

**مستوى تفويض الصلاحيات وعلاقته بالإبداع الإداري  
لدى مديرات المدارس بمدينة جدة  
( دراسة ميدانية )**

**إعداد**

أ / أمل بنت ناصر بن صالح المري  
جامعة الملك عبد العزيز

د / منى عبد المحسن الفضلي  
جامعة جدة

**المستخلص:**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تفويض الصلاحيات لمديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة، والتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة، والكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين درجة تفويض الصلاحيات ودرجة الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، الارتباطي، المقارن، لمناسبتهم مع طبيعة الموضوع، وطبقت الدراسة على مديرات المدارس الحكومية والأهلية التابعة لوزارة التعليم في مرحلة التعليم العام (الثانوي) بمحافظة جدة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغ مجتمع الدراسة ١٦٨ مديرة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ان مستوى ممارسة تفويض الصلاحيات الممنوحة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة كان بدرجة متوسطة، ان مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة كان بدرجة كبيرة، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة القوة بين درجة تفويض الصلاحيات ودرجة الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة. وخلصت الدراسة الى عدة توصيات أهمها ضرورة اهتمام ادارة التعليم لسياسة تفويض الصلاحيات بشكل اكبر وأوسع للوصول الى اعلى فعالية وإبداع للإدارة المدرسية، وذلك بالعمل على تغيير وجهة نظر مديري ادارات التعليم وسلوكهم إزاء ممارسة تفويض الصلاحيات، منح مديرات المدارس قدرًا من الحصانة التي تجعلهم أكثر قدرة على اتخاذ القرارات التربوية الرشيدة، وعدم التردد بتطبيق الاساليب الجديدة وتحمل المخاطرة بالعمل خوفا من الإخفاق، وذلك بتوفير نظام عادل ومجز للحوافز المادية والمعنوية وضمانات الأمان الوظيفي والترقيات على أساس المؤهلات والقدرات والمزايا الأخرى لمديرات المدارس لمواصلة العطاء والإبداع في العمل الإداري.

**Abstract**

The aim of this study is to find out the level of the power delegated to the female secondary school principals in Jeddah city and the level of their administrative creativity, as well as detect any correlation relationships between the degree of power delegation and administrative creativity in the opinion of these female secondary school principals. the descriptive surveying was used, the descriptive correlative and descriptive comparative methodologies as they are most appropriate for this subject. The study was applied to the public and private secondary schools of the Ministry of Education in Jeddah Province. The researcher used the questionnaire as a tool for this study along with the comprehensive assessment method of the research population which numbered 168 female principals. The

study reached several findings, the most important of which is that the level of power delegated to the female secondary school principals in Jeddah city was medium, and that the level of administrative creativity of these principals was high. The study also detected a correlation relationship between the degree of power delegation and the administrative creativity in the case of these female principals. The study made several recommendations, the most important of which is that the educational administration should pay more attention to the power delegation policies in order to increase the school administration effectiveness and creativity, as well as try to change the views and behaviors of the female school principals towards power delegation. It is also recommended that the schools be granted a degree of immunity that makes them capable of taking the wise educational decisions without being afraid of failure when they apply the new work methods. Such immunity can only be made by creating a fair and lucrative system for the female school principals that grant them financial and moral rewards, as well as job security and promotions based on qualifications and abilities, along with other privileges in order to continue in working creatively.

### الإطار العام للدراسة:

#### المقدمة

يتصف العالم في الوقت الحالي بالتغيير المتواصل والسريع، نتيجة للتطورات في كافة المجالات والتي يؤثر بعضها على الآخر تأثيراً إيجابياً أو سلبياً، ونظراً لتلك التطورات كان لابد من الاهتمام عالمياً بالإدارة العامة والعمليات الإدارية باعتبارها الجانب التطبيقي لمسيرة تلك التطورات والاستجابة لتغييراتها.

ولقد اتضح الاهتمام في دول العالم عامة والدول النامية خاصة بأهمية رفع كفاءة القادة والإداريين ومنهم مديري المؤسسات التعليمية لتزويدهم بالمعارف والمعلومات والمهارات المختلفة والمتجددة عن طبيعة أعمالهم وتحسينها وتطويرها وتغيير سلوكياتهم بشكل إيجابي وبالتالي رفع مستوى الأداء وكفاءة العمل وتحقيق الإبداع الإداري.

لقد مر الفكر الإداري في العصر الحديث بالعديد من التطورات من خلال المدارس التي سعت إلى تأطير الفكر الإداري وتتابع تلك المدارس إلى أن وصلت إلى الاتجاهات الحديثة في الإدارة وقد نتج عن هذه المدارس ظهور العديد من الأساليب والمداخل الإدارية التي تعني بكيفية القيام بالأعمال الإدارية والتحول من المركزية إلى اللامركزية والتفويض والمشاركة وصولاً إلى

الهدرة والمنظمة المتعلمة والحوكمة وغيرها من الاتجاهات الحديثة في الإدارة ( بن نحيث ٢٠٠٨ م ، ٢).

ومن المبادئ والاساليب الادارية للتنظيم الفعال التفويض اذ يتوجب على كل قائد أن يمارسها لما يحققه من مزايا للمرؤوسين وللرؤساء الفرصة لتنمية المرؤوسين والاهتمام بالأمور المهمة من تخطيط وتكوين العلاقات مع البيئة الخارجية (التويجري ٢٠٠٦م، ٤)، ويخلق تفويض الصلاحية نظرة تفاؤلية للمرؤوسين تجاه مستقبلهم الوظيفي في المنظمة وينعكس بشكل ايجابي على أدائهم أعمالهم بكفاءة وفاعلية عالية. ( تراسي ٢٠٠٣م، ١٧).

ومن مجالات الإدارة العامة التي تهتم بتطبيق تلك الاساليب الادارية هي الادارة المدرسية التي تعتبر جزء من الادارة التعليمية التي تعد جزء من الادارة العامة، والإدارة المدرسية تمثل الركيزة الأساسية للتربية والتعليم لذلك فقد حظيت باهتمام الباحثين في الإدارة التربوية (الفايز ١٤١٤هـ، ١٣٦)

ولتحقيق أهداف الإدارة المدرسية ومسايرة مستجدات البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية، يتطلب منها اكتساب وتعلم قدرات ابداعية تسهم في وضع حلول مبتكرة وجديدة لحل المشكلات وتوفير البيئة المناسبة للعمل لاستمرارها ونموها، ولن يتم ذلك الا من خلال منحها نوع من الحرية والتمكين وتفويض الصلاحيات، فقد أكدت دراسة الحلو (٢٠١٠م) أن هناك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عملية التفويض منها السرعة في إنجاز الأعمال الإدارية، وتعزيز بروز قيادات مستقبلية، والاعتماد على النفس في حل المشكلات، وعدم تعطيل الأعمال بسبب غياب المدير، ودعم التجديد والابتكار والتحفيز على الإبداع، وأشارت دراسة العساف (٢٠٠٤م) إلى أن غياب جو الحرية يحد إلى درجة كبيرة من قدرة مديرات المدارس على الإبداع، وأوصت الدراسة منح مديرات المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهن وتتيح قدر من الاستقلالية وحرية التصرف، وتدعيم مفهوم المشاركة الجادة لمديرات المدارس في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي.

ويشمل العمل الإداري المدرسي على كل نشاط بشري يرمي إلى تنسيق جهود الأفراد العاملين في المدرسة وبشكل منظم لتحقيق أهداف المدرسة بأقل جهد، وأسرع وقت، وأفضل نتيجة، لذلك فإن منح الصلاحيات وتفويضها لمدير المدرسة أساس عملية التنظيم والتطوير والتجويد المنشودة لمواكبة التطور المتسارع في واجبات ومهام، ومسؤوليات مديري المدارس، والتغلب على معوقات التطوير، وأن الهدف من منح هذه الصلاحية هو إنجاز الأعمال بسرعة وكفاية وليس التخلي عن المسؤوليات، فالصلاحيات مهما تعددت لدى الرئيس فهي لا تعفيه من مسؤولياته ، فهو يبقى مسؤولاً عن كل ما كُلف به حتى ولو فوض القيام بجزء منه لبعض مرؤوسيه. (السواط وآخرون ١٤٢٠هـ، ٩٩).

وحرصاً من وزارة التعليم على توسيع صلاحيات مديري/مديرات المدارس فقد اعتمد صاحب السمو الأمير فيصل بن عبد الله بن محمد آل سعود الوزير السابق للتربية والتعليم الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس ١٤٣٢هـ، والتي تعد توسعاً في استقلالية المدرسة وأحقيتها

في ممارسة جملة من الإجراءات التي كانت سابقاً مركزية، وعملاً بأحدث ما توصلت إليه التجارب في التعليم العام، حيث بلغ عدد الصلاحيات (٥٢) صلاحية تضمنت جوانب مالية وإدارية وتربوية. ملحق رقم (١)، يرتبط القرار فيها بشكل مباشر بمدير المدرسة وفي جزء منها بقرار مجلس المدرسة، ومنحت لائحة الصلاحيات مديري المدارس تفويض عدد منها إلى وكيل (أو وكلاء) المدرسة إلا ما تم استثناءه من التفويض، وأشارت لائحة الصلاحيات إلى أن يتولى مدير/مديرة المدرسة ممارسة هذه الصلاحيات وإصدار القرارات اللازمة لتنفيذها وفق إجراءات التنفيذ التي تعد جزءاً لا يتجزأ من الصلاحيات، على أن يتم تقييم تطبيق هذه الصلاحيات وتقييم تنفيذها. (وزارة التربية والتعليم ١٤٣٢هـ)

وقبل عرض مشكلة الدراسة نستعرض عدد من الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع

**تفويض الصلاحيات** ومنها دراسة (الصغير، ٢٠٠٦م) والتي هدفت إلى التعرف على واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، والمعوقات التي تحول دون تفويضهم تلك الصلاحيات. ومن أهم النتائج أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في التخطيط بدرجة أعلى من المتوسط وفي الإشراف الفني بدرجة متوسطة، ومن أهم المعوقات التي تعوق المديرين عن تفويض صلاحياتهم ضعف النظم، الحوافز، التدريب، الرقابة، الإشراف.

**دراسة (العثمان، ٢٠٠٣م)** وهدفت إلى التعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل والتعرف على العوامل المعوقة للتفويض وتأثير التفويض على كفاءة الأداء. وتوصل الباحث إلى أن معوقات تفويض السلطة حساسية وأهمية بعض القرارات وعدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية، وأن القوى الدافعة لنجاح التفويض تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء والارتقاء بمستوى الأداء والاستثمار الأفضل للوقت، واثرت التفويض على كفاءة الأداء وزيادة درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية ويعمل على زيادة كمية العمل المنجز.

**دراسة (البركاتي، ٢٠٠٢م)** وهدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديرات الإشراف التربوي لتفويض السلطة إلى المشرفات للقيام بالقيام بمهامهن، والعوامل والعوائق التي تحد مديرات الإشراف التربوي من عملية التفويض، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن ممارسة تفويض السلطة الإجمالية متوسطة في جانبها الفني في الواقع، كما يرى مجتمع الدراسة أهمية تفويض السلطة الإجمالية في الجانب الإداري وبدرجة عالية وأهمية تفويض السلطة الإجمالية في الجانب الفني وبدرجة عالية جداً.

**دراسة (أل زمانان، ٢٠٠١م)** وهدفت إلى التعرف على معوقات تفويض السلطة من جانب الرؤساء والمعوقات التي تعود للمرؤوسين والمعوقات التي تعود للتظيم والتعرف على الاختلاف في رؤية مفردات الدراسة إزاء تلك المعوقات باختلاف متغيراتهم الديموغرافية، وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم العوامل التي تدفع بالمرؤوسين إلى عدم تقبل السلطة المفوضة لهم هي عدم حصولهم على التشجيع والخوف من المساءلة وقلة التدريب، إن من أهم العوامل التنظيمية التي تعيق تفويض السلطة هي حساسية وأهمية بعض القرارات وعدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية، وإن من أهم العوامل التي تدفع بالرئيس إلى عدم التفويض هي الرغبة في الظهور بمظهر القوة

وعدم إدراكه لفوائد التفويض والخوف من إساءة استعمال السلطة المفوضة، وإن التفويض يقلل من أهميته والحرص على أن تؤدي الأعمال بنمط واحد .

**دراسة (دويكات، ٢٠٠٠م)** وهدفت الى لمعرفة نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدرء المدارس الثانوية الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى: ظهور مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الفنية والواجبات التربوية والواجبات الاجتماعية بصورة متوسطة . وتوجد فروق ذات ارتباطيه سلبية بين النمط الديكتاتوري وجميع مجالات التفويض، توجد فروق ذات ارتباطيه ايجابية من النمط الديمقراطي والدبلوماسي وجميع مجالات التفويض.

**دراسة (العضائية، ١٩٩٨م)** وهدفت إلى معرفة مستوى ودرجة تفويض السلطة الإدارية في مؤسسات القطاع العام الأردني، وتوصلت الدراسة إلى ان مستوى تفويض السلطة الإدارية في المؤسسات العامة بدرجة متوسطة ، ووجود دلالة إحصائية لمتغيرات العمر والمنصب الوظيفي والخبرة في مستوى تفويض السلطة، ولم تشر النتائج إلى وجود دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في التفويض.

**دراسة (Bishop, 1994)**، وهدفت إلى التعرف على تأثير القيادة المثالية على المعلمين العاملين معها عند تفويضها السلطة. وأوضحت نتائج الدراسة ان المعلمون يعتبرون مديرهم قادة مثاليين مكنوهم من السلطات أكثر من المعلمين في المدارس ذات الأداء المنخفض.

**اما المحور الثاني: الابداع الاداري فنذكر دراسة (العساف، ٢٠٠٤م)** وهدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، ومعوقاته ومقترحاته وتوصلت الدراسة الى غياب المستويات الإبداعية المرتفعة لدى مديرات المدارس، ، وتحذ المعوقات الذاتية من قدرة مديرات المدارس على الإبداع الإداري بدرجة قليلة، بينما تحذ المعوقات التنظيمية من قدرتهن على الإبداع الإداري بدرجة كبيرة، كما أن واقع الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض بشكل عام متوسط ، حيث تبين أن أربعة من عناصر الإبداع الإداري تتوفر لدى بعض مديرات المدارس وهي - على التوالي :- المرونة، التحليل والربط، الطلاقة، الاحتفاظ بالاتجاه .في حين أن بقية العناصر الأخرى وهي الأصالة، قبول المخاطرة، الحساسية للمشكلات، لا تتوفر إلا في النادر من مديرات المدارس.

