

التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين

د. محمود إبراهيم خلف الله

كلية التربية - جامعة الأقصى

فلسطين

الملخص

هدفت الدراسة تُعرّف درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بفلسطين لمستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لديهم، والكشف عما إذا كانت هناك فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لديهم، والتأكد من وجود علاقة ارتباطية بين درجة تقدير أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري ودرجة تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستعانة بمقياسين لقياس مستوى كل من التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى هؤلاء المديرين، التي طبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٥٢) مديراً ومديرة، وكان من أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة أن استجابة عينة الدراسة على مقياس التمكين الإداري جاءت بنسبة مئوية (٦٠,٥٪)، وهي نسبة متوسطة، في حين بلغت استجابتهم على مقياس السلوك الإبداعي نسبة مئوية (٧٠,٩٪)، وهي درجة كبيرة، كذلك كشفت عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة تقديرهم لمستوى التمكين الإداري ودرجة تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم.

مقدمة

إن أسباب التقدم الحاصل في بلدان العالم المعاصر تعزى في معظمها إلى وجود إدارات واعية تستخدم أساليب إدارية ناجزة شكلت بدورها مداخل للثورات الصناعية والتكنولوجية والتربوية المنظمة، التي انعكست بدورها على جميع مناحي الحياة بشكل إيجابي، فكانت معياراً من المعايير التي يحكم من خلالها على تقدم المجتمع أو تخلفه، وقد تحمل القادة والمديرون المسؤولية عن

نجاح منظماتهم أو فشلها، وبالتالي تم التركيز في إصلاح المنظمات والنهوض بها على الإنسان كأهم الموارد التي تشكل مدخلات للعمل والإنتاج.

ولعل المؤسسات التعليمية التي تدار بجهود الإدارة التربوية وما ينبثق عنها من مستويات إدارية آخرها الإدارة المدرسية، من أهم المنظمات التي تسهم في تحقيق ذلك التقدم الحاصل، الذي يتحقق بثورات تشكل هذه المؤسسات التعليمية أهم محاضنها. إلا أن القادة والمديرين في تلك المؤسسات لا يمكن لهم أن يحققوا شيئاً من أهدافهم إلا إذا انتهجوا نهجاً إدارياً واعياً استخدموا من خلاله جملة من المفاهيم والتطبيقات الإدارية كالإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والإدارة بالتجوال والإدارة الالكترونية والتمكين الإداري وغيرها.

ومع الإقرار بتعدد تلك المفاهيم والتطبيقات وأهميتها إلا أن التمكين الإداري يعد من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام والفكر الإداري التربوي بشكل خاص، للارتقاء بكافة ميادين التطور في حياة المجتمعات.

"ولقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أياً كان نوعها، كما أن التطورات والتحولات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية التمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المؤسسات" (الطعاني والسويدي، ٢٠١٣: ٣٠٧).

وقد أشار مازن (٢٠٠٦: ١) إلى "أن التمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع".

ومن هنا فإن مفهوم تمكين العاملين يعد مطلباً أساسياً للمؤسسات التربوية، سيما بعد تبني اتجاهات حديثة تستند إلى بعض المفاهيم الإدارية

الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا مما ميز مدخل التمكين الذي يقوم على فلسفة جديدة قوامها التركيز على دور العاملين وفعاليتهم في المؤسسة لا على التنظيمات المنافسة.

إلى جانب أنه يساعد الإدارة في معالجة بعض المشاكل، وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف ورسم السياسات واتخاذ القرارات، لما يتيح من تدفق للمعلومات وزيادة لفرص التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، بما يسهم في إيجاد مناخ تنظيمي يتوقع أن ينعكس إيجاباً على الكثير من الجوانب في حياة العاملين من قبيل الرضا الوظيفي والسعادة المهنية التي تعزز السلوك الإبداعي لدى أولئك العاملين. ولعل ذلك يوفر ضماناً لظهور أكبر قدر من الأفكار التربوية الأصيلة التي تضاف إلى الفكر والممارسة التربوية، وتبعث الثقة والاعتزاز والفخر لدى أفراد المؤسسة التربوية بكافة مستوياتها التنظيمية.

إن "قيام المؤسسات وأجهزة الإدارة العامة بإطلاق طاقات الموظفين من خلال قيادتها الإدارية يساعد على خلق موظف متفرد وغير نمطي يؤمن بأهمية تدفق المعلومات واستخدامها وتباين وتنوع الأفكار الإبداعية الناتجة عنها من الأفراد، وهذا بدوره يساعد على التخلص من النمطية والاتكالية، أيضاً يساعد ذلك الموظف على ممارسة التفكير الناقد في كل ما يقرأ أو يسمع أو يشاهد كما يدعم التمكين القدرة على التعلم الدائم والذاتي حيث يصاحب هذا التعلم نمو معرفي معلوماتي مهني واسع، ويطرأ على هذا الموظف نتيجة إطلاق طاقاته تطور كبير في شخصيته، حيث يُمكن الفرد من أن يُعبر عن اهتماماته وآرائه ودوافعه بما يضمن مصلحة العمل، كما تتسم المشاعر بالاستقرار والأهداف الوظيفية بالتسلسل والاستمرار، وبذلك نتجنب الميل للتسلط والسيطرة والحرفية في تنفيذ الإجراءات والنظم الروتينية دون تفكير" (أبو المجد، ٢٠٠٨: ٥٤ - ٥٧).

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في كون مرحلة التعليم الثانوي في فلسطين تعتبر مرحلة فارقة في حياة الطلبة وذويهم، إلى جانب أهميتها على الصعيد المجتمعي

بما يتضمنه من اتجاهات مجتمعية تشكلها طموحات المجتمع وآماله، واحتياجات المؤسسات المدنية، متوجة برغبة سياسية تتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بذلك الحراك المجتمعي إزاء هذه المرحلة ونواتجها، وهذا يستلزم تحسين الأداء في نظام التعليم الثانوي، ذلك التحسين الذي لا يتأتى إلا بإدارة واعية ناجزة تتبنى مفاهيم إدارية فاعلة، ولعل التمكين الإداري من المفاهيم ذات الأهمية التي أكدها الفكر الإداري، ويرى الباحث أن المدارس الثانوية في ممارساتها الإدارية بحاجة لترسيخه، في ظل أجواء سياسية وإدارية يشوبها شيء من الضبابية والارتباك، طموحا في توفير مناخات تنظيمية من أبرز ملامحها الإبداع الإداري.

لذا جاءت الدراسة الحالية هادفة التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، والتأكد من طبيعة العلاقة بينه وبين السلوك الإبداعي لديهم، وقد استشعر الباحث أهمية الموضوع نظراً لما سبق ذكره، والذي أدركه من واقع كونه عمل مديراً لمدرسة ثانوية قبل ذلك، من هنا جاءت الدراسة الحالية للإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما مستوى التمكين الإداري؟ وما علاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين؟

وتتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمستوى التمكين الإداري لديهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري لديهم تعزى إلى المتغيرات: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الجنس، المديرية، عدد الدورات التدريبية)؟
- ما درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمستوى السلوك الإبداعي لديهم؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى السلوك الإبداعي لديهم تعزى إلى المتغيرات: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الجنس، المديرية، عدد الدورات التدريبية)؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين درجة تقدير أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري ودرجة تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

- ١ - التعرف إلى درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمستوى التمكين الإداري لديهم.
- ٢ - الكشف عما إذا كانت هناك فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري لديهم تعزى إلى المتغيرات: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الجنس، المديرية، عدد الدورات التدريبية).
- ٣ - التعرف إلى درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمستوى السلوك الإبداعي لديهم.
- ٤ - الكشف عما إذا كانت هناك فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى السلوك الإبداعي لديهم تعزى إلى المتغيرات: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الجنس، المديرية، عدد الدورات التدريبية).
- ٥ - التأكد من وجود أو عدم وجود علاقة ارتباطية بين درجة تقدير أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري ودرجة تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم.

أهمية الدراسة

- تثبثق أهمية الدراسة من أهمية مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإدارية اللازمة لتطوير الممارسات الإدارية في مدارس التعليم العام، لما يحققه من مناحات تنظيمية راقية، قد يكون السلوك الإبداعي أحد ملامحها.
- قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة القائمون على الإدارة التربوية في المستويات العليا، ومديرو المدارس أنفسهم.
- قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة الباحثون في مجال الإدارة المدرسية كأساس لموضوعات أخرى.
- رعد المكتبة الفلسطينية والعربية بإطار نظري يختص بطبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي.

مصطلحات الدراسة

التمكين الإداري: عرفه (Griffin & Moorhead, 2001) بأنه: "تحويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه، وحل المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف"، ويعرفه الحراحشة والهيبي (٢٠٠٦: ٢٤١) بأنه "الطريقة التي تتم بواسطتها زيادة دافع العمل الداخلي للعاملين من خلال انخراطهم بأعمالهم، وهي عملية تمارسها الإدارة وتتمثل بأخذ المبادرات التي تؤثر إيجاباً على طبيعة عمل الأفراد ودافعيتهم"، ويعرفه الكبيسي (٢٠٠٤، ٣٦) بأنه: "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم"، وتعرفه عبد الحسين (٢٠١٢: ٨٣) بأنه: "مفهوم إداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الإداري، والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دوراً أكبر في المشاركة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات".

وعرفه الباحث إجرائياً بأنه: طريقة إدارية تركز على توظيف الموارد البشرية بشكل فاعل من خلال تحسين العلاقات وضبط الإجراءات، ويقاس من خلال تسجيل تقديرات عينة الدراسة لأبعاد التمكين المتمثلة في تفويض السلطة، والتدريب، والاتصال الفعال، وحفز الموظفين.

السلوك الإبداعي (Creative Behavior): عرفه الحراحشة والهيبي (٢٠٠٦: ٢٤٢) بأنه "الممارسات والمبادرات الفكرية والعملية التي يبديها العاملون أثناء أدائهم لأعمالهم، ومن شأنها رفع سوية الأداء التنظيمي"، وعرفه (نجم) بأنه "التوصل إلى الأفكار الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة، تسهم في تطوير الأداء في المؤسسات العامة بما يضمن تأكيد ثقافة الابتكار لدى القادة الإداريين طوال تواجدهم في الوظيفة العام، وذلك من خلال الاستجابة الفورية لكل ما هو جديد" (نجم، ٢٠١١: ٤١٦).

