣٥) فرداً وزعت على معلمي المدارس المتوسطة بمنطقة مكة المكرمة، وتوصلت الدراسة إلى أن نمطي الإدارة الديمقراطي والأوتوقراطي هما الأكثر شيوعاً في المدارس المتوسطة، وأن النمط الترسلّي هو أقل الأنماط شيوعاً، وأن النمط الإداري الذي يجبذه المعلمون هو النمط الديمقراطي.

وأجرى الشلالفة (١٩٩٣) دراسة حول الأنماط القيادية في المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في مديرتي التربية والتعليم الأولى والثانية في عمان، وتكونت عينة الدراسة من (٩٥) مديراً ومديرة، و(٦٣٠) معلماً ومعلمة، وقد دلت النتائج على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين بعدي السلوك الإداري وإدراك المديرين لنمطهم الإداري وإدراك المعلمين لهذا النمط، في حين كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك المديرين والمعلمين للنمط الإداري تعزى إلى جنس المديرين والمعلمين أو مؤهلهم المسلكي.

#### ب- الدراسات الأجنبية

أجرى (Palmer, 1995) دراسة في أمريكا هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنماط الإدارية وفاعلية المديرين، واشتملت عينة الدراسة على (٣٤) مديراً و(٢٧٢) معلماً من مدارس ولاية ميسيسيبي الثانوية، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين نمط

## ٢- الدراسات السابقة ذات العلاقة بالسلوك

## الإبداعي

## أ) الدراسات العربية

قامت الدهان (١٩٨٩) بدراسة نظرية اتبعت المنهج التاريخي التحليلي بعنوان "الإبداع والسلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة"، وقدمت إطاراً نظرياً لظاهرة الإبداع من حيث مفهومه، أهميته، والاتجاهات العلمية المختلفة لدراسته ووصفتها بأنها مجموعة من البيانات انتظمت بصورة عشوائية، وتم تأكيد نتائج بعض الدراسات الميدانية الخاصة بالإبداع وركزت على ما يتعلق منها بالمنظمات، واقترحت إتباع منهج النظم (مدخلات، عمليات، مخرجات) لإدارة المتغيرات التي كشفت عنها تلك الدراسات وكمثال على تلك المتغيرات، دوافع الشخص المبدع، وسماته وبيئته، والعملية الإبداعية ذاتها، والنتائج الإبداعية، كما أوضحت الدور الذي يمكن للمنظمة أن تقوم به في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين فيها وتشجيعهم.

وأجرى أبو فارس (١٩٨٩) دراسة هدفت إلى تعرف درجة الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وكمثال على جوانب هذا الإبداع، الولاء للمؤسسة، حب التعاون، نشر الأفكار الإبداعية، والنظرة للتغيير، كما هدفت الدراسة إلى تعرف دور المؤسسات العامة في تشجيع الإبداع عن طريق تشجيع المديرين للتغيير ودعمهم له بأسلوب تقديم المكافآت المادية والمعنوية، وتشجيع الاتصال، والانفتاح بين

الموظفين. وقد اختار الباحث عشر مؤسسات عامة عشوائياً. ووزع (٣٠٩) نسخ من الاستبانة التي أعدها على كافة أفراد الإدارة العليا، وعلى (٧٠٪) من العاملين في هذه المؤسسات، حيث استعاد (٢٣٠) نسخة منها، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج منها: تمتع العاملون في هذه المؤسسات بدرجة عالية من الإبداع بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسسات على الإبداع. وأن الحوافز المادية والمعنوية مهمة في تشجيع العاملين على الإبداع، وقد أوصى الباحث الشركات بأن تشجع العاملين فيها على الإبداع عن طريق تقديم المكافآت المادية والمعنوية.

## ب) الدراسات الأجنبية

قام (McGreevy, 1990) بدراسة هدفت إلى الكشف عن الجوانب الإبداعية لدى الطلبة المتفوقين في المدارس الثانوية في الولايات المتحدة بناءً على الدرجة التي يؤثر فيها سلوك المعلمين الإبداعي في ممارسة الطلبة لمهاراتهم الإبداعية. وتكونت عينة الدراسة من (١٠١) من طلبة مدرستين ثانويتين في ولاية نيوجرسي في الولايات المتحدة الأمريكية. وقام الباحث في هذه الدراسة برصد السلوك الإبداعي عند المعلمين آخذاً بعين الاعتبار متغير الجنس. وأظهرت نتائج الدراسة أن السلوك الإبداعي عند المعلمين يؤثر في مستوى تحصيل الطلبة العلمي. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تفوق هؤلاء الطلبة كانت نتيجة للجوانب الإبداعية التي تميز بها المعلمون خاصة في مساق الرياضيات، في

المكتبي، بالاطلاع على الكتب والمراجع والمصادر، والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وذلك لبناء الخلفية النظرية لموضوع الدراسة. أما المسار الميداني فاستخدم الباحثان فيه الاستبانات لجمع البيانات، والعمل على تحليلها إحصائياً لتحديد العلاقة بين متغيراتها.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن العاملين خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦، البالغ عددهم (١٠٤٢) مديراً ومديرة، و(١٢٨٩٧) معلماً ومعلمة. والجدول رقم (١) يوضح مجتمع الدراسة:

حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بتفوق الطلبة تعزى لمتغير الجنس، كما أظهرت النتائج أن من بين السلوك الإبداعي الذي يسلكه المعلم، ويدل على نجاحه، القدرة على تقييم نفسه بشكل صحيح بحيث يكون واعياً للمواطن التي ينخفض فيها مستوى الإبداع لديه، وبالتالي يصحح مساره، ويكون واعياً للمواقف التي تفشل فيها النظريات التي يقدمها. وأجرى (Cohen, ١٩٩٩) دراسة نظرية تحليلية هدفت إلى تحديد حاجة المنظمات البيروقراطية للإبداع، وبين أن التحدي الذي يواجه هذه البيروقراطيات هو إعادة التصميم، بحيث يسمح البناء والتنظيم الهيكلي الجديد بتشجيع ودعم الإبداع وتصبح البيروقراطيات أكثر استجابة للأفراد العاملين بها والمستهلكين الذي تخدمهم، كما أشار الباحث إلى بعض الوسائل التي من خلالها يتم تشجيع الإبداع في هذه البيروقراطيات مثل التركيز على المشاركة، وجماعات العمل، وتمكين العاملين، وتقديم المنح لمساعدة أصحاب الأفكار الجديدة في تطبيقها.

#### الطريقة والإجراءات

##### منهج الدراسة

تحقيقاً لهدف الدراسة التي استُخدم فيها المنهج المسحي الارتباطي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة، فقد اعتمد الباحثان مسارين: نظري، وميداني. استخدم في المسار النظري أسلوب المسح

الجدول رقم (١). توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب الإقليم والمديرية والمدرسة والجنس .

