

## The Role of Administrative Empowerment in Enhancing Administrative Innovation from the Perspective of School Principals in East Jerusalem

Ms. Walaah Ibrahim Attoun\*

PhD student, Educational Administration, Arab American University, Jenin, Palestine.

Orcid No: 0009-0009-4184-1184

Email: walaafa1989@gmail.com

### Received:

2/01/2024

### Revised:

3/01/2024

### Accepted:

2/03/2024

\*Corresponding Author:  
walaafa1989@gmail.com

Citation: Attoun, W. I. The Role of Administrative Empowerment in Enhancing Administrative Innovation from the Perspective of School Principals in East Jerusalem. Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies, 15(45).  
<https://doi.org/10.3977/1182-015-045-003>

2023@jrrstudy.  
Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

### Open Access



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

### Abstract

**Objectives:** The study aimed to reveal the role of administrative empowerment in enhancing administrative creativity from school principals' viewpoints in East Jerusalem.

**Methodology:** Descriptive analytical method and the questionnaire was used. The study population consisted of all principals in public schools with (59). Electronic questionnaire was used, the response rate reached 85%, with (44) responses.

**Results:** The results showed that administrative empowerment domain had high scores for all items, with mean of 3.61 and weight of 72.15%. The field of administrative creativity received high scores for all items, with average of 3.57 and weight of 71.32%. There was a strong correlation of (.833) between administrative empowerment and creativity domains. The results showed no statistically significant differences in administrative empowerment, and statistically significant differences in administrative creativity according to academic qualification. There were statistically significant differences in administrative empowerment and creativity on years of service variable. The researcher recommended the necessity of working to empower principals administratively by providing all means of reinforcement and training courses aimed at enhancing administrative creativity.

**Keywords:** Administrative Empowerment, Administrative Creativity, Public Schools, East Jerusalem.

## دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة القدس الشرقية

أ. ولاء إبراهيم عطون\*

طالبة دكتوراه، إدارة تربوية، الجامعة العربية الأمريكية، جنين، فلسطين.

### الملخص

**الأهداف:** هدفت الدراسة الكشف عن دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في منطقة القدس الشرقية.

**المنهجية:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة للحصول على نتائج الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من المديرين كافة في المدارس الحكومية في منطقة القدس الشرقية والبالغ عددهم (59) مديراً ومديرة، ولصغر حجم العينة وتوظيف الاستبانة الإلكترونية وبلغت نسبة الاستجابة 85%، بواقع (44) استجابة.

**النتائج:** بينت النتائج حصول مجال التمكين الإداري على موافقة عالية على فقراته كافة بمتوسط حسابي 3.61 ووزن نسبي 72.15%. كما حصل مجال الإبداع الإداري على موافقة عالية على فقراته كافة بمتوسط حسابي 3.57 ووزن نسبي 71.32%. ووجود علاقة ارتباطية قوية بلغت (.833) بين مجالي التمكين الإداري والإبداع الإداري. وبينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية على مجال التمكين الإداري، ووجود فروق دالة إحصائية على مجال الإبداع الإداري. وبينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية على مجالي التمكين الإداري والإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ووجود فروق دالة إحصائية على مجالي التمكين الإداري والإبداع الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. وأوصت الباحثة بضرورة العمل على تمكين المديرين إدارياً عبر توفير وسائل التعزيز كافة، وإخضاعهم لدورات تدريبية غايتها تعزيز الإبداع الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، الإبداع الإداري، المدارس الحكومية، القدس الشرقية.

## المقدمة

يشهد العالم تغيرات وتطورات جعلت من الأساليب والأنماط التقليدية في مواجهة المشاكل المنبثقة عن هذا التطور غير صالحة على أرض الواقع، ولا ينأى القطاع التربوي عن أي من هذه التغيرات، فهو جوهر المجتمع بحيث باتت الدول كافة تبدي اهتماماً متصاعداً بالعملية التربوية وتطويرها، وتعد المدرسة البيئة الأولى للأجيال القادمة، فهي المؤسسة التي تشارك الأسرة في بناء الأبناء وتعليمهم القيم والأخلاق، مما ينعكس على بناء شخصيتهم وسلوكهم، باتت من الضرورة تفعيل التمكين الإداري لمديري المدارس لغاية ضمان استقرارهم مما ينعكس على المناخ التنظيمي إيجاباً على العاملين والطلبة (جعدي، 2022). وتلجأ الوحدات الإدارية لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات لتمكينهم إدارياً من خلال تحويل السلطة باتجاه اللامركزية، والمشاركة في عملية صنع القرار وتحقيق الإصلاح وتحريير الطاقات الإبداعية لدى المديرين وتمكينهم (الأغا، 2018).

فالمؤسسات الحديثة تسعى لتبني التطورات المتسارعة للمفاهيم التربوية والإدارية، فالتجديد والتطور يبدأ من الإبداع الإداري كقوة جديدة، نظراً للظروف المعقدة التي زادت من الحاجة لتوليد أفكار خلاقة (حجازي، طنبور، 2018). فأهمية الإبداع الإداري تستند على تحسين الأداء وتوفير الحلول المثالية (Shukri, et al., 2021).

وعرف أبو شمالة (2021) التمكين الإداري بأنه "العملية التي بموجبها يتم منح الصلاحيات وإعطاء الإدارة المزيد من السلطة، والصلاحيات وحرية المشاركة، وإبداء الرأي بأمور السياق الوظيفي وتشجيع العاملين للقيام بوظائفهم لإحداث التغيير في عملهم"، وعرفه العنزي (2020) بأنه "عملية منح القادة الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، بالإضافة إلى الصلاحية الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة التنظيمات الإدارية"، حيث إن التمكين الإداري يطلق العنان للإبداع الإداري، بات التطور المتسارع في القطاع التعليمي والاصلاحيات التي تقوم بها الجهات الحكومية المسؤولة زادت من حاجة العملية التعليمية لمدير قيادي مسؤول يعمل على نجاح العملية التعليمية، وحمايتها من الفشل في ظل التحديات المحدقة بها خاصة في المدارس الحكومية في محافظة القدس، والهجمة الشرسة ضد المقدسين والتضييق للممارس ضدهم، مما زاد من عزمها على إعداد الدراسة واختيار المدارس الحكومية في القدس في قياس العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري. ويعرف بأنه "توفير درجة من الحرية للعاملين في التشكيلات المنظمة، حيث تستند إليهم المهام بدرجة من الاستقلالية عن النتائج معززين ذلك بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقاً سريعاً لها" (داود، أبو بكر، 2022).