**دراسة (جحلان، ١٩٩٧م)** وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي ممثلا في العناصر التالية (البناء التنظيمي، الحوافز التشجيعية، الأساليب الإشرافية، تحمل المخاطرة، العمل الجماعي، إبداء الرأي الآخر وقبوله)، على إبداع الموظفين في المنظمات المختلفة . وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ، وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والإبداع ، وأن المناخ التنظيمي بعناصره المختلفة يؤثر على الإبداع، من أهم سلبيات المناخ التنظيمي الالتزام الحرفي باللوائح والتعليمات وارتفاع مستوى الإشراف والمراقبة والتركيز على العقاب وتدني الحوافز ، كما أن المخاطرة في العمل غير مرغوبة حيث يمكن تأجيل اتخاذ القرارات بدلا من المخاطرة بارتكاب أخطاء، وفي حالة صدور قرارات جديدة من الأفضل أن يتم التعرف على ما حدث سابقا

في الحالات المماثلة، كما يفضل الموظفون في حالة حدوث خلاف في الرأي رفع الأمر إلى الرئيس.

**دراسة (سكموك إينز، ١٩٩٦م)** وهدفت إلى تحديد مفاهيم مدراء المدارس والمدرسين فيما يتعلق بالممارسات القيادية والملاح الإبداعية المثبتة للمديرين في بعض المدارس المعروفة بتغيير النمط السائد.. وقد توصلت الدراسة إلى أن نسبة العالية من مديري المدارس أوضحوا تفهمهم لخمسة من الممارسات القيادية تمثلت في: مواجهة العملية، واستحياء رؤية مشتركة، وتمكين الآخرين من التحرك، وتغيير الطريقة، والتشجيع العاطفي، أما المعلمين فإن معظمهم اعتبر أن مديريهم يعكسون المهام التي تتضمنها الممارسات القيادية، وأن مديري المدارس أظهروا المعالم الإبداعية الثمانية المتمثلة في حب العمل والاستقلالية والأصالة والمرونة والمصالح العريضة وتحديد الهدف والذكاء والإبداع والدافعية.

**دراسة (المسيليم وزينل، ١٩٩٢م)** وهدفت إلى التعرف على أهم معوقات الأنشطة الابتكارية في مدارس التعليم الثانوي في الكويت، وقد بينت نتائج الدراسة: أن من معوقات الأنشطة الابتكارية في مجال قوة وصلاحيات إدارة المدرسة عدم الاتفاق مع القول "أن الإدارة المدرسية الحديثة يجب أن تكون إدارة مبدعة"،

ونستخلص مما سبق بأن موضوع تفويض الصلاحيات والإبداع الإداري أخذ اهتمام كثير من كتاب الإدارة والباحثين، الذين أوصوا في دراساتهم بمواصلة الدراسات الميدانية لموضوع تفويض الصلاحيات وعلاقته بالإبداع الإداري في الإدارة المدرسية، وبصفة خاصة في ظل ظروف ومستجدات العولمة والتطور في كافة المجالات، والذي يتطلب أن يكون الإبداع الإداري متطوراً ومتجدداً باستمرار، مما دعا الباحثة إلى إجراء هذه الدراسة بهدف التعرف على مستوى تفويض الصلاحيات وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس.

**مشكلة الدراسة:**

جاءت هذه الدراسة استجابة لبعض التوصيات في الدراسات السابقة بالبحث في موضوع تفويض الصلاحيات وعلاقته بالإبداع الإداري كدراسة الحلو (٢٠١٠م) دراسة العساف (٢٠٠٤م)، للتعرف على حقيقة وواقع الأداء والمناخ الإداري المتوفر ووسائل تطويره في المؤسسات التعليمية وغيرها، والتي منها تفويض الصلاحيات الأمر الذي يعطي مساحة أوسع للمروسين في العمل بما يمكنهم من تحقيق الإبداع الإداري.

كما تمت الدراسة الاستطلاعية ملحق رقم (٢) على عدد من مديرات المدارس لمعرفة واقع ممارسة المديرات لصلاحياتهن، واتضح من خلالها أن هناك تداخل بين صلاحيات مديرات المدارس وإدارات التعليم، إضافة إلى ضعف تفعيل الصلاحيات التي منحت إلى المديرات في حال احتاجت إليها وضرورة الرجوع في ممارستها إلى الإدارة العليا، وقد اشارت مديرات المدارس في الدراسة الاستطلاعية ان الصلاحيات الممنوحة هي مجرد شكليات في ظل المركزية المطبقة ولا تساعد على سرعة اتخاذ القرارات وتسهيل وانجاز الأعمال وتسهم في الحد من توليد أفكار جديدة في مجال العمل المدرسي.

ومن هنا أمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما مستوى تفويض الصلاحيات وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة جدة؟ ويتفرع عنه التساؤلات التالية:

#### تساؤلات الدراسة

١. ما مستوى تفويض الصلاحيات الممنوحة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهن؟
٢. ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهن؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة تفويض الصلاحيات ودرجة الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهن؟
٤. هل يوجد اختلاف بين وجهات نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة في درجة تفويض الصلاحيات وفق متغير نوع المدرسة؟
٥. هل يوجد اختلاف بين وجهات نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة في درجة الإبداع الإداري وفق متغير نوع المدرسة؟

#### فروض الدراسة

١. لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة تفويض الصلاحيات ودرجة الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهن.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0,01^*$ ) بين متوسط درجة استجابة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة لمستوى تفويض الصلاحيات وفق متغير نوع المدرسة {حكومي أو أهلي}.
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0,01^*$ ) بين متوسط درجة استجابة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة لمستوى الإبداع الإداري وفق متغير نوع المدرسة {حكومي أو أهلي}.

#### أهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة في الآتي:

١. التعرف على مستوى تفويض الصلاحيات لمديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة.
٢. الوقوف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة.
٣. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين درجة تفويض الصلاحيات ودرجة الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهن.
٤. الكشف عن وجود فروق في درجة تفويض الصلاحيات من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة وفقاً لمتغير نوع المدرسة {حكومي أو أهلي}.
٥. الكشف عن وجود فروق في درجة الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة وفقاً لمتغير نوع المدرسة {حكومي أو أهلي}.



### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي من نقاط:

#### الأهمية النظرية:

١. تقييم تنفيذ الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس في الواقع، مما يساعد على اتخاذ القرار فيما يخص منح الصلاحيات.
٢. بث روح المنافسة بين مديرات المدارس في مجال الإبداع الإداري وتنميته في ضوء الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لديهن.
٣. افادة صانعي القرار بمستوى الصلاحيات الممنوحة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس مما يساعد على تفعيل ومنح صلاحيات تسهم في تطوير أداء الإدارة المدرسية.

#### الأهمية التطبيقية:

١. توجيه اهتمام مديرات المدارس الى الصلاحيات الممنوحة لهن من أجل تفعيلها لمصلحة العمل داخل المدرسة ودورها في مجال الإبداع الإداري.
٢. توجيه الاهتمام الى تلبية الحاجات التدريبية للمديرات، والتي بدورها تؤدي لرفع أو تحسين الممارسات الإبداعية وتوظيفها في خدمة العملية التعليمية.
٣. نشر ثقافة الإبداع الإداري وصفات الإداري المبدع لدى مديرات المدارس، مما يحفزهن على تطوير مهارتهن الإبداعية.

### حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة بمجموعة من الحدود تملث في الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** تدور الدراسة حول " تفويض الصلاحيات وعلاقته بالإبداع الإداري في إدارات مدارس التعليم العام للمرحلة الثانوية التابعة لوزارة التعليم، وتناولت الدراسة بعض الصلاحيات الممنوحة لمديرات مدارس التعليم العام والتي يبلغ عددها (٥٢) صلاحية.
- **الحدود الزمنية:** تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٤ / ١٤٣٥ هـ.
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على مديرات المدارس الحكومية والأهلية التابعة لوزارة التعليم في مرحلة التعليم العام (الثانوي) بمدينة جدة، باستثناء مديرات المدارس الأجنبية البالغ عددها (٣٠) مدرسة.

### مصطلحات الدراسة

تحدد مصطلحات الدراسة فيما يلي:

١. **التفويض:** يعرف بأنه "تفويض الرئيس لبعض اختصاصاته إلى مرؤوسيه أو بعضهم، ليقومون بها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن هذه الاختصاصات" (كنعان ٢٠٠٩م، ٢٣٥)
٢. **الصلاحيات:** تعرف بأنها "الحقوق القانونية في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية" (الشرقاوي ٢٠٠٦م، ٣٦)

### التعريف الإجرائي لتفويض الصلاحيات:

عملية يتم بموجبها منح الحق لمديرات المدارس لاتخاذ القرار وأداء مسؤولياتهن والقيام بالمهام الموكلة إليهن، وقبول المديرات لتلك الصلاحيات وتوفير إدارة التعليم الإمكانيات والموارد والأنظمة واللوائح اللازمة لممارسة تلك الصلاحيات.

٣. **الإبداع:** يعرف بأنه "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع العام أو العالم إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية" (جروان ٢٠٠٢م، ٢٢)

٤. **الإبداع الإداري:** يعرف بأنه "قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها" (أبو بكر ٢٠٠٢م، ٤٦)

### التعريف الإجرائي للإبداع الإداري:

إنتاج مديرة المدرسة لأفكار ومقترحات وأعمال متميزة، قابلة للتطبيق في البيئة المدرسية بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ الأعمال المدرسية، بشكل يكفل تحقيق الأهداف التربوية بفعالية وكفاءة وتتيحه الصلاحيات الممنوحة لها.

٥. **مديرات المدارس:** تعرف بأنها "الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التعليم بوظيفة مدير مدرسة ليكون مسئولاً عن جميع جوانب العمل في مدرسته لتحقيق بيئة تعليمية أفضل، والعمل على توفير الإمكانيات والظروف لبلوغ الأهداف المتوخاة" (الداعور ٢٠٠٧م، ٩)

### الإطار النظري للدراسة:

### المبحث الأول : تفويض الصلاحيات:

#### مفهوم تفويض الصلاحيات Delegation of powers

يُقصد بالتفويض "عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال". (الصيرفي ٢٠٠٣م، ٧١)

يمكن أن نعرف التفويض بأنه "العملية التي يعهد الرئيس الإداري بجزء من اختصاصاته لأحد المرؤوسين". (حبتور ٢٠٠٩م، ١٦٧)

وعرفه كنعان (٢٠٠٩م، ٢٣٠) على أنها "المهام والواجبات التي يعهد بها القائد إلى بعض مرؤوسيه".

كما عرفه Lutgans & Hodgett (2004, p.380) على أنها "عملية توزيع المهام والسلطات للموظفين" وعرفه Dessler (2006, p 500) التفويض على أنه "فن نقل السلطة إلى المشرفين".

واعتبر الياسري (٢٠٠٧م، ٣) تفويض الصلاحيات "هو مزيج بين المركزية واللامركزية بنسب متفاوتة بسبب ارتباطهما بتفويض الصلاحيات وهو أمر نسبي يعبر عن مدى أوجده التفويض" فهي "العملية التي يقوم خلالها المدير بتكليف العاملين معه بأداء بعض الاعمال التي تقع ضمن اختصاصاته الروتينية أو تنفيذ بعض الواجبات التي لا يتضمن الخطأ فيها خطورة تؤثر على المنظمة، على ان يتم التفويض من خلال إطار قانوني أقرته التشريعات الحكومية أو الوزارية الواردة من الجهات المختصة" (فليه وعبد المجيد ٢٠٠٥م، ٣٢١).

ويعرف التفويض بأنه " العملية التي يقوم من خلالها المسؤول بمنح مرؤوسيه التفويض اللازم لمساعدته في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة، وإعطائهم المرونة والحرية المناسبة في العمل، وصولاً لتحقيق الأهداف التي ترمي إليها المنظمة التي يديرها" (الجزيري ٢٠٠٧م، ٤٧). من خلال التعريفات السابقة استخلصت الباحثة مضامين لمفهوم تفويض السلطة على أنه عملية تنظيمية يتم من خلالها منح جزء من سلطة (صلاحيات) الإدارة العليا المخولة لها أصلاً بموجب القانون والنظام الى مرؤوسيه ليباشروها تحت اشرافها وهذا يعني منح المفوض له حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدود، وبالقدر اللازم لإنجاز المهام في العمل الإداري واتخاذ التدابير والوسائل الكفيلة بالمسائلة والمحاسبة عن النتائج مع حق سحب الصلاحيات، بشكل يضمن حسن ممارسة تلك الصلاحيات على الوجه المطلوب مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات وذلك من أجل التخفيف من تضخم العمل الإداري.

