



**"التمكين الاداري وعلاقته بالإبداع الاداري لدي معلمات
رياض الاطفال بمحافظة الوادي الجديد":
دراسة ميدانية تحليلية**

إعداد

د / أسماء أبو بكر صديق

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

بكلية التربية بالوادي الجديد – جامعة أسيوط

”التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الوادي الجديد“: دراسة ميدانية تحليلية

إعداد

د / أسماء أبو بكر صديق

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

بكلية التربية بالوادي الجديد – جامعة أسيوط

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الوادي الجديد، وقد اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة استبانة تم اعدادها من قبل الباحثة، وتكونت من (٧٩) فقرة تم التأكد من دلالة صدقها وثباتها حيث بلغ معامل الثبات لمحور واقع التمكين الإداري (٠,٨٤٠)، ولمحور الابداع الإداري (٠,٧٧٠)، وللاستبانة ككل (٠,٨٩٨) وتكونت عينة الدراسة من (٣٧) معلمة رياض أطفال بمحافظة الوادي الجديد، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- ✘ أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الوادي الجديد جاءت بدرجة متوسطة من وجهه نظر عينة الدراسة، مما يقتضي بذل العديد من الجهود من قبل الإدارات المدرسية للارتقاء بمستواه.
 - ✘ أن درجة ممارسة الابداع الإداري لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الوادي الجديد من وجهه نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة.
 - ✘ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التمكين الإداري ومتوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة الإبداع الإداري.
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الوادي الجديد.

مقدمة:

تعتبر مرحلة رياض الأطفال من أهم المراحل في حياة الطفل لأنها أولى الخطوات في العملية التعليمية، وبالتالي لا يقل دورها أهمية عن دور المدارس، وبالرغم من أن التعليم فيها لا يعتمد في الغالب على القراءة والكتابة ولكن تنميه مهارات الطفل المختلفة إلا أنه إذا لم يتم ذلك بشكل صحيح فإنه يؤثر على تنشئه الطفل تنشئه صحيحة.

ولقد أدركت العديد من الدول - باختلاف درجة تقدمها - ذلك فأعطت لتلك المرحلة قدرا كبيرا من الاهتمام والرعاية، من حيث توفير أحدث الوسائل التعليمية والأبنية الملائمة والمناهج المطلوبة، إلا أن أجل اهتمامها كان موجها نحو معلمة رياض الأطفال، فلا تستطيع الروضة المجهزة بأحدث الوسائل أن تحقق أهدافها بدون معلمة متخصصة ومؤهلة تأهيلا علميا في جميع المجالات المهنية والأكاديمية والثقافية وبشكل يضمن أن تنمي لدى الأطفال في هذه المرحلة الكفايات المختلفة.

وبالتالي اعتبرت معلمة رياض الأطفال هي الأساس في تحقيق أهداف تلك المرحلة، فتم بذل الجهد والمال في اختيار أفضلهن كفاءة وتوفير التعليم والتدريب اللازم لهن ومنحهن العديد من الصلاحيات التي تمكنهن من اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهن، وتشجعهن على الإبداع وتعمل على تمكينهن.

وإذا كانت المدارس كباقي المنظمات التربوية تسعى إلى الاستفادة من المفاهيم الإدارية الحديثة كمفهوم التمكين الإداري بحيث ينعكس على الأداء الوظيفي للمعلمين، ويعزز من النمو والتطور في الحقل التعليمي، ويؤدي إلى تحسين جودة المخرجات التعليمية وزيادة المناخ الإبداعي، حيث أشارت نتائج الدراسات⁽¹⁾ إلى أن التمكين الإداري يعمل على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ويشجعهم على المبادرة ويمنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم بدون تدخل من الإدارة ويوثق العلاقة بين الإدارة والعاملين والمساعدة والتحفيز في اتخاذ القرارات وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي في الإدارة والعاملين وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المنظمات، فمن البديهي أن يتم الاهتمام به في مرحلة رياض الأطفال أيضا.

بالتالي يمكن القول بان التمكين الإداري لمعلمات رياض الأطفال يمنحهن الثقة بقدراتهن على اتخاذ القرارات السليمة في ظل تزويدهن بالصلاحيات الواسعة واحترام قدراتهن

علي تحمل المسؤولية في جو من الشفافية وتزويدهن بالمعرفة وتأهيلهن في الجوانب التي تلزم لإتقان العمل والذي ينتج عنه زيادة قدراتهم الإبداعية داخل القاعات الصفية. وإذا كان الإبداع سلوكاً تنموياً إنسانياً يبرز أشخاصاً لديهم القدرة على النبوغ، وحل المشكلات، كما وأنهم يمتلكون حس المسؤولية والتأثير على الآخرين، فهو بذلك يشكل نتيجة منطقية وهدف يسعى التمكين لتحقيقه، لذلك وفي ضوء ما سبق تحاول الدراسة الحالية التعرف على واقع التمكين الإداري والابداع الإداري ومدى العلاقة بينهما لدى معلمات رياض الاطفال بمحافظة الوادي الجديد.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بالرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم والتوجه المعلن نحو تحقيق الإدارة الذاتية للمدارس وإعطائها الصلاحيات التي تمكنها من ممارسة مهامها بشكل أكثر فاعلية من خلال التمكين الإداري للمعلمين بصفة عامة ولمعلمات رياض الأطفال بصفة خاصة إلا أن الواقع العملي يشير إلى أن معلمات رياض الأطفال لا تتاح لهن الفرص الكافية للقيام بأدوار أكثر إيجابية في العملية التربوية في مدارسهن، وأن هناك شكوى دائمة منهن - تم التعرف عليها من خلال استطلاع للرأي قامت به الباحثة في شهر يناير ٢٠١٦ علي عينة من معلمات رياض الأطفال بمحافظة الوادي الجديد- من ضعف مشاركتهن في صنع القرارات المدرسية، وقلة فرص النمو والتدريب المهني المتاحة لهن، وشعورهن بضعف الحرية والاستقلالية، وبالتالي ضعف تأثيرهن في الحياة المدرسية فهن منقادات للقوانين واللوائح والقرارات والنشرات الصادرة من جهات أعلى والسبب يعود إلى نقص السلطة والصلاحيات التي تخول لهن بهذه الأمور وأنه ما زالت القوانين وعمليات التنفيذ لا ترقى للمستوى الذي يتناسب مع المفهوم الحقيقي للتمكين الإداري لمعلمات رياض الاطفال، وهذه ما أكدت عليه كل من دراسة الجرايدة والمنوري (٢٠١٤)^(١) والحبسية (٢٠١٥)^(٢)، ويعد تمكين معلمات رياض الأطفال أحد المسارات التي بدأت تنادي بها نظريات إصلاح التعليم حيث صار التوجه نحو مد معلمات رياض الأطفال بالسلطة والصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا مما يؤدي الي الابداع الاداري إلا أن التوجه نحو التمكين لازال يواجه صعوبات وعقبات متعددة قد يكون منها ما هو مرتبط بطبيعة النظام التعليمي من حيث المركزية أو بعملية تأهيل وتدريب المعلمات أو بدرجة تقبل العاملين في المدارس والمناطق

التعليمية لفكرة التمكين أو غير ذلك، وإن مثل هذه الصعوبات لاشك تقف حجر عثرة في طريق الإبداع الإداري لمعلمات رياض الأطفال وأن محاولة الكشف عنها والتعرف عليها سوف يساعد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في التقليل من أثارها السلبية على خطط التطوير والإصلاح مستقبلاً.

في ضوء ما سبق تتلخص مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

✘ ما علاقة التمكين الإداري بالإبداع الإداري لدى معلمات رياض الأطفال في محافظة الوادي الجديد؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما مفهوم التمكين الإداري؟
- ٢- ما مفهوم الإبداع الإداري؟
- ٣- ما درجة ممارسة التمكين الإداري لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الوادي الجديد؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين متوسطات تقديرات معلمات رياض الأطفال لدرجة التمكين الإداري تعزي لمتغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي - نوع المدرسة - عدد سنوات الخبرة)؟
- ٥- ما درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الوادي الجديد؟
- ٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين متوسطات تقديرات معلمات رياض الأطفال لدرجة ممارسة الإبداع الإداري تعزي لمتغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي - نوع المدرسة - عدد سنوات الخبرة)؟
- ٧- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التمكين الإداري ومتوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة الإبداع الإداري؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- ١- التعرف على مفهوم التمكين الإداري.
- ٢- التعرف على مفهوم الإبداع الإداري.
- ٣- تحديد درجة التمكين الإداري لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الوادي الجديد.

- ٤- الكشف عن دلالة الفروق عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ في متوسط تقديرات معلمات رياض الاطفال بمحافظة الوادي الجديد لدرجة التمكين الإداري تبعاً لمتغيرات الدراسة.
- ٥- تحديد درجة الإبداع الإداري لدى معلمات رياض الاطفال بمحافظة الوادي الجديد.
- ٦- الكشف عن دلالة الفروق عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ في متوسط تقديرات معلمات رياض الاطفال بمحافظة الوادي الجديد لدرجة ممارسة الإبداع الإداري تبعاً لمتغيرات الدراسة.
- ٧- التعرف على علاقة التمكين الإداري بالإبداع الإداري لدى معلمات رياض الاطفال بمحافظة الوادي الجديد.

فرضيات الدراسة:

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين متوسط تقديرات معلمات رياض الاطفال لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين متوسط تقديرات معلمات رياض الاطفال لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير نوع المدرسة.
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين متوسط تقديرات معلمات رياض الاطفال لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين متوسط تقديرات معلمات رياض الاطفال لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.
- ٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين متوسط تقديرات معلمات رياض الاطفال لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير نوع المدرسة.
- ٦- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين متوسط تقديرات معلمات رياض الاطفال لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- ٧- توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري ومتوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة الإبداع الإداري؟

أهمية الدراسة:

- ١- تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على واحد من المفاهيم التنظيمية الحديثة ألا وهو التمكين الإداري، وعلاقته بالإبداع الإداري لدى معلمات رياض الاطفال على طريق مواكبة التوجهات الحديثة للإدارة التربوية.

- ٢- تحفز صانعي القرارات في الإدارة التربوية على نشر ثقافة التمكين الإداري وإبراز دوره في حفز القدرات الإبداعية لدى معلمات رياض الأطفال.
- ٣- تتبع أهميتها من أهمية مرحلة رياض الأطفال ودورها الفاعل ومدى مساهمة معلمات رياض الأطفال في تطوير مهارات الإبداع لدى الأطفال في تلك المرحلة.

حدود الدراسة:

- ✘ **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة الحالية في العام الدراسي (٢٠١٥م-٢٠١٦م).
- ✘ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على محورين هما التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة-التحفيز الذاتي-الاتصال وتدفق المعلومات-العمل الجماعي-المشاركة في اتخاذ القرار-النمو المهني) والإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة-الاصالة-المرونة-الحساسية للمشكلات-الاحتفاظ بالاتجاه-التحليل والربط-المخاطرة).
- ✘ **الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على معلمات رياض الأطفال التابعات لمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوادي الجديد بقطاع الخارجة.
- ✘ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على مدارس رياض الأطفال في محافظة الوادي الجديد قطاع الخارجة.

مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري: هو "العملية التي يتم بها تزويد الموظفين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات"^٤.

وفي الدراسة الحالية يعرف التمكين الإداري بأنه منح معلمات رياض الأطفال صلاحيات واسعة، ومزيداً من المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية والإدارية الخاصة بشؤون فصولهم، وتوفير فرص النمو المهني، وبيئة العمل الملائمة لهم وفق استراتيجية دائمة، بما يعزز الشعور لديهم بالثقة ويسهم في تحقيق الأهداف التربوية وتميز الأداء، والذي يقاس من خلال الاستبانة التي تم إعدادها.

الإبداع الإداري: هو " الطريق الأصيل إلى حل المشكلات وصنع القرارات وإنتاج أفكار أو أشياء ووضعها في طرق جديدة"^٥.

وفي الدراسة الحالية يعرف الابداع الإداري بأنه قدرة معلمات رياض الاطفال على تقديم أفكار وممارسات مبتكرة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة لهن وذلك لاستنباط أساليب تعلم أكثر فاعلية في إنجاز أهدافهن والتي تقاس من خلال الاستبانة التي تم اعدادها.

الدراسات السابقة: -

أولاً: الدراسات المرتبطة بالتمكين الإداري

أ- الدراسات العربية:

١- دراسة (السيد، ٢٠٠٧) وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين في شركات قطاع الأعمال وبين الإثراء الوظيفي والولاء، وكان من أهم نتائج الدراسة أن المتغيرات الديمغرافية لمفردات عينة الدراسة تؤثر جوهرياً على متغيرات الدراسة، حيث وجد تأثير جوهري لخصائص (العمر، الجنس وعدد سنوات الخبرة) على هذه المتغيرات باستثناء تأثير مستوى التعلم على الولاء وتأثير المستوى الوظيفي على التمكين فقط^(١).

٢- دراسة (الأصقه، ٢٠١٠) وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي لمنسوبي جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق جوهريّة ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها أن أفراد عينة الدراسة يدركون التمكين الإداري بمستوى مرتفع، وكذلك يشعرون بالرضا الوظيفي بدرجة عالية^(٢).

٣- دراسة (أحمد إبراهيم وآخرون، ٢٠١١) هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد تمكين المديرين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت ومقومات تطبيق هذا المدخل وتحديد العوامل التي يجب مراعاتها لإحداث التمكين والتغلب على مقوماته مع كشف الآثار الناتجة من تطبيق مدخل تمكين المديرين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت ومن أهم نتائجها اعتبار التمكين من أهم ركائز الإدارة وإحدى وظائفها الأساسية وهو المؤثر الحقيقي لنجاح أي عمل إداري ويحتاج اختيار العاملين إلى معايير تتعلق بالكفاءة وتحتاج الأنظمة واللوائح إلى إعادة مراجعة وتقييم وتشخيص المعوقات التي تعوق تنفيذها وأساليب الرقابة الإدارية ومستوى

المتابعة والمساءلة والشفافية في بعض المدارس غير مطابقة للمعايير القومية للأداء وضعف الرقابة على أداء الموظفين لأعمالهم وعدم وجود قواعد تنظيمية ملزمة في هذا الشأن^(٨).

٤- دراسة (الطار، ٢٠١٢) وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في محافظات غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة وكان من أبرز نتائج الدراسة توفر التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى عينة الدراسة بدرجة جيدة^(٩).

٥- دراسة (الجرايدة والمنوري، ٢٠١٤) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان، ومعرفة أثر متغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في تقديرات أفراد الدراسة لواقع التمكين الإداري وتكون مجتمع الدراسة من (٥٢) مديراً ومديرة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ومن أهم نتائجها أن تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان لمجالات التمكين قد جاءت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات التمكين الإداري تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي^(١٠).

٦- دراسة (رضية الحبسية، ٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التمكين الإداري والفوائد التي تعود على المؤسسات التعليمية من تطبيقه واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومن أهم نتائجها وجود علاقة بين التمكين الإداري والعاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية وخصوصاً القيادات الوسطى التربوية^(١١).

٧- دراسة (عبد الناصر عيسى، ٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى تقييم الواقع الراهن للتمكين الإداري بجامعة الجوف بغرض تحديد نقاط القوة لتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها، وتقديم مقترحات تساعد في خلق بيئة إبداعية، وقادرة على تحقيق أهدافها، وقد تم اختيار جامعة الجوف مجتمعاً للدراسة ومن أهم نتائجها أنه لا تعاني جامعة الجوف من ضعف مستوى التمكين النفسي وكذا الهيكلي. وأن أفراد عينة الدراسة يقيمون إحساسهم بأن المؤسسة تشعرهم بقيمتهم وأهمية العمل الذي يقومون به بدرجة منخفضة^(١٢).

ب- الدراسات الأجنبية:

٨- دراسة (Weshah, 2012) وهدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التمكين الإداري وتفويض السلطة لدى المعلمين كما يدركها المعلمون في المدارس الأسترالية والأردنية، ومن أبرز نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأردنية والأسترالية كان متوسطاً^(١٣).