ومن خلال التعريفات السابقة ترى الباحثة أن التمكين الإداري هو "عملية يتم فيها تفويض السلطة للعاملين لغاية منحهم الفرص في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والمشاركة في إبداء الآراء".

تؤكد دراسة كل من أبو شمالة (2021) وقرامطية وآخرين (2020) على أهمية التمكين الإداري باعتباره متغيراً مهماً ومؤثراً في العملية الإدارية والوظائف المرتبطة بها، ويمكن اعتباره أحد العوامل التنظيمية التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على كفاءة الأداء للموظفين الإداريين في المنظمة، وأثرها على الأداء التنظيمي للمنظمة، وتتجلى أهمية التمكين الإداري في تأثيره على تحسين دافعية الموظفين ورضاهم وأدائهم الوظيفي وبناء الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك فهو يساعد أيضاً في رفع معنويات الموظفين وثقتهم بأنفسهم ويساعد على الموارد البشرية الفعالة، وتقليل معدل دوران الوظائف، ولتمكين الإداري دور في تنمية القدرات البشرية من خلال إشباع حاجات الفرد، وشعوره بالرضا، وتنمية الشعور بالمسؤولية وربط مصالحه مع مصالح المؤسسة، ومن أبرز فوائد التمكين الإداري التي تعود بالنفع على المؤسسة والفرد تغيير مفهوم الخطأ من فعل يجب المعاقبة عليه إلى فرصة للتقدم والتطور؛ لأن الفشل ما هو إلا تجربة للتعلم.

للتعرف إلى أبعاد التمكين الإداري قامت الباحثة بمراجعة الأدبيات ومن هذه الدراسات (عوض، 2018؛ قرامطية وآخرون، 2020) كالاتي:

- تفويض السلطة: تدل على منح بعض الصلاحيات للآخر بهدف تسهيل المهام والوصول للأهداف بطريقة أسرع ولا تنفي مسؤولية المفوض عن العمل بشكل مطلق.
- فريق العمل: هم مجموعة من الأفراد تجمعهم خبرة ومهارة معينة ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها.
- التدريب: يهدف إلى زيادة تطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين، وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في الأداء.

- الاتصال الفعال: يمثل أحد أهم العوامل الضرورية لبرنامج التمكين الإداري ويدل على عنصر حرية الوصول للمعلومات الحساسة، وعليه لا بد من صيانة نظام الاتصالات الفعالة والبعيدة عن الهرمية وزيادة تمكينهم.
  - القوة: فيشار بها القدرة على التأثير في الأفراد والإحداث، عبر تحديد المشكلة واختيار البدائل وتنفيذها والتأثير فالنتائج. بحيث يسهم دعم الإدارة العليا للعاملين وإعطائهم مجموعة من المزايا والصلاحيات عبر الإثراء الوظيفي والإدارة الذاتية.
  - توافر المعلومات وامتلاكها: تعد مشاركة العاملين بالمعلومات مفتاح عملية التمكين الإداري، فتوافر المعلومات هو ما يولد المسؤوليات.
  - امتلاك المعرفة واستثمارها: يعد توافر المعرفة مصدر لرفد العاملين بالخبرة والمهارة الحديثة القادرة على تعزيز ما يملكه العاملون عبر التدريب والتطوير والتجربة والخطأ إلى جانب الحوار.
  - المكافآت: تعد المكافآت إحدى متطلبات التمكين، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف، وتقدير مهارات العاملين وتقديم حوافز لهم للمشاركة، وعملية التمكين التي توفر الدعم المعنوي للعاملين، والتي تخلق مناخاً جماعياً يتسم بالثقة والدعم تكون أكثر في تقوية الفاعلية الذاتية للعاملين، ومن ثم زيادة تمكينهم.
- لتمكين العاملين جملة من المداخل كما أشار لها إمام وآخرون (Imam, et al., 2020) في دراسته وهي كالآتي:
- التمكين الفردي: يقصد بها أنها عملية فردية أو شخصية تتبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله.
  - التمكين المنظمي: هو النشاط الذي تلجأ إليه المنظمة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين؛ أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تشجع على تمكين أفرادها وتجعلهم قادرين على إنجاز الفعل الصحيح في المواقف المناسبة.
  - التمكين الترابطي: هو المرتبط بأسلوب الإدارة وفلسفتها.
  - التمكين الدافعي: هو التمكين الشخصي الذي يهتم بحرية التصرف والسلطة التي يمتلكها الفرد واندفاعه.
  - التمكين الخارجي: هو آلية العمل للمنظمة والوسائل المستخدمة لتمكين الأفراد لصياغة القرارات.
  - التمكين الداخلي: هو مقدار ما يمتلكه الأفراد العاملون من الالتزام الذاتي والقدرة على تحمل المسؤولية والتصرف في المواقف الآتية التي تعود على المنظمة بعوائد ملموسة.
  - المدخل الهيكلي التنظيمي: منح العاملين القدرة في التأثير على المخرجات التنظيمية.
  - المدخل التحفيزي: العملية التي يعزز فيها الشعور أو القدرة الذاتية بين الأعضاء المنظمين من خلال تحديد الظروف التي تراعى أو تهتم بالقوة.
- وأما عن اتجاهاته ففي ماورد في دراسة مرزوقي (Marzuki, 2019) فهناك اتجاهان للتمكين في بيئة العمل:
- الاتجاه التحفيزي: يركز على العاملين خاصة في الكفاية، والثقة في القدرة على أداء المهام، والشعور بالقدرة على التأثير في العمل، وحرية الاختيار في كيفية أداء المهام والشعور بأهمية العمل.
  - الاتجاه الاتصالي: هي العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل، وذلك عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة، ومن ثم يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة، وفرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل. تواجه علمية التمكين الإداري جملة معوقات منها ما يعود على المدير، أو على العامل نفسه، انطلاقاً من خوفه من تحمل مسؤولية النتائج، وأشار كل من زبيري (2018)، وأبي شمالة (2021) لهذه المعوقات بأنها: زيادة العبء والمسؤولية على العاملين غير القادرين على تحمل المسؤولية، الهيكل التنظيمي والهرمي والمركزية الشديدة في صنع واتخاذ القرارات، وخشية الإدارة العليا من فقدان السلطة، وقلق الإدارة الوسطى من فقدان الوظائف، وضعف نظام الحوافز وعدم كفاية المكافآت، وإساءة استخدام السلطة الممنوحة للعاملين، وتركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح المنظمة، وإقبال الأفراد على المفاهيم النظرية أكثر من إقبالهم على الفاعلية والتطبيق، وتخوف المديرين من فقد السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل المركزية وعدم المشاركة، وعدم الرغبة في التغيير، والسرية في تبادل المعلومات، وعدم الثقة الإدارية.
- كما اجتهد الباحثون في تحديد مفهوم واضح للإبداع الإداري، ولكننا نلاحظ أن المفاهيم تعددت وتنوعت فهو من المفاهيم الإدارية ذات الصلة بالموارد البشرية في المنظمة فيشار له بأنه: القدرة الفردية والجماعية على توليد أفكار جديدة أو حل المشكلات بطرق يكون فيها الأشخاص قادرين على تغيير الطرق والأنشطة التي كانوا يعملون بها" (داود وأبو بكر، 2022).

