

## Level of Applying the Administrative Empowerment by the School Principals in Zarqa Governorate and its Relation with the Teachers' Creative Behavior from their Point of View

**Murad Samhan Youssef**

Ministry of Education || Jordan

**Abstract:** This study aimed to figure out the level of applying the administrative empowerment by the school principals in Zarqa Governorate and its relation with the teachers' creative behavior from their point of view. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive, analytical approach as well as the questionnaire as a tool for data collection for a random sample of (205) male and female teachers in both the public and private schools in Zarqa Governorate. The study conclusions showed that the level of applying the administrative empowerment among the school principals in Zarqa Governorate from the teachers' point of view was high; the mean of the level of applying the administrative empowerment was (3.87 out of 5) at the level of dimensions. The dimension of the power delegation obtained the highest average (3.98) followed by the effective communication with an average of (3.86), employees' motivation with an average of (3.84), and finally training with an average of (3.79). All of which had a (high) level of application. The field of the teachers' creative behavior in Zarqa Governorate from the teachers' point of view had an average of (3.94 out of 5) with a (high) creative behavior at the level of dimensions. The dimension of the creative thinking obtained the highest average of (4.04) followed by the problem solution with an average (3.92) and finally the initiative and risk tolerance with an average of (3.86) and all of them had a high creative behavior. The study also found no statistically significant differences at sig. ( $\alpha \leq 0.05$ ) for the teachers' opinions on the level of applying the administrative empowerment among the school principals or in the level of the creative behavior of teachers in Zarqa Governorate according to the variables of (gender, type of education, age, and educational qualification). Finally, the correlation value was (0.73) which referred to a strong direct and positive relation between the administrative empowerment and the teachers' creative behavior in Zarqa Governorate. Based on the results of the study, the researcher recommends that the Jordanian Ministry of Education enhances the aspects of the administrative empowerment among the public and private school principals, and develop the creative behavior skills of teachers in the schools in Zarqa Governorate and throughout Jordan.

**Keywords:** applying, administrative empowerment, schools of Zarqa Governorate, creative behavior, teachers' point of view.

مستوى تطبيق مديري المدارس في محافظة الزرقاء للتمكين الإداري وعلاقته بالسلوك  
الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم

مراد سمحان يوسف  
وزارة التربية والتعليم || الأردن

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق مديري المدارس في محافظة الزرقاء للتمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (205) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية والخاصة بمحافظة الزرقاء وبينت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً؛ بمتوسط (3.87 من 5)، وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل بُعد تفويض السلطة على أعلى متوسط (3.98) ثم الاتصال الفعال بمتوسط (3.86) وثالثاً حفز الموظفين بمتوسط (3.84) وأخيراً التدريب بمتوسط (3.79) وجميعها بمستوى تطبيق (مرتفع) وحصل مجال السلوك الإبداعي للمعلمين على متوسط كلي (3.94 من 5) بسلوك إبداعي (مرتفع) وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل بُعد التفكير الابتكاري على أعلى متوسط (4.04) ثم حل المشكلات بمتوسط (3.92) وثالثاً المبادرة وتحمل المخاطر بمتوسط (3.86) والثلاثة بتقدير سلوك إبداعي (مرتفع) وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء المعلمين حول مستوى تطبيق التمكين الإداري لدى مديري المدارس أو في مستوى السلوك الإبداعي للمعلمين تبعاً لتغيرات (الجنس، نوع التعليم، العمر، المؤهل العلمي). وبلغت قيمة علاقة الارتباط (0.73)، وتشير لعلاقة قوية طردية موجبة بين تطبيق التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء. وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث بأن تقوم وزارة التربية والتعليم الأردنية بتعزيز جوانب التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة بصورة أكبر وتطوير مهارات السلوك الإبداعي لدى المعلمين في مدارس محافظة الزرقاء وعموم الأردن.

الكلمات المفتاحية: تطبيق، التمكين الإداري، مدارس محافظة الزرقاء، السلوك الإبداعي، وجهة نظر المعلمين.

## المقدمة.

تشغل الإدارة بمختلف عملياتها الإدارية مركزاً مؤثراً في جميع المؤسسات المختلفة في المجتمع إذ إنها المسؤولة عن إدارة التطور والتقدم ودفعه لتحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري أو في سلوك العاملين أو في الوسائل والأساليب الإدارية أو في كل هذه النواحي مجتمعة؛ مما يؤثر على مسيرة المؤسسة سلباً أو إيجاباً؛ لذا يمكن القول إن الإدارة الفعالة هي الأساس الضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطور والتقدم في المؤسسات.

تعتبر الإدارة المدرسية العمود الفقري في العملية التعليمية؛ إذ إنها تدعم عمليات التطوير والتحسين في المدارس وتوفر الظروف والإمكانات المادية والمعنوية وتحسن الرضا الوظيفي لجميع العاملين بالمدرسة وخاصة المعلمين الذين يعدون مرتكزاً أساسياً لتطوير عملية التعليم والتعلم والإشراف على البيئة المدرسية وتوفير متطلباتها المادية والمعنوية (رسمي وآخرون، 2020).

ويعد مدير المدرسة الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة؛ فهو الموجه والمنسق من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، والذي يتولى المهام الإدارية والقيادية، فلم يعد دوره مقتصرًا على المحافظة على النظام والالتزام بالقوانين وتطبيقها والتأكد من سير العمل وإنما امتد دوره ليشمل القيادة والتطوير والتغيير، فأصبح محور العمل حول المعلم من خلال توفير الظروف والإمكانات اللازمة التي تساعد على النمو من أجل تحسين العملية التربوية والعملية الإبداعية وتحقيق الأهداف المنشودة بالتعاون مع فريق العمل والزملاء، وللحصول على قيادة تربوية ناجحة وفعالة فهناك حاجة لمستويات عالية من القيادة والإدارة لتنمية المؤسسة التعليمية والمحافظة على استمرارها وديمومتها (أبو طعمة، وعاشور، 2016).

وفي ظل تطور أعمال الإدارة المدرسية المتجددة والمتسارعة- بشكل كبير- يعد التمكين الإداري من المرتكزات الأساسية التي تُبنى عليها المؤسسات وخاصة المؤسسات التربوية والتي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ به؛ لما له من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، بالإضافة إلى مساهمته في تحقيق بناء تنظيمي متكامل وسليم له القدرة على مواجهة التحديات المعاصرة، ومما لا شك فيه أن تطبيق هذا المفهوم يعد من الأساسيات والضروريات

للمؤسسات، التي تسعى للحصول على أفضل النتائج والأهداف المرجوة والتي هدفها التركيز على الموظفين ولا سيما أن هذه المؤسسات في الوقت الحالي تحتاج وبجراًة إلى صياغة وتطوير رؤيتها التنظيمية التي تمكنها من الاستفادة من خبرة وتجربة المنظمات الأخرى والتي تعود بالفائدة عليها، وبالتالي إنجاز الأعمال بكفاءة وسرعة عالية (الكربولي، 2019).

إن التمكين الإداري يفسح المجال لكثير من المزايا التي من الممكن أن تتحقق، منها شعور مدير المدرسة بأهميته وأهمية الأدوار التربوية القيادية المنوطة به والرضا الوظيفي لمنظمة العمل المدرسي وسيادة روح الفريق وارتفاع درجة الولاء التنظيمي ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة منتسبي المدرسة وكسب المزيد من رضا المجتمع المحلي والسرعة والدقة والحسم في القرار التربوي المدرسي وتنمية القدرة على تحمل المسؤولية وتحول المدرسة إلى منظمة متعلمة تنبع منها المعرفة التربوية بقدر أكبر من المعارف والخبرات التربوية التي تفرض عليها من خارجها ودفع أفرادها وخصوصاً قيادتها نحو مواصلة التعلم والتدريب وتطوير الذات بشكل مستمر وتحفيز وضمان ظهور المبادرات المدرسية المبدعة والرائدة والتي يمكن أن تمثل تجارب تربوية إبداعية يمكن احتداؤها من قبل المدارس الأخرى (العززي وآخرون، 2020).

