

درجة تفويض السلطة وعلاقتها بدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس
الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبة عمّان

**The Degree of Authority Delegation and its relation to the
Degree of Administrative Creativity at the Government
Secondary School Principals from the Point of View of
Teachers in Brigade Stubble Amman**

إعداد

إيمان مفضي أحمد الشلبي

إشراف

الدكتور محمد القدّاح

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار/2016 م

تفويض

أنا الطالبة إيمان مفضي أحمد الشلبي أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: إيمان مفضي أحمد الشلبي

التاريخ: 2016/5/18

التوقيع: إيمان

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها : "درجة تفويض السلطة وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبة عمان "

وأجيزت بتاريخ : 2016/05/18

أعضاء لجنة المناقشة :

- | | | |
|--|-----------------|----------------------------|
|
 | مشرفاً | 1- د. محمد القداح |
|
 | رئيساً | 2- أ.د. عبد الجبار البياتي |
|
 | ممتحناً خارجياً | 3- أ.د. بشير عربيات |

شكر وتقدير

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" (النمل، آية:19).

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والحمد لله والشكر له عز وجل أن وفقني ويسر لي كل عسير لإتمام هذه الرسالة، وما كنت أهتدي لولا أن هداني الله، والصلاة والسلام على أشرف الخلق أجمعين محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

يطيب لي عرفاناً بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الذي وقف بجانبني طوال فترة دراستي، ولم يبخل علي بمساعدة أو إرشاد أو توجيه، الدكتور / محمد القداح أستاذ الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط بالإضافة إلى جهوده البناءة ونصائحه المخصصة للباحثة، والتي كانت سبباً بإخراج الرسالة بهذه الصورة، ولا تملك الباحثة إلا أن تتوجه بخالص الشكر والتقدير والاحترام له، وأن تتوجه لله تعالى بالدعاء بأن يمنحه ما ينفع الناس بعلمه، ويجعله مناراً للباحثين، فجزاه الله عني كل خير وبارك الله له في عمله وعمره.

وأتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان لأعضاء لجنة المناقشة في قبول مناقشة هذا البحث العلمي، وإثرائهم لهذه الدراسة بعلمهم وخبرتهم، كلٌّ من الأستاذ الدكتور/ عبد الجبار البياتي، والأستاذ الدكتور/ بشير عريبات.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم التربوية بجامعة الشرق الأوسط بمختلف مستوياتهم لمساعدتهم لي في إنجاز هذه الدراسة، ولا يفوتني إلا أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الإمتنان والاعتراف بالجميل لأختي وصديقتي الدكتورة/غادة دعيس التي شجعتني على

الالتحاق بهذا البرنامج وتكملة دراستي ولم تبخل علي من جهودها ونصائحها ومساعدتها منذ بداية دراستي الجامعية وحتى إتمام الرسالة.

وأخيراً لا يسعني إلا أن أشكر كل من ساهم ولو بجهد ضئيل لإنجاز هذا البحث، وأسأل الله المولى أن أكون قد وقّفت في هذه الرسالة.

إهداء

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها إلى من علموني الصمود مهما كانت الظروف واشتدّت الصّعاب، وتمنّيت أن يكونا معي...

والدي، والدي

رحمكما الله وأسكنكما فسيح جناته.

إلى من هو صاحب الفضل بعد الله فيما وصلت إليه، ورفيق دربي، ومن صبر لأجلي، وكان لي سنداً وعوناً...

زوجي حفظه الله

إلى أبنائي... إشراقة الحاضر وأمل المستقبل...

عمر، بتول، بنان

إلى من شاركوني التصميم والإرادة والمتابعة والسعي في طلب العلم...

أختي وأخواني الأعزاء

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر
و	الإهداء
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الملحقات
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الانجليزية
	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
1	مقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أهداف الدراسة وأسئلتها
6	أهمية الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
8	حدود الدراسة ومحدداتها
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
9	أولاً: الإطار النظري
40	ثانياً: الدراسات السابقة

	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
50	منهجية الدراسة
50	مجتمع الدراسة
50	عينة الدراسة
51	أداتا الدراسة
54	إجراءات الدراسة
55	متغيرات الدراسة
56	المعالجة الإحصائية
57	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
75	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
85	المراجع
95	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تفويض السلطة	57
2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الإبداع الإداري	61
3	معامل الارتباط بين درجة تفويض السلطة ودرجة الإبداع الإداري	64
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السلطة تبعاً لمتغير الجنس	65
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	66
6	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	67
7	اختبار شيفيه للفروق لدرجة تفويض السلطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	67
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السلطة تبعاً لمتغير الخبرة	68
9	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة تفويض السلطة تبعاً لمتغير الخبرة	69
10	اختبار شيفيه للفروق لدرجة تفويض السلطة تعزى لمتغير الخبرة	69
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس	70
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	71

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
72	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	13
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الخبرة	14
73	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الخبرة	15
74	اختبار شيفيه للفروق لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة	16

قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
95	استبانة تفويض السلطة بصورتها الأولية	1
99	استبانة الإبداع الإداري بصورتها الأولية	2
103	أسماء محكمي أداتي الدراسة	3
104	استبانة تفويض السلطة بصورتها النهائية	4
108	استبانة الإبداع الإداري بصورتها النهائية	5
112	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط لمديرية لواء قصبه عمان	6
113	كتاب تسهيل مهمة من مديرية لواء قصبه عمان لمديري المدارس الثانوية	7

درجة تفويض السلطة وعلاقتها بدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية
من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبه عمان

إعداد

إيمان مفضي الشلبي

إشراف

الدكتور محمد القداح

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تفويض السلطة وعلاقتها بدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبه عمان، وقد تكونت عينة الدراسة من (250) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية ، وقد استخدمت أداتان لجمع البيانات، الأولى: قياس درجة تفويض السلطة، والثانية: لقياس درجة الإبداع الإداري لدى المديرين، وبعد التأكد من صدقهما وثباتهما، تمّ توزيعهما على أفراد عيّنة الدراسة.

وقد أظهرت النتائج مستوى متوسطاً في كل من درجة تفويض السلطة ودرجة الإبداع الإداري ؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لدرجة تفويض السلطة (3.33) ، و(3.60) لدرجة الإبداع الإداري، كما أظهرت النتائج علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) يبين درجة توافر تفويض السلطة، ودرجة الإبداع الإداري لدى أفراد عيّنة الدراسة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.233)، وفروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي ، والخبرة .

لكنها لم تظهر فروقاً ذات إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، في حين ظهرت فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري يعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

في ضوء نتائج الدراسة، أوصت الباحثة بضرورة عقد اجتماعات ولقاءات دورية مع الموظفين لاطلاعهم على التطورات الجديدة للأعمال الإدارية، وخاصة ما يتعلق بتفويض السلطة لتمكينهم من القيام بالأعمال المفوضة، وعقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية لتبصيرهم بضرورة التفويض، وأهميته لزيادة فاعلية الإدارة، وضرورة قيام وزارة التربية والتعليم باختيار المديرين وفق معايير عالمية تسهم في دعم الإبداع الإداري.

(الكلمات المفتاحية : تفويض السلطة ، الإبداع الإداري).

**The Degree of Authority Delegation and its relation to the
Degree of Administrative
Creativity at the Government Secondary School Principals
from
the Point of View of Teacher in Brigade Stubble Amman**

Prepared by

Eman Mufdi Shalabi

Supervised by

D. Mohammad Kaddah

Abstract

This study aims to realize the relationship between the authority delegation and the administrative creativity of high secondary schools managers according to the opinion of teachers in Capital of Amman (Al-Qasaba). The study sample consists of 250 teachers (male and females), the methodology of selection is randomly selection.

Two main tools used data collection: the first one is measuring the degree of the authority delegation; the second is measuring the degree of administrative creativity of high secondary schools managers. The tools were distributed and submitted to the study sample, after ensuring that the tools are valid and applicable.

The results show a medium level for each degree of authority delegation level and administrative creativity level; the average for the degree of authority delegation level and administrative creativity level equal(3.33) and (3.6) respectively. In addition the results show a statistical positive relation at significant level where ($\alpha \leq 0.05$) that shows the degree of authority delegation and the administrative creativity of the sample study.

The root cause of the statistical deviation at the significant level where ($\alpha 0.05 \leq$) for the degree of authority delegation level and administrative creativity level is variables such as gender, experience and educational qualification level. The correlation coefficient value is (0.233).

Results does not show a statistical variables related to educational qualification variables at the significant level where ($\alpha \leq 0.05$) for the degree of administrative

creativity of high secondary schools managers. At the same time results show a statistical variables related to gender and experience variables at the significant level where ($\alpha \leq 0.05$) for the degree of administrative creativity of high secondary schools managers.

Reference to the results of study, the researcher recommends, conducting a periodical meetings with the employees to keep them updated with the latest development techniques related to administrative fields, conducting training sessions about delegation of authority, finally the Ministry of Education shall assign the schools manager based on international standards.

(Keywords: Authority Delegation, Administrative Creativity).

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة

إنَّ التَّخْطِيطَ التَّربُويَّ جزءَ من التَّخْطِيطِ الشَّامِلِ الَّذِي يُلَبِّي حاجاتِ المجتمعِ بوجهِ عامٍ وحاجاتِ كلِّ فردٍ بوجهِ خاصٍّ، وبناءً على ذلكِ يجبُ أن يُخَطَّطَ للتَّربيةِ في ضوءِ احتياجاتِ خططِ التَّميةِ من المواردِ الماديَّةِ والمواردِ البشريَّةِ التي تتطلَّبُها المؤسَّساتُ، لذا لا بدَّ من تطويرِ طرقِ العملِ والتَّشجيعِ على الإبداعِ، ومن الطَّبيعيِّ أن يستجيبَ النِّظامُ التَّربُويُّ بأهدافه: العقائديَّةِ والاقتصاديَّةِ، والسياسيَّةِ، والاجتماعيَّةِ للمستجدَّاتِ العالميَّةِ ويتفاعلُ معها بالإفادةِ من إيجابياتها، وتحديدِ سلبياتها بأدواته المتعدِّدةِ من مناهجٍ وتقنيَّةٍ ومعلمين مؤهلين وبيئاتٍ تعليميَّةٍ نشطةٍ وغير ذلكِ. وبعدَ التَّنظيمِ من أهمِّ نشاطاتِ العمليَّةِ الإداريَّةِ في المؤسَّساتِ المختلفةِ، وذلكِ لأنَّه يقلِّصُ من الزَّمنِ المطلوبِ للإنتاجِ، إذ تبدو فاعليَّةُ التَّنظيمِ في عدةِ أمورٍ منها: الميلُ إلى التَّعاونِ والولاءِ الجماعيِّ وتنظيمِ العملِ بين الأفرادِ، فقد شهدتِ الأعمالُ التَّنافسيَّةُ في الآونةِ الأخيرةِ زيادةً في السَّرعَةِ، لكي تحافظِ المؤسَّساتُ على بقائها وتعزيزِ موقعها التَّنافسيِّ. لذا لا بدَّ من المنظِّمةِ الإبداعيَّةِ من تطويرِ مواهبِ العاملينِ واستثمارها، وعلى وجهِ الخصوصِ إمكاناتهمِ الإبداعيَّةِ، وتوفيرِ الظُّروفِ للعاملينِ التي من خلالها تُنفَّذُ أفكارهمِ الإبداعيَّةِ.

من المتَّفقِ عليه أنَّ مهمَّةَ مديرِ المدرسةِ مزاولَةُ الأعمالِ الإداريَّةِ والتَّربُويَّةِ والفنيَّةِ والاجتماعيَّةِ على مستوى مدرسته، حيثُ يُلقى على كاهله الكثيرُ من المهامِ والأعمالِ الشكليَّةِ المعتادةِ في المؤسَّسةِ، وتلكِ الأعمالُ تستدعيُ تفويضَ المرؤوسينِ ممن لديهمِ القدرةُ على تحمُّلِ المسؤوليَّاتِ وفقِ ما ينسجمُ معِ صلاحياته، فيُفسَّحُ له المجالُ للعنايةِ بالأمرِ، والمهامِ ذاتِ الطَّبيعيَّةِ

العامة كوضع الخطط المتعلقة بالأهداف العليا للمؤسسة التربوية التي تسهم في الكشف عن قدرات العاملين في المؤسسة، وكذلك التفويض الذي يخفف كثيراً من العبء الملقى على كاهل المدير، ويعمل على تيسير شؤون المدرسة بشكل جيد ويعطيه الوقت الكافي للتركيز على أمور أخرى.

ومما لا شك فيه أن تفويض السلطة يعني منح المرؤوس حق التصرف، واتخاذ القرارات في نطاق محدد، وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة، والواقع أن من مؤشرات الإدارة ذات الكيفية المهنية العالية تفويض السلطة للمعاونين، لتوفير الوقت له للقيام بالوظائف الأساسية، وهي التخطيط العام ورسم السياسة والتنظيم والرقابة إلى جانب حل المشكلات، وتفويض السلطة لا يعني فقدان المفوض لسلطته بل يظل محتفظاً بها كاملةً وله حق استردادها في أي وقت، كذلك لا يُعفى المفوض من المسؤولية من أمام من يعلوه عن كفاءة وفعالية أداء المهام الموكلة. (البنّا، 2012)

ويعدّ التفويض هو الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها المدير أن يتجاوز قدراته الذاتية على إنجاز الأعمال، وفي نفس الوقت هو الطريق إلى الاستفادة الكاملة من قدرات ومهارات المرؤوسين، تلك القدرات التي لا يمكن أن تُستغل استغلالاً كاملاً بدون تفويض. (المعاينة، 2007).

إن القيادة القوية لا تتهيب من تفويض السلطة ويجد التابعون في هذا التفويض ما يعزز ثقتهم بأنفسهم، ويولد لديهم الدافعية والحماس للعمل بمسؤولية كاملة. إن المرؤوسين في هذه الحالة يصبحون على وعي بالأهداف، وتتم إدارتهم بالأهداف، والأهداف قوة موجهة للعمل لا تفوقها قوة حتى يتبنّاها كل العاملين في المؤسسة (عريفج، 2001).

لذا فإن الموظفين الذين لا يتمتعون بأي سلطة في اتخاذ القرارات لا يعملون على تحقيق أهداف المؤسسة بنفس مستوى الموظفين المتمتعين بالسلطة، وذلك لأن السلطة تحث الموظفين

على بذل كل طاقاتهم، فبتعويض الموظفين بأنهم حصلوا على مكافآتٍ داخليةٍ معنويةٍ تساعدهم على تحقيق نجاح المدرسة وتقدّمها (المعاينة، 2007).

ومما تجدر الإشارة إليه أنّ الإدارة الروتينية التي تقوم بواجباتها الاعتيادية لم تعد مقبولة، وذلك بسبب التّعدّد المتنامي للمؤسسات، وارتفاع مستوى تأهيل العاملين، والتّنافس المتزايد مع المؤسسات الأخرى، والإلحاح الشديد على تبني مفهوم المساءلة وتطبيقها فعلياً في ميدان العمل. (بطّاح، 2006).

ويعدّ مفهوم العمل الإبداعي من المفاهيم الحديثة في الإدارة نظراً إلى التّنافس الشّدِيد بين المؤسسات بغية الوصول إلى أفكار جديدة يمكن تطويرها بشكل يحسن أداء العاملين ويزيد من إنتاجيتهم، فالإداري الماهر هو الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان.

وعلى مستوى التّنظيمات يمكن استكشاف الإبداع فيها عندما نجد أنّها تقدم أفكاراً تخدم المجتمع، أو تقدّم لمنتسبيها منافع، ومزايا إضافية تفوق غيرها، وتتفوق على منافسيها؛ فالمؤسسات المبدعة هي التي لا تفتأ تبحث عن الجديد لتوفّر الحوافز السّخية للعاملين فيها ليوصلوها إلى ذلك الجديد، الذي لا يتمّ إلّا بهم (العبيدي، جاسم، 2010).

لقد أصبحت الإدارة الإبداعية مطلوبة في الميدان التربوي كما هي مطلوبة في كافة الميادين الأخرى، وذلك بسبب التّحدّيات الكبيرة، والظّروف المتغيّرة، والمنافسة الشّديدة التي تواجهها في عالم اليوم والواقع أنّ الوصول إلى الإدارة الإبداعية في الميدان التربوي مسألة ليست سهلة،

وذلك بحكم عدّة أمور أهمها: الطّبيعة المحافظة للمؤسسة التربوية بشكل عام، وعدم قدرة الميدان التربوي على استقطاب الكفاءات النّادرة إليه بسبب قلّة العوائد المادية، وتدني المكانة

الاجتماعية نسبياً، والنظرة الضبابية إلى الإبداع على أنه عملية كبيرة لا يستطيعها إلا إنسان فذ صاحب قدرات خارقة (بطّاح، 2006).

وبناءً عليه فمن المفترض أن يقود التفويض إلى لون من الإبداع الإداري لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، ورفع مستوى أدائها لمواكبة التطور السريع.

مشكلة الدراسة :

يعدّ مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العمل من جميع النواحي؛ فالمسؤولية كبيرة على عاتقه وواجباته كثيرة ومتنوعة. لذلك لا بدّ لمدير المدرسة من أن يبذل جهداً إضافياً كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات ديمقراطيةً من خلال التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

كل هذا يهدف إلى الوصول لأهداف المؤسسة التربوية، وكذلك تفويض السلطة للعاملين معه في المدرسة ليشاركوه في المسؤولية، والقيام بأعباء المدرسة كي يكون هناك إبداع إداري، وبذلك تتميز الإدارة الناجحة بتفويض واضح للصلاحيات، وتعيين محدد للمسؤوليات التي تتناسب معها.

ومن خلال خبرة الباحثة في الميدان التربوي لاحظت انشغال كثير من المديرين بأعمال إدارية روتينية يمكن للكوادر الإدارية العاملة معهم والمعلمين القيام بها كي يتفرغوا للقيام بالمهام الرئيسية والاستراتيجية ، وهذا يتيح لهم فرص التفكير والإبداع في تطوير المؤسسة وإنجاز المهام مما أدى إلى شعور الباحثة بالحاجة إلى تفويض السلطة في المدرسة وأهميته في تحقيق الأهداف، وتقديم الدعم والتدريب للعاملين جميعاً ممّن يؤدّون المهام بإتقان ونجاح، فهو وسيلة هامة للتطوير الشخصي والمهني، وحافز لتحمل المسؤولية، كما أنّها من أهم المهارات التي يجب على المدير إجادة استخدامها لما تحقّقه من مزايا.

كما أوصت بعض الدراسات السابقة بإجراء دراسات حديثة تخدم موضوع تفويض السلطة
 مثل: دراسة أبو وطفة (2010) ودراسة عواد(2012) ،وحول الإبداع الإداري مثل : دراسة
 البدراني(2011) ، ودراسة الكبيسي (2013) .

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية الحكومية،
 وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري لدى المديرين في المدارس من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هذا
 الهدف فقد تم وضع مجموعة من الأسئلة وهي كما يأتي:

أولاً: ما درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان من
 وجهة نظر المعلمين؟

ثانياً: ما درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان من
 وجهة نظر المعلمين؟

ثالثاً: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تفويض
 السلطة ودرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان من
 وجهة نظر المعلمين؟.

رابعاً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تفويض
 السلطة ودرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان تُعزى
 للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من الموضوع الذي نتناوله وهو تفويض السلطة وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان.

وتتضح هذه الأهمية في الجوانب الآتية:

الأهمية النظرية: تتبع أهمية الدراسة من كونها محاولة للوقوف على مواصفات المدير الناجح الذي يمتلك القدرة على تفويض سلطاته لغيره ؛ ليتفرغ لأعمال إدارية يمكن أن تتيح للمدير التفكير في أساليب وإجراءات تطويرية تقود إلى الإبداع، والدعوة إلى ضرورة الوعي بقيمة الشخص المبدع وأهمية اكتشاف قدراته في الإدارة. فالإبداع من أهم سمات القائد الناجح، فربما يكون تفويض السلطة من أهم العوامل المؤثرة الإيجابية في الإبداع الإداري. وبناءً عليه فمن المتوقع أن يكون لهذه الدراسة أهميتها في الإضافات المعرفية التي يمكن أن تتحقق لتكون إضافات نوعية للأدب النظري المتعلقة بمتغيري الدراسة والعلاقة الارتباطية بينهما.