مجموع	المعلمون		مجموع	المديرون		المديرية	الإقليم	
	إناث	ذكور		إناث	ذكور			
١٠٠٨	٤٩٠	٥١٨	٥٤	٢٧	٢٧	إربد الأولى	إقليم الشمال	
٣١١	١٧٩	١٣٢	٢٨	١٦	١٢	إربد الثانية		
١٤٤	٨٦	٥٨	١٤	٨	٦	إربد الثالثة		
٣٦٨	٢١٣	١٥٥	٢٨	١٤	١٤	لواء الكورة		
٢٩٠	١٢٢	١٦٨	٣٥	١٨	١٧	لواء بني كنانة		
٢٢٧	١٠٥	١٢٢	١٩	١٢	٧	لواء الأغوار الشمالية		
٨٤٨	٤٥١	٣٩٧	٢٠	١١	٩	لواء الرمثا		
٤٢١	٢٢٥	١٩٦	٤٥	٢٧	١٨	محافظة جرش		
٤٦٠	٢٥٢	٢٠٨	٤٨	٢٤	٢٤	محافظة عجلون		
٣٤٢	١٨٢	١٦٠	٣٤	١٩	١٥	قصبه المفرق		
١٩٤	٨٤	١١٠	٤٨	٢٤	٢٤	لواء البادية الشمالية الشرقية		
٢٦٠	١٤٣	١١٧	٤٢	٢٢	٢٠	لواء البادية الشمالية الغربية		
٤٨٧٣	٢٥٣٢	٢٣٤١	٤١٥	٢٢٢	١٩٣	١٢	المجموع	
١٠٢٤	٤٢٠	٦٠٤	٤٢	٢٥	١٧	عمان الأولى	إقليم الوسط	
٧١٢	٣٤٥	٣٦٧	٦٩	٣٦	٣٣	عمان الثانية		
٥٩٥	٣٠٢	٢٩٣	٤٠	٢٤	٢٠	عمان الثالثة		
٨٠٢	٤٢٨	٣٧٤	٤١	٢٥	١٦	عمان الرابعة		
٣١٨	١٦٨	١٥٠	٢٥	١٣	١٢	محافظة مادبا		
٨٠٦	٤٣٧	٣٦٩	٦٠	٣٣	٢٧	قصبه الزرقاء		
٤٣٠	٢٤١	١٨٩	٢٥	١٣	١٢	لواء الرصيفة		
٥٠١	٢٩٧	٢٠٤	٣٤	١٨	١٦	قصبه السلط		
١٥٧	٦٤	٩٣	١٣	٧	٦	لواء ديرعلا		
١٢٨	٦٢	٦٦	١٨	٩	٩	لواء الشونة الجنوبية		
١٨٠	١٠٢	٧٨	٢٠	١١	٩	عين الباشا		
١٦١	٧٩	٨٢	٤٣	٢٣	٢٠	البادية الوسطى		
٩١	٥٠	٤١	١٢	٦	٦	لواء ذيبان		
٥٩٠٥	٢٩٩٥	٢٩١٠	٤٤٦	٢٤٣	٢٠٣	١٣	المجموع	
٣٩٢	٢١٢	١٨٠	٣٥	١٩	١٦	قصبه الكرك	إقليم الجنوب	
٣٦٢	١٢٤	٢٣٨	٢٥	١٣	١٢	لواء المزار الجنوبي		
١٢٨	٥٧	٧١	١٨	١٠	٨	لواء القصر		
٣٤٢	١٦١	١٨١	٣٠	١٥	١٥	قصبه الطفيلة		
٤٤١	٣١٤	١٢٧	٢٢	١٦	٦	قصبه معان		
٢١٥	١٢٣	٩٢	١٩	١٤	٥	محافظة العقبة		
١١٧	٧٠	٤٧	١٠	٦	٤	البتراء		
١٠١	٥٣	٤٨	١٢	٦	٦	الأغوار الجنوبية		
٢١	١١	١٠	١٠	٦	٤	الشوبك		
٢١١٩	١١٢٥	٩٩٤	١٨١	١٠٥	٧٦	٩		المجموع
١٢٨٩٧	٦٦٥٢	٦٢٤٥	١٠٤٢	٥٧١	٤٧١	٣٤		المجموع الكلي

وتكونت عينة الدراسة من (٧٨٠) فرداً منهم (١٣٠) مديراً ومديرة مدرسة، يمثلون ما نسبته (٢٥%) من مجتمع المديرين، و(٦٥٠) معلماً ومعلمة يمثلون ما نسبته (٥%) من مجتمع المعلمين، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية على مستوى المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق الإجراءات الآتية: تم اختيار خمس مديريات تربية وتعليم من كل إقليم الثلاثة (الشمال، الوسط، والجنوب) بالطريقة العشوائية

والجدول رقم (٢) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (٢). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الإقليم والمديرية والوظيفة والجنس (ن = ٧٨٠).

الوظيفة						مديرية التربية والتعليم	الإقليم
المعلمون		المديرون		مجموع	ذكور		
معلمة	معلم	معلمة	معلم			مجموع	مجموع
٣٥	٣٥	١٤	٧	٧	٧	٧	إربد الأولى
٣٥	٣٥	١٤	٧	٧	٧	٧	محافظة جرش
٣٠	٣٠	١٢	٦	٦	٦	٦	محافظة عمجلون
١٥	١٥	٦	٣	٣	٣	٣	قصة المفرق
١٠	١٠	٤	٢	٢	٢	٢	لواء الأغوار (ش)
١٢٥	١٢٥	٥٠	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	المجموع
٣٠	٢٥	١٢	٦	٦	٦	٦	عمان الثانية
٣٥	٣٥	١٤	٧	٧	٧	٧	قصة السلط
١٥	١٥	٦	٣	٣	٣	٣	قصة مادبا
٣٠	٣٠	١٢	٦	٦	٦	٦	قصة الزرقاء
١٥	١٥	٦	٣	٣	٣	٣	عين الباشا
١٢٥	١٢٠	٥٠	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	المجموع

تابع الجدول رقم (٢).

الموظيفة						الإقليم
المعلمون			المديرون		مديرية التربية والتعليم	
مجموع	معلمة	معلم	مجموع	إناث	ذكور	
٥٠	٢٥	٢٥	١٠	٥	٥	قصة الكرك
٥٠	٢٥	٢٥	١٠	٥	٥	محافظة الطفيلة
٢٠	١٠	١٠	٤	٢	٢	قصة معان
٢٠	١٠	١٠	٤	٢	٢	محافظة العقبة
١٠	٥	٥	٢	١	١	لواء الشوبك
١٥٠	٧٥	٧٥	٣٠	١٥	١٥	المجموع
٦٥٠	٣٢٥	٣٢٥	١٣٠	٦٥	٦٥	المجموع الكلي

## أداة الدراسة

٢- النمط الديمقراطي وله عشر فقرات

وهي: (٢، ٦، ١٠، ١٤، ١٨، ٢٢، ٢٦، ٣٠، ٣٤، ٣٨)

٣- النمط الخيروي له عشر فقرات وهي: (٣، ٧، ١١، ١٥، ١٩، ٢٣، ٢٧، ٣١، ٣٥، ٣٩)

٤- النمط التشاركي وله عشر فقرات

وهي: (٤، ٨، ١٢، ١٦، ٢٠، ٢٤، ٢٨، ٣٢، ٣٦، ٤٠)

وتكونت أداة قياس السلوك الإبداعي من (٤٠)

فقرة توزعت على الأبعاد الأربعة على النحو الآتي:

١- القدرة على تقديم أفكار ومقترحات

جديدة ولها عشر فقرات وهي: (١، ٥، ٩، ١٣،

تم إعداد الاستبانتين اللازميتين لجمع بيانات الدراسة وتطويرهما بعد القيام بالعديد من الإجراءات التي مكنت من صوغ فقراتهما المختلفة، بما يتوافق بيئياً واجتماعياً مع قيم المبحوثين والأحكام الاجتماعية السائدة في المجتمع التعليمي الأردني. إذ تم مراجعة الأدب النظري المتعلق بالقيادة الإدارية، والإدارة التربوية، والتركيز على ما يتعلّق منها بالأنماط الإدارية، والسلوك الإبداعي. وقد تكونت أداة قياس الأنماط الإدارية من (٤٠) فقرة موزعة كالآتي:

١- النمط التسلسلي وله عشر فقرات وهي:

(١، ٥، ٩، ١٣، ١٧، ٢١، ٢٥، ٢٩، ٣٣، ٣٧)



## صدق أداتي الدراسة

(١٧، ٢١، ٢٥، ٢٩، ٣٣، ٣٧).

تم التحقق من صدق أداتي الدراسة بطريقة صدق المحتوى (Content Validity)، إذ تم عرضهما على (٢٤) محكماً من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية، والإدارة العامة، وعلم النفس التربوي، في بعض الجامعات الأردنية. وقد طلب منهم إبداء ملاحظاتهم وآرائهم على درجة صحة الفقرات، ومناسبتها لقياس ما وضعت من أجله، ودرجة مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه، وإضافة أي فقرة يرونها مناسبة، وحذف أي فقرة يرونها غير مناسبة، وقد تم أخذ الفقرة التي حصلت على موافقة (١٩) محكماً أي ما نسبته (٨٠٪) فما فوق. والأخذ بملاحظات المحكمين التي تمحورت حول تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات لتجنب الغموض والإبهام.

## ثبات أداتي الدراسة

لقياس ثبات أداتي الدراسة، فقد تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re test)، إذ تم توزيع الأداتين على عينة مكونة من (٣٠) معلماً ومعلمة، وقد تم تطبيق الاختبار مرة ثانية على العينة نفسها بعد مرور أسبوعين، ثم تم حساب معدل الثبات لكل بُعد من أبعاد مقياس الأنماط الإدارية الأربعة ومقياس السلوك الإبداعي الأربعة والمقياسين ككل باستخدام معامل ارتباط بيرسون. وبلغ (٠.٨٩)، (٠.٨٥) للأداتين على التوالي.

