



Naif Arab University for Security Sciences

Arab Journal for Security Studies

المجلة العربية للدراسات الأمنية

<https://journals.nauss.edu.sa/index.php/ajss>

AJSS

## The Level of Application of the Self-Management Strategy and its Relationship to Administrative Creativity in the Jordanian Civil Defense Directorate



CrossMark

### مستوى تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مديرية الدفاع المدني

الأردني

عبدالرزاق عبد الحافظ الدلابيح\*

جامعة البلقاء التطبيقية، أكاديمية الأمير الحسين بن عبد الله الثاني للحماية المدنية، المملكة الأردنية الهاشمية

Abed Alrzag A.h Nouri Al-Dalbeeh \*

Al-Balqa Applied University/Prince Al-Hussein bin Abdullah II Academy for Civil Protection, Jordan

Received on 27 Mar. 2022, accepted on 09 May. 2022, available online on 20 June. 2022

### Abstract

The present study aims to identify the level of application of the self-management strategy and its relationship to administrative creativity amongst directors of departments at the Civil Defense Directorate. The study uses the descriptive survey method. To measure the level of application, a questionnaire was developed consisting of (45) items and covering the areas of self-management and administrative creativity.

The study population consisted of all directors of departments at the Civil Defense Directorate amounting to 45. The study sample has been chosen depending on purposive sampling.

The findings of the study showed that the level of application of the self-management strategy and its relationship to administrative creativity among directors of departments at the Civil Defense Directorate from the points of view of its directors is high.

The researcher considers the reason behind this is that the Civil Defense Directorate has attached importance to the application of self-management in response to the growing interest in developing the administration in the Civil Defense Directorate. The latter has continuously developed qualified administrative staff and strived to raise the quality of the administration within the concerned directorate through training courses and development programs which

### المستخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديرية الدفاع المدني. واعتمدت المنهج الوصفي المسحي؛ حيث تم إعداد استبانة من أجل قياس مستوى تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية. وتكونت الاستبانة من مجالي الإدارة الذاتية والإبداع الإداري. والاستبانة على (45) فقرة. وضمّ مجتمع الدراسة جميع مديري إدارات الدفاع المدني وبلغ عددهم (54) مديراً وتم اختيار عينة الدراسة اعتماداً على أسلوب العينة الهادفة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديرية الدفاع المدني من وجهة نظر مديريها جاءت مرتفعة، ويعود السبب في ذلك من وجهة نظر الدراسة إلى أن مديرية الدفاع المدني قد اهتمت بتطبيق الإدارة الذاتية استجابةً للاهتمام المتزايد لتطوير الإدارة في المديرية، حيث اهتمت المديرية بشكل مستمر بالكوادر الإدارية المؤهلة؛ كما أنها حرصت على السعي للارتقاء بالمستوى الإداري داخل الإدارة من خلال الدورات التدريبية والبرامج التطويرية التي تهدف إلى إكساب المديرين الكفايات

**Keywords:** Security Studies, Self-Management Strategy, Administrative Creativity, Civil Defense Directorate.

**الكلمات المفتاحية:** الدراسات الأمنية، إستراتيجية الإدارة الذاتية، الإبداع الإداري، مديرية الدفاع المدني.



Production and hosting by NAUSS



\* Corresponding Author: Abed Alrzag A.h Nouri Al-Dalbeeh

Email: bdalrzagaldalbyh@gmail.com

doi: 10.26735/ZFNO2166

aim to provide directors with the basic competencies and skills necessary for successful management.

The study findings revealed the existence of a positive statistically significant relationship between the level of application of the self-management strategy and the elements of administrative creativity among directors of departments at the Civil Defense Directorate from its directors' points of view.

This finding can be interpreted by the fact that self-management aids in the development of human relations among staff, as well as among directors. Directors assume leadership roles and perform new administrative duties in various areas of the administrative process.

In view of these findings, the study recommends that the Civil Defense Directorate adopts a clear and specific development strategy to implement the concepts and standards of self-management within its departments in order to enhance their capabilities and raise the level of excellence and creativity of their services.

والمهارات الأساسية اللازمة للإدارة الناجحة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى التطبيق لإستراتيجية الإدارة الذاتية وعناصر الإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديرية الدفاع المدني من وجهة نظر مديريها، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإدارة الذاتية تعمل على تنمية العلاقات الإنسانية بين المرتبات بعضهم مع بعض، وكذلك بين المديرين. ويقوم المرتبات بأدوار قيادية وممارسات إدارية جديدة في مختلف مجالات العملية الإدارية. وفي ضوء هذه النتائج توصي الدراسة بأن تتبنى مديرية الدفاع المدني إستراتيجية تطويرية واضحة ومحددة لتطبيق مفاهيم الإدارة الذاتية ومعاييرها في الإدارات، وذلك لتعزيز قدراتها ورفع مستوى تميز وإبداع الخدمات فيها.

المحاولات والبرامج لتطوير الهيكل الإداري والعملية الإدارية في مديرية الأمن العام حتى نواكب متطلبات العصر الحديث ومتطلبات التغيير في الأنماط الإدارية، واستخدام أنماط إدارية جديدة تواكب التغيرات المتلاحقة التي يتعرض لها المجتمع الأردني، وذلك بالحد من المركزية الإدارية والتحول إلى نظام الإدارة الحديثة ومنح القائمين على الإدارة العديد من الصلاحيات لإدارة مديرياتهم بشكل ذاتي ومستقل، وقد واجهت مديرية الأمن العام بشكل عام ومديرية الدفاع المدني بشكل خاص تحديات التحديث، والتطوير والتغيير في المؤسسات الإدارية؛ ممّا يعني التحوّل، والتعديل من حالٍ إلى حالٍ آخر. هذا التحوّل قد يكون في الأهداف، أو الهيكل التنظيمي أو الوظائف أو في العمليات أو في الإجراءات، أو في القواعد، وإدارة تلك المديرية مطالبته بأن تكون أداةً عصريةً قادرةً على تبني رؤى الإصلاح والتحديث حتى ينجز التغيير، والتطوير الإيجابي، وتكون قادرة على التجديد التنظيمي، والتقني، للنهوض بواقعها المعرفي. ولاحظ الباحث بحكم إنجاز الدراسة في الميدان العسكري مديرية الدفاع المدني توافر عدد من المعطيات في مستوى تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديرية الدفاع المدني تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مستوى تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديرية الدفاع المدني من وجهة نظر مديريها؟
- ما مستوى تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديرية الدفاع المدني من وجهة نظر مديريها؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(P \leq 0.05)$  بين مستوى تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعناصر

## 1. المقدمة

إن العصر الحالي يشهد العديد من الأفكار والتطلعات الحديثة التي من شأنها رفع كفاءة العمل المؤسساتي؛ خصوصاً في العمل الإداري والسعي إلى تحسين أداء كوادر المؤسسة أو المنظمة، سواء إدارياً أو فنياً، ومن أبرز هذه الاتجاهات الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمؤسسة؛ حيث يعتبر من أبرز ملامح الإدارة الحديثة الناجحة.