### أهمية تفويض الصلاحيات:

يتفق الباحثون والعاملون في الإدارة على إن تفويض الصلاحيات يعد اسلوباً مهماً للغاية يتعين على القائد أن يميئه، وأن اساءة استخدامه أو النظر اليه على أنه وسيلة للتخفيف من المسؤولية سيكون له أثر عكسي، ولكنه يصبح ضرورة إذا نظر اليه على أنه وسيلة لمواجهة المسؤولية بكفاءة. ويبدو ذلك عندما تكون مسؤوليات القيادة أكبر من قدرتها الشخصية على الاضطلاع بها. وهذا يعني انه كلما كبر حجم العمل واتسع نطاقه ومداه وتعددت وظائفه يصبح تفويض الصلاحيات أمراً واجبا. (مرسي ٢٠٠٢م، ١٥). فهو ركيزة أساسية من ركائز تنمية الأفراد وضرورة من ضروريات التنظيم في العملية الإدارية. (الجبر ٢٠٠٢م، ١٣٨)

ويعد تفويض الصلاحية أمراً ضرورياً في مختلف المستويات الإدارية في التعليم وذلك لضمان سرعة انجاز العمل وإعطاء الإدارة فرصة أكبر للتفرغ للأعمال الأكثر أهمية، ويفسح المجال أمام العاملين للتدريب ، فضلاً عن بناء وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين في نطاقها. وهنا يمكن القول بدون التفويض لا يمكن للمنظمات أن تستمر في العمل والبقاء، فاندماج التفويض يخلق حالة لا يملك فيها أي فرد في المنظمة عدى رئيسها-حق القيام بأي عمل، ولكي تتم عملية تفويض الصلاحيات لابد من توافر عناصر أساسية حتمية، كتحديد الواجبات، ومنح الصلاحيات، تحديد المسؤولية، هذه العناصر الثلاثة متلازمة لا يمكن تجزئتها الواحدة عن الأخرى لكي يصح القول إن هناك عملية تفويض، وضرورة الموازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات، فعند تفويض صلاحية معينة يجب ان يحدد ما يكافئها من مسؤوليات. حيث إنه من المفروض ألا يتحمل

أي فرد مسؤولة أي عمل ليس له صلاحية على أبعاده ، فإن منح صلاحيات وسلطات دون ربطها بما يناسبها من مسؤوليات يوجد فرصا للاستقلال وسوء التصرف (الطويل ٢٠٠١م، ٢٨٧)

واعتبر بعض العلماء التفويض أفضل من التدريب في رفع كفاءة المدير الإداري ، بل نظر العلماء الى التفويض باعتباره مهارة ضرورية في الإدارة الذاتية للمدرسة مما يساعد على تنمية الثقة بالنفس لدى الجيل الثاني من القادة، ومن ثم فإن التفويض ضروري لإحداث تغيير شامل في الأمور الإدارية واحداث الإصلاح وحدث اقتصاد وقتي وجهد، وابرار جوانب تنمية المؤسسات واعلاء مهارات التعاون. (علاقي ٢٠٠٠م، ٢٦٨-٢٦٩)

ونظرا لتلك الأهمية فإن مزايا التفويض للرئيس (المفوض)، وللمرؤسين والتنظيم على النحو التالي:

### مزايا تفويض الصلاحيات للرئيس "المفوض":

يساعد في توفير الوقت للرؤساء من خلال نقل جزء من مهام المسؤول المفوض، مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية والشكلية. (كنعان ٢٠٠٩، ٢٤٠)

إتاحة فرص للرئيس النظر إلى المواقف بموضوعية، ومن ثم يكون الحكم على الموقف أفضل والسيطرة عليه أكبر. (الهوري ٢٠٠٢م، ١٤٥)، والحصول على معلومات جيدة ومتطورة من خلال مراقبة القرارات الجيدة التي تتخذ من قبل المرؤسين المفوضين نتيجة اقترابهم من مصدر المشكلة. (ابوشيخة ٢٠٠٢م، ٢٤٢)

يساعد في تحسين عملية الاتصال الهابط الذي يتطلب من الرئيس ان يصرف وقتا كبيرا مع المرؤوس لإعطائه التعليمات ويحدد النتائج ويطلب المعلومات المرتدة، كل ذلك يزيد من كمية الاتصالات ويحسن العلاقات بين الرئيس والمرؤوس. (المغربي ٢٠٠٦م، ٣٨٢)، فالتفويض يفتح الباب واسعا أمام المفوض وأمام غيره الى استحداث اساليب مبتكرة للإدارة والإنتاج ومواكبة التطور والوصول إلى المراكز الأعلى. (فقيه وعبد الحميد ٢٠٠٥م، ٣٣٢)

يتضح لنا الفائدة من التفويض بالنسبة للرئيس في توفير الوقت والجهد والتكاليف والمناخ المناسب للعمل مما يحقق الأهداف المرجوة والعدالة الاجتماعية.

### مزايا تفويض الصلاحيات للمرؤوس "المفوض إليه":

يؤثر التفويض ايجابيا على معنويات الموظف، فالشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة، وزيادة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس يساعد على تنمية المعنويات وزيادة الرضا الوظيفي. (المغربي ٢٠٠٦م، ٣٨٢-٣٨٣)

ويسهم في اكتساب المعارف والمهارات وتطوير الأداء نتيجة ممارسته للصلاحيات بقدر من الحرية والمرونة دون ضغوط، والتمتع بقدر من السلطة والمسئولية وفاعلية الأداء من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتحليل المشكلات وتشجيعهم على ابداء آرائهم ومقترحاتهم، ويسهم

التفويض في موضوعية تقييم أداء الموظفين من خلال إمكانية مقارنة المفوض إليه بأقرانه وفق معيار الفاعلية في صنع القرار. (فليه وعبد المجيد ٢٠٠٥م، ٣٣٤)

ويحقق للمروءس بعض المزايا المادية والمعنوية كزيادة الراتب والترقية أو الاطلاع على معلومات جديدة واكتساب مهارات وقدرات ابداعية جديدة. (هلال ٢٠٠١م، ١٢٧) والعمل على تنمية قيادات جديدة واثقين من أنفسهم قادرين لتولي المناصب في المستقبل. (الهواري ٢٠٠٢م، ٢٤٧)

تتضح الفائدة من تفويض المهام للمرؤوس في تنمية قدراته ومهاراته وزيادة إحساسه بالمسئولية والثقة وارتفاع الروح المعنوية وتحقيق التقارب والاتصال بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الأخرى الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق التعاون والانسجام بينها.

### مزايا تفويض الصلاحيات للمنظمة "المؤسسة":

يسهم التفويض في تقليل التكاليف المالية للقرارات الادارية في أداء أعمال المنظمة وتحسين نوعية خدماتها بسبب تركيز المسؤولين على الأمور الهامة والتفكير الخلاق والتطوير والاستخدام الأكثر كفاءة لوقت الرؤساء والمرؤوسين. (هلال ٢٠٠١م، ١٣٨)

ويساعد في خدمة الجمهور والمنتفعين بشكل أفضل في كل الأوقات بحيث لا تتعطل أعمال المنظمة في غياب الرئيس من خلال تبادل المعلومات وتعليم الموظفين مهارات جديدة تساعد في تطوير العمل عن طريق تفويض الصلاحيات. (القربوتي ٢٠٠٠م، ٢٦٥)

يحقق التفويض ديمقراطية الإدارة فتصبح الإدارة التربوية مشاركة بين المدير وجميع العاملين، فيسهم الجميع في حل المشكلات وصنع القرارات، والبعض يساهم في الاشراف ومتابعة تنفيذ وتقييم القرارات وتحمل المسؤوليات. (فليه وعبد المجيد ٢٠٠٥م، ٢٥٥-٢٥٧)

كما يساعد على سرعة انجاز العمل الإداري، مما يحقق أكبر عائد للمؤسسة التي يتم فيها عملية التفويض، وبأقل تكلفة ممكنة، ويحقق المرونة الإدارية. (الصرن ٢٠٠١م، ٢١٧).

التفويض وسيلة اتصال غير مباشرة توفر المعلومات عند أداء العمل عندما يكون الاتصال المباشر غير ممكن أو مرتفع التكلفة، ويقلل الكثير من الاجراءات الروتينية وبالتالي خفض قيمة المواد المستهلكة وتحقيق أهداف المؤسسة بأعلى كمية ونوعية، وبأقل كلفة ووقت وجهد، عما هو متبع في الطريقة العادية. (التويجري ٢٠٠٦م، ١٦)

يحقق التفويض الصحة التنظيمية بإنجاز أهداف المؤسسة التربوية والاستجابة لمتطلبات التغيير وهذا يتطلب مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات. (المغربي ٢٠٠٦م، ٣٨٢)

ويستخلص بأن فائدة التفويض بالنسبة للمنظمة يسهم في تحسين وتجويد الخدمات بأقل التكاليف، وتوفير قنوات التواصل وتبادل المعلومات وتنظيم العمل وتطويره وتحقيق ديمقراطية العمل.

### خطوات التفويض:

١. تحديد الاختصاصات والأنشطة: أي يتم تحديد واضح لمجموعة الأعمال والأنشطة التي سيقوم بممارستها المفوض إليه (Certo 2007, p.245)

٢. اختيار الشخص المناسب لأداء العمل: أي أنه يتم تحديد الموظف الذي يتمتع بالكفاءة اللازمة لأداء المهمة المفوضة إليه مع منحه السلطة اللازمة لتنفيذ الاختصاصات بحيث يكون هناك تطابق بين السلطة والمسؤولية.

٣. وضع المعايير الرقابية: وضع مجموعة من المعايير والتي يتم على أساسها مساءلة المرؤوس أمام الرئيس عما تم تفويضه إليه من صلاحيات، وسلطات، ويجب أن تكون هذه المعايير معروفة تمامًا للمفوض إليه، كما يجب إعلامه بالأخطاء المسموح بها (الصيرفي ٢٠٠٣م، ٩٤) (Mullins 2008, 442)

٤. القيام بتدريب العاملين على المهام التي يتم تفويضهم بها.

٥. ايجاد نظام سليم للمهام التي يتم تفويضها لمتابعتها. (Mullins 2008, 502) ولكي يتحقق التفويض بنجاح وفاعلية يتطلب الآتي:

### مبادئ التفويض:

أن تكون الواجبات والمهام المراد تفويضها، محددة، وواضحة وليست غامضة، والمحافظة على خطوط الاتصال مفتوحة بين الرئيس ومن يفوض له السلطة من رؤوسيه، وضرورة حسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يتم تفويض السلطة لهم، فقدره وكفاءة المفوض له تعتبران من متطلبات التفويض الفعال. (كنعان ٢٠٠٩م، ٢٣٢-٢٣٤-٢٣٦)

وعلى الرئيس عدم انتقاد المرؤوسين، فالنقد يجعل المرؤوس يقاوم قبول التفويض عن أعمال إضافية، ومنح المرؤوس السلطة والصلاحيات الكافية لأداء هذه الواجبات، وكذلك إعطاءه الحق في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات للقيام بالواجبات. (Whetten & other 2005, p 426)

ويجب الحذر من أن يصبح عمل المرؤوس عملاً للمدير، فغالبًا ما يأتي المرؤوس إلى المدير شاكيًا وجود مشكلة ما، فيظهر المدير استعداداه التام للقيام بحلها ثم يرحل المرؤوس تاركًا مسؤولية حلها على عاتق مديره دون المشاركة في حلها. (العلاق ٢٠٠٨م، ٢٢٧)

ولايجوز للمرؤوس أن يقوم باعادة تفويض السلطة التي انتقلت إليه الى من هم أدنى منه في السلم الوظيفي، وإلا اصبح الأمر بلا حدود، مما يجعل المسؤولية تضيق بين عدد كبير من الإداريين. وأخيرا التفويض لا يكون إلا من الأعلى الى الأسفل، فالتفويض يعد وسيلة للتخلص من

المركزية، وعدم التركيز الشديد للسلطات في قمة السلم الإداري. (الياسري، ٢٠٠٧م) ١١ / ٢  
(http://www.t6wry.com/٢٠١٤)

ويستخلص بأن أهم ما يقوم عليه التفويض وضوح الواجبات والمهام وتوفير وسائل وقنوات الاتصال بين الرئيس والمرؤوس وحسن اختيار الموظفين ذوي القدرة والكفاءة ومنحهم الصلاحيات الكافية للقيام بالأعمال المكلفين بها بفاعلية ونجاح وعدم تركيز السلطة واتخاذ القرارات في أيدي اشخاص معينة مما يؤثر على سير العمل.

وإذا لم يكن التفويض سليم يمكن ان يؤدي إلى العيوب التالية:

### عيوب وأخطاء التفويض:

- وهناك عيوب وضحاها Whetten & other (2005, p430-431) :
- تفويض مهام غير واضحة: فنقص المعلومات المتاحة لمدير المؤسسة عند تفويضه المهام إلى العاملين يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد.
  - عدم وجود ضوابط لعملية التفويض مثل عدم تحديد الوقت اللازم للإنجاز، وعدم تحديد السلطات والصلاحيات المتاحة للعاملين المفوضين، وهذا من شأنه أن يحدث فوضى عند أداء المهام المفوضة تفويض المهام لأفراد بعينهم اعتماداً على قدراتهم أو الثقة بهم، يؤدي إلى عدم الاستفادة من كل الطاقات الموجودة بالمؤسسة وبذر الأحقاد بين العاملين ومن ثم تصبح المؤسسة مجالاً للصراع لا للعمل.

### المعوقات التي تواجه عملية التفويض:

يمكن تصنيف المعوقات التي تواجه عملية التفويض إلى ثلاث عناصر، وهي على

النحو التالي:

#### معوقات تتعلق بالمدير

١. خوف المدير على مركزه إذا ما أبدى المرؤوس كفاءة أو جدارة غير عادية على التنفيذ مما قد يفقده المركز الذي يشغله (حنفي ٢٠٠٦م، ٢٤٣)
٢. الرغبة في تركيز السلطة والتمتع بمكانتها.
٣. انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين. (حبتور ٢٠٠٩م، ١٦٨)
٤. يدعي الرؤساء بأن الوقت الذي يحتاجونه في التفويض كتصحيح الأخطاء والرقابة والمراجعة أكثر بكثير مما لو قاموا بأداء العمل بأنفسهم (حريم ٢٠٠٠م، ١٧٠)
٥. يدعي بعض المدراء أن الأخطاء مكلفة، وقد ينجم عنها أضرار كبيرة وخسارة جسيمة تلحق بالمنظمة (كنعان ٢٠٠٩م، ٢٣٣)
٦. عدم الوعي بمبادئ وفوائد التفويض: فالمدير الذي يفوض السلطة ولا يهتم بكيفية ممارسة العاملين المفوضين، ولا يحتفظ بقنوات الاتصال بينه وبين العاملين المفوضين، يصبح التفويض فوضى. (فليه وعبد المجيد ٢٠٠٥م، ٣٣٣-٣٣٥)

#### معوقات تتعلق بالمرؤوسين

١. انعدام ثقة المرؤوسين بأنفسهم في تحمل مسؤوليات إضافية، وعدم رغبتهم في ذلك والخوف من النتائج المترتبة على الفشل.
٢. قد تكون المكافأة الممنوحة للوظيفة الإضافية غير كافية مادية كانت أو معنوية. (حنفي ٢٠٠٦م، ٢٤٣)
٣. انخفاض مستوى الدافعية والطموح لدى المرؤوسين، حيث يوجد موظفون يركنون إلى الراحة وتعودوا على القرار الجاهز. (فليه وعبد المجيد ٢٠٠٥م، ٣٣٣-٣٣٥)
٤. قد يقاوم المرؤوسون التفويض إذا ما نتج عنه إضافة أعباء كثيرة إلى مهامهم وواجباتهم، وكذلك إذا ما نشأ إرباك في العمل في الوحدة نتيجة لسوء التنظيم. (كنعان ٢٠٠٩م، ٢٣٥)

## معوقات تتعلق بالمنظمة

١. تعدد التقسيمات الإدارية مع تباين النشاط الذي تقوم به الوحدات الإدارية في المؤسسة مما يترتب عليه حدوث تصادم بين القرارات، وتعدد مصادر صنع القرار. (فلية وعبد المجيد ٢٠٠٥م، ٣٣٧)
  ٢. كلما كان حجم التنظيم صغيراً صغرت الأعمال التي يمكن تفويضها (حنفي ٢٠٠٦م، ٢٤٤) عدم استقرار أساليب الأداء وعدم كفاية وسائل التنسيق والرقابة وعدم تحديد واجبات الوظائف وسلطاتها بوضوح كل هذه الأمور تؤثر على تفويض السلطة كما أن قصور نظم تقييم الأداء للوحدات التنظيمية، والافتقار إلى نظام معلومات فعال تنتقل عبره توجيهات المدير للعاملين المفوضين ويؤثر بالطبع على درجة تفويض السلطة (Whetten & other, 2005, p433)
  ٣. عدم توفر نظم فعالة للمعلومات كالتقارير الشهرية والسنوية وغيرها يعيق ممارسة العاملين المفوضين للمهام المفوضة إليهم. (فلية وعبد المجيد ٢٠٠٥م، ٣٣٧)
- وحيث إن هذه الدراسة تهتم بدراسة مستوى تفويض الصلاحيات لمديرات المدارس وعلاقته بالإبداع الإداري سواء في مدارس التعليم العام الحكومية أو الأهلية، فسوف نعرض فيما يلي الإبداع الإداري في ضوء الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المختلفة.