يعتبر السلوك الإبداعي محصلة مجموعة قرارات يتخذها الفرد، فهو عبارة عن مجموعة من الممارسات والأنماط السلوكية التي تظهر في بيئة المدرسة ويتم إدراكها وتفسيرها بين المعلمين داخل المدرسة، كتقديم حلول جديدة والقدرة على التحكم في البيئة والتوصل إلى حل مشكلات قائمة بأفكار جديدة. إن الإبداع يرتبط بمفهوم التمكين حيث يعتبر سلوكاً تنموياً إنسانياً يبرز أشخاصاً لديهم القدرة على النبوغ وحل المشكلات ويمتلكون حس المسؤولية والتأثير على الآخرين وكذلك حس الحدس والبديهة في حل المشكلات، فهو بذلك يشكل نتيجة منطقية وهدف يسعى التمكين لتحقيقه (ندا، 2019).

ويمكن القول بأن التمكين يعد من الوسائل التي يمكنها أن تساعد المؤسسة التعليمية في تحويل موقعها الذي هي فيه إلى مواقع أفضل بحيث تكون هذه المواقع الجديدة مواقع استراتيجية؛ حيث يسهم التمكين في زيادة قدرة استجابة المؤسسة التعليمية للمؤثرات الخارجية وزيادة إنتاجيتها، كذلك يسهم في زيادة المواءمة ما بين الاحتياجات الشخصية للمعلمين داخل المؤسسة التعليمية وبين احتياجات المؤسسة التعليمية نفسها وأيضاً في زيادة وعي وفهم المعلمين لدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التي ينتمون إليها؛ الذي يؤدي إلى تطوير الكفاءات الذاتية وتقليل الشعور بالضعف لدى المعلمين مما يسهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق الإبداع والابتكار والتميز.

ويساعد التمكين في رفع معنويات ورضا المعلمين؛ بإتاحة الفرص أمامهم لإبراز قدراتهم ومنحهم الثقة والتقدير من قبل الإدارة وهذا الرضا يمكن أن يحفز لديهم تحسين الأداء والسرعة والتفكير الإبداعي في حل ومعالجة المشاكل التي يواجهونها في المؤسسة التعليمية سواء كانت داخلية أو خارجية بحيث يعد ذلك عاملاً مهماً لنجاحها واستمراريتها وزيادة قدرتها على تقديم خدمات تعليمية متميزة، ونظراً لعدم وجود دراسات سابقة حول التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين والإبداع في المدارس الأردنية بشكل عام ومدارس محافظة الزرقاء على وجه الخصوص، نبعت فكرة إجراء الدراسة الحالية التي هدفت إلى الكشف عن مستوى تطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس في محافظة الزرقاء وعلاقته بالسلوك الإبداعي للمعلمين.

### مشكلة الدراسة:

تعاني المؤسسات التعليمية وخاصة المدرسة من ضعف التمكين وتمركز السلطة في يد عدد محدود من المديرين الأمر الذي يترتب عليه حدوث اختناقات في العمل المدرسي وتعطيل مصالح المعلمين والطلبة وأنشطة المؤسسة والتأثير السلبي على الروح المعنوية لديهم، وعلى الرغم من أهمية تبني مديرو المدارس للممارسات الإدارية الحديثة التي تدعو إلى تمكين المعلمين بالمؤسسات التربوية ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات وإبداء الآراء حول القرارات المدرسية المختلفة والقيام ببعض الأدوار القيادية، إلا أن الواقع التربوي في الأردن يشير إلى عكس ذلك ويؤكد على ممارسة مديري المدارس للأساليب الأوتوقراطية فيما يتعلق بالعمل المدرسي وعلاقتهم مع الكادر المدرسي؛ لذا فإن مديري المدارس في الأردن بحاجة إلى تغيير أدوارهم التقليدية وإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين المعلمين؛ لتعزيز مقدراتهم والتفكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار إبداعية جديدة، ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية ذات الصلة بموضوع الدراسة تبين لديه أن هناك مشكلة حول موضوعات التمكين والإبداع في المدارس، حيث أظهرت دراسة هواري (2020) بأن الاهتمام بالتمكين الإداري يؤثر بشكل إيجابي على تعزيز الثقة لدى مديري المدارس مما يعزز العملية التعليمية، وأوصت دراسة مطلق (2020) بضرورة العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري في المؤسسات التربوية ونشر الوعي بأهميته، كما أوصت دراسة خطاب وبطاح (2021) بضرورة الوقوف على واقع التمكين الإداري في المدارس.

ومن خلال عمل الباحث كمساعد مدير للمدرسة في وزارة التربية والتعليم في محافظة الزرقاء فقد لاحظ أن تمكين المعلمين بالمدرسة لا يتم بالشكل المطلوب، حيث يفضل مديرو المدارس امتلاك كافة الصلاحيات والقيام بمعظم الأدوار الإشرافية دون تفويض أو إعطاء صلاحيات وتوزيع المهام؛ بما يشكل عبئاً عليهم ويقلل فرص النمو المهني للمعلمين؛ لذلك جاءت هذه الدراسة محاولة الكشف عن مستوى تطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس في محافظة الزرقاء وعلاقته بالسلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

### أسئلة الدراسة:

- 1- ما مستوى تطبيق التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما مستوى السلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟
- 3- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين آراء المعلمين حول مستوى تطبيق التمكين الإداري ومستوى السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغيرات (الجنس، نوع التعليم، العمر، المؤهل العلمي)؟
- 4- ما طبيعة العلاقة بين مستوى تطبيق التمكين الإداري ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على:

- 1- مستوى تطبيق التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين.
- 2- مستوى السلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين.
- 3- مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  في آراء المعلمين حول مستوى تطبيق التمكين الإداري ومستوى السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغيرات (الجنس، نوع التعليم، العمر، المؤهل العلمي).

4- طبيعة العلاقة بين مستوى تطبيق التمكين الإداري ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين.

#### أهمية الدراسة:

- يمكن صياغة أهمية الدراسة في النقاط الآتية:
- تناولت موضوعاً من المواضيع الحديثة وهي التمكين الإداري والسلوك الإبداعي.
- يؤمل أن تساعد هذه الدراسة القائمين على إدارة مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء بمعرفة مدى توفر التمكين الإداري لدى مدراء مدارسهم وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى المعلمين.
- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة في التعرف على واقع توفر التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء والعمل على زيادته.
- يؤمل أن توجه انتباه إدارة مديريات التعليم في محافظة الزرقاء إلى السلوك الإبداعي للمعلمين وأهميته.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: مستوى تطبيق مديري المدارس للتمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي للمعلمين.
- الحدود البشرية: معلمي المدارس الحكومية والخاصة.
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الزرقاء.
- الحدود الزمانية: الفصل الأول من العام الدراسي 2020 / 2021.