ويشير يميني كتاريفاس وأدي راعة، (Yemini, Addi - Raccab, 2015) إلى أن تطبيق الريادة الإستراتيجية في المؤسسة الإدارية من قبل القائد الناجح يسهم في تهيئة البيئة الإدارية الصحية، وزيادة نسبة الإبداع والابتكار في تطبيق الإستراتيجية الإدارية الفعالة والجديدة التي تطور من المحتوى الثقافي والفكري لديه، ويزيد من ثقته بنفسه، وبقدرة المدير والمؤسسة الإدارية على تطوير فكره وتوسيع مداركه، وهذا ما يتركز حوله تطبيق القائد المبدع لآليات وأفكار الريادة الإستراتيجية في العملية الإدارية.

ويرى مرعي (2014) أن الإبداع الإداري في ماهيته عملية ذهنية إدراكية تمكن القائد من التفاعل الناجح مع البيئة الإدارية والانخراط فيها، والبحث عن الأفكار الإبداعية المبتكرة القادرة على تطوير المنظومة الإدارية، وحل المشكلات، وتجاوز شتى أنواع العقبات التي تواجه سيرها، وتشجيع بوادر الإبداع عند الكوادر العاملة، وتغيير أساليب وإستراتيجيات التفكير النمطي لديهم، وإيجاد روح التعاون والاحترام المتبادل لتحقيق الأهداف المنشودة من العملية الإدارية.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن المتابع لواقع المؤسسات العسكرية، يلاحظ وجود العديد من



## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2.1. مصطلحات الدراسة:

- **الإدارة الذاتية:** «مدخل إداري حديث يقوم على اعتبار المديرية وحدة إدارية تعاونية لصناعة القرارات على مستوى الموقع والإدارة، وهي مصممة لتحسين ظروف العمل لدى العاملين وكافة المستفيدين من الخدمات وكل أصحاب المصالح لصناعة القرارات المتعلقة بالمهام الوظيفية لذات الإدارة. كما يتم تحديد المهام الرئيسية في ضوء خصائص واحتياجات المدرسة نفسها» (العجمي، 2008، ص. 99).

- وتعرف إجرائيًا: بأنها إحدى الإستراتيجيات الإدارية التي تم تطبيقها في بعض مديريات الدفاع المدني، وترتكز على منح مديري تلك الإدارات صلاحيات إدارية وفنية ومجتمعية، ويتم فيها إشراك الجميع في الإدارة والمشاركة في القرارات داخلها دون الرجوع إلى مركز السلطة في المديرية، مما يعمل على زيادة روح الفريق والإبداع فيها وفقًا لمقياس الإدارة الذاتية المعتمد في هذه الإدارة.

- **الإبداع الإداري:** «هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارًا أو حلولًا أو منتجات أو خدمات أو أساليب عمل مفيدة. وهو يبنى على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها، وعلى قدراته العقلية، وطلاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تطويرها بوجود المناخ الملائم والقيادات القدوة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على توليد الأفكار والحلول المبتكرة» (العساف، 2005، ص. 80).

- **ويعرف إجرائيًا:** بالقدرة على إيجاد واستخدام أساليب وأفكار ومهارات مفيدة للعمل في إدارات الدفاع المدني تتسم بالطلاقة والمرونة والأصالة والتحسس للمشكلات المحيطة بها وفقًا لمقياس عناصر الإبداع الإداري المعتمد في هذه الإدارة.

- **مديرية الدفاع المدني:** الدفاع المدني الأردني هو جهاز حكومي عسكري تابع لوزارة الداخلية. أصبح جزءًا من مديرية الأمن العام بإرادة ملكية صدرت في 16 ديسمبر 2019. وتقوم وظيفته الرئيسية على حماية وإنقاذ الأرواح والممتلكات الخاصة والعامة سواء أكانت للمواطنين أو المقيمين في الأردن.

### 2.2. الإطار النظري والدراسات السابقة

يمكن تقسيم مفهوم الذات، كما بين كل من عبدالرؤوف (2018)، وشعيب (2011)، إلى عدة أشكال على النحو الآتي: مفهوم الذات النفسية (التالية): وهي مشاعر الفرد وأمانيه وخيالاته وإدراكه لضبط دوافعه وانفعالاته وممارساته.

الإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديريةية الدفاع المدني من وجهة نظر مديريها؟

### الفرضية الرئيسية للدراسة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.05$ ) بين مستوى تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعناصر الإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديريةية الدفاع المدني من وجهة نظر مديريها.

### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الكشف عن مستوى تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديريةية الدفاع المدني.
- الكشف عن العلاقة بين مستوى تطبيق مديري الإدارات في مديريةية الدفاع المدني لإستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين.

### أهمية الدراسة

اكتسبت الدراسة الحالية أهميتها من الآتي:

الأهمية النظرية:

- كونها تناولت موضوعًا إداريًا معاصرًا ما زالت أبعاده غير واضحة لشريحة واسعة من قطاع مديريةية الدفاع المدني، ويتوقع أن يضيف قيمة معرفية جديدة من خلال ما تحتويه هذه الدراسة من إطار نظري يتعلق بإستراتيجية الإدارة الذاتية، ومهارات الإبداع لدى الإدارات في مديريةية الدفاع المدني في الأردن.

الأهمية العملية:

- من المأمول أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار في مديريةية الدفاع المدني، وأن تقدّم أدوات بحثية تتمتع بدرجة جيدة من الصدق والثبات، تفيد الدارسين في إجراء بحوث ميدانية ذات صلة، وفي إفادة المسؤولين من الناحية التنظيمية والتطبيقية، عن تلك الإدارات في عمليات ممارسة الإدارة الذاتية ومهارات الإبداع الإداري. وذلك من أجل الارتقاء بها إلى معدلات عالية من الجودة والتميز ورفع كفاءة الخدمات المقدمة فيها بحيث تفيد عمليًا العاملين من إداريين وعاملين وأعوان ومستفيدين من خدمات مديريةية الدفاع المدني.



توافر المقدرة على التعلّم تمامًا، ويحدث التعلّم على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمة ككل، والممارسات السليمة للمديرين ولفرق العمل وللأفراد، وتوافر المناخ التنظيمي المناسب، وتوافر فرص التعلّم المستمرة، وتوجه الاستقصاء والحوار وتشجيع التعاون وتعلم الفريق، وتوجيه نظم التعلّم ونشره في المنظمة؛ ما يساعد العاملين على توحيد الرؤية، والاتصال الدائم ببيئة المنظمة؛ ما يساعد العاملين في توحيد الرؤية والاتصال الدائم ببيئة المنظمة، ويجري اتخاذ القرارات فيها لا مركزياً، والتكامل في أداء المهمات، وتوفير نظام اتصالات فعال يتضمن انسياب المعلومات، وهيكل تنظيمي مرن، وأسلوب منظم مركزي.