٢- القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات ولها عشر فقرات وهي: (٢، ٦، ١٠، ١٤، ١٨، ٢٢، ٢٦، ٣٠، ٣٤، ٣٨).

٣- القدرة على التغيير ولها عشر فقرات وهي: (٣، ٧، ١١، ١٥، ١٩، ٢٣، ٢٧، ٣١، ٣٥، ٣٩).

٤- القدرة على المجازفة ولها عشر فقرات وهي: (٤، ٨، ١٢، ١٦، ٢٠، ٢٤، ٢٨، ٣٢، ٣٦، ٤٠).

وتوزعت الإجابات على فقرات أداة القياس بمدرج مكون من خمسة مستويات هي: درجة قليلة جداً، وأعطيت الوزن (١) علامة، ودرجة قليلة، وأعطيت الوزن (٢) علامتان، ودرجة متوسطة، وأعطيت الوزن (٣) ثلاث علامات، ودرجة كبيرة، وأعطيت الوزن (٤) أربع علامات، ودرجة كبيرة جداً، وأعطيت الوزن (٥) خمس علامات. وقد تم تقسيم فئات الأنماط الإدارية على النحو الآتي:

الفئة الأولى: مستوى النمط الإداري المنخفض

(١)، من (١- أقل من ٢.٦٦)

الفئة الثانية: مستوى النمط الإداري المتوسط

(٢)، من (٦٦- أقل من ٣.٤٠)

الفئة الثالثة: مستوى النمط الإداري المرتفع

(٣)، من (٣.٤٠- ٥).

## نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟

لقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على

كل فقرة من فقرات استبانة الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية للأنظمة الإدارية الأربعة (النمط الاستبدادي التسلطي، النمط الاستبدادي الخير، النمط الاستشاري الديمقراطي، النمط التشاركي الديمقراطي) وقد تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول رقم (٣) يوضح ذلك:

الجدول رقم (٣). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والرتبة والمستوى لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأنماط الإدارية الأربع (ليكرت) مرتبة تنازلياً.

رقم المجال	النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
٤	النمط التشاركي الديمقراطي	٣.٦٨	٠.٨٦	٪٧٣.٦	١	مرتفع
٣	النمط الاستشاري الديمقراطي	٣.٥٠	٠.٧٦	٪٧٠	٢	مرتفع
١	النمط الاستبدادي التسلطي	٣.٤٧	٠.٥١	٪٦٩.٤	٣	مرتفع
٢	النمط الاستبدادي الخير	٣.٠٧	٠.٤٦	٪٦١.٤	٤	متوسط

يتضح من الجدول رقم (٣) أن النمط التشاركي الديمقراطي قد تصدر الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، إذ جاء بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٦٨) وانحراف معياري (٠.٨٦) وبمستوى مرتفع، إذ تبين أن (٪٧٣.٦) من مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن يمارسون النمط التشاركي الديمقراطي. ويليه النمط الاستشاري الديمقراطي بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣.٥٠) وانحراف معياري (٠.٧٦) وبمستوى مرتفع، إذ تبين أن (٪٧٠) من مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن

يمارسون النمط الاستشاري الديمقراطي، ويأتي النمط الاستبدادي التسلطي بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٣.٤٧) وانحراف معياري (٠.٥١) وهي درجة في المستوى المرتفع، إذ تبين أن (٪٦٩.٤) من مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن يمارسون النمط الاستبدادي التسلطي، أما النمط الاستبدادي الخير فقد كان الأقل ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، إذ جاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة في الترتيب التنازلي للأنماط الإدارية الأربعة بمتوسط حسابي (٣.٠٧) وانحراف معياري (٠.٤٦) وهي درجة في

التسلطي، النمط الاستبدادي الخير، النمط الاستشاري الديمقراطي، النمط التشاركي الديمقراطي)، وتم ترتيبها تنازلياً حسب درجة ممارستها، على النحو الآتي:

#### ١- النمط التشاركي الديمقراطي

يبين الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط التشاركي الديمقراطي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية والرتبة والمستوى:

المستوى المتوسط، إذ تبين أن (٦٤.٤٪) من مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن يمارسون النمط الاستبدادي الخير.

وللكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للأنماط الإدارية الأربعة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات كل نمط من الأنماط الإدارية الأربعة (النمط الاستبدادي

الجدول رقم (٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط التشاركي الديمقراطي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٨	٣.٩٩	١.٠٥	مرتفع
٢	٤	٣.٧٧	١.٠٣	مرتفع
٣	٢٤	٣.٧٦	١.١٠	مرتفع
٤	١٦	٣.٧٣	١.٠٦	مرتفع
٥	١٢	٣.٧٣	١.٠٦	مرتفع
٦٤	٢٠	٣.٦٩	١.٠٠	مرتفع
٧	٤٠	٣.٦٧	١.١٦	مرتفع
٨	٣٢	٣.٦١	١.٢٤	مرتفع
٩	٣٦	٣.٦٠	١.١٥	مرتفع
١٠	٢٨	٣.٣٧	١.١٣	متوسط
	الكلي للنمط	٣.٦٨	٠.٨٦	مرتفع

معياري (١.٠٥) وهي درجة في المستوى المرتفع وأن الفقرة (٢٨) المتمثلة في (يشترك المدير مع المعلمين في وضع سياسي في العمل)، قد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٣٧) وانحراف معياري (١.١٣)

من خلال الجدول رقم (٤) يتضح أن الفقرة (٨) المتمثلة في (يعمل المدير على بث روح التعاون في المدرسة) احتلت المرتبة الأولى في النمط التشاركي الديمقراطي بمتوسط حسابي (٣.٩٩) وانحراف

المرتبة الأولى في الترتيب التنازلي للأنماط الإدارية.

## ٢- النمط الاستشاري الديمقراطي

يبين الجدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط الاستشاري الديمقراطي مرتبة تنازلياً:

هي درجة في المستوى المتوسط. كما يبين الجدول رقم (٤) المتوسط الحسابي الكلي للنمط التشاركي الديمقراطي (٣,٦٨) وانحراف معياري (٠,٨٦) وهي درجة في المستوى المرتفع، وتبين من الجدول رقم (٤) أن (٩) فقرات من أصل (١٠) فقرات قد جاءت في المستوى المرتفع، وفقرة واحدة في المستوى المتوسط. وقد احتل النمط التشاركي الديمقراطي

الجدول رقم (٥). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط الاستشاري الديمقراطي مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٧	٤,١٤	٠,٩٦	مرتفع
٢	٣٥	٣,٦٥	١,٠٨	مرتفع
٣	١٩	٣,٦٠	١,١٠	مرتفع
٤	٣٩	٣,٥٤	١,٢٠	مرتفع
٥	٢٣	٣,٥٣	١,٠٥	مرتفع
٦	٢٧	٣,٥٠	١,١٠	مرتفع
٧	١٥	٣,٤٥	١,٠٥	مرتفع
٨	٣١	٣,٣٣	١,٠٩	متوسط
٩	١١	٣,٢٩	١,١٨	متوسط
١٠	٣	٣,٠١	١,١٩	متوسط
		٣,٥٠	٠,٧٦	مرتفع

الكلي للنمط

المرتفع، وتبين من الجدول (٥) أن (٧) فقرات من أصل (١٠) فقرات قد جاءت في المستوى المرتفع، وأن (٣) فقرات قد جاءت في المستوى المتوسط، وقد احتل النمط الاستشاري الديمقراطي المرتبة الثانية في الترتيب التنازلي للأنماط الإدارية.