الأهمية التطبيقية: يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد القائمين على رسم السياسات التربوية من خلال الوقوف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية لتفويض السلطة، ويؤمل من هذه الدراسة أن تساعد المسؤولين على العمل التربوي في تحسين واقع العمل في الميدان التربوي من خلال التنسيق لدورات، وبرامج تدريبية عن التفويض والإبداع الإداري، وأن يكون فيها إفادة لمديري المدارس من حيث التغلب على الصعوبات التي تعيق تفويض السلطة.

مصطلحات الدراسة

الإبداع: هو الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة (خليفة، 2012).

الإبداع الإداري: هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً ، أو حلولاً أو منتجات أو طرق أو أساليب عمل مفيدة (أبو جامع، 2008).

ويعرّف إجرائياً: بالوزن القيمي للدرجة التي سيحققها المستجيب على أداة الدراسة الخاصة بالإبداع الإداري.

تفويض السلطة: إعطاء المدير بعض الصلاحيات الخاصة به لمن يليه في سلم الهيكل التنظيمي؛ ليقوموا بالتصرف في الشؤون الموكلة إليهم دون الرجوع إليه في كل خطوة من خطواتهم. (عريفج، 2001)

ويعرّف إجرائياً: بالوزن القيمي للدرجة التي يحققها المستجيب على أداة الدراسة الخاصة بتفويض السلطة.

حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على معلّمي ومعلّمات المرحلة الثانوية في لواء قصبه عمان للعام

الدراسي الثاني 2015/2016 م.

محدّدات الدّراسة

إنّ تعميم نتائج الدّراسة الحاليّة يتمّ في ضوء المحدّدات الآتية:

- صدق أدواتي الدّراسة وثباتها.
- دقّة وموضوعيّة استجابات معلمي المدارس الثّانوية الحكوميّة في محافظة عمّان عن فقرات أدواتي الدّراسة.
- الخصائص السيكومترية لأداتي الدّراسة: من حيث توافر معاملات صدق وثبات لأداتي الدّراسة في بيئة محدّدة؛ حيث يشير مفهوم الصدق إلى أنّ أداتي الدّراسة تقيس بدقّة ما وضع وصمّمت لقياسه من أهداف دون غيرها ، أمّا الثّبات: فيعني أن تعطي أدواتي الدّراسة نفس النتائج ذاتها تقريباً إذا ما أعيد تطبيقهما مرة أخرى.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، والتي يمكن عرضها

على النحو الآتي:

الإطار النظري

أولاً: تفويض السلطة:

يعدّ التفويض اللبنة الأساسية التي تمكّن الموظف من ممارسة السلطة الكاملة، وتحمل مسؤوليات وظيفته ليشكّل أحد الأعمدة التي تقوم عليها استراتيجيات المنظمة لمواجهة تحديات العصر وتطوّراته، كما يعمل على تنمية طرائق تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية .

إنّ التفويض يزيل عن كاهل القائد الإداري كثيراً من الأعمال الروتينية ؛ فيستطيع تخصيص وقته للقرارات الصعبة المتعلقة بالمؤسسة التربوية ، كما أنّ التفويض يوسّع المجال أمام المرؤوسين للتدرب على القيام بأعمال قيادية، وهذا بالطبع يرفع من معنوياتهم، ويعزز ثقتهم بأنفسهم ويقائدهم .
(مصطفى وعمر ، 2005)

مفهوم تفويض السلطة: تعدّدت تعريفات هذا المفهوم لدى المتخصّصين في المجالات الإدارية المتنوّعة فقد عرّفته البنا (2012): بأن يقوم الرئيس أو المدير بدراسة الأعمال التي يؤدّيها، فيبقي لنفسه الأعمال التي يستطيع وحده أن يقوم بها، بينما يوزّع باقي الأعمال على العاملين معه.

كما عرّفه عريفج (2001: 77): بأنه إعطاء المدير بعض الصّلاحيات الخاصة به لمن يليه في سلم الهيكل التّنظيمي؛ ليقوموا بالتصرف في الشّؤون الموكّلة إليهم دون الرّجوع إليه في كل خطوة من خطواتهم.

وعرّفته دي ديرلوف(2003: 128): بأنه إزالة القيود التي تُعرقّل الأفراد وتمنعهم عن القيام بوظائفهم على الوجه الأكمل.

كما عرّفه مصطفى وعمر(2005: 233): بأن يقوم مدير المدرسة بمنح بعض مهامه إلى أي عضو من أعضاء الجهاز التّنظيمي الإداري، ويعطي في ذات الوقت سلطة اتخاذ القرارات اللازمة للنّهوض بهذه المهام على الوجه المرضي.

أمّا أبو وطفه (2010): فقد اعتبرته عملية تنظيميّة يتمّ من خلالها منح، أو إعطاء جزء من سلطة (صلاحيّات) الشّخص المسؤول (المدير) المخوّلة له أصلاً بموجب القانون، والنّظام إلى أحد مرؤوسيه ليباشرها تحت إشرافه، وهذا يعني منح المفوّض له حقّ التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدود، وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معيّنة في العمل الإداري.

كما عرّفه نيتزر (Netzer , 1979) بأنه توكيل شخص آخر، لتطبيق الخبرات في مهمةٍ ما.

وعرّفه دسلر (Dessler, 2005:50) بأنه فن نقل السّلطة من المدير إلى المشرفين.

كما عرّفه لوتنز وهود جيتز (Luthans & Hodgetts,2004:380) بأنه عمليّة توزيع

المهام والسّلطات على الموظفين.

ومن العرض السابق لمفهوم تفويض السلطة تستخلص الباحثة أنّ التفويض يعني إعطاء المدير بعض الصلاحيات الخاصة به إلى أحد مرؤوسيه بحيث يكون لهم حق التصرف في الشؤون الموكلة إليهم، مع عدم تغييب مسؤولية المدير الموقّض.

خصائص التفويض

يهدف التفويض إلى المساعدة في تنفيذ الأعمال بسرعة وإتقان، وهو إجراء مؤقت يقوم به المدير من أجل تخفيف الأعباء الملقاة عليه، وذلك بإعطاء غيره صلاحيات التصرف واتخاذ القرارات المناسبة في شأن محدّد ومعين، ومن خلال ذلك تتمثل خصائص التفويض بما يلي:

- التفويض هو إجراء مؤقت، محدّد في مدته، ينتهي بانتهاء المهمة التي تمّ إجراء التفويض بشأنها.
- الهدف من إجراء التفويض هو التخفيف من المهمات المكلف بها المدير، ويضاف إلى ذلك سرعة الإنجاز.
- يوفّر التفويض عنصر الوقت للمدير لإنجاز أعمال ومهام لا يمكن تفويضها، ممّا ينعكس إيجابياً على التركيز على الاختصاصات الرئيسة والهامة للمدير.
- يتميّز التفويض بأنّه محدّد بصلاحيات معيّنة، وبوقت ينتهي عند إنجاز المهمة (البناء، 2012).

إيجابيات التفويض

يُلاحظ أنّ للتفويض إيجابيات تنعكس على أداء المؤسسة وإنجازاتها وإمكانية تطوير أعمالها، ويتضح ذلك فيما يلي:

- يُعطي فرصة لإعداد جيل جديد من الكوادر القيادية.
- يُعطي للمرؤوسين حافزاً معنوياً للعمل والاجتهاد.
- يحلّ بعض الصعاب المترتبة على البعد الجغرافي (عريفج، 2001).

- إنجاز المزيد من الأعمال بما فيها الكثير من الأشياء التي يرغب دائماً بعملها.
- يعرف المدير موظفيه بشكل أفضل مما يعزّز علاقته بهم، فیهیء الأجواء للتأكد من أنّ الموظفين يفهمون ما هو مطلوب منهم.
- يساعد الموظفين على التطور وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وذلك بالتعبير عن ثقته بقدرة الموظفين على القيام بالعمل. وبناءً على هذه الثقة يكون التفويض بأمر قليلة الأهمية ثم التفويض بمهام أكثر أهمية.
- يكسب وقتاً يُكرّس لنشاطات استراتيجية مثل التفكير والتخطيط (كينان، 1996).

وترى الباحثة أنّ المدير له دور في مساعدة الموظفين على الالتزام بالعمل أو المهمة المفوضة إليهم واعتبارهم شيئاً يفخرون به لأنّ الالتزام يولد ضميراً حياً فيحمل الموظف على تحمّل أعباء العمل لتحقيق النجاح المهني.

صعوبات تعيق تفويض السلطة

تواجه عملية التفويض عدة مشكلات وعقبات تحول بين التفويض ونجاحه، ويظهر ذلك جلياً في الأسباب الآتية:

- 1- إنّ بعض الإداريين يخلط بين السلطة الإدارية والمكانة الاجتماعية فلا يتخلى عن بعض سلطاته حفاظاً على هيئته الاجتماعية.
- 2- قد يؤدي إلى مقاومة التابعين لتقبل السلطة المفوضة إليهم في حالة عدم إحساسهم بوجود حوافز، أو في حالة عدم ثقتهم بأنّ السلطة التي فُوضت إليهم ستظل موكلة إليهم .

(عريفج، 2001: 78)

- 3- ضعف الثقة بين المدير والعاملين، فقد يشكّ المدير في قدرة العاملين على تحمّل المسؤوليّة ومدى كفاءتهم الإداريّة، ويظن أن العاملين لم يصلوا إلى مستوى الكفاءة المطلوبة.
- 4- الأنايية والحرص على المصلحة الذاتيّة، فهناك عدد قليل من المديرين يفضّلون المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، فقد يرون أن التفويض قد يتعارض مع مصالحهم الخاصة.
- 5- غياب القيم الشخصية الإيجابية تجاه تفويض السّلطة حيث يوجد عدد من المديرين غير راضين عن مبدأ تفويض السلطة، أو بالأحرى عدم اقتناعهم بالقيمة الإداريّة للتفويض، وعدم مناصرتهم لهذا المبدأ. (فليه وعبد المجيد، 2005).
- 6- عدم اقتناع المديرين بعملية التفويض، وزيادة الاعتداد بالنفس عن الحدود المعقولة.
- 7- انعدام الثقة في المرؤوسين وعدم الاطمئنان إلى كفاءتهم للقيام بانجاز العمل بالصورة المناسبة.
- 8- عدم وجود الخبرة الكافية بطبيعة التفويض في السّلطات الإداريّة، وقلة معلومات الرّئيس التي يجب أن يكون ملماً بها (البناء، 2012).
- 9- الاختفاء وراء القائد والاعتماد عليه، لأن الأفراد قد تعودوا أن يفكر لهم مدير المدرسة فتوقفوا عن التفكير، فهم ليسوا بحاجة إلى التفويض حتى لا يبذلون أدنى مجهود في العمل.
- 10- ضعف ثقة المرؤوس في نفسه، وقدراته ومواهبه، وخوفه الزائد من الوقوع في الخطأ.
- (العثمان: 2003)

خطوات تفويض السلطة: تمرّ عملية تفويض السلطة عبر ثلاث خطوات هي:

أولاً: تحمّل المرؤوس لمسؤولية التفويض: بمعنى التزامه بإنجاز المهمة المطلوبة منه.

ثانياً: منح المرؤوس سلطة التصرف: أي تحويل بعض الحقوق وبعض السلطات إلى المرؤوس.

ثالثاً: قيام المدير بتوزيع المهام والواجبات: أي تحديد العمل المطلوب من المرؤوس القيام به، ثمّ تحميله

المسؤولية عن النتائج المترتبة (العنبي، الحواري، خريس، 2007: 222).

أنواع تفويض السلطة

تتعدّد أنواع تفويض السلطة بتنوّع المهام ودرجة أهميتها وخطورتها إضافة إلى القدرات

المهنيّة والإداريّة للفرد المفوض.

وقد أشارت (الأعور، 2012) إلى أنواع وصور التفويض وفقاً للجهات والجوانب المتناولة

والأهداف المراد تحقيقها من ورائه هي:

أولاً: التفويض إلى أسفل:

وهذه هي الصورة الغالبة في التفويض حيث يفوض الرئيس الأعلى بعض اختصاصه إلى

السلطة الأدنى، كما يُفوض إلى مسؤول اللجنة بعض المهام.

ثانياً: التفويض إلى أعلى:

ويتمّ ذلك حينما تقوم السلطة الأدنى بالتفويض إلى سلطة أعلى وهي صورة نادرة في

التطبيق العملي للمؤسسات.

ثالثاً: التفويض الجانبي: يتحقّق هذا النوع من التفويض حينما يتمّ بين الرؤساء في الفروع ورئاستهم

المركزية، وقد يُسمى هذا النوع من التفويض على مستوى إداري موازي، لأنّ كلاً من المفوض

والمفوض إليه يكونان في مستوى متقارب أو بدرجةٍ وظيفيةٍ واحدةٍ. (الأعور، 2012)

رابعاً: التفويض المشروط والتفويض غير المشروط:

التفويض المشروط هو الذي يتطلب حصول المفوض إليه على موافقة المدير ومراجعته قبل إجرائه، أمّا التفويض غير المشروط فيتحقق عندما يكون المفوض إليه حراً في أداء العمل دون تحفظات.

خامساً: التفويض الرسمي والتفويض غير الرسمي:

التفويض الرسمي: هو الذي تضمنه قواعد مكتوبة من خلال القوانين أو الأوامر، أمّا التفويض غير الرسمي: فإنه يُبنى على أساس العادات والاتفاقات والتفاهم. لكن هذا النوع من التفويض نادراً الأخذ به وتطبيقه؛ نظراً لما يُثيره من مشاكل وصعوبات في التطبيق العملي لعدم وجود قواعد مكتوبة.

سادساً: التفويض الكامل والتفويض الجزئي:

يكون التفويض كاملاً عندما يفوض المفوض إليه السلطة الكاملة للقيام بمهمة معينة، أمّا التفويض الجزئي فيتمّ عندما يقوم المفوض إليه بالرجوع إلى المفوض لطلب الرأي والتوجيه عند نقاط معينة (التوجيهي ، 2006 :22) .

المبادئ الأساسية للتفويض

هناك عدة مبادئ تساعد المدير أو المسؤول على تفويض السلطة بنجاح، ومن هذه

المبادئ ما يلي:

أولاً: مبدأ التفويض من حيث النتائج المنتظرة:

قد يجد المدير نفسه أمام مجموعة كبيرة من الأعمال المستقبلية، ونتيجة لذلك فإنه سيحدد الأهداف من هذه الأعمال، ولذلك يجد نفسه في حاجة لتفويض جزء من سلطته لغيره ليقوم ببعض الأعمال، حيث ينتهي تفويض السلطة بناء على النتائج المنتظرة سواءً كانت بالنجاح أو الفشل.

ثانياً: مبدأ إطلاق المسؤولية:

يكون المرؤوس دائماً مسؤولاً أمام الرئيس مسؤولية غير محدودة، والرئيس مسؤول أيضاً عن الأعمال والسلطة التي فوضها لمرؤوسيه، ولا يستطيع أن يتخلى عن هذه المسؤولية، ولكن قد يحدث في بعض الأحيان أن يجد الرئيس نفسه أنه قد فوض سلطة غير مناسبة، والمرؤوس لا يستطيع أن يقوم بالعمل المفوض إليه ولا يستطيع الرئيس إصلاح الموقف، عندئذ لا بد أن يتخلى المرؤوس عن سلطته.

ثالثاً: مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية:

حيث إن السلطة هي القوة التي تمكن المسؤول من القيام بالمهام المسندة، إذ إن المسؤولية تعهده باستعمال السلطة لإنجاز هذه الأعمال، ومن ثم يجب أن تتعادل السلطة المنوطة مع المسؤولية الملقاة (المعايطة، 2007).

رابعاً: مبدأ وحدة الأمر (القيادة):

إنّ توحيد مصدر الأوامر يعدّ من المبادئ الأساسية لتفويض السلطة، ذلك أن الشخص المفوض إليه السلطة من رئيس واحد، سيكون مسؤولاً بالمطلق أمام هذا الرئيس (مهنا، 2006).

وذكر (العتيبي، وآخرون: 2007) أنّه لا بدّ من مراعاة عدة مبادئ في تفويض السلطة ومن

أهم هذه المبادئ:

أولاً: وحدة التّعليمات: حيث يجب أن يتلقّى المرؤوس تعليماته من شخص واحد.

ثانياً: تدرّج السلطة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، وكلما كانت السلطة قريبة من قمة الهيكل الإداري التّظيمي كلما كانت قويّة، وتضعف السلطة بنقلها إلى المستويات الدنيا.

ثالثاً: يجب على كل من فُوضت له السلطة أن يقوم باتخاذ كل القرارات دون رفع أي أمر إلى المستوى الأعلى طالما كان في حدود سلطته.

رابعاً: مبدأ التّفويض بالنتائج المتوقعة وهي عملية الرّبط بين التّفويض وقدرة الرئيس على تحقيق النتائج؛ فقد يجد المدير نفسه أمام مجموعة كبيرة من الأعمال المستقبلية ونتيجة لذلك فإنه سيحدّد الأهداف من هذه الأعمال، فيلجأ إلى التفويض، حيث ينتهي تفويض السلطة بناءً على النتائج المنتظرة سواء كانت بالنجاح أو بالفشل.

التفويض الفعال

التفويض أمرٌ حيويٌّ وله دور في إنجاز العمل، فيتيح زيادة فرصة الممارسة الديمقراطية داخل التنظيمات التربوية، لذا يعدُّ التفويض وسيلةً مثلى لتطوير العمليات الإدارية والحد من مشكلاتها، فالتفويض الفعال يستند إلى أساسٍ قانوني ويتم ممارسته بكفاءة وبأقل قدر من الأخطاء. والتفويض أمرٌ شخصي وفردى. لذا يعتمد التفويض الناجح على العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بالإضافة إلى قدرات واهتمامات كل عضو في جماعة العمل (Haynes,1984).

وفي المجال التربوي يمكن القول بأنَّ التفويض الفعال سمةٌ من سمات العمل القيادي لمدير المدرسة، إذ يستطيع مديرالمدرسة إسناد جزء من مهماته إلى بعض المعلمين من خلال لجان فرعية متخصصة وذات سمات تؤهلها تنفيذ أو متابعة بعض الأعمال أوالمهام المحددة (عايش، 2009) ولعلَّ الحاجة لتحسين الإنتاجية أظهرت الدور البارز للقيادات التربوية في قدرتها الفاعلة على تهيئة المدارس لهذا التغيير، وإعادة هيكلتها وتنظيمها بما يتناسب مع مجريات العصر المتسارعة؛ فالقيادة في كل المجالات مَعْنِيَّة بِحَثِّ الأفراد على تقبُّل التغيير، وتوجيهه جَلَّ طاقاتهم لتنمية سلوكات تنظيمية بناءة لتحقيق الغاية المبتغاة. (Fink&Retallick,2002) .

وبناءً عليه فمن الضَّروري على المدير التأكيد على مايلي:

أولاً: تشجيع الأفراد على اللجوء إليهم عند حدوث الخطأ.

ثانياً: تصميم العاملين على إخبار المدير بجميع الأحداث، السيء منها والجيد.

ثالثاً: التَّدخل على وجه السَّرعة عندما لا يستطيع المفوض احتواء الموقف.

رابعاً: التأكيد من أنَّ الجميع يعلمون جيداً المهام والمسؤوليات المتروكة للمدير كقائد في جميع

الأحوال (كندرسي، 2001).