#### مصطلحات الدراسة:

- التمكين الإداري: يعرف التمكين لغة حسب ما ورد في معجم لسان العرب (ابن منظور، 1995) بمعنى القدرة، أما في معجم الوسيط مكن في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً (وأمكنه) من الشيء أي جعل له سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه (معجم الوسيط، 2000).
- وعرف الشبراوي (2020، ص15) التمكين الإداري على أنه: "العملية التي يتم من خلالها إعطاء العاملين مساحة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات بحيث يشارك المدير تابعيه بما يملكه من سلطات، بالإضافة إلى المشاركة في تقديم الاقتراحات والأفكار واستخدام المعرفة والخبرة".
- ويعرفها الباحث إجرائياً على أنها: "إعطاء المعلمين في محافظة الزرقاء الحرية في اخذ القرار في مجال العمل المدرسي والمشاركة في القرارات التي من الممكن أن تسهم في تحسين السلوك الإبداعي لدى المعلمين وإعطاء المعلمين إمكانية التفاعل الأكبر ضمن وظيفتهم".
- السلوك الإبداعي: جاء في لسان العرب أن كلمة إبداع من بدع ببدعه بدعا وابتدعه: أي أنشأه وبدأه. والبدع والبدع: الشيء الذي يكون أولاً. وجاء في التنزيل: (قل ما كنت بدعا من الرسل) بمعنى ما كنت أول الرسل. والبدعة كل محدثة والبديع: المحدث العجيب: وأبدعت الشيء اخترعته لا على مثال، وفلان بدع في هذا الأمر: أي أول لم يسبقه أحد. والله تعالى كما قال سبحانه: (بدع السماوات والأرض) أي خالقهما ومبدعهما فهو سبحانه الخالق المخترع لا عن مثال سابق (ابن منظور، 1994، ص6).
- عرفت بيوض (2020، ص27) السلوك الإبداعي بأنه: "الممارسات والمبادرات الفكرية والعملية التي يبديها العاملون أثناء أدائهم لإعمالهم، ومن شأنها رفع سوية الأداء التنظيمي، أي أن السلوك الإبداعي هي الطرق الجديدة التي يقترحها العاملون من تلقاء أنفسهم لرفع نشاط المنظمة وأدائها الكلي".

- وإجرائياً يعرف الباحث السلوك الإبداعي للمعلمين على أنه: " السلوك الذي يمارسه معلمو المدارس في محافظة الزرقاء على شكل تقديم أفكار جديدة في أسلوب العمل والتدريس ووضع حلول للمشكلات والقضايا التي يتم تناولها، بالإضافة إلى استحداث استخدامات جديدة لشيء قائم".
- الزرقاء: مدينة أردنية تقع شمال شرق العاصمة عمّان بحوالي 20 كم، تُعتبر الزرقاء ثالث أكبر مدينة أردنية من حيث عدد السكان، حيث بلغ عدد سكانها في عام 2013 قرابة 572690 نسمة. وتُعتبر عاصمة الأردن الصناعية. وتبلغ مساحتها حوالي 60 كم<sup>2</sup>.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- أهمية التمكين الإداري:

- تكمّن أهمية التمكين الإداري بمجموعة من النقاط يمكن إجمالها بما يلي (Dahou, Hacini, 2018):
- 1- تمكين العاملين في إعطاء أقصى ما لديهم من طاقات وأفكار إبداعية.
  - 2- رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز ولائهم التنظيمي مما يتيح النجاح في تحقيق الأهداف، وكذلك تفعيل المشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرار.
  - 3- تشجيع العاملين على اكتساب المعارف والمهارات والخبرات وفرص التدريب والتحفيز.

### أساليب التمكين الإداري:

- هناك عشرة طرق لتمكين الموظفين إدارياً وهي وفقاً لـ (عبود، دنان، 2016) التمكين الإداري من خلال:
1. المسؤوليات: وهنا يشترط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف محددة له وواضحة.
  2. الصلاحيات: حيث زيادة الصلاحيات للموظفين يؤدي إلى زيادة حماسهم للعمل.
  3. المعايير والأداء المثالي: على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول لأقصى إمكاناتهم.
  4. التغذية الراجعة: حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة والضعف داخل وخارج المنظمة وتعزيزها وإصلاحها.
  5. التدريب والتطوير: ويؤدي ذلك إلى تزويدهم بخبرة تساعد في انجاز الأعمال الموكلة له.
  6. المعلومات والمعرفة: حتى يستطيع الموظف القيام بواجباتهم يجب تزويدهم بالمعلومات والخبرة التي تمكنهم من ذلك.
  7. الاهتمام والتقدير: عند شعور الموظفين بالتقدير فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة دافع العاملين لإنجاز العمل.
  8. السماح بالفشل: وهنا يعتقد أن الفشل مقدمة للنجاح في كثير من الأحيان يسبق النجاح الفشل ولذا فإن السماح للموظف بالمجازفة والمخاطرة قد يقوده إلى التميز.
  9. التمكين بواسطة منح الثقة: إعطاء الثقة للموظف يقلل من التفكير في العمل ويوفر الوقت.
  10. الاحترام يتشابه الاحترام مع التقدير والاهتمام فالاحترام أيضاً يزيد من اهتمام الموظف بعمله وبالتالي إنجاز عملية التمكين.

### مزايا التمكين الإداري:

- أشار كل من غرابي، ومخلوف (2021) إلى أن للتمكين عدد من المزايا تتمثل فيما يلي:
1. زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات.

2. استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.
3. توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد والمعرفة التقنية والمعدات والأدوات بشكل متكامل.
4. تشجيع التعلم المؤسسي ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المنظمة.
5. الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.

#### أهداف التمكين الإداري:

هناك عدد من الأهداف التي تحققها المؤسسات من تنفيذها لبرامج التمكين ومن هذه الأهداف الآتي جلاب (2011):

- زيادة مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء وزيادة درجة تحمل الأفراد لمسؤولية تصرفاتهم.
- زيادة فرص الابتكار والإبداع ودعم عملية التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات.
- زيادة مستوى ولاء العاملين وتخفيض مستوى معدلات دوران العمل والغيابات والمرض.
- زيادة الإنتاجية من خلال زيادة اعتداد الأفراد بأنفسهم، الشعور باحترام النفس، قيمة النفس.
- استعمال الضغط الشريف وطرائق فرق الإدارة الذاتية في الرقابة على العاملين والإنتاجية.
- زيادة الحد الأدنى بالاستعانة ببعض الطرائق كتخفيض التكلفة وزيادة مستوى الجودة وتلبية متطلبات الزبون.
- المحافظة على التنافسية وزيادتها، وعليه فإن بلوغ هذه الأهداف يجعل المدراء أكثر فاعلية، فهم مسهلون أكثر من كونهم قادة، ويجب أن يمنحوا القوة للأفراد وليس إعطائهم المسؤولية فحسب.

#### أنواع التمكين الإداري:

قسم زاهر (2012) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع:

- أ- التمكين الظاهري: يشير إلى قدرة الفرد على ابداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
- ب- التمكين السلوكي: وتشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها ومن ثم تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن ان تستخدم في أداء العمل.
- ج- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

#### معوقات التمكين الإداري وتحدياته في المؤسسات:

لقد أشار الأدب النظري والدراسات السابقة إلى معوقات لتطبيق التمكين من أبرزها (ندا، 2019: المعاني، أيمن وأخورشيدة، 2006):

1. سيادة البيروقراطية: هذا النمط من القيادة لا يسمح بالمبادأة بالإبداع ويعتمد فيه الموظفون بصورة كلية على مدراءهم؛ نظراً لوجود الكثير من اللوائح والقواعد التي تحدد ما يفعله المرؤوسون، ولتدفق الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل.
2. عدم وجود التدريب المناسب: يجب أن يتوفر دائماً في المنظمة تدريب مستمر لكل فرد من أفرادها وذلك من أجل خلق مهارات وسلوكيات متجددة لزيادة التعلم بصقل مهاراتهم وتنمية قدراتهم.

3. عدم كفاءة القيادة: للقيادة دور هام وحيوي في تطبيق التمكين الإداري، وأن المديرين هم الأساس في التطبيق المثالي للتمكين، بحيث إذ لم يكن التطبيق سليماً من جهة المديرين سوف يواجهون مقاومة شديدة من جانب الموظفين.
4. تخوف المديرين: من أن يكون الموظفين أكثر قدرة ومهارة في الأعمال من قدراتهم؛ مما يظهرهم بمظهر الضعف أمام الإدارة العليا، وبالتالي لجوءها إلى الاعتماد على هؤلاء الموظفين نظراً لكفاءتهم العالية؛ مما يؤدي إلى فقدان المديرين السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به.
5. تخوف الموظفين: من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وذلك للأسباب التالية: الخوف من العقاب عند ارتكاب الخطأ أو الظهور بمظهر الغبي عند الوقوع بالخطأ أو الخوف من فقدان العمل أو تخوفهم من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وحل المشكلات لاعتمادهم على تلقي الأوامر وتنفيذها أو لفقدان الدعم المطلوب.
6. الاعتقاد الخاطئ: فالمنظمة تعتقد هنا أن تمكين الموظفين هو الحل السريع لعلاج كافة المشاكل، والتمكين عملية سلوكية تتسم بالبطء وتحتاج إلى وقت ودعم والتزام من جانب كل الأطراف المشاركة.