### ٣- النمط الاستبدادي التسلطي

يبين الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط الاستبدادي التسلطي مرتبة تنازلياً:

من خلال الجدول رقم (٥) يتضح أن الفقرة (٧) المتمثلة في (يُطلع المدير المعلمين على المستجدات التربوية) احتلت المرتبة الأولى في النمط الاستشاري الديمقراطي بمتوسط حسابي (٤.١٤) وانحراف معياري (٠.٩٦) وهي درجة في المستوى المرتفع، وأن الفقرة (٣) المتمثلة في (يقوض المدير كثيراً من صلاحياته للمعلمين)، قد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٠١) وانحراف معياري (١.١٩) وهي درجة في المستوى المتوسط. كما يبين الجدول (٥) المتوسط الحسابي الكلي للنمط الاستشاري الديمقراطي (٣.٥٠) وانحراف معياري (٠.٧٦) وهي درجة في المستوى

الجدول رقم (٦). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط الاستبدادي التسلطي مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١٧	يركز المدير على أهمية الوقت في العمل	٤.٠٩	٠.٩٦	مرتفع
٣٣	يؤكد المدير الالتزام بإنجاز الأعمال في وقتها المحدد	٤.٠٢	٠.٩١	مرتفع
١٣	يحفظ المدير بالصلاحيات المخولة له	٣.٩٣	٠.٩٠	مرتفع
٩	يستمد المدير سلطاته من مركزه الرسمي	٣.٨٥	١.٠٧	مرتفع
٥	يتمسك المدير بمواقفه إزاء العمل	٣.٧٩	٠.٩٤	مرتفع
٢١	يطلب المدير من المعلمين تنفيذ الخطط الموضوعه من قبله	٣.٧٥	١.٠١	مرتفع
١	يضع المدير الخطط بناءً على معرفته الشخصية	٣.٤٦	١.١٦	مرتفع
٢٥	يستخدم المدير أسلوب النهي مع المعلمين دون المناقشة	٢.٦٥	١.٢٣	متوسط
٢٩	يفرض المدير التعليمات والأنظمة على المعلمين بطريقة فوقية	٢.٦٠	١.٣١	منخفض
٣٧	يتسم المدير بعدم مخالطة المعلمين لتبادل المعلومات معهم	٢.٥١	١.٣٠	منخفض
		٣.٤٧	٠.٥١	مرتفع

الكلي للمجال

أصل (١٠) فقرات قد جاءت في المستوى المرتفع ،  
وفقرة واحدة في المستوى المتوسط ، وفقرتين في المستوى  
المنخفض ، وقد احتل النمط الاستبدادي التسلسلي  
المرتبة الثالثة في الترتيب التنازلي للأنماط الإدارية  
الأربعة.

#### ٤- النمط الاستبدادي الخير

يبين الجدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية  
والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة  
الدراسة على فقرات النمط الاستبدادي الخير مرتبة  
تنازلياً:

من خلال الجدول رقم (٦) يتضح أن الفقرة  
(١٧) المتمثلة في ( يركز المدير على أهمية الوقت في  
العمل) قد احتلت المرتبة الأولى في النمط الاستبدادي  
التسلسلي بمتوسط حسابي (٤,٠٩) وانحراف معياري  
(٠,٩٦) بمستوى مرتفع ، وأن الفقرة (٣٧) المتمثلة في  
(يتسم المدير بعدم مخالطة المعلمين لتبادل المعلومات  
معهم) ، قد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي  
(٢,٥١) وانحراف معياري (١,٣٠) وهي درجة في  
المستوى المنخفض. كما يبين الجدول رقم (٦) المتوسط  
الحسابي الكلي للنمط الاستبدادي التسلسلي (٣,٤٧)  
وانحراف معياري (٠,٥١) وهي درجة في المستوى  
المرتفع ، ويبين الجدول رقم (٦) أن (٧) فقرات من

الجدول رقم (٧). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط  
الاستبدادي الخير مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٦	٣,٦٨	١,١٣	مرتفع
٢	٣٨	٣,٦٥	١,٠٢	مرتفع
٣	١٨	٣,٥٦	١,١٠	مرتفع
٤	١٤	٣,٤٤	١,٠٥	مرتفع
٥	٢٢	٣,٤٣	٠,٩٨	مرتفع
٦	٣٠	٣,٠٧	١,١٢	متوسط
٧	١٠	٢,٩١	١,٢٣	متوسط
٨	٢	٢,٤٤	١,٢٤	منخفض
٩	٣٤	٢,٣٤	١,١٨	منخفض
١٠	٢٦	٢,١٦	١,٢٤	منخفض
	الكلي للنمط	٣,٠٧	٠,٤٦	متوسط

من خلال الجدول رقم (٧) يتضح أن الفقرة (٦) المتمثلة في (يتجنب المدير حالات الصراع مع المعلمين) احتلت المرتبة الأولى في النمط الاستبدادي الخير بمتوسط حسابي (٣,٦٨) وانحراف معياري (١,١٣) وهي درجة في المستوى المرتفع، وأن الفقرة (٢٦) المتمثلة في (يهمل المدير التخطيط للعمل وتنظيمه)، قد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,١٦) وانحراف معياري (١,٢٤) وهي درجة في المستوى المنخفض. كما يبين الجدول (٧) المتوسط الحسابي الكلي للنمط الاستبدادي الخير (٣,٠٧) وانحراف معياري (٠,٤٦) وهي درجة في المستوى المتوسط، وقد تبين من الجدول (٧) أن (٥) فقرات قد جاءت في المستوى المرتفع، وأن فقرتين جاءتا في المستوى المتوسط، وأن (٣) فقرات قد جاءت في المستوى المنخفض، وقد احتل النمط الاستبدادي الخير المرتبة الرابعة والأخيرة في الترتيب

التنازلي للأنماط الإدارية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: ما مستوى السلوك الإبداعي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة السلوك الإبداعي للمعلمين بأبعاده الأربعة (القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات، القدرة على التغيير، القدرة على المجازفة).

ويبين الجدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد السلوك الإبداعي الأربعة مرتبة تنازلياً:

الجدول رقم (٨). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة السلوك الإبداعي لدى المعلمين مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية من وجهة نظر المديرين.

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	٣,٤٨	٠,٥٠	١	مرتفع
٢	القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات	٣,٤٧	٠,٥٥	٢	مرتفع
٣	القدرة على التغيير	٣,٤٢	٠,٥٣	٣	مرتفع
٤	القدرة على المجازفة	٣,١٧	٠,٥٤	٤	متوسط
	الكلي	٣,٣٩	٠,٥٠		متوسط

يتضح من الجدول رقم (٨) أن بُعد القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة قد تصدر مجالات السلوك الإبداعي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن، إذ جاء بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٣,٤٨) وانحراف معياري (٠,٥٠) وهي درجة في المستوى المرتفع. ويليهما بُعد القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣,٤٧) وانحراف معياري (٠,٥٥) وهي درجة في المستوى المرتفع أيضاً، ويأتي بُعد القدرة على التغيير بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٣,٤٢) وانحراف معياري (٠,٥٣) وهي درجة بالمستوى المرتفع أيضاً، ويبين الجدول (٨) أن بُعد القدرة على المجازفة قد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة والأقل ممارسة من قبل المعلمين، وبمتوسط حسابي (٣,١٧) وانحراف معياري

(٠,٥٤) وهي درجة في المستوى المتوسط. ولتعرف درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن للسلوك الإبداعي، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أبعاد السلوك الإبداعي الأربعة (القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات، القدرة على التغيير، القدرة على المجازفة)، وعلى النحو الآتي:

١- بُعد القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة

يبين الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً:

الجدول رقم (٩). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	٣,٨٢	٠,٧٦	مرتفع
٢	٥	٣,٧٢	٠,٧٥	مرتفع
٣	٩	٣,٦٠	٠,٨٤	مرتفع
٤	٢٩	٣,٥٣	٠,٧٣	مرتفع
٥	٣٧	٣,٤٦	٠,٧٢	مرتفع
٦	٢٥	٣,٤٢	٠,٨٧	مرتفع



تابع الجدول رقم (٩).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٧	١٣	٣.٤١	٠.٧٤	مرتفع
٨	٣٣	٣.٣٩	٠.٧٩	متوسط
٩	١٧	٣.٢٥	٠.٧٣	متوسط
١٠	٢١	٣.٢٠	٠.٨٧	متوسط
	الكلي للبعد	٣.٤٨	٠.٥٠	مرتفع

من خلال الجدول رقم (٩) يتضح أن الفقرة (١) المتمثلة في ( يتقبل المعلم الأفكار الجديدة في العمل) احتلت المرتبة الأولى في بُعد القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة بمتوسط حسابي (٣.٨٢) وانحراف معياري (٠.٧٦) وهي درجة في المستوى المرتفع، وأن الفقرة (٢١) المتمثلة في (يتكرر المعلم طرقاً جديدة في العمل قابلة للتنفيذ)، قد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٢٠) وانحراف معياري (٠.٨٧) وهي درجة في المستوى المتوسط. كما يبين الجدول رقم (٨) المتوسط

الحسابي الكلي لبُعد القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة (٣.٤٨) وانحراف معياري (٠.٥٠) وهي درجة في المستوى المرتفع، وقد احتل بُعد القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة المرتبة الأولى في الترتيب التنازلي لأبعاد السلوك الإبداعي.