٩- دراسة (Muhammad Shakil Ahmad .and Noraini Bt. Abu Talib,2015) هدفت الدراسة الي التعرف على العلاقة بين اللامركزية والتمكين والتنمية المجتمعية في باكستان، ومن أهم نتائجها انه عندما يتم منح المواطنين التمكين خصوصاً في مشروعاتهم الخاصة التي يشرف عليها المجتمع المحلي فان ذلك يؤدي الي بناء القدرات المجتمعية لدي الشعب وبالتالي التنمية المجتمعية^(١٤).

١٠- دراسة (Lori L. Taylor and all,2017) هدفت الدراسة الي التعرف علي المناخ السائد في الكليات والتمكين الإداري وذلك في كليات العلوم والتكنولوجيا والهندسة، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان الكليات التي استخدمت برنامج ادفانس الذي قدم منح لتحسين مناخ العمل والنمو المهني وشارك فيها أعضاء هيئة التدريس في عمل اللجنة قد حققت مستوي عال من التمكين الإداري^(١٥).

ثانياً: الدراسات المرتبطة بالإبداع الإداري**أ- الدراسات العربية:**

١١- دراسة (محمد الليثي، ٢٠٠٨) وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة عناصر الإبداع الإداري جاءت بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر عينة الدراسة.^(١٦)

١٢- دراسة (إبراهيم، ٢٠١٠) وهدفت الدراسة الي التعرف علي واقع الابداع الإداري لدي مدير المدارس الثانوية في محافظة عدن بالجمهورية اليمنية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الثانوية من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة.^(١٧)

١٣- دراسة (أبو هين، ٢٠١٠) وهدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين وقامت الباحثة بإعداد استبان لقياس نمط الثقافة التنظيمية، والإبداع الإداري لدي عينة الدراسة وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدي عينة الدراسة جاء بدرجة كبيرة، كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري^(١٨).

١٤- دراسة (عبد الرسول، ٢٠١١) وهدفت الي التعرف على واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر واقتصرت الدراسة على تطبيق الاستبيان على مديري المدارس في ثلاث محافظات هي المنيا، والقليوبية، الإسكندرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ان المستوي الإجمالي لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدي مديري المدارس كان بدرجة قليلة^(١٩).

١٥- دراسة (قدور أبو نافلة، ٢٠١٣) هدفت الدراسة إلي بحث تأثير التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدي الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومن أهم نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية عند المبحوثين تعزى لمتغير مدة الخدمة، والمسمى الوظيفي^(٢٠).

١٦- دراسة (أحمد بوسكرة، ٢٠١٤) هدف الدراسة إلي معرفة العلاقة الارتباطية الموجودة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري لدي إطارات مديريات الشباب والرياضة لولايات " مسيلة برج ، بوعريج ، سطيف" واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن هناك علاقة ضعيفة بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري وأن هناك علاقة سالبة بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري، وهناك علاقة سالبة بين النمط القيادي التسلسلي والإبداع الإداري^(٢١).

١٧- دراسة (فايزة العوضي، ٢٠١٥) هدفت الدراسة الي التعرف علي أثر العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم نتائجها وجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية والإبداع الإداري، وكانت هذه السمات هي التشجيع الإبداعي، والاهتمام بالأفراد، والتحفيز الملهم، والتأثير الكارزمي^(٢٢).

١٨- دراسة (محمد قريشي، ٢٠١٦) هدفت الدراسة الي التعرف علي تصورات العاملين في مديرية الصيانة بسوناطراك بسكرة نحو مفهوم إدارة الموارد البشرية وأثرها في الابداع الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في مستوى الابداع الإداري لدي عينة الدراسة^(٢٣).

ب- الدراسات الأجنبية:

١٩- دراسة (Esra and others. 2011) تناولت الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري ومدى تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تلك العلاقة وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات وكان من أبرز نتائج الدراسة أن الامام بجوانب الثقافة التنظيمية يرتبط بشكل كبير بالقدرة الإبداعية لدى المديرين والإداريين^(٢٤).

٢٠- دراسة (Cheng-Ping Chang et all, 2013) هدفت الدراسة الي التعرف على العلاقة بين جو المرح في الفصول الدراسية والابداع من جانب الطلاب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومن أهم نتائجها وجود علاقة إيجابية موجبة بين المرح داخل الفصول الدراسية والابداع الطلابي خصوصا في المرحلة الثانوية^(٢٥).

٢١- دراسة (Chung-Jen Wang and Chang-Yen Tsai, 2014) هدفت هذه الدراسة الي اقتراح نموذج للإبداع معتمد علي نظرية امابيل وهي نظرية تربط بين الممارسات الإدارية المختلفة في المنظمات علي الابداع والابتكار في تايوان ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان الخبرة والدافع الذاتي ومهارات الابداع من أهم العوامل التي تؤثر علي الابتكار والابداع بالمنظمات المختلفة^(٢٦).

٢٢- دراسة (Cheng-Ping Chang et all, 2015) هدفت الدراسة الي التعرف على الشخصية الانبساطية والابداع في المنظمات المختلفة في تايوان ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الشخصية الانبساطية والتمكين والإبداع^(٢٧).

التعليق على الدراسات السابقة:

١- على الرغم من اختلاف البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات إلا أنها تشير إلى أن التنظيمات على اختلافها تسعى إلى زيادة تمكين العاملين فيها لما لهذه الاستراتيجية من فوائد كبيرة على المنظمة والعاملين.

- ٢- على الرغم من تعدد عناصر التمكين الإداري والابداع الإداري التي أشارت إليها تلك الدراسات، فإنها أظهرت عناصر مشتركة للتمكين الإداري أهمها: تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والاتصال وتدفق المعلومات، والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرار، والنمو المهني، وعناصر مشتركة للإبداع الإداري هي الطلاقة والاصالة والمرونة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه والتحليل والربط والمخاطرة.
- ٣- أوصت معظم الدراسات بالاهتمام بتدريب العاملين وتمكينهم، وتفويضهم المزيد من الصلاحيات، وزيادة قدرتهم على التصرف على نحو مستقل، وإشراكهم في وضع أهداف المنظمة، ومنحهم الحوافز المناسبة.
- ٤- تعتبر الدراسة الأولى في حدود علم الباحثة-التي تهتم بالتمكين الإداري وأثره في الإبداع لدي معلمات رياض الأطفال بمحافظة الوادي الجديد.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة، كما يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم أيضاً بتحديد الممارسات السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند كل من الأفراد والجماعات، وطرائقها في النمو والتطور^(٢٨).

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: التمكين الإداري:

مفهوم التمكين الإداري:

لقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى رواجاً في التسعينات نتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات التربوية، وقد تبلور المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث نتيجة التحول من التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن (Powered Organization)، مما ترتب عليه من تغيير السلم التنظيمي متعدد المستويات إلى تنظيم قليل المستويات في بيئة المؤسسة وتحولات في المفاهيم الإدارية، وميلها نحو التمييز وتحقيق الميزة التنافسية^(٢٩).

ويعرف التمكين لغةً بمعنى القدرة^(٣٠)، أما في اللغة الإنجليزية بمعنى منح السلطة الرسمية أو القوة القانونية أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما^(٣١).

ولقد ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم، في أكثر من موضع وفي عدة مناسبات، ففي سورة الحج حيث يقول الله تعالى (الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ) (الحج ٤١)، وفي سورة يوسف عليه السلام حيث يقول الله تعالى (وكذلك مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ۗ نَصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنَ نَشَاءُ ۗ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ) (يوسف ٥٦)، وفي سورة الانعام حيث يقول الله تعالى (الَّذِينَ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِمَّنْ قَرَّبْنَا مَثَلَهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَا هُم بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ (الانعام ٦)، وفي سورة الكهف حيث يقول الله تعالى (وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ ذِي الْقُرْنَيْنِ قُلْ سَأَتْلُو عَلَيْكُمْ مِنْهُ ذِكْرًا * إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا*) (الكهف ٨٣-٨٤).

إن طرح مفهوم التمكين سابقا في القرآن الكريم قد يختلف من حيث طبيعة التمكين الإداري فهنا نرى أن التمكين رباني، أي أن الله سبحانه وتعالى يمنح التمكين لأنبيائه وللصالحين من عباده من خلال تمسكهم بالدعوة وتبليغ رسالته للناس فيمنحهم تمكيناً من عنده سبحانه وتعالى حماية لتلك الدعوة، ومساندة لتلك الرسالة، وتكريماً لرسله وأنبيائه، ولكن الاستشهاد بما جاء في القرآن الكريم في هذا السياق، هو من حيث الجوانب التي تتشابه فيها المعاني مع اختلاف وجه الشبه بين تمكين الله سبحانه وتعالى لرسله، وتمكين الإنسان للآخر في حياة البشر^(٣٢).

ولقد ظهرت تعريفات عديدة لمفهوم التمكين الإداري من بينها ما عرفه (بنيس وتاونسند) على أنه تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة لهم وتأهيلهم سلوكياً وفتحياً ومهارياً لأداء العمل والثقة فيهم^(٣٣)، كما أشار اليه Mothlhakoe بأنه "إعطاء الشخص القوة والسلطة ورفع مستوى المعرفة لديه من أجل أن يكون منتجاً ومتميزاً، أما (الشهراني) فذكر بأنه "توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات"^(٣٤).

نلاحظ من التعريفات السابقة للتمكين الإداري تعدد التعريفات التي تشرح مفهوم التمكين الإداري تبعاً لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها، ولكن من خلال التعريفات المتعددة للتمكين الإداري نجد أنها تضمنت ما يلي:

- ✦ نقل السلطة والمسؤولية من الإدارة إلى الأفراد العاملين.
- ✦ إدراك أهمية اسهامات العاملين في العمل واعتباره مفتاح النجاح لأي مؤسسة.
- ✦ إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص العمل.
- ✦ السماح للأفراد بالعمل كفريق وتوسيع سلطة فريق العمل.
- ✦ منح القوة والثقة للأفراد العاملين.
- ✦ زيادة استقلالية العاملين مع تزويدهم بالتدريب والتأهيل اللازم.

ولقد انتشر مفهوم التمكين في جميع أنواع المنظمات بما فيها التجارية والصناعية والخدمات؛ ما جعل الباحثين يقترحون أنه قد يكون التمكين ناجحاً في مجال التربية، وتعزز ذلك عندما دلت الدراسات والأبحاث التربوية أن تمكين المعلم يؤدي إلى رضا وظيفي أفضل، ومزيد من الجهد والالتزام بالعمل، يقود إلى تحسين أداء الطلبة^(٣٥).

ومن بين التعريفات التي قدمت لمفهوم تمكين المعلم هو تعريف (Short, Greer and Meliven) بأنه الفلسفة العمومية لفريق العمل في المدرسة والتي تتيح للأفراد المشاركة في الأفكار وصنع القرار وحل المشكلات دون التقييد بالنتظيم الروتيني أما (Carl) فيعرفه على أنه عملية تطوير المعلم وتنميته والمساهمة في تطوير بيئته الخاصة التي تمتاز بمناخ إيجابي ديمقراطي حيث تمكن المعلم من اتخاذ القرارات المستقلة وبالتالي فهو "عملية منح المعلمين السلطة والصلاحيات لصنع قرارات مهنية تتعلق بعملية تعليم وتعلم الطلاب"^(٣٦).

كما تعرف موسوعة القيادة التربوية تمكين المعلمين بأنه "زيادة اندماج المعلمين في القرارات التي تؤثر على المدرسة بالإضافة إلى الصف المدرسي، ويوفر الترتيبات التنظيمية التي تدمج المعلمين في صنع القرار، ويبني الإحساس بالاستقلالية لدى المعلمين"^(٣٧).

مما سبق يمكن القول بأن هناك توافقاً مشتركاً بين التعريفات المختلفة للتمكين الإداري سواء في المجال التربوي أو التجاري أو الصناعي، فجميعها تؤكد على أهمية منح العاملين للسلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وضرورة إكسابهم ومشاركتهم المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها من خلال التدريب والتنمية لقدراتهم ومعرفتهم.

وبالتالي يعرف التمكين الإداري في الدراسة الحالية بأنه "منح معلمات رياض الاطفال صلاحيات واسعة، ومزيداً من المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية والإدارية الخاصة بشؤون فصولهم، وتوفير فرص النمو المهني، وبيئة العمل الملائمة لهم وفق استراتيجية دائمة، بما يعزز الشعور لديهم بالثقة ويسهم في تحقيق الأهداف التربوية وتميز الأداء، والذي يقاس من خلال الاستبانة التي تم إعدادها".

أبعاد التمكين الإداري:

إن هناك عدد من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية) التي تدل على التمكين الإداري تتضمن الآتي:

أ- تفويض السلطة: ويقصد بها أن يعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، كأن يعهد القائد ببعض اختصاصاته التي استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية^(٣٨)، والفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري ان تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم^(٣٩)، ولذلك فان فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتالي فان هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض^(٤٠).

ب- فرق العمل: إن العاملين الممكّنين يجب ان يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة^(٤١)، ويعتمد ذلك على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لفريقه^(٤٢).

ج- التدريب: يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنتظم من أجل تعلم المهارات الجديدة والذي ينبغي توفيره من قبل المنظمة لتطويرهم وامدادهم بالمعارف والمهارات الضرورية^(٤٣).

د- الاتصال الفاعل: يعرف الاتصال الفاعل على انه عملية نقل هادف للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض ايجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما^(٤٤)، والذي ينبغي أن يتوفر أثناء التمكين الإداري.

د- التحفيز: ويعرف التحفيز على أنه مجموعة العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم نحو الأفضل ويبدلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم^(٤٥)، ويتطلب التمكين نظام عوائد مختلف حيث يقوم على العوائد المستندة إلى الأداء وليس العمل لزيادة دافعيتهم للعمل وتحقيق أهداف مؤسساتهم بواسطة ربط نجاحهم بنجاح مؤسساتهم^(٤٦).

أما عن أبعاد تمكين المعلمين فلقد قام كل من شورت وراينهارت Short & Rinehart بتحديد سبعة أبعاد لتمكين المعلم هي:

✘ **صنع القرار:** ويتعلق هذا البعد بمشاركة المعلمين في القرارات المدرسية الهامة التي تؤثر في عملهم بشكل مباشر، وبمشاركتهم في المسؤولية للقرارات التي تتعلق بالميزانية، واختيار المعلمين، ووضع الجداول، وتخطيط المناهج والبرامج الأخرى، كما يؤكد هذا البعد أن المعلمين لديهم أفكار جيدة، وهم موضع ثقة لصنع القرارات، وهذا يؤكد ضرورة تنمية قدرة المعلمين على حل المشكلات.

✘ **النمو المهني:** ويشير هذا البعد إلى أن المدرسة تزود المعلمين بفرص النمو المهني، والتعلم المستمر وتوسيع مهاراتهم طوال فترة عملهم، فيتمكن المعلمون من أن يكونوا أكثر معرفة بالتدريس، ويساعدهم ذلك على زيادة خبراتهم من استراتيجيات التعليم اللازمة لتمكينهم.

✘ **المكانة:** ويشير هذا البعد لإدراك المعلمين بأنهم محترمون من قبل الزملاء والإدارة.

✘ **الفاعلية:** ويشير هذا البعد لإدراك المعلمين لمهاراتهم وقدراتهم على مساعدة الطلاب على التعلم، وقدرتهم على إحداث التغييرات الإيجابية في تعلم الطلاب، وقد يتطور هذا الإحساس بالفاعلية عندما ينال الفرد معرفته بذاته، وأنه شخص كفاء، وأنه يتقن المهارات الضرورية التي تؤثر في المخرجات المرجوة.

✘ **الاستقلالية:** إدراك المعلمين بأن لديهم السيطرة على بعض جوانب عملهم، كالسيطرة على جدول المدرسة، والمنهاج، والكتب، والتخطيط للتدريس.

✘ **التأثير:** إدراك المعلمين بأن لديهم تأثيراً في المدرسة، ويعزز ذلك شعور المعلمين باحترام الذات شعورهم بأن الأعمال التي يقومون بها ذات قيمة، وبأنهم متميزون بإنجازاتهم^(٤٧).