#### ثانياً- السلوك الإبداعي:

يعد الإبداع ظاهرة إنسانية وجدت منذ خلق البشرية إذ كان الإنسان يبدع ويخترع كل جديد وهو ليس حكراً على أحد، إلا أن الاهتمام العلمي المنظم بموضوع الإبداع والذي بدأ منذ الحرب العالمية الثانية جعله موضوعاً رئيسياً في علم النفس، مرتبطاً بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية وظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة مما ساهم في بلورته كمفهوم (السكرانة، 2011، ص11).

#### أبعاد السلوك الإبداعي:

للسلوك الإبداعي العديد من الخصائص التي تميزه وتجعله أصيلاً وقادراً على الابتكار ومن هذه الخصائص ما ذكره (الفواعير وآخرون، 2020):  
أولاً- الأصالة: من خصائص السلوك الإبداعي أن يكون أصيلاً وأن تكون الأفكار المنتجة جديدة وغير موجودة من قبل.

ثانياً- المرونة: وتعني قدرة الفرد الذهنية على التحرك بسلاسة ويسر.

ثالثاً- الحساسية: وهي القدرة النافذة على إخضاع البيئة واستخدامها مما هو ممكن لتسهيل تبادل الأفكار.

رابعاً- التفاصيل: وهي المسافة القائمة على المعرفة الإبداعية المستخدمة في التفكير الإبداعي.

خامساً- الإفاضة: وهي القدرة الهلامية على إعطاء تفاصيل جديدة ومتنوعة بأسلوب إبداعي.

#### العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي:

يوجد العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على السلوك الإبداعي في المؤسسات، حيث تعتبر العوامل الداخلية أهمها كقدرة الفرد على تبني الابتكار وتطبيقه لهذه الأفكار الابتكارية وأما العوامل الخارجية فهي التي تتعلق بالأمور التنظيمية والقانونية والاجتماعية، ومن هذه العوامل التي تؤثر بالسلوك الإبداعي مايلي (yi wu, chen, & chen, 2014):

أولاً- العوامل الفردية: شخصية الفرد حيث تلعب دوراً كبيراً في الإبداع؛ فلكل فرد شخصية خاصة به تختلف عن غيره حيث أن الشخصيات المنفتحة المرنة أكثر تبنياً للإبداع.



ثانياً- تحفيز السلوك الإبداعي: فهو ينطوي في بعض الأحيان على مخاطر عالية وفشل كبير وفقط الشخص الذي يكون الدافع وراءه مرتفعاً هو الذي سيتحمل تلك المخاطر دون الاستسلام بسهولة.

ثالثاً- المعرفة: هي أساس التفكير وبالتالي فإن الإبداع مستند على المعرفة.

رابعاً- أسلوب القيادة: إن أسلوب القيادة الديمقراطي المبني على التشاور والتحفيز الملمهم له تأثير واضح على زيادة السلوك الإبداعي في المنظمة.

خامساً- تحديد الأهداف الإبداعية: إن عملية تحديد ما هو المطلوب من العملية الإبداعية يسهل على المنظمة اكتشاف الأفراد الأفضل لتحفيزهم وتوجيههم نحو الإبداع.

سادساً- فرق العمل: أكدت العديد من الدراسات إلى أهمية التوجه نحو فرق العمل لزيادة السلوك الإبداعي في المنظمة حيث أن العصف الذهني واجتماعات الأفكار لها تأثير واضح عليه حيث أن فرق العمل تدعم وبشكل واضح الابتكار في المنظمات والمؤسسات.

#### مراحل عملية السلوك الإبداعي:

تمر عملية السلوك الإبداعي بعدة مراحل للوصول نهاية المطاف إلى التوصل لأفكار وابتكارات جديدة، ومن أهم مراحل أو السلوك الإبداعي كما وضحتها (القطاونة، وأبو تايه، 2016):

- مرحلة الاهتمام: حيث يشعر الفرد بوجود مشكلة معينة في عمله أو أنه يحتاج إلى التوصل للإبداع في حل مشكله أو تطوير جانب معين في عمله.
- مرحلة الإعداد: وفي هذه المرحلة يبدأ الشخص بجمع المعلومات حول الظاهرة التي يريد أن يجد لها حلاً أو تطويراً وفيها يرجع الفرد لمن كان قبله كالدراسات والابتكارات لمعرفة مدى الفجوة المعرفية.
- مرحلة الاحتضان: وهنا يبدأ الباحث أو صاحب الفكرة بالتشبع من فكرته وتبدأ عملية التفاعل بينه وبينها.
- مرحلة البروغ: وفي هذه المرحلة تبدأ الفكرة بالإشراق وتبدأ الحلول الإبداعية بالتكون والتحول من فكرة ذهنية إلى فكرة مادية ويستطيع المبدع توصيفها وصفا مادياً.
- مرحلة التحقق: في هذه المرحلة يتم التحقق من صدق الفكرة حيث تتم الاستعانة بالأدوات العلمية المتاحة للوثوق بالفكرة من حيث صلاحيتها للعمل.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة (Faleh et al, 2021) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (150) إدارياً في الجامعات الخاصة، وأظهرت الدراسة أن تطبيق التمكين والسلوك الإبداعي كانا بدرجة متوسطة، كما وأظهرت تأثير سنوات الخبرة على مستوى تطبيق التمكين.
- دراسة العنزي، وآخرون (2020) هدفت هذه الدراسة التعرف على معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ممارستهم لأدوارهم المهنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (100) مدير من مديري المدارس الثانوية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة من معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ممارستهم لأدوارهم المهنية.

- دراسة رسمي، وآخرون (2020) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أبعاد التمكين الإداري في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان والكشف عن دور التمكين الإداري واقع تمكين مدراء المدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (154) مديراً ومديرة ومساعدتهم، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تفويضاً للسلطة لمديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بمحافظة ظفار من جانب إدارة المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظة.
- دراسة الكربولي (2019) هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة التمكين الإداري بأبعاده (الاتصال ومشاركة المعلومات، والتفويض الدافع، التدريب، فرق العمل) فضلاً عن مستوى وجود السلوك الإبداعي في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (60) موظفاً وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التمكين الإداري من وجهة نظر الإدارة العليا في المديرية جاء بدرجة متوسطة ووجود درجة متوسطة في السلوك الإبداعي، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي وكان أقوى تأثير في بعد الدافع التحفيز مع متغير السلوك الإبداعي.
- دراسة الرحبي، وإبراهيم (2019) هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة توافر أبعاد نظرية (W. Redden) لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة مسقط بسلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت (500) معلم ومعلمة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد نظرية (W. Redden) لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان بدرجة متوسطة، وبالنسبة لأبعاد السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان، كما وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة توافر أبعاد نظرية (W. Redden) لدى مديري المدارس الخاصة والسلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة مسقط بسلطنة عمان.
- دراسة خلف الله (2017) هدفت للتعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع الاستبانة بمقياسين لقياس مستوى كل من التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى هؤلاء المديرين والتي طبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (125) مديراً ومديرة، وكان من أهم النتائج أن استجابة عينة الدراسة على مقياس التمكين الإداري جاءت بدرجة متوسطة، فبلغت استجاباتهم على مقياس السلوك الإبداعي بدرجة كبيرة، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة تقديرهم لمستوى التمكين الإداري ودرجة تقديرهم لمستوى السلوك الإبداعي لديهم.
- دراسة التويجري (2016) هدفت للتعرف على التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (106) مديرة مدرسة ثانوية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بدرجة كبيرة، ودرجة الإبداع لدى مديرات المدارس في الثانوية بدرجة كبيرة، كما وأظهرت وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية في جميع محاور التمكين الإداري والتمكين الإداري ككل باستثناء مجال فرق العمل ومجال روح المجازفة، من محور الإبداع، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين جميع مجالات محور التمكين الإداري والإبداع الإداري ككل، باستثناء مجال فرق العمل ومجال المرونة

