

## 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 the Teachers in the Kasbah Brigade of Amman

Mohammad Kaddah<sup>1</sup>, Eman Mufdi Shalabi<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Department of Educational Administration, Al-Balqa Applied University; Jordan.

<sup>2</sup> Directorate of Qweismeh District, Jordan.

Received: 10/7/2018

Revised: 12/3/2019

Accepted: 8/11/2020

Published: 1/9/2021

Citation: Kaddah, M., & Shalabi, E. M. (2021). 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 the Teachers in the Kasbah Brigade of Oman. *Dirasat: Educational Sciences*, 48(3), 402-413. Retrieved from <https://dsr.ju.edu.jo/djournals/index.php/Edu/article/view/2883>

### Abstract

This study aims to realize the relationship between the authority delegation and the administrative creativity of high secondary school managers according to the opinion of teachers in the Capital of Amman (Al-Qasba). The researchers followed the descriptive approach through the development of two questionnaires distributed to teachers of public secondary schools in the brigade of the Kasbah Amman. The study sample consists of 250 teachers (male and females), and the methodology of selection is random selection. Two main tools are used for data collection: the first one is measuring the degree of authority delegation; the second is measuring the degree of administrative creativity of high secondary school 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. In addition, the results show a statistically positive relationship between the degree of authority delegation and the administrative creativity of the sample study. Results do not show statistical variables related to educational qualification variables at the significant level for the degree of administrative creativity of high secondary school managers. At the same time, results show statistical variables related to gender and experience variables at a significant level for the degree of administrative creativity of high secondary school managers. Referring to the results of the study. The researcher recommends conducting periodical meetings with the employees to keep them updated with the latest development techniques related to administrative fields, and 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.

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

محمد إبراهيم القداح<sup>1</sup>، إيمان مفضي الشلبي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

<sup>2</sup> مشرفة تربوية في مديرية لواء القويسمة، الأردن.

#### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف درجة تفويض السلطة وعلاقتها بدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبة عمّان، وأتبع الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطوير استبيانين وزعت على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في لواء قصبة عمان، وتكونت عينتها من (250) معلّمًا ومعلمة جرى 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 جرى توزيعهما على أفراد عينة الدراسة. وقد أظهرت النتائج مستوى متوسطاً في كل من درجة تفويض السلطة ودرجة الإبداع الإداري؛ كما أظهرت النتائج علاقة إيجابية دالة إحصائية بين درجة توافرتفويض السلطة ودرجة الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة، ولم تظهر فروقاً ذات إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، في حين ظهرت فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري يعزى لمتغيري الجنس والخبرة. وفي 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 علمية تساهم في دعم الإبداع الإداري.

الكلمات الدالة : تفويض السلطة، الإبداع الإداري.



© 2021 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## المقدمة

إنَّ التَّخطيط التَّربويَّ جزء من التَّخطيط الشَّامل الَّذي يلبِّي حاجات المجتمع بوجه عام وحاجات كل فرد بوجه خاص، وبناءً على ذلك يجب أن يُخطَّط للتَّربية في ضوء حاجات خطط التَّنمية من الموارد الماديَّة والموارد البشريَّة التي تنطليها المؤسسات، و مهمَّة مدير المدرسة مزاوله الأعمال الإداريَّة والتَّربويَّة والفنيَّة والاجتماعيَّة على مستوى مدرسته؛ حيث يُلقي على كاهله الكثير من المهام والأعمال الشكليَّة المعتادة في المؤسسة، وتلك الأعمال تستدعي تفويض المرؤوسين ممن لديهم القدرة على تحمُّل المسؤوليَّات وفق ما ينسجم مع صلاحيَّاته؛ بعدَّ التفويض ضروري لتنفيذ الأعمال بسرعة واتقان؛ فيوفر عنصر الوقت للمدير لإنجاز أعمال ومهام لا يمكن تفويضها، وإعطاء فرصة للمرؤوسين للعمل والاجتهاد. (المعاينة، 2007).

وبعدَّ مفهوم العمل الإبداعي من المفاهيم الحديثة في الإدارة نظرًا إلى التَّنافس الشَّديد بين المؤسسات بغية الوصول إلى أفكار جديدة يمكن تطويرها على نحو يحسن أداء العاملين ويزيد من إنتاجيتهم، فالإداري الماهر الَّذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان.