ويعرفه (الجبري، ٢٠٠٩: ٩٤) بأنه "الاستغلال الأمثل لما هو موجود لدى الإنسان من قدرات فكرية وعقلية ينتج عنها أفكار وأساليب عمل جديدة وخالقة، تتسم بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات بحيث يمكن تنمية هذه القدرات بالتدريب بناء على قدرة الفرد والجماعة والمنظمة للاستفادة منها في تحسين وتفعيل أداء المنظمة".

وعرفه الباحث إجرائياً بأنه: مجموعة الممارسات المعرفية والإجرائية التي تظهر في أداء مديري المدارس الثانوية خلال إدارتهم للعاملين معهم بهدف الارتقاء بمستوى مدارسهم إنسانياً وإنتاجياً، وتقاس تلك الممارسات من خلال تقديرات أفراد العينة لأبعاد السلوك الإبداعي المتمثلة في حل المشكلات، والمبادأة وتحمل المخاطر، والتفكير الابتكاري.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على محافظات غزة، وتحديدًا المدارس الثانوية الحكومية، وتناولت جميع مديري المدارس الثانوية، البالغ عددهم (١٥٢) مديراً

ومديرة، وتم تطبيق الشق الميداني من هذه الدراسة في بداية الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥.

الإطار النظري

أولاً - التمكين الإداري

مفهوم التمكين: يعرف التمكين لغة بحسب ما ورد في معجم لسان العرب (ابن منظور، ١٩٩٥) بمعنى القدرة، والتمكين هو عملية تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوافر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم (Potterfield, 1992: 2). وبذلك "فإن التمكين يساعد في تقوية الأفراد، بمعنى منحهم الفرصة للمشاركة، والانطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل مشاكل العمل وتحسين الإنتاجية" (السلمي، ٢٠٠٥: ٢٥٤).

عناصر التمكين الإداري: يمكن لمفهوم التمكين الإداري أن يكتمل ويتضح إذا ما توافرت عناصره مجتمعة، التي تعددت تصنيفات المفكرين الإداريين لها، ومن هذه التصنيفات ما أورده عبد الحسين (٢٠١٢: ٨٤٨٣) فيما يلي:

١ - التفويض ٢ - التدريب والتعلم ٣ - الاستقلالية. ٤ - الدافعية.

وتمت صياغة هذه العناصر خلال الدراسة الحالية في أبعاد أربعة هي: تفويض السلطة، والتدريب، والاتصال الفعال، وحفز الموظفين.

أهمية التمكين الإداري: تكمن أهمية التمكين في أنه يسهم في تعزيز العلاقات الإنسانية في المنظمة، ويسهم في نشر أجواء الرضى الوظيفي لدى العاملين، بما يضمن تحقيق الولاء التنظيمي لديهم، فتصبح المنظمة بذلك منظمة متسمة بالصحة التنظيمية، وقد حدد (Bon, Mustafa, 2014: 1164-1166) مجموعة من المزايا والفوائد التي يحققها التمكين، هي فيما يلي:

- ١ - يشرك التمكين الموظفين في اتخاذ القرارات العلمية والاستراتيجية.
- ٢ - كما أنه يلعب دوراً هاماً لتعزيز أداء الموظفين في المنظمات.
- ٣ - إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار.
- ٤ - إعطاء الثقة التي تسمح لهم باتخاذ القرارات اللازمة في مواجهة المشكلات.

مقومات التمكين: من أجل تحقيق ثمار التمكين الإداري وفقاً للنتائج المتوقعة والمنشودة، كان لزاماً على القائمين بجهد التمكين أن يوفرُوا بعضاً من المقومات الأساسية لنجاحه، التي أجملها (ملحم) فيما يلي:

- ١ - العلم والمعرفة والمهارة: فمن غير المعقول تمكين مدير مدرسة بدون تأهيله ببرنامجي دبلوم أحدهما تربوي والآخر في مجال القيادة والإدارة التربوية على الأقل، والتدريب التربوي والإداري المستمر لمدير المدرسة، وملاحقة الجديد في هذين المجالين.
- ٢ - الاتصال وتدقيق المعلومات: والأمر هنا يتعلق بالمدرسة كمؤسسة تعليمية والواجب الاتصال وزيادة انفتاح المدرسة على المجتمع المحلي المحيط بها وتلبية احتياجاته، إذ في عدم تمكين القيادات المدرسية تفويت فرص سانحة للمدرسة نحو كسب المزيد من رضى المجتمع المحلي.
- ٣ - الثقة بين المديرين والعاملين: ولعلّ هذه الثقة من شأنها أن تُعلي روح الرضى الوظيفي للقيادات التربوية المدرسية الناجم عن الثقة بهم وبأهميتهم، وهو شعور مرشح للانتقال إلى سائر العاملين في المدرسة وطلبها أيضاً، وبالتالي سيادة روح الفريق وارتفاع درجة الولاء التنظيمي ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة أفراد المدرسة.
- ٤ - الحوافز المادية والمعنوية: فنظام الحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يحصل من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية، والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق؛ (ملحم، ٢٠٠٩: ٥٤).

ومن هنا يمكن اعتبار ما ورد من مقومات هي ضمانات لنجاح عمليات التمكين بما ينعكس إيجاباً على العلاقات الإنسانية من جهة وعلى زيادة الإنتاجية من جهة أخرى.

معوقات التمكين الإداري: حدد (Forrester) أهم معوقات التمكين فيما يلي:

- ١ - عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.
 - ٢ - المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفاً للتمكين.
 - ٣ - تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى برغم اختلاف ظروف كل منظمة.
 - ٤ - عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة (Forrester, 2000: 67).
- من هنا يمكن القول أن عمليات التمكين عمليات معقدة متشابكة، تحتاج مزيداً من القناعة والتنسيق ليتمكن الراغبون في التمكين من جني ثماره المنشودة.

ثانياً - السلوك الإبداعي:

تعددت أفكار المفكرين فيما يخص مفهوم الإبداع، فهو مفهوم إنساني لا يُعقل تحديده دون اختلاف، ولعل مما أسهم في تعدد مسارات ذلك المفهوم في الميدان الإداري هو دخول التكنولوجيا الحديثة ضمن الممارسات الإدارية للإداريين، فأصبح ذلك جزءاً من سلوكياتهم الإدارية التي يمكن تصنيفها في أبعاد عدة أهمها السلوك الإبداعي.

يعرف السلوك الإبداعي بأنه السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، إذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة (السالم، ١٩٩٩: ١٠٠).

مما سبق يمكن القول أن الإبداع الإداري قد يمارس على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة والمنظمة.

عناصر الإبداع: الإبداع هو تطبيق لأفكار جديدة تؤدي إلى تحسين ملحوظ في النواتج والمخرجات، ولا يمكن أن يكتمل معنى الإبداع إلا بتوافر عناصره، التي تشكل المرتكزات الأساسية، والمكونات الضرورية لاكمال مفهوم الإبداع، وتتوافرها في أداء الإداري يمكن من خلالها أن يتم تقييم سلوكه الإبداعي، وقد اختلف المنظرون في تحديدها، إلا أنه يمكن إجمال ما أوردوه في عدة عناصر هي: الإحساس بالمشكلة، ووفرة الأفكار، والمرونة، والأصالة، والتفكير الابتكاري، والقدرة على التحليل، والقدرة على الإبداع والابتكار.

المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري: حددها (الطعامنة ويونس) فيما يلي:

- ١ - الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة: حيث يتردد الكثيرون من القادة والمديرين في التخلي عن الأساليب القديمة سواء في التفكير أو العمل أو الممارسات.
- ٢ - الأحكام السابقة: حيث تبني الأحكام السابقة على أساس شعارات أو مقولات تهين الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك.
- ٣ - الجمود والكسل: إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، وأن التجديد يقود إلى التوسع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة. ويتطلب التوسع على هذا النحو عزمًا موازيًا للمسؤوليات والمهام، وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المنظمة تنعدم فرص الإبداع.
- ٤ - القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة، فقد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم على التعامل معه محدودة؛ إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع.
- ٥ - غياب الفرصة، حيث إن توفر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومساره، يتطلب توافر

الفرصة التي تطرح فيها الفكرة؛ إذ أن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وأن فقدان أحدهما يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.

٦ - عدم توافر البيئة الإبداعية: حيث تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع ومقوماته؛ (الطعامنة ويونس، ٢٠٠١: ٩٠-٩١).

التمكين والإبداع:

لقد تمت الإشارة في الكتابات الإدارية إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين. ويعد التمكين أحد الموضوعات المهمة في حفز السلوك الإبداعي القادر على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال، كما وتعد العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي علاقة قوية تؤدي إحداها إلى الأخرى، وعند توافر الرغبة لدى المدير بتمكين العاملين في الوسط الذي يقوده، فإنه يلجأ إلى إعادة النظر في عملية تحويل الصلاحيات والبدء بمنح الثقة للمرؤوسين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي، وتفويض مزيد من الصلاحيات، وتحديد صيغة المسألة الإدارية في إطار الأهداف المتفق على تنفيذها من قبل المرؤوسين" (المبيضين والطراونة، ٢٠١١: ٤٨٩). ومن هنا يرى الباحث أن التمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل، وذلك يمثل مؤشراً نظرياً لوجود ارتباط بين ممارسات التمكين لمدير المدرسة الثانوية والسلوك الإبداعي لديه، وهو ارتباط منطقي من هذه الزاوية النظرية.

الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة كان من الأنسب تصنيفها في محاور ثلاثة: دراسات تناولت التمكين الإداري، ودراسات تناولت السلوك الإبداعي،

ودراسات تناولت العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، وقد تم ترتيب الدراسات السابقة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، على النحو التالي:

أولاً - الدراسات التي تناولت التمكين الإداري:

١ - دراسة الطعاني والسويحي (٢٠١٣) هدفت تعرف التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً بالاستبانة أداة لدراسته، التي طبقت على عينة قوامها (٣٥٠) مديراً ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام، وكان من النتائج التي أسفرت عنها الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى الى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

٢ - دراسة سلامة (٢٠١١) هدفت قياس مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، وقياس درجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً بالاستبانة أداة لدراسته، وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بمستوى مرتفع، كما أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات آراء مديري المدارس الثانوية العامة حول مستوى التمكين الإداري لديهم تعزى لمتغيرات الجنس، والتأهيل التربوي، وسنوات الخبرة.

