

التمكين الإداري ودوره في تحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم (دراسة ميدانية في محافظة أسوان)

إعداد

د. إيمان محمود محمد عبد النعيم

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية تربية - جامعة أسوان

الملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، والتي طبقت على عينة تكونت من (٣٠٠) معلم من معلمي المرحلتين الإعدادية والثانوية في الإدارات الخمسة في محافظة أسوان، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها ما يلي: أن التمكين الإداري في مدارس المرحلتين الإعدادية والثانوية في الإدارات الخمسة في محافظة أسوان جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة قوية وإيجابية بين التمكين الإداري للمعلمين وتحقيق الإبداع لديهم، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل وهو التمكين بأبعاده الخمسة مجتمعة؛ (تفويض السلطة، وتشكيل فرق العمل، والتدريب المستمر، والاتصال الفعال، والتحفيز) على المتغير التابع وهو الإبداع.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الإبداع الإداري، المعلمين.

Administrative Empowerment and its role in Achieving Creativity among Teachers From their Point of View [Field Study in Aswan Governorate]

Abstract:

The study aimed to highlight the role of Empowerment in the Creativity of teachers, the study used an analytical descriptive approach and The questionnaire was used as a data Collection Tool, and was Applied to A sample Consisting of 300 Preparatory and High School Teachers in the Five Departments of Aswan Governorate, Illustrated a group of Important Results as Follow:- The administrative Empowerment of Preparatory and High Schools in the Five Departments of Aswan Governorate was with a middle Degree, There is a strong and Positive Relationship Between the administrative Empowerment of teachers and their achievement of creativity, and there is a Statistically Significant Effect among the Independent Variable which is the Combined Five Dimensions of Empowerment[Delegation of Authority, Formation of Team Works, Continuous Training, Effective Communication and Motivation] on Creativity.

Key words:

Administrative Empowerment, Creativity, Teachers.

التمكين الإداري ودوره في تحقيق الإبداع لدى المعلمين

من وجهة نظرهم

(دراسة ميدانية في محافظة أسوان)

إعداد:

د. إيمان محمود محمد عبد النعيم

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية تربية - جامعة أسوان

الإطار العام للبحث:

١- مقدمة البحث:

تحتل الإدارة بمختلف عملياتها الإدارية مركزاً مؤثراً في جميع المؤسسات المختلفة في المجتمع سواء أكانت هذه المؤسسات صناعية أم تجارية أم تربية أم تعليمية، فهي الأداة المسؤولة عن إدارة دفة التطور والتقدم ودفعه لتحقيق الأهداف، من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري، أو في سلوك العاملين، أو في الوسائل والأساليب الإدارية، أو في كل هذه النواحي مجتمعة، مما يؤثر في مسيرة المؤسسة سلباً أو إيجاباً، لذا يمكن القول: إن الإدارة الفعالة هي الأساس الضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطوير والتقدم.

وترتكز الإدارة في أي منظمة على العنصر البشري، ولذلك يمكن القول: إن الإدارة تنظيم إنساني وليس تنظيم آلي، وإذا كان نجاح الإدارة يتوقف على كفاءة هذا العنصر وإخلاصه فيما يقوم به من أعباء ومهام، بالإضافة إلى أنه أساس النجاح لأي منظمة من المنظمات، فإنه يصبح من الطبيعي الاهتمام بالسلوك الإنساني لأعضاء التنظيم، ومدى تأثير هذا السلوك على أعمال الإدارة، ومن هنا كان الاهتمام بنظم تحفيز العاملين وتوجيههم، وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة وشروح

الفريق، بالإضافة إلى مدخل تمكين المعلمين باعتباره إستراتيجية ومهارة جديدة ومدخلاً فعالاً للتطوير والتحسين الإداري المستمر والمتواصل. (فارس النفعي، ٢٠١٠: ١)

ويمثل التمكين الإداري للمعلمين أحد المداخل التي ظهرت مؤخراً في مجال الفكر الإداري - أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن الماضي - مع التحول بالاهتمام من نموذج منظمة الأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة، فقد أصبح الاهتمام بمفهوم تمكين المعلمين يشكل مطلباً أساسياً وحاسماً للمؤسسات التعليمية، وبخاصة في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، فهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة، وإنما التركيز على العاملين لديه في المقام الأول، وهو على صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة.

وينظر إلى التمكين الإداري على أنه: منح العاملين حرية التصرف، وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات، فهو بذلك يحقق فرصة للابتكار والإبداع الإداري، فمن خلال التمكين والثقة والسماح بتدفق المعلومات وزيادة فرص الحوار والتفاهم، فإن ذلك يساهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يؤثر إلى حد بعيد في الأداء الوظيفي للعاملين. (عطية أفندي، ٢٠٠٣: ١١)

كما أن التمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية، وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية، والتركيز على العاملين داخل المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة، وحمايتهم في حالات السلوك غير المتوقع خلال تقديم الخدمة التعليمية للعملاء (الطلاب)، إذ يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات، كما أن التمكين يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم من خلال إعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم، كما يهدف التمكين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد

استغلالاً كاملاً، فهم يمثلون ثروة مهمة، وقوة يجب توجيهها لصالح العمل. (عبد العزيز مازن، ٢٠٠٦: ١)

وقد حددت الأدبيات اتجاهين عامين للتمكين في بيئة العمل، هما: **الاتجاه الاتصالي، والاتجاه التحفيزي**، ويقصد بالاتجاه الاتصالي: العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل، ويعتقد أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي مع المستويات الدنيا في السلطة، وهنا يتضمن التمكين ممارسات، مثل: إثراء الوظيفة، وفرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل، أما الاتجاه التحفيزي: فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، والذي تظهر فيه الثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، وحرية الاختيار في كيفية أداء المهام والشعور بمعنى العمل. (سلمان سلامه، ٢٠١٣: ٦، ٧)

لذا يعد موضوع التمكين في الإدارة والتركيز عليه وسيلة جيدة للتعامل مع العصر البشري وإدارته، بشكل يحقق التفوق والنجاح للمنظمة، كما أنه الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عصر العلم والمعرفة والثورة المعلوماتية، فهو يعتمد على الرقابة الذاتية، بالإضافة إلى ارتباط موضوع التمكين بمجموعة قضايا مهمة على رأسها اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وإعادة الهيكلة والعمل كفريق، والمنظمة المتعلمة والمنظمة الأفقية، وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المنظمة وتفوقها وقدرتها التنافسية، وهذه المفاهيم لها علاقة وثيقة بموضوع التمكين. (فارس النفعي، مرجع سابق: ١، ٢)

أما مفهوم الإبداع الإداري فهو من المفاهيم العامة للإبداع، وهو متعلق بالأفكار في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء وكل وظائف الإدارة المعروفة، وهو الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما قد ينتج عنه اكتشاف أفكار أو نظريات أو اختراعات أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانيات المؤسسة، وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع

المتغيرات كافة، وتحسين إنتاجيتها، وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين بها. (هجيره بودرهم، ٢٠١٣: ٥٣)

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المؤسسة على العمل بصورة أفضل، من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما أنه يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من مواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للجمهور المستفيد من الخدمة، وللمتمكين دور إيجابي في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين، ويهتم مفهوم التمكين الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة. (هجيرة بورهم، مرجع سابق: ٥٤،٥٥)

لذا يعد مدخل التمكين الإداري للمعلمين من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح في الدول المتقدمة، وهو الصيغة التي تتردد مؤخراً في تطوير الفكر الإداري بعد تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة.

٢- مشكلة البحث:

يعد مفهوم تمكين المعلمين من المفاهيم الحديثة نسبياً، فيعد ثمرة من ثمار الإصلاح التربوي، ورغم ذلك فإن العديد من المؤسسات التربوية تفتقر إلى رؤية واضحة له ولتطبيقه، وبعض المديرين يرون أن منح المعلمين السلطة والفرصة للتأثير في مجريات العمل ينذر بثورة على الإدارة، ويهدد سلطة المدير وهيئته.

كما أن معظم المعلمين في المدارس المصرية يشكون انعدام القوة، والإحساس بضعف التأثير والسيطرة على مجريات الأمور داخل المدرسة وحتى داخل الفصل في كثير من الأحيان، وعلاوة على ذلك الشكوى شائعة بين المعلمين من قلة فرص

المشاركة في عمليات صنع القرار المدرسي، وقد يكون ذلك في ظل الواقع المدرسي في مصر الذي يدل على أنه لا تزال الإدارة المدرسية يسيطر عليها التنظيم البيروقراطي، الذي يحول بينها وبين صنع القرار أو المساهمة فيه؛ فالسلطة متركزة في يد مدير المدرسة الذي عادة ما يدير العمل بأساليب بيروقراطية، ولا يتيح الفرصة للمعلمين للتصرف في المشكلات التي تصادفهم أثناء العمل، وينفرد باتخاذ القرارات دون مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار، مما يجعلهم غير جادين عند تنفيذ تلك القرارات. (فوزي شحاته، ٢٠٠١: ١٥) (سعيد جميل، ٢٠٠٤: ٩٧-١٠٠)

وفي ظل المناخ المدرسي القائم لا يستطيع المعلم القيام بالمهام التي أعد لها، مما يؤدي إلى ضعف كفاءته في تسيير العملية التربوية، وحصرهما في عمليات التلقين والحفظ والشرح، وفي الوقت ذاته ضعف معنوياته لأسباب كثيرة منها قلة العائد المادي، لذا لم يعد يهتم بعمليات التوجيه والنصح للتلاميذ، أو تقديم النموذج المربي لهم لحل مشكلاتهم على المستوى الفردي، وادخار بعض المعلمين لجهودهم للدروس الخصوصية، وانقلاب علاقة بعض المدرسين مع تلاميذهم إلى علاقة تتسم بالقسوة والتوبيخ. (عبد الناصر أنيس، ٢٠٠١: ٢٧٥، ٢٧٦)

وبالرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم في مصر لتقوية وتعزيز دور المعلم في أعمال الإدارة والقيادة المدرسية، إلا أن هذه الجهود لم تؤت ثمارها المرجوة، والأدلة على ذلك كثيرة ومتنوعة، وقد أيدته دراسة ياسر مهدي (٢٠٠٧)، ودراسة يحي محمود (٢٠١٥) وتثبتت منها الباحثة من خلال الحوار وتبادل الرأي مع بعض المعلمين في بعض المدارس المصرية - من طلاب الدراسات العليا - التي تلتقي بهم الباحثة بحكم عملها، وكان أبرزها على النحو التالي:

١. ضعف تأثير المعلم في الحياة المدرسية، فهو منفذ للقوانين واللوائح والقرارات والنشرات الصادرة من المستوى الإداري الأعلى.

٢. إن مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية ضعيفة، وبخاصة فيما يتعلق بالمناهج الدراسية للطلاب، أو اختيار طريقة التدريس المناسبة والميزانية

المدرسية، فكل هذه الموضوعات ليس للمعلمين مشاركة تذكر فيها، وحتى قرارات تحديد الجدول الدراسي للمعلمين نادراً ما يشارك فيها المعلمون.

٣. ضعف مكانة المعلمين على مستوى النظام التعليمي أو على المستوى المجتمعي، فما زالت النظرة للمعلمين ودورهم حتى اليوم غير مرضية، وكذلك النظر لمهنة ووظيفة المعلم على أنها مهنة من لا مهنة له.

٤. شعور المعلمين بضعف فعاليتهم وتأثيرهم لأسباب عديدة، منها؛ ظروف الفصل من حيث تكسب عدد الطلاب، وقلة الإمكانيات المتاحة، وازدحام المناهج الدراسية، وعدم معرفة المعلم بضرورة التغيير والتجديد، كما أن الحالة النفسية والمادية المتدهورة للمعلم تزيد من شعور المعلمين بضعف الفعالية والقدرة على التأثير في التلاميذ نفسياً وتعليمياً.

٥. ضعف حرية المعلم واستقلاليته، فلا يسمح له باتخاذ أي قرارات إبداعية أو بصورة مستقلة لتحسين تعليم وتعلم التلاميذ.

٦. أن فرص النمو والتطوير المهني للمعلم قليلة وإن توافرت فهي غير فعالة لأسباب عديدة، مثل: شكلية التدريب، وعدم ملاءمته للاحتياجات الفعلية للمعلمين، كما أن وحدة التدريب الموجودة حالياً في معظم المدارس لم تنجح في إشباع احتياجات المعلمين للنمو والتطوير المهني.

ومما سبق يتضح، أن واقع الحال يعبر عن شعور المعلمين بأنهم غير ممكنين إدارياً، فلا يوجد لديهم الصلاحيات والقوة اللازمة لتسيير العمل المدرسي داخل المدرسة، وضعف شعورهم بمكانتهم اللائقة على المستوى المدرسي، وكذلك ضعف ممارسة أبعاد التمكين الإداري للمعلمين.

ونظراً لتزايد أهمية التمكين الإداري، والدور الذي يمكن أن يقوم به في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين بصفة عامة، والمعلمين بصفة خاصة؛ تظهر بوضوح أهمية العلاقة بين هذين المتغيرين، والذي أثبتته العديد من الدراسات منها ما يلي: دراسة أمير علي المرسي شوشه (٢٠١١)، والتي أوضحت النتائج وجود أثر إيجابي

معنوي للتمكين التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة المنصورة، ودراسة عبد الباسط محمد دياب شحاته (٢٠١٧) والتي أوضحت أن التمكين يسهم في تهيئة مناخ العمل في جامعة سوهاج من خلال تفويض السلطة، ومشاركة رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات في ضوء الأهداف الموضوعية، بصورة تتسم بالجدية والمرونة؛ مما يسهم في تحفيز الإبداع لديهم، وهذا ما دفع الباحثة إلى دراسة أثر التمكين الإداري على الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم، ولذلك يمكن صياغة المشكلة البحثية للدراسة في السؤال التالي: ما دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟

وفي ضوء ما سبق تتلخص مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات الآتية:

١. ما ملامح مدخل التمكين الإداري للمعلمين؟
 ٢. ما طبيعة الإبداع الإداري؟
 ٣. ما دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟
 ٤. ما واقع التمكين الإداري للمعلمين في المدارس المصرية؟
 ٥. ما التصور المقترح لنفعل التمكين الإداري للمعلمين في المدارس المصرية؟
- ٣- أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى ما يأتي:

١. تقديم إطار نظري شامل، يوضح مفهوم التمكين الإداري للمعلمين وأبعاده، ومتطلباته، وخطوات تنفيذه، ومعوقات تنفيذه، ودوره في التغلب على بعض مشكلاتهم.
٢. تحديد مدى تأثير أبعاد التمكين الإداري في المعلمين والمتمثلة في؛ (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في صنع القرارات واتخاذها، وتطبيق إدارة العمل كفريق، ومنح الحرية في أداء العمل، وتحمل المسؤولية عن النتائج) على تحقيق الإبداع الإداري لدى المعلمين.

٣. تقديم اقتراحات وتوصيات لأصحاب القرار التعليمي في مصر لكيفية تطبيق التمكين الإداري للمعلمين، وكيفية التغلب على معوقات تنفيذه في المؤسسات التعليمية، مع تقديم تصور مقترح لتطبيقه في المدارس المصرية.

٤. إبراز دور التمكين في الوصول بالعاملين في المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها إلى مستوى عالٍ من الإبداع، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى تلك المنظمات.

٤- أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث بصفة عامة في أنه يقع في سياق الإستراتيجيات التي تعنى بالفرد، وتعزيز مساهمته في العمل، من خلال إطلاق قدرات العاملين الكامنة، وتحفيزهم ذاتياً، أما أهمية البحث فتتضح فيما يلي:

١. يكتسب هذا البحث أهميته في تناول إستراتيجية التمكين وكيفية توظيفها في تمكين أبرز عناصر النظام التربوي وهم المعلمون الذين يعتبرون حلقة الوصل بين جميع عناصر النظام التربوي البشرية المختلفة، كالمدير والطالب وولي الأمر.

٢. أن تمكين المعلمين يؤدي دوراً مهماً في إشباع حاجاتهم الأساسية من: تقدير، واحترام، وعلاقات إنسانية طيبة مع الرئيس والمزلاء؛ مما ينعكس إيجابياً على مكانة المعلم وولائه التنظيمي.

٣. أن التمكين الإداري يعد مرتكزاً أساسياً للتعامل مع مجموعة التحديات التي تواجهها الإدارة المدرسية، كما أنه يعد مكوناً مهماً في نجاح القيادة الإدارية.

٤. تنطلق أهمية البحث الحالي من أهمية الموضوع الذي يبحثه؛ لأن التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية المعاصرة، وما زالت هناك حاجة لدراسة جوانبه المختلفة، ويؤمل أن تقدم هذه الدراسة نتائج وتوصيات لأصحاب القرار لترسيخ ثقافة التمكين.

٥. يبرز دور التمكين في الوصول بالمعلمين إلى مستوى عالٍ من الإبداع، من خلال ما يقدمه من معلومات علمية وعملية عن أهمية عملية التمكين الإداري للمعلمين، وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج هذا البحث في توضيح أهمية عملية التمكين

بالنسبة للمدارس، وما يمكن أن يقدمه من نجاح وتميز لأي مؤسسة تعليمية يطبق بها.

٥- مصطلحات البحث:

فيما يلي تحديد للمصطلحات الرئيسية التي اعتمد عليها البحث الحالي، بالإضافة إلى التعريف الإجرائي الذي تبناه البحث لكل مصطلح، وذلك على النحو التالي:

١. التمكين الإداري للمعلمين:

يعرف التمكين الإداري للمعلمين أنه: "مشاركة المعلمين لرؤسائهم في سلطتي صنع القرارات واتخاذها في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم، من أجل التميز في تحقيق أهداف المدرسة والعاملين بها، ومن بينهم المعلمين، والعمل على تحسينها باستمرار". (أبو المجد، ٢٠٠٨: ٣٣)

كما يعرف أنه: "بنية متعددة الأبعاد لا تقتصر فقط على منح سلطات إضافية للمعلم، ومشاركته في صنع القرارات المدرسية، وإنما تتضمن أبعاداً أخرى، مثل: الاستقلالية في العمل، والقدرة على التأثير في نواتج العمل المدرسي، والإحساس بالتقدير والمكانة المهنية، والفعالية الذاتية، والنمو المهني للمعلم". (هارجين، ٢٠٠٦: ٣٣٨، ٣٣٩)

ويعرف إجرائياً أنه: "الإستراتيجية الإدارية التي يتم من خلالها منح المعلمين المزيد من الحرية داخل المدرسة، ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات، ودعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم، من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وتأكيد أهمية العمل الجماعي وفرق العمل، والتدريب المستمر، والاتصال الفعال، والتحفيز، وتنمية السلوك الإبداعي لديهم".

٢. الإبداع الإداري:

يعرف أنه: "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد

يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة" (سميه بروبي، ٢٠١١: ٧٤) كما يعرف أنه: "عملية مركبة تتضمن تفكير مرن غير جامد يؤدي إلى التطوير، والقدرة على التفكير الإبداعي وفق تصورات جديدة، وبهدف ابتكار حلول لتطوير الأداء في المدرسة من بين بدائل التطوير" (طه المعلم، ٢٠٠٢: ١٢) ويعرف إجرائياً أنه: "مجموعة من العمليات العقلية التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات بيئية، لكي يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية أو منتج جديد، بما يحقق النفع لمجتمعه أو للمنظمة التي يعمل بها.

٦- الدراسات السابقة:

أولاً — دراسات خاصة بالتمكين الإداري:

١. الدراسات العربية:

(١) دراسة علي مكيد، وفاطمة يحيوي (٢٠١٥):

استهدفت الدراسة إلى معرفة مفهوم التمكين والخطوات اللازمة لتطبيق إستراتيجية التمكين، ومحاولة تعرف واقع إستراتيجية التمكين وواقع السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري في فرع أنتيبوتيكال بمؤسسة صيدال، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٥٥) من المديرين ورؤساء المصالح، وقد توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية التمكين تساهم مساهمة فعالة في تشجيع وتحفيز العاملين وبخاصة المتميزين منهم، وأن فرع أنتيبوتيكال في مؤسسة صيدال يولي اهتماماً بإستراتيجية التمكين من خلال التشجيع، والعمل على تطوير المعارف لدى العاملين بالفرع، وأن إستراتيجية التمكين تساهم مساهمة إيجابية في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري.

(٢) دراسة يحي إسماعيل محمود (٢٠١٥م):

هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل التمكين الإداري، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، والتي طبقت على عينة مكونة من (١٦٢) مديراً ومديرةً من المسؤولين عن إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة: (الغربية، والقاهرة، والقليوبية)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ عدم تفويض بعض مديري المدارس السلطات الكافية للمعلمين لاتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تواجههم أثناء قيامهم بالمهام الوظيفية المفوضة إليهم، وافتقاد بعض مديري المدارس الثانوية العامة القدرة على تقديم أفكار جديدة وعملية لتحسين الأداء المدرسي.

٣) دراسة إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعبي (٢٠١٧):

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التمكين الإداري، وعلاقته بدافعية الإنجاز لقادة المدارس الثانوية السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (٨٦) قائداً للمدرسة الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري لدى قادة المدارس الثانوية والدافعية للإنجاز، بمعنى أنه كلما زاد التمكين الإداري لدى قادة وقائدات المدارس الثانوية، زادت درجة الدافعية للإنجاز لديهم، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات المستقلة التالية: (الدرجة العلمية، وطبيعة العمل في الميدان التربوي، والجنس، وسنوات الخبرة، ودورات القيادة التربوية)، وكذلك بينت الدراسة أن الصلاحيات الحديثة لقادة المدارس الثانوية قد ساهمت في تعزيز التمكين الإداري لديهم، مما يساهم في زيادة دافعية الإنجاز في بيئة العمل.

٤) دراسة حنان حسن سليمان (٢٠١٧):

هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية تحقيق التمكين الإداري المدرسي بما يدعم التميز التنظيمي في التعليم العام المصري، واقتراح سيناريوهات بديلة لتحقيق التمكين الإداري

المدرسي بما يدعم التميز التنظيمي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة في النهاية إلى سيناريوهات مقترحة لدعم التمكين الإداري المدرسي لأنه آلية تحقيق التميز التنظيمي في التعليم العام المصري من خلال عدة خطوات رئيسية، بالإضافة إلى أنها توصلت إلى أن نجاح التمكين الإداري للعاملين في المدرسة مرتبط بعدة عوامل، منها: توافر مناخ تنظيمي داعم للتمكين الإداري، وضرورة الاعتماد على فرق العمل أثناء تنفيذ المهام المختلفة في المدرسة، وتوافر نظام واضح للحوافز، ووضوح أهداف العمل للعاملين.

٥) دراسة طارق عبد اللطيف نصر (٢٠١٧):

هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الأربعة: (تفويض السلطة، وتدريب العاملين، والاتصال الفعال، وتحفيز العاملين) وأداء العاملين، وقد افترضت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وأداء العاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة التي طبقها الباحث على عينة عشوائية مكونة من (١٣٠) مبحوثاً من العاملين بهيئة مياه ولاية الخرطوم، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه معنوية إيجابية بين أبعاد التمكين الإداري الأربعة وأداء العاملين بهيئة مياه ولاية الخرطوم، وقد أوصت الدراسة ضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت والأجور وتنظيمها؛ لما له من تأثير واضح في جذب العاملين، وإحساسهم بالانتماء إلى المؤسسة.

٦) دراسة عبد العزيز بن سالم النوح (٢٠١٧):

استهدفت الدراسة معرفة متطلبات نجاح التمكين ومعوقاته، وبناء تصور لتمكين قادة المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على عينة من قادة المدارس وعددهم (١٨٠) قائداً، و(١٦) مشرفاً تربوياً للقيادة المدرسية في مدينة الرياض، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أن قادة المدارس ومشرفي القيادة المدرسية يرون أن العوائق التي تقف في

طريق تمكين قادة المدارس متوسطة من أبرزها؛ مركزية الوزارة، وعدم تدريب قادة المدارس على متطلبات تطبيق التمكين، ووجود نظام رقابي صارم لا يسمح بحرية التصرف، وأن هناك متطلبات لنجاح التمكين، منها: منح الثقة لقادة المدارس، والابتعاد عن الرقابة المباشرة على قادة المدارس.

٧) دراسة مبارك عواد البرازي (٢٠١٧):

استهدفت الدراسة معرفة ماهية التمكين وخصائصه وأبعاده، والمتطلبات الواجب توافرها للتمكين، وأهم المعوقات التي تواجه مديرو القطاعات والأقسام في تطبيق مدخل التمكين في وزارة التربية في الكويت، وعلاقة ذلك بعملية الإصلاح في المنظومة التعليمية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، والتي طبقت على مديري القطاعات والأقسام في وزارة التربية في الكويت، وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري له أثرٌ في الرضا الوظيفي لدى مديري القطاعات في وزارة التربية في الكويت بدرجة متوسطة، وقد أوصت الدراسة بتقديم برامج تدريبية لمديري القطاعات في وزارة التربية في الكويت في مهارات وممارسات التمكين الإداري، وألاً يقتصر التدريب على الأعضاء الذين يشغلون مناصب إدارية أو قيادية فحسب؛ بل يجب أن يمتد لجميع مديري القطاعات في وزارة التربية في الكويت بلا استثناء.

٨) دراسة سعد محمد المطيري ومبارك العتيبي (٢٠١٨):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية تطبيق التمكين الإداري كممارسة إدارية، وأثرها الإيجابي في تحسين أداء المدارس الثانوية في المناطق التعليمية في دولة الكويت، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الباحث الاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (١٠٠) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد التمكين، وهي: (تفويض الصلاحية، والتعلم والتدريب، والدافعية، والاستقلالية) وبين تحسين الأداء الإداري في المدارس الثانوية في المناطق التعليمية في دولة الكويت، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل

على تشجيع الرؤساء والمرؤوسين لتقبل وممارسة التمكين الإداري، وترسيخ قيم الاحترام المتبادل والعدالة بين المرؤوسين ومديري المدارس الثانوية في المناطق التعليمية في دولة الكويت.

٢. الدراسات الأجنبية:

١. دراسة سكوير كيللي وفاليري دنيس (٢٠١٢م):

تهدف الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تمكين المعلم ومستوى إنجاز الطلاب، وذلك من خلال قياس تمكين المعلم في ستة أبعاد، وهي: (اتخاذ القرار، والنمو المحترف، والمكانة، والكفاءة الذاتية، والحكم الذاتي، والتأثير)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق مقياس (SPES) على عينة من المعلمين في خمس مدارس متوسطة في منطقة واحدة في جورجيا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين تمكين المعلم ومستوى إنجاز الطلاب وبخاصة فيما يتصل ببعد المكانة وإنجاز الطلاب.

٢. دراسة ليونز (٢٠١٣):

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تمكين المعلم والأداء المدرسي في المدارس الابتدائية منخفضة الأداء والمدارس عالية الأداء في جورجيا الجنوبية فلوريدا، وقد تم تصنيف المدارس عالية الأداء ومنخفضة الأداء بناءً على تصنيف الولاية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، والتي طبقت على عينة مكونة من (٦) مدارس، (٣) منها عالية الأداء، و(٣) منخفضة الأداء، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة قوية بين تمكين المعلمين ومعدل الأداء المدرسي، وقد أوضحت الدراسة أن التمكين هو القوة التنظيمية في تعزيز الإنجاز، والعمل الجماعي لمصلحة المدرسة، ويؤدي التمكين إلى تحسين الكفاءة المهنية للمعلم.

٣. دراسة سوميرة باباكان وكيزبان كيماكشي (٢٠١٤):

استهدفت الدراسة تحديد مستوى وعي العاملين في الإدارات العامة بالتمكين الإداري، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد استخدمت الاستبانة كأداة

بحثية لجمع المعلومات، والتي طبقت على عينة مكونة من (١٢٨) عاملاً في القطاع العام في دینزلی — تركيا، وتوصلت الدراسة إلى أن ارتفاع مستوى وعي العاملين ببعدها الكفایات كبعد من أبعاد التمكين وانخفاض مستوى وعيهم ببعدها التأثير، كما أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة دالة بين أبعاد تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي لديهم.

٤. دراسة دیان (٢٠١٥):

هدفت الدراسة إلى استكشاف تصورات معلمي المدارس المتوسطة وأولياء الأمور والإداريين من تمكين معلمي المدارس المتوسطة وتأثيره في الالتزام الوظيفي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة بحثية، وقد كانت العينة مكونة من (٢٧) مفردة، مقسمة على النحو التالي: (١٨) معلماً، و(٣) مديرين، و(٦) من أولياء الأمور، وقد أجرى الباحث عدة مقابلات وتحليل المحتوى، وقد كشفت النتائج أن المعلمين يعتقدون أن التزامهم في المدرسة كان بسبب تمكينهم الذاتي، ودعم الآخرين، كما أظهرت النتائج أن مديري المدارس يرون أن المعلمين الذين تم تمكينهم أكثر فعالية في المدرسة.

٥. دراسة كیفالدو ونيكولاس وكوستانطين ٢٠١٥م:

استهدفت الدراسة استكشاف تصورات المعلمين حول التمكين المهني ودراسة معتقداتهم حول الرضا الوظيفي وعلاقته بالتمكين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة مكونة من (٢٦٠) معلماً بشكل عشوائي في المدارس الابتدائية في تيسالونيكي في اليونان، وقد أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التمكين الإداري للمعلمين والرضا الوظيفي، وأن المعلمين يشعرون برضا أقل عندما لا يعملون في مدرسة واحدة، وذلك لأن البيئة المدرسية غير مستقرة، ويشعرون أن تمكينهم أقل، ويؤدي إلى أن تقل كفاءتهم.

٦. حمزة العهار ٢٠١٦:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الإداري في الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة بحثية، طبقت على عينة مكونة من (١٧١) مشرفاً إدارياً في شركات أردنية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها؛ وجود أثر إيجابي للتمكين الإداري في الأداء المؤسسي، كما أوصت الدراسة ضرورة نشر ثقافة التمكين بين العاملين، وأنه لإنجاح التمكين من الضروري توفير مناخ مؤسسي داعم للثقة والتعاون الأخلاقي بين العاملين والعمل الفريقي، وتضمين العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار.

٧. دراسة أنيس فوزي ٢٠١٦:

هدفت الدراسة إلى تعرف جهد إدارة التمكين في برنامج تحسين المؤهل الأكاديمي للمعلمين وأدائهم وقدراتهم على تحقيق الهدف المراد تحقيقه، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلة والملاحظة كأدوات لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها؛ أنه يجب أن يتوافر لدى المعلم كمربي الحد الأدنى من المؤهل الأكاديمي، كما أنه يجب أن يكون لديه أربعة من المعايير التربوية، وهي: القدرة الشخصية، والقدرة الاجتماعية، والقدرة التربوية، والقدرة المحترفة، بالإضافة إلى ضرورة مواصلة المعلم لدراسته إلى المستوى الأعلى، بالإضافة إلى أن تحسين أداء المعلمين يساعد المدرسة التي يعملون بها على تحقيق القدرة التنافسية.

ثانياً — دراسات خاصة بالإبداع الإداري:**١. الدراسات العربية:****١. دراسة أحلام إبراهيم العيثاوي ٢٠١١:**

هدفت الدراسة إلى تعرف دور الإبداع الإداري في إستراتيجية تطوير التعليم العام في دولة قطر، وتوفير المعلومات المتاحة عن العوامل المؤثرة في قطاع التعليم، والعمل على زيادة الوعي والمعرفة لدى القادة في المؤسسات التعليمية عن أهمية

الإبداع الإداري ودوره في حل المشكلات، ومواجهة المعوقات والتحديات، ومعالجة السلبيات من أجل تحقيق الأهداف بمستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها؛ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري في مبادرة تطوير التعليم العام في دولة قطر، كما أوصت الدراسة ضرورة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية، والعمل على تعزيز أهمية الإبداع من تهيئة المناخ التنظيمي المناسب، الذي يسهم في تطوير أداء الأفراد، وبنمي قدراتهم وتوجهاتهم الإبداعية، وتدعيم مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات.

٢. دراسة محمود عبد العزيز حسين فارس ٢٠١٢:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق بعض أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مدير المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر كل من: المشرفين التربويين، والمعلمين، والأساليب المتبعة، وهي: (مخطط الشيكواو، والعصف الذهني، والتحليل المورفولوجي، وتحليل العوامل المؤثرة)، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠٠) مفردة، منها (٤٠٧) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات في محافظات غزة من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (مشرف تربوي، ومعلم) لصالح المعلمين.

٣. دراسة سفيان نبيل بدر ٢٠١٣:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تقدير رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم لمتطلبات الإبداع الإداري لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وكذلك الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمتطلبات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم في محافظات غزة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، ومكان العمل، وسنوات الخدمة، والمحافظة، والمؤهل العلمي)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (١٢٤) شخصاً؛ (٩٣) ذكراً، و(٣١) أنثى، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لمتطلبات الإبداع الإداري من رؤساء الأقسام كانت بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات مجموعتي رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم في محافظات غزة في جميع مجالات متطلبات الإبداع الإداري ودرجته الكلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

٤. دراسة أمينة عبد القادر علي ٢٠١٥:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري، ومدى تأثيره في معوقات الإبداع الإداري، وقد استخدمت الدراسة المنهج التاريخي والاستقرائي والتحليل الوصفي، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم إعداد استبانة وزعت على عينة مكونة من (٣٢٨) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها؛ أن مديري المكاتب في الإدارات المختلفة يتمتعون بمقومات الإبداع الإداري بدرجة عالية، وأن المعوقات التنظيمية هي أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى تلك الإدارات، وقد أوصت الدراسة بعد تركيز السلطة في يد الإدارة العليا؛ لأن ذلك من شأنه الحد من التجديد والإبداع، وتشجيع العمل الجماعي، وتطوير عملية صنع القرار الإداري، بما يشجع الإبداع الإداري.

٥. دراسة حسين سليم سالم الشاعر ٢٠١٦:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) معلم ومعلمة، وقد استخدم الباحث استبانتيين، الأولى لقياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للإبداع الإداري، والثانية كانت لقياس واقع ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للمهارات القيادية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ما يلي؛ يمارس مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة الإبداع الإداري بدرجات كبيرة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين ومتوسط تقديرات المعلمات على جميع مجالات استبانة واقع الإبداع الإداري تعزى إلى متغير الجنس، وأنه توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة دالة إحصائياً بين ممارسة الإبداع الإداري والمهارات القيادية.