أما وفقاً لكل من صادق، ومحمد (2022) بأنه "قدرة الإدارة على التمتع بمزيج من القدرات والاستعدادات المتنوعة من (الأصالة والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، والتحليل والربط) وذلك في ظل إدارة التغيير ووجود مناخ ملائم وبيئة تدعم العاملين كافة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، الهدف منها إبراز قدراتهم الإبداعية الهادفة لتوليد أفكار مبتكرة وبناء برامج بطريقة مبتكرة.

ومما سبق ترى الباحثة أن الإبداع الإداري مفهوم إداري يختص بالقدرة على إبراز المواهب والقدرات الفردية التي تؤثر في المؤسسة، وتحسن من أدائها بطريقة إبداعية.

اطلعت الباحثة على جملة من الدراسات مثل (العقاد والنجار، 2022؛ وغوانمة، 2017) التي أبرزت أهمية الإبداع الإداري بكونه وسيلة للتطوير والتجديد والابتكار، حيث يمكن عبر الإبداع الإداري مواكبة الإحداثيات في البيئة الخارجية والداخلية وقدرتها على تحقيق مخرجات تتصف بالكفاءة، إلى جانب توفير الوقت والجهد والتكلفة عبر استخدام التكنولوجيا— كما أن الإبداع الإداري يجعل المؤسسة في وضع مستقر حيث يسهم في تحسين الخدمات التنظيمية، وإتاحة الفرصة لاختيار البدائل، وحسن استغلال الموارد البشرية، وإتاحة الفرصة لتحديث المستمر.

وتتمثل أبعاد الإبداع الإداري فيما يأتي:

1. الأصالة: ابتكار حلول إبداعية بعيدة كل البعد عن التقليدية.
2. الحساسية للمشكلات: فالمبدع قادر على الشعور بالمشكلة قبل وقوعها بحيث يطرح الحلول قبل تشكلها.
3. المرونة: حيث ينظر إلى المشكلة من زوايا متعددة فلا يقع ضحية للقصور الذهني، وقد تكون تلقائية أو تكييفية.
4. الطلاقة: وهنا الموهبة لا تعد الحل الكافي، بل يجب أن ترتبط بالتحصيل العلمي وقد أشار بعض الباحثين في مجال الإبداع الإداري (السبيعي، 2021).

يشير صادق ومحمد (2022) إلى مجموعة الخصائص والمميزات للإبداع الإداري:

- يعتمد على العمليات العقلية كالإحساس بالمشكلة والطلاقة والأصالة والمرونة.
- يعد عملية متعددة المراحل تنتج أفكاراً وأعمالاً جديدة.
- يفوق الأمور المادية الملموسة ليشمل خدمة أو فكرة أو رؤية معينة.
- يكمن نتائج جهد الإبداع الإداري في النتيجة الملموسة بالواقع سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.
- لا يعد ظاهرة فردية بل يشمل أفراد المجتمع كافة، ومؤسساته، كما أن ممارسته لا تكون حصراً على درجة معينة أو فئة بذاتها.

#### الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

دراسة (جعدي، 2022) هدفت لدراسة النموذج البنائي للعلاقة بين الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين. واستخدمت الباحثة المنهج الكمي من خلال تصميم استبانة، والمنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات من خلال مجموعات بؤرية من مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين. وبينت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين. وبينت النتائج وجود فروق بين المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح السنوات الأعلى، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة علي (Ali, 2022) هدفت التعرف إلى اتجاهات العاملين في جامعات السودان للعلوم والتكنولوجيا حول أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وإعداد الدراسة. حيث قام بتطبيق الدراسة على عينة مكونة من (100) فرد، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج، أهمها: وجود تأثير لبيئة العمل على الإبداع الإداري لكن لا يوجد تأثير للتكنولوجيا، وعن توصيات الدراسة فكانت ضرورة توفير الاحتياجات كافة للعاملين لمساعدتهم على ممارسة عملهم بكفاءة وفاعلية، والحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية.

دراسة أبو شمالة (2021) هدفت التعرف إلى أثر الريادة الاستراتيجية في التمكين الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (149) موظفاً، ومن أهم النتائج التي توصلت

إليها الدراسة وجود موافقة كبيرة على محور التمكين الإداري في وزارة التربية والتعليم في المحافظات الجنوبية لفلسطين، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الريادة الاستراتيجية والتمكين الإداري.

دراسة مرشود، ومربوع (2021) هدف الباحثان من الدراسة قياس درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وقاما بتصميم استبانة، وقاما بتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من (88) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لجميع مجالات الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي مرتفعة، كما أشارت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي على عكس سنوات الخدمة، وكانت أهم التوصيات تشير الى أهمية وضع استراتيجيات لتفعيل ممارسة الإبداع الإداري في المنظمات التعليمية لغايات توزيع الأدوار، تعزيز روح المبادرة والإبداع لدى المعلمين، كما أوصت بضرورة تفعيل نظام الحوافز بطريقة مهنية.