٢- بُعد القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات

يبين الجدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازلياً:

الجدول رقم (١٠). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١٠	٣.٦٦	٠.٨٢	مرتفع
٢	٣٠	٣.٦٤	٠.٦٨	مرتفع
٣	١٤	٣.٥٨	٠.٧٥	مرتفع

تابع الجدول رقم (١٠).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٤	٦	٣.٤٨	٠.٨٢	مرتفع
٥	٣٤	٣.٤٤	٠.٧٦	مرتفع
٦	٢	٣.٤٤	٠.٧٦	مرتفع
٧	٢٢	٣.٤٢	٠.٧٥	مرتفع
٨	٣٨	٣.٤٠	٠.٨٨	متوسط
٩	١٨	٣.٣٩	٠.٧٦	متوسط
١٠	٢٦	٣.٢٨	٠.٨٥	متوسط
	الكلية للبعد	٣.٤٧	٠.٥٥	مرتفع

تقديم حلول إبداعية للمشكلات المرتبة الثانية في الترتيب التنازلي لأبعاد السلوك الإبداعي.

### ٣- بُعد القدرة على التغيير

يبين الجدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد القدرة على التغيير مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية:

يبين الجدول رقم (١٠) أن الفقرة (١٠) المتمثلة في (يبدى المعلم الاستعداد لتنمية قدراته ومهاراته) قد احتلت المرتبة الأولى في بُعد القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات بمتوسط حسابي (٣.٦٦) وانحراف معياري (٠.٨٢) وهي درجة في المستوى المرتفع، وأن الفقرة (٢٦) المتمثلة في (يعالج المعلم المشكلات بعد تحليلها بالبحث عن أسبابها)، قد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٢٨) وانحراف معياري (٠.٨٥) وهي درجة في المستوى المتوسط. كما يبين الجدول (١٠) المتوسط الحسابي الكلي لبُعد القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات (٣.٤٧) وانحراف معياري (٠.٥٥) وهي درجة في المستوى المرتفع، وقد احتل بُعد القدرة على

الجدول رقم (١١). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد القدرة على التغيير من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١١	١	٣.٦٣	٠.٧٣	مرتفع
٢٧	٢	٣.٦١	٠.٨٦	مرتفع
٣	٣	٣.٥٤	٠.٧٧	مرتفع
١٥	٤	٣.٥٠	٠.٧٦	مرتفع
١٩	٥	٣.٤٨	٠.٧٣	مرتفع
٢٣	٦	٣.٣٣	٠.٨١	متوسط
٧	٧	٣.٣٣	٠.٧٦	متوسط
٣٥	٨	٣.٣١	٠.٨٥	متوسط
٣٩	٩	٣.٢٨	٠.٩٤	متوسط
٣١	١٠	٣.٢٤	٠.٨٢	متوسط
	الكلية للبعد	٣.٤٢	٠.٥٣	مرتفع

القدرة على التغيير (٣.٤٢) وانحراف معياري (٠.٥٣) وهي درجة في المستوى المرتفع، وقد احتل بُعد القدرة على التغيير المرتبة الثالثة في الترتيب التنازلي لأبعاد السلوك الإبداعي.

#### ٤- بُعد القدرة على المجازفة

يبين الجدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد القدرة على المجازفة مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية:

من خلال الجدول رقم (١١) يتضح أن الفقرة (١١) المتمثلة في (يظهر المعلم القدرة على تبني الأساليب الجديدة في العمل) احتلت المرتبة الأولى في بُعد القدرة على التغيير بمتوسط حسابي (٣.٦٣) وانحراف معياري (٠.٧٣) وهي درجة في المستوى المرتفع، وأن الفقرة (٣١) المتمثلة في (يشارك المعلم في وضع الخطط المستقبلية للتغيير والتطوير)، قد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٢٤) وانحراف معياري (٠.٨٢) وهي درجة في المستوى المتوسط. كما يبين الجدول رقم (١١) المتوسط الحسابي الكلي لبُعد

الجدول رقم (١٢) .. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى للدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد القدرة على المجازفة من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢٨	٣.٧٤	٠.٨٩	مرتفع
٢	٤٠	٣.٢٦	٠.٨٩	متوسط
٣	١٢	٣.٢٤	٠.٧٧	متوسط
٤	٣٦	٣.٢٢	٠.٧٠	متوسط
٥	٣٢	٣.٢٠	٠.٧١	متوسط
٦	٨	٣.١٧	٠.٧٨	متوسط
٧	٢٤	٣.١٣	٠.٨٧	متوسط
٨	٤	٣.٠٧	٠.٨٩	متوسط
٩	١٦	٢.٩٤	٠.٨٨	متوسط
١٠	٢٠	٢.٧٧	٠.٩٦	متوسط
	الكلبي للبعد	٣.١٧	٠.٥٤	متوسط

من خلال الجدول رقم (١٢) يتضح أن الفقرة (٢٠) المتمثلة في (يبدى المعلم القدرة على مواصلة العمل ساعات طويلة دون ملل)، قد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٧٧) وانحراف معياري (٠.٩٦) وهي درجة في المستوى المتوسط. كما يبين الجدول رقم (١٢) المتوسط الحسابي الكلبي للبعد المتمثلة في (يبدى المعلم القدرة على التعبير عن آرائه بحرية) احتلت المرتبة الأولى في بُعد القدرة على المجازفة بمتوسط حسابي (٣.٧٤) وانحراف معياري (٠.٨٩) وهي درجة في المستوى المرتفع، وأن الفقرة

ومستوى السلوك الإبداعي للمعلمين؟  
تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة  
العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة  
في الأردن للأنماط الإدارية الأربعة ومستوى السلوك  
الإبداعي لمعلمي مدارسهم. والجدول رقم (١٣)  
يوضح العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري  
المدارس الثانوية العامة للأنماط الإدارية الأربعة  
ومستوى السلوك الإبداعي لمعلمي مدارسهم.

على المجازفة (٣.١٧) وانحراف معياري (٠.٥٤) وهي  
درجة في المستوى المتوسط، وقد احتل بُعد القدرة على  
المجازفة المرتبة الرابعة في الترتيب التنازلي لأبعاد السلوك  
الإبداعي.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي  
ينص على: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة  
إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين درجة  
ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن  
للأنماط الإدارية الأربعة وفقاً لنظرية رنيسيس ليكرت

الجدول رقم (١٣). معامل الارتباط ومستوى الدلالة للعلاقة الارتباطية بين مجالات الأنماط الإدارية للمديرين والسلوك الإبداعي للمعلمين.

الرقم	الأنماط الإدارية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	الاستبدادي التسلطي	٠.١٩٤❖❖	٠.٠٠٠
٢	الاستبدادي الخير	٠.٢٩٠❖❖	٠.٠٠٠
٣	الاستشاري الديمقراطي	٠.٢٥٦❖❖	٠.٠٠٠
٤	التشاركي الديمقراطي	٠.٢٤١❖❖	٠.٠٠٠

مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.01)$  ❖❖

الإبداعي (٠.١٩٤❖❖) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)،  
ويبلغ معامل الارتباط بين النمط الاستبدادي الخير  
والسلوك الإبداعي (٠.٢٩٠❖❖) عند مستوى دلالة  
(٠.٠٠٠)، ويبلغ معامل الارتباط بين النمط  
الاستشاري الديمقراطي والسلوك الإبداعي

يبين الجدول رقم (١٣) وجود علاقة موجبة  
ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$   
بين الأنماط الإدارية الأربعة للمديرين والسلوك  
الإبداعي للمعلمين بشكل عام، إذ بلغ معامل  
الارتباط بين النمط الاستبدادي التسلطي والسلوك

❖❖❖ (٠.٢٥٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وبلغ معامل الارتباط بين النمط التشاركي الديمقراطي والسلوك الإبداعي (❖❖❖ ٠.٢٤١) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠). وقد تبين أن أعلى معامل ارتباط كان بين متغيري النمط الاستبدادي الخير وبين السلوك الإبداعي، بينما أقل معامل ارتباط كان بين متغيري الاستبدادي التسلطي والسلوك الإبداعي.