ويعتمد التفويض الفعّال على عدة عوامل أهمّها:

- أولاً: درجة اللامركزية: لا بدّ من التّخلص من المركزيّة التي تقوم على متابعة كلّ صغيرة وكبيرة في المؤسسة، وإعداد البرامج والأفكار في المستويات التي ما دون المدير.
- ثانياً: مدى تجدد المنظمة: يرتبط هذا الأمر باستحداث وابتكار أساليب جديدة في أداء وتنفيذ العمل وتطوير أساليب العمل للوصول للمستوى الأمثل. فالتفويض أحد وسائل التنمية الإداريّة.
- ثالثاً: خطورة المهام: فمن خلال التفويض ينجز المرؤوس المهام مهما كانت خطورتها نتيجة لتنوع الخبرات ، والمعارف ، والمهارات التي تسهم في تطوير ، وتعديل الأداء.
- رابعاً: وسائل الرقابة: هي التي تتيح للمدير متابعة تنفيذ الواجبات الموكلة إلى المفوض، وتمنحه فرصة وسلطة التركيز على النتائج مع توفير خبرات المفوضين لإنجاز الأعمال المطلوبة، والحكم على الموقف أفضل والسيطرة عليه بدرجة أعلى.
- خامساً: درجة مهارة المرؤوسين: فعلى المدير مراعاة مستوى مهارة المرؤوسين، وبالتالي يكون عالماً بالقدر المفترض من السّطة المفوّضة، وبناءً عليه يتحقق الهدف من وراء التفويض.
- سادساً: الرّغبة في الإبداع: إنّ التفويض يعطي الفرصة للعاملين عند مواجهة المواقف المفاجئة خلق رؤية فكرية مع اكتساب مهارات وخبراتٍ جديدة تسهم في التنمية الإدارية.
- سابعاً: مهارات المدير: يعطي المدير التفويض قدرأ من التفكير بما يهيء له فرصة التفكير الإبداعي، واستحداث أساليب مبتكرة للإدارة ؛ إذ يُمكن التفويض القائد الإداري الذي يُفوض من أن يقوم بدوره الحقيقي كقائدٍ إداري، فهو يحتفظ بوقتٍ لديه لكي يجدد معلوماته، وليحتفظ بالرؤية الواضحة لاتخاذ القرارات، ولتدريب موظفيه وأن يتعهد بالأعمال الأساسية التي قد لا تكون

قابلة للتفويض، أولاً لأنه لا يجد أحداً من معاونيه قادراً على أدائها، وأن يكون دائماً على علم بكل فكرٍ جديدٍ (أبو معمر، 2009).

ثامناً: نمط القيادة السائد: يحقق التفويض ديمقراطية الإدارة؛ لأنه يسهم في العمل التعاوني، والمشاركة في حل المشكلات وصنع القرارات.

تاسعاً: طبيعة القرار: يمنح التفويض المرؤوس مستويات تنظيمية مختلفة من أجل صنع القرار كما يُعطي المستويات الدنيا فرصة في صناعة القرارات واتخاذها (عواد، 2012).

يتضح مما سبق أن التفويض وسيلة هامة لتدريب المرؤوسين على القيام بأعمال قيادية وتحمل المسؤوليات الكبرى وإعدادهم لشغل وظائف أعلى، ويمنح القائد الإداري مرؤوسيه حرية التفكير والتصرف واتخاذ القرارات، في حدود الصلاحيات المخولة لهم، ووضع الخطط وتنفيذها دون أية ضغوط، أو قيود تحد من قدرته على الإبداع والابتكار؛ فبالنّفويض يمنح القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات معينة مبيّناً لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب تحقيقها، وعليه فهو يفوضهم جزءاً من سلطته بما يكفي لإنجاز تلك الواجبات أو المهام، وعلى المرؤوسين الذين فوّضت إليهم السلطة تحمل مسؤوليات إنجازها في حدود السلطة الممنوحة لهم.

ومن خلال التفويض يتم إنجاز العمل بنجاح، فكلما زاد تفويض السلطة زادت فرصة الممارسة الديمقراطية والمشاركة داخل المؤسسات. ومن ثم فإنّ التفويض الفعّال هو التفويض الذي يستند إلى أساس قانوني، ويتم ممارسته بكفاءة وبأقل قدر من الأخطاء.

العوامل المؤثرة في تفويض السلطة

هناك عدة عوامل تؤثر في عملية تفويض السلطة يُفترض أن تؤخذ بعين الاعتبار قبل

الإقدام على تفويض السلطة، أهمها:

أولاً: زيادة الرقابة على المستويات الدنيا الأمر الذي يشجع المستويات الإدارية العليا في زيادة درجة

تفويض السلطة.

ثانياً: خطورة القرار فعندما يكون القرار ذا أثر عظيم على حياة المنشأة، فإن الإدارة العليا يجب أن

تتخذ القرارات الهامة ولا تقوم بتفويضها.

ثالثاً: توافر الكوادر الإدارية ذات الكفايات العالية، فدرجة تفويض السلطة تتوقف على مدى

استطاعة تلك الكوادر الإدارية على القيام بالمهام المطلوبة.

رابعاً: قد يكون حجم المنشأة أو المشروع أو المصنع كبير لدرجة لا يمكن معها التنسيق مع الأفراد،

وهنا يتجه المديرون إلى وحدات معينة يتم تفويض السلطة لمديري هذه الوحدات.

(العتيبي، وآخرون: 2007).

أنماط التفويض: يعد تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم، ويجب على

المدير اختيار الطريقة المناسبة لذلك، وقد أشارت (أبو وطفة، 2010) إلى أن أنماط المديرين

تختلف بالنسبة لتفويض السلطة على النحو الآتي:

أولاً: يتمسك بعض المديرين بجميع السلطات الممنوحة لهم ويرفضون تفويض أي منها، وفي

هذه الحالة فإن تفويض السلطة بالطبع يتوقف على ظروف معينة منها كُبر حجم العمل بدرجة

يتحتمّ معها ضرورة تفويض بعض السّطات إلى المستويات الأدنى. إلا أنّ التمسك بالسّطة بصفةٍ مطلقةٍ دون مراعاة لمصلحة العمل يعدّ أمراً غير مرغوبٍ فيه.

ثانياً: يميل بعض المديرين إلى تفويض السّطة، لكنهم يخفقون في تحديد نوع السّطة المفوّضة التي تمثّل القدر الضّروري لحسن سير العمل وتصريفه، وقد يصل النّظر في تفويض السّطة إلى درجة يتخلّى معها المدير عن جميع سلطاته، وقد يجد هذا النوع من المدراء تبريراتٍ كافيةٍ لهذا التّفويض الكامل، لكن هذا النّمط من التّفويض غير مرغوبٍ فيه أيضاً، لأنّ المدير لا بدّ أن يتحمل المسؤولية الأولى والأخيرة عن كل ما يحدث لإدارته حتى بالنسبة للأمور التي يفوض فيها غيره تكون المسؤولية النهائية أمام رؤسائه هي مسؤوليته. وتفويض السّطة المرغوب فيه هو الذي يتناسب مع متطلبات سير العمل الضّرورية لنجاحه وأدائه بكفاءة.

وإنفاقاً مع ذلك يمكن تصنيف المهمات التي يتمّ تفويض السّطة بها على النحو الآتي:

أولاً: المهام التي تصح للتفويض:

التّفويض هو نشاط جوهري في إدارة التّظيمات، وذلك لكثرة الأعمال الإدارية فمن الصّعب أن يقوم بها المدير بنفسه. لذا من الضّروري تفويض جزء من هذه الأعمال، ومن الخطأ التّفكير بأنّه يمكن تفويض القيام بأي مهمة تخطر على البال فمنها ما تصح للتّفويض ومنها لا تصح.

وقد بيّن (عواد، 2012) أنّها تتمثّل بالأعمال الروتينية التي تتعلّق بالتفاصيل التي يمكن أن يقوم بها المساعدون، ولكن هذه الأعمال وإن كانت تعدّ روتينية أو قليلة الأهمية بالنسبة للمدير، فإنّها تصبح بعد تفويضها إلى آخرين من المهام الرئيسة لهم، وعلى المدير في هذه الحالة أن يفوض السّطة اللازمة لمساعديه، وإلى المدى الذي يمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم. إلا أنّ من الصّعوبات التي تواجه القائد في تصنيف هذه المهام تعدّر وضع تعريف محدّد لهذه المهام.

ثانياً: المهام التي لا تصح للتفويض: هناك بعض المهام التي لايجوز التفويض بها، وقد أشار

مهنا(2006) إلى أنّ المهام التي لا تصح للتفويض تتمثل فيما يلي:

أولاً: المسائل الماليّة والتّصرف في الميزانيّة.

ثانياً: القرارات الكبرى المتعلّقة بالتّشريع داخل المنظّمة وخارجها.

ثالثاً: اقتراح التّغيير في السّياسة التي تسيّر عليها المنظّمة.

رابعاً: التّعيين في الوظائف الأساسيّة الكبرى.

خامساً: التّغييرات الكبرى في طرق العمل وإنجازه، وإعادة توزيع القوى العاملة.

سادساً: تخصيص مبالغ معينة بالمشاريع الخاصّة بالمنظّمة.

واستناداً إلى ما سبق ترى الباحثة أنّ عمليّة التفويض عملية رائدة في المجال

الإداري عندما تستخدم بغرض تقسيم العمل، وتوزيع الصّلاحيات، وإكساب المهارات

والخبرة للآخرين، إذ يعني التفويض إعطاء من يملك إلى من لا يملك، فالمدير يملك

الصّلاحيات والموظّف لا يملكها. مع احتفاظ المدير بالمسؤوليّة الكاملة باعتبار أنّ العمل

الموكّل للموظّف هو من اختصاص المدير نفسه، ويعدّ التفويض ركيزة أساسية من ركائز

تطوّر المؤسسة التّعليميّة، ومع زيادة عبء الأعمال على مدير المدرسة بات ضرورياً

عليه تفويض بعضاً من سلطاته إلى من ينوب عنه. حيث إنّ التفويض يساعد على

اكتشاف الكفاءة الإداريّة ولمن لديه استعداد للعمل والإنجاز. ممّا يؤدي إلى الإسهام في

نجاح واستمراريّة المدرسة فيبدلون قصارى جهدهم من أجل تقدّم وتطوّرالمدرسة بصورة

خاصّة والمؤسسة التّربويّة بصورة عامّة.

ثانياً: الإبداع الإداري:

إنّ الإبداع الإداري مطلب رئيسي لنجاح المؤسسات التربوية؛ فلا بدّ منه لمواجهة مشكلات الحياة اليومية وتحديات المستقبل. لذا فإنّ المدير المبدع يصمّم ويرسّخ بيئة عمل إبداعية بتغيير طرق التفاعل مع فريق العمل، لأنّ إهمال التفاعل مع الفريق يفقد المؤسسة أفكار العاملين الجديدة، وقد برزت الحاجة إلى إداريين مبدعين لممارسة وظائف الإدارة المدرسية بأسلوب أكثر فاعلية وكفاءة؛ ليدفعوا بعملية تطوير الإدارة المدرسية قدماً إلى الأمام.

المفاهيم العامة للإبداع الإداري

جاءت كلمة الإبداع من الفعل أبداع، وأبداع الشيء أي بدعه واستخرجه، وأحدثه وأنشأه، وبدأه أولاً. (ابن منظور، 2004)، وأبدعت الشيء: اخترعته على غير مثال سابق كما في قوله تعالى: (بديع السموات والأرض) (سورة البقرة، الآية 7).

تباينت آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم الإبداع، فمنهم من قصد بالإبداع المقدرة على إيجاد شيء جديد وإخراجه إلى حيز الوجود، بينما قصد به آخرون العمليات وخصوصاً النفسية منها والتي يتم فيها ابتكار شيء جديد ذي قيمة مرتفعة، في حين نظر فريق آخر إلى الإبداع بأنه العملية التي تؤدي في نهاية الأمر إلى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه، بمعنى أن العمل الإبداعي ينجم عن مقدرات وعمليات تؤدي إلى إنجازه. (السكرانة، 2011).

ولقد عرّف الإبداع : بأنه النّظر للمألوف بطريقة أو من زاوية غير مألوفة، ثم تطوير هذه

النّظرة للتّحول إلى فكرة ثم إلى تصميم ثم إلى إبداع قابل للتّطبيق والاستعمال . (مشهور، 2010).

نظراً لأهمية الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية فقد تناوله العديد من العلماء والباحثين بالتحديد؛ فقد عرّف قنديل (2010) الإبداع الإداري بأنه الإدارة القادرة على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها بطريقة فريدة تنظم علاقتها غير المترابطة وجعلها بؤرة إبداع، والدور القيادي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة وقراءتها دون غيره بطريقة مختلفة.

أمّا كوك (2007) فقد عرّف الإبداع الإداري بأنه: مقدرة الشخص المبدع على رؤية المشكلات على اعتبار أنها فرص عن طريق إدراك الموقف من وجهة نظر مختلفة.

أمّا الخصاونة (2011) فقد عرّف الإبداع التنظيمي بأنه: الإبداع الذي يتمثل في عملية إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال والوظائف، وعمليات المنظمة، ونظمها الرقابية، ونشاطاتها الأساسية. ولا يقتصر تطبيق وعمل الإبداع التنظيمي في مجالات معينة أو حقول دون غيرها، بل يمكن تطبيق وتوظيف العمل الإبداعي في حقول مختلفة ومجالات عديدة.

كما عرّف Robbins and David (1998) الإبداع الإداري بأنه: عملية يتم من خلالها تحويل الأفكار المبتكرة إلى منتج أو خدمة جديدة أو طرق وأساليب جديدة في العمل.

كما عرّف منصور والخفاجي (2010) الإبداع التنظيمي بأنه الذي يمثل الجهود المبرمجة، والمنظمة التي تعتمد المنظمة لتطوير منتجات سواء أكانت سلعاً، أو خدمات، أو إجراء تحسينات عليها أو تطوير استخدامات جديدة لها. فالإبداع يمثل عمليات وإجراءات تبدأ باعتماد الأفكار والرؤى الابتكارية ليتم تحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات وطرق مفيدة.

وفي الحقل التربوي عرّفته بلواني (2008) بأنه 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، والوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية، وهذا من شأنه تفعيل العملية التعليمية، وزيادة قدرة المدرسة على التكيف والتّميز.

أهمية الإبداع الإداري

يمثّل الإبداع الإداري لدى المديرين الطاقة الكامنة لدى مجموعة من القائمين على العمل في المنظمات المختلفة، وهي طاقة قابلة للتوجيه بما يحقق التّميز للمنظمات في حل مشكلاتها الإدارية المختلفة، ويضمن تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة، بما تفرزه من أفكار وأساليب ووسائل جديدة ونافعة (علي، 2011).

إنّ أساليب الحياة غالباً ما تكون روتينية، ولكن عناصر الإبداع تشير إلى أنّه يجب كسر الروتين، وتطبيق طرق جديدة ، ولكن يتأثر هذا التطبيق أحياناً بالسلوك الإنساني والمجتمع، والثّقافة وطبيعة المنظّمات نفسها، وقد يواجه المديرون صعوبات منها عدم رؤيتهم الواضحة للأمور وتمييزها، ولذلك يحبّون التعامل مع الأمور الإدارية في المنظّمات إذا كانت واضحة، وسبق لهم التّدريب عليها ويعتقدون أنّ العقول المدربة على مستوى عالٍ فقط يمكنها حل هذه الأمور، وهذا الخطأ الذي يقعون فيه؛ لأنّه إذا لم تكن هناك مغامرة لن يكون هناك كسب، وهذه المقولة صحيحة طالما أنّ الشّعور بالنّهج الإبداعي موجود؛ فالإبداع هو أن تسأل أسئلة فيها تحدّ ومغامرة، وإلّا سيكون الجديد قليلاً جداً (Ramachander, 2006).

ويعدّ الاهتمام بالعمل الإبداعي حلاً لمشكلات البيئات التعليمية الناجمة عن التّقدم العلمي والتّقني السّريعيين، كما أنّه يسلّط الضوء على المستوى الإبداعي لدى الأفراد عامة ولدى المديرين خاصة لأنّهم هم الذين يصنعون القرارات ويرسمون مستقبل المدرسة، ويعمل على تحديد العوامل التي تؤثر في هذا المستوى، سواء أكانت تتعلق بالمناخ التنظيمي للمدرسة أو بالمتغيرات الشّخصية للمدير نفسه في سبيل تهيئة أفضل الظروف الملائمة للإبداع، والتّخلص من العقبات التي تحول دونه، وتحديد أفضل البدائل المطلوبة لدعم الإبداع وصولاً إلى زيادة قدرات المدرسة على مواجهة ومواكبة التغيرات المتلاحقة (الجعفرية، 2013) ، وهناك عدة دوافع تدعو الإداري إلى الإبداع في عمله، وقد تكون هذه الدوافع ذاتية أو دوافع بيئية أو دوافع مادية أو معنوية (الكردي، 2010).

وتتلخّص أهمية الإدارة في تبني الإبداع في النقاط التالية:

أولاً: إكساب الإدارة المزيد من الثقة والاحترام من قبل العاملين.

ثانياً: زيادة مستوى قبول المنظمة لدى الجمهور الداخلي والخارجي.

ثالثاً: إكساب المنظمة المزيد من الأرباح المادية والمعنوية.

رابعاً: تحسين الإنتاج والأداء.

خامساً: زيادة مستوى الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي.

سادساً: المساعدة في التقليل من دوران العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي والحد من الهجرات.

سابعاً: تمنح المنظمة المزيد من قوّة البقاء والكيان والديمومة.

ثامناً: تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة المبدعة (الخصاونة، 2011: 43).

حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية

يُنظر إلى الإبداع على أنه نتاجات العقل الفريدة التي تصدر على شكل أفكار وأساليب أوطرق وغيرها من المستجدات التي لم يسبق لها وجود في المنظمة، ويأتي دور الإدارة في تنمية الجهود الإبداعية ودعمها؛ لتخلق من الأفكار الإبداعية نتاجات حقيقية تنعكس على أداء المنظمة وإنتاجيتها، ولذا فإنّ هناك دوافع مُلحة لتبني الإبداع أسلوبياً ومنهجاً.

والإبداع مسألة حيوية ومهمّة في المؤسسة التعلّيميّة التّربويّة، لأنّه طريقها إلى التميّز، والتّفكر والابتكار والتّجديد والقدرة على التّصرف واتّخاذ القرار المناسب، واكتساب العديد من الخبرات والمهارات التي تساعد في تحقيق الأهداف، والتّفاعل مع الآخرين والبيئة المحيطة بالعمل. (Dewett, 2003).

إنّ ما تقوم به المدارس اليوم في تنمية الإبداع في التّعليم هو عمل رائع، ولكن يجب مواصلة البحث لبناء علاقات أفضل بين الإبداع والحرية والعمل والمسؤولية، ومن الخطأ الاعتقاد أنّ التّعليم هو مجرد النجاح في الاختبارات التي يمكن مقارنتها عالمياً أو مواصلة توحيد كل شيء والابتعاد عن الممارسة الإبداعية، بل يجب الاعتراف بحق استخدام مختلف الطّرق للوصول إلى إجابة، وأن لا تعتمد طريقة واحدة فقط، وهذا كله لمصلحة الطّلبة والمعلّمين والمدارس للنّهوض بالأمة نحو الإبداع (Hope, 2010).

وقد أشارت (أبو هين، 2010) إلى أهم أسباب حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية وهي كما يلي:
أولاً: تعدّ الإدارة الإبداعية عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أيّ منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها وبالتالي تحسين مخرجاتها سواءً أكانت منتجات أوخدمات.

ثانياً: تعيش المنظّمات الحديثة ظروفاً متغيرة ومعقّدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية.

ثالثاً: تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة بفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحدائه.

رابعاً: تزايد حدة المنافسة بفرض الحاجة إلى الإدارة المبدعة لزيادة القدرة التنافسية.

وبناءً على ذلك ترى الباحثة أنه بات ضرورياً على المنظمة الاستجابة للثورة التكنولوجية، وما يستلزم ذلك من تغييرات في هيكل المؤسسة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية، وينتج عن ذلك الزيادة في إنتاجيتها، وقدرتها على المنافسة، والاستمرار في العمل الفعال.