٢. الدراسات الأجنبية:**١. دراسة زامبيتكس وآخرون ٢٠١٠:**

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوكيات ومواقف إدارة الوقت مع مقاييس الإبداع، وفقاً لتقييم الإبداع وتصنيف الذات ومقياس شخصية المبدع، بالإضافة إلى ذلك يتم فحص الإبداع الكلي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (١٨٦) طالباً في المرحلة الجامعية في ثلاث جامعات يونانية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع مرتفع، وأن هناك علاقة إيجابية بين الإبداع وتنظيم الوقت، ولهذه النتائج أثر في كيفية فهم الإبداع من الناحية النظرية وفيما يتعلق بإدارة الوقت، وتحديد اتجاهات البحوث في المستقبل.

٢. دراسة أباسا ٢٠١٢:

هدفت الدراسة إلى اختبار استخدام نموذج SECI في نقل المعرفة في المؤسسات الخدمية، وتأثيره في عملية الإبداع الإداري، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي،

واستخدم الباحث المقابلة الشخصية والاستبانة كأدوات لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠) مؤسسة خدمية تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكانت أبرز نتائجها ما يلي؛ أن نموذج SECI هو مستخدم فعلياً من أجل خلق المعرفة في هذه المؤسسات، وأن بعض المتغيرات المفروضة بشكل شخصي (متغيرات شخصية) قللت نسبة الفائدة في نقل المعرفة والإبداع الإداري، كما أن التعلم الذاتي هو الأكثر تأثيراً بشكل إيجابي على عملية الإبداع، وقد أوصت الدراسة باختبار بعض النماذج الحديثة في إدارة المعرفة وبخاصة تأثيرها في الإبداع المؤسسي.

٣. دراسة هاتسيني وليجران ٢٠١٢:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع والذكاء العاطفي في أداء الطلاب، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت الدراسة على عينة من (٧٣) طالباً من مدرستين ابتدائيتين في بلجيكا من عمر (٩-١٢) عاماً، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإبداع والذكاء العاطفي يؤثران في الأداء المدرسي للطلاب، ثم تقييم الإبداع اللفظي والتصويري باستخدام اختبار تورانس، أما الذكاء العاطفي تم استخدام استبانة نموذج سمة TEIQUÉ-cf كما أظهرت النتائج أن الإبداع متوقع في أداء طلاب المدارس، ومع ذلك لم يكن أي تأثير للذكاء العاطفي في الأداء، وهذه النتائج تشكك وبشكل كبير في الانتشار الأخير للبرامج التدريبية للذكاء العاطفي في المدارس الابتدائية.

٤. دراسة سيهات وأزرتشر ٢٠١٢:

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الإنتاجية والإبداع بأسلوب القيادة لدى مديري المدارس التقنية والمهنية في طهران، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس التقنية والمهنية في طهران، وقد تم اختيار (٢٠٠) فرد منهم كعينة للدراسة، وطبقت عليهم أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة مكونة من ثلاث مجالات، وقد توصل الباحث في نهاية دراسته إلى وجود علاقة واضحة وقوية بين الإنتاجية والإبداع، وبين أسلوب القيادة لدى مديري المدارس

التقنية والمهنية، وقد أوصى الباحث ضرورة إعطاء دورات تدريبية في مجالات الإبداع.

٥. دراسة مهربان ٢٠١٣:

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية في الإبداع من خلال تأكيد دورها في الوساطة لإدارة المعرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع الدراسة (١١٠) موظف في وزارة التربية والتعليم في ساو، وقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية لتحديد عينة الدراسة والتي بلغت (٨٦) موظفاً، وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، ولتحليل البيانات استخدم الباحث نموذج المعادلة الهيكلية وطريقة البرمجة الذكية، وقد بينت نتائج الدراسة أن للثقافة التنظيمية تأثيراً إيجابياً كبيراً على ابتكار الموظفين وعلى إدارة المعرفة، كما بينت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي كبير في ابتكار الموظفين.

٦. دراسة سنين وعابدي ٢٠١٤:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع، واختبار مدى تأثير الثقافة التنظيمية في الإبداع التنظيمي مباشرة أو من خلال وساطة متغير التعلم التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت نموذجاً لبحث العلاقة واختبارها، وذلك من خلال وجهات نظر العاملين في الشركة المعتمدة على المعرفة باعتبارها الإطار النظري الرئيسي للنتبؤ وتفسير العلاقة بين المتغيرات، وقد كشفت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تمارس تأثيراً كاملاً على الإبداع التنظيمي من خلال تعليم المنظمة، ومن ناحية أخرى فإن أعضاء التنظيم سيحصلون على خبرة وثقافة تنظيمية، والتي تعزز أداء المنظمة، وقد أوصت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً مهماً في مجال الإبداع، وأنه من المهم لكل من المتخصصين في الثقافة التنظيمية والإبداع فهم العلاقة النظامية بين هذه المفاهيم والقيمة التي من الممكن أن توجدها، والتي تعطي ميزة تنافسية للمنظمة.

ثالثاً: دراسات توضح العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري:

١. الدراسات العربية:

١. دراسة أمير علي المرسي شوشة ٢٠١١:

سعت الدراسة إلى اختبار أثر تمكين العاملين - والذي قصد به الباحث التمكين النفسي والتمكين التنظيمي - في سلوكهم الإبداعي، وكذلك اختبار ما إذا كان التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد على بيانات تم تجميعها من (٣٩٢) مفردة من العاملين في مجال تقنية المعلومات في جامعة المنصورة، وقد توصل الباحث إلى وجود أثر إيجابي للتمكين النفسي في السلوك الإبداعي للعاملين، وأن التمكين النفسي يفسر ٢١,٧٪ من التباين في السلوك الإبداعي للعاملين، كما أوضحت النتائج وجود أثر إيجابي معنوي للتمكين التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين، ويفسر التمكين التنظيمي ٨,٤٪ من التباين في السلوك الإبداعي للعاملين، كما أوضحت النتائج أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين.

٢. دراسة هيثم محمد العطار ٢٠١٢:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، فقد بلغ العدد الإجمالي لأفراد العينة (٢٦٦) شخصاً، و(١٦٩) شخصاً من الجامعة الإسلامية، و(٩٧) شخصاً من جامعة الأزهر، وقد استخدم الباحث كل من أسلوب الحصر الشامل والاستبانة، وقد خلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة يوافقون على توفير التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين، وقد جاءت درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية والتي بلغت ٧٨,٤٤ % أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر والتي بلغت

٦٨,٥١٪، كما أظهرت الدراسة أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية على توفير الإبداع الإداري والتي بلغت ٨٢,٧٨٪ أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر والتي بلغت ٧٨,٨٧٪، وقد أوصت الدراسة ضرورة العمل الجاد لكلتا الجامعتين لنشر ثقافة التمكين الإداري من خلال تعزيز أبعاده والقيم التي تحث عليه.

٣. دراسة نورة خابور فنش البعيج ٢٠١٤:

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق، وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى المعلمين، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة بحثية، وتكونت العينة من (٣١٥) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة في لواء قصبه المفرق للعام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥، وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين لعينة الدراسة كانت بدرجة مرتفعة لجميع المجالات، كما أثبتت الدراسة أن هناك تأثيراً ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي، وكذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق التمكين الإداري لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات؛ الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

٤. دراسة عبد الله بن ضاوي العتيبي ٢٠١٥:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع العاملين في الشركة السعودية للكهرباء في الطائف، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل لاختبار الفروض، وتم تصميم استبانة لقياس أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (إبداع العاملين)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد قام الباحث بجمع البيانات والمعلومات عن طريق المقابلات الشخصية والاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (٢٣٣) عاملاً في الشركة،

وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الشركة السعودية للكهرباء في الطائف حول أبعاد التمكين الإداري، كما أثبتت الدراسة أن هناك تأثيراً ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على أبعاد الإبداع الإداري، وأوصت الدراسة ضرورة وضع إستراتيجية لدعم التمكين الإداري من خلال تبني السلوكيات الإيجابية، والقيم الروحية مع العاملين بالشركة.

٥. دراسة قدرى أحمد معراج ٢٠١٥:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى كل من التمكين الإداري والإبداع التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سونا طراك في بسكرة، وتحليل العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (التمكين الإداري وكل أبعاده) مع المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) ومعرفة أثر التمكين الإداري في الإبداع التنظيمي لدى مؤسسة الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة على (٦٠) موظفاً من العاملين في الشركة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن نجاح فكرة التمكين في أي منظمة مرتبط بتوفر بيئة العمل الملائمة وتوفر العامل الذي يمتلك الكفاءة والقابلية لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب، وأن فلسفة التمكين الإداري تدعو إلى ضرورة تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم على الإبداع؛ لرفع مستوى كفاءتهم وتحسين أدائهم في العمل، وأن غالبية العاملين في العينة المدروسة من حاملي الشهادات، وهذا يعد عنصراً إيجابياً، قد يسهم في زيادة كفاءة ومردودية المنظمة.

٦. دراسة سلامة محمد وليد سالم سلامة ٢٠١٦:

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وتحديد الفروق لبعض المتغيرات الديمغرافية ميل: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص والمستوى الوظيفي) في درجة تأثير أبعاد التمكين في السلوك الإبداعي للموظفين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية من (٣٠٠)

عاملٍ وعاملةٍ في شركة الاتصالات الفلسطينية، وقد توصلت الدراسة إلى أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لعينة الدراسة دال إحصائياً على أثر جميع أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين، كما أوصت الدراسة أهمية تحفيز العاملين في شركة الاتصالات مادياً ومعنوياً كنهج داعم ومعزز لممارسة التمكين الإداري للموظفين.

٧. دراسة سليمان سالم جمعة العبيدي ٢٠١٦:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين بأبعاده المختلفة في الإبداع الإداري للشركات الصناعية الليبية من وجهة نظر المديرين والعاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات والتي طبقت على عينة من المديرين بلغت (١٥٠) و(٢٩٥) عاملاً، وقد بينت النتائج وجود تأثير طردي ومعنوي بين تمكين العاملين بأبعاده: (حرية الاختيار، والفعالية الذاتية، ومعنى العمل، والتأثير في القرارات) وبين الإبداع الإداري في الشركات الصناعية قيد الدراسة، بمعنى أنه كلما زاد تمكين العاملين في الشركات الصناعية؛ زاد مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والعاملين، وقد أوصت الدراسة ضرورة الاهتمام بترسيخ وتقوية مفهوم تمكين العاملين في الشركات الصناعية الليبية، وتوفير نظام فعال وعادل للحوافز والمكافآت يأخذ في الحسبان معايير الإبداع.

٨. دراسة عبد الباسط محمد دياب شحاته ٢٠١٧:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة سوهاج، ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة التي طبقها على عينة مكونة من (١٠٩) رئيس قسم أكاديمي من رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة سوهاج، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ أن التمكين يسهم في تهيئة مناخ العمل في الجامعة من خلال تفويض السلطة، ومشاركة رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات في ضوء الأهداف الموضوعية، بصورة تتسم بالجدية والمرونة؛ مما يسهم في تحفيز الإبداع

لديهم، وأن المؤسسات الجامعية في احتياج إلى تبني سياسة التمكين الإداري في ظل التحديات التي تواجهها، وأن رؤساء الأقسام الأكاديمية لديهم قدراً من القدرة والرغبة التي يمكن الاعتماد عليها في البدء بتطبيق عملية التمكين الإداري.

٩. دراسة محمود إبراهيم عواد خلف الله ٢٠١٧:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تقدير مديري المدارس الثانوية في فلسطين لمستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لديهم، والكشف عما إذا كان هناك فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لديهم، وتأكيدهم وجود علاقة ارتباطية بين درجة تقدير أفراد العينة لمستوى التمكين الإداري ودرجة تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستعانة بمقياسين لقياس مستوى كل من التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى هؤلاء المديرين، وقد طبقا 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 متوسطة، في حين جاءت استجاباتهم على مقياس السلوك الإبداعي بدرجة كبيرة، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة تقديرهم لمستوى التمكين الإداري ودرجة تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم.

٢. الدراسات الأجنبية:

١. دراسة زانج وبارتول ٢٠١٠:

استهدفت هذه الدراسة بحث العلاقة بين القيادة الممكنة وإبداع المرؤوسين في ظل توافر الدافعية الداخلية، ومناخ يحفز العاملين على الإبداع، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها؛ وجود ارتباط بين التمكين النفسي وقدرة الأفراد على الإبداع، وأن إدراك الأفراد لأهميتهم وأهمية أدوارهم في العمل، يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد لفهم المشكلات التي تواجههم في

العمل والبحث عن المعلومات اللازمة لحلها، وبالتالي ظهور أفكار جديدة، وأن هناك علاقة إيجابية بين تمكين القادة والتمكين النفسي للعاملين.

٢. دراسة كاكار وارتورك ٢٠١٠:

هدفت الدراسة إلى تعرف تأثير الثقافة التنظيمية والتمكين في القدرة على الإبداع الإداري، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، مستعينين بالاستبانة أداة لدراستهما، والتي طبقت على عينة قوامها من (٧٤٢) موظفًا من (٩٣) شركة 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 السلطة سلبيًا بالتمكين.

٣. دراسة نسيم أبورومان ٢٠١٦:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحسين الإبداع داخل المعهد الأردني للإدارة العامة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، والتي طبقت على عينة مكونة من (٨٢) عاملاً في المعهد الأردني، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين: (تفويض السلطة، وتدريب العاملين، والاتصال الفعال، والتحفيز) في تحسين الإبداع لدى العاملين في المعهد الأردني للإدارة العامة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال والميول نحو تحسين الإبداع والتي يمكن أن تعزى إلى المتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة، والمسمى الوظيفي)، وقد أوصت الدراسة ضرورة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل المشاركة التي من شأنها أن تدعم التمكين، وكذلك العمل على تمكين اللا مركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى وضع نظام فعال للحوافز المالية والمعنوية للموظفين.

٤. دراسة المالكي سلطان وزانج زو ٢٠١٧:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع العاملين في شركة الاتصالات السعودية (زين)، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت

الاستبانة كأداة بحثية لجمع البيانات والمعلومات، والتي طبقت على عينة مكونة من (٨٢) فرداً من الجهاز الإداري في شركة الاتصالات السعودية (زين)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها؛ أن هناك تأثيراً للتمكين الإداري على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في شركة الاتصالات، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري، ترجع إلى عدد سنوات الخبرة، كما أوصت الدراسة ضرورة نشر ثقافة التمكين الإداري بين موظفي شركة الاتصالات السعودية (زين)، وضرورة الاهتمام بوضع نظام للرواتب والحوافز.

٥. دراسة صلاح دياب ٢٠١٧:

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التمكين الإداري في الإبداع التنظيمي بين مديري الصحة في وزارة الصحة الأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات والتي طبقت على عينة شملت (١٥٠) مديراً من مديري الصحة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها؛ أن هناك تأثيراً للتمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، كما أن هناك تأثيراً لأبعاد التمكين، وهي: (تفويض السلطة، والتدريب، والاتصال الفعال، والتحفيز، وفرق العمل) على إبداع مدير الصحة التنظيمي بوزارة الصحة في الأردن، وقد أوصى الباحث ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالتمكين الإداري الخمسة؛ لكي يزيد الإبداع التنظيمي لدى المديرين في الوزارة.

٧- التعليق على الدراسات السابقة:

تبين من خلال عرض الدراسات السابقة أنها جميعاً قد اهتمت بكل من التمكين الإداري للمعلمين والإبداع الإداري، وتناولت المدخلين من زوايا وأبعاد مختلفة ومتنوعة، فمنها ما يتعلق بالتمكين الإداري والذي يتمثل في؛ أبعاده، ومتطلباته، وخطوات تطبيقه، ومعوقاته، وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي، وتوضيح العلاقة بين التمكين ودافعية الإنجاز، وبين التمكين والسلوك الابتكاري، وعلاقته بالسلوك التنظيمي، ودوره في تطوير إدارة المدرسة الثانوية، والعلاقة بين تمكين

المعلم والأداء المدرسي، ودراسة تصورات المعلمين وأولياء الأمور للتمكين المهني، ومن هذه الدراسات ما يتعلق بالإبداع المتمثل في؛ دور الإبداع في تطوير التعليم، ودور أساليب الإبداع في إدارة الأزمات، ومتطلبات الإبداع لتنمية الموارد البشرية، وعلاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري، ومعوقات الإبداع الإداري، وعلاقته بالمهارات القيادية، وأثر الإبداع في الأداء التنظيمي، وأثره في أداء الطلاب.

- أن الدراسة الحالية تتشابه مع بعض الدراسات السابقة من حيث الموضوع؛ فقد تناولت موضوع التمكين الإداري والإبداع الإداري إلا أنها تختلف من حيث تناول مجالات الموضوع.

- كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في معرفة المفاهيم الخاصة بالتمكين الإداري والإبداع الإداري، واختلفت معها في الهدف وحدود الدراسة وعينة الدراسة، وتناول أثر التمكين الإداري في تحقيق وتنمية الإبداع الإداري لدى المعلمين.

- وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهجية الدراسة، فغالبية الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، فيما عدا بعض الدراسات، كدراسة حنان سليمان (٢٠١٧)، ودراسة عبد العزيز النوح (٢٠١٧)، ودراسة مبارك البرازي (٢٠١٧)، ودراسة سعد العتيبي (٢٠١٨)، ودراسة سكوير كيلى وفاليري دنيس (٢٠١٢)، ودراسة ليونز (٢٠١٣)، ودراسة سوميرة وكيزبان (٢٠١٤)، ودراسة ديان (٢٠١٥)، دراسة كيفالدو ونيكولاس (٢٠١٥)، ودراسة حمزه العهار (٢٠١٦)، ودراسة حسين الشاعر (٢٠١٦)، ودراسة زامبيتكس (٢٠١٠)، ودراسة أياسا (٢٠١٢)، ودراسة سيهات (٢٠١٢)، ودراسة جواد محسن راضي (٢٠١٠)، ودراسة هيثم العطار (٢٠١٢)، ودراسة عبد الباسط دياب (٢٠١٧)، ودراسة زانج وبارتول (٢٠١٠)، ودراسة صلاح دياب، والتي استخدمت المنهج الوصفي، في حين استخدمت دراسة أريج التويجري (٢٠١٦)، المنهج الوصفي المسحي، أما دراسة أمينة عبد القادر (٢٠١٥) المنهج التاريخي الاستقرائي والتحليل الوصفي.

- اعتمدت معظم الدراسات على الاستبانة كأداة للدراسة ما عدا دراسة أياسا (٢٠١٢) التي استخدمت المقابلات الشخصية إلى جانب الاستبانة، ودراسة هيثم العطار (٢٠١٢) التي استخدمت أسلوب الحصر الشامل إلى جانب الاستبانة، ودراسة عبد الله العتيبي (٢٠١٥) التي استخدمت أسلوب الحصر الشامل والمقابلات الشخصية إلى جانب الاستبانة.
- وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف الذي يتمثل في تقديم تصور مقترح للتمكين الإداري للمعلمين، ودوره في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم، إلا أنها جميعاً توصلت إلى نتائج تصب في غاية وهدف واحد وهو ضرورة الاهتمام بالتمكين الإداري للمعلمين لتحقيق الإبداع الإداري لديهم، وهو ما قصده الدراسة الحالية وتوصلت إليه.
- وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الإطار النظري للدراسة وبخاصة في تحديد متطلبات التمكين الإداري وأبعاده وأسس ومعوقاته ومدى ارتباط التمكين بالإبداع، واختيار المنهج الذي تسير عليه الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وبناء أداة الدراسة المستخدمة -الاستبانة- وتحديد فقراتها، واختيار المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة، وتفسير وتحليل ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

٨- أدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة استبانة - من إعداد الباحثة- تم تطبيقها على عينة ممثلة من المعلمين في المرحلتين الإعدادية والثانوية في مدارس محافظة أسوان بإدارتها الخمسة، لتعرف أثر مدخل التمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم.

٩- منهج البحث:

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتضمن دراسة وصفية تحليلية لكل من مدخل التمكين الإداري والإبداع الإداري، وكذلك يتضمن دراسة ميدانية لجمع البيانات عن التمكين الإداري، وإيضاح دوره في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر

المعلمين، وذلك بواسطة الاستبانة وتحليلها إحصائياً، واستخلاص النتائج التي تحقق أهداف الدراسة، وتجنب عن تساؤلاتها، ويبني على أساسها التصور المقترح. ويعرف الحمداني (٢٠٠٦، ١٠٠) المنهج الوصفي التحليلي أنه: "المنهج الذي يسعى إلى وصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة ما، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

١٠- حدود البحث:

١. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على دراسة التمكين الإداري للمعلمين، وكيف يمكنه أن يسهم في تحقيق الإبداع لدى المعلمين عند تطبيقه في مدارس التعليم قبل الجامعي.
٢. الحدود البشرية: تم تطبيق الاستبانة على عينة من معلمي المرحلتين الإعدادية والثانوية في مدارس الإدارات التعليمية الخمس في محافظة أسوان.
٣. الحدود المكانية: تم تطبيق الاستبانة على مدارس المرحلتين الإعدادية والثانوية العامة في الإدارات التعليمية الخمسة في محافظة أسوان، وهي: (أسوان، وإدفو، وكوم أمبو، ودراو، ونصر النوبة).
٤. الحدود الزمانية: تم التطبيق في الفترة من ١٠/٨/٢٠٢٠ وحتى ١٥/٩/٢٠٢٠ ما بين توزيع الاستبانات وتجميعها.

١١- خطة السير في البحث:

تقدم الباحثة فيما يلي تحليلاً نظرياً عن مدخل التمكين الإداري للمعلمين والإبداع الإداري، والعلاقة بين التمكين والإبداع الإداري، ثم تقدم إطاراً ميدانياً لتوضيح تأثير التمكين في تحقيق الإبداع الإداري للمعلمين في مدارس إدارات محافظة أسوان الخمسة.

ويمكن إجمال الخطوات الرئيسية التي يسير فيها البحث الحالي على النحو التالي:

- المحور الأول: الإطار النظري للبحث، ويتناول ما يلي □□

١. مدخل التمكين الإداري للمعلمين؛ وأهدافه، وأبعاده، ومعوقات تنفيذه، ومتطلبات تطبيقه في المدارس المصرية.
٢. مدخل الإبداع الإداري؛ مفهومه، وأنواعه، ومراحله، ومستوياته، ومعوقاته.
٣. التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري.

- المحور الثاني: الإطار الميداني للدراسة، ويتناول ما يلي:

١. إعداد استبانة تتكون من محورين: الأول يتناول التمكين الإداري للمعلمين، والثاني يتناول الإبداع الإداري، وقد تم تطبيقها على عينة عشوائية من المعلمين في مدارس إدارات محافظة أسوان المختلفة، مع اختلاف المرحلة التعليمية.
٢. تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

- المحور الثالث: يتناول خلاصة النتائج والتصور المقترح.**المحور الأول — الإطار النظري:****تقديم:**

نظراً لأهمية توضيح مفهوم التمكين الإداري للمعلمين، ودوره في إعطاء المعلمين الثقة والحرية والقدرة على تحمل المسؤولية، الأمر الذي ينعكس على أدائهم لأدوارهم وتحسين العملية التعليمية والعائد التربوي المطلوب منها، فسوف يتناول البحث العناصر التالية:

أولاً — التمكين الإداري للمعلمين:

١. مفهوم التمكين الإداري للمعلمين.
٢. التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى.
٣. أهداف التمكين الإداري.
٤. أسباب التمكين وأنواعه.
٥. أبعاد ودعائم التمكين وفوائده ومزاياه.
٦. مستويات التمكين الإداري للمعلمين ومعوقات تطبيقه.

٧. متطلبات تمكين المعلمين وخطوات تنفيذه.

ثانياً — الإبداع الإداري:

١. مفهوم الإبداع وأنواعه.
٢. مفهوم الإبداع الإداري وأهميته.
٣. خصائص الإبداع الإداري وخصائص المبدعين.
٤. أبعاد الإبداع الإداري ومستوياته.
٥. التمكين والإبداع الإداري.
٦. مراحل الإبداع الإداري وأساليب تنميته.
٧. معوقات تطبيق الإبداع الإداري.

ثالثاً — التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري.

١. أثر التمكين في السلوك الإبداعي.
٢. أثر التمكين في الإبداع الإداري.

أولاً — التمكين الإداري للمعلمين:

١. مفهوم التمكين:

- التمكين لغةً: يعرف التمكين حسب ما ورد في معجم لسان العرب بمعنى القدرة (ابن منظور، ٢٠٠٤)، أما في المعجم الوسيط فإن مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطان، وأمكنه من الشيء أي جعلت له عليه سلطاناً وقدرةً وسهل ويسر عليه. (معجم الوسيط، ٢٠٠٠)

- التمكين اصطلاحاً: يختلف تعريف التمكين باختلاف آراء الكتاب، يعرفه كل من براونوهار في التمكين الإداري أنه: "إعطاء الموظف صلاحية وحرية أكبر لاتخاذ القرارات في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة، ومنحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تتعلق بسياق الوظيفة، وأن التمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم

- في عمليات بناء المنظمة، على أساس أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين وأهدافها بعيدة الأمد. (براون وهارفي، ٢٠٠٦: ٢٤١)
- وينظر له بعض الباحثين على أنه: "تحرير الفرد من القيود، وتحفيزه وتشجيعه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع، بينما يرى آخرون أن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة، والتعليمات الجامدة، والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقي غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة، والإدارات المستبدة. (بجي سليم ملحم، ٢٠٠٩: ٦، ٧)
- وتعرفه **عبلة حجازي** أنه: "إعطاء مزيد من السلطات للمستويات الأدنى، ونشر صلاحية اتخاذ القرار في كل مستوى، ويشمل أربعة أبعاد أساسية هي؛ معني العمل، والفعالية الذاتية، وحرية الاختيار، والتأثير" (عبلة حامد حجازي، ٢٠١١: ٤٧)
- كما يعرفه **مصلح مبارك** أنه: "إعطاء العاملين مزيداً من الصلاحيات والمسئوليات وسلطة التصرف واتخاذ القرارات وحل المشكلات، ومنحهم الحرية والاستقلال لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع تحملهم المسؤولية عن النتائج، والثقة المطلقة في قدراتهم ودعم مهاراتهم، وتوفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة. (مصلح سعيد مبارك، ٢٠١٢: ٢٠٥)
- أما مفهوم **التمكين الإداري للمعلمين**؛ فلا يختلف عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة، إذ تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف، فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، وآخرون نظروا إليه على أنه ممارسة ثقافية تعمل على تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم، ومن أهم التعريفات الخاصة بتمكين المعلمين ما يلي:

- تعريف حسن بسيوني، وهو أنه: "إعطاء المعلمين الصلاحيات والمسئوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد كافة وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم". (حسن بسيوني، ٢٠٠٧: ٥٢٠)
 - ويعرفه محمد عبد الرحيم أنه: "منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، من خلال توسيع نطاق التفويض للسلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، وتأكيد أهمية العمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي لديهم". (محمد عبد الرحيم، ٢٠٠٧: ١٣٠)
 - كما تعرفه سوزي إسكندر أنه: "تقّة الإدارة المطلقة في العاملين بإعطائهم الصلاحيات والمسئوليات، ومنحهم الحرية الكاملة لاختيار الأساليب المناسبة لأداء العمل المناسبة، وتأهيل العاملين، وتوفير الموارد المطلوبة كافة لإتمام العمل". (سوزي إسكندر، ٢٠٠٨: ٨٦)
 - كما يعرفه برجس الهاجري أنه: "الإجراء الذي يعطى بمقتضاه الإدارة المدرسية السلطة والمسئولية لحل المشكلات اليومية التي تظهر أثناء العمل، كما يتضمن مشاركة العاملين في المدرسة لسلطة تحديد بدائل السياسات المحققة للأهداف الموضوعية، وتحديد أساليب العمل المناسب، مع تحمل كامل المسؤولية في تحقيق هذه الأهداف، كما أنه يعطي العاملين سلطة أو مسئولية تحديد أهداف المدرسة وأطر عملها وأساليب تحقيق هذه الأهداف". (برجس الهاجري، ٢٠١٠)
 - كما يعرفه راندولف وساشكين أنه: "الاعتراف بحق الفرد في الحرية والتحكم وهذا الأمر يمتلكه الإنسان، بما يتوفر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي". (راندولف وساشكين، ٢٠٠٢: ١٠٥)
- ويتضح من المفاهيم والتعريفات السابقة ما يلي:
١. أن هناك اتفاقاً على أن التمكين الإداري للمعلمين ممارسة لتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية والاستقلالية.

٢. أنه في معظم تعريفات التمكين استخدم كل من مصطلح السلطة والتفويض.
٣. أن التمكين يركز على القدرات ومهارات الأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات.
٤. أنه يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم، ويعطيهم السلطات الكافية في مجال الخدمة التعليمية.
- إن أساسيات التمكين الإداري مكونة من مجموعة من المبادئ الموضحة في كلمة **Empower** في ضوء سبعة أحرف ممثلة للكلمة كما يلي: (ستير، ٢٠٠٣)
١. **E-education**: وتعني تعليم العاملين بحيث يتعلم كل فرد في المؤسسة، لأن التعلم يؤدي إلى زيادة فعالية العمل.
٢. **M-motivation**: ويعني الدافعية ويتطلب ذلك تشجيع المرؤوسين وتوعيتهم لتقبل فكرة التمكين، وتوضيح دورهم الحيوي في نجاح إدارة المدرسة.
٣. **P-purpose**: وتعني وضوح الهدف وضرورة توافر الفهم الواضح والتصوير التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة.
٤. **O-ownership**: إذ يمكن تحقيق الإنجاز في الإدارة عند تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم وممارسة سلطات أعمالهم، وقبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم.
٥. **W-willingnesstochanges**: بمعنى الرغبة في التغيير، فنتائج التمكين يمكن أن تقود المؤسسة إلى الطرق الحديثة في أداء المهام اليومية، على أن تعتمد الرغبة في التغيير على مساحة الحرية التي تتركها الإدارة للعاملين بها.
٦. **E-ego- elimination**: وتعني نكران الذات، بحيث يتوجب على المديرين التخلي عن حب الذات، واتباع الخط الإداري القديم المتمثل

في السيطرة والسلطة، وعدم النظر إلى التمكين على أنه تحد لسلطاتهم.

٧. **R-respect**: وتعني الاحترام، إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة من خلال تطوير عمله والإبداع فيها، وكل ذلك قائم على مبدأ الاحترام، وإذا لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة منها.

٢. التمكين وبعض المفاهيم الأخرى:

هناك خلط واضح بين مفهوم التمكين وبعض المفاهيم الأخرى التي تعد مشابهة لها، مثل: تفويض السلطة، واللامركزية، والتشاركية، والحلول أو الإنابة، وسوف يتم إيضاح الاتفاق والاختلاف بين التمكين وهذه المفاهيم كما يلي:

أ. مفهوم التمكين والتفويض:

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف لعملية التمكين، ولكن في الواقع يختلف عنه؛ لأن تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين، لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، والتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، أما التمكين فيعطي الأفراد الذين تم تمكينهم سلطة صنع واتخاذ القرار وهم المسؤولون عن النتيجة النهائية للعمل.

(راندولف وساشكين، مرجع سابق: ١٠٢-١١٠)

لذا يعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين الإداري للمعلمين ومقتضياته، فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت يشاء ضمن قواعد وأسس رسمية محددة، كما تفقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين الإداري للمعلمين، كالشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس وقيمة العمل المناط بالمعلم أدائه ومستوى تأثير المعلم في هذا العمل، وتأثير العمل في تحقيق نتائج المؤسسة.

ويتفق التمكين مع التفويض في النقاط التالية: (سالم حميد، ٢٠٠٤: ٣١)

١. الهدف من كلا المفهومين هو الإسراع في اتخاذ القرارات وسرعة التنفيذ، وتحقيق مزيد من الرضا الوظيفي للمعلمين وتخفيض المستويات الإدارية غير الضرورية.
٢. أن المعلمين هم الأقرب للمشكلة وبناءً عليه هم الأجدر بتقديم حلول لهذه المشكلة.

ويختلف التمكين عن التفويض فيما يلي: (سارة صبحي، ٢٠٠٨: ٥٥)

١. التمكين يتطلب تهيئة البيئة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية أما التفويض فقد يكون مجرد وسيلة لإنجاز التمكين.
٢. التمكين يرتبط بمشاعر وتقديرات المعلمين أكثر من ارتباطه بأسلوب الإدارة، أما التفويض فيرتبط بأسلوب الإدارة.

ب. التمكين والإنابة أو الحلول:

يقصد بالإنابة أن يتغيب الرئيس عن ممارسة اختصاصاته المنوطة به لسبب من الأسباب، فتصدر جهة أخرى قراراً بتعيين شخص آخر ينوب عنه بمزاولة اختصاصاته حتى يزول ذلك السبب. (إبراهيم الزهيري، ٢٠٠٨: ٣٢٤)، ويتفق كل من التمكين والإنابة في عملية نقل السلطات والاختصاصات إلى المستوى الإداري الأدنى، ولكن يتضح الاختلاف بينهما في الآتي:

١. الإنابة تحدث في غياب الرئيس، أما التمكين يكون في وجود الرئيس.
٢. الإنابة تنتهي عندما يأتي الرئيس ويعود لمقر عمله، أما التمكين يظل حتى بعد انتهاء المهمة.

٣. الإنابة تتمتع بقوة القانون، أما التمكين يصدر بقرار الرئيس في العمل.