وتم الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الأنماط الإدارية الأربعة وأبعاد السلوك الإبداعي الأربعة بشكل تفصيلي، والجدول رقم (١٤) يبين العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للأنماط الإدارية الأربعة وأبعاد السلوك الإبداعي الأربعة لمعلمي مدارسهم:

الجدول رقم (١٤). معامل الارتباط ومستوى الدلالة للعلاقة الارتباطية بين مجالات الأنماط الإدارية للمديرين وأبعاد السلوك الإبداعي للمعلمين.

أبعاد السلوك الإبداعي				الأنماط الإدارية	الرقم
القدرة على المجازفة	القدرة على التغيير	القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات	القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة		
٠.٤١٣	٠.٧١٧	٠.٩٧٤	٠.٩٩٨	معامل الارتباط	١ الاستبدادي
❖٠.٠٣٣	❖٠.٠١٥	❖❖٠.٠٠١	❖❖٠.٠٠٠	مستوى الدلالة	التسلطي
٠.١٥١	٠.٠٢٦	٠.٠٢٣	٠.٠٤٢	معامل الارتباط	٢ الاستبدادي
٠.٠٥٧	٠.٠٨٩	٠.٠٩١	٠.٠٨١	مستوى الدلالة	الخير
٠.٩٦٣	٠.٣٩٥	٠.٩٦٧	٠.٧٧٨	معامل الارتباط	٣ الاستشاري
❖❖٠.٠٠٢	٠.٣٤	❖❖٠.٠٠٢	❖٠.٠١١	مستوى الدلالة	الديمقراطي
٠.٨٢٦	٠.٥٥٦	٠.٧٣٣	٠.٧١٨	معامل الارتباط	٤ التشاركي
❖❖٠.٠٠٩	❖٠.٠٢٤	❖٠.٠١٤	❖٠.٠١٤	مستوى الدلالة	الديمقراطي

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥).

❖❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١).

السلوك الإبداعي للمعلمين للأبعاد التالية (القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات، القدرة على المجازفة). إذ بلغ معامل الارتباط بين النمط الاستشاري الديمقراطي وُبعد السلوك الإبداعي (القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة) (٠,٧٧٨) عند مستوى دلالة (٠,٠١١)، وبلغ معامل الارتباط بين النمط الاستشاري الديمقراطي وُبعد السلوك الإبداعي (القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات) (٠,٩٦٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٢)، كما بلغ معامل الارتباط بين النمط الاستشاري الديمقراطي وُبعد السلوك الإبداعي (القدرة على المجازفة) (٠,٩٦٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٢). بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الاستشاري الديمقراطي والقدرة على التغيير، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٣٩٥)، عند مستوى دلالة (٠,٣٤).

يتضح من الجدول رقم (١٤) وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين النمط التشاركي الديمقراطي للمديرين وأبعاد السلوك الإبداعي للمعلمين للأبعاد التالية (القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات، القدرة على التغيير، القدرة على المجازفة). إذ بلغ معامل الارتباط بين النمط التشاركي الديمقراطي وُبعد السلوك الإبداعي (القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة) (٠,٧١٨) عند

يتضح من الجدول رقم (١٤) وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين النمط الاستبدادي التسلطي للمديرين وأبعاد السلوك الإبداعي للمعلمين للأبعاد التالية (القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، القدرة على التغيير، القدرة على المجازفة). إذ بلغ معامل الارتباط بين النمط الاستبدادي التسلطي وُبعد السلوك الإبداعي (القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة) (٠,٩٩٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وبلغ معامل الارتباط بين النمط الاستبدادي التسلطي وُبعد السلوك الإبداعي (القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات) (٠,٩٧٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٠١) وبلغ معامل الارتباط بين النمط الاستبدادي التسلطي وُبعد السلوك الإبداعي (القدرة على التغيير) (٠,٧١٧) عند مستوى دلالة (٠,٠١٥)، كما بلغ معامل الارتباط بين النمط الاستبدادي التسلطي وُبعد السلوك الإبداعي (القدرة على المجازفة) (٠,٤١٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٣٣)، كما بين الجدول (١٤) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة ولكنها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين النمط الاستبدادي الخبير وأبعاد السلوك الإبداعي للمعلمين.

كما يظهر الجدول رقم (١٤) وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ) بين النمط الاستشاري الديمقراطي للمديرين وأبعاد

الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، فقد أظهرت النتائج أن النمط التشاركي الديمقراطي هو النمط الإداري السائد بالدرجة الأولى، إذ بلغ متوسطه الحسابي (٣,٦٨)، يليه النمط الاستشاري الديمقراطي بمتوسط حسابي (٣,٥٠)، ثم يليه النمط الاستبدادي التسلسلي بمتوسط حسابي (٣,٤٧)، ثم يليه النمط الاستبدادي الخيري بمتوسط حسابي (٣,٠٧).

كما أن ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للنمط التشاركي الديمقراطي جاءت بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣,٦٨) إذ تبدو نتيجة منطقية، إذ إن هذه النتيجة تعكس الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية بشكل عام. إذ تدعو هذه الاتجاهات إلى دور قيادي لمدير المدرسة بعيداً عن الدور الروتيني الذي يقوم به، مما يجعل من مدير المدرسة قائداً إدارياً مشاركاً يشارك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، ويحترم آراءهم ومشاعرهم، ويقدر جهودهم على أساس من الاحترام المتبادل في جو تسوده روح المحبة والحرية والمساواة والعدالة.

إن ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للنمط الاستشاري الديمقراطي جاءت بالدرجة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٥٠) تبدو كذلك نتيجة منطقية، وهذا ما يطمح إليه النظام التربوي الأردني، وما تسعى جاهدة وزارة التربية والتعليم إلى تحقيقه، وذلك نتيجة للتوجهات والجهود التي تقوم بها من

مستوى دلالة (٠,٠١٤)، وبلغ معامل الارتباط بين النمط التشاركي الديمقراطي وبعده السلوك الإبداعي (القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات) (٠,٧٣٣) عند مستوى دلالة (٠,٠١٤) وبلغ معامل الارتباط بين النمط التشاركي الديمقراطي وبعده السلوك الإبداعي (القدرة على التغيير)، (٠,٥٥٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٢٤)، كما بلغ معامل الارتباط بين النمط التشاركي الديمقراطي وبعده السلوك الإبداعي (القدرة على المجازفة) (٠,٨٢٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٩).

#### نتائج الدراسة

١- مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للأنماط الإدارية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت (System 1-System 4) من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة كما صنفها ليكرت في نظريته (System 1-System 4) بدرجات متفاوتة، إذ تبين أن ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للأنماط الإدارية الثلاثة (النمط الاستبدادي التسلسلي، النمط الاستشاري الديمقراطي، النمط التشاركي الديمقراطي) بدرجة مرتفعة، وللنمط الاستبدادي الخيري بدرجة متوسطة. وفيما يتعلق بالترتيب التنازلي للأنماط



إن ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للنمط الاستبدادي الخير جاءت بالدرجة الرابعة وبمتوسط حسابي (٣,٠٧) تبدو نتيجة مقبولة، في مثل هذا النوع من الإدارة المدرسية، وهذا يدل على أن مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لا يميلون إلى ممارسة هذا النمط من الإدارة، ولا يكون لمدير المدرسة دور في تسيير الأمور الإدارية، ولا يتدخل في سير شؤون العملية التعليمية. إذ إن هذا النمط من الإدارة ينعكس سلباً على إنتاجية المدرسة، وعلى تدني الروح المعنوية للعاملين فيها. وبالتالي يؤثر في نوعية التعليم المقدمة للطلبة وفي مستوى المخرجات التعليمية. كما أن هذه النتائج تأتي انسجاماً مع توجهات وزارة التربية والتعليم في تطوير الإدارة المدرسية، وأحد ثمار إتباع الأسس والمعايير الموضوعية لاختيار مديري ومديرات المدارس، إضافة إلى برامج التأهيل التربوي في الجامعات الأردنية التي أعطت فيه وزارة التربية والتعليم الأولوية للقيادة التربوية. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الطوالة (١٩٨٢) التي أظهرت أن النمط الإداري المشارك كان الأكثر شيوعاً لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية.