لذا فإن المؤسسات التربوية في أمس الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في تلك المؤسسات أن هناك تفاوتاً بين أداء المؤسسة الفعلي، والأداء المرغوب.

عناصر الإبداع الإداري

يقوم الإبداع الإداري على عدة عناصر أهمها:

- 1- التعرف بالقيم التنظيمية وتعميقها في نفوس وعقول أعضاء التنظيم.
- 2- التركيز على الأداء، وتحري الموضوعية في تقويمه.
- 3- تشجيع روح الاستقلالية والمخاطرة ، بإتاحة الفرصة له باتخاذ القرار في الأمور الموكلة له، وخوض بعض التجارب التي قد تكون فيها مخاطرة.
- 4- الحرص على كرامة العاملين عند التعامل معهم، والحفاظ على البعد الإنساني في التواصل مع العاملين.
- 5- تبسيط الإجراءات الإدارية بقدر الإمكان؛ ليفسح المجال للعاملين لإنتاج الأفكار الإبداعية التي تسهم في تطور المؤسسة.

6- تطوير بيئة تنظيمية متسمة بالمرونة؛ لتتيح الفرصة للإبداع، وإنتاج أفكار جديدة تخدم البيئة التنظيمية.

7- توفير هيكل تنظيمي منفتح ومرن يُمكن الإدارة من تحقيق أهدافها.

8- التأكيد على دور "البطل" الشجاع في إصدار الأفكار الجديدة وطرحها ولو كان فيها مخاطرة.

9- تطوير نظام اتصال فعال، فمن ملامح مرونة الهيكل التنظيمي قلة الحواجز بين الأقسام والوحدات وسهولة التواصل.

10- اعتماد مبدأ تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار؛ فالتفويض جزء حيوي من الإدارة الفعالة.

11- التركيز على تدريب العاملين لتجديد معارفهم ، ومهاراتهم واتجاهاتهم وزيادة أداء الإنتاجية، وتنمية مهارة الإبداع لدى العاملين في ضوء احتياجاتهم (بطّاح، 2006).

الصفات الشخصية للقيادي المبدع

إنّ القيادي هو حجر الزاوية في المنظمة بما يمتلكه من قدرات إبداعية الذي تنطلق منه

المنظمة نحو الإبداع الإداري؛ فيتميز القيادي المبدع بعدة صفات من أهمها ما يلي:

أولاً: امتلاك القائد للمهارات القيادية الإبداعية وبخاصة تلك المهارات التي تجعل العاملين يعملون

بأقصى طاقاتهم لتنفيذ أي مهمة توكل إليهم، كمقدرته على التأثير في الآخرين (كوهين، 2003).

ثانياً: السّماح للعاملين بالمشاركة في صنع بعض القرارات المتعلقة بالتغيير والتطوير في المنظمة.

فهناك صلة وثيقة بين مقدرة الجماعة على الإبداع والابتكار، ونمط القيادة القائم على المشاركة .

(كنج، أندرسون، 2004)

ثالثاً: إدراك أوجه الشّبه بين الأشياء المختلفة، وأوجه الاختلاف بين الأشياء المتشابهة.

رابعاً: الإصرار على تجاوز الصّعوبات ومواجهة التّحديات. (فرج، 2012: 76)

خامساً: التّلقائية والمرونة والأصالة، فهي من المهارات الإدارية المهمّة لتحقيق أهداف المؤسسة وأهمها الإبداع الإداري.

سادساً: تشجيع تبادل الرأي والمشاركة والنّقد الذاتي، كما أنّه يعمل على سماع وجهات نظر الآخرين والإلمام بها من أجل تحليلها ومعرفة ما إذا كانت تتوافق مع قضية بعينها أو مشكلة محدّدة.

سابعاً: القدرة على تفهّم المشكلات وطرح الحلول، والنّظر إلى المشكلات كعملٍ ممتعٍ ومهمٍ؛ لأنّها تنثير التّفكير أولاً وتشغل الشّخص المبدع فترةً من الزّمن في طرح الحلول ثانياً.

ثامناً: وضوح الرّؤية، من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافه على المدى البعيد وبتميّز.

(خليفة، 2012)

تاسعاً: القدرة على إدارة فرق العمل؛ فالمدير المبدع هو الذي يتوخّى التّخطيط الدّقيق، والتّفكير الواعي العميق في كفيّة إدارة فرق العمل، وجني الفائدة من هذه الفرق لصالح المنظّمة .

(هولب، 1999)

كما ذكرت مينتزر (Mintzer, 2004) أنّ الأشخاص المبدعين يمتلكون خصائص عدة منها الرّؤية المقنّعة والإيجابية، ومهارة التّعامل مع النّاس، ومهارة التّفكير الاستراتيجي، والتّفكير الموجّه.

أساليب تنمية الإبداع الإداري

إنّ المؤسسة بحاجة إلى التحسين المستمر باعتبار أنّ أيّة حالة ممتازة ستصل إليها المؤسسة فهناك حالة أفضل وأرقى منها، وذلك لأن التحسين الممثل بالإبداع لا يتوقّف عند حدود معينة. فكلّ عمل يحتاج إبداعاً، ولكل عمل منظور مختلف للإبداع؛ فمن الطبيعي أن يتمّ تحضير الأشخاص المبدعين وهذه فكرة جيدة، ولكن الحقيقة أنّ كل شخص يوجد بداخله إبداع أكثر ممّا يستخدمه عادة (Clegg & Birch : 2009) .

وقد أشار (البدراي: 2011) إلى أهم الأساليب التي يمكن بواسطتها تنمية الإبداع خاصة في مجال الإدارة وهي:

أولاً: أسلوب العصف الذهني: ويعدّ من أكثر الأساليب شيوعاً، ويعني الحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص في جلسةٍ مشتركةٍ خلال مدة زمنيةٍ ومن ثمّ الاختيار من بينها.

ثانياً: أسلوب تألف الأشتات: ويعني الجمع بين الأشياء والأفكار التي لا يوجد بينها رابط، والخروج بأفكارٍ جديدةٍ ثم اختيار الملائم من بينها بغير الوصل إلى حلٍ إبداعيٍ لمشكلةٍ معينةٍ.

ثالثاً: أسلوب مورفولوجي: وهو أكثر الأساليب تنظيماً وشمولاً، ويقوم على فحص جميع الجوانب الرئيسة للمشكلة، وتحليل أبعادها الهامة حتى الوصول إلى المتغيّرات الجزئية، وإنتاج تكوينات فكريةٍ جديدةٍ، ثمّ تقيّم الحلول، واختيار الحل الأنسب.

رابعاً: أسلوب دلفاي: ويعتمد على مخاطبة عدد من الخبراء وطلب رأيهم في مشكلةٍ معينةٍ، ثم جمع الآراء في قائمةٍ واحدةٍ وإرسالها مجدداً إليهم وأخذ آرائهم بناءً عليها، وهي لا تحتاج إلى تكاليف ماديّة ولا يخضع الأفراد فيها لسلوك الجماعة، إلّا أنّها تحتاج إلى وقت أطول من الأساليب السابقة.

خامساً: أسلوب المجموعة الاسمية: ويشبه الأسلوب السابق إلى حد كبير، ويقوم على تسجيل كل عضو أفكاره بصمتٍ تجاه المشكلة، ثم يقوم كل عضو بطرح فكرةٍ واحدةٍ على المجموعة، ويتم تأجيل مناقشتها حتى انتهاء جميع الأعضاء من طرح أفكارهم، ثم التصويت لها، والاختيار بناءً على ذلك.

وقد ذكر الصيرفي (2003) عدداً من العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري وهي :

أولاً: احترام الرأي والرأي الآخر.

ثانياً: البعد الإنساني في التعامل والاتصال المفتوح.

ثالثاً: خلق بيئة ملائمة لدعم التفكير الإبداعي للعاملين.

رابعاً: تفويض السلطات للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

مقومات الإبداع الإداري

إن نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها يتوقف على ممارسات المديرين أنفسهم، فلا بدّ من توافر

مقومات كي ينجح المدير في عمله، وحتى تُبدع الإدارة عموماً، فإنّه يمكن حصر تلك المقومات فيما يأتي:

أولاً: الانتماء المؤسسي بمعنى الولاء للتنظيم وبذل كلّ ما يجب لتطوير الأداء.

ثانياً: الحسّ الاقتصادي والاجتماعي، بمعنى أن يكون الإداري ذا حساسية للأوضاع الاقتصادية

والاجتماعية في المؤسسة ومحيطها الاجتماعي.

ثالثاً: العقلية العملية في التعامل مع المشكلات، بمعنى أن يعالج الإداري المشكلات التي تواجهه

بأسلوب عملي وواقعي.

رابعاً: الانفتاح على الرأي الآخر، وتقبل مبدأ الاختلاف في الاجتهاد لتحقيق مستويات إنجاز عالية والتّحدي باستمرار.

خامساً: الإيمان بمواهب الآخرين وقدراتهم وعطائهم فلا بدّ من دعمهم الماديّ والمعنويّ، وتهيئة بيئة العمل لإظهار قدراتهم الإبداعية.

سادساً: الحفاظ على البعد الإنساني في التّواصل مع العاملين.

سابعاً: المثالية (القدوة) والمستقبلية (بعد النّظر)، ويتمّ هذا من خلال التزام جماعيّ عالٍ للأغراض الأساسية، واتخاذ الخطوات اللازمة لإنجازها بتميّز وتقرّد (بطّاح، 2006).

معوّقات الإبداع الإداري

يتعرّض الإبداع الإداري إلى العديد من المعوّقات، والتي تعمل على الحدّ من فاعليته، وبذلك يفقد الإبداع الإداري معناه وهدفه، وأهمّ العوائق التي تواجه عملية الإبداع هي:

أولاً: الخوف من التّغيير ومقاومة الجهات الإدارية له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الرّاهن.

ثانياً: انشغال المدراء بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.

ثالثاً: مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.

رابعاً: ضعف الولاء التنظيمي: حيث يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى فقط من المهمات الموكلة إليه، ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالي وبالتالي عدم التّوقع منه الإبداع. (عبوي، 2006: 106).

خامساً: التركيز على الأبعاد النظامية والشكلية أكثر من التركيز على الأبعاد الإنتاجية والإبداعية في المؤسسة.

سادساً: هيمنة النظرة التقليدية لموضوع الرّبح، بمعنى أنّ أفضل مدخل لتحقيق مزيد من الرّبح هو تقليل التكاليف.

سابعاً: القيم الاجتماعية السائدة والتي تنظر إلى الإبداع نظرة شك.

ثامناً: حدودية الموارد والتي تؤثر بالتالي على إمكانية تجريب الأفكار الإبداعية وتطبيقها. (بطّاح، 2006).

مستويات الإبداع

يُنظر إلى الإبداع على أنّه عدة مستويات، ولكلّ مستوى من تلك المستويات هدف محدد ينبثق عن الأهداف العامّة للمؤسسة، فتحقيق هدف كل مستوى سوف يعود في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة ككل، وهذه المستويات على النحو الآتي:

أولاً: الإبداع التعبيري: ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال هذا النوع من الإبداع الرسومات العفوية للأطفال، وهو الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص عن آخر في إتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة أو احتراف مهنة أو فن معين. (الكبيسي، 2013).

ثانياً: الإبداع الإنتاجي: أي التّوصل إلى نواتج وشواهد قويّة كتطوير لوحة فنية أو مسرحية شعرية.

ثالثاً: الإبداع التجديدي: أي استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاماً جوهرياً في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة. كذلك التي قدمها يونج وأدler (Young&Adler) في نظريتهما المبنية على سيكولوجية فرويد (Freud).

رابعاً: الإبداع الابتثاقى: أي قدرة المبدع على الوصول إلى مبادئ ونظريات جديدة راقية لم يصل إليها أحد من قبل وهذا أعلى مستوى من مستويات الإبداع (خليفات، 2012)

خامساً : الإبداع الابتكاري: ويشير إلى البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاماً جوهرياً في تقديم أفكار، أو معارف أساسية جديدة، ويتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالباً ما يخضع إلى معايير، ومواصفات تحددها دوائر تسجيل براءات الاختراعات التي تشترط أن يكون العمل غير مسبق ونافعاً معاً مثل: ابتكارات أديسون (جروان، 2008: 81).

المهارات الإدارية التي تؤثر في الإبداع

بات من الضروري على أي عمل إداري حتى يكون ناجحاً أن يتوافر فيه الكم والنوع من المهارات التي من شأنها أن تزيد فرص النجاح والإبداع، ويمكن حصر مهارات الإبداع الإداري بما يلي:

أولاً: الطلاقة: وهي القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها.

وهناك ثلاثة أنواع للطلاقة هي:

أ- الطلاقة اللفظية: وهي تتمثل في قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد ممكن من الجمل ذات المعنى، وتحتوي على كلمات معطاة بالترتيب أو التي تحتوي على حروف معينة.

ب- الطلاقة الفكرية: وهي قدرة الفرد على سرعة استدعاء الأفكار استجابة لمشكلة أو موقف معين في زمن معين، وتعدّ الطلاقة الفكرية أهم عوامل الطلاقة.

ج- الطلاقة بالتداعي: وهي عبارة عن القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد مثل: حروب ومعارك وقتال ونزاع مسلح (سعادة، 2011).

ثانياً: المرونة: تعني القدرة على توليد الأفكار المتنوعة التي ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادةً، وتوجيه أو تحويل مسار الأفكار مع تغيير المثير أو متطلبات الموقف، وهي عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة.

ويمكن تقسيم المرونة إلى:

أ- المرونة التكيفية: وهي إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف أو مشكلة معينة.

ب- المرونة التلقائية: وهي القدرة على التوصل إلى حل مشكلة، أو موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف (الهدلي، 2010).

ثالثاً: الأصالة: هي عبارة عن استجابات جديدة لمثيرات معينة يقوم بها الفرد فهي المقدرّة على التفكير بطريقة جديدة، والمقدرة على إنتاج الأفكار الماهرة أكثر من الأفكار الشائعة الواضحة؛ فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل لا يكرّر أفكار المحيطين به كتأليف قصة قصيرة، أو رواية جديدة.

رابعاً: الحساسية للمشكلات: وهي أهم مكونات الإبداع إذ تظهر الفروق بين الأفراد في درجة حاسيتهم لمشكلات تحيط بهم . أي أنّ بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والبحث عن حل لها (الداهري، 2008).

خامساً: الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته (المثابرة): أي أنّ للمبدع القدرة على تركيز الانتباه، والتفكير في مشكلة معينة زمنياً طويلاً. ممّا يفيد في اكتساب المزيد من المعارف ، والمعلومات ، والمهارات، والاتجاهات المرغوب فيها. (الزهراني، 2003)

وغالبا ما يكون المبدع مقتدراً على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد على هدف معين على الرغم من كلّ المعوقات التي تواجهه من المواقف الخارجية، وذلك يتّسم بالمرونة، وإنّ المقدرة على مواصلة الاتجاه تعدّ من القدرات الأساسية التي تسهم في تشكيل أداء المبدع لعمله. (العمرية، 2005)

وتستخلص الباحثة أنّ الأصالة من أعلى درجات الإبداع؛ لما فيها من جديد الأفكار ونوعيتها، ولعدم الخضوع للأفكار الشائعة منها والابتعاد عن تكرار أفكار الآخرين. سادساً: التّخيل: فقد أضاف الكناني (2005) مهارة سادسة تمثّلت في التّخيل أي أنّ المبدع لديه خيال واسع، لبدائل حلول مشكلة تواجهه، ومن ثمّ يحوّل هذا الخيال إلى واقع وفرضيات، ويختبر هذه الفرضيات لإيجاد الحل الأفضل للمشكلة.

ومن هنا ترى الباحثة أهمية الاهتمام بالأنظمة التربوية والمدرسية من إعداد وتأهيل القيادات المدرسية ؛ فالإدارة التربوية نظام تربويّ يهتم بتنظيم جهود العاملين التربويين، وتنسيقها لتنمية الفرد المتمثّل بالطّالب ، فهي مهمّة اجتماعية تستلزم العمل الجماعي، وتتمّ

في إطاره، وتستهدف خدمة المجتمع، وكشف ميول الطلاب واستعداداتهم وتمميتها، وبناء شخصياتهم بشكل متكامل وشامل.

ويعدّ تفويض السلطة عاملاً أساسياً في الإدارة التربوية حيث يصل بإسهامات العاملين في المدرسة ونتائجها إلى الحد الأقصى لها، حيث أنّ عملية التفويض تتضمن فنّاً حقيقياً. فإذا ما وجد الشخص الواعي الفاهم والسلطة الكافية وبعد ذلك شعر بالثقة، وأخذ جواز الاعتماد للقيام بهذا العمل، فمن المؤكّد أنّه سيكون محل ثقة بالقدرة على المنافسة لتنفيذ الأعمال بدرجة تجعل الاستثنائية فيها أو الخاصة جداً هي التي ترجع للمدير فقط.

وتشكّل المدرسة وحدة الإدارة المدرسية، ويرأسها المدير؛ فالإدارة المدرسية تعتمد على التخطيط والتنسيق والتوجيه لكل عمل تعليمي يحدث داخل المدرسة لتطوير التعليم فيها. ومن الواضح أنّ منصب مدير المدرسة ولاسيّما في المرحلة الثانوية هو منصب خطير ومهم يحتاج إلى كل مقومات القيادة الشاملة الناجحة، ويزداد حجم المسؤولية بزيادة عدد الطلبة في هذه المرحلة لذا لا بد من الإدارة الجيدة لقيادة هذه الأعداد الكبيرة مع تعدّد المهام، والمسؤوليات وتداخل الوظائف، وصعوبة الإشراف عليها ومتابعة عملها اليومي.

وبناءً على ما سبق بات من الضروري توزيع المهام والصلاحيات، من أجل تخفيف العبء الكبير على المدير ممّا يتيح له الفرصة لتوليد الأفكار الجديدة، وغير المألوفة بهدف تحسين العملية التربوية وإحداث التغيير في العمليات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة التربوية.

ممّا سبق يلاحظ أنّ سرّ تحقيق التميّز، والإبداع الإداري يكمن في طريقة إدارة المدير، كما يمكن القول أنّ تقدّم المؤسسة يعود إلى الكفاءة الإدارية التي تشكّل أحد أهم عناصر الإنتاج، والتي بدونها لا يمكن أن تتحقّق الأهداف بكفاءة وفاعلية مهما عظم حجم الموارد المادية المتاحة.

الدّراسات السّابقة

اطّلت الباحثة على عدد وفير من الدّراسات السّابقة ذات العلاقة بمتغيري الدّراسة ، وسيتم عرضها

على النحو الآتي:

أولاً: الدّراسات المتعلّقة بتفويض السّلطة:

- دراسة هانج (Hung,2006) :هدفت الدّراسة إلى التعرف على العلاقة بين تفويض الصّلاحيات والرّضا الوظيفي لمعلّمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهسينق في تايوان باستخدام طريقتي الدّراسة المسحية والدّراسة الارتباطيّة ، وتكونت عيّنة الدّراسة من (410) معلّم ومعلّمة، واستخدم الباحث مقياس تفويض الصّلاحيات للمدرّسين (SPES)، واستبانة الرّضا الوظيفي للمدرّسين (TJSQ) واستبانة البيانات الشّخصية، واستخدمت هذه الأدوات لجمع البيانات، ومن أهمّ النتائج التي توصّلت إليها وجود علاقة دالة إحصائيّاً بين الدّرجة الكلّيّة في مقياس تفويض لصلاحيات، والدّرجة الكلّيّة في مقياس الرّضا الوظيفي، وعدم وجود علاقة بين البعد الخاص بالأمان في مقياس الرّضا الوظيفي والأبعاد الثّلاثة لمقياس تفويض الصّلاحيات (التّطور الوظيفي، الوضع الوظيفي، والاستقلاليّة).