٣ - دراسة (Emerson, 2008) هدفت تعرف الأسباب التي تعزز تمكين العاملين بشكل فعلي تطبيقي بعيداً عن الشعارات النظرية، وكذلك هدفت تحديد سبل تحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين للعاملين في منظمة إكسفام الدولية البريطانية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً بالاستبانة أداة لدراسته، وكان من أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة وجود

حاجة لإعادة النظر في التمكين الإداري في المؤسسة بحيث يسمح للموظفين بأن يدلوا بأرائهم في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها، مما يشعرهم بأن لهم دوراً في اتخاذ القرارات، كما يجب على الإدارة ممارسة أسلوب تمكين العاملين وتشجيعه من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين.

٤ - دراسة (Seaborne, 2003) هدفت تعرف آراء الموظفين العاملين ضمن إمرة قائد متوازن تماماً مقارنة بأقرانهم الذين يعملون ضمن إمرة قائد معتدل التوازن وآخرين يعملون مع قائد غير متوازن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً بالاستبانة أداة لدراسته، وكان من أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة أن الأفراد الذين يتبعون قائداً ذا نمط قيادة متوازن لا يسجلون فرقاً ذا دلالة إحصائية في التمكين، وأن سلطة اتخاذ القرار تلعب دوراً حاسماً في إدراك الموظفين للتمكين وتفهمهم له، حيث يرتبط التمكين ارتباطاً وثيقاً بسلطة اتخاذ القرار.

ثانياً - الدراسات التي تناولت السلوك الإبداعي:

٥ - دراسة أبو الخير (٢٠١٣) هدفت تحديد الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس بمحافظات غزة، وقياس مستوى الإبداع الإداري لديهم، وتعرف العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري لديهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً بالاستبانة أداة لدراسته، وطبقت على جميع مديري المدارس الثانوية البالغ عددهم (١٢٤) فرداً، وكان من أهم نتائج الدراسة أن تقدير المفحوصين لفقرات الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق بين متوسطات درجات تقديرات المديرين حول مجالات الإبداع الإداري تعزى لكل من متغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة والمنطقة التعليمية، في حين توجد فروق في مجال الطلاقة والمرونة والشعور بالمشكلة والمخاطرة تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور.

٦ - دراسة الجسار (٢٠١٣) هدفت تعرف مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش، والكشف عن علاقة هذا المستوى

بتهيئة بيئة مدرسية آمنة وفقاً لتقدير المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستعيناً باستبانة أداة لدراسته، التي طبقها على عينة مكونة من (٣٤٤) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في مدينة جرش، وكان من النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً في جميع محاور المقياس، وعدم وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لمستوى الإبداع تعزى لكل من متغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، إلى جانب وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

٧ - دراسة الحارثي (٢٠١٢) هدفت تعرف واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، والكشف عن أبرز معوقاته، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً باستبانة أداة لدراسته، التي طبقت على جميع المديرين والوكلاء البالغ عددهم (١٠٣) مديرين و(١٩٥) وكيلًا، وكان من نتائج الدراسة أن مستوى توافر عناصر الإبداع الإداري كان متوسطاً، وأن كلاً من مهارتي الطلاقة والمرونة طبقت بدرجة كبيرة، في حين طبقت مهارة الحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف بدرجة منخفضة، في حين طبقت باقي المهارات بدرجة متوسطة.

ثالثاً - الدراسات التي تناولت العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي:

٨ - دراسة العطار (٢٠١٢) هدفت تعرف مستوى كل من التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بفلسطين، واستخدم الباحث المنهج التحليلي، مستعيناً بالاستبانة أداة لدراسته، التي طبقت على عينة قوامها (٢٦٦) من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية، وكان من النتائج التي أسفرت عنها توافر التمكين الإداري وأبعاده بنسب متفاوتة في الجامعتين، وأن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر.

٩ - دراسة المبيضين والطراونة (٢٠١١) هدفت تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، كما هدفت اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعينا باستبانة أداة لدراسته، التي طبقت على عينة من العاملين في البنوك الأردنية قوامها (٣٩١) موظفاً، وكان من النتائج التي أسفرت عنها الدراسة أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته، بدرجة متوسطة، كما أن هناك سلوكاً إبداعياً لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة.

١٠ - دراسة فلاق وناقلة (٢٠١١) هدفت التعرف على مستوى التمكين الإداري والإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية، وتوضيح أثر تطبيق سياسة التمكين الإداري في إبداع الموظفين بمجموعة الاتصالات الأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعينا بالاستبانة أداة لدراسته، وطبقت على (١٤٧) فرداً ما بين مدير ورئيس قسم ورئيس شعبة، وكان من نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التمكين الإداري في مجموعة اتصالات الأردنية كان متوسطاً، كما أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لمجالات التمكين الإداري.

١١ - دراسة نسيمان (٢٠١١) هدفت الكشف عن درجة التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعينا بالاستبانة أداة لدراسته، التي طبقت على عينة قوامها (٢٥٢) إدارياً، وكان من النتائج التي أسفرت عنها الدراسة توافر أبعاد الإبداع الإداري بدرجة كبيرة، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية.

١٢ - دراسة راضي (٢٠١٠) هدفت التثبت من العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل بأبعاده (تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفاعل، والتحفيز)، وإبداع العاملين الذي يشتمل على (روح المجازفة، والمرونة،

والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً باستبانة أداة لدراسته، التي طبقت على عينة قوامها (٣٧) موظفاً يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، وكان من النتائج التي أسفرت عنها الدراسة وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، وبرهنت وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين.

١٣ - دراسة Çakar & Ertürk (2010) هدفت التعرف إلى تأثير الثقافة التنظيمية والتمكين على القدرة على الإبداع الإداري، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، مستعينين بالاستبانة أداة لدراستهما، التي طبقت على عينة قوامها من (٧٤٢) موظفاً من (٩٣) من الشركات الصغيرة والمتوسطة في تركيا، وكان من النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، أن الممارسات الإدارية الجماعية والتشاركية ترتبط بشكل إيجابي مع التمكين وبالتالي تعزز القدرة على الإبداع، في حين ترتبط مسافة السلطة سلباً بالتمكين.

١٤ - دراسة الحراحشة والهيبي (٢٠٠٦) هدفت معرفة اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً باستبانة أداة لدراسته، التي طبقت على عينة بلغ مجموعها (٥٠٠) فرد، وكان من النتائج التي أسفرت عنها الدراسة أن متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري) و(الدعم التنظيمي) تؤثر في المتغير التابع (السلوك الإبداعي، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، الإقليم، الخبرة).

تعليق عام على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، التي تعد ذات صلة وثيقة بالدراسة الحالية، اتضح ما يلي:

أولاً - أوجه الاتفاق: اتفقت الدراسة مع جميع الدراسات الواردة في استخدام المنهج الوصفي، والاستعانة بالاستبانة أداة للبحث، كما وافقت مع دراسة كل من سلامة (٢٠١١)، (Seaborne (2008)، Emerson (2003) في تناول موضوع التمكين الإداري، وافقت مع دراسة كل من أبو الخير (٢٠١٣)، والجسار (٢٠١٣)، والحارثي (٢٠١٢) في تناول موضوع السلوك الإبداعي، في حين اتفقت مع دراسة كل من العطار (٢٠١٢)، وفلاق وناقلة (٢٠١١)، والمبيضين والطراونة (٢٠١١)، ونسمان (٢٠١١)، وراضي (٢٠١٠) و Çakar & Ertürk (2010)، والحراشة والهيبي (٢٠٠٦) في تناول كل من التمكين الإداري والإبداع الإداري وبيان العلاقة بينهما، وافقت مع دراسة أبو الخير (٢٠١٣) في التطبيق على البيئة الفلسطينية.

ثانياً - أوجه الاختلاف: اختلفت مع كل الدراسات الواردة في الأهداف، والكثير من النتائج، إلى جانب الاختلاف في بيانات التطبيق ما عدا أربعة منها.

ثالثاً - أوجه التميز: تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات الواردة في كونها الدراسة الوحيدة - وفق معلومات الباحث - التي تناولت بحث العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين.

رابعاً - أوجه الاستفادة: استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات الواردة في تحديد المنهج والطريقة وتفسير النتائج، وكذلك في تصميم أداة الدراسة، وعلى وجه الخصوص دراسة كل من الطعاني والسويبي (٢٠١٣)، وراضي (٢٠١٠)، والحراشة والهيبي (٢٠٠٦).

منهجية الدراسة وإجراءاتها

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (١٥٢) مديراً، خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ٢٠١٤/٢٠١٥م (وزارة التربية والتعليم العام، ٢٠١٤).