وعلى مستوى التَّنظيمات يمكن استكشاف الإبداع فيها عندما نجد أنَّها تقدم أفكارًا تخدم المجتمع، أو تقدِّم لمنتسبيها منافع، ومزايا إضافيَّة تفوق غيرها، وتتفوق على منافسيها؛ فالمؤسَّسات المبدعة هي التي لا تفتأ تبحث عن الجديد لتوفِّر الحوافز السَّخية للعاملين فيها ليوصلوها إلى ذلك الجديد، الذي لا يجري إلَّا بهم (العبيدي، جاسم، 2010).

لقد أصبحت الإدارة الإبداعية مطلوبة في الميدان التربويِّ كما هي مطلوبة في كافَّة الميادين الأخرى، وذلك بسبب التَّحديات الكبيرة، والظَّروف المتغيِّرة، والمنافسة الشَّديدة التي تواجهها في عالم اليوم والواقع أنَّ الوصول إلى الإدارة الإبداعية في الميدان التربويِّ مسألة ليست سهلة، وبناءً عليه فمن المفترض أن يفود التفويض إلى لون من الإبداع الإداري لتحقيق الأهداف التَّربوية والتَّعليمية، ورفع مستوى أدائها مواكبة التَّطور السَّريع.

مشكلة الدِّراسة:

من خلال خبرة الباحثة في الميدان التربوي لاحظت انشغال كثير من المديرين بأعمال إداريَّة روتينيَّة يمكن للكوادر الإداريَّة العاملة معهم والمعلمين القيام بها كي يتفرَّغوا للقيام بالمهام الرئيسة والاستراتيجيَّة، وهذا يتيح لهم فرص التفكير والإبداع في تطوير المؤسسة، إنجاز المهام مما أدَّى إلى شعور الباحثة بالحاجة إلى تفويض السلطة في المدرسة وأهميته في تحقيق الأهداف. فهو وسيلة هامة للتطوير الشخصي والمهني وحافز لتحمل المسؤوليَّة.

كما أوصت بعض الدِّراسات السَّابقة بإجراء دراسات حديثة تخدم موضوع تفويض السلطة مثل: دراسة أبو وطفة (2010) ودراسة عوَّاد (2012)، وحوال الإبداع الإداري مثل: دراسة البدراني (2011)، ودراسة الكبيسي (2013)، ولذا جاءت هذه الرسالة محاولة للإجابة عن التساؤل الآتي: ما درجة تفويض السلطة في المدارس الثانويَّة الحكوميَّة وعلاقتها بدرجة الإبداع الإداري لدى المديرين في المدارس من وجهة نظر المعلمين؟

هدف الدِّراسة:

هدفت هذه الدِّراسة إلى تعرُّف درجة تفويض السلطة في المدارس الثانويَّة الحكوميَّة، وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري لدى المديرين في المدارس من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدِّراسة:

لتحقيق هدف الدِّراسة فقد جرى وضع مجموعة من الأسئلة وهي كما يأتي:

- 1- ما درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانويَّة الحكوميَّة في لواء قصبه عمَّان من وجهة نظر المعلمين؟
  - 2- ما درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانويَّة الحكوميَّة في لواء قصبه عمَّان من وجهة نظر المعلمين؟
  - 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائيَّة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة تفويض السلطة ودرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانويَّة الحكوميَّة في لواء قصبه عمَّان من وجهة نظر المعلمين؟.
  - 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيَّة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تفويض السلطة ودرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانويَّة الحكوميَّة في لواء قصبه عمَّان تُعزى للمتغيِّرات التَّالية: (الجنس، المؤهل العلمي)؟.
  - 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيَّة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تفويض السلطة ودرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانويَّة الحكوميَّة في لواء قصبه عمَّان تُعزى لمتغيِّر الخبرة؟.
- أهمية الدِّراسة:

تكمن أهمية هذه الدِّراسة من الموضوع الذي تتناوله وهو تفويض السلطة وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانويَّة الحكوميَّة من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمَّان.

وتتضح هذه الأهمية في الجوانب الآتية:

الأهميَّة النَّظريَّة: تنبع أهمية الدِّراسة من كونها دعوة إلى ضرورة الوعي بقيمة الشَّخص 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: يُؤمل من هذه الدراسة أن تفيد القائمين على رسم السياسات التربوية من خلال الوقوف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية لتفويض السلطة، ويُؤمل 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 مديري المدارس من حيث التغلب على الصعوبات التي تعيق تفويض السلطة.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: تفويض السلطة

المتغير التابع: الإبداع الإداري

مصطلحات الدراسة

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

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

ويعرّف إجرائيًا: 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. (عريف، 2001)

ويعرّف إجرائيًا: 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 الفصل الثاني 2016/2015 م.