- دراسة مارتن (Martin,2006) هدفت هذه الدّراسة إلى تحليل التّغيرات الإيجابية على الرّضا الوظيفي، ومشاركة الموظف، وتفويض الصّلاحيات، بعد اكتساب الموظّف للوعي بنوعيّة المهام المفوّضة، والتّعرف على إمكانيّة وجود نوعيّة مهام محددة مفوّضة لها علاقة بالمتغيّرات المحدّدة، وقد استخدم الباحث في دراسته هذه عدداً من الأدوات منها: أداة الفحص وهي خليط نوعيّة المهام لتحديد نوع المهمة المفوّضة (TQ)، ومقياس التّحصيل والتّجارة، واستخدام أدوات تعليمات ما بعد الفحص من أجل إمداد الباحث بالوعي المفوّض، كما استخدم دراسة قبلية لتحديد مستوى الوعي

بالرضا الوظيفي، وإشراك الموظف، وتفويض الصلاحيات، كما استخدم الباحث دراسة بعدية لفحص المتغيرات، وقد بينت الدراسة عدداً من النتائج، منها وجود تغيرات إيجابية دالة في الوعي على الرضا الوظيفي، وإشراك الموظف، وتفويض الصلاحيات، وهذه التغيرات تعود بشكل مباشر لوعي الموظف بنوعية المهام المفوضة إليه، وبعد التعرض للأداة وتفضيل المهام الروتينية أدى إلى تغيرات إيجابية في الوعي، ويليها تفضيل مهام التخطيط.

- دراسة أبو معمر (2009) :هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم وسبل تفعيلها، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة مكونة من (27) فقرة، وكذلك سؤال مفتوح في نهايتها حول سبل تفعيل تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية .

وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (265) موظف وموظفة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة للعام الدراسي (2008/2009)، وبعد تحليل بيانات الدراسة إحصائياً توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة تلك القيادات كانت متوسطة، كما أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات تفويض السلطة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم متوسط، ثانوية عامة فأقل) لصالح فئة الدبلوم المتوسط، ولم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات تفويض السلطة تُعزى لمتغير الجنس .

- دراسة أبو وظيفة (2010) : هدفت إلى التعرف إلى درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية، ودرجة ممارستهم لفعالية الإدارة في محافظات غزة من وجهة نظر معلمهم، استخدمت

الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (542) معلّم. وقد أشارت النتائج إلى أنّ درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة كانت جيدة وبنسبة (72,6%)، ولم تظهر فروقاً بين إجابات المبحوثين حول متوسطات التقديرات المتوقعة لدرجة فعالية الإدارة الناتج عن تفويض السلطة يُعزى لمتغير الجنس، وذلك في جميع مجالات مقياس فعالية الإدارة وفي الدرجة الكلية للمقياس.

- **دراسة الحلو (2010)**: هدفت إلى التعرف إلى درجة تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد أجريت الدراسة على مجتمع الدراسة كاملاً، حيث بلغ (305) موظفاً من الموظفين الإداريين والأكاديميين المثبتين في ثلاث جامعات في قطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الجامعات الفلسطينية تتمتع بمستوى مناسب من تفويض الصلاحيات، ووجود تنظيم إداري مناسب وأنّ هناك علاقة قوية بين التنظيم الإداري للجامعة ومستوى تفويض الصلاحيات، وأنّ تفويض الصلاحيات يساهم بشكل فاعل في تنمية المهارات القيادية وتقوية العلاقات الإنسانية ورفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.

- **دراسة وشاح (2012) Weshah**: هدفت الدراسة إلى استكشاف تمكين المعلمين، وتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين في المدارس الأسترالية والأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال الاستبيان الذي تمّ تطويره من قبل الباحث، وتكوّنت عينة الدراسة من

(188) معلّماً في مدارس الأردن وأستراليا، وكشفت النتائج أنّ المعلمين في كل من المدارس الأردنية والأسترالية ينظرون للتمكين وتفويض السلطة بصورة معتدلة، وأنّ تمكين المعلمين الأستراليين أعلى من المعلمين الأردنيين، وأنّ تفويض السلطة في المدارس مركزي في كلا البلدين. علاوة على ذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى إلى متغيرات: التأهيل، والخبرة.

- دراسة الأعرور (2012): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية في محافظات غزة، ودرجة ممارستهم لتفويض السلطة، ولتحقيق ذلك اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (30) مديراً، و(270) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم كانت بدرجة كبيرة حسب المعيار المستخدم في الدراسة، وأن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث لتفويض السلطة من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة كبيرة حسب المعيار المستخدم في الدراسة.

- دراسة عواد(2012): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها والعلاقة بينهما، وتكونت الدراسة من (795) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في دراسته لملاءمته لطبيعتها، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية، وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات عالية.

- دراسة الحوراني (2013): هدفت إلى التعرف إلى درجة تفويض مديري المدارس الثانوية في مدينة مادبا للسلطة وعلاقته بدرجة الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، إذ استخدم المنهج الوصفي الارتباطي وتكونت عينة الدراسة من (290) معلماً ومعلمة، وتوصلت النتائج إلى أن درجة تفويض السلطة ودرجة الولاء التنظيمي كانتا متوسطتين ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية تعزى لمتغيري الجنس والخبرة، أما بالنسبة

للولاء التنظيمي فقد بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

- دراسة ترويمان (2003) **Toreman** هدفت إلى التعرف على العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرين لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهانسبرغ التعليمية جنوب إفريقيا، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: التعرف على العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة، وتقويم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة، وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء الآخرين بالتسامح والرحمة، والحد من البيروقراطية بتركيز في يد واحدة، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، وتشجيع الإبداع الفردي وتقديم الدعم النفسي، وإعطاء وقت كافٍ للمبدعين، ومنح الحوافز للمبدعين، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للمبدعين. كما بينت الدراسة أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال المساعدة والدعم النفسي، وأن العلاقات الإنسانية بين المديرين والعاملين من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي، والاتصال المفتوح والتعاون وتجنب الانتقاد، والرؤية الواضحة من قبل الإدارة للمستقبل.

- دراسة كروم وشيرمان (2008) **Crum & Sherma** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهمية الإبداع الإداري والقيادي والتعليمي لمديري المدارس الثانوية في ولاية فيرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وأثرها على تطوير أداء العاملين في المدرسة لتحقيق مستويات عالية من التعليم، وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير مدرسة ثانوية، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مدى نجاح مديري المدارس الثانوية في تحقيق

مستويات عالية عند الطلبة ارتكز على الممارسات الإدارية الإبداعية الفعلية لديهم والنتيجة عن تهيئة بيئة داعمة لإنجازات الموظفين، وتسهيل عملية الإدارة، وتقوية روح الفريق، والتواصل بين الموظفين مما أثر إيجابياً على المستوى التعليمي للطلبة.

- دراسة بلواني (2008) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وجنين، طوباس، وسلفيت). وقد تكونت عينة الدراسة من (215) مديراً ومديرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً، وأنّ الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس كانت كبيرة، إذ بلغت النسبة (674%).

- دراسة الهذلي (2010) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة إدارة الذات لدى مجتمع الدراسة والإبداع الإداري لديهن ، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة، والبالغ عددهن (53) مديرة، وجميع مساعدات مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة، والبالغ عددهن (92) مساعدة مديرة، وتمّ استخدام الاستبانة أداة لهذه الدراسة من حيث الجهد، والإمكانات وحجم أفراد مجتمع الدراسة ،وقد توصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة لإدارة الذات الإبداع الإداري كانت بدرجة عالية.

- دراسة كارميلي وجلبارد وجيفن (2010) Carmeli ,Gelbard & Gefen هدفت إلى التعرف إلى أهمية الإدارة الإبداعية لدى المديرين في غرس الإستراتيجية المناسبة في المؤسسات التعليمية وبيئتها، وأثرها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، ومختلف النتائج الأكاديمية

والعلاقات في الصّفة الغربيّة في فلسطين، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (177) مؤسسة، واستخدمت الاستبانة أداة لتطبيق الدّراسة، وقد أظهرت نتائج الدّراسة أنّ الإدارة الإبداعية تساعد في تغيير المؤسسة وتكييفها مع بيئتها الخارجية لتحسين أداء العاملين فيها، وأظهرت أهمية الإدارة الإبداعية لدى المديرين في رفع النّقة التنظيمية الشّخصية، وتعزيز التأثير الفردي والتنظيمي وتغذيته، ودعمه في هذه المؤسسات.

- دراسة يالماز (2010) Yilmaz: هدفت إلى التعرف إلى تأثير سلوك الإدارة الإبداعية للمديرين وأثره في التنظيم الإبداعي والوظيفي للعاملين في المدارس، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (527) مديراً في منطقة كونيا في تركيا، تم اختيارهم عشوائياً، واستخدمت الاستبانة أداة الدّراسة، وقد أظهرت نتائج الدّراسة أنّ هناك علاقة كبيرة بين الإبداع الإداري والتنظيمي، وسلوك الإدارة التنظيمية لدى المديرين، ودوره في تعزيز صنع القرار للعاملين، كما أظهرت نتائج الدّراسة أنّ الأبعاد السلوكية لدى المديرين تؤثر بشكل كبير في ارتفاع الإبداع الوظيفي والتنظيمي للعاملين في المدارس بشكل ملحوظ.

- دراسة البدراني (2011): هدفت هذه الدّراسة إلى تحديد أهم المعوقات (التنظيمية، والمادية، والذاتية) في طريق الإبداع الإداري، وتحديد المقترحات المناسبة للتغلب على تلك المعوقات، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من عيّنة الدّراسة البالغ عددها (225) فرداً من مديري المدارس الابتدائية الحكومية ووكلائها في منطقة بريدة، وقد توصلت الدّراسة إلى أنّ كثرة الأعباء الوظيفية، وضعف الإعداد والتأهيل للكادر الإداري، والالتزام بالقيود المهنية، وغياب جو الحرية، وقلة الاهتمام بالإبداع الإداري من قبل إدارة التربية والتعليم كانت أهم المعوقات التنظيمية في طريق الإبداع الإداري، وضعف التمويل وقلة التجهيزات،

وعدم مطابقة المباني المدرسية للمواصفات المطلوبة، وكثرة أعداد الطلاب كانت أهم المعوقات المادية في طريق الإبداع الإداري، كما أنّ المعوقات العقلية، والمعوقات الانفعالية، والمعوقات الدافعية. كانت أهم المعوقات الذاتية في طريق الإبداع الإداري.

- دراسة عزازي (2012): هدفت إلى التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية تكوّنت من (422) معلماً ومعلمة، وتمّ تطوير استبانتين للتعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، والأخرى لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتمّ التوصل إلى أنّ مستوى الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، كما أظهرت علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري، والرضا الوظيفي، ولم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيّر المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، فضلاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيّر الجنس ولصالح الإناث، وإلى متغيّر السلطة المشرفة ولصالح المدارس الخاصة.

-دراسة الجعافرة (2013) : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق هدف الدراسة تمّ تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكوّنة من (225) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة.

يلاحظ من استعراض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، أنّ بعضها تناول موضوع التفويض وبعضها الآخر تناول الإبداع الإداري بشكل منفصل، وقد تفاوتت فيما بينها في تناول

هذه المواضيع من زوايا مختلفة، وفي قطاعات مجتمعية متباينة، فمنها من تناول المحور الأول في هذه الدراسة وهو تفويض السلطة؛ فدرس بعض الباحثين تفويض السلطة من ناحية واقع ممارسته، كدراسة (أبو وطفة، 2010) و(أبو معمر، 2009)، وبعضهم درس درجة تأثير تفويض السلطة على المتغيرات الإدارية كدراسة (عواد، 2012) و(الأعور، 2012).

ومنها ما تناول المحور الثاني في هذه الدراسة وهو الإبداع الإداري؛ فدرس بعض الباحثين الإبداع الإداري من حيث مستوياته، والتركيز على السمات الشخصية للقائد المبدع كدراسة (بلواني، 2008)، ومدى حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية كدراسة (الجعافرة، 2013)، وأيضاً أهم المهارات الإدارية التي تؤثر في الإبداع، وأساليب تنمية الإبداع الإداري كدراسة (البدراي، 2011) و(الهنلي، 2010).

ومن خلال إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة لوحظ أنّ معظم الدراسات السابقة التي تمّ الإطلاع عليها من قبل الباحثة، لم تعالج قضية مستوى تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالإبداع الإداري؛ فبعضها ركّز على تفويض السلطة ومدى فاعليتها وخصائصها، وأهم المهام التي تصحّ أو لاتصحّ للتفويض، وهناك دراسات ركّزت على مستوى الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية التي تسهم في تطوير المؤسسات التربوية، وبعضها ركّز على أهمية دور مدير المدرسة المبدع؛ لإيجاد تقنيات جديدة لتوليد الأفكار الإبداعية في المؤسسات التربوية.

وقد استفادت الباحثة من الأدب النظري والدراسات السابقة في تطوير الأداة، وإدراك العلاقات بين المتغيرات، وقد تميّزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باعتبارها دراسة تخصصت في ربط متغيرين وهما تفويض السلطة والإبداع الإداري، لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان نظراً لأهمية البحث في هذا المجال وحاجة المؤسسات التربوية للإبداع الإداري.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمّن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة، ولمجتمع الدراسة وعيّنتها، ووصفاً لأداة الدراسة والخطوات المتّبعة في بنائها، وكيفية التّأكد من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيقها على أفراد عيّنة الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي ستتّبع للحصول على النتائج وفيما يلي تفصيلاً بذلك:

منهجية الدراسة:

اتّبعَت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطوير استبانتين، وتوزيعهما على معلمي ومعلّمات المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في لواء قسبة عمّان، وإيجاد العلاقة بين المتغيّرين، وهي المنهجية الملائمة لمثل هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلّمات المدارس الثانوية الحكومية في لواء قسبة عمّان للعام الدراسي الثاني 2015 / 2016م في المملكة الأردنية الهاشمية. والبالغ عددهم (1673) معلّماً ومعلّمة وفق إحصائية صادرة عن مديرية قسبة عمّان.

عيّنة الدراسة:

اختيرت عيّنة طبقية عشوائية نسبية من معلمي ومعلّمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمّان حسب متغيّر الجنس، وحدّد عدد أفرادها في ضوء عدد أفراد المجتمع، وإستناداً إلى جدول تحديد حجم العيّنة من حجم المجتمع الذي أعده كرجيسي ومرجان.

. (Krejci & Morgan, 1970)

أداتا الدّراسة:

لتحقيق أهداف الدّراسة استخدمت الباحثة الأداتين الآتيتين:

الأداة الأولى: استبانة تفويض السّلطة:

تمّ بناء استبانة الدّراسة الأولى لقياس درجة تفويض السّلطة لدى مديري المدارس الحكوميّة الثّانوية من وجهة نظر المعلّمين في لواء قصبه عمّان، وذلك بالرجوع إلى الأدب النّظري المتعلّق بموضوع الدّراسة والرّسائل والأطروحات الجامعيّة ذات الصّلة مثل: دراسة غانم (2015)، ودراسة عوّاد (2012)، ودراسة الأعور (2012)، ودراسة أبو وطفة (2010)، ودراسة أبو معمر (2009)، ودراسة مهنا (2006).

وقد تضمّنت الاستبانة بصيغتها الأولى (26) فقرة لقياس درجة تفويض السّلطة لدى مديري المدارس الحكوميّة الثّانوية من وجهة نظر المعلّمين في لواء قصبه عمّان، وأعطى لكل فقرة وزن متدرّج وفق سلم ليكرت الخماسي لتقدير درجات تفويض السّلطة (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وتمثّل رقمياً الترتيب (1،2،3،4،5)، والملحق (1) يوضّح الاستبانة بصيغتها الأولى.

صدق الأداة الأولى (استبانة تفويض السّلطة):

تمّ التّأكد من صدق الأداة الأولى، بما تضمّنته من فقرات من خلال عرضها على مجموعة من المحكّمين تكوّنت من أحد عشر محكّم من المختصّين في الإدارة التّربويّة، وذوي الخبرة من أعضاء هيئة التّدريس في جامعة الشّرق الأوسط، والجامعة الأردنيّة، وجامعة البلقاء التّطبيقيّة، وقد طلب منهم إبداء الرّأي في صلاحية فقرات أداة الدّراسة، وإجراء تعديلات ملائمة تخدم الدّراسة، والملحق (3) يوضح ذلك.

وبعد الإطلاع على اقتراحات المحكمين وملاحظاتهم. اعتمدت الباحثة الفقرات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين (85%) فأكثر، وتمّ تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، والملحق (4) يبيّن أداة الدّراسة الأولى بصيغتها النهائيّة.

ثبات الأداة الأولى (استبانة تفويض السّلطة):

للتأكد من ثبات الأداة الأولى قامت الباحثة باستخدام طريقة الاختبار، وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الأداة على عيّنة مكوّنة من (20) معلماً ومعلّمة من خارج عيّنة الدّراسة، وبعد مرور أسبوعين تمّ إعادة التّطبيق على العيّنة نفسها، وتمّ استخراج معامل ارتباط بيرسون بين البيانات التي تمّ تجميعها من التّطبيقات، وأشارت قيمة معامل الارتباط إلى أنّ الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية، إذ بلغ معامل الثّبات (0.89). كما تمّ التّحقق من ثبات أداة الدّراسة الأولى من خلال استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الاتّساق الداخلي؛ فبلغت قيمة الثّبات (0.90). أيضاً وتعدّ هذه القيمة لمعامل الثّبات مقبولة في الأبحاث التّربويّة والتّفسّيّة.

الأداة الثانيّة: استبانة الإبداع الإداري:

قامت الباحثة ببناء استبانة الدّراسة الثانيّة لقياس درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكوميّة الثّانوية من وجهة نظر المعلّمين في لواء قصبة عمّان، وذلك بالرجوع إلى الأدب النّظري المتعلّق بموضوع الدّراسة والرّسائل والأطروحات الجامعيّة ذات الصّلة مثل: دراسة صوالحة (2014)، ودراسة الجعافرة (2013)، ودراسة البدراني (2011)، ودراسة الهذلي (2010)، ودراسة أبو هين (2010).

وقد تضمّنت الاستبانة بصيغتها الأولى (27) فقرة لقياس درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكوميّة الثّانوية من وجهة نظر المعلّمين في لواء قصبة عمّان،

وأعطي لكل فقرة وزن متدرّج وفق سلم ليكرت الخماسي لتقدير درجات تفويض السّلطة (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وتمثّل رقمياً الترتيب (1،2،3،4،5)، والملحق (2) يوضّح الاستبانة بصيغتها الأولى.

صدق الأداة الثانية (استبانة الإبداع الإداري):

تمّ التأكد من صدق الأداة الثانية، بما تضمنته من فقرات من خلال عرضها على مجموعة من المحكّمين تكوّنت من أحد عشر محكّم من المختصّين في الإدارة التربيّية، وذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشّرق الأوسط، والجامعة الأردنيّة، وجامعة البلقاء التّطبيقيّة، وقد طلب منهم إبداء الرأي في صلاحية فقرات أداة الدّراسة، وإجراء تعديلات ملائمة تخدّم الدّراسة، والملحق (3) يوضح ذلك.

وبعد الإطلاع على اقتراحات المحكّمين وملاحظاتهم. اعتمدت الباحثة الفقرات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكّمين (85%) فأكثر، وتمّ تعديل الصياغة اللّغويّة لبعض الفقرات، وحذف فقرتين لم تكن ذات صلة بموضوع الدّراسة؛ فاستقرّت فقرات الاستبانة الثانية على (25) فقرة، والملحق (5) يبيّن أداة الدّراسة الأولى بصيغتها النهائيّة.