عينة الدراسة ووصفها :

قام الباحث بتطبيق أداتي الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٥٢) فرداً باستخدام طريقة المسح الشامل، حصل منهم على (١٤٥) استبانة، أي بنسبة استرداد مقدارها (٩٥٪)، وفي الجدول رقم (١) وصفهم وفقاً لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم (١)

وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة وعدد الدورات والمؤهل العلمي والجنس والمديرية

سنوات الخدمة	العدد	النسبة	عدد الدورات	العدد	النسبة	المؤهل العلمي	العدد	النسبة
أقل من ٥ سنوات	١٣	٨,٩٧٪	أقل من ٥ دورات	٢٠	١٣,٧٩٪	بكالوريوس	١١٦	٨٠٪
من ٥ - ١٠ سنوات	٤٩	٣٣,٧٩٪	من ٥ - ١٠ دورات	٣٣	٢٢,٧٥٪	دراسات عليا	٢٩	٢٠٪
أكثر من ١٠ سنوات	٨٣	٥٧,٢٤٪	أكثر من ١٠ دورات	٩٢	٦٣,٤٤٨٪	المجموع	١٤٥	١٠٠٪
المجموع	١٤٥	١٠٠٪	المجموع	١٤٥	١٠٠٪			
المديرية	العدد	النسبة	المديرية	العدد	النسبة	الجنس	العدد	النسبة
رفح	١٦	١١,٠٣٪	غرب غزة	٢٧	١٨,٦٢٪	ذكر	٦٥	٤٤,٨٣٪
غرب خان يونس	١٤	٩,٦٦٪	شرق غزة	٢٠	١٣,٧٩٪	أنثى	٨٠	٥٥,١٧٪
شرق خان يونس	١٦	١١,٠٤٪	شمال غزة	٢٤	١٦,٥٥٪	المجموع	١٤٥	١٠٠٪
الوسطى	٢٨	١٩,٣١٪	المجموع	١٤٥	١٠٠٪			

أدوات الدراسة:

استخدم الباحث مقياسين الأول لقياس التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، وتكون من (٢٠) فقرة وزعت على (٤) مجالات (تفويض السلطة التدريب، الاتصال الفعال، حفز الموظفين)، في كل مجال (٥) فقرات، والثاني لقياس السلوك الإبداعي لديهم، وتكون من (٢٥) فقرة، وزعت على (٣) مجالات (حل المشكلات، المبادأة وتحمل المخاطر، التفكير الابتكاري)، للأول (٨) فقرات، وللثاني (٧) فقرات، وللثالث (١٠) فقرات.

صدق المقياسين وثباتهما:

أولاً - صدق المحكمين للمقياسين الأول (التمكين الإداري)، والثاني (السلوك الإبداعي):

للتحقق من صدق المقياسين تم عرضهما في صورتهم الأولى على (٧) محكمين من أساتذة الجامعات المختصين، لتصبح فقرات الأول في صورتها النهائية (٢٠) فقرة، وفقرات الثاني (٢٥) فقرة، فقد حذفت فقرات منها: "أوفر للموظفين مصدراً بديلاً في حال انقطاع الرواتب"، وأضيفت فقرات منها: "تتبع الإدارة العليا أسلوب التجوال (الميداني) للتواصل مع مديري المدارس".

ثانياً - صدق الاتساق الداخلي للمقياسين الأول (التمكين الإداري)، والثاني (السلوك الإبداعي):

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس، من خلال تطبيق المقياس على عينة استطلاعية قوامها (٤٠) مديراً، وجدول رقم (٢) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٢)

يبين معاملات ارتباط كل بعد من الأبعاد ودرجة الكلية لكل من المقياسين

المقياس الأول (التمكين الإداري)				المقياس الثاني (السلوك الإبداعي)			
م	اسم البعد	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	م	اسم البعد	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
١	البعد الأول: تفويض السلطة	٠,٩٢٩	٠,٠٠٠	١	البعد الأول: حل المشكلات.	٠,٨٤٢	٠,٠٠٠
٢	البعد الثاني: التدريب	٠,٩٠٨	٠,٠٠٠	٢	البعد الثاني: المبادرة وتحمل المخاطر.	٠,٩٣٠	٠,٠٠٠
٣	البعد الثالث: الاتصال الفعال	٠,٨٤٣	٠,٠٠٠	٣	البعد الثالث: التفكير الابتكاري.	٠,٨٩٠	٠,٠٠٠
٤	البعد الرابع: حفز الموظفين	٠,٨٩٥	٠,٠٠٠				

- قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = ٠,٠١$ ودرجة حرية (٣٨) تساوي (٠,٢٦٧).

- قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = ٠,٠٥$ ودرجة حرية (٣٨) تساوي (٠,٢٠٥).

يتضح من الجدول رقم (٢) السابق وجود علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين المجالات والدرجة الكلية لكل من المقياسين، حيث إن كل منها مستوى الدلالة (أقل من $\alpha = ٠,٠١$) وهذا يدل على أن محاور المقياسين تتمتع بمعامل صدق عالٍ يطمئن الباحث إلى استخدامها.

ثالثاً - ثبات المقياسين الأول (التمكين الإداري)، والثاني (السلوك الإبداعي):

تم حساب الثبات الكلي لكل من المقياسين ولمجالتهما المختلفة بطريقة معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، كما هو موضح في الجدول رقم (٣) التالي.

الجدول رقم (٣)

يبين معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات المقياسين الأول والثاني

المقياس الأول (التمكين الإداري)				المقياس الثاني (السلوك الإبداعي)			
م	اسم البعد	عدد العبارات	معامل الثبات	م	اسم البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
1	البعد الأول: تفويض السلطة	٥	٠,٥٦٦	١	البعد الأول: حل المشكلات.	٨	٠,٥٤٠
٢	البعد الثاني: التدريب	٥	٠,٥٨٦	٢	البعد الثاني: المبادرة وتحمل المخاطر.	٧	٠,٧١٤
٣	البعد الثالث: الاتصال الفعال	٥	٠,٧٨٦	٣	البعد الثالث: التفكير الابتكاري.	١٠	٠,٦٥٣
٤	البعد الرابع: حفز الموظفين	٥	٠,٦٨٥	الاستبيان الثاني (السلوك الإبداعي) ككل			
المقياس الأول (التمكين الإداري) ككل			٢٠	٠,٨٧٠			

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ودرجة حرية (٣٨) تساوي (٠,٢٦٧).

يتضح من الجدول رقم (٣) - وفيما يتعلق بالمقياس الأول - أن معامل الارتباط للمجال الأول (٠,٥٦٦)، والمجال الثاني (٠,٥٨٦)، والمجال الثالث (٠,٧٨٦)، والمجال الرابع (٠,٦٨٥)، وبلغ معامل الثبات للمقياس ككل (٠,٨٧٠) وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، أما فيما يتعلق بالمقياس الثاني فيتضح أن معامل الارتباط للمجال الأول (٠,٥٤٠)، والمجال الثاني (٠,٧١٤)، والمجال الثالث (٠,٦٥٣)، وبلغ معامل الثبات للمقياس ككل (٠,٨٢٥) وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، والنتيجة المتعلقة بالمقياسين تُعدُّ مقبولة لأغراض الدراسة وتعطي الأداة الصلاحية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع الدراسة.

معيار المقاييس:

تبنت الدراسة معيار (عبد الفتاح، ٢٠٠٨: ٥٤١) للحكم على درجة توافر المعيار عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي والجدول رقم (٤) التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (٤)

يبين معيار الحكم على تقدير العينة لمستوى التمكين الإداري، والسلوك الإبداعي

درجة التوافر	المتوسط الحسابي	
	إلى	من
قليلة جداً	١,٧٩	١
قليلة	٢,٥٩	١,٨٠
متوسطة	٣,٣٩	٢,٦٠
كبيرة	٤,١٩	٣,٤٠
كبيرة جداً	٥	٤,٢٠

المعالجات الإحصائية

استخدم الباحث الاتساق الداخلي Internal Consistency، معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه Scheffe Test، ومعامل ارتباط بيرسون.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

الإجابة عن السؤال الأول، ونصه: "ما درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمستوى التمكين الإداري لديهم؟"، وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والرتب لكل مجال من مجالات المقياس كما هو موضح بجدول رقم (٥) التالي.

الجدول رقم (٥)

يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والرتب لكل مجال من مجالات مقياس التمكين الإداري

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
١	٦٤,٨	٠,٦٩	٣,٢٤	البعد الأول : تفويض السلطة
٣	٦١,٩	٠,٥٠	٣,٠٩	البعد الثاني : التدريب
١	٦٣,٦	٠,٧٩	٣,١٨	البعد الثالث : الاتصال الفعال
٤	٥١,٦	٠,٦٣	٢,٥٨	البعد الرابع : حفز الموظفين
	٦٠,٥	٠,٤٣	٣,٠٢	المقياس الأول (التمكين الإداري) ككل

يتبين من الجدول رقم (٥) السابق أن استجابة عينة الدراسة على مقياس التمكين الإداري جاءت بنسبة مئوية (٦٠,٥)، وهي نسبة مقبولة إلى حد ما، وجاء بعد تفويض السلطة في المرتبة الأولى بنسبة مئوية (٦٤,٨)، وهي نسبة مقبولة إلى حد ما، ويعزو الباحث ذلك إلى خصوصية العمل في التعليم الثانوي والذي يتطلب تفويضاً في السلطات، وإن لم يصل ذلك إلى المستوى المطلوب، وكذلك جاء كل من بعد الاتصال الفعال وبعد التدريب، في حين جاء بعد حفز الموظفين في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية (٥١,٦)، وهي نسبة متدنية، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف نظام التحفيز في الدوائر الحكومية وخصوصاً في مجال التعليم، وذلك نظراً لضعف الإمكانيات لدى الوزارة، ومن الأهمية بمكان التنويه إلى أن الدراسة طبقت في فترة حرم فيها الكثير من مديري المدارس من تقاضي رواتبهم بسبب الانقسام السياسي الحاصل بين الأشقاء الفلسطينيين متمثلاً في وجود حكومتين مختلفتين لشعب واحد، الذي تتضح أحد آثاره في حرمان شريحة كبيرة من الموظفين التابعين لأحد الحكومتين من تقاضي رواتبهم على خلفية الاختلاف السياسي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المبيضين والطراونة (٢٠١١) ودراسة فلاق وناقلة (٢٠١١) التي بينت أن ممارسة التمكين الإداري جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة

الطعاني والسويحي (٢٠١٣) ودراسة نسمان (٢٠١١) التي بينت أن مستوى التمكين الإداري كان مرتفعاً. وفيما يلي تفصيل لفقرات الأبعاد:

الجدول رقم (٦)

يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والرتب للبعد الأول من مقياس التمكين الإداري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	تفوضني الإدارة العليا سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.	٣,٥٢	١,٣٦	٧٠,٣	٢
٢	تثق الإدارة العليا في قدرتي على أداء المهام الموكلة إليّ.	٣,٤٣	١,٠٣	٦٨,٦	٣
٣	يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة خلال فترة التفويض فقط.	٣,٦١	١,٢٨	٧٢,١	١
٤	تمنحني الإدارة العليا المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامى.	٢,٥١	٠,٩٤	٥٠,٢	٥
٥	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	٣,١٤	١,٣١	٦٢,٨	٤
	البعد الأول ككل	٣,٢٤	٠,٦٩	٦٤,٨	

يتبين من الجدول رقم (٦) السابق أن العبارة الثالثة حصلت على المرتبة الأولى بنسبة مئوية (٧٢,١) وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى التغيير المستمر في القرارات والتعليمات مع وجود درجة من المركزية في بعض الصلاحيات المفوضة، تلتها الفقرة الأولى التي حصلت على المرتبة الثانية بنسبة مئوية (٧٠,٣) وهي درجة كبيرة، ولعل ذلك راجع إلى طبيعة العمل الإداري في التعليم الثانوي الذي يغلب عليه طابع الموسمية التي تظهر في أنشطة وإجراءات كبيرة يُشروع بها بداية العام وعند ملء الاستثمارات والتجهيز للامتحانات وعند البدء بها وإعلان النتائج، إلى جانب ما يتمتع به القياديون في الدوائر الحكومية من صفات إيجابية أبرزها التفويض المضبوط، وكذلك ما يتمتع به مديرو

المدارس الثانوية من خبرة ناضجة في مجال العمل الإداري، في حين جاءت الفقرة الرابعة في المرتبة الخامسة والأخيرة بنسبة مئوية (٥٠,٢) وهي درجة قليلة.

