

عنوان البحث

**السلوك الإداري الإبداعي وعلاقته بالتفويض الإداري لمديري المدارس المتوسطة في  
محافظة واسط من وجهة نظر مدرسيهم**

م.د سعد نعيم رضوي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة واسط/ كلية التربية للعلوم الانسانية

البريد الالكتروني saadaliraq6@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/01/01م

تاريخ القبول: 2020/12/28م

المستخلص

أجريت الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين مستوى السلوك الإداري الإبداعي والتفويض الإداري لمديري المدارس المتوسطة في واسط من وجهة نظر المدرسين، وكذلك تحديد مستوى السلوك الإداري الإبداعي والتفويض الإداري لمديري المدارس المتوسطة، واعتمد في البحث المنهج الارتباطي. بلغ مجتمع البحث (3095) مدرس ومدرسة في المدارس المتوسطة التابعة للمديرية العامة لتربية محافظة واسط، وتم اختيار عينة البحث بشكل عشوائي وبلغ عدد أفراد العينة (200) مدرس ومدرسة. وتكونت اداة السلوك الإداري الإبداعي من (30) فقرة، اما اداة التفويض الإداري فتكونت من (30) فقرة، وتأكد الباحث من صدقها واتساقها. وتم تحليل نتائج بيانات البحث باستعمال برنامج (SPSS). وخرج الباحث بالعديد من الاستنتاجات منها: السلوك الإبداعي ككل جاء بمستوى مرتفع لدى مدراء المدارس المتوسطة ويمتلكون مستوى متوسط من التفويض الإداري وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين السلوك الإداري الإبداعي والتفويض الإداري لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين، وبناء على استنتاجات البحث تمت صياغة توصيات عديدة.

الكلمات المفتاحية: السلوك الإداري الإبداعي ، التفويض الإداري ، مديري ، المدارس المتوسطة ، محافظة واسط.

**RESEARCH ARTICLE****CREATIVE ADMINISTRATIVE BEHAVIOR AND ITS RELATIONSHIP TO THE ADMINISTRATIVE MANDATE OF MIDDLE SCHOOL PRINCIPALS IN WASIT GOVERNORATE FROM THE VIEWPOINT OF THEIR TEACHERS****Saad Naeem Radhawi<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Wasit University / College of Education for Human Sciences  
Email: saadaliraq6@gmail.com

**Accepted at 28/12/2020****Published at 01/01/2021****Abstract**

The current study was conducted to reveal the relationship between the level of creative administrative behavior and the administrative mandate of middle school principals in Wasit from the teachers' point of view. As well as determining the level of creative administrative behavior and administrative delegation of middle school principals, and the relational approach was adopted in the research. The research community reached (3095) teachers in middle schools affiliated to the General Directorate of Education in Wasit Governorate. The research sample was randomly selected and the number of sample members reached (200) teachers. The Creative Administrative Behavior Tool consisted of (30) paragraphs. As for the Administrative Delegation Tool, it consisted of (30) paragraphs, and the researcher made sure of its sincerity and consistency. The results of the research data were analyzed using the (SPSS) program, and the researcher came out with many conclusions, including that the creative behavior as a whole came at a high level among middle school principals and possessed a medium level of administrative authorization. The results also showed a positive statistically significant relationship between creative administrative behavior and the administrative mandate of school principals. From the teachers' point of view, and based on the research findings, several recommendations were formulated.

**Key Words:** creative administrative behavior, administrative delegation, principals, middle schools, Wasit Governorate.

**مشكلة البحث Problem of the Research:**

يعد الإبداع من أهم مقومات المؤسسات الناجحة والتمتيز في أدائها وإنجازها، والتي تسعى لإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية، ودعم الأفراد العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية أعلى والإبداع يعني مواصلة التغيير من خلال: المرونة، وتوفير المناخ المناسب والبيئة الإدارية المبدعة، وتفويض السلطات والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومنح المرؤوسين فرصة لأداء الأعمال بحرية واستقلالية، والمبدع في مجال الإدارة هو شخص يحب المخاطرة، ويحاول التفكير بطرق جديدة للعمل، ويتميز بالقدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات، والثقة بالنفس وبالآخرين، والجرأة في إبداء الآراء وينبغي على المديرين باختلاف أدوارهم، ومهامهم أن يكونوا مبدعين، ومبتكرين في أفكارهم وأساليبهم، وأن تكون لديهم سماحة إدارية تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الابتكار والإبداع والسعي المتواصل لدعم وجذب العناصر المبدعة حيث أن الإبداع الإداري: "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المؤسسات وأكثر خدمة للمجتمع، ولتحقيق الأهداف وحل المشكلات الناشئة من المثير والإثارة، أو التعزيز والدافع، أو الإدراك والحدس.

وتحتل مشكلة التفويض الإداري رأس القائمة في المشكلات الإدارية في الدول النامية، حيث تعاني المؤسسات من تركيز السلطات في عدد محدود من الرؤساء مما يؤدي إلى اختناقات في العمل وتعطيل مصالح الناس (التونسي، 1992، ص161). كما لا يعد التفويض عملية سهلة كما يتصورها الكثير من الإداريين، فهو عملية معقدة، وذلك لأن الالتجاء إليه بأسلوب عفوي قد يؤدي إلى نتائج عكسية تضر بالمدير والمرؤوسين، وثمة معوقات خاصة بالتفويض مثل قدرة المدير على المتابعة والإشراف في اختيار من يمتلكون الاختصاص المناسب والإمكانات والقدرات، وثمة معوقات شخصية قد تكون متعلقة بالمدير أو المرؤوسين، ولكن غالبية المعوقات تكمن في السلوكيات والتي يمكن التغلب عليها من خلال التدريب والخبرة في العمل الإداري (محمود، 1976، ص17-19).

ويشهد العالم اليوم تضخم في الأعمال والمهام وتعدد المستويات الإدارية في المنظمات عامة وفي البيئة التربوية خاصة، ونتيجة لذلك لا بد للقيادات التربوية في المدارس أن تضع خطط متميزة لمواجهة الصعوبات في العمل الإداري الأمر الذي يستدعي تفويض الإدارة إلى مستويات إدارية أقل، وقد نجد الكثير من القيادات التربوية في المدارس لا يحملون مؤهلات في الإدارة تمكنهم من أداء العمل المطلوب ومن هذه القيادات مدراء المدارس، حيث يعد مدير المدرسة عنصر مهم وحلقة الوصل بين الإدارة العليا واحتياجات الطلاب، لذلك لا بد من تطويره مهنيًا وتزويده بالمعرفة الإدارية، والمهام والأعمال والواجبات التي يحتاجها لتقديم أفضل خدمة للمدرسة، وتتحدد مشكلة البحث الحالي في الإجابة على السؤال الآتي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين السلوك الإداري الإبداعي والتفويض الإداري لمديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظر المدرسين؟

**أهمية البحث Research Importance:**

تكمن أهمية الدراسة الحالية في دراسة متغيرات البحث المتمثلة بالسلوك الإبداعي والتفويض الإداري، حيث تأتي أهمية لإبداع الإداري في الغالب إيجاد تطوير في الأنظمة الإدارية، بحيث تكون مختلفة عما كانت عليه، والإبداع الإداري يدخل ضمن معني التغيير بدايته تتمثل في فكرة جديدة تهدف إلي إيجاد أو تحسين عملية إدارية يجري تطبيقها من أجل تقديم خدمات معينة للجمهور بشكل أجد، جميع الإبداعات الإدارية تتطوي علي تغييرات ولا تتطوي كل التغييرات التي يحدثها المديرون والعاملون على الإبداع، ويُعد التفويض الإداري عبارة عن فكر وأداة إدارية للمديرين، وعند تطبيقه بطريقة صحيحة يصبح كأداة في تطوير المهارات والمعارف والثقة بالنفس والالتزام الوظيفي (Vinton, 1987, P:65).