✘ **تنمية السلوك الإبداعي:** الإبداع هو أحد الأساسيات في إدارة المنظمات بشكل عام والمنظمات التربوية بشكل خاص، ويعرف أنه توكيد أساليب ناجحة لإنجاز العمل^(٤٨).

ولقد ذكر (Gamoran and.Gahng) أن هناك أربع أبعاد لتمكين المعلم هي : المشاركة في صنع القرارات الإدارية، والتأثير على السياسة المدرسية، والتحكم في المناهج الدراسية، والتحكم في طرق التدريس.^(٤٩)

أما بارك park فقد نظر إلى تمكين المعلم كمفهوم ثلاثي الأبعاد هي :التحكم في المحتوى، والتحكم في الطرق، والتأثير على السياسة المدرسية^(٥٠).

وتعتمد الدراسة الحالية بصورة أساسية على التصنيف الذي قدمه شورت ورينهت مع تعديل بعض العناصر لتناسب مع الدراسة الحالية لتصبح أبعاد التمكين الإداري وفق الدراسة الحالية هي (تفويض السلطة-التحفيز الذاتي-الاتصال وتدقق المعلومات-العمل الجماعي- المشاركة في اتخاذ القرارات-النمو المهني).

أهمية وفوائد التمكين الإداري:

تأتي أهمية التمكين الإداري في أنه يخفض عدد المستويات الإدارية في البيئات التنظيمية، ولا يشغل الإدارة العليا بالأمر اليومية لكي تركز على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل، كما أنه يعمل على الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية، وسرعة اتخاذ القرار، ويطلق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة، ويوفر المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء، ويعطي الأفراد مسئولية أكبر، ويمكنهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم، وزيادة انخراطهم في اتخاذ القرارات، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، واستغلال التكنولوجيا والمعدات والأدوات على نحو مناسب بما يحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وتشجيع التعلم والتدريب والمحافظة على الخبرات، وتوفير الولاء التنظيمي ومن ثم المحافظة على الخبرات والكفاءات المتوفرة، والالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين^(٥١)

ومن ناحية أخرى فالتمكين يسهم في رفع معنويات ورضا العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإعمال قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يسهم في حرية التصرف ويؤدي لسرعة معالجة الشكاوى والاقتراحات والمشكلات.

أما عن فوائد التمكين الإداري فمنها على مستوى المنظمة ومنها على مستوى العاملين

كما يلي:

✦ على مستوى المنظمة: تستفيد المنظمات المختلفة من التمكين الإداري فيما يلي:(زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة-تحسين الجودة والإنتاجية^(٥٢)-تعزيز الولاء والالتزام-زيادة فاعلية

الاتصالات-تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة قد تصل إلى % ٤٠- تخفيض الكلفة بنسبة تتراوح بين (١٠-١٥%) -رفع مستوى الإنتاجية-انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل-تحسين جودة السلع والخدمات-تحقيق الميزة التنافسية^(٥٣).

✘ على مستوى العاملين: يستفيد العاملون من التمكين الإداري فيما يلي:(زيادة ولاء الفرد للمنظمة-ينمي لدى العاملين الشعور بالمسؤولية-زيادة الشعور بالرضا الوظيفي-زيادة الدافعية^(٥٤)- الشعور بالانتماء، واشباع الحاجات الإنسانية الأساسية- الشعور لدى الأفراد العاملين بأنهم الأساس في نجاح المنظمة-يصبح العمل أكثر إثارة، ومحفزاً، وممتعاً وذو مغزاً-يزيد من الفاعلية التنظيمية ويحسن من الكفاءة-سرعة في اتخاذ القرارات والاقتراحات، وتحسين عملية تسليم الخدمات وتسريعها الأمر الذي يوفر الكثير من الأموال والوقت للمنظمة-يشجع على بناء العلاقات الجيدة بين أفراد التنظيم)^(٥٥).

وبالتالي فإن من أهم فوائد التمكين الإداري على مستوى المؤسسات أنه يحسن جودة المنتجات والخدمات المقدمة ويقلل من التكاليف ويزيد القدرة التنافسية ويستغل الموارد المتاحة استغلالاً أفضل ويزيد الاتصالات بين المؤسسة والعاملين، أما على مستوى الأفراد فإنه يشبع حاجاتهم ويرفع ثقتهم بأنفسهم ويزيد قدرتهم على الإبداع والمبادأة والعمل بروح الفريق.

متطلبات التمكين الإداري:

من متطلبات التمكين الإداري في المؤسسات المختلفة ما يلي:

✘ **الثقة الإدارية:** أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين في رؤوسهم، فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

✘ **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم، وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه^(٥٦).

✘ **الهدف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين الإداري، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

✘ **فرق العمل:** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على عمل فرق مهما كانت الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا.

✘ **الاتصال الفعال:** يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو أحد المفاتيح الأساسية لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل.

✘ **التدريب المستمر:** إن تمكين الموظفين، يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة^(٥٧).

ويذكر أن التمكين الناجح يتطلب توافر عدد من العوامل مثل القيادة القوية، والتنظيم الثابت فيما يتعلق بالأفراد والتمويل، والمشاركة المجتمعية، ولكن هذه السمات لا يمكن أن تظهر أو تحقق بسرعة، فهي تتطور وتنمو عبر عملية من التطوير القيادي، وبناء القدرة التنظيمية، والمهارة في إدارة الاجتماعات والتعامل مع وسائل الإعلام، والتفاوض مع المسؤولين ومؤسسات المجتمع المحلي، ونادراً ما يتم اكتساب هذه المهارات دون جهد، ولذلك يجب أن يعمل الأفراد على تنمية هذه المهارات لكي يتمكنوا من النجاح في هذا المسعى^(٥٨).

نلاحظ مما سبق أن على جميع المؤسسات التربوية لكي تحقق التمكين الإداري بنجاح أن تقوم بمنح العاملين فيها مزيد من الثقة والدعم المستمر، كذلك اعطائهم صلاحيات لاختيار وسائل تنفيذ الأوامر المطلوب منهم تحقيقها ومساعدتهم في حل المشكلات التي يواجهونها وتوفير الدعم بمختلف أشكاله لهم.

معوقات التمكين الإداري:

تواجه العديد من المنظمات التربوية بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، وتتمثل تلك المعوقات في الآتي: (البناء التنظيمي الهرمي - المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات - خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، - عدم الرغبة في التغيير - خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة - خوف العاملين من تحمل المسؤولية - الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار - السرية في تبادل المعلومات - ضعف نظام التحفيز - تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية - ضعف التدريب والتطوير

الذاتي - عدم الثقة الإدارية - عدم ملائمة نظام المكافآت^(٥٩)، يضاف إلي ما سبق استئثار بعض أصحاب السلطة بالسلطة لأنفسهم وعدم تمكين العاملين، وقلة الوعي عند أغلبهم بأهمية التمكين وفوائده.

ثانياً: الإبداع الإداري:

مفهوم الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع شكلاً من أشكال النشاط الإنساني، وقد ظل هذا الموضوع لفترة طويلة محوراً للتداول الفلسفي والأدبي والفني غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين حيث كان الإبداع موضوعاً رئيساً في علم النفس، وقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية، أما في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات^(٦٠).

وجاء في لسان العرب أن كلمة إبداع من بدع، والبدع هو الأمر الذي يفعل لأول مرة، والإبداع من الناحية العلمية هو ظاهرة معقدة جداً ذات محاور وأبعاد متباينة وعديدة وهذا بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها، وتعدد عناصرها ومقوماتها إضافة إلى اختلاف المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع، أما التعريف الموضوعي للإبداع فلا يخرج عن الإطار اللغوي؛ حيث يمكن حصد معظم التعاريف التي قدمها الباحثون لتتخصر في المجموعات الآتية:

✘ **المجموعة الأولى:** الإبداع على أنه عملية ومنها تعريف (ستاين stein) بأنه "عملية ينتج عنها عمل جديد، ويرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد"^(٦١).

✘ **المجموعة الثانية:** وتشمل التعاريف التي تركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات ومنها تعريف (Makinnon) الإبداع بأنه "يسعى إلى تحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملائمة وإمكانية التطوير"^(٦٢) وتعريف (روشكا) الإبداع على أنه "الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد والجماعة".

✘ **المجموعة الثالثة:** وتشمل التعاريف التي تركز على السمات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين، وهناك من الباحثين من يركز على سمات المخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح، وهناك من يركز على العلاقة الفكرية والأصالة والمرونة.^(٦٣)

✱ **المجموعة الرابعة:** وتركز هذه المجموعة على الإمكانيات الإبداعية، أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع كما تكشف عنها الاختبارات النفسية.

وبالنظر إلى المجموعات السابقة نجد أنها جميعها تركز على مراحل الإبداع وخصائص المبدعين ولكن لا تركز على الإبداع كمفهوم.

أما عن تعريف الإبداع بالمفهوم التربوي فقد عرفه (Torrance) على أنه " العملية التي تساعد الفرد على أن يصبح أكثر حساسية للمشكلات، وجوانب النقص، والثغرات في المعرفة، والمعلومات واختلال الانسجام، وتحديد مواطن الصعوبة وما شابه ذلك، والبحث عن حلول، والتنبؤ، وصياغة فرضيات واختبارها، وإعادة صياغتها، أو تعديلها من أجل التوصل إلى نتائج جديدة ينقلها الفرد للآخرين^(٦٤).

كما يعرف على أنه توليد طرق وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال^(٦٥)، وهو "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة أو المجتمع.^(٦٦)

ويمكن القول بأن تعريف الإبداع من منظور تربوي يتمحور في أربعة أبعاد هي المناخ الذي يقع فيه الإبداع والإنسان المبدع بخصائصه المختلفة والعملية الإبداعية ومراحلها والنواتج الإبداعية، وبالتالي فإن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد أو المنظمة أو المجتمع.

وفي الدراسة الحالية يعرف الإبداع الإداري بأنه قدرة معلمات رياض الأطفال على تقديم أفكار وممارسات مبتكرة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة لهم وذلك لاستنباط أساليب تعلم أكثر فاعلية في إنجاز أهدافهم والتي تقاس من خلال الاستبانة التي تم إعدادها.

أهمية الإبداع الإداري:

تظهر أهمية الإبداع لجميع المؤسسات بصفه عامه من خلال ما يلي: (يعتبر عنصرا أساسيا في التطور ووسيلة هامة تضمن البقاء والمنافسة في ظل التسابق العالمي والتغيرات السريعة في شتي الميادين العلمية والفكرية، كما أنه وسيلة المؤسسات في هجر التقليد والتعامل مع روح التغيير وإدارته بنجاح حتى تتمكن من مواجهه والصمود واضفاء الحيوية المطلوبة للاستمرار والنجاح ومن ثم تحقيق النتائج التي ترقى إلى مستوي الآمال والطموحات، ويسهم في

الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة ويعمل على استقرار التنظيم وتحسين أساليب العمل وتوفير الوقت والجهد وحل المشكلات بطريقة فعالة وتنمية القدرات الفكرية والمهنية لدي العاملين بالتنظيم وزيادة الانتماء ونمو الروح المعنوية لديهم لذا يمكن القول بأنه كلما نما الإبداع في المؤسسة زادت فرصة نمو الإبداع في الميادين الأخرى داخل المؤسسة مما يسهم في تطوير الحياة ويعود بالنفع والرفاهية على المجتمعات، والعمل علي تجاهل القادة للعمل الروتيني والتحرك نحو الإبداع والابتكار والحصول على المعرفة في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة وبطريقة سليمة).^(٦٧)

أما عن أهمية الإبداع في المؤسسات التربوية فهي تظهر من خلال ما يلي: (حاجة المؤسسات التعليمية إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل-يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات التعليمية، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة-يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المدرسة-يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المدرسة-تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم-يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين-يساعد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرة الفرد على التعبير عن إمكاناته الإبداعية-يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم ويدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين-يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة^(٦٨)-إعطاء العاملين في المدرسة المزيد من الاستقلالية، والحرية التي تمكنهم من تغيير بيئة العمل-حث المعلمين على التفكير بطريقة خلاقة، وحثهم على مواجهة الأخطار-إمداد المعلمين بالأنشطة المختلفة التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم التعليمية-دعوة الطلاب لمناقشة وتقديم المبادرات الجديدة من خلال إعطائهم مناصب قيادية، وامدادهم بالأنشطة المدرسية والأنشطة الصفية، والتي تمكنهم من حل المشكلات بطريقة مبتكرة والنظر إلى الأمور نظرة مختلفة).^(٦٩)

وبالتالي يمكن القول بأن الإبداع يعد عنصراً هاماً في عملية التنمية على كافة المستويات، حتى أن تقدم وتميز ورقي أي منظمة كانت؛ يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى حرصها على الإبداع الذي ينبغي أن يكون نشاطاً رئيساً في أعمالها وعنصراً أساسياً في السعي لنجاحها وتحقيق أهدافها.

عناصر الإبداع الإداري:

هناك العديد من عناصر الإبداع منها:

١-الطلاقة: ويقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة^(٧٠)، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير^(٧١)، ويمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة هي طلاقة اللفظ-طلاقة التداعي-طلاقة الأفكار-طلاقة التعبير-طلاقة الأشكال^(٧٢).

٢-الأصالة: وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وتعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية:

✘ الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة)

✘ الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة)

✘ الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة)^(٧٣).

٣-المرونة: وهي المقدرة على التفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة^(٧٤)، وتنقسم المرونة إلى نوعين: المرونة التلقائية: وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، والمرونة التكيفية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة^(٧٥).

٤-الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، وتتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة^(٧٦).

٥-المخاطرة: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسئوليات المترتبة على ذلك^(٧٧).

٦- التحليل والربط: وهو القدرة على تفكيك المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، كما يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها^(٧٨).

٧- الاحتفاظ بالاتجاه: ويقصد به القدرة على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف، وتخطيه لأية معوقات تقف على طريقه^(٧٩)، غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكوف بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة، لكنه لا يتنازل عن أهدافه، ويظل بنفس الوقت محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينتها^(٨٠).

وهذه العناصر السابقة تتبناها الدراسة الحالية في دراستها للمحور الثاني للدراسة وهو الإبداع، إذ أن قدرة معلمات رياض الأطفال على ممارسة هذه العناصر والإبداع من خلالها يؤدي إلى تكوين معلمة طموحة تسعى لحل المشكلات المدرسية ومواجهتها بأفضل الأساليب وأحدث الطرق الممكنة.

سمات الشخصية المبدعة:

إن الشخص المبدع له عدة خصائص عن غيره من الناس، وقد تجتمع هذه كلها في الإنسان المبدع، أو قد يتوفر البعض منها في الإنسان الذي لديه القدرة على الإبداع أو في (الشخصية المبدعة)، وإن وجود بعض الصفات الإبداعية وغياب بعضها الآخر لا يعني عدم القدرة على الإبداع، أو النقص فيه، وإنما هي صفات كثيرة مشتركة ومؤثرة تساعد الآخرين على التعرف إلى الشخصية المبدعة ليتسنى احتضانهم، وتوفير البيئة المناسبة لهم؛ حتى يستمروا في إبداعاتهم وتمكنهم أيضاً من صقل تلك الإبداعات، وتنميتها حتى يخلقوا في سماء المعرفة والتطور التكنولوجي الذي يشهده العالم أجمع، وليستفيد منهم المجتمع ويحقق لهم طموحاتهم وأمالهم^(٨١).

ومن السمات الشخصية المميزة للشخص المبدع التي يمكن ملاحظتها بسهولة: الشعور بالرضا والسعادة أثناء قيامه بأعماله-الثقة العالية في النفس والاعتماد عليها-قوة العزيمة والإرادة-القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء-القدرة على التفكير في حلول بديلة للمشكلة-القدرة على تحمل المسؤولية-المثابرة وممارسة الأعمال بحزم وثبات-اجتناب الروتين والتقليد الأعمى-الميل إلى المغامرة والرغبة في تحدي الصعاب^(٨٢).