الجدول رقم (٧)

يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والرتب للبعد الثاني من مقياس التمكين الإداري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	تتبنى وزارة التربية والتعليم خطة واضحة للتدريب الإداري.	٢,١٠	٠,٣١	٤٢,١	٥
٢	توفر لي الوزارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	٣,٥٧	١,٤٤	٧١,٣	٢
٣	تشجع الوزارة مديري المدارس على تبادل الخبرات فيما بينهم.	٢,٧٢	٠,٩١	٥٤,٣	٤
٤	يتاح لمديري المدارس فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.	٣,٨٨	١,٢٢	٧٧,٧	١
٥	يوفر لي رؤسائي فرصة جيدة للنمو المهني.	٣,٢٠	٠,٩٨	٦٤,٠	٣
	البعد الثاني ككل	٣,٠٩	٠,٥٠	٦١,٩	

يتبين من الجدول رقم (٧) السابق أن العبارة الرابعة حصلت على المرتبة الأولى بنسبة مئوية (٧٧,٧) وهي نسبة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك للاهتمام الملحوظ من قبل الوزارة بنظام التعليم الثانوي بما في ذلك تنمية مديري المدارس مهنيًا بإعطائهم دورات تدريبية متخصصة وتوفير الأدلة والمنشورات المتعلقة بطبيعة العمل، تليها الفقرة الثانية بنسبة مئوية (٧١,٣)، في حين جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الخامسة والأخيرة بنسبة مئوية (٤٢,١) وهي درجة قليلة، ولعل ذلك راجع إلى عدم الاستقرار الإداري المترتب على عدم الاستقرار السياسي، الذي يظهر جلياً في التغييرات المتعددة في الهياكل التنظيمية، علماً

أن وزارة التربية والتعليم قد أنشأت مركزاً للتدريب الإداري إلا أنه في حاجة إلى مزيد من التفعيل.

الجدول رقم (٨)

يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والرتب للبعد الثالث من مقياس التمكين الإداري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	تتميز التعليمات والإجراءات في الإدارات العليا بالوضوح.	٢,٢١	٠,٤١	٤٤,١	٥
٢	أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موافقى بلا صعوبة.	٤,٤١	١,٠٢	٨٨,١	١
٣	تهتم الوزارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	٤,٠٢	١,٤١	٨٠,٤	٢
٤	توفر الوزارة نظاما معلوماتيا يتيح المعلومات لمديري المدارس بشكل سريع.	٢,٣٤	١,٤٣	٤٦,٩	٤
٥	تتبع الإدارة العليا أسلوب التجوال (الميداني) للتواصل مع مديري المدارس.	٢,٩٢	١,٣٧	٥٨,٣	٣
	البعد الثالث ككل	٣,١٨	٠,٧٩	٦٣,٦	

يتبين من الجدول رقم (٨) السابق أن العبارة الثانية حصلت على المرتبة الأولى بنسبة مئوية (٨٨,١) وهي درجة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى تركيبة مجتمع (غزة) ببعدها الجغرافي المتقارب، إلى جانب البعد الاجتماعي، علاوة على صفة البساطة التي يتصف بها الموظفون الحكوميون صغروا أم كبروا، في حين جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية (٤٤,١) وهي نسبة قليلة، ويعزو الباحث ذلك إلى الازدواجية في القرارات والتعليمات الصادرة عن شقي الوطن (رام الله وغزة) بما يُحدث ضبابية وعدم وضوح.

الجدول رقم (٩)

يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والرتب للبعد الرابع من مقياس التمكين الإداري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	تقدر الإدارة العليا جهودي في العمل.	٢,٨١	١,١٧	٥٦,٣	٢
٢	يسمح لي نظام العمل مع الإدارة العليا بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	٢,٤٥	١,٥٠	٤٩,٠	٣
٣	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.	١,٨٣	١,٠٩	٣٦,٦	٤
٤	أشعر أن نظام الترقيات المتبع مع مديري المدارس الثانوية يتسم بالعدالة والموضوعية.	١,٤٠	٠,٦٧	٢٨,٠	٥
٥	تُبنى العلاقة بيني وبين رؤسائي على الاحترام المتبادل.	٤,٤٠	٠,٦٧	٨٨,٠	١
	البعد الرابع ككل	٢,٥٨	٠,٦٣	٥١,٦	

يتبين من الجدول رقم (٩) السابق أن العبارة الخامسة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة مئوية (٨٨,٠) وهي درجة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين باختلاف مستوياتهم قادة كانوا أو مرؤوسين تحكمهم علاقات زمالة فقد يكون الواحد منهم مدير مدرسة سابق ترقى إلى منصب قيادي وظل محافظاً على علاقته مع زملائه، إلى جانب الأسباب المتعلقة بالبعد الجغرافي والاجتماعي، وهذا ما اتفقت فيه الدراسة الحالية مع دراسة Çakar & Ertürk (2010)، في حين جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الخامسة والأخيرة، ولعل ذلك راجع إلى محدودية سلم الترقيات في نظام التعليم العام برمته بما فيه التعليم الثانوي، إلى جانب أسباب يعزوها بعض المديرين لاعتبارات سياسية.

إجابة السؤال الثاني، ونصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري لديهم تعزى إلى المتغيرات: (المؤهل العلمي، عدد سنوات

الخدمة، الجنس، المديرية، عدد الدورات التدريبية)٩، وبعد معالجة البيانات توصل الباحث إلى نتائج مفادها:

١ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (١٠) يبين ذلك.

الجدول رقم (١٠)

يبين نتائج اختبار (T-test) بين مجموعتين مستقلتين للكشف عن الفروق بين متوسط التقديرات التقويمية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية باختلاف متغير المؤهل العلمي

المقياس	الحالة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	متوسط الدلالة
فقرات المقياس الأول (التمكين الإداري) ككل	بكالوريوس	١١٦	٣,٠٢	٠,٤٣	٠,٠٣	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	٢٩	٣,٠٢	٠,٤٤		

- تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند متوسط ($\alpha=0,05$) ودرجات الحرية (١٤٢) عند قيمة جدولية (١,٩٦).

- تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند متوسط ($\alpha=0,01$) ودرجات الحرية (١٤٢) عند قيمة جدولية (٢,٥٧٦).

وبالنظر إلى الجدول رقم (١٠) السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند متوسط ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسط التقديرات لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتدريب الإداري لمديري المدارس، إلى جانب الخبرة والممارسة لدى هؤلاء المديرين، مما يقلل من تأثير الاختلاف في المؤهل، علاوة على أن زمام التمكين الإداري ليست في أيدي مديري المدارس وحدهم، وقد اتفقت الدراسة الحالية في هذه النتيجة مع دراسة الطعاني والسويحي (٢٠١٣)، ودراسة سلامة (٢٠١١).

٢ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين

متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري لديهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، والجدول رقم (١١) يبين ذلك.

الجدول رقم (١١)

يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لمقياس التمكين الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

المقياس	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة sig	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للمقياس الأول (التمكين الإداري)	بين المجموعات	١١,٣٤	٢	٥,٦٧	٥٣,٧٥	٠,٠٠	دالة
	داخل المجموعات	١٤,٩٨	١٤٢	٠,١١			
	المجموع	٢٦,٣٢	١٤٤				

- قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٢، ١٤٢) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = -٣,١٨.

- قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٢، ١٤٢) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = -٥,٠٦.

يتضح من الجدول رقم (١١) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في متوسط التقديرات لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولمعرفة اتجاه الفروق في الدرجة الكلية للمقياس تم استخدام اختبار شيفيه البعدي، كما في الجدول رقم (١٢) التالي:

الجدول رقم (١٢)

يبين نتائج اختبار شيفيه (Scheffe Test) للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في المقياس الأول (التمكين الإداري) ككل تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	من ٥ - ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
أقل من ٥ سنوات	-		
من ٥ - ١٠ سنوات	٠,٢٧ *		
أكثر من ١٠ سنوات	٠,٧٦ *	٠,٤٩ *	-

يلاحظ من الجدول رقم (١٢) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية

في عدد سنوات الخدمة لصالح سنوات الخدمة الأكثر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن سنوات الخدمة في مجال العمل الإداري تتيح لمدير المدرسة الفرصة لتطوير المهارات الإدارية وتدعيم العلاقات المهنية بما يحقق فرصاً أكبر لتعزيز جوانب التمكين الإداري.

٣ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري لديهم تعزى لمتغير الجنس، والجدول رقم (١٣) يبين ذلك.

الجدول رقم (١٣)

يبين نتائج اختبار (T-test) بين مجموعتين مستقلتين للكشف عن الفروق بين متوسط التقديرات التقويمية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية باختلاف متغير الجنس

المقياس	الحالة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	متوسط الدلالة
فقرات المقياس الأول ككل	ذكر	٦٥	٢,٧١	٠,٢٠	١٠,٤٦-	دالة إحصائياً
	أنثى	٨٠	٣,٢٨	٠,٣٩		

- تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند متوسط ($\alpha \geq 0,05$) ودرجات الحرية (١٤٣) عند قيمة جدولية (١,٩٦).

- تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند متوسط ($\alpha \geq 0,01$) ودرجات الحرية (١٤٣) عند قيمة جدولية (٢,٥٧٦).

وبالنظر إلى الجدول رقم (١٣) السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند متوسط ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسط التقديرات لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المناخات التنظيمية في مدارس الإناث أكثر استقراراً من تلك المناخات في مدارس الذكور، ولعل ذلك راجع لطبيعة المرأة ومدى استجابتها وتفاعلها مع النظام الإداري العام، إلى جانب أن التميز في المستوى التحصيلي لطالبات المرحلة الثانوية يشكل فرصاً غنية لتدعيم التواصل بين الإدارات المدرسية والأنثوية مع القيادات التربوية بما يدعم جوانب التمكين الإداري، واتفقت الدراسة الحالية في هذه النتيجة مع دراسة الطعاني والسويحي (٢٠١٣).

٤ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري لديهم تعزى لمتغير المديرية (رفح، غرب خان يونس، شرق خان يونس، الوسطى، غرب غزة، شرق غزة، شمال غزة، والجدول رقم (١٤) يبين ذلك.

الجدول رقم (١٤)

يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لمقياس التمكين الإداري تعزى لمتغير المديرية

المقياس	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة sig	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للمقياس الأول (التمكين الإداري)	بين المجموعات	٠,٦٥	٦	٠,١١	٠,٥٩	٠,٧٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٥,٦٧	١٣٨	٠,١٩			
	المجموع		٢٦,٣٢	١٤٤			

- قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٦، ١٣٨) وعند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) = ٣,١٨.

- قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٦، ١٣٨) وعند مستوى دلالة ($\alpha = 0,01$) = ٥,٠٦.

يتضح من الجدول رقم (١٤) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في متوسط التقديرات لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير المديرية، ويعزو الباحث ذلك إلى التماثل الجغرافي والاجتماعي والفكري في بيئة العمل لدى مديري المدارس الثانوية، إلى جانب أن الإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم تتبنى سياسات موحدة وتتخذ قرارات موحدة يتم تفعيلها من خلال تعميمها على مديريات التربية والتعليم، لذا نجد التشابه بينها بما لا يظهر اختلافاً في مستويات التمكين الإداري في تقديراتهم.

٥ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري لديهم تعزى لمتغير عدد الدورات، والجدول رقم (١٥) يبين ذلك.

الجدول رقم (١٥)

يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لمقياس التمكين الإداري تعزى لمتغير عدد الدورات

المقياس	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة sig	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للمقياس الأول	بين المجموعات	٩,٢٠	٢	٤,٦٠	٣٨,١٣	٠,٠٠	دالة
	داخل المجموعات	١٧,١٢	١٤٢	٠,١٢			
	المجموع	٢٦,٣٢	١٤٤				

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٢, ١٤٢) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٣,١٨

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٢, ١٤٢) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٥,٠٦

يتضح من الجدول رقم (١٥) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في متوسط التقديرات لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير عدد الدورات، ولمعرفة اتجاه الفروق في الدرجة الكلية للمقياس تم استخدام اختبار شيفيه البعدي كما في الجدول رقم (١٦) التالي:

الجدول رقم (١٦)

يبين نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في الاستبانة الأولى ككل تعزى لمتغير اتجاه الفروق ودلالاتها في مقياس التمكين الإداري ككل تعزى لمتغير عدد الدورات

عدد الدورات	أقل من ٥ دورات	من ٥ - ١٠ دورات	أكثر من ١٠ دورات
أقل من ٥ دورات	-		
من ٥ - ١٠ دورات	٠,٢٩*		
أكثر من ١٠ دورات	٠,٦٧*	٠,٣٨*	-

يلاحظ من الجدول رقم (١٦) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عدد الدورات لصالح الدورات الأكثر، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية الدورات

التدريبية في تنمية الوعي الإداري وتعزيز المهارات الإدارية ودعم الممارسات بما يسهم في تحقيق مستوى من الوعي بما يتعلق بالتمكين الإداري.

إجابة السؤال الثالث: "ما درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمستوى السلوك الإبداعي لديهم؟"

الجدول رقم (١٧)

يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والرتب لكل مجال من مجالات مقياس السلوك الإبداعي

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٣	٦٤,٦	٠,٤٢	٣,٢٣	البعد الأول: حل المشكلات.
٢	٦٥,١	٠,٦٤	٣,٢٦	البعد الثاني: المبادأة وتحمل المخاطر.
١	٨٣,١	٠,٤٧	٤,١٦	البعد الثالث: التفكير الابتكاري.
	٧٠,٩	٠,٣٦	٣,٦١	المقياس الثاني (السلوك الإبداعي) ككل.

يتبين من الجدول رقم (١٧) السابق أن استجابة عينة الدراسة على مقياس السلوك الإبداعي جاءت بنسبة مئوية (٧٠,٩)، وهي درجة كبيرة، على أن البعد الثالث (التفكير الابتكاري) جاء في المرتبة الأولى بنسبة مئوية (٨٣,١)، وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى مساحة التفويض المعطاة لمديري المدارس، إلى جانب ما يتلقونه من تدريب ينعكس على مستوى التفكير الإبداعي لديهم، في حين جاء البعد الثاني (المبادأة وتحمل المخاطر) في المرتبة الثانية بنسبة مئوية (٦٥,١)، وهي درجة متوسطة، وكذلك جاء البعد الأول (حل المشكلات) في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية (٦٤,٦)، وهي أيضاً درجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى حساسية المشكلات التي يعيشها مدير المدرسة في المدرسة الثانوية، واتفقت الدراسة الحالية في هذه النتيجة مع دراسة أبو الخير (٢٠١٣) التي بينت أن تقدير المفحوصين لفقرات الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة، في حين اختلفت مع دراسة الجسار (٢٠١٣) ودراسة الحارثي (٢٠١٢)

ودراسة المبيضين والطراونة (٢٠١١) التي كشفت كل منها أن مستوى الإبداع لدى المديرين كان متوسطاً، وفيما يلي تفصيل لفقرات الأبعاد:

الجدول رقم (١٨)

يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والرتب للبعد الأول (حل المشكلات) من مقياس السلوك الإبداعي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	أستطيع التعايش مع المشكلات الصعبة لفترات طويلة.	٤,٠٨	٠,٩٥	٨١,٧	٣
٢	أعتقد أن أسلوب (الخطوة بخطوة) هو أسلوب تقليدي في حل المشكلات.	٢,٠٩	١,٣٠	٤١,٨	٧
٣	أعتمد على الحدس ب(الصواب والخطأ) عندما أتحرك لحل مشكلة ما.	٢,٦٢	١,٤٢	٥٢,٤	٥
٤	لدي القدرة على طرح الأسئلة الصحيحة التي تقودني إلى حل المشكلات بشكل صحيح.	٤,٣٩	٠,٩٢	٨٧,٩	١
٥	أستطيع - وباستمرار - توقع حلول لمشكلاتي في العمل.	٣,٧١	١,٠١	٧٤,٢	٤
٦	غالباً ما أبدأ العمل في المشكلة التي يحيطها الغموض ولم تتضح أبعادها بعد.	٢,٦١	١,٢١	٥٢,٣	٦
٧	تتعرض مشاكلي الشخصية على أدائي في العمل بما يؤثر على قدرتي على حل مشكلات العمل.	٢,٠٣	١,٤٣	٤٠,٧	٨
٨	لدي القدرة على التحليل الاستراتيجي وحل المشكلات.	٤,٢٨	١,٠٢	٨٥,٥	٢
	البعد الأول ككل	٣,٢٣	٠,٤٢	٦٤,٦	

يتضح من الجدول رقم (١٨) السابق أن الفقرة الرابعة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة مئوية (٨٧,٩) وهي درجة كبيرة جداً، تلتها الفقرة الثامنة في المرتبة الثانية بنسبة مئوية (٨٥,٥) وهي درجة كبيرة جداً أيضاً، ويعزو الباحث

ذلك إلى اهتمام الوزارة بتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس، وما يتبعه من أساليب للتخطيط الاستراتيجي أيضاً. في حين جاءت الفقرة السابعة في المرتبة الثامنة والأخيرة وبنسبة مئوية (٤٠,٧) وهي درجة قليلة، ويعزو الباحث ذلك إلى درجة المتابعة من قبل الإدارات العليا، بما يلزم مدير المدرسة تحييد مشاكله الشخصية تجنباً للفشل في أداء مهامه.

الجدول رقم (١٩)

يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والرتب للبعد الثاني (المبادأة وتحمل المخاطر) في مقياس السلوك الإبداعي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	النشاطات التي أمارسها أثناء عملي قيمة وذات معنى من وجهة نظري.	٤,٢٩	١,١١	٨٥,٨	٢
٢	أفضل أداء الأعمال بمفردتي أكثر من اعتمادي على جهد الآخرين.	٣,٠٢	١,٣٤	٦٠,٤	٤
٣	أفضل التقدم بأفكار جديدة حتى وإن لم تحقق منفعة مباشرة.	٢,٧٢	١,٤٨	٥٤,٥	٦
٤	أشعر أن العمل الشاق هو العامل الأساسي للنجاح.	٢,١٤	١,٣١	٤٢,٨	٧
٥	أستطيع التخلي بسهولة عن شيء حققته أو حصلت عليه من أجل الوصول إلى الهدف الرئيسي.	٣,٢٣	١,٢٦	٦٤,٧	٣
٦	لدي مساهمات كبيرة فيما يحصل في مدرستي من تطور على المدى البعيد.	٤,٤٨	٠,٨٢	٨٩,٧	١
٧	أأخذ قرارات جريئة يصفها البعض بالخطرة وأن فيها تجاوزاً للإدارة العليا.	٢,٩٠	١,١٥	٥٨,١	٥
	البعد الثاني ككل	٣,٢٦	٠,٦٤	٦٥,١	

يتضح من الجدول رقم (١٩) السابق أن الفقرة السادسة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة مئوية (٨٩,٧) وهي درجة كبيرة جداً، تلتها الفقرة الأولى التي

احتلت المرتبة الثانية بنسبة مئوية (٨٥,٨) وهي أيضا درجة كبيرة جدا، ويعزو الباحث ذلك إلى ما يتمتع به مديرو المدارس من إيجابية في التعاطي مع قضاياهم بالرغم من الظروف الصعبة التي يمرون بها، في حين جاءت الفقرة الرابعة في المرتبة السابعة والأخيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى قناعة مديري المدارس بفاعلية التخطيط الاستراتيجي السليم، الذي يغنيهم عن تجشم العناء والمشقة، فالتخطيط السليم هو أهم عوامل النجاح.