ج. التمكين والتشاركية:

والتشاركية تعني طريقة إدارية تشتمل على مشاركة الموظفين في صنع القرارات التي تؤثر في عمل وحدة معينة وهي مفهوم واسع متعدد الأبعاد، إذ يتقاسم العاملون من جميع المستويات المعلومات والمعرفة، والسلطة والمكافآت ويتقاسم المديرون مسؤوليات تحديد الأهداف ومعالجة المعلومات وفعاليات حل المشكلات مع العاملين بحيث يشمل

ذلك صنع واتخاذ القرارات. (عبد الباري الطاهر، ومرزوق عبد العزيز، ٢٠٠٤: ١١)، وهنا يتفق كل من التمكين والتشاركية في أن العنصر الأساسي في العمليتين يتضمن حدث العاملين على القيام بدور فعال في عملية صنع واتخاذ القرارات.

أما الاختلاف بين المصطلحين فيتضح فيما يلي:

١. أن السماح للعاملين بالمشاركة يختلف تماماً عن منحهم السلطة، لأن هذه المشاركة لا تعني تلقي سلطة كاملة النطاق وتولي مسؤولية كاملة، وهو ما يحدث في التمكين.

٢. تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين.

د. التمكين واللامركزية:

يقصد باللامركزية عملية يتم فيها تفويض صنع القرار إلى أسفل في سلسلة الأوامر كلما أمكن، ويتفق كلا المفهومين في أن كلاً منهما يمنح سلطات كثيرة للمستوى الإداري الأدنى، أما الاختلاف بينهما فيظهر في الآتي: (عبير كاعوه، ٢٠١٣: ٤٤)

١. التمكين مفهوم أعم وأشمل من مفهوم اللامركزية لأنه تفويض للمسئوليات والمهام والواجبات والمعلومات للمرؤوسين.

٢. تعطي اللامركزية اختصاصات مباشرة للهيئات اللامركزية، ويتبقى للرئيس من مباشرة هذه الاختصاصات النظر فيها ومراقبتها.

والتمكين الإداري ليس حلاً سحرياً، أو علاجاً سريع الأثر؛ ولكنه برنامج تغيير وتجديد تسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذه الرؤية، والتي إن نجحت فإنها تؤدي إلى نتائج نهائية باهرة على مستوى الفرد، وعلى مستوى المنظمة وعلى مستوى التلاميذ/ الطلاب المستفيدين من الخدمة التعليمية، فجميع هؤلاء يمكنهم أن يستفيدوا من تطبيق هذا البرنامج، ومن فوائده المتعددة. (يحي ملحم، ٢٠٠٦: ٣٦)

٣. أهداف التمكين الإداري للمعلمين:

يهدف التمكين الإداري للمعلمين إلى تحقيق الأهداف الآتية: (مؤمن مسعود، ٢٠١٢:

١٨)

أولاً — التمكين من خلال المشاركة Empowerment Through Participation: ويهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات العملاء الفورية وتقديم خدمة متميزة لهم، ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء.

ثانياً — التمكين من خلال الاندماج Empowerment Through Involvement: ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، إذ يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار، ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات، إذ تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات، واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

ثالثاً — التمكين من خلال الالتزام: Empowerment through commitment: ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المنظمة، وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم، ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة، إن أي محاولة لتحقيق التزام الموظفين يمكن أن تتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج.

رابعاً — التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية: Empowerment through delayering: وهنا يعتقد أن البناء التنظيمي للإدارة بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين، تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد، والتخلص من العمالة الزائدة، وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين، الذي يصاحبه زيادة في الاستثمار.

٤. أسباب تمكين المعلمين:

تتعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين الإداري للمعلمين، والتي يمكن تحديدها في النقاط الآتية: (عطية أفندي، مرجع سابق: ١٧)

١. حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
 ٢. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
 ٣. تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.
 ٤. الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وبخاصة البشرية؛ للحفاظ على تطوير المنافسة.
 ٥. أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
 ٦. إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
 ٧. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.
 ٨. خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
 ٩. إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.
- ومن خلال المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية يمكن المساهمة في إصلاح المؤسسات التعليمية، وتحويلها من مؤسسات غير ناجحة وغير فعالة بسبب النمط الإداري السائد فيها والذي يقوم على أساس انفراد الرئيس باتخاذ القرارات دون مشاركة من مرؤوسيه، إلى مؤسسات ناجحة وفعالة بسبب النمط الإداري السائد فيها والذي يقوم على مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- ٥. أنواع التمكين:**

مفهوم التمكين الإداري للمعلمين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المؤسسات التعليمية المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة في النفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، وجوهر التمكين الإداري للمعلمين يتمركز حول منح المعلم حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية، أي أن التمكين الإداري للمعلمين في المؤسسات التعليمية يحتاج إلى علاقة إيجابية طويلة المدى بين الإدارة المدرسية والمعلمين.

لذا يمكن تقسيم عملية التمكين الإداري للمعلمين إلى ثلاثة أنواع، وهي:

• **التمكين الظاهري:** الذي يشير إلى قدرة المعلم على إبداء رأيه، وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في صنع القرار واتخاذها هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

• **التمكين السلوكي:** الذي يشير إلى قدرة المعلم على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل داخل المدرسة ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم المعلم مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل المدرسي.

• **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** الذي يشير إلى قدرة المعلم على تحديد أسباب المشكلات الدراسية أو المدرسية والعمل على حلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل المدرسي بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة التعليمية. (عبد الوهاب علي، ٢٠٠٢: ٣٦)

.٦

بعباد التمكين:

إن التمكين الإداري يهدف إلى إيجاد مستوى إداري فعال داخل المنظمة، وهذا يتطلب من المنظمة أن تطبق التمكين الإداري عبر مراحل مختلفة، ويتكون التمكين الإداري من عدة أبعاد رئيسية تتمثل فيما يلي: (محمد ذيب ومحمد الطراونة، ٢٠١١: ٤٨٥)

١. **حرية الاختيار:** ويقصد بها درجة الحرية الممنوحة للفرد للتصرف في أداء المهام.
٢. **الكفاية الذاتية:** وهي قدرة الفرد على أداء المهام بنجاح وفقاً لقدراته وخبراته ومعرفته من خلال التعلم والتدريب.

٣. **قيمة العمل:** ويقصد به مستوى إدراك الفرد لقيمة ومعنى المهام التي يؤديها وأهميتها في تحقيق الأهداف بالنسبة له وللآخرين وللمؤسسة التي يعمل بها.

٤. **الفاعلية:** وتعني إدراك الفرد لأهميته في التأثير بالنسبة للقرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة.

٥. **الدافعية:** وهي الطاقة التي تحرك السلوك وتحدد حقوقه ووجهته.

ويرى كل من شوقي وحجار أن هناك أبعاداً أخرى للتمكين يمكن إيضاحها فيما يلي: (شوقي وحجار، ٢٠١٤: ٧٣)

١. **تفويض السلطة:** ويقصد بها أن يعهد بالمسئولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، وتعرف أن يعهد المسؤول ببعض اختصاصاته التي استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية على أن يكون آلية أن يصدر قرارات دون الحاجة إلى الرجوع إلى المدير.

٢. **تطوير الشخصية:** تعبر عن شعور العامل بأن مؤسسته تساعد على تطوير مهاراته في العمل، وتوفير فرص جديدة لتطوير شخصيته عن طريق المكافآت المادية والمعنوية والبرامج التدريبية.

٣. **التقليد والمحاكاة:** ويقصد به مدى قدرة العامل على تعلم واكتساب مهارات جديدة من خلال تقليد السلوك المميز للموظفين الآخرين في المؤسسة.

٤. **تنمية السلوك الإبداعي:** هو مدى إنتاج العامل لأفكار جديدة والعمل على ترجمتها إلى بعض الأشكال والنماذج التي يفهمها الآخرون، والتي تكون آثارها طويلة المدى على أداء المؤسسات.

٥. **المشاركة في اتخاذ القرار:** ويقصد به أن تمنح الإدارة حرية وفرصة للعمال في المشاركة في صنع القرار واتخاذ.

١. دعائم عملية التمكين:

إن عملية التمكين وما تحمله من تغيرات في نظم المنظمة وبنائها الهرمي تمثل تحدياً كبيراً تواجهه المنظمة، مما يستدعي منها توفير مجموعة من الدعائم والإمكانيات التي تدعم هذه العملية، ونذكر منها ما يلي: (أبو بكر بوسالم، ٢٠١٠: ٢٩، ٢٧)

١. **تأييد الإدارة العليا:** يجب أن تقتنع الإدارة العليا بحتمية العملية التمكينية قبل أن يتم تطبيقه في أي مدرسة، لذا ينبغي أن تتبنى الإدارة العليا فكرة التمكين ثم تحاول نقلها وزرع بذورها في أذهان المعلمين، لتصل بهم في النهاية إلى درجة الاقتناع الكامل بضرورة التغيير الذي يؤدي إلى نجاح عملية التمكين في المدرسة.

٢. **تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين:** تتصف عملية التمكين بأنها بطيئة نسبياً لكونها تتطلب تغييراً جذرياً في اتجاهات المديرين والمعلمين في المدرسة بل وتغيير في ثقافة المدرسة، فعدم توافر عنصر الخبرة في صنع القرارات الجماعية يجعل الأفراد يشككون في هذا الأسلوب الإداري الجديد، بل قد يصل بهم إلى مقاومة التغيير حيال أي أسلوب يعتقدون أنه قد يضيف على عانقهم مسؤوليات جديدة، وبالتالي لا تتوقع الإدارة أن لهذه العملية التمكينية نتائج إيجابية فورية.

٣. **وجود الثقة المتبادلة:** يعتمد نجاح عملية التمكين على عامل مهم جداً وهو وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والأفراد والعاملين في المستويات الوسطى والدنيا، إن لعنصر الثقة دعم كبير لفكرة التمكين، وذلك يتطلب من المدير توفير بيئة التمكين وتشجيع المعلمين على الأخذ بالتمكين والثناء على جميع النجاحات التي يحققونها، وإشعارهم بأن الخطأ هو فرصة للتعلم وتحسين الأداء في المستقبل، دون مواجهتهم وإشعارهم بأن الخطأ يستحق العقاب.

٤. **الالتزام الداخلي:** تعبر عملية التمكين عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب المعلمين نحو الإدارة العليا، فالقائد الفعال هو الذي يلهم الأفراد، ويزرع داخلهم الدافع للتمسك برؤيته، ويعبر عن ذلك بالالتزام الداخلي.

٥. **المشاركة الفعالة:** يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المدرسة بتبني مفهوم مشاركة المعلومات بين جميع أطراف العمل، والتركيز على الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل واتباع هياكل تنظيمية مرنة تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، يتسنى من خلالها فهم عملية اتخاذ القرار من قبل العاملين في المستويات الدنيا، كما أن الأفراد الذين تتوافر لديهم معلومات كاملة وصحيحة عن نتائج أدائهم الحالي سوف يضعون لأنفسهم مستويات أعلى من الأداء يسعون للوصول لها في المستقبل.

٢. فوائد ومزايا التمكين الإداري للمعلمين:

تعددت فوائد ومزايا التمكين الإداري من خلال الكتابات والدراسات والأبحاث التي تناولته بالدراسة، وسوف يتناول البحث الحالي التصنيف التالي والذي يشمل؛ مزايا التمكين للمعلم، والمتعلم، والمدرسة، والعملية التعليمية، والذي يتضح فيما يلي:

أولاً: مزايا وفوائد التمكين للمعلم:

يحقق التمكين الإداري للمعلم العديد من النتائج الإيجابية نذكر منها ما يلي: (يحي ملحم، مرجع سابق، ص ١٢٠-١٢٢)

١. **تحقيق الانتماء:** إذ يسهم التمكين الإداري للمعلم في زيادة انتمائه للمؤسسة التعليمية التي يعمل بها، وانتمائه للمهام التي يقوم بها، بالإضافة إلى انتمائه لفريق العمل الذي ينتمي إليه.

٢. **تطوير مستوى أداء المعلم:** فعن طريق رفع مستوى الرضا لدى المعلم والذي يعد من الأمور الأساسية التي تنتج عن تطبيق مفهوم التمكين الإداري، يتم تحسين مستوى أداء المعلم.

٣. **القدرة على الرؤية والتجدد:** حيث يضيف التمكين الإداري للمعلم القدرة على الرؤية والتجدد والبحث في مجال تخصصه، وإمكانية تنمية قدراته ومهاراته.

٤. إكساب المعلم المعرفة والمهارة: حيث يتوقف نجاح برامج التمكين على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى المعلم، وهذا يتطلب من المعلم الانخراط في الدورات التدريبية التي يكتسب من خلالها المهارات اللازمة عند تطبيق التمكين الإداري.
٥. يزيد من مشاركة المعلم في تحقيق الأهداف الخاصة به وبالمدرسة.
٦. شعور الموظف بمعنى العمل: المعلم المتمكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وبخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل، ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير في النتائج النهائية للمدرسة.
٧. تحقيق الرضا الوظيفي: وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

ثانياً — مزايا وفوائد التمكين للمتعلم:

- يتمتع المتعلم في المدرسة التي تطبق التمكين الإداري للمعلمين بالعديد من الفوائد التي يمكن إجمالها فيما يلي: (مارجريت، ٢٠١١: ٤٨٠)
١. ارتفاع التحصيل الدراسي للمتعلم.
 ٢. إشباع رغبات وحاجات المتعلم المختلفة والمتنوعة.
 ٣. إتقان مهارات الأنشطة المختلفة داخل المدرسة.
 ٤. تحسين علاقته بالمعلم، وزيادة احترامه له.
 ٥. اللجوء للمعلم لحل المشكلات التي يواجهها نظراً لتمتعه بسلطات إدارية في ضوء مدخل التمكين الإداري للمعلمين.

ثالثاً — مزايا وفوائد التمكين للمدرسة:

- يؤثر تطبيق أسلوب التمكين الإداري للمعلمين إيجابياً في أداء المدرسة ويميزها بعدة مزايا منها ما يلي: (جون بياو، وآخرون، ٢٠١١: ٦٤)
١. تحسين جودة الخدمات المدرسية.
 ٢. تحقيق مكانة متميزة في مجال العمل.

٣. زيادة القدرة على التنافس (القدرة التنافسية).
٤. القدرة على إدارة الأزمات ومواجهتها.
٥. ربط المصالح الفردية للمعلم مع مصالح المدرسة.
٦. انخفاض نسب غياب المعلم عن المدرسة، وانخراطه أكثر في العمل بها.
٧. التطوير والتحسين المستمر للمدرسة، لأن المدير الذي يعطي مساحة من الحرية للمعلم للتعامل مع المشكلات التي يواجهها إدارياً دون اللجوء للمدرسة يعطي فرصة كبيرة للإدارة المدرسية للتفرغ لأمر أخرى أكثر أهمية.

رابعاً — مزايا وفوائد التمكين للعملية التعليمية:

كما يؤثر تطبيق التمكين الإداري للمعلم في سير العملية التعليمية وذلك كما يلي:

(كرستي، ٢٠٠٩: ٥)

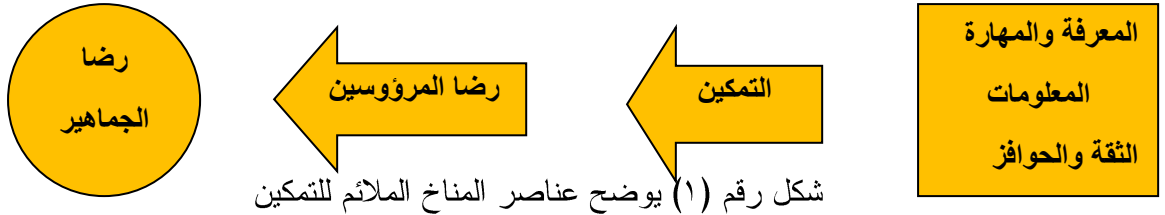
١. المساهمة في تقليل الأخطاء الناجمة عن العمل بنسبة قد تصل إلى ٤٠٪.
٢. تحسين مستويات الجودة، وتحسين نوعية الخدمات التعليمية المقدمة والمتمثلة في استخدام الوسائل التعليمية، والأنشطة التعليمية وغيرها.
٣. إقدام المعلم على إبداء أفكار أكثر عملية لتحسين العملية التعليمية والتي تظهر بوضوح في طريقة التدريس.

٩. مستويات التمكين وعلاقتها بتوفير المناخ المناسب له:

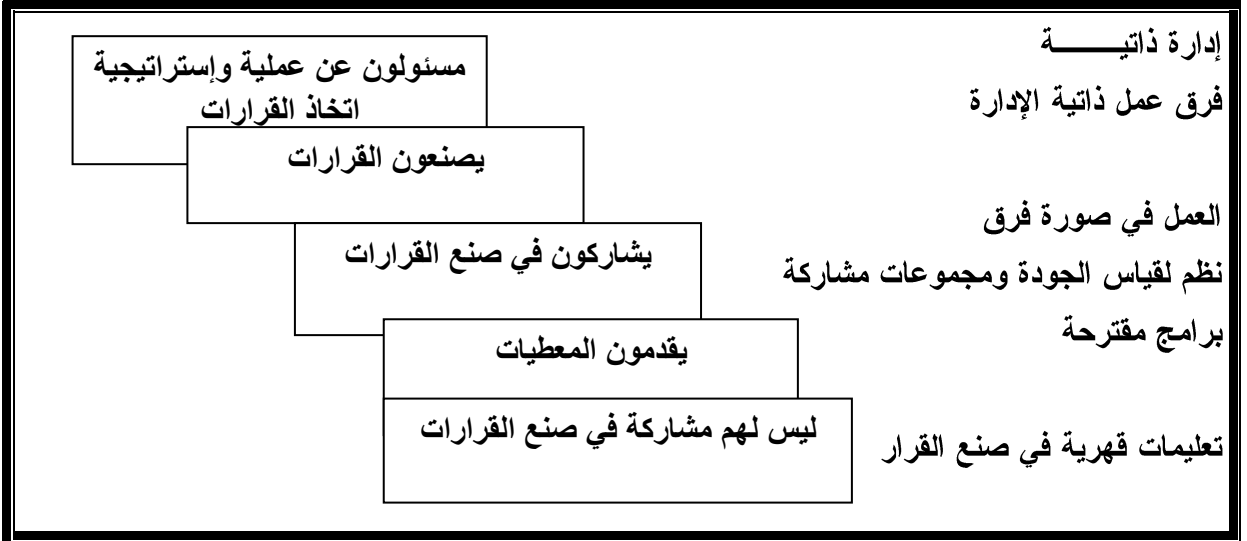
إن تطبيق أسلوب تمكين العاملين يحتم على الإدارة - التي تحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال هؤلاء العاملين - أن تخلق المناخ المناسب الذي يمكنهم من ممارسة دورهم في خدمة الجماهير بكل كفاءة واقتدار، ومن أهم عناصر ذلك المناخ: (عطية أفندي، مرجع سابق: ٣١-٣٣)

١. توفير مناخ ملائم للإبداع والتميز.
٢. توفير مناخ للاعتماد المتبادل من خلال التعاون وروح الفريق المتكامل.
٣. توفير درجات من التمكين وحرية التصرف في العمل.
٤. توفير مناخ من التعلم المستمر، والسماح بهامش من المخاطرة والخطأ والتجربة.

٥. توفير مناخ من الثقة بين المدير والمرؤوسين.
 ٦. توفير الدعم الدائم والحماية للمرؤوسين من أجل الإبداع.
 ٧. توفير تدفق مستمر للمعلومات.
 ٨. توفير المناخ الملائم للتدريب واكتساب المهارات والمعرفة.
 ٩. توفير أنظمة مناسبة للحوافز.
- وهذه العناصر تمكن المرؤوسين من أداء العمل بجودة عالية مما يحقق التمكين الذي يحقق رضا المرؤوسين وبالتالي رضا الجماهير، كما أن مقومات التمكين أيضاً تساهم في زيادة مستويات التمكين لدى المرؤوسين والتي من أهمها وأقواها (المعرفة والمهارة، والمعلومات، والثقة، والحوافز)، والشكل التالي يوضح ذلك:



أما تدرج مستويات التمكين الإداري للمعلمين فيمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٢) يوضح تدرج مستويات التمكين الإداري للمعلمين.

وهنا عندما تكون درجة التمكين عالية تكون المهارات المطلوبة من المرؤوسين (المعلمين) قليلة، أما عندما تكون درجة التمكين منخفضة تكون المهارات المطلوبة من المرؤوسين (المعلمين) كثيرة ومعقدة، كما يتضح من الشكل السابق، أن التدرج يبدأ من انعدام سلطة المعلمين وينتهي بالتمكين الكامل، إذ يشارك المعلمون في وضع إستراتيجية المؤسسة التعليمية التي يعملون فيها والذي يتمثل في منح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة اتخاذ القرارات والتي يمكن أن تصل إلى توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للمكافآت.

وإذا كان التمكين هو قمة تدخل العاملين واشتراكهم في صنع القرارات واتخاذها فإن ذلك يتم على مستوى الأفراد ومجموعات العمل، ومن خلال التمثيل للمجموعة أو بطريقة آلية ونظامية؛ إذ تنساب المعلومات بحرية كاملة ويتخذ القرار أفضل الأفراد بغض النظر عن مكانتهم أو وظيفتهم. (عطية أفندي، ٢٠٠٣: ٣١-٣٣)

.١٠

معوقات تطبيق التمكين الإداري للمعلمين:

هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري بالشكل الفعال داخل المدارس، منها: (سيد محمد جاد الرب، ٢٠٠٩: ٢٦٧)

١. الفشل في إيجاد الظروف المناسبة لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية.
٢. التركيز على تطبيق التمكين في الأجل القصير فقط.
٣. عدم تزويد المعلمين بالقدرات والمعارف والمهارات اللازمة لإنجاح التمكين.
٤. التقليل من قيمة وأهمية وفوائد التمكين.
٥. الفشل وعدم تحري الدقة في قياس نتائج التمكين.
٦. إخضاع التمكين للمزاج الفردي أو المبادرات الفردية، فلا ينظر إليه على أنه توجه تنظيمي من قبل الإدارة العليا.

- ويرى أبو بكر بوسالم أن معوقات تطبيق التمكين الإداري للمعلمين في المدارس تتمثل في: (أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ٣٠، ٣١)
١. تخوف المديرين وخشيتهم من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل غياب التمكين وتواجد المركزية وعدم إمكانية مشاركة المعلومات، بالإضافة إلى خوف المديرين من ظهور المرؤوسين بكفاءة وتحكم أكبر في وظائفهم، مما يزعزع في ثقة الإدارة ويشكك في كفاءة المديرين.
 ٢. تخوف المعلمين وعدم توافر الاستعداد الكافي لديهم لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وعدم تواجد روح المبادرة والابتكار لديهم، لاعتيادهم على الهياكل التنظيمية التقليدية، وعلى تلقي الأوامر وتنفيذها.
 ٣. الاتجاه الخاطئ من الإدارة بالنظر إلى التمكين كحل سريع لكل المشكلات الإدارية، ففي الوقت الذي تتطلب فيه هذه العملية وقتاً ودعماً كبيراً يتطلب فيه مشاركة جميع الأطراف؛ حتى يؤتي الثمار والنتائج المرجوة منه.
 ٤. الاعتقاد الخاطئ بأن فكرة التمكين الناجح تقوم على مبدأ المحاكاة والمقارنة بالأحسن، دون مراعاة الظروف الداخلية للتنظيم ودراساتها، والوقوف على الكفاءات المتميزة التي تتوافر في المنظمة، والتي يمكن من خلالها الوصول إلى الأهداف التنظيمية المرجوة.
 ٥. تغيير مدير جديد قد يغير في فلسفة التمكين وأساليبه؛ مما يؤثر في مجهودات التمكين.
 ٦. عدم إحساس المعلمين بالأمن الوظيفي مما يحد من درجة الإبداع لديهم، ويحول دون تبنيهم فكرة التمكين، ومن الممارسات الإدارية التي تولد الخوف لديهم ما يعرف بالتقليص الوظيفي أو دمج الوظائف؛ مما يخفض من روحهم المعنوية.
 ٧. سيادة البيروقراطية التي تشكل تياراً يعمل دور نجاح التمكين، إذ تقوم البيروقراطية على الأوامر، والقواعد الحاكمة وتدفق السلطة، بينما يقوم التمكين على التسطيح الهرمي.

وترى الباحثة أن هناك مجموعة من المعوقات التي تعيق تطبيق التمكين في مدارسنا تتمثل في:

١. مقاومة التغيير من قبل المعلمين.
٢. خوف المعلمين من تحمل المسؤولية والمساءلة والمحاسبية.
٣. المركزية في اتخاذ القرارات والأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
٤. زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
٥. زيادة التكاليف التي تتحملها المدرسة نتيجة تدريب وتعليم المعلمين.
٦. تركيز بعض المعلمين على نجاحهم الشخصي، وتفضيله على نجاح الجماعة.
٧. زيادة الصراع وتفشي النزاع بين المعلمين عند أداء العمل الجماعي.
٨. خوف المديرين- الإدارة الوسطي- على مراكزهم ومناصبهم وسلطاتهم.
٩. عدم توافر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق مدخل التمكين في المدارس.
١٠. يحتاج التمكين إلى وقت حتى تظهر نتائجه وآثاره الإيجابية على المدرسة والمعلمين.

ويمكن التغلب على بعض من هذه المعوقات من خلال ما يلي:

١. التمسك برؤية وفلسفة إستراتيجية للمدرسة؛ من أجل متابعة مختلف الأهداف.
٢. تبني مفهوم القيادة التحويلية.
٣. توفير التدريب المناسب للأفراد المعنيين بالتمكين.
٤. تشجيع المدرسة لفكرة التعلم الذاتي.
٥. تحقيق التنسيق والتعاون بين المعلمين بعضهم وبعض، مع السماح بتداول المعلومات والتخلي عن الرقابة اللصيقة، وإحلال الرقابة الضمنية محلها.
٦. انتقاء المعلمين الذين لديهم رغبة ومقدرة واستعداد لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات.

٧. سلطة المدير لا تستمد من درجة إعطائه حرية التصرف واتخاذ القرار، بل تستمد أيضاً من متغيراته الشخصية كالخبرة والمستوى التعليمي، والتي لها فعالية أكبر؛ لأنها توجد اقتناع داخلي لدى العاملين معه بالمكانة التنظيمية للمدير، بعكس السلطة المستمدة من المركز والذي يوجد اقتناع خارجي بمكانته منبعه العقاب.

٨. أن نجاح الأفراد - المعلمين- في مواقع العمل، يعد في حد ذاته نجاح للمدير؛ لأنه نجح في زرع بذور خبراته وشخصيته الناجحة لدى المعلمين، وبالتالي يكون النجاح مشتركاً بينهما.

١١. متطلبات التمكين للمعلمين:

ولكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات بصفة عامة والمعلمين بصفة خاصة، لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل عملية التمكين وأثناءها وبعدها، وهي كما يلي: (سالي محمد، ٢٠٠٢: ٣٧، ٣٨)

١. الثقة الإدارية: تعد ثقة المديرين في مرؤوسيهم أساس عملية التمكين، والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين وتعني توقع شخص بأن معلومات وتعهدات شخص آخر هي معلومات وتعهدات صادقة ويمكن الاعتماد عليها، وعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية؛ كما دأبهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، ثقة المدير في المعلم تؤدي إلى تمكين سلطته.

٢. الدعم الاجتماعي: لكي يشعر المعلم بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعر بالدعم والتأييد من رؤسائه وزملائه، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة المعلم في المؤسسة التعليمية التي يعمل فيها، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

٣. الأهداف والرؤية المستقبلية: يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون فيها أهداف الإدارة العليا ورؤيتها في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الإستراتيجي للمنظمة، والذي يترتب عليه شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتياً، بدلاً من انتظار أوامر وتوجيهات الإدارة العليا، الأمر الذي يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

٤. **تشكيل فرق العمل:** يتطلب تمكين المعلمين ثقافة تنظيمية تؤكد أهمية العنصر البشري، وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا وأخذها بجديّة؛ لأن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، كما يجب أن يمنح المديرون فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها.

٥. **الاتصال الفعال:** يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية، هو المفتاح الأساسي لتمكين المعلمين، فالإدارة العليا لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذا يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنه من دون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام ومن دون التزام لن يتحقق التمكين.

٦. **التدريب المستمر:** لا يمكن تمكين المعلمين من دون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذا فإن تمكين المعلمين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

٧. **مكافأة العاملين:** تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين المعلمين، لأنها تعطي رسالة للمعلم أن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما تشجعه على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال، والجدول الآتي يوضح متطلبات تمكين المعلمين وميزاته:

مميزات التمكين	متطلبات التمكين
تحسين الأداء	١. ثقة الإدارية
إرضاء العملاء	٢. الدعم الاجتماعي

حل المشكلات والأزمات	٣.	الأهداف والرؤية المستقبلية
جودة الخدمة	٤.	فرق العمل
زيادة القدرة التنافسية	٥.	الاتصال الفعال
ارتفاع الإنتاجية	٦.	التدريب المستمر
تحقيق مكانة متميزة	٧.	مكافأة العاملين

١٢. خطوات تنفيذ التمكين الإداري داخل المدرسة:

هناك العديد من الخطوات التي يجب اتباعها عند تنفيذ عملية التمكين والتي تتمثل في:

١. تحديد أسباب الحاجة لتبني مدخل التمكين: يجب أن يقرر مدير المدرسة لماذا يريد تبني مدخل التمكين في مدرسته، ويمكن حصر أسباب ذلك فيما يلي:

- تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للطلاب.
- تنمية مهارات وقدرات المعلمين.
- زيادة مستوى الإنتاجية (المستوى التعليمي للطلاب).
- تخفيف العبء الإداري عن المدير.

إن شرح وتوضيح هذه الأسباب للمعلمين يساعد على الحد من درجة الغموض بالنسبة لهم، كما أنه يساعد في تحديد الشكل الذي سوف يكون عليه تطبيق التمكين داخل المدرسة، وكذلك تحديد المسؤوليات التي سيتحملها المعلمين من جراء تطبيقه.

٢. التغيير في سلوك المديرين: قبل البدء في تنفيذ التمكين ينبغي إيجاد بيئة عمل ممكنة، تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، إذ يحتاج التمكين إلى دعم والتزام

المديرين، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمعلمين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين الإداري للمعلمين.

٣. **تحديد القرارات التي يشارك فيها المعلمون:** إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين ليشترك في صنعها المعلمين، أحد أفضل الوسائل لتعرف متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرون عادة لا يحبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك المعلمون فيها بشكل تدريجي، كما يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين تحديد القرارات التي يشارك فيها المعلمون بشكل مباشر.

٤. **تكوين فرق العمل:** تعد فرق العمل جزءاً أساسياً من عملية التمكين داخل المدرسة، لذا يجب أن تعمل المدرسة على إعادة تصميم العمل من خلال فرق العمل، فالعاملون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً. (مرزوق العتيبي، ٢٠٠٦: ٣٥-٣٧).

٥. **المشاركة في المعلومات:** لكي يمكن للمعلمين اتخاذ قرارات أفضل لمدرستهم، فإنهم يحتاجون إلى معلومات كافية عن وظائفهم وعن المدرسة التي يعملون فيها، لذا يجب أن توفر المدرسة المعلومات التي تساعد المعلمون على اتخاذ قرارات، تجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بعملهم، فكلما توافرت معلومات للمعلمين عن طريقة أداء عملهم زادت مساهماتهم في العمل المدرسي.

٦. **اختيار الأفراد المناسبين:** الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل توافر معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار المعلمين المناسبين لتنفيذ برنامج التمكين داخل المدرسة، ثم إعدادهم وتدريبهم على ذلك.

٧. **توفير التدريب:** يعد الإعداد والتدريب أحد المكونات الأساسية لتطبيق التمكين الإداري للمعلمين داخل المدرسة، ويجب أن توفر المدرسة برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين، مثل: حل المشكلات، والاتصال، وإدارة

الصراع، وكيفية العمل مع فرق العمل، والتحفيز، وذلك لرفع المستوى الفني والمهاري للمعلمين.

٨. الاتصال لتوصيل التوقعات والأهداف المرجوة من التمكين: إذ تستخدم الإدارة خطة عمل عن أداء المعلمين، كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة لهم، حيث يحدد المديرون للمعلمين الأهداف التي يجب تحقيقها كل سنة فيما يتعلق بأداء العمل أو التعلم أو التطوير.

٩. وضع برنامج للمكافآت والتقدير: من أهم ركائز التمكين الإداري للمعلمين وضع نظام واضح للمكافآت والحوافز سواء المادية أم المعنوية، ولكي ينجح التمكين داخل المدرسة يجب ربط المكافآت والحوافز التي يحصل عليها المعلمون بأهداف المدرسة، كما يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت، يتلاءم مع اتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

١٠. عدم استعجال النتائج: إن على الإدارة التي تتبنى مدخل التمكين عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة، وتأخذ وقتاً، وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة، لذا يجب أن تأخذ الإدارة والمعلمون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. (مرزوق العتيبي، ٢٠٠٥: ٣٧، ٣٨)

وترى الباحثة أن هناك عدة خطوات لتنفيذ التمكين الإداري للمعلمين في المدرسة وهي:

١. تعريف مفهوم التمكين للمعلمين وتوصيله لهم.
٢. توفير الموارد الكافية لتوفير بيئة العمل المناسبة للتمكين.
٣. اختيار الأفراد المناسبين والمؤهلين لتطبيق التمكين.
٤. تأسيس فرق عمل يعملون لصالحهم ولصالح المدرسة.
٥. توفير المعلومات اللازمة والخاصة بالمؤسسة للمعلمين لاتخاذ أفضل القرارات.

٦. توفير التدريب اللازم للمعلمين لتحسين المستوى المعرفي لهم في القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة وحل المشكلات التي تواجههم.
٧. توقع حدوث المشاكل والأخطاء عند تطبيق التمكين حتى يمكن التعامل معها بحرص وصبر؛ حتى تتحقق الأهداف المرجوة من التمكين.