محدّدات الدراسة

إنّ تعميم نتائج الدراسة الحالية يجري في ضوء المحدّدات الآتية:

- صدق أدوات الدراسة وثباتها.
- دقّة وموضوعيّة استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان عن فقرات أدوات الدراسة.
- الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة: من حيث توافر معاملات صدق وثبات لأداتي الدراسة.

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 استراتيجية المنظمة لمواجهة تحديات العصر وتطوّراته، كما يعمل على تنمية طرائق تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية.

وقد تعدّدت تعريفات هذا المفهوم لدى المتخصّصين في المجالات الإدارية المتنوّعة فقد عرّفته (البناء، 2012:346): بأن يدرس الرئيس أو المدير الأعمال التي يؤدّيها، فيبقى لنفسه الأعمال التي يستطيع وحده أن يؤدّيها، بينما يوزّع باقي الأعمال على العاملين معه.

أما أبو وطفه (2010): فقد اعتبرته عملية تنظيمية يجري من خلالها منح، أو إعطاء جزء من سلطة (صلاحيات) 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، وعرّفه دسلر (Dessler, 2005:50) بأنّه فنّ نقل السلطة من المدير إلى المشرفين.

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

- التفويض هو إجراء مؤقت، محدّد في مدته، ينتهي بانتهاء المهمة التي جرى إجراء التفويض بشأنها.
  - يتميز التفويض بأنّه محدّد بصلاحيات معيّنة، وبوقت ينتهي عند إنجاز المهمة (البناء، 2012:347).
- ويلاحظ أنّ للتفويض إيجابيات تنعكس على أداء المؤسسة وإنجازاتها وإمكانية تطوير أعمالها، ويتضح ذلك في ما يلي:

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

وترى الباحثة أنّ المدير له دور في مساعدة الموظفين على الالتزام بالعمل أو المهمة المفوّضة إليهم وعدّهم شيئاً يفخرون به لأنّ الالتزام يولد ضميراً جيّاً فيحمل الموظف على تحمّل أعباء العمل لتحقيق النّجاح المهني.

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

- 1- عدم اقتناع المديرين بعملية التّفويض، وزيادة الاعتداد بالنّفس عن الحدود المعقولة.
- 2- انعدام الثّقة في المرؤوسين وعدم الاطمئنان إلى كفاءتهم للقيام بانجاز العمل بالصّورة المناسبة.
- 3- عدم وجود الخبرة الكافية بطبيعة التّفويض في السّلطات الإدارية، وقلة معلومات الرئيس التي يجب أن يكون ملماً بها (البنّا، 2012:348).

وتتمّ عملية تفويض السّلطة عبر ثلاث خطوات هي:

أولاً: تحمّل المرؤوس مسؤولية التّفويض: بمعنى التزامه بإنجاز المهمة المطلوبة منه.

ثانياً: منح المرؤوس سلطة التّصرف: أي تحويل بعض الحقوق وبعض السّلطات إلى المرؤوس.

ثالثاً: قيام المدير بتوزيع المهام والواجبات: أي تحديد العمل المطلوب من المرؤوس القيام به، ثمّ تحميله المسؤولية عن النتائج المترتبة (العتيبي، الحواري، خريس، 2007:222).

وتتعدّد أنواع تفويض السّلطة بتنوّع المهام ودرجة أهميتها وخطورتها إضافة إلى القدرات المهنية والإدارية للفرد المفوّض.

وقد ذكر (العتيبي، الحواري، خريس، 2007:522). أنّه لا بدّ من مراعاة عدة مبادئ في تفويض السّلطة ومن أهم هذه المبادئ:

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

ثانياً: تدرّج السّلطة من المستويات العليا إلى المستويات الدّنيا، وكلما كانت السّلطة قريبة من قمة الهيكل الإداري التّنظيمي كلما كانت قوية، وتضعف السّلطة بنقلها إلى المستويات الدّنيا.

ثالثاً: يجب على كل من فوّضت له السّلطة أن يتخذ كل القرارات دون رفع أي أمر إلى المستوى الأعلى طالما كان في حدود سلطته.

وينظر إلى التّفويض على أنه أمرٌ شخصي وفردى. لذا يعتمد التّفويض النّاجح على العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بالإضافة إلى قدرات واهتمامات كل عضو في جماعة العمل (Haynes, 1984).

وبناءً عليه فمن الضّروري على المدير التّأكيد على ما يلي:

أولاً: تشجيع الأفراد على اللجوء إليهم عند حدوث الخطأ.

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

ثالثاً: التّدخل على وجه السّعة عندما لا يستطيع المفوّض احتواء المواقف.

رابعاً: التّأكد من أنّ الجميع يعلمون جيّداً المهام والمسؤوليات المتروكة للمدير كقائد في جميع الأحوال.