الجدول رقم (٢٠)

يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والرتب للبعد الثالث (التفكير الابتكاري) في مقياس السلوك الإبداعي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	إن العمل الذي أعتقد أنه الصحيح هو الأكثر أهمية بالنسبة لي.	٤,٥٩	٠,٦٧	٩١,٧	٢
٢	غالبا ما أصل إلى أفضل الأفكار عندما لا أتقيد بعمل محدد.	٣,٧٣	١,٤٢	٧٤,٦	٩
٣	إن التأمل الحر قد أوجد النواة لعدد من مشاريعي المهمة.	٣,٨٩	٠,٩٤	٧٧,٨	٧
٤	إنني أتمتع بدرجة عالية من التذوق الجمالي.	٤,٢١	٠,٩٨	٨٤,٣	٥
٥	أنجز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متطور.	٤,٥٩	٠,٦٧	٩١,٧	٣
٦	أمتلك المهارات الكافية التي تمكني من إقناع المتعاملين معي.	٤,٦٩	٠,٦٥	٩٣,٨	١
٧	أحرص على التعبير عن آرائي ولو كانت مخالفة لرؤسائي في العمل.	٣,٨٨	١,٠٥	٧٧,٥	٨
٨	أهتم بالآراء التي تحالف آرائي للاستفادة من آراء الآخرين.	٣,٤٣	١,٤٩	٦٨,٦	١٠
٩	أحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لي.	٤,٤٨	٠,٨٢	٨٩,٧	٤
١٠	أسارع في الاستفادة من الأفكار الجديدة وإن سبقني إليها الآخرون.	٤,٠٨	١,٠٥	٨١,٥	٦
	البعد الثالث ككل	٤,١٦	٠,٤٧	٨٣,١	

يتضح من الجدول رقم (٢٠) السابق أن الفقرة السادسة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة مئوية (٩٣,٨) وهي درجة كبيرة جداً، تلتها الفقرة الأولى، في حين جاءت الفقرة الثامنة في المرتبة العاشرة والأخيرة بنسبة مئوية (٦٨,٦) وهي درجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك كله إلى درجة الاستقلالية والثقة بالنفس التي يتمتع بها مديرو المدارس الثانوية، ويعد من أهم مؤشرات ودلالاتها اتخاذ القرارات باستقلالية في القيام ببعض الأنشطة والفعاليات، والتواصل باتصالات قطرية مع المسؤولين في دوائر أخرى كتلك التي تتبع وكالة الغوث الدولية وغيرها من المؤسسات المهمة بشئون التعليم، وكذلك عدم التساوق مع أفكار الحزب الحاكم في كل ما يرى.

إجابة السؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى السلوك الإبداعي لديهم تعزى إلى المتغيرات: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الجنس، المديرية، عدد الدورات التدريبية)؟. وبعد معالجة البيانات توصل الباحث إلى نتائج مفادها:

١ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى السلوك الإبداعي لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (٢١) يبين ذلك.

الجدول رقم (٢١)

يبين نتائج اختبار (T-test) بين مجموعتين مستقلتين للكشف عن الفروق بين متوسط التقديرات التقييمية لمستوى السلوك الإبداعي باختلاف متغير المؤهل العلمي

المقياس	الحالة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	متوسط الدلالة
فقرات المقياس الثاني ككل	بكالوريوس	١١٦	٣,٦١	٠,٣٧	٠,٣٠	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	٢٩	٣,٥٩	٠,٣٧		

- تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند متوسط ($\alpha=0,05$) ودرجات الحرية (١٤٢) عند قيمة جدولية (١,٩٦).

- تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند متوسط ($\alpha=0,01$) ودرجات الحرية (١٤٢) عند قيمة جدولية (٢,٥٧٦).

وبالنظر إلى الجدول رقم (٢١) السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند متوسط ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسط التقديرات لمستوى السلوك الإبداعي باختلاف متغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإبداع الإداري يغلب عليه تأثير السمات والقدرات الشخصية لمدير المدرسة، فقد يكون المرء مبدعاً في مجال ما دون حصوله على مؤهل يوازي ذلك المستوى من الإبداع، وقد يكون الأمر بالعكس تماماً، واتفقت الدراسة الحالية في هذه النتيجة مع دراسة الجسار (٢٠١٣).

٢ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى السلوك الإبداعي لديهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، والجدول رقم (٢٢) يبين ذلك.

الجدول رقم (٢٢)

يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لمقياس السلوك الإبداعي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

المقياس	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة sig	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للمقياس الثاني	بين المجموعات	١١,٦٤	٢	٥,٨٢	١١٠,١٨	٠,٠٠	دالة
	داخل المجموعات	٧,٥٠	١٤٢	٠,٠٥			
	المجموع	١٩,١٣	١٤٤				

- قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٢، ١٤٢) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٣,١٨.

- قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٢، ١٤٢) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٥,٠٦.

يتضح من الجدول رقم (٢٢) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في مستوى السلوك الإبداعي لعينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولمعرفة اتجاه الفروق في الدرجة الكلية للمقياس تم استخدام (اختبار شيفيه البعدي) كما هو موضح في الجدول رقم (٢٣).

الجدول رقم (٢٣)

نتائج (اختبار شيفيه Scheffe Test) للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في المقياس الثاني (السلوك الإبداعي) ككل تعزى لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	من ٥ - ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
أقل من ٥ سنوات	-		
من ٥ - ١٠ سنوات	٠,١٠		
أكثر من ١٠ سنوات	٠,٦٥	٠,٥٥	-

يلاحظ من الجدول رقم (٢٣) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عدد سنوات الخدمة بين (أكثر من ١٠ سنوات) و(أقل من ٥ سنوات) لصالح (أكثر من ١٠ سنوات) وكذلك وجود فروق بين (أكثر من ١٠ سنوات) و(من ٥ - ١٠ سنوات) لصالح (أكثر من ١٠ سنوات)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإبداع الإداري ينضج لدى المديرين بالخبرة والتقدم في سنوات الخدمة الإدارية، ففي العلاقات والمواقف التي يعيشها المدير تعزيز للإبداع الإداري لديه، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عدد سنوات الخدمة بين (من ٥ - ١٠ سنوات) و(أقل من ٥ سنوات)، ويعزو الباحث ذلك إلى ندرة المديرين ممن تقل خدمتهم الإدارية عن (٥ سنوات) وذلك لاعتبارات لها علاقة بسياسات التعيين لمديري المدارس، فأخر حملة تعيين جماعية كانت عام (٢٠٠٨) إبان الانقسام، وكانت في معظمها من العناصر الشابة.

٣ - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى السلوك الإبداعي لديهم تعزى لمتغير الجنس، والجدول رقم (٢٤) يبين ذلك.

الجدول رقم (٢٤)

يبين نتائج اختبار (T-test) بين مجموعتين مستقلتين للكشف عن الفروق بين متوسط التقديرات التقويمية لمستوى السلوك الإبداعي باختلاف متغير الجنس

المقياس	الحالة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	متوسط الدلالة
فقرات مقياس السلوك الإبداعي ككل	ذكر	٦٥	٣,٢٩	٠,٢٢	١٤,٧٩-	دالة إحصائياً
	أنثى	٨٠	٣,٨٦	٠,٢٤		

- تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند متوسط $(\alpha=0,05)$ ودرجات الحرية (١٤٣) عند قيمة جدولية (١,٩٦).
- تبدأ حدود الدلالة الإحصائية عند متوسط $(\alpha=0,01)$ ودرجات الحرية (١٤٣) عند قيمة جدولية (٢,٥٧٦).

وبالنظر إلى الجدول رقم (٢٤) السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند متوسط ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسط التقديرات حول مستوى السلوك الإبداعي لصالح الإناث، ويعزو الباحث ذلك إلى الفروق في سمات الشخصية بين كل من الذكور والإناث، فالإناث لديهم الاهتمام الأكبر بالجوانب الإبداعية، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى السلوك الإبداعي لديهم، وقد اتفقت الدراسة الحالية في هذه النتيجة مع دراسة كل من الجسار (٢٠١٣)، والحراشة والهيبي (٢٠٠٦)، واختلفت مع دراسة أبو الخير (٢٠١٣) التي بينت الفروق لصالح الذكور.

٤ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى السلوك الإبداعي لديهم تعزى لمتغير المديرية (رفح، غرب خان يونس، شرق خان يونس، الوسطى، غرب غزة، شرق غزة، شمال غزة، والجدول رقم (٢٥) يبين ذلك.

الجدول رقم (٢٥)

يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لمقياس السلوك الإبداعي تعزى لمتغير المديرية

المقياس	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة sig	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للمقياس الثاني	بين المجموعات	٠,٢٢	٦	٠,٠٤	٠,٢٧	٠,٩٥	غير دالة
	داخل المجموعات	١٨,٩١	١٣٨	٠,١٤			
	المجموع	١٩,١٣	١٤٤				

- قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (١٤٢, ٢) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٣,١٨.

- قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (١٤٢, ٢) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٥,٠٦.

يتضح من الجدول رقم (٢٥) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في مستوى السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير المديرية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن السياسات والإجراءات التي تتبعها وزارة التربية والتعليم في التعامل مع مديريات التربية والتعليم هي موحدة، ناهيك عن أن المجتمع الغزي هو مجتمع صغير، مما يعني ازدياد التماثل والتشابه والتقارب في السمات لدى أفرادها، سيما السمات المتعلقة بالجانب الإبداعي.

٥ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى السلوك الإبداعي لديهم تعزى لمتغير عدد الدورات، والجدول رقم (٢٦) يبين ذلك.