- وهناك من قسم سمات الشخصية المبدعة إلى خمس مجموعات أساسية كما يلي:
- ✘ مجموعة الصفات والقدرات والمهارات التي تتصل بالمرونة والتجديد في التفكير وعدم التصلب في الرأي، والبعد عن المسلمات أو التحمس لفكرة دون سواها.
 - ✘ مجموعة صفات الطاقات الدافعة والقدرات الكامنة، والطلاقة الإبداعية في التعبير والتفكير في آن واحد، وهو ما يأتي من خلال الإحساس بالمشكلات وتفهم أبعادها بشكل أكثر عمقاً مقارنة بالآخرين.
 - ✘ مجموعة الصفات الشخصية التي تتصف بقدر من الثقة بالنفس والقدرة على المواجهة والخروج عن المألوف، حتى لو أدى ذلك إلى إثارة الآخرين وانتقاداتهم.
 - ✘ مجموعة صفات الأصالة والعزيمة والإصرار على التجديد، وتحدي المجهول والقدرة على التفكير المنطقي وتحليل وتفسير الظواهر والوصول إلى استنتاجات متعددة ومتنوعة في آن واحد.
 - ✘ مجموعة الصفات العقلية ومنها التمتع بدرجة مناسبة من الذكاء، ومحاولة تحقيق التميز في كل ما يقوم به الشخص المبدع^(٨٣).
- وهناك من قسمها إلى ثلاث خصائص فقط هي: (القدرة على التغيير وتعبير عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها والرغبة في الدخول في مجالات غير تخصصية-القدرة على التغيير والانتقال من مستوى لآخر، والتكيف مع التغيير الذي قد يحدث في إطار العمل، والعصف الذهني من خلال البحث عن كل ما هو جديد، وتقديم مقترحات وأفكار جديدة يمكن تطبيقها على أرض الواقع، ويتم تشجيع ودعم هذه المقترحات والأفكار الجديدة المقدمة من قبل الآخرين، إذا كانت على صواب وذات منفعة ومتفق عليها برأي الأغلبية-حل المشكلات وتظهر من خلال مدى قدرة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمر بها، واتخاذ القرارات المناسبة لحل مثل هذه المشكلات في الوقت المناسب، بالإضافة لمحاولة توقع المشكلات التي قد تحدث، ومحاولة تجنبها، وإيجاد الحلول المناسبة لها، حتى في حالة ندرة المعلومات المتوفرة)^(٨٤).
- وترى الدراسة الحالية أن مثل هذه السمات جميعها سواء المقسمة لخمس مجموعات أو ثلاث إذا ما تحققت في شخصية معلمة رياض الأطفال استطاعت أن تكون مؤثرة في بيئة العمل المدرسي من حيث تطوير فصلها وتغييره نحو الأفضل وامداده بالحلول الممكنة لكافة مشكلاته، كما نلاحظ أن الإبداع ليس حكراً على أحد بل هو ظاهرة إنسانية فكل إنسان لديه استعداد أو طاقة للإبداع يجب أن يدفعها للنمو كذلك المنظمات والجماعات لصالح المجتمع وخصوصاً المؤسسات التعليمية.

العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري:

يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين رئيسيين كما يلي:

١- العوامل الداخلية وهي:

- ✘ **بيئة العمل:** حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين.
- ✘ **جماعة العمل:** إذا كان التعامل اليومي والعلاقات بين العاملين تقوم على أساس المحبة المودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح.
- ✘ **الاتصالات الإدارية:** تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع، كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع.
- ✘ **اتخاذ القرارات:** الطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

٢- العوامل الخارجية وأهمها:

- ✘ **الأسرة**
- ✘ **التعليم** فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلّم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليماً مثمراً وستكون نتائجه ذات مردود على فالتعليم.
- ✘ **وسائل الإعلام:** ويمكن قياس مدى تعدد جوانب وأوجه الإبداع وكثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة واهتماماتها بالتطور والإبداع.
- ✘ **المجتمع:** يمكن القول بأن الإبداع إنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفاً وقيماً اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع ورعايته^(٨٥).
- ✘ **كما أن هناك من أشار الي مجموعة من العوامل تشجع على الإبداع هي:** التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع-وضع الشخص

المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحدياً لفكره^(٨٦) - العمل على إنشاء بنك الأفكار على أن تتولى الاشراف عليه جهة مركزية عليا تقوم بتشجيع الافكار الابداعية الجديدة وتتبنى المواهب الابداعية في كل مجال - تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الأفكار وروح الإبداع، وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها^(٨٧) - الحوار والمناقشة بين جماعات العمل والتي قد تثير أفكاراً جديدة - توفر الأدوات والموارد المادية والتكنولوجية^(٨٨).

بالنظر إلى العوامل السابقة التي تساعد على تنمية الابداع نجد أنه ينبغي على المنظمات المختلفة وخصوصا التربوية منها الاهتمام بالإجراءات والعوامل السابقة جميعها حتى تولد أفكاراً مبدعة وشخصيات لديها القدرة على ايجاد افكار خلاقة ومواجهه المشكلات المختلفة.

معوقات الإبداع الإداري:

يواجه الإبداع الإداري العديد من المعوقات التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته، وتنمية ذاته، وتقديم الجديد، وبواعث هذه المعوقات هو تقليل اندفاع الفرد نحو التفكير المبدع، وتعطيل القدرات الفكرية، والروتين، والحرص على النظام البيروقراطي، وترسيخ المركزية الشديدة مما يترتب عليه وأد الأفكار الجديدة، وقد صنّف كثير من الباحثين معوقات الإبداع الإداري في خمس مجموعات، هي معوقات عقلية، ومعوقات اجتماعية، ومعوقات انفعالية، ومعوقات تنظيمية، ومعوقات دافعية^(٨٩).

المعوقات العقلية وتتمثل في انحصار التفكير في حدود ثابتة لا يتمكن من الخروج منها، ويبدو ذلك في اعتماد الفرد على الإحساس والبديهية بالصحيح والخاطئ عند حل المشكلة، واللجوء إلى استخدام أساليب مألوفة، والمعوقات الانفعالية وتتمثل في الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل وقلة التحدي وانخفاض القدرة على التخيل والرغبة بها أصلاً، والمعوقات الدافعية وتتمثل في عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة المناسبة وعدم حصوله علي احترام الآخرين وتقديرهم ومساندتهم والمعوقات التنظيمية وتتمثل في مقاومة الجهات الإدارية للتغيير، والالتزام الحرفي بالقوانين، وعدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم، وسوء البيئة التنظيمية وعدم وجود قيادة إدارية

ملائمة وازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة، والمعوقات البيئية وتتمثل في الظروف الثقافية وخاصة العادات والتقاليد التي تضغط على من يفكر، وتقسو على من يحيد عما تراه الجماعة وما تتوقع منه فإن الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منه الآخرون وبالتالي تجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نظام توقعات الآخرين^(٩٠).

كما أن كثرة الأعباء الوظيفية، وضعف الإعداد والتأهيل للكادر الإداري، وغياب جو الحرية، وقلة الاهتمام بالإبداع الإداري إلى جانب المعوقات المادية من أهم معوقات الإبداع الإداري.

ثالثاً: العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري

المؤسسات الناجحة التي تشجع روح الإبداع من خلال التمكين تعتقد بأن ذلك يتم من خلال دفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى أسفل الهرم التنظيمي، فلا شك أن التمكين يساعد العاملين على تحسين قدراتهم على التفكير الخلاق والمبدع، ويعزز الثقة بالنفس ويضفي نوعاً من الرضا الداخلي الذي لا يتحقق من الأعمال التي يخضع فيها الفرد لمراقبة صارمة من قبل الإدارة، ولتوجيه مستمر وقوانين لا تسمح للعقل أن يفكر ويعمل بطريقته الخاصة، فسر الإبداع يكمن في تفجير طاقات البشر والمعرفة المتجددة، وحقيقة التمكين وحرية التصرف نتيجتها التفكير الخلاق المبدع والمعرفة والمهارة المتجددة والإنجاز النوعي المتميز^(٩١).

ويعد التمكين أحد الموضوعات المهمة في حفز السلوك الإبداعي القادر على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال، كما وتعد العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي علاقة قوية تؤدي إحداها إلى الأخرى، وعند توافر رغبة لدى المدير بتمكين العاملين في الوسط الذي يقوده، فإنه يلجأ إلى إعادة النظر في عملية تحويل الصلاحيات والبدء بمنح الثقة للمرؤوسين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي وتفويض مزيد من الصلاحيات وتحديد صيغة المساءلة الإدارية في إطار الأهداف المتفق على تنفيذها من قبل المرؤوسين.

وفي هذا السياق، وعند النظر إلى مفهوم الإبداع في العمل فإن ثمة مؤشرات المغامرة والخروج عن المألوف تحقق الإبداع في العمل ومن خصائص الإبداع في هذا المجال ما يأتي: (الانفتاح نحو التغيير-الرغبة في تعرف المشكلات والقضايا الداخلية-الأخذ بأسلوب التخطيط من أجل مواجهة المواقف المختلفة-القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها-الثقة في قدرة غيره

على الإنجاز وتحمل المسؤولية-احترام اختيارات الغير-الاندفاع نحو التعلم واستخدام التقنية- تقدير إنجازات الآخرين-التوجه نحو المستقبل^(٩٢).

ومن الأمور التي تعزز من قدرات الإدارة العليا في حفز السلوك الإبداعي ما يأتي: (استقطاب الأفراد البارزين وتطويرهم -وضع معايير عالية للأداء الفردي والجماعي والاستمرار في رفع هذه المعايير-القيام بتعديل كل واجهة من واجهات محيط العمل-تزويد كل مستوى من مستويات الإدارة في المنظمات بموهبة جديدة، وزج عناصر إدارية جديدة كلما دعت الحاجة لذلك^(٩٣)).

وللسلوك الإبداعي مقومات عديدة تمثل في حيثياتها استراتيجيات الإبداع؛ إذ إن التخطيط لها وتعزيز ممارستها يهيئ للإبداع بيئة ملائمة تحسن الأداء وتطور الواقع وتشير الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات إلى أن عنصر التمكين وتفويض القيادات يعزز مزيداً من السلطات من إدارة الجودة الشاملة للمنظمات المبدعة.^(٩٤)

ولقد أشارت دراسة الحراشنة (2006) إلى أن ممارسة التمكين الإداري في المنظمات بجميع أبعاده يساعد في تنمية الإبداع التنظيمي، ومن هذه الأبعاد ما يأتي: (تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها-إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد-تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة-تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية-دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة، والاهتمام بها وتطبيق المفيد منها وتأهيلهم لتطبيق نظام الجودة^(٩٥)).

من خلال ما سبق يمكن القول بأن التمكين جزء لا يتجزأ من الإبداع كما أن قيادة المنظمات الحالية وخصوصاً التربوية منها من خلال التمكين أحد أوجه الإبداع.

الإطار الميداني للدراسة:

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع كلاً من التمكين الإداري والإبداع الإداري لدي معلمات رياض الأطفال بمحافظة الوادي الجديد، وهل توجد علاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري، ويتضمن الإطار الميداني ما يلي:

١- أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة استبانة تم بناؤها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، التي اهتمت بالموضوع واستطلاع آراء بعض الخبراء، فصممت استبانة مكونة من (٨١) فقرة موزعة علي محورين الأول هو التمكين الإداري ويضم (٣٩) فقرة ، والثاني هو الإبداع الإداري ويضم (٤٢) فقرة، وتم صياغة عباراته بحيث تكون استجاباتها (موافق ، موافق إلى حد ما ، غير موافق)، وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الثلاثي لقياس استجابات أفراد العينة للعبارات وأبعاد الاستبانة ، إذ تم اختيار الدرجة (٣) لموافق/ كبيرة ، (٢) إلى حد ما/متوسطة ، (١)غير موافق/ضعيفة .

٢- صدق وثبات أداة الدراسة:

١/٢-الصدق الظاهري للأداة: تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة عن طريق صدق المحكمين، إذ عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من أساتذة كليات التربية، لمعرفة وجهة نظرهم في الاستبانة ومحاورها، ومدى ارتباط كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وبناء على آرائهم تم تعديل بعض العبارات، وحذف عبارتين قلت فيها نسبة موافقة المحكمين عن ٨٠%، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (٧٩) عبارة بدلا من (٨١) عبارة.

٢/٢-الصدق الداخلي للأداة: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ومحاورها، ومدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، باستخدام معامل الارتباط لبيرسون، وتراوحت معاملات الارتباط ما بين (0,631-0,894) لمحور التمكين الإداري، (0,707-0,842) لمحور الإبداع الإداري، وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يدل على التماسك الداخلي لمحاور الاستبانة والعبارات المرتبطة بها.

٣/٢-ثبات الأداة: اعتمدت الباحثة في التحقق من ثبات الاستبانة على استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، إذ كانت معاملات الثبات لمحور واقع التمكين الإداري (0,840)، ومحور الإبداع الإداري (0,770)، وللاستبانة ككل (0,898) وهي معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً.

جدول (١) معاملات الثبات للاستبيان

ترتيب البعد	البعد	معامل الثبات (ألفا-كرونباخ)
معاملات الثبات لبعد التمكين الاداري		
الأول	تفويض السلطة	٠,٨٣٤
الثاني	التحفيز الذاتي	٠,٨٣٠
الثالث	الاتصال وتدقق المعلومات	٠,٨٠٢
الرابع	العمل الجماعي	٠,٧٩٥
الخامس	المشاركة في اتخاذ القرار	٠,٨٤٤
السادس	النمو المهني	٠,٧٦٨
الدرجة الكلية		
٠,٨٤٠		
معاملات الثبات لبعد الابداع الإداري		
الأول	الطلاقة	٠,٧٨٧
الثاني	الاصالة	٠,٧٦١
الثالث	المرونة	٠,٧٥١
الرابع	الحساسية للمشكلات	٠,٧٣١
الخامس	الاحتفاظ بالاتجاه	٠,٧٦٠
السادس	التحليل والربط	٠,٧٥٠
السابع	المخاطرة	٠,٧٢٧
الدرجة الكلية		
٠,٧٧٠		
جميع المجالات		
٠,٨٩٨		

٣- مجتمع الدراسة :

لما كانت الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة واقع التمكين الاداري والابداع الإداري لدي معلمات رياض الاطفال في محافظة الوادي الجديد من وجهه نظرهم ومدى العلاقة بينهما جاء اختيار مجتمع الدراسة من معلمات رياض الاطفال بمحافظة الوادي الجديد بأحد قطاعات المحافظة الخمس (الخارجة-الداخلة-الغرافرة-بلاط-باريس) وهو قطاع الخارجة نظرا لان عددهم مناسب بالمقارنة بعدد معلمات رياض الاطفال في القطاعات الأخرى ولقربها المكاني. ويتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات رياض الاطفال بقطاع الخارجة في محافظة الوادي الجديد حيث بلغ عددهم وفق السجلات الرسمية لمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوادي الجديد (١٧١) معلمة للعام الدراسي ٢٠١٥ / ٢٠١٦م^(٩٦).

٤- العينة الاستطلاعية:

وتكونت بالطريقة العشوائية من (١٥) معلمة رياض أطفال بقطاع الخارجة بمحافظة الوادي الجديد، واستخدمت درجات هذه العينة في التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة الحالية، ولم يتم استبعاد هذه العينة عند تطبيق الدراسة الفعلية.

٥- عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث بلغ عدد معلمات رياض الأطفال (٥٠) معلمة، وقد تم استرجاع (٤٢) استبيانها استبعد خمسة منها لعدم صلاحيتها للتحليل ليصبح عدد الاستبانات (٣٧) لتكون نسبة العينة بالنسبة للمجتمع الأصلي ٢١,٦٤% وبنسبة استرجاع ٧٤% والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات المستقلة (المؤهل الدراسي-نوع المدرسة-عدد سنوات الخبرة) ونسبها المئوية.

جدول (٢) عينة الدراسة

المتغير	المؤهل الدراسي		نوع المدرسة		عدد سنوات الخبرة	
	بكالوريوس	دراسات عليا	حكومية	خاصة	٥-٦	أكثر من ١٠
المجموع	٣٥	٢	٢٦	١١	٥	٨
النسبة المئوية	٩٤,٦%	٥,٤%	٧٠%	٣٠%	١٣,٥%	٢١,٦%
	١٠٠%		١٠٠%		١٠٠%	

٦- المعالجة الإحصائية:

اعتمدت الباحثة في معالجة البيانات واستخراج النتائج على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- ✘ عامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات الاستبانة.
- ✘ معامل ارتباط الرتب لبيرسون لتحديد قوة العلاقة بين أبعاد الاستبانة ومحاورها، ومدى ارتباط العبارات بمحاورها.
- ✘ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة تجاه عبارات وأبعاد الاستبانة.
- ✘ اختبار (T test) لتحديد الفروق بين متغيرات الدراسة.
- ✘ تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (F) واختبار شيفيه لتحديد الفرق بين أكثر من متوسطين.