ومن مزايا متعددة للتفويض تكمن في تحقيق الديمقراطية في الإدارة من خلال إشراك المرؤوسين مع الرؤساء في سير العملية الإدارية، واختصار الوقت، وإعطاء المدير الفرصة للتجديد والابتكار، والتركيز على النواحي المهمة، إلا أن ثمة معوقات تحول دون فاعليته والتقليل من نتائجه المرجوة كالأثنية التي تسيطر على كثير من الرؤساء الإداريين والذي يدفعهم إلى عدم التفويض للآخرين، وكذلك ضعف الثقة بالنفس بين المدير والمرؤوسين (الشافعي، 2013، ص83).

**اهداف البحث Research Goals** يهدف البحث الى الآتي:

- 1- التعرف على مستوى السلوك الإداري الإبداعي لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم.
- 2- التعرف على مستوى التفويض الإداري لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم.
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، السلوك الإداري الإبداعي والتفويض الإداري لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين؟

**حدود البحث Search Limits :**

يتحدد البحث الحالي بدراسة العلاقة بين السلوك الإداري الإبداعي و التفويض الإداري لمديري المدارس المتوسطة في محافظة واسط من وجهة نظر المدرسين للعام الدراسي(2018-2019).

**تحديد المصطلحات Terms Definition:****السلوك الإداري الإبداعي**

عرفه (السالم، 1987) بأنه: "السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد، أو المجموعة في موقع العمل وليس للضرورة أن تنتج عنه خدمات، أو سلع جديدة، وإنه سلوك يسبق الإبداع في صفته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة" (السالم، 1987، ص40).

التعريف الاجرائي: تصرف أو سلوك لدى مدير المدرسة، والذي يميزه عن غيره من خلال تمتعه بخصائص: عقليه، ووجدانيه انفعاليه، وابتكاريه، وإبداعيه، وتبنيه برامج تطويريه مبدعه.

**التفويض الإداري:**

عرفه(العمائرة،2012) يعني: "تكليف الرئيس لمؤوسيه القيام ببعض واجباته وممارسة بعض سلطاته، أي يعهد صاحب الاختصاص الأصلي إلى شخص آخر أو هيئة أخرى بممارسة اختصاصه وفقاً للشروط القانونية المقررة لذلك" (العمائرة، 2012، ص206).  
التعريف الاجرائي: منح المدير أو الرئيس بعض سلطاته وصلاحياته وواجباته إلى بعض المؤوسين بهدف المشاركة في تحمل المسؤولية وتسهيل إنجاز العمل وتحفيز العاملين معنوياً للعمل، وخلق روح التعاون والثقة المتبادلة بين المدير والمؤوسين.

**الاطار النظري:**

إن السلوك الإبداعي فهو السلوك المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل، ولقد عرّف على أنه: "محصلة لمجموعة قرارات يتخذها الفرد، تبدأ بإدراك الموقف القائم ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات، ومن ثم تقييم البدائل المتاحة، وتجريبها، وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها." (السكرانه، 2011، ص52).

وأن جوهر الإبداع يكمن في الأفكار التي لا مصدر لها إلا الإنسان، وتُعد الأفكار الخلاقية، والمعارف الجديدة أساس تطور وتقدم المجتمعات، وإن التقدم والنمو يتوقف على الإبداع بدرجة كبيرة؛ لأن مسيرة التقدم لا تتحقق بالشعارات والخطابات والكلام، وإنما تتحقق بالتدبير الفعّال الخلاق، وأن كل مؤسسة تحتوي على العنصر البشري، لذلك لا بد أن يكون لهم أفكار، وتطلعات، وأهداف بعيدة وطموحات، وأمال يسعون لتحقيقها، ويعد الإداري المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للأفكار التقليدية التي يحملها غالبية الناس الذين يكرهون التغيير، فالمبدع في مجال الإدارة هو في الغالب شخص يحب المخاطرة، ويحاول التفكير بطرق جديدة للعمل، ويتميز بالقدرة على تصوّر بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات، والثقة بالنفس وبالأخرين، والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، والاستقلالية الفردية". (القيوتي، 2000، ص298-307).

ويرى إيفان (Evan, 1993) بأن الإبداع التنظيمي: "استجابة للتغيرات البيئية، وتطبيق فكرة جديدة طوّرت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت متعلقة بالمنتج، أو الوسيلة، أو البرنامج أو الخدمة"، بينما يرى (حريم، 1997) بأن الإبداع هو: "النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة يتفاعل بها الفرد، والعمل، وبيئة المنظمة، ويقوم الفرد بالبحث، والاستقصاء أو الحدس، والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج جديد. (حريم، 1997، ص463-484)، وينظر روبي (Robey, 1991) إلى عملية الإبداع بأنها تتضمن مرحلة الشعور بالحاجة، ومرحلة المبادرة حيث تتولد الأفكار لحل المشكلات، ومرحلة التطبيق، وتنتهي مرحلة المبادرة باتخاذ قرار بتطبيق إبداع معين، وتستمر مرحلة التنفيذ حتى يصبح الإبداع الذي تم قبوله جزءاً من الروتين اليومي. ولقد ذكر كريتنر و كايناكي (Kreitner and Kinicki, 1992)، بأن خصائص الشخصية المبدعة هي: المعرفة، والتعلم، والذكاء، وقوة الشخصية، والعادات الاجتماعية، فالمبدع ليس منظوياً على نفسه بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين، ويمتاز بروح المخاطرة والاستقلالية، والمثابرة، والدافعية، والانفتاح على الآراء الجديدة، والتسامح، وإن الإبداع ليس مقتصراً على الأفراد خارقي الذكاء، وكذلك ليس حكراً على الأفراد فحسب، وإنما يمكن أن يكون جماعي أو مؤسسي (عجيله وبن نوي، 2007، ص163).