وعند الحديث عن مهارات الإبداع الإداري لدى المنظمات بشكل عام، ومديريات الدفاع المدني بشكل خاص، فإن ذلك يستدعي وجود مدير مبدع يحقق العديد من الفوائد، والإنجازات لجميع العناصر البشرية الموجودة فيها، ومن أهمها إعطاء العاملين المزيد من الاستقلالية والحرية؛ مما يمكنهم من التكيف مع بيئة العمل والمستجدات وتقديم أفكار جديدة تساعدهم على حلّ المشكلات بطرق مبتكرة، والنظر إلى الأمور بنظرة واقعية وحقيقية بعيداً عن التأويل والتزييف.

يذكر (عيد، 2008) مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع وهي كالتالي:

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية. فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً ومتاحاً أكثر، وبخاصة في المراحل المعاصرة، حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد، وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.
- يعتمد الإبداع على التفكير العميق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويوجد لها عدة حلول متكافئة.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة، وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش فيها ويتعامل معها.
- لقد ذكرت نصر (2008) مجموعة كبيرة من السمات الواجب توافرها لدى القائد الإداري حتى تكون لديه القدرة على الإبداع الإداري، وتشتمل على التفكير الإستراتيجي والرؤية المستقبلية لإدارة إستراتيجية فعالة، والرؤية النقدية الهادفة للتجديد المستمر والتعامل الكافي

**مفهوم الذات الاجتماعية:** ويعني إدراك الفرد للعلاقات الشخصية التي تربطه بأصدقائه وللاتجاهات الأخلاقية التي يحملها، ولدى وضوح الأهداف التربوية لديه. ومفهوم الذات الأسرية (الواقعية): وهو مفهوم الفرد للممارسات الأسرية لوالديه وإخوته، ولنوعية المشاعر التي يحملها لأسرته. ومفهوم الذات التعاملية (الإدراكية): أي قدرة الفرد على التعامل والتكيف ومدى القوة في تركيبته النفسية. ونتيجة لذلك فإن مفهوم الإدارة الذاتية هو بعض المحاولات التي تقوم بها الإدارة من أجل لامركزية الإدارة والتنظيم وإدارة المديرية والتحكم والرقابة في العملية الإدارية وتزويد الأفراد المقربين من المرتبات بالسلطة الكافية لتحديد أهم ما تحتاج إليه المراتب، وتحديد الأدوار والمسؤوليات الجديدة أمام كل الأفراد العاملين داخل النظام الإداري ونقل كل جوانب عملية الإدارة إلى موقع العمل داخل المديرية.

ويسعى نظام الإدارة الذاتية إلى تحقيق الإصلاح الإداري داخل الدولة، وذلك بتحقيق المرونة المالية اللازمة لإشراك العديد من الأطراف المعنية لتحديد احتياجات العاملين المختلفة من بيئة لأخرى والسعي نحو تحقيقها. فقد أثبتت الإدارة الذاتية نجاح أسلوبها في مجال إدارة الأعمال؛ حيث إن نقل سلطة صنع القرار إلى المستويات الأقل في المؤسسات يزيد من شعور الأفراد العاملين بالرضا الوظيفي، حيث يكون لديهم سلطة مؤثرة وفعالة في أسلوب أدائهم لوظائفهم ومهامهم التنظيمية، فحينذاك يزداد شعورهم بالرضا الوظيفي، وتكمن أهمية الإدارة في اعتبارها إحدى الوسائل المهمة في تحسين أداء العاملين ودعم التزام الإداريين بأداء المهمات الموكلة إليهم (حسين، 2006).

إن أبرز ما يمكن أن تحققه الإدارة الذاتية من أهداف على صعيد إدارات الدفاع المدني والمجتمع المحلي المحيط (العجاج، 2015) ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى الإدارة. ومن ثمة تحقيق نوعية متميزة من المخرجات/ المقترحات الإدارية، وتدعيم الروابط بين فريق إدارة المديرية والمهتمين بقضايا الإدارة على صعيد المجتمع المحلي المحيط بالإدارات، مما يتيح فرصة تحديد العوامل المهمة في خفض الأداء بالمديرية وتفسيرها بموضوعية كبيرة، ومن ثم صياغة مجموعة من الحلول الابتكارية للقضاء على هذه العوامل بما يساهم في تطوير الأداء بالإدارة وزيادة فاعليتها، ومن ثم حرية اختيار أفراد المجتمع للأنسب منها وإمكانات وأهداف كل أسرة على صعيد هذا المجتمع لتعليم أبنائهم، كما يمنح مدخل الإدارة الذاتية أصحاب المصالح الإدارية الفرصة والتشجيع الضروريين لدعم مشاركتهم في مسؤولية وسلطة صناعة القرارات المتعلقة بالعمليات الإدارية واتخاذها.

ويؤكد ويلكينز (Wilkins, 2002) أن الإبداع الإداري يتطلب



المخواة، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وأظهرت نتائج الدراسة: أن مستوى الإبداع قد جاء مرتفعاً، وعدم وجود فروق دالة لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة إحصائياً في متوسطات إجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق تعود لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح من خدمتهم أكبر، و لمتغير التخصص الدراسي لصالح من كان تخصصهم علوماً طبيعية، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة إدارة التغير ومستوى الإبداع الإداري.

وأجرت خطاطبة (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون وعلاقتها بإكساب المعلمين الكفايات المهنية من وجهة نظرهم. وأجريت الدراسة في الأردن، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة عجلون البالغ عددهم (151) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة عجلون قد جاء بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $P=75.7$ ) بين مستوى الإبداع الإداري لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة عجلون وإكساب الكفايات.

(Kabilw, 2018) بعنوان Knowledge Management Practices in Zambian Higher Education: An Exploratory Study of Three Public Universities وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد ممارسات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في زامبيا بغرض معرفة حالة وقدرات هذه المؤسسات؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي أكبر ثلاث جامعات في زامبيا، وقد تم اختيار عينة تتألف من 103 من المديرين الإداريين، يعملون في هذه الجامعات، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط ضعيفة موجبة (طردية) بين سياسات وإستراتيجيات إدارة المعرفة والحصول عليها، وكذلك وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة (طردية) بين سياسات وإستراتيجيات إدارة المعرفة والتدريب والمراقبة، ووجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة (طردية) بين سياسات وإستراتيجيات إدارة المعرفة والاتصال ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لسياسات وإستراتيجيات إدارة المعرفة في الحصول

مع تكنولوجيا المعلومات والإدارة بفرق العمل المحفزة وليس باللجان التقليدية، والتمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق العمل المدارة ذاتياً، بالإضافة إلى إدارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها.