للتعرف على درجة الموافقة لاستجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة، تم حساب قيمة وزن الاستجابات للاستبانة، ومن ثم تصبح درجة موافقة أفراد العينة على العبارة والمحور منخفضة إذا قل المتوسط الحسابي عن 1.67، ومتوسطة إذا انحصر المتوسط الحسابي ما بين (1.67-2.33)، ومرتفعة إذا زاد المتوسط الحسابي عن 2.34.

٧- نتائج الدراسة:

للإجابة على السؤال الثالث والذي ينص علي " ما درجة التمكين الإداري لدى معلمات رياض الاطفال في محافظ الوادي الجديد؟ " تم تحليل مجالات المحور الأول ثم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل مجال من مجالات المحور الأول وقيمة جميع المجالات معا.

جدول (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور الأول

الرقم	العنوان	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمه t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	تفويض السلطة	٢,٢٩٨	٧٦,٦٧	٠,٦٤٥	٣,٧٦	٠,٠٠٠	٢
٢	التحفيز الذاتي	١,٩٧٩٧	٦٥,٩٨	٠,٣٩٤٧٥	-٠,٣١٢	٠,٧٥٧	٦
٣	الاتصال وتدقيق المعلومات	٢,١٢١٦	٧٠,٧٠	٠,٤٦٦٣٠	١,٥٨٧	٠,١٢١	٥
٤	العمل الجماعي	٢,٤٧٠٣	٨٢,٣٤	٠,٣٩٧٨٢	٧,١٩١	٠,٠٠٠	١
٥	المشاركة في اتخاذ القرار	٢,٢٢٧٠	٧٤,٢٢	٠,٤٦٩٤٣	٢,٩٤٢	٠,٠٠٦	٣
٦	النمو المهني	٢,١٤٤١	٧١,٤٧	٠,٤٧٩٢٤	١,٨٣٠	٠,٠٧٦	٤
	المحور ككل	٢,٢٠٧٤	٧٣,٥٦	٣١٤٣١٠	٤,٠١٤	٠٠٠.	

يتضح من الجدول السابق أن درجة الموافقة على بعد التمكين الإداري لدي معلمات رياض الاطفال بمحافظة الوادي الجديد من قبل افراد العينة جاءت بدرجة متوسطة وتعزو الدراسة ذلك لشعور معلمات رياض الأطفال بان السلطة الممنوحة لديهم ليست كافية لتحقيق التمكين الإداري كذلك فان عملية الاتصال وتدقيق المعلومات تحتاج الي مزيد من الاهتمام والعناية خصوصا في ظل توافر التقنيات التكنولوجية الحديثة كما ان تحفيزهن لم يلق الاهتمام الكافي من جانب الإدارات المدرسية مما يوجب على الادارات المدرسية إيلاء مفهوم التمكين الإداري اهتماماً كبيراً، وخاصة في مجال التحفيز الذاتي الذي جاء في المرتبة الأخيرة مقارنة بالمجالات الأخرى موضع الدراسة وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Weshah,2013) من أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدي عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، وتختلف مع ما

توصلت إليه دراسة (الأصقة، ٢٠١٠) من أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، أما ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالتالي:

جاء بعد العمل الجماعي بالمرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي والمتوسط الحسابي وبدرجة مرتفعة، وتعزو الدراسة ذلك نظرا لتعاون معلمات الاطفال في ترشيد الإمكانيات المدرسية المتاحة واستغلالها بصورة أفضل من استغلالها في حالة العمل الفردي، وأن عملية تطوير برامج رياض الاطفال مسؤولة جماعية لا يمكن لمعلمة بمفردها مهما بلغت إمكانياتها ومواردها وإرادة التغيير لديها أن تحققها ما لم تتضافر جهود المعلمات وتتكامل مع بعضها.

وجاء بعد تفويض السلطة في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة من حيث الوزن النسبي والمتوسط الحسابي وتعزو الدراسة ذلك لأن التشريعات والقوانين الإدارية من قبل الإدارات المدرسية تقف حائلا في تفويض السلطة للمعلمات مما يؤدي بهن الي قله الدافعية نحو العمل والشعور بعدم التمكين.

وجاء بالمرتبة الثالثة بعد المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة من حيث الوزن النسبي والمتوسط الحسابي وتعزو الدراسة ذلك لان الاتصالات ما بين المستويات الإدارية وبين المعلمات تتسم بالبطء والروتينية في اتخاذ القرار وربما يرجع ذلك لافتقاد تلك الإدارات للثقافة التعاونية التنظيمية التي تدعم مباد العمل بروح الفريق وسهولة التواصل والتعاون في اتخاذ القرار.

بينما جاء بعد النمو المهني في المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة من حيث الوزن النسبي والمتوسط الحسابي وتعزو الدراسة ذلك لأنه على الرغم من حدوث تطور في الدورات والبرامج التدريبية التي تقدم الخبرات التربوية والإدارية التي تمكن معلمات رياض الاطفال من انجاز العمل بأفضل ما يمكن، إلا أن العائد المرجو منها دون المستوي المطلوب.

أما بعد الاتصال وتدفق المعلومات فقد جاء في المرتبة الخامسة بدرجة متوسطة من حيث الوزن النسبي والمتوسط الحسابي وتعزو الدراسة ذلك نظرا للتحوّل من الإدارة التقليدية إلى نظم الإدارة الحديثة التي تركز إلى نظم الاتصال الحديثة التي تؤدي إلى تدفق المعلومات، وبالتالي فالواجبات الملقاة على كاهل معلمات رياض الاطفال تحتاج إلى التواصل بشكل فعال مع الادارة المسؤولة وعدم وجود فواصل رئاسية الا ان ذلك متوفر بدرجة ليست بالكبيرة بالقدر الكافي.

وجاء في المرتبة الأخيرة بعد التحفيز الذاتي مما يشير إلى عدم الرضا التام لدى معلمات رياض الاطفال عن نظام الحوافز المعمول به، وشعور المعلمات بضرورة زيادة الراتب بما يتناسب مع جهودهم في العمل.

تحليل فقرات المجال الأول:

جدول (٤) المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية sig لكل فقرة من فقرات مجال تفويض السلطة وترتيبها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	تفوضني الإدارة المدرسية سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.	٢,٣٨	٧٩,٢٦	٠,٧٢	٣,١	٠,٠٠٣	٣
٢	تفوضني الإدارة بالأعمال كتابياً.	٢	٦٦,٦	٠,٨٥	٠,٠٠٠	١,٠٠٠	٥
٣	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي.	٢,٨٣	٩٤,٥٩	٠,٣٧	١٣,٦٣ ٨	٠,٠٠٠	١
٤	أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائي	٢,١٨	٧٣	٠,٦٦	١,٧٤٤	٠,٠٩٠	٤
٥	تمنحني الإدارة المدرسية المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	٢,٤٠	٨٠	٠,٦٠	٤,١١٧	٠,٠٠٠	٢
٦	توفر لي الإدارة المدرسية الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	٢	٦٦,٦	٠,٦٧	٠,٠٠٠	١,٠٠٠	٥
	المحور ككل	٢,٢٩٨	٧٦,٦٧	٠,٦٤٥	٣,٧٦	٠,٠٠٠	

يتضح من الجدول السابق حصول العبارات رقم (١) و (٣) و (٥) على المرتبة الاولى والثانية والثالثة من حيث الوزن النسبي والمتوسط الحسابي وبدرجة مرتفعة وتعزو الدراسة ذلك إلى أن تفويض الادارة المدرسية لجميع معلمات رياض الاطفال بإعداد البرنامج المدرسي، ووضع الخطة السنوية، وادارة شؤون فصلها ما يمنحها الثقة بأن الإدارة تثق في قدرتها على أداء المهام الموكلة لها، ويمنحها كذلك المرونة في أداء مهامها.

كما حصلت العبارات رقم (٢) و (٤) و (٦) على المرتبة الرابعة والخامسة بأوزان نسبية ومتوسط حسابي متوسط وتعزو الدراسة ذلك إلى شعور معلمات رياض الاطفال بتدخل رؤساءهم في شؤون اعمالهم، كذلك شعورهم بعدم الحصول على الصلاحيات الكافية عند أداء المهام المختلفة، كما أنه في بعض الأحيان يتم تفويض السلطة مشافهة وبدون استقلالية في ذلك.

جدول (٥) المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية sig لكل فقرة من فقرات مجال التحفيز الذاتي وترتيبها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمه t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	تقدر الإدارة المدرسية جهودي في العمل بشكل مهني.	٢,٣١٩٠	٧٦,٥٨	٠,٦٦١٠١	٢,٧٣٦	٠,٠١٠	٢
٢	توفر الإدارة المدرسية الإحساس لدي بالأمان الوظيفي والاستقرار.	٢,٣٧٨٤	٧٩,٢٨	٠,٦٣٩٠٧	٣,٦٠١	٠,٠٠١	١
٣	يعطي نظام المكافآت والحوافز المطبق بالمدرسة دافعا قويا للعمل بجد.	١,٧٨٣٨	٥٩,٤٥	٠,٧٥٠٣٨	١,٧٥٣-	٠,٠٨٨	٦
٤	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.	١,٦٧٥٧	٥٥,٨٥	٠,٧٠٩٢٣	٢,٧٨٢-	٠,٠٠٩	٧
٥	تدعم الإدارة قدراتي بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم لتنميتها.	٢,٠٨١١	٦٩,٣٦	٠,٦٤٠٢٤	٠,٧٧٠	٠,٤٤٦	٣
٦	يسمح لي نظام العمل في المدرسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	١,٨٩١٩	٦٣,٠٦٣	٠,٦٩٨٥٦	٠,٩٤١-	٠,٣٥٣	٥
٧	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في المدرسة.	١,٦٧٥٧	٥٥,٨٦	٠,٧٤٧٣٧	٢,٦٤٠-	٠,٠١٢	٧
٨	تعد كفاءة المعلمات معيارا مهما في نظام الترقيات.	٢,٠٥٤١	٦٨,٤٦	٠,٧٧٩٨١	٠,٤٢٢	٠,٦٧٦	٤
	المحور ككل	١,٩٧٩٧	٦٥,٩٨	٠,٣٩٤٧٥	٠,٣١٢-	٠,٧٥٧	

يتضح من الجدول السابق حصول الفقرة رقم (٢) علي المرتبة الاولى من حيث الوزن النسبي والمتوسط الحسابي بدرجة مرتفعة وترجع الدراسة ذلك إلي أن سرعة تعامل المدارس مع أي شكوى تقدم ضد أي معلمة وتفعيل الاجراءات المترتبة عليها وانصاف المعلمة اذا كانت مظلومة، ، كما حصلت العبارة رقم (١) علي المرتبة الثانية من حيث الوزن النسبي والمتوسط الحسابي بدرجة متوسطة وتعزو الدراسة ذلك نظرا لاستناد تقييم معلمات رياض الاطفال إلي معايير مهنية وفنية شاملة، كما حصلت الفقرة رقم (٥) علي المرتبة الثالثة من حيث الوزن النسبي والمتوسط الحسابي وبدرجة متوسطة وترجع الدراسة ذلك نتيجة شعور المعلمات بتوافر

الموارد المختلفة التي تحتاجها وذلك وفق الإمكانيات المتاحة للإدارات المدرسية، أما الفقرات رقم (٣) و (٤) و (٦) و (٧) و (٨) فقد حصلت علي أوزان نسبية ومتوسط حسابي متوسط وترجع الدراسة ذلك إلي اقتصار نظام الحوافز المطبق علي الاساليب التقليدية الروتينية المتمثلة في خطابات الشكر والتكريم بعيداً عن الحوافز المادية المطلوبة كما أن نظام المكافآت والحوافز لا ينسجم مع الجهد المبذول.

جدول (٦) المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات

مجال الاتصال وتدقيق المعلومات وترتيبها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمه t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	تتميز التعليمات والإجراءات الموجهة لي بالوضوح.	٢,٥٦٧٦	٨٥,٥٨	٠,٥٥٤٨٠	٦,٢٢٣	٠,٠٠٠	١
٢	تهتم الإدارة المدرسية بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة للتواصل معي	٢,٠٠٠٠	٦٦,٦	٠,٧٠٧١١	٠,٠٠٠	١,٠٠٠	٣
٣	توجد فرصة كبيرة لتبادل المعلومات مع الإدارة المدرسية حول مشكلات العمل.	٢,٠٢٧٠	٦٧,٥٧	٠,٧٢٥٩٧	٠,٢٢٦	٠,٨٢٢	٢
٤	توفر الإدارة المدرسية نظام اتصال يسمح بحرية تدقيق المعلومات في كلا الاتجاهين دون قيود.	١,٨٩١٩	٦٣,٠٦	٠,٦٥٧٦٠	١,٠٠٠-	٠,٣٢٤	٤
	المحور ككل	٢,١٢١٦	٧٠,٧٠	٠,٤٦٦٣٠	١,٥٨٧	٠,١٢١	

يتضح من الجدول السابق حصول الفقرة رقم (١) على المرتبة الاولى من حيث الوزن النسبي والمتوسط الحسابي بدرجة مرتفعة، في حين حصول الفقرات رقم (٢) و (٣) و (٤) على أوزان نسبية ومتوسط حسابي متوسط وترجع الدراسة ذلك إلى أن تسخير وسائل الاتصال الحديثة بما يتماشى مع طبيعة العصر ومتطلبات الواقع وبدقة وسرعة عالية يحتاج الي تطوير أكثر.

جدول (٧) المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية sig لكل فقرة من فقرات مجال العمل الجماعي وترتيبها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	تتبنى الإدارة المدرسية فلسفة العمل بروح الفريق وتشجع عليه.	٢,٢٤٣٢	٧٤,٧٧	٠,٧٢٢٨٦	٢,٠٤٧	٠,٠٤٨	٤
٢	تسود أجواء من التعاون بين معلمات رياض الأطفال في المدرسة الواحدة.	٢,٧٥٦٨	٩١,٨٩	٠,٤٣٤٩٦	١٠,٥٨٣	٠,٠٠٠	٢
٣	أفضل العمل دائماً ضمن فريق.	٢,٨٩١٩	٩٦,٣٩	٠,٣١٤٨٠	١٧,٢٣٤	٠,٠٠٠	١
٤	توجد فرص كبيرة لفرق عمل معلمات رياض الأطفال لتنفيذ ما تتخذه من قرارات.	٢,٣٧٨٤	٧٩,٢٨	٠,٦٨١١٥	٣,٣٧٩	٠,٠٠٢	٣
٥	توجد رؤية مشتركة في صنع القرارات بين مديري المدارس ومعلمات رياض الأطفال داخل المدرسة.	٢,٠٨١١	٦٩,٣٧	٠,٧٩٥٠٧	٦٢٠	٠,٥٣٩	٥
	المحور ككل	٢,٤٧٠٣	٨٢,٣٤	٠,٣٩٧٨٢	٧,١٩١	٠,٠٠٠	

يتضح من الجدول السابق حصول الفقرات رقم (٢) و (٣) و (٤) علي المرتبة الاولى والثانية والثالثة من حيث الوزن النسبي والمتوسط الحسابي وبدرجة مرتفعة وترجع الدراسة ذلك إلي حاجة معلمات رياض الأطفال للتعاون فيما بينهم من اجل وضع الخطة الدراسية والمشاركة في الانشطة الصفية، ولأن الإدارات المدرسية المختلفة تشجع التعاون ما بين معلمات رياض الأطفال فيما بينهم وخصوصاً لمواجهه المشكلات وحلها، أما الفقرتان رقما (١) و (٥) فقد حصلت علي أوزان نسبية ومتوسط حسابي بدرجة متوسطة وترجع الدراسة ذلك إلي أن بعض قرارات هذه الفرق قد يكون من الصعب تنفيذها لذلك يفضل البعض منهن العمل بمفردهن من أجل مواجهه المشكلات المختلفة، كما أن صياغة الخطة المدرسية وأهدافها تقوم معلمة رياض الأطفال بوضعها بنفسها بعيداً عن الادارة المدرسية وسياستها.