دراسة شكري (Shukri, et al., 2021) طبقتها على شركات الاتصالات في العراق بهدف البحث في دور الإبداع الإداري للمديرين على تحسين أداء العاملين في الشركات عبر دراسة الحالة لإحدى شركات الاتصالات في العراق، واستخدم الباحثون في إعداد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (100) فرد يعملون في شركات الاتصالات في المحافظة، وتوصلت الدراسة إلى أن للإبداع الإداري دوراً مهماً في رفع أداء العاملين وذلك ضمن معايير الأداء الجيد، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالموظفين كأحد الأساليب لتحسين الأداء وتكريم المبدعين في كافة، وإيلاء مزيد من الاهتمام للمكافآت بأنواعها كافة. دراسة إمام (Imam, et al., 2020) التي هدفت فهم آلية الإبداع التي ترعاها القيادة الأصيلة من خلال التمكين والالتزام تجاه المشرف في باكستان. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (214) موظفاً في شركات الاتصالات في باكستان، أما نتائج الدراسة فبينت أن المنظمات تعمل على تحسين الإبداع من خلال تبني نموذج إداري يقدم القيم الأخلاقية جنباً إلى جنب مع نظام فعال وشفاف وثقافة تمكينية، يجب تدريب المديرين على تطوير سمات أصيلة؛ حتى يتمكنوا بعد ذلك من تحديد المجالات الحرجة ومعالجتها التي ستعمل على رعاية السلوك الإبداعي والمبتكر لدى أتباعهم. وأوصت بضرورة تدريب المديرين على تطوير سمات أصيلة ليتمكنوا عبرها من تحديد المجالات الحرجة ومعالجتها، التي ستعمل على رعاية السلوك الإبداعي والمبتكر لدى أتباعهم.

دراسة شيباني (2020) هدفت دراسة انعكاسات الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي في السعودية، واستخدم الباحث في المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم استبانة وتوزيعها على (30) فرداً إلى جانب إجراء مقابلة واحدة مع أستاذ يعمل في القسم نظراً لظروف كورونا، وأوصى بضرورة رفع شعار التجديد والإبداع والعمل على إنشاء بنك الأفكار، والتأكد من أن المبدعين ليسوا منهيكين في أعمال تقليدية طوال اليوم.

دراسة العنزي (2020) هدفت التعرف إلى واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ودوره في ممارسة المديرين لمهامهم ومعوقاته، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير ومديرة من مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، وأظهرت النتائج أن أبرز معوقات التمكين الإداري تتمثل في ضعف التأهيل المهني لبعض المديرين، وضعف السمات القيادية لدى مديري المدارس، وضعف الثقة بين مديري المدارس ورؤسائهم في الإدارات التعليمية، وقلة تدريب المدراء على استخدام التكنولوجيا. دراسة مراد (2020) هدفت معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي بالتطبيق على المديرين والعاملين في وزارة الاستثمار والتعاون الدولي بمصر، واتبعت الباحثة في إعداد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (130) فرداً، وجاءت أهم النتائج لتشير إلى أن درجة التمكين الإداري للعاملين جاء بدرجة عالية جداً، وأن درجة الرضا الوظيفي جاءت بدرجة جيدة، وأكدت الدراسة على أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي.

دراسة (Atik, et al., 2020) هدفت البحث في تأثير أسلوب القيادة التمكينية لمديري المدارس على المعلمين على الرضا الوظيفي من خلال التركيز على التأثير الوسيط للثقة، والتمكين النفسي بمابوكالي في دنيزلي، اتبعت الدراسة المنهج الوظيفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (401) معلم من معلمي المدارس في المنطقة الوسطى بمابوكالي في دنيزلي، وأظهرت النتائج أن السلوكيات القيادية التمكينية لمديري المدارس بشكل إيجابي. بالإضافة إلى ذلك، تم تحديد أن الثقة والتمكين النفسي لهما تأثير وسيط على العلاقة بين تمكين السلوكيات القيادية والرضا الوظيفي، تمت مقارنة النتائج التي تم الحصول عليها مع نتائج البحث ذي الصلة.

دراسة أبي زياد (2019) التي درست أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية، ولتحقيق الغاية من الدراسة وظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة في جمع بياناتها، حيث تم استهداف (177) مبحوثاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وعن أهم النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري، وأوصى في ضوء ذلك بضرورة التزام الشركة المبحوثة التزاماً فعلياً جاداً بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة كافة مع التركيز على الأبعاد الأكثر تأثيراً في الإبداع الإداري.

دراسة (Kusumaningrum, et al., 2018) هدفت إلى معرفة مستوى تمكين مدير المدرسة الإعدادية الداخلية في جاوة الشرقية بإندونيسيا، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (61) مديراً من مديري المدارس الإعدادية الداخلية في أندونيسيا، وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري للمديرين في المدارس الداخلية في إندونيسيا كان مرتفعاً، وتوصي الدراسة بتشجيع مديري المدارس على تفويض السلطة للعاملين في المدرسة من خلال منح الصلاحيات، وتطوير القدرات وتنميتها من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.

دراسة (Aburuman, 2016) هدفت التعرف إلى أثر التمكين الإداري في تحسين الإبداع داخل معهد الإدارة العامة في الأردن. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومثلت الاستبانة أداة رئيسية في جمع البيانات، وقد بلغت عينة الدراسة (96) موظفاً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توجهات العاملين نحو تحسين الإبداع الذي يمكن أن يعزى إلى متغيرات (سنوات الخدمة والمسمى الوظيفي).

على الرغم من الدراسات العديدة التي بحثت في متغيرات الدراسة إلا أن الباحثة سعت من خلال الدراسة لتطبيق متغيرات الدراسة على مجتمع خاص، واختبار مستوى هذه المتغيرات وواقعها فيه، لذا ترى أن الدراسة تتفرد بهذه الميزة حيث تعاني منطقة القدس الشرقية من التهميش وشح الدراسات.

#### مشكلة الدراسة:

يلعب الإبداع الإداري دوراً مهماً في تحسين أداء العاملين، وتميزهم عبر تحسين وعيهم وزيادة إلمامهم بكثير من جوانب العمليات الإدارية، كما يسهم في توفير الحلول المثالية في ظل بيئة شديدة التغير، ويسهم في صنع القرار بشكل أفضل (Shukri, et al., 2021). حيث تبذل المنظمات الكثير من العناية لتبني مجموعة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي من شأنها منحها قوة جديدة، فبات التجديد جوهر العملية الإدارية، ويبدأ من الإبداع الإداري فالمنظمات تعيش في ظل ظروف معقدة الأمر الذي يزيد من حاجتها للإبداع عبر تنمية قدرات العاملين، ودعمهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وتوليد أفكار خلاقة (حجازي، وطنبور، 2018).