- والإقناع والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل في محور الإبداع الإداري ووجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات محور التمكين الإداري والتمكين ككل ومحور الإبداع الإداري.
- دراسة مقابلة (Magableh, 2014) هدفت الدراسة للتعرف على درجة التمكين الإداري وكذلك السلوك الإبداعي بين رئيس ومنسقي القسم الأكاديمي في العلوم وكلية الفنون من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران في المملكة العربية السعودية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (120) عضو هيئة تدريس، وأظهرت الدراسة أن هناك درجة متوسطة من التمكين الإداري والسلوك الإبداعي بين رئيس ومنسق قسم.
- دراسة (celik & Iraz, 2014) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين على الإبداع الإداري والابتكار واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (52) موظفاً، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع التنظيمي والابتكار.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من استعراض الدراسات السابقة؛ أن الباحثين قاموا بدراسة بعض المتغيرات ذات العلاقة بالتمكين الإداري، وبدراسة متغيرات دالة على التمكين الإداري، وجوداً وامتناعاً. وأظهرت النتائج المختلفة أن التمكين الإداري يتوافر بدرجات متفاوتة مكاناً وزماناً، وأن الشائع هو تقدير توافره على نحو مرتفع. ومن خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة التي تناولت موضوع السلوك الإبداعي تبين أن بعض هذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية من حيث المنهج. ولقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية في أنها تحاول الكشف عن التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى المعلمين.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمتغيرات الدراسة، لقياس مستوى تطبيق التمكين الإداري لمديري المدارس في محافظة الزرقاء وعلاقته بالسلوك الإبداعي للمعلمين.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات محافظة الزرقاء والبالغ عددهم (15936) معلماً ومعلمة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2020-2021).

#### عينة الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبانة الدراسة بشكل إلكتروني ثم بإرسالها من خلال تطبيقات الواتس أب والفيس بوك لمعلمين ومعلمات في محافظة الزرقاء؛ إذ بلغ عدد إجمالي الزيارات للاستبانة (222)، استكمل منهم (205) زائر الإجابة عن جميع عبارات الاستبانة، وبهذا تكونت عينة الدراسة من (205) معلماً ومعلمة في المدارس الخاصة والحكومية في محافظة الزرقاء تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للبيانات الديموغرافية والوظيفية.

الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة تبعاً للبيانات الديموغرافية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة %	المتغير	المستوى	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	141	69.1	نوع التعليم	تعليم حكومي	136	66.7
	أنثى	63	30.9		تعليم خاص	68	33.3
	المجموع	204	100.0		المجموع	204	100.0
العمر	أقل من 30 سنة	55	27.0	المؤهل العلمي	بكالوريوس	106	52.0
	من 31 - 40 سنة	82	40.2		دبلوم عالي	49	24.0
	41 - 50	57	27.9		ماجستير	40	19.6
	51 فأكثر	10	4.9		دكتوراه	9	4.4
	المجموع	204	100.0		المجموع	204	100.0

يظهر من الجدول السابق أن النسبة المئوية للذكور في العينة (69.1%) في مقابل ما نسبته (30.9%) للإناث، وبلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر (40.2%) للفئة العمرية (من 31 - 40 سنة)، وبلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (52.0%) للمؤهل العلمي (بكالوريوس)، وبلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير نوع التعليم (66.7%) للتعليم الحكومي.

#### مصادر جمع البيانات:

- اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات اللازمة للدراسة وتمثلت في:
  - أولاً: المصادر الثانوية: وهي مجموعة من الكتب والدوريات ذات العلاقة بموضوع البحث، إضافة إلى المعلومات المتوفرة حول الموضوع والموجودة على المواقع المعتمدة على الإنترنت.
  - ثانياً: المصادر الأولية: لأغراض الحصول على البيانات اللازمة للوصول إلى النتائج المطلوبة من الدراسة فقد تم تطوير استبانة ذات علاقة بموضوعها، وذلك بالاعتماد على الإطار النظري لها والدراسات السابقة التي تم عرضها سابقاً.

#### أداة الدراسة:

تكونت هذه الاستبانة من جزأين، اشتمل الأول منها على المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، والتي تمثلت في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع التعليم. وتكون الجزء الثاني من الاستبانة من (20) عبارة تعكس تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري، في حين حوت الاستبانة على (15) عبارة تعكس تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى السلوك الإبداعي.

#### صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة الأكاديمية في عدد من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، حيث بلغ عددهم (11) محكماً لغايات إبداء الرأي فيها والتأكد من مدى ملاءمتها من حيث عدد العبارات والوضوح والدقة والترابط والتماسك، وأي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، بالحذف

أو التغيير أو الإضافة، واعتبار عملية المراجعة هذه وما يتبعها من تصحيح وتعديل لمعظمها بمثابة اختبار الصدق الظاهر للأداة.

#### ثبات أداة الدراسة

فيما يتعلق بثبات أداة القياس فقد قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (25) معلماً ومعلمة وتطبيقها مرتين وبفارق زمني أسبوعين. ثم تم استخراج معامل (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي لجميع عبارات أداة الدراسة في التطبيق الأول، كما قام الباحث باستخراج معامل الارتباط بيرسون بين التطبيقين، الجدول رقم (2) يوضح ذلك.

الجدول (2) معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) والثبات بطريقة إعادة الاختبار لمجالات الدراسة وأبعادها

المجال	البُعد	عدد العبارات	كرونباخ ألفا	ثبات الإعادة
التمكين الإداري	تفويض السلطة	5	0.751	*0.59
	التدريب	5	0.824	*0.63
	الاتصال الفعال	5	0.840	*0.58
	حفز الموظفين	5	0.806	*0.60
	التمكين الإداري ككل	20	0.911	*0.54
السلوك الإبداعي	حل المشكلات	5	0.800	*0.58
	المبادأة وتحمل المخاطر	5	0.781	*0.49
	التفكير الابتكاري	5	0.758	*0.52
	السلوك الإبداعي ككل	15	0.887	*0.54

\*دالة إحصائياً عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ .

يظهر من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا تراوحت ما بين (0.751-0.911) وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض التطبيق؛ إذ أشارت معظم الدراسات إلى أن نسبة قبول معامل الثبات هي (0.70)، كما يظهر من الجدول رقم (2) أن جميع قيم معاملات بطريقة ثبات الإعادة كانت دالة إحصائياً عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  مما يؤكد ثبات تطبيق الدراسة.