ثبات الأداة الثانية (استبانة الإبداع الإداري):

للتأكد من ثبات الأداة الثانية قامت الباحثة باستخدام طريقة الاختبار، وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الأداة على عيّنة مكوّنة من (20) معلّماً ومعلّمة من خارج عيّنة الدّراسة، وبعد مرور أسبوعين تمّ إعادة التّطبيق على العيّنة نفسها، وتمّ استخراج معامل ارتباط بيرسون بين البيانات التي تمّ تجميعها من التّطبيقين، وأشارت قيمة معامل الارتباط إلى أنّ الأداة تتمتّع بدرجة ثبات عالية، إذ بلغ معامل الثّبات (0.88). كما تمّ التّحقق من ثبات أداة الدّراسة

الأولى من خلال استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي ؛ فبلغت قيمة الثبات (0.83). أيضاً وتعدّ هذه القيمة لمعامل الثبات مقبولة في الأبحاث التربويّة والنفسية.

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التّحقق من صدق أداتي الدراسة وثباتهما، وأخذ الموافقة الرسميّة لتطبيق الدراسة، وتسهيل مهمة الباحثة لإجراء دراستها كما هو موضّح في الملحق (6)، تمّ تحديد المدارس المشمولة بالدراسة، ثمّ سحبت الباحثة عيّنة عشوائية من المدارس الثانوية الحكومية تتوزّع في مناطق عمّان المختلفة، بعضها ذكور وبعضها إناث، ثمّ قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على أفراد عيّنة الدراسة بنفسها، وطلبت منهم تعبئة الاستبانة بدقّة وموضوعيّة، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب لكل فقرة.

وقد أكّدت الباحثة للمستجيبين المشمولين في الدراسة، أنّ إجاباتهم سوف تُعامل بسريّة تامّة، وأنها لن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط، وتمّ إعطاء المستجيبين فرصة كافية للإجابة، واستغرق توزيع الاستبانات وجمعها (15) يوماً، وكانت نسبة الاسترجاع (84%)، إذ بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (210) استبانة لكل من تفويض السّلطة والإبداع الإداري، وتمّ تفرغ الاستبانات المسترجعة في نموذج خاص بالحاسوب تمهيداً للقيام بالمعالجة الإحصائيّة.

وتتمّ تحديد درجة تفويض السّلطة والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانويّة الحكوميّة

باعتتماد المعادلة الآتية:

القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

3

وبذلك يكون المستوى المنخفض $1 + 1.33 = 2.33$

أي من $(1 - 2.33)$.

ويكون المستوى المتوسط من $2.34 - 3.67$

ويكون المستوى المرتفع من $3.68 - 5$

متغيرات الدراسة:

- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- تفويض السّلطة.
- الإبداع الإداري.

المعالجات الإحصائية:

تمّ تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي، واستخدام الاختبارات

الإحصائية التالية:

أولاً- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني استخدمت المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتبة

والمستوى.

ثانياً- للإجابة عن السؤال الثالث تمّ استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تفويض

السلطة والإبداع الإداري ، وتم استخدام الجداول الاحصائية.

ثالثاً- للإجابة عن السؤال الرابع استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث

عينات مستقلة فأكثر (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ، واختبار شيفيه لمعرفة اتجاه

الفروق ، واختبار "ت".

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما درجة تفويض السّلطة لدى مديري المدارس الثانويّة الحكوميّة في لواء قسبة

عمّان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

تفويض السّلطة لدى مديري المدارس الثانويّة الحكوميّة في لواء قسبة عمّان من وجهة نظر

المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (1) ذلك.

الجدول (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تفويض السّلطة لدى مديري المدارس الثانويّة الحكوميّة في لواء قسبة عمّان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التفويض
20	يكلف مدير المدرسة معّم العلوم بتحديد حاجة المدرسة من الأدوات اللازمة للمختبر.	3.72	0.65	1	مرتفعة
6	يُفوّض مدير المدرسة أحد المعلمين بوضع برنامج الزيارات التبادليّة بين المعلمين.	3.63	0.81	2	متوسطة
3	يستخدم مدير المدرسة التفويض وفقاً لخطة مدرّوسة.	3.62	0.82	3	متوسطة
22	يُفوّض مدير المدرسة اللّجنة الماليّة متابعة الحركات الماليّة وتسجيلها في المدرسة.	3.60	1.01	4	متوسطة
2	يمكن مدير المدرسة العاملين من المشاركة في	3.59	0.88	5	متوسطة

متوسطة	6	1.14	3.58	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بمتابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة.	17
متوسطة	7	0.96	3.57	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين في تحديد الاحتياجات التعليمية والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج.	19
متوسطة	8	0.85	3.54	يفوض معلم التربية الرياضية الاتصال بالمدارس الأخرى لتنسيق الأنشطة الرياضية معها.	21
متوسطة	9	1.06	3.52	يضع مدير المدرسة توصيفاً واضحاً للمهام المفوضة.	1
متوسطة	10	1.04	3.46	يفوض مدير المدرسة المرشد التربوي بمتابعة مشكلات الطلبة مع أولياء أمورهم.	15
متوسطة	11	0.89	3.45	يفوض مدير المدرسة المهمات للمعلمين وفقاً لمقدراتهم.	4
متوسطة	12	0.89	3.39	يشكل مدير المدرسة لجان متخصصة لتفعيل النشاطات المتنوعة للمدرسة.	26
متوسطة	13	0.94	3.32	تتابع الإدارة تنفيذ الأعمال المفوضة.	5
متوسطة	14	0.91	3.30	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بمتابعة الخطط السنوية المعدة من قبل المعلمين.	8
متوسطة	15	0.89	3.20	يفوض مدير المدرسة بعض المعلمين ذوي الكفاءة لتدريب المعلمين الجدد.	7
متوسطة	15	0.99	3.20	يفوض مدير المدرسة مربي الصف بدراسة أسباب تدني تحصيل بعض الطلبة علمياً.	13
متوسطة	17	0.87	3.19	يكلف مدير المدرسة لجنة النظام بمتابعة احتياطات الانضباط لحفظ النظام في المدرسة.	24
متوسطة	18	0.87	3.16	يفوض مدير المدرسة مربي الصف الرد على استفسارات أولياء الأمور حول تحصيل أبنائهم (العلمي، السلوكي).	14
متوسطة	19	0.91	3.15	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين الإشراف على استخدام الوسائل التعليمية الجديدة.	18

متوسطة	20	0.80	3.13	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بإعداد الجدول المدرسي.	9
متوسطة	20	1.08	3.13	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين دراسة حالات غياب الطلبة ومعالجتها إذا لزم الأمر.	11
متوسطة	22	0.85	3.12	يفوض مديرالمدرسة أحد المعلمين مهمة متابعة شؤون المكتبة في المدرسة لإثرائها وتجديدها.	23
متوسطة	23	1.05	3.11	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بتشكيل مجلس الآباء وتفعيل دوره.	12
متوسطة	24	0.91	3.09	يكلف مديرالمدرسة المرشد التربوي بعقد حلقات إرشادية لأولياء الأمور حول التعامل مع أبنائهم.	16
متوسطة	25	0.99	3.06	يكلف مدير المدرسة بعض المعلمين بتوزيع الطلبة على قاعات الامتحان في امتحان نهاية الفصل الدراسي.	25
متوسطة	26	0.88	2.87	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بتحديد سبل التقويم المناسبة للمناهج.	10
متوسطة		0.59	3.33	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (1) أن درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية

في لواء قسبة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.33)

وانحراف معياري (0.59)، وجاءت فقرة واحدة في مستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.72) ،

وانحراف معياري (0.65) وهي " يكلف مدير المدرسة معلم العلوم بتحديد حاجة المدرسة من

الأدوات اللازمة للمختبر " .

فيما حققت بقية الفقرات مستويات متوسطة تراوحت بين (2.87-3.63)، وقد حلّ في الرتبة الثانية الفقرة (6) التي تنص على " يُفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بوضع برنامج الزيارات التبادلية بين المعلمين " بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (25) التي تنص على " يكلف مديرالمدرسة بعض المعلمين بتوزيع الطلبة على قاعات الامتحان في امتحان نهاية الفصل الدراسي " بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (0.99)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (10) التي تنص على " يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بتحديد سبل التقويم المناسبة للمنهاج " بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه

عمّان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمّان من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (2) ذلك.

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قسبة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التفويض
2	يتمتع المدير بالمهارة في النقاش والحوار.	3.98	1.16	1	مرتفعة
24	يتمتع المدير بالمقدرة على تنظيم أفكاره عند مواجهة أي مشكلة.	3.93	1.09	2	مرتفعة
23	يشجع المدير المبادرات الابتكارية (الفردية، والجماعية).	3.91	1.33	3	مرتفعة
19	لدى المدير المقدرة على اقتراح الحلول المناسبة لمواجهة مشكلات العمل.	3.89	1.02	4	مرتفعة
25	يسعى المدير للحصول على معلومات مفصلة قبل البدء بالعمل عند التكاليف بعمل جديد.	3.86	0.86	5	مرتفعة
7	يمتلك المدير مقدرة للتعرف على المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	3.80	0.84	6	مرتفعة
8	يمتلك المدير دافعاً قوياً لتحقيق النجاح في العمل.	3.79	0.85	7	مرتفعة
9	يهتم المدير بإنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامه بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.	3.73	0.94	8	مرتفعة
14	لدى المدير المقدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها.	3.70	1.14	9	مرتفعة
12	يتبنى المدير الأفكار الإبداعية الصادرة من العاملين معه.	3.66	1.11	10	متوسطة

متوسطة	11	1.14	3.65	يطلع المدير على كل ما هو جديد في الإدارة التربوية لتعزيز مقدراته على مواجهة المشكلات المستقبلية.	21
متوسطة	12	1.14	3.60	يتقبل المدير الإخفاق بوصفه التجربة التي تسبق النجاح	22
متوسطة	13	0.87	3.59	يبتكر المدير أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية.	1
متوسطة	14	1.04	3.55	يخطط المدير لمواجهة المشكلات في العمل التي يمكن حدوثها.	6
متوسطة	15	0.94	3.52	يتقبل المدير انتقادات الآخرين بصدقٍ رحبٍ.	10
متوسطة	16	1.08	3.50	يحرص المدير على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.	3
متوسطة	17	0.94	3.50	يمتلك المدير المقدرة على إقناع الآخرين في أثناء التعامل معهم بأفكار جديدة.	18
متوسطة	18	1.17	3.45	يبادر المدير إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة المناسبة.	11
متوسطة	18	1.10	3.45	يطور المدير حلولاً غير نمطية للمشكلات التي تحدث داخل المدرسة.	16
متوسطة	18	0.97	3.45	لدى المدير المقدرة على التعامل مع الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	20
متوسطة	21	1.11	3.40	لدى المدير المقدرة على إنجاز الأعمال بطريقة مغايرة.	15
متوسطة	22	1.14	3.37	يستشرف المدير مشكلات العمل قبل حدوثها.	5
متوسطة	23	0.94	3.32	يحدد المدير تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	17

متوسطة	24	1.04	3.18	يحرص المدير على إحداث تغييرات في أساليب العمل كلما تطلّب الأمر ذلك.	4
متوسطة	25	1.25	3.11	يتحمّل المدير المخاطرة نتيجة قيامه بتبني أفكار جديدة.	13
متوسطة		0.51	3.60	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (2) أن درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية

في لواء قسبة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي

(3.60) وانحراف معياري (0.51)، وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.11 - 3.98)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي

تنص على

" يتمتع المدير بالمهارة في النقاش والحوار "، بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.16)

وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (24) التي تنص على " يتمتع المدير بالمقدرة على

تنظيم أفكاره عند مواجهة أي مشكلة " بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة

مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على " يحرص المدير على إحداث

تغييرات في أساليب العمل كلما تطلّب الأمر ذلك " بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري

(1.04)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (13) التي تنص على " يتحمّل

المدير المخاطرة نتيجة قيامه بتبني أفكار جديدة " بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.25)

وبدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تفويض السلطة ودرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قسبة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (3) يبين هذه النتائج:

الجدول (3)

معامل الارتباط بين درجة تفويض السلطة ودرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قسبة عمان من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

الابداع الاداري	المجال	
0.233**	معامل الارتباط	تفويض السلطة
0.001	درجة الدلالة	

**دال إحصائياً عند درجة (0.001)

يظهر من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تفويض السلطة ودرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قسبة عمان من وجهة نظر المعلمين إذ بلغ معامل الارتباط (0.233) وبدلالة إحصائية (0.001).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تفويض السلطة ودرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟.

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

أولاً: درجة تفويض السلطة:

أ- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (4) ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الدلالة
ذكر	110	3.41	0.60	1.977	*0.049
إنثى	100	3.25	0.57		

*دال إحصائياً عند درجة (0.05)

تشير النتائج في الجدول (4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (1.977) وبدرجة دلالة (0.049)، حيث كان الفرق لصالح الذكور.

ب- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.55	3.25	154	بكالوريوس
0.67	3.25	26	بكالوريوس+دبلوم عالي
0.49	3.83	30	دراسات عليا
0.59	3.33	210	المجموع

يلاحظ من الجدول (5) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تفويض

السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أفراد فئة (دراسات عليا) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.83)، وجاء أفراد فئة (بكالوريوس+دبلوم عالي) وفئة (بكالوريوس) بالترتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.25)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (6):

الجدول (6)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

درجة الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
*0.000	13.819	4.267	2	8.535	بين المجموعات
		0.309	207	63.925	داخل المجموعات
			209	72.459	المجموع

*دال إحصائياً عند درجة (0.05)

تشير النتائج في الجدول (6) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (13.819)، وبدرجة دلالة (0.000).

ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار شيفيه للفروق .

الجدول (7)

اختبار شيفيه للفروق لدرجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	بكالوريوس + دبلوم عالي	بكالوريوس
دراسات عليا	3.83	3.83	3.25	3.25
بكالوريوس + دبلوم عالي	3.25	-	*0.58	*0.58
بكالوريوس	3.25	-	-	0.00

• الفرق دال احصائياً عند درجة (0.05)

يظهر من الجدول السابق أن الفرق جاء لصالح فئة (دراسات عليا) عند مقارنتها مع فئة

(بكالوريوس+دبلوم عالي) وفئة (بكالوريوس).

ج- متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السّلطة لدى مديري

المدارس الثانويّة الحكوميّة في لواء قصبه عمّان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة،

ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السّلطة لدى مديري المدارس الثانويّة الحكوميّة في لواء قصبه عمّان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اقل من 5 سنوات	69	3.26	0.46
من 5-اقل من 10 سنوات	81	3.20	0.58
10 سنوات فأكثر	60	3.60	0.64
المجموع	210	3.33	0.59

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تفويض

السّلطة لدى مديري المدارس الثانويّة الحكوميّة في لواء قصبه عمّان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً

لمتغير الخبرة، إذ حصل أفراد فئة (10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.60)،

وجاء أفراد فئة (اقل من 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.26)، وجاءت بالرتبة

الأخيرة فئة (من 5-اقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (3.20)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق

بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (9):

الجدول (9)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة

درجة الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
*0.000	9.709	3.107	2	6.214	بين المجموعات
		0.320	207	66.245	داخل المجموعات
			209	72.459	المجموع

*دال إحصائياً عند درجة (0.05)

تشير النتائج في الجدول (10) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (9.709)، وبدرجة دلالة (0.000).

ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق .

الجدول (10)

اختبار شيفيه للفروق لدرجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من 10 سنوات
		3.60	3.26	3.20
10 سنوات فأكثر	3.60	-	*0.34	*0.40
أقل من 5 سنوات	3.26		-	0.06
من 5-أقل من 10	3.20			-

*الفرق دال إحصائياً عند درجة (0.05)

يظهر من الجدول السابق أن الفرق جاء لصالح فئة (10 سنوات فأكثر) عند مقارنتها مع فئة (أقل من 5 سنوات) وفئة (من 5- أقل من 10 سنوات).

ثانياً: درجة الإبداع الإداري:

أ- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (11) ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الدلالة
ذكر	110	3.50	0.47	2.872	*0.005
إنثى	100	3.70	0.54		

*دال إحصائياً عند درجة (0.05)

تشير النتائج في الجدول (11) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (2.872) وبدرجة دلالة (0.005)، حيث كان الفرق لصالح الإناث.

ب- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (12) ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	154	3.56	0.53
بكالوريوس+دبلوم عالي	26	3.61	0.56
دراسات عليا	30	3.76	0.31
المجموع	210	3.60	0.51

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أفراد فئة (دراسات عليا) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.76)، وجاء أفراد فئة (بكالوريوس+دبلوم عالي) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وجاءت في الرتبة الأخيرة فئة (بكالوريوس) بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (13):

الجدول (13)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

درجة الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.152	1.903	0.498	2	.996	بين المجموعات
		0.262	207	54.200	داخل المجموعات
			209	55.197	المجموع

تشير النتائج في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة $(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.903)، وبدرجة دلالة (0.152).

ج- متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (14) ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اقل من 5 سنوات	69	3.45	0.55
من 5-10 سنوات	81	3.62	0.53
10 سنوات فأكثر	60	3.73	0.40
المجموع	210	3.60	0.51

يلاحظ من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أفراد فئة (10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.73)، وجاء أفراد فئة (من 5- أقل من 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وجاءت بالرتبة الأخيرة فئة (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (3.45)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (15)

الجدول (15)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
بين المجموعات	2.711	2	1.356	5.347	*0.005
داخل المجموعات	52.485	207	0.254		
المجموع	55.197	209			

*دال إحصائياً عند درجة (0.05)

تشير النتائج في الجدول (15) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (5.347)، وبدرجة دلالة (0.005).

ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق .

الجدول (16)

اختبار شيفيه للفروق لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء
قصة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	من 5-أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
	3.73	3.73	3.62	3.45
10 سنوات فأكثر	3.73	-	0.11	*0.28
من 5-أقل من 10 سنوات	3.62		-	0.17
أقل من 5 سنوات	3.45			-

• الفرق دال احصائياً عند درجة (0.05)

يظهر من الجدول السابق أنّ الفرق جاء لصالح فئة (10 سنوات فأكثر) عند مقارنتها مع فئة (أقل من 5 سنوات).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تمّ التوصل إليها، كما يتضمن عرضاً للتوصيات

المقترحة في ضوء نتائج الدراسة، على النحو التالي:

مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان من

وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد

رتبة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر

المعلمين، وقد أظهرت نتائج الدراسة في الجدول (1) أنّ درجة تفويض السلطة لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.33) وانحراف معياري (0.59)، وقد يُعزى ذلك إلى أنّ دائرة تفويض السلطة

مازالت ضيقة ، وفي حدود المهام التخصصية والفنية ، وهم ميّالون إلى التّضج المركزي في

الإدارة ، وعدم الثقة المطلقة بالكوادر التدريسية والإدارية في المدرسة .

أمّا من حيث فقرات الأداة فقد جاءت الفقرة (20) التي تتصّ على " يكلف مدير المدرسة

معلم العلوم بتحديد حاجة المدرسة من الأدوات اللازمة للمختبر " في الرتبة الأولى بمستوى مرتفع،

إذ حصلت على متوسط حسابي مقداره (3.72) وانحراف معياري (0.65) ، وقد يُعزى ذلك إلى

إدراك المديرين بأنّ معلم العلوم أكثر درايةً ، ومعرفة بحاجة المدرسة بالأدوات اللازمة للمختبر؛

بناءً على معرفته ودرايته بالمنهاج ، إلى جانب تعامله مع بقية زملائه في نفس التخصص، وما يلزم هؤلاء المعلمين من احتياجات وأدوات مختبرية .

أما الفقرة (6) التي تنص على " يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بوضع برنامج الزيارات التبادلية بين المعلمين " فقد حصلت على الرتبة الثانية بمستوى متوسط، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.63) وانحرافها المعياري (0.81)، وتفسر الباحثة ذلك بأنه أمر فني لا يرتبط بقرارات إدارية ذات تأثير مفصلي .

أما الفقرة (25) التي تنص على " يكلف مدير المدرسة بعض المعلمين بتوزيع الطلبة على قاعات الامتحان في امتحان نهاية الفصل الدراسي " فقد حصلت على الرتبة قبل الأخيرة بمستوى متوسط، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.06) وانحرافها (0.99)، وقد يعزى ذلك إلى أنه عمل إداري إجرائي لا يرتبط بقرارات استراتيجية ، وتترك تأثيرات مفصلية على الأداء والإنتاجية .