٢- مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى السلوك الإبداعي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المديرين؟  
أظهرت نتائج الدراسة أن الغالبية العظمى من معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن يمارسون

ترسيخ للمبادئ الديمقراطية، من خلال تطبيق خطط التطوير التربوي والتوجهات والتجديدات في مختلف مدخلات النظام التربوي وعملياته ونتاجاته، وعليه أن يحترم هذه التوجهات ويتكيف مع التجديدات باعتبارها قوانين وأنظمة تحكم سير العمل التربوي.

وربما يكون للمناخ السياسي الأردني دور بارز في هذا المجال، إذ تعمل الدولة الأردنية جاهدة على توفير أجواء الديمقراطية والحرية، وضمان الحريات الفردية والعامة، حتى إن المعلم الأردني يشعر بأنه قادر على الدفاع عن نفسه، وإزالة أي ظلم يقع عليه من مدير المدرسة أو من غيره من خلال الرجوع إلى القضاء الأردني.

إن ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للنمط الاستبدادي التسلطي جاءت بالدرجة الثالثة وبمتوسط حسابي (٣,٤٧) تبدو كذلك نتيجة معتدلة، إذ إن الإدارة المدرسية الحديثة تحاول وباستمرار التغلب على الطرق والوسائل التي تحد وتعميق من الانطلاق، والتفكير السليم، والعقلاني الذي يقود إلى ممارسة السلوك الإبداعي. إذ إن الممارسات التربوية لمديري المدارس الثانوية العامة للنمط الاستبدادي التسلطي يتطلب منهم استخدام القانون والعمل بالأنظمة والتعليمات، والرجوع إلى التشريعات التربوية للحصول على امثال المعلمين وطاعتهم، والقيام بواجباتهم ومتطلبات أدوارهم في العملية التعليمية، بما يحقق أهدافها بالدرجة المطلوبة من النجاح.

ذلك. ويعزى كذلك إلى أن النمط الإداري الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية العامة، وانعكاس أثره على ممارسات المعلمين، وطريقة التفكير السليمة التي ينتهجها المعلمين في تفكيرهم من خلال البيئة المدرسية التي توفر الأجواء المريحة والمناخ الديمقراطي الذي يعزز روح المشاركة والحرية.

ولعل احتلال بُعد القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٤٧) يبدو أيضاً نتيجة منطقية. إذ لا يستطيع أي كان أن يقدم الأفكار أو الحلول الإبداعية إلا إذا كان على معرفة واطلاع ذا خبرة، ولديه الحرية الكاملة للتعبير عن آرائه، وعمّا يدور في داخله من أفكار إبداعية تساهم في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات. ولعل احتلال بُعد القدرة على التغيير المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٤٢) يبدو نتيجة منطقية كذلك، إذ إن عملية التغيير في أي مؤسسة، وخاصة المؤسسات التربوية تواجه بالرفض، نتيجة الخوف من القادم المجهول، وما هي نتائج التغيير المنتظرة. وقد يعزى السبب لحصول بُعد القدرة على المجازفة على المرتبة الأخيرة إلى أنه نتيجة الخوف الشديد من الوقوع في دوامة الأخطاء والتورط بها، وخاصة في قطاع التربية والتعليم الذي يعد من المرتكزات الرئيسية التي تهتم بمعالجة القضايا الإنسانية. لذلك يصعب أن يكون في هذا القطاع أي نوع من المخاطرة والمجازفة في تحمل مسؤوليات فوق طاقتنا وقدراتنا.

السلوك الإبداعي وبدرجة متوسطة. إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لممارسة السلوك الإبداعي من قبل المعلمين (٣.٣٩). وقد تبدو مثل هذه النتيجة منطقية ومنسجمة مع الأدب التربوي، بأن يتمتع المعلمون في المدارس الثانوية العامة بسلوك إبداعي ويمارسونه وإن كان بدرجة متوسطة. إذ تواصل وزارة التربية والتعليم في الأردن جهودها لتحسين البيئة التعليمية بشكل عام. وتوفير مواد التعلم الحديثة والمتطورة. وتهيئ المناخ المفتوح الذي يسمح للمعلمين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وطرح الأفكار الجديدة الإبداعية، وإيجاد الحلول للمشكلات التربوية التي تعترض سير العملية التعليمية. كما أظهرت النتائج أن أبعاد السلوك الإبداعي جاءت مرتبة تنازلياً على النحو الآتي:

بُعد القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة قد تصدر أبعاد السلوك الإبداعي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن بمتوسط حسابي (٣.٤٨)، يليه بُعد القدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات بمتوسط حسابي (٣.٤٧)، ثم يليه بُعد القدرة على التغيير بمتوسط حسابي (٣.٤٢)، ثم يليه بُعد القدرة على المجازفة بمتوسط حسابي (٣.١٧).

ولعل احتلال بُعد القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٤٨) يبدو نتيجة منطقية، إذ إن تقديم الأفكار الإبداعية والمقترحات الجديدة تقدم باستمرار من قبل المعلمين، وإن كان فيها نوع من الصواب أو عكس

النتيجة إلى تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر الديمقراطي، والاهتمام بأرائهم، والاعتراف بإنجازاتهم، لأن الفكرة الإبداعية بحد ذاتها هي الأهم في العملية الإبداعية. أضف إلى ذلك توافر قنوات الاتصال الفعالة التي تسمح بتبادل المعلومات والأفكار ومناقشتها بين الأفراد. كما أن التركيز على الأهداف العامة للمنظمة، والاهتمام بالأمر الإجرائية يساهم في نمو الإبداع لدى العاملين. إضافة إلى تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين، وتبني مشاريعهم وأفكارهم الإبداعية.

ولعل السبب في الوصول إلى مثل هذه النتيجة يعود إلى ممارسة المديرين للنمط التشاركي الديمقراطي بالدرجة الأولى والنمط الاستشاري الديمقراطي بالدرجة الثانية، إذ إن مشاركة المعلمين في العملية الإدارية في المؤسسة التربوية تؤدي إلى تنمية وممارسة السلوك الإبداعي لديهم. كما يعزى السبب في الوصول إلى هذه النتيجة أيضاً إلى الجهود المكثفة التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم في تهيئة وتحسين الظروف التعليمية ومواد التعلم. ولسعيها وعملها الجاد والحثيث في الاهتمام بتجهيزات المدارس، وإدخال الحواسيب، وتهيئة الظروف المناسبة لحدوث التعلم، وتأمين متطلبات الغرف الصفية بما يلزمها من مواد لأساليب التدريس المختلفة، إذ تؤدي هذه الظروف والتحسينات مجملها إلى ممارسة السلوك الإبداعي من قبل معلمي المدارس الثانوية. وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج

### ٣. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للأتمتات الإدارية الأربعة وفقاً لنظرية رنيسيس ليكوت ومستوى السلوك الإبداعي للمعلمين؟

أشارت نتيجة الدراسة إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين درجة ممارسة المديرين للأتمتات الإدارية الأربعة، ومستوى السلوك الإبداعي للمعلمين. إذ بلغ معامل الارتباط بين النمط الاستبدادي التسلطي والسلوك الإبداعي ( $0,194\clubsuit$ ) عند مستوى دلالة ( $0,000$ )، وبلغ معامل الارتباط بين النمط الاستبدادي الخير والسلوك الإبداعي ( $0,290\clubsuit\clubsuit$ ) عند مستوى دلالة ( $0,000$ )، وبلغ معامل الارتباط بين النمط الاستشاري الديمقراطي والسلوك الإبداعي ( $0,256\clubsuit\clubsuit$ ) عند مستوى دلالة ( $0,000$ )، وبلغ معامل الارتباط بين النمط التشاركي الديمقراطي والسلوك الإبداعي ( $0,241\clubsuit\clubsuit$ ) عند مستوى دلالة ( $0,000$ ). وتبدو مثل هذه النتيجة مقبولة، إذ يشير الأدب التربوي المتعلق بالموضوع إلى ارتباط السلوك الإبداعي بالعلاقات الإشرافية والقيادية، إذ يتبين وجود نوع من الثقة بين المديرين والمعلمين، ونوع من الاستقلالية أيضاً تنمي من مستوى السلوك الإبداعي في منظمات العمل المختلفة. وقد يعزى السبب في هذه

دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة وخاصة في مجال مهارة تقديم التغذية الراجعة للمعلمين عن مستوى أدائهم الإداري والتعليمي.