(كندرسي، 2001).

كما يعتمد التّفويض الفعّال على عدة عوامل أهمّها:

أولاً: درجة اللامركزية: لا بدّ من التخلّص من المركزية التي تقوم على متابعة كلّ صغيرة وكبيرة في المؤسسة، وإعداد البرامج والأفكار في المستويات التي ما دون المدير. (أبو معمر، 2009).

ثانياً: نمط القيادة السائد: يحقّق التّفويض ديمقراطية الإدارة: لأنّه يساهم في العمل التّعاوني، والمشاركة في حل المشكلات وصنع القرارات.

ثالثاً: طبيعة القرار: يمنح التّفويض المرؤوس مستويات تنظيمية مختلفة من أجل صنع القرار كما يُعطي المستويات الدّنيا فرصة في صناعة القرارات واتّخاذها (عواد، 2012).

يتضح ممّا سبق أنّ التّفويض وسيلة هامة لتدريب المرؤوسين على القيام بأعمال قيادية وتحمّل المسؤوليات الكبرى وإعدادهم لشغل وظائف أعلى، ويمنح القائد الإداري مرؤوسيه حرية التّفكير والتّصرف واتخاذ القرارات، في حدود الصّلاحيات المخوّلة لهم.

ومع ذلك فإن هناك عدة عوامل تؤثر في عملية تفويض السّلطة يُفترض أن تؤخذ بعين الاعتبار قبل الإقدام على تفويض السّلطة، أهمّها:

أولاً: زيادة الرّقابة على المستويات الدّنيا الأمر الذي يشجّع المستويات الإدارية العليا في زيادة درجة تفويض السّلطة.

ثانياً: خطورة القرار فعندما يكون القرار ذا أثر عظيم في حياة المنشأة، فإنّ الإدارة العليا يجب أن تتخذ القرارات الهامة ولا تقوم بتفويضها. (العتيبي، الحواري، خريس، 2007:226).

وبرى (عواد، 2012) أن عملية التفويض تتمثل في الأعمال الروتينية التي تتعلق بالتفاصيل التي يمكن أن يؤديها المساعدون، ولكن هذه الأعمال وإن كانت تعدّ روتينية أو قليلة الأهمية بالنسبة للمدير، فإنها تصبح بعد تفويضها إلى آخرين من المهام الرئيسية لهم، وعلى المدير في هذه الحالة أن يفوض السلطة اللازمة لمساعديه، وإلى المدى الذي يمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم. إلا أن من الصعوبات التي تواجه القائد في تصنيف هذه المهام تعذر وضع تعريف محدد لهذه المهام.

ومع ذلك فهناك بعض المهام التي لا يجوز التفويض بها، وقد أشار مهنا (2006) إلى أن المهام التي لا تصح للتفويض تتمثل في ما يلي:

- المسائل المالية والتصرف في الميزانية.
- القرارات الكبرى المتعلقة بالتشريع داخل المنظمة وخارجها.
- اقتراح التغيير في السياسة التي تسير عليها المنظمة.
- واستناداً إلى ما سبق ترى الباحثة أن عملية التفويض عملية رائدة في المجال الإداري عندما تستخدم بغرض تقسيم العمل، وتوزيع الصلاحيات، وإكساب المهارات والخبرة للآخرين، إذ يعني التفويض إعطاء من يملك إلى من لا يملك.

#### ثانياً: الإبداع الإداري:

إن الإبداع الإداري مطلب رئيسي لنجاح المؤسسات التربوية؛ فلا بدّ منه لمواجهة مشكلات الحياة اليومية وتحديات المستقبل، 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

وقد تباينت آراء الباحثين والكتّاب حول مفهوم الإبداع، فمنهم من قصد بالإبداع المقدرة على إيجاد شيء جديد وإخراجه إلى حيز الوجود. (السكرانة، 2011).

ولقد عرّف الإبداع بأنه النظر إلى المؤلف بطريقة أو من زاوية غير مألوفة، ثم تطوير هذه النظرة للتحويل إلى فكرة ثم إلى تصميم ثم إلى إبداع قابل للتطبيق والاستعمال. (مشهور، 2010).