وينبغي على المديرين باختلاف أدوارهم، ومهامهم أن يكونوا مبدعين، ومبتكرين في أفكارهم وأساليبهم، وأن تكون لديهم سماحة إدارية تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الابتكار، والإبداع والسعي المتواصل لدعم وجذب العناصر المبدعة". (السكرانه، 2011، ص135). وترى (القاسمي، 2002) إلى أن الإبداع الإداري: "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية

وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات، والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع". (القاسمي، 2002، ص552). الإبداع هو: "ثمرة تفكير ونظر للمألوف بطريقة أو زاوية غير مألوفة، ويتم ذلك التفكير والنظر إلى تصميم قابل للتفويض، والاستعمال من خلال العلاقات الترابطية التي تنشأ في الذهن لتلبية الاحتياج الشخصي، أو الإبداعي، ولتحقيق الأهداف، وحل المشكلات الناشئة من المثير، والإثارة، أو التعزيز، والدافع، أو الإدراك، والحدس". (معمار، 2003، ص163) وتشير الدراسات إلى أن مؤشرات الإبداع الإداري في المؤسسة تتحدد في طبيعة التعاون من خلال فريق عمل متكامل، ووجود لجان، بالإضافة إلى وجود سمات لدى العاملين تتمثل بما يلي: المخاطرة، والإصرار، والاستشارة، وتقديم النصح للآخرين، وإدارة الصراع، وتحفيز بيئة العمل. (العويسي، 2007، ص104-109).

ويعد التفويض أحد المهارات الإدارية التي يمكن تعلمها، وإذا أهمية كبيرة لتحقيق النجاح المتميز للمديرين والقادة الإداريين، فالتفويض من أكثر الأدوات الإدارية التي تؤثر بنتائج إيجابية ذات قيمة عالية في تحقيق أهداف المؤسسة. (الشريف، 2011، ص207)، ولقد جاء في معجم ألفاظ القرآن الكريم بأن التفويض يعني: "الانتكال في الأمر على الآخر ورده إليه"، ويقال: فوّض إليه أمره، وأفوّض أمري إلى الله، ولقد كان الرسول عليه الصلاة والسلام يفوّض بعض الرّسل في بعض الأعمال كالإمامة في الصلاة، وجمع الصدقات، والحكم بين الناس، وإرسال الرّسل إلى قريش نيابة عنه، ولقد قام أمير المؤمنين عمر بن الخطاب بتفويض الكثير من سلطاته إلى الولاة وحكام الأقاليم التابعة للدولة الإسلامية. (شرف، 2000، ص77)، ولقد جاء في تعريف التفويض: "إعطاء السلطة من إداري لآخر، أو من وحدة تنظيمية لآخرى بغرض تحقيق واجبات معينة، ولا يعني التفويض تخلص الإداري من السلطة أو التنازل عنها، فالمدبر الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته، ولكنه يمنح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد. (الجويسي، وجادالله، 2008، ص119). ويعرف التفويض أيضاً: "إعطاء المدير بعض الصلاحيات الخاصة به لمن يليه في سلم الهيكل التنظيمي ليقوموا بالتصرف في الشؤون الموكلة إليهم دون الرجوع إليه في كل خطوة من خطواتهم"، ومن إيجابياته: "يعطي فرصة لإعداد جيل جديد من الكوادر القيادية، ومحفزاً معنوياً للمرؤوسين للعمل والاجتهاد، ويعالج بعض الصعاب المترتبة على البعد الجغرافي، ويجسر الهوة بين الرؤساء والمرؤوسين". (عريفج، 2001، ص78، كما أن التفويض من شأنه أن يرفع الضغط عن كاهل القادة الإداريين لكي يتفرغوا لمهام القيادة الأساسية كالنخطيط، والتوجيه، والتنسيق، واتخاذ القرار. (شرف، 2008، ص78)، أما (دكروري، 2007، ص50) فقد أشار إلى أن التفويض هو انتقال مؤقت لسلطة اتخاذ القرار أو صلاحية التصرف في أمور معينة من جهة أو شخص أعلى إلى شخص آخر، فالتفويض عملية ذات وجهين تشمل: المدير الذي يرغب في التفويض، والمرؤوسين الذين توكل إليهم المهمة والعمل، بينما أشار (العوامل، 1994، ص93)، إلى أن التفويض يعني: "تخلي الرئيس عن جزء من سلطاته لصالح أي من مرؤوسيه بحيث يتمكن المرؤوس من اتخاذ بعض القرارات نيابة عن رئيسه وفقاً للقوانين والأنظمة المرعية، كما قد يكون التفويض مكتوباً أو شفهاياً"، ويقصد بالسلطة كمصطلح مجرد: "القدرة على فرض الإرادة على الآخرين أو القدرة على إلزام الآخرين بما تمليه تلك الإرادة، بمعنى هي القوة التي بمقتضاها يستطيع المسؤول أداء العمل المطلوب منه وفقاً للخطة الموضوعية". (العابدي، 2008، ص48). إن شكل ومدى التفويض يصور العلاقة بين تفويض السلطة والأداء، ووفقاً لنتائج البحث الذي أجراه الكاتب إدوارد لويلر (Edward Lawler)، فقد تبين بأنه لم تحدث تحسينات جوهرية في الأداء بصفة عامة عبر درجات التفويض المختلفة على مستوى التفويض الذي يأخذ شكل الفرق ذاتية التوجيه، وتم الإشارة إلى أن فرق العمل حققت نجاحات ملموسة في مختلف المجالات: التصنيع، والمدارس، والأجهزة الحكومية، والمجالات المالية، والخدمات الصحية. (زين الدين، 2013، ص33).

يعد التفويض عبارة عن فكر إداري، وأداة في تطوير المهارات والمعارف والثقة بالنفس وبالعاملين، وزيادة الرضا عن العمل، والالتزام الوظيفي، كما أن ثمة ثمانية مستويات للتفويض كما أشار لها روس وبير (Ross Webber) كالاتي:

- حدّد المشكلة، وبالتالي سوف تقرر ماذا تعمل.
- حدّد البدائل المتاحة بإيجابياتها وسلبياتها، وسوف تقرر ماذا تختار.
- توصية بالأعمال التي تم الموافقة عليها.
- حدّد ماذا تعتزم أن تعمل، ألغ الأعمال غير الموافق عليها.
- حدّد ماذا تعتزم أن تعمل، نفذ الأعمال المطلوبة، ما لم أقل لك لا تعمل.
- نفذ المطلوب، دعني أعرف ماذا عملت.
- نفذ الإجراءات، قم بالتواصل معي، إذا كانت الأعمال التي تنفذها غير ناجحة.
- نفذ الإجراءات، ليس ثمة ضرورة للتواصل معي. (Vinton, 1987, p65-67).

كما أن النتائج التي أشار إليها (ارجاريس، هيزبيرج، بتشنان) and Argyris, Herzberg Buchanan فيما يتعلق بالتفويض كأداة لتطوير العاملين كالأتي: يؤدي تفويض العاملين إلى تحدي، ولكن في النهاية يؤدي إلى تأمين النجاح، وضرورة ربط الأعمال المفوضة مع الأهداف العامة للمؤسسة، واستخدام التفويض كأداة لتطوير العاملين الجدد والعاملين الذين لديهم خبرة أيضاً. (Shiplot, 2008, p8-10)، وقد يفشل المرؤوسون في التفويض لعدة أسباب منها الاعتقاد الخاطيء بأن الرؤساء فقط هم القادرين على إنجاز العمل بطريقة صحيحة، والسبب الآخر هو شعور الرؤساء بأنهم على درجة عالية من الفهم في تحديد الاحتياجات، والسبب الآخر في التناقض الكبير في اعتقاد القادة التربويين بأنهم يتحملون مسؤولية التفويض، وأنهم قادرين على إنجاز المهمة في أسرع وقت ممكن (Lease, 2009, p32-33). وثمة دراسة مقارنة متعلقة بالامركزية التعليم في الصين وكوريا 1985-1995 حيث أشارت الدراسة إلى فوائد اللامركزية والتي تشمل على زيادة في المشاركة الديمقراطية، والتركيز على إصلاح النظام التعليمي في كوريا، وأن ثمة عدة أزمات ومهمات في إصلاح النظام التعليمي في الصين وكوريا منها: الأزمات المالية، تأسيس البنى التحتية كأسلوب لإصلاح التعليم، وكذلك ثمة مبالغة في اللامركزية. (Yeon Han 2008, p230).

