



الجامعة الإسلامية _ غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة

إعداد الطالب

يوسف إسماعيل سليمان الزامللي

إشراف

الدكتور/ فايز كمال شلidan

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من قسم أصول التربية
تخصص الإدارة التربوية- الجامعة الإسلامية

2013م - 1434هـ



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

(مَرَبِّ اَوْزَرَ غَنِي اَنْ اَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي اَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَاَنْ
اَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَاَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصّٰلِحِيْنَ) (19)

(النمل)

الإهداء

إلى معلم البشرية، النبي الحبيب صلوات ربي وسلامه عليه محمد بن عبد الله
إلى شهدائنا الأبرار وأسرانا البواسل الذين رسموا حدود هذا الوطن فلسطين الحبيبة

إلى روح المغفور له بإذن الله تعالى والذي رحمه الله رحمة واسعة

إلى منبع العطف والحنان، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي أُمي الغالية

أطال الله في عمرها

إلى من تربيته معهم وسكنوا قلبي ووجداني..... إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى رفيقة دربي التي صبرت وتحملت، إلى شريكة نجاحي زوجتي العزيزة

إلى بسمة الحاضر وأمل المستقبل..... أبنائي الأحباء

لكم جميعاً، أهدي هذا الجهد المتواضع

يوسف إسماعيل الزامل

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، حمداً طيباً مباركاً فيه، الحمد لله الذي تتم بفضل الصالحات، القائل في كتابه العزيز: ﴿ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ ﴾ (لقمان: 12).

والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى صلوات ربي وسلامه عليه القائل: " من استعاذكم فأعيذوه، ومن سألكم بالله فأعطوه، ومن دعاكم فأجيبوه، ومن صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا فادعوا الله له حتى تعلموا أن قد كافأتموه" (ابن حنبل، 1993: 135).

انطلاقاً من الهدى الرباني، وسنة الحبيب المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم أشرف بتقديم جزيل الشكر، والعرفان بالجميل، إلى كل من كان عوناً لي وسنداً في إخراج هذا العمل المتواضع إلى النور وأخص بالذكر:

✓ رئاسة الجامعة الإسلامية وإدارتها، وعمادة الدراسات العليا فيها، وكلية التربية وأسانتتها الكرام كما وأخص بالشكر أعضاء هيئة التدريس بقسم أصول التربية.

✓ الدكتور الفاضل/ فايز كمال شلدان منسق كلية التربية فرع الجنوب، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، مقدماً التوجيهات القيمة والنصائح السديدة، متحلياً بسعة الصدر اتجاه هذا الجهد، ليخرج في صورته الحالية، فأسأل الله أن يسهل له بعلمه طريقاً إلى الجنة.

✓ الدكتور الفاضل/ سليمان حسين المزين رئيس قسم أصول التربية بالجامعة الإسلامية عضو لجنة المناقشة الداخلي، والدكتور الفاضل/ ناجي رجب سكر عضو لجنة المناقشة الخارجي، اللذين تفضلاً بقبول مناقشة هذه الرسالة لإثرائها بملاحظاتها القيمة، وتوجيهاتها السديدة التي تزيد من قوتها ورسالتها، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

✓ السادة المحكمين لما قدموه من نصيحة، ومشورة، ومعونة لإخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

✓ السادة مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، الذين أبدوا تعاوناً كبيراً في تعبئة الاستبانة بكل موضوعية.

✓ كما أتقدم بالشكر العميق إلى المشرفين الأجلاء في فضائية الأونروا، وإلى زملائي العاملين معي في فضائية الأونروا، وأخص منهم بالذكر الأساتذة الأفاضل مقدمي دروس الرياضيات التعليمية، الذين سخروا الكثير من جهودهم خدمة لهذه الرسالة.

✓ وأرسل شكري ووافر تقديري إلى الأستاذ الفاضل: أحمد حمدان برهوم، مدير كلية العلوم الصحية
بالجامعة الإسلامية، فقد كان له النصيب العظيم في مساندتي ومؤازرتي في مشوار رسالتي.
✓ ويطيب لي أن أتقدم بشكري الجزيل إلى الأستاذ الفاضل: جلال عبد ربه شيخ العيد الذي لم
يبخل بنصائحه وخبرته، وإلى الأساتذيين الفاضلين: رمزي شقفة، وحمدان عمران، لما قدماه لي
من دعمٍ وتحفيزٍ لإتمام هذه الدراسة كي ترى النور.
✓ ولن أغفل أبداً أن أقدم شكري وعظيم امتناني إلى والدتي التي تصدح بالدعاء صباح مساء، وإلى
إخوتي وأخواتي، وإلى زوجتي وأبنائي الذين تحملوا معي مشقة هذا الجهد.
والشكر موصول إلى كل من ساهم وساعد ولم يبخل علينا بالعطاء والدعاء.
وأخيراً الحمد لله الذي وفقني لإخراج هذه الرسالة على هذه الصورة فما كان فيها من صواب فبتوفيق
الله وحده، وما كان فيها من سواه فمن نفسي.

الباحث

" التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة "

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الاستبانة كأداة للدراسة وقد تكونت من جزأين، الجزء الأول لقياس درجة التمكين الإداري لمديري المدارس من وجهة نظرهم وقد تكون من (30) فقرة وزعت على (6) مجالات، والجزء الثاني لقياس درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم، وقد تكون من (35) فقرة وزعت على (7) مجالات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للعام الدراسي (2013-2014م)، والبالغ عددهم (245) مديراً ومديرة، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع (245) استبانة، وتم استرداد (209) استبانة أي بنسبة (85.3%).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج على النحو التالي:

- 1- درجة التمكين الإداري لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة جاءت كبيرة وبوزن نسبي (74.80%).
- 2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المرحلة الدراسية).
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الدراسة (الجنس) لصالح الذكور وذلك في مجالي (تفويض السلطة والاتصال وتدقيق المعلومات).
- 4- درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة جاءت كبيرة وبوزن نسبي (83.40%).
- 5- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات

الدراسة (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المرحلة الدراسية)، وكذلك متغير (المؤهل العلمي) باستثناء مجال الاحتفاظ بالاتجاه حيث كانت الفروق لصالح حملة شهادة البكالوريوس.

6- توجد هناك علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري ومتوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة الإبداع الإداري.

وكان أهم ما أوصت به الدراسة التالي:

1. نشر ثقافة التمكين الإداري في الوسط التربوي وإزالة العوائق التي تحد منها.
2. توجيه الأنظار إلى أهمية تعزيز تمكين مديري المدارس على المستوى المدرسي، ودور ذلك في تحقيق الجودة في أدائهم.
3. زيادة مشاركة مديري المدارس في رسم السياسات التعليمية وصنع القرارات التربوية التي تتعلق بعملهم، لما من شأنه دعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل.
4. مكافأة مديري المدارس المبدعين في عملهم وذلك من باب تحفيزهم على الاستمرار في التفكير الإبداعي وحفز غيرهم على الإبداع، وتخصيص جائزة سنوية لأحسن بحث أو فكرة إبداعية مقدمة من مديري المدارس.

" The Empowerment and its Relation with Administration Creativity at UNRWA Schools Principals in Gaza Governorates "

Abstract

This study aimed at examining administration empowerment and its relation with practicing administration creativity in UNRWA schools principals in Gaza governorates through their perspectives. The researcher used the descriptive analytical approach and designed a questionnaire, which is divided into two parts: The first part was intended to measure the degree of administration empowerment for schools' principals through their perspectives. It consisted of (30) items which fell into (6) dimensions. The second part was intended to measure the degree of administration creativity practicing through the principals perspectives. It consisted of (35) items which fell into (7) dimensions. The population of the study consisted of all UNRWA school principals in Gaza (245) for (2013– 2014) scholastic year. The researcher used the comprehensive inventory approach (245) questionnaires were distributed (209) questionnaires were recollected with active response rate of (85.3 %).

The study research the following finding:

- 1 – The degree of administration empowerment at UNRWA schools principals in Gaza governorates was high with a proportional weight (74.80%).
- 2– The study showed no statistical correlation differences which are significant at the level ($\alpha \leq 0.05$) among the availability degree of UNRWA schools principals in Gaza governorates of administration empowerment degree related to study variables (academic qualifications, years services, and school stage).
- 3– The study showed statistical correlation differences which are significant at the level ($\alpha \leq 0.05$) among the availability degree of UNRWA schools principals in Gaza governorates of administration empowerment

degree related to gender in favor of males in the domains (authorization ,communications and the flow of information).

4 – The degree of administration creativity at UNRWA schools principals in Gaza governorates was high with a proportional weight (83.40%).

5– The study showed statistical correlation differences which are significant at the level ($\alpha \leq 0.05$) among the availability degree of UNRWA schools principals in Gaza governorates of administration empowerment degree related to (gender, years services, school stage) and (academic qualifications) except (keep direction domain), which showed difference in favor of bachelor degree holders.

6– The study showed a positive correlation which is statistically significant at the level ($\alpha \leq 0.05$)between the availability degree of samples members for the administration empowerment and the degree of administration creativity practicing.

The Study recommendations:

1– Dissemination of administration empowerment culture in the educational field.

2– removing obstacles and drawing attention to the importance of strengthen the schools principals empowerment at school level, and the role of that in achieving their quality performance.

3– Increasing the share of schools' principals at outlining the educational polices and educational decisions making which, are connected with their work, which supports mutual confidence and cooperation.

4– Rewarding the creative school principals to encourage them to continue their creative thinking and stimulating others to be as creative as them, Moreover, specifying an annual reward to the best research or a creative thought presented by the schools principals.

قائمة المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
1	قرآن كريم	أ
2	إهداء	ب
3	شكر وتقدير	ت
4	ملخص الدراسة باللغة العربية	ج
5	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	خ
6	قائمة المحتويات	ذ
7	قائمة الجداول	س
8	قائمة الأشكال	ط
9	قائمة الملاحق	ط
10	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	10 - 1
11	المقدمة	2
12	أسئلة الدراسة	6
13	فروض الدراسة	6
14	أهداف الدراسة	7
15	أهمية الدراسة	8
16	حدود الدراسة	8
17	مصطلحات الدراسة	9
18	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	11 - 64
19	المحور الأول: التمكين الإداري	12
20	مقدمة	12
21	نشأة وتطور مفهوم التمكين الإداري	12
23	أساسيات التمكين الإداري	16
24	أهمية التمكين الإداري	17

19	مستويات التمكين الإداري	26
21	أبعاد التمكين الإداري	27
25	متطلبات التمكين الإداري	28
27	خطوات تنفيذ التمكين الإداري	29
29	النماذج العالمية للتمكين الإداري	30
31	خصائص المؤسسات التربوية الممكنة	31
32	التمكين الإداري والمفاهيم الإدارية المتصلة به	32
34	معوقات التمكين الإداري	33
37	المحور الثاني: الإبداع الإداري	34
37	مقدمة	35
38	مفهوم الإبداع	36
39	نشأة وتطور مفهوم الإبداع	37
40	الإبداع الإداري	38
43	أهمية الإبداع الإداري	39
44	مبادئ الإبداع الإداري	40
46	مكونات الإبداع الإداري	41
47	مستويات الإبداع الإداري	42
50	أنواع الإبداع الإداري	43
51	عناصر الإبداع الإداري	44
53	العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري	45
54	متطلبات الإبداع الإداري	46
55	مراحل العملية الإبداعية	47
57	خصائص الإبداع	48
57	خصائص الشخصية المبدعة	49
58	خصائص الإداري المبدع	50

59	الإبداع والتمكين	52
60	معوقات الإبداع الإداري	53
113 - 65	الفصل الثالث: الدراسات السابقة	54
66	الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري	55
66	الدراسات العربية	56
82	الدراسات الأجنبية	57
90	الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري	58
90	الدراسات العربية	59
103	الدراسات الأجنبية	60
109	التعقيب على الدراسات السابقة	61
132 - 114	الفصل الرابع: الطريقة و الإجراءات	64
115	منهج الدراسة	65
115	مجتمع الدراسة	66
116	عينة الدراسة	67
118	أداة الدراسة	68
119	صدق الاستبانة	69
129	ثبات الاستبانة	70
132	المعالجات الاحصائية	71
215 - 133	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتفسيرها	72
134	مقدمة	73
134	المحك المعتمد في الدراسة	
135	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	74
158	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	75
166	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	76
191	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	77

199	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	78
202	توصيات الدراسة	79
203	مقترحات الدراسة	80
204	المراجع	81
216	الملاحق	82

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	م
23	أبعاد التمكين الإداري	2.1
115	مجتمع الدراسة	4.1
116	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	4.2
117	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	4.3
117	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	4.4
117	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المرحلة الدراسية	4.5
121	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تفويض السلطة والدرجة الكلية لهذا المجال	4.6
121	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التحفيز الذاتي والدرجة الكلية للمجال	4.7
122	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاتصال وتدفق المعلومات والدرجة الكلية لهذا المجال	4.8
122	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال العمل الجماعي والدرجة الكلية للمجال	4.9
123	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الكلية لهذا المجال	4.10
123	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال النمو المهني والدرجة الكلية	4.11

	للمجال	
124	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الطلاقة والدرجة الكلية لهذا المجال	4.12
124	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الأصالة والدرجة الكلية للمجال	4.13
125	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المرونة والدرجة الكلية لهذا المجال	4.14
125	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية للمجال	4.15
126	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاحتفاظ بالاتجاه والدرجة الكلية لهذا المجال	4.16
126	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التحليل والربط والدرجة الكلية للمجال	4.17
127	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المخاطرة والدرجة الكلية للمجال	4.18
128	معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات التمكين الإداري والدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري.	4.19
128	معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الإبداع الإداري والدرجة الكلية لمحور الإبداع الإداري	4.20
130	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة.	4.21
131	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للاستبانة.	4.22
134	محك الدراسة المعتمد	5.1
135	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية لكل مجال من مجالات المحور الأول التمكين الإداري وترتيبها وقيمة جميع المجالات معاً	5.2
140	المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية sig لكل فقرة من فقرات مجال تفويض السلطة وترتيبها	5.3

143	المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية sig لكل فقرة من فقرات مجال التحفيز الذاتي وترتيبها	5.4
146	المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية sig لكل فقرة من فقرات مجال الاتصال وتدفق المعلومات وترتيبها	5.5
149	المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية sig لكل فقرة من فقرات مجال العمل الجماعي وترتيبها	5.6
152	المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية sig لكل فقرة من فقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرار وترتيبها	5.7
155	المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية sig لكل فقرة من فقرات مجال النمو المهني وترتيبها	5.8
158	نتائج اختبار T للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس	5.9
161	نتائج اختبار T للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي	5.10
163	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة	5.11
165	نتائج اختبار T للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة التمكين الإداري تعزى لمتغير المرحلة الدراسية	5.12
167	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية لكل مجال من مجالات الإبداع الإداري وترتيبها وقيمة جميع المجالات معاً	5.13
171	المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية sig لكل فقرة من فقرات مجال الطلاقة وترتيبها	5.14
174	المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية sig لكل فقرة من فقرات مجال الأصالة وترتيبها	5.15
177	المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية sig لكل فقرة من فقرات مجال المرونة وترتيبها	5.16

180	المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية sig لكل فقرة من فقرات مجال الحساسية للمشكلات وترتيبها	5.17
183	المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية sig لكل فقرة من فقرات مجال الاحتفاظ بالاتجاه وترتيبها	5.18
185	المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية sig لكل فقرة من فقرات مجال التحليل والربط وترتيبها	5.19
188	المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية sig لكل فقرة من فقرات مجال المخاطرة وترتيبها	5.20
192	نتائج اختبار T للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس	5.21
194	نتائج اختبار T للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي	5.22
196	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة	5.23
198	نتائج اختبار T للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير المرحلة الدراسية	5.24
200	معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري ومتوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة الإبداع الإداري	5.25

قائمة الأشكال

م	الموضوع	الصفحة
1	تسلسل التمكين	20
2	نموذج Beyerlien & Harris Model	31
3	مكونات الإبداع	46
4	معوقات الإبداع الإداري	60

قائمة الملاحق

م	الموضوع
1	الاستبانة في صورتها الأولية
2	قائمة بأسماء المحكمين
3	الاستبانة في صورتها النهائية
4	كتاب تسهيل لمهمة الباحث من الجامعة الإسلامية ودائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث

الفصل الأول

الإطار العام للدارسة

- ❖ مقدمة الدراسة
- ❖ مشكلة الدراسة وأسئلتها
- ❖ فروض الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ مصطلحات الدراسة

المقدمة

إن مدرسة القرن الحادي والعشرين تتطلب من مدير المدرسة أن يرقى بمستوى إدارته إلى الحد الذي يمكنه من مواجهة التطور الهائل الذي يلف هذا العصر، ويمنحه القدرة على مجابهة التحديات التي تواجه العمل المدرسي بكل مكوناته، وهذا يتطلب تعزيز دوره، وحفزه باعتباره الحلقة الأهم في البنية الهيكلية للإدارة التعليمية.

فمدير المدرسة بوصفه قائداً لمنظومة الإدارة المدرسية، هو العقل المفكر ويتحمل مسؤولية تخطيطها، وتوجيهها، وقيادتها، وتقويمها، فلم يعد دوره منحصراً في إدارة الشؤون الإدارية للتعليم بل أصبح له دور حيوي وهام تجاه كل عناصر المنظومة المدرسية: من معلمين، وطلبة، ومناهج دراسية، وأبنية، ومرافق، وتجهيزات مدرسية، ودور فاعل تجاه المجتمع المحلي أيضاً، فتحسين دور مدير المدرسة سيؤدي إلى توفير بيئة مدرسية أكثر إيجابية وفاعلية؛ بحيث يشعر الطلبة والمعلمون بأنهم يعملون ضمن أجواء طيبة تشعرهم بالطمأنينة والدافعية نحو العمل، من أجل تحقيق الأهداف التربوية على أكمل وجه (إدريس، 2005: 15).

وفي المدرسة تتحول كافة الأفكار والنظريات والسياسات والخطط التربوية إلى واقع ملموس، أو فيها قد تموت تلك الأشياء، وتبقى حبراً على ورق دون أي تأثير في تنمية أفراد المجتمع ومواكبة العصر، وبين النجاح والإخفاق، هناك مستويات من الإنجاز والأداء مرهونة ببراعة إدارة المدرسة كمؤسسة تربوية تنفيذية، من هنا يمكن القول بأن مدير المدرسة قائد تربوي له خصوصية وأهمية فريدة، سواء في موقعه المحوري من الهرم الإداري التربوي، أو في ممارساته التربوية والقيادية، لذلك حريٌّ بمنح مدير المدرسة الكثير من الصلاحيات، وتحرير تواصله مع الإدارة التعليمية من القيود البيروقراطية والتنظيمية الأخرى، وذلك في إطار ما عرف مؤخراً في أدبيات الإدارة والقيادة الإدارية بمفهوم التمكين الإداري (الجهني، 2011). <http://www.almarefh.org>

ويرى الباحث أن من الضرورة بمكان أن تسعى الإدارة التعليمية إلى الاستفادة من المفاهيم الحديثة في حقل الإدارة، ومنها التمكين الإداري وتوظيفه بحيث ينعكس على أداء ودور مدير المدرسة، ويؤدي إلى تحسين جودة المخرجات التعليمية .

ولقد كان من أبرز السياسات التي تمت مناقشتها في اجتماع خبراء استشراف آفاق الإدارة التربوية في البلاد العربية الذي عقد في الإمارات العربية المتحدة عام (2000م)، البحث عن أبرز التجارب والتجديدات في الإدارة التعليمية، والتي تمتاز بالصفة الشمولية والتكاملية، وإحداث

التطوير المطلوب في أداء الإدارة التعليمية، وتحليلها للتعرف على إيجابياتها ونقاط الضعف فيها وذلك بمراعاة خصوصية النظم التربوية العربية، بحيث خلص المؤتمر إلى توصيات من أبرزها التمكين الإداري لمديري المدارس (عماد الدين، 2001: 101).

ويسعى التمكين الإداري (من حيث المفهوم) إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المبادرة، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس، وبتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات (نافلة وفلاق، 2011: 2).

تبعاً لما سبق يمكن القول بأن التمكين الإداري لمديري المدارس يمنحهم الثقة بقدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة، في ظل تزويدهم بالصلاحيات الواسعة، واحترام قدرتهم على تحمل المسؤولية في جو من الشفافية، وتزويدهم بالمعرفة، وتأهيلهم في الجوانب التي تلزم لإتقان العمل بهذا المفهوم.

إن التمكين الإداري يفسح المجال لكثير من المزايا التي من الممكن أن تتحقق، منها شعور مديري المدارس بأهميتهم وأهمية الأدوار التربوية القيادية المنوطة بهم، والرضا الوظيفي لمنظومة العمل المدرسي، وسيادة روح الفريق، وارتفاع درجة الولاء التنظيمي ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة أفراد المدرسة، وكسب المزيد من رضا المجتمع المحلي، والسرعة والدقة والحسم في القرار التربوي المدرسي، وتنمية القدرة على تحمل المسؤولية، وتحول المدرسة إلى منظمة متعلمة تتبع منها المعرفة التربوية بقدر أكبر من المعرفة التربوية التي تفرض عليها من الخارج، ودفع أفراد المدرسة خصوصاً قيادتها نحو مواصلة التعلم والتدريب وتطوير الذات بشكل مستمر، وتحفيز وضمان ظهور المبادرات المدرسية المبدعة والرائدة، التي يمكن أن تمثل تجارب تربوية إبداعية يمكن احتداؤها من قبل المدارس الأخرى (الجهني، 2011). <http://www.almarefh.org>

كما أشار (القيوتي، 2000) أن الإبداع يرتبط بمفهوم التمكين؛ حيث إن الإبداع يعتبر سلوكاً تنموياً إنسانياً يبرز أشخاصاً لديهم القدرة على النبوغ، وحل المشكلات، كما وأنهم يمتلكون حس المسؤولية والتأثير على الآخرين، وكذلك حسن الحس، والبديهة في حل المشكلات، فهو بذلك يشكل نتيجة منطقية وهدف يسعى التمكين لتحقيقه (القيوتي، 2000: 23).

ويعد الإبداع الإداري من المواضيع الهامة في العمل الإداري لما له من تأثير إيجابي يعود بالنفع على المؤسسات والعاملين فيها، ويعد الإبداع جانباً مهماً في الإدارة المدرسية، ففي بيئة تتسم بالتغير التقني والتكنولوجي السريع، والمطالبات المتزايدة من برامج التعليم لكي تندمج مع المجتمع وقضاياها بصورة أشمل وأعمق، أضحت من الملح أن يتم الإبداع لدى الإدارة المدرسية بما يتلاءم مع التحديات والتطورات المتسارعة في العالم من حولنا (الخطيب ومعاينة، 2006: 71).

وتكمن أهمية الإبداع الإداري لدى مدير المدرسة في كونه يجعل المدير والإدارة أكثر إحساساً بالمشكلات التي تقابلهم، وأكثر استفادةً من المعلومات المتاحة للتوصل إلى حلول مبتكرة لهذه المشكلات، بالإضافة إلى أنه يجعلهم أكثر تبصراً بالمستقبل، أما بالنسبة للمعلمين فإن توفر قائد مبدع داخل المدرسة يجعلهم أكثر استقلالية، مما يمكنهم من تطبيق استراتيجيات تعلم وتدرّس جديدة ومتداخلة تحقق الهدف المنشودة، بالإضافة إلى أنه يفتح الباب أمام الطلاب للإدلاء بأرائهم ومقترحاتهم وهو ما يجعلهم أكثر تمسكاً بالمدرسة وانجذاباً لها، و في نفس الوقت يجعل بيئة التعلم شيقة وجذابة (نصر، 2008: 27-28).

وقد أكدت الكثير من الدراسات على أهمية التمكين الإداري بشكل عام، وأبرزت بعض هذه الدراسات المميزات الإيجابية التي يحققها التمكين الإداري لمنظومة العمل التربوي والمدرسي كدراسة (جابر، 2012) التي تناولت واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية، ودراسة (مسعود، 2011) التي تناولت التمكين الإداري وعلاقته في تطوير الأداء لمديري المدارس، ودراسة (حسين، 2011) التي تناولت أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي، ودراسة (أبو علي، 2010) والتي تناولت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية لديهم، ودراسة الطعاني (2008) والتي تناولت درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس، ودراسة (الطراونة، 2006) والتي تناولت العلاقة بين التمكين وفاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، بينما تناولت دراسة (Weshah, 2012) مفهوم التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين، ودراسة (Mothlhakoe,2003) والتي تناولت دور التمكين في تحقيق الإشراف المدرسي الفعال، في حين أشارت دراسات أخرى إلى العلاقة الإيجابية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري كدراسة (القطار، 2012) التي تناولت ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين في جامعتي الإسلامية والأزهر، ودراسة (نسمان، 2011) التي تناولت التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، ودراسة

(الدعدي، 2011) والتي تناولت العلاقة بين التمكين والإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة أم القرى.

ورغم كون التمكين الإداري من الموضوعات الإدارية الحديثة التي تم تناولها بالدراسة والبحث في مجال الإدارة التربوية؛ إلا أن أياً من هذه الدراسات – على حد علم الباحث – لم تتناول التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في وكالة الغوث في محافظات غزة، وما ترتب على ذلك من قلة المعلومات عن واقع ومستوى التمكين الإداري لديهم، لذا يرى الباحث – وفي ظل السعي بأن تتاح لمديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة؛ الفرص الكافية للقيام بأدوار أكثر إيجابية في العملية التربوية بما يسمح بإطلاق الطاقات الكامنة لديهم ابتكاراً وإبداعاً – أن تأتي هذه الدراسة للتعرف على واقع التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، ومحاولةً نشر وتعزيز ثقافة التمكين الإداري في البيئة التعليمية.

وبالقياس على نتائج الدراسات التي سبقت يرى الباحث أن التمكين الإداري لمديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة سيسهم في تحسين عملهم، كما سيتمكنهم من مواجهة التحديات الكثيرة المصاحبة للتغيرات المتسارعة في النظام التعليمي والبيئة المحيطة، وسيحقق التميز في العمل المدرسي.

❖ مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما علاقة التمكين الإداري بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) ما درجة التمكين الإداري لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظرهم؟
- 2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المرحلة الدراسية) ؟
- 3) ما درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظرهم ؟
- 4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس ، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المرحلة الدراسية) ؟
- 5) هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري ومتوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة الإبداع الإداري ؟

❖ فروض الدراسة:

- 1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى).
- 2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

- (3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، من 5 - 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات).
- (4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير المرحلة الدراسية (المرحلة الابتدائية، المرحلة الإعدادية).
- (5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
- (6) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، دراسات عليا).
- (7) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، من 5 - 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات).
- (8) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة الإبداع تعزى لمتغير المرحلة الدراسية (المرحلة الابتدائية، المرحلة الإعدادية).
- (9) توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري ومتوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة الإبداع الإداري ؟

❖ أهداف الدراسة:

- (1) تحديد درجة التمكين الإداري لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظرهم.
- (2) الكشف عن دلالة الفروق عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لدرجة التمكين الإداري تبعاً لمتغيرات الدراسة.

3) التعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظرهم.

4) الكشف عن دلالة الفروق عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري تبعاً لمتغيرات الدراسة.

5) التعرف إلى علاقة التمكين الإداري بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة.

❖ أهمية الدراسة :

1) تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة ألا وهو التمكين الإداري، وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس على طريق مواكبة التوجهات الحديثة للإدارة التربوية .

2) تحفز صانعي القرار في الإدارة التربوية على نشر ثقافة التمكين الإداري وإبراز دوره في حفز القدرات الإبداعية لدى مديري المدارس.

3) تسهم نتائج هذه الدراسة في فتح مجال جديد لإجراء أبحاث جديدة حول التمكين الإداري ودوره في تحقيق الجودة الشاملة للإدارة المدرسية.

4) تفيد الدراسة كلاً من الأكاديميين والتربويين والباحثين.

5) تعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة في محافظات غزة التي جمعت بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية.

❖ حدود الدراسة:

1. حد الموضوع:

التعرف إلى درجة التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، النمو المهني، العمل الجماعي، الاتصال وتدفق المعلومات) وعلاقته بدرجة ممارسة الإبداع الإداري بأبعاده (الحساسية للمشكلات، والأصالة، والمرونة، والطلاقة، والمخاطرة، وحفظ الاتجاه، والتحليل والربط) لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظرهم.

2. الحد المؤسسي:

تقتصر هذه الدراسة على المدارس الابتدائية والإعدادية التي تتبع وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة.

3. الحد البشري:

تقتصر هذه الدراسة على مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة .

4. الحد المكاني:

تقتصر هذه الدراسة على محافظات غزة.

5. الحد الزمني :

تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي(2013-2014م).

❖ مصطلحات الدراسة:

1. التمكين الإداري:

يعرف بأنه " توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم ، ومعارفهم، ومهاراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات " (الشهراني، 2009: 9).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه "منح مديري مدارس وكالة الغوث الدولية صلاحيات واسعة، ومزيداً من المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية والإدارية الخاصة بشؤون مدارسهم، وتوفير فرص النمو المهني، وبيئة العمل الملائمة لهم وفق استراتيجية دائمة، بما يعزز الشعور لديهم بالثقة ويسهم في تحقيق الأهداف التربوية وتميز الأداء، والذي يقاس من خلال الاستبانة التي أعدها الباحث".

2. الإبداع الإداري:

يعرف بأنه: " قيام مدير المؤسسة بوضع استراتيجيات مبتكرة ، لإجراء تحسين وتجديد شامل للسياسات والإجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل وفق منهجية التعامل في البنية المدرسية مما يساهم في جودة الأداء والوصول إلى حلول مبتكرة وجديدة للقضايا والمشكلات التي تحدث في الهيئة المدرسية مما يسهم في تفعيل العملية التعليمية وقدرة المدرسة على التكيف والتميز " (الحميدي، 2005: 35).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه " قدرة مديري مدارس وكالة الغوث على تقديم أفكار وممارسات مبتكرة في ضوء الإمكانيات والموارد المتوفرة لاستنباط أساليب إدارية جديدة أكثر فاعلية في إنجاز أهداف مدارسهم، والتي تقاس من خلال الاستبانة التي أعدها الباحث لذلك ".

3. مدير المدرسة:

هو الشخص المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها والمشرف الدائم لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2007:4).

4. مدارس وكالة الغوث الدولية:

أي مؤسسة تعليمية غير حكومية أو خاصة تديرها أو تشرف عليها وكالة غوث و تشغيل اللاجئين الفلسطينيين، وتقوم بتدريس المنهاج المتبع في المدارس الحكومية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2007:5).

5. وكالة الغوث الدولية:

هي منظمة أسستها الأمم المتحدة بموجب قرار 302 بتاريخ 8 كانون أول /ديسمبر 1949 باسم وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأنروا) لتعمل كوكالة مخصصة ومؤقتة ، على أن تجدد ولايتها كل ثلاث سنوات لغاية إيجاد حل عادل للقضية الفلسطينية (مكتب الإعلام التابع للأنروا ، 1995 :1).

6. محافظات غزة:

تعرف بأنها: "جزء من السهل الساحلي وتبلغ مساحته 365 كيلومتراً مربعاً ، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي : محافظة شمال غزة ،محافظة غزة ، محافظة الوسطى ، محافظة خانينوس ، ومحافظة رفح" (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، 1997:14).

وقد تم تقسيم هذه المحافظات الخمسة في وكالة الغوث الدولية إلى عشرة مناطق تعليمية هي (شمال رفح، جنوب رفح ، شرق خانينوس ، غرب خانينوس ، دير البلح والمغازي، النصيرات والبريج ، شرق غزة، غرب غزة ، جباليا ، بيت حانون وبيت لاهيا).

الفصل الثاني

الإطار النظري

المحور الأول: التمكين الإداري

المحور الثاني: الإبداع الإداري

المحور الأول التمكين الإداري

مقدمة

تتميز الإدارة الحديثة بالسعي دوماً نحو استشراف المستقبل، والبحث عن الاستراتيجيات الجديدة التي تحقق النجاح للمنظمة، لذا يعد التمكين ومضامينه من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحتاج إلى قيادة واعية تأخذ في حساباتها جميع المتغيرات والمستجدات التي تحدث في العالم وتديرها لصالح المنظمة، وتشكل الإدارة المدرسية عنصراً مهماً في نجاح المدرسة وتحقيق فعاليتها، كما أنها إحدى الأطراف المسؤولة عن تطوير العملية التعليمية وتوجيه المدرسة وإعدادها لمواكبة المتغيرات والمستجدات المعاصرة، تبعاً لذلك أصبحت الإدارة المدرسية وتمكينها مثار اهتمام وعناية المعنيين بالتربية وشؤونها بحثاً وتحليلاً للوصول بها إلى أعلى قدر من الكفاءة المطلوبة لإنجاز ما يناط بها من مهام ومسؤوليات.

وقد أكد (حسين، 2011) على أن التمكين الإداري يعد قضية من القضايا الأساسية لتطوير أداء مدير المدرسة، إذ يعتبر من المداخل الإدارية التي تلجأ إليها الإدارات لتزويد مديري المدارس السلطات التي تتيح لهم القدرة على مواصلة الأنشطة والمسؤوليات المدرسية، والمشاركة في عملية صنع القرار المدرسي بما يؤدي إلى رفع مستوى الدافعية لدى المديرين، مما يدفعهم إلى مزيد من الإنجاز (حسين، 2011:39).

❖ نشأة وتطور مفهوم التمكين الإداري

لقد ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم، في أكثر من موقع، وفي عدة مناسبات، وخاصة في سورة الحج حيث يقول تعالى: ﴿الَّذِينَ إِذْ مَكَتَاهُمْ فِي الْأَمْْرِضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾ (الحج: 41). وفي سورة يوسف عليه السلام حيث يقول تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَمْْرِضِ يَتَّبِعُهَا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾ (يوسف: 56)، وفي سورة الأنعام حيث يقول تعالى: ﴿أَلَمْ يَرَوْا كَمَا أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَمْْرِضِ مَا لَمْ نُنْكَرْ لَكُمْ﴾ (الأنعام: 6). وفي سورة الكهف حيث يقول تعالى:

﴿سَأَلُونَكَ عَنِ الَّذِينَ قُلُّوا عَلَيْهِمْ مِنْهُ ذِكْرٌ * إِنَّا مَكِّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآيَاتِنَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبِيلًا﴾
(الكهف: 83-84).

إن طرح مفهوم التمكين هنا في القرآن الكريم قد يختلف، من حيث طبيعة التمكين، فهنا نرى بأن التمكين رباني، أي أن الله سبحانه وتعالى يمنح التمكين لأنبيائه وللصالحين من عباده، من خلال تمسكهم بالدعوة، وتبليغ رسالته للناس فيمنحهم تمكيناً من عنده سبحانه وتعالى حماية لتلك الدعوة، ومساندة لتلك الرسالة، وتكريماً لرسله وأنبيائه، ولكن الاستشهاد بما جاء في القرآن الكريم في هذا السياق، هو من حيث الجوانب التي تتشابه فيها المعاني مع اختلاف وجه الشبه بين تمكين الله سبحانه وتعالى لرسله، وتمكين الإنسان للآخر في حياة البشر، ففي سورة يوسف عليه السلام يبين القرآن الكريم أهمية التمكين ومقوماته التي تتمثل هنا بثقة الملك وامتلاك سيدنا يوسف لأسباب العلم والمعرفة، وموهبته في تفسير الأحلام، ومن خلال المعلومات وتدققها بين الملك وسيدنا يوسف عليه السلام بواسطة بعض الناس الذين أبلغوا الملك عن قدرة سيدنا يوسف عليه السلام على تفسير الأحلام، وأخيراً الجوائز العظيمة التي مُنحت لسيدنا يوسف في الدنيا والآخرة، والتي ساهمت أيضاً في رفعته، وتمكينه، ومكانته العظيمة في الدنيا والآخرة (الوادي، 2012: 314).

لقد ظهر مصطلح التمكين كفلسفة إدارية جديدة منذ بداية الثمانينيات، وازدهر في تسعينيات القرن العشرين، واقترن تطبيقه باللامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين والمنظمات حتى تزداد قدراتهم وقوتهم في أداء المهام المطلوبة منهم (أبو النصر، 2007: 74).
هكذا تزايد الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري، حتى اعتُبر أحد فلسفات الإدارة الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المنفتحة، وكان السبب وراء ذلك تحول التنظيمات من منظمة الأمر والتحكم إلى منظمة التمكّن والتعلم، التي ترى العنصر البشري مورداً أساسياً تسعى إلى استثماره واعتباره شريكاً، ويتم ذلك بتعزيز قدرات العاملين، ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بشكل مستقل، وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم (المعاني، 2010 : 139).
ولقد وردت كلمة التمكين في معجم لسان العرب، بلفظ المَكِنَّه بمعنى المكن فيقال فلان ذو مَكِنَّة عند السلطان أي ذو تمكن، ومكين عند فلان أي ذو منزلة وجمعها مكناء، والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء (ابن منظور، 1980: 4250).

والتمكن في اللغة الإنجليزية ورد في معجم (Webster's,1976) بمعنى منح السلطة الرسمية أو القوة القانونية أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما (المعاني وآخرون،2011: 182).
وجاء مفهوم التمكين (Empowerment) في الفكر الإداري ليطالب بالتخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه، إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا يتطلب بدوره تغييراً جذرياً بأدوار العمل بحيث يمكن الاستفادة من الطاقات الكامنة الموجودة لدى العاملين والتي تظهر على شكل ابتكارات جديدة وإبداعات، مما يساعد في تأهيل الصف الثاني من العاملين ليحل مكان الصف الأول في المستقبل(مصطفى،2004: 4).
وقد تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم التمكين الإداري تبعاً لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها.

فقد عرفه (العنبي، 2004) بأنه "نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وأيضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة، وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات مما يؤدي إلى نقل السيطرة من الرئيس إلى الموظف" (العنبي، 2004: 6).

ويمكن تعريف التمكين بأنه "استراتيجية تنظيمية، ومهارة جديدة، تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد، وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم" (الطعاني، 2008: 205).

وعرف (أفندي، 2003) التمكين بأنه "إعطاء الصلاحيات للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم" (أفندي، 2003: 13).
وعُرف التمكين الإداري بأنه "منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل" (عبد الوهاب، 2000: 268).
كما ذكر فتحي (2003) بأن التمكين للمرؤوسين يعني "تشجيعهم لينهمكوا في العمل أكثر ويشاركوا في اتخاذ قرارات، ونشاطات تؤثر على أدائهم للوظيفة" (فتحي، 2003: 131).

ويرى الشهراني (2009) بأنه "توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات" (الشهراني، 2009: 9). وعرفه (Mothlhakoe, 2003) بأنه "إعطاء الشخص القوة والسلطة ورفع مستوي المعرفة لديه من أجل أن يكون منتجاً ومتميزاً" (Mothlhakoe, 2003: 22).

أما الرشودي (2009) فقد عرف التمكين الإداري بأنه "العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الامكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة" (الرشودي، 2009: 10).

كما عرف التمكين الإداري بأنه "عملية تفويض السلطة والمسؤولية للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار بشأن تحقيق أهداف المنظمة" (Smith and Greyling, 2006: 596).

من خلال التعريفات المتعددة للتمكين الإداري يرى الباحث أنها تضمنت ما يلي:

- منح السلطة والمسؤولية من الإدارة إلى الأفراد العاملين.
- إدراك أهمية إسهامات العاملين في العمل، واعتبارها مفتاح النجاح للمنظمة.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص العمل.
- السماح للأفراد بالعمل كفريق، وتوسيع سلطة فريق العمل.
- منح القوة والثقة للأفراد العاملين.
- زيادة استقلالية العاملين مع تزويدهم بالتدريب والتأهيل اللازم.

ويعرف الباحث التمكين الإداري في هذه الدراسة إجرائياً بأنه "منح مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة صلاحيات أوسع، ومزيداً من المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية والإدارية الخاصة بشؤون مدارسهم، وتوفير فرص النمو المهني وبيئة العمل الملائمة لهم وفق استراتيجية دائمة، بما يعزز الشعور لديهم بالثقة، ويسهم في تحقيق الأهداف التربوية، والذي يقاس من خلال الاستبانة التي أعدها الباحث لذلك".

❖ أساسيات التمكين الإداري:

ذكر (stir, 2003) الوارد في (الطراونة، 2006) أن أساسيات التمكين الإداري تتكون

من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) وهي:

1- Education -E- تعليم العاملين: حيث ينبغي تعليم وتدريب كل فرد في المنظمة، لأن

التعليم والتدريب يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

2-Motivation- M- الدافعية: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة

التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق

العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3- p-purpose- وضوح الهدف: إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى

كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة.

4- Ownership- O- الملكية: وهذا المفهوم يتعلق بإيجاد خطط لزيادة عوائد وامتيازات العاملين

بحيث يكون لدى المنظمة مزايا تؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الايجابي اتجاه منظماتهم، وهذا

دوره يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل وزيادة مسؤولياتهم عن انجازه.

5- W-Willingness to change- الرغبة في التغيير: إن نتائج التمكين الإداري يمكن أن

تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، لأن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة

أصبحت الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى على التغيير فإن وسائل الأداء

ستؤدي إلى الفشل.

6- E-Ego Elimination- نكران الذات: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفصال برامج التمكين

الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم

المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحدٍ لهم، وليس طريقاً لتحسين مستوى

التنافسية والربحية للمنظمة أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وكموجهين.

7- R-Respect- الاحترام : إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر

على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيها، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة

جوهرية في المنظمة، فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين

العاملين لأي سبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفصال كافة جهود التمكين الإداري

(الطراونة، 2006: 24-25).

❖ أهمية التمكين الإداري:

تأتي أهمية التمكين الإداري من كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة من خلال مشاركة جميع العاملين، والتزامهم بالتطوير المستمر، وتحملهم المسؤولية والمشاركة باتخاذ القرار، وهو بذلك يستخرج أقصى طاقات العاملين وأفضل ابداعاتهم مما يسهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة وبلوغها أهدافها بأفضل ما يمكن.

ويلخص (أفندي، 2003) أهمية التمكين بما يلي:

- 1- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- 2- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
- 3- الحاجة إلى الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المنافسة.
- 4- أهمية سرعة اتخاذ القرار.
- 5- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- 6- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- 7- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم (أفندي، 2003: 27).

ومن ناحية أخرى فالتمكين يسهم في رفع معنويات ورضا العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإعمال قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يسهم في حرية التصرف؛ يتجاوز حفز العاملين بحوافز خارجية المنشأ، للاستعاضة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخلياً، أي بحوافز ذاتية داخلية المنشأ تتبع من الأفراد العاملين كالانتماء والاعتزاز بممارسة العمل فيها، ناهيك عن أن التمكين يؤدي لسرعة ورشاقة معالجة الشكاوي والاقتراحات والمشكلات (اندراس ومعاينة، 2008: 144-145).

إن إطلاق العنان لإمكانيات وابتكارات المرؤوسين، وفتح مجال التدريب والتعلم لهم، وإعطائهم حرية التصرف ومسؤولية السلطة يجعل من التمكين عنصراً هاماً في نجاح المؤسسة أو فشلها.

ويرى الباحث أن تمكين مدير المدرسة هو الرافعة الحقيقية للنهوض بدوره وتأدية مسؤولياته وتميز مدرسته، إذ أن المديرين هم أفضل من يمكنهم تقييم احتياجات المدرسة، وتصور مستقبلها، كما لديهم معرفة جيدة بالعملية التعليمية، ويتمتعون بالقدرة على تطبيق الاستراتيجيات المختلفة لتحقيق النجاح في العمل المدرسي.

ومن فوائد التمكين الإداري سواء على مستوى المنظمة أو مستوى العاملين ما يلي:

فوائد التمكين الإداري على مستوى المنظمة:

1. زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة.
2. تحسين الجودة والإنتاجية.
3. تعزيز الولاء والالتزام.
4. زيادة فاعلية الاتصالات (الطائي وقداة، 2008 : 237).
5. مساهمة التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة قد تصل إلى 40%.
6. تخفيض الكلف بنسبة تتراوح من (10-15%) (اندرواس ومعاينة، 2008: 152).

أما فوائد التمكين الإداري على مستوى العاملين فهي:

1. زيادة مستوى الرضا عن العمل .
2. زيادة السيطرة على المهام اليومية.
3. زيادة الشعور بالملكية في العمل.
4. زيادة الثقة بالنفس.
5. توفير فرص العمل.
6. الحصول على معارف ومهارات جديدة (الطائي وقداة، 2008 : 237).

ويذهب (Orgori, 2009) المشار إليه في (جلاب والحسيني، 2013) إلى النظر إلى

التمكين الإداري باعتباره أمراً حاسماً لنجاح العمل في عصر العولمة، وبرأيه فإن للتمكين الإداري

فوائد هامة لكل من المنظمة والعاملين يمكن إجمالها بالآتي:

- 1- يزيد من الشعور بالانتماء، وإشباع الحاجات الإنسانية الأساسية.
- 2- يولد الشعور لدى الأفراد العاملين بأنهم الأساس في نجاح المنظمة.
- 3- يصبح العمل أكثر إثارة، محفزاً، وممتعاً وذو مغزاً.
- 4- يزيد التمكين الإداري من الفاعلية التنظيمية ويحسن من الكفاءة.

5- السرعة في اتخاذ القرارات والاقتراحات، وتحسين عملية تسليم الخدمات وتسريعها الأمر الذي يوفر الكثير من الأموال والوقت للمنظمة.

6- يشجع التمكين على بناء العلاقات الجيدة بين أفراد التنظيم (جلاّب والحسيني، 2013: 107).
إذاً يمكن القول أن عظم تطبيق استراتيجية التمكين الإداري لمديري المدارس تكمن في عظم الاستفادة منه، فهو يكسب مديري المدارس الاستقلالية والمرونة، ولعله يحقق بذلك سرعة الاستجابة، والشعور بالرضا، واطلاق الطاقات الابداعية لديهم، إلى جانب تحقيق الولاء والانتماء لمدارسهم خاصة في ظل التقدم التكنولوجي وفي ظل بيئة تتسم بسرعة التغيير، لينعكس ذلك على اسهاماتهم تجاه المدرسة، بما يحقق التنمية المستمرة، وتطوير المهارة والمعارف فيها.