وقد أجرت راشد (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة دير الله من وجهة نظر المعلمين وفق المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، التخصص، المؤهلات الأكاديمية). استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الترابطي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مديرية التربية والتعليم في دير الله (2020/2019). وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، ولتحقيق أهدافها وبعد مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة تم تطوير أدوات الدراسة. الأول لقياس مدى تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية التي تشمل أبعاد (تفويض الصلاحيات، المتابعة والتقييم، النمو المهني)، والثاني لقياس مهارات الإبداع الإداري التي تشمل أبعاد (الأصالة، الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات) وتم التأكد من صدق وموثوقية أداتي الدراسة وتم توزيع الأداتين. وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة وبعد إجراء التحليل الإحصائي أظهرت نتائج الدراسة مدى تطبيق الذات. - كانت الإدارة لدى مديري المدارس الثانوية عالية، كما بينت أن درجة تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) كانت عالية، وهناك علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجية الإدارة الذاتية وتطبيق مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في الثانوية في مديرية تربية دير علا.

قام رسمي وصالح (2019) بدراسة هدفت إلى التعرف على أبعاد ومحددات الريادة الإستراتيجية في المدارس الثانوية العامة. وقد أجريت الدراسة في مصر، واستخدمت المنهج التحليلي؛ إذ تم الاعتماد على الأدبيات والأطر النظرية لجمع بيانات الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الريادة الإستراتيجية تؤثر بشكل مباشر في الممارسات الإدارية في المدارس الثانوية. وأن إستراتيجية ريادة الأعمال تسهم في تطوير مهارات العاملين وخبراتهم في المدارس، كما أظهرت النتائج أن ريادة الإستراتيجية تسهم في تحقيق ميزة تنافسية عالية للمدارس من خلال تقديم خدمات متميزة عن باقي المدارس الأخرى.

وأجرى الزبيدي (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة إدارة التغير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة في السعودية، من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكوّنت عينة الدراسة من (155) من معلمي



### 3. منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأسلوب المسح الميداني؛ نظرًا لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

#### 3.1. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مديرية الأمن العام (2020/2021) البالغ عددهم (316) مديرًا ومديرة، وتم اعتماد أسلوب العينة الهادفة على مديري مديرية الدفاع المدني البالغ عددهم (54) مديرًا للإجابة عن أسئلة الدراسة. والجدول رقم (1) يوضح تقسيم عينة الدراسة.

#### 3.2. محددات الدراسة

تم إجراء الدراسة وتنفيذها في ضوء الحدود والمحددات الآتية: حدود موضوعية: مستوى تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديرية الدفاع المدني، حدود بشرية: مديرو الإدارات في الدفاع المدني في مديرية الأمن العام. حدود مكانية: مديرية الدفاع المدني. حدود زمنية: عام 2021/2020م.

#### 3.3. أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

##### أولاً: خطوات تصميم أداة الدراسة (الاستبانة):

بناء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. الاطلاع على الأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية؛ مثل دراسة: رسمي وصالح (2019) وخطاطبة (2019)؛ حيث تسهم تلك المتون في إعطاء فكرة أولية لكيفية قياس مستوى

##### جدول رقم 1 - وصف خصائص عينة الدراسة

Table 1 - Sample characteristics

المتغير	فئة المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	54	100
	أنثى	0	0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	25	46.3
	دراسات عليا	29	53.7
الخبرة الوظيفية	أقل من 10 سنوات	0	0
	أكثر من 10 سنوات	54	100
المجموع		54	100

على المعرفة والتدريب والمراقبة والاتصال، وقد تضمنت الدراسة عددًا من المقترحات أهمها: إدخال إدارة المعرفة في الجامعات من خلال السياسات والحوافز والاتصالات والتدريب والتوجيه. وأجرى الخلف (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على علاقة إدارة الذات بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس منطقة حولي التعليمية بدولة الكويت. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (125) مديرًا ومديرة. وأشارت النتائج إلى أن مجالات ممارسة إدارة الذات لدى مديري ومديرات المدارس التابعة لمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت جاءت بمستوى مرتفع، وممارسة الإبداع الإداري لدى المديرين والمديرات أيضًا جاء كذلك بمستوى مرتفع. كما أشارت النتائج أيضًا إلى أن إسهام إدارة الذات في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات منطقة حولي التعليمية بدولة الكويت جاء بمستوى عالٍ جدًا.

وأجرى برتيتش وما هوني (Briesch & Mahoney, 2014) دراسة هدفت إلى التعرف على التدخل السلوكي لإدارة الذات في الصفوف الدراسية كتحقيق تجريبي لمراقبة وتسجيل السلوك الخاص بعينة قوامها (295) من الأخصائيين النفسيين في المدارس بهدف متابعة التقدم المحرز عبر فترة الدراسة، من خلال استبانة مكونة من (10) بنود، وأظهرت الدراسة العديد من منافع إدارة الذات لدى الأخصائي النفسي عند استخدامه النهج التدخل، مثل زيادة تمكين الطلاب واستقلاليتهم، كما أظهرت نتيجة مرتفعة بالنسبة إلى التوظيف الأمثل للمصادر التعليمية والموارد التربوية التي تتيح للأخصائي النفسي مراقبة سلوك الطلاب وتسجيله.

وقد هدفت دراسة عثمان (2013) وقد هدفت إلى الكشف عن مهارات الإدارة الإبداعية وإدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية، والكشف عن مدى فهم مديري المدارس لإدارة التغيير التي حدثت في النظام التعليمي الماليزي، وسعت إلى التعرف على الطرق التي تتبناها الإدارة الإبداعية في اتخاذ القرارات بشكل تشاركي مع المعلمين، وكذلك الكشف عن السمات الشخصية للقادة المبدعين التي تبني على النتائج والمخرجات بشكل أساسي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي من خلال عقد مقابلات شبه منتظمة مع (6) مديري مدارس ثانوية من منطقة كالنق فالي (Klang Valley) وهي تعرف بالمدارس الذكية. ومن نتائج هذه الدراسة أن أهم سمات الإدارة الإبداعية التنبؤ بالمشكلات، والعمل على حلها قبل أن تظهر، والتفكير في حل المشكلات لا يعتمد فقط على المدير، بل يتأثر بعاملين خارجيين هما المنظمة وعملية التغيير (Othan & Rahman, 2013).



تنتمي إليه، وحذف بعض الفقرات غير المناسبة بناءً على اتفاق (80%) من آراء المُحكِّمين على ذلك.

#### صدق البناء: الإدارة الذاتية

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معامل الارتباط بين كل فقرة وبين حاصل المستوى الكلي، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه، وبين المجالات بعضها مع بعض والمستوى الكلي، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، تكونت من (20) مديراً، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.45-0.76)، ومع المجال (0.45-0.85) والجدول التالي يبين ذلك. كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالمستوى الكلي، ومعاملات الارتباط بين المجالات بعضها مع بعض والجدول التالي يبين ذلك.

تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديرية الدفاع المدني، وجرت إعادة صياغة الفقرات التي توصلت إليها الدراسة بعد مراجعة الأدبيات العالمية على شكل فقرات قابلة للقياس من حيث مراعاة السهولة والوضوح في بناء الفقرات.