### دراسات سابقة:

- دراسة بروست (Brost, 2000)، والتي هدفت إلى استطلاع آراء مديري المدارس الثانوية والطلاب في إنجلترا حول مجال القيم الديمقراطية وتطوير التعليم واتخاذ القرارات وتفويض المعلمين للعمل كفريق واحد، وقد توصل الباحث إلى أن تفويض السلطة واتخاذ القرارات بصورة مشتركة ينتج عنه تطبيق قرارات بشكل أفضل، ويؤدي إلى تطوير العمل والإبداع وزيادة التحصيل الدراسي عند الطلاب، وتبادل الأفكار.

- دراسة (الزعيبي، 2004) التي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض، قامت الباحثة بتطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس وعددهم (60) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التفويض منخفضة، وأن ثمة فروقا ذات دلالة إحصائية لأثر طبيعة العمل لصالح أعضاء هيئة التدريس، وكذلك المرتبة العلمية ولصالح الاستاذ المشارك، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس، وسنوات الخبرة في التدريس، والتخصص.

- دراسة بدح والجغبير (2008) حيث هدفت إلى التعرف على درجة الإبداع في السلوك الإداري لمديري المدارس من قبل المعلمين، وأظهرت النتائج إلى وجود درجة متوسطة من الإبداع في السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية والأساسية، كما أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في درجة الإبداع كانت لصالح المؤهلات العليا والخبرة الإدارية القصيرة، بينما لا توجد فروق بالنسبة لجنس المديرين.

- دراسة الحويلة (2009) والتي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الاحمدي التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية والبالغ عددهم (66) مديراً ومديرة، بالإضافة إلى عينة من (208) معلمين ومعلمات، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري هي بدرجة تقدير كبيرة من وجهة نظر المديرين وبدرجة تقدير متوسطة من وجهة نظر المعلمين.

- دراسة عابنة والشقران (2013) والتي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظرهم، تكونت عينة الدراسة من القادة التربويين في محافظة اربد (الرمثا، اربد الأولى) للعام الدراسي 2010/2011 والبالغ عددهم (223) قائداً تربوياً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد جاء بدرجة متوسطة.

### منهجية البحث Research Methodology:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهدافه، وهذا المنهج من أكثر المناهج شيوعاً وانتشاراً واستجابة لمتطلبات الدراسة ولا سيما في البحوث التربوية والنفسية، اتبعت سلسلة من الإجراءات من حيث وصف مجتمع البحث وعينته، فضلاً عن وصف الأداة المستعملة وإيجاد الصدق والثبات للأداة، وتحديد الوسائل الإحصائية الملائمة التي استعملت في تحليل البيانات من أجل التوصل إلى النتائج.

### إجراءات البحث Search procedures:

تتضمن إجراءات البحث الخطوات المنهجية التي اعتمدها الباحث لتحقيق أهداف بحثه، وعلى النحو الآتي :

**مجتمع البحث وعينته:**

تكون مجتمع البحث من المدرسين في المدارس المتوسطة التابعة الى المديرية العامة لتربية محافظة واسط البالغ عددهم (3095) مدرس ومدرسة ، واختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة وبذلك بلغت العينة (200) مدرس.

### أدوات البحث: Search Tools

تم تطوير أداتين لقياس متغيرات الدراسة فقد تكونت الأولى من (30) فقرة لقياس السلوك الإبداعي موزعة على ثلاثة مجالات هي:

(الخصائص العقلية، الخصائص الوجدانية- الانفعالية، الابتكار والأصالة)، أما الاداة الثانية تكونت من (30) فقرة لقياس درجة تفويض الإداري موزعة على أربعة مجالات هي: (اتخاذ القرار، النمو المهني، المكانة (المنصب)، الأثر). ، وقد تم تحديد الإجابات بخمسة معايير هي (بدرجة كبيرة جداً، وبدرجة كبيرة، وبدرجة متوسطة، وبدرجة قليلة، وبدرجة قليلة جداً).

### مؤشرات صدق وثبات المقياس :

الصدق (Validity): تم التحقق من صدق أدوات الدراسة من خلال عرض الأدوات على محكمين عددهم (12) استاذاً في تخصص الإدارة التربوية لغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها وتم استخدام مربع كاي لاستخراج اتفاق اراء المحكمين واعتمدت 80% نسبة اتفاق بين المحكمين لعدّ الفقرة صادقة.

ثبات الأداة (Reliability) للتأكد من ثبات ادوات الدراسة فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار بتطبيق المقياس وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) مدرس ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا والجدول رقم (1) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة المجالات والأداة ككل :

الجدول (1) قيم معاملات الاتساق الداخلي الفا كرونباخ والثبات بالإعادة للمجالات ولأداتين ككل

المجالات	الاتساق الداخلي	الثبات بالإعادة
<b>السلوك الإداري الإبداعي</b>		
الخصائص العقلية	0.84	0.82
الخصائص الوجدانية- الانفعالية	0.78	0.81
الابتكار والأصالة	0.82	0.83
الكلي	0.82	0.83
<b>التفويض الإداري</b>		
اتخاذ القرار	0.88	0.84
النمو المهني	0.85	0.84
المكانة (المنصب)	0.89	0.87
الأثر	0.84	0.81
الكلي	0.88	0.83

### الوسائل الاحصائية (Statistical Means):

استعمل الباحث الوسائل الاحصائية المناسبة بالاستعانة بالحقبة الاحصائية (SPSS)، وعلى النحو الآتي:

1. مربع كاي (Chi-Square) لاستخراج اتفاق اراء المحكمين على صلاحية فقرات الادوات.
2. معامل ارتباط بيرسون للتعرف على ثبات الاداتين بطريقة اعادة الاختبار ولتحقيق الهدف الثالث.
3. معادلة ألفا كرونباخ لاستخراج الثبات.
4. الوسط المرجح والوزن المثوي والوسط الحسابي لتحقيق الهدف الاول والثاني.

### عرض النتائج ومناقشتها :

عرض نتائج البحث وتفسيرها، كذلك الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

الهدف الاول: التعرف على مستوى السلوك الإداري الإبداعي لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم.