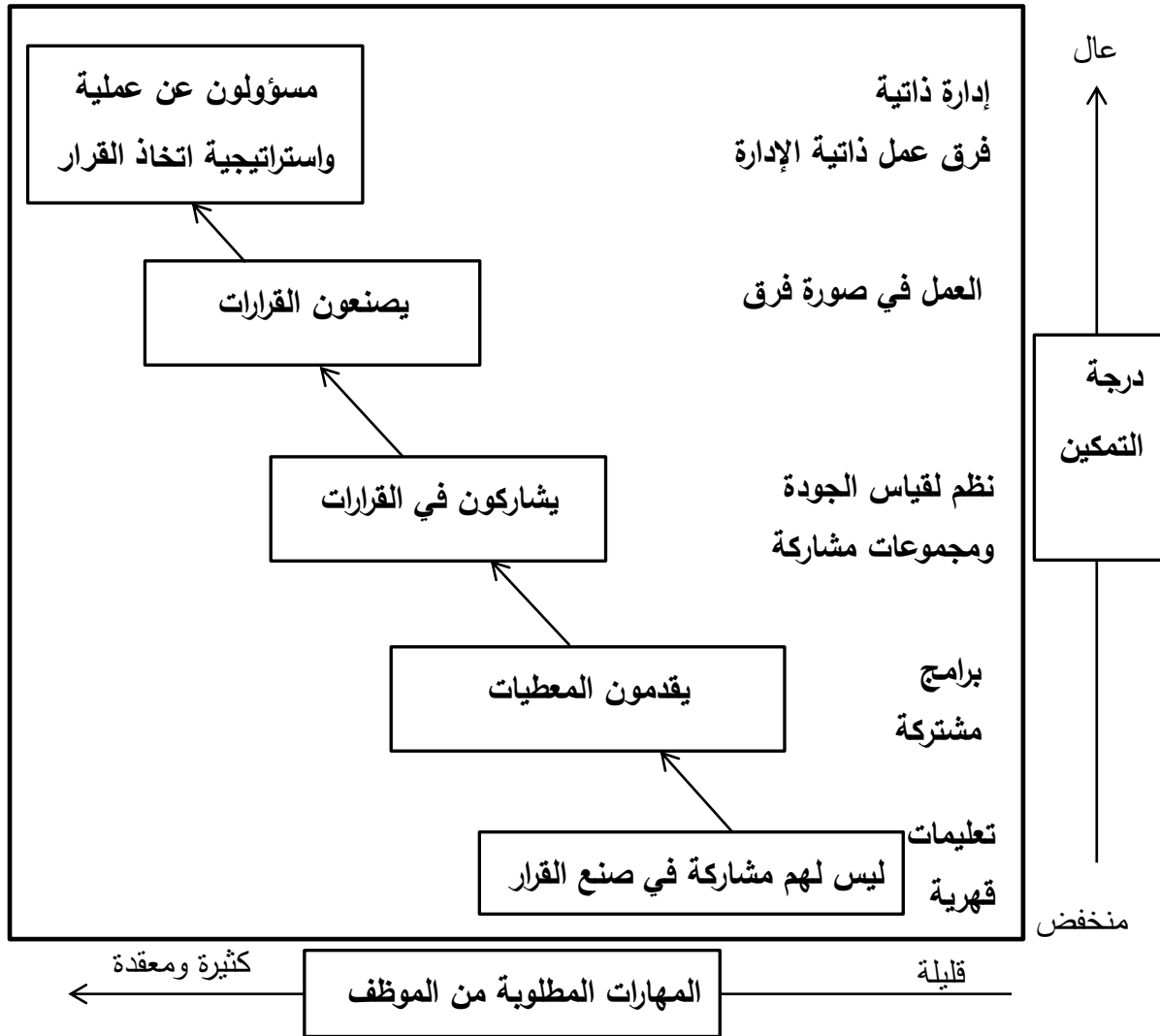
❖ مستويات التمكين الإداري:

إن أي عملية تغيير داخل التنظيم تحتاج إلى وقت بالدرجة الأولى، إلى جانب أنها تتم على مراحل لتحقيق الغايات المرجوة من هذه العملية، وبما أن التمكين الإداري يمثل استراتيجية هامة للمنظمة، فلا بد أن تتبناها المنظمة نظرياً وعملياً، لذا فهي بحاجة إلى وقت لتستطيع التطبيق تدريجياً وعلى مراحل وقد حدد (Pastor, 1996) برامج التمكين إلى عدة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها وهي :

- **المستوى الأول:** يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساساً واضحاً لكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.
- **المستوى الثاني:** في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي إقتراحات ويضع القرارات معتمداً على الإقتراحات ويعلم الفريق بها.
- **المستوى الثالث:** يتناقش المدير والفريق في الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومداخلات من الفريق، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ويعلم الفريق بذلك.
- **المستوى الرابع:** في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي وبشكل تعاوني بين المدير والفريق (العبيدين، 2004: 21).

وتطبق كثير من المنظمات اليوم برامج التمكين الإداري، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات التمكين الإداري يعني تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين الإداري إعطاء

العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات، وأساليب ومستويات التمكين الحالية تسير في تسلسل كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل رقم (1) تسلسل التمكين (أفندي، 2003: 39).

ومن خلال الشكل السابق يتضح أن التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية المنظمة، والذي يتمثل في منح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة اتخاذ القرارات، ويمكن القول: أن القليل من المنظمات قد بلغ ذلك المستوى من التمكين (أفندي، 2003: 39).

ويرى الباحث أن بالمقابل هناك العديد من المهارات التي ينبغي للموظف امتلاكها كي يكون على القدر المناسب للتمكين، ولكي يُؤتي التمكين اكله، منها الاستعداد لتقبل المزيد من السلطات والمهام المفوضة، والقدرة على المشاركة في صنع القرار واتخاذها بفعالية، وتلبية حاجة

العمل إلى العمل الجماعي، والتعاون، وتقبل التدريب اللازم والمهارات المطلوبة لمبادئ العمل بهذا المفهوم، وأخيراً البحث عن جميع الإمكانيات في بيئته التي توطد للتمكين الإداري واستخدامها.

❖ أبعاد التمكين الإداري:

من خلال مراجعة الأدب الخاص بالتمكين الإداري، تبين وجود اختلاف في تعرض هذه الدراسات والأبحاث لأبعاد التمكين الإداري التي تدل على محتواه ومضامينه، إلا أنها تجمع في معظمها على أن هذه الأبعاد تتمحور حول توفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين مثل التحفيز، وتوفير التدريب اللازم، والعمل الجماعي، وصولاً لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وقد تم تحديد أبعاد التمكين الإداري على النحو التالي:

- **المهمة (Task):** حرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها.

- **تخصيص المهمة (Task allocation):** الأخذ بعين الاعتبار قدر الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف، أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به؟ أو إلى أي مدى يوجد تضارب بين مسؤولية الاستقلالية، والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟

- **القوة (Power):** الشعور بالقوة التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وإلى أي مدى تكون السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ أو إلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة، وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

- **الإلتزام (Commitment):** إلتزام الأفراد والإستجابة التنظيمية لأسلوب التمكين الإداري (السكرانه، 2010: 304-305).

- **الثقافة (Culture):** مدى تعزيز ثقافة المنظمة للشعور بالتمكين الإداري، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين الإداري، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين الإداري (العتيبي، 2004: 93).

ويرى بعض الباحثين أن من أبعاد تمكين مديري المدارس مايلي:

1- **المشاركة في اتخاذ القرار:** وهي العملية التي تتصل بمشاركة مديري المدارس في اتخاذ القرارات الهامة، التي تؤثر تأثيراً مباشراً في عملهم، كما يشار إلى ذلك البعد أحياناً بأنه المشاركة

في القرارات التي تشمل على التمويل واختيار المعلمين، ووضع الجداول، والمناهج، والمجالات الأخرى المتصلة ببرامج العملية التعليمية.

2- التنمية المهنية للمديرين: وتشير إلى إدراك المديرين أن المدرسة التي يعملون فيها توفر لهم فرص التنمية المهنية والتعلم المستمر، وتزيد من معرفتهم ومهاراتهم خلال الحياة المدرسية، وتعد التنمية المهنية مجالاً هاماً في النظام التعليمي حيث يحتاج المديرون باستمرار إلى تطوير مهاراتهم، وإلى تعلم كل ما يمكن من مهارات جديدة.

3- الوضع والمكانة العملية: ويشير إلى إحساس وإدراك المديرين بأن لديهم احتراماً مهنيًا، وشعورهم باحترام الآخرين لمعارفهم وخبراتهم، كما أن هذا الإدراك يؤثر على قدرتهم في العمل، حيث يحتاج المديرون إلى الشعور بالاحترام سواء داخل المدرسة أو خارجها، وخاصة في ضوء المستوى الحالي من النقد ونقص الدعم العام لمهنتهم (حسين، 2011: 64).

4- الكفاءة الذاتية للمديرين: وتشير إلى إدراك المديرين بأنهم تتوافر لديهم المهارة والقدرة لمساعدة المعلمين والطلبة على التعلم، وإحساسهم بأنهم ذو كفاءة في بناء ووضع البرامج الفعالة للطلبة، ويعد اعتقاد المديرين في كفاءتهم الشخصية وتمتعهم بالمهارات من الأمور التي تؤثر تأثيراً إيجابياً على عملهم، فعندما يؤمن المديرون بقدرتهم تتضح ثقتهم بأنفسهم، وتؤثر إيجابياً على العملية التعليمية داخل المدرسة.

5- التأثير: ويشير إلى شعور مديري المدارس بتأثيرهم الكبير على الحياة التعليمية، وشعورهم بأن ما يقومون به يستحق الاحترام، كما أنهم يقومون به بأسلوب جيد وكفاء، لذا تتم مكافأتهم على إنجازاتهم التي يحققونها للمدرسة (حسين، 2012: 15).

ويمكن تلخيص وجهات النظر بخصوص أبعاد التمكين الإداري من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2/1):

المصدر	الأبعاد
(Clair, 1997)	بناء الثقة، المسؤولية، خلق الفرق.
(Daft, 2001)	المعلومات، المهارات والمعرفة، القوة، المكافآت
(Bodner, 2003)	المعلومات، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات، التدريب، العلاقة بين أعضاء الفريق.

الاستقلالية، تدفق المعلومات والاتصالات، الدعم والتحفيز، المعرفة والمهارات.	(ملحم، 2004)
الحرية، والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة، دعم الإدارة.	(Halvarson, 2005)
شدة البأس، المعنى، الاستقلالية، التأثير.	(Slocum and Hellriegel, 2005)
المشاركة في اتخاذ القرار، الإلتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الادارية.	(Mullins, 2005)
المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت.	(الياسري ومحمد، 2007)
الثقة، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات.	(عبود وعباس، 2007)
المشاركة بالمعلومات، توفير الاستقلالية، فرق العمل.	(Kreitner and Kinicki, 2007)
المشاركة باتخاذ القرار، المعرفة، القوة، المكافآت	(Gupta, 2008)
التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت، توفير الأجهزة والتكنولوجيا.	(Mazdaarani, 2008)
القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت.	(Aswathappa, 2008)
السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية.	(Karakoc and Yilmaz, 2009)
المعرفة والمهارات، الإتصالات، الثقة والحوافز.	(Hasan, 2010)
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال والتحفيز.	(راضي، 2010)

أبعاد التمكين الإداري (جلاب والحسيني، 2013 : 2)

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الدراسة الحالية اعتمدت ما تبنته بعض الدراسات كدراسة (جابر، 2012)، ودراسة (أبو علي، 2010)، ودراسة (الطعاني، 2008) من أبعاد للتمكين الإداري لمديري المدارس، إضافة لبعض ما ورد في الأدبيات التي تناولت تلك الأبعاد، منسجمة مع طبيعة الدور الذي يقوم به مدير المدرسة.

❖ أبعاد التمكين الإداري لمديري المدارس:

لاشك أن احتواء التمكين الإداري على مجموعة الأبعاد التي سيلي ذكرها من شأنه أن يزيد من جودة العمل المدرسي، وهو الهدف الأساس من اتباع استراتيجية التمكين الإداري، لأن ذلك لن يؤثر فقط في مرونة واستقلالية مدير المدرسة؛ ولكن بالتأكيد سيمتد إلى المعلمين والعاملين ليصبح بعدها المحرك الأساسي للممارسات الإدارية والأكاديمية في البيئة المدرسية.

1- تفويض السلطة:

التفويض يتضمن تعيين المهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، ومع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام، وللمفوض هنا حق إصدار القرارات التي فوض باتخاذها (الطويل، 2001: 96).

بالتالي ينبغي منح مديري المدارس الصلاحيات اللازمة لممارسة عملهم ببسر دون الحاجة دائماً إلى الإجراءات الروتينية التي تحد من فعالية إدارتهم.

2- الاتصال وتدفق المعلومات:

ويتمثل بعد الاتصال وتدفق المعلومات في استخدام الإدارات وموظفيها وسائل اتصال حديثة، تساعد على تواصل الإدارة مع غيرها من الجهات عن طريق أجهزة الحاسب وشبكات الانترنت، إذ إن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد، مما يستلزم التعامل مع وسائط عدة لنقل المعلومات يسهل الوصول إليها في الزمان والمكان المناسبين إذ لا جدوى من توافر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة إليها (حسين، 2008: 53).

فالالاتصال الفعال وتمرير المعلومات في جميع الاتجاهات هو المفتاح الأساسي للتمكين الإداري، وحتى يكون مدير المدرسة ممكناً فلا بد من حصوله على المعلومات التي تمكنه من المشاركة في تحمل مسؤولياته على أكمل وجه، مما يتطلب توظيف التقنية الحديثة لتقديم التغذية الراجعة لمديري المدارس والمنطقة التعليمية على وجه الدقة والسرعة.

3- المشاركة في اتخاذ القرارات:

المشاركة في اتخاذ القرارات عملية مهمة تساهم في التوصل إلى القرار السليم، كما أنها تؤثر على عملية اتخاذ القرار بدءاً من تحديد المشكلة إلى التوصل إلى القرار، إذ يشارك العاملون في المنظمة في تحديد المشكلة وجمع المعلومات ومناقشتها وتحليلها، وبعد اتخاذ القرار المناسب

فإن الدور يمتد إلى تنفيذه، وهذه المشاركة تدعم عامل الثقة والدافعية للعمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة مما يشعر الفرد أنه جزء فعال في كيان المنظمة (الطراونة، 2006: 59). وإن أية محاولة لتطوير المدارس تستوجب إيلاء الاهتمام لعملية اتخاذ القرارات بشأنها، وزيادة الفرص المتاحة للمشاركة الجادة والجماعية لمديري المدارس في اتخاذ القرارات الإدارية والتربوية التي تتعلق بالعمل المدرسي بوجه عام ومدارسهم بشكل خاص.

4- النمو المهني:

يتمثل بعد النمو المهني بإدراك العاملين أن المنظمة التي يعملون بها توفر لهم فرص النمو والتطور والتعلم المستمر، وتوسع مهارتهم من خلال الحياة العملية، إذ يمثل النمو المهني للقيادة التربوية مطلباً مهماً وضرورياً لحساسية موقعها المهني وما يتضمنه من تأثير بارز (الطويل، 2001: 77).

وغرض هذا البعد هو الاستثمار الأمثل لدور مديري المدارس، وهذا يتطلب تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لتطوير قدراتهم، وتأهيلهم للقيام بمهامهم بقدر عالٍ من الكفاءة.

5- التحفيز الذاتي:

إن وجود نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد وإشباع حاجاتهم، ويعزز من استمرارهم في العمل، كما يثير المنافسة فيهم لتحسين الأداء، ويوفر المناخ التنظيمي الإيجابي، مما يسهم في شعورهم بالرضا والولاء التنظيمي (الطراونة، 2006: 47).

لذا فإن توفير تلك العوامل التي تحرك قدرات مديري المدارس لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل ومنحهم المكافآت المادية أو المعنوية هو أحد العناوين الرئيسية لترسيخ وتدعيم بيئة التمكين.

6- العمل الجماعي:

للعمل الجماعي فوائد منها: توفير بيئة عالية التحفيز، وتوفير مناخ مناسب للعمل، والاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية وتحسين مستوى ونوعية القرارات (أفندي، 2003: 45). فالعمل الجماعي يتعلق بتسيير أنشطة البيئة المدرسية بشكل تعاوني مع مديري المدارس، ومن خلال فرق العمل المدرسية التي يجب أن تتمتع بالصلاحيات اللازمة لتسيير أمورها وبأقل قدر من الإجراءات الروتينية.

❖ متطلبات التمكين الإداري:

لكي يتم تطبيق تمكين العاملين في المنظمات، لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء عملية التمكين الإداري وهي:

1- الثقة الإدارية: أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين في مرؤوسيهـم، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي الى تمكين سلطة الموظف.

2- الدعم الاجتماعي: لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤساءهم، وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه (الإبراهيم وآخرون، 2008: 20).

3- الهدف والرؤية المستقبلية: يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين الإداري، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

4- فرق العمل: يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، إن فرق المهام أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرين فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها.

5- الاتصال الفعال: يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو أحد المفاتيح الأساسية لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام، وبدون الالتزام لن يتحقق التمكين.

6- التدريب المستمر: لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم؛ لأنه لا يجب أن يفترض المديرين أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم بالكامل. إن

تمكين الموظفين، يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة (حسن، 2002: 17).

ويذكر (Dreie, 1996) المشار إليه في (حسين، 2011) أن التمكين الناجح يتطلب توافر عدد من العوامل مثل القيادة القوية، والتنظيم الثابت فيما يتعلق بالأفراد والتمويل، والمشاركة المجتمعية، ولكن هذه السمات لا يمكن أن تظهر أو تحقق بسرعة، فهي تتطور وتتمو عبر عملية من التطوير القيادي، وبناء القدرة التنظيمية، والمهارة في إدارة الاجتماعات والتعامل مع وسائل الإعلام، والتفاوض مع المسؤولين ومؤسسات المجتمع المحلي، ونادراً ما يتم اكتساب هذه المهارات دون جهد ، ولذلك يجب أن يعمل الأفراد على تنمية هذه المهارات لكي يتمكنوا من النجاح في هذا المسعى (حسين، 2011: 74).

أمام ما تقدم من متطلبات لنجاح التمكين الإداري يرى الباحث أن على دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية أن تعزز البيئة التي ينمو فيها تمكين مدير المدرسة، بمنحه مزيد من الثقة والدعم المستمر، واعطائه كافة الصلاحيات لاختيار وسائل تنفيذ الأهداف المطلوب منه تحقيقها، ومساعدته في علاج المشكلات التي يواجهها، وتوفير الدعم على مستوى الإمكانيات البشرية والمادية، وعندها يجب أن يسعى مدير المدرسة لإجراء بعض التحسينات في العمل المدرسي لتتناسب مع مهارات ومتطلبات التمكين الإداري الممنوح له، وأن يهتم اهتماماً كبيراً بالنتائج في العمل المدرسي.

❖ خطوات تنفيذ التمكين الإداري:

يرى (العنبي، 2005) أن خطوات استراتيجية التمكين الإداري هي:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هو لرفع مستوى الجودة، أم زيادة الإنتاجية، أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، أم لتخفيف عبء العمل عن المدير، وأياً كان السبب؛ فإن توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين الإداري، يحتاج المديرين لتقديم

أمثلة واضحة ومحددة للموظفين، وما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين الإداري.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المديرين:

قبل تنفيذ برنامج التمكين الإداري هناك حاجة ماسة للحصول على التزام المديرين في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين الإداري.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون:

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، كما ويجب تقييم نوعية القرارات حتى يتمكن المديرين والمرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:

يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، والموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:

لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم، والمنظمة ككل، ويجب أن يتوافر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي إلى نجاح المنظمة.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:

لا بد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب:

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج ومواد تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشاكل، والاتصال، والعمل مع الفريق، والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين:

يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، واستخدام خطة عمل كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين حيث يحدد المديرون للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لكي يكتب لجهود التمكين الإداري النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهات المنظمة.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين الإداري، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين الإداري عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة (العتيبي، 2005: 33-38).

❖ النماذج العالمية للتمكين الإداري:

لبلوغ التمكين الإداري أو الاقتراب منه تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين الإداري وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة الأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين الإداري والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم هذا المفهوم، ومن أهم النماذج التي تفسر التمكين الإداري التالي:

أولاً: نموذج (Conger and Kanungo (1988):

عرف (Conger and Kanungo (1988) التمكين الإداري كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز شعور العاملين بالفاعلية الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف،

والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية"، وحدد الكاتبان خمس مراحل لعملية التمكين الإداري وهي:

المرحلة الأولى: تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، كالبيروقراطية الإدارية، والضغوط التنافسية، وضعف الاتصالات، والمركزية الشديدة في توزيع الموارد، والتسلط في أسلوب الإشراف وعشوائية المكافآت، وضعف التحفيز، وغياب الإبداع، وعدم وضوح الدور، وغياب التدريب والدعم الفني، ونقص السلطة، وعدم التحديد المناسب للموارد، وعدم واقعية الأهداف، ومحدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، والروتين الشديد في العمل، وشعور العاملين بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم، لذلك على الإدارة أن تعمل إلى التعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وتبنى الإستراتيجية المناسبة للتمكين لإزالة تلك الإشكاليات.

المرحلة الثانية: استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالمشاركة، وإثراء العمل، والمكافآت المتصلة بالأداء، لإزالة العوامل والإشكاليات المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز، وتزويد المرؤوسين بمعلومات وبيانات عن فعاليتهم الذاتية في العمل.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام عدة مصادر: التجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: ونتيجة لإستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسون بالتمكين مما سيزيد من الجهد المبذول، والاعتقاد بفاعليته الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة. باختصار يرى الكاتبان أن التمكين هو العملية التي يعتقد الفرد من خلالها أن فاعليته الذاتية تتحسن (السكرانه، 2010: 311-313).

ثانياً: نموذج (Thomas and Velthouse (1990

حدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين الإداري حيث شعرا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين وهي:

1- التأثير الحسي أو الإدراكي (Sense of impact): التأثير في العمل وفي القرارات التي يمكن أن تتخذ اتجاه مهمة معينة.

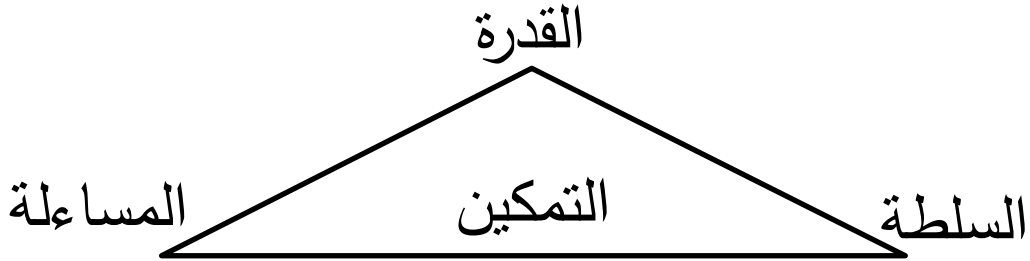
2- الكفاية (Competence): شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه الأنشطة والمهام الموكلة إليه، والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، وذو جودة.

3- إعطاء معنى للعمل (Meaningfulness): يمثل الإحساس بأن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

4- الاختيار (Choice): الشعور بالاختيار يوفر شعوراً بأن الفرد حر في اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها (اندرواس ومعايعة، 2008: 158-159).

ثالثاً: نموذج (2003) Beyerlien & Harris Model.

لقد حدد هذا النموذج ثلاثة مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات الثلاثة في السلطة والمساءلة والقدرة، وهي موضحة في الشكل التالي:



شكل رقم (2) نموذج Beyerlien & Harris Model (البلوي، 2008: 22)

وعرفت العناصر المذكورة بالآتي:

- القدرة: هي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات.
- المساءلة: هي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة.
- السلطة: هي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة (البلوي، 2008: 22).

إذاً فالتمكين كإستراتيجية إدارية لها متطلباتها، ولعل البيئة التي يعمل بها مدير المدرسة تحتاج بداية إلى التغلب على كثير معوقات تمكين اتباع هذه الإستراتيجية، ومن ثم تعزيز العوامل الموجه لها والمثبتة لها في بيئة عمله وفقاً لأبعاد التمكين التي تم الإشارة لها مسبقاً.

❖ خصائص المؤسسات التربوية الممكنة:

- ذكر الضلاعين (2010) الوارد في (العطار، 2012) أن من هذه الخصائص ما يلي:
- وجود إدارة فعالة تملك الرؤية التي يمكن أن توفر مناخ المشاركة، وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين الإداري.

- وجود استراتيجية مؤسسية واضحة.
 - توفر هيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات.
 - إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة.
 - شعور الموظف بالسلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية.
 - شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة.
 - وجود الدعم والمساندة والإدراك من القيادة لمفهوم التمكين الإداري.
 - التنسيق بين الإدارة والعاملين لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمة.
 - تبني المؤسسات للعلم والمعرفة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم.
 - وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
 - توفر أبعاد التمكين الإداري بشكل مستمر وبدرجة عالية (العطار، 2012 : 22).
- كل هذه العناصر والمظاهر ينبغي أن تكون عماد ثقافة التمكين التي تنتوي بيئة العمل التربوي والتعليمي تبنيتها، سعياً لتوفير فرصة كاملة أمام تمكين مديري المدارس والتي قد يكون من أهم خصائصها بالإضافة إلى ما تقدم:
- وجود مناخ واسع من الثقة المتبادلة بين الإدارة التعليمية ومدير المدرسة.
 - تقديم الحوافز للمبدعين من مديري المدارس وتقدير جهودهم.
 - الاهتمام بالمضمون والجوهر في أداء مديري المدارس والتقييم على هذا الأساس بدلاً من التركيز على الشكليات.
 - ديمومة البحث والاطلاع على تجارب البيئات الأخرى التي تبنت التمكين والاستفادة من خبراتها.
 - ولعل أهم ما يميز بيئة التمكين الإداري هو عدم قبول الواقع على أنه وضع آمن ومستقر بل يجب التطلع لإنجاز ما هو أفضل دائماً.

❖ التمكين الإداري والمفاهيم الإدارية المتصلة به:

رغم تعدد البحوث والدراسات التي تناولت التمكين الإداري إلا أنه قد يكون هناك بعض الغموض الذي يحيط بعلاقة التمكين بمفاهيم إدارية أخرى مثل التفويض والمشاركة والإثراء الوظيفي.

التمكين الإداري وتفويض السلطة: Empowerment and Authority Delegation

يعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين ومقتضياته، فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة، كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوفر إلا في التمكين؛ مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة وللآخرين، إضافةً إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف (ملحم، 2006: 39).

ويرى (المعاني وآخرون، 2001) أن الإطار العام للتمكين يشمل العديد من المفاهيم والتي من ضمنها التفويض كون التمكين يسعى لتأهيل العاملين لاتخاذ القرارات بعد إعطائهم الصلاحيات، ويحملهم مسؤولية القرارات المتخذة، ودون التفكير مسبقاً باستعادة هذه الصلاحيات بعد إعطائهم إياها، ليس كما هو الحال في التفويض والذي يعطي صلاحيات للقيام بأعمال محددة ثم استعادة الصلاحيات بعد إتمام العمل ودون تحمل مسؤولية القرارات المتخذة (المعاني وآخرون، 2001: 190).

إذاً استخدام البعض لتفويض السلطة باعتباره مرادفاً للتمكين هو بخلاف الواقع إذ أن التفويض يختلف عن التمكين حيث إن تفويض السلطة يعني تخويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين ما تلبث أن تسترد من جديد، بعكس التمكين الذي يعتبر استراتيجية دائمة، حيث يبقى الأفراد مسؤولون عن إنجاز أعمالهم ومحاسبون عليها، والتفويض لما سبق جزء من التمكين.

التمكين الإداري والمشاركة: Empowerment and Participation

إن تمكين العاملين يشبه المشاركة في صنع القرارات في نواحي، ويختلف عنها في نواحي أخرى حيث يرتبط المفهومان بالمنهج الديمقراطي للإدارة عن طريق إشراك العاملين في مهام تفوق مسؤوليات العمل اليومي، ولكن مفهوم تمكين العاملين أوسع نطاقاً فالمشاركة في صنع القرارات قد تتراوح بين قيام المدير باستطلاع آراء عدد قليل من العاملين إلى إشراك جميع العاملين في قرار جماعي، أما تمكين العاملين فهو لا يعني فقط المشاركة في السلطة؛ ولكن توزيع السلطة أيضاً، حيث يمنح العاملين سلطة أو تحكماً بشأن بعض أو كل النواحي المهمة، بدءاً من وضع جدول

زمني للعمل إلى اتخاذ القرارات ثم تنفيذها، فتمكين السلطة يقوي العاملين، ويعطي لهم إحساساً بالملكية والتحكم في وظائفهم (القحطاني، 2011: 208).

التمكين الإداري والإثراء الوظيفي: Empowerment and Enrichment

اعتبر البعض التمكين مرادفاً للإثراء الوظيفي والذي عرفه Buchanan and Hucznski بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في المهام بالإضافة إلى منح العامل الاستقلالية والحرية في التأثير والتحكم على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله، واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته. نظرياً وبالتجربة العملية للإثراء الوظيفي في الوقت الحالي بات استعمال هذا المصطلح محدوداً ولم يعد يحمل الحداثة ذلك لأن الإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكيلهم مهام جديدة وليس كالتمكين الذي يعمل على توسعة محتوى العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى (المعاني وآخرون، 2001: 191).

❖ معوقات التمكين الإداري:

من المؤكد أن أمام عملية التمكين الإداري في أي مؤسسة العديد من العقبات والمعوقات، والتي ينبغي مواجهتها، والعمل على احتوائها للمضي قدماً بتطبيق استراتيجية التمكين.

ومن هذه المعوقات ما يلي:

- 1- عدم الرغبة في التغيير.
- 2- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
- 3- خوف الإدارة العليا من فقد السلطة.
- 4- ضعف نظام التحفيز ونظام المكافآت.
- 5- خوف العاملين من تحمل المسؤولية.
- 6- ضعف التطوير والتدريب الذاتي (الإبراهيم وآخرون، 2008: 21).
- 7- البناء التنظيمي الهرمي.
- 8- خوف الإدارة من فقدان وظائفهم والسلطة.
- 9- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- 10- السرية في تبادل المعلومات.

11- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

12- عدم الثقة الإدارية (العتيبي، 2005: 39).

ويري (المسليم، 2012) أن أبرز تحديات وصعوبات تمكين مديري المدارس تكمن فيما

يلي:

- 1- تمسك إدارة التعليم بالنظام المركزي الذي لا يساعد على تمكين مديري المدارس.
 - 2- صلاحيات مديري المدارس الحالية التي لا تتوافق مع عملية التمكين.
 - 3- تطبيق عملية التمكين قد تسبب في إساءة استخدام مديري المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم؛ لقلة التطوير المهني لهم.
 - 4- الإعداد الحالي لتدريب مديري المدارس لا يسهم في تمكينهم إدارياً لقلة تصميم الإدارة العليا لبرامج تدريبية تتعلق بمتطلبات تطبيق مفهوم التمكين الإداري.
 - 5- قلة الوقت الكافي لدى مديري المدارس في تطبيق ما تعلموه لتطوير العمل المدرسي؛ لانشغالهم في تنفيذ التعليمات وتسيير العمل داخل المدرسة.
 - 6- إن القياديين يخشون من أن منح السلطة لمديري المدارس قد يسهم فيما يلي:
 - الانفراد بالسلطة من قبل مديري المدارس.
 - سيطرة المديرين على المعلمين.
 - اتخاذ قرارات عشوائية من قبل مديري المدارس.
 - وجود صراع بين قياديين المناطق التعليمية ومديري المدارس.
 - قد تتدخل جهات من خارج المدرسة في القرارات المدرسية.
 - قد لا يحدد أولياء أمور الطلبة تمكين مديري المدارس.
 - قد لا يقبل المعلمون التمكين الزائد لمديري المدارس (المسليم، 2012: 82-83).
- بالنظر إلى هذه المعوقات يمكن القول بأن صعوبات تمكين مديري المدارس تتركز في مقدار الصلاحيات، ونظم العمل، والتأهيل والتدريب، واستخدام السلطة، ونقل التمكين، والثقة بمديري المدارس.

ولإنجاح عملية التمكين الإداري في بيئة المؤسسات التربوية، تم اقتراح ما يلي:

- الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
- التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية.

- بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي.
- السماح بتداول المعلومات.
- التحول من نظام الاشراف القائم على التوجيه والتحكم.
- إعادة النظر في نظام المكافآت.
- توفر التدريب الملائم للقيادات الإدارية (العتيبي، 2005: 40).

ويرى الباحث لتحقيق فعالية التمكين لمدير المدرسة والتغلب على معوقات الحصول على

ثماره ينبغي توفير العناصر التالية:

- منح الثقة لمدير المدرسة في قدرته على الأداء.
 - ترك الحرية لمديري المدارس لاختيار طرق تنفيذ المهام التي يقومون بها.
 - تشجيع مديري المدارس على التقدم بأفكار ومقترحات جديدة لتطوير العمل المدرسي.
 - سيادة مفهوم المشاركة وجماعية العمل تجاه العمل المدرسي.
 - توفير المعلومات للمدارس في الوقت المناسب.
 - التركيز على النتائج أكثر من الالتزام الصارم باللوائح والقواعد.
- بناءً على ما تقدم يمكن القول أن التمكين الإداري لمديري المدارس يحتاج إلى مقومات وعوامل تنظيمية ملائمة، فعوامل الثقة والتواصل، وتفويض السلطة، والمعرفة والمعلوماتية، والحوافز، والمشاركة في اتخاذ القرارات، هي عماد ثقافة التمكين، وأساس هام في تكوين فريق عمل واحد طرفيه الإدارة التعليمية ومديري المدارس، يُشعر الأخير بالمسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة بها.

المحور الثاني

الإبداع الإداري

المقدمة:

التطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي وما ترتب عليه من تغيرات ثقافية واجتماعية وغيرها، جعل من المحتم على المنظمات والمؤسسات أن تستجيب لهذا التغيير بإحداث التعديلات اللازمة واستخراج الأفكار الجديدة واتباع الأساليب الحديثة، التي تمكن هذه المؤسسات من مواجهة التحديات والمشكلات، ولعل الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية للنهوض بهذه المرحلة.

ومما لاشك فيه أن المدارس في مقدمة المؤسسات التي تأثرت بهذه التغيرات على اعتبار أن التعليم هو قاطرة التنمية والتقدم في المجتمع، فالمدارس هي المسؤول الأول عن تربية النشء وإعداد الأجيال المتوالية التي تقود المجتمع في كافة المجالات، لذا أصبح لزاماً ضرورة اختيار قيادات للمدارس تستطيع أن توفر بيئة تعليمية تتسم بممارسة الأنشطة الإبداعية، وتحفز العاملين والطلاب على توليد الأفكار والأساليب الإبداعية التي تتصف بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف، والتي تؤدي إلى جودة العمل والإبداع، قيادات تكون قادرة على تغيير وظيفة المدرسة من الحفظ والتلقين إلى الاهتمام بتنمية شخصية المتعلم من كافة جوانبها معرفياً ووجدانياً ومهارياً واجتماعياً وجمالياً، بحيث لا يطغي جانب على آخر وتستطيع تخريج أجيال قادرة على التعلم الذاتي والبحث والتجريب والابتكار، أجيال مبدعة تتسم بعالمية الفكر وخصوصية الثقافة (عبد الرسول، 2012: 14).

❖ مفهوم الإبداع:

لغة: جاء في لسان العرب أن كلمة إبداع من بدع يبدعه بدعاً، وابتدعه: أي أنشأه وبدأه، والبديع والبدع: الشيء الذي يكون أولاً، والبدع الأمر الذي يفعل لأول مرة، ومنه قوله تعالى: ﴿قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعًا مِنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْمِي مَا يُفْعَلُ بِي وَكَأَنِّي أَخْتَصِمُ لِي وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ﴾ (الأحقاف: 9)، والبديع من أسماء الله الحسنى؛ لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها، لقوله تعالى: ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ﴾ (البقرة: 17)، أي مبدعها وخالقها على غير مثال سابق (ابن منظور، 1980: 230).

❖ الإبداع اصطلاحاً:

إن الإبداع ظاهرة معقدة جداً أو (جملة معقدة من الظواهر ذات وجوه أو أبعاد متعددة)، لقد سارت الأبحاث في مجال الإبداع على جبهة عريضة مليئة بالتشعب والتنوع، فمرة تظهر أبعاد جديدة، ومرة تأتي أخرى لتحل محلها، ولهذا يبدو من الصعب أن ننتظر إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه في الوقت الحاضر خصوصاً أن بعض التعريفات التي جاءت تعلق أهمية على هذا البعد، وبعضها يؤكد على بعد آخر، فتارة يعرف الإبداع كاستعداد أو قدرة على إنتاج شيء ما جديد، وذي قيمة، وتارة أخرى لا يرى في الإبداع استعداد أو قدرة بل عملية يتحقق النتاج من خلالها، ومرة ثالثة يرى في الإبداع حل جديد لمشكلة ما (إبراهيم، 2011: 213).

ويعرف الإبداع بأنه " هو ذلك السلوك الذي يحدث أمراً لم يكن موجوداً من قبل بحيث يأتي على غير مثال يكون ملائماً لمقتضى الحال، بمعنى أنه السلوك الذي ليس له نظير ويتمتع بخصائص الجدة والملائمة " (حنورة، 1997 : 6).

ويعرفه (Guilford:1986) بأنه "سمات استعدادية تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل" (إبراهيم، 2011: 209).

وينظر للإبداع بأنه "أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة" (الصرن، 2000: 28). كما عرف الإبداع بالمفهوم التربوي من قبل (Torrance, 1993) على أنه "العملية التي تساعد الفرد على أن يصبح أكثر حساسية للمشكلات، وجوانب النقص، والثغرات في المعرفة، والمعلومات واختلال الانسجام، وتحديد مواطن الصعوبة وما شابه ذلك، والبحث عن حلول، والتنبؤ، وصياغة فرضيات واختبارها، وإعادة صياغتها، أو تعديلها من أجل التوصل إلى نتائج جديدة ينقلها الفرد للآخرين (الحريري، 2011: 244).

وقد أظهر الأدب التربوي حول تعريف الإبداع، أن تعريفاته تتمحور في معظمها حول

أربعة أبعاد:

1- المناخ الذي يقع فيه الإبداع.

2- الإنسان المبدع بخصائصه المختلفة.

3- العملية الإبداعية ومراحلها.

4- النواتج الإبداعية.

ويمكن تلخيص المفهوم بطريقة ذات مدلول تربوي واضح بأنه " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد أو المنظمة أو المجتمع " (جروان، 2009 : 21).

يتضح مما سبق أنه لا يوجد تعريف جامع للإبداع فمفهومه يختلف من باحث إلى آخر، وذلك بالتأكيد يعود للزاوية التي ينظر للإبداع من خلالها؛ غير أن قاسم هذه التعريفات المشترك هو كون الإبداع يتعلق بإنتاج أفكار جديدة هادفة تقع خارج نطاق المألوف وتكون مفيدة ومقبولة على المستوى المنشود عند التنفيذ.

لذا يتبنى الباحث ما ذهب إليه جروان في تعريفه للإبداع خاصة أنه تضمن مكونات الإبداع التي سينتظر إليها لاحقاً.

❖ نشأة وتطور مفهوم الإبداع

الله هو المبدع الأول الذي خلق هذا الكون بما فيه من سماوات ونجوم وكواكب وشمس وقمر وأرض شاسعة واسعة فيها السهل والجبل والوادي والنهر والبحر، حيث وردت آيات الإبداع في القرآن الكريم في كثير من المواضع حيث جاء منها: ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾ (البقرة: 117).

لا شك أن الإنسان مارس ومنذ القدم الإبداع، وليس أدل على قدم الإبداع تلك الرسوم والمعابد والقصور والأهرامات التي كان يشيدها الإنسان على مر العصور، ومنذ فجر التاريخ بحيث يصعب حصرها وعددها (عبد العزيز، 2006: 19).

وقد ذكر (جروان، 2002)، أنه يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسة تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

المرحلة الأولى:

وتمتد منذ أقدم العصور، ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقترن بالغموض، وتستعصي على التفسير، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية

والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفطرة على الإبداع، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة وغيرها.

المرحلة الثانية:

بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وحدث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخرافق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

المرحلة الثالثة:

بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تتدمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة (جروان، 2002 : 18)، ولكن خلال العقود الخمس الماضية حدث تطور هائل في فهمنا للظاهرة الإبداعية نتيجة الاهتمام المتزايد للعلماء والباحثين بدراساتها، واخضاعها لمنهجية البحوث العلمية والتجريبية، وتمكن عدد من رواد علم الإبداع من تطوير أدوات لقياس الإبداع، وبرامج لتدريبه وتحفيزه في المؤسسات المتقدمة ومؤسسات الإدارة (جروان، 2009: 11).

❖ الإبداع الإداري:

أصبح الإبداع الإداري أمراً حتمياً لدى كل مؤسسة في ظل الظروف المتغيرة، والتي يجد القائد فيها أنه ما عاد بالإمكان حل مشكلات الحاضر بحلول الماضي، ولكن عليه أن يستخدم قدراته الإبداعية لإيجاد حلول جديدة متميزة للمشكلات التقليدية والمعقدة التي تقابله. وكما أن تعريفات الإبداع متعددة فقد تعددت التعريفات التي تناولت الإبداع الإداري، إلا أن هذه التعريفات تتفق على أهمية وجود فكرة أو ممارسة جديدة تؤدي إلى تطوير وتقديم المؤسسة ومن هذه التعريفات:

ما ذكره (نجم، 2003) بأن الإبداع الإداري هو "التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير الأداء" (نجم، 2003: 345). في حين عرفه (عبد العال، 2011) فقال: "إن الإبداع الإداري مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة من خلال تحفيز العاملين

على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير" (عبد العال، 2011: 11).

وفي رأي آخر الإبداع الإداري يشير إلى " قدرة القائد على ابتكار أساليب، وأفكار ووسائل جديدة يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية" (عامر، 2001: 98).

هذا وقد أشار (عبد الرازق والذبياني، 2012) إلى جملة من التعاريف التي تناولت الإبداع الإداري والتي منها:

- ماعرفه (Thomas, 1995) بأنه :

" اكتشاف أو اختراع شيء مما يقع خارج نطاق قواعد النظام القائم، ولكنه ذو قيمة لأنه يسمح بتطوير نظام جديد ذي معايير جديدة تحكم ما يمكن التفكير به".

- في حين ذكره (القيروني، 1993) بأنه:

" إبداع جماعي مؤسسي، ويعني القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية".

- بينما أشارت (القاسمي، 2000) إلى الإبداع الإداري باعتباره " مجموعة من الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة، وفعالية في إنجاز أهداف المؤسسات المختلفة، وأن تكون أكثر خدمة للمجتمع".

- كما عرفه (فياض، 1995) بأنه:

" كل إجراء يهدف إلى التغيير نحو الأفضل في تصميم المؤسسة أو العملية الإدارية، أو الثقافة المؤسسية، الناشئ عن مبادرات إما من المدير أو المرؤوسين في المنظمة، يتم تبنيها من قبل الإدارة العليا، أو أي أسلوب إداري يشجع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية ودعمها وتبنيها.

- ويرى (الحقباتي، 2007) الإبداع الإداري بأنه:

" جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة، والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو المنظمة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة" (عبد الرازق والذبياني، 2012: 193-194).

وفي إطار المنظومة التعليمية يعرف الإبداع الإداري بأنه " ابتكار أساليب ووسائل جديدة ويمكن أن تلقي التجاوب الأمثل من العاملين في المدرسة، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق أهدافها، ولتطوير العمل نحو الأفضل، واقتراح أفكار مفيدة للعمل: ك تقديم حلول مثلى لمشكلات معينة، أو توليد طرق جديدة لإدارة المدرسة وإنجاز الأعمال، بحيث تحفز ما لدى العاملين من قدرات ومواهب لتحقيق الهدف بصورة أفضل" (عبد الرازق والذبياني، 2012 : 178).

ويمكن تعريفه بأنه " مجموعة من القدرات والخصائص التي يتميز بها مدير المدرسة، وتمكنه من تحقيق الآتي:

- وضع حلول مبتكرة للقضايا والمشكلات التي تواجهه داخل المدرسة أو خارجها.
- تهيئة مناخ عام بالمدرسة يشجع العاملين على الابتكار والإبداع.
- تطوير النظم القائمة، وإيجاد مفاهيم وأساليب عملية لتنفيذ الأعمال المدرسية بكفاءة وفاعلية (عبد الرسول، 2012: 19).

بينما يرى (العاجز وشلدان، 2009) أن الإبداع الإداري في المدرسة هو " قيام مدير المدرسة بوضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات، والإجراءات، والوسائل، والتقنيات، وأساليب العمل وفي منهجية التعامل في البيئة المدرسية، بما يسهم في جودة الأداء وإيجاد حلول مبتكرة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية (العاجز وشلدان، 2009: 18).

وينظر إليه أيضاً على أنه " قدرة إدارة المدرسة على امتلاك المعارف والمهارات اللازمة للتوصل إلى أساليب ووسائل وأفكار جديدة غير مألوفة لحل مشكلات المدرسة الداخلية والخارجية، الحالية والمستقبلية، من أجل الارتقاء بمخرجات العملية التعليمية والإدارية، لتحقيق أهداف المدرسة والمجتمع (أحمد ومحمود، 2008: 272).

بينما ركز (شقورة، 2012) في تعريفه للإبداع الإداري على قدرة مدير المدرسة على إيجاد الطرق والأساليب الجديدة، التي تتبع من تفكير وقدرات إبداعية، و من أصالة وطلاقة ومرونة، وحساسية للمشكلات، ومخاطرة وتحدي واحتفاظ بالاتجاه، والتحليل والربط من أجل تحسين المستوى الإداري ومسايرة التغيير (شقورة، 2012: 43).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: " قدرة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة على تقديم أفكار وممارسات جديدة في ضوء الإمكانيات والموارد المتوفرة لاستنباط طرق وأساليب إدارية أكثر فاعلية في إنجاز أهداف مدارسهم، والتي تقاس من خلال الاستبانة التي أعدها الباحث لذلك ."

ومن خلال عرض التعريفات السابقة يتضح أن الإبداع الإداري يتسم بالتالي:

- 1- إيجاد أفكار أو ممارسات جديدة تكون قابلة للتطبيق ووضعها موضع التنفيذ.
 - 2- اكتشاف طرق إبداعية ومداخل للتغيير نحو الأفضل.
 - 3- وجود الإداري المتميز المبدع الذي يملك القدرة على التفكير الإبداعي.
 - 4- توفير بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة والاستقلالية، والسماح لهامش عريض من المعاملة الإنسانية.
 - 5- يعد الإبداع الإداري عنصراً مهماً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فعلى ضوءه تتحدد درجة تقدم الأمم ورفيها.
- وبتحليل هذه التعاريف والسمات يصبح الإبداع الإداري من الوظائف الأساسية التي يجب أن تعنى بها الإدارة المدرسية، وأن تهئى الجو المناسب لتنميته، حتى تكون إدارة فاعلة قادرة على الأخذ بزمام الأمور إلى المراتب الأعلى والأفضل.