ففي دراسة قام بها الباحثان (Yossef & Rakha, 2017) تبين أن العلاقة ارتباطية بين المتغيرات الشخصية والإدارية ومستويات الإبداع الإداري، ونلاحظ أن الاهتمام واضح باتجاه البحث في المتغيرات، إلا أن الباحثة اجتهدت لتقديم الإضافة العلمية وتحقيق الأصالة بالاجتهاد في جمع البيانات للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة القدس الشرقية؟

للإجابة عن السؤال الرئيس، تم الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع التمكين الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس الشرقية؟
2. ما واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس الشرقية؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الإداري والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس الشرقية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول التمكين الإداري والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس الشرقية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

#### أهمية الدراسة:

للدراسة أهمية خاصة علمية وعملية، تتمثل فيما يلي:

**الأهمية العلمية:** تمثل الدراسة أهمية خاصة للباحثين والدارسين، حيث تعد الدراسة إضافة للمكتبة البحثية الفلسطينية وبحثاً خاصاً بمنطقة القدس الشرقية التي تحتاج للبحث والدراسة والتحقق من النتائج.

**الأهمية العملية:** تتمثل بالإضافة التي قدمتها الباحثة من خلال الإطار النظري للدراسة، والنتائج الخاصة التي توصلت لها عبر تحليل نتائج البيانات التي قامت بجمعها من خلال الاستبانة ومقارنتها بغيرها من الدراسات ذات الصلة.

#### محددات الدراسة:

للدراسة مجموعة من الحدود، وهي:

- الحدود الزمانية: تم إعداد الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2023-2024.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة القدس.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس.
- الحدود المفاهيمية: اقتصرت الدراسة على المفاهيم والمصطلحات الواردة في الدراسة.

#### تعريف المصطلحات:

التمكين الإداري: "استراتيجية حديثة، تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين في المؤسسة، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية لها؛ لأن نجاح المؤسسة يعتمد على كيفية تناغم حاجات العاملين وتكاملها مع رؤية المؤسسة وأهدافها" (الأغا، 2018).

التمكين الإداري إجرائياً: "منح الصلاحيات لمديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية"

الإبداع الإداري: يشار به لقدرة المدير على استخدام أساليب حديثة في التفكير، تمتاز بالأصالة والطلاقة والحساسية للمشكلات. بحيث تعمل على تحقيق المصلحة العامة قابلة للتطوير وفقاً لإمكانيات الأفراد في المؤسسة (السبيعي، 2021).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: الجهد المبذول من قبل الجهات الإدارية في سبيل تطوير العمل وتحقيق المصلحة.

#### خطوات الدراسة:

- قامت الباحثة بمراجعة الأدبيات وشملت الكتب، الدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات المشابهة التي تناولت متغيرات الدراسة.
- بعد مراجعة الأدبيات قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة وعرضها على لجنة من ذوي الاختصاص والمعرفة؛ لإبداء الرأي والتقييم وإجراء التعديلات المطلوبة لتظهر بصورتها النهائية التي تم توزيعها وفقاً لها.
- قامت الباحثة بالتواصل شخصياً مع المدارس المبحوثة وتوزيع الرابط الإلكتروني للاستبانة.
- بعد مرحلة توزيع الاستبانة قامت الباحثة بتفريغ البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، واستخدام الاختبارات اللازمة والمطلوبة لغاية الإجابة عن الأسئلة، واختبار الفرضيات التابعة لها.

#### إجراءات الدراسة:

**منهج الدراسة:** المنهج الأنسب لإعداد الدراسة هو "المنهج المسحي" الذي يعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً للحصول على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل من الباحثة فيها.

**أفراد الدراسة:** يتمثل أفراد الدراسة في مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس، والبالغ عددهم 59 مديراً ومديرة، وقد تم استخدام طريقة الحصر الشامل لجميع مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس، إلا أن نسبة الاستجابة بلغت 85% بواقع (44) استجابة، ويتضح فيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الديموغرافية للأفراد فيها:

الجدول (1): البيانات الديموغرافية (ن=44)

المتغيرات الديموغرافية	العدد	%
دبلوم	-	-
بكالوريوس	8	18.2
ماجستير	31	70.5
دكتوراه	5	11.4
سنوات الخدمة	1-5 سنوات	25.0

المتغيرات الديموغرافية	العدد	%
10-6 سنوات	19	43.2
أكثر من 10 سنوات	14	31.8

**أدوات الدراسة:** تم تطوير استبانة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من (22) فقرة موزعة على مجالين، هما: التمكين الإداري والإبداع الإداري حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، وقد استعانت الباحثة بجملة من الأدبيات ذات الصلة التي أسهمت في تطوير مقاييس الدراسة منها (شيباني، 2020؛ حجازي وطنبور، 2018؛ مراد، 2020؛ مرشود ومربوع، 2021؛ داود، 2022).

الجدول (2): عدد فقرات مجالات الدراسة

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	التمكين الإداري	11
2	الإبداع الإداري	11
	المجموع	22

### صدق الأداة وثباتها:

**صدق الأداة:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين وتم إجراء التعديلات وفقاً لتوجيهاتهم حيث تم حذف العديد من العبارات، وتعديلها في ضوء المقترحات المقدمة بما لا يقل عن 70% من إجماعهم، وبذلك خرجت الأداة بصورتها النهائية. **ثبات الأداة:** تم حساب ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وطريقة التجزئة النصفية Split Half Method والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (3): معامل الثبات لأداة الدراسة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط	التجزئة النصفية
1	التمكين الإداري	11	.947	.932	*.965
2	الإبداع الإداري	11	.921	.899	*.947
	جميع مجالات الاستبانة	22	.962	.947	.973

\*تم استخدام معادلة جتمان حيث إن عدد الأسئلة الفردية لا يساوي الزوجية

### النتائج والمناقشة

تم تحليل نتائج الدراسة باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، وذلك بغرض الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومناقشتها والتعليق على النتائج من قبل الباحثة، وفيما يلي استعراض للإجابة على الأسئلة ومناقشة نتائجها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع التمكين الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس الشرقية؟