و للإجابة عن هذا السؤال تم الاوساط المرجحة والاوزان المئوية، والجدول (2)، (3)، (4)، (5)، توضح ذلك:

جدول (2) الوسط المرجح والوزن المئوي لمجالات السوك الإداري الإبداعي

الرتبة	الرقم	المجالات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	3	الابتكار	2.51	84.30
2	2	الخصائص الوجدانية	2.50	83.53
3	1	الخصائص العقلية	2.47	82.6
-	-	الكلية	2.49	83.47

يبين الجدول (2) أن الاوساط المرجحة قد تراوحت ما بين (2.47-2.51)، حيث جاء مجال الابتكار في المرتبة الأولى بأعلى وسط مرجح بلغ (2.51) وبمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الثانية مجال الخصائص العقلية بوسط مرجح بلغ (2.5)، وبمستوى مرتفع، تلاه في المرتبة الثالثة مجال الخصائص الوجدانية بلغ (2.47)، وبمستوى متوسط، وبلغ الوسط المرجح للسلوك الإبداعي ككل (2.49)، وبمستوى مرتفع. وقد تم حساب الاوساط المرجحة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: الخصائص العقلية: للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخراج الاوساط المرجحة لفقرات مجال الخصائص العقلية والجدول رقم (3) يوضح ذلك:

جدول (3) الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات الخصائص العقلية

الرتبة	الرقم	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	1	يتمتع مدير المدرسة بدرجة عالية من الذكاء وسرعة البديهة وتنظيم الأفكار.	2.51	83.66
2	3	يبحث مدير المدرسة عن الأفكار المبتكرة لتحسين أساليب العمل.	2.50	83.33
3	7	يطرح مدير المدرسة تخیلات واسعة وأحلام اليقظة لانجاز العمل المرغوب.	2.46	82.00
4	2	يطرح مدير المدرسة أفكار عميقة مبدعة غير سطحية.	2.46	82.00
5	6	يمتلك مدير المدرسة القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها.	2.40	80.00
6	5	يتجنب مدير المدرسة الإصرار على فكرة قبول فكرة واحدة لحل مشكلة معينة.	2.39	79.66
7	8	يتصف مدير المدرسة بأن لديه قلق كبير واضطراب في إنجاز العمل.	2.31	77.00
8	10	يتصف مدير المدرسة بالتبعية وعدم التحرر والمسايرة في العمل.	2.27	75.66
9	9	يتجنب مدير المدرسة تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات.	2.26	75.33
10	4	يمتلك مدير المدرسة عقل منفتح أمام الأفكار والاتجاهات الجديدة.	2.24	74.66
-	-	الكلية	2.44	80.43

يبين الجدول (3) أن الاوساط المرجحة قد تراوحت ما بين (2.24-2.51)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يتمتع مدير المدرسة بدرجة عالية من الذكاء وسرعة البديهة وتنظيم الأفكار" في المرتبة الأولى بوسط مرجح (2.51) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "يمتلك مدير المدرسة عقل منفتح أمام الأفكار والاتجاهات الجديدة" بالمرتبة الأخيرة بوسط مرجح (2.24)، وبمستوى متوسط. وبلغ الوسط المرجح للخصائص العقلية ككل (2.44)، وبمستوى متوسط.

المجال الثاني: الخصائص الوجدانية-الانفعالية: للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخراج الاوساط المرجحة لفقرات مجال الخصائص

الوجدانية- الانفعالية والجدول رقم (4) يوضح ذلك:



جدول (4)الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال الخصائص الوجدانية- الانفعالية

الرتبة	الرقم	ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	14	يشجع مدير المدرسة المبادرات البناءة للمدرسين.	2.56	85.47
2	18	يتعامل مدير المدرسة مع أعضاء هيئة التدريس بالأسلوب الديمقراطي والعدل.	2.52	84.28
3	13	يتوفر لدى مدير المدرسة الميول والرغبات بالتطوير والإبداع.	2.52	84.28
4	11	يمتلك مدير المدرسة الرغبة والاستعداد للمخاطرة.	2.4	80.2
5	12	يظهر مدير المدرسة درجة عالية من الولاء والالتزام الخلفي في العمل.	2.35	78.57
6	15	يشعر مدير المدرسة العاملين بالثقة لحفزهم على الإبداع.	2.32	77.38
7	17	يتصف مدير المدرسة بأن لديه دافعية لإنجاز العمل بشكل جيد.	2.32	77.38
8	16	يحرص مدير المدرسة في التعرف على حاجات وميول ورغبات المدرسين.	2.47	82.6
-	-	الكلي	2.56	85.47

يبين الجدول (4) أن الاوساط المرجحة قد تراوحت ما بين (2.47-2.56) ، حيث جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على "يشجع مدير المدرسة المبادرات البناءة للمدرسين" في المرتبة الأولى بوسط مرجح (2.56)، وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة رقم (16) ونصها "يحرص مدير المدرسة في التعرف على حاجات وميول ورغبات المدرسين" بالمرتبة الأخيرة بوسط مرجح (2.47)، وبمستوى متوسط، وبلغ الوسط المرجح ككل (2.56) وبمستوى متوسط.

المجال الثالث الابتكار والأصالة: للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخراج الاوساط المرجحة لفقرات مجال الابتكار والأصالة والجدول رقم (5) يوضح ذلك:

الجدول (5): الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال الابتكار والأصالة

الرتبة	الرقم	ال فقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	28	يمتلك مدير المدرسة المهارة في إقناع العاملين في المدرسة.	2.61	87.14
2	21	يتخذ مدير المدرسة المركزية في صنع القرارات.	2.60	86.66
3	23	يمتلك مدير المدرسة الطاقة العالية في أداء العمال في المدرسة.	2.42	80.71
4	20	يشجع مدير المدرسة الأفكار المبدعة التي يقدمها المدرسين.	2.41	80.22
5	24	يتمتع مدير المدرسة بالقيم الجمالية في اتجاهاته وأرائه.	2.39	79.77
6	27	يحرص مدير المدرسة في التعبير عن المقترحات وإن كانت مخالفة للمدراء .	2.36	78.67
7	29	يتصف مدير المدرسة بمهارة فائقة في النقاش والحوار كمتطلبات للعمل.	2.34	78
8	30	يمتلك مدير المدرسة دافعية عالية على الإصرار والنشاط والحيوية.	2.33	77.56
9	19	يخصص مدير المدرسة الأموال اللازمة لتنفيذ المشاريع والأفكار الابتكارية.	2.33	77.56
10	25	يتصف مدير المدرسة بأن لديه انفتاح على الأحاسيس والعواطف اتجاه أعضاء هيئة التدريس.	2.31	76.79
11	26	يقدم مدير المدرسة النقد الهادف للمدرسين.	2.25	75.11
12	22	يقاوم مدير المدرسة التغيير والتطوير في المدرسة.	2.25	75.11
-	-	الكلي	2.46	81.89

يبين الجدول (5) أن الاوساط المرجحة قد تراوحت ما بين ( 2.25-2.61 )، حيث جاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص على "يمتلك مدير المدرسة المهارة في إقناع العاملين في المدرسة" في المرتبة الأولى بوسط مرجح بلغ (2.61)، وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة رقم (22) ونصها "يقوم مدير المدرسة التغيير والتطوير في القسم" بالمرتبة الأخيرة بوسط مرجح بلغ (2.25)، وبمستوى متوسط. وبلغ الوسط المرجح الابتكار والأصالة ككل (2.46) وبمستوى مرتفع.