❖ أهمية الإبداع الإداري:

يمكن القول أن الإبداع الإداري يعد عنصراً هاماً في عملية التنمية على كافة الصعد، حتى أن تقدم وتميز ورقي أي منظمة كانت؛ يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى حرصها على الإبداع الذي ينبغي أن يكون نشاطاً رئيساً في أعمالها وعنصراً أساسياً في السعي لنجاحها وتحقيق أهدافها.

فالإبداع الإداري يعد أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، وذلك بالاستجابة لها عن طريق التعديلات التي تتواكب مع هذه التطورات، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغيرات المستمرة، كما أن اهتمام المنظمات الإدارية بالقدرات الإبداعية، وإتاحة الفرصة لها في تطوير أساليب العمل المختلفة، والعمل على جعل المنظمات تستجيب للتغيرات المحيطة بها يبرز أهمية الإبداع الإداري (الطيب، 1988: 15).

ويرى الباحث أن الإدارة الإبداعية أصبحت من المطالب الملحة والضرورية في الميدان التربوي، شأنها شأن كافة الميادين الأخرى، وذلك بسبب ظهور المستجدات والتقنيات المتلاحقة،

والثورة المعلوماتية والاتصالية، والظروف المتغيرة بشكل مستمر، إضافة إلى أهمية اللحاق بركب التطور الحضاري، والتقني الذي ما كان له أن ينجز بهذه الصورة إلا عن طريق اتباع الأفكار الجديدة الإبداعية.

- إذ أن هناك العديد من الدواعي التي تقف وراء أهمية الإبداع الإداري في توفير البيئة المناسبة للعملية التعليمية، فهو يعود بالعديد من الفوائد على المدرسة، وعلى جميع العناصر البشرية الموجودة بداخلها؛ بما فيهم القائد المبدع نفسه، ومن هذه الفوائد أيضاً:
- 1- إعطاء العاملين في المدرسة المزيد من الاستقلالية، والحرية التي تمكنهم من تغيير بيئة العمل.
 - 2- حث المعلمين على التفكير بطريقة خلاقة، وحثهم على مواجهة الأخطار.
 - 3- الحد من الدلائل السلبية المختلفة للجهود الفاشلة، والتي تجعل الإدارة المدرسية تنتظر إلى المجهودات الفاشلة كفرص للتعليم، وترى المخاطرة خطوة ضرورية نحو التحسين المستمر.
 - 4- إمداد المعلمين بالأنشطة المختلفة التي تمكنهم من تحقيقهم أهدافهم التعليمية.
 - 5- دعوة الطلاب لمناقشة وتقديم المبادرات الجديدة من خلال إعطائهم مناصب قيادية، وإمدادهم بالأنشطة المدرسية والأنشطة الصيفية، والتي تمكنهم من حل المشكلات بطرق مبتكرة والنظر إلى الأمور نظرة مختلفة (نصر، 2008 : 24).

❖ مبادئ الإبداع الإداري:

- إن اعتماد الإبداع من قبل المنظمات يعد من المفاهيم الأساسية التي تلعب دوراً إيجابياً على مستوى نشاط وحياة المنظمة واستمراريتها، خاصة في الوقت الحاضر حيث التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري، على اعتبار أن الإنسان هو جوهر العملية الإبداعية، وتبني هذا المفهوم يرتكز على مجموعة من المبادئ التي تسعى إلى تحقيق الإبداع، ومن هذه المبادئ:
- 1- الرغبة والميل للإنجاز، وإعطاء الأولوية للأداء أكثر من أعمال التقصي والتحليل.
 - 2- إعطاء الاستقلالية للوحدات والأقسام الإدارية مما يشجعها على التفكير والإبداع.
 - 3- تنمية البيئة التنظيمية (الطيب، 1988: 17).
 - 4- الأفراد مصدر قوة المنظمة والاعتناء بتتميتهم ورعايتهم، يجعل المنظمة الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وريحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.

5- احترام العاملين وتشجيعهم ونموهم بإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرار، وتحقيق النجاحات للمؤسسة.

6- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حوّلنا النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح وهمّ.

7- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأن العمل ليس وظيفة فقط بل يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف.

8- ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة، بل الإبداع أن نكون النسخة الرائدة والفريدة لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء، لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات.

9- إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة، لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات، وتوسيع النشاطات، ودمج الأفراد بالمهام والوظائف (السكرانه، 2011: 122-123).

وهناك أيضاً مجموعة من المبادئ التي على المنظمات التربوية مراعاتها أيضاً لتكون نامية بأساليب مبدعة منها:

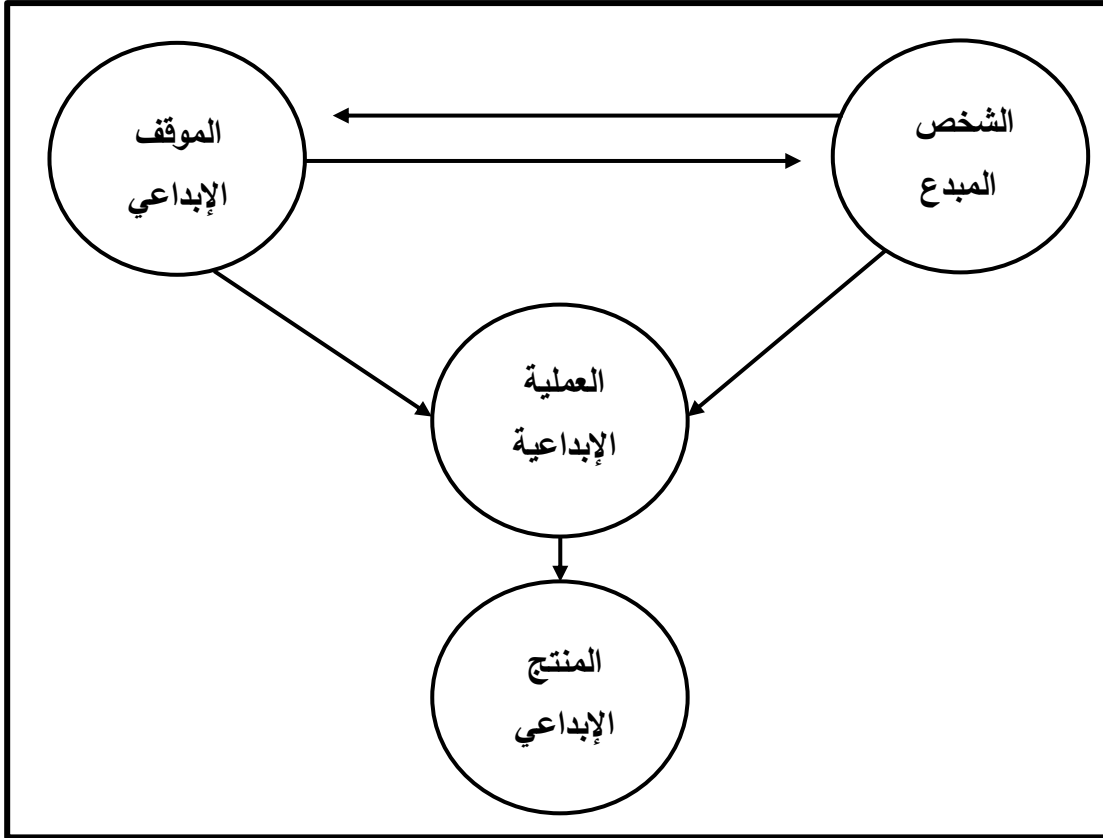
- 1- العمل على إيجاد جو من الحب والتفاهم في بيئة العمل.
- 2- تنمية القوى البشرية .
- 3- التخلي عن الروتين.
- 4- اللامركزية في التعامل .
- 5- الاعتقاد أن فوائد الإبداع الإداري للمنظمة وللأفراد معاً.
- 6- تدعيم الجانب الإنساني.
- 7- إعلاء شأن مبدأ المشاركة، والفهم التام لرسالة المنظمة وأهدافها والعمل على تحقيقها.
- 8- إسناد ودعم الأفكار الجديدة.
- 9- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (أبو العلا، 2013: 187).

قد يكون الفهم التام والواضح لرسالة المدرسة وأهدافها وغاياتها، وشيوع روح الإحساس بالمسؤولية لدى كافة العاملين بالمدرسة، وتدعيم الجانب الإنساني، والارتقاء به، واحترام إرادة

وأفكار ومشاعر الجميع داخلها، ومراعاة حاجاتهم، وتوقعاتهم وقدراتهم، هو روح تلك المبادئ، وجوهر قوتها وفعاليتها الذي ينبغي الحرص على توطينه وترسيخه في البيئة المدرسية.

❖ مكونات الإبداع الإداري:

توجد أربعة مكونات رئيسة للإبداع أشار إليها (العبد الكريم والعبيد، 2007) الوارد في (العجلة، 2009: 40) هي:



شكل رقم (3) مكونات الإبداع

(العبد الكريم والعبيد، 2007)

ويمكن توضيح هذه المكونات كما يلي:

أولاً: الإنسان المبدع

الإنسان المبدع هو من يصل إلى مرحلة تحقيق الذات، والمبدعون هم الذين يحققون ذاتهم وهم المتكيفون بصورة حسنة من جميع الجوانب في الحياة بصورة إبداعية، وقد يكون ممن يمتلكون الموهبة الإبداعية أو لا يملكونها، وعلى الرغم من اختلاف المبدعين في أنواع إبداعاتهم، واختلاف ظروفهم البيئية، فإن هناك جوانب مشتركة بين المبدعين وهي اتسامهم بالواقعية، ويتناول وصف

الشخص المبدع عادة ثلاثة مجالات رئيسة هي: الخصائص المعرفية، والخصائص الشخصية، والخصائص التطويرية.

ثانياً: العملية الإبداعية

ظهرت العملية الإبداعية على شكل سلسلة من الخطوات يقوم بها الشخص المبدع وتحدث بمجملها تغييراً إدراكياً سريعاً نسبياً، حيث تعرف بأنها حالة من الشك والحيرة، ينشأ معه التفكير، وتتبع الحالة بالبحث لإيجاد مواد تبدد الشك والحيرة (أبو العلا، 2013: 272).

بينما ينظر آخرون لعملية الإبداع على أنها مظهر نفسي داخلي للنشاط الإبداعي الذي يتضمن اللحظات والآليات والديناميات النفسية بدءاً من ولادة المشكلة أو صياغة الافتراضات الأولية، وإنهاءً بتحقيق النتائج الإبداعي، وتندرج في إطار هذه العملية نشاطات التفكير، والقدرة على نقل المعلومات، وإيجاد العلاقات بين العناصر المعرفية، وتندرج فيها أيضاً دينامية الحياة العاطفية والإنفعالية والعوامل الشخصية بكاملها (شاهين وزايد، 2009: 74).

ثالثاً: البيئة الإبداعية (الموقف الإبداعي)

من الممكن أن تكون هذه البيئة طبيعية، أو مصممة بشكل يساعد على إثارة القدرة على التفكير الإبداعي، وتتضمن هذه البيئة الموقف الكلي المعقد، ويتبنى هذا الاتجاه علماء الاجتماع ونفر من علماء النفس الاجتماعي، حيث يرون أن الإبداع ظاهرة اجتماعية ذات محتوى حضاري وثقافي، ويمكن النظر للإبداع على أنه نوع من أنواع القيادة التي يمارس فيها المبدع تأثيره الشخصي على الآخرين.

رابعاً: المنتج الإبداعي

يتضمن المنتج الإبداعي الأنماط السلوكية والأدائية والأفكار والأشياء المتنوعة من المنتجات، فالعملية الإبداعية تؤدي في النهاية إلى نتائج ملموسة بشكل مؤكد، وعادةً تتخذ الأصالة والملاءمة كمعيارين للحكم على النواتج (الحريري، 2011: 256-257).

مما تقدم يتضح أن عملية التقييم والحكم على الظاهرة الإبداعية يستلزم النظر بدقة لكل مكون من المكونات الأربعة السابقة، وأن فقدان أو نقص أي من هذه المكونات قد يترتب عليه الإخلال بتحقيق الإبداع الإداري المنشود.

❖ مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع الإداري وهي:

1- الإبداع الإداري على مستوى الفرد.

2- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.

3- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة.

والمستويات الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

أولاً: الإبداع الإداري على مستوى الفرد **Individual Innovation**:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، بحيث يكون لدى العاملين عملية إبداعية لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية كالذكاء والموهبة، أو من خلال خصائص مكتسبة كالمثابرة والمرونة، وحب المخاطرة، والقدرة على التحليل، وحل المشكلات وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها:

مؤشرات المبدعين لدى الأفراد:

- توليد عدد كبير من الأفكار.

- المرونة في التفكير.

- الرؤية العميقة والثاقبة.

- الأصالة الفكرية.

- استنتاج العلاقات بين الأشياء (السكرانه، 2011: 125).

ثانياً: الإبداع الإداري على مستوى الجماعة **Group Innovation**:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة، ...إلخ)، وابداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم، وتبادل الرأي والخبرة، ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، هذا وقد أشار (1991

Smith, إلى أن إبداع الجماعة يتأثر كماً ونوعاً بالعوامل الآتية:

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، وتحديثها بشكل مستمر.
- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة، كما وأضاف (الدهان، 1992) عوامل أخرى تؤثر في إبداع الجماعة:
- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة (نصير والعزاوي، 2011: 7).

ثالثاً: الإبداع الإداري على مستوى المنظمة **Organizational Innovation**:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق المنظمة ككل، فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي في المنظمة، وقد بينت الدراسات أن على المنظمات المبدعة تشجيع العاملين على طرح أفكار جديدة وأن تسمح بحرية النقاش، وتعمل على إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، وتشجع التنافس بين العاملين، وتقدم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين، ليساعد هذا كله على تنمية الإبداع التنظيمي (السكرانه، 2011: 127-128).

ويمكن القول بأن المنظمات المبدعة تتصف بما يأتي:

- 1- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحياناً.
- 2- وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين.

- 3- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل.
- 4- التوجه القيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها.
- 5- البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- 6- الحزم واللين، من حيث التوجيهات الأساسية والمبادئ والقيم التي لا بد منها، ولا يتهاون في تطبيقها، وفي ذات الوقت استقلالية ذاتية، وتفويض في الصلاحية للعاملين أثناء أداء المهمة (العنزي، 2004: 38).

❖ أنواع الإبداع الإداري:

صنّف بعض المختصين الإبداع الإداري في المنظمات والمؤسسات المختلفة حسب مجال الإبداع بما يلي:

- 1- الإبداع الذي يرتبط بالأهداف: ويتضمن الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- 2 - الإبداع الذي يرتبط بالهيكل التنظيمي: ويتضمن القواعد، والأدوات، والإجراءات، وإعادة تصميم العمل وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم.
- 3- الإبداع الذي يرتبط بالمنتج أو الخدمة: ويتضمن إنتاج منتجات وخدمات جديدة.
- 4 - الإبداع الذي يرتبط بخدمة المستخدمين: ويتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستخدمين تفوق توقعاتهم.
- 5- الإبداع الذي يرتبط بالعملية: ويركز على الكفاءة والفاعلية، ويتضمن عمليات متطورة داخل المنظمة، تشمل عمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية (العاجز وشلدان، 2009: 19).

في حين يرى آخرون أن أنواع الإبداع الإداري هي:

- 1- الإبداع التكنولوجي: وهو ذلك النوع من الإبداع الذي يؤدي إلى التغيير في المنظمات، عن طريق تقديم الجديد من التكنولوجيا، ويحدث نتيجة استخدام معدات جديدة أو نظام جديد أو يحدث تغييرات في المنتجات والخدمات.
- 2- الإبداع الإداري: وهو الذي يؤدي إلى إحداث تغييرات في الهياكل والنظم أو في العمليات، ويرتبط ارتباطاً غير مباشر بطبيعة النشاط والعمل الأساسي للمنظمة، كما يرتبط ارتباطاً مباشراً بإدارة المنظمة، واستخدام الأفراد، وتوزيع الموارد، وهيكل المهام، والسلطة والمكافآت.

3- الإبداع المساعد: وهو الإبداع الذي يتعلق بعلاقة المنظمة مع البيئة المحيطة، ويتضمن تقديم الخدمات للمجتمع المحلي كبرامج التدريب المهني وخدمات التعليم والتعليم المستمر وغيرها (السعدية، 2011: 45).

❖ عناصر الإبداع الإداري:

لاحظ الباحث من خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع، أنه يوجد شبه اتفاق بين أغلب الباحثين على تحديد عناصر الإبداع الإداري، والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهذه العناصر هي:

أولاً: الطلاقة Fluency:

تعني تحرر العقل وانطلاق التفكير خارج حدود الزمان والمكان والظروف والتحديات (أحمد ومحمود، 2008: 282) ويقصد بها أيضاً القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، فالشخص المبدع يكون متفوقاً من حيث كمية الأفكار التي يقترحها حول موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي أنه على درجة عالية من سيولة الأفكار وسهولة توليدها، وهناك ثلاثة أساليب لقياس الطلاقة هي:

أ- سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق واحد.

ب- القدرة على وضع كلمات في أكبر عدد ممكن من الجمل والعبارات ذات معنى (ابراهيم، 2011: 214).

ثانياً: الأصالة Originality:

وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى (السرور، 2002: 119)، ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، وابتعد عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصيلة، فالأصالة هي نتيجة للتخيل والرغبة في توفير شيء جديد أو مختلف (الصيرفي، 2003: 19)، ويوصف الشخص بالمبدع إذا استطاع الإتيان باستجابات أصيلة وجديدة تختلف عن التي يأتي بها أقرانه من حيث تنوعها وجدتها وتعتبر هذه الخاصية من أكثر الخصائص ارتباطاً بالتفكير الإبداعي (الهويدي، 2007: 29).

ثالثاً: المرونة Flexibility:

وهي القدرة على تحويل مسار الأفكار حسب ما يقتضيه الموقف، والتخلي عن الأفكار القديمة إذا ثبت بطلانها، وقبول الأفكار الجديدة البناءة إذا ثبت صحتها أي النظر لأمر من زوايا مختلفة (طافش، 2004: 23) والمرونة هي عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة، ومن أشكال المرونة: المرونة التلقائية، ومرونة إعادة التعريف أو التخلي عن المفهوم (جروان، 2008: 85).

رابعاً: الحساسية للمشكلات Sensitivity to Problems:

وتتمثل في قدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد وتحديدها تحديداً دقيقاً ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة (اليحيوي، 2007: 20)، معنى ذلك أن الأفراد المتصفين بالإبداع هم الأسرع من غيرهم على ملاحظة عناصر المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف حيث إن اكتشاف المشكلة يمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها، ومن ثم إضافة معرفة جديدة، أو إدخال تحسينات وتعديلات على معارف موجودة، وترتبط بهذه القدرة أيضاً القدرة على ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة، أو المحيرة في محيط الفرد، ومن ثم العمل على إعادة تنظيمها وتوظيفها في محيط الفرد (نوفل، 2009: 55).

خامساً: الاحتفاظ بالاتجاه Maintaining of Direction:

ويقصد به قدرة المدير على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف، وتخطيه لأية معوقات تقف على طريقه (اليحيوي، 2007: 21)، كما تعني عدم التنازل عن الهدف، والإصرار على تتبعه، والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة، لكنه لا يتنازل عن أهدافه، ويظل بنفس الوقت محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادئة ومعاينتها (إبراهيم، 2002: 29).

سادساً: التحليل والربط Analysis and Synthesis:

ويعني قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية، لذلك يوصف الفرد الذي عنده القدرة على التحليل بأنه الفرد ذو القدرة على التعرف إلى تفاصيل الشيء وأجزائه سواء أكان فكرة أم

عملاً، بالتالي تفتتت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وفهم العلاقات التي تربط بينها (العيثاوي والكوارى، 2011: 249).

أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد يؤدي إلى فائدة عملية وشخصية في مجال الإبداع، ويتفاوت الناس في قدرتهم على تكوين ترابط جديد من عناصر معروفة للجميع، وبمقدار ارتفاع حظ الشخص من هذه القدرة، تزداد فرصته على الإبداع (إبراهيم، 2002: 30).

سابعاً: المخاطرة Risk:

تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في نفس الوقت الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك (أحمد ومحمود، 2008: 282)، ويعد الشخص المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل ينظر أحياناً لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة (القيوتي، 2000: 305).

وهذه العناصر السابقة يتبناها الباحث في دراسته للمحور الثاني وهو الإبداع الإداري: إذ يرى الباحث أن قدرة مدير المدرسة على ممارسة هذه العناصر والإبداع من خلالها هو رأس الأمر لإدارة مدرسية طامحة تسعى لتلبية احتياجات المدرسة، وتواكب متطلبات الإدارة التعليمية والبيئة المحلية بأفضل الأساليب وأحدث الطرق.

❖ العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري:

- أشار (عبد الفتاح، 1995) إلى أبرز العوامل المساعدة التي تشجع الإبداع الإداري هي:
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تنمي فيه روح الإبداع والتطوير وتحدي المجهول دون تفريط.
- العمل على إنشاء ما يسمى بـ (بنك الأفكار)، على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا، تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة وتتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال.

- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الأفكار وروح الإبداع، وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها.
- تشجيع الأداء الابتكاري، ودعم المبدعين، وتبني أفكارهم، ودراستها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول وهلة (الحويلة، 2009: 514-515).
- الحوار والمناقشة بين جماعات العمل والتي قد تثير أفكاراً جديدة.
- توفر الأدوات والموارد المادية والتكنولوجية.
- الحرية في تقرير كيفية أداء المهام مع الاستقلالية في اتخاذ القرارات عند الضرورة (عبد الرازق والذبياني، 2012: 179).
- لذلك ينبغي الاهتمام بتلك الإجراءات والعوامل التي تساعد على تنمية وتحقيق الإبداع، تلك العوامل الخاصة بالمبدع، والأخرى الخاصة بالمؤسسة، وهي جميعاً تساهم في استثارة المبدع، وتوليد الأفكار، وتسخيرها لخدمة المؤسسة بشكل فعال.

❖ متطلبات الإبداع الإداري:

- يمثل المدخل الإبداعي سر نجاح الكثير من المنظمات ذلك أنه بدون تبني هذا المفهوم فإن المنظمة سوف تستمر في أداء العمل الحالي بنفس الأسلوب الذي كانت تقوم به في الماضي وهذا يعنى الركود أو الاضمحلال الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى زوال المنظمة أو إضعاف دورها، وحتى تستطيع إدارات هذه المنظمات ومنها الإدارة المدرسية القيام بعملية الإبداع الإداري فإن هذا يستلزم توافر العديد من المتطلبات والتي يمكن إجمالها فيما يلي:
- **وضع استراتيجية لجهود الإبداع الإداري:** حيث إن أي إبداع لا يضيف إضافة لها مغزى في تحسين الأداء يمثل فشلاً حقيقياً.
 - **تخصيص جزء من وقت المدير للنشاط الابتكاري:** من خلال قيام المدير بحسن إدارة الوقت اليومي مع تخصيص ساعة للنشاط الابتكاري.
 - **تنمية نظام دعم الموارد للإبداع الإداري:** وذلك بإعداد موازنة مخصصة للإبداع في الأجل القريب والبعيد.

- **مشاركة المدير في المجهود الابتكاري:** بأن يصبح عضواً فعالاً ضمن فريق التطوير والتحسين داخل المنظمة، وأن يخصص جزءاً من وقته لتحسين ممارساته الإدارية (الصيرفي، 2003: 46-47).
 - **توفير الكفاءة الاستشارية:** التي تمكن القائد من الابتكار في المجال الوظيفي، والتشغيل الكفاء لتكنولوجيا المعلومات، والتنمية الوظيفية، والإدارة الكفاء للوثائق.
 - **تحديد العلاقة بين الإدارة والهيئة الاستشارية:** من خلال تفهم المدير مهارات ومعارف الهيئة الاستشارية وتفهم الهيئة الاستشارية لأهداف وحاجات المدير.
 - **استخدام شبكة العمل:** إن امتلاك المدير لمهارات الاستخدام الكفاء لشبكة العمل، والتي تساعده على الاتصال الداخلي بأعضاء المجتمع المدرسي والاتصال الخارجي بالإدارة التعليمية والوزارة والخبراء.
 - **القيام بالتفويض:** إن قيام المدير بتفويض بعض مهامه الروتينية تمكنه من التركيز على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات.
 - **توفير سياسة مكتب مرنة:** إن قيام المدير بوضع سياسة مرنة للمكتب تسمح لدخول العاملين وأولياء الأمور، وتقبل مناقشة الشكاوي والمقترحات، والتي تفيد في اتخاذ العديد من القرارات الرشيدة (نصر، 2008: 41).
- فالإدارة المدرسية المبدعة هي التي تكون لديها الرؤية الاستراتيجية المستقبلية، والتفكير الابتكاري والإبداع الخلاق، والسعي إلى حالة المبادرة والإنجاز، والعمل بروح الفريق، واستنفار جميع الطاقات في المدرسة والبيئة المحيطة بها، وتوفير هذه المتطلبات يعد حجر الأساس لتحقيق الإبداع لدى الإدارة المدرسية وتمكينها من أداء عملها بطريقة مبتكرة ومميزة.

❖ مراحل العملية الإبداعية

هناك من يرى أن العملية الإبداعية تتم في ست مراحل على النحو التالي:

1- **التحضير:** ويتم فيها تهيئة الذهن للتفكير في القضية المطروحة وتثار فيها تساؤلات مثل: (ماذا، لو، ...)

2- **التقصي أو الاستقصاء أو التحري:** ويتم في هذه الخطوة البحث حول القضية، وجمع المعلومات حولها.

3- **التحويل:** وفي هذه الخطوة يحاول الشخص أن يعيد ترتيب المعلومات المتوفرة كأن يدمجها أو يعكسها أو يحذف منها أو يضيف إليها.

4- **الاحتضان:** وهي المرحلة التي تسبق بروز الفكرة الإبداعية، وفي هذه المرحلة تختمر الأفكار، وقد تتخلل هذه المرحلة نوبات من الحيرة، لذا ينصح بترك الأفكار للعقل الباطن ليعمل على بلورتها عدة أيام.

5- **التنوير:** وهي المرحلة التي يتم فيها بروز الفكرة الإبداعية وتتضح فيها الصورة الكلية للعمل الإبداعي.

6- **التنفيذ:** حيث يتم في هذه المرحلة تحويل الفكرة إلى واقع ملموس (سرور، 2003: 235).

فيما يرى بعض الباحثين أمثال (Osborn,1991) و (Gordan,1995) و (Freeman,1996) أن الأبداع يتم في أربع مراحل متتالية هي:

1- **مرحلة التحضير أو الإعداد (Preparation):** وهي الخلفية الشاملة والمتعلقة بالموضوع الذي يبذل فيه الفرد، وفسرها (Gordan) بأنها مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه.

2- **مرحلة الكمون والاحتضان (Incubation):** وهي حالة من القلق والخوف اللاشعوري والتردد في القيام بالعمل والبحث عن الحلول وهي أصعب مراحل العملية الإبداعية.

3- **مرحلة الإشراق (Illumination):** وهي الحالة التي تحدث بها الومضة أو الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل، والخروج من المأزق، وهذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقاً؛ لأنها لا تحدث في مكان واحد وزمان واحد فحسب؛ بل تلعب الظروف المكانية والزمانية والبيئة المحيطة دوراً في تحريك هذه الحالة التي يصفها الكثيرون بلحظة الالهام.

4- **مرحلة التحقق (Verification):** وهي مرحلة الحصول على النتائج الأصيلة المفيدة والمرضية، وحياسة المنتج الإبداعي على الرضا الاجتماعي أي أن الإبداع هو إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد فكرياً أو عملاً وهو بذلك يعتمد على الأداء الملموس (دناوي، 2008: 41-42).

يتضح مما سبق أن هناك أكثر من اتجاه تمايز في تناوله لمراحل الإبداع، لكن الملاحظ أن هذه المراحل متداخلة ومتفاعلة مع بعضها، لذا يجب العمل بجد وبذل قصارى الجهد للوصول لتحقيقها مرحلة بعد مرحلة، للوصول إلى لحظة إشراق الإبداع، والتي تعتبر المحرك والدافع الأساسي لنجاح العمل على أكمل وجه.

❖ خصائص الإبداع:

- يمكن التوصل إلى بعض الاستنتاجات التي تحدد طبيعة وخصائص الإبداع وهي كما يلي:
- 1- يعكس الإبداع ظاهرة متعددة الوجوه والجوانب، حيث إنه قدرة على الإنتاج الجديد .
 - 2- يتصف الإبداع بالمرونة والطلاقة الفكرية والأصالة والحساسية للمشكلات.
 - 3- يفصح الإبداع عن نفسه في شكل إنتاج جديد يمتاز بالتنوع والقابلية للتحقق ويتصف بالفائدة والقبول الاجتماعي (عبد العزيز، 2006: 163).
 - 4- جهد الإبداع ليس ظاهرة فردية، وإنما يمكن ممارسته على مستوى الفرد والمجتمع والمنظمة.
 - 5- يولد الإنسان وبداخله قدرة إبداعية لكنها تبقى كامنة داخل ثلاثة أشياء، وهي توجهاته وسلوكه والعمليات الخاصة بتفكيره.
 - 6- الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة تبعاً للعوامل الوراثية والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد، فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتنميتها.
 - 7- يمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره، من خلال المهارات الأساسية للإبداع (أبو العلا، 2013: 280-281).

ينبغي التأكيد على أن الإبداع ليس حكراً على أحد بل هو ظاهرة إنسانية، فكل إنسان لديه استعداد أو طاقة للإبداع، يجب أن يدفعها للنمو والإشراق، كذا المنظمة أياً كانت يجب أن تعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين، وتفتح المجال أمام أي بوادر إبداعية، بل وتقوم بتوظيفها وتطويرها لصالح بيئة المنظمة والعاملين فيها.

❖ خصائص الشخصية المبدعة:

إن الشخص المبدع له عدة خصائص عن غيره من الناس، وقد تجتمع هذه كلها في الإنسان المبدع، أو قد يتوفر البعض منها في الإنسان الذي لديه القدرة على الإبداع أو في (الشخصية المبدعة)، وإن وجود بعض الصفات الإبداعية وغياب بعضها الآخر لا يعني على الإطلاق عدم القدرة على الإبداع، أو النقص فيه، وإنما هي صفات كثيرة مشتركة ومؤثرة تساعد الآخرين على التعرف إلى الشخصية المبدعة والأفراد المبدعين ليتسنى احتضانهم، وتوفير البيئة المناسبة لهم؛ حتى يستمروا في إبداعاتهم وتمكنهم أيضاً من صقل تلك الإبداعات، وتنميتها حتى

يخلقوا في سماء المعرفة والتطور التكنولوجي الذي يشهده العالم أجمع، وليستفيد منهم المجتمع ويحقق لهم آمالهم وطموحاتهم (غربية، 2009: 36).

ومن السمات الشخصية المميزة للشخص المبدع التي يمكن ملاحظتها بسهولة:

- الشعور بالرضا والسعادة أثناء قيامه بأعماله.
 - الثقة العالية في النفس والاعتماد عليها.
 - قوة العزيمة والإرادة.
 - القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء.
 - القدرة على التفكير في حلول بديلة للمشكلة.
 - القدرة على تحمل المسؤولية.
 - المثابرة وممارسة الأعمال بحزم وثبات.
 - اجتناب الروتين والتقليد الأعمى.
 - الميل إلى المغامرة والرغبة في تحدي الصعاب.
 - الصدق في التعبير والأمانة في العمل (طافش، 2004: 23-24).
- ويرى الباحث أن مثل هذه السمات إذا ما تحققت في شخصية مدير المدرسة؛ استطاع أن يكون مؤثرة في بيئة العمل المدرسي من حيث تطويرها وتغييرها إلى الأفضل، وإمدادها بالحلول الممكنة لكافة مشكلاتها.

❖ خصائص الإداري المبدع

- ويمثل القائد الإداري القادر على إحداث التجديد حجر الزاوية في مسار الإبداع الإداري ويتطلب هذا القائد بالعديد من السمات والقدرات والتي أشار إليها (الفاعوري، 2005) على النحو التالي:
- التفكير الاستراتيجي، والرؤية المستقبلية لإدارة استراتيجية فعالة.
 - الرؤية الشمولية التي تساعد على الربط بين المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
 - الرؤية الهادفة والتجديد المستمر.
 - التعامل بفرق العمل المحفز وليس باللجان التقليدية.
 - القدرة على التفكير التنويري.
 - إدارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها.

- الامتدادية والانفتاح على الخبرات.
- إعادة الصياغة والتي تعني تحويل الشيء المعروف إلى آخر لم يكن معروفاً من قبل.
- الرغبة في البحث عن أفكار جديدة بسبب اهتمامه بطبيعة المشكلة وتحدي مواجهتها.
- النظرة الشمولية للأمر.
- الطلاقة والخصوبة والتي تتمثل في قدرة القائد المبدع على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الإبداعية.
- الأصالة في التفكير بحيث لا يكرر أفكار المحيطين.
- عدم تصيد أخطاء المرؤوسين أو التشهير بها تجنباً للأثر السلبي المترتب على ذلك.
- تفهم الأهداف العامة، والعمل على تحقيق المصلحة العامة وتنفيذ السياسة العامة للدولة (أبو هين، 2010: 66).

ويمكن القول إن من أهم الخصائص التي تتميز بها الإدارة المدرسية المبدعة والتي تسعى للتخلص من المعوقات التي تحد من قدرتها على الإبداع يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- تتميز الإدارة المدرسية المبدعة بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة على التصور والتخيل واختيار البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة وتجريب البدائل المناسبة.
- 2- تتميز الإدارة المدرسية المبدعة بالثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة، والإدارة المبدعة تتوقع الفشل ولكنها لا تستسلم بسهولة.
- 3- من خصائص الإدارة المدرسية المبدعة القدرة على التعامل مع المتطلبات، ومقتضيات التغيير، وتحمل المواقف الصعبة.
- 4- لا بد أن تتميز الإدارة المدرسية المبدعة بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات.
- 5- يجب أن تتميز الإدارة المدرسية المبدعة بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة، فلا بد من الحرية في إبداء الرأي.
- 6- على الإدارة المدرسية المبدعة ألا تفرض سلطتها على الغير، وألا تسمح للغير بفرض سلطته عليها، ويجب عليها الابتعاد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للعاملين في المدرسة (العساف، 2004: 57).

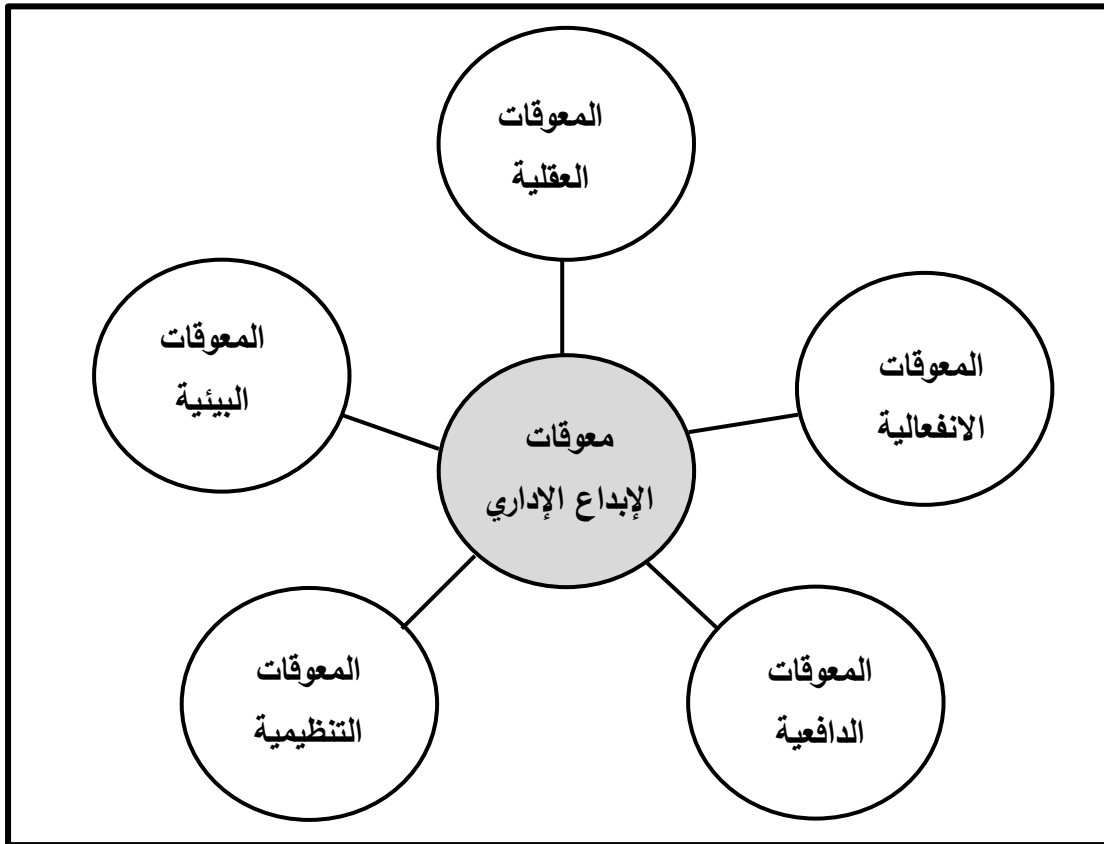
❖ الإبداع والتمكين:

المؤسسات الناجحة التي تشجع روح الإبداع من خلال التمكين تعتقد بأن ذلك يتم من خلال دفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى أسفل الهرم التنظيمي، فلا شك أن التمكين يساعد

العاملين على تحسين قدراتهم على التفكير الخلاق والمبدع، ويعزز الثقة بالنفس ويضفي نوعاً من الرضا الداخلي الذي لا يتحقق من الأعمال التي يخضع فيها الفرد لمراقبة صارمة من قبل الإدارة، ولتوجيه مستمر وقوانين لا تسمح للعقل أن يفكر ويعمل بطريقته الخاصة، فسر الإبداع يكمن في تفجير طاقات البشر والمعرفة المتجددة، وحقيقة التمكين وحرية التصرف نتيجتها التفكير الخلاق المبدع والمعرفة والمهارة المتجددة والإنجاز النوعي المتميز (الوادي، 2013: 282-283).

❖ معوقات الإبداع الإداري:

يواجه الإبداع الإداري العديد من المعوقات التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته، وتنمية ذاته، وتقديم الجديد، فبواعث هذه المعوقات هو تقليل اندفاع الفرد نحو التفكير المبدع، وتعطيل القدرات الفكرية، والروتين، والحرص على النظام البيروقراطي، وترسيخ المركزية الشديدة مما يترتب عليه وأد الأفكار الجديدة، وقد صنف كثير من الباحثين معوقات الإبداع الإداري في خمس مجموعات، هي معوقات عقلية، ومعوقات اجتماعية، ومعوقات انفعالية، ومعوقات تنظيمية، ومعوقات دافعية يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (4) معوقات الإبداع الإداري

(عبد الرازق والذبياني، 2012: 211)

ويمكن توضيح هذه المعوقات كما يلي:

أ- المعوقات العقلية:

وتتمثل في ضعف قدرة الفرد على الإدراك والتذكر والتحليل من حيث اتساع المدى والتنوع، وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا يتمكن من الخروج منها، ويبدو ذلك في اعتماد الفرد على الإحساس والبديهية الصحيح والخطئ عند حل المشكلة، واللجوء إلى استخدام أساليب مألوقة، وضعف القدرة على ترجمة الأفكار إلى خطط محددة للعمل الإيجابي، والنظر إلى المشكلات الكبرى نظرة كلية دون تقسيمها إلى مشكلات صغيرة، والجمود الشديد في التفكير وعدم إطلاق العنان للخيال ليدرس الأمور (الحريري، 2011: 270).

ب- المعوقات الانفعالية:

إن المعوقات الانفعالية تتحكم بالأفكار، وبقدرتنا على تكوين المفاهيم بطلاقة ومرونة وقد تمنعنا نشر أفكارنا، ومن هذه المعوقات:

- الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل.
- عدم القدرة على تحمل الغموض وتسامي الرغبات الجامحة للأمان.
- الميل لتفضيل تقييم الأفكار بدلاً من توليدها.
- عدم القدرة على الراحة والطمأنينة.
- قلة التحدي.
- الحماس الزائد والرغبة السريعة في النجاح.
- انخفاض القدرة على التخيل والرغبة بها أصلاً.
- عدم القدرة على التمييز بين الواقع والوهم (السرور، 2002: 278).

ج- المعوقات الدافعية:

يتأثر الإبداع بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك وتوجيه الطاقة النفسية للفرد نحو ما يقوم به من عمل، وهي التي تدفع المبدع إلى السيطرة على ما لديه من معلومات ومهارات في المجال الذي يبحث عنه، وتدفعه أيضاً إلى التفكير، واكتشاف ما قد يوجد في هذا المجال من أوجه قصور، ومن ثم التفكير في الجديد، والتعبير عنه بشكل فعال، ولقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة

الملائمة، وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم، إلى إعاقة الإبداع، ومن ناحية أخرى إذا كان الجزاء الذي يقدم مقابل الفكرة الجديدة لا يناسب الجهد المبذول فإن الفرد سيصاب بالإحباط (توفيق، 2002: 379).

د- المعوقات التنظيمية:

وهي التي تتعلق بالمحيط المباشر الذي يعمل فيه الفرد، وبالقدر الذي تتمثل فيه هذه المعوقات لدى الفرد أو في محيط عمله، تتأثر سلباً قدرته على الإبداع، ويضيق أمامه مجال التفكير الإبداعي، وبالتالي يتجمد سلوكه الوظيفي، ويثبت عند حد معين، ويصبح التغيير أو التطوير بعده أمراً صعباً (العجلة، 2009: 44)، ويمكن الإشارة إلى أبرز هذه المعوقات التي تتمثل فيما يلي:

- **مقاومة الجهات الإدارية للتغيير:** لأنها ترى فيه تغييراً لوضع اعتادت عليه، وهذا ما يسمى بجمود الإدارة، إذ أنها لا تقبل أي تغيير في طرق وأساليب العمل واللوائح والقوانين والتعليمات والإجراءات والقرارات المتبعة وإلا اعتبرت ذلك خروجاً عن المألوف.

- **الالتزام الحرفي بالقوانين:** والتعليمات والإجراءات، ومع أنها ليست غاية بحد ذاتها، إلا أنه بالرغم من ذلك تقتصر الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة على مراقبة التقيد بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المبتغاة.

- **عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم:** مما يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات لأنفسهم دون إتاحة الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يرى بعضهم في الأفراد المبدعين تهديداً لهم، مما يجعلهم يحاولون التأثير عليهم كي لا يلفتوا الأنظار لقدراتهم.

- **سوء البيئة التنظيمية:** والتي تتمثل في: (البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب) والمناخ التنظيمي غير الصحي يحبط طاقات الأفراد ويحجمها.

- **عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة:** فالمدير الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحاً للمنظمة ككل ويحرص فقط على التفتيش عما يسيء لهم هو قائد لا يؤهل المنظمة للبقاء.

- **ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة:** من أهم المحفزات على الإبداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكافأ وأن الكسل يعاقب، ولكن يلاحظ في بعض المنظمات أن مؤهلات الانقياد

والخضوع والتزلف هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة، وفي مثل هذه الأجواء يصبح الإبداع مرضاً يقاوم بكافة السبل (الصرن، 2000: 52-53).

هـ- المعوقات البيئية:

تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع الإبداع أو الحد منه، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة مرنة تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير عن النفس، ولا يتم التسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكره، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية في الإبداع، وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وإن بدى على الفكرة خروج عن المؤلف فإنها بحق تعتبر بيئة تساعد على الإبداع، أما إذا كانت الظروف الثقافية وخاصة العادات والتقاليد تضغط على من يفكر، وتقسو على من يحيد عما تراه الجماعة وما تتوقعه منه فإن الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منه الآخرون وبالتالي تجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الآخرين (عبد الله، 2001: 170).

بينما أشار (البدراني، 2011) في دراسته التي هدفت إلى التعرف على معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس والتي كان من أبرزها:

1- كثرة الأعباء الوظيفية، وضعف الإعداد والتأهيل للكادر الإداري، والالتزام بالقيود المهنية وغياب جو الحرية، وقلة الاهتمام بالإبداع الإداري من قبل إدارة التربية والتعليم، كانت من أهم المعوقات التنظيمية التي تواجه الإبداع بالإضافة إلى المعوقات المادية كضعف التمويل وكثرة الطلاب.

2- المعوقات العقلية، الانفعالية، والمعوقات الدافعية كانت من أهم المعوقات الذاتية لدى مدير المدرسة في طريق الإبداع.

يتضح مما سبق عرضه أهمية تلمس عوائق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس والعمل على تذليلها والتخلص منها، إذ تُعد تهيئة الأجواء المناسبة لهم الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط.

ويرى الباحث أن هذا المحور ألا وهو الإبداع الإداري، والمحور الأول والذي تم فيه تناول التمكين الإداري يتفقان في العديد من المعوقات التي تحد منهما، مثل: عدم الرغبة في التغيير، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، والخوف من الفشل وتحمل المسؤولية، والأنظمة المتبعة،

والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار، واتباع الأسلوب النمطي في الإدارة، وضعف التطوير والتدريب، وغياب شبه كلي لنظام الحوافز والمكافآت، الأمر الذي قد يعزى للترابط الشديد بين المحورين في ميدان الإدارة، وفي الجهة المقابلة يمكن القول أن التمكين الإداري من الوسائل القوية والأساليب الحكيمة لإحداث الإبداع الإداري المنشود لدى مدير المدرسة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

❖ المحور الأول: التمكين الإداري

أ- الدراسات العربية

ب- الدراسات الأجنبية

❖ المحور الثاني: الإبداع الإداري

أ- الدراسات العربية

ب- الدراسات الأجنبية

❖ التعقيب على الدراسات

الدراسات السابقة

تناول الباحث في هذا الفصل بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والاستفادة من النتائج التي توصلت إليها، ومن ثم التعقيب على هذه الدراسات، وقد رتب الباحث الدراسات السابقة حسب تاريخ النشر من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري:

الدراسات العربية:

1- دراسة (جابر، 2012) بعنوان: "واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية".

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة التعليمية بوجه عام وفي أبعاده العشرة بوجه خاص، وتحديد أهم معوقات وفوائد تمكينهن. وبلغت عينة الدراسة (168) مديرة ومشرفة تربوية ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مطبقة استبانة مكونة من جزأين، الأول: البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة، والآخر: مقياس لواقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية، وبلغت عينة الدراسة (168) مديرة ومشرفة تربوية.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- إن واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بوجه عام.
- جاءت الأبعاد: النمو المهني، العمل الجماعي، الاتصال وتدفق المعلومات مرتفعة، في حين جاءت الأبعاد: تفويض السلطة والصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والحوافز قد جاءت متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديرات المدارس لواقع التمكين الإداري لهن وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات مديرات المدارس الثانوية والمشرفات التربويات لواقع التمكين الإداري بوجه عام وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، وجاءت الفروق لصالح المديرات ذات سنوات الخدمة الأكثر.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- تعزيز شعور المديرات بتمكينهن إدارياً ومنحهن مزيداً من الصلاحيات اللازمة للتعامل مع متغيرات الميدان التربوي.