#### الوزن المعياري للإجابات:

ولفحص مدى موافقة الأفراد المبحوثين على عبارات الاستبانة المختلفة فقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي حيث أُعطي لكل عبارة من العبارات الواردة في الاستبانة خمس درجات من الموافقة من (1-5) على التوالي، وذلك على النحو الآتي:

#### الجدول رقم (3) التدرج المتبع في الدراسة

مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
5	4	3	2	1

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة للحكم على المتوسط الحسابي لإجابة الأفراد المبحوثين على العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة فقد حدد الباحث خمسة مستويات هي (مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، ضعيف، ضعيف جداً) وبناءً على المعادلة التالية:

طول الفترة= (الحد الأعلى للبديل- الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

$$0.80 = 5/4 = 5/(1-5)$$

وبذلك تكون مستويات الموافقة كما يلي:

- أ- المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين 1.00- 1.80 يعكس درجة موافقة ضعيف جداً.
- ب- المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين 1.81- 2.60 يعكس درجة موافقة ضعيف.
- ج- المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين 2.61- 3.40 يعكس درجة موافقة متوسط.
- د- المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين 3.41- 4.20 يعكس درجة موافقة مرتفع.
- هـ- المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين 4.21- 5.00 يعكس درجة موافقة مرتفع جداً.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

لغرض تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تشتمل عليها الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والتي تتمثل في:

1. معامل كرونباخ الفا للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة.
2. التكرارات والنسب المئوية وذلك من أجل وصف خصائص الأفراد المبحوثين.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة موافقة الأفراد المبحوثين على عبارات أداة الدراسة والأداة ككل.
4. اختبار (Independent Samples T-Test) للتعرف على الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى التمكين الإداري ومستوى السلوك الإبداعي تبعاً لمتغيري (الجنس، نوع التعليم).
5. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى التمكين الإداري ومستوى السلوك الإبداعي تبعاً لمتغيري (العمر، المؤهل العلمي).
6. معاملات الارتباط بطريقة بيرسون بين مجالي التمكين الإداري والسلوك الإبداعي.

#### 4- عرض النتائج وتفسيرها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى تطبيق التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال التمكين الإداري والمجال ككل، الجدول رقم (4) يوضح ذلك.

الجدول رقم (4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال التمكين الإداري والمجال ككل مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
1	تفويض السلطة	3.98	0.73	1	مرتفعة
3	الاتصال الفعال	3.86	0.76	2	مرتفعة
4	حفز الموظفين	3.84	0.77	3	مرتفعة
2	التدريب	3.79	0.77	4	مرتفعة
	التمكين الإداري ككل	3.87	0.61		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد مجال التمكين الإداري تراوحت ما بين (3.79-3.98) بدرجة تقييم مرتفعة لجميع الأبعاد، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التمكين الإداري ككل (3.87) بدرجة تقييم مرتفعة؛ مما يدل على مستوى مرتفع من تطبيق التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اتجاهات مديري المدارس الإيجابية للتمكين الإداري للمعلمين والنظر إليه على أنه من المتطلبات الأساسية لتحقيق الأهداف التربوية المختلفة في ظل خطط التطوير التربوي التي تسعى إليها وزارة التربية والإدارات المدرسية، حيث تتطلب العملية الإدارية الحديثة من مديري المدارس تنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين، وهذا لا يمكن أن يتحقق دون تمكينهم في المهام الإشرافية والإدارية؛ حيث يترتب على هذا التمكين امتلاك المعلمين للعديد من القدرات والمهارات التي تمكنهم من تقييم ذاتهم وتعزيز إبداعاتهم ونشرها ومشاركتها وتحسين أدائهم في المهام المختلفة المكلفين بها، فضلاً عن أن التمكين الإداري للمعلمين وما يتضمنه من تواصل فعال مع مديري المدارس يوثق الصلة فيما بينهم وبالتالي يسهل من تحقيق الأهداف التربوية وتحقيق السلوك الإبداعي المتميز.

كما ويعزو الباحث هذه النتيجة أيضاً إلى تغيير الأساليب الإدارية في السنوات القليلة الماضية، حيث لا يمكن لمديري المدارس القيام بجميع الأدوار الإدارية والتي كان متبعاً في الماضي، حيث يعد توزيع الأدوار الإدارية أمراً واقعاً، فضلاً عما يحققه التفويض الإداري من أهداف متعددة أهمها الإصلاح والتطوير الإداري، التخلص من المركزية، تحقيق التنمية الإدارية، الانتماء الوظيفي، تحقيق المساءلة الإدارية وإعداد وصنع الكفاءات القيادية المستقبلية.

وتشابهت نتائج الدراسة مع دراسة مقابلة (Magableh, 2014) التي جاء في نتائجها أن هناك درجة متوسطة في التمكين الإداري بين رئيس ومدسق قسم. واختلفت عن دراسة (Faleh, et.al, 2021) التي جاء في نتائجها وجود مستوى متوسط في تطبيق التمكين. كما اختلفت نتائجها مع دراسة الكربولي (2019) التي جاء فيها وجود درجة متوسطة في ممارسة التمكين الإداري واختلفت أيضاً مع دراسة خلف الله (2017) والتي جاء في نتائجها وجود درجة متوسطة في ممارسة التمكين الإداري.

كما قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات كل بُعد من أبعاد مجال التمكين بشكل منفصل، الجدول رقم (5) يوضح ذلك.

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات كل بُعد من أبعاد مجال التمكين بشكل منفصل مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
تفويض السلطة					
1	تفوضني الإدارة العليا سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.	4.36	0.90	1	مرتفع جداً
2	تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكولة إلي	4.09	0.99	2	مرتفع
4	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	3.86	1.12	3	مرتفع
3	يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة خلال فترة التفويض فقط.	3.79	0.99	4	مرتفع
5	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	3.77	1.10	5	مرتفع
التدريب					

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
6	تتبنى وزارة التربية والتعليم خطة واضحة للتدريب الإداري.	3.97	1.01	1	مرتفع
7	توفر لي الوزارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	3.77	1.02	2	مرتفع
9	يتاح لمديري المدارس فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل	3.76	0.96	3	مرتفع
10	يوفر لي رؤسائي فرصة جيدة للنمو المهني	3.75	1.01	4	مرتفع
8	تشجع الوزارة مديري المدارس على تبادل الخبرات فيما بينهم	3.70	1.01	5	مرتفع
الاتصال الفعال					
11	تتميز التعليمات والإجراءات في الإدارات بالوضوح	4.19	0.81	1	مرتفع
12	استطيع الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفي بلا صعوبة	3.92	0.98	2	مرتفع
15	تتبع الإدارة العليا أسلوب التجوال الميداني للتواصل مع ميري المدارس	3.77	1.04	3	مرتفع
13	تهتم الوزارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومنتطورة	3.71	0.96	4	مرتفع
14	توفر الوزارة نظاماً معلوماتياً يتيح المعلومات لمديري المدارس بشكل سريع	3.70	1.03	5	مرتفع
حفز الموظفين					
16	تقدر الإدارة جهودي في العمل	4.15	0.75	1	مرتفع
20	تبنى العلاقة بيني وبين رؤسائي على الاحترام المتبادل	4.02	0.94	2	مرتفع
17	يسمح لي نظام العمل على الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	3.89	0.94	3	مرتفع
19	أشعر أن نظام الترقيات المتبع مع مديري المدارس يتسم بالعدالة الموضوعية	3.62	1.14	4	مرتفع
18	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	3.54	1.26	5	مرتفع

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مستوى السلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال السلوك الإبداعي والمجال ككل، الجدول رقم (6) يوضح ذلك. الجدول رقم (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال السلوك الإبداعي والمجال ككل مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
3	التفكير الابتكاري	4.04	0.63	1	مرتفعة
1	حل المشكلات	3.92	0.76	2	مرتفعة
2	المبادأة وتحمل المخاطر	3.86	0.74	3	مرتفعة
	السلوك الإبداعي ككل	3.94	0.61		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد مجال السلوك الإبداعي تراوحت ما بين (3.86-4.04) بدرجة تقييم مرتفعة لجميع الأبعاد، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال السلوك الإبداعي ككل (3.94) بدرجة تقييم مرتفعة؛ مما يدل على أن هناك مستوى مرتفع من تطبيق السلوك الإبداعي لدى معلمين المدارس في محافظة الزرقاء.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المديرين في المدرسة يمارسون النهج التمكيني في العمل والذي ينتج عنه إتاحة الفرصة للمعلمين من أجل اكتساب الخبرات والمهارات الجديدة التي تطور عملهم وتدعم التجديد والابتكار



فيه، كما أن دعم القيادات الإدارية تمكّنهم من التعرف على الأساليب والصفات القيادية الحديثة التي يتمتع بها مديرو المدارس والمعلمون المتميزون في العمل المدرسي؛ الأمر الذي ينعكس على مستويات سلوكهم التنظيمي ويفسح لهم المجال للنمو والتطور، وبالتالي خدمة أهداف وسياسات المدرسة في التميز والبقاء وتحقيق مستويات عالية من الأداء الجيد والخدمة في ظل أساليب قيادية تشجع على التميز والإبداع وحل المشكلات الإدارية بأساليب متطورة بعيداً عن مستوى التلقين وفرض الآراء على المعلمين بالإكراه والإجبار والسلطوية؛ الأمر الذي ينمي المهوبة والإبداع وخلق أفكار جديدة تساعد المدرسة على التميز بين مثيلاتها من المدارس، كما أنه يحفزهم على امتلاك الشجاعة في القيام بأي عمل إبداعي حتى لو لم يتم تطبيقه في ظل بيئة عمل مدرسية جاذبة ومحفزة للإبداع والابتكار.