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

ويعدّ الاهتمام بالعمل الإبداعي حلاً لمشكلات البيئات التعليمية الناجمة عن التّقدم العلمي والتّقني السّريعين، كما أنّه يسلّط الضوء على المستوى الإبداعي لدى الأفراد عامة ولدى المديرين خاصة لأنهم هم الذين يصنعون القرارات ويرسمون مستقبل المدرسة، ويعمل على تحديد العوامل التي تؤثر في هذا المستوى، سواء أكانت تتعلق بالمناخ التنظيمي للمدرسة أو بالمتغيرات الشخصية للمدير نفسه في سبيل تهيئة أفضل الظروف الملائمة للإبداع، والتخلص من العقبات التي تحول دونه، وتحديد أفضل البدائل المطلوبة لدعم الإبداع وصولاً إلى زيادة قدرات المدرسة على مواجهة ومواكبة التغيرات المتلاحقة (الجعافرة، 2013).

ويُنظر إلى الإبداع على أنه نتاجات العقل الفريدة التي تصدر على شكل أفكار وأساليب أو طرق وغيرها من المستجدات التي لم يسبق لها وجود في المنظمة.

وقد أشارت (أبو هين، 2010) إلى أهم أسباب حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية وهي كما يلي:

أولاً: تعدّ الإدارة الإبداعية عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وهكذا تحسين مخرجاتها سواء أكانت منتجات أو خدمات.

ثانياً: تعيش المنظمات الحديثة ظروفًا متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية.

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.

ويقوم الإبداع الإداري على عدة عناصر أهمها: التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها في نفوس وعقول أعضاء التنظيم، والتركيز على الأداء، وتحري الموضوعية في تقويمه. (بطّاح، 2006).

ومما لا شك فيه أن نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها يتوقّف على ممارسات المديرين أنفسهم، فلا بدّ من توافر مقومات كي ينجح المدير في عمله، وحتى تُبدع الإدارة عموماً، فإنه يمكن حصر تلك المقومات في ما يأتي:

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

- الحسن الاقتصادي والاجتماعي، بمعنى أن يكون الإداري ذا حساسية للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في المؤسسة ومحيطها الاجتماعي. (بطّاح، 2006).

ومع ذلك فإن الإبداع الإداري يتعرض إلى العديد من المعوقات، التي تعمل على الحدّ من فاعليته، وبذلك يفقد الإبداع الإداري معناه وهدفه، وأهم العوائق التي تواجه عملية الإبداع هي:

أولاً: الخوف من التغيير ومقاومة الجهات الإدارية له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.

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

ثالثاً: مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين. (عبوي، 2006: 106).

وقد 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:

- الطلاقة: وهي القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين.

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 القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد مثل: حروب ومعارك وقاتل ونزاع مسلح (سعادة، 2011).

- 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 التكتيكية: 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 (الهندي، 2010). ممّا سبق ويلاحظ أنّ سرّ تحقيق التميز، والإبداع الإداري يكمن في طريقة إدارة المدير، كما يمكن القول أنّ تقدّم المؤسسة يعود إلى الكفاءة الإدارية التي تشكل أحد أهم عناصر الإنتاج، التي بدونها لا يمكن أن تتحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية مهما عظم حجم الموارد المادية المتاحة.

وقد تناول عدد من الدراسات السابقة متغيري الدراسة وعلاقته ببعض المتغيرات، ويمكن تبويب ذلك على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بتفويض السلطة:

- دراسة هانج (Hung, 2006): هدفت الدراسة إلى تعرّف العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرّضا الوظيفي لمعلّمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهسينغ في تايوان باستخدام طريقتي الدراسة المسحية والدراسة الارتباطية، وتكونت عينتها من (410) معلّم ومعلّمة، واستخدم الباحث مقياس تفويض الصلاحيات للمدرّسين (SPES)، واستبانة الرضا الوظيفي للمدرّسين (TJSQ) واستبانة البيانات الشخصية، واستخدمت هذه الأدوات لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة دالة إحصائياً بين الدّرجة الكلّية في مقياس تفويض الصلاحيات، والدّرجة الكلّية في مقياس الرّضا الوظيفي، وعدم وجود علاقة بين البعد الخاص بالأمان في مقياس الرضا الوظيفي والأبعاد الثلاثة لمقياس تفويض الصلاحيات (التّطور الوظيفي، الوضع الوظيفي، والاستقلالية).

- دراسة الأعور (2012): هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية في محافظات غزة، ودرجة ممارستهم لتفويض السلطة، ولتحقيق ذلك اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وجرى توزيع الاستبانة على عيّنة الدراسة المكوّنة من (270) معلّمًا، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم كانت بدرجة كبيرة حسب المعيار المستخدم في الدراسة، وأنّ 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 تعرّف درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضّفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلّمات فيها والعلاقة بينهما، وتكونت الدّراسة من (795) معلّمًا ومعلّمة جرى اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في دراسته لملاءمته لطبيعتها، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة القيادة التحويلية، وتفويض

السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات عالية.