- إتاحة المزيد من فرص المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية، والعمل على تطوير نظام الحوافز المعمول به حالياً في الوزارة بهدف تطوير العمل المدرسي وتحقيق جودة الأداء والتميز.

2- دراسة (القطار، 2012) بعنوان: "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين في جامعتي الإسلامية والأزهر: دراسة مقارنة".

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى " التمكين الإداري " و"مستوى" الإبداع الإداري " لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في محافظات غزة .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ويتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، حيث بلغ إجمالي عددهم في الجامعة الإسلامية (169) شخصاً، بينما بلغ عددهم في جامعة الأزهر (97) شخصاً، وبذلك بلغ العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة (266) شخصاً، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل واستخدم الاستبانة أداة للدراسة حيث تم توزيع (266) استبانة .

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بدرجة جيدة واتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر.

- وافق أفراد العينة على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده بدرجة جيدة، وأظهرت الدراسة أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر .

- توجد علاقة إيجابية ذات دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- أوصت الجامعتين بالعمل الجاد على نشر ثقافة التمكين الإداري من خلال تعزيز أبعاده والقيم التي تحث عليه.

- إنشاء حاضنة للأفكار الإبداعية والعمل على تسخير كل الإمكانيات لتطبيقها داخل الجامعة

- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول مفهوم التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري في القطاعين العام والخاص، وإمكانية الاستفادة منها مع التركيز على دراسة متغيرات أخرى لم ترد في الدراسة.

3- دراسة (مسعود، 2011) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بتطوير الأداء لمديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وبيان أثر المتغيرات المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص الأكاديمي، المرحلة التعليمية، مهارة استخدام الحاسوب، التدريب، العمر) في درجة إدراكهم وتصوراتهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من (759) مديراً ومديرة وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للعام (2010- 2011م).

استخدم الباحث المنهج الارتباطي الوصفي، كما استخدم الاستبانة أداة لذلك حيث تم اختيار عينة الدراسة بصورة العينة الطبقية العشوائية، وحدد الباحث المديرين التي شملتها الدراسة؛ بحيث أجريت الدراسة على المديرين والمديرات بمديريات التربية والتعليم في شمال الضفة الغربية وكان عددهم (300) مديراً ومديرة بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- كانت الدرجة الكلية للتمكين الإداري لدى عينة الدراسة كبيرة جداً بوزن نسبي (85%).
- درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية لتطوير الأداء في محافظات شمال الضفة الغربية في مجمل الأداة كانت كبيرة جداً بوزن نسبي (84%).
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لمديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية محافظات شمال الضفة للتمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- الاهتمام أكثر ببرامج إعداد وتدريب مديري ومديرات المدارس الحكومية من خلال تجهيز مراكز التدريب بالتقنيات الحديثة والمواد التدريبية الناجعة والمتمشية مع التطور الحاصل.

- تشجيع مديري ومديرات المدارس الحكومية على القيام بالدراسات والأبحاث التربوية.
- مشاركة مديري ومديرات المدارس في رسم السياسات التعليمية وصنع القرارات التربوية التي تخدم الميدان التربوي.
- وضع أسس ومعايير واضحة لتقييم أعمال مديري ومديرات المدارس واستخدام نظام الحوافز للمميزين منهم.

4- دراسة (أبو كريم، 2011) بعنوان: "درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض".

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المنتسبين لهذه الدورة للعام الدراسي 2010/2011م، وتكونت عينة الدراسة من (154) فرداً منهم (98) مديراً و(56) مشرفاً، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية كانت بدرجة تقدير متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التمكين الإداري الممنوحة من قبل القيادات التربوية تعزى لمتغير العمل الحالي لدى المستجيبين ولصالح المشرف التربوي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التمكين الإداري الممنوحة من قبل القيادات التربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة لدى المستجيبين.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- ضرورة تجذير مفهوم التمكين في ثقافة المؤسسة التربوية على كافة المستويات من خلال توفير الوصف الوظيفي لكل مستوى وفئة.

- أهمية دقة المعلومات وتوافرها وأهمية النزاهة والحيادية والموضوعية في تعاملات القيادات التربوية مع العاملين في الميدان.

- إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات من جميع المعنيين.

5- دراسة (حسين، 2011) بعنوان: "أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي- دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية".

هدفت الدراسة إلى تعرف أبعاد تمكين مديري المدارس الثانوية العامة وعملية الإصلاح المدرسي، تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية في محافظة القليوبية والبالغ عددهم (180) مديراً ومديرة، تكونت عينة الدراسة من (143) فرداً، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس كانت بدرجة تقدير متوسطة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات مجموعتي الذكور والإناث حول أبعاد التمكين.

- وجود علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي بين شعور المديرين بالتمكين في وظائفهم ودافعيتهم للإصلاح المدرسي من خلال أبعاد التمكين.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- انتهاز استراتيجيات إدارة جديدة في إدارة العملية التعليمية مثل الإدارة من موقع العمل والإدارة الذاتية للمدارس وفرق العمل، ووضع برامج توجيهية للمديرين الجدد، وبرامج الرعاية المهنية المتكاملة للعاملين بالحقل التعليمي.

- ترسيخ ثقافة ديموقراطية صنع القرار في المؤسسات التعليمية، حيث يعد ذلك آلية فعالة لضمان مشاركة جميع أفراد المؤسسة في جهود التطوير، فضلاً عن أن ذلك يمنحهم الفرصة لكسب الخبرات والقدرات اللازمة للتمكين.

- تبني مفاهيم التفويض ونقل السلطة والمشاركة واللامركزية كمفاهيم حديثة في إدارة الجودة الشاملة والتمكين.

6- دراسة (أحمد وآخرون، 2011) بعنوان: "التمكين وعلاقته بصنع القرار بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت".

هدفت الدراسة إلى بيان دور التمكين في تفعيل عملية صنع القرار بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت، وطرح توصيات إجرائية يمكن لصانع القرار والقيادات التعليمية بوزارة التربية الكويتية والإدارات التابعة لها الاستفادة منها في الارتقاء بعملية صنع القرار المدرسي من خلال التمكين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للتعرف إلى واقع عملية صنع القرار في مدارس التعليم الابتدائي ومستوى السلطة الممنوحة لمديري المدارس ودورها في تمكينهم من صنع القرار الفعال في موقع العمل، وذلك من خلال الاطلاع على الوثائق الرسمية، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع بعض مديري المدارس الابتدائية، والقائمين على إدارة التعليم الابتدائي بالكويت.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- التوسع في مجالات تدريب المديرين وتنويع الأساليب المستخدمة في التدريب، يعتبر أساساً في تمكين المديرين في إدارة العمل المدرسي، وتحسين كفاءتهم.
- مازال العمل المدرسي يحتاج إلى المزيد من المرونة في إدارته والسماح للمديرين بتطبيق ما يكتسبوه من معارف واتجاهات جديدة .

وأوصت الدراسة بالتالي:

- وضع استراتيجيات لتمكين المديرين وتدريبهم على الأساليب الحديثة في مجال صنع واتخاذ القرار وآليات التنفيذ.
- تعديل معايير وأساليب اختيار مديري المدارس والعاملين، بحيث تتلاءم مع متطلبات التمكين والتفويض في اتخاذ القرار .
- تعديل الهياكل التنظيمية بم يتلاءم مع تمكين وتفويض سلطة اتخاذ القرار .

7- دراسة (القحطاني، 2011) بعنوان: "الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة".

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى إدراك مديري مدارس التعليم العام لمفهوم التمكين الإداري للعاملين، وتحديد درجة ممارستهم للإدارة بالتمكين في الجانبين الإداري والفني من أعمالهم. تكونت عينة الدراسة من مديري مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة(جدة، العاصمة المقدسة،

الطائف) الملتحقين بدورة مديري المدارس المنعقدة في كلية التربية بجامعة أم القرى خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2010/2011م والبالغ عددهم (93) مديراً، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- متوسطات استجابات عينة الدراسة لمفهوم تمكين العاملين كانت مرتفعة.
- متوسطات استجابات عينة الدراسة حول ممارسة الإدارة بالتمكين في الجانب الإداري والفني كانت مرتفعة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الدراسة (إدراك مفهوم التمكين، وممارسة الإدارة بالتمكين في الجانبين الإداري والفني) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية.

8- دراسة (نسمان، 2011) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التمكين الإداري وأهميته كأسلوب إداري حديث يسهم في تحقيق الفاعلية الإدارية والكشف عن درجة التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما وهدفت إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في كل من (جامعة الأزهر - الجامعة الإسلامية - جامعة الأقصى)، ويبلغ تعدادهم (914) إدارياً، وصمم الباحث استبانته مكونة من محورين أساسيين أحدهما يقيس درجة التمكين والآخر لقياس درجة الإبداع، وقام الباحث باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة، وتم توزيع عدد (252) استبانة.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- توفر أبعاد التمكين الإداري بدرجة كبيرة، وكذلك أبعاد الإبداع الإداري متوفرة بدرجة كبيرة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التمكين وعلاقته بإبداع العاملين في استجابة أفراد العينة تعزى إلى الجنس لصالح الذكور وفروق تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر لصالح أفراد العينة الذين أعمارهم تتراوح بين (50 - 41) سنة بينما لا توجد فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المستوى التعليمي ووجدت فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح أفراد العينة الذين لهم سنوات الخدمة من (15-10) سنة.
وأوصت الدراسة بالتالي:

- زيادة الاهتمام بمجالات التمكين في الجامعات الفلسطينية من خلال البرامج التدريبية وتشجيع العاملين على المشاركة من خلال فرق العمل، وكذلك دقة وسرعة وصول المعلومات التي يحتاجها العاملين، وزيادة الاهتمام بالحوافز وتبني العدالة والموضوعية في نظام الترقيات وضمان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وذلك من أجل تعزيز الإبداع للعاملين.
- بما أنه توجد علاقة بين التمكين الإداري بجميع مجالاته والإبداع الإداري، فإن الباحث يوصي إدارات الجامعات بالعمل على تعزيز التمكين الإداري بما يضمن زيادة إبداع العاملين.
- دراسة حول علاقة تمكين العاملين بالإبداع الإداري في مجتمعات فلسطينية أخرى غير الجامعات.

9- دراسة (الدعي، 2011) بعنوان: "العلاقة بين التمكين والإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة أم القرى".

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى " التمكين " في جامعة أم القرى، والتعرف إلى العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية العاملين في المناصب القيادية بجامعة أم القرى للعام الدراسي 1431/1432 هـ ، والبالغ عددهم (359) قيادي وقيادية، واستخدمت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية بتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- المستوى الإجمالي لدرجة التمكين الإداري في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة كان بدرجة متوسطة .

- المستوى الإجمالي لدرجة الإبداع الإداري في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة كان بدرجة عالية .

- أظهرت النتائج أن هناك علاقة إرتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للتمكين الإداري وبين الدرجة الكلية للإبداع الإداري في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التمكين الإداري في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة تبعاً للمتغيرات التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي والعمل الحالي، عدد سنوات الخدمة).

- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعة تبعاً للمتغيرات التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).

- هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق تميل لصالح الذين مؤهلهم العلمي دكتوراه وماجستير على الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وأقل من جامعي

وأوصت الدراسة بالتالي:

- ضرورة العمل على زيادة وعي القيادات الإدارية بجامعة أم القرى بدور التمكين الإداري في إبراز إبداعاتهم وأفكارهم من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات والخبرات الحديثة التي تتصل بدورهم في تحقيق الإبداع الإداري وفق النظريات الحديثة في الإدارة التربوية والتخطيط.

- ضرورة العمل على وضع معايير لاختيار القادة الإداريين بجامعة أم القرى ممن تتوفر فيهم الخصائص والسمات الإبداعية التي تستطيع مواكبة التطور الحديث في الإدارة واستيعاب المستجدات وتفعيل العمل بالاتجاهات الإدارية الحديثة.

- التوسع في الدورات التدريبية المقدمة للقيادات الإدارية بجامعة أم القرى لتطوير أداءهم والاستفادة من خبراتهم وإبداعات المتميزين منهم من خلال تبني إقامة الندوات والمحاضرات وورش العمل.

10- دراسة (الهذلي، 2011) بعنوان: "التمكين وعلاقته بمستوى الرضا من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز".

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى التمكين وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة أم القرى والملك عبد العزيز خلال العام الجامعي (1430/1431هـ). تكونت عينة الدراسة من (300) عضو هيئة تدريس واستخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت إستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى تمكين أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة عالية بوجه عام.
- مستوى تمكين أفراد عينة الدراسة جاء عالياً جداً في بعد المكانة، وعالياً في بعد الاستقلالية في الأداء، ومتوسطاً في بعدي صنع القرار والنمو المهني.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين مستوى تمكين أفراد عينة الدراسة ومستوى رضاهم الوظيفي.
- توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تمكينهم في بعد صنع القرار، والنمو المهني والاستقلالية في الأداء لصالح جامعة الملك عبد العزيز، وفي بعدي صنع القرار، والنمو المهني لصالح أفراد عينة الدراسة الذكور.
- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تمكينهم في بعدي المكانة والاستقلالية في الأداء لصالح من هم بمرتبة (أستاذ).

وأوصت الدراسة بالتالي:

- إتاحة الفرصة الحقيقية والفعالة أمام أعضاء الهيئة التدريسية للمشاركة في عمليات صنع القرار، والأخذ برأيهم بعين الاعتبار، وبخاصة العضوات منهم.
- منح الأقسام الأكاديمية الاستقلالية تدريجياً ، مع منحهم الصلاحيات التامة التي تمكنهم من أداء أدوارهم بكفاءة عالية.

11- دراسة (أبو علي، 2010) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية لديهم".

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية لديهم، والكشف عن وجود فروق بين آراء

أفراد العينة حول درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس تبعا لسنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، تكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمياط، ولقد تكونت عينة الدراسة من (44) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- درجة تمكين مديري المدارس هي درجة متوسطة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- ضرورة إجراء دراسات لتحديد الاحتياجات الإدارية لمديري المدارس في المراحل المختلفة وبناء عليها يتم إعداد البرامج التدريبية التي تساعد مديري المدارس على تمكينهم من العمل الإداري في مجال الإدارة المدرسية.
- ضرورة أن يستطلع آراء المديرين عند صناعة القرارات المختلفة التي تتعلق بالمجالات الإجرائية للإدارة المدرسية.
- السماح بتداول المعلومات على مستوى المدارس والإدارات التعليمية بشكل يسهل من اتخاذ القرارات.

12- دراسة (المسليم، 2010) بعنوان: "صعوبات تمكين مديري المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية".

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أهم الصعوبات التي تواجه متخذي القرار في وزارة التربية في دولة الكويت، إذا ما تم التوجه نحو تمكين مديري المدارس. جاءت عينة الدراسة ممثلة لجميع القياديين في المناطق التعليمية، ممن هم في مستوى المديرين العامون، ومديري الإدارات، والمراقبون، ورؤساء الأقسام، والموجهون الأوائل والبالغ عددهم (252)، وحيث أن عدد القياديين صغير نسبياً قام الباحث بأخذهم جميعاً ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لذلك والاستبيان أداة للدراسة حيث اشتمل على المتغيرات التالية: المنطقة التعليمية، المنصب القيادي، المؤهل الدراسي، وسنوات الخدمة في المنصب الحالي. وقد احتوى على (25) عبارة موزعة على

أربعة محاور هي: الصلاحيات ونظم العمل، الإعداد والتدريب، تفويض السلطة واتخاذ القرارات، وتقبل التمكين والثقة بمديري المدارس.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- توجد فروق بين إجابات أفراد العينة تبعاً للمنصب القيادي لصالح المناصب العليا، كما وتوجد فروق بين إجابات أفراد العينة تبعاً للمؤهل الدراسي لصالح المؤهل الدراسي العالي، ولا توجد فروق في إجابات أفراد العينة تبعاً لسنوات الخدمة في المنصب الحالي.

- توصلت الدراسة إلى أن أبرز الصعوبات التي تواجه تمكين مديري المدارس تكمن فيما يلي :

- تمسك وزارة التربية والتعليم بالنظام المركزي والذي لا يساعد على تمكين مديري المدارس.
- أن صلاحيات مديري المدارس الحالية لا تتوافق مع عملية التمكين.
- أن تطبيق عملية التمكين قد تتسبب في إساءة مديري المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم لقلّة التطوير المهني لهم .
- أن الإعداد الحالي لتدريب مديري المدارس لا يسهم في تمكينهم إدارياً لقلّة تصميم وزارة التربية لبرامج تدريبية تتعلق بمتطلبات تطبيق مفهوم التمكين.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- أنه من الأهمية بمكان ولغرض تطوير أداء مديري المدارس؛ العمل على تمكينهم من خلال مراجعة الصلاحيات الممنوحة لهم.
- في حال إقرار زيادة صلاحيات مديري المدارس وتمكينهم فهذا يتطلب برنامجاً تدريبياً مكثفاً يتضمن العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي ومهارات اتخاذ القرار.
- من المناسب تهيئة بيئة إدارية مناسبة للعمل على تطوير العلاقة بين إدارة المدرسة والمنطقة التعليمية والوزارة.
- لنجاح التمكين، يجب الثقة بمديري المدارس كقياديين وليس فقط كمديري عمل وهذا ما أكدته استجابات أفراد العينة حيث وافق أكثر أفراد العينة على أهمية ذلك.

13- دراسة(القاضي، 2009) بعنوان: "التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال حسب الكراس الإحصائي لوزارة التعليم العالي الجامعي 2009/2008م والبالغ عددهم (340) قائداً أكاديمياً وقد تم اختيار عينة منهم بالطريقة العشوائية حيث تكونت من (118) قائداً أكاديمياً ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الاستبانة كأداة تكونت من

جزئين: الجزء الأول يتضمن بيانات شخصية، والجزء الثاني تضمن مجالات التمكين، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- درجة التمكين الإداري لدى أفراد العينة كانت بدرجة تقدير متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس ما عدا عند مجال التحفيز الذاتي، حيث كانت الفروق لصالح الإناث.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة باستثناء مجال التحفيز الذاتي، حيث كانت الفروق لصالح ذوي الخدمة أكثر من 10 سنوات.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- تطوير القوانين وتعليمات التعليم العالي لتعزيز القدرة على تفويض الصلاحيات للقادة الأكاديميين.
- تعزيز التوجه نحو اللامركزية في إدارات الجامعات الأردنية.
- العمل على تأسيس فرق مهام للتعامل مع متطلبات التمكين الإداري، ومنحها الاستقلالية، وتزويدها بالسلطات الكافية لحل المشكلات، وتنفيذ الحلول.

14- دراسة (المعاني وارشيدة، 2009) بعنوان: "التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية".

هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات العاملين لمفهوم التمكين الإداري وأثره في الإبداع الإداري، وكذلك اختبار الفروق تبعاً لتصورتهم من حيث الخصائص الديموغرافية والوظيفية، وشملت الدراسة عينة مكونة من (295) موظفاً، واستخدمت الإستبانة أداة للدراسة، واقتصرت الدراسة على بعض عناصر التمكين وهي (التفويض، التدريب، الاتصال الفعال، فرق العمل، حفز العاملين) كمتغير مستقل، وأثر هذه المتغيرات على الإبداع الإداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- أن العاملين يشعرون بمستوى متوسط من التمكين لعدة أسباب منها عدم عدالة وموضوعية نظام الترقيات، وضعف المشاركة في صنع القرارات، وتدني الرواتب وعدم كفايتها، وضعف نظام المعلومات، وعدم تبني خطط واضحة للتدريب.

- بينت النتائج أن الجامعة تلتزم بأبعاد التمكين الإداري التي تم دارستها، وأظهرت أن العاملين يشعرون بمستوى مرتفع من الإبداع.
- يوجد أثر دال إحصائياً للتمكين الإداري في مستوى الإبداع لدى العاملين.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً في تصورات العاملين نحو مفهوم التمكين تعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر والجنس.

15- دراسة (الطعاني، 2008) بعنوان: "درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، وتكون مجتمع الدراسة من (225) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (166) مديراً ومديرة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الاستبانة كأداة تكونت من جزأين: الجزء الأول يتضمن بيانات شخصية تخص المديرين، والجزء الثاني تضمن أبعاد التمكين، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- أن جميع أبعاد التمكين الإداري حصلت على متوسطات مرتفعة وقد احتل المرتبة الأولى بعد التحفيز الذاتي ثم العمل الجماعي ثم تطوير الشخصية ثم تنمية السلوك الإبداعي وجاء في المرتبة الأخيرة بعد تفويض السلطة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.
- أظهرت نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة لصالح سنوات الخدمة (11) سنة فأكثر.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- توفير مناخ تنظيمي وصحة تنظيمية ملائمة من قبل وزارة التربية والتعليم يسمح بتطبيق مفهوم التمكين الإداري فكرياً وعملياً: من خلال إعادة النظر في نظام الحوافز والأجور وتنظيمها.

- تعزيز سياسة وزارة التربية والتعليم في مجال اتخاذ القرار والمشاركة فيه، من خلال فرق العمل واللجان والأقسام والوحدات الأخرى، مما يدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل ويحفز القدرات الابتكارية لدى المديرين.

16- دراسة (البلوي، 2008) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي

المدارس الحكومية في محافظة الوجه -المملكة العربية السعودية- من وجه نظرهم".

هدفت الدراسة إلى معرفة التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف إلى تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استبانة الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الوجه البالغ عددهم (942) معلماً ومعلمة، لتبلغ عينة الدراسة (372) معلماً ومعلمة.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- أن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين.
- أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح أكثر من (10) سنوات.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- ضرورة إجراء مزيد من الدراسات لتقضي أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي.
- إعادة النظر في مفاهيم التمكين الإداري والأداء الوظيفي يسهم في وضع تصور لهذه المفاهيم بشكل إيجابي.

- إجراء دراسات لدراسة العلاقة بين التمكين الإداري ومتغيرات أخرى مثل نوع المدرسة، بيئة المدرسة (قرية، مدينة).

- العمل على اللحاق المعلمين بالدورات التدريبية المختلفة وذلك للعمل على رفع التمكين الإداري مما يسهم في تطوير الأداء الوظيفي لديهم.

17- دراسة (الطراونة، 2006) بعنوان : "العلاقة بين التمكين وفاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية إقليم جنوب الأردن".

هدفت الدراسة إلى تعرف طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن " تكون مجتمع الدراسة من (571) مديراً ومديرة ولتحقيق أهدافها تم تصميم استبانة لجمع البيانات، وقد تم توزيع (343) استبانة على عينة الدراسة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- أشارت النتائج إلى أن تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين الإداري كان متوسطاً وقد احتل المرتبة الأولى بعد التحفيز الذاتي ثم العمل الجماعي ثم التقليد والمحاكاة ثم تفويض السلطة ثم السلوك الإبداعي وجاء في المرتبة الأخيرة بعد النمو المهني وجميعها أتت بدرجة متوسطة.

- أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن .

- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري في متغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ومتغير سنوات الخدمة لصالح (11 سنة فأكثر).

وأوصت الدراسة بالتالي:

- ضرورة تشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة التمكين.
- تشجيع المديرين لتقبل فكرة التمكين وأهمية الدور الذي يؤديه في نجاح العمل التربوي، من خلال تعزيز أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، لما له من أثر إيجابي في أدوار الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء لدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل وحفز القدرات الإبداعية لدى المديرين .

- ضرورة توفير مناخ تنظيمي وصحة تنظيمية ملائمة من قبل وزارة التربية والتعليم يسمح بتطبيق مفهوم التمكين الاداري فكرياً وعملياً.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Weshah, 2012) بعنوان: "مفهوم التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأردنية والأسترالية: دراسة مقارنة"

"The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools: A Comparative Study"

هدفت الدراسة إلى استكشاف التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين كما يدركها المعلمون في المدارس الأسترالية والأردنية.

تألف مجتمع الدراسة من جميع المدارس التي تتعاون مع الجامعة الأردنية في عمان وجامعة معهد ملبورن الملكي في ملبورن في كلا البلدين؛ الأردن وأستراليا. حيث تكونت عينة الدراسة من (188) من المدرسين في المدارس العامة في الأردن وأستراليا، (105) من المعلمين الأردنيين و(83) من المعلمين الأستراليين الذين أكملوا الاستبيان نفسه، وتراوحت الفئة العمرية للمعلمين ما بين 24-50 سنة. وقام المشاركون بالإجابة على الاستبيان الذي تم تطويره من قبل الباحث.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- مستوى التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأردنية، والأسترالية كان متوسطاً، وهذا يوحي بالحاجة إلى سياسة أكثر وضوحاً فيما يتعلق بالتشريعات التوجيهات المدرسية لتنشيط عملية التمكين وتفويض السلطة في المدارس.

- أن مستوى التمكين بأبعاده (صنع القرار، والاتصالات، والعلاقات البشرية، التنمية المهنية، الاستقلال الذاتي)، وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأسترالية أعلى من نظرائهم من المعلمين في المدارس الأردنية .

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المستجيبين لمستوى التمكين وتفويض السلطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المستجيبين لمستوى التمكين وتفويض السلطة في المدارس الأردنية والأسترالية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخدمة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المستجيبين لمستوى التمكين وتفويض السلطة في المدارس الأردنية، والأسترالية وفقاً لنوع المدرسة (المركزية أو اللامركزية) وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين في المدارس اللامركزية في كلا البلدين.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- عقد برامج تدريبية لمديري المدارس والمعلمين في مجالات التمكين وتفويض السلطة والنظر إلى هذه العملية كوسيلة فعالة لإعادة هيكلة المدارس.

- إجراء دراسات نوعية حول فعالية نظام تقييم أداء المعلمين والإداريين والتي ستستخدم كمصدر الهام لعملية التمكين وتفويض السلطة.

- إعادة النظر في برامج تعليم الطلبة المعلمين على مستوى الجامعات، تشمل مواضيع في التمكين وتفويض السلطة وتزويد الطلبة والمعلمين بالمعارف والمهارات والقيم اللازمة لممارسة هذه العملية، فضلاً عن تدريبهم على كيفية ترجمة الأسس النظرية إلى التطبيقات العملية الإدارية والتقنية والاجتماعية عندما يبدؤون العمل في المدارس.

- إجراء مزيد من الدراسات التجريبية حول القضايا المتصلة بتمكين المعلمين، وتفويضهم من أجل اقتراح الآليات المناسبة لتنمية الموارد البشرية والمادية التي تسهم في ظهور القادة المؤهلين والمدربين القادرين على الوفاء بمتطلبات بيئة التعلم في مدارس القرن الحادي والعشرين.

2- دراسة (Judeh, 2012) بعنوان: " تحليل العلاقة بين الثقة وتمكين الموظف: دراسة ميدانية ".

"An Analysis of the Relationship between Trust and Employee

Empowerment: A Field Study"

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الثقة التنظيمية ومستوى تمكين الموظفين، بالإضافة إلى ذلك سعت الدراسة للتحقيق في العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية والعلاقات الشخصية، وأبعاد تمكين الموظفين وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في خمس من الصحف والشركات المصنعة للورق

المقوى المدرجة في 'بورصة عمان' وتم جمع البيانات من عينة من الموظفين تكونت من (206) موظفاً وكانت أداة المسح عبارة عن استبيان يتألف من جزأين الجزء الأول يعبر عن الثقة التنظيمية والعلاقات الشخصية والجزء الثاني يعبر عن أبعاد التمكين، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- تقديرات المستجيبين للثقة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة وأن درجة العلاقات الشخصية أقل من درجة الثقة التنظيمية.
- مستوى تمكين الموظفين بجميع أبعاده أقل من المتوسط (بدرجة قليلة)، وحصل بعد الأثر على المرتبة الأولى وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد تقرير المصير.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية إيجابية كبيرة بين الثقة التنظيمية وتمكين الموظفين.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- اتباع نهج يعزز الثقة بالإدارة داخل هذه المنظمات من خلال التمكين الفعال للموظف.
- إجراء مزيد من البحوث والدراسات التجريبية التي من شأنها أن تكشف عن نتائج التمكين الفعال للموظف.
- أن تتبنى دراسات أخرى البحث في علاقة بعض المتغيرات مثل الالتزام التنظيمي وسلوك المواطننة التنظيمي وبين تمكين الموظف.

3- دراسة (Darlington, 2007) بعنوان: "تمكين الموظفين بوصفه أداة فعالة لزيادة الفعالية الإدارية في منطقة الحكومة المحلية أومونيوتشي، في نيجيريا".

"Employee empowerment as an effective tool to increase administrative efficacy in the Local Government Area of Umunneochi, Nigeria"

هدفت الدراسة إلى تقييم معرفة الإداريين لمفهوم تمكين الموظفين والتعرف إلى الخصائص الرئيسية ومزايا برنامج تمكين الموظف، ولتحديد ما إذا كان برنامج تمكين الموظف تم تطبيقه بشكل فعال، تألفت عينة الدراسة من (270) موظفاً وكانت أداة الدراسة هي عبارة عن مجموعة من المقابلات المعمقة.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- أنه على الرغم من أن العاملين يرغبون بالمزيد من المشاركة في مجال صنع القرار والسلطة الإدارية اللامركزية، ولكن المسؤولين غير مدركين لمفاهيم التمكين مما أفقدهم القدرة على تنفيذ وتسهيل عملية ممارسة التمكين الإداري للموظفين.
- عدم رغبة الحكومة المركزية في الاعتراف بأن هناك ما يؤدي إلى إعاقة تطبيق التمكين الإداري سواء من حيث نقص التدريب والتوعية وعدم تطوير الإدارات، مما أدى إلى عدم قدرة الحكومة المحلية على العمل بفعالية أكبر، وتوسيع نطاق فهم التمكين لدى الإداريين.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين في الحكومة المحلية مع الحاجة إلى المزيد من المشاركة الفعالة بين الإداريين والموظفين.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- تنظيم بيئة العمل بالاعتماد على مفهوم التمكين القائم على التدريب والتوعية وتفويض السلطة.
- العمل على توسيع نطاق الفهم للتمكين لدى الإداريين .
- وضع تدابير يمكن الاعتماد عليها لتقييم ما إذا تم تنفيذ سياسات التمكين بنجاح من قبل المسؤولين.
- تعزيز البيئات التي تعزز مفاهيم التمكين بشكل دائم.

4- دراسة (Hung, 2005) بعنوان: "العلاقة بين تمكين المعلم والرضا الوظيفي في المدارس الإعدادية في منطقة كاوهسيونغ في تايوان".

"Relational Study Between Junior High School Teacher Empowerment and Job Satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan "

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري لمدرسي المدرسة الإعدادية على الرضا الوظيفي لديهم في (تايوان) وأثر المتغيرات الوسيطة (العمر، المؤهل العلمي، حجم المدرسة) على التمكين، وقد تكونت عينة الدراسة من (450) معلماً في المدارس الحكومية في تايوان.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي.
- ليس هناك أثر للمتغيرات الوسيطة على التمكين الإداري.

5- دراسة (Scribner, et all :2005) بعنوان: "دراسة استكشافية لمستوى تمكين معلم التربية الفنية: الآثار المترتبة على مديري المدارس".

"An Exploratory Study of Career and Technical Education Teacher Empowerment: Implications for School Leaders"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى تمكين معلمي التعليم الفني في إحدى ولايات وسط غرب الولايات المتحدة، وتحديد ما إذا كان هناك اختلاف في مستوى تمكين هؤلاء المعلمين تبعاً لمجموعة من المتغيرات التي تتعلق بالمرحلة التعليمية والجنس ومدة الخدمة. ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة استبانة لقياس تمكين المعلم.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- مستوى تمكين معلمي التعليم الفني مرتفع في جميع أبعاده ومنها المشاركة في صنع القرار والنمو المهني .
- لا توجد فروق دالة احصائياً في مستو التمكين تعزى لمتغير المرحلة أو مدة الخبرة.
- توجد فروق في مستوى تمكين المعلمين تعزى للجنس لصالح الذكور، ولعل ذلك يرجع إلى أن المدرسين لديهم القدرة على بذل مجهود أكبر ولديهم مقدرة ومشاركة بصورة أكبر في العملية التعليمية.

6- دراسة (Comm and Mathaisel ,2005) بعنوان: "دراسة حالة في مجال تطبيق مفاهيم الاستدامة للجامعات"

"A case study in applying lean sustainability concepts to universities"

هدفت الدراسة التعرف على أهمية التمكين والمشاركة في عملية التطوير والتجديد في الجامعات الحكومية الأمريكية وقد شملت هذه الدراسة (18) جامعة حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية وهي دراسة ميدانية.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- تبين من خلالها أهمية التمكين والمشاركة في نجاح الجامعات وتميزها، وقد بينت أن مبادرات التغيير والتجديد في الجامعات يجب أن تكون على أساس فاعل وبناء.

- ينبغي أن تتوفر للعاملين مستويات كافية من حرية التصرف والتمكين في تقديم الاقتراحات والمشاركة الفاعلة في عملية التطوير والتجديد.
- كما تؤكد الدراسة على أهمية الحوافز والتقدير الشخصي والدعم المادي والمعنوي للعاملين والاحتفال بالتميز والتميزين إضافة إلى أهمية التدريب ورفع كفاءة العاملين في الجامعات، كما وتؤكد على أهمية الاتصال والمشاركة في المعلومات وتداولها بحرية وسلاسة في جميع مستويات المنظمة.

7- دراسة (Onne, 2004) بعنوان: " الصراع مع المشرفين وأثر ذلك على العلاقة بين تمكين الموظف وولائه التنظيمي "

" The Barriers effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitments "

هدفت الدراسة إلى تعرف طبيعة الصراع بين الموظفين والمشرفين وأثر ذلك على العلاقة بين تمكين الموظف والولاء التنظيمي له، وقام الباحث بتوزيع (91) استبانة لمعلمي المدارس الثانوية في (هولاندا)، وانطلق الباحث من افتراض أن العلاقة إيجابية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- أن المشرفين في الإدارات العليا عادة ما يقومون بمتابعة تنفيذ أهداف التنظيم والقيم التي يجب أن يلتزم بها الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا.
- الخلاف أو الصراع بين هذين المستويين الإداريين يعيق عملية التمكين الإداري، ولكن يحافظ على مستوى معين من الالتزام التنظيمي.
- دعمت نتائج هذه الدراسة الافتراض الذي انطلق منه الباحث حيث وجدت الدراسة أن أثر الصراع مع المشرفين يعيق التمكين الإداري وهذا بدوره يؤثر على الالتزام التنظيمي.

8- دراسة (Bogler and Somech,2004) بعنوان: "العلاقة بين تمكين المعلم وكل من الالتزام التنظيمي، والالتزام المهني، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين".

"Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين تمكين المعلم وبعض المتغيرات التي تعكس سلوك المعلمين في المدارس وهذه المتغيرات هي: الالتزام التنظيمي، والالتزام المهني، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وتحديد أي المقاييس الفرعية لتمكين المعلم (صنع القرار، النمو المهني، المكانة، الكفاءة الذاتية، التأثير) أفضل في التنبؤ بالنواتج الثلاثة السابقة، وتم جمع البيانات عن طريق استبيان إذ تكونت عينة الدراسة من (983) معلماً من (25) من المدارس المتوسطة و(27) من المدارس الثانوية في إسرائيل، وطبقت الدراسة المقياس الذي أعده شورت ورينهت لقياس تمكين المعلم.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- تقديرات المعلمين لمستوى التمكين كانت بدرجة كبيرة. حيث جاء بعد النمو المهني في المرتبة الأولى وفي المرتبة الأخيرة بعد المشاركة في صنع القرار.
- تصورات المعلمين لمستوى التمكين الذي يحصلون عليه يرتبط بصورة موجبة دالة إحصائياً بمدى أدائهم لسلوك المواطنة التنظيمية، وبالالتزامهم نحو المنظمة والمهنة.
- من بين المقاييس الفرعية لتمكين المعلم يمثل صنع القرارات، وفعالية الذات، والمكانة منبئات دالة على السلوك المواطنة التنظيمية في المدرسة.
- النمو المهني، والمكانة، وفعالية الذات تمثل منبئات دالة على الالتزام التنظيمي والمهني لدى المعلمين.

9- دراسة (Mothlhakoe, 2003) بعنوان: "دور التمكين في تحقيق الإشراف المدرسي الفعال".

"The Role of Empowerment in Effective supervisory school Management "

هدفت الدراسة إلى تعرف دور التمكين في تحقيق الإشراف المدرسي الفعال، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المدخل الكيفي (النوعي) الذي يقوم على المقابلات المقننة، والاستبيانات، وتناولت هذه المقابلات والاستبيانات أسئلة عن نظام المدرسة، والنمط الإداري للمدير، واتجاهات المعلمين والمتعلمين نحو الإشراف المدرسي.

وطبقت هذه الأدوات على عينتين من المدارس بعضها من ذوات الأداء المرتفع، والبعض الآخر من ذوي الأداء المنخفض، وتم تطبيق الاستبيانات على المعلمين والمديرين في كلا النوعين من المدارس.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- أن التمكين يسهم إلى حد كبير في تحقيق الإشراف المدرسي الفعال وأن التمكين يسهم في مساعدة الأفراد داخل المدرسة على أداء مهامهم بصورة أفضل نظراً لامتلاكهم المعلومات والمهارات التي تمكنهم من ذلك.
- يسهم التمكين في تحقيق فعالية الإشراف المدرسي نظراً لأن كل فرد من العاملين في حالة تمكينهم يشارك بصورة كاملة في كل ما يتعلق بأداء المتعلمين وتحسين الأداء المدرسي.

10- دراسة (Lovette, et all , 1999) بعنوان: "تصورات المعلمين لأنشطة التمكين التي يقوم بها نظار المدارس".

"Teachers Perceptions of the use of "Empowering-type activities" by their Building Principals".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أنشطة التمكين التي يقوم بها نظار المدارس وهل تختلف هذه الأنشطة باختلاف عمر النظار أو باختلاف نوعهم، أو باختلاف المرحلة الدراسية التي يعملون بها وهل عمر المدرس يؤثر في إدراكه لأنشطة التمكين التي يقوم بها الناظر. وقد طبقت الدراسة استبيان على عينة من المعلمين الذين يدرسون في برنامج القيادة التربوية في جامعة (ليوزيانا).

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- استجابات المعلمين بخصوص أنشطة التمكين التي يقوم بها النظار توضح أنه لا يوجد اختلاف بين النظار الأكبر سناً والأصغر سناً.
- استجابات المعلمين بخصوص أنشطة التمكين التي يقوم بها النظار توضح أنه لا يوجد اختلاف بين النظار الذكور والإناث.
- استجابات المعلمين بخصوص أنشطة التمكين التي يقوم بها النظار توضح أنه لا يوجد اختلاف بين نظار المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية.
- أنشطة التمكين التي يقوم بها النظار تكاد تكون متشابهة في معظم المدارس.

11- دراسة (Terry, 1995) بعنوان: "التمكين". "Empowerment"

هدفت الدراسة إلى تحديد دور مدير المدرسة في تسهيل عملية التمكين بالمدرسة سواء بالنسبة للمعلمين أو بالنسبة للطلاب وتوضيح الإيجابيات التي يمكن أن تحقق من خلال تمكين المعلمين والطلاب.

ومن خلال تحليل الدراسات السابقة وتطبيق الاستبانة على عينة من معلمي ومديري مدارس ولاية (انديانا).

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- التمكين له فوائد متعددة منها تحسين الأداء الأكاديمي والتعليمي، وزيادة مشاركة المعلمين واندماجهم في صنع القرار.
 - التدريب وتنمية المهارات القيادية للمعلمين يعد جزءاً مكملاً لعملية التمكين.
- وأوصت الدراسة بالتالي:
- مدير المدرسة يجب أن يهيئ مناخاً يساعد على تمكين المعلمين والطلاب.
 - من الضروري أن تتوافر في المدير الصفات التالية: الثقة في قدراته وتمتعته بالصفات القيادية والقدرة على الاتصال الجيد وحل المشكلات.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

الدراسات العربية:

1- دراسة (الحارثي، 2012) بعنوان: "واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة".

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة من وجهة نظر مديريها ووكلائه. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي حيث قام بإجراء دراسته على جميع أفراد مجتمع الدراسة والمتمثل في مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة حيث بلغ عدد العينة (298) مفردة وهي عبارة عن (103) مديراً و (195) وكيلاً وتم استخدام الاستبانة أداة لهذه الدراسة لملائمتها لطبيعة الدراسة.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في الإدارة، الدورات التدريبية) ما عدا متغير مكتب التربية والتعليم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين الذين يتبعون مكتب التربية والتعليم بالجنوب ومكتب التربية والتعليم بالشمال.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- نشر الوعي بأهمية تحقيق الإبداع الإداري، وإبراز دوره في تسهيل إجراءات العمل الإداري ومهام وأعمال مديري المدارس .
- أهمية تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة في التغلب على المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري .
- ضرورة عقد ورش عمل تطبيقية من قبل مكاتب التربية والتعليم بمحافظة جدة لتدريب مديري المدارس الثانوية على كيفية التغلب على معوقات الإبداع الإداري عن طريق التدريب العملي الميداني من خلال مواقف واقعية.

2- دراسة (شقورة، 2012) بعنوان: "إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع وذلك من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث النهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2011-2012م) والبالغ عددهم (5303) معلماً ومعلمة، منهم (2633) معلماً، و(2670) معلمة، وبلغت عينة الدراسة (522) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانتين، الاستبانة الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير. والاستبانة الثانية لقياس مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- تبين أن مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة مرتفع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الآتية: الجنس (ذكور - إناث)، سنوات الخدمة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- ضرورة التركيز على نمط لإدارة التغيير في المدارس الثانوية ، والاهتمام بتنمية مهارات الابداع الإداري لدى مديري المدارس حتى يتمكنوا من تطبيق التغيير واستخلاص أفضل النتائج في العملية التعليمية.
- عقد زيارات ولقاءات متبادلة بين مديري المدارس المختلفة ومشرفي الإدارات المدرسية في المناطق المختلفة وإقامة ندوات من أجل تبادل الخبرات والأفكار التطويرية واطلاعهم على التجارب المثمرة في الإدارة المدرسية التي تزيد من تحقيق الإبداع الإداري في المدرسة.

3-دراسة (عبد الرسول، 2011) بعنوان: "الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر الواقع والمأمول".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر واقتصر البحث على تطبيق الاستبيان على مديري المدارس في ثلاث محافظات هي المنيا، والقليوبية، الإسكندرية وتكون مجتمع الدراسة من (2002) مدرسة، وكانت عينة الدراسة من(103) مدرسة. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- المستوى الإجمالي لدرجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل مديري المدارس كان بدرجة قليلة.
- أشارت النتائج إلى عدم تشجيع مديري المدارس للأفكار الجديدة في مجالات العمل المدرسي.

- أشارت النتائج إلى اتباع مديري المدارس العمل الروتيني في العمل .
وأوصت الدراسة بالتالي:

- ربط الترقى للوظائف الإدارية بالأعمال الإبداعية التي ينفذونها.
- منح مديري المدارس صلاحيات تتيح لهم الفرصة لإظهار قدراتهم الإبداعية.
- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى المديرين مثل تفعيل مبدأ المشاركة في صنع القرار وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي بما يشجع على الإبداع.

4- دراسة (إبراهيم، 2011) بعنوان: "واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الثانوية في محافظة عدن من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة عدن والبالغ عددهم (90) مديراً ومديرة و(1549) معلم ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (40) مديراً ومديرة، و(200) معلم ومعلمة وقد تم اختيار العينة بأسلوب العينة العشوائية ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الاستبانة كأداة تكونت من جزأين : الجزء الأول يتضمن بيانات شخصية تخص العينة، والجزء الثاني تضمن أبعاد الإبداع الإداري، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- درجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الثانوية من وجهة نظر العينة حصلت على درجة متوسطة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات مديري المدارس لدرجة ممارستهم لمهارات الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

وأوصت الدراسة بالتالي:

- إيلاء موضوع الإبداع ومجالاته المختلفة أهمية كبيرة في مجال التعليم الجامعي والتعليم المدرسي، وخاصة في المؤسسات التعليمية التي تهتم بإعداد التربويين والإداريين والمدرسين وذلك مساهمة في تعميم ونشر ثقافة الإبداع وأهميته وتشجيع المبدعين.

- أن تعمل الإدارات العليا على تقديم الدعم المادي والحوافز المعنوية للأفكار الإبداعية المقترحة من قبل الإدارات المدرسية لما فيه من تعزيز التغييرات الإيجابية والتطوير المستمر للأنشطة الإدارية والتربوية في المدرسة ووضع نظام حوافز للمتفوقين والمبدعين في العمل الإداري.

5- دراسة (عبد العال، 2011) بعنوان: "واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد إستبانة وزعت على (52) من مديري المرحلة الابتدائية والحاضرين الى دورة التدريب بكلية التربية جامعة حائل. وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- إدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة عالية.
- أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المدارس كان متمثلاً في ضغوطات العمل ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين بشكل عام.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- زيادة منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبدعين بالعمل بالمدارس.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع وتصميم الهيكل التنظيمي بشكل يضمن استيعاب استخدام التقنيات الحديثة.
- إتاحة قدر مناسب من اللامركزية بين إدارة المدرسة وإدارة التعليم.

6- دراسة (جبر، 2010) بعنوان: "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية. وقد تكون مجتمع الدراسة من (208) مدير مدرسة واستخدم الباحث المسح الشامل لكل مفردات مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (30) استبانة كعينة أولية ومن ثم تم توزيع الباقي (178) استبانة على المبحوثين وقام الباحث بتصميم استبانة كأداة للدراسة، وتم تحليل الاستبانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- أن مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس يعتبر مرتفعاً.
- أثبتت النتائج وجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول الإبداع الإداري تعزي إلى المرحلة التعليمية وسنوات الخدمة في الإدارة، والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس لصالح الذكور.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- ضرورة تحديث نظام اختيار مدراء المدارس بحيث تتضمن تلك النظم مقاييس للقدرات والسمات الإبداعية لدى المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة.
- ضرورة تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمدراء المدارس بحيث يكون الإبداع الإداري أحد عناصره المهمة.
- ربط نظام التقييم بعملية التدريب وذلك لتحسين وتطوير كفايات ومهارات مدراء المدارس مما يخلق بيئة إبداعية في مجال التعليم في وكالة الغوث الدولية.
- ضرورة تطوير استراتيجية فاعلة للكشف عن المبدعين والموهوبين في مجال الإدارة المدرسية من المعلمين والقيام بتدريبهم وتطويرهم مهنياً لتوفير قيادات إدارية مؤهلة وقادرة على استثمار الطاقات الإبداعية في تحسين مستوى الإدارة المدرسية في برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية.