الجدول (4): واقع التمكين الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس الشرقية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
8	يقوم المدير بتحديد الصلاحيات الملائمة والمناسبة لكل موظف وموظفة داخل المدرسة	3.48	1.07	69.55	8
7	يمنح المدير المعلمين والموظفين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهام المحددة	3.50	1.02	7.00	7
5	يزود المدير المعلمين والموظفين بالموارد اللازمة لتحقيق مهامهم	3.66	1.06	73.18	5
6	يشجع المدير المعلمين والموظفين على تحمل المسؤولية والاستفادة من الصلاحيات المُوخولة لهم.	3.61	1.08	72.27	6
2	يعزز المدير العمل بروح الفريق والعمل التعاوني	3.77	1.08	75.45	2



م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
10	يستطيع المدير استغلال الموارد في المدرسة بكفاءة وفاعلية.	3.43	1.07	68.64	10
9	يحرص المدير على تحقيق التطور المعني للمعلمين	3.45	1.13	69.09	9
1	يدعم المدير التجديد والابتكار في عملية التعليم والتعلم.	3.95	1.03	79.09	1
3	يسعى المدير لتوفير التدريب اللازم لتطوير وتنمية مهارات المعلمين	3.77	.96	75.45	3
4	يوظف المدير الوسائل الرقمية لتعزيز التواصل الإداري	3.75	1.06	75.00	4
11	يقدم المدير المكافآت المادية أو المعنوية لذوي الكفاءات والإنجازات.	3.30	1.11	65.91	11
	التمكين الإداري بشكل عام	3.61	.86	72.15	

يبين جدول (4) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات التمكين الإداري يساوي 3.61 وبذلك فإن الوزن النسبي 72.15%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات التمكين الإداري بشكل عام بنسبة 72.15%، وقد حصلت الفقرة "يدعم المدير التجديد والابتكار في عملية التعليم والتعلم" على أعلى درجة موافقة بنسبة 79.09%، بينما حصلت الفقرة "يقدم المدير المكافآت المادية أو المعنوية لذوي الكفاءات والإنجازات" على أقل درجة موافقة بنسبة 65.91%.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى جملة من الأسباب التي ترى أن عملية التمكين الإداري هدفها هو تعزيز العملية التعليمية عبر تطوير المهارات القيادية؛ ليكون قادراً على اتخاذ القرارات المناسبة وحل المشاكل، كما يسهم التمكين الإداري بتعزيز قدرة المدير على تطبيق ممارسات إبداعية تسهم في تحسين فرص المدرسة بالتطور عبر خلق فريق عمل مدرسي ناجح، فهو قادر على إدارة الأزمات. لذا ترى الباحثة أن التمكين الإداري وسيلة لتطوير العملية التعليمية، وتحسينها. تتشابه الدراسة الحالية مع (أبو شمالة، 2021؛ العنزي، 2020؛ مراد، 2020؛ Atik, et al., 2020؛ Kusumaningrum, et al., 2018). في حين لم تختلف مع أي منها في درجة الموافقة، أو بحثها في التمكين الإداري.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه: ما واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس الشرقية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والترتيب.

الجدول (5): واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس الشرقية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يشجع المدير الموظفين الذين يقومون بأعمال مبتكرة	3.75	1.04	75.00	1
9	يتحمل المدير نتيجة قيامه بأعمال إبداعية	3.50	.95	7.00	9
6	يضع المدير خطة بديلة لمواجهة الأزمات دائماً	3.52	.95	7.45	6
8	يسمح المدير للموظفين إبداء آرائهم تجاه حل المشكلات لتقديم الاقتراحات	3.50	1.07	7.00	8
4	يقوم المدير بتوزيع الصلاحيات على الموظفين كل حسب تخصصه	3.61	.99	72.27	4
6	لدى المدير القدرة على الإقناع بوجهة نظره	3.52	.98	7.45	6
2	يعطي المدير أحكاماً موضوعية في المواضيع في كثير من الجوانب العملية	3.66	.89	73.18	2
11	يوظف المدير العصف الذهني في سبيل إثارة أفكار الموظفين	3.45	1.07	69.09	11
5	يستعين المدير بالتقارير الدورية في رسم الخطط لمواجهة المشكلات التي قد تطرأ	3.57	1.04	71.36	5
10	يمتلك المدير نظرة ثاقبة لاكتشاف المشكلات	3.48	1.02	69.55	10
3	يرسم خطراً بديلاً دائماً لمواجهة العقبات	3.66	.86	73.18	3
	الإبداع الإداري بشكل عام	3.57	.74	71.32	

يبين جدول (5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الإبداع الإداري يساوي 3.57 وبذلك فإن الوزن النسبي 71.32%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات الإبداع الإداري بشكل عام بنسبة 71.32%، وقد حصلت الفقرة "يشجع المدير الموظفين الذين

يقومون بأعمال مبتكرة" على أعلى درجة موافقة بنسبة 75.00%، بينما حصلت الفقرة "يوظف المدير العصف الذهني في سبيل إثارة أفكار الموظفين" على أقل درجة موافقة بنسبة 69.09%.

وتدلل الباحثة على هذه النتيجة بأن الإبداع الإداري وسيلة نحو تطوير الآراء وتنمية الاستراتيجيات التعليمية، فهو من العناصر المهمة لضمان تقدم العملية التعليمية. فهو وسيلة تسهم بجعل المدير يحفز الطلاب نحو الابتكار وتعزيز المهارات عبر استخدام الموارد المتاحة بفاعلية، وخلق جو من التواصل والود بين المعلمين والطلاب، فكما ترى الباحثة -ومن خلال الأدبيات التي اطلعت عليها- أن الإبداع الإداري وسيلة لتحقيق نتائج ملموسة وإيجابية في تنمية المدرسة، وتطويرها، ودفعها نحو التقدم على أن يحافظ المدير على مستوى من التطور التكنولوجي ومواكبة الحداثة. تتشابه الدراسة الحالية في نتائجها مع دراسة (مرشود ومربوع، 2021؛ Imam, et al., 2020).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين الإداري والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس الشرقية؟  
للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام اختبار معامل بيرسون للارتباط، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (6): معامل الارتباط بين التمكين الإداري والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس الشرقية

الإبداع الإداري	
معامل الارتباط	.833
القيمة الاحتمالية	.000

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (6) أن معامل الارتباط يساوي 833. ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 000. وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظرهم.