وقد تشابهت نتائج هذه الدراسة مع دراسة خلف الله (2017) التي جاء في نتائجها وجود درجة مرتفعة في السلوك الإبداعي. كما وتشابهت نتائج هذه الدراسة مع دراسة مقابلة (Magableh, 2014) التي جاء في نتائجها أن هناك درجة متوسطة في السلوك الإبداعي بين رئيس ومدقق قسم.

اختلفت نتائج هذه الدراسة عن دراسة (Faleh, et.al, 2021) التي بينت نتائجها وجود مستوى متوسط في تطبيق السلوك الإبداعي. كما واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الكربولي (2019) التي جاء في نتائجها وجود درجة متوسطة في السلوك الإبداعي.

كما قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات كل بُعد من أبعاد مجال السلوك الإبداعي بشكل منفصل، الجدول رقم (7) يوضح ذلك.

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات كل بُعد من أبعاد مجال السلوك الإبداعي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
<b>حل المشكلات</b>					
1	استطيع التعايش مع المشكلات الصعبة لفترات طويلة	4.25	0.99	1	مرتفع جداً
2	أعتقد أن أسلوب الخطوة بخطوة هو أسلوب تقليدي في حل المشكلات	3.88	1.04	4	مرتفع
3	اعتمد على الحدس ب (الصواب، والخطأ) عندما اتحرك لحل مشكلة ما	3.59	1.15	5	مرتفع
4	لدي القدرة على طرح الأسئلة الصحيحة التي تقودني إلى حل المشكلات بشكل صحيح	3.90	0.94	3	مرتفع
5	لدي القدرة على التحليل الاستراتيجي وحل المشكلات	4.00	0.93	2	مرتفع
<b>المبادأة وتحمل المخاطر</b>					
6	النشاطات التي أمارسها أثناء عملي قيمة وذات معنى من وجهة نظري	4.30	0.68	1	مرتفع جداً
7	أفضل أداء الأعمال بمفردتي أكثر من اعتمادي على جهد الآخرين	3.99	0.96	2	مرتفع
8	أفضل التقدم بأفكار جدة حتى وإن لم تحقق منفعة مباشرة	3.82	1.03	3	مرتفع
9	أشعر أن العمل الشاق هو العامل الأساسي للنجاح	3.59	1.17	5	مرتفع
10	اتخذ قرارات جريئة يصفها البعض بالخطرة وأن فيها تجاوزاً للإدارة	3.61	1.15	4	مرتفع
<b>التفكير الابتكاري</b>					
11	إن العمل الذي أعتقد أنه الصحيح هو الأكثر أهمية بالنسبة لي	4.15	0.84	2	مرتفع
12	غالباً ما أصل إلى أفضل الأفكار عندما لا أتقيد بعمل محدد	4.16	0.75	1	مرتفع
13	أنجز الأعمال الموكلة إلي بأسلوب متطور	3.89	0.98	5	مرتفع
14	أملك المهارات الكافية التي تمكني من إقناع المتعاملين معي	4.04	0.93	3	مرتفع
15	أحرص على التعبير عن آرائي ولو كانت مخالفة لرؤسائي في العمل	3.98	0.92	4	مرتفع

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المعلمين حول مستوى تطبيق التمكين الإداري والسلوك الإبداعي تبعاً لمتغيرات (الجنس، نوع التعليم، العمر، المؤهل العلمي)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة على مجالي التمكين الإداري والسلوك الإبداعي تبعاً لمتغيرات (الجنس، نوع التعليم، العمر، المؤهل العلمي)، كما تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالي التمكين الإداري تبعاً لمتغيري (الجنس، نوع التعليم)، وتطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجال التمكين الإداري تبعاً لمتغيري (العمر، المؤهل العلمي)، وفيما يلي عرض النتائج:

الجدول رقم (8) نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالي التمكين الإداري والسلوك الإبداعي تبعاً لمتغيري (الجنس، نوع التعليم)

المجال	المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
مجال التمكين الإداري	الجنس	ذكر	3.90	0.63	1.08	202	0.28
		أنثى	3.80	0.58			
	نوع التعليم	حكومي	3.85	0.58	0.45	202	0.65
		خاص	3.89	0.65			
مجال السلوك الإبداعي للمعلمين	الجنس	ذكر	3.97	0.56	0.78	202	0.44
		أنثى	3.90	0.68			
	نوع التعليم	حكومي	3.91	0.62	0.89	202	0.38
		خاص	3.99	0.58			

يظهر من الجدول رقم (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول مجالي التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغيري (الجنس، نوع التعليم)، حيث كانت قيم (T) غير دالة إحصائياً. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة وهم المعلمون بغض النظر عن جنسهم أو نوع التعليم حكومي أو خاص إلى أهمية تطبيق التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء.

الجدول رقم (9) نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالي التمكين الإداري والسلوك الإبداعي تبعاً لمتغيري (العمر، المؤهل العلمي)

المجال	المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
مجال التمكين الإداري	العمر	أقل من 30 سنة	4.06	بين المجموعات	2.18	3	0.73	1.97	0.12
		من 31 - 40 سنة	3.80	داخل المجموعات	74.07	200	0.37		
		41 - 50	3.81	المجموع	76.26	203			
		51 فأكثر	3.87						
المؤهل العلمي	المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.89	بين المجموعات	1.41	3	0.47	1.26	0.29
		دبلوم عالي	3.89	داخل المجموعات	74.84	200	0.37		
		ماجستير	3.54	المجموع	76.26	203			
		دكتوراه	3.85						

المجال	المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
مجال السلوك الإبداعي للمعلمين	العمر	30 سنة فأقل	4.06	بين المجموعات	2.184	3	0.728	1.966	0.12
		من 31 - 40	3.80	داخل المجموعات	74.071	200	0.37		
		50- 41	3.81	المجموع	76.255	203			
		51 فأكثر	3.87						
المؤهل العلمي	المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.89	بين المجموعات	1.413	3	0.471	1.259	0.29
		دبلوم عالي	3.89	داخل المجموعات	74.842	200	0.374		
		ماجستير	3.54	المجموع	76.255	203			
		دكتوراه	3.85						

يظهر من الجدول رقم (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغيري (العمر، المؤهل العلمي)، حيث كانت قيم (F) غير دالة إحصائياً. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة المعلمين بغض النظر عن عمرهم أو مؤهلهم إلى أهمية تطبيق التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء كحاجة ماسة لهم تمكنهم من المشاركة الفاعلة وابداء الرأي وتقديم الحلول الابتكارية التي يؤخذ بها لتطوير أنفسهم أولاً مما ينعكس على مدارسهم.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "ما طبيعة العلاقة بين مستوى تطبيق التمكين الإداري ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء؟"

وتمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال استخراج معاملات الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) بين مجالي (التمكين الإداري، ومستوى السلوك الإبداعي) وذلك على النحو الآتي:

الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) بين مجالي (التمكين الإداري، السلوك الإبداعي)