7- دراسة (الهنلي، 2010) بعنوان: "إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة إدارة الذات ودرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، والتعرف أيضاً إلى العلاقة بين درجة ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري لدى أفراد مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة وتحليل الدراسة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة قوامها (214) معلمة و (52) مديرة، و (92) مساعدة مديرة مدرسة بمدينة مكة المكرمة.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- تمارس مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة الإبداع الإداري بدرجة كبيرة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي، وحسب متغير الخدمة في التعليم.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ومرتفعة بين درجات ممارسة إدارة الذات ودرجات الإبداع الإداري.

- لا توجد فروق بين آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري تعزى إلى المتغيرات التالية (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الجنس).

وأوصت الدراسة بالتالي:

- التأكيد على أهمية ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري لدى الإدارة المدرسية.

- تعزيز نقاط القوة وتوفير جميع الإمكانيات للمحافظة عليه من خلال عقد الدورات التدريبية في إدارة الذات والإبداع الإداري.

8- دراسة (أبو هين، 2010) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى تعرف الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2010/2009م والبالغ عددهم (3464) معلماً ومعلمة وبلغت عينة الدراسة (450) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانتين لقياس نمط الثقافة التنظيمية، والإبداع الإداري لمدير المدرسة الثانوية.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- أن مديري المدارس يتمتعون بمستويات من الإبداع الإداري بدرجة كبيرة.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري عدا بعد الثقافة لم يظهر ارتباط بينه وبين كلا من المرونة والحساسية للمشكلات وقبول المخاطرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، عدا مجال الاحتفاظ بالاتجاه كانت الفروق لصالح الاناث، أما في متغير الخدمة فقد اتضح أنه لا توجد فروق في مجال الأصالة ومجال الطلاقة بينما كانت هناك فروق في بقية المجالات وكانت الفروق لصالح الأكثر من (10) سنوات، أما في متغير المؤهل العلمي فقد اتضح أنه لا توجد فروق في مجال الطلاقة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه وقبول المخاطرة والتحليل والربط بينما كانت هناك فروق في بقية المجالات (المرونة، والأصالة) وكانت الفروق بين الجامعي والجامعي+ دبلوم عام لصالح الجامعي.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- الاستفادة من خبرات وإبداعات مديري المدارس المتميزين من خلال تبني إقامة الندوات والمحاضرات وورش العمل حول أساليب تحقيق الإبداع الإداري في العمل المدرسي.
- ضرورة تفويض الصلاحيات لمديري المدارس الثانوية لإيجاد نظام حوافز لرفع الروح المعنوية للمديرين في مدارسهم بما ينعكس إيجاباً على أدائهم ويحقق مناخاً تنظيمياً أفضل.

9- دراسة (الحويلة، 2009) بعنوان: "درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية بالكويت لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري".

هدفت الدراسة إلى كشف درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات ، ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية، والبالغ عددهم (66) مديراً ومديرة و(660) معلماً ومعلمة. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية البالغ عددهم (66) مديراً ومديرة، إضافة إلى عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم (208) معلمين ومعلمات. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، والاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري هي بدرجة تقدير كبيرة من وجهة نظر المديرين.

- أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري هي بدرجة تقدير متوسطة من وجهة نظر المعلمين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين حسب متغير الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.
- توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين حسب متغير المؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس فأعلى.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- ضرورة قيام مديري ومديرات المدارس بسلوكيات إبداعية تسهم في تحقيق الإبداع الإداري داخل مدارسهم.
- تفعيل عملية الاتصالات الإدارية بينهم وبين المعلمين والطلبة، واتخاذ قرارات تركز على تشجيع الإبداع لدى المعلمين والطلبة.
- الأخذ بالأفكار والأعمال الإبداعية التي يبتكرها المعلمون والطلبة.

10- دراسة (العجلة، 2009) بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي، تم تحليل (305) استبانة وذلك بنسبة (82%) من حجم العينة الأصلي لمجتمع الدراسة البالغ عدده (1235) من المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة من الدرجات (A4,A,B,C)

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- قدرات وسمات الشخصية المبدعة متوفرة لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة بدرجة عالية.
- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين قدرات الشخصية المبدعة (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين قدرات الشخصية المبدعة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس- الدرجة) والفروق لصالح الذكور وقد يعزى ذلك إلى التنشئة الاجتماعية التي يتلقاها الجنسين في تطوير مثل هذه القدرات فالإناث يفتقدن إلى استقلالية التفكير وأصالته.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين قدرات الشخصية المبدعة ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (العمر- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة- نوع الوظيفة).

وأوصت الدراسة بالتالي:

- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) تكون مسئولة عن دعم وتشجيع المبدعين والتميزين .
- وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي. لأن اكتشاف المبدعين يمثل الخطوة الأولى على طريق الإبداع.
- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين.
- مراجعة نظام تقييم الأداء ليتضمن أسس ومعايير تقييم موضوعية وواضحة، بما يكفل اطلاع الموظف على نتائج تقييم أدائه، فهذا يعطي الفرصة للموظف لتعزيز نقاط القوة لديه وتحسين وتطوير نقاط الضعف، كذلك لابد وأن تكشف عملية تقييم الأداء عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين.

11- دراسة (الليثي، 2008) بعنوان: "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع

الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد

تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (115) مديراً من مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- ممارسة عنصر الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المرحلة الابتدائية بالعاصمة المقدسة كانت بدرجة كبيرة جداً.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، وكانت الفروق لصالح الذين سنوات الخدمة لديهم (16) سنة فأكثر.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- أهمية تطوير مهارات المدربين في المراكز التدريبية بإدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بما يمكنهم من التدريب بكفاءة على الأساليب المتنوعة في البرامج الإبداعية.
- ضرورة عقد ورش عمل تطبيقية من قبل مراكز الإشراف بالعاصمة المقدسة لتدريب مديري المدارس الابتدائية على كيفية إدخال أساليب الإبداع في تنمية الإدارة حتى تستطيع المؤسسات الإدارية مواكبة التغيرات الهائلة والحادثة من حولها.
- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، والإبداع الإداري، وذلك عن طريق ابتعاث مجموعة من مديري المدارس لدراسة وتعلم الأساليب الإبداعية وتطبيقاتها في العمل الإداري المدرسي.

12- دراسة (بلوني، 2008) بعنوان: "دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها".

هدفت الدراسة إلى تعرف دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس، وطولكرم، وقلقيلة، وجنين، وطوباس، وسلفيت)، كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات الدراسة، وقد تكونت

عينة الدراسة من (215) مديراً ومديرة ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- درجة الموافقة المتعلقة بدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال كانت كبيرة.

- اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وتخصص المدير، ومكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس لصالح المديرين الذكور.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- على الإدارة المدرسية أن تعمل بصورة دائمة ومتجددة على تنمية، وتطوير الهياكل، والأنظمة، وأساليب العمل، بما يؤمن الإسهام والمشاركة، ويحفز على الإبداع، ويشجع على البحث والتجريب، والمبادأة والتجديد.

- ضرورة اختيار مديرين من القيادات التربوية الواعية، التي تؤمن بأهمية الإبداع في المدارس، ويتحلون بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة، والميل للمخاطرة، من خلال إجراء المقابلات الشخصية، وعقد الاختبارات، ووضع المديرين المرشحين للعمل الإداري في سنة تجريبية؛ للتأكد من توافر تلك الخصائص لديهم.

13- دراسة (الحميدي، 2005) بعنوان: "مهارات الإبداع الإداري اللازمة لقائد التغيير ومدى توفرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات بمدينة الطائف".

هدفت الدراسة إلى تعرف المهارات الإبداعية اللازمة لقائد التغيير، ومدى توفرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم، والتعرف إلى أهمية الطرق والأساليب المستخدمة لتنمية المهارات الإبداعية اللازمة لقائد التغيير، وإمكانية تطبيقها وأهمية توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات وكذلك التعرف على الفروق بين وجهتي نظر كل من المديرين والمديرات، والمشرفين والمشرفات.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- تتوفر مهارات الإبداع الإداري اللازمة لقائد التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بالطوائف بدرجة عالية.
- أكثر مهارات الإبداع توافراً بدرجة عالية هي: التفاصيل، والطلاقة، والحساسية للمشكلات، والمرونة، في حين حصلت مهارة الأصالة والاحتفاظ بالاتجاه على درجة متوسطة من حيث توافرها.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- زيادة الاهتمام بالدوام المرن الذي يساعد الإدارات بإنجاز أعمالها من أجل إعطاء الوقت الكافي للإبداع.
- استقطاب المبدعين بالعمل بالقطاع التربوي وتغذية الإدارات المختلفة بهؤلاء المبدعين.

14- دراسة (العساف، 2004) بعنوان: "واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بتصميم أداة للدراسة تتكون من استبانتين، وجهت إحداها إلى جميع مديرات المدارس بمدينة الرياض وعددهن (669) مديرة، ووجهت الأخرى إلى جميع المشرفات الإداريات بالمكاتب الفرعية للإشراف التربوي بمدينة الرياض وعددهن (113) مشرفة إدارية. تم تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- أفراد الدراسة يرون أن الإبداع الإداري يتوفر في الواقع لدى مديرات المدارس بدرجة متوسطة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس وفقاً لمتغير (المستوى التعليمي، وسنوات الخدمة في مجال الإدارة المدرسية، نوع المدرسة [حكومية، أهلية]، المرحلة، العمر، التخصص، عدد البرامج التدريبية).

وأوصت الدراسة بالتالي:

- مراعاة الأسس السليمة في ترشيح مديرات المدارس، بحيث لا تعتمد على الأقدمية فقط، بل لابد من النظر إلى قدراتهن وإمكاناتهن الإبداعية.

- الاهتمام بإعداد الأدوات التي يمكن استخدامها في عملية اختيار مديرات المدارس، بحيث تتضمن مقاييس القدرات الإبداعية والقيادية وسمات الشخصية
- الاستفادة من خبرات وإبداعات مديرات المدارس والمتميزات من خلال ترشيحهن للقيام بزيارات ميدانية لنقل خبراتهن الإبداعية.
- تمييز المديرات المبدعات من حيث المكافآت المادية والحوافز التشجيعية.

الدراسات الأجنبية:

- 1- دراسة (Esra and others , 2011) بعنوان: " تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع والكفاءة التنظيمية".

"The effect of organizational culture on organizational creativity and efficiency ".

تناولت الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري ومدى تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تلك العلاقة وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات وطبقت الدراسة على عدد من الاداريين بجامعة اوكان بتركيا .

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- أن الالمام بجوانب الثقافة التنظيمية يرتبط بشكل كبير بالقدرة الإبداعية لدى المديرين والإداريين.
- وأوضحت الدراسة الحالية أن الوصول لمستوى إبداعي إداري فعال هو هدف يجذب كل الاكاديميين والترويين والاداريين ويشكل لديهم اهتمام بالغ.
- أكدت الدراسة على أن أهم العوامل التي تؤثر على الكفاءة والابداع الاداري لدى المديرين والقيادة الادارية هي الثقافة التنظيمية.

- 2- دراسة (Colwell, 2006) بعنوان: " كيف يمكن للمديرين تعزيز الإبداع ومهارات حل

المشكلات الإبداعية في الموظفين".

"Beyond Brainstorming: How Managers can Cultivate Creativity and Creative problem-solving Skills in Employees"

هدفت الدراسة إلى تعرف أهمية الإبداع، والمعوقات التي تواجه إبداع العاملين، وماذا يفعل

المديرون لتشجيع الإبداع؟

وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:

- ينبغي أن يسعى المديرون إلى صقل الإبداع في العاملين حتى يمكنهم إيجاد أحسن الحلول للمواقف والمشكلات الصعبة التي تواجههم، كما يمكنهم ذلك من التفكير في التخطيط للمستقبل والبحث عن إنتاج أفضل.

- هناك العديد من المعوقات التي تعوق المديرين منها: عدم إدراك المديرين لأهمية الإبداع، اعتقاد المديرين أن الإبداع يولد مع الفرد وأنه لا يمكن تنميته، واتباع بعض المديرين للأسلوب البيروقراطي وعدم تشجيع العاملين على التفكير.

- هناك العديد من الأفكار التي يتبعها المديرون لتشجيع الإبداع منها:

استخدام أسلوب العصف الذهني لتشجيع العاملين على طرح الأسئلة واستخدام المناقشات المفتوحة، والاستعداد لتقبل بعض نواحي القصور عند تطبيق الأفكار الإبداعية، وتهيئة بيئة الإبداع من إشاعة جو العلاقات الإنسانية والسماح بروح الدعاية، واستخدام التفكير الجماعي، وتقديم تدريبات في الإبداع وبعض مسائل حل المشكلات بطريقة إبداعية، وتشجيع العاملين على المحاولة واستخدام التخيل وعدم الاعتماد على التفكير المنطقي.

3- دراسة (Simon, 2006) بعنوان: "إدارة المشاريع الإبداعية: الإبداع في الأنشطة التجريبية"

"Managing creative projects: an empirical synthesis of activities"

هدفت الدراسة إلى تعرف الدور الذي يقوم به المدير من أجل إدارة الإبداع داخل المنظمة

والأنشطة التي يستخدمها لتحقيق ذلك.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- أن المنظمات التي تسعى إلى التميز في حاجة إلى نشر ثقافة الإبداع بداخلها.

- أن مدير المنظمة حتى يتمكن من الإدارة الجيدة للإبداع داخل المنظمة عليه أن يحسن من الاتصال بالعاملين، ويدير معهم المناقشات حول العمل وسبل تطويره ويحترم آراء الجميع وألا يحقر من شأن الأفكار حتى وإن كانت بسيطة.

- أن يشارك الجميع في اتخاذ القرارات وأن يضع نظاماً لتحفيز العاملين ويشجع الأفكار الجديدة وأن ينشر روح المشاركة في المخاطرة.

- كما أن المدير لابد أن يتصف بالعديد بالمهارات الاجتماعية، وأن يكون مستعداً للتعلم المستمر.

4- دراسة (Ombilee, 2004) بعنوان: "الابتكار في مدارس الأكوادور".

"Innovation in Ekwadoor schools "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي، أو سلبي على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في الإكوادور.

وقد تم إجراء (38) مقابلة مع مديري المدارس، كما تم استخدام قوائم الشطب كأداة أخرى.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- أن الحرية والقدرة على ممارسة العمل هما من العوامل الايجابية التي تنمي الإبداع لدى مديري المدارس .

- أن البيروقراطية، والمركزية هما من العوامل التي تؤثر على الإبداع الإداري لدى المديرين.

5- دراسة (Toremén, 2003) بعنوان: "المدرسة الإبداعية والإدارة"

"Creative School and Administration"

هدفت الدراسة إلى تعرف العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهانسبرغ التعليمية في جنوب أفريقيا. واستخدم فيه المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- أن من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة؛ تقويم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة، وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، والحد من البيروقراطية بتركيز السلطات في يد واحدة، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، وتشجيع الإبداع الفردي، وتقديم الدعم النفسي، وإعطاء وقت كاف للمبدعين، ومنح الحوافز للمبدعين، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع

- أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال الجو المساعد والدعم، وأن من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المديرين والعاملين، والاتصال المفتوح، والتعاون، وتجنب الانتقاد، والرؤية الواضحة من قبل الإدارة للمستقبل.

6- دراسة (Wasserstein and Klein, 2000) بعنوان: "أساسيات الاستراتيجيات المعرفية للتغييرات من منظور الابتكار في مدرسة"

"Principals cognitive strategies for changes of perspective in school innovation".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الاستراتيجيات التي يمارسها مديرو المدارس في إسرائيل تحقيقاً لمبدأ الإبداع المدرسي وقد تكونت عينة الدراسة من (20) مديراً يعملون في مؤسسات تربوية. واستخدم المنهج النوعي من خلال اجراء مقابلات فردية مع المديرين. وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- من مظاهر إبداع المديرين الاهتمام بالقضايا والمواضيع المرتبطة بالكادر التعليمي.
- المديرون يستخدمون استراتيجيات متنوعة لتحقيق ثقافة الابداع داخل المدرسة.

7- دراسة (Jeanie, 2000) بعنوان: "الإبداع: عنصر أساسي للقيادة الفعالة في المدارس المعاصرة"

"Creativity: an essential component for effective leadership in today's schools"

هدفت الدراسة إلى الوقوف على حدود العلاقة بين الإبداع والقيادة في ضوء بعض العوامل مثل الاستقلالية، التحفيز والدافعية، الذكاء والمرونة، بالإضافة إلى التعرف على أهمية الإبداع في تكوين بيئة مدرسية فعالة تحفز جميع العاملين على النمو والتحسين المستمر. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستعانة بأداتي الاستبانة ومقابلات مع بعض مديري المدارس، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي منها:

- يساعد دمج الإبداع ضمن المكونات الأساسية لبرامج تدريب القادة على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم، كما أن القائد المبدع الذي لديه احساس عميق بالالتزام ولديه قدرة على التحفيز والقيادة من خلال الآخرين يستطيع إنجاز العديد من المهام التي يستطيع الآخرون من زملائه

إنجازها، كما أن توافر مديرين مبدعين في المدرسة يساعد على إنجاز العملية التعليمية وتحقيق الرؤية المستقبلية الموضوعة.

- إن القائد المبدع الذي يمتلك المعرفة الواسعة يستطيع التوصل إلى حلول إبداعية لمشكلات العمل وابتكار أساليب جديدة للتغير في بيئته، هذا بالإضافة إلى أن الإبداع أصبح ضمن المكونات الأساسية للقيادة، ومن ثم فإن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية بالمدرسة يعطي المعلمين المزيد من الاستقلالية والقدرة على الإبداع.

8- دراسة (Jezycki,1997) بعنوان: "تحليل العلاقة بين النمط الإبداعي وسلوك القائد لدى الإداريين بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية".

"An Analysis Of the Relationship Between Creativity Style And leader Behavior in Elementary, Middle And Secondary Schools"

هدفت الدراسة إلى بحث الدور الذي يتعين على مديري المدارس القيام به فيما يتعلق بالمستوى التعليمي وفعالية الدور المدرسي وقد استخدمت الدراسة الاستبيانات لقياس الجوانب الخاصة بسلوك القائد. كما استخدمت آلية الإبداع المتجدد لقياس النمط الإبداعي حيث تم وضع الأفراد ضمن سلسلة عناصر متجانسة والتي تبين درجة التعليم التي يفضلونها لمواجهة القرارات، ومن ثم تصنيفهم إلى عناصر ابتكار أو تكيف بناء على النتائج التي يحرزونها.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- الدرجة الإبداعية للمديرين درجة مرتفعة .
- أفراد العينة يفضلون التفكير على التعليم التقني.
- مديرو المدارس يمثلون مركز الاهتمام فيما يتعلق بالنمط التعليمي وفعالية الدور الذي ينتظر أن تنهض به المدارس.
- مديرو المدارس يتعرضون لضغوط لتحقيق النتائج المرجوة بالرغم من أنهم يواجهون تحديات حادة ومتزايدة.
- أن هناك مجموعة من المشاكل الجديدة تأخذ طريقها للظهور بمعدلات متسارعة تتطلب إجابات جديدة وأنماط قيادية جديدة ونوعاً من الإبداع يستطيع استقراء ما وراء المتطلبات الآنية ويكون مشتملاً على رؤية لما ينبغي أن يكون عليه الوضع في المستقبل.

9- دراسة (Schmook, 1996) بعنوان: "قيادة وإبداع مديري المدارس من خلال مدارس محددة في فلوريدا"

"Principals; Leadership and creativity in Selected Florida Schools"

هدفت الدراسة إلى تحديد مفاهيم مديري المدارس والمدرسين فيما يتعلق بالممارسات القيادية والملاح الإبداعية المثبتة للمديرين في بعض المدارس المعروفة بتغيير النمط السائد. وطبقت الدراسة على مجموعة تشتمل على (20) من مديري المدارس و(172) من المدرسين في مدارس مختارة من بين (17) منطقة تعليمية بفلوريدا - الولايات المتحدة الأمريكية. وقد استخدمت الدراسة استبيانات لجمع المعلومات المتعلقة بالمدارس المستهدفة وتقييم الممارسات القيادية وتقييم مفاهيم المديرين والمدرسين لإبداع المدير حسبما تحدده الملاح العامة المتمثلة في (حب العمل والاستقلالية والأصالة والمرونة والمصالح العريضة وتحديد الهدف والذكاء والإبداع والدافعية). وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- أن مديري المدارس المستهدفة أظهروا خمسة من الممارسات القيادية تمثلت في: مواجهة العملية، ونشر رؤية مشتركة، وتمكين الآخرين من التحرك، وتغيير الطريقة، والتشجيع العاطفي بدرجة عالية.
- أن مديري المدارس أظهروا المعالم الإبداعية الثمانية المتمثلة في حب العمل والاستقلالية والأصالة والمرونة والمصالح العريضة وتحديد الهدف والذكاء والإبداع والدافعية بدرجة عالية وأوصت الدراسة بالتالي:
- إجراء مزيد من الدراسات المتعلقة بالقيادة والإبداع لدى المديرين وذلك سعياً إلى المزيد من الفهم والتطبيق لمفاهيم القيادة والإبداع في التربية.

10- دراسة (Grabowska, 1996) بعنوان: "المدخل الإبداعي للإدارة المدرسية"

"Creative approach to school management"

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الإبداع في الإدارة، والوقوف على كيفية التوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها المدارس. وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن إدارة المدرسة التي تطبق المنهج الإبداعي في العمل الإداري تؤدي مهامها بطرق متميزة ومختلفة وتشجيع العاملين على استخدام أساليب وطرق إيجابية في أعمالهم.

- أن معظم المديرين يستطيعون القيام بدورهم صانعي قرارات من خلال الاستفادة من المعلومات المتاحة لصنع القرارات الرشيدة التي تمكنهم من الوصول إلى الحلول الفعالة للمشكلات.
- أن استخدام الإدارة المدرسية أساليب وطرقاً إبداعية مختلفة تمكنهم من اكتساب مهارات التفكير النقدي والابداعي، كما أن قيام الإدارة المدرسية بتوليد أكبر قدر من الأفكار وتحليلها وتصميمها يساعدها في التوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات المتكررة.

11- دراسة (Vandenberghe,1995) بعنوان: "الإدارة المبدعة للمدرسة: مسألة رؤية وتدخلات يومية"

"Creative Management of a school: a matter of vision and daily interventions"

هدفت الدراسة إلى: تكوين أفكار سليمة عن الإبداع بوجه عام والقيادة المبدعة بوجه خاص، ودراسة الكيفية التي يؤثر بها سلوك تدخل مدير المدرسة على تحسين المدرسة بوجه عام أو تنفيذ ابتكار بوجه خاص.

وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- يعتبر الإبداع (فيما يتصل بالقيادة الداخلية) هو القوة التي يتم عن طريقها تحديد التوقعات العامة من منظور القدرات والإمكانات المحلية
- الإبداع هو القوة التي تمكن من تنمية القدرة على صياغة حلول للمشاكل والقضايا المحلية لدى العاملين بالمدرسة.
- يعتبر الإبداع (فيما يتصل بالقيادة البيئية) هو القوة التي تمكن من إيجاد التوازن بين توقعات البيئة وإعادة تحديد المدرسة لهذه التوقعات، و إن مديري المدارس يتصرفون بشكل مختلف عن بعضهم البعض، وأنهم يختلفون اختلافاً كبيراً فيما يتصل بالإبداع.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اشتمل العرض السابق لدراسات عربية وأجنبية تناولت التمكين الإداري والإبداع الإداري، حيث ركزت هذه الدراسات على أهمية التمكين الإداري لدى مديري المدارس ومؤسسات تربوية أخرى، كما ركزت على أهمية الإبداع الإداري لأداء مديري المدارس، ومنها ما ربط الإبداع ببعض المواضيع والمفاهيم الإدارية الأخرى وقد لاحظ الباحث التالي:

- تناولت أغلب الدراسات مفهوم التمكين الإداري على فئة مديري المدارس مع اختلاف مجالات وأبعاد التمكين الإداري التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة مثل دراسة (مسعود، 2011)، ودراسة (حسين، 2011)، ودراسة (القحطاني، 2011).
- تناولت بعض هذه الدراسات العديد من المتغيرات المستقلة مثل الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمرحلة التعليمية مثل دراسة (مسعود، 2011)، ودراسة (جابر، 2012) ودراسة (شقورة، 2012) وهذا ما تقاطعت معه هذه الدراسة.
- هناك بعض الدراسات تناولت التمكين الإداري لدى بعض التربويين مثل الأكاديميين في الجامعات، والمشرفين، والمعلمين وغيرهم مثل دراسة (Bogler and Somech, 2004) ودراسة (جابر، 2012)، ودراسة (أبو كريم، 2011) ودراسة (القطار، 2012)، ودراسة (الهذلي، 2011).
- لم يجد الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة أية دراسة حاولت البحث في علاقة التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري:
 أولاً : من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية في كونها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (جابر، 2012)، ودراسة (القطار، 2012)، ودراسة (Judeh, 2012)، ودراسة (الهذلي، 2011)، ودراسة (أبو كريم، 2011)، ودراسة (حسين، 2011)، ودراسة (القحطاني، 2011)، ودراسة (الهذلي، 2011)، ودراسة (أبو علي، 2010)، ودراسة (المسيليم، 2010)، ودراسة (البلوي، 2008)، ودراسة (الطعاني، 2008)، واختلفت مع بعض الدراسات كدراسة (مسعود، 2011)، التي استخدمت المنهج الارتباطي الوصفي.

ثانياً : من حيث أداة الدراسة :

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للدراسة، وقد اتفقت مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لمثل هذه الدراسات مثل دراسة (جابر، 2012)، ودراسة (Weshah, 2012)، ودراسة (القطار، 2012)، ودراسة (حسين، 2011)، ودراسة (القحطاني، 2011)، ودراسة (الدعدي، 2011)، ودراسة (مسعود، 2011)، ودراسة (أبو علي،

ثانياً: من حيث أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للدراسة، وقد اتفقت مع العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة مثل دراسة (الحارثي، 2012)، ودراسة (شقورة، 2012)، ودراسة (عبد الرسول، 2011)، ودراسة (إبراهيم، 2011)، ودراسة (جبر، 2010) ودراسة (Esra and others, 2011)، واختلفت مع بعض الدراسات كدراسة (mbilee, 2004) حيث استخدمت أداة للدراسة المقابلة وقوائم الشطب في حين استخدمت دراسة (Wasserstein and Klein, 2000) المقابلات.

ثالثاً: من حيث المجتمع وعينة الدراسة :

اتفقت الدراسة الحالية في كونها اختارت مجتمع وعينة الدراسة من مديري المدارس مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (الحارثي، 2012)، ودراسة (عبد الرسول، 2011)، ودراسة (جبر، 2010)، ودراسة (Ombilee, 2004)، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسات أخرى من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث اشتمل مجتمع الدراسة وعينتها في دراسة (شقورة، 2012)، ودراسة (إبراهيم، 2011) على المعلمين في المدارس.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- اختيار عنوان الدراسة حيث كانت إحدى مقترحات دراسة (شقورة، 2012) إجراء دراسات حول موضوع التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس.
- تحديد الإطار العام لهذه الدراسة وإعداد الإطار النظري.
- اختيار منهج الدراسة والأداة المناسبة للدراسة الحالية.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
- بناء الاستبانة وكيفية صياغة الفقرات وتطويرها .
- كما استفاد الباحث من الإجراءات والخطوات التي قام بها الباحثون السابقون.
- تفسير النتائج وتقديم التوصيات.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

- بينت الدراسة الحالية واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة.

- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تناولت التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وهذا ما لم تتناوله دراسات أخرى على حد علم الباحث.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- ❖ منهج الدراسة
- ❖ مجتمع الدراسة
- ❖ عينة الدراسة
- ❖ أداة الدراسة
- ❖ صدق الاستبانة
- ❖ ثبات الاستبانة
- ❖ المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

❖ منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو " أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة" (ملحم، 2000:324).

❖ مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة حيث بلغ عددهم وفق السجلات الرسمية لدائرة التربية والتعليم التابعة لوكالة الغوث (245) مديراً ومديرة للعام الدراسي 2013/2014 والجدول رقم (4/1) يوضح مجتمع الدراسة.

جدول رقم (4/1)

مجتمع الدراسة ومديرو المدارس

المرحلة الدراسية	الجنس	الذكور	الإناث	المجموع	النسبة المئوية
الابتدائية		73	72	145	59.1%
الإعدادية		51	49	100	40.9%
المجموع		124	121	245	100%
النسبة المئوية		50.6%	49.4%	100%	

❖ عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من (245) مديراً ومديرة:

1. العينة الاستطلاعية:

تكونت العينة الاستطلاعية من (30) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وذلك ليتم تقنين أدوات الدراسة عليهم من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق المناسبة، ولم يتم استبعاد هذه العينة عند تطبيق الدراسة الفعلية .

2. العينة الفعلية للدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على جميع مديري ومديرات مدراس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة حيث بلغ عددهم وفق السجلات الرسمية لدائرة التربية والتعليم التابعة لوكالة الغوث (245) مديراً ومديرة حيث استخدام الباحث اسلوب الحصر الشامل لجمع بيانات الدراسة حيث تم استرداد (209) استبانة بنسبة (85.3%) وما نسبته (14.70%) وجد الباحث صعوبة في تحصيلها.

❖ خصائص مجتمع الدراسة

1. الجنس:

جدول رقم (4/2)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	124	59.1%
أنثى	85	40.9%
المجموع	209	100.0%

يبين جدول رقم (4/2) أن ما نسبته (59.1%) من عينة الدراسة هم من جنس الذكور،

وما نسبته (40.9%) هم من جنس الإناث.

2. المؤهل العلمي:

جدول رقم (4/3):

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	153	73.2%
دراسات عليا	56	26.8%
المجموع	209	100.0%

يبين جدول رقم (4/3) أن ما نسبته (73.2%) من عينة الدراسة هم من يحملون مؤهلات علمية بدرجة بكالوريوس وما نسبته (26.8%) هم من حملة شهادات الدراسات العليا.

3. سنوات الخدمة :

جدول رقم (4/4):

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
5.3%	11	أقل من 5 سنوات
22.5%	47	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
72.2%	151	أكثر من 10 سنوات
100.0%	209	المجموع

يبين جدول رقم (4/4) أن ما نسبته (5.3%) من عينة الدراسة هم من الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، وما نسبته (22.5%) هم من الذين سنوات خدمتهم تتراوح من 5 سنة إلى 10 سنوات وما نسبته (72.2%) من الذين هم من الذين سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات.

4. المرحلة الدراسية :

جدول رقم (4/5):

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المرحلة الدراسية

النسبة المئوية	التكرار	المرحلة الدراسية
55.0%	115	الابتدائية
45.0%	94	الإعدادية
100.0%	209	المجموع

يبين جدول رقم (4/5) أن ما نسبته (55.0%) من عينة الدراسة هم من الذين يعملون في المرحلة الابتدائية وما نسبته (45.0%) هم من الذين يعملون في المرحلة الإعدادية .

❖ أداة الدراسة :

قام الباحث باستخدام استبانة كأداة لهذه الدراسة تتكون من قسمين:

1. القسم الأول: واشتمل على رسالة توضيحية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة حول هدف الدراسة، إضافة إلى البيانات الأولية وتتكون من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المرحلة الدراسية).

2. القسم الثاني: ويتكون من محاور الدراسة الرئيسة وهي:

أولاً: درجة التمكين الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة. ويتكون من ستة مجالات وهي:

1. مجال تفويض السلطة ويتكون من 5 فقرات.
2. مجال التحفيز الذاتي ويتكون من 5 فقرات.
3. مجال الاتصال وتدفق المعلومات ويتكون من 5 فقرات.
4. مجال العمل الجماعي ويتكون من 5 فقرات .
5. مجال المشاركة في اتخاذ القرار ويتكون من 5 فقرات.
6. مجال النمو المهني ويتكون من 5 فقرات .

ثانياً: درجة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة ويتكون من 7 مجالات هي:

1. مجال الطلاقة ويتكون من 5 فقرات .
2. مجال الاصاله ويتكون من 5 فقرات.
3. مجال المرونة ويتكون من 5 فقرات.
4. مجال الحساسية للمشكلات ويتكون من 5 فقرات.
5. مجال الاحتفاظ بالاتجاه ويتكون من 5 فقرات .
6. مجال التحليل والربط ويتكون من 5 فقرات .
7. مجال المخاطرة ويتكون من 5 فقرات.

ولقد تم بناء الاستبانة بإتباع الخطوات التالية:

▲ الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة واختيار مجالاتها وفقراتها.

- ▲ استطلاع آراء نخبة من المتخصصين في الإدارة التربوية وبعض مديري المدارس بوكالة الغوث عن طريق المقابلات ذات الطابع غير الرسمي، وبناء على التوجيهات المستمرة من قبل المشرف الأكاديمي، قام الباحث بتصميم الاستبانة وفق الخطوات التالية:
- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- صياغة فقرات كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (84) فقرة، والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة على المشرف لاعتماد ما يراه مناسباً، وتعديل ما يراه غير مناسب.
- تعديل الاستبانة بناءً على توجيهات المشرف.
- عرض الاستبانة على (10) من المحكمين التربويين، المتخصصين في أصول التربية والإدارة التربوية والمناهج وطرق التدريس، أغلبهم من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الفلسطينية بغزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى)، ووزارة التربية والتعليم، والملحق رقم (2) يبين أعضاء لجنة التحكيم وأماكن عملهم.
- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، تم حذف (19) فقرة من فقرات الاستبانة، وكذلك تم تعديل صياغة بعض الفقرات، بناءً على توجيهات المشرف، وبذلك بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (65) فقرة موزعة على ستة مجالات في المحور الأول (التمكين الإداري) وسبعة مجالات في (الإبداع الإداري)، وقد أُعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت الخماسي لدرجة الموافقة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) والملحق رقم (3) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

❖ صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون 2001، 179)، وقد قام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين:

أولاً: صدق المحكمين:

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) من المحكمين التربويين، المتخصصين في أصول التربية والإدارة التربوية والمناهج وطرق التدريس، أغلبهم من أعضاء هيئات التدريس في بعض الجامعات الفلسطينية بغزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى)، ووزارة التربية والتعليم، والملحق رقم (2) يوضح أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملاءمة الفقرات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة الفقرات، ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية الفقرات لتغطية كل مجال من مجالات متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة الفقرات أو حذفها، أو إضافة فقرات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص المهنية والوظيفية) المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض الفقرات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحو بضرورة تقليص بعض الفقرات من بعض المجالات وإضافة بعض الفقرات إلى مجالات أخرى.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة الفقرات وحذف البعض الآخر منها. وعلى ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (65) فقرة بدلاً من (84) فقرة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مديراً ومديرة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له، والجداول التالية توضح ذلك:

أولاً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات المحور الأول التمكين الإداري مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة :

جدول رقم (4/6)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تفويض السلطة والدرجة الكلية له

م	تفويض السلطة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تفوضني الإدارة التعليمية سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.	0.794	*0.000
2.	تفوضني الإدارة بناءً على الأنظمة المتبعة في وكالة الغوث.	0.656	*0.000
3.	تفوضني الإدارة بالأعمال كتابياً.	0.525	*0.000
4.	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إليّ.	0.734	*0.000
5.	أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائي.	0.663	*0.000
5.	توجد فرص كبيرة لفرق عمل المدارس لتنفيذ ما تتخذه من قرارات.	0.797	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يوضح الجدول (4/6) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (تفويض السلطة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لجميع فقرات المجال، وبذلك تعتبر فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4/7)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التحفيز الذاتي والدرجة الكلية له

م	التحفيز الذاتي	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تقدر الإدارة التعليمية جهودي في العمل بشكل مهني.	0.721	*0.000
2.	توفر الإدارة الإحساس لدي بالأمان الوظيفي والاستقرار.	0.730	*0.000
3.	يعطي نظام المكافآت والحوافز المطبق دافعاً قوياً للعمل بجد.	0.729	*0.000
4.	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.	0.615	*0.000
5.	تدعم الإدارة قدراتي بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم لتتميتها.	0.740	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يوضح الجدول (4/7) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (التحفيز الذاتي) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لجميع فقرات المجال، وبذلك تعتبر فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4/8)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاتصال وتدقيق المعلومات والدرجة الكلية له

م	الاتصال وتدقيق المعلومات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	تتميز التعليمات والإجراءات الموجهة لي بالوضوح.	0.663	*0.000
2.	تهتم الإدارة التعليمية بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة للتواصل مع مدير المدرسة.	0.731	*0.000
3.	توجد فرصة كبيرة لتبادل المعلومات مع الإدارة التعليمية حول مشكلات العمل.	0.782	*0.000
4.	يتوافر لدى الإدارة التعليمية نظام معلومات يتيح الوصول لها بسهولة دون تأخير.	0.777	*0.000
5.	توفر الإدارة التعليمية نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين دون قيود.	0.845	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يوضح الجدول (4/8) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الاتصال وتدقيق المعلومات) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وبذلك تعتبر فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4/9)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال العمل الجماعي والدرجة الكلية له

م	العمل الجماعي	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	تتبنى الإدارة التعليمية فلسفة العمل بروح الفريق.	0.709	*0.000
2.	تسود الثقة بيني وبين رؤسائي في العمل.	0.669	*0.000
3.	توجد رؤية مشتركة في صنع القرار بين مديري المدارس ورؤسائهم في الإدارة التعليمية.	0.750	*0.000
4.	تسود أجواء من التعاون بين مديري المدارس في الفريق الواحد.	0.765	*0.000
5.	توجد فرص كبيرة لفرق عمل المدارس لتنفيذ ما تتخذه من قرارات.	0.797	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يوضح الجدول (4/9) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (العمل الجماعي) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لجميع فقرات المجال، وبذلك تعتبر فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4/10)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الكلية له

م	المشاركة في اتخاذ القرار	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	تثق الإدارة التعليمية بقدرات مدير المدرسة على اتخاذ القرارات المدرسية	0.750	*0.000
2.	تعزز الإدارة التعليمية الفرص التي تمكنني من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.	0.796	*0.000
3.	يشارك مديرو المدارس في صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة في المدارس.	0.718	*0.000
4.	يتم احترام القرارات المتخذة من قبلي.	0.781	*0.000
5.	يشارك مديرو المدارس في اتخاذ القرار بناءً على كفاءتهم.	0.788	*0.000

يوضح الجدول (4/10) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (المشاركة في اتخاذ القرار) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لجميع فقرات المجال، وبذلك تعتبر فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4/11)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال النمو المهني والدرجة الكلية له

م	النمو المهني	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	تساعد الأنظمة والتعليمات على تطوير مهارتي في العمل.	0.795	*0.000
2.	تتبنى الإدارة التعليمية خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات مدير المدرسة.	0.797	*0.000
3.	تقيم البرامج التدريبية التي يشارك فيها مديري المدارس بشكل منتظم.	0.751	*0.000
4.	تتاح الفرصة أمامي للتعلم المستمر واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.	0.753	*0.000
5.	يشجع نظام المكافآت المستخدم على التطوير الذاتي.	0.720	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$

يوضح الجدول (4/11) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (النمو المهني) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لجميع فقرات المجال، وبذلك تعتبر فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه

ثانياً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات المحور الثاني الإبداع الإداري مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة:

جدول رقم (4/12)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الطلاقة والدرجة الكلية له

م	الطلاقة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	امتلك القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة.	0.715	*0.000
2.	لدي القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	0.826	*0.000
3.	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	0.771	*0.000
4.	استطيع أن أعبر عن فكرة معينة بمجموعة من الألفاظ المختلفة ذات معنى واحد	0.800	*0.000
5.	اقترح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.	0.766	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$

يوضح الجدول (4/12) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الطلاقة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لجميع فقرات المجال، وبذلك تعتبر فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4/13)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الأصالة والدرجة الكلية له

م	الأصالة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	أنجز ما يسند إليّ من أعمال بأسلوب متجدد.	0.703	*0.000
2.	أبحث باستمرار عن الأفكار والإبداعات الجديدة في حل المشكلات.	0.661	*0.000
3.	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات الروتينية المتبعة في إنجاز العمل.	0.673	*0.000
4.	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.	0.696	*0.000
5.	أفاجئ العاملين معي بأفكار جديدة حول طرق وأساليب إنجاز العمل المدرسي.	0.712	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$

يوضح الجدول (4/13) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الأصالة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لجميع فقرات المجال، وبذلك تعتبر فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4/14)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المرونة والدرجة الكلية له

م	المرونة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	0.704	*0.000
2.	لدي المرونة الكافية لتغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته.	0.683	*0.000
3.	أنظر في الأشياء بزوايا مختلفة.	0.759	*0.000
4.	أجرب الأشياء الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقاً.	0.773	*0.000
5.	أمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.	0.677	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$

يوضح الجدول (4/14) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (المرونة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لجميع فقرات المجال، وبذلك تعتبر فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4/15)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية له

م	الحساسية للمشكلات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	0.761	*0.000
2.	أخطط لمواجهة مشكلات العمل المحتمل حدوثها.	0.832	*0.000
3.	أجمع وأحل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار حيالها	0.810	*0.000
4.	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	0.798	*0.000
5.	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	0.680	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$

يوضح الجدول (4/15) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الحساسية للمشكلات) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لجميع فقرات المجال، وبذلك تعتبر فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4/16)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاحتفاظ بالاتجاه والدرجة الكلية له

م	الاحتفاظ بالاتجاه	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	أضع لأعمالي مساراً واضحاً ومحددًا في كل يوم.	0.655	*0.000
2.	أصر على تحقيق أهدافي ولا أتنازل عنها.	0.766	*0.000
3.	أحتفظ بالمرونة المناسبة التي تتيح لي تحقيق أهداف العمل بأفضل صورة ممكنة.	0.758	*0.000
4.	أركز على انجاز العمل أكثر من أي شيء آخر.	0.713	*0.000
5.	أمتلك حماسة تربوية قوية لتحقيق النجاح والاستمرارية في العمل.	0.744	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يوضح الجدول (4/16) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الاحتفاظ بالاتجاه) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لجميع فقرات المجال، وبذلك تعتبر فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (4/17)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التحليل والربط والدرجة الكلية له

م	التحليل والربط	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	أمتلك القدرة على تنظيم أفكارتي.	0.766	*0.000
2.	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	0.801	*0.000
3.	لدي القدرة علي التحليل والاستدلال.	0.816	*0.000
4.	لدي القدرة علي إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها.	0.800	*0.000
5.	لدي القدرة على الربط بين الأفكار والنظريات المختلفة للوصول إلى تصورات جديدة	0.810	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يوضح الجدول (4/17) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (التحليل والربط) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لجميع فقرات المجال، وبذلك تعتبر فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4/18)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المخاطرة والدرجة الكلية له

م	المخاطرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.	0.673	*0.000
2.	أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	0.698	*0.000
3.	أبادر إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.	0.813	*0.000
4.	أتبنى الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل العاملين في المدرسة.	0.749	*0.000
5.	أهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق من قبل.	0.785	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$

يوضح الجدول (4/18) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (المخاطرة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لجميع فقرات المجال، وبذلك تعتبر فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: صدق الاتساق البنائي لمحاوَر الدراسة:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها وتحقيقها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (4/19):

مصفوفة معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات التمكين الإداري والدرجة الكلية لمحور التمكين الإداري.

م	المجالات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	تفويض السلطة	0.722	*0.000
الثاني	التحفيز الذاتي	0.783	*0.000
الثالث	الاتصال وتدفق المعلومات	0.737	*0.000
الرابع	العمل الجماعي	0.769	*0.000
الخامس	المشاركة في اتخاذ القرار	0.814	*0.000
السادس	النمو المهني	0.819	*0.000
الدرجة الكلية			
		0.836	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

من الملاحظ من الجدول (4/19) معاملات الارتباط في جميع مجالات التمكين الإداري دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لجميع فقرات المجال، وبذلك تعتبر هذه المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4/20):

مصفوفة معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الإبداع الإداري والدرجة الكلية لمحور الإبداع الإداري

م	المجالات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	الطلاقة	0.754	*0.000
الثاني	الاصالة	0.734	*0.000
الثالث	المرونة	0.783	*0.000
الرابع	الحساسية للمشكلات	0.796	*0.000
الخامس	الاحتفاظ بالاتجاه	0.777	*0.000
السادس	التحليل والربط	0.794	*0.000
السابع	المخاطرة	0.787	*0.000
الدرجة الكلية			
		0.820	*0.000

من الملاحظ من الجدول (4/20) معاملات الارتباط في جميع مجالات الإبداع الإداري دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لجميع فقرات المجال، وبذلك تعتبر هذه المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

❖ ثبات الاستبانة.

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة. وقد استخدم الباحث طريقتين لقياس ثبات الاستبانة هما: طريقة التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية ومعدل الأسئلة الزوجية لكل مجال وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (4/9) أن هناك معامل ثبات

وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات:

جدول رقم (4/21):

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة.

التجزئة النصفية				محتوى المجالات	المجال
مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات		
التمكين الإداري					
*0.000	0.667	0.500	5	تفويض السلطة	الأول
*0.000	0.650	0.481	5	التحفيز الذاتي	الثاني
*0.000	0.776	0.634	5	الاتصال وتدفق المعلومات	الثالث
*0.000	0.701	0.540	5	العمل الجماعي	الرابع
*0.000	0.749	0.659	5	المشاركة في اتخاذ القرار	الخامس
*0.000	0.799	0.665	5	النمو المهني	السادس
*0.000	0.820	0.695	30	الدرجة الكلية	
الإبداع الإداري					
*0.000	0.796	0.661	5	الطلاقة	الأول
*0.000	0.716	0.558	5	الإصالة	الثاني
*0.000	0.715	0.556	5	المرونة	الثالث
*0.000	0.797	0.663	5	الحساسية للمشكلات	الرابع
*0.000	0.691	0.528	5	الاحتفاظ بالاتجاه	الخامس
*0.000	0.838	0.721	5	التحليل والربط	السادس
*0.000	0.761	0.615	5	المخاطرة	السابع
*0.000	0.856	0.749	35	الدرجة الكلية	
*0.000	0.871	0.772	65	جميع مجالات الاستبانة	

2. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد

يبين جدول رقم (4/10) أن معاملات الثبات عالية.

جدول رقم (4/22):

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للاستبانة.