جدول (٨) المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية sig لكل فقرة من فقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرارات وترتيبها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	t قيمه	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	تثق الإدارة المدرسية بقدراتي على اتخاذ القرارات المدرسية.	٢,٣٥١٤	٧٨,٣٨	٠,٦٧٥٦٢	٣,١٦٣	٠,٠٠٣	٢
٢	تعزز الإدارة المدرسية الفرص التي تمكنني من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.	٢,٠٠٠٠	٦٦,٦	٠,٧٠٧١١	٠,٠٠٠	١,٠٠٠	٥
٣	يشارك معلمات رياض الاطفال في صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة في المدرسة.	٢,١٠٨١	٧٠,٢٧	٠,٦٩٨٥٦	٠,٩٤١	٠,٣٥٣	٤
٤	يتم احترام القرارات المتخذة من قبلي.	٢,٢٩٧٣	٧٦,٥٨	٠,٦٦١٠١	٢,٧٣٦	٠,٠١٠	٣
٥	أشارك في اتخاذ القرارات بناءً على كفاءتي.	٢,٣٧٨٤	٧٩,٢٨	٠,٧٥٨٣٤	٣,٠٣٥	٠,٠٠٤	١
	المحور ككل	٢,٢٢٧٠	٧٤,٢٢	٠,٤٦٩٤٣	٢,٩٤٢	٠,٠٠٦	

يتضح من الجدول السابق حصول الفقرتان رقما (١) و (٥) علي المرتبة الاولى والثانية من حيث الوزن النسبي والمتوسط الحسابي وبدرجة مرتفعة وتعزو الدراسة ذلك نظرا لإتاحة الفرصة للمعلمات في المشاركة في ورش العمل والندوات التي تعزز لديهن فرص التعلم، وحرصهن دائما علي تنفيذ القرارات المطلوبة منهن ما يكسبهن الثقة من جانب الادارة علي اتخاذ القرارات المختلفة، أما الفقرات رقم (٢) و (٣) و (٤) فقد حصلت علي أوزان نسبية ومتوسط حسابي بدرجة متوسطة وترجع الدراسة ذلك بأن بعض معلمات رياض الأطفال أشرن الي انهن يقمن باتخاذ القرارات ويعتقدن بان الادارة سوف تسعد بها لكن يفاجئن بعدم اهتمام من الادارة المدرسية بذلك، كما أن بعض معلمات رياض الاطفال اشارت الي انها تتخذ بعض القرارات دون دراية كافية بكل ما يختص بجوانب تلك القرارات وانها بحاجة الي دورات تعريفية بتلك الامور قبل طلب رايها في تلك القرارات.

جدول (٩) المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية sig لكل فقرة من فقرات مجال النمو المهني وترتيبها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمه t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	تساعد الأنظمة والتعليمات بالمدرسة على تطوير مهارتي في العمل	١,٩٧٣٠	٦٥,٧٧	٠,٧٢٥٩٧	٢٢٦, -	٠,٨٢٢	٥
٢	تتبنى الإدارة المدرسية خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات معلمات رياض الأطفال.	١,٧٥٦٨	٥٨,٥٦	٠,٧٦٠٣١	١,٩٤٦-	٠,٠٥٩	٧
٣	تقيم البرامج التدريبية التي يشارك فيها معلمات رياض الأطفال بشكل منتظم.	٢,٣٧٨٤	٧٩,٢٧	٠,٧٢٠٧٨	٣,١٩٣	٠,٠٠٣	٣
٤	تتاح الفرصة أمامي للتعليم المستمر واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل.	٢,٥١٣٥	٨٣,٧٨	٠,٦٥٠٧١	٤,٨٠٠	٠,٠٠٠	١
٥	يشجع نظام المكافآت المستخدم على التطوير الذاتي	١,٨١٠٨	٦٠,٣٦	٠,٧٠٠٧١	١,٦٤٢-	٠,١٠٩	٦
٦	تتبنى المدرسة خطة واضحة للتدريب.	١,٦٧٥٧	٥٥,٨٦	٠,٧٤٧٣٧	٢,٦٤٠-	٠,٠١٢	٨
٧	توفر لي المدرسة بالاشتراك مع الإدارة التعليمية دورات تدريبية لتطوير مهارتي.	٢,٤٣٢٤	٨١,٠٨	٠,٧٦٥٢٤	٣,٤٣٧	٠٠١.	٢
٨	تشجع المدرسة معلمات رياض الأطفال على تبادل الخبرات فيما بينهم.	٢,٤٣٢٤	٨١,٠٨	٠,٦٨٨٨٢	٣,٨١٩	٠,٠٠١	٢
٩	تسعى المدرسة إلى تطوير معلمات رياض الأطفال العاملين فيها.	٢,٣٢٤٣	٧٧,٤٨	٠,٧٠٩٢٣	٢,٧٨٢	٠,٠٠٩	٤
	المحور ككل	٢,١٤٤١	٧١,٤٧	٠,٤٧٩٢٤	١,٨٣٠	٠,٠٧٦	

يتضح من الجدول السابق حصول الفقرات رقم (٣) و (٤) و (٧) و (٨) علي أوزان نسبية ومتوسط حسابي بدرجة مرتفعة وترجع الدراسة ذلك لان معلمات رياض الأطفال يقمن بحضور ورش وندوات تزيد من حصيلتهم وخبرتهم التربوية، كما أنه يوجد من جانب الإدارات المدرسية وسائل تشجيعية للمعلمات تحثهم علي التعاون فيما بينهم، كذلك توفر لهم العدد الكافي من الدورات التدريبية التي يحتاجونها من وجهة نظرهم، إلا ان كثير منهن اشرن الي عدم رضاهن عن مستوى تلك الدورات التدريبية التي تقدم لهن وعدم مواكبتها للتطورات السريعة الحادثة في العملية التعليمية ، كما حصلت الفقرات رقم (١) و (٢) و (٥) و (٦) و (٩) علي اوزان نسبية ومتوسط حسابي بدرجة متوسطة وتعزو الدراسة ذلك نظرا لعدم وجود خطة مدرسية لتدريب معلمات رياض الأطفال وفق احتياجات العملية التدريسية ، كما ان نظام المكافآت المطبق والذي من المفترض أن يشجع ويحفز على التطور الذاتي، لا يرقى إلى الجهد المبذول من قبل معلمة رياض الأطفال.

ثانياً: للإجابة على السؤال الرابع والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات معلمات رياض الأطفال لدرجة التمكين الإداري تعزي لمتغيرات الدراسة (المؤهل

الدراسي-نوع المدرسة-عدد سنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تحققت الدراسة من الفرضيات الثلاث كما يلي:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسط تقديرات معلمات رياض الاطفال بمحافظة الوادي الجديد لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل الدراسي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T test لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من معلمات رياض الاطفال بمحافظة الوادي الجديد لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل الدراسي والنتائج مبينة بجدول (١٠):

جدول (١٠) نتائج اختبار T للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة التمكين الإداري

تعزى لمتغير المؤهل الدراسي (بكالوريوس، دراسات عليا)

الفرضية	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمه t	القيمة الاحتمالية
تفويض السلطة	دراسات عليا	٢	٢,٦٦٦٧	٠,٢٣٥٧٠	١,٨٨٨	٠,٠٦٧
	بكالوريوس	٣٥	٢٣٥٧٠.	٠,٢٨٢٣٠		
التحفيز الذاتي	دراسات عليا	٢	١,٧٥٠٠	٠,٥٣٠٣٣	٨٤٣.-	٠,٤٠٥
	بكالوريوس	٣٥	١,٩٩٢٩	٠,٢٩١٧١		
الاتصال وتدقيق المعلومات	دراسات عليا	٢	٢,٣٧٥٠	٥٣٠٣٣.	٠,٧٨٦	٠,٤٣٧
	بكالوريوس	٣٥	٢,١٠٧١	٤٦٦٨٦.		
العمل الجماعي	دراسات عليا	٢	٢,٦٠٠٠	٥٦٥٦٩.	٠,٤٦٩	٠,٦٤٢
	بكالوريوس	٣٥	٢,٤٦٢٩	٣٩٦٣٧.		
المشاركة في اتخاذ القرار	دراسات عليا	٢	٢,٦٠٠٠	٢٨٢٨٤.	٠,٤٧١٥١	٠,٢٥٤
	بكالوريوس	٣٥	٢,٢٠٥٧	٤٧١٥١.		
النمو المهني	دراسات عليا	٢	٢,٣٢٣٣	٣١٤٢٧.	٠,٥٦٩	٠,٥٧٣
	بكالوريوس	٣٥	٢,١٣٣٣	٤٨٧٩١.		
المحور ككل	دراسات عليا	٢	٢,٣٨٧٥	٣٠٥١٠.	٠,٨٢٩	٠,٤١٢
	بكالوريوس	٣٥	٢,١٩٧١	٣١٥٩٩.		

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد أي فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل الدراسي سواء بالنسبة للمحور ككل أو الأبعاد، إذ جاءت جميع قيم (t test) غير دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥، ٠,٠١)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل الدراسي في مستوى التمكين الإداري بالنسبة لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الوادي الجديد من وجهة نظرهن وبالتالي تقبل الفرضية وتعزو الدراسة ذلك إلى أن عينة الدراسة أغلبها تمتلك نفس المؤهل العلمي وهو البكالوريوس ، مما يقلل الفروق في

استجابات عينة الدراسة الناتجة عن اختلاف المؤهل العلمي لعينة الدراسة، واتفقت هذه النتيجة مع عدد من الدراسات كدراسة (القطار، ٢٠١٢) ودراسة (السيد، ٢٠٠٧) في أنه لا توجد اختلافات في مستوى التمكين الإداري يرجع لمتغير المؤهل العلمي، بينما اختلفت مع العديد من الدراسات منها دراسة (الأصق، ٢٠١٠) حيث توصلت إلى وجود فروقات في استجابة عينة الدراسة حول التمكين الإداري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين متوسط تقديرات معلمات رياض الأطفال بمحافظة الوادي الجديد لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير نوع المدرسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T test لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من معلمات رياض الأطفال بمحافظة الوادي الجديد لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير نوع المدرسة والنتائج مبينة في الجدول التالي.

جدول (١١) نتائج اختبار T للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة التمكين الإداري تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومي-خاص)

الفرضية	نوع المدرسة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمه t	القيمة الاحتمالية
تفويض السلطة	حكومي	٢٦	٢,٣٢٩٧	٠,٣١٤٤٠	١,٢٢٨	٠,٢٢٨
	خاص	١١	٢,٢١٢١	٠,٢١٢٠١		
التحفيز الذاتي	حكومي	٢٦	٢,٠٥٧٧	٠,٣٦٩٥١	١,٩١٤	٠,٠٦٤
	خاص	١١	١,٧٩٥٥	٠,٤٠٨٠٢		
الاتصال وتدقيق المعلومات	حكومي	٢٦	٢,٢٠١٩	٠,٥١٩٧١	١,٦٤٨	٠,١٠٨
	خاص	١١	١,٩٣١٨	٠,٢٢٦١٣		
العمل الجماعي	حكومي	٢٦	٢,٥٢٣١	٠,٤٠٠٣١	١,٢٥١	٠,٢١٩
	خاص	١١	٢,٣٤٥٥	٠,٣٨٠٤٣		
المشاركة في اتخاذ القرار	حكومي	٢٦	٢,٢٦١٥	٠,٤٦٢٢٤	٠,٦٨٢	٠,٤٩٩
	خاص	١١	٢,١٤٥٥	٠,٤٩٨٧٣		
النمو المهني	حكومي	٢٦	٢,١٨٣٨	٠,٤٩١٨٥	٠,٧٦٩	٠,٤٤٧
	خاص	١١	٢,٠٥٠٥	٠,٤٥٦٤٠		
المحور ككل	حكومي	٢٦	٢,٢٦١٣	٠,٣٢٨٧٦	١,٦٤٠	٠,١١٠
	خاص	١١	٢,٠٨٠١	٠,٢٤٥٠٨		

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد أي فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومي - خاص) سواء بالنسبة للمحور ككل أو الأبعاد، إذ جاءت جميع قيم (t test) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥، ٠,٠١)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير نوع المدرسة في مستوى التمكين الإداري بالنسبة لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الوادي الجديد من وجهة نظرهن وبالتالي تقبل الفرضية وترجع الدراسة ذلك

إلى أن هذه المؤسسات تتشابه إلى حد كبير في سياساتها الإدارية المطبقة تجاه مرحلة رياض الأطفال ومعلماتها ، ويجمعها الكثير من العوامل المشتركة وهو ما يؤثر على أسلوب الإدارة المتبع فيها وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (السيد، ٢٠٠٧) والتي بينت عدم وجود فروقات في استجابات عينة الدراسة بين منظمة وأخرى، واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الطار، ٢٠١٢) التي بينت أن مفهوم التمكين يختلف من مؤسسة إلى أخرى. ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسط تقديرات معلمات رياض الاطفال بمحافظة الوادي الجديد لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات أفراد العينة من معلمات رياض الاطفال بمحافظة الوادي الجديد لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة والنتائج مبينة في الجدول التالي. جدول (١٢) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة

التمكين الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

الفرضية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
تفويض السلطة	بين المجموعات	٠,٤٢٣	٢	٠,٢١١	٢,٧٣٨	٠,٠٧٩
	داخل المجموعات	٢,٦٢٤	٣٤	٠,٠٧٧		
	المجموع	٣,٠٤٧	٣٦			
التحفيز الذاتي	بين المجموعات	٠,٤٣٧	٢	٠,٢١٩	١,٤٣٨	٠,٢٥٢
	داخل المجموعات	٥,١٧٢	٣٤	٠,١٥٢		
	المجموع	٥,٦١٠	٣٦			
الاتصال وتدفق المعلومات	بين المجموعات	٠,٠٤٦	٢	٠,٠٢٣	٠,١٠١	٠,٩٠٤
	داخل المجموعات	٧,٧٨١	٣٤	٠,٢٢٩		
	المجموع	٧,٨٢٨	٣٦			
العمل الجماعي	بين المجموعات	٠,١٩٢	٢	٠,٠٩٦	٠,٥٩٤	٠,٥٥٨
	داخل المجموعات	٥,٥٠٥	٣٤	٠,١٦٢		
	المجموع	٥,٦٩٧	٣٦			
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	٠,٤٨٠	٢	٠,٢٤٠	١,٠٩٦	٠,٣٤٦
	داخل المجموعات	٧,٤٥٣	٣٤	٠,٢١٩		
	المجموع	٧,٩٣٣	٣٦			
النمو المهني	بين المجموعات	٥٣٠	٢	٠,٢٦٥	١,١٦٣	٠,٣٢٥
	داخل المجموعات	٧,٧٢٩	٣٤	٠,٢٢٨		
	المجموع	٨,٢٦٨	٣٦			
المحور ككل	بين المجموعات	١٨٠	٢	٠,٠٩٠	٠,٩٠٧	٠,٤١٣
	داخل المجموعات	٣,٣٧٦	٣٤	٠,٠٩٩		
	المجموع	٣,٥٥٦	٣٦			

ويتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لجميع الابعاد تساوي (0.413) وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من معلمات رياض الأطفال في محافظة الوادي الجديد لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة وكذلك فقد تبين أن القيمة الاحتمالية لكل مجال على حده أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي تقبل الفرضية، وتعزو الدراسة ذلك إلى جهود معلمات رياض الأطفال في تمكين وتطوير أنفسهن بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهن، مما ينتج عنه انعدام أو تقليل للفروقات في استجابات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (القطار، ٢٠١٢) من حيث عدم وجود فروق في استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما اختلفت مع دراسة (السيد، ٢٠٠٧) التي أشارت إلى وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول التمكين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للإجابة على السؤال الخامس والذي ينص على ما درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى

معلمات رياض الأطفال في محافظة الوادي الجديد؟

تم تحليل مجالات المحور الثاني " درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الوادي الجديد من وجهة نظرهم " ثم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية sig لكل مجال من مجالات الإبداع الإداري وترتيبها وقيمة جميع المجالات معاً.