ترى الباحثة أن العلاقة بين المتغيرات علاقة طردية تشير إلى كون التمكين الإداري وسيلة تسهم في تطوير أداء المديرين عبر تنمية قدراتهم الإدارية، وتوسيع مساهماتهم في تنمية الأداء للمعلمين، فالتمكين الإداري يوفر فرصة لإشراك الطواقم التعليمية في المدرسة بالعمليات الإدارية، كما يساعد المدير على تعزيز انتماء المعلمين للمدرسة وشعورهم بالرضا، بالمدير ليكون مبدعا يجب أن يتحلى بصفات شخصية تمكنه من الإبداع وميزات إدارية تنبثق من التمكين، فهو قدوره لغيره والأكثر تأثيراً في شخصية المحيط، فسرعة استجابته للمواقف وقدرته على التصرف واتخاذ القرارات الإبداعية ترسخ صورة ثابتة لدى العاملين في المدارس بأنهم يقومون سويًا بخدمة النظام التعليمي، وتعزيز مستوى المؤسسة التي ينتمون لها. خاصة في منطقة القدس الشرقية حيث تعاني المدارس من الضغوط والممارسات الاحتلالية التي تفرض الحاجة للإبداع، وتوجب على الوزارة والجهات المسؤولة تمكين المدير إدارياً فهو يوضح للكثير من الضغوط التي يحتاج فيها لابتكار حل سريع ومباشر.

وضمن عينة من الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة فلم تكن العلاقة بين المتغيرات مباشرة كما عرضتها في هذه الدراسة، حيث ارتبط كل من المتغيرات بمفاهيم إدارية وتربوية مختلفة فمثل دراسة حجازي وطنبور (2018) أكدت على دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي، وشيباني (2020) أكدت على دور الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي. في حين أن أبا شمالة (2021) أشارت للدور المهم للريادة الاستراتيجية في التمكين الإداري ودراسة مراد (2020) التي بحثت في العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي. ومن هنا نلاحظ أن الدراسة الحالية من الدراسات التي انفردت في بحث العلاقة بين المتغيرات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول التمكين الإداري والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس الشرقية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

للإجابة عن التساؤل تم صياغة الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول التمكين الإداري والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس الشرقية تعزى إلى المؤهل العلمي؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الأول تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (7): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"Fقيمة"	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	بين المجموعات	2.459	2	1.229	1.730	.190
	داخل المجموعات	29.141	41	.711		
	المجموع	31.600	43			
الإبداع الإداري	بين المجموعات	3.562	2	1.781	3.659	.035
	داخل المجموعات	19.956	41	.487		
	المجموع	23.518	43			

من النتائج الموضحة في جدول (7) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة 05. لمجال التمكين الإداري، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول هذا المجال تُعزى إلى المؤهل العلمي. وترى الباحثة أن التمكين الإداري يحتاج لمواهب وقدرات شخصية لدى المدير تسبق المؤهل العلمي، فالمؤسسات التعليمية تعتبر بيئة تحتاج لبذل الجهد مما يتطلب قيادة مؤهلة، وفشل التمكين يرتبط بالمهارات الشخصية للمدير قبل ارتباطه بالمستوى التعليمي له مما يزيد من الاتجاه نحو تنمية القدرات الشخصية للمديرين. مما يجعل من التمكين الإداري واقعا ينطلق من ممارسات المدير وأدائه وليس من علمه ومؤهله. وقد تبين أيضا أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي "أقل من مستوى الدلالة (05 ≤ α) لمجال "الإبداع الإداري" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول هذا المجال تُعزى إلى المؤهل العلمي، والجدول التالي يبين نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المؤهل العلمي.

الجدول (8): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
الإبداع	4.09			
الإداري	3.39	.704*		
دكتوراه	3.84	.255		-.449

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 05$

من النتائج الموضحة في جدول (8) تبين أن هناك فروقا بين متوسطات كل الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وبين متوسطات الذين مؤهلهم العلمي ماجستير، وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما تبين عدم وجود فروق بين باقي الفئات الأخرى. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (جعدي، 2022)، ولم تتفق مع أي من الدراسات السابقة فيما يخص المؤهل العلمي. وترى الباحثة أن هذه الفروق تعود لكون مرحلة البكالوريوس هي المرحلة الأساس التي يبدأ فيها الفرد بجمع المعلومات قبل أن ينتقل لمرحلة الممارسة العملية في حياته المهنية، حيث يزداد في هذه المرحلة رغبة في تنمية ما يعرف، وتطوير ما يملك من علم عبر الاستزادة من المعرفة بحصوله على الماجستير؛ لذا فمن الممكن أن تترك درجة البكالوريوس هذا الأثر والقدرة على التأثير في شخصية الفرد، إلا أن المديرين على اختلاف مستوياتهم العلمية يخضعون للتدريب من الوزارة والتعريف بالقوانين والتعليمات المتعلقة بالمهنة، ويتشابهون في الظروف التي يعملون فيها.

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05 ≤ α) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول التمكين الإداري والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس الشرقية تُعزى إلى سنوات الخدمة؟ للإجابة عن السؤال الفرعي الثاني تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"F قيمة"	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	بين المجموعات	4.711	2	2.356	3.592	.037
	داخل المجموعات	26.888	41	.656		
	المجموع	31.600	43			
الإبداع الإداري	بين المجموعات	3.555	2	1.777	3.650	.035
	داخل المجموعات	19.964	41	.487		
	المجموع	23.518	43			

من النتائج الموضحة في جدول (9) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq .05$ ) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى سنوات الخدمة. والجدول التالي يبين نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة.

الجدول (10): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	1- 5 سنوات	6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
التمكين الإداري	1- 5 سنوات	3.24			
	6-10 سنوات	3.48	-.244		
	أكثر من 10 سنوات	4.06	-.825*	-.582	
الإبداع الإداري	1- 5 سنوات	3.41			
	6-10 سنوات	3.35	.064		
	أكثر من 10 سنوات	3.98	-.567	-.631*	

\*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq .05$

من النتائج الموضحة في جدول (10) تبين ما يلي:

**مجال التمكين الإداري:** تبين أن هناك فروقا بين متوسطات كل الذين سنوات خدمتهم تتراوح من 1 إلى 5 سنوات وبين متوسطات الذين سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات، وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات، بينما تبين عدم وجود فروق بين باقي الفئات الأخرى. في حين أن التمكين الإداري يهدف لتوسيع صلاحيات المديرين، وتنمية معارفهم وقدراتهم ورفع مستوى أدائهم عبر إحداث التغييرات اللازمة، بحيث يكون المدير قادرا على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، فمنحه الصلاحيات وتفويضه للقيام بمهامه الفنية والإدارية يحتاج للخبرة والمعرفة لتوظيف التجارب التي مر بها سابقا لتحقيق أهداف محددة، فالخبرة هي مصدر المعرفة واكتساب المهارة والقدرة على أن تكون مؤثرا قادرا على التغيير، حيث يملك الحلول لكثير من الفجوات الإدارية ويمكنه عبر تجاربه السابقة توقع المشكلة قبل حلولها، وقد تفرض في بعض الأحيان سنوات الخبرة وجود المدير كمستشار ومحكم في بعض المواقف مما يزيد من تمكينه الإداري. فهو من واقع خبرته أكثر دراية ومعرفة بالقوانين والأنظمة والتعليمات التي تنظم عمل المؤسسة التعليمية وتمكينه من أن يكون قائدا داعما.