المجال	محتوى المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التمكين الإداري			
الأول	تفويض السلطة	5	0.670
الثاني	التحفيز الذاتي	5	0.740
الثالث	الاتصال وتدفق المعلومات	5	0.819
الرابع	العمل الجماعي	5	0.792
الخامس	المشاركة في اتخاذ القرار	5	0.818
السادس	النمو المهني	5	0.825
الدرجة الكلية			0.925
الإبداع الإداري			
الأول	الطلاقة	5	0.833
الثاني	الأصالة	5	0.703
الثالث	المرونة	5	0.766
الرابع	الحساسية للمشكلات	5	0.833
الخامس	الاحتفاظ بالاتجاه	5	0.776
السادس	التحليل والربط	5	0.857
السابع	المخاطرة	5	0.789
الدرجة الكلية			0.939
جميع المجالات		65	0.944

ينتضح من الجدول (4/22) أن قيمة معامل الثبات لدرجة التمكين الإداري تتراوح ما بين (0.670 - 0.825) ومعامل الثبات الكلي تساوي (0.925) قيمة معامل الثبات لدرجة الإبداع الإداري تتراوح ما بين (0.703 - 0.857) ومعامل الثبات الكلي تساوي (0.939) ومعامل الثبات الكلي للاستبانة (0.944) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

❖ المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science (SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات .

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه فقرات المجالات الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- معادلة سبيرمان براون لبيان الثبات.
- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي.
- اختبار t للفرق بين متوسط عينتين مستقلتين Independent samples T test .
- اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات فأكثر One way ANOVA.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- ❖ محك الدراسة المعتمد
- ❖ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- ❖ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- ❖ النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
- ❖ النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
- ❖ النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
- ❖ توصيات الدراسة
- ❖ مقترحات الدراسة

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

مقدمة

تناول الباحث في هذا الفصل الإجابة على تساؤلات الدراسة، مع استعراض لأهم النتائج التي ظهرت من خلال تحليل فقرات الاستبانة، وذلك بهدف التعرف إلى درجة التمكين الإداري لمديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظرهم.

❖ المحك المعتمد في الدراسة

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة قام الباحث بالرجوع إلى الأدب التربوي الخاص بالمقاييس المحكية، وكذلك بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي (1 قليلة جداً، 2 قليلة، 3 متوسطة، 4 كبيرة، 5 كبيرة جداً)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي (0.8=5/4) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا (أبو عامر، 2008: 176) وجدول رقم (4/11) يوضح أطوال الفترات والوزن النسبي المقابل لكل صنف، كما يلي:

جدول رقم(5/1):

المحك المعتمد في الدراسة

الوزن النسبي	أقل من 36%	36%-52%	52%-68%	68%-84%	84% فأعلى
الفترة	1- 1.80	1.80- 2.60	2.60- 3.40	3.40- 4.20	4.20- 5.0
التصنيف	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

الإجابة على السؤال الأول والذي ينص على : " ما درجة التمكين الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم؟"

وللإجابة على هذا السؤال تم تحليل مجالات المحور الأول " درجة التمكين الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم" تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية لكل مجال من مجالات المحور الأول التمكين الإداري وقيمة جميع المجالات معاً.

جدول رقم (5/2):

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية sig لكل مجال من مجالات المحور الأول التمكين الإداري وترتيبها وقيمة جميع المجالات معاً

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العنوان	المجال
1	0.000	32.86	80.00	0.443	4.00	تقويض السلطة	1
6	0.000	12.85	70.20	0.584	3.51	التحفيز الذاتي	2
2	0.000	28.08	79.20	0.508	3.98	الاتصال وتدفق المعلومات	3
3	0.000	21.25	75.40	0.525	3.77	العمل الجماعي	4
4	0.000	17.59	73.00	0.544	3.65	المشاركة في اتخاذ القرار	5
5	0.000	13.18	70.20	0.560	3.51	النمو المهني	6
	0.000	26.25	74.80	0.409	3.74	جميع الفقرات	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "208" تساوي 1.96

والجدول (5/2) يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عملية التمكين الإداري حيث تم ترتيب المجالات ترتيباً تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل مجال، ويتبين أن المتوسط الحسابي للمحور الأول يساوي

(3.74)، والوزن النسبي يساوي (74.80%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (26.25) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.69) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الموافقة على درجة التمكين الإداري لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم جاءت بدرجة (كبيرة) من قبل أفراد عينة الدراسة، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى:

1. شعور مديري المدارس بتوافر متطلبات وجوانب التمكين الإداري وحرص دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث على زيادة مساحة السلطة أمامهم.
 2. زيادة الفرص المتاحة أمام مدير المدرسة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بكافة جوانب المدرسة.
 3. توفير القدر الكافي من الموارد ووسائل الاتصال الحديثة والمعلومات لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة.
 4. ثقة الإدارة التعليمية بمديري المدارس كقياديين قادرين على الوصول بالعملية التعليمية إلى قمة الهرم.
- ويرى الباحث أن الإدارة التعليمية بوكالة الغوث تسير في الاتجاه المناسب فيما يتعلق بالتمكين الإداري لمديري المدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (جابر، 2012)، ونتائج دراسة (مسعود، 2011)، ونتائج دراسة (الطعاني، 2008) والتي أشارت إلى أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس جاءت (كبيرة)، ونتائج دراسة (البلوي، 2008)، والتي أشارت إلى أن مستوى التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه من وجه نظرهم جاءت (كبيرة)، ونتائج دراسة (Bogler and Somech. 2004)، والتي أشارت إلى أن درجة تقديرات المعلمين في إسرائيل لمستوى التمكين كانت بدرجة (كبيرة)، ونتائج دراسة (Scribner, et all , 2005) والتي أشارت إلى أن درجة تمكين معلمي التعليم الفني في إحدى ولايات وسط غرب الولايات المتحدة جاءت (كبيرة).

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (الطراونة، 2006)، ونتائج دراسة (أبو علي، 2010)، ونتائج دراسة (حسين، 2011)، والتي أشارت إلى أن درجة التمكين الإداري

لدى مديري المدارس جاءت (متوسطة)، ونتائج دراسة (Weshah,2012)، التي أشارت إلى أن درجة التمكين لدى المعلمين جاءت (متوسطة).

أما ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالتالي:

- أولاً: "تفويض السلطة" قد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.00%) أي بدرجة تقدير (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. أن مدير المدرسة يباشر عمله ويتحمل مسؤولية ما يقوم به من مهام بناءً على تفويضه السلطة، ومنحه الصلاحيات من قبل دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث.

2. تمكين مدير المدرسة من القيام بالكثير من المهام والأعمال المتعلقة بالمدرسة، وافساح المجال له للعناية بشؤون المدرسة المختلفة كوضع الخطط، والأهداف الخاصة بالمدرسة، وغيرها.

3. اسهام تفويض السلطة لمدير المدرسة في تخفيف أعباء إدارة المنطقة التعليمية فيدفع ذلك حركة العمل في المنظومة التعليمية إلى الأمام.

4. اعتبار تفويض السلطة عاملاً أساسياً في الكشف عن قدرات مديري المدارس، ورفع مستوى طاقاتهم وروحهم المعنوية اتجاه العمل، لكونه يصل بعملهم وإسهاماتهم ونتائجهم إلى الحد الأقصى المطلوب انجازه. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (الطعاني، 2008)، ونتائج دراسة (القطار، 2012)، ونتائج دراسة (نسمان، 2011) حيث حصل مجال تفويض السلطة على درجة كبيرة.

- ثانياً: "الاتصال وتدفق المعلومات" فقد حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (79.20%) أي بدرجة تقدير (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. حالة التحول من الإدارة التقليدية في وكالة الغوث الدولية إلى نظم الإدارة الحديثة التي تركز إلى نظم الاتصال الحديثة.

2. حاجة نهج تفويض السلطة إلى مسارات واضحة وقنوات فعالة يتم من خلالها الاتصال وتدفق المعلومات بين مدير المدرسة ودائرة التربية والتعليم.

3. النجاح في تحقيق الأهداف التعليمية يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال وتوفير المعلومات اللازمة لمدير المدرسة.

4. الاتصال وتدفق المعلومات يشكل رافعة لأداء مدير المدرسة في مواجهة الأعمال والمهام والمشكلات اليومية، فالواجبات الملقى على كاهل مدير المدرسة والتغيرات المتسارعة تحتاج إلى التواصل بشكل فعال. وتتفق النتيجة التي حصل عليها مع نتائج دراسة (جابر، 2012)، ونتائج دراسة (العتار، 2012)، ونتائج دراسة (نسمان، 2011) حيث حصل مجال الاتصال وتدفق المعلومات على درجة كبيرة.

- ثالثاً: "العمل الجماعي" قد حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (75.20%) أي بدرجة تقدير (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. عملية تطوير التعليم وبرامج تطوير أداء المدرسة هي مسؤولية جماعية لا يمكن لدائرة التربية والتعليم مهما بلغت إمكانياتها ومواردها وإرادة التغيير لديها أن تحققها ما لم تتضافر جهودها وتتكامل مع جهود مدير المدرسة جنباً إلى جنب.
2. قناعة إدارة المنطقة التعليمية ومدير المدرسة بضرورة تبني العمل الفريقي لتحقيق الأهداف التي تسعى لها المدرسة.
3. الاجتماعات شبه الدورية لمديري المدارس برعاية المنطقة التعليمية وتبادل الخبرات والأفكار بينهم.
4. تعاون مديري المدارس في ترشيد الإمكانيات المدرسية المتاحة واستغلالها بصورة أفضل من استغلالها في حالة العمل الفردي. وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي حصلت عليها نتائج دراسة (الطعاني، 2008)، ونتائج دراسة (جابر، 2012)، ونتائج دراسة (العتار، 2012)، ونتائج دراسة (نسمان، 2011) حيث حصل مجال العمل الجماعي على درجة (كبيرة).

- رابعاً: المشاركة في اتخاذ القرار، فقد حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (73.00%) أي بدرجة تقدير (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

1. الثقة في قرارات مدير المدرسة، حيث إن مشاركة مدير المدرسة في اتخاذ القرار واقتراح الحلول من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في المنظومة التعليمية.
2. اتخاذ القرار بمشاركة مدير المدرسة يسمح بالتعامل مع المهام والمشاكل بشكل سريع وفعال.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Bogler and Somech. 2004)، ونتائج دراسة (Scribner & et all. , 2005) حيث حصل مجال المشاركة في اتخاذ القرار على درجة (كبيرة).

- **خامساً: "النمو المهني"** قد حصل على المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (70.20%) أي بدرجة تقدير كبيرة ورغم ذلك فهي قريبة جداً من الدرجة المتوسطة، ويعزو الباحث ذلك للحاجة إلى:

1. تعزيز مناخ النمو المهني لمدير المدرسة لتنمية مهاراته وتطوير قدراته.
2. تطور الدورات والبرامج التدريبية التي تقدم الخبرات التربوية والإدارية التي تمكن مدير المدرسة من قيادة العمل بأفضل ما يمكن.
3. إعادة تقييم نظام المكافآت المستخدم بحيث يشجع على التطور الذاتي. تتفق النتيجة التي حصل عليها مع نتائج دراسة (Bogler and Somech. 2004)، ونتائج دراسة (Scribner & et all. , 2005) ونتائج دراسة (الطعاني، 2008) ونتائج دراسة (نسمان، 2011) حيث حصل مجال النمو المهني على درجة كبيرة.

- **سادساً: التحفيز الذاتي**، فقد حصل على المرتبة السادسة والأخيرة بوزن نسبي قدره (70.20%) أي بدرجة تقدير كبيرة ورغم ذلك فهي قريبة جداً من الدرجة المتوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. عدم الرضا التام لدى مديري المدارس عن نظام الحوافز المعمول به في وكالة الغوث.
2. الحاجة لتعزيز عناصر الأمن والاستقرار الوظيفي لدى مديري المدارس.
3. شعور مديري المدارس بضرورة زيادة الراتب بما يتناسب مع جهوده في العمل. وتتفق النتيجة التي حصل عليها مع نتائج دراسة (الطعاني، 2008)، ونتائج دراسة (العطار، 2012)، ونتائج دراسة (نسمان، 2011) حيث حصل مجال التحفيز الذاتي على درجة كبيرة.

ولتفصيل النتائج قام باحث باستخراج المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجالات التمكين الإداري والجداول التالية توضح ذلك:

تحليل فقرات المجال الأول: تفويض السلطة

جدول رقم (5/3):

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية sig لكل فقرة من فقرات مجال

تفويض السلطة وترتيبها

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
4	0.000	21.51	78.20	3.91	تفوضني الإدارة التعليمية سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.	1
2	0.000	27.36	83.60	4.18	تفوضني الإدارة بناءً على الأنظمة المتبعة في وكالة الغوث.	2
5	0.000	12.84	75.00	3.75	تفوضني الإدارة بالأعمال كتابياً.	3
1	0.000	30.44	84.60	4.23	نتق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إليّ.	4
3	0.000	20.56	78.80	3.94	أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائي.	5
	0.000	32.86	80.00	4.00	جميع الفقرات	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "208" تساوي 1.96

يتبين من الجدول (5/3) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول تساوي (4.00)، والوزن النسبي يساوي (80.00%) وهي أكبر من الوزن النسبي (60%)، مما يدل على أن مجال تفويض السلطة جاءت درجة الاستجابة له بدرجة (كبيرة).

ويتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين كانت:

▪ الفقرة رقم (4) والتي تنص على: " تثق الإدارة التعليمية في قدرتي على أداء المهام الموكلة إليّ " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.23) وبوزن نسبي (84.60%) وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. طبيعة وطريقة اختيار مديري المدارس التي تتم على أساس مهني، وطبقاً لمعيار المقدرة والكفاءة، مما يجعل هناك نوع من الثقة بأن مدير المدرسة يستطيع أداء عمله الموكل إليه بشكل جيد.

2. وجود التعليمات والتفاصيل، والمصادر الصحيحة، والسلطة الكافية التي تمكن مدير المدرسة من المضي بإدارته المدرسية بالاتجاه السليم، ووفق سياسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث.

3. تفويض مدير المدرسة بإعداد البرنامج المدرسي، والخطة السنوية للمدرسة، وتنظيم المراسلات المدرسية، وإدارة شؤون المعلمين والطلاب، والمهام التي يتم تطبيقها عملياً في الحياة المدرسية.

4. إشراف ومتابعة مديري المدارس وبمساعدة المعلمين على الامتحانات الموحدة في منتصف ونهاية كل عام وما يحتاجه هذا النظام المتبع من جهد ودقة لأهميته.

ويرى الباحث أن هذه السياسة من قبل الإدارة التعليمية أوجدت مدير المدرسة الواعي لطبيعة عمله ودوره، الأمر الذي حدا بالإدارة التعليمية بجعل مدير المدرسة موضع ثقة في الاستجابة لدوره على أكمل وجه، توطئةً لمنحه مزيداً من الصلاحيات وتفويض السلطة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العطار، 2012) ودراسة (نسمان، 2011) التي بينت تحقق الثقة بدرجة كبيرة في قدرة الموظف على أداء المهام الموكلة إليه، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (جابر، 2012) التي أشارت إلى درجة ثقة متوسطة في أداء مديري المدارس، ونتيجة دراسة (أبو كريم، 2011) التي بينت أن هناك درجة ثقة قليلة في أداء مديري المدارس.

▪ كما حصلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على: " تفوضني الإدارة بناءً على الأنظمة المتبعة في وكالة الغوث " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.18) وبوزن نسبي (83.60%)، وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. قدرة هذه الأنظمة على تلبية احتياجات الميدان التربوي بما يتوافق مع متطلبات الواقع، واستنادها إلى معالجة بحثية وموضوعية تلائم طبيعة ودور عمل وكالة الغوث الدولية.

2. الإطار القانوني والوظيفي الذي تشكله هذه الأنظمة والذي يسمح لمدير المدرسة بمباشرة مهامه الموكلة إليه.

3. اعتبار هذه الأنظمة هي المحك الأساسي في محاسبة ومساءلة مدير المدرسة تجاه عمله الإداري والفني. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الطعاني، 2008) ونتيجة دراسة (جابر، 2012) ، ونتيجة دراسة (البلوي، 2008) التي بينت أن تفويض السلطة بناءً على الأنظمة المتبعة يتم بدرجة كبيرة، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (طراونة، 2006) التي أشارت إلى أن تفويض السلطة لمديري المدارس بناءً على الأنظمة المتبعة يتم بدرجة متوسطة.

كما يتضح من الجدول أن أدنى فقرتين ما يلي:

- الفقرة رقم(1) والتي تنص على: " تفوضني الإدارة التعليمية سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي" حصلت على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.91) وبوزن نسبي (78.20%)، وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:
 1. رضا مديري المدارس على طبيعة وحجم الصلاحيات والسلطة المفوضة لهم، إذ أن من متطلبات التفويض الفعال والناجح تفويض القدر الكافي الذي يتيح الوصول للأهداف المنشودة، وأداء المهمة على أكمل وجه.
 2. التدخل في قرارات مدير المدرسة لا يتم إلا في حدود ضيقة فيما يتعلق بالجوانب الإدارية والفنية والتي يتعذر معالجتها على مستوى المدرسة.
 3. قدرة مدير المدرسة على مباشرة مهامه ومعالجته الكثير من القضايا والمشكلات التربوية دون الرجوع إلى الإدارة التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الطعاني، 2008)، ودراسة (حسين، 2011) التي بينت أن مدير المدرسة يفوض السلطة بالقدر الذي يكفي لأداء مهامه وقد جاءت بدرجة كبيرة. بينما اختلفت مع ودراسة (جابر، 2012) ودراسة (أبو علي، 2010)، التي أشارت إلى أن تفويض مدير المدرسة لأداء مهامه لا يتم بالقدر الكافي.
- وحصلت الفقرة رقم (3) والتي تنص على : " تفوضني الإدارة بالأعمال كتابياً " على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.75) وبوزن نسبي (75.00%)، وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. الاعتماد بشكل كبير على البريد الإلكتروني في نقل التعليمات وبشكل سريع لمدير المدرسة والذي هو بمثابة تفويض كتابي لمدير المدرسة.
2. يتم في بعض الأحيان تفويض السلطة مشافهة، عن طريق إبلاغ مدير المدرسة بتسيير شؤون الإدارة المدرسية بالطريقة المناسبة دون الخوض في التفاصيل، مراعيًا طبيعة وظروف المدرسة التي تتعلق بـ (توزيع الجدول، التشكيل، اللجان المدرسية، توزيع المباحث، وغيرها....) ويتم اللجوء إلى مثل هذا النوع من التفويض الذي يعتبر تفويض غير كتابي لسهولة التواصل به مع مدير المدرسة، مراعاةً لكثرة المهام الموكلة إليه.
3. جزء من الأعمال المفوضة أصبحت تعتمد على خبرة مدير المدرسة المتراكمة ولا تحتاج إلى تفويض كتابي بشكل مستمر حيث أن غالبية عينة الدراسة ذو خبرة كبيرة في الإدارة. ويرى الباحث أن التفويض كتابياً بالعموم أفضل بكثير من التفويض الشفهي غير المحدد، فهو يوضح العلاقة بكاملها ويقضي على حالة عدم التأكد، فينبغي الحرص عليه ما أمكن. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الطعاني، 2008) التي بينت أن تفويض السلطة لمدير المدرسة كتابياً يتم بدرجة كبيرة. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (طراونة، 2006) ونتيجة دراسة (جابر، 2012) ونتيجة دراسة (أبو علي، 2010)، حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

تحليل فقرات المجال الثاني (التحفيز الذاتي):

جدول رقم (5/4):

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال التحفيز الذاتي

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
1	0.000	19.23	78.00	3.90	تقدر الإدارة التعليمية جهودي في العمل بشكل مهني.	1
2	0.000	9.37	71.00	3.55	توفر الإدارة الإحساس لدي بالأمان الوظيفي والاستقرار.	2

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
5	0.156	1.42	62.00	3.10	يعطي نظام المكافآت والحوافز المطبق دافعاً قوياً للعمل بجد.	3
4	0.000	8.74	70.00	3.50	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.	4
3	0.000	10.37	70.60	3.53	تدعم الإدارة قدراتي بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم لتنميتها.	5
	0.000	12.85	70.20	3.51	جميع الفقرات	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "208" تساوي 1.96

يتبين من الجدول (5/4) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني تساوي (3.51)، والوزن النسبي يساوي (70.20%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (12.85) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى (0.05) مما يدل على أن مجال التحفيز الذاتي جاءت درجة الموافقة عليه (كبيرة) .

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين كانت:

▪ الفقرة رقم (1) والتي تنص على : " تقدر الإدارة التعليمية جهودي في العمل بشكل مهني " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) وبوزن نسبي (78.00%)، وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. الثقة بمدير المدرسة وتفويضه مزيداً من الصلاحيات ومشاركته في اتخاذ القرار المدرسي، وإعطائه التغذية الراجعة بصورة بناءة.

2. استناد تقييم مديري المدارس إلى معايير مهنية وفنية شاملة، حققت الرضا والاحترام تجاهها من قبل مدير المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الطعاني، 2008) ونتيجة

دراسة (جابر، 2012) ونتيجة دراسة (أبو علي، 2010)، التي بينت أن تقدير الإدارة التعليمية لجهود مدير المدرسة يتم بشكل لائق وبدرجة كبيرة. بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (طراونة، 2006) التي أشارت إلى أن تقدير جهود مديري المدارس يتم بدرجة (متوسطة).

■ كما جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على: " توفر الإدارة الإحساس لدي بالأمان الوظيفي والاستقرار" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.55) وبوزن نسبي (71.00%)، وهي إن كانت درجة كبيرة إلا أنها قريبة من الدرجة المتوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. تعامل وكالة الغوث بعض الأحيان مع أي شكوى تصل ضد أي موظف، وتفعيل الإجراءات المترتبة عليها حتى لو كانت هذه الشكوى كيدية.
2. عجز إدارة المنطقة التعليمية عن حماية مجتمع المدرسة من اعتداءات المجتمع المحلي في بعض الأحيان. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الطعاني، 2008)، ونتيجة دراسة (البلوي، 2008) التي أشارت إلى أن إدارة العمل توفر الإحساس بالأمان الوظيفي بدرجة كبيرة، بينما تختلف مع نتيجة دراسة (طراونة، 2006)، التي جاءت فيها نفس الفقرة بدرجة متوسطة.

كما يتضح من الجدول أن أدنى فقرتين ما يلي:

■ الفقرة رقم (4) والتي تنص على: " يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل " حصلت على المرتبة قبل الاخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وبوزن نسبي (70.00%)، وهي إن كانت درجة كبيرة إلا أنها قريبة جداً من الدرجة المتوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. شعور مديري المدارس بأن الرواتب التي يتقاضونها لا تتوافق بالقدر الكافي مع الجهد الذي يبذلونه.
2. المهام الملقاة على عاتق مدير المدرسة كبيرة، ومتعددة، وتحتاج إلى جهد كبير، ناهيك مطالبة الإدارة للمديرين في بعض الأحيان بإنجاز أعمال معينة خارج أوقات الدوام المدرسي.
3. اللجوء إلى سياسة دمج المدارس وجعلها فترة واحدة الأمر الذي ترتب عليه مضاعفة المهام والاعمال بسبب الأعداد الكبيرة من المعلمين والطلاب. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة

(الطار، 2012)، ونتيجة دراسة (نسمان، 2011) التي أشارت إلى تناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملين في الجامعة بدرجة كبيرة، بينما تختلف مع نتيجة دراسة (طراونة، 2006)، التي جاءت فيها نفس الفقرة بدرجة متوسطة.

▪ وجاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على : " يعطي نظام المكافآت والحوافز المطبق دافعاً قوياً للعمل بجد" في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.10) وبوزن نسبي (62.00%)، وهي درجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

1. نظام المكافآت والحوافز المطبق لا ينسجم مع الجهد المبذول من قبل مدير المدرسة لذلك هذا النظام بحاجة للتطوير بما يتناسب مع ما يتطلبه نجاح عملية التمكين الإداري، ويلبي تطلعات وحاجات مديري المدارس.
2. اقتصر النظام على الحوافز التقليدية الروتينية المتمثلة بخطابات الشكر والتكريم بعيداً عن الحوافز المادية المطلوبة.
3. إلغاء بعض المكافآت التي كانت تمنح سابقاً لمديري المدارس بحجة ضعف التمويل. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو كريم، 2011) ونتيجة دراسة (أبو علي، 2010)، التي أشارت دافعيته للعمل بجد بناءً إلى نظام المكافآت والحوافز المطبق جاءت بدرجة متوسطة، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (جابر، 2012) التي جاءت فيها نفس الفقرة بدرجة كبيرة.

تحليل فقرات المجال الثالث (الاتصال وتدفق المعلومات):

جدول رقم (5/5):

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال الاتصال وتدفق المعلومات وترتيبها

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
3	0.000	25.90	79.60	3.98	تتميز التعليمات والإجراءات الموجهة لي بالوضوح.	1

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
1	0.000	25.17	82.80	4.14	تهتم الإدارة التعليمية بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة للتواصل مع مدير المدرسة.	2
4	0.000	18.80	78.40	3.92	توجد فرصة كبيرة لتبادل المعلومات مع الإدارة التعليمية حول مشكلات العمل.	3
2	0.000	22.16	80.20	4.01	يتوافر لدى الإدارة التعليمية نظام معلومات يتيح الوصول لها بسهولة دون تأخير.	4
5	0.000	16.89	77.20	3.86	توفر الإدارة التعليمية نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين دون قيود.	5
	0.000	28.08	79.20	3.98	جميع الفقرات	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "208" تساوي 1.96

يتبين من الجدول (5/5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث تساوي (3.98)، والوزن النسبي يساوي (79.20%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، مما يدل على أن مجال الاتصال وتدفق المعلومات جاءت درجة الموافقة له بدرجة (كبيرة).

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين كانت:

- الفقرة رقم (2) والتي تنص على: " تهتم الإدارة التعليمية بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة للتواصل مع مدير المدرسة " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14) ووزن نسبي (82.80%)، وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. حرص دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية على وصول المعلومة بالدقة والسرعة المطلوبة من وإلى مدير المدرسة فالمعلومة الصحيحة والواضحة أساس القرار الصائب.
2. تسخير وسائل الاتصال الحديثة والقوية مع مدير المدرسة بما يتماشى مع طبيعة العصر ومتطلبات الواقع، فمدارس اليوم لا تخلو من الهواتف والهواتف المحمولة، واستخدام الرسائل القصيرة والبريد الإلكتروني.
3. الحرص على عقد الندوات والدورات وورش العمل بشكل متواصل للبقاء على تماس وقرب دائم ومستمر من مدير المدرسة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو كريم، 2011)، حيث جاء اهتمام الإدارة التعليمية بإيجاد وسائل اتصال فعّالة ومتطورة للتواصل مع مدير المدرسة بدرجة (متوسطة).

▪ وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على : " يتوافر لدى الإدارة التعليمية نظام معلومات يتيح الوصول لها بسهولة دون تأخير " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.01) وبوزن نسبي (80.20%)، وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. رضا مدير المدرسة عن الآليات والأنظمة المتبعة في توفير المعلومات اللازمة لعمله، التي تيسر له وصول التعليمات والاجراءات في الوقت المناسب.
2. توفر قواعد البيانات لمدير المدرسة خاصة فيما يتعلق بالمعلمين، والطلاب وقبولهم، وعدد الشعب المطلوبة في المدرسة، وتوضيح المعلومات المتعلقة بالمنهاج عبر البريد الإلكتروني.
3. تعميم التقارير إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني والموقع الإلكتروني لوكالة الغوث، والذي تتميز بكونها بوابات تفاعلية تتيح البقاء على تماس آني ومباشر مع مدير المدرسة، ناهيك عن كونها أوعية للمعلومات يمكن من خلالها حفظ جميع المعلومات والرجوع إليها في كل وقت. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو كريم، 2011)، ونتيجة دراسة (جابر ، 2012) التي أشارت أن لدى الإدارة التعليمية نظام معلومات يتيح الوصول لها بسهولة دون تأخير بدرجة كبيرة.

كما يتضح من الجدول أن أدنى فقرتين ما يلي:

▪ الفقرة رقم (3) والتي تنص على : " توجد فرصة كبيرة لتبادل المعلومات مع الإدارة التعليمية حول مشكلات العمل " حصلت على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.92) وبوزن نسبي (78.40%)، وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. الزيارات الدورية والمستمرة لمدير المنطقة التعليمية للإدارة المدرسية، والاطلاع عن كثب على مستجدات البيئة المدرسية.

2. عقد الاجتماعات الدورية مع مديري المدارس للاطلاع على سيرورة العمل والمشكلات التي تعيق العمل إن وجدت. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو كريم، 2011)، ونتيجة دراسة (جابر ، 2012)، التي بينت وجود فرصة كبيرة لتبادل المعلومات مع الإدارة التعليمية ومدير المدرسة حول مشكلات العمل بدرجة كبيرة.

▪ وجاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على : " توفر الإدارة التعليمية نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين دون قيود " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) وبوزن نسبي (77.20%)، وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. حداثة نظم الاتصال والتواصل المستخدم الذي يسمح بنقل التعليمات والاجراءات، والتغذية الراجعة والمعلومات بين مدير المدرسة وإدارة المنطقة التعليمية كما هي من المصدر دون لبس أو تأويل.

2. متابعة التغذية الراجعة المتأتية من مدير المدرسة (أسئلة، استفسارات، شكاوي، تعليقات) منذ لحظة وصولها ولحين إرسال الرد المناسب من قبل المنطقة التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو كريم، 2011). التي أشارت إلى قدرة الإدارة التعليمية على توفير نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين دون قيود جاءت بدرجة كبيرة.

تحليل فقرات المجال الرابع (العمل الجماعي):

جدول رقم (5/6):

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية sig لكل فقرة من فقرات مجال العمل الجماعي وترتيبها

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
2	0.000	18.21	77.20	3.86	تتبنى الإدارة التعليمية فلسفة العمل بروح الفريق.	1
1	0.000	28.87	81.80	4.09	تسود الثقة بيني وبين رؤسائي في العمل.	2
4	0.000	12.30	72.80	3.64	توجد رؤية مشتركة في صنع القرار بين مديري المدارس ورؤسائهم في الإدارة التعليمية.	3
3	0.000	13.18	73.60	3.68	تسود أجواء من التعاون بين مديري المدارس في الفريق الواحد.	4
5	0.000	11.25	71.4	3.57	توجد فرص كبيرة لفرق عمل المدارس لتنفيذ ما تتخذه من قرارات.	5
	0.000	21.25	75.40	3.77	جميع الفقرات	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "208" تساوي 1.96

يتبين من الجدول (5/6) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع تساوي (3.77)، و الوزن النسبي يساوي (75.40%) وهي أكبر من الوزن النسبي (60%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (21.25) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستودى الدلالة (0.05) مما يدل على أن مجال العمل الجماعي جاءت درجة الاستجابة له بدرجة (كبيرة).

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين كانت:

- الفقرة رقم (2) والتي تنص على : " تسود الثقة بيني وبين رؤسائي في العمل " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09) وبوزن نسبي (81.80%)، وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. التزام مديري المدارس بالتعليمات والاجراءات والتواصل المستمر لمتابعة الشؤون المدرسية مع إدارة المنطقة التعليمية.

2. توفير الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة من قبل دائرة التربية والتعليم مما جعل مدير المدرسة يثق في جدية الأخيرة في تطوير وتحسين مخرجات العملية التعليمية، فشكّل عنصر الثقة المتبادلة الأساس للعمل الجماعي المشترك.

3. تفويض الصلاحيات لمدير المدرسة ومشاركته في اتخاذ القرار، وتعزيز سعيه مع المجتمع المحلي وصولاً لبيئة مدرسية أفضل. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الطعاني، 2008) ونتيجة دراسة (الطراونة، 2006)، التي بينت أن هناك قدر كبير من الثقة بين مدير المدرسة ورؤسائه في العمل.

▪ وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على: " تتبنى الإدارة التعليمية فلسفة العمل بروح الفريق " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.86) وبوزن نسبي (77.20%)، وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. الاتجاه المتزايد لدى دائرة التربية والتعليم نحو الأخذ بمبادئ الشورى في المجالات والأنشطة المختلفة التي تتعلق بالمدرسة إلى جانب الثقة في أداء مديري المدارس.

2. قبول مديري المدارس فكرة العمل الجماعي والانخراط ضمن فرق العمل، وتبادل الخبرات والمهارات بينهم، واستثمارها بهدف تحسين المهام التعليمية والإدارية حرصاً على مستقبل مدارسهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الطعاني، 2008) ونتيجة دراسة (الطراونة، 2006) ونتيجة دراسة (جابر، 2012)، ونتيجة دراسة (أبو علي، 2010). والتي أشارت إلى تبني الإدارة التعليمية لفلسفة العمل بروح الفريق مع مدير المدرسة يتم بدرجة كبيرة.

كما يتضح من الجدول أن أدنى فقرتين ما يلي:

▪ الفقرة رقم (3) والتي تنص على: " توجد رؤية مشتركة في صنع القرار بين مديري المدارس ورؤسائهم في الإدارة التعليمية " حصلت على المرتبة قبل الاخيرة بمتوسط حسابي (3.64) وبوزن نسبي (72.80%)، وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. قيادة عمليات التغيير المدرسي من (معلمين، طلاب، وموارد) مع مديري المدارس الذين يملكون المعلومات المتعلقة بجوانب العمل المختلفة في المدرسة.
 2. العمل المشترك تجاه المهام المطلوب إنجازها، بين إدارة المنطقة التعليمية ومدير المدرسة.
 3. أن صياغة الخطة المدرسية وأهدافها منبثقة من أهداف وسياسات الإدارة التعليمية.
- وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو علي، 2010) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (قليلة).

▪ وجاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على : " توجد فرص كبيرة لفرق عمل المدارس لتنفيذ ما تتخذه من قرارات " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.57) ويوزن نسبي (71.4%)، وهي درجة كبيرة غير أنها قريبة من الدرجة المتوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. الحاجة لزيادة هذه الفرق والتعامل مع قراراتها وتوصياتها بشكل موضوعي يعبر عن الهدف الذي وجدت من أجله.
2. أن بعض قرارات هذه الفرق قد تكون عصية على التطبيق الفعلي ضمن الإمكانيات المتاحة، وقد تتعارض البعض منها مع السياسة العامة للإدارة التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (جابر، 2012)، التي بينت وجود فرص كبيرة لفرق عمل المدارس لتنفيذ ما تتخذه من قرارات.

تحليل فقرات المجال الخامس (المشاركة في اتخاذ القرار):

جدول رقم (5/7):

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية sig لكل فقرة من فقرات مجال المشاركة

في اتخاذ القرار وترتيبها

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
1	0.000	21.88	79.20	3.96	تثق الإدارة التعليمية بقدرات مدير المدرسة على اتخاذ القرارات المدرسية.	1
2	0.000	16.99	75.40	3.77	تعزز الإدارة التعليمية الفرص التي تمكنني من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	2

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
					المتعلقة بعملية.	
5	0.000	5.84	66.60	3.33	يشارك مديرو المدارس في صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة في المدارس.	3
3	0.000	16.47	74.80	3.74	يتم احترام القرارات المتخذة من قبلي.	4
4	0.000	9.42	70.20	3.51	يشارك مديرو المدارس في اتخاذ القرار بناءً على كفاءتهم	5
	0.000	17.59	73.00	3.65	جميع الفقرات	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "208" تساوي 1.96

يتبين من الجدول (5/7) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الخامس تساوي (3.65)، والوزن النسبي يساوي (73.00%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (17.59) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى (0.05) مما يدل على أن مجال المشاركة في اتخاذ القرار جاءت درجة الموافقة له بدرجة (كبيرة).

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين ما يلي:

▪ الفقرة رقم (1) والتي تنص على: " تثق الإدارة التعليمية بقدرات مدير المدرسة على اتخاذ القرارات المدرسية " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96) وبوزن نسبي (79.20%)، وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. حرص مدير المدرسة على تنفيذ كافة المهام الموكلة إليه، والتزامه بالتنفيذ مع متطلبات العمل وتغييراته.

2. اعتماد نتائج تقييم أداء المعلمين نهاية كل عام بناءً على قرارات مدير المدرسة.

3. احترام قرارات مدير المدرسة بشأن إقامة الفعاليات والنشاطات والاحتفالات والرحلات الخاصة بالمدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (جابر، 2012) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (كبيرة).

▪ وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على : " تعزز الإدارة التعليمية الفرص التي تمكنني من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.77) وبوزن نسبي (75.40%)، وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. مشاركة مديري المدارس في ورش العمل التي تجمع المختصين التربويين، ومديري المناطق التعليمية والتي تعقد بشأن استراتيجيات التعلم المتبعة، ومستقبل بعض البرامج في المدارس.
2. مشاركة مديري المدارس في القرارات الإدارية والفنية فيما يتعلق بتنقلات المعلمين والطلاب. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (جابر، 2012)، ونتيجة دراسة (أبو علي، 2010) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

كما يتضح من الجدول أن أدنى فقرتين ما يلي:

▪ الفقرة رقم (5) والتي تنص على : " يشارك مديرو المدارس في اتخاذ القرار بناءً على كفاءتهم " حصلت على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وبوزن نسبي (70.20%)، وهي درجة كبيرة غير أنها قريبة من الدرجة المتوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. الحاجة إلى تعزيز وتحسين طرق ومعايير اشراك مديري المدارس في القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي.
2. ضرورة عقد المزيد من الدورات التدريبية والندوات التثقيفية في مجال اتخاذ القرارات وحل المشاكل لدى مدير المدرسة.

▪ وجاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على : " يشارك مديرو المدارس في صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة في المدارس " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.33) وبوزن نسبي (66.60%)، وهي درجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. ضعف مشاركة مديري المدارس حيال قرارات البرامج الجديدة التي تطبق داخل ميدانه وبيئته المدرسية.
2. طبيعة تشكيل البرامج الجديدة وآليات تنفيذها تحتاج لخبرات متخصصة، تستطيع الحكم على هذه البرامج.
3. مركزية التعامل مع هذه البرامج وتوليها من قبل مركز التطوير بشكل كامل، والخشية من تدخل مدير المدرسة في طبيعة هذه البرامج، لذا يقتصر دور المدير في بعض الأحيان على التنفيذ فقط. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (جابر، 2012)، التي أشارت إلى أن مشاركة مديري المدارس في صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة في المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

تحليل فقرات المجال السادس (النمو المهني):

جدول رقم (5/8):

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية sig لكل فقرة من فقرات مجال النمو المهني وترتيبها

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
2	0.000	15.17	73.40	3.67	تساعد الأنظمة والتعليمات على تطوير مهارتي في العمل.	1
4	0.000	11.25	71.40	3.57	تتبنى الإدارة التعليمية خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات مدير المدرسة.	2
3	0.000	11.99	71.60	3.58	تقيم البرامج التدريبية التي يشارك فيها مديري المدارس بشكل منتظم.	3
1	0.000	14.92	74.40	3.72	تتاح الفرصة أمامي للتعلم المستمر واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.	4
5	0.945	-0.07	59.80	2.99	يشجع نظام المكافآت المستخدم على التطوير الذاتي.	5
	0.000	13.18	70.20	3.51	جميع الفقرات	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "208" تساوي 1.96

يتبين من الجدول (5/8) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث تساوي (3.51)، والوزن النسبي يساوي (70.20%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (13.18) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي اقل من (0.05) مما يدل على أن مجال النمو المهني جاءت درجة الموافقة له بدرجة (كبيرة).

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين ما يلي:

▪ الفقرة رقم (4) والتي تنص على: "تتاح الفرصة أمامي للتعلم المستمر واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.72) وبوزن نسبي (74.40%)، وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. إشراك مدير المدرسة في الورش والدورات المتنوعة التي تزيد من حصيلته وخبرته الإدارية والتربوية.

2. إفساح المجال أمام مديري المدارس للالتحاق بالجامعات للدراسة في المجالات المختلفة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (طعاني، 2008)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الطراونة، 2006)، ونتيجة دراسة (أبو كريم، 2011) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

▪ وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على: "تساعد الأنظمة والتعليمات على تطوير مهارتي في العمل" حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.67) وبوزن نسبي (73.40%)، وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. دعم هذه التعليمات لأساليب الإدارة التي يتبعها مدير المدرسة، وتبنيها استخدامه للاستراتيجيات المختلفة.

2. تعزيزها العمل الجماعي وتبادل الخبرات والمهارات بين مديري المدارس. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (طعاني، 2008)، ونتيجة دراسة (جابر، 2012). وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الطراونة، 2006)، ونتيجة دراسة (أبو كريم، 2011) ونتيجة دراسة (أبو علي، 2010) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

كما يتضح من الجدول أن أدنى فقرتين ما يلي:

▪ الفقرة رقم (2) والتي تنص على : " تتبنى الإدارة التعليمية خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات مدير المدرسة " حصلت على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.57) وبوزن نسبي (71.40%)، وهي درجة كبيرة وبالرغم من ذلك فهي قريبة من الدرجة المتوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. ضرورة تعزيز انسجام أهداف ومحتوى الخطة التدريبية مع متطلبات الواقع وطموحات المستقبل.

2. الحاجة لصياغة بعض أهداف الخطة التدريبية غير الواضحة في صورة مخرجات يمكن العمل عليها وتحقيقها في فترة زمنية محددة.

3. ضرورة تفعيل دور مديري المدارس في صياغة الخطة التدريبية وأهدافها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (طعاني، 2008)، ونتيجة دراسة (جابر، 2012). وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الطراونة، 2006)، ونتيجة دراسة (أبو علي، 2010) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

▪ وجاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على : " يشجع نظام المكافآت المستخدم على التطوير الذاتي " في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (1.99) وبوزن نسبي (59.80%)، وهي درجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. ضعف نظام المكافآت المطبق والذي من المفترض أن يشجع ويحفز على التطور الذاتي، غير أنه يبدو لا يرقى إلى الجهد المبذول لدى مديري المدارس.

2. نظام المكافآت المعمول به لدى الإدارة التعليمية لا يؤدي إلى حفز مديري المدارس على التطور الذاتي بالقدر المناسب، فعلى سبيل المثال الالتحاق ببرامج الدراسات العليا كآلية من آليات التطور الذاتي، والحصول على شهادة هذا البرنامج ليس مقابله أي حافز مادي أم معنوي وفقاً لنظام المكافآت، وكذلك الدورات التدريبية التي يحصل عليها المدير لا يقابلها علاوة أو مكافأة. إلا أن هناك عوامل أخرى قد تدفع مديري المدارس على التطور الذاتي، منها المناخ التنافسي والمكانة العلمية والاجتماعية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة

دراسة (طعاني، 2008)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الطراونة، 2006) ونتيجة دراسة (أبو علي، 2010). حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

ثانياً: الإجابة على السؤال الثاني والذي ينص على:

"هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المرحلة الدراسية) ؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تحقق الباحث من أربع فرضيات وهي كما يلي:

الفرضية الأولى: من فرضيات الدراسة التي تنص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس".
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T. test" لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) والنتائج مبينة في جدول رقم (5/9).

جدول رقم (5/9):

نتائج اختبار T للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري تعزى

لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	الفرضية
0.000	3.61	0.436	4.09	124	ذكر	تفويض السلطة
		0.423	3.87	85	أنثى	
0.917	-0.10	0.597	3.51	124	ذكر	التحفيز الذاتي
		0.569	3.52	85	أنثى	

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	الفرضية
0.020	2.33	0.500	4.05	124	ذكر	الاتصال وتدفق المعلومات
		0.506	3.88	85	أنثى	
0.195	1.30	0.526	3.81	124	ذكر	العمل الجماعي
		0.521	3.71	85	أنثى	
0.162	1.40	0.522	3.70	124	ذكر	المشاركة في اتخاذ القرار
		0.573	3.60	85	أنثى	
0.215	1.24	0.565	3.55	124	ذكر	النمو المهني
		0.550	3.45	85	أنثى	
0.048	1.98	0.405	3.79	124	ذكر	الدرجة الكلية
		0.408	3.67	85	أنثى	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "207" تساوي 1.96

ويتبين من الجدول (5/9) أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات تساوي (0.048) وهي أقل من (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (1.98) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) لصالح الذكور، حيث تبين وجود فروق إحصائية في كلاً من مجال تفويض السلطة والاتصال وتدفق المعلومات حيث كانت القيمة الاحتمالية لهما أقل مستوى الدلالة (0.05)، كما ظهر في المجالات المتبقية أن القيمة الاحتمالية لها أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات اجابات الباحثين لهذه المجالات.

ويعزو الباحث وجود فروق في مجال تفويض السلطة ومجال الاتصال وتدفق المعلومات

لصالح الذكور إلى أن:

1. قدرة مديري المدارس على تسخير جميع الطاقات للظهور بالمظهر اللائق الذي يلي حاجات التفويض.

2. سعي مديري المدارس للحصول على المزيد من الصلاحيات وقدرتهم على تحمل أعباء التفويض ونتائجه حتى لو كانت سلبية.

3. المديرون (الذكور) هم أكثر التصاقاً بالعمل فالاتصال والتواصل في مجتمع الذكور أكبر، خاصة أن معظم مديري المناطق هم من الذكور، ناهيك عن حاجة الاتصال والحصول على المعلومات إلى جرأة أكبر هي محدودة نسبياً لدى الإناث.

في حين لم توجد فروق في بقية المجالات ذلك لأن هذه المجالات قواسم مشتركة بين المديرين والمديرات يسعيان للظفر بها بنفس القدر، وتسعى الإدارة التعليمية لتمكينهما من خلالها. وتتفق نتيجة هذا الفرض مع نتيجة دراسة (الطراونة، 2006)، والتي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات مديري المدارس لمستوى التمكين الإداري تعزى للجنس لصالح الذكور، ونتيجة دراسة (نسمان، 2011)، والتي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً في استجابة العاملين الإداريين حول التمكين الإداري تعزى للجنس لصالح الذكور، ونتيجة دراسة (Scribner & et all. :2005) والتي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً في استجابة معلمي التعليم الفني لمستوى التمكين تعزى للجنس لصالح الذكور.

وتختلف نتيجة هذا الفرض مع ونتيجة دراسة (حسين، 2011)، ونتيجة دراسة (مسعود، 2011)، ونتيجة دراسة (الطعاني، 2008) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في تصورات مديري المدارس لمستوى التمكين الإداري تعزى للجنس، ونتيجة دراسة (البلوي، 2008)، ونتيجة دراسة (Weshah,2012) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في استجابة المعلمين لدرجة التمكين الإداري تعزى للجنس.

الفرضية الثانية من فروضيات الدراسة التي تنص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T. test" لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة التمكين الاداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) والنتائج مبينة في جدول رقم (5/10).