جدول (١٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية

sig لكل مجال من مجالات الإبداع الإداري وترتيبها وقيمة جميع المجالات معاً

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المتوسط الحسابي	العنوان	المجال
٦	٠,٠٠٠	٩,٦٩٤	٠,٣٠٥٢٥	٨٢,٨٧	٢,٤٨٦٥	الطلاقة	١
٥	٠,٠٠٠	١١,٢١٥	٠,٣٠٤٩١	٨٥,٤٠٤	٢,٥٦٢٢	الاصالة	٢
١	٠,٠٠٠	١٨,٩٥٨	٠,٢٦١٢٤	٩٣,٤٧	٢,٨١٤٢	المرونة	٣
٧	٠,٠٠٠	١١,٢٣١	٠,٢٤٨٨٤	٨١,٩٨	٢,٤٥٩٥	الحساسية للمشكلات	٤
٢	٠,٠٠٠	٢٢,٠٣١	٠,٢١٤٩١	٩٢,٦١	٢,٧٧٨٤	الاحتفاظ بالاتجاه	٥
٤	٠,٠٠٠	١٢,٨٣٥	٠,٢٧٣٧٨	٨٥,٩٢	٢,٥٧٧٧	التحليل والربط	٦
٣	٠,٠٠٠	١٦,٩٠٦	٠,٢٧٤٢٢	٩٢,٠٧	٢,٧٦٢٢	المخاطرة	٧
	٠,٠٠٠	٢٤,٠٢١	٠,١٦٠٦٤	٨٧,٧٦	٢,٦٣٤٤	المحور ككل	

ويتبين من الجدول السابق أن الموافقة على درجة ممارسة الإبداع الإداري لدي معلمات رياض الاطفال في محافظة الوادي الجديد جاءت بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة، وتعزو الدراسة ذلك إلى أن سمة الإبداع متواجدة لدى كثير من الأفراد، وقد تطورت تلك السمات والقدرات لدي معلمات رياض الاطفال عندما خاضوا تجربة التدريس للأطفال واثاحة الفرصة لهم لوضع الخطط الدراسية بأنفسهم، كذلك من خلال الارتقاء بمهارتهم من خلال الدورات التدريبية وورش العمل، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (البيدلي، ٢٠١٠) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري جاءت بدرجة كبيرة، وتختلف مع نتائج دراسة (عبد الرسول، ٢٠١١) التي أظهرت ان مستوي الابداع الإداري لدي عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة.

وجاء مجال المرونة في المرتبة الاولى من حيث الوزن النسبي وبدرجة كبيرة نظرا لتقبل معظم معلمات رياض الاطفال للنقد والرأي الاخر، وحصل مجال الاحتفاظ بالاتجاه علي المرتبة الثانية وبنسبة كبيرة من حيث الوزن النسبي وترجع الدراسة ذلك نتيجة وضع معلمات رياض الاطفال لأهداف محددة قبل بداية العام الدراسي ومحاولة تحقيقها، وحصل مجال المخاطرة علي الترتيب الثالث من حيث الوزن النسبي وبدرجة كبيرة وترجع الدراسة ذلك إلي أن روح المخاطرة نابعة من منح معلمات رياض الاطفال الصلاحيات وتفويض السلطة، واعطائهم الفرص الكافية للقيام بمهامهم ، وجاء مجال التحليل والربط في المرتبة الرابعة من حيث الوزن النسبي وبدرجة كبيرة وترجع الدراسة ذلك إلي متابعة المشكلات الصفية وعدم التباطؤ في حلها، ، وجاء المجال الاصاله في المرتبة الخامسة من حيث الوزن النسبي وبدرجة كبيرة وتعزو الدراسة ذلك لمحاولة معلمات رياض الاطفال البعد عن التقليد والتكرار وايجاد افكار جديدة لحل المشكلات والتعامل مع البيئة الصفية، وجاء مجال الطلاقة في المرتبة السادسة من حيث الوزن النسبي وبدرجة كبيرة وترجع الدراسة ذلك نتيجة القدرات والمهارات التي تمتلكها معلمات رياض الاطفال أثناء فترة الاعداد أو ممارسة العمل، أما مجال الحساسية للمشكلات فقد جاء في المرتبة السابعة من حيث الوزن النسبي وبنسبة كبيرة وترجع الدراسة ذلك لان معلمات رياض الاطفال تحتك بالمشكلات التربوية القائمة في الميدان مما جعلهن يتنبأن بمشكلات أخرى ويجدن حلول مبتكرة لها.

تحليل فقرات المجال الأول (الطلاقة):

جدول (١٤) المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات

مجال الطلاقة وترتيبها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	أمتلك القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة.	٢,٧٠٢٧	٩٠	٠,٦١٧٥٦	٦,٩٢١	٠,٠٠٠	١
٢	أمتلك القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	٢,٣٧٨٤	٧٩,٢٧	٠,٥٩٤٠١	٣,٨٧٥	٠,٠٠٠	٤
٣	أمتلك القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	٢,٤٨٦٥	٨٢,٨٨	٠,٦٠٦٥٢	٤,٨٧٩	٠,٠٠٠	٣
٤	أستطيع أن أعبّر عن فكرة معينة بمجموعة من الألفاظ المختلفة ذات معنى واحد.	٢,٥٦٧٦	٨٥,٥٩	٠,٦٠٢٨٠	٥,٧٢٧	٠,٠٠٠	٢
٥	اقترح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.	٢,٤٨٦٥	٨٢,٨٨	٠,٥٠٦٧١	٥,٨٤٠	٠,٠٠٠	٣
٦	أحرص على التعبير عن أفكارى ولو كانت مخالفة لرؤسائى بالعمل	٢,٢٩٧٣	٧٦,٥٧	٠,٥٧٠٨١	٣,١٦٨	٠,٠٠٣	٥
	المحور ككل	٢,٤٨٦٥	٨٢,٨٧	٠,٣٠٥٢٥	٩,٦٩٤	٠,٠٠٠	

يتضح من الجدول السابق أن درجة الموافقة علي عبارات مجال الطلاقة جاءت بدرجة كبيرة حيث حصلت الفقرات رقم (١) و (٢) و (٣) و (٤) و (٥) علي أوزن نسبية ومتوسط حسابي مرتفع، وترجع الدراسة ذلك إلي امتلاك العديد من معلمات رياض الأطفال حرية كبيرة في التعبير عن آرائهم، كما ان تشابه الكثير من المشكلات في مرحلة رياض الأطفال ووجود بعض القواعد والاجراءات التي تشير إلى حلول معينة ادي الي سرعة تفكيرهن في الحلول المختلفة للمشكلات، كما أن تعامل معلمات رياض الأطفال مع أولياء أمور الطلاب وزميلاتهن من المعلمات ومع الإدارة المدرسية إلي جانب احتكاكهن خارج المدرسة مع المجتمع المحلي اكسبهن طلاقة لغوية وقدرة علي التحدث، كما أن العديد من المعلمات يتلقين للدورات التدريبية التي تنمي التفكير السريع لديهن إلا أن العديد منهن أظهرن رغبة في التفكير المتأني، أما الفقرة رقم (٦) فقد حصلت علي درجة متوسطة من حيث الوزن النسبي والمتوسط الحسابي وترجع الدراسة ذلك لان معظم معلمات رياض الأطفال يلتزم بالقواعد المدرسية ولا يحاولن اظهار أي مخالفة لرؤسائهن في العمل وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (أبوهين، ٢٠١٠) من حصول فقرات الإبداع الإداري علي درجة مرتفعة من وجهه نظر عينة الدراسة.

تحليل فقرات المجال الثاني (الأصالة):

جدول (١٥) المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية

لكل فقرة من فقرات مجال الأصالة وترتيبها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد.	٢,٧٢٩٧	٩٠,٩٩	٠,٤٥٠٢٣	٩,٨٥٩	٠,٠٠٠	٢
٢	أبحث باستمرار عن الأفكار والإبداعات الجديدة في حل المشكلات.	٢,٨٣٧٨	٩٤,٥٩	٠,٤٤١٨١	١١,٥٣٥	٠,٠٠٠	١
٣	اشعر بالملل من تلك الاجراءات الروتينية المتبعة في انجاز العمل.	٢,٤٨٦٥	٨٢,٨٨	٠,٧٣١١٢	٤,٠٤٧	٠,٠٠٠	٣
٤	ابتعد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.	٢,٤٠٥٤	٨٠,١٨	٠,٥٩٩٠٥	٤,١١٧	٠,٠٠٠	٤
٥	أفاجئ العاملين معي بأفكار جديدة حول طرق وأساليب إنجاز العمل المدرسي.	٢,٣٥١٤	٧٨,٣٨	٠,٦٧٥٦٢	٣,١٦٣	٠,٠٠٣	٥
	المحور ككل	٢,٥٦٢٢	٨٥,٤٠٤	٠,٣٠٤٩١	١١,٢١٥	٠,٠٠٠	

يتضح من الجدول السابق أن مجال الأصالة جاءت درجة الموافقة عليه من قبل عينة الدراسة بدرجة كبيرة، حيث حصلت جميع الفقرات على متوسط حسابي ووزن نسبي مرتفع، وترجع الدراسة ذلك نظرا لاعتقاد معلمات رياض الاطفال بأن التجديد والابتكار هو مفتاح التميز، ولرغبتهم في إيجاد حلول مبتكرة غير تقليدية للمشكلات التي تواجههم، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (أبوهين، ٢٠١٠) من حصول مجال الأصالة علي درجة مرتفعة من وجهه نظر عينة الدراسة.

تحليل فقرات المجال الثالث (المرونة):

جدول (١٦) المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية

لكل فقرة من فقرات مجال المرونة وترتيبها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	٢,٩١٨٩	٩٤,٥٩	٠,٢٧٦٧٢	٢٠,١٩٩	٠,٠٠٠	٣
٢	اهتم بالأراء التي تخالف رأيي للاستفادة من آراء الآخرين	٢,٨١٠٨	٩٣,٦٩	٠,٤٦١٧٥	١٠,٦٨١	٠,٠٠٠	٤
٣	أمتلك المرونة الكافية لتغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته.	٢,٧٨٣٨	٩٢,٧٩	٠,٤٧٩٣٠	٩,٩٤٧	٠,٠٠٠	٥
٤	أنظر في الأشياء بزوايا مختلفة.	٢,٧٨٣٨	٩٢,٧٩	٠,٤١٧٣٤	١١,٤٢٤	٠,٠٠٠	٥
٥	أجرب الأشياء الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقاً.	٢,٧٢٩٧	٩٠,٩٩	٠,٤٥٠٢٣	٩,٨٥٩	٠,٠٠٠	٧
٦	أمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.	٢,٨٦٤٩	٩٥,٤٩	٠,٤١٩١٤	١٢,٥٥١	٠,٠٠٠	٢
٧	أسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل.	٢,٨٩١٩	٩٦,٣٩	٠,٣٩٣٢٦	١٣,٧٩٥	٠,٠٠٠	١
٨	أحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لي.	٢,٧٢٩٧	٩٠,٩٩	٠,٤٥٠٢٣	٩,٨٥٩	٠,٠٠٠	٦
	المحور ككل	٢,٨١٤٢	٩٣,٤٧	٠,٢٦١٢٤	١٨,٩٥٨	٠,٠٠٠	

يتضح من الجدول السابق أن مجال المرونة جاءت درجة الموافقة له بدرجة كبيرة وقد حصلت الفقرات جميعها على اوزان نسبية ومتوسط حسابي مرتفع وتعزو الدراسة ذلك لان تبني الآراء الصائبة يتطلب استفادة من انتقاد الآخرين والقدرة على التكيف مع المواقف المختلفة كذلك تغير المواقف عند الاقتناع بعدم صحتها، كما أن الابداع يتطلب النظر للمشكلات من أكثر من زاوية والتحول من الطرق التقليدية إلى الطرق الحديثة في إدارة الصف للتخلص من الرتابة في العمل، والحرص على مناقشة وعدم تجاهل الآراء المخالفة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (شقوة، ٢٠١٢) و(أبوهين، ٢٠١٠) من حصول مجال المرونة علي درجة مرتفعة من وجهه نظر عينة الدراسة، وتختلف مع ما توصلت اليه دراسة(إبراهيم، ٢٠١٠) من حيث حصول نفس الفقرة علي درجة متوسطة.

تحليل فقرات المجال الرابع (الحساسية للمشكلات):

جدول (١٧) المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية

لكل فقرة من فقرات مجال الحساسية للمشكلات وترتيبها

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	٢,٢١٦٢	٧٣,٨٧	٠,٥٢٤١٢	٢,٤٦٢	٠,٠١٩	٤
٢	أخطط لمواجهة مشكلات العمل المحتمل حدوثها.	٢,٤٣٢٤	٨١,٠٨	٠,٦٠٢٨٠	٤,٣٦٤	٠,٠٠٠	٣
٣	اجمع وأحل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرارات حيالها.	٢,٦٤٨٦	٨٨,٢٩	٠,٤٨٣٩٨	٨,١٥٢	٠,٠٠٠	٢
٤	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يواجهها الآخرون في العمل	٢,١٨٩٢	٧٢,٩٧	٠,٥٦٩٤٩	٢,٠٢١	٠,٠٥١	٥
٥	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	٢,٨١٠٨	٩٣,٦٩	٠,٣٩٧٠٦	١٢,٤٢١	٠,٠٠٠	١
	جميع الفقرات	٢,٤٥٩٥	٨١,٩٨	٠,٢٤٨٨٤	١١,٢٣١	٠,٠٠٠	

يتضح من الجدول السابق أن مجال الحساسية للمشكلات جاءت درجة الموافقة له بدرجة كبيرة وقد حصلت العبارات رقم (٢) و(٣) و(٥) علي درجة مرتفعة من حيث المتوسط الحساب والوزن النسبي وترجع الدراسة ذلك نظرا لحرص معلمات رياض الاطفال علي اتباع الاسلوب العلمي في حل المشكلات، ولقناعتهم بضرورة اكتشاف المشكلات المدرسية ومعالجتها أثناء الاداء الصفي، واستخدام العديد من أساليب التفكير الحديثة لتوقع المشكلات الصفية وحلها كالعصف الذهني ، أما الفقرتان رقما (١) و(٤) فقد حصلتا علي المرتبة الاخيرة من حيث الوزن النسبي وترجع الدراسة ذلك لان الخطة الدراسية التي تقوم معلمات رياض الاطفال بوضعها قد تحتوي علي مشكلات صفية قد تكون محتملة وتقوم المعلمات بمحاولة علاجه، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (أبو هين، ٢٠١٠) من حصول مجال الحساسية للمشكلات علي درجة مرتفعة من وجهه نظر عينة الدراسة.

تحليل فقرات المجال الخامس (الاحتفاظ بالاتجاه):

جدول (١٨) المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية

لكل فقرة من فقرات مجال الاحتفاظ بالاتجاه وترتيبها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	أضع لأعمالي مسارا واضحا ومحددا في كل يوم.	٢,٨١٠٨	٩٣,٦٩	٠,٣٩٧٠٦	١٢,٤٢١	٠,٠٠٠	١
٢	أصر على تحقيق أهدافي ولا أتنازل عنها.	٢,٧٨٣٨	٩٢,٧٩	٠,٤١٧٣٤	١١,٤٢٤	٠,٠٠٠	٢
٣	أحتفظ بالمرونة المناسبة التي تتيح لي تحقيق أهداف العمل بأفضل صورة ممكنة.	٢,٧٨٣٨	٩٢,٧٩	٠,٤١٧٣٤	١١,٤٢٤	٠,٠٠٠	٢
٤	أركز على انجاز العمل أكثر من أي شيء آخر.	٢,٧٢٩٧	٩٠,٩٩	٠,٤٥٠٢٣	٩,٨٥٩	٠,٠٠٠	٣
٥	أمتلك حماسة تربوية قوية لتحقيق النجاح والاستمرارية في العمل.	٢,٧٨٣٨	٩٢,٧٩	٠,٤١٧٣٤	١١,٤٢٤	٠,٠٠٠	٢
	المحور ككل	٢,٧٧٨٤	٩٢,٦١	٠,٢١٤٩١	٢٢,٠٣١	٠,٠٠٠	

يتضح من الجدول السابق أن مجال الاحتفاظ بالاتجاه جاءت درجة الموافقة له بدرجة كبيرة، وقد حصلت جميع الفقرات على أوزان نسبية ومتوسط حسابي بدرجة مرتفعة، وترجع الدراسة ذلك نظرا لحب معلمات رياض الأطفال للتنظيم، ومحاولة نشر روح التنافس في القاعات الدراسية المختلفة لتحقيق النجاح ووجود قدر كبير من الحرية لدي معلمات رياض الأطفال في وضع الخطط الدراسية واختيار طرق التدريس والمهارات التي يقمن بها .