ثانياً — الإبداع الإداري:

١. مفهوم الإبداع:

تعددت مفاهيم الإبداع وتباينت وجهات النظر حول تحديد ماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول ماهيته وتعريفه، والذي يرجع إلى تعدد الظاهرة الإبداعية نفسها، أو إلى تعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع، وسوف نستعرض فيما يلي أهم هذه التعريفات:

- **الإبداع لغةً:** يعرف الإبداع أنه: "إبداع الشيء اختراعه لأعلى مثال، وإنشاؤه على غير مثال سابق" (عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، ٢٠٠٢، ١٧)، وجاء في لسان العرب أن كلمة إبداع "من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه تعنى أنشأه وبدأه" (ابن منظور، مرجع سابق، ٢٦)، والمبدع المنشئ والمحدث ما لم يسبقه إلى إنشاء مثله وإحداثه أحد، والبديع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها، وهو البديع الأول قبل كل شيء فهو سبحانه وتعالى الخالق المبدع، قال تعالى "بديع السموات والأرض" (سورة البقرة، الآية ١١٧)، وهناك من يرى أن الإبداع أكثر من مجرد أفكار، فالإبداع عبارة عن أفكار أو ممارسات جديدة قابلة للتنفيذ. (مارك مور وجين هارتلي، ٢٠٠٨: ٤)

- **الإبداع اصطلاحاً:** يعرف الإبداع أنه: "عملية تعتمد المؤسسات لتطوير سلع وخدمات جديدة، أو تحسين أنظمة الإنتاج والتشغيل، للاستجابة الأفضل لحاجات زبائنهم وتحقيق أهدافها" (عبد الله علي ونذير بوسهوه، ٢٠١١)، ويعرف أنه: "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد" (محمد الصيرفي، ٢٠٠٩، ٢٥٩).

- وهناك من يعرف الإبداع بشكل إجرائي من خلال تحديد عناصر الإبداع وهي أربعة عناصر، يبدأ كل منها بحرف " P"، وهذه العناصر هي: الشخص Person، والعملية الإبداعية Process، والنتائج الإبداعية Product، والإقناع Persuasion. (محمد الصيرفي، مرجع سابق: ٢٨)

وهناك من يعرف الإبداع إجرائياً من خلال تحديد ناتج هذا الإبداع، إذ عرف بأنه (فيوريكا ومهيلا، ٢٠١٠: ٣٦):

١. صياغة فكرة أو مجموعة جديدة من الأفكار تفتح الطريق للتوصل إلى إطار معرفي جديد، أو تصل بالافتراضات النظرية إلى مستوى جديد من التطور.
٢. اكتشاف ظاهرة تجريبية جديدة تساهم في التوصل إلى نظرية حديثة.
٣. تطوير منهجية جديدة من خلال استخدام عدد من الوسائل لحل المشاكل بشكل تجريبي.
٤. اختراع أداة جديدة تفتح الآفاق أمام مجالات جديدة للبحث والعمل.
٥. تحليل جديد لأفكار سابقة متشنتة في إطار نظرية عامة تمكن من تحليل الظواهر المختلفة في إطار المعرفة العامة.

وفي ضوء ما سبق، تعرف الباحثة الإبداع الإداري للمعلمين إجرائياً على أنه: "العملية التي يتم بها تزويد المعلمين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسئولية، والمحاسبية لجعل هذه القرارات مقبولة، وإعطاء الفرصة لإعمال العقل والإبداع الإداري، فمن خلال التمكين، والثقة، والسماح بتدفق المعلومات، وزيادة فرص الحوار والتفاهم، يساهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ مناسب يؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي".

٢. أنواع الإبداع:

تعددت تصنيفات الباحثين لأنواع الإبداع، فمنهم من صنفه وفقاً لاستعمالته، وهناك من صنفه وفقاً لمجالاته، وذلك كما يلي:

١. صنف الإبداع وفقاً لاستعمالاته إلى نوعين هما الإبداع المنتج والإبداع العملية: فإبداعات المنتج تلك التي تولد خدمات ومنتجات جديدة، أما إبداعات العملية فهي التي تقلل من كلفة إنتاج المنتجات الموجودة، وهناك من يرى أن إبداعات المنتج تتعلق بتطوير منتجات جديدة لأول مرة أو تحسين وتطوير المنتجات الحالية، أما إبداعات العملية فتتعلق بتطوير عمليات لتصنيع منتجات معينة أو تطوير العمليات التي تتم من خلالها تسليم خدمات جديدة. (نديم عكروش، ٢٠٠٤: ١٤)، وغالباً ما يكون الحد الفاصل بين إبداع المنتج وإبداع العملية غير واضح لتداخل العلاقة بين النوعين واحتمالية عملهما معاً.

٢. وصنفه آخرون وفقاً لمجالاته إلى نوعين هما الإبداع الفني والإبداع الإداري: فالإبداع الفني هو تقديم منتجات جديدة أو تحسين منتجات حالية، أو تصميم أو إدخال عمليات وأساليب وطرائق جديدة في العملية الإنتاجية، أو تحسين الطرائق أو الأساليب والعمليات في العملية الإنتاجية، أما الإبداع الإداري فهو تغيير في هيكل المؤسسة وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية. (بشار العبيدي، وسحر العزاوي، ٢٠١٠: ٢٠٨)، وهو ما سوف نتطرق للحديث عنه.

٣. مفهوم الإبداع الإداري:

للإبداع الإداري العديد من المفاهيم نذكر فيما يلي بعضاً منها؛ إذ يعرف الإبداع الإداري أنه: "استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم. (سالم القحطاني، ٢٠٠٢: ٣٣٨)، كما يعرف أنه: "قدرة الأفراد العاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات الفعلية والذهنية، وابتكار طرائق وأساليب جديدة لم يسبق وأن استحدثت، وتتسم بتحقيق المنفعة العامة". (محمد العازمي، ٢٠٠٦: ٢٣).

كما يعرف أنه: "عملية الخروج من الحالة التقليدية إلى التغييرات التتموية المستمرة برؤية إدارية حديثة، تستثمر الإبداع في تكوين شيء لخدمة المجتمع وتلبية حاجات السوق". (عبد المعطي الخفاف، ٢٠٠٩: ٢١١)، ويعرف أنه: "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وطرائق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المؤسسات المختلفة وأن تكون أكثر خدمة للمجتمع". (عديلة القرشي، ٢٠٠٨: ٢٣-٢٤)

وكذلك يرى المطيري: "أن الإبداع الإداري في المنظمات يقوم على ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية، مما يشكل مناخاً وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين وجماعات العمل كل في مجال عمله، للتوليد المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز، أو الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة داخل المنظمة أو خارجها، وذلك بالخروج عن المألوف في تلك المجالات، وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل، وذلك سعياً لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمنظمة ونموها وبقائها وزيادة قدرتها التنافسية" (المطيري، ٢٠٠٥: ٤٢)، وهذا التعريف يعبر عن النظرة الشمولية للإبداع الإداري من جميع الجوانب.

٤. أهمية الإبداع الإداري:

تظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المدرسة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية، ويؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن أي مؤسسة من مواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المدرسة وفي عملياتها الإدارية، كما يساعدها على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها كافة، وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، واكتشاف مقترحات وأفكار ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة وخلقة، الأمر الذي ينتج عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المدرسة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية. (مروان درويش،

٢٠٠٦: ١٠)، كما تظهر أهمية الإبداع الإداري في العناصر التالية: (ذعار البدراني، ٢٠١١: ١٩)

١. يعتبر الإبداع عنصراً أساسياً في التطور، ووسيلة مهمة تضمن البقاء والمنافسة في ظل التغيرات السريعة في شتى الميادين العلمية والفكرية.

٢. أنه وسيلة المؤسسات في هجر التقليد، والتعامل مع روح التغيير وإدارته بنجاح، وإضفاء الحيوية المطلوبة لاستمرار النجاح، ومن ثم تحقيق النتائج التي ترقى إلى مستوى الآمال والطموحات.

٣. يسهم في الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة ويعمل على استقرار التنظيم، وتحسين أساليب العمل وتوفير الوقت والجهد، وحل المشكلات بطريقة فعالة.

٤. يعمل على تنمية القدرات الفكرية والمهنية لدى العاملين في التنظيم، وزيادة الانتماء ونمو الروح المعنوية لديهم، لذا كلما نما الإبداع الإداري زادت فرصة نمو الإبداع في الميادين الأخرى، مما يسهم في تطوير المدرسة وتحسين أدائها.

٥. كما تكمن أهمية الإبداع الإداري في تجاهل القادة العمل الروتيني، والتحرك نحو الإبداع والابتكار، والحصول على المعرفة في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة وبطرق سليمة.

يتضح مما سبق، أن أي مؤسسة لا تضع الإبداع الإداري هدفاً أساسياً من أهدافها، ولا تشجع العاملين على الإبداع ولا تعمل على توفير المناخ المناسب لذلك؛ سوف يكون مصيرها الفشل والانحيار، لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار في بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن العاملين في أي مؤسسة إن لم يجعلوا الإبداع جزءاً من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومؤسساتهم.

٥. خصائص الإبداع الإداري:

يمكن تحديد خصائص الإبداع الإداري كما يلي: (مروان درويش، مرجع سابق:

(١٠

- مهمة إستراتيجية: إذ يمكن تطوير الإبداع من خلال الإستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المدرسة والتي تقود عملية الإبداع.
 - يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة، يتدخل فيها معظم العاملين والأقسام في المدرسة.
 - يمكن أن يوصف هيكل الإبداع الإداري بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي، فالنفاعل غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الريادة في عملهم.
 - تنشأ عملية الإبداع عن مجموعات أو فرق العمل.
 - يؤدي رواد الإدارة العليا دوراً حاسماً في تقدم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع.
٦. خصائص المبدعين:

تتمثل خصائص المبدعين في النقاط التالية: (محمد حمادات، ٢٠٠٨: ٣١٣-٣١٤)

- (١) العقل المتسائل والخلق: وهي صفة تولد مع الإنسان وتعززها التربية والتدريب المبكر.
- (٢) القدرة على التحليل والتجميع: وهي القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ثم تقويمها والاحتفاظ بها بشكل منظم من أجل استخدامها في مواضعها الصحيحة.
- القدرة على التخيل والحدس: وهي صفة من صفات الترابط اللاشعوري، فهي القدرة على ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة.
- (٣) الشجاعة أو الثقة في النفس: وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع أو الفشل.
- (٤) التمرد على السلطة: يميل المبدع عادة إلى مقاومة السلطة وأحكام الآخرين ومقاييسهم وانتقاداتهم، إلا إذا كان يحترم مساهمتهم العلمية السابقة.

(٥) النزوع إلى التجريب: يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمر والقضايا التي يمكن اعتبارها مسلمات بحد ذاتها، بل يميل إلى شك وانتقاد الأمور على أنها نسبية، تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد.

(٦) النقد الذاتي: إن المبدع هو الذي يستطيع تهيئة الذات من حيث النقد والتهذيب والتقويم للأفكار والمعلومات ووسائل التحليل التي يستخدمها.

٧. أبعاد الإبداع الإداري أو عناصره:

من خلال الأدبيات التي تناولت الإبداع في المنظمات نجد أن هناك شبه اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب على تحديد العناصر والمكونات الأساسية للقدرة الإبداعية، التي تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الأفراد والتي من دونها لا يمكن التحدث عن وجود الإبداع، لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع سواء على مستوى الفرد أم الجماعة أو المنظمة، وقد تناول أغلب الباحثين في دراساتهم العناصر التالية للإبداع وذلك كما يلي:

١. **الطلاقة:** وتعتبر الجانب الكمي في الإبداع، ويقصد بها تعدد الاستجابات التي يمكن أن يأتي بها الفرد، أو القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، وهناك أربعة أنواع من الطلاقة، وهي: (أمل عمدة، ٢٠٠٨: ٦٧-٦٩)

أ. **الطلاقة اللفظية:** وتشير إلى قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ، بشرط أن يتوفر في تركيب الألفاظ خصائص معينة.

ب. **الطلاقة الفكرية:** ويقدره الفرد على ذكر أكبر عدد ممكن من الأفكار في وقت محدد، بغض النظر عن نوع أو مستوى هذه الأفكار أو جوانب الجودة أو الطرافة فيها.

ج. **الطلاقة التعبيرية:** وهي قدرة الفرد على التفكير السريع في الكلمات المتصلة، والملائمة لموقف معين، وصياغة الأفكار بشكل سليم.

د. **الطلاقة الترابطية:** وتشير إلى قدرة الفرد على إكمال العلاقات وسهولة تقديم الفكرة بطريقة متكاملة المعنى.

٢. **المرونة:** وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة وليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف، والاهتمام في المرونة ينصب على تنوع الأفكار أو الاستجابات، بينما يتركز الاهتمام بالنسبة للطلاقة على الكم دون الكيف والتنوع، وهذا هو الفرق بينهما، وهناك نوعان من أنواع المرونة، وهي؛ (فاطمة السلمي، ٢٠٠٩: ٤١)

أ. **المرونة التلقائية:** وهي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المختلفة التي ترتبط بموقف معين.

ب. **المرونة التكيفية:** وهي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل المشكلة المحددة.

٣. **الأصالة:** وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار الأفكار السابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى، وهي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، وهي قدرة الفرد على إعطاء استجابات جديدة ومتميزة، كما يوصف الفرد بالمبدع إذا استطاع الإتيان باستجابات جديدة عن التي يأتي بها أفرانه من حيث تنوعها وجدتها. (أماني أهل، ٢٠٠٩: ١٩، ٢٠)

٤. **الحساسية للمشكلات:** وهي القدرة على تبين أكبر عدد من المشكلات المرتبطة بموضوع ما وتفاوت هذه القدرة من فرد لآخر، وتقوم هذه القدرة بدور مهم في تشكيل دعائم الإبداع عند الأفراد، وكذلك هي القدرة على تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً، وتعرف أبعادها وجوانبها وجوانب القصور فيها، كما أنها القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، وأن هذا الموقف قد يكتنفه

نقص ما أو مشكلة ما تحتاج إلى إحداث تغيير. (عديلة القرشي، مرجع سابق: ٣٣)، كما تعرف الحساسية للمشكلات أنها: القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص في الموقف المثير، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعنى بنواحي النقص والقصور بسبب نظرتة للمشكلة نظرة غير مألوفة، فلديه حساسية أكثر للمشكلة أو الموقف المثير من المعتاد. (زيد الخير ميلود، وبن برطال عبد القادر، ٢٠١١: ٣-٨)

٥. **القدرة على التحليل:** ويقصد به ذلك الإنتاج الإبداعي الذي يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها، فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه واستيعابه للعلاقات وامتلاكه القدرة على إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة ويتمكن من خلال ذلك من إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي، إذ يوصف الفرد ذو القدرة على التحليل بأنه الفرد الذي يستطيع أن يتناول فكرة أو عملاً ثم يحدد تفاصيله، أو يتناول فكرة سهلة أو مخططاً سهلاً لموضوع ما، ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عملياً. (حاتم رضا، ٢٠٠٣: ٣٦، ٣٧)

٦. **روح المجازفة:** وتعني أخذ الفرد المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها، إضافة إلى أن الفرد يكون قابلاً لتحمل المخاطرة الناتجة من الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك. (أيمن المعاني، وعبد الحكيم عقله، ٢٠٠٩: ٢٣٦)

٧. **القابلية للتغيير:** مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه، وحثهم على التغيير عن طريق إيجاد طرائق جديدة في العمل.

٨. **تشجيع الإبداع:** وهو مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله.

٨. مستويات الإبداع الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات أو أنواع من الإبداع الإداري، وهي كما يلي:

١. **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو مجمل ما يملكه الفرد من قدرة على الإبداع، وقد اختلف الباحثون حول ما إذا كان الفرد المبدع هو الذي توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة، أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم، ومن بين خصائص الفرد المبدع ما يلي:

أ. **المعرفة:** وهو مجموع ما راكمه الفرد من معارف من خلال قراءاته، وممارساته، ومعايشته للأحداث والأعمال.

ب. **الذكاء:** وهو التمتع بالقدرة التفكيرية على تكوين علاقات مرنة من الأشياء.

ج. **الشخصية:** تتسم الشخصية المبدعة بروح المخاطرة، وقوة المثابرة، والانفتاح على الآراء الجديدة، والفضول.

د. **العادات الاجتماعية:** فالإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه؛ بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين. (هجيرة بودرهم، مرجع سابق:

(٥٩)

٢. **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة كفريق عمل، فإبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم وغيرها، كما أن التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعاً بالعوامل الآتية:

أ. **الرؤية:** إذ تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

ب. المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح.

ج. الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم الإجراءات والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

د. دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة. (نجم العزاوي وطلال نصير، ٢٠١١: ٣٠)

وترى الباحثة أن هناك عدة عوامل أخرى تؤثر في إبداع الجماعة، منها:

١. عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.

٢. حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

٣. جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

٤. تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من الشخصيات المختلفة.

٥. تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

٦. انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر إلى الانسجام.

٣. الإبداع على مستوى المؤسسة: لا بد من التأكيد أن الإبداع في المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها أصبح أمراً ضرورياً وملحاً، وأن على أي مؤسسة تريد البقاء أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توافر الشروط التالية: (خالد أبو زيد، ٢٠١٠: ٣٩)

أ. ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق وذات علاقة بالمفاهيم، ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الجديدة، ولديهم رغبة الاستطلاع،

ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعليم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات. ب. ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني تشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة وسلاسة، لينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرائق وبدائل جديدة وغير عادية.

ج. ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها، مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير المطلق والشامل، وتقصي أبعاد أي مشكلة مما هو غير مباشر وغير مألوف.

د. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها، والإبداع الحقيقي يتعلق بهذا المطلب، ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المؤسسات والجماعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

٩. مراحل الإبداع الإداري:

تمر عملية الإبداع الإداري بعدة مراحل، تتمثل فيما يلي: (جمعة ونوري، ٢٠١١: ١٢)

أ. **مرحلة الإعداد:** ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها.

ب. **مرحلة الاختبار:** وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.

ج. **مرحلة الإشراق:** وتتضمن انبثاق ومضة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.

د. **مرحلة التحقق:** وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.

والإبداع كظاهرة إنسانية تتم وفق عدة مراحل، يمكن التطرق إليها كما يلي:
(ماهر نسمان، مرجع سابق: ٣٨)

أ. مرحلة الإعداد والتحضير: والتي تتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.

ب. مرحلة التبصر والتفريخ: وقد تستغرق هذه المرحلة فترة تطول أو تقصر، وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها؛ لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله من معاناة داخل الباحث المعني، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث خلالها محاولات هائلة إدارية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة.

ج. مرحلة البزوغ والإشراق: وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، فالمرحلتان السابقتان بقدر أهميتهما وصعوبتهما إلا أنهما في الواقع مرحلتان يمكن لأي باحث أن يمر بهما، أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون، وتتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهريّة أو للعمل النموذجي، كما أنها تأتي واضحة وبنجلي معها كل ما كان داخل الشخصية من هم أو تعب أو معاناة.

د. مرحلة التحقق والتحقيق أو التنفيذ: في هذه المرحلة يتم اختيار صدق الفكرة الجديدة المتوصل إليها، بمعنى هل هي جديرة بالاهتمام أم لا، لذا يجب على المبدع أن يفكر في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الفكرة والظروف اللازم توفيرها لنجاحها، ومن أهم الأشخاص المكلفين بتطبيقها.

ه. مرحلة التقييم والتفصيل: في هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف التي تم وضعها في مرحلة الإعداد، وضمن هذا السياق يكون التقييم والتحليل الكلي مهم لملاحظة ما إذا كانت القيم والأهداف المنشودة تحققت.

و. **مرحلة الاستعمال والانتشار:** تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في عملية الإبداع، إذ يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها. وتزخر أدبيات الإدارة بالعديد من النماذج التي تتحدث عن مراحل الإبداع الإداري والتي كانت نتاج الاختلاف بين الباحثين في تحديد مفهوم الإبداع الإداري، ومن أشهر النماذج التي تتحدث عن الإبداع في حل المشكلات نموذج **west**، حيث يؤكد هذا النموذج أن الإبداع يمر عبر أربع مراحل بدءاً بإدراك المنظمة أو الفرد للحاجة إلى الإبداع ثم البدء بطرح الأفكار الجديدة، ومن ثم عملية التطبيق لهذه الأفكار، وأخيراً مرحلة الثبات، وفيما يلي مراحل الإبداع التي جاء بها نموذج **west**: (توفيق عطية العجلة، ٢٠٠٩)

١. **مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع:** تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو حينما تدرك المنظمة أهمية وفائدة بعض الإبداعات بحد ذاتها كمطلب أساسي لاستمرارها وبقائها.
٢. **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:** وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات والأفكار الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل أو بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، ولا شك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية، من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار، وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءاً من وجودها.
٣. **مرحلة التطبيق:** يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

٤. **مرحلة الثبات:** وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً من المنظمة، إذ يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة.

١٠. معوقات الإبداع:

يعتبر موضوع معوقات الإبداع واحداً من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع، لتحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعة أم المنظمة، وفيما يلي توضيح لأهم معوقات الإبداع: (أحمد السيد كردي، ٢٠١٥)

١. المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانيات أو ممتلكات المنظمة المادية، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب وأماكن خاصة وحوافز مادية إضافية وغيرها.

٢. القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة، وتتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية، حيث تهيمن النظرة المالية على تقييم أعمال المنظمة وبخاصة الربحية منها، الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص الميزانيات المخصصة للبحث العلمي ورعاية الموهوبين.

٣. مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.

٤. المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة بين العاملين والمديرين، وكذلك بين العاملين أنفسهم، وغياب التشجيع من قبل المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة، وعدم الخوف من الخطأ وال فشل.

٥. الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين كثيراً في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة والتي قد تمثل تحدياً إيجابياً على سلوك الأفراد الإبداعي.

٦. عدم مساندة العمل الجماعي أو اتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل من قبل المنظمة.

٧. قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمات، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات.
٨. العمل على صياغة إستراتيجيات المنظمة بعيداً عن الأهداف التي ترمي إلى إدارة الإبداع، وتطوير المهارات والقدرات للأفراد.
٩. المعوقات التي من الممكن أن تظهر في قيادة المنظمة من قلة المهارات والقدرات القيادية.
١٠. قلة الوعي والإدراك لمفاهيم وأسس إدارة الإبداع، والتي تمثل عائقاً أمام الوصول إلى الأهداف التنظيمية، أو عدم وجود معايير وأسس واضحة يمكن من خلالها دعم توجهات تطوير الإبداع.
١١. غياب النظرة والأهداف المشتركة بالمنظمة والتي تعمل على إيجاد الإحساس المشترك بطبيعة المواقف والتحديات التي تواجه المنظمة.
١٢. غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية.
١٣. هيمنة المديرين المفكرين للمعرفة والمهارات الإدارية اللازمة على معظم المنظمات المعاصرة.
١١. أساليب تنمية الإبداع الإداري:
- هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن للمنظمات أن تستعين بها في إطار سعيها إلى تنشئة الاستعدادات وبناء قدرات الأفراد، وتوليد الأفكار على مستوى الجماعة وخلق العمل، وذلك لتنمية وإطلاق الإبداعات الكامنة داخل جماعات العمل، ومن أهمها ما يلي: (محمد قريشي وسارة مرزوق، ٢٠١٣)
١. الإدارة بالأهداف: يتمثل دور الإدارة بالأهداف في تحقيق الإبداع من خلال مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف العامة للمؤسسة، وتصميم الخطط اللازمة التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف، وذلك بمشاركة الرؤساء والمرؤوسين معاً

بالعمل على تصميم ووضع وتنفيذ الخطط، مما يضمن الوصول للأهداف بكفاءة وفعالية والتزام جميع المرؤوسين بالعمل على تنفيذ وإنجاز الخطط، والتغلب على المعوقات التي قد تواجهها وتوفير المعلومات والإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الخطط.

٢. **الإدارة بالمشاركة:** يعتبر العمل الجماعي وسيلة فعالة في تسهيل الإبداع والابتكار وتنميته وتعزيزه في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وفي إنجاز الأعمال والمهام بطرق إبداعية وابتكارية لضمان نجاح المؤسسات واستمرارها في الظروف والمتغيرات كافة، وأن السمة الأساسية للمنظمات الإبداعية المعاصرة في حل مشكلاتها المختلفة هي الأسلوب الجماعي، وذلك حتي تتيح الفرصة للاستفادة المثلى بما لدى المديرين والعاملين على حدٍ سواء من معلومات وأفكار واقتراحات أصلية والالتزام بتنفيذ ما هو مطلوب منهم بما يساهم في عملية التطوير والإبداع.

٣. **أسلوب الجماعة الإسمية:** يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات في المؤسسة، وإيجاد الحلول الإبداعية لها، وذلك من خلال تكوين جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، ولكن من دون تفاعل مباشر بين أعضائها والذين يتراوح عددهم بين (٦-٩) أعضاء يجلسون حول منضدة، يتم طرح المشكلة أو الموقف وتوضيحه لهم، ثم يطلب إلى كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة دون مناقشة الحلول إلى إتمام العملية وذلك لتجنب النقد القاتل للأفكار الإبداعية.

٤. **أسلوب العصف الذهني:** وهو المنهج أو الأسلوب التكتيكي لحل مشكلات العمل أو غيرها، من خلال تطبيق منهج محدد يعتمد على إثراء الأفكار والآراء المختلفة وتوظيفها، إما منفردة أو عن طريق دمجها في تحديد مشكلة ما، والعمل على اقتراح حلول لها، ويعد أسلوب العصف الذهني في نطاق العمل من أحد المبادئ الأساسية المؤدية إلى إيجاد المناخ الملائم للعملية الإبداعية، حيث يؤدي هذا الأسلوب إلى توظيف قدرات التفكير والتخيل لدى الفرد إلى أقصى حد من طاقاتها العملية والوظيفية.

٥. أسلوب دلفي: يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، ويتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم، ويستلم المنسق إجابات الخبراء المنفردة، ويفرغها في جداول وأشكال بيانية، تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم، إذ يكون الاتصال مع المنسق فقط، ثم يقوم هذا الأخير بإعداد ملخص للنتائج المتحصل عليها، ويرسله إلى خبير يعطي وجهة نظر جديدة في المشكلة، ويقوم المنسق بتكرار هذه العملية إلى أن يصل إلى درجة ثبات نسبي في الإجابات مما يؤدي إلى الوصول إلى حل المشكلة المعروضة بشكل إبداعي أو طرح أفكار إبداعية.

١٢. إستراتيجيات الإبداع الإداري:

هناك العديد من إستراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة، ويقصد بها السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة الذي يساعد على تجاوز العقبات، ومن هذه الإستراتيجيات ما يلي:

(١) **التطوير التنظيمي:** وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها، ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، وتشخيص المنظمة، وتدريب الحساسية، وتطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير، وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد، وهناك تركيز كبير على إزالة معوقات التغيير إضافة إلى تسهيل التغيير كعملية مستمرة، وأن التطوير التنظيمي يتركز على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع الإداري (التنظيمي)، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع، ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع، ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمام والمصالح لصياغة أهداف عامة شاملة. (خالد ذيب أبو زيد، ٢٠١٠)

(٢) **التخصص الوظيفي:** وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، إذ تصمم وحدات تنظيمية لترويج الإبداع التنظيمي ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط، ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية، ويعتبر التخصص الوظيفي الأكثر شيوعاً من بين إستراتيجيات الإبداع التنظيمي. (بلال القيس وآخرون، ٢٠١١)

(٣) **الدورية:** ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين، وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عن الانتهاء من المشروع ومن ثم تحري الأفراد للعمل في مشاريع أخرى. (قري أحمد معراج، مرجع سابق: ص ٤١)

ثالثاً – التمكين والإبداع الإداري:

هناك ارتباط قوي بين التمكين والإبداع الإداري؛ فالتمكين عامل حاسم لزيادة رغبة العاملين في تحمل المخاطر من خلال تقديم الأفكار الجديدة، كما أن التمكين مهم لإثارة الإبداع وإدارته في المنظمات، فالجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من انتشار العوائق البيئية والتنظيمية، وأن امتلاك الحرية في اتخاذ القرار يحسن من مستوى الطاقة الإبداعية للعاملين، وكذلك فإن العاملين الممكّنين أكثر قدرة على تنقيح العمليات الضرورية لإنجاز العمل والبحث عن حلول إبداعية لمشاكل العمل، كما أن العاملين الممكّنين أكثر رغبة في تحمل المخاطر، واختبار الأفكار الجديدة، وإلهام زملاء العمل لتقليدهم، فضلاً عن أن التمكين الإداري يرتبط بعلاقة مع تحمل المخاطرة أو روح المجازفة والمرونة والقدرة على الإقناع، بالإضافة إلى استخدام المنهجية العلمية للتفكير، وحل المشاكل التي تمثل أحد أبرز السلوكيات الإبداعية لدى العاملين.

فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء وجهاً لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، وكما يقول توم بيترز ووتر مان في كتابهما "البحث عن التميز" يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية. (بجي ملحم، مرجع سابق: ٢٧٨)

والإبداع الإداري هو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأساليب والوسائل التجاوب الأمثل من قبل العاملين، وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب؛ لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية المثلى، ويتضمن الإبداع حل المشكلات واتخاذ القرارات، وروح المجازفة، والقابلية للتغيير، وتشجيع الإبداع، وذلك كما يلي:

- أ- حل المشكلات واتخاذ القرارات: وتشير إلى قدرة الفرد على تجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات، واتخاذ القرارات السليمة والمهمة في حالة ندرة المعلومات.
- ب- روح المجازفة: وتعني أخذ الفرد زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها، إضافة إلى أن الفرد يكون قابلاً لتحمل المخاطرة الناتجة من الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.
- ج- قابلية للتغيير: وتشير إلى مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه، وحثهم على التغيير عن طريق إيجاد طرق جديدة في العمل.
- د- تشجيع الإبداع: وهو مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعداده لتوظيف هذه الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله.

والسلوكيات الإبداعية تعكس خلق شيء جديد أو مختلف، وهو سلوك متجه نحو التغيير، ولذا فإن تمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية للعاملين، فتوفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون أنهم أقل تقييداً من الآخرين فيما يخص الجوانب الفنية أو التقيد بقواعد العمل، وقد وجدت علاقة بين التمكين والمرونة لدى العاملين والتي تسهم

بشكل فاعل في السلوك الإبداعي، كما أن الحرية في اتخاذ القرار بصددها يجب عمله وكيف يؤدي العمل والتحرر من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية للعاملين، كما أشار نايت ترفي في موضع آخر إلى أن العاملين الأكثر إبداعاً هم العاملون الذين ينزعون إلى حب الاستطلاع والتوجه نحو التعلم أو يتوفر لديهم الميل نحو ذلك، ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية، ويرغبون في تحمل المخاطر، وأكثر إصراراً على مواجهة العقبات والتحديات. (نايت ترفي، ٢٠٠٦: ٣١٣-٣١٥)

ويرى جواد وحسين أن التمكين يسمح للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر، واتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة إلى موافقة المستوى الأعلى، كما أشارا إلى أن التمكين عامل حاسم لزيادة رغبة العاملين في تحمل المخاطر، من خلال تقديم الأفكار الجديدة، وأن التمكين مهم لإثارة وإدارة الإبداع في المنظمات، فالجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من انتشار العوائق البيئية والتنظيمية، أن امتلاك الحرية في اتخاذ القرار يحسن من مستوى الطاقة الإبداعية للعاملين. (عباس جواد وعبد السلام حسين، ٢٠٠٧: ٩).

وقد أكد كيركمان وآخرون أن العاملين الممكّنين أكثر قدرة على تنقيح العمليات الضرورية لإنجاز العمل، والبحث عن حلول إبداعية لمشاكل العمل، وأنهم أكثر رغبة في تحمل الأفكار الجديدة، وإلهام زملاء العمل لتقليدهم، وأن يشعروا بمستوى عالٍ من الإدراك لرؤية المنظمة واتجاهها الإستراتيجي؛ مما يجعلهم أكثر قدرة على العمل باستقلالية ويوسع من قدراتهم الإدراكية. (كيركمان وآخرون، ٢٠٠٤: ٣)

ومما سبق يتضح، أن التمكين الإداري للمعلمين يرتبط بعلاقة قوية مع تحمل المخاطرة، وروح المجازفة، والمرونة، والإقناع، بالإضافة إلى استخدام المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات، وهي جميعاً تمثل أبرز السلوكيات الإبداعية لدى العاملين في أي منظمة.

(١) أثر التمكين في السلوك الإبداعي:

في ظل التغيرات البيئية المتسارعة أصبحت المنظمات تتنافس من أجل تنمية الموارد البشرية لتحقيق أداء أفضل، وقد يكون ذلك باستعمال أسلوب التمكين من أجل الوصول إلى الإبداع، وذلك من خلال:

١. إعطاء الاستقلالية للوحدات والأقسام الإدارية؛ مما يشجعها على التفكير والإبداع.

٢. تنمية البيئة التنظيمية وقدرة المرؤوسين؛ بهدف زيادة الإنتاجية.

٣. اعتماد المؤسسة على مبدأ المشاركة في صياغة القرارات، والبناء التنظيمي، واعتبار التدريب واجب وظيفي.