ثانياً: بما أن مستوى السلوك الإبداعي للمعلمين في المدارس الثانوية العامة جاء مرتفعاً بثلاثة أبعاد ومتوسطاً في بعد واحد، وفق ما توصلت إليه نتائج الدراسة، فإن الباحثان يوصيان بتنمية وتعزيز السلوك الإبداعي للمعلمين من خلال تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية للمعلمين لمواجهة متطلبات الحياة المختلفة. وزيادة الاهتمام بالبيئة المدرسية وتجهيزاتها العامة، والبيئية، والصفية، ومتطلبات التعلم، وتهيئة ظروف عمل مناسبة للمعلمين لإثارة السلوك الإبداعي لديهم. العمل على توفير المناخ التربوي والفكري والثقافي المناسب، بإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض سير العملية التعليمية. إجراء دراسات ميدانية مشابهة على مجتمعات أخرى للتحقق من مدى إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في مجتمعات أخرى. وإجراء دراسات أخرى في هذا المجال للكشف عن العلاقة بين الأنماط الإدارية الممارسة من قبل مديري المدارس الثانوية وبعض المتغيرات الأخرى مثل الأداء الوظيفي، الأمن النفسي، العمل الجماعي، الاستقرار الوظيفي.

دراسة مكريفني (McGreevy، ١٩٩٠) التي أظهرت وجود علاقة بين السلوك الإبداعي، والنمط الإداري الممارس من قبل الإدارة.

### التوصيات

في ضوء ما تمخضت عنه الدراسة من نتائج،

يوصي الباحثان بالآتي

أولاً: أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للأنماط الإدارية الأربعة جاءت مرتفعة، وكانت علاقتها بمستوى السلوك الإبداعي للمعلمين موجبة، ودالة إحصائياً، فإن الباحثان يوصي بالآتي:

١- منح مديري المدارس الثانوية العامة المزيد من الصلاحيات الإدارية والفنية التي تمكنهم من ممارسة الأنماط الإدارية ذات الفعالية العالية، التي تسودها روح المشاركة والديمقراطية، إذ لا يزال هناك الكثير من القضايا التربوية في المدارس الثانوية تعالجها الأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، ولا يوجد لمدير المدرسة أي دور فيها.

٢- العمل على توفير البيئة التربوية المناسبة التي تسودها العدالة والمساواة بين الكادر التعليمي والإداري في المدرسة الثانوية. بحيث يتمكن كل فرد من أفرادها من الحصول على المعلومات والبيانات الدقيقة التي تخدم مجال اختصاصه.

٣- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بعقد

## المراجع

- أولاً: المراجع العربية
- أبو تايه، سلطان. العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى. دراسات، المجلد (٣٠)، العلوم الإدارية، العدد (٢)، ص ص ٣٧١ - ٣٧٦ (٢٠٠٣).
- أبو فارس، محمود (١٩٨٩). الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية: عمان.
- باغازي، محمد سالم (١٩٨٨)، الأنماط الإدارية في مدارس مكة المتوسطة وأثرها على المعلم. مجلة رسالة الخليج، العدد (١٧)، السنة السادسة (١٩٨٦) ص. ص (١٣ - ٢٥).
- حريم، حسين (١٩٩٧). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- حورية، علي (٢٠٠٤). من اجل إدارات إبداعية، رسالة المعلم، المجلد الثالث والأربعون، العدد الثاني.
- الدهان، أميمة. الإبداع والسلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة. مجلة تنمية الرافدين، المجلد ١١، العدد ٢٦، ١٩٨٩، ص ١١ - ٨٤، (١٩٨٩).
- الشلالفة، عبد المنعم مسلم (١٩٩٣). العلاقة بين إدراك المدير للنمط القيادي وإدراك المعلمين لهذا النمط وذلك في المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية التابعة لمديرتي التربية والتعليم لعمان الكبرى الأولى والثانية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- صبيحي، تيسير (١٩٩٢). المهبة والإبداع: طرائق التشخيص وأدواته المحسوسة. ط ٢، عمان، دار التنوير العلمي للنشر والتوزيع.
- الصرن، رعد حسن (٢٠٠٠). إدارة الإبداع والابتكار. ج ١. دمشق - سلسلة الرضا للمعلومات.
- الطالبة، محمد عبد الرحمن (١٩٨٢). أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية وأثرها في العلاقة بين الإدارة والمعلمين. وتصور المعلمين لفعالية الإدارة في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- العرفي. عبد الله بلقاسم ومهدي، عباس عبد (١٩٩٦). مدخل إلى الإدارة التربوية. بنغازي: منشورات جامعة قار يونس.
- ميدان، تيسفا جبير، و شافير، بيتر (٢٠٠٥). تحديات القيادة الإدارية الفعالة. ترجمة حسين سلامه عبد العظيم، ط ١، دمشق: دار الفكر.
- نصير، نعيم. القيادة في الإدارة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة والتراث العربي الإسلامي.

- Hage, Gerald & Aiken, Michael** .(1971), "Program change and Organizational Properties a Comparative Analysis "*The American Journal of Sociology*, V. 27 N. 5, pp. 275-280.
- House, R. J.** (1971). A Path- Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, No. 16, pp 321-328.
- Hughes, S. L.** (1996). Leadership behaviors of South Carolina male & female secondary school principals as perceived by their teachers (men, women). (*Dissertation Abstracts International*, A 56/11).
- Likert, R.** (1961). *New Pattern of Management*, New York, McGraw- Hill Book Company, p.183.
- March, J., G., Simon, H., A.(1958) "Organizations"; New York; West Publishing Co.
- McGreevy, Ann.** (1990) "Tracking the Creative Teacher" *Momentum*, Vol.21.No.1 p57-59.
- Palmer, R.** (1995) The Relationship between Principals Leadership Style and Faculty Perception of Principals Effectiveness, *DAI*, the University of Mississippi.
- Peters, Tom & Waterman, Bon.** (1982) *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row.
- Tannenbaum, R. & Schmidt,** (1958). "How to choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, March – Apr., p.96.
- منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، (١٩٨٧).
- وزارة التربية والتعليم، (٢٠٠٥ - ٢٠٠٦). إحصاءات التعليم العام. عمان: إدارة التخطيط التربوي، قسم الإحصاء.
- ثانياً: المراجع الأجنبية
- Burns, Tom & George M.Stalker.** (1961). *The Management of Innovation*: London: Tavistock.
- Cohen, B.(1999).** *Fostering Innovation in a large Human Service, Administration in Social Work*, Vol.23, p 47-59.
- Cuellar, C., A.** (2002). *The Effects of Principal Leadership Style Change and Teachers*. From Pro .Quest digital dissertation.
- Davis, Keith,** (1982). *Human Relation at Work*, Tokyo, kogakusha Company L +D.
- Fiedler. F.E.** (1971). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York McGraw- Hill Book Co.

## **Administrative Styles of Public Secondary School Principals in Jordan and their Relationship to Teachers Creative Behavior**

**Rateb AL Saud ; Ma'in Amin Al Shamayleh**

*Amman Arab University For Graduate Studies  
Hashemite Kingdom of Jordan*

(Received 11/6/1428H; accepted for publication 28/11/1429H.)

**Abstract.** The purpose of this study was to investigate the administrative styles of public secondary school principals in Jordan according to Rensis Likert theory, and to identify their relationship to teachers' creative behavior. Sample of the study consisted of (130 principals, and the sample of the study included (650) teachers. To collect data of the study, the researchers developed two instruments: first: the four administrative style scale, and the second: creative behavior scale. They verified the validity and reliability of the two instruments. Results of the study indicated that the degree at which public secondary school principals practice administrative style was high for (Participative Democratic, Consultative Democratic, Authoritative Exploitative), and for the style (Benevolent Authoritative) was medium. Moreover, results revealed that the degree at which public secondary school teachers practice creative behavior was medium. Also, results of the study showed that there was a positive statistical significance relationship at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the principals' practice of the four administrative styles and teachers' creative behavior level.