أما الفقرة (10) التي تنص على " يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بتحديد سبل التقويم المناسبة للمنهاج " جاءت في الرتبة الأخيرة بمستوى متوسط، إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.87) وانحرافها المعياري (0.88)، وقد يعزى ذلك إلى أن عملية التقويم مهمة ، ويخشى من الوقوع في الأخطاء ، إضافة إلى إيمان المديرين والمعلمين باحتفاظ خبراء المناهج في إتخاذ القرارات اللازمة بشأن تقويمها وتطويرها .

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو معمر (2009)، ودراسة الحوراني (2013) إذ أشارت النتائج على التوالي إلى أن مستوى تفويض السلطة للقيادات الإدارية في الجامعات ومديري المدارس الثانوية كان متوسطاً، واختلفت النتائج مع دراسة الأعور (2012)، ودراسة عواد (2012)، ودراسة رفاعي (2013) إذ أشارت النتائج على التوالي إلى ارتفاع مستوى تفويض

السّلطة لمديري مدارس وكالة الغوث، والقادة التربويين، ومديري مدارس الثانوية العامة في مصر، كما اختلفت نتائج هذه الدّراسة مع دراسة الحلو (2010) إذ أشارت نتائجها إلى أنّ مستوى تفويض الصّلاحيات لتنمية المهارات الإدارية مناسبة، وكذلك دراسة أبو وطفة (2010) إذ أشارت نتائجها إلى أنّ درجة تفويض السّلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة جيدة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني:

ما درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكوميّة في لواء قصبه عمّان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة، وتمّ

تحديد الرّتبة ودرجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكوميّة في لواء قصبه عمّان من وجهة نظر المعلمين، وقد أظهرت نتائج الدّراسة في الجدول (2) أنّ درجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكوميّة في لواء قصبه عمّان من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.60) وانحراف معياري (0.51)، وقد يعزى ذلك إلى أنّ التّوجه نحو الإبداع مازال في بواكيره حيث أنّ مديري المدارس مازالوا حذرين في طرح مبادرات إبداعية، كما أنّ الاهتمام بالخطوات الإبداعية بالنّسبة إليهم لم تصل إلى مرحلة متطورة من التّغيير، سواء في عرض الأفكار أو في وضع استراتيجيات جديدة، أو في تغيير وتعديل الخطط التي تعودوا على بنائها.

أمّا بالنّسبة لمناقشة فقرات الاستبانة فقد جاءت الفقرة (2) التي تنص على "يتمتع المدير بالمهارة في النقاش والحوار" في الرّتبة الأولى بمستوى مرتفع، إذ حصلت على متوسط حسابي

مقداره (3.98) وانحراف معياري (1.16) ، وقد يُعزى ذلك إلى أنّ الإدارة المدرسيّة الحديثة أصبحت تتجه بشكل واضح نحو النهج الديمقراطي ، وذلك لبناء بناء علاقات إنسانيّة سليمة .

لذا بات من الضروري إتقان مهارة النقاش والحوار، كذلك فإنّ زيادة هذه المهارة يساعد في حل المشكلات الإداريّة بأساليب جديدة عند نقاش وحوار الآخرين، وكذلك الاستفادة من الرأى المخالف، وتقبّل انتقادات الآخرين بصدقٍ رحبٍ، فينتج المدير أفكار جديدة إبداعيةً ويطوّر حلولاً غير نمطيّة للمشكلات التي تحدث داخل المدرسة.

أمّا الفقرة (24) التي تنصّ على " يتمتع المدير بالمقدرة على تنظيم أفكاره عند مواجهة أي مشكلة " في الرتبة الثانية بمستوى مرتفع، إذ حصلت على متوسط حسابي مقداره (3.93) وانحراف معياري (1.09)، وقد يُعزى ذلك إلى الوعي الكافي لأهميّة تنظيم الأفكار لمواجهة المشكلات، ونظرة المعلمين لمدراءهم أنّهم ذوي العقليّة المتفتّحة والشخصيّة القياديّة الميالة للإبداع وأنهم بذلك لديهم المقدرة على تنظيم أفكارهم عند مواجهة أي مشكلة.

أمّا الفقرة (4) التي تنصّ على " يحرص المدير على إحداث تغييرات في أساليب العمل كلما تطلب الأمر ذلك " في الرتبة قبل الأخيرة بمستوى متوسط، إذ حصلت على متوسط حسابي مقداره (3.18) وانحراف معياري (1.04).

وأمّا الفقرة (13) التي تنصّ على " يتحمّل المدير المخاطرة نتيجة قيامه بتبني أفكار جديدة في الرتبة الأخيرة بمستوى متوسط، إذ حصلت على متوسط حسابي مقداره (3.11) وانحراف معياري (1.25).

وقد يُعزى ذلك إلى خوف بعض المديرين من التّغيير، وحب المديرين للروتين، وعدم مقدرتهم على مواجهة المخاطر، وربما عجزهم عن إنتاج أفكار جديدة فلا يشجّعون على كلّ

جديد، وقد يعود ذلك إلى عدم إدراك المديرين أهمية الإبداع الإداري في تبني التغيير للارتقاء نحو الأفضل ومواكبة تطورات العصر.

مناقشة نتائج السؤال الثالث:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$) بين تفويض السلطة ومستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الثالث تمّ حساب معامل الارتباط بين درجة تفويض السلطة ودرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وأظهرت نتائج الدراسة في الجدول (3) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند درجة ($\alpha \leq 0.005$) بين درجة تفويض السلطة ودرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون إذ بلغ معامل الارتباط (0.233) وبدرجة دلالة (0.001)، ولعل هذا الارتباط يمكن أن يبرر العلاقة المتبادلة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري، وقد يُعزى ذلك إلى أنّ تفويض السلطة يتيح للمعلمين، والإداريين المفوضين تقديم حلول جديدة، وأفكار تطويرية. كما أنّه يسهم في تفريح المديرين لممارسة العمليّات الإداريّة بطرقٍ، واستراتيجيّات إبداعية أو مطوّرة.

مناقشة نتائج السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.005$) في العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان تُعزى للمتغيرات التالية: الجنس، والمؤهل العلمي، الخبرة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً للمتغيرات الواردة فيه وعلى النحو الآتي:

أولاً: درجة تفويض السلطة:

أ- متغير الجنس:

أظهرت نتائج اختبار "ت" في الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة (0.05) لدرجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس، حيث كان الفرق لصالح الذكور.

وقد تفسر الباحثة هذه النتائج بأن المديرين أكثر وعياً وإدراكاً لأهمية التفويض؛ فقد باتوا

يحملون على عاتقهم أعمالاً ومهام كثيرة لايسعفهم الوقت لإنجازها منفردين؛ فكان لابد

من التفويض الذي ينقذهم من تراكم الأعمال عليهم، وما يسببه لهم من إرهاق وتعب، ولعل

كثرة الأعباء على المرأة العاملة في نطاق العمل وخارجه يحول دون وصولها إلى درجة

التفويض المكافئة للرجل.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة رفاعي (2013)، ودراسة الحوراني (2013) في

وجود فروق في ممارسة تفويض السلطة تُعزى لمتغير الجنس.

لكنها اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو معمّر (2009)، ودراسة أبو وطفة (2010)، ودراسة عوّاد (2012). في عدم وجود فروق في ممارسة تفويض السّلطة تُعزى لمتغيّر الجنس.

ب- متغيّر المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (6)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.005$) لدرجة تفويض السّلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قسبة عمّان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة إذ بلغت (13.819)، وبدرجة دلالة (0.000)، وقد يُعزى ذلك إلى عدم إدراك المعلمين للتفويض مهما كان مستوى مؤهلهم العلمي، وأنّ المديرين حريصون على مناصبهم، والتخوف من ذوي المؤهل العلمي العالي من استلام مناصب في مدارسهم، وربما قلة اهتمام المعلمين حاملي الشهادات العليا بالأعمال البسيطة في المدارس، والسعي وراء مناصب إدارية أو أكاديمية أعلى مرتبة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو معمّر (2009) التي توصلت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السّلطة تُعزى إلى متغيّر المؤهل العلمي. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو وطفة (2010)، عوّاد (2012). التي توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيّر المؤهل العلمي في تفويض السّلطة.

ج- متغيّر الخبرة:

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.005$) لدرجة تفويض السّلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قسبة عمّان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغيّر الخبرة، وقد يُعزى ذلك إلى الدور البارز لسنوات

الخبرة في عملية التفويض ؛ فالمديرون والمديرات لا يُجازفون غالباً بتفويض سلطاتهم إلى المعلمين حديثي العهد في العملية التعليمية لقلّة خبرتهم ودرابنتهم بشؤون التعليم، وكذلك رغبة المعلمين والمعلمّات ذوي الخبرة الطويلة في الحصول على تفويض من قبل الإدارة ؛ بسبب خبرتهم الطويلة واطلاعهم المتواصل على مهام الإدارة .

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عوّاد (2012)، دراسة الحوراني (2013) في وجود فروق في ممارسة تفويض السّلطة تُعزى لمتغيّر سنوات الخبرة. لكنّها اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة أبو معمر (2009) في عدم وجود أثر في ممارسة تفويض السّلطة تُعزى لمتغيّر سنوات الخبرة.

ثانياً: درجة الإبداع الإداري:

أ- متغيّر الجنس:

أظهرت نتائج اختبار "ت" في الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.005$) لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة عمّان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغيّر الجنس، حيث كان الفرق لصالح الإناث وقد يُعزى ذلك إلى طبيعة الإناث في إبراز الجوانب الإبداعية في عملهن، وحبّهن للاتقان والنظام والترتيب الذي يدفع للإبداع والتميّز .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة بلواني (2008)، ودراسة عزازي (2012) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث ، لكنّها اختلفت مع دراسة الجعافرة (2013) في عدم وجود فروق في مستوى الإبداع الإداري تُعزى لمتغيّر الجنس.

ب- متغير المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وقد يُعزى ذلك إلى إدراك المعلمين مهما كان مستوى مؤهلهم العلمي بأهمية العمل الإداري لدى مدراءهم، ومقدرة المديرين على إنتاج أفكار جديدة مبدعة لتوظيفها في إداراتهم لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بلواني (2008)، ودراسة الهذلي (2010)، ودراسة عزازي (2012)، ودراسة الجعافرة (2013). في عدم وجود فروق لدرجة الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة البدراني (2011).

ج- متغير الخبرة:

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة، وقد يُعزى ذلك إلى أنّ الإبداع سمة للمدير الناجح فكلما زادت الخبرة تنوع استخدام أساليب جديدة لتحسين مستوى أداء المدرسة وفعاليتها وزيادة جودة مخرجاتها.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة البدراني (2011)، الجعافرة (2013) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري تُعزى للخبرة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة بلواني (2008)، ودراسة الهذلي (2010)، ودراسة عزازي (2012) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري تُعزى للخبرة.

التوصيات:

في ضوء ماتم التوصل إليه من نتائج يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1- ضرورة عقد اجتماعات ولقاءات دورية مع الموظفين لإطلاعهم على التطورات الجديدة

للأعمال الإدارية، وخاصة ما يتعلق بتفويض السلطة لتمكينهم من القيام بالأعمال المفوضة.

2- عقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية لتبصيرهم بضرورة التفويض، وأهميته لزيادة فاعلية

الإدارة.

3- منح الموظفين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم.

4- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم باختيار المدراء وفق معايير عالمية تسهم في دعم الإبداع

الإداري.

المراجع

المراجع العربيّة

- القرآن الكريم.
- ابن منظور، محمد بن مكرم الأفريقي المصري (2004): لسان العرب، ط3، مجلد (15)، بيروت: دار صادر للطباعة والنشر.
- أبو جامع، إبراهيم أحمد عوّاد (2008): الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم. الجامعة الأردنية.
- أبو معمر، وصفية سليمان محسن (2009): درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها. الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو وطفة، سماهر مرزوق أحمد (2010): تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلميهم. الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو هين، وداد حسن حسين (2010): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. جامعة الأزهر، غزة.
- الأعور، رشا وجيه كامل (2012): درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتفويض السلطة لديهم. الجامعة الإسلامية، غزة.
- البدراني، ذعار بن غضبان ذعار (2011): معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها. جامعة أم القرى.

- بطّاح، أحمد (2006): قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمّان: دار الشروق.
- بلواني، نجود شحادة (2008): دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. جامعة النجاح الوطنية.
- البنا، هالة مصباح (2012): الإدارة المدرسية المعاصرة. عمّان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- التويجري، عبد العزيز إبراهيم (2006): "تفويض الصّلاحيّات ودوره في تنمية المهارات القياديّة بجمرك مطار الملك خالد بالرياض". (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة نايف العربيّة للعلوم الأمنية.
- جروان، فتحي عبد الرحمن (2008): الموهبة والتفوق والإبداع. ط3. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الجعافرة، صفاء جميل (2013): "أساليب إدارة الصّراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكوميّة في محافظة الكرك من وجهة نظرهم". دراسات العلوم التربويّة، المجلد 40 العدد2.
- الحلو، عبد العزيز محمد (2010): "أثر تفويض الصّلاحيّات على تنمية المهارات الإداريّة للعاملين". (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلاميّة، كلية التّجارة، غزة، فلسطين.
- الحوراني، طارق فواز جمال (2013): "تفويض مديري المدارس الثّانويّة للسلطة في مدينة مادبا وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلّمين من وجهة نظرهم". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشّرق الأوسط، عمّان، الأردن.

- خصاونة، عاكف لطفي (2011): إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خليفات، نجاح عودة (2013): مدير المدرسة القائد. عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الدّاهري، صالح حسن (2008): سيكولوجية الإبداع والشخصية، ط 1، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- دي ديرلوف (2003): فكر رجال الأعمال. الطريق إلى النجاح المتكامل. بيروت: دار الراتب الجامعية.
- الزّهراني، مسفر بن سعيد بن محمد (2003): استراتيجيات الكشف عن الموهوبين والمبدعين ورعايتهم بين الأصالة والمعاصرة. مكة المكرمة: دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع.
- سعادة، جودت أحمد (2011): تدريس مهارات التفكير. عمّان: دار الشروق.
- السّكّارنة، بلال خلف (2011): الإبداع الإداري، ط1، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الصّيرفي، محمد عبد الفتاح (2003): الإدارة الرائدة، ط1، عمّان: دار صفاء النّشر.
- عايش، أحمد جميل (2009): إدارة المدرسة نظريتها وتطبيقاتها التربوية. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبوي، زيد منير (2006): إدارة الإبداع والابتكار، عمّان: دار كنوز المعرفة.

- العنبي، الحواري، خريس، ضرار، نضال، إبراهيم (2007): العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن. عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العثمان، محمد عبد الله (2003): تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- عريفج، سامي سلطي (2001): الإدارة التربوية المعاصرة. عمّان: دار الفكر للطباعة والفكر والتوزيع.
- عزازي، سحر أحمد علي (2012): مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بالرّضا الوظيفي لمعلمي مدارسهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، عمّان، الأردن.
- علي، لطيف محمد (2011): التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشاكل الإدارية، عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العمرية، صلاح الدين (2005): التفكير الإبداعي، ط1، عمّان: مكتبة المجتمع العربي.
- عوّاد، أحمد رياض أحمد (2012): القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها. جامعة النجاح الوطني.
- فرج، طريف شوقي محمد (2012): تنمية المهارات القيادية. الأسس المعرفية والإجراءات العملية. القاهرة: روافد للنشر والتوزيع.

- فليه، عبد المجيد، فاروق محمد، محمد (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- قنديل، علاء محمد سيد (2010): القيادة الإدارية إدارة الابتكار. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

- الكبيسي، أريج ميمون (2013): "درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين". (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- الكردي، أحمد (2010). الإبداع الإداري، التنمية الإدارية. موسوعة الإسلام والتنمية.

<http://www.kenanaonline.net/users/ahmedkordy/topics> استرجع

بتاريخ: 2016/3/11م.

- كنان، كيت (1996): أصول تفويض الصلاحيات. ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم.

- الكناني، ممدوح عبد المنعم (2005): سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- كنج، نيغل وأندرسون، نيل (2004): إدارة أنشطة الابتكار والتغيير. دليل الانتقادي للمنظمات، ترجمة: محمود حسن حسني، الرياض: دار المريخ للنشر.

- كندرلي، دولنغ (2001): القيادة الإدارية الفعالة. لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.

- كوك، بيتر (2007): إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري. الجيزة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- كوهين، وليام (2003): فن القيادة، ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- مشهور، ثروت (2010): استراتيجيات التطوير الإداري. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد وعمر، فدوى فاروق (2005): الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- المعاينة، عبد العزيز عطا الله (2007): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- منصور، الخفاجي، طاهر محسن، نعمة عباس (2010): نظرية المنظمة مدخل العمليات. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- مهنا، إبراهيم عفيف إبراهيم (2006): العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. جامعة النجاح الوطنية.
- الهذلي، رجوة بنت سمران (2010): إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم. جامعة أم القرى.
- هولب، نورنس (1999): إدارة فرق العمل، ترجمة موسى يونس، الرياض: بيت الأفكار الدولية.

- Carmeli A., Gelbard R. & Gefen D. (2010). **The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance**, *Journal of the Leadership Quarterly*, Vol. 21, Iss. 3, pp: 339-349.
- Clegg, B. and Birch, P. (2009). **Creativity change the way you-Work now**, New Delhi: Vinod Vasishtha.
- Crum K.H. & Sherman W.H. (2008). **Facilitating high achievement: high school principals'** reflections on their successful leadership practices, *Journal of Educational Administration*, Vol. 46, No. 5, p 562-580.
Retrieved: <http://www.emeraldiinsight.com/journals.htm?articleid=1740469&show=asabstract> 5/3/2016.
- Dessler, G.(2007). **Management: Principles and Practices for tomorrows leaders**,3rd ed Boston,Houghton Mifflin.
- Luthans, F.& Hodgetts, R.(2004) **Business,2nd ed.,New York: Mc Graw-HILL.**
- Dewett,F.(2003).**Understanding The Relationship Between Information Technology and Creativity** ,Research Journal ,V.15 ,N 29.
- Fink ,D&Relallick,J.(2003).**"Framing Leadership:Contribuions And Impediments: Cotributions And Impediments To Educational Change"**. *International Journal of Leadership in Education* , Vol(10) ,No.(4).
- Hainz,e Marion.(1984).**MANAGING PERFORMANCE**. Life Learning

Publications, Belmont , California (1984).

- Hope S. (2010). Creatively, content and policy, **Journal of Arts Education Policy Preview**, Vol. 111, Iss. 2, pp. 39-47

- Hung,C.-J.(2006). **A correlational study between junior high school**

Teacher empowerment and job satisfaction in kaohsiung area of Taiwan, DAI-A,66 (11).

- Luthans, F.& Hodgetts, R.(2004) **Business,2nd ed.,New York : Mc Graw- Hill.**

- Martin, Honllie G.(2006)."**The effect of task type mixture awareness on individual perception of job satisfaction ,employee involvement,**

Dissertation Abstract International,, Vol.(14),No.(5), pp.214-228.

- Mintzer, B, (2004). "**The Power Of A Vision A Leader's Journey**"

(On-Line),available: <http://www.barbaramintzer.com/newsle> Retrieved: 11/3/2016.

- Netzer, L.A. & Eye, G. G. & Stevens, D. M. & Benston, W.W. (1979).

Strategies for instructional management, Boston: Allyn and Bacon,Inc.

- Ramachander,S. (2006). **Creativity at work.** New Delhi: Sage Publications, India.

- Robbins, S.and David A. D. (1998). **Fundamental of management:** Essential concepts and applications, (2 n ed). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson education.

- Shelton D.K. (2010). **Autonomy and organizational justice as moderators of the relationship among creativity,** openness to experience, and organizational misbehavior. DAI-A, 71.07.

-Toremén, F. (2003). **Creative school and administration. Educational-**

Sciences: Theory & Practice, Vol. 3, No. (1), pp.248-253.