٤. الاعتماد على معايير موضوعية لتقييم الأداء. (محمد زرقون وعرابة الحاج، ٢٠١٤: ١٧، ١٨)

وبالنظر لما يعنيه التمكين نجد، أن الاستفادة من قدرات وإبداعات العاملين وتسخيرها في خدمة العمل أو الوظيفة، كما أنه إعطاء صورة حقيقة لبناء وتصميم العمل بطريقة تمكن للموظف وتسمح له باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه وإتاحة الفرص للعامل ليتولى القيام بمسئوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي. (على عطا الله، ٢٠١٤: ٢٩)

(٢) دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع:

التمكين الإداري للمعلمين مطلب أساسي في منظمات التعلم، لأنه يطلق العنان لإمكانيات وابتكارات المعلمين، ويفتح لهم مجال التدريب والتعلم، ويعطيهم حرية التصرف وفق معرفتهم وإدراكهم، وفي العصر الحالي الذي تشتد فيه المنافسة بصورة متزايدة على الأفكار الجديدة والمبتكرة، فإن تمكين المعلمين يصبح ضرورة لنجاح المنظمات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، لذا سوف نوضح فيما يلي دور أبعاد التمكين الإداري والمتمثلة في: تفويض السلطة، والعمل الجماعي والفريقي،

والتدريب، والاتصال الفعال، والتحفيز، في دعم وتنمية إبداع المعلمين، والذي يتضح فيما يلي:

أولاً — دور تفويض السلطة في تحقيق الإبداع:

يعدُّ التفويض نشاطاً إدارياً جوهرياً قائماً على أساس تكليف الآخرين بمهام أو وظائف معينة بحيث يتم التطبيق بطريقة مثمرة في إكمال المهام المفوضة إليهم، مما يتيح للمديرين إنجاز المزيد من المهام الأخرى ذات الأهمية العالية، وهو بذلك يخفف الأعباء المفروضة على مديري المدارس، ويوفر أيضاً فرص التطوير وترسيخ علاقات جيدة مع المعلمين الذين ينفذون المهام المفوضة إليهم، إذ يؤدي التفويض إلى إيجاد الأشخاص الذين يملكون درجة عالية أو مناسبة من المعرفة والإمكانيات والقدرات المطلوبة بما يتوافق مع متطلبات السلطة والمسئولية للمهام المفوضة إليهم، وفي الوقت نفسه يحقق للمؤسسات التعليمية الاستمرار والنمو والتطور، من خلال الاستقلالية وإتاحة الإدارة الذاتية لكل من المعلمين وإزكاء روح المبادرة والابتكار والإبداع بين المعلمين.

كما يساعد التفويض على اكتشاف واستغلال ما لدى المعلمين من قدرات إبداعية وأساليب ابتكارية في حل المشكلات، وإنجاز المهام والأعمال المفوضة إليهم، ومن هنا يمكن ربط التفويض بالإبداع كونه أحد أساليب الإدارة الفعالة للوقت، وما لذلك من أثر إيجابي في إيجاد وتعزيز الفرصة للإبداع والابتكار، لذلك فالقيادة أو الإدارة العليا في المدرسة لها دور حاسم ومؤثر في تطوير وارتقاء إدارتها من خلال دعمها وتشجيعها للمبادرات الإبداعية والابتكارية التي يعمل على إحداثها المعلمون من خلال منحهم أو تفويضهم للسلطة والمسئولية اللازمة، على أساس أن المعلمين يملكون الإمكانيات والمعرفة الدقيقة للمشكلات المحيطة بمجالات أعمالهم مما ينعكس إيجابياً على نواحي الابتكار والإبداع لديهم.

ومقابل السلطات والصلاحيات الممنوحة للمعلمين من قبل الإدارة المدرسية في أداء عملهم بالطريقة التي يرون أنها أفضل وأنجح، فهناك مسئولية تحمل مخاطر قراراتهم،

ومسئولية تحمل تبعات الإخفاق في تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام، وذلك ما يولد نوعاً من الدافعية والحافز نحو المخاطرة لدى المفوض، وذلك لأجل إنجاز المهام الموكلة إليه بأسلوب أفضل وفاعلية أكثر، ومن هنا تبدأ بالنسبة للمفوض عملية التفكير الإبداعي وظهور الأفكار الجديدة حول أساليب عمل جديدة أو حلول لمشكلات بطرق غير مألوفة، كما أن تفويض السلطة يعمل على رفع الروح المعنوية، وزيادة الشعور بالثقة لدى المفوض، وذلك ما يشجعه على إظهار قدراته الإبداعية. (حاتم علي رضا، مرجع سابق: ١٣٨)

ثانياً — دور تشكيل فرق العمل في تحقيق الإبداع:

أضحت فرق العمل سبباً مهماً من أسباب نجاح المنظمات وخاصةً التعليمية وتنافسياتها، وفرق العمل في هذه المنظمات تكون موجودة في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء، وفرق العمل هي جماعة يمتلك أفرادها مهارات مكملة لبعضها، ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من الأهداف، وهم يعتبرون أنفسهم مسئولين مسئولية جماعية عن تحقيقها.

ورغم أن الإبداع في أساسه عملية فردية، إلا أن ذلك لا يتعارض مع محاولات الأفراد العمل بشكل جماعي، ومن خلال فرق العمل والعمل الجماعي يمكن للأفراد في المنظمات أن يقدموا مقترحات وطرق جديدة لتحسين العمل، إذ تلعب العوامل الجماعية دوراً مهماً في تسهيل أو إعاقة عملية الإبداع، بل يمكن القول: إن الإبداع الجماعي (الفريقي) داخل المنظمة قد يكون له تأثير أقوى من الإبداع الفردي، ونجاحه إذا كان أعضاء الجماعة يمثلون قوة مشتركة سواء أكانت هذه القوة مستمدة من مراكزهم الوظيفية أم تخصصاتهم أم المعلومات التي يمتلكونها في إطار العمل.

وقدرة الجماعة كفريق على اتخاذ قرارات تتسم بدرجة عالية من المخاطرة كقرارات تبني وتنفيذ وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة، تفوق قدرة أي من الأفراد في الجماعة على اتخاذ نفس القرارات، ويرجع ذلك إلى أن العمل الجماعي يساهم عادة في تقليل مستوى المخاطرة الذي يمكن أن يتحملة الفرد مقارنة، بذلك الذي يمكن أن

يواجهه إذا كان يعمل بمفرده أو بعيداً عن مفهوم العمل الجماعي، كما أن العمل الجماعي أيضاً يجعل من المسؤولية عن النتائج مسئولية جماعية أكثر منها مركزة في شخص واحد، ويساعد ذلك بدوره على التشجيع لتحمل المخاطرة، كما يزيد من مقدرة الأفراد في الجماعة على مواجهتها، والعمل الجماعي يساهم في عملية التنسيق بين الأعمال والأفراد، لذا فقد أصبح تكوين مناخ تنظيمي جيد يتقبل الأفكار الجديدة والإبداع بين العاملين مرتبطاً في جانب أساسي منه بالتشجيع على العمل الجماعي، وتنمية روح الجماعة في العمل. (محمد لمين مراكشي، ٢٠١١)

ثالثاً — دور التدريب المستمر في تحقيق الإبداع:

أدت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار إلى ارتباط أهداف المدرسة المتمثلة في بقاء التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع والابتكار، وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة والذي لن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال، لأنه يساعد المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم، وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم. (زيد الخير وبن برطال، مرجع سابق: ٣-٨)

ومن المتعارف والمتفق عليه بين العديد من الكتاب والباحثين في مجالات الإدارة عموماً وفي مجال الإبداع بشكل خاص، أن الإبداع يمكن تعلمه والتدريب عليه، فهو شيء يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب، فهو ليس موهبة فطرية مقتصرة على أناس دون غيرهم، أو أنه لا يمكن تعلمه أو اكتسابه، بل على العكس من الممكن تلقينه والتدريب عليه مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الإدارية الأخرى التي يتم التدريب عليها كأساليب القيادة والاتصال، ومهارات التفاوض.

كما أن توفير الفرص التدريبية الكافية للعاملين تتيح لهم الاطلاع على الأساليب الحديثة في حل المشكلات، وتمكينهم من تولي مهام إضافية تمثل تحدياً لهم من شأنه أن يجعلهم قادرين على ابتكار طرق وأساليب إدارية حديثة غير مألوفة، ومن بين

الأساليب التدريبية المستعملة في تنمية وتشجيع الإبداع لدى العاملين وتدريبهم على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في حل ومعالجة المشكلات، استخدام أداة العصف الذهني، وأسلوب دلفي، والتآلف بين الأشتات، وغيرها من الأساليب التي تثري النقاش، وتساعد على طرح الأفكار أو الآراء المختلفة للوصول إلى آراء وأفكار جديدة تتعلق بالمنتجات أو الخدمات. (قدري أحمد معراج، مرجع سابق: ٤٨)

رابعاً: دور التحفيز في تحقيق الإبداع:

يعرف الحافز بأنه مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل، ويثير المنافسة بينهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، وتعد الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز بل لا بد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤتي تلك الحوافز ثمارها المرجوة، غير أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا ما استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية، أي أن استخدام الحوافز لا يؤدي دائماً إلى نتائج إيجابية لذا ينبغي معرفة حاجات الأفراد ومحاولة دفعها من خلال الحوافز سواء أكانت مادية أم معنوية، فللحوافز دور واضح في تشجيع المعلمين على الإبداع والمبادأة والتجديد.

وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على ظروف منحها وهدفها، فإذا ارتبطت بأهداف محددة فإنها تصبح ذات أثر مهم في الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالإبداع فيكون أثره ضعيفاً أو معدوماً، ويقتضي نظام الحوافز السليم أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديداً واضحاً، وتؤدي الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري؛ فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتمثل في؛ حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبداعية، لأن الفرد يرى نتيجة

مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه، فالفرد عندما يكافئ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة.

كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة في الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه، فمناخ العمل الذي تسوده المحبة والوثام والتعاون والعمل على تقليص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري فيما يتعلق بسياسة الحوافز. (قاسم أحمد وآخرون، ٢٠٠٨)

خامساً — دور الاتصال الفعال في تحقيق الإبداع:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها، إذ تعتبر الاتصالات وسيلة للمديرين في إدارة نشاطاتهم الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة، وذلك لكون الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها، ومعرفة المشاكل وسبل علاجها، وتقييم إنتاجية العامل، وبفضل الاتصالات التنظيمية الفعالة يتمكن كل أفراد المنظمة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، بما تساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال، وبالتالي يوفر نظام الاتصال الفعال في المنظمة فرصة للعاملين فيها؛ لإبراز مواهبهم وأفكارهم واقتراحاتهم التي تؤدي دوراً كبيراً في تطوير منظماتهم والارتقاء بها.

ولهذا هناك ضرورة لوضع نظام فعال في مجال الاتصالات والمعلومات حتى لا يتأخر وصول المعلومات في الوقت المناسب، ونفاذي كثرة الأخطاء في المعلومات التي تصل إلى المرؤوسين والعمل على سهولة الاتصال بين المعلمين بعضهم ببعض وبالرؤساء أنفسهم، بما يرفع من الروح المعنوية بين المعلمين، وينمي لديهم روح الفريق، ويقوي شعورهم بالانتماء للمنظمة، وهذا يساعد بدوره المعلمين على طرح

الأفكار، وتقديم مقترحات جديدة ومفيدة، ويؤدي إلى تشجيعهم على روح الإبداع والمبادرة. (قدي أحمد معراج، مرجع سابق، ٤٩)

المحور الثاني — الإطار الميداني للدراسة وتفسير النتائج:

ويتناول ما يلي:

تهدف الدراسة الميدانية إلى تعرف واقع التمكين الإداري في مدارسنا المصرية، ودوره في تنمية مستوى الإبداع لدى المعلمين، بما يسهم في تحسين الأداء المدرسي ورفع كفاءة الخريجين، ويتضمن الإطار الميداني ما يلي:

١. أداة الدراسة.
٢. العينة الاستطلاعية.
٣. عينة الدراسة.
٤. صدق وثبات الاستبانة.
٥. صياغة الصورة النهائية للاستبانة.
٦. خصائص مبحوثي الدراسة.
٧. المعالجة الإحصائية.
٨. تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

أولاً — أداة الدراسة الميدانية:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، إذ تعد من أنسب الأدوات للدراسة الحالية باعتبارها أداة شائعة يستخدمها المشتغلون في البحوث التربوية على نطاق واسع للحصول على حقائق عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل، كما يرجع استخدام هذه الأداة إلى كبر حجم العينة وانتشارها في رقعة جغرافية واسعة يتعذر معها اتباع وسيلة أخرى كالمقابلة أو الملاحظة.

وقد اعتمدت الباحثة في إعداد الاستبانة على الكتب والدوريات والمقالات الورقية والإلكترونية والرسائل العلمية العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين، وهما؛ القسم الأول: وهو القسم الخاص بالبيانات

الشخصية لأفراد العينة، وهي: (الجنس، والمؤهل الدراسي، والوظيفة الحالية، والمدرسة التي يعمل فيها، والإدارة التابع لها، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية التي حصل عليها)، والقسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الاستبانة، فقد تكونت من محورين، هما؛ المحور الأول: خاص بالتمكين ويحتوي على (٢٦) عبارة موزعة على خمسة أقسام أساسية، تتمثل في أبعاد التمكين الإداري، وهي: (تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفعال. والتحفيز)، والجدول التالي يوضح توزيع عبارات أبعاد التمكين الإداري:

العدد	رقم العبارة
تفويض السلطة	من ١ - ٥
تشكيل فرق العمل	من ٦ - ١١
التدريب المستمر	من ١٢ - ١٦
الاتصال الفعال	من ١٧ - ٢١
التحفيز	من ٢٢ - ٢٦

جدول رقم (١) يوضح توزيع عبارات التمكين الإداري.

أما المحور الثاني: فهو خاص بالإبداع الإداري ويحتوي على (٢٠) عبارة موزعة على أربعة أقسام أساسية تتمثل في أبعاد الإبداع الإداري، وهي: (حل المشكلات واتخاذ القرارات، وروح المجازفة، والقابلية للتغيير، وتشجيع الإبداع)، والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الإبداع الإداري:

جدول رقم (٢) يوضح توزيع عبارات الإبداع الإداري

العدد	رقم العبارة
حل المشكلات واتخاذ القرارات	من ١ - ٥
روح المجازفة	من ٦ - ١٠
القابلية للتغيير	من ١١ - ١٥
تشجيع الإبداع	من ١٦ - ٢٠

وفي ضوء ذلك، تم التوصل إلى مجموعة من العبارات كانت بمثابة صورة مبدئية للاستبانة التي سوف يتم تطبيقها على أفراد العينة، وقد تمت صياغة العبارات بحيث تكون واضحة وسهلة ولا تحتمل أكثر من معنى، على أن يقوم كل فرد من أفراد العينة بوضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن رأيه.

ثانياً — العينة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية، باستخدام الاستبانة على عينة قوامها (٣٥) فرداً من خارج عينة البحث من المعلمين في المدارس المختلفة، وذلك في الفترة من ٢٠٢٠/٢/١١ وحتى ٢٠٢٠/٢/٢٨، واستهدفت الدراسة معرفة الآتي:

- مدى مناسبة صياغة العبارات لمستوى فهم العينة.
 - تأكيد عدم وجود أي عبارات يصعب فهمها.
 - تحديد مدى الصدق الظاهري للاستبانة.
 - زمن تطبيق الاستبانة على العينة الأساسية.
- وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الاستبانة جاءت مناسبة من حيث الصياغة، واللغة المستخدمة، ولم تشمل أي عبارات تتسم بالغموض أو عدم الفهم، كما أن المحاور جاءت مناسبة لموضوع الاستبانة.
- #### ثالثاً — مجتمع الدراسة وعينته:

تم تطبيق الاستبانة على عينة ممثلة من بعض المعلمين في مدارس الإدارات التعليمية الخمسة في محافظة أسوان وبمراحلها المختلفة، لمعرفة أثر مدخل التمكين في مستوى الإبداع الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم، فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية المنتظمة، وجاء قوام المجتمع الأصلي للدراسة (٧٢٥١) معلماً منهم (٥٥٩٩) معلماً في المرحلة الإعدادية منهم؛ (٥٤٨٨) معلماً في المدارس الإعدادية العامة، و(٨٩) معلماً في المدارس الإعدادية المهنية، و(٢٢) معلماً في المدارس الإعدادية الرياضية، و(١٧٦٣) معلماً في المرحلة الثانوية العامة، وقد تكونت العينة الفعلية من (٣٠٠) معلم على مستوى إدارات محافظة أسوان الخمسة، وهي: (إدارة أسوان، وإدارة إدفو، وإدارة

كوم أمبو، وإدارة دراو، وإدارة نصر النوبة)، وعلى مستوى المرحلتين الإعدادية، والثانوية في مدارس محافظة أسوان.

رابعاً: صدق الاستبانة وثباتها:

أ- صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث اعتمدت الباحثة على: ١. الصدق الظاهري لتأكيد خدمتها أهداف البحث، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من الأساتذة في كليات التربية تخصص تربية مقارنة وإدارة تعليمية، لدراستها وإبداء آرائهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، والنظر في مدى كفاية أداة البحث في: عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، وأي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقد قامت الباحثة بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم: مثل؛ تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملاءمة ولتصبح الاستبانة أكثر فهماً وتحقيقاً لأهداف البحث، وقد اعتبرت الباحثة أن الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وبذلك اعتبرت أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

كما قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية لبعض المعلمين بلغ عددها (٣٥) معلماً، وقد أكدت العينة وضوح تعليمات الاستبانة، وأن أسئلة الاستبانة لا تحتاج إلى إجابات مطولة تستغرق من المجيب وقتاً أو جهداً، فكانت الاستجابات في صورة عبارات مكتوبة، وعلى المستجيب أن يضع علامة (✓) أمام الاستجابة التي تناسبه، وأن العبارات تمت صياغتها بأسلوب سهل، وألفاظ معروفة لا تحتمل أكثر من معنى واحد، وأن العبارة الواحدة لا تشتمل على أكثر من فكرة واحدة، وهو ما يسمى

بالصدق السطحي أو الظاهري، ولذلك اعتبرت الباحثة أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

٢. **صدق الاتساق الداخلي:** قامت الباحثة بحساب معاملات ارتباط بيرسون باستخدام برنامج (SPSS)، والذي تم من خلاله حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه المفردة، وكذلك معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وأيضاً معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة ككل، وذلك لتأكيد صدق الاتساق الداخلي لمفردات الاستبانة، والتي نتجت عن تطبيق الاستبانة على عينة مبدئية بلغ عددها أفرادها (٣٥) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة بشكل استطلاعي، وكانت النتائج كما يلي:

معامل ارتباطه بالاستبانة ككل		المحاور
معامل ارتباط بيرسون	٩٥٨,٠**	المحور الأول: التمكين الإداري للمعلمين
الدالة الإحصائية	٠,٠٠٠٠	
معامل ارتباط بيرسون	٩٠١,٠**	المحور الثاني: الإبداع الإداري
الدالة الإحصائية	٠,٠٠٠٠	
* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)		
** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)		

جدول رقم (٣) يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة باستخدام

معامل ارتباط بيرسون.

من الجدول السابق يتضح أن معاملات ارتباط المحورين في الاستبانة ككل جاءت مرتفعة، فقد جاء معامل ارتباط المحور الأول (التمكين الإداري للمعلمين) بالاستبانة ككل بمقدار (٩٥٨,٠)، وجاء معامل ارتباط المحور الثاني (الإبداع الإداري) في

الاستبانة ككل بمقدار (٠,٩٠١)، ويلاحظ أنها تقترب من الواحد الصحيح، وهي درجة مقبولة إحصائياً، كما تعني هذه المعاملات وجود علاقة قوية جداً بين المحاور والاستبانة، وأنها دالة دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠١) ومستوى ثقة (٠,٩٩)، وهذا يشير إلى قوة العلاقة؛ إذ تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج التي يوفرها تطبيق هذه الاستبانة.

ب- ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقها على نفس الأفراد في ظروف مماثلة، فالثبات له أهمية كبيرة في توضيح دقة الأداة في القياس واتساقها وعدم تناقضها فيما تسفر عنه من نتائج، فقد تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ قوامها (٣٥) فرداً، وقد اعتمدت الباحثة في حساب ثبات الاستبانة على طريقة معادلة ألفا كرونباخ

Cronbach's Alpha (a)، وهي تعتبر أنسب الطرق المستخدمة لحساب ثبات المتوسطات المستخدمة في الاستبانة، إذ يوجد مدى من الدرجات المحتملة لكل عبارة (رجاء أبو علام، ٢٠٠١: ٤٦٩)، ولذا فهي ملائمة لأداة الدراسة الحالية كونها تشتمل على عدة محاور، وقد تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ باستخدام (SPSS) ويتم من خلاله حساب معامل الثبات لكل عبارة، من خلال حذف العبارة التي يكون معامل ثباتها ضعيفاً أو سالباً.

وقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وحساب معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة، وحساب معامل الثبات للاستبانة ككل، والذي يتضح من خلال الجدول التالي:

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور وأبعاد الاستبانة
٠,٨٣٤	٢٦	أولاً: محور التمكين الإداري للمعلمين.
٠,٥٣٦	٥	البعد الأول: تفويض السلطة.
٠,٦١١	٦	البعد الثاني: تشكيل فرق العمل.
٠,٧٧٣	٥	البعد الثالث: التدريب المستمر.
٠,٧٣٤	٥	البعد الرابع: الاتصال الفعال.
٠,٧٦٣	٥	البعد الخامس: التحفيز.
٠,٣٤٢	٢٠	ثانياً: المحور الثاني: الإبداع الإداري:
٠,٧٦٣	٥	البعد الأول: حل المشكلات واتخاذ القرارات.
٠,١٨٨	٥	البعد الثاني: روح المجازفة.
٠,٦٦٤	٥	البعد الثالث: القابلية للتغيير.
٠,١٠١	٥	البعد الرابع: تشجيع الإبداع.
٠,٧٧٧	٤٦	معامل ثبات الاستبانة ككل:

جدول رقم (٤) يوضح معاملات ثبات ألفا كرونباخ

ويتضح من الجدول السابق، أن أدنى معامل ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد والمحاور قيمته (٠,١٠١)، بينما كان أعلى معامل ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد والمحاور قيمته (٠,٨٣٤)، وذلك يدل على أن ثبات المحاور جاء مرتفعاً، فقد جاء مقترباً من الواحد الصحيح، وهي درجة ثبات عالية ومقبولة إحصائياً، كما جاء معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بقيمة مقدارها (٠,٧٧٧)، وهي قيمة مرتفعة جداً، حيث إنها مقتربة من

الواحد الصحيح وهي درجة ثبات عالية جداً ومقبولة إحصائياً، كما جاءت درجة صدق الاستبانة عالية جداً، ويمكن أن يفيد ذلك في الآتي:

✓ صلاحية الاستبانة فيما وضعت لقياسه.

✓ صياغة المقترحات.

✓ إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الحالية، وقد يكون مؤشراً جيداً لتعميم النتائج.

خامساً — خطوات صياغة الصورة النهائية للاستبانة:

قامت الباحثة بصياغة الصورة المبدئية للاستبانة وفقاً للخطوات التالية:

١. تم تصميم الاستبانة بصياغة مجموعة من العبارات داخل محورين هما: محور التمكين الإداري للمعلمين، ومحور الإبداع الإداري.

٢. عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أساتذة كليات التربية، لتأكيد مدى اتساق بنود الاستبانة مع الهدف من الدراسة، ومدى تغطية محوري الاستبانة لموضوع الدراسة.

٣. تم وضع الصورة النهائية للاستبانة في ضوء آراء السادة المحكمين، ووضع العبارات في كل محور في صورة مقياس ثلاثي عن درجة الموافقة (عالية، ومتوسطة، ومنخفضة) مع ترك أسئلة مفتوحة في نهاية محور التمكين الإداري للمعلمين، حتى تستفيد الباحثة من آراء أفراد العينة حول متطلبات تفعيل أبعاد التمكين، ومعوقات تطبيق هذه الأبعاد.

سادساً — خصائص مبحوثي الدراسة:

فيما يلي سوف نستعرض خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكور	١٤٥	٤٨,٣٤
	أنثى	١٥٥	٥١,٦٧
الوظيفة الحالية	معلم	١٠٠	٣٣,٣٤
	معلم أول	١١١	٣٧
	معلم خبير	٤٠	١٣,٣٤
	معلم كبير	٤٩	١٦,٣٤
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٥	٥
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٧٤	٢٤,٦٧
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٣٨	١٢,٦٧
	من ١٥ سنة فأكثر	١٧٣	٥٧,٦٧

جدول رقم (٥) يوضح خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

سابعاً — المعالجة الإحصائية:

اعتمدت الباحثة في تحليل نتائج الدراسة الميدانية على استخدام برنامج SPSS V25 الإصدار الخامس والعشرون، فهو يفيد في إعداد البيانات بشكل يساعد على

فهمها، واستخدام المعالجة الإحصائية التي تؤكد صحة النتائج التي يتم التوصل إليها، وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية وفقاً للخطوات الآتية:

أ- حساب التكرارات لاستجابات أفراد العينة، وحساب النسبة المئوية (%) لتكرار كل عبارة، وذلك باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{النسبة المئوية لتكرار العبارة} = \frac{\text{عدد تكرار الاستجابات للعبارة لهذه}}{\text{عدد العينة الكلي}} \times 100$$

ب- حساب مجموع الدرجات لكل عبارة من عبارات الاستبانة في محوريها لأفراد العينة، وذلك من خلال إعطاء: الاختيار الأول "درجة الموافقة مرتفعة" الدرجة (٣)، والاختيار الثاني "درجة الموافقة متوسطة" الدرجة (٢)، والاختيار الثالث "درجة الموافقة منخفضة" الدرجة (١)، وقد تم حساب مجموع الدرجات من المعادلة التالية: (عبد الله السيد عبد الجواد، ١٩٨٣: ٢٠٥)

$$\text{مجموع الدرجات} = ٣ك١ + ٢ك٢ + ١ك٣$$

حيث: (ك١) تكرار استجابات الأفراد بـ "درجة الموافقة مرتفعة"

(ك٢) تكرار استجابات الأفراد بـ "درجة الموافقة متوسطة"

(ك٣) تكرار استجابات الأفراد بـ "درجة الموافقة منخفضة"

ج- حساب المتوسط لكل عبارة من عبارات الاستبانة من خلال حساب مجموع الدرجات على مجموع التكرارات، وذلك من خلال المعادلة التالية: (عزام عبد الرحمن، ٢٠١٥: ٣٠-٣٧)

$$\text{س} = \frac{\text{مجموع الدرجات}}{\text{مجموع التكرارات}} = \frac{\text{مجموع س} \times \text{ك}}{\text{مجموع (ك)}}$$

(س): المتوسط الحسابي لكل عبارة.

حيث إن:

مج (س × ك) مجموع كل درجة في تكرارها.

مج (ك) مجموع التكرارات = عدد أفراد العينة = ٣٠٠

د- ثم تم حساب الانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك من خلال المعادلة التالية: (عزام عبد الرحمن، مرجع سابق: ٥٢)

$$س = \frac{\sqrt{\text{مج ك (س - س)}}}{\text{مج ك}}$$

هـ- وقد تم إيجاد النسبة المئوية لمتوسط درجة الاستجابة لكل عبارة (وهي تمثل أهمية العبارة)، وذلك من خلال المعادلة التالية: (محمد شامل بهاء الدين، ٢٠٠٥: ١٨٤)

$$\text{النسبة المئوية للمتوسط \%} = \frac{\text{متوسط درجة العبارة}}{\text{أعلى درجة استجابة للعبارة}} \times ١٠٠$$

ز- وبعد ذلك تم ترتيب العبارات حسب النسبة المئوية للمتوسط.

ح- وتم تحديد مستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين، ومستوى تحقيق الإبداع الإداري في المدارس، من خلال تقدير مدى الفئة (طول الفترة) التي يمكن من خلالها الحكم على توفر العبارة من حيث كونها (متوفرة بدرجة مرتفعة، ومتوفرة بدرجة متوسطة، ومتوفرة بدرجة منخفضة) وفقاً للمعادلة الآتية: (جابر عبد الحميد وأحمد خيرى كاظم، ١٩٨٦: ٩٦)

$$\text{مدى الفئة} = \text{مستوى الاستجابة} = \frac{\text{القيمة العليا للبيد - القيمة للبيد النفا}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\text{مستوى الاستجابة} = (٣-١) / ٢ = ٦٧،$$

وعليه يكون:

- مستوى الاستجابة منخفض إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (١: ٦٧، ١).
- مستوى الاستجابة متوسط إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (أكثر من ٦٨: ١، ٣٤، ٢).

- مستوى الاستجابة مرتفع إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (٢، ٣٥: ٣ تقريباً).
- ط- وتم استخدام اختبار "ت" (t-test) لمعرفة الفروق بين متوسطي مجموعتين في العينة وفقاً لصفاتهم الشخصية تجاه محاور موضوع الدراسة باختلاف النوع (ذكر - أنثى) لكونه متغيراً ثنائياً.
- ك- كما تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه **One Way Anova** لمعرفة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أكثر من مجموعتين في عينة الدراسة تجاه محور موضوع الدراسة، وذلك تبعاً لمتغير الوظيفة (معلم، ومعلم أول، ومعلم خبير، وكبير معلمين)، وكذلك تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة (أسوان، وإدفو، وكوم أمبو، ودرأو، ونصر النوبة)، وتبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات - من ١٠ إلى ١٥ - ١٥ سنة فأكثر).
- ل- استخدام اختبار المقارنات البعدية شيفيه **Scheffe** لتحديد مصادر الفروق بين المجموعات.

ثامناً — تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وتفسيرها:

(١) النتائج المتعلقة بالمحور الأول، التمكين الإداري:

فيما يلي نتائج استجابات أفراد العينة عن مدى توافر عملية التمكين الإداري للمعلمين في مدارسهم في الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان، من خلال معرفة المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية للمتوسط، والرتبة، ودرجة توافر أبعاد التمكين لدى المعلمين في مدارسهم في الواقع، والتي تتضح من خلال الجدول التالي:

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	الرتبة	درجة توافر أبعاد التمكين لدى المعلمين في الواقع
تفويض السلطة	٢,٧٢	٠, ٣٢٨	٩٠,٦٧	١	مرتفعة
تشكيل فرق العمل	٢,١٢	٠, ٣٠٧	٧٠,٦٧	٢	متوسطة
التدريب المستمر	١,٧٦	٠, ٣٥٣	٥٨,٦٧	٣	متوسطة
الاتصال الفعال	١,٧٥	٠, ٣٤٦	٥٨,٣٣	٤	متوسطة
التحفيز	١,٤٥	٠, ٢٧١	٤٨,٣٣	٥	منخفضة
الدرجة الكلية للمحور	١,٨٤	٠, ٢٠٥	٦١,٣٣	-	متوسطة

جدول رقم (٦) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمتوسطات والرتبة، ومدى توافر أبعاد التمكين لدى المعلمين في الواقع. يلاحظ من الجدول السابق النتائج التالية:

- أن التمكين الإداري للمعلمين في مدارس المراحل المختلفة في الإدارات التعليمية الخمسة في محافظة أسوان جاء بدرجة متوسطة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (١,٨٤)، وانحراف معياري قيمته (٠, ٢٠٥)، وبنسبة مئوية للمتوسط (٦١,٣٣)، وذلك يتفق مع دراسة باسم سليمان صالح، ودراسة مبارك عواد البرازي، ودراسة

منى عبد المحسن الفضلي، التي توصلت إلى وجود التمكين الإداري للمعلمين بدرجة متوسطة.

- وقد احتل بعد تفويض السلطة الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٢)، وانحراف معياري قيمته (٠, ٣٢٨)، وبنسبة مئوية للمتوسط الحسابي (٩٠,٦٧) من وجهة نظر أفراد العينة، وهذه النسبة تدل على توافر هذا البعد لدى المعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن هناك تفويضاً لبعض السلطة والصلاحيات للعاملين داخل المدارس ومن بينهم المعلمين.
- كما احتل بعد تشكيل فرق العمل الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٢)، وانحراف معياري قيمته (٠, ٣٠٧)، وبنسبة مئوية للمتوسط الحسابي (٧٠,٦٧) من وجهة نظر أفراد العينة، وهذه النسبة تدل على توافر هذا البعد لدى المعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة بدرجة متوسطة، مما يدل على أن هناك ممارسة للعمل الجماعي من قبل المعلمين ولكنه يحتاج إلى تدعيم وتشجيع أكبر لزيادة الولاء للمدرسة والشعور بالمسئولية الجماعية والتي تعد من دعائم التمكين الإداري للمعلمين.
- وقد احتل بعد التدريب المستمر الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٦)، وانحراف معياري قيمته (٠, ٣٥٣)، وبنسبة مئوية للمتوسط الحسابي (٥٨,٦٧) من وجهة نظر أفراد العينة، وهذه النسبة تدل على توافر هذا البعد لدى المعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة بدرجة متوسطة، مما يدل على أهمية التدريب في عملية التمكين، مع تشجيع المعلمين على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال التدريب المستمر.
- وكذلك احتل بعد الاتصال الفعال الرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٥)، وانحراف معياري قيمته (٠, ٣٤٦)، وبنسبة مئوية للمتوسط الحسابي (٥٨,٣٣) من وجهة نظر أفراد العينة، وهذه النسبة تدل على توافر هذا البعد لدى المعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة بدرجة متوسطة، مما يدل على أهمية التواصل بين

المعلمين بعضهم وبعض لتبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم لتطوير قدراتهم وكفاءاتهم في العمل.