## المبحث الثاني : الإبداع الإداري

### مفهوم الإبداع الإداري:

هناك العديد من المفاهيم التي توضح المقصود بالإبداع الإداري حيث عُرف بأنه " الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المؤسسات المختلفة، وأن تكون أكثر خدمة للمجتمع (القاسمي ٢٠٠٢م، ٥٥١).

حيث عُرف الإبداع بأنه: العملية التي يمر بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل بها، ويعيشها بعمق، ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، مما يؤدي إلى تحسين أدائه وتطويره، ويعبر عن تفرد (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ٢٠٠٣م).

والإبداع الإداري كما عرفه كل من (شرميرون وهنت وأوسبورن) بأنه " القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة". (الزهري ٢٠٠٢م، ٢٤٦).

وترى نادية أيوب أن الإبداع الإداري هو " القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة " (أيوب ٢٠٠٠م، ٦).

وبالرغم من تعدد التعاريف التي وضعت لتحديد مفهوم الإبداع، إلا أننا نرى أنها جميعاً تتفق على فكرة مؤداها أن الإبداع الإداري ببساطة هو إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة .



### أهمية الإبداع الإداري:

تتضح أهمية الإبداع الإداري وترسيخه في المؤسسات القائمة على التعليم، من خلال التأكيد على معطيات التغيير المستمر حيث يمثل التغيير سمة من السمات المعاصرة، والإبداع الإداري يعتبر أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير بممارسة الأفكار والأساليب الجديدة والايجابية المختلفة، ويشير السويطي، ٢٠٠٩م إلى أهمية الإبداع الإداري فيما يلي:

- يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، كما يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، والوصول لاكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة إنتاجيتها.

### مقومات الإبداع الإداري:

من المقومات الأساسية للإبداع الإداري ما يلي:

#### أ) الانتماء التنظيمي:

تعددت التعريفات واختلفت فيما يتعلق بالانتماء التنظيمي، نذكر منها ما يلي: (خطاب ٢٠٠١م، ١٤٥)

- رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وإخلاصه للمنظمة، كنظام اجتماعي.
  - ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين المنظمة والفرد، يترتب عليها إنفاق استثمار متبادل باستمرار العلاقة التعاقدية.
  - السلوك المقبول اجتماعيا من جانب الفرد والذي يفوق السلوك التنظيمي الرسمي المتوقع من الفرد.
  - اعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد لأهداف وقيم المنظمة، ورغبة في بذل أكبر عطاء لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها.
- وبالتالي فإن الانتماء التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية.
- ويتضح مما سبق أنه إذا اهتم الإداري ببحث وتعزيز قيم الانتماء والولاء وحب العمل في الأفراد العاملين معه، فإنها قد تولد لديهم الرغبة في تحمل المسؤوليات التي يفرضها عليهم التغيير، وتدفعهم إلى الإبداع.

**ب) حل المشكلات التي قد تواجه المنظمة بأسلوب مبدع:**

يواجه الإداري العديد من المشكلات التي قد تصادفه في مجال عمله ، مما يدفعه للتعامل مع هذه المشكلات والتصدي لها بكل ما استطاع من قدرات وإمكانات ، فالتفكير لإيجاد بدائل أخرى مبدعة ، قد تسهم في حل تلك المشكلات بشكل أفضل (أيوب ٢٠٠٠م، ١٢) ، وتعد عملية إثراء مجموعة متنوعة من البدائل لحل أي مشكلة قبل اختيار البديل التقليدي والذي قد يبدو مناسباً في البداية -مدخلاً إبداعياً لحل هذه المشكلات، ذلك لأن هذه العملية تعتمد على سعة التصور والربط بين الأفكار المختلفة التي لا توجد بينها رابط من قبل، وتحليل المعلومات التي قد تأتي من أكثر من مصدر في وقت واحد، وعدم التقيد بالقواعد والأنظمة والاجراءات، مع الاهتمام بتنمية واستخدام قدرة التخيل في ابتكار حلول جديدة غير مألوفة (مركز الخبرات المهنية للإدارة ٢٠٠٢م، ١٦٨).

ويتضح مما سبق أن حل المشكلات بأسلوب مبدع أحد المقومات المهمة التي تساهم في تحقيق الإبداع الإداري داخل أي منظمة.

**ج) العمل كفريق:**

وهو يعنى قدرة الأفراد العاملين داخل المنظمة على التعاون والعمل في انسجام وتوافق مع بعضهم البعض من جهة، ومع الإدارة من جهة أخرى، لتحقيق الأهداف المشتركة. (زناتي ٢٠٠٠م، ١١٥)

"إن السمة المميزة للإدارة الجديدة هي العمل من خلال فريق عمل Team Work، ذلك لأن النتائج الأفضل تتولد من التفاعل الإيجابي بين وجهات نظر متعددة ومتباينة" (فرج ٢٠٠٠م، ١٧)، وخاصة عند تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، حيث إن العمل الجماعي في هذه الحالة يعطى فرصة أكبر لطرح عدد من الأفكار والحلول الثرية والمبدعة، كما يعطى الفرصة لمناقشتها حتى يمكن التوصل إلى حلول مبدعة للمشكلات أو لاختيار القرارات المناسبة (مصطفى ٢٠٠٠م، ١٩٢) ومن العوامل التي قد تؤثر على فعالية العمل كفريق داخل المنظمة:

حجم الفريق ومدى تجانس أو تمايز الأفراد الذين يعملون كفريق: ، وقدرة الإداري على قيادة الفريق بفعالية ، وتوظيفه لقدرات هؤلاء الأفراد والتنسيق بين مجهوداتهم وأفكارهم ودفعهم نحو تحقيق أهداف يشتركون في تحديدها، ومن ثم يثير رغبتهم للعمل نحو تحقيق هذه الأهداف بروح فريق عمل واحد. (زناتي ٢٠٠٠م، ١١٦ - ١١٧).

ومما سبق " أن الإدارة جهداً جماعياً، فلا يمكن للإبداع أن يتحقق إلا بتشجيع كافة العاملين على المساهمة بأقصى إمكانياتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وحتى يتحقق ذلك ، فعلى الإدارة أن تولى اهتماماً كبيراً لتشجيع روح الفريق ، مما يدل على أن العمل كفريق يعد أحد المقومات المهمة التي تساهم في تحقيق الإبداع الإداري داخل المنظمة " (القيوتى ٢٠٠٠م، ٢٧٧)

### وسائل الإبداع الإداري:

توجد العديد من الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الإبداع الإداري داخل أي منظمة منها:

#### أ) توافر ثقافة تنظيمية داخل المنظمة تشجع الإبداع الإداري وتدعمه:

وتعتبر عنها مجموعة القيم والمعتقدات والأفكار المشتركة التي يقبلها جميع الأفراد داخل المنظمة، من مستوى الإدارة العليا حتى أصغر عامل فيها، وبالتالي إذا ما أريد تطبيق الإبداع الإداري داخل المنظمة، فإن الإدارة بحاجة ماسة إلى زرع ثقافة تنظيمية تشجع على ممارسة الإبداع الإداري حتى تستطيع أن تؤثر في اتجاهات وسلوكيات جميع الأفراد داخل المنظمة. (مصطفى ٢٠٠٠م، ١٠٤)

#### ب) توافر المناخ التنظيمي المشجع على طرح الأفكار الجديدة وتجريبها: ويظهر ذلك من خلال

- تأمين مساحة كافية من الحرية والاستقلالية للأفراد المبدعين وفرق العمل التي تتشغل بالتطوير والتجديد.
- تبني أساليب القيادة بالمشاركة والاتصال الفعال وتشجيع المخاطرة والتعبير الحر عن الآراء والأفكار. (فرج ٢٠٠٠م، ١٩)
- التقليل من ممارسة الأعمال الروتينية التي تبعث الملل، وتشجيع الشفافية والحوار وتبادل الأفكار. (أبو بكر ٢٠٠٢م، ٤٦)

#### ج) دعم الأفراد المبدعين بالحوافز المميزة والاعتراف بإنجازاتهم:

من المهم وجود بيئة عمل تدعم الأفراد الذين يحققون مستوى أداء أفضل في العمل، وذلك من خلال تقديم الحوافز المادية كالمكافآت المالية، الإعارات، الترقيات وغيرها، والحوافز المعنوية كمنح شهادات التقدير، اشتراك الأفراد المبدعين في الإدارة بأفكارهم وآرائهم وغيرها (فرج ٢٠٠٠م، ١٩) والعمل الجاد المستمر يتطلب فترات من الترويح حتى يخفف بعض الشيء من ضغوط العمل وكسر حدة الركون والملل الذي قد يؤثر سلبا على عطاء الأفراد العاملين داخل المنظمة، وقد يتخذ الترويح أشكالاً مختلفة، كإثابة الأفراد العاملين وأسره من خلال الاحتفالات التنظيمية، والمنافسات والرحلات وغيرها، مما يضيف جوا من السعادة، كما تبعث في نفوسهم الإحساس بالرضا والاعتزاز بالانتماء لهذه المنظمة، ومن ثم الحماس لتحقيق أهدافها (محبوب ٢٠٠٢م، ٢٢)

#### معوقات الإبداع الإداري:

توجد العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الإبداع الإداري داخل المنظمات المختلفة، ومن هذه المعوقات:

- مقاومة التغيير والتمسك بالممارسات التقليدية والمألوفة
- (De Alencar, Eunice M.L. Soriano and Bruno – Faria, Maria De Fatima : OP. Cit., 1997, PP. 273 – 275)
- الخوف من الفشل ومن ارتكاب الأخطاء: (البريدي ٢٠٠٥م، ٧٩-٨٠)
- ضعف الحوافز المتعلقة بإثابة وتشجيع العمل الإبداعي: (القيوتي ٢٠٠٠م، ٢٦٧)
- التنظيم الهرمي التقليدي: (عثمان ١٩٩٩م، ٢٤)

## الإجراءات المنهجية للدراسة

### أولاً: منهج الدراسة

استخدم الدراسة المنهج الوصفي المسحي والوصفي الارتباطي والوصفي المقارن، ويعرف المنهج الوصفي المسحي بأنه "الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة، أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة، أو التعرف على ما يعمله الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية" (القحطاني وآخرون ٢٠٠٤م، ٢٠٥) واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي في بناء الاستبانة وجمع المعلومات بقصد التعرف على واقع مستوى تفويض الصلاحيات ومستوى الابداع الاداري لدى مديرات المدارس للمرحلة الثانوية بمدينة جدة.

ويعرف المنهج الوصفي الارتباطي "بواسطته يمكن معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة، وتبرز أهمية المنهج الارتباطي في اكتشاف العلاقات بين المتغيرات، أو توضيحها عن طريق استخدام معاملات الارتباط. ومن خلال اكتشاف هذه العلاقات يمكن التنبؤ بالمتغيرات "موضوع الدراسة" (الرشيدي وآخرون ٢٠٠٧م، ٧٧) طبقت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي في دراستها لملائمته طبيعة الدراسة وأهدافها في الكشف عن نوع العلاقة بين مستوى تفويض الصلاحيات ومستوى الابداع الاداري وتحديد طبيعة ارتباطهما ومقدار هذا الارتباط واتجاهه عن طريق استخدام أساليب الارتباط الاحصائية مثل سبيرمان وبيرسون.

ويعرف المنهج الوصفي المقارن هو ذلك النوع من البحوث الذي يطبق لتحديد الأسباب المحتملة التي كان لها تأثير على السلوك المدروس من خلال مقارنة من يسلك ذلك السلوك أو يتصف به بمن لا يسلكه أو يتصف به. (العساف ٢٠٠٣م، ٢٣٠).

استخدم البحث المنهج الوصفي المقارن للمقارنة وفق المتغيرات الديموغرافية مثل (نوع المدرسة {حكومي أو أهلي} - سنوات العمل في مجال الإدارة المدرسية). وقد اختارت الباحثة هذه المتغيرات الديموغرافية، لأنها أكثر تأثيراً على مستوى تفويض الصلاحيات وكذلك على مستوى الابداع الإداري لدى مديرات المدارس.

### ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الحكومية والأهلية التابعة لوزارة التعليم في مرحلة التعليم العام (الثانوي) بمحافظة جدة للعام الدراسي ١٤٣٤/١٤٣٥هـ والتي يبلغ عددها (١٦٨) مديرة مدرسة بواقع (١٢١) مدرسة حكومية و(٤٧) مدرسة أهلية، باستثناء المدارس الأجنبية البالغ عددها (٣٠) مدرسة، وذلك وفقاً لإحصائيات موقع إدارة التعليم بمحافظة جدة. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣/١١/٦م)

استخدم البحث أسلوب الحصر الشامل لجمع بيانات جميع أفراد المجتمع الأصلي موضوع الدراسة من مديرات المدارس الحكومية (١٢١) مديرة، والأهلية (٤٧) مديرة بمحافظة جدة، وذلك لصغر ومحدودية حجم مجتمع الدراسة، وبذلك يبلغ عدد مجتمع الدراسة (١٦٨) مديرة مدرسة.