2. تكونت الاستبانة من مجالين: الأول: الإدارة الذاتية، وتكون من ثلاثة أبعاد، والثاني مجالات الإبداع الإداري؛ وتكون من أربعة أبعاد.

#### 3.4. صدق الأداة

تم التحقق من دلالات صدق الاستبانة بعرضها على (10) محكمين خبراء في مجال تخصص الإدارة، وتم الأخذ بتوجيهاتهم ومقترحاتهم من إضافة فقرات جديدة مناسبة ووضع الفقرات في المجال الذي

#### جدول 2 - معامل / ضوابط الارتباط بين الفقرة والمستوى الكلي والمجال الذي تنتمي إليه

Table 2- Correlation coefficients between the paragraph, the total level, and the domain to which it belongs

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	.67**	.54*	9	.72**	.76**	17	.45*	.48*
2	.67**	.53*	10	.69**	.69**	18	.67**	.54*
3	.76**	.53*	11	.58**	.69**	19	.60**	.59**
4	.60**	.52*	12	.72**	.53*	20	.57**	.48*
5	.57**	.67**	13	.56**	.45*	21	.60**	.48*
6	.82**	.66**	14	.77**	.50*	22	.85**	.72**
7	.79**	.67**	15	.58**	.66**	23	.64**	0.67**
8	.70**	.46*	16	.60**	.59**			

الدراسة الميدانية، 2021،

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

#### جدول 3 - معامل / ضوابط الارتباط بين المجالات بعضها مع بعض وبالمستوى الكلي

Table 3 - Correlation coefficients between domains with each other and at the total level

الإدارة الذاتية	النمو المهني	المتابعة والتقييم	تفويض الصلاحيات
			1
		1	.504*
	1	.643**	.655**
1	.891**	.756**	0.899**

الدراسة الميدانية، 2021،

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).



**جدول 4 -** معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والمستوى الكلي

**Table 4 -** Cronbach's alpha internal consistency coefficient and loop invariant for total domains and level

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
تفويض الصلاحيات	0.86	0.82
المتابعة والتقييم	0.84	0.73
النمو المهني	0.87	0.75
الإدارة الذاتية	0.88	0.84

الدراسة الميدانية، 2021

معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (4) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والمستوى الكلي واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

#### صدق البناء: الإبداع الإداري

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط بين كل فقرة وبين المستوى الكلي، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه، وبين المجالات بعضها مع بعض والمستوى الكلي، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (20) مديرًا، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.49-0.87)، ومع المجال (0.52-0.91) والجدول التالي يبين ذلك.

**جدول 5 -** معامل الارتباط بين الفقرة والمستوى الكلي والمجال الذي تنتمي إليه

**Table 5 -** Correlation coefficients between the paragraph, the total level, and the domain to which it belongs

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	.60**	.57**	9	.91**	.87**
2	.62**	.56*	10	.82**	.67**
3	.85**	.70**	11	.77**	.62**
4	.83**	.75**	12	.76**	.76**
5	.69**	.55*	13	.52*	.73**
6	.80**	.73**	14	.63**	.49*
7	.90**	.87**	15	.84**	.73**
8	.79**	.72**	16	.75**	.63**

الدراسة الميدانية، 2021

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (3) أن جميع معامل الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية؛ مما يشير إلى مستوى مناسب من صدق البناء.

#### 4.3. المعيار الإحصائي

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته مستوى واحدًا من بين درجاته الخمس (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، أبدًا) وهي تمثل رقميًا (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

منخفض 1.00 - 2.33

متوسط 2.34 - 3.67

مرتفع 3.68 - 5.00

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1) عدد الفئات

المطلوبة (3)

=  $(5-1)/3=1.33$  ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

ثبات الإدارة الذاتية

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (20)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضًا حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب



**جدول 7- معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والمستوى الكلي**

**Table 7 - Cronbach's alpha internal consistency coefficient and repeat invariance for total domains and level**

المجال	ثبات إعادة الاتساق الداخلي	0.75
الأصالة	0.87	0.75
الطلاقة	0.82	0.79
المرونة	0.86	0.84
الحساسية للمشكلات	0.84	0.81
الإبداع الإداري	0.90	0.87

الدراسة الميدانية، 2021

#### 4. نتائج الدراسة ومناقشتها:

**4.1. السؤال الأول: ما مستوى تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديرية الدفاع المدني من وجهة نظر مديريها؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديرية الدفاع المدني من وجهة نظر مديريها، والجدول أدناه يوضح ذلك. (جدول 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديرية الدفاع المدني من وجهة نظر مديريها

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.55-4.85)، حيث كانت في المرتبة الأولى «أحلل نتائج أداء العاملين بشكل دوري للحكم على مدى تحسن أداء العاملين» بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.85)، وانحراف معياري (356.) بينما حصلت أدنى فقرة التي نصها «لدي صلاحيات لإلغاء إجراءات أو تعليمات وفقاً لما يتناسب ومصحة العاملين والمواطنين» بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري (1.119)؛ مما يدل على أن هناك مستوى مرتفعاً من تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديري الإدارات في مديرية الدفاع المدني من وجهة نظر مديريها.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديرية الدفاع المدني من وجهة نظر مديريها؟ أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن مستوى تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في

**جدول 6 - معاملات الارتباط بين المجالات بعضها مع بعض والمستوى الكلي**

**Table 6 - Correlation coefficients between domains with each other and at the total level**

الأصالة	الطلاقة	المرونة	الحساسية للمشكلات	الإبداع الإداري
1				
.723**	1			
.718**	.651**	1		
.654**	.792**	.606**	1	
.885**	.897**	.852**	.871**	1

الدراسة الميدانية، 2021

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (5) أن جميع معامل الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى مستوى مناسب من صدق البناء.

وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية؛ ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بمستوى الكلي، ومعاملات الارتباط بين المجالات بعضها مع بعض والجدول التالي يبين ذلك.

يبين الجدول (6) أن جميع معامل الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية؛ مما يشير إلى مستوى مناسب من صدق البناء.

#### ثبات الإبداع الإداري

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (20)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (7) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة المجالات والمستوى الكلي، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.