- أما بعد التحفيز فقد احتل المرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (١,٤٥)، وانحراف معياري قيمته (٠, ٢٧١)، ونسبة مئوية للمتوسط الحسابي (٤٨,٣٣) من وجهة نظر أفراد العينة، وهذه النسبة تدل على توافر هذا البعد لدى المعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة بدرجة منخفضة، مما يدل على ضعف الحافز المادي والمعنوي المتاح للمعلمين، والذي يدفعهم للاجتهد وبذل أقصى جهد في مجال العمل لتحسين مستوى الأداء، وتحقيق أهداف وغايات المدارس التي يعملون فيها.
- أما بالنسبة لنتائج استجابات أفراد العينة لعبارات كل بعد من أبعاد التمكين الإداري للمعلمين، من خلال تعرف المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية للمتوسط، والرتبة، فجاءت كما يلي:

مستوى الممارسة في الواقع	الرتبة	النسبة المئوية للمتوسط %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			م	العبرة	البعد
					منخفضة	متوسطة	مرتفعة			
متوسطة	٢	٧٥,٣	٦٣٤	٢,٢٦	٣١	١٥٩	١١٠	ك	تفوضني الإدارة المدرسية سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.	تفويض السلطة
					١٠,٣	٥٣	٣٦,٧	%		
مرتفعة	١	٧٨,٣	٥٤٩	٢,٣٥	١١	١٧٣	١١٦	ك	تنق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي.	
					٣,٧	٥٧,٧	٣٨,٧	%		
متوسطة	٣	٩٣,٣	٤٦٧	٢,٠٨	٢٢	٢٣٣	٤٥	ك	تمنحي الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	
					٧,٣	٧٧,٧	١٥	%		
متوسطة	٤	٦١,٧	٤٣٦	١,٨٥	٥٥	٢٣٦	٩	ك	يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	
					١٨,٣	٧٨,٧	٣	%		
متوسطة	٥	٦٠,٧	٤٥٤	١,٨٢	٦٢	٢٢٩	٩	ك	تمكنتني الإدارة من التصرف بحرية.	
					٢٠,٧	٧٦,٣	٣	%		
مرتفعة	١	٨٢,٧	٦٢٠	٢,٤٨	٢٠	١١٦	١٦٤	ك	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.	تشكيل فرق العمل
					٦,٧	٣٨,٧	٥٤,٧	%		
متوسطة	٤	٦٦	٥٣٩	١,٩٨	٤٧	٢١٣	٤٠	ك	تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي،	
					١٥,٧	٧١	١٣,٣	%		
متوسطة	٣	٧٠,٣	٥٣٠	٢,١١	٢٧	٢١٢	٦١	ك	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المدرسة.	
					٩	٧٠,٧	٢٠,٣	%		
متوسطة	٥	٦٣	٤٢٦	١,٨٩	٤٦	٢٤٢	١٢	ك	فرق العمل بالمدرسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات	
					١٥,٣	٨٠,٧	٤	%		
متوسطة	٥	٦٣	٣٩٠	١,٨٩	٤١	٢٥١	٨	ك	تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل.	
					١٣,٧	٨٣,٧	٢,٧	%		
مرتفعة	٢	٧٩,٧	٦٩٢	٢,٣٩	٣٦	١١٢	١٥٢	ك	أفضل دائما العمل ضمن فريق.	
					١٢	٣٧,٣	٥٠,٧	%		
	٤	٥٦,٧	٥٥٨	١,٧٠	١٠٥	١٨٠	١٥	ك	توفر لي المدرسة دورات تدريبية لتطوير مهارتي.	١

متوسطة					٣٥	٦٠	٥	%			التدريب المستمر
متوسطة	١	٦٤,٥	٥٣٥	١,٩٣	٥٤	٢١٣	٣٣	ك	تشجع المدرسة المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم.		
متوسطة					١٨	٧١	١١	%			
متوسطة	٢	٦١	٤٧٦	١,٨٣	٦٣	٢٢٤	١٣	ك	تتاح للمعلمين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم.		
متوسطة					٢١	٧٤,٧	٤,٣	%			
متوسطة	٣	٥٧,٧	٤٨٨	١,٧٣	٨٧	٢٠,٧	٦	ك	تسعى المدرسة دائماً إلى تطوير العاملين فيها.		
متوسطة					٢٩	٦٩	٢	%			
منخفضة	٥	٥٥	٥٢٤	١,٦٥	١١٢	١٨١	٧	ك	تنوع الإدارة في أساليب تدريب المعلمين.		
منخفضة					٣٧,٣	٦٠,٣	٢,٣	%			
منخفضة	١	٧٨	٦٢٢	٢,٣٤	٢٤	١٤٩	١٢٧	ك	تتميز التعليمات والإجراءات في مدرستي بالوضوح.		منخفضة
منخفضة					٨	٤٩,٧	٤٢,٣	%			الاتصال الفعال
منخفضة	٤	٥٠,٧	٥٠,٧	١,٥٢	١٤٤	١٥٥	١	ك	يتاح للمعلمين الوصول إلى أصحاب القرار لشرح موافقهم من غير صعوبة.		
منخفضة					٤٨	٥١,٧	٠,٣	%			
منخفضة	٢	٥٤,٧	٥٠,٩	١,٦٤	١١٣	١٨٣	٤	ك	تهتم المدرسة بابتعاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.		
منخفضة					٣٧,٧	٦١	١,٣	%			
منخفضة	٣	٥٤,٣	٥١٧	١,٦٣	١١٦	١٧٩	٥	ك	يتم التنوع في وسائل الاتصال المستخدمة بين المعلمين.		
منخفضة					٣٨,٧	٥٩,٧	١,٧	%			
منخفضة	٣	٥٤,٣	٥١١	١,٦٣	١١٦	١٨٠	٤	ك	توفر المدرسة وسائل اتصال مناسبة لتبادل الخبرات مع زملائي داخل وخارج المدرسة.		
منخفضة					٣٨,٧	٦٠	١,٣	%			
متوسطة	١	٨٠	٥٦٢	٢,٠٤	٤١	٢٠,٥	٥٤	ك	تقدر المدرسة جهود المعلمين في العمل.		
متوسطة					١٣,٧	٦٨,٣	١٨	%			
منخفضة	٣	٤٥,٧	٥٠,٤	١,٣٧	١٩٢	١٠,٥	٣	ك	يسمح لي نظام العمل داخل المدرسة بالمشاركة في اتخاذ القرار.		التحفيز
منخفضة					٦٤	٣٥	١	%			
منخفضة	٥	٦٠	٢٧٧	١,٨٠	٢٧٥	٢٥	٠	ك	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله في		

								العمل.		
منخفضة	٤	٣٦,٧	٣٠١	١,١٠	٩١,٧	٨,٣	٠	%	٤	تعد كفاءة المعلمين معيارا مهما في نظام الترقية.
					٢٧٠	٣٠	٠	ك		
منخفضة	٢	٥٥	٥٦١	١,٦٥	٩٠	١٠	٠	%	٥	تشجع المدرسة نجاح وتميز المعلمين بها.
					١١٧	١٧٠	١٣	ك		
					٣٩	٥٦,٧	٤,٣	%		

جدول رقم (٧) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمتوسطات والرتبة.

وقد جاءت نتائج تحليل عبارات المحور الأول التمكين الإداري للمعلمين كالتالي:

• البعد الأول — تفويض السلطة:

- وقد حصلت العبارة رقم (٢) على أعلى درجة موافقة من قبل أفراد العينة؛ فقد احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٥) وانحراف معياري (٥٤٩) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٧٨,٣) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المرتفعة على وجود الثقة في أداء المعلمين للقيام بالمهام الموكلة إليهم من قبل إدارة المدرسة، وتعد الثقة في المرؤوسين من أهم ركائز التمكين الإداري للمعلمين.

- كما حصلت العبارة رقم (١) على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٦) وانحراف معياري (٦٣٤) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٧٥,٣) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على أن هناك تفويضاً للسلطة لبعض المعلمين لإنجاز بعض المهام المرتبطة بوظيفتهم، والذي يعدّ بعداً من أبعاد التمكين الإداري.

- وحصلت العبارة رقم (٣) على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٨) وانحراف معياري (٤٦٧) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٩٣,٣) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على وجود مرونة في الواقع لأداء المعلمين لأدوارهم الأمر الذي يعطي المعلمين الاستقلالية في اختيار أسلوب أدائهم، والذي يعدّ أداة من أدوات تحقيق التمكين الإداري للمعلمين.

- أما العبارة رقم (٤) فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (١,٨٥) وانحراف معياري (٤٣٦) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٦١,٧) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على إتاحة الفرصة للمعلمين لاتخاذ قراراتهم بحرية واستقلالية في الواقع محققة إلى حدٍ ما وليس بصورة كبيرة.

- وقد حصلت العبارة رقم (٥) على الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (١,٨٢) وانحراف معياري (٤٥٤) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٦٠,٧) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على عدم تمكن المعلمين من التصرف بحرية كافية في عملهم، إذ تعدّ حرية التصرف من أهم ملامح التمكين الإداري للمعلمين ودعمه أساسية في تحقيقه.

• البعد الثاني — تشكيل فرق العمل:

- حصلت العبارة رقم (١) على أعلى درجة موافقة من قبل أفراد العينة فقد احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٨) وانحراف معياري (٦٢٠) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٨٢,٧) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المرتفعة على توافر أجواء التعاون والود والمساعدة والعلاقات الطيبة بين المعلمين

بعضهم وبعض، الأمر الذي يعمل على توافر المناخ المناسب لتحقيق التمكين الإداري للمعلمين.

- وحصلت العبارة رقم (٦) على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢،٣٩) وانحراف معياري (٦٩٢) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٧٩،٧) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المرتفعة على توافر الرغبة لدى المعلمين للعمل معاً كفريق داخل المدرسة لتحقيق أهدافها، والذي يعد أحد أهم سمات المداخل الإدارية الحديثة والتي يعد التمكين واحداً منها.

- كما حصلت العبارة رقم (٣) على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢،١١) وانحراف معياري (٥٣٠) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٧٠،٣) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على أن هناك قدراً من الثقة يسود بين المعلمين- أفراد العينة- بعضهم وبعض داخل مدارس، الأمر الذي يساعد على تطبيق التمكين الإداري للمعلمين.

- أما العبارة رقم (٢) فقد حصلت على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (١،٩٨) وانحراف معياري (٥٣٩) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٦٦) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على تفضيل الإدارة المدرسية لعمل المعلمين داخل فرق العمل بدلاً من العمل الفردي، وهو ما تتادي به الاتجاهات والمداخل الحديثة في الإدارة حالياً، والذي يعد التمكين الإداري للمعلمين واحداً من هذه المداخل.

- وحصلت العبارة رقم (٤) على الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (١،٨٩) وانحراف معياري (٤٢٦) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٦٣) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على أن فرق العمل في المدارس تحتاج إلى مزيد من التدريب على كيفية تنفيذ ما تتخذه من قرارات، كما حصلت العبارة رقم (٥) على الرتبة الخامسة بنفس المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٤) (١،٨٩) وانحراف معياري (٣٩٠) وبنفس النسبة المئوية من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة

المتوسطة على أنه برغم تفضيل الإدارة المدرسية لعمل المعلمين كفرق عمل إلا أنها لا تدعم تشكيلها وتوفير الإمكانيات اللازمة لها داخل مدارسها، الأمر الذي يحتاج إلى مزيد من التوعية لمديري المدارس بكيفية عمل ذلك.

● البعد الثالث — التدريب المستمر:

- حصلت العبارة رقم (٢) على أعلى درجة موافقة من قبل أفراد العينة فقد احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (١,٩٣) وانحراف معياري (٥٣٥) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٦٤,٥) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على تشجيع الإدارة المدرسية للمعلمين على تبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم، الأمر الذي يساعد على تحقيق التمكين الإداري للمعلمين.

- وحصلت العبارة رقم (٣) على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (١,٨٣) وانحراف معياري (٤٧٦) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٦١) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على توافر الرغبة لدى المعلمين للتعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال عملهم ولكن ذلك غير متاح بدرجة كافية، لذا ينبغي إعادة النظر في أساليب تدريب المعلمين.

- كما حصلت العبارة رقم (٤) على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٣) وانحراف معياري (٤٨٨) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٥٧,٧) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على أنه رغم أهمية التدريب في صقل مهارات وكفاءات المعلمين إلا أن الإدارة المدرسية لا تسعى إلى تنمية مهارات المعلمين وتطويرها بالتدريب المستمر.

- أما العبارة رقم (١) فقد حصلت على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٠) وانحراف معياري (٥٥٨) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٥٦,٧) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على عدم توفير الإدارة المدرسية الدورات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات المعلمين واللازمة لتمكينهم.

- وقد حصلت العبارة رقم (٥) على الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (١،٦٥) وانحراف معياري (٥٢٤) ونسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٥٥) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة على درجة موافقة منخفضة من قبل أفراد العينة على أن هناك تنوعاً في أساليب التدريب المقدمة للمعلمين، الأمر الذي يستدعي اهتمام الإدارة العليا بضرورة تنوع أساليب تدريب المعلمين المراد تمكينهم.

• البعد الرابع — بعد الاتصال الفعال:

- حصلت العبارة رقم (١) على أعلى درجة موافقة من قبل أفراد العينة؛ فقد احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢،٣٤) وانحراف معياري (٦٢٢) ونسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٧٨) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على أن التعليمات والقرارات الإدارية التي تُعطى للمعلمين تتميز بالوضوح؛ مما يؤدي إلى فهمها وتنفيذها بسهولة، وذلك من أهم عوامل نجاح التمكين الإداري للمعلمين.

- وحصلت العبارة رقم (٣) على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (١،٦٤) وانحراف معياري (٥٠٩) ونسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٥٤،٧) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المنخفضة على اهتمام الإدارة المدرسية بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة لتواصل المعلمين بعضهم وبعض، والذي يعد - الاتصال وتوافر المعلومات - من أهم ركائز تطبيق ونجاح التمكين الإداري للمعلمين، إلا أن هذه النسبة جاءت ضعيفة الأمر الذي يستدعي ضرورة ابتكار وسائل اتصال جديدة وفعالة.

- كما حصلت العبارة رقم (٤) على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (١،٦٣) وانحراف معياري (٥١٧) ونسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٥٤،٣) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة على درجة موافقة منخفضة من قبل أفراد العينة بأن هناك تنوعاً في أساليب الاتصال المستخدمة لإيجاد نوع من التواصل بين

المعلمين، الأمر الذي يستدعي اهتمام الإدارة العليا بضرورة تنوع أساليب الاتصال للمعلمين المراد تمكينهم، وقد حصلت العبارة رقم (٥) على الرتبة الثالثة بنفس المتوسط الحسابي بلغ (١,٦٣) وانحراف معياري (٥١١) وبنفس النسبة المئوية من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة على درجة موافقة منخفضة من قبل أفراد العينة على توافر وسائل اتصال مناسبة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المعلمين بعضهم وبعض داخل وخارج المدرسة، الأمر الذي يستوجب ضرورة توافر وسائل حديثة ومتطورة لتبادل الخبرات بين المعلمين المراد تمكينهم.

- أما العبارة رقم (٢) فقد حصلت على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (١,٥٢) وانحراف معياري (٥٠٧) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٥٠,٧) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المنخفضة على عدم تمكن المعلمين من التوصل إلى صانعي القرار لشرح مواقفهم ومشاكلهم دون أي صعوبة في ذلك، الأمر الذي يستلزم وجود قنوات اتصال بين المعلمين وصانعي القرار لمناقشة مشكلاتهم.

• البعد الخامس — بعد التحفيز:

- حصلت العبارة رقم (١) على أعلى درجة موافقة من قبل أفراد العينة، فقد احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٤) وانحراف معياري (٥٦٢) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٨٠) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على أن المدارس التي يعمل فيها المعلمون تقدر جهودهم في العمل بدرجة متوسطة، الأمر الذي يتطلب الاستمرار في هذا التقدير بشكل أكبر من خلال زيادة حفزهم وتشجيعهم حتى يساعد ذلك على تمكين المعلمين.

- كما حصلت العبارة رقم (٥) على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (١,٦٥) وانحراف معياري (٥٦١) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٥٥) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المنخفضة على أن المدرسة لا تشجع المعلمين العاملين بها بدرجة مناسبة تساعدهم على تحقيق النجاح والتميز في عملهم.

- أما العبارة رقم (٢) فقد حصلت على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (١,٣٧) وانحراف معياري (٥٠٤) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٤٥,٧) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المنخفضة على أن نظام العمل في المدرسة لا يسمح بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الخاصة بهم.

- وكذلك حصلت العبارة رقم (٤) على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (١,١٠) وانحراف معياري (٣٠١) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٣٦,٧) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المنخفضة على أن كفاءة المعلم وقدراته وتميزه لا يعد معياراً مهماً في نظام ترقية المعلمين.

- وحصلت العبارة رقم (٣) على الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (١,٠٨) وانحراف معياري (٢٧٧) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٦٠) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المنخفضة على أن الأجر الذي يتقاضاه المعلمون لا يتناسب مع ما يبذلونه من جهد في عملهم، وقد أوصت دراسة سلامة سالم (٢٠١٦) ضرورة التحفيز مادياً ومعنوياً وأهميته لدعم وتعزيز ممارسة التمكين الإداري للعاملين.

وقد أدلى المعلمون أفراد العينة ببعض المتطلبات لتفعيل عبارات هذا المحور، وبعض المعوقات التي يرون أنها يمكن أن تعيق تفعيلها وتنفيذها في الواقع، وذلك كما يلي:

■ متطلبات تفعيل عبارات هذه المحور:

- تبني القيادات العليا في مجال الإدارة المدرسية لأهداف ومبادئ التمكين وفلسفته، وتوفير سبل تحقيقها.

- قناعة المسؤولين بضرورة تحقيق أهداف مدخل التمكين الإداري للمعلمين.

- توفير الإمكانيات المادية اللازمة لتشجيع المعلمين على الابتكار.

- توفير الإدارة الجيدة لتطبيق التمكين الإداري للمعلمين.

- تعديل بعض التشريعات والقرارات التعليمية.

- نشر الوعي بأهمية مدخل التمكين الإداري بالنسبة للمجتمع المدرسي والمجتمع ككل.
- نشر ثقافة التمكين بين المعلمين والمستويات الإدارية العليا والمجتمع ككل.
- إعطاء مزيد من الثقة في المعلم وقدراته.
- تخفيف العبء الوظيفي عن المعلم حتى يتاح الوقت المناسب لتبادل الخبرات بين المعلمين.
- توفير حياة كريمة للمعلم مادياً وأدبياً واجتماعياً.
- **معوقات تفعيل عبارات هذه المحور:**
 - عدم توافر الوعي الكافي بأهمية التمكين الإداري للمعلمين.
 - قصور تطبيقات نظم تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.
 - غياب ثقافة التمكين الإداري للمعلمين لدى المجتمع المدرسي والمسؤولين عن التعليم.
 - نقص الإمكانيات المادية والبشرية.
 - عدم الاهتمام بإعداد وتدريب المعلمين بالشكل الذي يجعلهم ممكنين.
 - نوعية القائمين على إدارة المدارس بمدخل التمكين الإداري للمعلمين.
 - عدم إلمام القائمين على الإدارة المدرسية بالفكر الإداري المعاصر.
 - قصور البرامج التدريبية للمعلمين.
 - مقاومة التجديد والتطوير من قبل بعض المعلمين.

أج (٢) النت

(٢) النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: الإبداع الإداري:

فيما يلي نتائج استجابات أفراد العينة عن مدى تأثير تفعيل التمكين الإداري للمعلمين على مستوى الإبداع الإداري ودوره في تحقيقه لدى المعلمين، من خلال تعرف المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية للمتوسط، والرتبة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الدرجة التحقق بعد تفعيل التمكين	الرتبة	النسبة المئوية للمتوسط ط %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			م	العبارة	البعد
					مرتفعة	متوسطة	منخفضة			
مرتفعة	٣	٩٩,٣	٢٠,٧	٢,٩٨	٣	١	٢٩٦	ك	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	١ حل المشكلات ت واتخاذ القرارات
					١	٣٣	٩٨,٧	%		
مرتفعة	٣	٩٩,٣	١٩,٠	٢,٩٨	٢	٣	٢٩٥	ك	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.	٢
					٦٦	١	٩٨,٣	%		
مرتفعة	٤	٩٩	٢٢,٢	٢,٩٧	٣	٣	٢٩٤	ك	أقدر على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	٣
					١	١	٩٨	%		
مرتفعة	١	١٠٠	٠,٠٠	٣,٠٠	٠	٠	٣٠٠	ك	أصل إلى حل مناسب لأي مشكلة تواجهني أثناء تأدية عملي.	٤
					٠	٠	١٠٠	%		
مرتفعة	٢	٩٩,٧	٠,٨٢	٢,٩٩	٠	٢	٢٩٨	ك	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	٥
					٠	٦٦	٩٩,٠	%		

مرتفعة	١	١٠٠	٠٠٠	٣،٠٠٠	٠	٠	٣٠٠	ك	١	روح المجازفة	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها.
					٠	٠	١٠٠	%			
مرتفعة	٢	٩٩،٣	١٦٢	٢،٩٨	١	٤	٢٩٥	ك	٢	روح المجازفة.	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.
					٣٣،	١،٣	٩٨،	%			
مرتفعة	٢	٩٩،٣	١٧٣	٢،٩٨	٢	١	٢٩٧	ك	٣	روح المجازفة.	أرفض ما هو خاطئ وإن كان شائعا في المدرسة.
					٦٦،	٣٣،	٩٩	%			
مرتفعة	٣	٩٥،٧	٤٥٠	٢،٨٧	١٣	١٤	٢٧٣	ك	٤	روح المجازفة.	أخاف من الفشل مما يجعلني أتردد - أحيانا- في اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل.
					٤،٣	٤،٧	٩١	%			
متوسطة	٤	٧٣،٧	٧٥٤	٢،٢١	٦٠	١١٧	١٢٣	ك	٥	روح المجازفة.	أميل إلى القيام بأعمال تتسم بالمخاطرة في أداء عملي.
					٢٠	٣٩	٤١	%			
مرتفعة	١	١٠٠	٠٠٠	٣،٠٠٠	٠	٠	٣٠٠	ك	١	القابلية للتغيير	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها.
					٠	٠	١٠٠	%			
مرتفعة	٣	٩٩	٢١٥	٢،٩٧	٣	٢	٢٩٥	ك	٢	القابلية للتغيير	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.
					١	٦٦،	٩٨،	%			
مرتفعة	٢	٩٩،٧	١٢٩	٢،٩٩	١	١	٢٩٨	ك	٣	القابلية للتغيير	أرفض ما هو خاطئ وإن كان شائعا في المدرسة.
					٣٣،	٣٣،	٩٩،	%			

						٣					
مرتفعة	٢	٩٩,٧	١٤١	٢,٩٩	١	٢	٢٩٧	ك	٤	أخاف من الفشل مما يجعلني أتردد أحياناً في اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل.	
					٣٣,	٦٦,	٩٩	%			
مرتفعة	٤	٩٧,٣	٣٦٦	٢,٩٢	٩	٦	٢٨٥	ك	٥	أميل إلى القيام بأعمال تتسم بالمخاطرة في أداء عملي.	
					٣	٢	٩٥	%			
مرتفعة	٢	٩٩,٧	١٤١	٢,٩٩	١	٢	٢٩٧	ك	١	تشجيع الإبداع	أنجز ما يسند إلى من مهام بأسلوب متجدد.
					٣٣,	٦٦,	٩٩	%			
مرتفعة	٣	٩٩	١٩٩	٢,٩٧	٢	٤	٢٩٤	ك	٢	أضع مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.	
					٦٦,	١,٣	٩٨	%			
مرتفعة	٤	٧٨,٧	٧١١	٢,٣٦	٤١	١١٠	١٤٩	ك	٣	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	
					١٣,٧	٣٦,٧	٤٩,٧	%			
مرتفعة	٣	٩٩	١٩٩	٢,٩٧	٢	٤	٢٩٤	ك	٤	أحاول الابتعاد دائماً عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	
					٦٦,	١,٣	٩٨	%			
مرتفعة	١	١٠٠	٠٠٠	٣,٠٠	٠	٠	٣٠٠	ك	٥	أبحث باستمرار عن الأفكار الجديدة والإبداعات في عملي.	
					٠	٠	١٠٠	%			

جدول رقم (٨) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمتوسطات والرتبة

وقد جاءت نتائج تحليل عبارات المحور الثاني الإبداع الإداري كالتالي:

• البعد الأول — حل المشكلات واتخاذ القرارات:

- حصلت العبارة رقم (٤) على أعلى درجة موافقة من قبل أفراد العينة [tr] احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٠) وانحراف معياري (٠,٠٠٠) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (١٠٠) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المرتفعة على إجماع أفراد العينة على أن المعلمين الممكّنين قادرين على الوصول إلى الحلول المناسبة لما قد يواجههم من مشكلات بسهولة أثناء تأدية أعمالهم والمهام المطلوب منهم القيام بها.
- وحصلت العبارة رقم (٥) على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٩) وانحراف معياري (٠,٨٢) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٩٩,٧) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المرتفعة على أن المعلمين الممكّنين قادرين على القيام بالتقييم الذاتي لأنفسهم، من خلال قيامهم بمعرفة نقاط القصور والضعف في الأعمال التي يقومون بها.
- كما حصلت العبارة رقم (١) على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٨) وانحراف معياري (٢,٠٧) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٩٩,٣) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المرتفعة على المهارات التي يكتسبها المعلمون من خلال التمكين، تجعلهم قادرين على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، كما حصلت العبارة رقم (٢) على الرتبة الثالثة بنفس المتوسط الحسابي للعبارة رقم (١) (٢,٩٨) وانحراف معياري (١,٩٠) وبنفس النسبة المئوية من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المرتفعة على أن المعلمين الممكّنين يمكنهم التخطيط بشكل جيد لمواجهة مشكلات العمل قبل حدوثها.
- أما العبارة رقم (٣) فقد حصلت على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٧) وانحراف معياري (٢,٢٢) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٩٩) من وجهة

نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المرتفعة على أن المهارات التي يكتسبها المعلمون واللازمة لتمكينهم تجعلهم قادرين على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.

• البعد الثاني — روح المجازفة:

- حصلت العبارة رقم (١) على أعلى درجة موافقة من قبل أفراد العينة فقد احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٠) وانحراف معياري (٠,٠٠٠) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (١٠٠) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المرتفعة على إجماع أفراد العينة على أن المعلمين الممكنين يمتلكوا الثقة في أنفسهم وتحمل المسؤولية والشجاعة التي تجعلهم يقومون بأعمال جديدة ويتحملون نتائجها.

- حصلت العبارة رقم (٢) على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٨) وانحراف معياري (١٦٢) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٩٩,٣) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المرتفعة على توافر الرغبة لدى المعلمين للتعلم، واكتساب مهارات جديدة في مجال عملهم، وذلك من خلال العمل كفريق؛ لتحقيق الإبداع والابتكار في عملهم، كما حصلت العبارة رقم (٣) على الرتبة الثانية - أيضاً - بنفس المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٢) (٢,٩٨) وانحراف معياري (١٧٣) وبنفس النسبة المئوية من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المرتفعة على أن المعلمين الممكنين يمكنهم رفض كل ما هو خاطئ وغير صحيح حتى وإن كان شائعاً في المجتمع المدرسي.

- كما حصلت العبارة رقم (٤) على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٧) وانحراف معياري (٤٥٠) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٩٥,٧) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المرتفعة على أن التمكين الإداري للمعلمين له أهمية في صقل مهارات وكفاءات المعلمين وتطويرها بالتدريب المستمر، وذلك حتى تتاح الفرصة لهم للتجريب واختبار ما يقترحونه من أفكار إبداعية جديدة.

- أما العبارة رقم (٥) فقد حصلت على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢١) وانحراف معياري (٧٥٤) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٧٣,٧) من

وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المتوسطة على عدم ميل المعلمين للقيام بأعمال تتسم بالمخاطرة والمجازفة رغم تمكينهم.

• البعد الثالث — القابلية للتغيير:

- حصلت العبارة رقم (١) على أعلى درجة موافقة من قبل أفراد العينة فقد احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٠) وانحراف معياري (٠,٠٠٠) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (١٠٠) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المرتفعة على إجماع أفراد العينة على أن التمكين يعطي للمعلمين الدافعية لإيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لتحقيق مهام عملهم.

- وحصلت العبارة رقم (٣) على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٩) وانحراف معياري (١٢٩) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٩٩,٧) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المرتفعة على توافر الرغبة لدى المعلمين للتعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال عملهم تساعدهم على تطوير أفكارهم وتقييم أدائهم، كما حصلت العبارة رقم (٤) على الرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي والذي بلغ (٢,٩٩) وانحراف معياري (١٤١) وبنفس النسبة المئوية لمتوسط وجودها في الواقع من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المرتفعة على أهمية التمكين في صقل مهارات وكفاءات المعلمين، وتنمية مهاراتهم وتطويرها بالتدريب المستمر؛ وذلك لإحداث تغيير في أساليب العمل بين فترة وأخرى.

- أما العبارة رقم (٢) فقد حصلت على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٧) وانحراف معياري (٢١٥) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٩٩) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المرتفعة على قدرة التمكين الإداري للمعلمين على إعطاء المعلمين الدافعية والثقة في النفس والشجاعة لتجريب فكرة أو طريقة جديدة.

- وكذلك حصلت العبارة رقم (٥) على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٢) وانحراف معياري (٣٦٦) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٩٧,٣) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد

العينة على أن نسبة كبيرة جداً من المعلمين ترغب في الحصول على موقع ذي مكانة في عملهم.

• البعد الرابع — تشجيع الإبداع:

- حصلت العبارة رقم (٥) على أعلى درجة موافقة من قبل أفراد العينة فقد احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٠) وانحراف معياري (١٢٩) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (١٠٠) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المرتفعة على إجماع أفراد العينة على أن التمكين الإداري يمكن المعلمين من الإبداع وابتكار أفكار جديدة في مجال عملهم.

- وحصلت العبارة رقم (١) على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٩) وانحراف معياري (١٤١) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٩٩,٧) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المرتفعة على إنجاز المعلمين لما يسند إليهم من أعمال ومهام، بأسلوب متجدد ومبتكر.

- كما حصلت العبارة رقم (٢) على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٧) وانحراف معياري (١٩٩) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٩٩) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المرتفعة على أن المعلمين الممكّنين قادرين على وضع مقترحات وبدائل عديدة لحل أي مشكلة قد تقابلهم أثناء ممارسة عملهم، وقد حصلت العبارة رقم (٤)

- أيضاً - على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٧) وانحراف معياري (١٩٩) وبنفس النسبة المئوية لمتوسط وجودها في الواقع من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة المرتفعة على أن المعلمين الممكّنين يميلون دائماً إلى الابتعاد عن التكرار في حل مشكلات العمل بنفس الطرق التقليدية القديمة.

- وقد حصلت العبارة رقم (٣) على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٦) وانحراف معياري (٧١١) وبنسبة مئوية لمتوسط وجودها في الواقع (٧٨,٧) من وجهة نظر أفراد العينة، وتدل هذه النسبة على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد

العينة على أن المعلمين الممكنين لا يشعرون بالملل من تكرار إجراءات إنجاز العمل؛ لأن التمكين يتيح الفرصة دائماً أمام المعلمين للإبداع والابتكار في القيام بمهام العمل.

وقد أكدت العديد من الدراسات العربية والأجنبية أهمية تطبيق وتفعيل التمكين الإداري في مختلف المؤسسات - وبخاصة التعليمية - لتحقيق الإبداع لدى العاملين منها؛ دراسة ماهر نسمان ٢٠١١، ودراسة نورة خابور البعيج ٢٠١٤، ودراسة عبد الله العتيبي ٢٠١٥، ودراسة سلامه سالم ٢٠١٦، ودراسة نسيم أبو رومان ٢٠١٦ التي أكدت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين بجميع أبعاده على إبداع العاملين، كما أكدت دراسة كل من أمير شوشة ٢٠١١، ودراسة زانج وباراتول ٢٠١٠، أن هناك أثراً إيجابياً للتمكين على السلوك الإبداعي للعاملين، ودراسة سليمان العبيدي ٢٠١٦، ودراسة محمود خلف الله ٢٠١٧ التي بينت وجود تأثير طردي ومعنوي بين التمكين الإداري للعاملين وبين الإبداع، بمعنى كلما زاد مستوى التمكين زاد مستوى الإبداع، أما دراسة هيثم العطار ٢٠١٢ فقد أوصت بضرورة نشر ثقافة التمكين، وتعزيز أبعاده لتحقيق الإبداع لدى العاملين.

(٤) تحليل وتفسير استجابات أفراد العينة نحو العلاقة بين التمكين الإداري للمعلمين والإبداع الإداري تتأثر بمتغيرات (النوع، والوظيفة، والإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة، وعدد سنوات الخبرة):

(أ) متغير النوع:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى التمكين الإداري للمعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير النوع (ذكر، وأنثى)، والجدول التالي يوضح ذلك:

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
ذكر	١٤٥	١،٨١٧	٠،٢١٥	-٢،٢٠٤	٢٩٨
أنثى	١٥٥	١،٨٦٩	٠،١٩٢		

جدول رقم (١١) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار **t-test** لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير النوع.

تشير النتائج في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري للمعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان ترجع لمتغير النوع، وذلك وفقاً لقيمة "ت" المحسوبة فقد بلغت (-٢،٢٠٤)، وبمستوى دلالة (٢٩٨).

(أ) متغير الوظيفة:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى التمكين الإداري للمعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان، والتعرف إذا ما كان للوظيفة (معلم، ومعلم أول، ومعلم خبير، ومعلم كبير) أثر في مستوى التمكين الإداري للمعلمين، والجدول التالي يوضح ذلك:

الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معلم	١٠٠	١،٨٢٩	٠،٢١٧
معلم أول	١٢١	١،٨٤٦	٠،٢٠٣
معلم خبير	٦٧	١،٨٦٩	٠،١٧٨

٠،٢٣١	١،٨٠١	١٢	كبير معلمين
٠،٢٠٥	١،٨٤٤	٣٠٠	المجموع

جدول رقم (١٢) يوضح المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لمستوى التمكين، والتعرف إذا ما كان للوظيفة أثر في مستوى التمكين الإداري للمعلمين.

يلاحظ من الجدول السابق، وجود فروق واضحة بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين لدى المعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان تبعاً لمتغير الوظيفة، فقد حصلت فئة وظيفة (معلم خبير) على أعلى متوسط حسابي قيمته (١،٨٦٩)، يليها فئة وظيفة (معلم أول) بمتوسط حسابي قيمته (١،٨٤٦)، ويليهما فئة وظيفة (معلم) بمتوسط حسابي بلغ (١،٨٢٩)، ثم جاءت في النهاية فئة وظيفة (كبير معلمين) بمتوسط حسابي بلغ (١،٨٠١)، ولتحديد ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية، تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه أنوفا **One Way ANOVA**، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين:

الدالة الإحصائية	القيمة الإحصائية عند ٠،٠٥	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
دالة إحصائية	٠،٥٦٩	٦٧٤	٠،٢٩	٣	٠،٨٦	بين المجموعات
			٠،٤٢	٢٩٦	١٢،٥٣	داخل المجموعات
			-	٢٩٩	١٢،٦٢	المجموع

جدول رقم (١٣) يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه (**One Way ANOVA**)

للفروق في مستوى التمكين لدى المعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان تبعاً لمتغير الوظيفة.