**مجال الإبداع الإداري:** تبين أن هناك فروقا بين متوسطات كل الذين سنوات خدمتهم تتراوح من 6 إلى 10 سنوات وبين متوسطات الذين سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات، وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات، بينما تبين عدم وجود فروق بين باقي الفئات الأخرى. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جعدي، 2022)، واختلفت مع دراسة (Aburuman, 2016) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. وترى الباحثة أن المدير المبدع يكتسب خبرته من التجارب التي مر ويمر فيها عبر سنوات ممارسته لعمله، وقدرته على توظيف هذه التجارب في توسيع أفقه وقدرته على التصرف، فهو يدمج كل ما مر به من خبرات ومهارات سابقا ويستعرضه أمامه عند الحاجة للتصرف بحيث يكون مبدعا خلافا لا تقليديا نمطيا في حوله.

## التوصيات:

1. ضرورة تدريب مديري المدارس لتنمية قدراتهم على أساليب التمكين والإبداع الإداري لخدمة العملية التعليمية.
2. قيام وزارة التربية والتعليم بعمل نشرات تتضمن تعليمات تدعم التمكين الإداري.
3. ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بإقرار حوافز لمديري المدارس مرتبطة بالإبداع الإداري لديهم.
4. مراجعة سياسات الاختيار والتعيين لمديري المدارس تتضمن معايير متعلقة بالتمكين والإبداع الإداري.
5. قيام وزارة التربية والتعليم بسن القوانين التي تساعد على اتخاذ القرار بناء على التمكين الإداري.
6. تعزيز تبادل الخبرات بين مديري المدارس فيما يتعلق بمهارات التمكين والإبداع الإداري.
7. عقد ورشات عمل تعزز الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.
8. إجراء دراسات متعلقة بالتمكين والإبداع الإداري لمديري المدارس في أماكن أخرى من فلسطين لعمل المقارنات.

## المصادر المراجع باللغة العربية

- أبو زياد، ز. (2019). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية: دراسة ميدانية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. 27 (4): 95-128.
- أبو شمالة، ع. (2021). *أثر الريادة الاستراتيجية في التمكين الإداري لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الأغا، ص. (2018). متطلبات التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*. 9 (3): 120-133.
- جعدي، مي (2022). *النموذج البنائي للعلاقة بين الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين*. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- حجازي، م، وطنبور، ر. (2018). دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*. 3 (6): 134-150.
- داود، غ، وأبو بكر، ب. (2022). أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري - دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيل-. *مجلة الاقتصاد والبيئة*. 5 (1): 95-123.
- زيري، ف. (2018). دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الإدارية، (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- السبيعي، ت. (2021). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت، *مجلة الطفولة والتربية*، 13(46): 495-533.
- شيباني، أ. (2020). *الإبداع الإداري وانعكاساته على الأداء الوظيفي تصور ميداني لموظفي إدارة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهيدي*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، المغرب.
- صادق، ف، ومحمد، س. (2022). الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم. *مجلة كلية التربية في جامعة المنوفية*. 1 (1): 1-14.
- العنزي، م. (2020). معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ممارساتهم لأدوارهم المهنية. *مجلة كلية التربية جامعة المنصورة*: 631-648.
- العفاد، ع. والنجار، ع. (2022). مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*. 6 (15): 1-24.
- عوض، ع. (2018). العلاقة والأثر بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي. *مجلة الإدارة والاقتصاد*. (117): 139-153.
- غوانمة، ف. (2017). واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*. 35 (2): 177-217.
- قرامطية، ز، وبوخاري، س، ومسراتي، خ. (2020). أثر التمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*. 1 (13): 268-281.

- مراد، ه. (2020). العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في وزارة الاستثمار والتعاون الدولي بمصر. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*. 21 (2): 181-210.
- مرشود، ج، ومربوع، س. (2021). درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. 29 (3): 468-499.

#### References:

- Aburuman, N. (2016). The impact of administrative empowerment on creativity improvement among the workers of Jordanian public administration institute (in Arabic), *International Journal of Business and Social Science*. 7 (1): 182-190.
- Ali, E. (2022). The work environment and its impact on administrative creativity: A case study of Sudan University of Science and Technology (in Arabic). *Journal Of Legal and Economic Studies*. 5 (1): 1963-1978.
- Atik, S. & Celik, O. (2020). An Investigation of the Relationship between School Principals' Empowering Leadership Style and Teachers' Job Satisfaction: The Role of Trust and Psychological Empowerment (in Arabic). *International Online Journal of Educational Sciences*. 12 (3).
- Imam, H. Naqvi, M. Naqvi, B. & Chambel, M. (2020). Authentic leadership: unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor (in Arabic). *Leadership & Organization Development Journal*.
- Kusumaningrum, E. Sumarsono, R. & Gunawan, I. (2018). Empowering Principal of Boarding House-Based Junior High School in East Java Province Indonesia. In *3rd International Conference on Educational Management and Administration (CoEMA 2018)* (in Arabic). Atlantis Press.
- Marzuki, A. & Lampuasa, S. (2019). The Roles of school principal leadership in developing English Teachers' creativities in Palu (in Arabic). *Al-Talim Journal*. 26 (3): 267-279.
- Shukri, D. Khazaal B. & Arslan, M. (2021). The Effect of Administrative Creativity on Improving Employee Performance, (An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees of the Asia Cell Communications Company in Kirkuk) (in Arabic). *Webology*. 18 (2).
- Yossef, R. (2017). Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University (in Arabic), *Journal of Education and Practice*. 8 (6): 113-122.