- دراسة الجوراني (2013): هدفت إلى تعرّف درجة تفويض مديري المدارس الثانوية في مدينة مادبا للسلطة وعلاقته بدرجة الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، إذ استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّنت عيّنتها من (290) معلماً ومعلمة، وتوصّلت النتائج إلى أنّ 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 بيّنت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

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

- دراسة البدراني (2011): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم المعوقات (التنظيمية، والمادية، والذاتية) في طريق الإبداع الإداري، وتحديد المقترحات المناسبة للتغلب على تلك المعوقات، وجرى استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (225) فرداً من مديري المدارس الابتدائية الحكومية ووكلائها في منطقة بريدة، وقد توصّلت الدراسة 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 تعرّف 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، وجرى تطوير استبانتين لتعرّف مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، والأخرى لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وجرى 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 تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، فضلاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وإلى متغير السلطة المشرفة ولصالح المدارس الخاصة.

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

ومن خلال إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة لوحظ أنّ معظم الدراسات السابقة التي جرى 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 تميّزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعدّها دراسة تخصصت في ربط متغيرين وهما تفويض السلطة والإبداع الإداري، لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان نظراً إلى أهمية البحث في هذا المجال وحاجة المؤسسات التربوية للإبداع الإداري.

منهجية الدراسة:

اتّبع الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطوير استبانتين، وتوزيعهما على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية في لواء قصبه عمان، وإيجاد العلاقة بين المتغيرين، وهي المنهجية الملائمة لمثل هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان للعام الدراسي الثاني 2015/2016م في المملكة الأردنية الهاشمية. والبالغ عددهم (1673) معلماً ومعلمة وفق إحصائية صادرة عن مديرية قصبه عمان.

**عينة الدراسة:**

اختيرت عينة طبقية عشوائية نسبية من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان حسب متغير الجنس، وحدد عدد أفرادها في ضوء عدد أفراد المجتمع، وإستناداً إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كرجيسي ومرجان. (Krejci & Morgan, 1970).

**أداتا الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الأدوات الآتيتين:

**الأداة الأولى: استبانة تفويض السلطة:**

بُنيت استبانة الدراسة الأولى لقياس درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبه عمان، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة والرسائل والأطروحات الجامعية ذات الصلة مثل: دراسة غانم (2015)، ودراسة عواد (2012)، ودراسة الأعور (2012)، ودراسة أبو وطفة (2010)، ودراسة أبو معمر (2009)، ودراسة مهنا (2006).

وقد تضمنت الاستبانة بصيغتها الأولى (26) فقرة لقياس درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبه عمان، وأعطى لكل فقرة وزن متدرج وفق سلم ليكرت الخماسي لتقدير درجات تفويض السلطة (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، أبدًا)، وتمثل رقميًا الترتيب (1،2،3،4،5).

وقد جرى التأكد من صدق الأداة، بما تضمنته من فقرات من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، تكوّنت من أحد عشر محكم من المختصين في الإدارة التربوية، وذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، والجامعة الأردنية، وجامعة البلقاء التطبيقية، وقد طلب منهم إبداء الرأي في صلاحية فقرات أداة الدراسة، وإجراء تعديلات ملائمة تخدم الدراسة.

وبعد الإطلاع على اقتراحات المحكمين وملاحظاتهم. اعتمدت الباحثة الفقرات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين (85%) فأكثر، وجرى تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، والملحق (4) يبين أداة الدراسة الأولى بصيغتها النهائية.

كما جرى التأكد من ثباتها باستخدام طريقة الاختبار، وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الأداة على عينة مكونة من (20) معلمًا ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وبعد مرور أسبوعين جرى إعادة التطبيق على العينة نفسها، استخرج معامل ارتباط بيرسون بين البيانات التي جمعت من التطبيقين، وأشارت قيمة معامل الارتباط إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية، إذ بلغ معامل الثبات (0.89). كما جرى التحقق من ثبات أداة الدراسة الأولى من خلال استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي؛ فبلغت قيمة الثبات (0.90). أيضًا وتعدّ هذه القيمة لمعامل الثبات مقبولة في الأبحاث التربوية والنفسية.

**الأداة الثانية: استبانة الإبداع الإداري:**

كما جرى تطوير استبانة الدراسة الثانية لقياس درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبه عمان، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة والرسائل والأطروحات الجامعية ذات الصلة مثل: دراسة صوالحة (2014)، ودراسة الجعافرة (2013)، ودراسة البدراني (2011)، ودراسة الهذلي (2010)، ودراسة أبو هين (2010).