**ثالثاً: أداة الدراسة****أ- تصميم وبناء أداة الدراسة**

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وأسئلة الدراسة والمنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقامت الباحثة ببناء الاستبانة معتمدة في ذلك على لائحة صلاحيات مديري ومديرات المدارس لعام ١٤٣٢هـ والدراسات السابقة والإطار النظري التي تناولت موضوع الدراسة، وصممت إلكترونياً وتم إخراجها بصورة ملائمة للدراسة. ملحق رقم (٣) وتتكون الاستبانة من الآتي:

**الجزء الأول:** ويتضمن البيانات العامة لمجتمع الدراسة مثل عدد سنوات العمل في مجال الإدارة المدرسية، نوع المدرسة.

**الجزء الثاني:** ويتضمن العبارات التي تقيس مستوى:

- تفويض الصلاحيات لمديرات المدارس بمدينة جدة ويتكون من ٣٢ عبارة.
- الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة جدة ويتكون من ٢٥ عبارة.

**ب- ضبط أداة الدراسة****▪ صدق أداة الدراسة****- الصدق الظاهري للأداة**

للتعرف على صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص ، ملحق رقم (٤).. وقد تم اعتماد نسبة اتفاق ٨٠% فأكثر من آراء المحكمين معياراً لقبول آراء المحكمين. وفي ضوء آراء المحكمين حذفت بعض العبارات أو إعادة صياغة بعضها وإضافة عبارات أخرى وفقاً لتوجيهات الأساتذة المحكمين.

**- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة**

تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة وعددها (٣٠) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة وبين الدرجة الكلية للمحور التابعة له، وكانت من نتائج ذلك: وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ بين عبارات محور مستوى تفويض إدارة التعليم للصلاحيات إلى مديرات المدارس والدرجة الكلية للمحور، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. ووجود علاقة ارتباط موجبة وقوية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ بين عبارات محور مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بجهة والدرجة الكلية للمحور، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

**- صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة**

وتم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة وبين المعدل الكلي لفقرات الاستبانة. وكان من نتائج ذلك وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لفقرات الاستبانة، وهذا يدل على صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة.

## ج- ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية من خارج مجتمع البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة وعلى الاستبانة مجتمعة. وكانت قيمة معامل الثبات للمحور الأول ٠.٩٤٠١ والمحور الثاني ٠.٨٩٤٥ والاستبانة ككل ٠.٩٤٧١. وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بثبات ومصداقية عالية يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

- وبعد استرجاع الاستبانات واستبعاد غير الصالح منها، وجد أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (١٢٦) استبانة، حيث مثلت ما نسبته (٧٥%) من مجتمع الدراسة، منها (٩٠) استبانة مدارس حكومية و(٣٦) استبانة مدارس أهلية.
- وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم اعطاء (٥) درجات للإجابة كبيرة جداً، و(٤) درجات للإجابة كبيرة، و(٣) درجات للإجابة متوسطة، و(٢) درجة للإجابة ضعيفة، و(١) درجة للإجابة ضعيفة جداً، وبالتالي يمكن الحكم على مستوى تفويض الصلاحيات ومستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس من خلال المتوسط الحسابي المرجح للاستجابات والدرجة المقابلة له كما هو موضح بالجدول (١).

جدول (١) حدود درجة الممارسة

حدود المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
1.80 – 1.00	قليلة جداً
٢.٦٠ – ١.٨١	قليلة
٣.٤٠ – ٢.٦١	متوسطة
٤.٢٠ – ٣.٤١	كبيرة
٥.٠٠ – ٤.٢١	كبيرة جداً

## رابعاً: الإحصاءات الوصفية لبيانات أفراد مجتمع الدراسة

جدول (٢) توزيع أفراد العينة وفق متغير نوع المدرسة

النسبة المئوية %	التكرار	نوع المدرسة
28.6	٣٦	أهلي
71.4	٩٠	حكومي
١٠٠.٠	١٢٦	المجموع

## تبيين النتائج:

- أن ٩٠ من أفراد عينة الدراسة يمثلوا ما نسبته 71.4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يعملن بالمدارس الحكومية وهم الأغلبية، بينما ٣٦ منهن يمثلوا ما نسبته 28.6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يعملن بالمدارس الأهلية.

جدول (٣) توزيع أفراد العينة وفق متغير عدد سنوات العمل في مجال الإدارة المدرسية

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من ٥ سنوات	١٣	١٠.٣
من ٥ إلى ١٠ سنوات	٤٥	٣٥.٧
أكثر من ١٠ سنوات	٦٨	٥٤.٠
المجموع	١٢٦	١٠٠.٠

تبيين النتائج:

- أن ٦٨ من أفراد عينة الدراسة يمثلوا ما نسبته ٥٤.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات عملهم بالإدارة المدرسية أكثر من ١٠ سنوات وهم الأغلبية، في حين أن ٤٥ منهم يمثلوا ما نسبته ٣٥.٧% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات عملهم بالإدارة المدرسية من ٥ إلى ١٠ سنوات، وفي النهاية ١٣ منهم يمثلوا ما نسبته ١٠.٣% عدد سنوات عملهم بالإدارة المدرسية أقل من ٥ سنوات.

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

التساؤل الأول :

مامستوى تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهن؟

ولإجابة هذا التساؤل تم استخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في المتوسط الحسابي واختبار (ت) One-Sample T Test. عند مستوى المعنوية:  $\alpha = 0.01$ .

- وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (٤)

جدول (٤) نتائج اختبار (ت) لمحور مستوى تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس

المحور	المتوسط	درجات الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (sig) P.value
مستوى تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس الثانوية	٣.٢٣	١٢٥	٣.٤٤٤	٠.٠٠١

ومن النتائج يتضح :

- أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠١ أقل من قيمة ( $\alpha = 0.01$ ) ، وهذا يعني أنه بالفعل وزارة التعليم تفوض عدد من الصلاحيات لمديرات المدارس الثانوية.

- أن المتوسط الحسابي يساوي (٣.٢٣)، وهذا يعني أن مستوى تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس الثانوية درجته متوسطة.

- وتم استخدام (مقياس ليكرت الخماسي) لتحديد أهم وأكثر الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس الثانوية، وتم ترتيب هذه الصلاحيات حسب درجة ممارستها من قبل المديرات.

جدول (٥) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس الثانوية مرتبة حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	درجة ممارسة الصلاحيات					المتوسط المرجح	النسبة النئوية %	الترتيب حسب درجة ممارستها
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا			
١	تمثيل المدرسة في لجنة استلام المبنى المدرسي بعد انتهاء أعمال الصيانة أو الترميم أو التأهيل	٢٩	٤٢	٢٤	١٨	١٣	٢.٥٦	٣٩.٠٠	٢٣
		٢٣.٠	٣٣.٣	١٩.٠	١٤.٣	١٠.٣			
٢	تمثيل المدرسة في لجنة استئجار مبنى المدرسة ولجنة إعداد مقايصة ترميم مبنى المدرسة المكلفة بإدارتها	٥٣	٣٢	١٦	١٣	١٢	٢.٢٠	٣٠.٠٠	٢٩
		٤٢.١	٢٥.٤	١٢.٧	١٠.٣	٩.٥			
٣	اعتماد الخطة التشغيلية للبرامج واختيار المشرفات عليها والمشاركات	٣	٣	١٦	٤٥	٥٩	٤.٢٢	٨٠.٥٠	٥
		٢.٤	٢.٤	١٢.٧	٣٥.٧	٤٦.٨			
٤	اعتماد تشكيل المجالس واللجان في المدرسة وتفعيل دورها	-	٢	٦	٣٧	٨١	٤.٥٦	٨٩.٠٠	١
		-	١.٦	٤.٨	٢٩.٤	٦٤.٣			
٥	زيادة زمن اليوم الدراسي لمجموعة من طالبات المدرسة لبرنامج تربوي تعليمي	٢٣	٢٩	٢٢	٢٧	٢٥	٣.٠٢	٥٠.٥٠	١٨
		١٨.٣	٢٣.٠	١٧.٥	٢١.٤	١٩.٨			
٦	تعليق الدوام المدرسي في الحالات الطارئة دون الرجوع الى إدارة التربية والتعليم	٤٧	٣٥	٢٠	١٤	١٠	٢.٢٥	٣١.٢٥	٢٨
		٣٧.٣	٢٧.٨	١٥.٩	١١.١	٧.٩			
٧	اعتماد تسمية المعلمين الذين يستحقون مكافأة عن تدريس حصص الانتظار التي يقومون بها زيادة على نصابهم الرسمي بدلاً عن معلم غائب	٤٤	٣٦	١١	٢٣	١٢	٢.٣٩	٣٤.٧٥	٢٦
		٣٤.٩	٢٨.٦	٨.٧	١٨.٣	٩.٥			
٨	تقويم أداء جميع العاملين في المدرسة	٣	١	٣	٣٩	٨٠	٤.٥٢	٨٨.٠٠	٢
		٢.٤	٨.٠	٢.٤	٣١.٠	٦٣.٥			
٩	تخفيض نصاب المعلمة التي تسند لها مهام أخرى بالمدرسة	١١	١٢	١٩	٥٣	٣١	٣.٦٤	٦٦.٠٠	١٤
		٨.٧	٩.٥	١٥.١	٤٢.١	٢٤.٦			
١٠	تخفيض الخطة الدراسية للحصص عند وجود عجز في عدد المعلمات بالمدرسة بعد اكتمال أنصبة المعلمات النظامية	١٢	١٣	٢٨	٥٣	٢٠	٣.٤٤	٦١.٠٠	١٥
		٩.٥	١٠.٣	٢٢.٢	٤٢.١	١٥.٩			



م	العبارات	درجة ممارسة الصلاحيات					المتوسط المرجح	النسبة المئوية %	الترتيب حسب درجة ممارستها
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا			
١١	اعتماد برامج التنمية المهنية لمنسوبات المدرسة أثناء اليوم الدراسي؛ مثل التدريب وتبادل الزيارات ولقاءات معلمات التخصص وورش العمل	٥	٦	١٨	٥٢	٤٥	٤.٠٠	٧٥.٠٠	٧
		٤.٠٠	٤.٨	١٤.٣	٤١.٣	٣٥.٧			
١٢	تأمين العمالة لنظافة المدرسة في حال تعذر التعاقد مع متعهدي النظافة	١٨	٧	١١	٤٦	٤٤	٣.٧٢	٦٨.٠٠	١٣
		١٤.٣	٥.٦	٨.٧	٣٦.٥	٣٤.٩			
١٣	التعاقد مع المؤسسات المختصة لإجراء عمليات الصيانة الطارئة للمدرسة وفق ميزانية السلفة المخصصة للصيانة الطارئة	٤٨	٢٤	١٠	٢٠	٢٤	٢.٥٩	٣٩.٧٥	٢٢
		٣٨.١	١٩.٠	٧.٩	١٥.٩	١٩.٠			
١٤	المساءلة الخطية او لفت النظر لمنسوبات المدرسة المقصرات في أداء مهامهن	٨	٩	١٢	٥٠	٤٧	٣.٩٤	٧٣.٥٠	٩
		٦.٣	٧.١	٩.٥	٣٩.٧	٣٧.٣			
١٥	تحديد الطالب الذي يمثل سلوكه خطراً على أي من منسوبي المدرسة لينقل إلى مدرسة أخرى	٢٢	٣٤	١٩	٢٥	٢٦	٢.٩٩	٤٩.٧٥	١٩
		١٧.٥	٢٧.٠	١٥.١	١٩.٨	٢٠.٦			
١٦	التصرف في حالات الاعتداءات الجسدية، اللفظية الغياب، المرقة، تسرب الامتحانات الصادرة من منسوبات المدرسة	١٥	١٠	٧	٤٨	٤٦	٣.٧٩	٦٩.٧٥	١٢
		١١.٩	٧.٩	٥.٦	٣٨.١	٣٦.٥			
١٧	الحق في اخلاء المبنى المدرسي في حالة حدوث (التماس كهربائي، حريق، أمطار، تصدعات في المبنى) دون الرجوع الى ادارة التعليم	١١	١١	١٤	٤١	٤٩	٣.٨٤	٧١.٠٠	١١
		٨.٧	٨.٧	١١.١	٣٢.٥	٣٨.٩			
١٨	اعتماد برنامج الرحلات والزيارات الطلابية التعليمية التي لا تزيد عن يوم دراسي واحد	٣٠	٣٣	١٧	١٤	٣٢	٢.٨٨	٤٧.٠٠	٢٠
		٢٣.٨	٢٦.٢	١٣.٥	١١.١	٢٥.٤			
١٩	اختيار من يرشح للعمل وكيلة للمدرسة من قائمة لجنة مرشحات مديرات المدارس ووكيلاتها	٤١	٣٣	١٧	٢٠	١٥	٢.٤٨	٣٧.٠٠	٢٥
		٣٢.٥	٢٦.٢	١٣.٥	١٥.٩	١١.٩			
٢٠	منح منسوبات المدرسة الإجازات الاضطرارية أو المرضية	٢	٣	١٣	٤١	٦٧	٤.٣٣	٨٣.٢٥	٤
		١.٦	٢.٤	١٠.٣	٣٢.٥	٥٣.٢			