تشير النتائج بالجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري للمعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان،

وذلك وفقاً لقيمة (ف) المحسوبة والتي بلغت (٦٧٤)، وكانت قيمة الدلالة تساوي (٠,٥٦٩) إذ كانت هذه القيمة دالة إحصائياً على وجود فروق، وللكشف عن مصدر واتجاه هذه الفروق ودلالاتها استخدمت الباحثة اختبار شيفيه (Scheffe Test)، وذلك يتضح من خلال الجدول التالي:

الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	مستوى ممارسة التمكين لدى المعلمين تبعاً لمتغير الوظيفة
غير دالة	٠,٩٤٧	-١,٦٨٦	معلم أول..... معلم
غير دالة	٠,٦٨٨	-٣,٣٩٥	معلم خبير..... معلم
غير دالة	٠,٩٧٧	٢,٨٣٣	كبير معلمين..... معلم
غير دالة	٠,٩١٤	٠,٢٢٦٤	معلم خبير..... معلم أول
غير دالة	٠,٩١٣	٠,٤٥١٩	كبير معلمين..... معلم أول
غير دالة	٠,٧٧٦	٠,٦٧٨٣	كبير معلمين..... معلم خبير

جدول رقم (١٤) يوضح نتائج اختبار المقارنات البعدية لشيفيه Scheffe لمعرفة اتجاه الفروق ودلالاتها في مستوى التمكين لدى المعلمين في مدارس الإدارات المختلفة في محافظة أسوان تبعاً لمتغير الوظيفة.

من الجدول السابق يتضح، أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين فئة وظيفة (معلم خبير) وفئة وظيفة (كبير معلمين) في مستوى التمكين الإداري للمعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان، فقد كان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة وظيفة (معلم خبير) بقيمة (١,٨٦٩)، أما المتوسط الحسابي لأصحاب فئة وظيفة (كبير معلمين) فكانت قيمته (١,٨٠١)، وبذلك يتضح أن فئة وظيفة (معلم خبير) حصلت على أكبر متوسط حسابي، أما فئة وظيفة (كبير معلمين) فقد حصلت على أقل متوسط حسابي، وذلك يدل على أن الفروق كانت لصالح فئة وظيفة (معلم خبير)، كما لم يتضح وجود أي

فروق أخرى في مستوى التمكين الإداري للمعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان تبعاً لمتغير الوظيفة.

(ج) متغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى التمكين الإداري للمعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان، وتعرف إذا ما كان للإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة (أسوان، وإدفو، وكوم أمبو، ودرأو، ونصر النوبة) أثر في مستوى التمكين الإداري للمعلمين، والجدول التالي يوضح ذلك:

الإدارة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أسوان	٨٠	١،٩٠	٠،١٩٤
إدفو	٧١	١،٨٠	٠،٢١٣
كوم أمبو	٥٠	١،٧٦	٠،١٨٣
درأو	٥٠	١،٨٢	٠،١٨٨
نصر النوبة	٤٩	١،٨٩	٠،٢١٤
المجموع	٣٠٠	١،٨٤	٠،٢٠٥

جدول رقم (١٥) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين، ومعرفة إذا ما كان للإدارة التعليمية أثر في مستوى التمكين الإداري للمعلمين.

يلاحظ من الجدول السابق، وجود فروق واضحة بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين لدى المعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة، فقد حصل أصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) على أعلى متوسط حسابي قيمته (١،٩٠)، يليهم أصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) بمتوسط حسابي قيمته (١،٨٩)، ويليهما أصحاب فئة الإدارة التعليمية (درأو) بمتوسط حسابي بلغ (١،٨٢)، ثم يليهم أصحاب فئة الإدارة التعليمية

(إدفو) بمتوسط حسابي بلغت قيمته (١,٨٠)، وجاء في النهاية أصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم أمبو) بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٦)، ولتحديد ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه أنوفا **One Way ANOVA**)، وجاءت نتائج تحليل التباين كما يلي:

الدلالة الإحصائية	القيمة الإحصائية عند ٠.٠٠٥	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
دالة إحصائية	٠.٠٠٠	٥,١٩٣	٢٠,٨	٤	٨٣٠	بين المجموعات
			٠,٤٠	٢٩٥	١١,٧٩٣	داخل المجموعات
				٢٩٩	١٢,٦٢٣	المجموع

جدول رقم (١٦) يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه (**One Way ANOVA**) للفروق في مستوى التمكين لدى المعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية.

تشير النتائج في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين لدى المعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة والتي بلغت (٥,١٩٣)، وكانت قيمة الدلالة تساوي (٠,٠٠٠)، وهذه القيمة دالة إحصائياً على وجود فروق، وللكشف عن مصدر واتجاه هذه الفروق ودلالاتها استخدمت الباحثة اختبار شيفيه (**Scheffe Test**)، والذي يتضح نتائجه من خلال الجدول التالي:

الدالة الإحصائية عند ٠,٠٥	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	مستوى ممارسة التمكين لدى معلمين تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة
دالة إحصائية	٠,٠٢١	* ٠,٠٩٩٤٧	أسوان.....إدفو
دالة إحصائية	٠,٠٠٢	* ٠,١٣٤١٣	أسوان..... كوم أمبو
غير دالة إحصائية	٠,٢٣٢	٠,٠٧٤٩٠	أسوان..... دراو
دالة إحصائية	٠,١٠٠٠	٠,٠٠٥٤١	أسوان..... نصر النوبة
غير دالة إحصائية	٠,٨٨١	٠,٠٣٤٦٧	إدفو..... كوم أمبو
غير دالة إحصائية	٠,٩٦٤	٠,٠٢٤٥٦	إدفو..... دراو
غير دالة إحصائية	٠,٨٦	٠,٠٩٤٠٦	إدفو..... نصر النوبة
غير دالة إحصائية	٠,٥٧٦	٠,٠٥٩٢٣	كوم أمبو..... دراو
دالة إحصائية	٠,٠١٣	* -٠,١٢٨٧٣	كوم أمبو..... نصر النوبة
غير دالة إحصائية	٠,٤١٨	٠,٠٦٩٥٠	دراو..... نصر النوبة

جدول رقم (١٧) يوضح نتائج اختبار المقارنات البعدية لشيبييه Scheffe لمعرفة اتجاه الفروق ودلالاتها في مستوى التمكين لدى المعلمين في مدارس الإدارات المختلفة في محافظة أسوان تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (إدفو) في مستوى التمكين لدى المعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان، فقد بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) بمقدار (١,٩٠)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (إدفو) بمقدار (١,٨٠)، فقد اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (إدفو)، مما يدل على أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان).
- وجاءت الفروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم أمبو) في مستوى التمكين لدى المعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان، فقد بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) بمقدار (١,٩٠)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم أمبو) بمقدار (١,٧٦)، فقد اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم أمبو)، مما يدل على أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان).
- كما جاءت الفروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) لمستوى التمكين لدى المعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان، فقد بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) بمقدار (١,٩٠)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) بمقدار (١,٨٢)، فقد اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة

التعليمية (دراو)، مما يدل على أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان).

- وكان هناك أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) لمستوى التمكين لدى المعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان، فقد بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) بمقدار (١,٩٠)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) بمقدار (١,٨٩)، فقد اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة)، مما يدل على أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان)، ولكن بفارق بسيط.
- كما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية (إدفو) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم أمبو) في مستوى التمكين لدى المعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان، فقد بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (إدفو) بمقدار (١,٨٠)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم أمبو) بمقدار (١,٧٦)، فقد اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (إدفو) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم أمبو)، مما يدل على أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (إدفو).
- وكانت هناك أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية (إدفو) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) لمستوى التمكين لدى المعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان، فقد بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (إدفو) بمقدار (١,٨٠)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) بمقدار (١,٨٢)، فقد اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة

الإدارة التعليمية (إدفو)، مما يدل على أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو).

- وكان هناك أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية (إدفو) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) لمستوى التمكين لدى المعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان، فقد بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (إدفو) بمقدار (١,٨٠)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) بمقدار (١,٨٩)، فقد اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (إدفو)، مما يدل على أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة).

- وكانت هناك أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم أمبو) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) لمستوى التمكين لدى المعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان، فقد بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم أمبو) بمقدار (١,٧٦)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) بمقدار (١,٨٢)، فقد اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم أمبو)، مما يدل على أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو).

- وقد كانت هناك أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم أمبو) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) لمستوى التمكين لدى المعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان، فقد بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم أمبو) بمقدار (١,٧٦)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) بمقدار (١,٨٩)، فقد اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) كان أكبر من المتوسط

الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم أمبو)، مما يدل على أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة).

- وكانت هناك أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) لمستوى التمكين لدى المعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان، فقد بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) بمقدار (١,٨٩)، وكان المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) بمقدار (١,٨٢)، فقد اتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو)، مما يدل على أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة).

(د) متغير عدد سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى التمكين الإداري للمعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان، ومعرفة إذا ما كان لعدد سنوات الخبرة أثر في مستوى التمكين الإداري للمعلمين، والجدول التالي يوضح ذلك:

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من ٥ سنوات	١٣	١,٧٧	٠,٢١٠
من ٥ إلى ١٠ سنوات	٧٨	١,٧٩	٠,٢٣٢
من ١٠ إلى ١٥ سنة	٣٦	١,٨٣	٠,١٦٧
١٥ سنة فأكثر	١٧٣	١,٨٧	٠,١٩٥
المجموع	٣٠٠	١,٨٤	٠,٢٠٥

جدول رقم (١٨) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين، ومعرفة ما كان لعدد سنوات الخبرة أثر في مستوى التمكين الإداري للمعلمين.

يلاحظ من الجدول السابق، وجود فروق واضحة بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين لدى المعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد حصلت أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (١٥ فأكثر) على أعلى متوسط حسابي قيمته (١,٨٧)، يليهم أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من ١٠ إلى ١٥ سنة) بمتوسط حسابي قيمته (١,٨٣)، ويليه أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٩)، وجاء في النهاية أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) بمتوسط حسابي بلغت قيمته (١,٧٧)، ولتحديد ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية تم تطبيق تحليل التباين أحادي الاتجاه أنوفا (One Way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين كما يلي:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	القيمة الإحصائية عند ٠,٠٥	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	٠,٣٨٨	٣	٠,١٢٩	٣,١٢٨	٠,٠٢٦	دالة إحصائية
داخل المجموعات	١٢,٢٣٥	٢٩٦	٠,٠٤١			
المجموع	١٢,٦٢٣	٢٩٩				

جدول رقم (١٩) يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)

للفروق في مستوى التمكين لدى المعلمين في مدارس الإدارات

التعليمية المختلفة في محافظة أسوان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

تشير النتائج في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التمكين لدى المعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة والتي بلغت (٣,١٢٨)، وكانت قيمة الدلالة تساوي (٠,٠٢٦)، وهذه القيمة دالة إحصائياً على وجود فروق،

وللكشف عن مصدر واتجاه هذه الفروق ودلالاتها استخدمت الباحثة اختبار شيفيه (Scheffe Test)، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	مستوى ممارسة التمكين لدى المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة
غير دالة	٠,٩٨٢	-٠,٠٢٥١٥	أقل من ٥ سنوات..... ومن ٥ إلى ١٠ سنوات
غير دالة	٠,٨٤١	-٠,٠٦٠٠٨	أقل من ٥ سنوات..... ومن ١٠ إلى ١٥ سنة
غير دالة	٠,٣٩٧	-٠,١٠٠٨٧	أقل من ٥ سنوات..... ومن ١٥ فأكثر
غير دالة	٠,٨٦٧	-٠,٠٣٤٩٣	ومن ٥ إلى ١٠ سنوات.... ومن ١٠ إلى ١٥ سنوات
دالة إحصائياً	٠,٠٦١	-٠,٠٧٥٧٢	ومن ٥ إلى ١٠ سنوات..... ومن ١٥ فأكثر
غير دالة	٠,٦٩٣	٠,٠٤٠٧٩	ومن ١٠ إلى ١٥ سنوات..... ومن ١٥ فأكثر

جدول رقم (٢٠) يوضح نتائج اختبار المقارنات البعدية لشيفيه Scheffe لمعرفة اتجاه الفروق ودلالاتها في مستوى التمكين لدى المعلمين في مدارس الإدارات المختلفة في محافظة أسوان تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) وأصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من ٥ إلى ١٠ سنوات)، في مستوى التمكين لدى المعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان، فقد بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (أقل من ٥ سنوات) بمقدار (١,٧٧)، أما المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) فقد بلغ (١,٧٩)، وبذلك يتضح أن

المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (أقل من ٥ سنوات) والذي يدل على أن هناك فروقاً لصالح أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من ٥ إلى ١٠ سنوات).

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) وأصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من ١٠ إلى ١٥ سنة)، في مستوى التمكين لدى المعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة بمحافظة أسوان، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (أقل من ٥ سنوات) بمقدار (١,٧٧)، أما المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من ١٠ إلى ١٥ سنوات) فقد بلغ (١,٨٣)، وبذلك يتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من ١٠ إلى ١٥ سنوات) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (أقل من ٥ سنوات) والذي يدل على أن هناك فروقاً لصالح أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من ١٠ إلى ١٥ سنوات).

- كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (من ١٠ إلى ١٥ سنوات) وأصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (١٥ سنة فأكثر)، في مستوى التمكين لدى المعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان، فقد بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من ١٠ إلى ١٥ سنة) بمقدار (١,٨٣)، أما المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (١٥ سنة فأكثر) فقد بلغ (١,٨٧)، وبذلك يتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (١٥ سنة فأكثر) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من ١٠ إلى ١٥ سنة) والذي يدل على أن هناك فروقاً لصالح أصحاب فئة عدد سنوات الخبرة (١٥ سنة فأكثر).

❖ خلاصة نتائج الدراسة الميدانية:

توصلت الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة إلى العديد من النتائج، أهمها ما يلي:

١. أن التمكين الإداري للمعلمين في مدارس المراحل المختلفة في الإدارات التعليمية الخمسة في محافظة أسوان جاء بدرجة متوسطة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى بعض العوامل التي يعانيتها المعلمون، ومنها ما يلي:
- أ- عدم عدالة وموضوعية نظام الترقيات.
- ب- ضعف المشاركة في صنع القرارات.
- ج- تدني الرواتب وعدم كفايتها.
- د- ضعف نظام الاتصالات والمعلومات.
- هـ- عدم تبني خطط واضحة للتدريب.

وهو ما توصلت إليه وأثبتته دراسة كل من ياسر مهدي ٢٠٠٧، ودراسة يحيى

محمود ٢٠١٥

٢. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري للمعلمين في مدارس الإدارات التعليمية المختلفة في محافظة أسوان ترجع لمتغير النوع (ذكر، أنثى)، وذلك وفقاً إلى قيمة "ت" المحسوبة.
٣. أن تشكيل فرق العمل مصدر للتمكين الإداري للمعلمين، فالمعلمون الذين يعملون بشكل جماعي، تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من العمل الفردي، فالعمل الجماعي يسمح بتبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
٤. أن وضع نظام للحوافز المادية والمعنوية يؤدي دوراً مهماً في تشجيع التمكين الإداري للمعلمين، بل ويعد ركيزة أساسية من ركائزه، فالمعلم عندما يكافأ على أفكاره يقدم المزيد منها، وكذلك عند الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه.

المحور الثالث: التصور المقترح:

تقدم الدراسة الحالية في ضوء الإطار النظري ونتائج الدراسة الميدانية، تصوراً مقترحاً لنفعل تمكين المعلمين، وذلك لتحقيق الإبداع الإداري لديهم، مما يؤثر إيجابياً

على كفاءة مؤسسات التعليم قبل الجامعي وجودة الخدمة التعليمية المقدمة من خلالها، وذلك وفقاً للمحاور التالية:

(١) فلسفة التصور المقترح:

تنتقل فلسفة التصور المقترح من فرضية أن التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق، والثقة في النفس، والإبداع، والتفكير المستقل، وروح المبادرة، وأن نجاح الكثير من المؤسسات وبخاصة التعليمية يكون في التوافق بين ثقافتها وأهدافها ورضا المستفيدين من الخدمة، فهي معنية بإكساب الفرد القدرة على وضع الرؤية والرضا والثقافة التي تمكنه من تحقيق أهداف المؤسسة، ومن هنا يمكن توضيح فلسفة التصور المقترح والتي تؤسس على أن التمكين الذي يتضمن منح المرؤوسين الاستقلالية والحرية في العمل وفرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية بشكل أكبر، يساهم بفاعلية في تحقيق الإبداع الإداري بما تتضمنه من مجالات في أي مؤسسة.

(٢) منطلقات التصور المقترح:

يستند التصور المقترح على المنطلقات التالية:

١. يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للمعلم.
٢. يتطلب التمكين نقل السلطات والصلاحيات المناسبة للمعلمين، وإعادة توزيع المهام للوحدات التنظيمية والأفراد، وإعادة النظر في العلاقات التنظيمية بين مدير المدرسة والمعلمين وتفعيل الاتصال الإداري المتطور داخل المدرسة.
٣. يمثل تمكين المعلمين عنصراً أساسياً للمدارس المتميزة وبخاصة في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة، مما يستلزم الوقوف على مدى إدراك مديري المدارس لأهمية التمكين وتوسيع قاعدة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.
٤. نجاح الإدارة بالتمكين يتطلب أن يدرك المعلمون حدود صلاحياتهم في اتخاذ القرارات، ومدى مسؤولياتهم ومسئوليات الآخرين تجاه إنجاز العمل، ولا تقوم

الإدارة المدرسية بدراسة متطلبات التطبيق بفاعلية إلا بعد إدراك القصور من تطبيق الأنظمة الحالية من حيث الضبط والرقابة، أو ظهور فرصة للتمكين أو نجاح التجربة في مدرسة أخرى.

٥. تعد الثقة في قدرات المعلمين من أهم ركائز التمكين الإداري، فعملية تمكين المعلمين أساسها الثقة، فعندما يثق المديرين في المعلمين العاملين معهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، فيمدونهم بمزيد من المعلومات التي يحتاجون إليها في إنجاز عملهم، بالإضافة إلى إعطائهم حرية التصرف والاختيار.

٦. يساهم تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالٍ من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسئولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها.

٧. يمنح التمكين المعلمين حرية واسعة داخل المدرسة في اتخاذ القرارات، من خلال: توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، وتأكيد أهمية العمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي.

٨. يعد الاتصال الفعال بين كل المستويات الإدارية والمعلمين هو المفتاح الأساسي لتمكين المعلمين، لما له من دور في تحقيق المشاركة الفعالة، ومن دون مشاركة لن يكون هناك التزام، ومن دون التزام لن يتحقق التمكين.

٩. تحسين مستوى أداء المعلم ورفع مستوى الرضا لديه، يعد من الأمور الأساسية التي تنتج عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة.

١٠. نجاح برامج التمكين يعتمد على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى الفرد أو العامل.

١١. يدرك المعلم الممكن قيمة العمل بشكل أكبر من غيره.

١٢. يشعر المعلم بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل، وذلك من العوامل التي تؤدي إلى زيادة الرضا والشعور بالسعادة.

١٣. وضع معايير موضوعية لتقييم وقياس الأداء المتميز، والتي تقوم على تأكيد الثقة في المعلمين وتشجيعهم على ممارسة التمكين والإبداع الإداري.

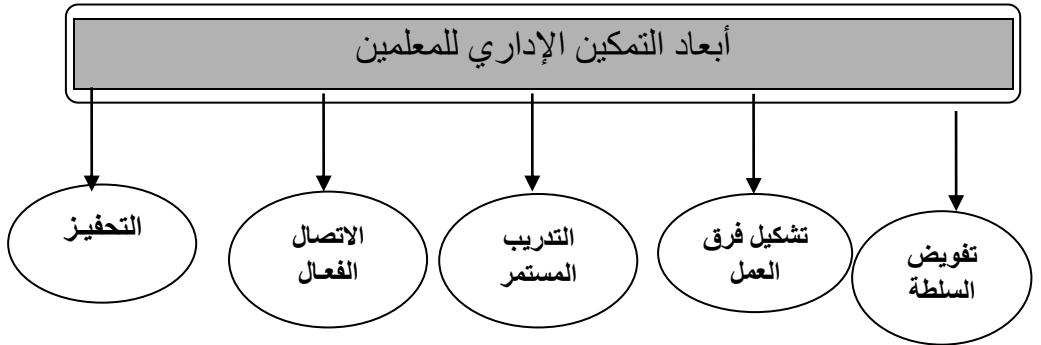
(٣) أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى تحقيق عدة أهداف، أهمها ما يلي:

١. بيان أهمية تمكين المعلمين إدارياً للمسؤولين عن التعليم، وتعريفهم بالدور الذي يمكن أن يقوم به في إعطاء المعلمين حرية التصرف والاستقلالية، والقدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات، وإلقاء الضوء على الفوائد التي تعود على المجتمع المدرسي من تطبيقه.
٢. زيادة الوعي المجتمعي بأهمية التمكين في دعم قدرات المعلمين الإبداعية والابتكارية، وإدراك قيمته وفوائده.
٣. تفعيل تمكين المعلمين لتحقيق الإبداع الإداري لديهم.
٤. إعداد برنامج تدريبي للمعلمين، يوضح لهم مدخل التمكين الإداري، من حيث؛ فلسفته ومبادئه وأهدافه وأهميته، والدور الذي يمكن أن يقوم به في تنمية الإبداع الإداري، ومساعدتهم في البحث عن أفكار جديدة للقيام بمهام عملهم.

(٤) أبعاد التصور المقترح:

للتمكن الإداري للمعلمين مجموعة من الأبعاد يمكن توضيحها في الشكل التالي:



شكل رقم (٣) يوضح أبعاد التمكين الإداري للمعلمين

تتمثل أبعاد التصور المقترح وآليات تحقيقه في الآتي:

(أ) تفويض السلطة، ويتطلب ما يلي:

١. تفويض السلطات الكافية للمعلمين لاتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تواجههم أثناء القيام بالمهام والواجبات الوظيفية المفوضة إليهم.
٢. التحديد الدقيق للمهام المراد تفويضها للمعلمين، وربط السلطة المفوضة بقدرات المعلمين ومهاراتهم.
٣. منح المعلمين الصلاحيات الكافية للقيام بالمهام المفوضة إليهم، ومشاركتهم في تسيير شؤون مدارسهم حسب ما تقتضيه الظروف المدرسية.
٤. تعزيز شعور المعلمين بتمكينهم من خلال منحهم مزيداً من الصلاحيات اللازمة للتعامل مع متغيرات البيئة المدرسية، وإتاحة المزيد من فرص المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.

(ب) تشكيل فرق العمل، ويتطلب ذلك ما يلي:

١. تشجيع العمل الجماعي بين المعلمين من خلال بناء فرق العمل.
٢. تقوية العلاقات الوظيفية بين الوحدات المدرسية المختلفة.
٣. توفير بيئة عمل مناسبة تدعم العمل الجماعي بين المعلمين، ودعم روح المسؤولية والالتزام المهني لديهم.
٤. تنظيم العمل ودعم وتحفيز روح العمل الجماعي، عن طريق تنظيم الجهود البشرية وتنسيقها بشكل متضافر ومتكامل بما يعود على المدرسة بالنجاح، وتوجيه سلوك المجموعة نحو تحقيق أهداف المدرسة.
٥. توزيع العمل بشكل أكثر عدالة، ليراعي قدرات المعلمين ومهاراتهم وإمكاناتهم، والاستفادة من جهود المهتمين بعمل المدرسة من آباء ومعلمين وأعضاء المجتمع المحلي ومؤسساته، في تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة لطلابها وللمجتمع المحلي، وللأداء المدرسي ككل.

٦. تشجيع المعلمين على بناء فرق عمل متعددة المهام داخل المدرسة، وتحفيز أعضائها على تحقيق الأداء المدرسي الجيد.

(ج) التدريب المستمر للمعلمين، ويتطلب ذلك ما يلي:

١. توظيف أساليب متنوعة لتطوير مهارات المعلمين، وتشجيعهم على حضور المؤتمرات والندوات.

٢. توفير فرص التدريب المناسبة للمعلمين لتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم الفردية، من خلال تحديد الأسلوب الأمثل لإنجاز أعمالهم ومهامهم الوظيفية، وإكسابهم القدرة على تحليل المهارات المطلوبة في العملية الإدارية.

٣. الاهتمام بصقل مهارات المعلمين وصقل مواهبهم من خلال وضع معايير واضحة للتدريب.

٤. تصميم وتخطيط برامج تدريبية مبنية على الاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين، تعمل على بناء المعارف والمهارات والقدرات، وتساعد المعلمين على أداء وظائفهم بشكل أفضل، وإحساسهم بالفعالية وتحقيق التميز؛ ومن ثم تحسين مكانة المعلمين في المجتمع.

٥. عقد ندوات ومحاضرات وورش عمل، للتعريف بمفهوم تمكين المعلمين ومتطلبات تطبيقه وفوائده، مع مراعاة أن تكون في أوقات مناسبة للمعلمين ليتمكنوا من حضورها والاستفادة منها، وفي الوقت نفسه لا تؤثر في عملهم داخل الفصول، وتسهم في رفع مستوى فهمهم واستيعابهم لفكر وثقافة التمكين.

٦. زيادة دافعية المعلمين نحو النمو المهني والتعلم الذاتي باستمرار.

(د) الاتصال الفعال، ويتطلب ذلك ما يلي:

١. صياغة رؤية مشتركة للاتصال بين الإدارة المدرسية والمعلمين، بحيث تؤكد الدور الفاعل والمرتكز على مشاركة جميع الأطراف في تحقيق أهداف المدرسة، وتقديم خدمة تعليمية متميزة.

٢. تعزيز الاتصال الفعال عن طريق الوسائل المتنوعة بين مدير المدرسة والمعلمين، فهو يعتبر أداة فعالة للتأثير في سلوك المعلمين وتوجيه جهودهم، فهو يساهم في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين وتنمية روح الفريق لديهم وتقوية شعورهم بالانتماء، وتشجيعهم على روح المبادرة والإبداع.
 ٣. الاهتمام بجماعات العمل غير الرسمية، وكذلك المناسبات والحفلات غير الرسمية، لما لها من دور إيجابي في تدعيم العلاقات بين مدير المدرسة والمعلمين، وبين المعلمين بعضهم وبعض.
 ٤. تغيير أشكال الرقابة بحيث لا تحد من القدرات الإبداعية لدى المعلمين.
 ٥. توفير المعلومات اللازمة للمعلمين لحل المشكلات واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر وهو مدير المدرسة.
- (٥) التحفيز المتواصل، والذي يتطلب:
١. وضع نظام للتحفيز الذاتي على مستوى المدرسة، من خلال تخصيص مكافآت لتشجيع المعلمين على تحمل المسؤولية، وتكون دافعاً قوياً لهم للعمل بجد وظهور الأفكار الجديدة وتحقيق التميز في الأداء.
 ٢. تشجيع المعلمين على المبادرة لمواجهة المواقف المدرسية، وتوفير الحوافز المختلفة اللازمة لتحقيق ذلك، لما لها من تأثير إيجابي في آرائهم، وعلى مديري المدارس اكتشاف ورعاية المبدعين من المعلمين.
 ٣. وضع معايير للترقيات عند اختيار الكفاءات المؤهلة لشغل المناصب الإدارية في المدرسة، وترسيخ الشعور بالمسؤولية تجاه الوظيفة.
 ٤. أن يتناسب الراتب الذي يتقاضاه المعلمين مع الجهود التي يبذلونها في العمل.
 ٥. أن تدعم القيادات التعليمية قدرات المعلمين، وتوفر لهم الموارد الكافية والمناخ الملائم لتنميتها.

(٥) متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

يمكن تقسيم المتطلبات اللازمة لتنفيذ التصور المقترح إلى متطلبات بشرية، ومتطلبات تنظيمية، وفيما يلي عرض لكل من هذه المتطلبات على حده، وذلك كما يلي:

(أ) متطلبات بشرية:

وتتمثل المتطلبات البشرية لتنفيذ التصور المقترح لتطبيق تمكين المعلمين وتحقيق الإبداع الإداري لديهم، فيما يلي:

١. تبني القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم لأهداف تمكين المعلمين وفلسفته، وتوفير السبل المناسبة لتحقيقه.

٢. نشر ثقافة تمكين المعلمين من خلال: إعداد ورش العمل، وعقد الندوات، والمحاضرات، وإزالة العوائق التي تحد منها.

٣. بناء جيل من القيادات المدرسية ذوي المهارات والقدرات الإدارية والمعرفية المتطورة، والقادرة على تطبيق مدخل تمكين المعلمين في مؤسسات التعليم قبل الجامعي.

٤. التزام مديري المدارس - باختلاف مراحلها - بتطبيق مبادئ تمكين المعلمين داخل مدارسهم كمدخل إداري جديد، يمكن أن يساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المعلمين.

٥. إبراز المتطلبات المهنية اللازمة لكل من المديرين والمعلمين للتحويل من أنماط الإدارة التقليدية إلى أنماط الإدارة الحديثة، التي تتفق مع مبادئ وخصائص وأهداف تمكين المعلمين.

٦. إكساب المعلمين قيم المشاركة والتعاون والعمل الجماعي والتعلم الذاتي اللازمة لتطبيق مدخل تمكين المعلمين.

٧. رفع مستوى الثقافة البحثية لدى أفراد المجتمع التربوي للمدرسة، وذلك بتنمية المعارف والمهارات البحثية المرتبطة بمجال التعليم والتعلم عن طريق الدورات التدريبية، باعتبار البحث العلمي أحد مرتكزات الإبداع الإداري.

٨. مشاركة المعلمين في المؤتمرات والندوات الداخلية والخارجية المرتبطة بمجال التربية والتعليم، للاستفادة من الخبرات المحلية والدولية سواء في مجال التعليم أم الإدارة المدرسية.

٩. تكريم المعلمين المبدعين، وتعزيز الدور الحيوي لهم؛ من خلال إرسال رسائل الشكر والتقدير من السلطات العليا في وزارة التربية والتعليم، وتقديم شهادات التقدير لهم والجوائز المحفزة، نتيجة جهودهم تجاه رفع المستوى التحصيلي للطلاب.

١٠. إلحاق المعلمين المبدعين دورات تدريبية لتنمية قدراتهم الإبداعية والابتكارية من ناحية، وتعزيز المستوى الفكري والعلمي لديهم من ناحية أخرى.

(ب) متطلبات تنظيمية:

وتتمثل المتطلبات الإدارية والتنظيمية لتنفيذ التصور المقترح لتطبيق التمكين الإداري للمعلمين فيما يلي:

١. التوسع في تفويض السلطات للمعلمين، وإشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم، سواء من خلال تكوين فرق العمل أم عضوية اللجان المدرسية؛ مما يرفع من روحهم المعنوية، ويدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل بينهم، ويحفز قدراتهم الإبداعية ويحسن مستوى أدائهم.

٢. زيادة فعالية نظم المعلومات والاتصالات في المدارس، وذلك عن طريق تصميم نظم معلومات إدارية محسوبة تسهل عملية صنع القرارات، وسرعة إنجاز العمل بكفاءة وجودة عالية.

٣. الاهتمام بتطوير قدرات المعلمين وتدريبهم وفقاً لخطط واضحة وبرامج علمية مدروسة تهدف إلى تنمية قدراتهم وتحسين مستوى أدائهم.

٤. وضع برامج تدريبية متخصصة في الإدارة المدرسية يحضرها المرشحون للترقية، وتطبيقها بعيداً عن المحسوبية والتحيز، وإفساح فرص التقدم للترقية أمام المعلمين

المبدعين، مما يؤدي إلى تحسين معنوياتهم، وإيجاد حافز قوي لتشجيعهم على بذل مزيد من الجهد، وإشعارهم بالطمأنينة والتقدير عند تحقيق التقدم في وظائفهم.

٥. إعادة النظر في الرواتب والمكافآت بما يتماشى مع الارتفاع المضطرد في تكاليف المعيشة، ويتناسب مع حجم الأعمال التي يكلف بها المعلمون وطبيعتها.

(٦) إجراءات تنفيذ التصور المقترح:

في ضوء منطلقات التصور المقترح، يمكن التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة، والتي تؤدي إلى تفعيل تمكين المعلمين لتحقيق الإبداع الإداري لديهم، ومن هذه الإجراءات ما يلي:

أ. اقتناع القيادة المدرسية بتمكين المعلمين، فلا يمكن أن يتم التمكين دون اقتناع القيادة بأهميته وفوائده، فغالباً ما يحتاج الأمر إلى رفع مستوى قدرات المعلمين وكفاياتهم ومنحهم الفرصة للمبادأة وتنمية مهاراتهم الإدارية، ومن بينها: مهارة التخطيط، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، ومهارة بناء فرق العمل، وغيرها من المهارات اللازمة لمواجهة التحديات المختلفة.

ب. إتاحة الفرصة لممارسة التمكين من قبل المعلمين بأبعاده كافة: (تفويض السلطة، وبناء فرق العمل، والتدريب المستمر، والاتصال الفعال، والتحفيز) للعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

ج. تحديد إطار للإدارة بالتمكين، عن طريق تمكين المعلمين من التحرك الذاتي، وأن يتم توضيح حدود التصرفات ونطاق المسئوليات، والأدوار التي سيقوم بها المعلمون، وأن يتضمن هذا الإطار تحديد كيفية توجيه الإدارة لطاقت المعلمين وقدراتهم الإبداعية في المسار الصحيح، مع توضيح العناصر الأساسية مثل؛ الرسالة، والأهداف، والقيم، وصورة المدرسة حالياً ومستقبلاً.