**جدول 8 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديرية الدفاع المدني من وجهة نظر مديريها**

**Table 8 - Arithmetic averages and standard deviations of the level of application of the self-management strategy and its relationship to administrative creativity among the directors of departments at the Civil Defense Directorate from the points of view of its directors**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أعطي صلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة للعمل.	4.29	0.685	مرتفع
2	لدي صلاحيات لتوزيع موازنة الإدارة وفق ما أراه مناسباً.	4.33	0.771	مرتفع
3	تسمح مديرية الدفاع المدني لي كمدير بتوفير ما تحتاج إليه الإدارة من وسائل ومعدات.	4.00	0.923	مرتفع
4	أعطي صلاحيات لتنظيم ندوات تخدم الإدارة والمستفيدين من الإدارة، سواء أكانت إدارة أم مديرية.	4.27	0.781	مرتفع
5	أعطي الحرية للعاملين في الإدارة في إثراء الخدمات المقدمة بما يخدم مصلحة المواطن.	4.65	0.584	مرتفع
6	لدي صلاحيات لإضافة خطط تحسينية وفقاً لما يتناسب ومصلحة العاملين والمواطنين.	4.36	0.677	مرتفع
7	لدي صلاحيات لإلغاء إجراءات أو تعليمات وفقاً لما يتناسب ومصلحة العاملين والمواطنين.	3.55	1.119	متوسط
8	لدي صلاحيات لترميم مرافق الإدارة إذا استلزم الأمر.	3.91	1.143	مرتفع
9	أنسق مع رئيس شعبة الموارد البشرية في إجراء تنقلات المرتب، وفق مصلحة الإدارة.	4.00	1.018	مرتفع
10	أقوم النشاطات الداخلية في الإدارة بشكل مستمر.	3.56	1.167	متوسط
11	أستخدم آلية محددة للمساءلة على مستوى الإدارة.	4.53	.716	مرتفع
12	أحلل نتائج أداء العاملين بشكل دوري للحكم على مدى تحسن أداء العاملين.	4.85	.356	مرتفع
13	أضع المعايير المستخدمة للمحاسبة جنباً إلى جنب مع تحديد الأهداف.	4.55	.571	مرتفع
14	أحلل العلاقة بين نتائج أداء العاملين والأهداف الموضوعية.	4.45	.633	مرتفع
15	أحدد أساليب قياس وتقويم أداء العاملين.	4.38	.652	مرتفع
16	أطلع على مؤشرات تقييم الأداء والمتوقع منهم تحديثها كعاملين فاعلين.	4.35	.775	مرتفع
17	أشجع العاملين على توجيه الأقران فيما بينهم.	4.24	.637	مرتفع
18	أمنح العاملين حرية اختيار الدورات التي تتلاءم واحتياجاتهم.	4.05	.911	مرتفع
19	أشرك العاملين في وضع المعايير التي تستخدم في تقويم إنجازاتهم.	4.40	.627	مرتفع
20	أشارك في البرامج التدريبية التي تعود بالنفع على العاملين وتطورهم.	4.02	.733	مرتفع
21	أشرك العاملين في دورات تدريبية تتناسب مع حاجاتهم المهنية بما يتلاءم مع متطلبات العمل.	3.87	1.072	مرتفع
22	أشرك العاملين في برامج التأهيل والتدريب في مجال الإبداع والريادة.	4.05	.951	مرتفع
23	تشجع مديرية الدفاع المديرين على مواصلة دراساتهم العليا.	4.24	.637	مرتفع
	الإدارة الذاتية ككل	4.21	0.478	مرتفع



الفروق الفردية بين المرتبات واختلاف أدائهم؛ إذ إن المديرين يدركون الطرق المختلفة والمناسبة للمساءلة والوقوف على مستويات النتائج ومعالجتها. ويمكن تفسير ذلك بأنه على الرغم من انفراد مديرية الدفاع المدني في تحديد الأسس والمعايير المناسبة الخاصة بالمساءلة وتقويم النتائج المتعلقة بالإدارة وحرمان المدير من المشاركة في تحديدها لصعوبتها ولوجود قصور في فهم بعضهم لمبادئ التقويم والمتابعة، إلا أن هناك الكثير من الإجراءات التي يجب أن يقوم بها المدير لتفعيل عملية التقويم والمتابعة.

### البُعد الثالث: النمو المهني

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن مستوى النمو المهني جاء مرتفعاً، وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى أن مديري الإدارات يتصفون بالمرونة في التعامل مع المعلمين، ويتبادلون الزيارات الميدانية والاستشارات داخل المجتمع العسكري، ويطبقون نمطاً قيادياً فعالاً يؤدي إلى توفير مناخ عمل إيجابي ومريح داخل المديرية؛ وذلك نتيجة لتوفير الجو الاجتماعي والاهتمام بالعلاقات الإنسانية التي تشعرهم بالارتياح والرضا، وتساعدهم على زيادة الاهتمام بالنمو المهني للعاملين.

### 4. 2. السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديرية الدفاع المدني من وجهة نظر مديريها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديرية الدفاع المدني من وجهة نظر مديريها، والجدول أدناه يوضح ذلك.

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.95-4.62)، حيث كانت في المرتبة الأولى «الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.62)، وانحرافها المعياري (0.561) والتي نصها «أُتنبأ بالمشكلة قبل حدوثها» بينما جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.95)، وانحراف معياري (0.803) وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديرية الدفاع المدني من وجهة نظر مديريها (4.43).

### ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديرية الدفاع المدني من وجهة نظر مديريها؟

إن مستوى تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى الإدارات في مديرية

مديرية الدفاع المدني من وجهة نظر مديريها جاءت مرتفعة، ويعود السبب في ذلك من وجهة نظر الدراسة إلى أن مديرية الدفاع المدني قد اهتمت بتطبيق الإدارة الذاتية استجابة للاهتمام المتزايد بتطوير الإدارة في مديرية الدفاع المدني؛ حيث اهتمت بشكل مستمر بإدارات مديرية الدفاع المدني بالكوادر الإدارية المؤهلة، كما أنها تحرص على السعي للارتقاء بالمستوى الإداري داخل الإدارة من خلال الدورات التدريبية والبرامج التطويرية التي تهدف إلى إكساب المديرين الكفايات والمهارات الأساسية اللازمة للإدارة الناجحة؛ إذ إن مديري إدارات الدفاع المدني قادرين على التعامل مع الإدارة كوحدة إدارية مستقلة بذاتها، لها حرية التصرف في إدارة شؤونها.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مديرية الدفاع المدني تعد من المؤسسات التي تحقق أهدافها من خلال المديرين، حيث تناط بمدير الإدارة مهام حيوية بالغة الأهمية، وله دور فاعل في تحقيق أهداف العملية الإدارية؛ حيث يعمل على توجيه جهود العاملين، ويرتبط نجاح الإدارة في تحقيق رسالتها وأهدافها، بالكيفية التي يدير بها الإدارة، وبالنمط الإداري الذي يمارسه، وبالصفات الإدارية الناجحة التي تتمثل في شخصيته، وقدرته على بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المنظورين، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة برتيتش وما هوني (Briesch & Mahoney, 2014).

كما قامت الدراسة بمناقشة نتائج كل بُعد من أبعاد الإدارة الذاتية بشكل منفرد، وذلك على النحو الآتي:

### البُعد الأول: تفويض الصلاحيات

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن مستوى تفويض الصلاحيات جاء مرتفعاً، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مديرية الدفاع المدني تسعى لتعزيز الاستقلالية الإدارية في الإدارات؛ مما يجعلها تهتم بإتاحة الفرصة لتطبيق السياسات والبرامج الإدارية في الإدارات بسهولة لإيجاد المرونة الإدارية وتقليل السلطات الفردية، وتفويض الصلاحيات وتنمية روح التعاون بين المنظورين/ الأعوان والمديرين في المجتمع العسكري؛ الأمر الذي يجعلها تهتم بتفويض الصلاحيات للمديرين بمستوى عالٍ، خصوصاً فيما يتعلق بتطوير الإدارة والإبداع والابتكار في تسيير الإدارة.