٢	العبارات	درجة ممارسة الصلاحيات					الترتيب حسب درجة ممارستها	النسبة المئوية %	المتوسط المرجح
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا			
٢١	اصدار قرارات الحسم على المتغيبات والمتأخرات من منسوبات المدرسة ولبلاغ ادارة التعليم رسما بالقرار لتنفيذه	١	٢	١٧	٣٨	٦٨	٣	٨٣.٧٥	٤.٣٥
		٠.٨	١.٦	١٣.٥	٣٠.٢	٥٤.٠			
٢٢	اعتماد فتح مركز الخدمات التربوية والتعليمية للطالبات بالمدرسة	٣٦	٣٨	١٥	١٦	٢١	٢١	٣٩.٧٥	٢.٥٩
		٢٨.٦	٣٠.٢	١١.٩	١٢.٧	١٦.٧			
٢٣	اعتماد برامج تستهدف معالجة المشكلات المدرسية، أو تحقيق مصلحة تعليمية	٩	١١	١٥	٤٢	٤٩	١٠	٧٢.٠٠	٣.٨٨
		٧.١	٨.٧	١١.٩	٣٣.٣	٣٨.٩			
٢٤	إضافة حصص علاجية أو إثرائية لبعض المواد الدراسية المقررة في الخطة الدراسية	١٧	٢٦	٢٢	٢٤	٣٧	١٦	٥٧.٥٠	٣.٣٠
		١٣.٥	٢٠.٦	١٧.٥	١٩.٠	٢٩.٤			
٢٥	اعتماد تنفيذ نشاط مدرسي محدد في المدرسة خارج وقت الدوام المدرسي	٦١	٢١	١٣	١٠	٢١	٢٧	٣٢.٠٠	٢.٢٨
		٤٨.٤	١٦.٧	١٠.٣	٧.٩	١٦.٧			
٢٦	تحديد المعلمة المراد نقلها من المدرسة الذي قل أدائها عن خمس وثمانين درجة لآخر عامين - إلى مدرسة أخرى	٥٧	٥٤	٧	٦	٢	٣٢	١٨.٧٥	١.٧٥
		٤٥.٢	٤٢.٩	٥.٦	٤.٨	١.٦			
٢٧	التوجيه بنقل أي من شاغلي الوظائف الإدارية، و شاغلي الوظائف التعليمية بالمدرسة من غير المعلمات إذا قل أدائها عن تقدير " ممتاز " لآخر عامين	٥٥	٥٥	٥	٨	٣	٣١	٢٠.٠٠	١.٨٠
		٤٣.٧	٤٣.٧	٤.٠	٦.٣	٢.٤			
٢٨	الاتفاق مع القطاع الخاص لرعاية برامج المدرسة والاتفاق مع مؤسسات التدريب الأهلية لتنفيذ برامج تدريبية لمنمويها	٤٨	٣٠	٩	١٥	٢٤	٢٤	٣٧.٥٠	٢.٥٠
		٣٨.١	٢٣.٨	٧.١	١١.٩	١٩.٠			
٢٩	الاتفاق مع جهات معتمدة من القطاعات الحكومية ذات العلاقة لتشغيل المقصف المدرسي	٦٠	٤٢	٣	٩	١٢	٣٠	٢٤.٥٠	١.٩٨
		٤٧.٦	٣٣.٣	٢.٤	٧.١	٩.٥			
٣٠	القيام بإجراء الدراسات التربوية على منسوبات المدرسة، وتطبيق التجارب التعليمية لدعم كفاءة أداء التعليم والتعلم في المدرسة	١٥	٢٧	٣٣	٣٣	١٨	١٧	٥٢.٥٠	٣.١٠
		١١.٩	٢١.٤	٢٦.٢	٢٦.٢	١٤.٣			
٣١	اعتماد قبول الطلاب الذين تنطبق عليهم شروط القبول والتسجيل ممن هم خارج نطاق المدرسة الجغرافي	١١	٢	١٣	٥٥	٤٥	٨	٧٤.٠٠	٣.٩٦
		٨.٧	١.٦	١٠.٣	٤٣.٧	٣٥.٧			
٣٢	تكليف العاملين في المدرسة بأية أعمال تقتضيها طبيعة العمل التعليمي والتربوي أثناء العام الدراسي	٤	٥	١١	٥٢	٥٤	٦	٧٩.٢٥	٤.١٧
		٣.٢	٤.٠	٨.٧	٤١.٣	٤٢.٩			
	إجمالي محور تفويض صلاحيات للمديرات	-	١٥	٧٦	٢٦	٩		النسبة	المتوسط
		-	١١.٩	٦٠.٣	٢٠.٦	٧.٢			
							٥٥.٧٥	٣.٢٣	

وتبين من نتائج الجدول (٥) أن مستوى تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس الثانوية من قبل وزارة التعليم من وجهة نظرهن جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٣.٢٣ ، وهذا يعني أن المديرات يمارسن من الصلاحيات الممنوحة لهن بنسبة ٥٥.٧٥ % ، وبالنظر للعبارات في الجدول بشكل عام نجد أنها تتراوح بين ( ١.٧٥ - ٤.٥٦ ) أي بين درجة "قليلة جداً" ودرجة "كبيرة جداً" حيث حصلت صلاحيتان على درجة قليلة جداً وعشرة صلاحيات على درجة قليلة وخمس صلاحيات على درجة متوسطة وعشرة صلاحيات على درجة كبيرة وخمس صلاحيات على درجة كبيرة جداً، كما يتضح من الجدول السابق.

- والجدول (٦) يوضح استجابات آراء مديرات المدارس الثانوية بجدة بصورة إجمالية حول ممارستهن للصلاحيات الممنوحة لهن من قبل وزارة التربية والتعليم:

**جدول (٦) استجابات آراء المديرات بصورة إجمالية حول ممارسة الصلاحيات الممنوحة**

النسبة المئوية %	التكرار	درجة ممارسة الصلاحيات
-	-	قليلة جداً
١١.٩	١٥	قليلة
٦٠.٣	٧٦	متوسطة
٢٠.٦	٢٦	كبيرة
٧.٢	٩	كبيرة جداً
% ١٠٠.٠	١٢٦	المجموع

وربما يعود السبب في تلك النتيجة إلى حداثة منح الصلاحيات لمديرات المدارس وضعف الثقة في كفاءة استخدامها، والتداخل بين صلاحيات الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الصغير) ٢٠٠٥م ودراسة (الدويكات) ٢٠٠١م في توسط درجة مستوى تفويض الصلاحيات.

### التساؤل الثاني

ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهن؟ ولإجابة هذا التساؤل تم استخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في المتوسط الحسابي واختبار (ت)

One-Sample T Test. عند مستوى المعنوية:  $\alpha = 0.01$

- وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (٧)

جدول (٧) نتائج اختبار (ت) لمحور مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس

المحور	المتوسط	درجات الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (sig) P.value
مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية	٣.٧٨	١٢٥	١٣.٨٣٥	٠.٠٠٠

ومن النتائج يتضح الآتي:

- أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠٠ أقل من قيمة ( $\alpha = ٠.٠١$ )، وهذا يعني أنه يوجد إبداع إداري لدى المديرات يقمن بممارسته بالمدارس الثانوية بجدة.
  - ومن النتائج نجد أن المتوسط الحسابي يساوي (٣.٧٨)، وهذا يعني أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية درجته كبيرة.
  - وتم استخدام (مقياس ليكرت الخماسي) لتحديد أهم وأكثر الإبداعات الإدارية التي تمارسها مديرات المدارس الثانوية، وسوف ترتب هذه الإبداعات حسب درجة ممارستها من قبل المديرات.
- جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس مرتبة حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	درجة ممارسة الإبداعات الإدارية					المتوسط المرجح	النسبة المئوية %	الترتيب حسب درجة ممارستها
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا			
٣٣	تقدم افكار وحلول ابداعية جديدة في العمل وحل مشاكله	ت	٢	٧	١٦	٥٤	٤٧	٧٧.٢٥	٧
		%	١.٦	٥.٦	١٢.٧	٤٢.٩	٣٧.٣		
٣٤	تبتعد عن تقليد الآخرين في انجاز ما تكلف به من أعمال	ت	٢	١٥	٢٩	٤٦	٣٤	٦٨.٧٥	١٦
		%	١.٦	١١.٩	٢٣.٠	٣٦.٥	٢٧.٠		
٣٥	تقوم بالتصرف في المواقف المختلفة وفق ما هو مألوف	ت	٢	٤	٢٦	٥٨	٣٦	٧٤.٢٥	١١
		%	١.٦	٣.٢	٢٠.٦	٤٦.٠	٢٨.٦		
٣٦	تجربة طرق غير مألوفة لأداء المهام الوظيفية	ت	٤	٢٠	٤٥	٣٦	٢١	٦٠.٠٠	٢١
		%	٣.٢	١٥.٩	٣٥.٧	٢٨.٦	١٦.٧		
٣٧	تتجاهل الأساليب الروتينية عند الحاجة	ت	٣	٢٤	٣٣	٤٥	٢١	٦١.٢٥	٢٠
		%	٢.٤	١٩.٠	٢٦.٢	٣٥.٧	١٦.٧		
٣٨	تستطيع المغامرة في القيام بأعمال مبتكرة في حدود الميزانية البسيطة للمدرسة	ت	٧	١٥	٣٧	٤٨	١٩	٦١.٢٥	١٩
		%	٥.٦	١١.٩	٢٩.٤	٣٨.١	١٥.١		
٣٩	وضع العديد من البدائل و الأفكار بسهولة عند التعامل مع المواقف المختلفة في وقت قصير نسبيا	ت	١	٥	٤٠	٥٥	٢٥	٦٩.٥٠	١٥
		%	٠.٨	٤.٠	٣١.٧	٤٣.٧	١٩.٨		
٤٠	استثمار خبراتها السابقة للتعامل مع مواقف جديدة	ت	٢	١	٨	٦٦	٤٩	٨١.٥٠	٣
		%	١.٦	٠.٨	٦.٣	٥٢.٤	٣٨.٩		

م	العبارات	درجة ممارسة الإبداعات الإدارية					المتوسط المرجح	النسبة المئوية %	الترتيب حسب درجة ممارستها
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا			
٤١	تعديل اسلوب العمل لمواجهة المواقف الطارئة التي تتعرضها	١	٦	١٤	٧٢	٣٣	٤.٠٣	٧٥.٧٥	١٠
		%	٠.٨	٤.٨	١١.١	٥٧.١			
٤٢	امتلاك المهارات الكافية التي تستطيع بها اقتناع المتعاملين معها	١	٤	١٤	٦٨	٣٩	٤.١١	٧٧.٧٥	٦
		%	٠.٨	٣.٢	١١.١	٥٤.٠			
٤٣	الحرص على التعبير عن آرائها ولو كانت مخالفة لرسالتها في العمل	٣	١٢	٢٤	٦٤	٢٣	٣.٧٣	٦٨.٢٥	١٧
		%	٢.٤	٩.٥	١٩.٠	٥٠.٨			
٤٤	توزع الأعمال على أكثر من موظفة لتضمن تحقيق أفضل النتائج	١	٣	٥	٦٧	٥٠	٤.٢٩	٨٢.٢٥	١
		%	٠.٨	٢.٤	٤.٠	٥٣.٢			
٤٥	تقبل انتقادات الآخرين و الرأي الآخر	١	٦	٢٢	٧٠	٢٧	٣.٩٢	٧٣.٠٠	١٣
		%	٠.٨	٤.٨	١٧.٥	٥٥.٦			
٤٦	تتكيف بكل سهولة مع مستجدات العمل والعملاء في المدرسة	١	٤	٧	٧٣	٤١	٤.١٨	٧٩.٥٠	٤
		%	٠.٨	٣.٢	٥.٦	٥٧.٩			
٤٧	تستطيع معالجة المشاكل بأكثر من طريقة	-	٢	١٩	٦٠	٤٥	٤.١٧	٧٩.٢٥	٥
		%	-	١.٦	١٥.١	٤٧.٦			
٤٨	المرونة في تطبيق القوانين والتعليمات	٢	٩	٢٦	٥٥	٣٤	٣.٨٧	٧١.٧٥	١٤
		%	١.٦	٧.١	٢٠.٦	٤٣.٧			
٤٩	تسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل	٢	٣	٧	٦٢	٥٢	٤.٢٦	٨١.٥٠	٢
		%	١.٦	٢.٤	٥.٦	٤٩.٢			
٥٠	تتمسك بالإجراءات والأنظمة على اعتبار أنها الهدف الرئيسي في العمل	٢	٥	٢١	٥٣	٤٥	٤.٠٦	٧٦.٥٠	٨
		%	١.٦	٤.٠	١٦.٧	٤٢.١			
٥١	تسارع الى تنفيذ الأفكار الجديدة في مجال العمل رغم العلم بالمخاطرة المترتبة عليها	٨	٢٠	٣٥	٤٨	١٥	٣.٢٣	٥٨.٢٥	٢٢
		%	٦.٣	١٥.٩	٢٧.٨	٣٨.١			
٥٢	تكرر المحاولة في حل المشكلات في حال عدم حلها من أول مرة	١	١٠	١٥	٦٦	٣٤	٣.٩٧	٧٤.٢٥	١٢
		%	٠.٨	٧.٩	١١.٩	٥٢.٤			
٥٣	تتبنى أفكار الموظفين الجديدة دون الرجوع للإدارة العليا	٢٢	٢٥	٣٠	٣٨	١١	٢.٩٣	٤٨.٢٥	٢٣
		%	١٧.٥	١٩.٨	٢٣.٨	٣٠.٢			
٥٤	تتخلى عن الأنظمة والقوانين متى ما تطلب الموقف ذلك	٢٧	٣٨	٣٩	١٣	٩	٢.٥٢	٣٨.٠٠	٢٤
		%	٢١.٤	٣٠.٢	٣١.٠	١٠.٣			
٥٥	تتردد بتطبيق أساليب جديدة لأداء أعمالها	٢٤	٤٥	٣٤	١٥	٨	٢.٥١	٣٧.٧٥	٢٥
		%	١٩.٠	٣٥.٧	٢٧.٠	١١.٩			
٥٦	تستطيع اتخاذ القرارات وحل المشاكل في وقت قياسي ومناسب بما تمتلكه من صلاحيات	٣	٢١	٢٥	٤٥	٣٢	٣.٦٥	٦٦.٢٥	١٨
		%	٢.٤	١٦.٧	١٩.٨	٣٥.٧			
٥٧	تفضل تنفيذ الحلول التي تؤدي بها الى نتائج سريعة	٢	٣	١٢	٧٩	٣٠	٤.٠٥	٧٦.٢٥	٩
		%	١.٦	٢.٤	٩.٥	٦٢.٧			
		ت	-	٢	٣٦	١٢	المتوسط		
		%	-	١.٦	٢٨.٦	٩.٥	٣.٧٨	٦٩.٥٠	
إجمالي محور الإبداعات الإدارية للمديرات									

وتبين من الجدول (٨) أن مستوى الإبداعات الإدارية التي تمارسها مديرات المدارس الثانوية بجدة جاء بدرجة كبيرة حيث بلغ متوسطها (٣.٧٨)، أي المديرات يمارسن الإبداعات الإدارية بنسبة ٦٩.٥٠٪. وبالنظر للعبارات في الجدول بشكل عام نجد أنها تتراوح بين (٢.٥١-٤.٢٩) أي بين درجة "قليلة" ودرجة "كبيرة جداً" حيث حصلت صلاحياتان على درجة قليلة وثلاث صلاحيات على درجة متوسطة وسبع عشرة صلاحية على درجة كبيرة وثلاث صلاحيات على درجة كبيرة جداً.