أبعاد التمكين	معامل الارتباط	حل المشكلات	المبادأة وتحمل المخاطر	التفكير الابتكاري	السلوك الإبداعي ككل
تفويض السلطة	معامل الارتباط	0.253	0.412	0.466	0.435
التدريب	معامل الارتباط	0.447	0.492	0.507	0.562
الاتصال الفعال	معامل الارتباط	0.552	0.512	0.563	0.633
حفز الموظفين	معامل الارتباط	0.694	0.606	0.539	0.722
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000
التمكين الإداري ككل	معامل الارتباط	0.602	0.624	0.639	0.726
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000

يظهر من الجدول رقم (10) أن هناك علاقة طردية ودالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين مستوى تطبيق التمكين الإداري ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط بين أبعاد مجالي التمكين الإداري والسلوك الإبداعي كانت دالة إحصائياً. ويعزو الباحث أنه كل ما زاد التمكين الإداري زاد السلوك الإبداعي لدى المعلمين. وتشابهت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الكربولي (2019) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي وكان أقوى تأثير في بعد الدافع التحفيز مع متغير

السلوك الإبداعي. دراسة الرجبي، وآخرون (2019) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة والسلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة مسقط بسلطنة عمان.

## التوصيات والمقترحات.

بناءً على نتائج الدراسة يوصى الباحث ويقترح ما يلي:

1. أن تقوم وزارة التربية والتعليم الأردنية بتعزيز جوانب التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة بصورة أكبر، وذلك من خلال تثقيف جميع العاملين في المدرسة بموضوع التمكين الإداري وتوفير المقومات لنجاحه.
2. أن تقوم وزارة التربية والتعليم الأردنية بتطوير مهارات السلوك الإبداعي لدى المعلمين في المدارس وذلك من خلال تفعيل دورات تدريبية متضمنة جوانب تطوير تلك المهارات، مع توفير نظام تعزيز (معنوي ومادي) يضمن تفاعل المعلمين في المدارس مع تلك الدورات التدريبية.
3. ضرورة التفات أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم إلى مدارس محافظة الزرقاء، وتوفير ما ينقصها من مقومات معنوية ومادية لتحقيق مستوى أعلى من السلوك الإبداعي فيها.
4. إعداد نشرات دورية من قبل مديريات التربية وإدارات المدارس للمعلمين تتضمن شرحاً وافياً عن كيفية تدريس وممارسة السلوك الإبداعي.
5. زيادة الاهتمام بالأنشطة التربوية الإثرائية ذات الصلة بالسلوك الإبداعي.
6. التشاركية مع وسائل الإعلام ومجالس التطوير التربوي لدعم وتسهيل الضوء على المبادرات الإبداعية في مدارس المحافظة.
7. إجراء دراسات مشابهة في مناطق تعليمية أخرى في المملكة الأردنية الهاشمية، لمعرفة التمكين وعلاقته بالسلوك الإبداعي.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- ابن منظور، أبي الفضل، جمال الدين (1994)، لسان العرب، ط3، دارصفاء. بيروت.
- أبو طعمة، ناديا؛ وعاشور، محمد (2016). دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين العاملين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 12(2)، 255 – 267.
- بيوض، هبه (2020). أثر التغيير الاستراتيجي على السلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية على العاملين في بنك الأسكان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن.
- التويجري، أريج (2016). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 64(3)، 1 – 34.
- خطاب، إيفيت؛ بطاح، أحمد (2021). آليات تربوية مقترحة لتفعيل التحفيز الإداري في المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنماذج الفاعلية، المجلة التربوية الأردنية، مج6، ع1، 1 – 25

- خلف الله، محمود (2016). التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، المجلة التربوية جامعة الكويت، 31(123)، 153 – 301.
- دروم، أحمد حمياني؛ صبرينة قهيري، فاطمة (2019). أثر التمكين النفسي على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 3(3)، 477 – 500.
- الدغيري، وفاء (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، مجلة الدولية المتخصصة، 7(8)، 125 – 152.
- الرحبي، يونس (2019). درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة مسقط بسلطنة عمان، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 116(1)، 213 – 246.
- رسعي، محمد؛ وشعلان، عبد الحميد؛ الكثيري، فاطمة؛ وصمديد، رياسم (2020). التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية في عُمان، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 31(121)، 327 – 345.
- زاهر، تيسير (2012). أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 28(2)، 95 – 130.
- الزعبي، محمد؛ والهزيمة، أحمد (2019). أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية أورنج، المجلة العربية للإدارة، 39(3)، ص 1-30.
- الشبراوي، هناء (2020). التمكين القيادي لمعلمي المرحلة الأساسية بمحافظات فلسطين الجنوبية وعلاقته بمستوى كفاءة الضبط الصفّي لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة الإسلامية، غزة فلسطين.
- عبود، علي؛ ودنان، علي (2016): الإبداع الإداري وعلاقته بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 126 (1)، 153 – 186.
- العنزي، منى؛ ومعوذ، صلاح الدين؛ والعجمي، محمد (2020). معوقات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ممارستهم لأدوارهم المهنية، مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، 110(3)، 630 – 648.
- غرابي، خولة؛ ومخلوف، سعاد (2021) التمكين الإداري وعلاقته بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين في المؤسسة البلدية لمدينة برهوم، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور، 5(2)، 177 – 194.
- الفواعير، مؤيد؛ والجغبير، فراس؛ والجغبير، توجان (2020). ريادة الأعمال والاعمال الصغيرة والمتوسطة والشركات الريادية، ط1، عمان، دار البيروني للنشر والتوزيع.
- الكربولي، حاتم (2019). دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي دراسة استطلاعية لعينة الإدارات العليا في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية جامعة الأنبار، 11(24)، 265 – 293.
- الكسايسة، محمد، وآخرون (2009) "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م5، ع1، ص19، الجامعة الأردنية.
- محلوس، زكية؛ وجديد، روضة (2020). التمكين الإداري في جامعة الوادي: دراسة تحليلية وفق المقارنة المعجمية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، 9(2)، ص 45 – 56.

- مشري، راضية؛ وحريرية، عتيقه (2020). محددات تنمية السلوك الإبداعي للموارد البشرية، جامعة العربي التبسي نموذجاً، *المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية*، 2(2)، 236 – 257.
- مطلق، إيمان. (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مج4، ع10، 19 - 39
- المعاني، أيمن عودة وأخو رشيدة، عبد الحكيم عقله، (2009)، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية دراسة ميدانية تحليلية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، م(5)، ع(2)، ص 234-258.
- نداء، دعاء (2019). التمكين الإداري: مدخل لتطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الإسكندرية، دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة*، 107(4)، 104 – 133.
- هوارى، عفاف (2020). التمكين الإداري ودوره في تعزيز الثقة لدى مديري المدارس، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مج4، ع33، 176 – 190.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- AL- Magableh, Q (2014). Relationship Its and Empowerment Administrative the Administrative Empowerment and Relationship with The Innovative Behavior Among the Head **International, Research, Education**, 2(2), 1-19.
- Balyer, A, Özcan, K. Yildiz, A (2017). Teacher Empowerment: School Administrators' Roles, **Eurasian Journal of Educational Research**, 70(1), 1-18.
- Celid, A. & Iraz. Rifat. (2014). The Effects of Employee Empowerment Applications on organizational creativity and Innocativeness in Enterprises: **The case of oiz European scientific journal**, 110(10), 1-14.
- Faleh O. Khawaldeha, M. Qudah, b and Anas M. Bashayrehc, A (2021). The Relation between the Administrative Empowerment and Creative Behavior at Jordanian Private Universities, **Turkish Journal of Computer and Mathematics Education**, 12(9), 2720 – 2731.
- Wu, H. Wu, H, chen. I & chen, H (2014). Exploring the critical influential of creativity for college students: Multiple criteria decision making approach. **Thinking skills and creativity**, 11(1), 1-21.