- Weshah, H. (2012). **The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools: A Comparative Study.** European Publisher European Journal of Social Sciences Volume & Page Numbers 31(3), 359-375
Journals, Inc.

- Yilmaz E. (2010). **The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics,** Journal of Social and Behavioral Sciences, Vol. 2, Iss 2, pp. 3949-3953.

الملاحظات

الملحق (1)

استبانة تفويض السلطة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

الأستاذ الفاضل / الدكتور المحترم

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان : "درجة تفويض السلطة وعلاقتها بدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبه عمان"، تتطلب الدراسة استخدام أداتين كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط .

ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة ودراية في مجال البحث العلمي ، لذا توضع الباحثة بين

أيديكم هاتين الاستبانتين ، وهما :

الاستبانة الأولى : استبانة تفويض السلطة لقياس درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية للتأكد من صحتها ودقتها وإبداء الرأي فيها ، حيث يُعرّف تفويض السلطة بأنه إسناد جزء من مهام المدير وصلاحياته كمدير مدرسة إلى واحد أو أكثر من المعلمين في المدرسة .

الاستبانة الثانية : استبانة الإبداع الإداري لقياس درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين للتأكد من صحتها ودقتها وإبداء الرأي فيها ، حيث يُعرّف الإبداع الإداري بأنه قدرة مدير المدرسة على تهيئة جوٍّ من الثقة والتعاون المثمر بين العاملين وتوفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يساعد على ابتكار أساليب وأنماط إدارية جديدة تساهم في تحقيق أفضل النتائج بطرقٍ مختلفة .

وحرصاً من الباحثة على الاسترشاد بأرائكم والاستفادة من ملاحظاتكم القيمة ، نرجو

منكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانتين وإبداء آرائكم بها من حيث صلاحية فقراتها ، أو أي ملاحظة ترونها ضرورية . وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

إيمان مفضي الشلبي

أولاً : المعلومات الشخصية : ضع إشارة (√) في المربع المناسب :

1. الجنس : ذكر أنثى

2. المؤهل العلمي : بكالوريوس

بكالوريوس + دبلوم

دراسات عليا

3. الخبرة : أقل من خمس سنوات

من خمس سنوات – أقل من عشر سنوات

من عشر سنوات فأكثر

ثانياً : استبانة تفويض السلطة

الرقم	الفقرات	صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		صاحبة	غير صاحبة		
-1	يضع مدير المدرسة توصيفاً واضحاً للمهام المفوضة .				
-2	يمكن مدير المدرسة العاملين من المشاركة في صناعة القرارات .				
-3	يستخدم مدير المدرسة التفويض وفقاً لخطة مدروسة .				
-4	يُفوض مدير المدرسة المهام للمدرسين وفقاً لقدراتهم .				
-5	تتابع الإدارة تنفيذ الأعمال المفوضة .				
-6	يُفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بوضع برنامج الزيارات التبادلية بين المعلمين .				
-7	يُفوض مدير المدرسة بعض المعلمين ذوي الكفاءة تدريب المعلمين الجدد.				
-8	يُفوض مدير المدرسة أحد المعلمين متابعة دفاتر التحضير والخطط السنوية المعدة من قبل المعلمين .				
-9	يُفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بإعداد الجدول المدرسي .				
-10	يُفوض مدير المدرسة أحد المعلمين في تحديد أنواع وأساليب التقويم المناسبة للمنهاج .				
-11	يُفوض مدير المدرسة أحد المعلمين دراسة حالات غياب الطلبة ومعالجتها إذا لزم الأمر.				
-12	يُفوض مدير المدرسة أحد المعلمين في تشكيل مجلس الآباء وتفعيل دوره .				
-13	يُفوض مدير المدرسة مُربي الصف بدراسة أسباب تدني تحصيل بعض الطلبة علمياً .				
-14	يُفوض مدير المدرسة مُربي الصف الرّد على استفسارات أولياء الأمور حول سلوك أبنائهم وتحصيلهم العلمي .				
-15	يُفوض مدير المدرسة المرشد التربوي بمتابعة مشكلات الطلبة مع أولياء أمورهم .				

الرقم	الفقرات	صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		صالحة	غير صالحة		
16-	يكلف مدير المدرسة المرشد التربوي بعقد حلقات إرشادية لأولياء الأمور حول التعامل مع سلوكيات أبنائهم .				
17-	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بمتابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة .				
18-	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين الإشراف على تجديد الوسائل التعليمية .				
19-	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين في تحديد الاحتياجات التعليمية والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج .				
20-	يكلف مدير المدرسة معلم العلوم بتحديد حاجة المدرسة من الأدوات اللازمة للمختبر .				
21-	يفوض معلم التربية الرياضية الاتصال بالمدارس الأخرى والتنسيق بالمباريات والأنشطة الرياضية .				
22-	يفوض مدير المدرسة اللجنة المالية متابعة الحركات المالية وتسجيلها في المدرسة .				
23-	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين مهمة أمين المكتبة في المدرسة لإدارة شؤون المكتبة .				
24-	يكلف مدير المدرسة لجنة النظام بمتابعة احتياطات الانضباط والنظام في المدرسة .				
25-	يكلف مدير المدرسة بعض المعلمين بتوزيع الطلبة على قاعات الامتحان في امتحان نهاية الفصل .				
26-	يشكل مدير المدرسة لجان متخصصة لتنفيذ المهمات المتنوعة .				

الملحق (2)

استبانة الإبداع الإداري بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

الأستاذ الفاضل / الدكتور المحترم

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان : "درجة تفويض السُّلطة وعلاقتها بدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبه عمان"، تتطَّلب الدراسة استخدام أداتين كجزء مكملٍ لمتطلَّبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط .
ونظراً لما نعهده فيكم من خبرةٍ ودرايةٍ في مجال البحث العلمي ، لذا تضع الباحثة بين أيديكم هاتين الاستبانتين ، وهما :

الاستبانة الأولى : استبانة تفويض السُّلطة لقياس درجة تفويض السُّلطة لدى مديري المدارس الثانوية للتأكد من صحتها ودقتها وإبداء الرأى فيها ، حيثُ يُعرَّف تفويض السُّلطة بأنَّه إسناد جزء من مهام المدير وصلاحيَّاته كمدير مدرسة إلى واحد أو أكثر من المعلمين في المدرسة.
الاستبانة الثانية : استبانة الإبداع الإداري لقياس درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين للتأكد من صحتها ودقتها وإبداء الرأى فيها ، حيثُ يُعرَّف الإبداع الإداري بأنَّه قدرة مدير المدرسة على تهيئة جوٍّ من الثقة والتعاون المثمر بين العاملين وتوفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يساعد على ابتكار أساليب وأنماط إدارية جديدة تُساهم في تحقيق أفضل النتائج بطرقٍ مختلفة .

وحرصاً من الباحثة على الاسترشاد بآرائكم والاستفادة من ملاحظاتكم القيمة ، نرجو منكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانتين وإبداء آرائكم بها من حيث صلاحية فقراتها ، أو أي ملاحظة ترونها ضرورية . وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

إيمان مفضي الشلبي

أولاً : المعلومات الشخصية : ضع إشارة (√) في المربع المناسب :

1. الجنس : ذكر أنثى

2. المؤهل العلمي : بكالوريوس

بكالوريوس + دبلوم

دراسات عليا

3. الخبرة : أقل من خمس سنوات

من خمس سنوات – أقل من عشر سنوات

من عشر سنوات فأكثر

ثانياً : استبانة الإبداع الإداري

الرقم	الفقرات	صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		صالحة	غير صالحة		
-1	يطوّر أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية.				
-2	يشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل .				
-3	يتمتع بالمهارة في النقاش والحوار.				
-4	يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه .				
-5	يحرص على إحداث تغييراتٍ في أساليب العمل كل فترة .				
-6	يتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها .				
-7	يخطط لمواجهة المشكلات في العمل التي يمكن حدوثها .				
-8	يمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل .				
-9	يمتلك دافعاً قوياً لتحقيق النجاح والاستمرارية في العمل .				
-10	يهتم بإنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامه بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين .				
-11	يتقبل انتقادات الآخرين بصدورٍ رحبٍ .				
-12	يبادر إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة .				
-13	يتبنى الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل العاملين .				
-14	يتحمل المخاطرة نتيجة قيامه بتبني أفكار جديدة .				
-15	لديه القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها .				
-16	لديه القدرة على إنجاز الأعمال بطريقة مغايرة .				
-17	يطوّر حلولاً غير نمطية للمشاكل .				

الرقم	الفقرات	صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		غير صالحة	صالحة		
18-	يحدّد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه .				
19-	يملك القدرة على إقناع الآخرين أثناء التّعامل معهم بأفكار جديدة .				
20-	لديه القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل .				
21-	لديه القدرة على التّعامل مع الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر .				
22-	يملك المدير حساسية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون .				
23-	يطلع المدير على كل ما هو جديد في الإدارة التربوية لزيادة قدرته على مواجهة المشكلات المستقبلية .				
24-	ينقل المدير الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح .				
25-	يشجّع المدير المبادرات الابتكارية الفردية والجماعية .				
26-	يتمتع المدير بالقدرة على تنظيم أفكاره عند مواجهة أي مشكلة .				
27-	يسعى المدير للحصول على معلومات مفصّلة قبل البدء بالعمل عند التّكليف بعمل جديد .				

الملحق (3)

قائمة بأسماء محكمي أداتي الدراسة

الجامعة	التخصص	الاسم	التسلسل
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	أ.د عبد الجبار البياتي	1
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	د. عباس الشريفي	2
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة التربوية	د. ملك الناظر	3
الجامعة الأردنية	الإدارة التربوية	أ.د هاني الطويل	4
الجامعة الأردنية	الإدارة التربوية	أ.د أنمار الكيلاني	5
الجامعة الأردنية	الإدارة التربوية	د. خالد السرحان	6
الجامعة الأردنية	الإدارة التربوية	أ.د. محمد القضاة	7
جامعة البلقاء التطبيقية	الإدارة التربوية	د. مشهور طويقات	8
جامعة البلقاء التطبيقية	الإدارة التربوية	د. عمر الخرابشة	9
جامعة البلقاء التطبيقية	الإدارة التربوية	أ.د. بشير عربيات	10
جامعة البلقاء التطبيقية	الإدارة التربوية	أ.د. عدنان العضايلة	11

الملحق (4)

استبانة تفويض السلطة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم / أختي المعلمةالمحترمين

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان : "درجة تفويض السلطة وعلاقتها بدرجة

الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قسبة

عمّان " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية

في جامعة الشرق الأوسط .

ونظراً لأنكم الأقرب للحكم على ممارسات مديري مدارسكم ، فإنني أمل منكم الإجابة عن

فقرات الاستبانتين المرفقتين : استبانة تفويض السلطة ، واستبانة الإبداع الإداري ، وذلك بوضع

إشارة (√) في المكان المناسب ، علماً بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ، ولن تستخدم

إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

واقبلوا فائق الاحترام

الباحثة

إيمان مفضي الشلبي

أولاً : المعلومات الشخصية : ضع إشارة (√) في المربع المناسب :

1. الجنس : ذكر أنثى

2. المؤهل العلمي : بكالوريوس

بكالوريوس + دبلوم

دراسات عليا

3. الخبرة : أقل من خمس سنوات

من خمس سنوات – أقل من عشر سنوات

من عشر سنوات فأكثر

ثانياً : استبانة تفويض السلطة

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
-1	يضع مدير المدرسة توصيفاً واضحاً للمهام المفوضة .					
-2	يمكن مدير المدرسة العاملين من المشاركة في صناعة القرارات .					
-3	يستخدم مدير المدرسة التفويض وفقاً لخطة مدروسة .					
-4	يُفوض مدير المدرسة المهمات للمعلمين وفقاً لمقدراتهم .					
-5	تتابع الإدارة تنفيذ الأعمال المفوضة .					
-6	يُفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بوضع برنامج الزيارات التبادلية بين المعلمين .					
-7	يُفوض مدير المدرسة بعض المعلمين ذوي الكفاءة تدريب المعلمين الجدد.					
-8	يُفوض مدير المدرسة أحد المعلمين متابعة الخطط السنوية المعدة من قبل المعلمين .					
-9	يُفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بإعداد الجدول المدرسي .					
-10	يُفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بتحديد سبل التقويم المناسبة للمنهاج .					
-11	يُفوض مدير المدرسة أحد المعلمين دراسة حالات غياب الطلبة ومعالجتها إذا لزم الأمر.					
-12	يُفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بتشكيل مجلس الآباء وتفعيل دوره .					
-13	يُفوض مدير المدرسة مُربي الصف بدراسة أسباب تدني تحصيل بعض الطلبة علمياً .					
-14	يُفوض مدير المدرسة مُربي الصف الرّد على استفسارات أولياء الأمور حول تحصيل أبنائهم (العلمي ، السلوكي).					
-15	يُفوض مدير المدرسة المرشد التربوي بمتابعة مشكلات الطلبة مع أولياء أمورهم .					

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
16-	يكلّف مدير المدرسة المرشد التربوي بعقد حلقات إرشادية لأولياء الأمور حول التعامل مع أبنائهم .					
17-	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بمتابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة .					
18-	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين الإشراف على استخدام الوسائل التعليمية الجديدة.					
19-	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين في تحديد الاحتياجات التعليمية والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج .					
20-	يكلّف مدير المدرسة معلمي العلوم بتحديد حاجة المدرسة من الأدوات اللازمة للمختبر.					
21-	يفوض مدير المدرسة معلمي التربية الرياضية الاتصال بالمدارس الأخرى لتنسيق الأنشطة الرياضية معها.					
22-	يفوض مدير المدرسة اللجنة المالية متابعة الحركات المالية وتسجيلها في المدرسة .					
23-	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين مهمة متابعة شؤون المكتبة في المدرسة لإثرائها وتجديدها.					
24-	يكلّف مدير المدرسة لجنة النظام بمتابعة احتياطات الانضباط لحفظ النظام في المدرسة .					
25-	يكلّف مدير المدرسة بعض المعلمين بتوزيع الطلبة على قاعات الامتحان في امتحان نهاية الفصل الدراسي .					
26-	يشكل مدير المدرسة لجاناً متخصصة لتفعيل النشاطات المتنوعة للمدرسة .					

الملحق (5)

استبانة الابداع الإداري بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم / أختي المعلمةالمحترمين

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان : "درجة تفويض السلطة وعلاقتها بدرجة

الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قسبة

عمان " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية

في جامعة الشرق الأوسط .

ونظراً لأنكم الأقرب للحكم على ممارسات مديري مدارسكم ، فإنني أمل منكم الإجابة عن

فقرات الاستبانتين المرفقتين : استبانة تفويض السلطة ، واستبانة الإبداع الإداري ، وذلك بوضع

إشارة (√) في المكان المناسب ، علماً بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ، ولن تستخدم

إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

واقبلوا فائق الاحترام

الباحثة

إيمان مفضي الشلبي

أولاً : المعلومات الشخصية : ضع إشارة (√) في المربع المناسب :

1. الجنس : ذكر أنثى

2. المؤهل العلمي : بكالوريوس

بكالوريوس + دبلوم

دراسات عليا

3. الخبرة : أقل من خمس سنوات

من خمس سنوات – أقل من عشر سنوات

من عشر سنوات فأكثر

ثانياً : استبانة الإبداع الإداري

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1-	يبتكر المدير أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية.					
2-	يتمتع المدير بالمهارة في النقاش والحوار.					
3-	يحرص المدير على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه .					
4-	يحرص المدير على إحداث تغييرات في أساليب العمل كلما تطلب الأمر ذلك.					
5-	يستشرف المدير مشكلات العمل قبل حدوثها .					
6-	يخطط المدير لمواجهة المشكلات في العمل التي يمكن حدوثها .					
7-	يمتلك المدير مقدرة للتعرف على المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل .					
8-	يمتلك المدير دافعاً قوياً لتحقيق النجاح في العمل.					
9-	يهتم المدير بإنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامه بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين .					
10-	يتقبل المدير انتقادات الآخرين بصدق .					
11-	يبادر المدير إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة المناسبة.					
12-	يتبنى المدير الأفكار الإبداعية الصادرة من العاملين معه.					
13-	يتحمل المدير المخاطرة نتيجة قيامه بتبني أفكار جديدة .					
14-	لدى المدير المقدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها .					
15-	لدى المدير المقدرة على إنجاز الأعمال بطريقة مغايرة .					
16-	يُطور المدير حلولاً غير نمطية للمشكلات التي تحدث داخل المدرسة .					

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
17-	يحدّد المدير تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه .					
18-	يمتلك المدير المقدرة على إقناع الآخرين في أثناء التّعامل معهم بأفكار جديدة .					
19-	لدى المدير المقدرة على اقتراح الحلول المناسبة لمواجهة مشكلات العمل .					
20-	لدى المدير المقدرة على التّعامل مع الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر .					
21-	يطلع المدير على كل ما هو جديد في الإدارة التربويّة لتعزيز مقدرته على مواجهة المشكلات المستقبلية .					
22-	يتقبّل المدير الإخفاق بوصفه التّجربة التي تسبق النّجاح .					
23-	يشجّع المدير المبادرات الابتكارية (الفردية، والجماعية) .					
24-	يتمتّع المدير بالمقدرة على تنظيم أفكاره عند مواجهة أي مشكلة .					
25-	يسعى المدير للحصول على معلومات مفصّلة قبل البدء بالعمل عند التّكليف بعمل جديد .					

الملحق (6)



جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Faculty of Educational Sciences
كلية العلوم التربوية

مذوع ت/ع 26/1
التاريخ، 2016/03/14

عطفون مدير التربية والتعليم (عمان) المحترم

تقوم الطالبة " ايمان ماضي احمد الشلبي " بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " درجة تفويض السلطة وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبة عمان" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأداة دراستها وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم .

ونحن إذ نشكر عطفونكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

عميد كلية العلوم التربوية
د. عاصف أبو حميد

نسخة الصادر الخارجي

هاتف: +9626 4790222 فاكس: +9626 4129613 ص.ب. 383، عمان 11831، الأردن
Tel: +9626 4790222 Fax: +9626 4129613 P.O. Box 383, Amman 11831, Jordan
e-mail: info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo

الملحق (7)





وزارة التربية والتعليم
 مديرية التربية والتعليم لقصة عمان
 مديري ومديرات المدارس الحكومية

الرقم
 التاريخ
 الموافق

٤٤٤٠
 ١٤
 ١٦
 ١٩٣٧ / ١٦ / ٧
 ٢٠١٦ / ١٤ / ١٦

الموضوع: تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لكتاب جامعة الشرق الأوسط رقم ك ع ت تاريخ ٢٠١٦/٣/١٤ م.
 تقوم الطالبة " إيمان مفضي أحمد الشلبي " بإجراء دراسة عنونها :
 " درجة تفويض السلطة وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من
 وجهة نظر المعتمدين في نواء قصبة عمان "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق
 الأوسط , الأمر الذي يحتاج إلى تطبيق اداة للدراسة على عينة من معلمي مدارسكم .

أملاً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها , على أن يتم مطابقة اداة الدراسة
 المرفقة مع الأداة المطبقة.

و تفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

سليمان النواظمة
 مدير الشؤون التمهيديّة والفنية

- نسخة : مدير الشؤون التعليمية والفنية .
 - نسخة : ريق التدريب والتأهيل والإشراف التربوي .
 - نسخة : عضو قسم الإشراف .

المرفقات:
 - الاستبانة.

تليفون : (٠٦-٥٦٩٩١٨١ - ٦) فاكس : (٠٦-٥٦٩٩٥٨٠) ص.ب : (٩٥٧٩ التويدية)

الشبكة الأردنية للتقنية
 عمان ١١١١١٨ الفون: ١٦٤٦ ص.ب: ٩٦٦٦ فاكس: ٥٦٦٦١٤
 www.moe.gov.jo