وقد تضمنت الاستبانة بصيغتها الأولى (27) فقرة لقياس درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبه عمان، وأعطى لكل فقرة وزن متدرج وفق سلم ليكرت الخماسي لتقدير درجات تفويض السلطة (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، أبدًا)، وتمثل رقميًا الترتيب (1،2،3،4،5).

وجرى التأكد من صدق الأداة الثانية، بما تضمنته من فقرات من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين تكوّنت من أحد عشر محكم من المختصين في الإدارة التربوية، وذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، والجامعة الأردنية، وجامعة البلقاء التطبيقية، وقد طلب منهم إبداء الرأي في صلاحية فقرات أداة الدراسة، وإجراء تعديلات ملائمة تخدم الدراسة.

وبعد الإطلاع على اقتراحات المحكمين وملاحظاتهم. اعتمدت الباحثة الفقرات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين (85%) فأكثر، وجرى تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وحذف فقرتين لم تكن ذات صلة بموضوع الدراسة؛ فاستقرت فقرات الاستبانة الثانية على (25) فقرة.

**ثبات الأداة الثانية (استبانة الإبداع الإداري):**

كما جرى التأكد من ثباتها باستخدام طريقة الاختبار، وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الأداة على عينة مكونة من (20) معلمًا ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وبعد مرور أسبوعين أعيد التطبيق على العينة نفسها، واستخرج معامل ارتباط بيرسون بين البيانات التي جمعت من التطبيقين، وأشارت قيمة معامل الارتباط إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية، إذ بلغ معامل الثبات (0.88). كما جرى التحقق من ثبات أداة



الدراسة الأولى من خلال استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي؛ فبلغت قيمة الثبات (0.83). أيضًا وتعدّ هذه القيمة لمعامل الثبات مقبولة في الأبحاث التربوية والتفسيّة.

متغيّرات 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 السلطة.
- الإبداع الإداري.

المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة جرى استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني استخدمت المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتبة والمستوى.
- للإجابة عن السؤال الثالث جرى استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري، واستخدمت الجداول الاحصائية.
- 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".

نتائج الدراسة ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الأول جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحُدّدت رتبة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة عمّان من وجهة نظر المعلمين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة عمّان 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.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو معمر (2009)، ودراسة الحوراني (2013) إذ أشارت النتائج على التوالي إلى أنّ مستوى تفويض السلطة للقيادات الإدارية في الجامعات ومديري المدارس الثانوية كان متوسطاً، واختلفت النتائج مع دراسة الأعور (2012)، ودراسة عواد (2012)، إذ أشارت النتائج على التوالي إلى ارتفاع مستوى تفويض السلطة لمديري مدارس وكالة الغوث، والقادة التربويين، ومديري مدارس الثانوية العامة في مصر، كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحلو (2010) إذ أشارت نتائجها إلى أنّ مستوى تفويض الصلاحيات لتنمية المهارات الإدارية مناسبة، وكذلك دراسة أبو وطفة (2010) إذ أشارت نتائجها إلى أنّ درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة جيدة.

وللإجابة عن السؤال الثاني جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحُدّدت الرتبة ودرجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة عمّان من وجهة نظر المعلمين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة 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 إنّ مديري المدارس مازالوا حذرين في طرح مبادرات إبداعية، كما أنّ الاهتمام بالخطوات الإبداعية بالنسبة إليهم لم تصل إلى مرحلة متطورة من التغيير، سواء في عرض الأفكار أو في وضع استراتيجيات جديدة، أو في تغيير وتعديل الخطط التي تعودوا على بنائها.

وللإجابة عن السؤال الثالث فقد جرى حساب معامل الارتباط بين درجة تفويض السلطة ودرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون. وأظهرت نتائج الدراسة 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 عمّان من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون إذ بلغ معامل الارتباط (0.233). وبدرجة دلالة (0.001)، ولعل هذا الارتباط يمكن أن يبرز 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 يساهم في تفريغ المديرين لممارسة العمليات الإدارية بطرق، واستراتيجيات إبداعية أو مطوّرة.

أما السؤال الرابع الذي نصه: 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 قصبة عمان تُعزى للمتغيرات التالية: الجنس، والمؤهل العلمي، الخبرة؟ فقد تمت الإجابة عنه هذا وفقاً للمتغيرات الواردة فيه على النحو الآتي:

أولاً: درجة تفويض السلطة:

أ- متغير الجنس:

أظهرت نتائج اختبار "ت" وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة (0.05) لدرجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة 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 لا يسعفهم الوقت لإنجازها منفردين؛ فكان لا بد 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 الحوراني (2013) في وجود فروق في ممارسة تفويض السلطة تُعزى لمتغير الجنس، لكنها اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو معمر (2009)، ودراسة أبو وطفة (2010)، ودراسة عواد (2012). في عدم وجود فروق في ممارسة تفويض السلطة تُعزى لمتغير الجنس.