### البُعد الثاني: المتابعة والتقييم

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن مستوى المتابعة والتقييم جاء مرتفعاً من وجهة نظر المديرين، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديري مديرية الدفاع المدني لديهم القدرة الكافية على وضع المعايير والأسس الثابتة للمتابعة والتقييم، فضلاً عن قدرتهم في إدراك



**جدول 9- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديرية الدفاع المدني من وجهة نظر مديريها**

**Table 9 - Arithmetic averages and standard deviations of the level of application of the elements of administrative creativity among the directors of departments at the Civil Defense Directorate from the points of view of its directors**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
.803	3.95	أتمتع بمهارة النقاش، والحوار، وامتلاك الحجة والقدرة على الإقناع.	1
.700	4.35	أسهم في إنتاج أفكار جديدة للموهوبين.	2
.540	4.49	أحفز الأعمال الإبداعية.	3
.573	4.47	أدعم مشاركة العاملين في دورات تنمي جوانب الإبداع.	4
.633	4.55	أنجز الأعمال الإدارية بأسلوب متجدد.	5
.540	4.49	أمتلك القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	6
.623	4.38	أطرح أكبر عدد من الأفكار خلال الاجتماعات الدورية للإدارة.	7
.501	4.44	أمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة قصيرة.	8
.540	4.51	أمتلك القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	9
.620	4.36	أمتلك القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة.	10
.538	4.55	أتصرف بحكمة في الظروف المختلفة.	11
.573	4.53	أحرص على معرفة الرأي المخالف لي للاستفادة منه.	12
.539	4.53	أقبل آراء الآخرين دون تحيز.	13
.707	4.38	أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة.	14
.564	4.60	أرغب في التعامل مع الآخرين من خلال مناقشة اقتراحاتهم.	15
.571	4.55	أحاول تجريب ما هو جديد ولا أطلق عليه حكماً سابقاً.	16
.604	4.53	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته	17
.561	4.62	أنتبأ بالمشكلة قبل حدوثها.	18
.604	4.47	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في الإدارة.	19
.988	4.36	أمتلك القدرة على اكتشاف وتحليل المشكلات ومعرفة أسباب الأخطاء والخلل بسرعة كبيرة.	20
.733	4.02	أستطيع في كثير من الأحيان أن يضع الحلول لمشكلات العمل.	21
.631	4.44	أعطي الحرية للعاملين في تحديد المشكلات ومناقشتها.	22
.412	4.43	الإبداع الإداري ككل	

#### - البُعد الأول: الأصالة

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن مستوى الأصالة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء مرتفعاً، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المنظورين قد مروا بصعوبات ومشكلات يومية كثيرة؛ مما يجعلهم بحاجة إلى الأصالة لحل مثل هذه المشكلات وتحقيق النجاح في الحياة؛ حيث ينبغي للمدير أن يوظف حكمته لاتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة

الدفاع المدني من وجهة نظر مديريها جاءت مرتفعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مديري إدارات الدفاع المدني يستخدمون مهاراتهم الشخصية الإبداعية في الاستنباطات الإدارية الجديدة؛ وذلك للحصول على حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه العملية الإدارية وإعطاء تصورات جديدة لمعالجة المشكلة الإدارية بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم وفق الأبعاد التالية:



المهارات الخاصة بالحساسية للمشكلات؛ إذ إنَّ مديري إدارات الدفاع المدني لابد لهم من متابعة التطورات الإدارية والتجديدات في المجال الإداري، إذا ما أراد لعملية الإدارة أن تكون ناجحة وفعّالة.

#### 4.3 السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) بين مستوى تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعناصر الإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديرية الدفاع المدني من وجهة نظر مديريها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مستوى تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعناصر الإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديرية الدفاع المدني من وجهة نظر مديريها، والجدول (10) يوضح ذلك.

يتبين من الجدول (10) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعناصر الإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديرية الدفاع المدني من وجهة نظر مديريها.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعناصر الإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديرية الدفاع المدني من وجهة نظر مديريها؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعناصر الإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديرية الدفاع المدني من وجهة نظر مديريها، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإدارة الذاتية تعمل على تنمية العلاقات الإنسانية بين المنظورين بعضهم مع بعض، وبين المديرين والأعوان. ويقوم هؤلاء بأدوار قيادية وممارسات إدارية جديدة في مختلف مجالات العملية الإدارية.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن تطبيق الإدارة الذاتية يتطلب تعزيز الاستقلالية الإدارية خاصة في مجال تفويض السلطات والصلاحيات للإدارة فيما يختص بتطوير الإدارة والإبداع والابتكار في طرق الإدارة.

وتعزو الدراسة هذه النتيجة أيضاً إلى أن المدير يؤدي كأحد أفراد المؤسسة العسكرية دوراً مهماً في تنمية عمله وتطويره في المجال الإداري، وهو يتطلب منه أن يكون مؤهلاً ومدرباً وفعّالاً مع جميع المنظومة الإدارية من خلال قدرته في التعامل مع الإدارة والأعوان. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخلف (2017).

بحياته، كما يمكن أن تقود هذه النتيجة إلى أن التفكير الإبداعي يمكن الفرد من استخدام كل من معرفته وخبرته وملكاته في سبيل تحقيق أهدافه، وهو أمر يحقق التوازن بين منفعة الفرد الشخصية ومنفعة الآخرين؛ حيث إنها تمكن الفرد من تبني قيم أخلاقية على المدى القصير والمدى الطويل، ويكون هذا واضحاً في الحياة العلمية للمدير التي تتصف بالتعدد والتنوع؛ مما يثري فكر المدير ويجعله أكثر تقبلاً للأصالة من خلال الاحتكاك المباشر مع الآخرين المنتمين إلى مجتمعات مختلفة. كما قد تعود هذه النتيجة إلى أن المدير أصبح في مرحلة عمرية تجعله قادراً على اكتساب الأصالة عند الانخراط النشط في عمليات اتخاذ القرارات المختلفة كتلك المتعلقة بتحقيق أهداف مديرية الدفاع المدني.

#### البُعد الثاني: الطلاقة

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن مستوى الطلاقة لدى مديري إدارات الدفاع المدني جاء مرتفعاً، وتفسر الدراسة هذه النتيجة بأن طبيعة عمل أفراد عينة الدراسة كمديرين تتطلب منهم تقديم نواحي مفيدة عن الحياة؛ مما يتفق مع السمات الشخصية؛ حيث يجب على كل مدير أن يتصف بأنه القدوة الحسنة أمام المنظورين/ الأعوان وبكل ما تحمله هذه الصفة من معاني، وترى الدراسة أن مديري إدارات الدفاع المدني على مستوى عالٍ من الوعي حول أهمية اتّصاف المدير بالطلاقة.