د. السعي نحو العمل كفريق واحد داخل المدرسة، ويتحقق ذلك من خلال التعاون والعمل في انسجام وتوافق بين أفراد المجتمع المدرسي من المعلمين، مما يجعل مناخ العمل داخل المدرسة مناخاً اجتماعياً مرغوباً فيه، وأن يكون حجم الفريق

- مناسباً، حتى يسمح بتنمية أفكار الأعضاء وإثرائها، ويسمح باستمرار التفاعل الجماعي، وضمان العمل بروح الفريق.
- هـ. تبني القيادات الإدارية في المدارس لأساليب والمداخل الإدارية الحديثة مثل؛ الإبداع الإداري، وإدارة التغيير، وفرق العمل، بما يساعد على الحد من مقاومة العاملين في المدرسة تجاه تطبيق الأفكار الجديدة التي يمكن من خلالها تجويد الأداء بشكل عام، وتنمية قدرات الإبداع والابتكار على مستوى المدرسة.
- و. إيجاد بيئة عمل مناسبة، يشيع فيها روح الفريق والتعاون والحب والدافعية نحو تحقيق أهداف محددة تسعى إدارة المدرسة إلى تحقيقها.
- ز. أن تفوض الإدارة المدرسية السلطة للقيادات المعينة في المدرسة؛ لتمكينها من تبني الخيارات والبدائل الإستراتيجية الملائمة لإمكانيات وموارد المدرسة والمجتمع المحلي، بالإضافة إلى تحديد وضع المدرسة حتى يمكن إدراك ما إذا كانت هناك مزايا وفرص متاحة للمدرسة تساعدها على التميز.
- ح. تخصيص معمل للحاسب الآلي تقام فيه الأنشطة الإلكترونية والبرامج التدريبية للمعلمين، ومحاولة استضافة أساتذة الجامعات في مختلف الجوانب والتخصصات العلمية.
- ط. إعادة النظر في النظم والقواعد والإجراءات المعمول بها باستمرار بمختلف وحدات المدرسة في ممارسة الأنشطة، لزيادة دافعية المعلمين في أداء المهام البناءة.
- ك. ضمان وجود نوع من الثقة في المعلمين، واتباع أساليب تشجع على تمكين المعلمين؛ كتفويض السلطة، وتعزيز قدرات المعلمين على التفكير بمفردهم، وطرح أفكار جديدة وإبداعية، وتعرف محددات التمكين في تصميم إستراتيجيات تمكين المعلمين.
- ل. إتاحة المناخ الديمقراطي داخل المدرسة، واحترام حرية التعبير للعاملين على مختلف المستويات، وفتح قنوات الاتصال للتعبير والمشاركة بأرائهم ومقترحاتهم.

م. إيجاد مناخ من العلاقات الإنسانية الحسنة، ورفع الروح المعنوية للمعلمين في المدرسة، فالإدارة المدرسية لها دور كبير في إيجاد الظروف المرضية والمحفزة على العمل في المجتمع المدرسي من خلال احترام شخصية المعلمين وتقبل أفكارهم، والاهتمام بمشكلاتهم، والتشجيع على إقامة علاقات الزمالة بين المدير والمعلمين، وبين المعلمين بعضهم وبعض وكسب الثقة فيما بينهم.

(٧) معوقات تنفيذ التصور المقترح وآليات التغلب عليها:

هناك مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تعيق تنفيذ التصور المقترح لتفعيل تمكين المعلمين لتحقيق الإبداع الإداري لديهم، وآليات التغلب عليها، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

١. تمسك بعض القيادات العليا بالتسلسل الهرمي للسلطة، وقلة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة.

- العمل الجاد على تعزيز التواصل والاتصال بين الإدارات المدرسية والإدارة العليا، من خلال عقد الاجتماعات الدورية وتوفير وسائل اتصال فعالة بأكثر من اتجاه بين الإدارات المختلفة مع بعضها، وبين المعلمين والإدارة العليا.

٢. عدم فناعة المستويات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم بأهمية التمكين ودوره في تحقيق الإبداع الإداري.

- نشر مفهوم التمكين في معظم المؤسسات التعليمية وغيرها من المؤسسات التي تخدم المجتمع.

٣. تخوف بعض مديري المدارس من فقدان السلطة والقوة التي يتمتعون بها في ظل غياب التمكين، وسيطرة المركزية وضعف مشاركة المعلومات، بالإضافة إلى خشيتهم من منافسة بعض المعلمين من ذوي الكفاءة وتفوقهم عليهم في وظائفهم، مما يزعزع ويشكك ثقة الإدارة العليا في كفاءة هؤلاء المديرين.

- تبني مفاهيم التفويض ونقل السلطة والمشاركة واللامركزية كمفاهيم إدارية حديثة، والتوسع في تفويض الصلاحيات للمعلمين ومشاركتهم للإدارة في صنع القرارات

- التي تتعلق بعملهم.
٤. الاعتقاد الخاطئ من قبل الإدارة العليا بأن التمكين يعد حلاً سريعاً لكل المشكلات الإدارية، في حين أنه يتطلب وقتاً ودعماً كبيراً، ومشاركة جميع الأطراف حتى يؤولي الثمار والنتائج المرجوة منه.
- ترجمة التمكين الإداري إلى ممارسات فعلية، يسهل على المعلمين الأخذ بها وتطبيقها في الواقع المدرسي.
٥. تخوف بعض المعلمين وضعف استعدادهم لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، وغياب روح المبادرة والابتكار لديهم، لاعتقادهم على الهياكل التنظيمية التقليدية وعلى تلقي الأوامر وتنفيذها.
- توفير البرامج التدريبية المناسبة للمعلمين، بما يساعدهم على التطبيق الناجح للتمكين، وتحمل المسؤوليات الإضافية لوظائفهم، وزيادة الكفاءة لديهم؛ مما يعزز قدرتهم على القيام بالمهام المفوضة إليهم.
٦. ضعف توافر الظروف المناسبة لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية، وضعف أساليب التحفيز الذاتي.
- تأكيد تقبل المسؤولية بشكل إيجابي من قبل المعلمين، ومنحهم السلطة الكافية مع توافر التحفيز المادي والمعنوي، والسعي لتحقيق رضائهم الوظيفي.
٧. سيادة البيروقراطية التي تشكل تياراً يعمل ضد نجاح التمكين، إذ تقوم البيروقراطية على إصدار الأوامر، وتنفيذ اللوائح والقوانين الحاكمة وتسلسل السلطة، بينما يقوم التمكين على التسطيح الهرمي.
- تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية، من خلال تشجيع المعلمين على القيام بأساليب إبداعية، وتشجيعهم على العمل الجماعي من خلال دعم تشكيل فرق العمل.
٨. ضعف التدريب والتطوير الذاتي للمعلمين، وقلة تزويدهم بالقدرات والمعارف والمهارات اللازمة لإنجاح التمكين.

- مكافأة المعلمين المبدعين في عملهم، لضمان استمرارهم في التفكير الإبداعي وحفز غيرهم على الإبداع.
- ٩. تركيز بعض المعلمين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- الاهتمام بالعمل الجماعي من خلال دعم تشكيل فرق العمل في المدارس.

المراجع:

١. فارس النفعي: تمكين العاملين مدخل للإصلاح الإداري، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ٢٠١٠، ص ص ١، ٢.
٢. عطية حسين أفندي: تمكين العاملين، مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٧.
٣. عبد العزيز مازن: التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، الأردن، عمان، ٢٠٠٦، ص ١.
٤. سلمان سلامه: إدارة تمكين العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، ٢٠١٣، ص ص ٦، ٧.
٥. فارس النفعي، مرجع سابق، ص ص ١، ٢.
٦. هجيرة بودرهم: أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين - دراسة حالة مركز البحث العلمي بالمناطق الجافة بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، ٢٠١٣، ص ٥٣.
٧. نفس المرجع السابق، ص ص ٥٤، ٥٥.
٨. فوزي رزق شحاته: تطوير نظم الرعاية الاقتصادية للمعلمين لتنمية فعالية أدائهم - رؤى إستراتيجية، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠١، ص ١٥.
- سعيد جميل سليمان: الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر من خلال الإدارة الذاتية للمدارس: دراسة في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٤، ص ص ٩٧-١٠٠.
٩. عبد الناصر أنيس عبد الوهاب: "اتجاهات المعلمين نحو تكنولوجيا التعليم ومدى استخدامها في التدريس - دراسة تحليلية"، المؤتمر السنوي لقسم أصول التربية (المدرسة المصرية في ضوء تكنولوجيا المعلومات وتحديات عصر العولمة)، في

- الفترة من ٥-٦ نوفمبر ٢٠٠١، كلية التربية، جامعة المنصورة، ص ص ٢٧٥، ٢٧٦.
١٠. ياسر فتحي الهنداوي: " تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر - دراسة ميدانية "، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٣١، الجزء ٢، ٢٠٠٧، ص ص ٩، ١٠.
١١. محمد جمال أبو المجد: التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، لبنان: دار ابن حزم، ٢٠٠٨، ص ٣٣.
12. Haar, Jean, "Empowerment", **Encyclopedia of Educational Leadership and Administration**, Ed, Fenwick English, Vol, 1, Thousand Oaks: Sage Reference, 2006, pp, 338-339.
١٣. سميه بروبي: دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بالجزائر، ٢٠١١، ص ٧٤.
١٤. طه عبد القادر المعلم: مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مدير المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، ٢٠٠٢، ص ١٢.
١٥. على مكيد وفاطمة يحيى: " أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري - دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال جامعة المدينة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد ١٤، ٢٠١٥.
١٦. يحي إسماعيل محمود يوسف: " تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد ٢، العدد ٧، ٢٠١٥م.
١٧. إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعبي: " واقع التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقته بدافعية الإنجاز - دراسة

- ميدانية"، *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس، المجلد ١، العدد ١٨، ٢٠١٧، ص ١ - ٥٢.
١٨. حنان حسن سليمان: "التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري - سيناريوهات بديلة"، *مجلة العلوم التربوية*، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، المجلد ٢٥، العدد ٣، ٢٠١٧.
١٩. طارق عبد الطيف عمر نصر: أثر التمكين الإداري في أداء العاملين - دراسة تطبيقية على هيئة مياه ولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين بالسودان، ٢٠١٧.
٢٠. عبد العزيز بن سالم النوح: "التمكين مدخل لإصلاح المدرسة"، *مجلة رسالة التربية وعلم النفس*، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، العدد ٥٧، ٢٠١٧.
٢١. مبارك عواد البرازي: "التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي لدى مديري القطاعات بوزارة التربية بالكويت"، *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس، المجلد ٤، العدد ١٨، ٢٠١٧، ص ٥٣١ - ٥٥٨.
٢٢. سعد محمد المطيري، ومبارك العتيبي: " دور التمكين الإداري في تحسين إدارة المدارس الثانوية في المناطق التعليمية بدولة الكويت- دراسة ميدانية"، *مجلة القراءة والمعرفة*، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، العدد ٢٠٤، أكتوبر ٢٠١٨.
23. Squire Kelly، Valerie Denise: " The relationship between teacher empowerment and student achievement"، **Doctor of Education**، Georgia university، 2012.
24. Lyons M.: The Relationship between Teacher Empowerment and School Performance، **PH.D. Thesis**، Grand Cany on University، 2013.
25. Sumeyra Babacan، Keziban Kaymakçzi: Employee Empowerment in New Public Management Approach and are

- Search, **European Journal of Research on Education**, (Special Issue00), 2014, PP,62-70.
26. Diane, I: Perceptions of Middle School Teachers' Empowerment and Its Influence on Their Organizational, **Ph.D. Thesis**, Grand Canyon University, 2015.
27. Kefalidou, F., Nikolaos, V. & Konstantions, P. :Some Aspects of Professional Empowerment to Improve Job Satisfaction of Primary School Teachers", **American Journal of Educational research**, Vol.3, Issue 12, 2015, Pp. 1489- 1495.
28. Hamzeh Al -Harar: The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordanian Industrial companies, **Journal of Canadian Social Science**, Vol,12, No,1, 2016, PP,19-29.
29. Anis Fauzi: The Management of Teachers' Empowerment of State Madrasah Aliyah in Banten Province, **Published by Canadian Center of Science and Education**, Higher Education Studies, Vol.6, No.2, 2016, Pp 104- 108.
٣٠. أحلام إبراهيم العيثاوي: " دور الإبداع الإداري في إستراتيجية تطوير التعليم العام- مبادرة تعليم لمرحلة جديدة بدولة قطر من وجهة نظر العاملين بالمجلس الأعلى للتعليم "، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، العدد (٢٣)، ٢٠١١.
٣١. محمود عبد العزيز حسين فارس: الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، ٢٠١٢.
٣٢. سفيان نبيل بدر: متطلبات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، ٢٠١٣.
٣٣. أمينة عبد القادر علي: " العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة

بمدينة الخرطوم) ، "مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد ١٦، العدد ١، ٢٠١٥، ص ص ١٧٦ - ١٩٨.

٣٤. حسين سليم سالم الشاعر: الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزه من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، ٢٠١٦.

35. Zampetakis،I.،Bouranta،N.،&Moustakis،R.:" On the relationship between individual creativity and time Management " , **Journal of thinking skills and creativity**, Vol.5, 2010, Pp. 23-32.

36. Nasser Fathi Easa: **Knowledge management and the SECI model**, London: University of Strirling, 2012.

37. Hansenne،M.&Legran،J.:" Creativity, emotional intelligence and school performance in children", **International Journal of Educational Research**, Vol.53, 2012, Pp.264- 268.

38. Azarcher،Sehat:" The relationship between innovation and leadership style of managers with technical schools and professional productivity in Tahran province", **American Journal of Scientific research**, Issue 52, 2012, Pp.139- 148.
<http://www.eurojournals.com/ajsr.htm>.

39. Mehraban،M.،&Hosein،Z.،& Esmaili،S.:"studding the effect of organizational culture on creativity: mediating role of knowledge management",**Journal of Applied Mathematics in Engineering Management and Technology**,Vol.1،No.4، 2013، Pp.82- 94.

40. Senin،A.،&Abdi،K.: "Investigation on the Impact of Organizational Culture on Organization Innovation", **Journal of management policies and practices**,Vol.2، No.2، 2014، Pp. 1- 10.

٤١. أمير على المرسي شوشه: " أثر تمكين العاملين على سلوكهم الإبداعي - دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة "،

المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد ٣٥، العدد ١،
٢٠١١.

٤٢. هيثم محمد العطار: مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين- دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٢.

٤٣. نورة خابور فنش البعيج: مستوى تطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق وعلاقته بالسلوك الابداعي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، ٢٠١٤.

٤٤. عبد الله بن ضاوي العنبيبي: " التمكين الإداري وأثره على إبداع العاملين في الشركة السعودية للكهرباء بالطائف"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، العدد ٤، ٢٠١٥.

٤٥. قدري أحمد معراج: أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي- دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، ٢٠١٥.

٤٦. سلامة محمد وليد سالم: " أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد ٢، العدد ٦، ٢٠١٦، ١٥-٥٤.

٤٧. سليمان سالم جمعه العبيدي: " أثر تمكين العاملين في الإبداع بالشركات الصناعية اللبية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد ٧، ملحق العدد الأول، ٢٠١٦، ص

٤٨. عبد الباسط محمد دياب شحاته: "تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم: جامعة سوهاج نموذجاً"، **المجلة التربوية**، كلية تربوية، جامعة سوهاج، العدد ٤٩، ٢٠١٧.

٤٩. محمود إبراهيم عواد خلف الله: "التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين"، **المجلة التربوية**، مجلد ٣١، العدد ١٢٣، ٢٠١٧، ٢٥٣ - ٣٠١.

50. Zhang & Bartol: Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: "The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation and Creative Process Engagement", **Academy of Management Journal**, Vol.53, No.1, 2010, Pp107-128.
51. Cakar, N.D., & Erturk, A.: "Comparing innovation capability of small and medium enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment", **Journal of Small Business Management**, Vol.48, No.3, 2010, Pp.325-329.
52. Nasseem, M., Aburuman: "The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute", **International Journal of Business and Social Science**, Vol.7, No.1, 2016, Pp.182-190.
53. Almalki Sultan and Zhang Zhuo: The Administrative Empowerment Effect on Staff Creativity: Case study of the Saudi Telecommunications Company STC(zain), **International Journal of Development Research**, Vol.7, Issue 1, 2017, Pp.11205-11213.
54. Salah Diab: The Impact of Empowerment on the Organizational Creativity among Health Directors in the Jordanian Ministry of Health (An Empirical Study), **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol.7, No.12, ISSN:2222-6990, 2017, Pp.821-837.

٥٥. موفق الحمداني: **مناهج البحث العلمي**، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر، ٢٠٠٦.
٥٦. ابن منظور: **أبو الفضل جمال الدين الأفرقي المصري**، لسان العرب، دار صفاء بيروت، ط٣، ٢٠٠٤.
٥٧. مجمع اللغة العربية: **الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث، المعجم الوسيط**، مكتبة الشروق الدولية، ط٤، ٢٠٠٤.
58. Brown,D,R,&Harvey,D,: **An experimental approach to organization development**,7th edition, Pearson prentice hall, New Jersey, U.S.A, 2006,P,241.
٥٩. يحي سليم ملحم: **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط٢٠٠٩، ص ٦، ٧.
٦٠. عبلة حامد أحمد حجازي: **علاقة المتغيرات التنظيمية وخصائص الوظيفة والمتغيرات الديموغرافية مع تمكين العاملين وأثره على الأداء التنظيمي**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية تجارة، جامعة القاهرة، ٢٠١١.
٦١. مصلح سعيد مبارك القحطاني: **"الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة"**، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٤٤، ٢٠١٢، ص ٢٠٥.
٦٢. حسن بسيوني حسن: **"مقومات فاعلية تمكين العاملين بالمنظمات الصناعية المصرية- دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان"**، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مجلد ٢٩، العدد ١، ٢٠٠٧، ص ٥٢٠.
٦٣. محمد عبد الرحيم المحاسنة: **"أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل- دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة- الأردن"**، مجلة النهضة، المجلد ٨، العدد ١، ٢٠٠٧، ص ١٣٠.

٦٤. سوزى رؤوف إسكندر: "أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الابتكارية، دراسة ميدانية على قطاع الفنادق بالقاهرة"، مجلة البحوث الإدارية، مجلد ٢٩، العدد ١، ٢٠٠٨، ص ٨٦.
٦٥. برجس فالح الهاجري: العلاقة بين تمكين المديرين وأداء العاملين - دراسة ميدانية على المدارس المتوسطة بدولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٠.
66. Randolph & Sashkin: "Can Organizational Empowerment? Work in Multinational Settings", **Academy of Management Executive**, Vol.16, no.1, 2002, p.105.
67. Stir, Thomas, (2003), Fundamentals of Empowerment: Available at: www.4ouncestoheaven.com/fundamentals_of_Empowerment_final.pdf, **Teacher Empowerment and Job Satisfaction in Kaohsiung**
68. Randolph & Sashkin: **Op-Cit**, Pp.102-110.
٦٩. سالم راشد حميد: تأثير تفويض السلطة على الأداء الإداري بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠٠٤، ص ٣١.
٧٠. سارة صبحي محمد: أثر اختلاف الأنماط القيادية على درجة تمكين العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٥٥.
٧١. إبراهيم عباس الزهيري: الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٨، ص ٣٢٤.
٧٢. عبد الباري الطاهر ومرزوق عبد العزيز: تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، جدة، ٢٠٠٤، ص ١١.

٧٣. عبير أحمد على كاعوه: التمكين الإداري لمعلم المرحلة الثانوية العامة في مصر في ضوء الاتجاه نحو اللامركزية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٣م، ص ٤٤.
٧٤. يحي سليم ملحم: مرجع سابق، ص ٣٦.
٧٥. مؤمن مسعود: "درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية بفلسطين، ٢٠١٢م، ص ١٨.
٧٦. عطيه أفندي: مرجع سابق، ص ١٧.
٧٧. عبد الوهاب علي: إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢م، ص ٣٦.
٧٨. محمد ذيب ومحمد الطراونة: "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك الأردنية"، مجلة العلوم الإدارية، المجلد الثامن عشر، العدد (٢)، ٢٠١١م، ص ٤٨٥.
٧٩. شوقي جدي وحجار عبيدة: "التمكين الإداري كإستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية- دراسة ميدانية على مجموعة مستشفيات عامة بالجزائر"، بحوث وأوراق عمل من مؤتمر الموارد البشرية شريك إستراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي، مارس ٢٠١٣م، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١٤م، ص ٧٣.
٨٠. أبو بكر بوسالم: "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي- دراسة ميدانية على شركة سونا طراك البترولية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية المال والأعمال، جامعة آل البيت، ٢٠١٠م، ص ٢٧-٢٩.
٨١. يحي سليم ملحم: مرجع سابق، ص ١٢٠-١٢٢.
82. Margaret, Y: " Reflections on Teacher Empowerment and Teacher Education "، **Harvard Educational Review**، Vol،56،No،4،2011،P، 480،

83. John،C، Hong-Biao، Zhong – Hua،Y، and Yu-le، J،:"Teacher Empowerment and Receptivity in Curriculum Reform in China"، **Chinese Education and Society**، Vol،44، No،4،july-August، 2011، P،64،
84. Cristy، J: Teacher Empowerment and Collaboration Enhances Student Engagement in Data Driven Environments، **Master of Science in Education – School Education**، Dominican University of California، 2009،p، 5.
٨٥. عطيه أفندي: مرجع سابق، ص ص ٣١-٣٣.
٨٦. نفس المرجع السابق، ص ص ٣١-٣٣.
٨٧. سيد محمد جاد الرب: إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، الاسماعيلية، مطبعة العشري، ٢٠٠٩، ص ٢٦٧.
٨٨. أبو بكر بوسالم: مرجع سابق، ص ص ٣٠، ٣١.
٨٩. سالي على محمد: العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢، ص ص ٣٧، ٣٨.
٩٠. مرزوق بن سعد العتيبي: "تمكين العاملين: كإستراتيجية للتطوير الإداري"، الاجتماع الاقليمي عبر شبكة لادارة تنمية الموارد، من ١١-١٣ ديسمبر، الأردن ٢٠٠٦م، ص ص ٣٥-٣٧.
٩١. _____: "جوهر تمكين العاملين"، بحث مقدم إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، في الفترة من ١٧-١٨ أبريل، الرياض، ٢٠٠٥، ص ص ٣٧، ٣٨.
٩٢. عبد الإله بن إبراهيم الحيزان: لمحات عامة في التفكير الإبداعي، الرياض، مكتبة البيان، ٢٠٠٢، ص ١٧.
٩٣. ابن منظور: مرجع سابق، ص ٢٦.
٩٤. سورة البقرة: الآية ١١٧.

95. Mark Moore&Jean Hartley:"Innovations in Governance"، **Public Management Review**، Vol.،10، Issue 1، 2008، p.4،

٩٦. عبد الله على ونذير بوسهوه: " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، الجزائر، ٢٠١١.

٩٧. محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المجموعات، القاهرة، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٩، ص ٢٥٩.

٩٨. محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص ٢٨.

116. Viorica Manolache&Mihaela Basu:"Creativity is the future"، **Metalurgia International**، Vol.15،No.4، 2010،P.36.

١١٧. نديم مأمون عكروش: تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري، الأردن، دار وائل، ٢٠٠٤، ص ١٤.

١١٨. بشار محمد خليل العبيدي، وسحر أحمد العزاوي: "الإبداع المنظمى وأثره في تحسين جودة المنتج- دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ الوزيرية"، مجلة الإدارة والاقتصاد بالعراق، جامعة المستنصرية، العدد ٨٧، ٢٠١٠، ص ٢٠٨.

١١٩. سالم سعيد القحطاني: "المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، العدد الثاني، المجلد الرابع عشر، ٢٠٠٢، ص ٣٣٨.

١٢٠. محمد بزيغ حامد العازمي: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري- دراسة مسحية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف، ٢٠٠٦م، ص ٢٣.

١٢١. عبد المعطي الخفاف: مبادئ الإدارة الحديثة- منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، الأردن، دار دجلة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م، ص ٢١١.

١٢٢. عديلة بنت عبد الله على القریشی: الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨م، ص ٢٣، ٢٤.
١٢٣. نواف بن بجاد المطيري: التعلم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، ٢٠٠٥م، ص ٤٢.
١٢٤. مروان جمعه درويش: "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين"، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، من ٢٦-٢٧ أبريل، جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٦، ص ١٠.
١٢٥. ذعار بن غضبان ذعار البدراني: معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديرها ووكلائه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠١١، ص ١٩.
١٢٦. مروان جمعه درويش: مرجع سابق، ص ١٠.
١٢٧. محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
١٢٨. أمل بنت عبد الله محمد عمدة: فاعلية استخدام التعلم التعاوني في تدريس الاقتصاد المنزلي على تنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى تلميذات الصف السادس الابتدائي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨، ص ٦٧-٦٩.
١٢٩. فاطمة بنت يخيّتان السلمي: دور المشرفة التربوية في تنمية الإبداع لدى معلمات الاجتماعيات من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٩، ص ٤١.

١٣٠. أماني محمد أهل: فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بفلسطين، ٢٠٠٩م، ١٩-٢٠.
١٣١. عديلة بنت عبد الله على القرشي: مرجع سابق، ص ٣٣.
١٣٢. زيد الخير ميلود وبن برطال عبدالقادر: " أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، من ١٨: ١٩ مايو، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، ٢٠١١، ص ٣-٨.
١٣٣. حاتم على حسين رضا: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣م، ص ٣٦، ٣٧.
١٣٤. أيمن عودة المعاني، وعبد الحكيم عقله: "التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في جامعة الأردن: دراسة ميدانية تحليلية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد ٥، العدد ٢، ٢٠٠٩م، ص ٢٣٦.
١٣٥. هجيرة بودرهم: مرجع سابق، ص ٥٩.
١٣٦. نجم العزاوي وطلال نصير: " أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، من ١٨- ١٩ مايو، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، ٢٠١١، ص ٣٠.
١٣٧. خالد بن حسين أبوزيد: أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠، ص ١٢.

١٣٨. محمود حسن جمعه وحيدر شاكر نوري: "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري- دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى"، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة ٣٤، العدد ٩٠، ٢٠١١، ص ١٢.
١٣٩. ماهر زكي حسن نسمان: مرجع سابق، ص ٣٨.
١٤٠. وفيق عطيه توفيق العجلة: لإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام- دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، ٢٠٠٩.
١٤١. أحمد السيد الكردي: معوقات الإبداع الإداري، متاح بـ: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/78442>
١٤٢. محمد قريشي وسارة مرزوق: إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع-الممارسة والتحديات، جامعة سعد دحلب بالجزائر، ٢٠١٣.
١٤٣. خالد ذيب حسين أبو زيد: أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط بالأردن، ٢٠١٠.
١٤٤. بلال جاسم القيس وآخرون: "أثر الرصد البيئي والثقافة الداعمة في الإبداع التنظيمي"، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد ٣، العدد ٦، ٢٠١١، ١٧٧.
١٤٥. قدرى أحمد معراج: مرجع سابق، ص ٤١.
١٤٦. يحيى سليم ملحم: مرجع سابق، ٢٧٨.
147. Knight- Turvey، Neal: **Influencing employce innovation through structural empowerment initiatives: The need to feel empowered**، Entrepreneurship theory and practice، 2006،pp.313-324.

١٤٨. عباس حسين جواد، وعبد السلام على حسين: "أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري- دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة"، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، جامعة كربلاء، المجلد الرابع، العدد السادس عشر، ٢٠٠٧، ص ٩.

149.Kirkman، Bradley L، Benson، and Cristina B: " The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face- to- face interaction"، **Academy of Management Journal**، Vol.47، No.2،2004، P.3.

١٥٠. محمد زرقون وعرابية الحاج: " التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات- التمكين وأثره على المنظمات العربية"، *بحوث وأوراق عمل من مؤتمر الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي*، مارس ٢٠١٣، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١٤، ص ١٧، ١٨.

١٥١. على عطا الله صلاح: " دور الموارد البشرية في تطوير وتمكين المنظمات المعاصرة: سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي نموذج"، *بحوث وأوراق عمل من مؤتمر الموارد البشرية شريك إستراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي*، مارس ٢٠١٣، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١٤، ص ٢٩.

١٥٢. حاتم على حسن رضا: *مرجع سابق*، ص ١٣٨.

١٥٣. محمد لمين مراكشي: "المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات"، *الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة*، جامعة سعد دحلب بالجزائر، ٢٠١١.

١٥٤. زيد الخير ميلود وبن برطال عبدالقادر: *مرجع سابق*.

١٥٥. قدرى أحمد معراج: *مرجع سابق*، ص ٤٨.

١٥٦. قاسم أحمد وآخرون: "دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي"، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد ٢٤، العدد ١٢، ٢٠٠٨.

١٥٧. قدرى أحمد معراج: *مرجع سابق*، ص ٤٩.

-
١٥٨. رجاء أبو علام: **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**، القاهرة، دار النشر للجامعات، ط٣، ٢٠٠١، ص ٤٦٩.
١٥٩. عبد الله السيد عبد الجواد: **المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية**، أسبوط، مكتبة جولد فنجرز، ١٩٨٣، ص ٢٠٥.
١٦٠. عزام عبد الرحمن صبري: **الإحصاء التطبيقي بنظام Spss**، عمان(الأردن)، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ٢٠١٥، ص ص ٣٠-٣٧.
١٦١. عزام عبد الرحمن صبري: **مرجع سابق**، ص ٥٢.
١٦٢. محمد شامل بهاء الدين فهمي: **الإحصاء بلا معاناه المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج Spss**، الرياض، مركز البحوث، الجزء (١)، ٢٠٠٥، ص ١٨٤.
١٦٣. جابر عبد الحميد وأحمد خيرى كاظم: **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٦، ص ٩٦.

الباحثة

إيمان محمود محمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة أسوان

المحور الأول: التمكين الإداري:

وهو تفويض كل الصلاحيات للمعلمين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة لهم، وتأهيلهم سلوكياً وفنياً ومهارياً لأداء العمل والثقة فيهم، وفيما يلي مجموعة من العبارات التي تعبر عن الأبعاد التي ينبغي توافرها لتطبيق عملية التمكين في مدارسنا. أ. ضع علامة (✓) أمام العبارة التي تري أنها تتحقق في الواقع بمدركتكم.

البعـد	م	العـبـارة	درجة الموافقة		
			مرتفعة	متوسطة	منخفضة
تفويض السلطة	١	تفوضني الإدارة المدرسية سلطات كافية لإجاز مهام وظيفتي.			
	٢				
	٣	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي.			
	٤	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامتي.			
	٥	يوفر لي رؤسائي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية. تمكنني الإدارة من التصرف بحرية.			

			٦ تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل. ٧ تركز الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي. ٨ تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المدرسة. ٩ فرق العمل في المدرسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات. ١٠ ١١ تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل. أفضل دائماً العمل ضمن فريق.	٦ فرق العمل
			١٢ توفر لي المدرسة دورات تدريبية لتطوير مهارتي. ١٣ تشجع المدرسة المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم. ١٤ تتاح للمعلمين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم. ١٥ ١٦ تسعى المدرسة دائماً إلى تطوير العاملين فيها. تنوع الإدارة في أساليب تدريب المعلمين.	١٢ التدريب
			١٧ تتميز التعليمات والإجراءات في مدرستي بالوضوح. ١٨ يتاح للمعلمين الوصول إلى أصحاب القرار لشرح مواقفهم من غير صعوبة. ١٩ ٢٠ تهتم المدرسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة. ٢١ يتم التنوع في وسائل الاتصال المستخدمة بين المعلمين. توفر المدرسة وسائل اتصال مناسبة لتبادل الخبرات مع زملائي داخل وخارج المدرسة.	١٧ الاتصال الفعال
			٢٢ تقدر المدرسة جهود المعلمين في العمل. ٢٣ يسمح لي نظام العمل داخل المدرسة بالمشاركة في اتخاذ القرار ٢٤ ٢٥ يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله في العمل. ٢٦ تعد كفاءة المعلمين معياراً مهماً في نظام الترقية. تشجع المدرسة نجاح وتميز المعلمين بها.	٢٢ التحفيز ز

ب. من وجهة نظركم ما متطلبات تفعيل هذه الأبعاد:

.....

.....

.....

.....

.....

ج. من وجهة نظركم ما معوقات تفعيل هذه الأبعاد:

.....

.....

.....

.....

.....

المحور الثاني: الإبداع الإداري:

وهو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، لتلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل المعلمين، وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق أهداف المدرسة، وفيما يلي مجموعة من العبارات التي تعبر عن الإبداع الإداري التي تترتب على تطبيق عملية التمكين، ضع علامة (✓) أمام العبارة التي ترى أنها يمكن أن تتحقق إذا تم تطبيق التمكين في مدرستك.

			١٦	تشجيع
		أنجز ما يسند إلي من مهام بأسلوب متجدد.		
		أضع مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.	١٧	الإبداع
		أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	١٨	
		أحاول الابتعاد دائماً عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	١٩	
		أبحث باستمرار عن الأفكار الجديدة والإبداعات في عملي.	٢٠	

جدول رقم (١) يبين أسماء السادة المحكمين للاستبانة مرتبة أبجدياً:

م	الاسم	الوظيفة
١	أسامة محمود الشيمي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية- جامعة بني سويف
٢	بيومي محمد ضحاوي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية بالاسماعيلية - جامعة قناة السويس
٣	سهير الجيار	أستاذ أصول التربية، كلية البنات - جامعة عين شمس
٤	سوزان محمد مهدي	أستاذ الإدارة التعليمية، كلية البنات - جامعة عين شمس
٥	عبد الجواد السيد بكر	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية- جامعة كفر الشيخ
٦	فؤاد أحمد حلمي	أستاذ التخطيط والتطوير المؤسسي - المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٧	مرفت صالح ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية- جامعة عين شمس
٨	نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ الإدارة التربوية - كلية التربية- جامعة عين شمس
٩	نوال نصر	أستاذ أصول التربية- كلية البنات - جامعة عين شمس

جدول رقم (٢) يبين أسماء السادة المحكمين للتصور المقترح مرتبة أبجدياً:

م	الاسم	الوظيفة
١	حسن مختار حسين	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية -جامعة الأزهر
٢	حشمت عبد الحكيم محمددين	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية -جامعة الأزهر
٣	سهير الجيار	أستاذ أصول التربية، كلية البنات - جامعة عين شمس
٤	سوزان محمد مهدي	أستاذ الإدارة التعليمية، كلية البنات - جامعة عين شمس
٥	عبد الجواد السيد بكر	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ، كلية التربية- جامعة كفر الشيخ
٦	فؤاد أحمد حلمي	أستاذ التخطيط والتطوير المؤسسي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٧	مرفت صالح ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية- جامعة عين شمس
٨	نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ الإدارة التربوية، كلية التربية- جامعة عين شمس
٩	هدى سعد السيد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ، كلية التربية- جامعة طنطا