- الجدول (٩) يوضح استجابات آراء مديرات المدارس الثانوية بجدة بصورة إجمالية حول ممارستهن للإبداعات الإدارية:

جدول (٩) استجابات آراء المديرات بصورة إجمالية حول ممارسة الإبداعات الإدارية

النسبة المئوية %	التكرار	درجة ممارسة الإبداعات
-	-	قليلة جداً
١.٦	٢	قليلة
٢٨.٦	٣٦	متوسطة
٦٠.٣	٧٦	كبيرة
٩.٥	١٢	كبيرة جداً
٪ ١٠٠.٠	١٢٦	المجموع

وربما يعود السبب في ذلك إلى شعور مديرات المدارس بالانتماء التنظيمي، مما جعل لهن رغبة قوية في العطاء لصالح مدارسهن والاستمرار في عضويتها ونجاحها، وخبرة مديرات المدارس قد جعلتها أكثر قدرة على التعامل مع منسوبات المدرسة وحثهن على ممارسات الإبداع الإداري، خاصة وأن ٥٤٪ من عينة الدراسة لديهن خبرة في الإدارة المدرسية أكثر من ١٠ سنوات، وتتفق نتائج هذه مع دراسة العساف ٢٠٠٤م والتي أشارت إلى أثر المتغيرات التنظيمية في ارتفاع أو انخفاض السلوك الإبداعي للمؤسسين.

#### التساؤل الثالث:

هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة تفويض الصلاحيات ودرجة الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهن؟

ولإجابة هذا التساؤل تم استخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في اختبار مربع كاي للاستقلالية وكذلك اختبار معامل ارتباط سبيرمان. عند مستوى المعنوية:  $\alpha = 0.01$ .

جدول (١٠) نتائج اختبار مربع كاي (كا)

درجات الحرية	قيمة إحصائي الاختبار (كا)	قيمة (sig.) P.value
٩	٤٠.٣٣٠	٠.٠٠٠

من نتائج الاختبار نجد الآتي:

أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠٠ أقل من قيمة ( $\alpha = ٠.٠١$ ) ، وهذا يعني أنه يوجد تأثير لدرجة تفويض الصلاحيات لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة على درجة الإبداع الإداري لديهن.

جدول (١١) نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان

قيمة (sig.) P.value	معامل ارتباط سبيرمان	محاور محل الاختبار
٠.٠٠٠	٠.٤١٥	العلاقة بين درجة تفويض الصلاحيات ودرجة الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة

ومن نتائج الجدول (١١) يتضح الآتي:

- أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠٠ أقل من قيمة ( $\alpha = ٠.٠١$ ) ، وبناءً على ذلك فإنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين درجة تفويض الصلاحيات ودرجة الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة.
- ونجد أن معامل سبيرمان = + ٠.٤١٥ وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة القوة بين درجة تفويض الصلاحيات ودرجة الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس الثانوية. أي أنه كلما زادت درجة تفويض الصلاحيات لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة زادت درجة الإبداع الإداري لديهن بدرجة متوسطة القوة، والعكس صحيح أي كلما قلت درجة تفويض الصلاحيات لدى مديرات المدارس الثانوية قلت درجة الإبداع الإداري لديهن بدرجة متوسطة القوة.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العواد (٢٠٠٥م) والتي توصلت إلى العلاقة بين واقع الأداء الإداري والمناخ الإداري المتوفر ووسائل تطويره في مختلف المنظمات والمؤسسات السعودية والتي منها تفويض الصلاحيات الأمر الذي يعطي مساحة أوسع للمرؤسين في العمل بما يمكنهم من تحقيق الإبداع الإداري.

#### التساؤل الرابع:

- هل يوجد اختلاف بين وجهات نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة في درجة تفويض الصلاحيات وفق متغير نوع المدرسة؟
- وإجابة هذا التساؤل عن طريق اختبار الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة استجابة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة لمستوى تفويض الصلاحيات وفق متغير نوع المدرسة (حكومي أو أهلي).
- ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في اختبار (Independent-Samples T Test). عند مستوى المعنوية:  $\alpha = ٠.٠١$

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (١٢):

جدول (١٢) نتائج اختبار "ت" لمستوى تفويض الصلاحيات وفق متغير نوع المدرسة

المحور	نوع المدرسة	عدد القراءات	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة ت	قيمة (sig) P.value	الدلالة
مستوى تفويض الصلاحيات	أهلي	36	٤.٠٠	٠.٧٨٢	٠.١٢٩	٩.٨٩٩	٠.٠٠٠	دال
	حكومي	90	٢.٩١	٠.٤٤٣	٠.٠٤٧			

ومن نتائج الجدول (١٢) يتضح الآتي:

- نجد أن قيمة  $p\text{-value} = ٠.٠٠$  أقل من قيمة  $\alpha (٠.٠١)$ ، وأيضاً قيمة (ت) المحسوبة =  $٩.٨٩٩$  نجدها أكبر من (ت) الجدولية والتي =  $٢.٣٠$  عند درجة الحرية =  $١٢٤$ ، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة استجابة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة لمستوى تفويض الصلاحيات وفق متغير نوع المدرسة. أي أنه يوجد اختلاف بين وجهات نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة في درجة تفويض الصلاحيات وفق متغير نوع المدرسة.
- وبالنظر إلى متوسط آراء مديرات المدارس الأهلية نحو مستوى تفويض الصلاحيات يساوي  $(٤.٠٠)$  وهو أكبر من متوسط آراء مديرات المدارس الحكومية والذي يساوي  $(٢.٩١)$ ، وهذا يعني أن مديرات المدارس الثانوية الأهلية يروا أن تفويض الصلاحيات يتم بدرجة كبيرة، في حين أن مديرات المدارس الثانوية الحكومية يروا أن تفويض الصلاحيات يتم بدرجة متوسطة.
- مما يشير إلى تقييد تفويض الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس الحكومية، وذلك بضرورة الرجوع إلى الإدارة التعليمية أضعف منح وتفويض تلك الصلاحيات لهن، حيث لا يوجد توازن بين الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس والمسؤوليات الموكلة لهم، حيث تتداخل المهام والمسؤوليات مع الجهات الأخرى، مما جعل مديرات المدارس يعتقدون أن هذه الصلاحيات مجرد شكلية في ظل المركزية المطبقة على التعليم في المملكة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (آل زمانان)  $٢٠٠١م$ ، ودراسة (العثمان)  $٢٠٠٣م$ ، والتي أشارت إلى أن أحد معوقات التفويض عدم التكافؤ بين السلطة (الصلاحيات) والمسئولية.

### التساؤل الخامس:

- هل يوجد اختلاف بين وجهات نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة في درجة الإبداع الإداري وفق متغير نوع المدرسة؟
- وإجابة هذا التساؤل عن طريق اختبار الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة استجابة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة لمستوى الإبداع الإداري وفق متغير نوع المدرسة (حكومي أو أهلي).



ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في اختبار (Independent-Samples T Test) . عند مستوى المعنوية:  $\alpha = 0.01$

- وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (١٤):

جدول (١٤) نتائج اختبار " ت " لمستوى الإبداع الإداري وفق متغير نوع المدرسة

المحور	نوع المدرسة	عدد القراءات	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة ت	قيمة (sig) P.value	الدلالة
مستوى الإبداع الإداري	أهلي	36	٤.١١	٠.٥٦٧	٠.٠٩٣	٤.٠١١	٠.٠٠٠	دال
	حكومي	90	٣.٦٤	٠.٦٠٨	٠.٠٦٤			

ومن النتائج يتضح الآتي:

- نجد أن قيمة  $p\text{-value} = 0.00$  أقل من قيمة  $\alpha (0.01)$ ، وأيضاً قيمة (ت) المحسوبة = ٤.٠١١ نجدها أكبر من (ت) الجدولية والتي = ٢.٣٠ عند درجة الحرية = ١٢٤، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة استجابة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة لمستوى الإبداع الإداري وفق متغير نوع المدرسة. أي أنه يوجد اختلاف بين وجهات نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة في درجة الإبداع الإداري وفق متغير نوع المدرسة.
- وبالنظر إلى متوسط آراء مديرات المدارس الأهلية نحو مستوى الإبداع الإداري يساوي (٤.١١) وهو أكبر من متوسط آراء مديرات المدارس الحكومية والذي يساوي (٣.٦٤)، وهذا يعني أن مديرات المدارس الثانوية الأهلية يروا أن الإبداع الإداري يمارس بدرجة أكبر مما تراه مديرات المدارس الثانوية الحكومية. (وهذا أيضاً يشير إلى أن مديرات المدارس الأهلية لديهن إبداع إداري أكبر من مديرات المدارس الحكومية).
- وقد يرجع ذلك إلى ما تتمتع به مديرات المدارس الأهلية من مستوى مرتفع في تفويض الصلاحيات لها حيث بلغ متوسطة للمدارس الأهلية (٤.٠٠) مما أسهم في تنفيذ الأفكار الجديدة والنادرة في البيئة المدرسية في حدود امكانياتها المادية والبشرية والفنية والإدارية، وحرية في التصرف والتعامل بمرونة في جميع الاجراءات المدرسية، بعكس مديرات المدارس الحكومية التي تتمتع بمستوى أقل في تفويض صلاحياتها الممنوحة لها حيث بلغ متوسطة (٢.٩١) والتي تحد من قدرتهن على ممارسة مهارتهن الإبداعية، وغياب الحرية في اتخاذ القرارات والزامهن في التمسك بالأنظمة والاجراءات الادارية. وهذه النتائج تتفق مع دراسة (الصيدلاني) ٢٠٠١م ودراسة (أيوب) ٢٠٠٠م والتي تشيران إلى قلة مستوى الإبداع الإداري لعدم اعطاء المسؤولين مزيداً من الصلاحيات الادارية لممارسة طريقة الأداء المناسبة والتفديد بالبيروقراطية.

## نتائج الدراسة:

١. ان مستوى تفويض الصلاحيات الممنوحة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة كان بدرجة متوسطة.
  ٢. ان مستوى الابداع الاداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة كان بدرجة كبيرة.
  ٣. توجد علاقة ارتباطيه ايجابية متوسطة القوة بين درجة تفويض الصلاحيات ودرجة الابداع الاداري لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة.
- ونظرا لمنح وزارة التعليم الصلاحيات عام ١٤٣٢هـ لمديرات المدارس الحكومية والأهلية التابعة لوزارة التعليم على حد سواء، فإن نتائج هذه الدراسة قابلة للتعميم على جميع مديرات مدارس المراحل الدراسية (ابتدائي-متوسط-ثانوي).

## توصيات الدراسة :

١. ضرورة اهتمام إدارة التعليم بتفويض الصلاحيات، وإيجاد تكافؤ بين الصلاحيات والمسئوليات المطلوبة بشكل أكبر وأوسع للوصول الى أعلى فعالية وإبداع للإدارة المدرسية.
٢. ضرورة تدريب مديرات المدارس الحكومية لتنمية مهارات الابداع الاداري لحاجتهن اليها
٣. ادخال مهارة التفويض كأحد معايير تقييم الأداء لمديرات مكاتب التربية والتعليم،
٤. منح مديرات المدارس قدرًا من الحصانة التي تجعلهم أكثر قدرة على المخاطرة واتخاذ القرارات التربوية الرشيدة، وعدم التردد بتطبيق الاساليب الجديدة خوفا من الاخفاق، لمواصلة العطاء والابداع في العمل.
٥. الاستفادة من تجارب مديرات المدارس الأهلية في ممارسة الصلاحيات الممنوحة، والمجالات التي نجحوا فيها.

## مقترحات الدراسة :

١. اجراء المزيد من الدراسات لمعرفة أسباب ضعف تفعيل الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس، ومديرات إدارات التعليم.
٢. اجراء المزيد من الدراسات حول متغيرات الدراسة على أن تشمل مجالات جديدة ومجتمعات مختلفة، كدراسة تفويض الصلاحيات والابداع الإداري لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز.

## قائمة المراجع :

## أولاً: المراجع العربية:

### القران الكريم

١. ابراهيم، عبد الستار (٢٠٠٢م) الابداع قضاياه وتطبيقاته، القاهرة: مكتبة الاجلو المصرية
٢. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد (٢٠٠٣م) لسان العرب، بيروت: دار صادر.
٣. أبو بكر، مصطفى محمود أبو بكر (٢٠٠٢م) خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي، من بحوث المؤتمر العربي الثالث في الإدارة: القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، في الفترة من ٢٨-٣١ أكتوبر ٢٠٠٢م، بيروت: مكتب وزير الدولة لشئون التنمية

- الإدارية - الجمهورية اللبنانية، بالاشتراك مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية.
٤. أبو جلاله، صبحي حمدان (٢٠٠٧م) مناهج العلوم وتنمية التفكير الإبداعي، ط١، عمان: دار الشروق للنشر.
٥. ابو شيخة، نادر (٢٠٠٢م) إدارة الوقت، الاردن، عمان: دار المجدلاوي للنشر والتوزيع.
٦. أبو النجاء، محمد، ومحمد، أسامة (١٤٢٠هـ) تطوير نظام تدريب القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات عصر المعلومات، دراسة مقدمة إلى اللقاء الثامن لمديري التعليم في المملكة المنعقد في المنطقة الشرقية في الفترة من ٩-١١ ذو القعدة، ١٤٢٠هـ.
٧. أبو الوفاء، جمال، عبد العظيم، سلامة (٢٠٠٠م) اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
٨. أحمد، ابراهيم أحمد (٢٠٠٣م) الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي العشرين، القاهرة: دار الفكر العربي.
٩. آل زمانان، عبد الله أحمد (٢٠٠١م) معوقات تفويض السلطة على إمارة منطقة نجران، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
١٠. أيوب، ناديا حسين (٢٠٠٠) العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية في الرياض، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، مج٣٩، ع١، ٦ - ١٢.
١١. البرادعي، عرفان (١٩٩٩م) مدير المدرسة الثانوية، سوريا، دمشق: دار الفكر.
١٢. البركاتي، ملكة يحي عبود (٢٠٠٢م) ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة، الإدارة العامة للإشراف التربوي، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
١٣. البريدي، عبد الله عبد الرحمن (٢٠٠٥م) الإبداع يخنق الأزمات، الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.
١٤. بن نحيت، أيوب بن حجاب (٢٠٠٨م) تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
١٥. تراسي، بريان (٢٠٠٣م) القيادة الفاعلة، ط١، المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.
١٦. التويجري، عبد العزيز إبراهيم (٢٠٠٦) تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
١٧. الجبر، زينب علي (٢٠٠٢م) الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، الامارات العربية المتحدة: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
١٨. جروان، فتحي عبد الرحمن (٢٠٠٢م) الإبداع، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
١٩. الجيزان، حيدر حسن بدر (٢٠٠٧م) مدى استخدام عمداء كليات الجامعة المستنصرية لتفويض الفعال، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، كلية التربية الأساسية، بغداد.