#### البُعد الثالث: المرونة

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن مستوى الطلاقة لدى مديري إدارات الدفاع المدني جاء مرتفعاً، وتعزي الدراسة هذه النتيجة إلى أن المدير يتميز بإدراكه لمشاعره ومشاعر الآخرين والتحكم بها، وقدرته على تحفيز دافعيته بطريقة جيدة؛ مما يعزز القيم الإيجابية لديه، ويجعله أكثر مرونة وواقعية وفاعلية في التكيف مع المتغيرات المحيطة به؛ لذا فالمدبر يميل إلى الابتعاد عن الضغوط التي تشكلها الانفعالات الزائدة لهم، كما تعزو الدراسة هذه النتيجة إلى أن طبيعة عمل المديرين تجعلهم يتميزون بالقدرة على التحكم في مشاعرهم ومراقبة مشاعر الآخرين، وتنظيم انفعالاتهم وفهمها والتحكم فيها والحساسية لحل تلك الانفعالات وتنظيمها وفقاً للانفعالات ولمشاعر الآخرين.

#### البُعد الرابع: الحساسية للمشكلات

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن مستوى الحساسية للمشكلات لدى مديري إدارات الدفاع المدني جاء مرتفعاً، وتفسر الدراسة هذه النتيجة بأن مديري إدارات الدفاع المدني قادرين على فهم ووعي الفلسفات والثقافات المختلفة؛ إذ إنَّ التعبير في البيئة الإدارية أكثر قدرة على امتلاك



**جدول 10 -** معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعناصر الإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديرية الدفاع المدني من وجهة نظر مديريها

**Table10 -** Pearson correlation coefficient of the relationship between the level of application of the self-management strategy and the elements of administrative creativity among the directors of departments at the Civil Defense Directorate from the points of view of its directors

الإبداع الإداري	الحساسية للمشكلات	المرونة	الطلاقة	الأصالة	معامل الارتباط	تفويض الصلاحيات
.563**	.370**	.459**	.395**	.712**	.712**	معامل الارتباط
.000	.005	.000	.003	.000	.000	الدلالة الإحصائية
54	54	54	54	54	54	العدد
.710**	.518**	.580**	.661**	.712**	.712**	معامل الارتباط
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية
54	54	54	54	54	54	العدد
.788**	.633**	.585**	.753**	.776**	.776**	معامل الارتباط
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية
54	54	54	54	54	54	العدد
.761**	.561**	.598**	.658**	.825**	.825**	معامل الارتباط
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية
54	54	54	54	54	54	العدد

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

نظر مديريها جاءت بمستوى مرتفع؛ لذلك يجب العمل على زيادة تلك الإمكانية من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل الميدانية لتفعيل تطبيق مجالات إستراتيجية الإدارة الذاتية. 2. أن تتبنى مديرية الأمن العام بشكل عام/مديرية الدفاع المدني إستراتيجية تطويرية واضحة ومحددة لتطبيق مفاهيم ومعايير الإدارة الذاتية في الإدارات، وذلك لتعزيز قدراتها ورفع مستوى تميز وإبداع الخدمات فيها.

#### الإفصاح عن تضارب المصالح

يعلن جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح للمقالة المنشورة.

#### الإفصاح عن تمويل البحث

يعلن المؤلف (المؤلفون) بأن البحث المنشور لم يتلق منحة مالية من أية جهة تمويل في القطاعات العامة أو التجارية أو المؤسسات غير الربحية.

#### 5. الخاتمة

لقد تناولت في هذا البحث موضوع تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى المديرين في مديرية الدفاع المدني؛ حيث قمت بالحديث عن أهمية الإدارة الذاتية ودورها في تنمية الإبداع لدى العاملين في مديرية الدفاع المدني، ولقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى الإدارات في مديرية الدفاع المدني من وجهة نظر مديريها جاءت مرتفعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مديري إدارات الدفاع المدني يستخدمون مهاراتهم الشخصية الإبداعية في الاستنباطات الإدارية الجديدة؛ وذلك للحصول على حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه العملية الإدارية وإعطاء تصورات جديدة لمعالجة المشكلة الإدارية، وإن العمل الإداري الناجح يتطلب مهارات إبداعية حتى يرتقي العمل المؤسسي.

#### 6. التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقترح التوصيات الآتية: 1. أن مستوى تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري الإدارات في مديرية الدفاع المدني من وجهة



## قائمة المصادر والمراجع أولاً: المراجع العربية

- حسين، سلامة عبد العظيم (2006). الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا النشر والتوزيع والطباعة. خطاطبة، غادة (2019). دور الإبداع الإداري في اكتشاف المعلمين الموهوبين في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(30)، 88-103.
- الخلف، فاطمة أحمد (2017). إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس التابعة لمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن. راشد، بدیعة علي (2022). درجة تطبيق إستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء ديرعلا في الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 13(6)، 1-24.
- رسمي، محمد، وصالح، هالة (2019). أبعاد ومحددات الريادة الإستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر، مجلة كلية التربية بنها، 1(119)، 175-111.
- الزبيدي، سامي (2019). مستوى ممارسة إدارة التغير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية، (67)، 460-498.
- شعيب، خيرى محمد (2011). أثر إدارة الذات على فرص التشغيل: دراسة تطبيقية على خريجي كلية المجتمع (تدريب غزة) الأقسام الفنية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد الرؤوف، طارق (2018). مفهوم وتقدير الذات. دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- العجاج، اعتزاز (2015). إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العجمي، محمد حسنين (2008). المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع والطباعة، المنصورة، مصر.
- العساف، وفاء بنت عبد العزيز (2004). واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- عيد، سعيد (2008). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية. ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة 17 - 21 فبراير، القاهرة، مصر.
- مرعي، علي (2014). مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية. مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد (15)، 39-343.
- نصر، عزة جلال (2008). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البحر الأحمر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Othman, A., & Rahman H. A. (2013). Innovative leadership: learning from change management among Malaysian secondary school principals. *World Applied Science Journal*, 23(2), 167-177.
- Briesch, A. & Mahoney, J. (2014). Reported use and acceptability of Self- management interventions to target behavioral outcomes, *Contemporary School Psychology*, 18 (4): 222-231.
- Kabilwa, S. (2018). Knowledge Management Practices in Zambian Higher Education: An Exploratory Study of Three Public Universities, Master Thesis, Stellenbosch University, Zambia, South Africa.
- Wilkins, R. (2002). Schools as Organizations: Some Contemporary Issues (Electronic Version). *International Journal of Educational Management*, 16, (3), 120 - 125.
- Yemini, M., Addi-Raccach, A. & Katarivas, K. (2015). I have a dream: School principals as entrepreneurs. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 526-540.