جدول رقم (5/10):

نتائج اختبار T للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة التمكين الاداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)

الفرضية	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
تفويض السلطة	بكالوريوس	153	4.01	0.447	0.64	0.521
	دراسات عليا	56	3.97	0.434		
التحفيز الذاتي	بكالوريوس	153	3.54	0.545	0.98	0.324
	دراسات عليا	56	3.45	0.681		
الاتصال وتدفق المعلومات	بكالوريوس	153	3.98	0.512	-0.15	0.879
	دراسات عليا	56	3.99	0.502		
العمل الجماعي	بكالوريوس	153	3.78	0.525	0.60	0.544
	دراسات عليا	56	3.73	0.528		
المشاركة في اتخاذ القرار	بكالوريوس	153	3.68	0.560	0.65	0.512
	دراسات عليا	56	3.62	0.503		
النمو المهني	بكالوريوس	153	3.52	0.561	0.68	0.495
	دراسات عليا	56	3.46	0.560		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	153	3.75	0.410	0.67	0.502
	دراسات عليا	56	3.71	0.409		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "207" تساوي 1.96

ويتبين من الجدول (5/10) السابق أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (0.502) وهي أكبر من (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (0.67) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكذلك القيمة الاحتمالية لكل مجال على حده كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. التأهيل التربوي والإداري الذي يتلقاه مدير المدرسة عن طريق الدورات التدريبية وورش العمل.
 2. وضوح السياسات والتعليمات التي تتعلق ببيئة العمل المدرسي، الأمر الذي يحد من تباين المؤهلات العلمية وتأثيرها على طبيعة العمل.
 3. تعامل الإدارة التعليمية مع مدير المدرسة بصفته وبطبيعة عمله لا بصفته حامل مؤهل علمي.
- وتتفق نتيجة هذا الفرض مع نتيجة دراسة (مسعود، 2011)، ونتيجة دراسة (الطعاني، 2008) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في تصورات مديري المدارس لمستوى التمكين الإداري تعزى للمؤهل العلمي، ونتيجة دراسة (القحطاني، 2011)، والتي أشارت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام تعزى للمؤهل العلمي، ونتيجة دراسة (Weshah, 2012) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية حول التمكين لدى المعلمين، ونتيجة دراسة (Hung, 2005) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول تمكين المعلم المدارس الإعدادية تعزى للمؤهل العلمي.
- وتختلف نتيجة هذا الفرض مع نتيجة دراسة (الطراونة، 2006) والتي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس لمستوى التمكين الإداري تعزى للمؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ونتيجة دراسة (القطار، 2012) والتي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية في تصورات العاملين لممارسة التمكين الإداري تعزى للمؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا الأعلى.

الفرضية الثالثة من فروضيات الدراسة التي تنص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات أفراد العينة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة والنتائج مبينة في جدول رقم (5/11).

جدول رقم (5/11):

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة

الفرضية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
تفويض السلطة	بين المجموعات	0.238	2	0.119	0.604	0.547
	داخل المجموعات	40.629	206	0.197		
	المجموع	40.868	208			
التحفيز الذاتي	بين المجموعات	1.897	2	0.948	2.825	0.062
	داخل المجموعات	69.153	206	0.336		
	المجموع	71.050	208			
الاتصال وتدفق المعلومات	بين المجموعات	1.152	2	0.576	2.255	0.107
	داخل المجموعات	52.616	206	0.255		
	المجموع	53.768	208			
العمل الجماعي	بين المجموعات	0.530	2	0.265	0.960	0.385
	داخل المجموعات	56.869	206	0.276		
	المجموع	57.399	208			
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	0.485	2	0.243	0.815	0.444
	داخل المجموعات	61.284	206	0.297		
	المجموع	61.769	208			
النمو الشخصي	بين المجموعات	0.376	2	0.188	0.596	0.522
	داخل المجموعات	64.987	206	0.315		
	المجموع	65.363	208			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.570	2	0.285	1.709	0.184
	داخل المجموعات	34.341	206	0.167		
	المجموع	34.911	208			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 208" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04

ويتبين من الجدول (5/11) السابق أن القيمة الاحتمالية لجميع الابعاد تساوي (0.184) وهي أكبر من (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (1.709) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.04) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة وكذلك فقد تبين أن القيمة الاحتمالية لكل مجال على حده أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. أن جميع مديري المدارس قد عملوا بمجال التعليم قبل الانخراط بالعمل الإداري مما شكل لديه مجموعة من الخبرات التربوية التعليمية التي تساعده على الحكم بصدق على عملية التمكين.
2. دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث لا تميز بين مديري المدارس بناءً على عدد سنوات الخدمة عند تمكينه.
3. حداثة مفهوم التمكين الإداري وتطبيقه في الإدارة التربوية.

وتتفق نتيجة هذا الفرض مع نتيجة دراسة (مسعود، 2011)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في تصورات مديري المدارس لمستوى التمكين الإداري تعزى لعدد سنوات الخدمة، ونتيجة دراسة (القحطاني، 2011)، والتي أشارت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام تعزى لعدد سنوات الخدمة ، ونتيجة دراسة (القطار، 2012) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في تصورات العاملين لممارسة التمكين الإداري تعزى لعدد سنوات الخدمة، ونتيجة دراسة (Weshah, 2012) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية حول التمكين لدى المعلمين تعزى لعدد سنوات الخدمة، ونتيجة دراسة (أبو علي، 2010) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في تصورات مديري المدارس لمستوى التمكين الإداري تعزى لعدد سنوات الخدمة، وتختلف نتيجة هذا الفرض مع نتيجة دراسة (الطراونة، 2006) والتي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس لمستوى التمكين الإداري تعزى لعدد سنوات الخدمة لصالح (11) سنة فأكثر، ونتيجة دراسة (نسمان، 2011)، والتي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية في استجابة العاملين الإداريين حول التمكين الإداري تعزى لعدد سنوات الخدمة لصالح (10-15) سنة، ونتيجة دراسة (البلوي، 2008) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في تصورات معلمي المدارس الحكومية لمستوى التمكين الإداري تعزى لعدد سنوات الخدمة لصالح (10) سنة فأكثر.

الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة التي تنص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير المرحلة الدراسية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T. test" لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير المرحلة الدراسية (الابتدائية، الاعدادية) والنتائج مبينة في جدول رقم (5/12).

جدول رقم (5/12):

نتائج اختبار T للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة التمكين الإداري تعزى لمتغير المرحلة

الدراسية (الابتدائية، الاعدادية)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المرحلة الدراسية	الفرضية
0.276	-1.09	0.421	3.97	115	الابتدائية	تفويض السلطة
		0.468	4.04	94	الاعدادية	
0.562	0.58	0.580	3.54	115	الابتدائية	التحفيز الذاتي
		0.590	3.49	94	الاعدادية	
0.330	-0.97	0.515	3.95	115	الابتدائية	الاتصال وتدفق المعلومات
		0.499	4.02	94	الاعدادية	
0.637	0.47	0.543	3.78	115	الابتدائية	العمل الجماعي
		0.504	3.75	94	الاعدادية	
0.840	-0.20	0.576	3.65	115	الابتدائية	المشاركة في اتخاذ القرار
		0.507	3.67	94	الاعدادية	
0.380	0.88	0.527	3.54	115	الابتدائية	النمو المهني
		0.598	3.47	94	الاعدادية	
0.992	0.01	0.418	3.74	115	الابتدائية	الدرجة الكلية
		0.400	3.74	94	الاعدادية	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "207" تساوي 1.96

ويتبين من الجدول (5/12) أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (0.992) وهي أكبر من (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (0.01) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير المرحلة الدراسية وكذلك القيمة الاحتمالية لكل مجال على حده كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

أن طبيعة الأعمال هي واحدة ومتشابهة في كافة المدارس، والتعليمات الإدارية المعمول بها تطبق في جميع المدارس وقدر التمكين لمديري المدارس هو واحد من نفس الجهة. وتتفق نتيجة هذا الفرض مع نتيجة دراسة (مسعود، 2011)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في تصورات مديري المدارس لمستوى التمكين الإداري تعزى للمرحلة التعليمية، ونتيجة دراسة (القحطاني، 2011)، والتي أشارت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام تعزى للمرحلة التعليمية، ونتيجة دراسة (أبو كريم، 2011) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين لمستوى التمكين الإداري لدى القيادات التربوية تعزى للمرحلة التعليمية.

الإجابة على السؤال الثالث والذي ينص على: "ما درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم؟".

وللإجابة على هذا السؤال تم تحليل مجالات المحور الثاني "درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم" تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية sig لكل مجال من مجالات الإبداع الإداري وترتيبها وقيمة جميع المجالات معاً.

جدول رقم (5/13):

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية sig لكل مجال من مجالات الإبداع الإداري وترتيبها وقيمة جميع المجالات معاً

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العنوان	المجال
6	0.000	36.01	82.60	0.456	4.13	الطلاقة	1
7	0.000	29.37	79.40	0.481	3.97	الاصالة	2
3	0.000	45.53	84.00	0.382	4.20	المرونة	3
5	0.000	38.48	83.20	0.436	4.16	الحساسية للمشكلات	4
4	0.000	41.28	83.80	0.416	4.19	الاحتفاظ بالاتجاه	5
2	0.000	46.11	85.20	0.412	4.26	التحليل والربط	6
1	0.000	42.34	85.40	0.454	4.27	المخاطرة	7
	0.000	50.53	83.40	0.336	4.17	جميع الفقرات	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "208" تساوي 1.96

ويتبين من الجدول (5/13) أن المتوسط الحسابي المحور الثاني يساوي (4.17)، والوزن النسبي يساوي (83.40%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (50.53) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.69) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن الموافقة على درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم جاءت بدرجة (كبيرة) من قبل أفراد عينة الدراسة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. أن سمة الإبداع متواجدة لدى كثير من الأفراد، وقد تطورت تلك السمات والقدرات لدى مديري المدارس عندما خاضوا تجربة الإدارة المدرسية.

2. المعايير الموضوعية في اختيار مديري المدارس والتي يشمل جزء منها قياس درجة توافر مهارات الإبداع الإداري.
3. ممارسة كثير من مديري المدارس للتفويض الفعال ساهم في تخفيف أعبائهم مما أتاح لهم الوقت الكافي للتجديد والابداع.
4. الارتقاء بمهارات الابداع الإداري لدى مديري المدارس من خلال الدورات التدريبية وورش العمل المستمرة.
5. الظروف والمناخ المهيأ من (مباني ومرافق مدرسية، وأجهزة ووسائل اتصال حديثة، وشبكات انترنت، وغيرها...) ساعد على نمو وازدهار الإبداع لدى مديري المدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (الحميدي، 2005)، ونتيجة دراسة (شقورة، 2012)، ونتيجة دراسة (جبر، 2010)، ونتيجة دراسة (الهذلي، 2010) ونتيجة دراسة (الحويلة، 2009) ونتيجة دراسة (أبو هين، 2010)، ونتيجة دراسة (عبد العال، 2011)، ونتيجة دراسة (الليثي، 2008)، ونتيجة دراسة (Jezycki, 1997)، ونتيجة دراسة (Schmook، 1996)، والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاءت (كبيرة)، ونتيجة دراسة (العجلة، 2009)، والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لمديري القطاع العام جاءت (كبيرة)، ونتيجة دراسة (بلوني، 2008) والتي أشارت إلى أن دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في محافظات شمال فلسطين جاء بدرجة (كبيرة).

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (الحارثي، 2012) ونتيجة دراسة (إبراهيم، 2011)، ونتيجة دراسة (العساف، 2004)، والتي بينت إلى أن درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاءت (متوسطة) ونتيجة دراسة (عبد الرسول، 2011) التي أظهرت إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر جاء بدرجة (قليلة).

أما ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالتالي:

- 1- أولاً: المجال السابع: "المخاطرة" قد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85.40%) أي بدرجة تقدير (كبيرة جداً)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. روح المخاطرة نابعة من منح مديري المدارس الصلاحيات وتفويض السلطة، وإعطائهم الفرص الكافية للقيام بمهامهم.

2. تحمل مديرو المدارس للمسؤولية يسمح بقدر من المخاطرة المحسوبة والتغيير المحمود العواقب، ويزيد من التفاؤل في المستقبل.

3. التنافس الإيجابي بين مديري المدارس والسعي نحو تميز مدارسهم وتقديمها نحو الأفضل. وتتفق النتيجة التي حصل عليها مع نتيجة دراسة (شقورة، 2012)، ونتيجة دراسة (جبر، 2010)، ونتيجة دراسة (الهذلي، 2010) (أبو هين، 2010) ونتيجة دراسة (العجلة، 2009)، ونتيجة دراسة (الليثي، 2008)، حيث حصل مجال المخاطرة على درجة (كبيرة).

2- ثانياً: "التحليل والربط" قد حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (85.20%) أي بدرجة تقدير (كبيرة جداً)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. توفر قاعدة بيانات واسعة بين يدي مدير المدرسة فيما يتعلق بالبيئة المدرسية يعطي القدرة على فهم وتحليل وربط مكوناتها والوصول إلى أفكار ونتائج منها.

2. المتابعة المستمرة للبيئة المدرسية وتحليل المشكلات القائمة وعدم التباطؤ في حلها. وتتفق النتيجة التي حصل عليها مع نتيجة دراسة (شقورة، 2012) ونتيجة دراسة (عبد العال، 2011)، ونتيجة دراسة (جبر، 2010)، ونتيجة دراسة (الهذلي، 2010) (أبو هين، 2010) ونتيجة دراسة (العجلة، 2009)، ونتيجة دراسة (الليثي، 2008)، حيث حصل مجال التحليل والربط على درجة (كبيرة).

3- ثالثاً: "المرونة" فقد حصل هذا المحور على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (84.00%) أي بدرجة تقدير (كبيرة جداً)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. أن مديري المدارس في معظمهم يتصفون بتقبل الرأي الآخر والبحث عن المواقف الصحيحة دائماً التي تصب في مصلحة العمل.

2. حرص مديرو المدارس على تطوير أنفسهم وأفكارهم وسعيهم باستمرار لتطويع جميع المواقف والتكيف مع الظروف المختلفة بغية الوصول لتحقيق أهداف المدرسة.

3. ما يتطلبه العمل المدرسي من تعامل مع فئات متعددة من طلبة ومعلمين وأولياء أمور ومشرفين وغيرهم. وتتفق النتيجة التي حصل عليها مع نتيجة دراسة (الحارثي، 2012) ،

ونتيجة دراسة (شقورة، 2012)، ونتيجة دراسة (عبد العال، 2011)، ونتيجة دراسة (جبر، 2010)، ونتيجة دراسة (الهذلي، 2010)، ونتيجة دراسة (أبو هين، 2010) ونتيجة دراسة (العجلة، 2009)، ونتيجة دراسة (الليثي، 2008)، ونتيجة دراسة (الحميدي، 2005)، حيث حصل مجال التحليل والربط على درجة (كبيرة).

4- رابعاً: "الاحتفاظ بالاتجاه" فقد حصل هذا المحور على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (83.80%) أي بدرجة تقدير (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. مطالبة مديري المدارس بأداء الأدوار التي تتعلق بعملهم وتحقيق الاهداف التعليمية التي ترتقي بالبيئة المدرسية.
2. سيادة روح الانتماء للعمل، والعمل الجماعي وحث بوصلة الجهود داخل المدرسة تجاه تحقيق أهداف الخطة المدرسية.
3. خبرة مدير المدرسة واكتسابه القدرات والمهارات المختلفة اكسبه القدرة على الصبر والاصرار ومحاولة الوصول للهدف. وتتفق النتيجة التي حصل عليها مع نتيجة دراسة (شقورة، 2012)، ونتيجة دراسة (أبو هين، 2010) ونتيجة دراسة (العجلة، 2009)، حيث حصل مجال الاحتفاظ والربط على درجة (كبيرة).

5- خامساً: "الحساسية للمشكلات" فقد حصل هذا المحور على المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (83.20%) أي بدرجة تقدير (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. احتكاك مديري المدارس بالمشكلات التربوية القائمة في الميدان جعلته يتنبأ بمشكلات أخرى مما حدا به ان يفكر بحلول مبتكرة لها قبل حدوثها.
2. سياسة التفويض المتبعة تجاه مدير المدرسة، حيث يترك لمدير المدرسة حرية التفكير بالمشكلات من جميع أبعادها ومن ثم اقتراح الحلول لتجاوزها. وتتفق النتيجة التي حصل عليها مع نتيجة دراسة (شقورة، 2012)، ونتيجة دراسة (عبد العال، 2011)، ونتيجة دراسة (جبر، 2010)، ونتيجة دراسة (أبو هين، 2010) ونتيجة دراسة (العجلة، 2009)، ونتيجة دراسة (الليثي، 2008)، ونتيجة دراسة (الحميدي، 2005)، حيث حصل بعد الحساسية للمشكلات على درجة (كبيرة).

6- سادساً : "الطلاق" فقد حصل هذا المحور على المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (82.60%) أي بدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. أن معظم مديري المدارس لديهم ما يكفي من القدرات والمهارات والتفكير السريع والمنطقي تجاه المشكلات.
2. توفر قدر كبير من المعلومات عن البيئة المدرسية.
3. تجنب مواطن القصور في العمل المدرسي دفع الحاجة لتوليد أفكار جديدة لتلافي عقبات الوضع القائم. وتتفق النتيجة التي حصل عليها مع نتيجة دراسة (الحارثي، 2012) ، ونتيجة دراسة (شقورة، 2012)، ونتيجة دراسة (عبد العال، 2011)، ونتيجة دراسة (جبر، 2010)، ونتيجة دراسة (الهذلي، 2010)، ونتيجة دراسة (أبو هين، 2010) ونتيجة دراسة (العجلة، 2009)، ونتيجة دراسة (الليثي، 2008)، ونتيجة دراسة (الحميدي، 2005) ، حيث حصل بعد الطلاق على درجة (كبيرة).

7- سابعاً : "الأصالة" فقد حصل هذا المحور على المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره (79.40%) أي بدرجة تقدير (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. تفويض الصلاحيات لمدير المدارس أطلق العنان للبحث عن كل جديد في ميدان العمل المدرسي.
2. تبني معظم مديري المدارس سياسة البعد عن الروتين والتكرار وإجراءات العمل التقليدية. وتتفق النتيجة التي حصل عليها مع نتيجة دراسة (شقورة، 2012)، ونتيجة دراسة (عبد العال، 2011)، ونتيجة دراسة (جبر، 2010)، ونتيجة دراسة (الهذلي، 2010)، ونتيجة دراسة (أبو هين، 2010) ونتيجة دراسة (العجلة، 2009)، حيث حصل بعد الطلاق على درجة (كبيرة).

ولتفصيل النتائج قام باحث باستخراج المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t

والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجالات الإبداع الإداري والجداول التالية توضح ذلك:

تحليل فقرات المجال الأول: (الطلاقة)

جدول رقم (5/14):

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال الطلاقة وترتيبها

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
3	0.000	27.02	83.40	4.17	امتلاك القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة.	1
5	0.000	24.56	80.60	4.03	لدي القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	2
4	0.000	27.73	81.80	4.09	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	3
2	0.000	29.22	83.60	4.18	استطيع أن أعبر عن فكرة معينة بمجموعة من الألفاظ المختلفة ذات معنى واحد	4
1	0.000	31.43	83.80	4.19	اقترح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.	5
	0.000	36.01	82.60	4.13	جميع الفقرات	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "208" تساوي 1.96

يتبين من الجدول (5/14) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول تساوي (4.13)، والوزن النسبي يساوي (82.60%) وهي أكبر من الوزن النسبي (60%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (36.01) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستودى الدلالة (0.05) مما يدل على أن مجال الطلاقة جاءت درجة الموافقة له بدرجة (كبيرة).

ويتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين كانت:

▪ الفقرة رقم (5) والتي تنص على: " اقترح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.19) ووزن نسبي (83.80%) وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. تشابه الكثير من المشكلات ووجود بعض القواعد والاجراءات التي تشير إلى حلول معينة.
2. التصرف في المواقف الطارئة من أبرز الصفات التي يتم مراعاتها عند اختيار مدير المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (جبر، 2010)، التي بينت أن قدرة مدير المدرسة على اقتراح الحلول السريع لمشاكل العمل تتم بدرجة (كبيرة)، ونتيجة دراسة (العجلة، 2009) التي بينت أن اقتراح الحلول السريعة لمشاكل العمل لدى مديري القطاع العام يتم بدرجة (كبيرة). بينما تختلف مع نتيجة دراسة (إبراهيم، 2011)، التي أشارت إلى أن درجة اقتراح الحلول السريع لمشاكل العمل كانت (متوسطة).

▪ كما حصلت الفقرة رقم (4) والتي تنص على: " استطيع أن أعبر عن فكرة معينة بمجموعة من الألفاظ المختلفة ذات معنى واحد " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.18) ووزن نسبي (83.60%)، وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. أن مديري المدارس في معظمهم يتميزون بالقدرة على التحدث والتعبير في أغلب المناسبات الدينية والوطنية داخل المدرسة مما اكسبهم حصيلة وافرة من المفردات والشواهد.
2. تعامل مدير المدرسة مع أفراد مجتمع المدرسة من معلمين وطلاب واحتكاكه خارج المدرسة مع المجتمع المحلي ومنظومة الإدارة التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو هين، 2010) ، ونتيجة دراسة (شقورة، 2012)، التي بينت أن قدرة مدير المدرسة على التعبير عن فكرة معينة بمجموعة من الألفاظ المختلفة ذات معنى واحد يتم بدرجة (كبيرة)، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العساف، 2004) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

كما يتضح من الجدول أن أدنى فقرتين ما يلي:

▪ الفقرة رقم (3) والتي تنص على: " لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة " حصلت على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (4.09) ووزن نسبي (81.80%)، وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

تلقي الدورات التدريبية التي تنمي مهارات التفكير السريع وتزيد من القدرة على العمل تحت الضغط. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (جبر، 2010) ، ونتيجة دراسة (شقورة، 2012)، التي بينت أن قدرة مدير المدرسة على التفكير السريع في الظروف المختلفة يتم بدرجة (كبيرة). بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العساف، 2004) ونتيجة دراسة (إبراهيم، 2011)، حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

▪ وحصلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على : " لذي القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة." على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (4.03) وبوزن نسبي (80.60%)، وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

تجربة العمل المدرسي، والخبرة المكتسبة من ميدان البيئة المدرسية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (إبراهيم، 2011)، ونتيجة دراسة (أبو هين، 2010)، ونتيجة دراسة (شقورة، 2012)، التي بينت أن قدرة مدير المدرسة على التفكير السريع في الظروف المختلفة يتم بدرجة (كبيرة)، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العساف، 2004) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

تحليل فقرات المجال الثاني (الأصالة):

جدول رقم (5/15):

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال الأصالة وترتيبها

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
2	0.000	31.27	83.00	4.15	أنجز ما يسند إليّ من أعمال بأسلوب متجدد.	1
1	0.000	29.19	84.20	4.21	أبحث باستمرار عن الأفكار والإبداعات الجديدة في حل المشكلات.	2
5	0.000	11.11	74.20	3.71	اشعر بالملل من تكرار الإجراءات الروتينية المتبعة في انجاز العمل.	3
3	0.000	18.30	78.00	3.90	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.	4
4	0.000	18.13	78.00	3.90	أفاجئ العاملين معي بأفكار جديدة حول طرق وأساليب إنجاز العمل المدرسي.	5
	0.000	29.37	79.40	3.97	جميع الفقرات	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "208" تساوي 1.96

يتبين من الجدول (5/15) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني تساوي (3.97)، والوزن النسبي يساوي (76.40%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (29.37) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى (0.05) مما يدل على أن مجال الأصالة جاءت درجة الموافقة له بدرجة (كبيرة).

ويتضح من الجدول رقم السابق أن أعلى فقرتين كانت:

▪ الفقرة رقم (2) والتي تنص على: " أبحث باستمرار عن الأفكار والإبداعات الجديدة في حل المشكلات " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) ووزن نسبي (84.20%) وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. بعض المشكلات التي تواجه مدير المدرسة هي مشكلات جديدة وليس لها حلول جاهزة.
2. رغبة مديري المدارس في إثبات جدارتهم وكفاءتهم أمام إدارة المنطقة التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الهذلي، 2012)، ونتيجة دراسة (أبو هين، 2010)، التي بينت أن قدرة مدير المدرسة على البحث باستمرار عن الأفكار والإبداعات الجديدة في حل المشكلات تتم بدرجة (كبيرة). بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحميدي، 2005) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

▪ كما حصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على: " أنجز ما يسند إليّ من أعمال بأسلوب متجدد " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.15) ووزن نسبي (83.00%)، وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. اعتقاد مديري المدارس بأن التجديد والإبداع هو مفتاح التميز.
2. مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية في الميدان التربوي.
3. مديري المدارس في حالة تنافس دائم فكل منهم يسعى لحصول مدرسته على أفضل النتائج. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو هين، 2010)، التي أشارت إلى قدرة مدير المدرسة على إنجاز ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد تتم بدرجة (كبيرة)، ونتيجة دراسة (العجلة،

(2009)، التي بينت أن إنجاز ما يسند إلي مديري القطاع العام من أعمال يتم بأسلوب متجدد كان بدرجة (كبيرة).

بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحارثي، 2012)، ونتيجة دراسة (الحميدي، 2005) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

كما يتضح من الجدول أن أدنى فقرتين ما يلي:

▪ الفقرة رقم (5) والتي تنص على : " أفاجئ العاملين معي بأفكار جديدة حول طرق " حصلت على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.90) وبوزن نسبي (78.00%)، وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. أهمية دور المدير كقائد تربوي في تطوير قدرات المعلمين من خلال حفزهم على التفكير الإبداعي.

2. تطلع مديري المدارس إلى حدوث تغير في توجهات المعلمين التقليدية للعمل وإثارة دافعيتهم لبذل أقصى جهد. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (إبراهيم، 2011)، ودارسة (الهذلي، 2010) التي بينت أن قدرة مدير المدرسة على مفاجأة العاملين معه بأفكار جديدة حول طرق وأساليب إنجاز العمل المدرسي تتم بدرجة (كبيرة). بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عساف، 2004)، حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (قليلة). ونتيجة دراسة (الحميدي، 2005) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

▪ وحصلت الفقرة رقم (3) والتي تنص على: " اشعر بالملل من تكرار الإجراءات الروتينية المتبعة في إنجاز العمل " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.71) وبوزن نسبي (74.20%)، وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. أن تكرار الإجراءات الروتينية يحد من الإبداع والتميز في العمل ويقيد حرية مدير المدرسة في إنجاز كثير من المهام بأسلوب أفضل.

2. أن بعض الإجراءات الروتينية يغلب عليها طابع التعقيد مما يستنفذ طاقة ووقت مدير المدرسة.

3. مع ذلك هناك ميل عند بعض مديري المدارس إلى تطبيق التعليمات والإجراءات المعمول بها دون رغبة منهم في التغيير والتطوير، وخشية منهم الوقوع تحت طائلة المسؤولية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (جبر، 2010)، ونتيجة دراسة (شقورة، 2012) ودراسة (الهذلي، 2010) التي بينت أن شعور مدير المدرسة بالملل من تكرار الإجراءات الروتينية المتبعة في انجاز العمل كان بدرجة (كبيرة). بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو هين، 2010)، ونتيجة دراسة (الحويلة، 2009) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

تحليل فقرات المجال الثالث (المرونة):

جدول رقم (5/16):

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال المرونة وترتيبها

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
5	0.000	30.26	82.20	4.11	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	1
1	0.000	32.29	85.20	4.26	لدي المرونة الكافية لتغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته.	2
3	0.000	33.38	84.40	4.22	أنظر في الأشياء بزوايا مختلفة.	3
4	0.000	30.19	83.20	4.16	أجرب الأشياء الجديدة البناء ولا أحكم عليها مسبقاً.	4
2	0.000	38.66	85.00	4.25	أمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.	5
	0.000	45.53	84.00	4.20	جميع الفقرات	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "208" تساوي 1.96

يتبين من الجدول (5/16) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث تساوي (4.20)، و الوزن النسبي يساوي (84.00%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (45.53) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة

الاحتمالية تساوي (0.000) وهي اقل من (0.05) مما يدل على أن مجال المرونة جاءت درجة الموافقة له بدرجة (كبيرة جداً).

ويتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين كانت:

▪ الفقرة رقم (2) والتي تنص على: " لدي المرونة الكافية لتغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) وبوزن نسبي (85.20%) وهي درجة كبيرة جداً ، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. أن تحقيق أهداف المدرسة والتي من أجلها وجد مدير المدرسة يتطلب منه تبني النظرة الصائبة حتى وإن كانت بخلاف آراءه.
2. استعداد مدير المدرسة إلى تأجيل أو إلغاء بعض القرارات الصادرة عنه في بعض الاحيان انطلاقاً من مصلحة العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو هين، 2010)، التي أشارت إلى أن مدير المدرسة يمتلك المرونة الكافية لتغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته بدرجة (كبيرة). بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (إبراهيم، 2011)، ونتيجة دراسة (العساف، 2004) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

▪ كما حصلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على: " أمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.25) وبوزن نسبي (85.00%)، وهي درجة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. اجتياز مديري المدارس للدورات المختلفة، وخبرتهم بالعمل الإداري، ومرورهم بالكثير من التجارب، وتبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.
2. اعتماد طبيعة عمل الإدارة المدرسية على التعامل المباشر مع الأفراد الأمر الذي يقتضي التكيف وفق صالح العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شقورة، 2012) ونتيجة دراسة (أبو هين، 2010)، ودارسة (الهدلي، 2010) التي أشارت إلى أن مدير المدرسة يمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل بدرجة (كبيرة). بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (إبراهيم، 2011)، ونتيجة دراسة (العساف، 2004) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

كما يتضح من الجدول أن أدنى فقرتين ما يلي:

▪ الفقرة رقم (4) والتي تنص على : " أجرب الأشياء الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقاً "

حصلت على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (4.16) وبوزن نسبي (83.20%)، وهي

درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ- رغبة مديري المدارس في التحول من الطرق التقليدية إلى الطرق الحديثة في الإدارة للتخلص من بواعث الملل والرتابة في العمل.

ب- حكمة مديري المدارس وقدرتهم على التعامل مع كل ما هو جديد.

ت- حرص مديري المدارس على تطوير نموهم المهني باستمرار بما يتناسب مع التغيرات من حولهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شقورة، 2012) ونتيجة دراسة (أبو هين، 2010)، التي

أشارت إلى أن مدير المدرسة يجرب الأشياء الجديدة البناءة ولا يحكم عليها مسبقاً بدرجة (كبيرة).

بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العساف، 2004) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة

(قليلة).

▪ وحصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على : " أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي

للاستفادة منه" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.11) وبوزن نسبي (82.20%)، وهي

درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ- تحفيز وتشجيع العاملين في المدرسة على طرح آرائهم ومبادراتهم بشكل مستمر.

ب- أن عدم مناقشة وتجاهل الآراء المخالفة وتبريراتها يفقد المعلمين روح المسؤولية ويؤثر سلباً على

العلاقات الإنسانية داخل المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شقورة، 2012) ونتيجة

دراسة (أبو هين، 2010)، و دراسة (جبر، 2010) التي أشارت إلى أن مدير المدرسة يحرص

على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه بدرجة (كبيرة). بينما تختلف هذه النتيجة مع

نتيجة دراسة (إبراهيم، 2011)، حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

تحليل فقرات المجال الرابع (الحساسية للمشكلات):

جدول رقم (5/17):

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال الحساسية للمشكلات

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
5	0.000	24.12	81.20	4.06	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	1
3	0.000	29.96	82.60	4.13	أخط لمواجهة مشكلات العمل المحتمل حدوثها.	2
1	0.000	34.42	85.20	4.26	اجمع وأحل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار حيالها	3
4	0.000	28.69	82.40	4.12	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	4
2	0.000	33.47	84.20	4.21	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	5
	0.000	38.48	83.20	4.16	جميع الفقرات	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "208" تساوي 1.96

يتبين من الجدول (5/17) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع تساوي (4.16)، والوزن النسبي يساوي (83.20%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وقيمة t المحسوبة تساوي (38.48) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن مجال الحساسية للمشكلات جاءت درجة الموافقة له بدرجة (كبيرة) .

ويتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين كانت:

▪ الفقرة رقم (3) والتي تنص على: " اجمع وأحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار حيالها " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) وبوزن نسبي (85.20%) وهي درجة (كبيرة جداً)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. حرص معظم مديري المدارس على اتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات.
2. مديرو المدارس في معظمهم يحبذون النجاح في مواجهتهم للمشكلات المدرسية وعلاجها لذا يسعوا إلى الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالمشكلة لاتخاذ القرار الصائب حيالها.
3. الخوف من تفاقم المشكلة إذا تم اتخاذ القرار الخاطئ في مواجهتها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (إبراهيم، 2011)، التي أشارت إلى أن مدير المدرسة يجمع ويحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار حيالها بدرجة (كبيرة)، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحارثي، 2012) ، ونتيجة دراسة (العساف، 2004) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (قليلة).

▪ كما حصلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على: " أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.21) وبوزن نسبي (84.20%)، وهي درجة (كبيرة جداً)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. أن مديري المدارس يريدون أن يظهروا بالصورة الحسنة، وأن يحافظوا على ثقة الجميع بهم، ويكونوا بعيدين عن الانتقادات من جميع الأطراف.
2. معرفة أوجه القصور والضعف في مرحلة مبكرة يتيح تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف والسيطرة عليها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شقورة، 2012) ونتيجة دراسة (جبر، 2010) التي أشارت إلى أن مدير المدرسة يحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل بدرجة (كبيرة). بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (إبراهيم، 2011)، حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

كما يتضح من الجدول أن أدنى فقرتين ما يلي:

▪ الفقرة رقم(4) والتي تنص على : " أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل " حصلت على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (4.12) وبوزن نسبي (82.40%)، وهي درجة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. طبيعة عمل مدير المدرسة كمشرف مقيم أتاح له فرصة الكشف عن مشكلات العاملين في المدرسة.

2. قناعة مدير المدرسة بأهمية اكتشاف المشكلات القائمة داخل المدرسة وعدم تصديرها خارج المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العجلة، 2009)، التي أشارت إلى أن مديري القطاع العام يمتلكون رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل بدرجة (كبيرة). بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحارثي، 2012) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (قليلة).

▪ وحصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على : " أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.06) وبوزن نسبي (81.20%)، وهي درجة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. الخبرة المهنية لمدير المدرسة تعطيه المقدرة الكافية على التنبؤ للمشكلات المستقبلية التي قد تكون متشابهة في كل مرة.

2. الاعتماد على الخطة المدرسية التي تأخذ بعين الاعتبار جميع التهديدات القائمة والمستقبلية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو هين، 2010)، ونتيجة دراسة (جبر، 2010)، التي أشارت إلى أن مدير المدرسة يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها بدرجة (كبيرة). بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (إبراهيم، 2011) جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة)، ونتيجة دراسة (العساف، 2004) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (قليلة).

تحليل فقرات المجال الخامس (الاحتفاظ بالاتجاه):

جدول رقم (5/18):

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال الاحتفاظ بالاتجاه وترتيبها

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
3	0.000	33.33	84.80	4.24	أضع لأعمالي مساراً واضحاً ومحدداً في كل يوم.	1
4	0.000	26.60	81.60	4.08	أصر على تحقيق أهدافي ولا أتنازل عنها.	2
2	0.000	35.04	85.00	4.25	أحتفظ بالمرونة المناسبة التي تتيح لي تحقيق أهداف العمل بأفضل صورة ممكنة.	3
5	0.000	23.34	81.00	4.05	أركز على انجاز العمل أكثر من أي شيء آخر.	4
1	0.000	33.96	86.20	4.31	أمتلك حماسة تربوية قوية لتحقيق النجاح والاستمرارية في العمل.	5
	0.000	41.28	83.80	4.19	جميع الفقرات	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "208" تساوي 1.96

يتبين من الجدول (5/18) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الخامس تساوي (4.19)، والوزن النسبي يساوي (83.80%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (41.28) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى (0.05) مما يدل على أن مجال الاحتفاظ بالاتجاه جاءت درجة الموافقة له بدرجة (كبيرة).

ويتضح من الجدول أن أعلى فقرتين كانت:

▪ الفقرة رقم (5) والتي تنص على: **أمتلك حماسة تربوية قوية لتحقيق النجاح والاستمرارية في العمل** " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.31) وبوزن نسبي (86.20%) وهي درجة (كبيرة جداً)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. ثقة الإدارة التعليمية في أداء مديري المدارس، وتقديرها لجهودهم في العمل الإداري.
2. شيوع روح التنافس بين مديري المدارس لتحقيق أفضل النتائج. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (إبراهيم، 2011) ونتيجة دراسة (أبو هين، 2010)، التي أشارت إلى أن مدير المدرسة يمتلك حماسة تربوية قوية لتحقيق النجاح والاستمرارية في العمل بدرجة (كبيرة)، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحميدي، 2005)، ونتيجة دراسة (العساف، 2004) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

▪ كما حصلت الفقرة رقم (3) والتي تنص على: **" أحتفظ بالمرونة المناسبة التي تتيح لي تحقيق أهداف العمل بأفضل صورة ممكنة "** على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.25) وبوزن نسبي (85.00%)، وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. وضوح رسالة المدرسة التربوية الذي يؤدي إلى تنظيم العمل بعيداً عن الجمود وبما يضمن القيام بالمهام الإدارية باتجاه تحقيق الأهداف بشكل جيد.
2. منح الحرية والصلاحيات للعاملين في المدرسة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية، لتحقيق نجاعة العمل المدرسي. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (إبراهيم، 2011)، ونتيجة دراسة (الحميدي، 2005) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

كما يتضح من الجدول أن أدنى فقرتين ما يلي:

▪ الفقرة رقم (2) والتي تنص على: **" أصر على تحقيق أهدافي ولا أتنازل عنها "** حصلت على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (4.08) وبوزن نسبي (81.60%)، وهي درجة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. طبيعة عمل مدير المدرسة الذي يميل إلى عدم التردد في اتخاذ القرارات وإنجازها.

2. أهداف مدير المدرسة منبثقة من الأهداف العامة لدائرة التربية والتعليم والتي يعمل على انفاذها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شقورة، 2012) ونتيجة دراسة (أبو هين، 2010)، التي أشارت إلى أن مدير المدرسة يصر على تحقيق أهدافه ولا يتنازل عنها بدرجة (كبيرة). بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحارثي، 2012) ونتيجة دراسة (الحميدي، 2005) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

▪ وحصلت الفقرة رقم (4) والتي تنص على : " أركز على انجاز العمل أكثر من أي شيء آخر" على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (4.05) وبوزن نسبي (81.00%)، وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. ما يتطلبه العمل المدرسي وأهدافه من توحيد لبوصلة جهود مدير المدرسة في اتجاه تحقيقها وبأفضل النتائج .

2. متابعة المنطقة التعليمية لسير العمل المدرسي.

3. تمثل مدير المدرسة لدور القدوة في المدرسة الحريصة على العمل وانجازه أكثر من أي شيء آخر. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شقورة، 2012) ونتيجة دراسة (أبو هين، 2010)، التي أشارت إلى أن مدير المدرسة يركز على انجاز العمل أكثر من أي شيء آخر بدرجة (كبيرة). بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (إبراهيم، 2011) ونتيجة دراسة (الحميدي، 2005) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

تحليل فقرات المجال السادس (التحليل والربط):

جدول رقم (5/19):

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال التحليل والربط وترتيبها

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
1	0.000	40.03	87.00	4.35	أمتلك القدرة على تنظيم أفكارى.	1
2	0.000	33.91	86.00	4.30	لدى القدرة على تجزئة مهام العمل.	2
4	0.000	36.22	84.00	4.20	لدى القدرة علي التحليل والاستدلال.	3

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
3	0.000	35.03	85.20	4.26	لدي القدرة علي إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها.	4
5	0.000	31.22	83.00	4.15	لدي القدرة على الربط بين الأفكار والنظريات المختلفة للوصول إلى تصورات جديدة	5
	0.000	46.11	85.20	4.26	جميع الفقرات	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "208" تساوي 1.96

يتبين من الجدول (5/19) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال السادس تساوي (4.26)، والوزن النسبي يساوي (85.20%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (46.1) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن مجال التحليل والربط جاءت درجة الموافقة له بدرجة (كبيرة جداً).

ويتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين كانت:

▪ الفقرة رقم (1) والتي تنص على: **أمتلك القدرة على تنظيم أفكاري** " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.35) وبوزن نسبي (87.00%) وهي درجة (كبيرة جداً)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. توزيع المهام على اللجان المدرسية وتفويض الصلاحيات للعاملين في المدرسة مما أتاح الوقت المناسب لمدير المدرسة لتنظيم وترتيب أفكاره.
2. تنظيم المعلومات الخاصة بالعمل مما جعل من السهولة بمكان استرجاعها من خلال السجلات المعدة لذلك والاستفادة منها وقت الحاجة.
3. استناد مدير المدرسة على الخطط اليومية والخطة السنوية في تسيير العمل المدرسي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شقورة، 2012) ونتيجة دراسة (أبو هين، 2010)، دراسة (جبر، 2010) التي أشارت إلى أن مدير المدرسة يمتلك القدرة على تنظيم أفكاره بدرجة (كبيرة).

بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دراسة (العساف، 2004) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

▪ كما حصلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على : " **لدي القدرة على تجزئة مهام العمل** " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.30) وبوزن نسبي (86.00%)، وهي درجة (كبيرة جداً)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. اعداد وتنظيم الجدول المدرسي وتشجيع اللجان المدرسية وتوظيف إمكانيات المدرسة.
2. أن مدير المدرسة لديه الخبرة الكافية اتجاه قدرة وكفاءة العاملين في المدرسة مما أتاح توزيع المهام على العاملين حسب قدراتهم.
3. أن تجزئة مهام العمل يساعد على كشف تفاصيل كل مهمة وأدائها بالطريقة المناسبة ومتابعتها وصولاً لإنجاز العمل بالوجه اللائق.
4. ثقة مديري المدارس بأنفسهم وقدرتهم على القيام بالمهام المطلوبة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو هين، 2010)، التي أشارت إلى أن مدير المدرسة لديه القدرة على تجزئة مهام العمل بدرجة (كبيرة).

كما يتضح من الجدول أن أدنى فقرتين ما يلي:

▪ الفقرة رقم (3) والتي تنص على : " **لدي القدرة علي التحليل والاستدلال** " حصلت على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (4.20) وبوزن نسبي (84.00%)، وهي درجة (كبيرة جداً)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. استناد مدير المدرسة إلى قاعدة بيانات قوية فيما يتعلق بالموارد البشرية والمادية في المدرسة واستخدامه المعلومات المتعلقة بأداء المعلمين ونتائج الطلبة لتحسين العملية التعليمية.
2. تنظيم بيئة العمل المدرسي من خلال الخطة المدرسية التي تتضمن نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات القائمة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شقورة، 2012) ونتيجة دراسة (أبو هين، 2010)، التي أشارت إلى أن مدير المدرسة لديه القدرة علي التحليل والاستدلال بدرجة (كبيرة). بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دراسة (العساف، 2004) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

▪ وحصلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على : " لذي القدرة على الربط بين الأفكار والنظريات المختلفة للوصول إلى تصورات جديدة " على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (4.15) وبوزن نسبي (83.00%)، وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. الاجتماعات الدورية لمديري المدارس يعمل على تلاقح الأفكار بينهم، والإتيان بالمستحدثات الإدارية التي يستطيع من خلالها إدارة العمل بشكل إبداعي وجديد.
2. تزود الإدارة التعليمية لمديري المدارس بالمستجدات التربوية بشكل دوري وحثهم الاستفادة منها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (جبر، 2010) ، التي أشارت إلى أن مدير المدرسة لديه القدرة على الربط بين الأفكار والنظريات المختلفة للوصول إلى تصورات جديدة بدرجة (كبيرة). بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دراسة (إبراهيم، 2011) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

تحليل فقرات المجال السابع (المخاطرة):

جدول رقم (5/20):

المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال المخاطرة وترتيبها

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
1	0.000	41.30	91.00	4.55	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.	1
5	0.000	19.77	80.60	4.03	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	2
3	0.000	33.39	86.00	4.30	أبادر إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.	3
2	0.000	35.84	87.80	4.39	أبني الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل العاملين في المدرسة.	4
4	0.000	27.41	84.20	4.21	أهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق من قبل.	5
	0.000	42.34	85.40	4.27	جميع الفقرات	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "208" تساوي 1.96

يتبين من الجدول (5/20) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث تساوي (4.27)، والوزن النسبي يساوي (85.40%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (42.34) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي اقل من (0.05) مما يدل على أن مجال المخاطرة جاءت درجة الموافقة له بدرجة (كبيرة جداً).

ويتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين كانت:

▪ الفقرة رقم (1) والتي تنص على: " أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.55) وبوزن نسبي (91.00%) وهي درجة (كبيرة جداً)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. طبيعة عمل مدير المدرسة والذي يقتضي أن يكون المسؤول الأول عن أعمال الإدارة المدرسية بوصفه مشرفاً مقيماً .

2. الثقة بالنفس لدى مديري المدارس وإدراكهم بأنهم يملكون قدرة كبيرة على تحمل المسؤولية، وهذه الصفات يتم اكتسابها من خلال ممارستهم لمهامهم الادارية طوال سنوات الخدمة، والخبرة التي يكتسبونها من الدورات التي يلتحقون بها.

3. المسؤوليات والصلاحيات الموكلة لمديري المدارس تتسم بالوضوح وعدم الازدواجية، مما يكفل قيام وتحمل مديري المدارس للمسؤوليات الملقاة عليهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شقورة، 2012) ونتيجة دراسة (أبو هين، 2010)، التي أشارت إلى أن مدير المدرسة يتحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال بدرجة (كبيرة)، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد العال، 2011) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

▪ كما حصلت الفقرة رقم (4) والتي تنص على: " أتبنى الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل العاملين في المدرسة " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.39) وبوزن نسبي (87.80%)، وهي درجة (كبيرة جداً)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. النظرة الحديثة للعملية التعليمية فرضت تغيير بعض المفاهيم والأدوار لطبيعة عمل مدير المدرسة، فتحول من مجرد مدير بيروقراطي لتسيير الجوانب الادارية إلى قائد يدير الامور بشكل شوري من أجل تطوير العمل.

2. تشجيع التنافس الإيجابي بين المعلمين للوصول إلى الأفكار الإبداعية وإتاحة الفرصة لهم لإطلاق طاقاتهم، وتوفير جو من الألفة والروح المعنوية العالية في العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شقورة، 2012) ونتيجة دراسة (أبو هين، 2010)، التي أشارت إلى أن مدير المدرسة يتبنى الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل العاملين في المدرسة بدرجة (كبيرة). بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد العال، 2011) ونتيجة دراسة (الحويلة، 2009) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

كما يتضح من الجدول أن أدنى فقرتين ما يلي:

▪ الفقرة رقم (5) والتي تنص على : " أهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق من قبل " حصلت على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (4.21) وبوزن نسبي (84.20%)، وهي درجة (كبيرة جداً)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. أن الإبداع الإداري في بيئة المدرسة لا يمكن أن يتحقق دون إطلاق القدرات لأجل الابتكار واتخاذ القرارات الجريئة.

2. حرص مدير المدرسة أن تكون مدرسته في مقدمة المدارس التي تحاول تجربة فكرة أو طريقة عمل جديدة.