**الهدف الثاني:** التعرف على مستوى التفويض الإداري لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم. و للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الاوساط المرجحة والاوزان المئوية، والجداول (6)، (7)، (8)، (9)، توضح ذلك:

جدول (6) الوسط المرجح والوزن المئوي لمجالات التفويض الإداري

الرتبة	الرقم	المجالات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	3	المكانة	2.61	87.14
2	1	اتخاذ القرار	2.59	88.95
3	2	النمو المهني	2.57	85.71
4	4	الأثر	2.56	85.47
		الكلي	2.58	86.81

يبين الجدول (3) أن الاوساط المرجحة قد تراوحت ما بين (85.47-87.14)، حيث جاء مجال المكانة في المرتبة الأولى بأعلى وسط مرجح بلغ (2.61) وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الثانية مجال اتخاذ القرار بوسط مرجح بلغ (2.59) وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثالثة مجال النمو المهني بوسط مرجح بلغ (2.57) وبدرجة متوسطة، بينما جاء مجال الأثر في المرتبة الأخيرة بوسط مرجح بلغ (2.56) وبدرجة متوسطة، وبلغ الوسط المرجح للتفويض ككل (2.58) وبدرجة متوسطة. وقد تم حساب الاوساط المرجحة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: الخصائص العقلية: للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخراج الاوساط المرجحة لفقرات مجال الخصائص العقلية والجدول

رقم (7) يوضح ذلك:

الجدول (7) الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال اتخاذ القرار

الرتبة	الرقم	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	1	يشركني مدير المدرسة في صنع القرارات الإدارية.	2.39	79.77
2	8	تتاح الفرصة لي في المشاركة بتوزيع الجدول التدريسي في المدرسة	2.36	78.67
3	5	أمتلك الحرية الكافية لاتخاذ قرارات حول ما يجب تدريسه من مواد دراسية.	2.34	78
4	7	يشركني مدير المدرسة في المساهمة ب اختيار المدرسين في المدرسة.	2.33	77.56
5	3	تتاح الفرصة لي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية	2.33	77.56
6	2	يحدد مدير المدرسة الأعمال التي يفوضها لي كتابياً.	2.31	76.79
7	6	يشركني مدير المدرسة في اتخاذ قرارات متعلقة بتنفيذ برامج جديدة في القسم.	2.25	75.11
8	4	يشجعني مدير المدرسة في المشاركة مع الآخرين في القرارات والأفكار المبدعة.	2.11	70.44
-	-	الكلي	2.26	80.07

يبين الجدول (7) أن الاوساط المرجحة قد تراوحت ما بين (2.11-2.39)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يشركني مدير

المدرسة في صنع القرارات الإدارية" في المرتبة الأولى بوسط مرجح بلغ (2.39)، وبدرجة مرتفعة بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "يشجعي مدير المدرسة في المشاركة مع الآخرين في القرارات المتعلقة بالأفكار المبدعة" بالمرتبة الأخيرة بوسط مرجح بلغ (2.11). وبدرجة متوسطة، وبلغ الوسط المرجح لمجال اتخاذ القرار ككل (2.26)، وبدرجة متوسطة.

المجال الثاني: النمو المهني: للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخراج الاوسط المرجحة لفقرات مجال النمو المهني والجدول رقم (8)

يوضح ذلك.

الجدول (8): الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال النمو المهني

الرتبة	الرقم	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	10	يقدم مدير المدرسة التسهيلات الكافية لمشاركة المدرسين في المؤتمرات والندوات	2.46	82.00
2	9	يوفر مدير المدرسة دورات تدريبية للنمو المهني للمدرسين	2.35	78.33
3	11	يدعم مدير المدرسة قدراتي ومهاراتي بتوفير المناخ المناسب للعمل	2.31	77.00
4	16	أشعر بأن مدير المدرسة يقدر جهدي والتزامي في العمل	2.27	75.66
5	12	يقدم مدير المدرسة المكافآت لتشجيع المدرس على التطوير الذاتي	2.26	77.33
6	15	أعتقد بأن تحفيزي وتطويري يعود بالفائدة لمصلحة الطلبة	2.25	75.11
7	14	أمتلك الفرصة الكافية للتعاون مع المدرسين في المدرسة	2.25	75.11
8	13	يقوم مدير المدرسة بتحفيزي على تحمل المسؤولية	2.12	70.66
-	-	الكلية	2.31	77.00

يبين الجدول (8) أن الاوساط المرجحة قد تراوحت ما بين (2.12-2.46)، حيث جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "يقدم رئيس القسم التسهيلات الكافية لمشاركة المدرسين في المؤتمرات والندوات" في المرتبة الأولى بوسط مرجح بلغ (2.46)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (13) ونصها " مدير المدرسة بتحفيزي على تحمل المسؤولية" بالمرتبة الأخيرة بوسط مرجح بلغ (2.12). وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للنمو المهني ككل (2.31). وبدرجة متوسطة.

المجال الثالث: المكانة (المنصب): للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخراج الاوسط المرجحة لفقرات مجال المكانة (المنصب) والجدول

رقم (9) يوضح ذلك.

الجدول (9) الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال الثالث المكانة (المنصب)

الرتبة	الرقم	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	21	أشعر بالفخر كوني أحد منتسبي هذه المدرسة	3,76	75,227
2	17	أشعر بأن ثمة احتراماً متبادلاً بيني وبين زملائي	3,75	75
3	20	يشعرنى زملائي في العمل بأنني أمتلك القدرة الكافية للعمل في المدرسة	3,602	72,045
4	22	أشعر بأن مدير المدرسة يثق بالمدرسين في المدرسة	3,591	71,818
5	23	يشعرنى مدير المدرسة بأنني عضو فعال في المدرسة	3,54	70,90
6	18	أعتقد بأن لدي القدرة والمعرفة الجيدة في مجال تخصصي	3,523	70,45
7	19	يثق مدير المدرسة بمقدرة المدرسين القيام بالمهام المفوضة له	3,51	70,22
-	-	الكلية	3,04	60,909

يبين الجدول (9) أن الاوساط المرجحة قد تراوحت ما بين (3,76-3,51)، حيث جاءت الفقرة رقم (21) والتي تنص على "أشعر بالفخر كوني أحد منسوبي هذه الجامعة" في المرتبة الأولى بوسط مرجح بلغ (3,76) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (19) ونصها "يثق مدير المدرسة بمقدرة عضو هيئة التدريس القيام بالمهام المفوضة له" بالمرتبة الأخيرة بوسط مرجح بلغ (3,51). وبلغ المتوسط الحسابي المكانة (المنصب) ككل (3,04)، وبدرجة مرتفعة.

المجال الرابع: الأثر: للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخراج الاوسط المرجحة لفقرات مجال الأثر والجدول رقم (10) يوضح ذلك.