الجدول رقم (٢٦)

يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لمقياس السلوك الإبداعي تعزى لمتغير عدد الدورات

المقياس	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة sig	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للمقياس الثاني	بين المجموعات	١١,٨٨	٢	٥,٩٤	١١٦,٣٦	٠,٠٠	دالة
	داخل المجموعات	٧,٢٥	١٤٢	٠,٠٥			
	المجموع	١٩,١٣	١٤٤				

- قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٢، ١٤٢) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٣,١٨.

- قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٢، ١٤٢) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٥,٠٦.

يتضح من الجدول رقم (٢٦) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في مستوى السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير عدد الدورات التي تتاح لمدير المدرسة، ولمعرفة اتجاه الفروق في الدرجة الكلية للمقياس تم استخدام (اختبار شيفيه البعدي) كما في الجدول رقم (٢٧).

الجدول رقم (٢٧)

يبين نتائج (اختبار شيفيه Scheffe Test) للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في المقياس الثاني ككل تعزى لمتغير عدد الدورات

عدد الدورات	أقل من ٥ دورات	من ٥ - ١٠ دورات	أكثر من ١٠ دورات
أقل من ٥ دورات	-		
من ٥ - ١٠ دورات	٠,٠٥		
أكثر من ١٠ دورات	٠,٦٢	٠,٥٨	-

يلاحظ من الجدول رقم (٢٧) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عدد الدورات لصالح الدورات الأكثر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الدورات التدريبية المتخصصة تعزز جوانب الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وغيرهم، وتمكن تلك الجوانب لما تحتويه من مفاهيم وتطبيقات إدارية وقيادية تتبلور بها القدرات الإبداعية لديهم، فتظهر جلية في سلوكهم الإبداعي، فكلما زاد عدد الدورات تحققت الفائدة المذكورة، في حين تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عدد الدورات بين (من ٥ - ١٠ دورات) و(أقل من ٥ دورات)، ولعل ذلك راجع إلى ندرة المديرين من فئة (أقل من ٥ دورات)، وأن أقلهم مدة في التعيين هو من مكث (٤) سنوات كمدير مدرسة، وبالتالي فقد حصل على (٤) دورات على الأقل وهو عدد قريب من عدد (٥) الذي يشكل بداية الفئة الأولى (من ٥ - ١٠ دورات).

إجابة السؤال الخامس: الذي انطلق الباحث للإجابة عليه من فرضية مفادها: "لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين درجة تقدير أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري ودرجة تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم". وبعد معالجة البيانات توصل الباحث إلى ما يبينه الجدول رقم (٢٨):

الجدول رقم (٢٨)

يبين معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المقياسين

البيان	معامل ارتباط بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة
التمكين الإداري.	٠,٧٩	٠,٠٠	٠,٠١
السلوك الإبداعي.			

يتبين من الجدول رقم (٢٨) السابق وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة تقدير أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري ودرجة تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم، وقد بلغ معامل الارتباط (٠,٤٥)، وهو معامل ارتباط طردي دال عند (٠,٠١)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن كلا من التمكين الإداري

والسلوك الإبداعي مرتبطان وظيفيا، بمعنى أن تحقق مستوى من التمكين الإداري يوفر مناخا صحيا لتنمية السلوكات الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية، فتفويض السلطة والتدريب والاتصال الفعال وحفز الموظفين كلها ممارسات تسهم في تحقيق مستوى من القدرة على حل المشكلات والمبادأة وتحمل المخاطرة إلى جانب التفكير الابتكاري، واتفقت الدراسة الحالية في هذه النتيجة مع دراسة كل من راضي (٢٠١٠)، وÇakar & Ertürk (2010) والحرأشة والهييتي (٢٠٠٦).

توصيات الدراسة

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:
- أن تقوم وزارة التربية والتعليم بتعزيز جوانب التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بصورة أكبر، وذلك من خلال تثقيف جميع المستويات الإدارية بموضوع التمكين، وتوفير مقومات نجاحه.
- وكذلك تطوير مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، وذلك من خلال تفعيل دورات تدريبية متضمنة جوانب تطوير تلك المهارات، مع توفير نظام تعزيز يضمن تفاعل المديرين مع تلك الدورات التدريبية.
- ضرورة التفات أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم إلى المدارس الثانوية الخاصة بالذكر، وتوفير ما ينقصها من مقومات معنوية ومادية، لتحقيق مستوى أعلى من الإبداع الإداري فيها.
- الإعلان عن مسابقات وطنية تشمل المدارس الثانوية، تتنافس فيها الإدارات المدرسية في هذه المدارس إزاء توافر أعلى مستويات الإبداع الإداري.
- استحداث شرط عند تعيين مدير المدرسة الثانوية، وهو أن يحصل مدير المدرسة على دبلوم في الإدارة المدرسية، مدته سنة يمتلك خلالها كما من المهارات والتطبيقات الإدارية بما فيها مهارات التمكين الإداري والإبداع الإداري.

The Administrative Empowerment and its Relationship to the Creative Behavior of Secondary School Head Teachers in Palestine

Dr. Mahmoud E. Khalaf-Allah

College of Education - Al-Aqsa University
Palestine

Abstract

The study aims at identifying the degree of estimation of secondary school headmasters in Palestine to the level of administrative empowerment and creative behavior that they have. It also aims to reveal whether there were differences between the mean scores estimations of the sample to the level of administrative empowerment and creative behavior, and to make sure that there was a correlation between the degree of estimation of the respondents to the level of administrative empowerment and the degree of appreciation for the level of creative behavior they possess.

The study utilized the descriptive analytical method and some measures to measure each level of the administrative empowerment and creative conduct of these principals. The study was applied to the whole population of the study which totaled (152) male and female principals.

The most important results of the study revealed the sample who were in response to the administrative empowerment measure reached (60.5%), which is quite acceptable rate while the response on the scale of creative behavior percentage came as (70.9%). Moreover the study revealed that there is a positive correlation between the degree of estimation for the level of administrative empowerment and degree of appreciations for the level of creative behavior they have. Recommendations are cited.

المراجع:

- ١ - ابن منظور، جمال الدين، أبي الفضل (١٩٩٤). لسان العرب. ط ٣. بيروت: دار صفاء.
- ٢ - أبو الخير، سامي (٢٠١٣). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بفلسطين.
- ٣ - أبو المجد، محمد جمال (٢٠٠٨). التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية. بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٤ - الجبري، عنان (٢٠٠٩)، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الخليل، فلسطين.
- ٥ - الجسار، علي (٢٠١٣). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش وعلاقته بتهيئة بيئة مدرسية آمنة من وجهة نظر المعلمين. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٦ - الحارثي، مشعل (٢٠١٢). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري، وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى بالسعودية.
- ٧ - الحراحشة، محمد والهيدي، صلاح الدين (٢٠٠٦). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٢ (٣٣)، ٢٤٠ - ٢٦٦.
- ٨ - راضي، جواد محسن (٢٠١٠). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين،

- دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١(١٢)، ٦٢ - ٨٤.
- ٩ - رباح، سامي (٢٠٠٨). دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١٠ - السالم، مؤيد (١٩٩٩). العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية. مجلة دراسات، ١(٢٦)، ٩٨ - ١١٣.
- ١١ - سلامة، غيثاء (٢٠١١). العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.
- ١٢ - السلمي، علي (٢٠٠٥). ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير. ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري. جدة.
- ١٣ - الطعمانة، محمد ويونس، طارق (٢٠٠١). الإبداع: مقوماته ومعوقاته، دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة (القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية)، من ٦-٨ تشرين الثاني. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ١٤ - الطعماني، حسن والسويدي، عمر (٢٠١٣). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، ١(٤٠)، ٣٠٥ - ٣٢٧.
- ١٥ - عبد (الحسين)، صفاء جواد (٢٠١٢). أثر التمكين الإداري على الرضى الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (٣٢)، ٧٧ - ٩٨.

- ١٦ - عبد الفتاح، عز (٢٠٠٨). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج SPSS. جدة: دار الخوارزمي للنشر.
- ١٧ - العطار، هيثم (٢٠١٢). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين. رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بفلسطين.
- ١٨ - فلاق، محمد وناقلة، قدور (٢٠١١). أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية. بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، خلال الفترة ١٨-١٩. مايو ٢٠١١.
- ١٩ - الكبيسي، عامر خضير (٢٠٠٤). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- ٢٠ - مازن، عبد العزيز (٢٠٠٦). التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي. الأردن: عمان.
- ٢١ - المبيضين، محمد والطراونة، محمد (٢٠١١)، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٣٨ (٢)، ٤٨٠ - ٥٠٥.
- ٢٢ - ملحم، يحيى سليم (٢٠٠٩). التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة الثانية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٢٣ - نجم، نجم عبود (٢٠١١). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ٢٤ - نسمان، ماهر (٢٠١١). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.

٢٥ - وزارة التربية والتعليم العام (٢٠١٤). إحصائيات الإدارة العامة للتخطيط التربوي. فلسطين.

- 26 - Bon, Abdul Talib, and Esam, M. A. (2014). Impact of Total Quality Management-Based People Management Practices on Administrative Innovation In Service Smes. **Middle-East Journal of Scientific Research**, 19(9), 1162-1168.
- 27 - Çakar, N. D., & Ertürk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. **Journal of Small Business Management**, 48(3), 325-359.
- 28 - Emerson, A. (2008). Why Employee Empowerment should be more than just a Buzz Word at Your CU. **Credit Union Journal**, 12(11), 8.
- 29 - Forrester, R. (2000). Empowerment: rejuvenating a potent idea. **The Academy of Management Executive**, 14(3), 67-80.
- 30 - Griffin, Ricky W. & Moorhead, Gregory (2001). **Organizational Behavior: Managing people and Organizations**. U.S.A., Boston: Houghton Mifflin Company.
- 31 - Potterfield, Thomas A. (1999). **The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace**. Westport, CN: Quorum Books.
- 32 - Wendell, Seaborne (2003). **An Examination of the Relationship Between Leadership Style and Empowerment**, Ph. D. dissertation, Regent University, Ann Arbor, Michigan, U.S.A.