ب- متغير المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ( $\alpha \leq 0.005$ ) 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)، وقد يُعزى ذلك إلى عدم إدراك المعلمين للتفويض مهما كان مستوى مؤهلهم العلمي، وأن 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 معمر (2009) التي توصلت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلطة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو وطفة (2010)، عواد (2012). التي توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في تفويض السلطة.

ج- متغير الخبرة:

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ( $\alpha \leq 0.005$ ) لدرجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة. وقد يُعزى ذلك إلى الدور البارز لسنوات الخبرة في عملية التفويض؛ فالمديرون والمديرات لأجوازفون غالباً بتفويض سلطاتهم إلى المعلمين حديثي العهد في العملية التعليمية لقلة خبرتهم ودرايتهم بشؤون التعليم، وكذلك رغبة المعلمين والمعلمات 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 عواد (2012)، دراسة الحوراني (2013) في وجود فروق في ممارسة تفويض السلطة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. لكنها اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة أبو معمر (2009) في عدم وجود أثر في ممارسة تفويض السلطة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثانياً: درجة الإبداع الإداري:

أ- متغير الجنس:

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

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

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

- 1- ضرورة عقد اجتماعات ولقاءات دورية مع الموظفين لاطلاعهم 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 تساهم في دعم الإبداع الإداري.

#### المصادر والمراجع

- أبو جامع، إ. (2008). *الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم*. الجامعة الأردنية.
- أبو معمر، و. (2009). *درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها*. الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو وطفة، س. (2010). *تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلمهم*. الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو هين، و. (2010). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين*. جامعة الأزهر، غزة.
- الأعور، ر. (2012). *درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للإدارة الالكترونية وعلاقتها بتفويض السلطة لديهم*. الجامعة الإسلامية، غزة.
- البدراني، ذ. (2011). *معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها*. جامعة أم القرى.
- بطّاح، أ. (2006). *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*. عمان: دار الشروق.
- بلواني، ن. (2008). *دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها*. جامعة النجاح الوطنية.
- البنّا، ه. (2012). *الإدارة المدرسية المعاصرة*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الجعافرة، ص. (2013). *أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم*. دراسات: العلوم التربوية، 40(2).
- الخلو، ع. (2010). *أثر تفويض الصلاحيات في تنمية المهارات الإدارية للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة*. الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
- سعادة، ج. (2011). *تدريس مهارات التفكير*. عمان: دار الشروق.
- السكارنة، ب. (2011). *الإبداع الإداري*. (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبوي، ز. (2006). *إدارة الإبداع والابتكار*. عمان: دار كنوز المعرفة.
- العبيدي، ج. (2010). *الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع*. عمان: دار دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع.
- العتيبي، ج.، خريس، ض.، ونضال، إ. (2007). *العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- عريفج، س. (2001). *الإدارة التربوية المعاصرة*. عمان: دار الفكر للطباعة والفكر والتوزيع.
- عزازي، س. (2012). مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بالرضا الوظيفي لمعلمي مدارسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- عواد، أ. (2012). القيادة التحولية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها. جامعة النجاح الوطني.
- كندرسي، د. (2001). *القيادة الإدارية الفعالة*. لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.
- مشهور، ث. (2010). *استراتيجيات التطوير الإداري*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- المعاينة، ع. (2007). *الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الهندي، ر. (2010). إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.

## References

- Aljaafreh, S. (2013). Organizational Conflict Management Methods and its Relationship with Administrative Creativity at School Principals in Karak Governorate from Their Point of View. *DIRASAT: EDUCATIONAL SCIENCES*, 40(2). Retrieved from <https://archives.ju.edu.jo/index.php/edu/article/view/5016>.
- Dessler, G. (2007). *Management: Principles and Practices for tomorrows leaders*. (3<sup>rd</sup> ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Hainz, E. (1984). *MANAGING PERFORMANCE*. Belmont, California: Life Learning Publication.
- Hung, C. J. (2005). *A correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsiung Area of Taiwan*. University of the Incarnate Word.
- Robbins, S., & David A. D. (1998). *Fundamental of management: Essential concepts and applications*. (2<sup>nd</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson education.
- Yılmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3949-3953.