3. تهيئة المناخ المدرسي السليم الذي يمكن جميع العاملين في المدرسة من استثمار طاقاتهم وإبراز مواهبهم وتنمية قدراتهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (جبر، 2010) ، ونتيجة دراسة (أبو هين، 2010)، التي أشارت إلى أن مدير المدرسة يهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق من قبل بدرجة (كبيرة). بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد العال، 2011) ونتيجة دراسة (الحويلة، 2009) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

▪ وحصلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على : " أتعلم الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.03) وبوزن نسبي (80.60%)، وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. العمل التربوي عمل إنساني قد يتعرض للإخفاق وهو ما يجب أن يستفيد منه مدير المدرسة، لإتاحة الفرصة الكاملة أمام الإبداع.

2. السعي للنجاح يجب أن لا يتوقف عند الفشل أو رفضه بل البناء عليه واتخاذ سلماً للوصول للنتائج والأهداف المدرسية المرغوبة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شقورة، 2012) ، ونتيجة دراسة (أبو هين، 2010)، التي أشارت إلى أن مدير المدرسة يتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح بدرجة (كبيرة). بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد العال، 2011) حيث جاءت نفس الفقرة بدرجة (متوسطة).

إجابة السؤال الرابع والذي ينص على:

"هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المرحلة الدراسية)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تحقق الباحث من أربع فرضيات وهي كما يلي:

الفرضية الخامسة من فرضيات الدراسة التي تنص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس".
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T. test" لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) والنتائج مبينة في جدول رقم (5/21).

جدول رقم (5/21):

نتائج اختبار T للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس

(ذكر، أنثى)

الفرضية	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
الطلاقة	ذكر	124	4.14	0.447	0.25	0.798
	أنثى	85	4.12	0.470		
الإصالة	ذكر	124	3.95	0.510	-0.95	0.340
	أنثى	85	4.01	0.434		
المرونة	ذكر	124	4.22	0.389	0.88	0.377
	أنثى	85	4.17	0.372		
الحساسية للمشكلات	ذكر	124	4.18	0.446	1.05	0.293
	أنثى	85	4.24	0.419		
الاحتفاظ بالاتجاه	ذكر	124	4.15	0.415	-1.70	0.090
	أنثى	85	4.24	0.413		
التحليل والربط	ذكر	124	4.28	0.417	1.11	0.264
	أنثى	85	4.21	0.405		
المخاطرة	ذكر	124	4.29	0.444	-0.29	0.772
	أنثى	85	4.31	0.472		
الدرجة الكلية	ذكر	124	4.17	0.337	0.01	0.973
	أنثى	85	4.17	0.336		

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "207" تساوي 1.96

ويتبين من الجدول (5/21) أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات تساوي (0.973) وهي أكبر من (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (0.01) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وكذلك القيمة الاحتمالية لكل مجال على حده كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. بذور الإبداع هي قدرات فطرية توجد لدى الجميع بغض النظر عن الهوية الجنسية، ويمكن تنميته بالتعلم والتدريب وتجارب الحياة.
2. أن المديرين والمديرات يملكون حماساً للأبداع رغبة منهم في إثبات جدارتهم وإبراز قدراتهم.
3. أن مديري ومديرات المدارس يجتازون نفس الدورات التدريبية ويشتركون في ورش عمل واحدة تساعد على اكتساب المهارات الضرورية اللازمة لمتطلبات تطبيق الإبداع الإداري.
4. أن المديرين من الذكور والإناث يعملون في مناخ تنظيمي واحد، والأنشطة التي والمهام التي يمارسونها متشابهة إلى حد كبير، وليس هناك فروق في التعامل مع جهودهم وقراراتهم والثقة فيهم من قبل دائرة التربية والتعليم.

وتتفق نتيجة هذا الفرض مع دراسة (شقورة، 2012)، ونتيجة دراسة (أبو هين، 2010)، دراسة (الحويلة، 2009)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري تعزى الجنس، بينما تختلف نتيجة هذا الفرض مع دراسة (جبر، 2010) والتي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري تعزى الجنس لصالح الذكور، دراسة (بلوني، 2008) والتي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع للإبداع الإداري تعزى إلى الجنس لصالح الذكور.

الفرضية السادسة من فرضيات الدراسة التي تنص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T. test" لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) والنتائج مبينة في جدول رقم (5/22).

جدول رقم (5/22):

نتائج اختبار T للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، دراسات عليا)

الفرضية	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
الطلاقة	بكالوريوس	153	4.13	0.444	0.15	0.875
	دراسات عليا	56	4.12	0.490		
الإصالة	بكالوريوس	153	3.98	0.470	0.11	0.905
	دراسات عليا	56	3.97	0.513		
المرونة	بكالوريوس	153	4.20	0.389	-0.13	0.893
	دراسات عليا	56	4.21	0.366		
الحساسية للمشكلات	بكالوريوس	153	4.17	0.408	0.71	0.475
	دراسات عليا	56	4.12	0.506		
الاحتفاظ بالاتجاه	بكالوريوس	153	4.22	0.392	2.06	0.040
	دراسات عليا	56	4.09	0.467		
التحليل والربط	بكالوريوس	153	4.27	0.404	0.83	0.403
	دراسات عليا	56	4.21	0.436		
المخاطرة	بكالوريوس	153	4.32	0.437	1.29	0.196
	دراسات عليا	56	4.23	0.498		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	153	4.18	0.322	0.926	0.356
	دراسات عليا	56	4.13	0.371		

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "207" تساوي 1.96

ويتبين من الجدول (5/22) أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (0.356) وهي أكبر من (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (0.926) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، باستثناء مجال الاحتفاظ بالاتجاه حيث الفروق لصالح درجة (البكالوريوس)، حيث كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

أن مديري المدارس على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يدركون أهمية ممارسة مهارات الإبداع الإداري (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، التحليل والربط، المخاطرة) ويشاركون في نشاطات تنمية الإبداع بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، أما ما يخص مجال الاحتفاظ بالاتجاه فقد يرجع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين من حملة البكالوريوس الذين أبقوا على تركيزهم وحماسهم تجاه العمل المدرسي بشكل أكبر مقابل البعض من مديري المدارس من حملة الدراسات العليا الذين قد يكونوا لبوا طموحهم بحصولهم على شهادة العليا فقل جزء من حماسهم، وقد يكونوا فقدوا شيئاً من تركيزهم حين تطلعون لتوظيف هذه الشهادة والاستفادة منها. وتتفق نتيجة هذا الفرض مع دراسة (الحارثي، 2012)، ونتيجة دراسة (إبراهيم، 2011)، ونتيجة دراسة (أبو هين، 2010)، دراسة (الهذلي، 2010)، ونتيجة دراسة (جبر، 2010)، ونتيجة دراسة (الحويلة، 2009)، ونتيجة دراسة (الليثي، 2008)، ونتيجة دراسة (العساف، 2004)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة تطبيق مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس للمؤهل العلمي. وتختلف نتيجة هذا الفرض مع دراسة (شقورة، 2012) والتي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري تعزى للمؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا.

الفرضية السابعة من فرضيات الدراسة التي تنص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة". وللتحقق من صحة هذا الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من مديري مدارس وكالة

الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، والنتائج مبينة في جدول رقم (5/23).

جدول رقم (5/23):

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة

الفرضية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
الطلاقة	بين المجموعات	0.151	2	0.076	0.361	0.697
	داخل المجموعات	43.175	206	0.210		
	المجموع	43.326	208			
الاصالة	بين المجموعات	0.117	2	0.059	0.251	0.778
	داخل المجموعات	48.062	206	0.233		
	المجموع	48.179	208			
المرونة	بين المجموعات	0.303	2	0.151	1.035	0.357
	داخل المجموعات	30.133	206	0.146		
	المجموع	30.435	208			
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	0.478	2	0.239	1.260	0.286
	داخل المجموعات	39.080	206	0.190		
	المجموع	39.558	208			
الاحتفاظ بالاتجاه	بين المجموعات	0.163	2	0.082	0.468	0.627
	داخل المجموعات	35.977	206	0.175		
	المجموع	36.141	208			
التحليل والربط	بين المجموعات	0.470	2	0.235	1.382	0.253
	داخل المجموعات	35.001	206	0.170		
	المجموع	35.471	208			
المخاطرة	بين المجموعات	0.165	2	0.082	0.396	0.673
	داخل المجموعات	42.885	206	0.208		
	المجموع	43.050	208			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.144	2	0.072	0.634	0.532
	داخل المجموعات	23.377	206	0.113		
	المجموع	23.521	208			

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 206" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04

ويتبين من الجدول (5/23) أن القيمة الاحتمالية لجميع الابعاد تساوي (0.532) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.634) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.04) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. أن مديري المدارس على اختلاف عدد سنوات الخدمة لديهم فإنهم على وعي بالممارسات التي يتطلبها تحقيق الإبداع الإداري.
2. العبرة ليست بسنوات الخدمة بل في نتيجة هذه السنوات من خبرة ومواقف وتجارب تؤثر في القدرات و المهارات الإبداعية لمدير المدرسة.
3. تنمية وممارسة الإبداع الإداري لدى مدير المدرسة ترتبط أكثر بالسمات الشخصية والمهنية لمدير المدرسة من ارتباطه بعدد سنوات الخدمة.

وتتفق نتيجة هذا الفرض مع دراسة (الحارثي، 2012)، ونتيجة دراسة (شقورة، 2012) ونتيجة دراسة (إبراهيم، 2011)، ونتيجة دراسة (أبو هين، 2010)، دراسة (الهذلي، 2010)، ونتيجة دراسة (جبر، 2010)، ونتيجة دراسة (الحويلة، 2009)، ونتيجة دراسة (العساف، 2004)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري تعزى لعدد سنوات الخدمة في مجال الإدارة المدرسية، بينما تختلف نتيجة هذا الفرض مع دراسة (الليثي، 2008) والتي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري تعزى لعدد سنوات الخدمة في مجال الإدارة المدرسية لصالح (16) سنة فأكثر.

الفرضية الثامنة من فرضيات الدراسة التي تنص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير المرحلة الدراسية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T. test" لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير المرحلة الدراسية (الابتدائية، الاعدادية) والنتائج مبينة في جدول رقم (5/24).

جدول رقم (5/24):

نتائج اختبار T لاختبار للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير المرحلة الدراسية (الابتدائية، الاعدادية)

الفرضية	المرحلة الدراسية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
الطلاقة	الابتدائية	115	4.16	0.476	0.811	0.418
	الاعدادية	94	4.10	0.431		
الاصالة	الابتدائية	115	3.97	0.482	-0.193	0.847
	الاعدادية	94	3.98	0.482		
المرونة	الابتدائية	115	3.21	0.361	0.381	0.704
	الاعدادية	94	3.19	0.408		
الحساسية للمشكلات	الابتدائية	115	4.18	0.417	0.736	0.462
	الاعدادية	94	4.13	0.458		
الاحتفاظ بالاتجاه	الابتدائية	115	4.21	0.416	0.967	0.334
	الاعدادية	94	4.15	0.417		
التحليل والربط	الابتدائية	115	4.28	0.436	1.000	0.314
	الاعدادية	94	4.22	0.381		
المخاطرة	الابتدائية	115	4.32	0.472	0.780	0.436
	الاعدادية	94	4.27	0.433		
الدرجة الكلية	الابتدائية	115	4.19	0.332	0.815	0.416
	الاعدادية	94	4.15	0.341		

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "207" تساوي 1.96

ويتبين من الجدول (5/24) أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (0.416) وهي أكبر من (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (0.815) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير المرحلة الدراسية (الابتدائية، الإعدادية)، وكذلك القيمة الاحتمالية لكل مجال على حده كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05). ويعزو الباحث ذلك إلى التالي:

1. أن المديرين والمديرات في المرحلة الابتدائية والإعدادية يعملون في ظروف واحدة، فجميع المدارس تكاد تكون مشكلاتها متشابهة وهمومها وطموحاتها وحاجة مديري المدارس فيها إلى الإبداع الإداري متشابهة.

2. أن مديري ومديرات المرحلتين يخضعون إلى لوائح وأنظمة عمل وإشراف واحدة لعلها تعزز ثقافة الإبداع. وتتفق نتيجة هذا الفرض مع دراسة (جبر، 2010)، ونتيجة دراسة (العساف، 2004)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة تطبيق مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى للمرحلة التعليمية.

الإجابة على السؤال الخامس والذي ينص على:

"هل توجد علاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري ومتوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة الإبداع الإداري؟"

وللإجابة على هذا السؤال تم اختبار الفرضية التاسعة والتي تنص على:

"لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري ومتوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة الإبداع الإداري"

ولاختبار هذا الفرضية استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري ومتوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة الإبداع الإداري والنتائج مبينة في جدول رقم (5/25).

جدول رقم (5/25):

معامل الارتباط بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة

التمكين الإداري ومتوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة الإبداع الإداري

المحور	الإحصاءات	الإبداع الإداري
التمكين الإداري	معامل الارتباط	0.372
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	209

ويتبين من خلال الجدول (5/25) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.372) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة موجبة وإن كانت ضعيفة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري ومتوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة الإبداع الإداري.

ويمكن تفسير ذلك بأن:

1. الإبداع الإداري لدى مديري المدارس يمكن أن يعتبر نتيجة مباشرة للتمكين الذي توفره دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية في غزة وهذا ما تم ملاحظته من خلال سرد الإطار النظري، حيث تبين أن الإبداع الإداري هو أحد نواتج عملية التمكين الإداري التي قد تصل بمديري المدارس من الحالة الراهنة إلى الحالة المنشودة.

2. وجود عوامل أخرى لم تنطرق لها الدراسة مثل (الرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي،) قد تكون سبباً لارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

وتتفق نتيجة هذا الفرض مع دراسة (الطار، 2012) والتي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، ونتيجة دراسة (نسمان، 2011) والتي أشارت إلى

وجود علاقة ذات دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، ونتيجة دراسة (الدعدي، 2011) والتي أشارت إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للتمكين الإداري وبين الدرجة الكلية للإبداع الإداري في جامعة أم القرى عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

❖ التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

أولاً: التوصيات الخاصة بتعزيز التمكين الإداري لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة:

1. نشر ثقافة التمكين الإداري في الوسط التربوي وإزالة العوائق التي تحد منها، وتوجيه الأنظار إلى أهمية تمكين مديري المدارس على المستوى المدرسي، ودور ذلك في تحقيق الجودة في أدائهم.
2. العمل على توسيع الصلاحيات لمديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة بما يعزز قدرتهم على أداء مهامهم.
3. زيادة مشاركة مديري المدارس في رسم السياسات التعليمية وصنع القرارات التربوية التي تتعلق بعملهم، لما من شأنه دعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل وحفز القدرات الإبداعية لديهم.
4. توفير المزيد من الفرص المناسبة لتهيئة مناخ النمو المهني لمدير المدرسة، والاهتمام أكثر بتوسع البرامج والدورات التدريبية المتماشية مع متطلبات التمكين الإداري.
5. تحسن مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لمديري المدارس، والإسراع في تطوير نظام المكافآت الذي يحفز مديري المدارس على التطور الذاتي.
6. تعزيز الأمن الوظيفي لمديري وكالة الغوث في محافظات غزة ليتمكنوا من ممارسة واجباتهم وأداء مهامهم على أكمل وجه.

ثانياً: التوصيات الخاصة بتعزيز الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة:

1. مكافأة مديري المدارس المبدعين في عملهم وذلك من باب تحفيزهم على الاستمرار في التفكير الإبداعي وحفز غيرهم على الإبداع، وتخصيص جائزة سنوية لأحسن بحث أو فكرة إبداعية مقدمة من مديري المدارس.
2. تسليط الضوء على المبدعين من مديري المدارس وعلى الأنشطة الإبداعية في المدارس والتجارب المميزة لمديري المدارس في مواجهة وحل مشكلات العمل.

3. توفير المزيد من التسهيلات المادية والتقنية والفنية التي تساعد في تيسير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.
4. اختيار مديري المدارس من القيادات التربوية الواعية التي تؤمن بأهمية الإبداع في المدارس، ممن يتصفون بالمرونة والانفتاح على الخبرات الجديدة، والميل للمخاطرة والحساسية للمشكلات.
5. السعي الجاد من قبل مديري المدارس لمعرفة كل ما هو جديد في علم الإدارة المدرسية من خلال اطلاعهم على الأبحاث التربوية الجديدة واستخدام التقنيات الحديثة في علم الإدارة.
6. إيلاء موضوع الإبداع ومجالاته المختلفة أهمية كبيرة في مجال التعليم الجامعي وفي تلك المؤسسات التعليمية التي تهتم بإعداد التربويين والإداريين والمدرسين وذلك مساهمة في تعميم ونشر ثقافة الإبداع وأهميته وتشجيع المبدعين.
7. العمل على مأسسة الإبداع الإداري كسلوك ومنهج من خلال إنشاء مركز متخصص في دائرة التربية والتعليم، لكي يكون حاضنة للأفكار الإبداعية وميسر سبل نشرها وتطبيقها.

❖ مقترحات الدراسة

1. إجراء مزيد من الدراسات لتقصي أثر التمكين الإداري على المفاهيم الإدارية والسلوكيات التي تتعلق بعمل مديري المدارس مثل (نمط القيادة، الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي).
2. إجراء دراسة حول التمكين الإداري لمعلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في غزة وسبل تعزيزه.
3. إجراء دراسة توافر أبعاد التمكين الإداري لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية والمدارس الحكومية في محافظات غزة (دراسة مقارنة).
4. إجراء دراسة حول الكفايات اللازمة لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة اتجاه تطبيق مفهوم التمكين الإداري.
5. إجراء دراسة حول سبل تعزيز التمكين الإداري لمديري المدارس من خلال مقترح متكامل.
6. إجراء دراسة حول تصميم البرامج تدريبية لتطوير أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة في مجال الإبداع الإداري.
7. إجراء دراسة حول العوامل التنظيمية والإدارية المؤثرة في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

المراجع والمصادر

أولاً: المصادر

❖ القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية:

1. ابن حنبل، أحمد (1993). مسند الإمام أحمد ابن حنبل، ج 2، ص 135، بيروت: دار الكتب العالمية
2. ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين (1980). لسان العرب، القاهرة: دار المعارف.
3. اندوراس، رامي ومعاينة، عادل (2008). الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات إريد: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
4. أبو العلا، ليلي (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
5. أبو النصر، محمد (2007). إدارة منظمات المجتمع المدني، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
6. أبو عامر، آمال (2008). واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
7. أبو علي، وفتي حامد (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية لديهم، مجلة الطفولة والتربية، ع5، ص ص401-456.
8. أبو كريم، أحمد فتحي (2011). درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، ع 38، ص ص1-290.
9. أبو هين، وداد حسن (2012). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

10. أحمد، أحمد وآخرون (2011). التمكين وعلاقته بصنع القرار بمدارس التعليم الإبتدائي بدولة الكويت، مجلة كلية التربية بجامعة بنها، ع(87)، ج2، ص ص101-115.
11. أحمد، محمد ومحمود أشرف (2008). الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام من وجهة نظر العاملين، دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر، المؤتمر العلمي التاسع (تطوير التعليم في الوطن العربي، الواقع والمأمول)، 14-15 أكتوبر، جامعة الفيوم.
12. أفندي، عطية حسين (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
13. إبراهيم، عبد الستار (2002). الإبداع: قضاياها وتطبيقاته، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
14. إبراهيم، لبيب عبد العزيز (2011). واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الثانوية في محافظة عدن من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة عدن، ع12، ص ص205-254.
15. الإبراهيم، عدنان وآخرون (2008). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 14(3)، ص ص11-34.
16. إدريس ، عبد الرحمن (2005). أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
17. البدراني، ذعار (2011). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
18. بلوني، انجود (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.
19. البلوي، محمد (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجه نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة.
20. توفيق، عبد الرحمن (2002). هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعاً، مركز الخبرات المهنية للإدارة.

21. جابر، زكية بنت عبدالله (2012). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى.
22. جبر، عبد الرحمن محمد (2010). الإبداع الإداري واثره على الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
23. جروان، فتحي عبد الرحمن (2002). الإبداع مفهومه، معايير ونظرياته، قياسه وتدريبه، مراحل العملية الإبداعية، عمان: دار الفكر
24. جروان، فتحي عبد الرحمن (2008). الموهبة والتفوق والإبداع، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
25. جروان، فتحي عبد الرحمن (2009). الإبداع مفهومه، معايير ونظرياته، قياسه وتدريبه، مراحل العملية الإبداعية، عمان: دار الفكر
26. جلاب، إحسان والحسيني، كمال (2013). إدارة التمكين والإندماج، عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع
27. الجهني، محمد (2011). تمكين مديري المدارس بالصلاحيات : مزايا ومتطلبات ومزالق. مجلة المعرفة الأرشيفية، ع(192). تم الرجوع إليه بتاريخ 21-12-2012م من الموقع <http://www.almarefh.org>
28. الحارثي، مشعل (2012). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
29. الحريري، رافدة عمر (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
30. حسن، سامي (2002). العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.
31. حسين، سلامة عبد العظيم (2011). أبعاد المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي، دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بمحافظة القليوبية، مجلة مستقبل التربية العربية، 5(55)، ص 39-145.

32. حسين، سلامة عبد العظيم (2012). التمكين ودوره في تنمية القيادات الإدارية، *مجلة المدير الناجح*، ع 136، ص ص 13-17.
33. حسين، عبد الرسول (2008). استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل، دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 10(3)، ص ص 50-64.
34. حمود، كاظم خضير (2002). *السلوك التنظيمي*، عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.
35. الحميدي، منال حسين (2005). مهارات الإبداع الإداري اللازمة لقائد التغيير ومدى توافرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة أم القرى.
36. حنورة، مصري عبد الحميد (2011). *الإبداع من منظور تكاملي*، ط2، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
37. الحويلة، عبد المحسن هادي (2009). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، ع53، ص ص 507-545.
38. الخطيب، أحمد و معاينة، عادل (2006). *الإدارة الإبداعية للجامعات*، عمان: جدارا للكتاب العالمي.
39. الدعدي، دلال محمد (2011). العلاقة بين التمكين والإدارة الإبداعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة أم القرى، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة أم القرى.
40. دناوي، أسعد (2008). تطوير مهارات التفكير الإبداعي، عمان: عالم الكتب الحديث.
41. الرشودي، خالد سليمان (2009)، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
42. السرور، نادية هائل (2002). *مقدمة في الإبداع*، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
43. السرور، نادية هائل (2003). *مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين*، عمان: دار والفكر للنشر والتوزيع.
44. السعدية، حمدة (2001). متطلبات الإبداع الإداري في مدارس ولاية الرستاق بمنطقة الباطنة، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*، 9(3)، ص ص 39-66.

45. السكارنة، بلال خلف (2011). الإبداع الإداري، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
46. السكارنة، بلال خلف (2010). القيادة الإدارية الفعالة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
47. شاهين، عوني، وزايد، حنان (2009). الإبداع دراسة في الأسس النفسية والاجتماعية والتربوية لظاهرة الإبداع الإنسانية، عمان: دار الشروق لنشر والتوزيع.
48. شقورة، منير (2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
49. الشهرني، عبد الله عوض (2009). دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
50. الصرن، رعد حسن (2000). إدارة الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، عمان: دار الرضا للنشر والتوزيع.
51. الصيرفي، محمد عبد الفتاح(2003). الإدارة الرائدة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
52. الطائي، رعد وقداة، عيسى (2008). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
53. طافش، محمود (2008). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، عمان: دار الفرقان.
54. الطراونة، إحسين (2006). العلاقة بين التمكين وفاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
55. الطعاني، حسن أحمد (2008). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن، المجلة التربوية، 25(98)، ص 201-232
56. الطويل، هاني(2001). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
57. الطيب، حسن (1988). محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، القاهرة، ع59، ص ص 7-32.

58. العاجز، فؤاد وشلدان، فايز (2010). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، 18(1)، ص ص 1-37 .
59. عامر، سعد الدين(2001). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة: مركز سيرفس للاستشارات والتطوير .
60. عبد الرازق، ماجدة والذبياني منى (2012). الإبداع الإداري مدخل لتطوير إدارة المدارس التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، 1(36)، ص ص 165-249.
61. عبد الرسول، محمود أبو النور (2011). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الإبتدائية (الواقع والمأمول)، دراسات تربوية واجتماعية، 1(2)، ص ص 11-50.
62. عبد العال، عنتر محمد(2011). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الإبتدائية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية لأبحاث التربية، ع30، ص ص 60-99.
63. عبد العزيز، سعيد (2006). المدخل إلى الإبداع، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
64. عبد الله، سعد الدين (2001). الإبداع في السلم والحرب، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
65. عبد الوهاب، سمير (2000). إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
66. عبيدات، نوقان وعدس، عبد الرحمن (2001)، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع.
67. العبيدين، بثينة (2004). العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
68. العتيبي، سعد بن مرزوق(2004). أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، 27- 29 نوفمبر، شرم الشيخ.
69. العتيبي، سعد بن مرزوق(2005). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 17- 18 إبريل، الخبر.
70. العجلة، توفيق عطية (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة.

71. العساف، وفاء (2004). واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
72. العطار، هيثم محمد (2012). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين في جامعتي الإسلامية والأزهر: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
73. عماد الدين، منى (2001). التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية، رسالة المعلم، 40 (4)، ص ص 101 - 119.
74. العنزي، بسام (2004). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
75. العيثاوي، أحلام والكواري أسماء (2011). دور الإبداع في استراتيجية تطوير التعليم العام، مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات والأبحاث، 2(23)، ص ص 241-284.
76. غربية، إيمان محمد (2009). الإبداع التربوي، عمان: دار البداية.
77. فتحي، محمد (2003). إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتى تحمل المسؤولية، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
78. القاضي، نجاح (2009). التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، ج2، ع33، ص ص 625-655.
79. القحطاني، مصلح (2011). الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الإجتماعية، ع44، ص ص 198-237.
80. القريوتي، محمد قاسم (2000). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان: دار الشروق.
81. الليثي، محمد (2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.

82. مسعود، مؤيد صادق (2011). التمكين الإداري وعلاقته في تطوير الأداء لمديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.
83. المسليم، محمد يوسف (2011). صعوبات تمكين مدرء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية، المجلة التربوية، 26 (103)، ص ص 53-87
84. مصطفى، أحمد سيد (2004). إدارة الموارد البشرية-الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة.
85. المعاني، أحمد اسماعيل وآخرون (2011). قضايا إدارية معاصرة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
86. المعاني، أيمن عودة (2010). الإدارة العامة الحديثة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
87. المعاني، أيمن عودة وعبد الحكيم، ارشيدة (2009). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5(2)، ص ص 236 - 240.
88. مكتب الإعلام التابع للأنروا (1995). 45 عاما للأنروا في قطاع غزة ، عمان.
89. ملحم، سامي (2000)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
90. ملحم، يحيى (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
91. الهذلي، جودة (2010). إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
92. الهذلي، سهى (2011). التمكين وعلاقته بمستوى الرضا من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى.
93. الهويدي، زيد (2007). الإبداع: ماهيته، اكتشافه، تنميته، ط2، العين: دار الكتاب الجامعي.

94. الوادي، حسين (2013). التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
95. وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997). الإصدار الأول للسلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين.
96. وزارة التربية والتعليم العالي (2007). احصاءات عن التعليم العام في محافظات غزة، الإدارة العامة للتخطيط - غزة .
97. نجم، عبود نجم (2003). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع
98. نسمان، ماهر (2011). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
99. نافلة، قدوة وفلاق، محمد (2011). أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية (orange) ، الملتقى الدولي : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، 18-19 مايو، جامعة سعد دحلب، البليدة.
100. نصر، عزة جلال (2008). الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية استراتيجية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث
101. نصير، طلال والعزاوي، نجم (2011). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، 18-19 مايو، جامعة سعد دحلب، البليدة.
102. نوفل، محمد بكر (2009). الإبداع الجاد مفاهيم وتطبيقات، عمان: دبيونو للنشر والتوزيع.
103. اليحيوي، صبرية مسلم (2007). الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة، المجلة التربوية، 21(82)، ص ص5-112.

1. Bogler, R and Somech, A.(2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools, **Teaching and Teacher Education Journal**, 20(3), pp277- 289.
2. Colwell, L. (2006). Beyond Brainstorming: How Managers Can Cultivate Creativity and Creative Problem-Solving Skills In Employees, **Journal of Managen** ,29(2). **General**.
3. Comm, C. and Mathaisel, D. (2005). A case study in applying Iean sustainability concepts to universities, **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 6(2), pp134-146.
4. Darlington, M. (2007). Employee empowerment as an effective tool to increase administrative efficacy in the Local Government Area of Umunneochi, Nigeria, Retrieved Spettmar 8, 2013, from <http://gradworks.umi.com/32/58/3258355.html>
5. Esra. A. and et. all. (2011). The effect of organizational culture on organizational creativity and efficiency, **Unpublished Ed.D Dissertation**, department of management, okan university, Istanbul.
6. Grabowska, D.(1996). Creative approach to school management, **International Creativity Network Newsletter**, 4(2),pp7-10.
7. Hung, C. (2005) . A co Relational Study Between Junior High School.
8. Teacher Empowerment and Job Satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan, Retrieved Spettmar 25, 2013, from. <http://sunzi.lib.hku.hk/ER/detail/hkul/4085787>
9. Jezycki, A .(1997). An Analysis Of The Relationship Between Creativity Style And Leader Behavior In Elementary, Middle And Secondary Schools, **Unpublished Ed.D Dissertation**, Submitted to the University of San Francisco.
10. Jeanie, G .(2000)." Creativi: An Essential Component for Effective Leadership in Todays Schools". **An article from: Roeper Review**, 22(3) pp158-162.
11. Judeh, M. (2012). An Analysis of the Relationship between Trust and Employee Empowerment: A Field Study, **International Business Management**,6(2),pp264-269.
12. Lovette, O. A and et. all.(1999). "Teachers Perceptions of the use of Empowering -type activities by their Building Principals, Paper

Presented at **Mid -Sout Educational Research Association Annual Meeting Point Clear**, Alabama November 17-19.

13. Mothlhakoe, M.(2003).The Role of Empowerment in Effective Supervisory School Management: A Case Study, **Master of Education**, University of South Africa.
14. Ombilee, L .(2004). Innovation in Ekwadoor schools, **Educational Journal**, 3(2), pp 66 – 112.
15. Onne, J .(2004). The Barrier Effect of Conflict with Supervisors in the Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment, **Work and Stress Journal**, 18(1) ,pp1-10.
16. Scribner, J. A and et. all.(2005). An Exploratory Study of Career and Technical Education Teacher Empowerment: Implications for School Leaders, **Journal of Career and Technical Education**, 18(1), pp 46-57. Schmook, I. (1996). Principals; Leadership and creativity in Selected Florida Schools, **Unpublished Ph.D Dissertation**, submitted to The University of central Florida .
17. Simon, I . (2006). Managing creative projects: an empirical synthesis of activities, **International Journal of Project Management**, 24(2), pp116-126.
18. Smith, E . and Greyling, A . (2006). Empowerment perceptions of educational managers from previously disadvantaged primary and high schools: an explorative study, **South African Journal of Education**, 26(4), pp595-607.
19. Terry, P .(1996). Empowerment, **National Forum of Educational Administration and Supervision Journal**, 12(3), pp13-24.
20. Toremén, F. (2003). Creative school and administration, **Educational sciences: theory & practical**, 3(1), pp248-253.
21. Vandenberghe, R. (1995). Creative Management of a school: a matter of vision and daily interventions, **Journal of educational Administration**, 33(2), pp31-51.
22. Wasserstein, M.and Klein, Y.(2000). Principals cognitive strategies for changes of perspective in school innovation, **School Leadership & Management: Formerly School Organisation**, 20(4), pp435-457.
23. Weshah, H.(2012). The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools: A

Comparative Study, **European Journal of Social Sciences**, 31(3),
pp359-375.

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولى



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية/الإدارة التربوية

السيد /..... حفظه الله،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / تحكيم استبانة

يقوم الباحث يوسف اسماعيل الزالملي بإعداد دراسة بعنوان : "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/الإدارة التربوية. وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانة مكونة من محورين ، المحور الأول لقياس درجة التمكين الإداري لمديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة ويتكون من (39) موزعة على ستة مجالات . والمحور الثاني لقياس درجة الإبداع الإداري لديهم ويتكون من (45) موزعة على سبعة مجالات. ونظراً لخبرتكم الواسعة في هذا المجال يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تشكل أداة الدراسة الميدانية في صورتها الأولى بهدف تحكيمها قبل تطبيقها ميدانياً لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على فقرات هذه الاستبانة وإبداء رأيكم فيها بوضع علامة (√) للفقرة المناسبة وإجراء التعديل على الفقرة غير المناسبة أو اقتراح الصيغة التي ترونها مناسبة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

القسم الأول: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير فأعلى
- 3- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 4- المرحلة الدراسية: المرحلة الابتدائية المرحلة الإعدادية

القسم الثاني محاور الاستبانة:

المحور الأول: التمكين الإداري

م	الفقرات	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		مقياس الفقرة	
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	إيجابي	سلبي
المجال الأول: تفويض السلطة:							
1	أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائي						
2	تفوضني الإدارة التعليمية سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.						
3	تدعم التشريعات التربوية المعمول بها تفويض السلطات لمدير المدرسة.						
4	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إليّ.						
5	عادة يتم تفوضي بالأعمال كتابياً.						
6	يتم تفوضي بناءً على الأنظمة المتبعة في وكالة الغوث.						
7	أقوم بإنجاز الأعمال المفوضة إليّ على أكمل وجه.						
المجال الثاني : التحفيز الذاتي :							
1	تقدر الإدارة التعليمية جهودي في العمل بشكل لائق.						
2	تقوم الإدارة بتحفيزي على تحمل المسؤولية المهنية في العمل.						
3	توفر الإدارة الإحساس لدي بالأمن الوظيفي والاستقرار.						
4	نظام المكافآت والحوافز المطبق يعطيني دافعاً قوياً للعمل بجد.						
5	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.						
6	تدعم الإدارة قدراتي بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم لتنميتها.						

المجال الثالث: الاتصال وتدقيق المعلومات:

						1	تتميز التعليمات والإجراءات الموجهة لي بالوضوح.
						2	تهتم الإدارة التعليمية بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة للتواصل مع مدير المدرسة.
						3	توجد فرصة كبيرة لتبادل المعلومات مع الإدارة التعليمية حول مشكلات العمل.
						4	أحصل على المعلومات المتعلقة بالعمل بصعوبة.
						5	يتوفر لدى الإدارة التعليمية نظام معلومات يتيح الوصول لها بسهولة.
						6	توفر الإدارة التعليمية نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين.

المجال الرابع: العمل الجماعي:

						1	تتبنى الإدارة التعليمية فلسفة العمل بروح الفريق وتشجع عليه.
						2	تسود أجواء من التعاون بين مديري المدارس في الفريق الواحد.
						3	أفضل العمل دائماً ضمن فريق.
						4	توجد فرص كبيرة لفرق عمل المدارس لتنفيذ ما تتخذه من قرارات.
						5	هناك رؤية مشتركة في صنع القرار بين مديري المدارس ورؤسائهم في الإدارة التعليمية.
						6	هناك حضور لروح الفريق والتعاون في صناعة واتخاذ القرار التربوي.

المجال الخامس: المشاركة في اتخاذ القرار:

						1	هناك ثقة بقدرات مدير المدرسة على صنع القرارات المدرسية.
						2	اعتقد أن انخفاض كفاءة مديري المدارس سبب مباشر لعدم إشراكهم في اتخاذ القرار.

						اعتقد أن ضعف القدرات القيادية لدى المسؤولين عائق أمام إشراك مديري المدارس في اتخاذ القرار.	3
						أشارك في صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة في المدارس.	4
						يتم احترام القرارات المتخذة من قبلي في حال تمكنني.	5
						اعتبر نفسي صانع قرار في مجال عملي.	6
						لدي فرص محدودة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.	7
المجال السادس: النمو المهني:							
						تتبنى الإدارة التعليمية خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات مدير المدرسة.	1
						يتم تقييم البرامج التدريبية التي يشارك فيها مديرو المدارس بشكل منتظم.	2
						الفرصة متاحة أمامي للتعلم المستمر واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.	3
						أعتقد أن رؤسائي يوفرون لي فرصاً جيدة للنمو المهني.	4
						التطوير المهني المستمر يزيد من قدراتي على تحمل المسؤوليات.	5
						اعتقد أن نظام المكافآت المستخدم يشجع على التطوير الذاتي.	6
						تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهاراتي في العمل.	7

المحور الثاني: الإبداع الإداري:

م	الفقرات	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		مقياس الفقرة	
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	إيجابي	سلبي
المجال الأول: الطلاقة:							
1	لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة وصياغتها في كلمات تحمل معاني جديدة.						
2	لدي القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.						
3	امتك القدرة على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة .						
4	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.						
5	استطيع أن أعبر عن فكرة معينة بمجموعة من الألفاظ المختلفة ذات معنى واحد						
6	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.						
المجال الثاني : الأصالة :							
1	أنجز ما يسند إليّ من أعمال بأسلوب متجدد.						
2	ابحث باستمرار عن الأفكار والإبداعات الجديدة في حل المشكلات.						
3	اشعر بالملل من تكرار الإجراءات الروتينية المتبعة في انجاز العمل.						
4	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.						
5	أشارك بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.						
6	أفاجأ العاملين معي بأفكار جديّة حول طرق وأساليب إنجاز العمل المدرسي.						

المجال الثالث: المرونة:

						1 لا أتردد في تغيير موقفي عندما أفتنع بعدم صحته.
						2 لدي القدرة على النظر للأشياء بزوايا مختلفة.
						3 أجرب الأشياء الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقاً.
						4 أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية على المدرسة التكيف معها.
						5 امتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.
						6 أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.
						7 لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية.

المجال الرابع: الحساسية للمشكلات:

						1 أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
						2 أحرص على معرفة أوجه القصور أو أوجه الضعف فيما أقوم به من عمل.
						3 أخطط لمواجهة مشكلات العمل المحتمل حدوثها.
						4 اجمع وأحل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار حيالها.
						5 امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.
						6 أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل.
						7 لدي القدرة على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد.
						8 امتلك القدرة على فهم جوانب الغموض المحيطة بالمشكلة.

المجال الخامس: الاحتفاظ بالاتجاه:

1	لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها.					
2	أركز على إنجاز العمل أكثر من أي شيء آخر.					
3	امتلك حماسة قوية لتحقيق النجاح والاستمرارية في العمل.					
4	احتفظ بالمرونة المناسبة التي تتيح لي تحقيق أهداف العمل بأفضل صورة ممكنة.					

المجال السادس: التحليل والربط:

1	امتلك القدرة على تنظيم أفكارى.					
2	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.					
3	لدي القدرة على التحليل والاستدلال.					
4	لدي القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها.					
5	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.					
6	لدي القدرة على الربط بين الأفكار والنظريات المختلفة للوصول إلى تصورات جديدة.					
7	امتلك القدرة على تنظيم أفكارى.					

المجال السابع: المخاطرة:

1	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.					
2	أبادر إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.					
3	أبني الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل العاملين في المدرسة.					
4	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.					
5	لدي القدرة على الدفاع عن أفكارى بالحجة والبرهان.					
6	اهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق من قبل.					
7	أتردد بتطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفاً من الإخفاق.					

ملحق رقم (2)

أسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. فؤاد العاجز	الجامعة الإسلامية
2	أ.د. محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية
3	د. محمد الأغا	الجامعة الإسلامية
4	د. سليمان المزين	الجامعة الإسلامية
5	د. حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية
6	د. إياد الدجني	الجامعة الإسلامية
7	د. داوود حلس	الجامعة الإسلامية
8	د. ياسر الأشقر	الجامعة الإسلامية
9	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى
10	د. خليل حماد	وزارة التربية والتعليم العالي

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية

السادة والسيدات مديرو ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / تعبئة استبانة

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تشكل أداة دراسة ميدانية بعنوان:

" التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/الإدارة التربوية.
وقد أعد الباحث الاستبانة المرفقة وتتكون من قسمين: القسم الأول فيتضمن المعلومات الأولية وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية)، والقسم الثاني من الاستبانة يتكون من محورين، الأول: لقياس درجة التمكين الإداري لمديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، والثاني: لقياس درجة الإبداع الإداري لديهم.

لذا أرجو التكرم بالإجابة على جميع الفقرات المبينة تحت مجالات الاستبانة بموضوعية، وذلك بوضع إشارة (×) أمام الفقرة المناسبة من وجهة نظركم، والله يحفظكم ويرعاكم.
علماً بأن المعلومات التي سوف يحصل عليها الباحث ستكون في سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،،،

الباحث

يوسف اسماعيل الزاملي

البيانات الشخصية:

♣ الجنس: ذكر أنثى

♣ المؤهل العلمي: بكالوريوس دراسات عليا

♣ سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية: أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

♣ المرحلة الدراسية: المرحلة الابتدائية المرحلة الإعدادية

المحور الأول: التمكين الإداري

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: تفويض السلطة						
1	تفوضني الإدارة التعليمية سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.					
2	تفوضني الإدارة بناءً على الأنظمة المتبعة في وكالة الغوث.					
3	تفوضني الإدارة بالأعمال كتابياً.					
4	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إليّ.					
5	أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائي.					
المجال الثاني: التحفيز الذاتي						
1	تقدر الإدارة التعليمية جهودي في العمل بشكل مهني.					
2	توفر الإدارة الإحساس لدي بالأمان الوظيفي والاستقرار.					
3	يعطي نظام المكافآت والحوافز المطبق دافعاً قوياً للعمل بجد.					
4	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.					
5	تدعم الإدارة قدراتي بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم لتميتها.					
المجال الثالث: الاتصال وتدفق المعلومات						
1	تتميز التعليمات والإجراءات الموجهة لي بالوضوح.					
2	تهتم الإدارة التعليمية بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة للتواصل مع مدير المدرسة.					
3	توجد فرصة كبيرة لتبادل المعلومات مع الإدارة التعليمية حول مشكلات العمل.					
4	يتوافر لدى الإدارة التعليمية نظام معلومات يتيح الوصول لها بسهولة دون تأخير.					

					توفر الإدارة التعليمية نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين دون قيود.	5
المجال الرابع: العمل الجماعي						
					تتبنى الإدارة التعليمية فلسفة العمل بروح الفريق.	1
					تسود الثقة بيني وبين رؤسائي في العمل.	2
					توجد رؤية مشتركة في صنع القرار بين مديري المدارس ورؤسائهم في الإدارة التعليمية.	3
					تسود أجواء من التعاون بين مديري المدارس في الفريق الواحد.	4
					توجد فرص كبيرة لفرق عمل المدارس لتنفيذ ما تتخذه من قرارات.	5
المجال الخامس: المشاركة في اتخاذ القرار						
					تثق الإدارة التعليمية بقدرات مدير المدرسة على اتخاذ القرارات المدرسية.	1
					تعزز الإدارة التعليمية الفرص التي تمكنني من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.	2
					يشارك مديري المدارس في صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة في المدارس.	3
					يتم احترام القرارات المتخذة من قبلي.	4
					يشارك مديري المدارس في اتخاذ القرار بناءً على كفاءتهم.	5
المجال السادس: النمو المهني						
					تساعد الأنظمة والتعليمات على تطوير مهارتي في العمل.	1
					تتبنى الإدارة التعليمية خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات مدير المدرسة.	2
					تقيم البرامج التدريبية التي يشارك فيها مديري المدارس بشكل منتظم.	3
					تتاح الفرصة أمامي للتعلم المستمر واكتساب أشياء جديدة في	4

					مجال العمل.
					5 يشجع نظام المكافآت المستخدم على التطوير الذاتي.

المحور الثاني: الإبداع الإداري

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: الطلاقة						
1	امتلاك القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة.					
2	لدي القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
3	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.					
4	استطيع أن أعبر عن فكرة معينة بمجموعة من الألفاظ المختلفة ذات معنى واحد					
5	اقترح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
المجال الثاني: الأصالة						
1	أنجز ما يسند إليّ من أعمال بأسلوب متجدد.					
2	أبحث باستمرار عن الأفكار والإبداعات الجديدة في حل المشكلات.					
3	اشعر بالملل من تكرار الإجراءات الروتينية المتبعة في إنجاز العمل.					
4	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.					
5	أفاجئ العاملين معي بأفكار جديدة حول طرق وأساليب إنجاز العمل المدرسي.					
المجال الثالث: المرونة						
1	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.					
	لدي المرونة الكافية لتغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته.					
2	أنظر في الأشياء بزوايا مختلفة.					

					أجرب الأشياء الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقاً.	3
					أمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.	5
المجال الرابع: الحساسية للمشكلات						
					أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	1
					أخطط لمواجهة مشكلات العمل المحتمل حدوثها.	2
					اجمع وأحل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار حيالها	3
					أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	4
					أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	5
المجال الخامس: الاحتفاظ بالاتجاه						
					أضع لأعمالي مساراً واضحاً ومحددأ في كل يوم.	1
					أصر على تحقيق أهدافي ولا أتنازل عنها.	2
					أحتفظ بالمرونة المناسبة التي تتيح لي تحقيق أهداف العمل بأفضل صورة ممكنة.	3
					أركز على انجاز العمل أكثر من أي شيء آخر.	4
					أمتلك حماسة تربوية قوية لتحقيق النجاح والاستمرارية في العمل.	5
المجال السادس: التحليل والربط						
					أمتلك القدرة على تنظيم أفكاري.	1
					لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	2
					لدي القدرة علي التحليل والاستدلال.	3
					لدي القدرة علي إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها.	4
					لدي القدرة على الربط بين الأفكار والنظريات المختلفة للوصول إلى تصورات جديدة	5

المجال السابع: المخاطرة					
					1 أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.
					2 أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.
					3 أبادر إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.
					4 أتبني الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل العاملين في المدرسة.
					5 أهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق من قبل.

ملحق رقم (4)

كتاب تسهيل مهمة الطالب

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شأنف داخلي: 1150

مكتبة نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

الرقم: 155/ع
Ref: 2013/0634

التاريخ:

الأستاذ الدكتور/ رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث حفظه الله،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع / تسهيل مهمة نائب الماجستير

تتقدم الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ يوسف اسماعيل سليمان الزلمني، برقم جامعي 12110769 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته للحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد رسالته للماجستير والتي بعنوان:

التكهن وعلاقته بالإبداع لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية
في محافظات غزة

والله ولي التوفيق...

مساعد نائب الرئيس للدراسات العليا

أ.د. غزاة علي العجايز



الأستاذة / ميري مدارس والدة لفرز البرية
برجاء التقدير مع الباحث في تطبيق
أدوات دراسته في بحثه
مقبل استكمال البحث
15.9.2013