٢٠. حبتور، عبد العزيز صالح (٢٠٠٩م) مبادئ الإدارة العامة، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٢١. حجلان، نور سالم محمد (١٩٩٧م) أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة قسم الإدارة العامة، جدة.
٢٢. حريري، هاشم بكر (١٤٢٣هـ) الإدارة التربوية، ط١، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
٢٣. حريم، حسين (٢٠٠٠م) تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط٢، عمان: دار الحامد.
٢٤. حسين، سلامة عبد العظيم، وحسين، طه عبد العظيم (٢٠٠٦م) الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
٢٥. الحجيل، سليمان عبد الرحمن (١٤١٧هـ) الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، ط٧، الرياض: مطابع التقنية للأوفست.
٢٦. الحلو، عبد العزيز محمد (٢٠١٠م) أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢٧. حنفي، عبد الغفار (٢٠٠٦م) أساسيات إدارة منظمات الأعمال- الوظائف والممارسات الإدارية، القاهرة: الدار الجامعية.
٢٨. حنورة، مصري (٢٠٠٠م) التربية والإبداع: بوصلة الرؤية، مجلة التقدم العلمي، الكويت، ع (٣٠)، ٢٩.
٢٩. الحيزان، عبد الاله (٢٠٠٢م) لمحات عامة في التفكير الإبداعي، ط١، الرياض: جامعة الملك سعود، مجلة البيان.
٣٠. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" (٢٠٠٠م)، التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي، مصر، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
٣١. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" (٢٠٠٢م)، منهج المهارات القيادية: تنمية الفكر الإبداعي للقيادات الإدارية، إشراف: عبد الرحمن توفيق، مصر، الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
٣٢. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" (٢٠٠٣م)، منهج الإدارة العليا: التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، مصر، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
٣٣. خطاب، عابدة سيد (٢٠٠١م) العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الفكر العربي.
٣٤. الداعور، سعيد (٢٠٠٧م) دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة.

٣٥. دويكات، فيصل عبد الجليل سعادة (٢٠٠٠م) نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
٣٦. الرئاسة العامة لتعليم البنات (د.ت)، دليل العمل في المدارس، المملكة العربية السعودية، الرياض: الرئاسة العامة لتعليم البنات.
٣٧. ربيع، هادي مشعان (٢٠٠٦م) المدير المدرسي الناجح، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
٣٨. الرشدي، سعد، وآخرون (٢٠٠٧) مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
٣٩. زناتي، أمل محسوب محمد (٢٠٠٠م) الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي والرضا الوظيفي لمعلميه في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
٤٠. الزهري، رنده (٢٠٠٢م) الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، مج ٣٠، ع ٣٤، ٢، ٢٤٦.
٤١. السرور، ناديا هائل (٢٠٠٢م) مقدمة في الإبداع، ط ١، عمان: دار وائل.
٤٢. السواط، طلق عوض الله، وآخرون (١٤٢٠ هـ)، الإدارة العامة: المفاهيم – الوظائف الأنشطة، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
٤٣. السويدان، طارق، والعدلوني، محمد أكرم (٢٠٠٤ م) مبادئ الإبداع، ط ٣، الكويت: قرطبة للنشر والتوزيع.
٤٤. السويطي، شبلي (٢٠٠٩م) واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، من بحوث المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية بعنوان إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة الفترة 29 – 27 نيسان، الاردن، عمان: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
٤٥. الشربيني، زكريا، وصادق، يسرية (٢٠٠٢م) اطفال عند القمة: الموهبة – التفوق العقلي – الإبداع، القاهرة: دار الفكرة العربي.
٤٦. الشرقاوي، مريم محمد (٢٠٠٦م) الإدارة المدرسية، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
٤٧. شقير، زينب محمود (٢٠٠٢ م) رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
٤٨. الشمري، فهيد عايض (٢٠٠٢م) المدخل الابداعي لإدارة الازمات والكوارث الرياض: شركة نجد التجارية.
٤٩. الصافي، عبد الله طه (١٩٩٧م) التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، جدة: مطابع دار البلاد.
٥٠. الصرن، رعد حسن (٢٠٠١م) إدارة الإبداع والابتكار وكيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، دمشق: دار الرضا للنشر.

٥١. الصغير، علي (٢٠٠٦م) واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
٥٢. الصيدلاني، خالد صالح أحمد (٢٠٠١م) المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة المدينة المنورة وأماناتها، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض.
٥٣. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٣م) الإدارة الرائدة، ط١، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٥٤. الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠١ م) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي-سلوك الأفراد والجماعات في النظم، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٥٥. الطيبي، محمد (٢٠٠١م) تنمية قدرات التفكير الإبداعي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٥٦. عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠١م) الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
٥٧. عبد الهادي، أحمد ابراهيم (١٩٩٨م) الإدارة مدخل سلوكي، القاهرة: دار النهضة العربية.
٥٨. عبد الوهاب، علي محمد (١٩٩٥م) فرسان الإدارة وخبول تواصل السباق، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع).
٥٩. عثمان، سامية أحمد حامد (١٩٩٩م) دراسة مقارنة لمعوقات التفكير الإبداعي لدى عينات من شرائح مختلفة، رسالة ماجستير، كلية البنات، جامعة عين شمس، القاهرة.
٦٠. العثمان، محمد (٢٠٠٣ م) تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
٦١. العجلة، توفيق (٢٠٠٩م) الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٦٢. العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٠م) الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.
٦٣. العريمي، محمد فايل (٢٠٠٢م) إعادة إحياء القيم والاتجاهات الإيجابية كجزء من عملية اختراع الحكومة، من بحوث المؤتمر العربي الثالث في الإدارة: القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، في الفترة من ٢٨-٣١ أكتوبر ٢٠٠٢م، بيروت: مكتب وزير الدولة لشئون التنمية الإدارية - الجمهورية اللبنانية، بالاشتراك مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية.
٦٤. العساف، صالح حمد (٢٠٠٣م) المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان.
٦٥. العساف، وفاء عبد العزيز (٢٠٠٤م) واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

٦٦. العضايلة، علي محمد (١٩٩٨م) تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، العدد التاسع، ١٩٩-٢٢٨.
٦٧. عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٢م) الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
٦٨. العلاق، بشير (٢٠٠٨م) أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٦٩. علاقي، مدني عبد القادر (٢٠٠٠م) الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، المملكة العربية السعودية: دار جدة.
٧٠. عليمات، صالح بن ناصر (٢٠٠٢م) مشكلات الإدارة في المدارس الأساسية في محافظة المفرق الأردنية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية، مج ١٤، العدد ٢، ٣.
٧١. العواد، عبد الله بن محمد (٢٠٠٥م) واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
٧٢. الفايز، عبد الله بن عبد الرحمن (١٤١٤هـ) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، الرياض: مطبعة سفير.
٧٣. الفراء، ماجد محمد وآخرون (٢٠٠٢م) الإدارة المفاهيم والممارسات، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.
٧٤. فرج، محمد سمير (٢٠٠٠م) الابتكار والتجديد في الإدارة العربية وتحديات القرن الحادي والعشرين، من بحوث المؤتمر العربي: الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، في الفترة من ٦-٨ نوفمبر ٢٠٠٠م، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية.
٧٥. فقيه، فاروق، وعبد المجيد، السيد (٢٠٠٥م) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٧٦. القاسمي، أميمة بنت عبد العزيز (٢٠٠٢م) مفهوم الإبداع الإداري وتنمية من أروق عمل المؤتمر العربي الثالث في الإدارة: القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية - الجمهورية اللبنانية، بالاشتراك مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت: جامعة الدول العربية.
٧٧. القحطاني، سالم سعيد، وآخرون (٢٠٠٤م) منهج البحث في العلوم السلوكية، ط ٣، الرياض: د.ن
٧٨. القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠م) السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، الأردن: دار الشروق.
٧٩. كلارنس، وأ.نيول (١٩٩٣م) السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، ترجمة: د.محمد الحاج خليل، ود. طه الحاج الياس، الأردن، عمان: دار مجدلاوي.
٨٠. الكنانى، ممدوح عبد المنعم (٢٠٠٣م) الأسس النفسية للابتكار، القاهرة: دار النشر للجامعات.

٨١. كنعان، نواف (٢٠٠٩) القيادة الإدارية، ط٨، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٨٢. اللوزي، موسى (٢٠٠٢م) التنمية الإدارية، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
٨٣. مادوكس، روبرت (٢٠٠١م) التفويض الفعال، ط١، ترجمة: باهر عبد الهادي، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.
٨٤. محجوب، تاج السر (٢٠٠٢م) " القيادة الإبداعية"، من بحوث المؤتمر العربي الثالث في الإدارة: القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، في الفترة من ٢٨-٣١ أكتوبر ٢٠٠٢م، بيروت: مكتب وزير الدولة لشئون التنمية الإدارية - الجمهورية اللبنانية، بالاشتراك مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
٨٥. محمد، محمد جاسم (٢٠٠٤م) سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام، ط١، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٨٦. مساد، عمر حسن (٢٠٠٥) الإدارة المدرسية، الاردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٨٧. المسيلم محمد، وزينل فضة (٩٩٢م) دراسة لمعوقات الأنشطة الابتكارية في مدارس التعليم الثانوي في الكويت من وجهة نظر عينة من النظار والناظرات، المجلة التربوية، الكويت، ١٩٥-٢٠٠.
٨٨. مرسي، محمد منير (٢٠٠٢م) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب.
٨٩. مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٠م) إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، القاهرة: د.ن.
٩٠. مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠٠٢م) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط٤، الرياض: دار المريخ للنشر.
٩١. مصطفى، صلاح عبد الحميد، وعمر، فدوى فاروق (٢٠٠٧م) مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض: مكتبة الرشد.
٩٢. المطيري، نواف بجاد (٢٠٠٤م) التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع من وجهة نظر ضباط جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى.
٩٣. المعلم، طه عبد القادر (٢٠٠٢م) مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مدير و المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى
٩٤. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٦م) الإدارة الاصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المنصورة، مصر: المكتبة العصرية.
٩٥. النوباني، دولة عبد الله (١٤٢٣هـ) واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، جامعة الملك سعود، الرياض.
٩٦. هاينز، ماريوت إي (١٩٩٩م) إدارة الأداء - دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة: محمود مرسي، زهير الصبّاغ، الرياض: معهد الإدارة العامة.
٩٧. هلال، محمد عبد الغني (٢٠٠١م) مهارات التفويض الفعال، القاهرة: دار الكتب.



٩٨. الهواري، سيد (٢٠٠٢م) الإدارة الأصول والأسس العلمية، القاهرة: مكتبة عين شمس.
٩٩. وزارة التربية والتعليم (١٤١٦هـ)، وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، ط٤، الرياض: وزارة التربية والتعليم.
١٠٠. وزارة التربية والتعليم (١٤٣٢هـ) صلاحيات مدير المدرسة، قرار معالي وزير التربية والتعليم رقم ٣٢١٥٥٥٢١/٨، الرياض: وزارة التربية والتعليم.
١٠١. وزارة التربية والتعليم (١٤٣٤هـ)، الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، الرياض: وزارة التربية والتعليم.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Bennett, N (2003) Effective Educational Leadership, London: Paul Chapman Publishing.
2. Bishop, Rolf.k.(1994) Exemplary schools: A focus on visionary leadership and teacher empowerment "Dissertation", Virginia, 140 polytechnic Institute and state University, Blacks burg, Virginia: University microfilms Inc. January 1995 AD
3. Certo, Samuel (2007) Modern Management, Adding Digital Focus, Ninth Edition, Upper Saddle river, New Jersey, Person Prentice Hall.
4. De Alencar, Eunice M.L. Soriano and Bruno – Faria, Maria De Fatima.(1997) "Characteristics of Organizational Environment Which Stimulate and Inhibit Creativity", In (The Journal of Creative Behavior), Vol. (31), No.4, Fourth Quarter.
5. Dessler, Gary (2006) Management Principles and Practices for Tomorrows Leaders, Florida International University, Person Prentice Hall.
6. Luthans, Fred & Hodgetts, Richard (2004) Business, second edition, mcgraw - hill book company
7. Mullins, Laurie (2008) Essentials of Organizational Behavior, Book aid international, Person Prentice Hall.
8. Schmook, Ines. (1996) Principals: Leadership and creativity in Selected Florida Schools. Orlando, Unpublished Ph.D Dissertation, submitted to The University of central Florida.
9. Webster, Danial (2006) Webster third new international dictionary, Massachusetts, USA.

10. Whetten, David & Cameronm, Kim & Woods, Mike (2005) Developing Management Skills for Europs, Second Edition, Person Prentice Hall.

**ثالثا: المواقع الالكترونية**

١. الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة، بوابة جدة التربوية  
<http://www.jeddahedu.gov.sa> الساعة ١٠:٠٠ pm الأربعاء ١١/٦/٢٠١٣م.
٢. اللامركزية مفهومها، مزاياها، عيوبها، والعوامل المؤثرة في تطبيقها (٢٠٠٧م)، بحث منشور على الإنترنت  
<http://www.t6wry.com/vb/showthread.php?t=5373> الساعة ١٠:٣٠ pm الثلاثاء ١١/٢/٢٠١٤م، د.الياسري، أكرم