الجدول (10) الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال الأثر

الرتبة	الرقم	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
1	29	اشعر بأن لدي تأثير إيجابي على طلبتي في المدرسة	4,12	82,5
2	24	أعتقد بأن لدي تأثير ايجابي في محيط عملي في المدرسة	4,06	81,36
3	30	أقدم خبراتي ومهاراتي الذاتية لخدمة المجتمع المحلي	4,05	81,13
4	28	اترك أثرا جيدا لدى أعضاء هيئة التدريس في المدرسة	4,03	80,68
5	25	أحرص على المشاركة في الأنشطة والفعاليات المختلفة في المدرسة	3,90	78,18
6	27	أساهم في تطوير أعضاء هيئة التدريس في المدرسة	3,88	77,72
7	26	أشعر بأن لدي الأثر في المساهمة في تحقيق أهداف المدرسة	3,78	75,68
-	-	الكلي	3,77	75,45

يبين الجدول (10) أن الاوساط المرجحة قد تراوحت ما بين (3,77-4,12)، حيث جاءت الفقرة رقم (29) والتي تنص على "اشعر بأن لدي تأثير إيجابي على طلبتي في المدرسة " في المرتبة الأولى بوسط مرجح بلغ (4,12) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (26) ونصها "أشعر بأن لدي الأثر في المساهمة في تحقيق أهداف المدرسة بالمرتبة الأخيرة بوسط مرجح بلغ (3,78) وبدرجة مرتفعة. وبلغ الوسط المرجح مجال الأثر ككل (3,77) وبدرجة متوسطة.

**الهدف الثالث:** هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  السلوك الإداري الإبداعي والتفويض الإداري لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين السلوك الإداري الإبداعي والتفويض الإداري ، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين السلوك الإداري الإبداعي والتفويض الإداري

المتغير	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية	اتخاذ القرار	النمو المهني	المكانة	الأثر	الكلي
الخصائص العقلية	معامل الارتباط	**0.27	*0.160	**0.22	**0.21	0.07
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.03	0.00	0.00	0.31
	العدد	187	187	187	187	187
الوجدانية	معامل الارتباط	0.10	0.12	**0.29	0.14	*0.16
	الدلالة الإحصائية	0.16	0.09	0.00	0.05	0.03
	العدد	187	187	187	187	187
الابتكار	معامل الارتباط	**0.34	**0.37	**0.75	**0.28	**0.43
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	العدد	187	187	187	187	187

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين من الجدول (11) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين السلوك الإداري الإبداعي والتفويض الإداري لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين.

## مناقشة النتائج والتوصيات:

**مناقشة النتائج المتعلقة بالهدف الاول:** التعرف على مستوى السلوك الإداري الإبداعي لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر

مدرسيهم.

أظهرت النتائج أن مجال الابتكار جاء في المرتبة الأولى بأعلى تقدير وبمستوى مرتفع، تلاه في المرتبة الثانية مجال الخصائص العقلية وبمستوى مرتفع، تلاه في المرتبة الثالثة مجال الخصائص الوجدانية وبمستوى متوسط، أما السلوك الإبداعي ككل جاء بمستوى مرتفع. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الحويلة، 2009)، بينما تخالف دراسة (بدح والجعبير، 2008)، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنه تتوفر لدى مدرء المدارس مستلزمات الإبداع، أو نتيجة لتبني المدارس للأفكار الإبداعية أو الأشخاص ذوي الخبرات، والاهتمام بهذا المجال المهم للأشخاص المبدعين ومدى تأثيرهم على الأداء الكلي، ولكن هذا لا ينفى رغبة مدرء المدارس في الوصول إلى درجة إبداعية، لذلك أظهرت النتائج أن مستوى السلوك الإبداعي لمدرء المدارس كان مرتفعاً. وجاءت نتائج تقدير فقرات مجال الخصائص العقلية أن الفقرة التي تنص على "يتمتع مدير المدرسة بدرجة عالية من الذكاء وسرعة البديهة وتنظيم الأفكار" في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة التي تنصها "يملك مدير المدرسة عقل منفتح أمام الأفكار والاتجاهات الجديدة" بالمرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط.

أما مجال الخصائص الوجدانية- الانفعالية جاءت الفقرة التي تنص على "يشجع مدير المدرسة المبادرات البناءة لأعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأولى، وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة التي نصها "يحرص مدير المدرسة في التعرف على حاجات وميول ورغبات أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وفي مجال الابتكار والاصالة جاءت الفقرة التي تنص على "يملك مدير المدرسة المهارة في إقناع العاملين في المدرسة أثناء التعامل معهم" في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة ونصها "يقاوم مدير المدرسة التغيير والتطوير في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط.

مناقشة النتائج المتعلقة بالهدف الثاني: التعرف على مستوى التفويض الإداري لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم.

**النتائج المتعلقة بالهدف الثاني:** أظهرت أن مجال المكانة جاء في المرتبة الأولى بأعلى تقدير وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الثانية مجال اتخاذ القرار وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثالثة مجال النمو المهني وبدرجة متوسطة، بينما جاء مجال الأثر في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وجاءت درجة التفويض متوسطة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عبابنة والشقران 2013)، ودراسة بروست (Brost, 2000) وتخالف دراسة (الزعيبي، 2004)، وقد تفسر هذه النتيجة إلى أهمية التفويض وانعكاس الأثر ايجابي على الجانب الشخصي والوظيفي لعضو هيئة التدريس نظراً لارتباطه بالمنصب الإداري وتقديراً لمكانته العلمية، وكما أن المفوض إليه يشعر بأنه جزء من القرار الإداري عندما يفوض بالسلطة من المفوض، وأن تفويض السلطة يقود إلى اتخاذ قرارات بشكل أفضل ويؤدي إلى التطوير والإبداع.

وبينت نتائج فقرات مجال اتخاذ القرار أن الفقرة التي تنص على "يشركني مدير المدرسة في صنع القرارات الإدارية" جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة التي نصها "يشجعني مدير المدرسة في المشاركة مع الآخرين في القرارات المتعلقة بالأفكار المبدعة" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير بأن التفويض في مجال اتخاذ القرار كان بدرجة مرتفعة؛ بسبب وجود مجلس للقسم الأكاديمي يتم من خلاله مناقشة الأمور المتعلقة بالمدرسة من برامج وجداول دراسية و اختيار أعضاء هيئة تدريس وتشكيل لجان وأمر أخرى، ويتم من خلال المجلس مشاركة الأعضاء في التصويت على القرارات، أما مجال النمو المهني فقد جاءت الفقرة التي تنص: "يقدم مدير المدرسة التسهيلات الكافية لمشاركة عضو هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات" في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة التي نصها "يقوم مدير المدرسة بتحفيزي على تحمل المسؤولية" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأن القوانين والتشريعات في التعليم العالي تركز على التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، أما مجال المكانة جاءت الفقرة التي تنص على "أشعر بالفخر كوني أحد منسوبي هذه الجامعة" في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة ونصها "يثق مدير المدرسة بمقدرة عضو هيئة التدريس القيام بالمهام المفوضة له" بالمرتبة الأخيرة، ويمكن تفسير ذلك بأن ثمة أعداداً من أعضاء هيئة التدريس في القسم ليس لديهم الخبرة الطويلة يمكن الاعتماد عليهم في العمل والثقة بقدراتهم، وبينت نتائج مجال الأثر أن الفقرة التي تنص على "اشعر بأن لدي تأثير إيجابي على طلبتي في المدرسة" جاءت في المرتبة الأولى

وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة التي نصها "أشعر بأن لدي الأثر في المساهمة في تحقيق أهداف المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالهدف الثالث:** هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  السلوك الإداري الإبداعي والتفويض الإداري لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين؟

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين السلوك الإداري الإبداعي والتفويض الإداري لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين. وهذا يدل على أهمية التفويض لارتباطه بمستوى السلوك الإبداعي، فكلما زادت درجة التفويض زاد مستوى السلوك الإبداعي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التفويض الإداري من مدير المدرسة لأعضاء هيئة التدريس في المدرسة يؤدي إلى امتلاك مدير المدرسة السلوك الإبداعي في التطوير والتجديد والابتكار وبالتالي يقود إلى التأثير الإيجابي على الأداء ككل.

### التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بالتفويض في المدارس لما له أثر إيجابي في تسهيل العمل والسرعة في الإنجاز، وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.
- عقد دورات تدريبية لمدرء المدارس في مختلف المدارس متعلقة بأهمية التفويض وعلاقته بالسلوك الإبداعي.
- ضرورة اعتماد أسس ومعايير واضحة وموضوعية في اختيار القادة التربويين تعتمد على الكفاءة وتكافؤ الفرص والإبداع.
- إجراء دراسة مقارنة في درجة التفويض الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري بين المدارس.

### خاتمة :

بعد عملية التحليل والتفسير الذي قدمناها توصلنا إلى الإجابة عن مشكلة البحث المتمثلة في الكشف عن مستوى السلوك الإداري الإبداعي، والتفويض الإداري لمديري المدارس المتوسطة، وأظهرت النتائج بأن السلوك الإبداعي ككل جاء بمستوى مرتفع لدى مدرء المدارس المتوسطة، ويمتلكون مستوى متوسط من التفويض الإداري، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين السلوك الإداري الإبداعي والتفويض الإداري لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين. وهذا يدل على أهمية التفويض لارتباطه بمستوى السلوك الإبداعي، فكلما زادت درجة التفويض زاد مستوى السلوك الإبداعي.

## المصادر:

- التونسي، أمير أحمد السيد(1992) قياس اتجاهات الرؤساء نحو عمليتي التفويض والانضباط لمؤسسيهم في بيئة العمل الإداري في مصر، دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي التجاري، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مصر، م6، (1)، 161-200.
- الجيوسي، رسلان محمد؛ جاد الله ، جميلة(2008) الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان.
- الحويلة، عبد المحسن هادي؛ الحويلة، محمد هادي(2009) "درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الاحمدي التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الاردن (53)، 507-545.
- الزعيبي، دلال محمد (2004) "درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الاردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين5، (3)، 305-337.
- السالم، مؤيد سعيد(1987) "المناخ التنظيمي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر"، المجلة العربية للإدارة، م1، (11)، 37-47.
- السكارنة، بلال خلف(2011) الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 49-135.
- الشافعي، صبحي السيد(2003) المدير العربي والتفويض الإداري، مجلة المدير العربي، (161)، 83-85.
- الشريف، عبد الله عبد العزيز، (2011) دور التفويض في تحسين الممارسات الإدارية للمشرفين التربويين بمكاتب التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية"، مجلة القراءة والمعرفة، (113)، 207-244.
- العميرة، محمد حسن(2012) مبادئ الإدارة المدرسية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 206.
- العوامله، نائل عبد الحافظ، (1994) "دراسة ميدانية لمفهوم السلطة في المؤسسات الاردنية العامة والخاصة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، 1994، م7، 93-130.
- العويسي، رجب بن علي(2007) ثقافة الإبداع الإداري بالمؤسسات"، مجلة تواصل، سلطنة عمان، (7)، 104-109.
- القاسمي، أميمة بنت عبد العزيز(2002) مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة (القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، لبنان، 547-561.
- القريوتي، محمد قاسم(2000) السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 298-307.
- بدح، أحمد؛ الجعير، عبد الإله(2008) "درجة الإبداع في السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية والأساسية من وجهة نظر المعلمين التابعين لمديرية التربية والتعليم في السلط". مجلة الثقافة والتنمية، مصر، س8، (24)، 39.
- بيتر، توم؛ محمد، اكرام عبد النبي(1993) "أسرار الإدارة الناجحة: الازدهار في بيئة متغيرة"، مجلة المدير العربي، مصر، (122)، 21-26.
- كروزي، جمال صالح(2007) التفويض ودوره في الارتقاء بالوظيفة العامة"، مجلة التنمية الإدارية، مصر، (116)، 50-52.
- زين الدين، فريد الصبيغة الحديثة لتمكين العاملين: فرق العمل ذاتية الإدارة"، إدارة الأعمال، مصر، 2003، (101)، 20-33.
- شرف، حسين حسن، (2000) هل يجوز التفويض في التفويض بالنسبة للسلطة أو الاختصاص"، مجلة الإدارة، م2، (3-4)، 77-79.
- عبابنة، رامي محمود؛ الشقران، رامي إبراهيم(2008) "درجة ممارسة القادة التربويين للإبداع الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، م14، (2)، 459-486.
- عبيدة، محمد؛ بن نوي، مصطفى(2007) التفكير الإبداعي والشخصية المبدعة للمنظمات: منظور إداري"، مجلة دراسات، الجزائر، (6)، 163-179.
- عريبات، بشير، (2011) الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الاميرة عالية الجامعية بجامعة البلقاء التطبيقية وعلاقته بالأداء الوظيفي لديهم"، مجلة كلية التربية لجامعة عين شمس، مصر، (35)، 359-380.
- عريفج، سامي سلطان(2001) الإدارة التربوية المعاصرة ، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 77-78.
- عليوي، محمد عودة؛ سعيد، سمير مدحت(1996) "التفويض الإداري وسيلة من وسائل تطوير مسؤولي المكتبات ومراكز المعلومات"، رسالة المكتبة، الاردن، س34، (1-2)، 33-43.
- محفوظ، عبد المنعم إبراهيم(1976) "الجوانب الإدارية للتفويض"، مجلة إدارة الأعمال، مصر، م2، (1)، 17-19.

-معمار، صالح بن درويش(2003) "نحو تطوير العمل الإبداعي"، مجلة جامعة أم القرى، م 15، (2)، 163.

### References:

- Brost, P. Shared Decision Making for Better Schools, London, 2000.
- Robey, D., Designing Organization, 3red, Home wood, 111, IRWIN, Evan, op. city, 1991, 424.
- Vinton, Donna,"Delegation for Employee Development", Training and Development', Journal, 1987, 65-67.
- Yean Han, Chung,. "A comparative Study of educational decentralization in China and Korea, 1985-1995: Motives, actions, and results, University of Massachusetts Amherst". Ed. D, Prouddest Education Journals, 2008 UMI, Dissertations, publishing, United States, 230
- Krietner, R & Kinick, A Organizational Behavior. 2nd ed. Home wood. 111: IRWIN, 1992, 430-431.