تحليل فقرات المجال السادس (التحليل والربط):

جدول (١٩) المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية

لكل فقرة من فقرات مجال التحليل والربط وترتيبها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	أمتلك القدرة على تنظيم أفكارى.	٢,٧٨٣٨	٩٢,٧٩	٠,٤١٧٣٤	١١,٤٢٤	٠,٠٠٠	٢
٢	أمتلك القدرة على تجزئة مهام العمل.	٢,٧٠٢٧	٩٠,٠٩	٠,٤٦٣٣٧	٩,٢٢٤	٠,٠٠٠	٣
٣	أمتلك القدرة على التحليل والاستدلال.	٢,٢٩٧٣	٧٦,٥٨	٠,٥١٩٨٨	٣,٤٧٩	٠,٠٠١	٦
٤	أمتلك القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها.	٢,٥١٣٥	٨٣,٧٨	٠,٥٠٦٧١	٦,١٦٤	٠,٠٠٠	٥
٥	أمتلك القدرة على الربط بين الأفكار والنظريات المختلفة للوصول إلى تصورات جديدة.	٢,٢٩٧٣	٧٦,٥٨	٠,٧٠١٧٨	٢,٥٧٧	٠,٠١٤	٦
٦	أقوم باتخاذ القرارات حسب دراسة مستفيضة.	٢,٥٩٤٦	٨٦,٤٩	٠,٥٥٠٧٣	٦,٥٦٧	٠,٠٠٠	٤
٧	أقوم بتبسيط أفكارى عند مواجهة مشاكل بالعمل.	٢,٨٣٧٨	٩٤,٥٩	٠,٤٤١٨١	١١,٥٣٥	٠,٠٠٠	١
٨	أحصل على معلومات مفصلة قبل بدء عمل جديد.	٢,٥٩٤٦	٨٦,٤٩	٠,٥٥٠٧٣	٦,٥٦٧	٠,٠٠٠	٤
	المحور ككل	٢,٥٧٧٧	٨٥,٩٢	٠,٢٧٣٧٨	١٢,٨٣٥	٠,٠٠٠	

يتضح من الجدول السابق أن مجال التحليل والربط جاءت درجة الموافقة له بدرجة كبيرة، وقد حصلت الفقرات رقم (١) و(٢) و(٤) و(٦) و(٧) و(٨) على أوزان نسبية ومتوسط حسابي بدرجة كبيرة وترجع الدراسة ذلك لامتلاك معلمات رياض الأطفال لمهارات حل المشكلات المختلفة والقدرة على التحليل والتنظيم والثقة بالنفس وتحمل المسؤولية إلى جانب النظرة الحديثة للعملية التعليمية والتي فرضت تغييرا كبيرا في بعض الأدوار التي تقوم بها معلمة رياض الأطفال، أما الفقرتان رقما (٣) و(٥) فقد حصلتا علي متوسط حسابي ووزن نسبي بدرجة متوسطة وترجع الدراسة ذلك نظرا لعدم معرفة معلمات رياض الأطفال للنظريات المختلفة وهذا ما يجعل الدراسة الحالية تدعو لتزويد معلمات رياض الأطفال بتلك الثقافة من خلال الدورات التدريبية وبرامج التنمية المهنية.

تحليل فقرات المجال السابع (المخاطرة):

جدول (٢٠) المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة اختبار t والقيمة الاحتمالية

لكل فقرة من فقرات مجال المخاطرة وترتيبها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.	٢,٩٧٣٠	٩٩,٠٩	٠,١٦٤٤٠	٣٦,٠٠٠	٠,٠٠٠	١
٢	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	٢,٦٢١٦	٨٧,٣٩	٠,٥٩٤٠١	٦,٣٦٥	٠,٠٠٠	٤
٣	أبادر إلى تبني الأفكار والأساليب الحديثة في حل المشكلات.	٢,٨١٠٨	٩٣,٦٩	٠,٣٩٧٠٦	١٢,٤٢١	٠,٠٠٠	٢
٤	أبنى الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل العاملين في المدرسة.	٢,٧٨٣٨	٩٢,٧٩	٠,٤١٧٣٤	١١,٤٢٤	٠,٠٠٠	٣
٥	أهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق من قبل.	٢,٦٢١٦	٨٧,٣٩	٠,٥٩٤٠١	٦,٣٦٥	٠,٠٠٠	٤
	المحور ككل	٢,٧٦٢٢	٩٢,٠٧	٠,٢٧٤٢٢	١٦,٩٠٦	٠,٠٠٠	

يتضح من الجدول السابق أن مجال المخاطرة جاءت درجة الموافقة له بدرجة كبيرة، وقد حصلت جميع الفقرات على أوزان نسبية ومتوسط حسابي كبير وترجع الدراسة ذلك لان معظم معلمات رياض الأطفال قد عبرن عن رفضهن للشعور بالفشل وتشجيعهن للتنافس الإيجابي بحيث يتوصلوا للأفكار الإبداعية ويطلقوا طاقاتهم في مناخ يسوده الالفة.

رابعاً: للإجابة على السؤال السادس والذي ينص علي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات تقديرات معلمات رياض الأطفال في محافظة الوادي الجديد لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي-نوع المدرسة-عدد سنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تحققت الدراسة من الفرضيات الثلاثة كما يلي:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسط تقديرات معلمات رياض الأطفال بمحافظة الوادي الجديد لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T test لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من معلمات رياض الاطفال بمحافظة الوادي الجديد لدرجة الابداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل الدراسي والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول (٢١) نتائج اختبار T للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة المؤهل الدراسي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي (بكالوريوس ، دراسات عليا)

الفرضية	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييمه	القيمة الاحتمالية
الطلاق	دراسات عليا	٢	٢,٤١٦٧	٠,١١٧٨٥	٠,٧٤٨-	٠,٥٣٤
	بكالوريوس	٣٥	٢,٤٩٠٥	٠,٣١٢٩٦		
الاصالة	دراسات عليا	٢	٢,٥٠٠٠	٠,٤٢٤٢٦	٠,٢٩٣-	٠,٧٧٢
	بكالوريوس	٣٥	٢,٥٦٥٧	٠,٣٠٤٨١		
المرونة	دراسات عليا	٢	٢,٥٠٠٠	٠,٣٥٣٥٥	١,٨٠٣-	٠,٠٨٠
	بكالوريوس	٣٥	٢,٨٢٢١	٠,٢٤٩٨٩		
الحساسية للمشكلات	دراسات عليا	٢	٢,٥٠٠٠	٠,١٤١٤٢	٠,٣٩٤	٠,٧٤٥
	بكالوريوس	٣٥	٢,٤٥٧١	٠,٢٥٤٧٠		
الاحتفاظ بالاتجاه	دراسات عليا	٢	٣,٠٠٠٠	٠,٠٠٠٠٠	١,٥٢٧	٠,١٣٦
	بكالوريوس	٣٥	٢,٧٦٥٧	٠,٢١٤١٢		
التحليل والربط	دراسات عليا	٢	٢,٥٦٢٥	٠,٠٨٨٣٩	٠,٢٠٥-	٠,٨٥٤
	بكالوريوس	٣٥	٢,٥٧٨٦	٠,٢٨١٢٩		
المخاطرة	دراسات عليا	٢	٢,٧٠٠٠	٠,٤٢٤٢٦	٠,٢١٧-	٠,٨٦٣
	بكالوريوس	٣٥	٢,٧٦٥٧	٠,٢٧٢١٨		
المحور ككل	دراسات عليا	٢	٢,٥٩٧٠	٠,٠٢٦١٠	٠,٢١٧-	٠,٨٦٣
	بكالوريوس	٣٥	٢,٦٣٦٥	٠,١٦٤٩٧		

ويتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (0.863) وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من معلمات رياض الاطفال بمحافظة الوادي الجديد لدرجة الابداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل الدراسي، وكذلك القيمة الاحتمالية لكل مجال على حده كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي تقبل هذه الفرضية ، وترجع الدراسة ذلك إلي أن معلمات رياض الاطفال

على اختلاف مؤهلاتهم الدراسية يدركن أهمية ممارسة مهارات الإبداع ويشاركن في نشاطات تنمية الإبداع بغض النظر عن مؤهلاتهم وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (إبراهيم، ٢٠١١) من أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير المؤهل الدراسي لدي عينة الدراسة، وتختلف مع ما توصلت اليه دراسة (شقوة، ٢٠١٢) من وجود فروق دالة إحصائية تعزي لمتغير المؤهل الدراسي لدي عينة الدراسة.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسط تقديرات معلمات رياض الأطفال بمحافظة الوادي الجديد لدرجة الإبداع الإداري تعزي لمتغير نوع المدرسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T test لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من معلمات رياض الأطفال بمحافظة الوادي الجديد لدرجة الإبداع الإداري تعزي لمتغير نوع المدرسة والنتائج مبينة في الجدول التالي.

جدول (٢٢) نتائج اختبار T للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة الإبداع الإداري تعزي لمتغير نوع المدرسة (حكومي-خاص)

الفرضية	نوع المدرسة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
الطلاقة	حكومي	٢٦	٢,٤١٦٧	٠,١١٧٨٥	٠,٣٢٨-	٠,٧٤٥
	خاص	١١	٢,٤٩٠٥	٠,٣١٢٩٦		
الاصالة	حكومي	٢٦	٢,٥٠٠٠	٠,٤٢٤٢٦	٠,٢٩٣-	٠,٧٧٢
	خاص	١١	٢,٥٦٥٧	٠,٣٠٤٨١		
المرونة	حكومي	٢٦	٢,٥٠٠٠	٠,٢٥٣٥٥	١,٨٠٣-	٠,٠٨٠
	خاص	١١	٢,٨٣٢١	٠,٢٤٩٨٩		
الحساسية للمشكلات	حكومي	٢٦	٢,٥٠٠٠	٠,١٤١٤٢	٠,٣٩٤	٠,٧٤٥
	خاص	١١	٢,٤٥٧١	٠,٢٥٤٧٠		
الاحتفاظ بالانجاز	حكومي	٢٦	٣,٠٠٠٠	٠,٠٠٠٠٠	١,٥٢٧	٠,١٣٦
	خاص	١١	٢,٧٦٥٧	٠,٢١٤١٢		
التحليل والربط	حكومي	٢٦	٢,٥٦٢٥	٠,٠٨٨٣٩	٠,٢٠٥-	٠,٨٥٤
	خاص	١١	٢,٥٧٨٦	٠,٢٨١٢٩		
المخاطرة	حكومي	٢٦	٢,٧٠٠٠	٠,٤٢٤٢٦	٠,٢١٧-	٠,٨٦٣
	خاص	١١	٢,٧٦٥٧	٠,٢٧٢١٨		
الدرجة الكلية	حكومي	٢٦	٢,٥٩٧٠	٠,٠٢٦١٠	١,١٨٠-	٠,٢٦٧
	خاص	١١	٢,٦٣٦٥	٠,١٦٤٩٧		

ويتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (0.267) وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من معلمات رياض الأطفال بمحافظة الوادي الجديد لدرجة الإبداع الإداري تعزي لمتغير نوع المدرسة وكذلك القيمة الاحتمالية لكل مجال على حده كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وترجع الدراسة ذلك لان معلمات رياض الأطفال يتخرجن من نفس المؤسسات التربوية وبالتالي لا يتأثر أدائهن بنوع المدرسة ولكن يتأثر بسماتهم وخصائصهم الشخصية والمهنية أكثر.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسط تقديرات معلمات رياض الاطفال بمحافظة الوادي الجديد لدرجة الابداع الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات أفراد العينة من معلمات رياض الاطفال بمحافظة الوادي الجديد لدرجة الابداع الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة والنتائج مبينة في الجدول التالي.

جدول (٢٣) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الابداع الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

الفرضية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
الطلاقة	بين المجموعات	٠,٠٩٧	٢	٠,٠٤٨	٠,٥٠٦	٠,٦٠٧
	داخل المجموعات	٣,٢٥٧	٣٤	٠,٠٩٦		
	المجموع	٣,٣٥٤	٣٦			
الاصالة	بين المجموعات	٠,٠٦٣	٢	٠,٠٣١	٠,٣٢٤	٠,٧٢٥
	داخل المجموعات	٣,٢٨٤	٣٤	٠,٠٩٧		
	المجموع	٣,٣٤٧	٣٦			
المرونة	بين المجموعات	٠,٠٣١	٢	٠,٠١٥	٠,٢١٧	٠,٨٠٦
	داخل المجموعات	٢,٤٢٦	٣٤	٠,٠٧١		
	المجموع	٢,٤٥٧	٣٦			
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	٠,١٣٧	٢	٠,٠٦٨	١,١١٠	٠,٣٤١
	داخل المجموعات	٢,٠٩٣	٣٤	٠,٠٦٢		
	المجموع	٢,٢٢٩	٣٦			
الاحتفاظ بالاتجاه	بين المجموعات	٠,٠٠٨	٢	٠,٠٠٤	٠,٠٨٥	٠,٩١٨
	داخل المجموعات	١,٦٥٤	٣٤	٠,٠٤٩		
	المجموع	١,٦٦٣	٣٦			
التحليل والربط	بين المجموعات	٠,٠٩٩	٢	٠,٠٥٠	٠,٦٤٨	٠,٥٢٩
	داخل المجموعات	٢,٥٩٩	٣٤	٠,٠٧٦		
	المجموع	٢,٦٩٨	٣٦			
المخاطرة	بين المجموعات	٠,٠٥٩	٢	٠,٠٣٠	٠,٣٨٢	٠,٦٨٦
	داخل المجموعات	٢,٦٤٨	٣٤	٠,٠٧٨		
	المجموع	٢,٧٠٧	٣٦			
المحور ككل	بين المجموعات	٠,٠٠٢	٢	٠,٠٠١	٠,٠٤٠	٠,٩٦١
	داخل المجموعات	٠,٩٢٧	٣٤	٠,٠٢٧		
	المجموع	٠,٩٢٩	٣٦			

ويتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لجميع الأبعاد تساوي (0.961) وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من معلمات رياض الأطفال في محافظة الوادي الجديد لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة وكذلك فقد تبين أن القيمة الاحتمالية لكل مجال على حده أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وترجع الدراسة ذلك إلى أن معلمات رياض الأطفال على اختلاف عدد سنوات الخدمة لديهم فإنهم على وعي بالممارسات التي يتطلبها تحقيق الإبداع الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أبو هين، ٢٠١٠) من أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لدى عينة الدراسة، وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة (الليثي، ٢٠٠٨) من أنه توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لدى عينة الدراسة.

للإجابة على السؤال السابع والذي ينص على:

هل توجد علاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري ومتوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة الإبداع الإداري؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار بيرسون والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول (٢٤) معامل الارتباط بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري ومتوسطات

تقديراتهم لدرجة الإبداع الإداري

المحور	الإحصاءات	الإبداع الإداري
التمكين الإداري	معامل الارتباط	٠,٤٢٤
	القيمة الاحتمالية	٠,٠٠٩
	حجم العينة	٣٧

ويتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.424 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.009 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري ومتوسطات تقديراتهم لدرجة الإبداع الإداري، ويمكن تفسير ذلك بأن الإبداع الإداري لدى معلمات رياض الأطفال يمكن أن يعتبر نتيجة مباشرة للتمكين الإداري الذي توفره المدارس المختلفة بمحافظة الوادي الجديد، حيث تبين أن الإبداع الإداري هو أحد نواتج عملية التمكين الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (القطار، 2012) والتي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، (أبونافلة، ٢٠١٣) من وجود علاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لدى عينة الدراسة.

عرض النتائج وتفسيرها:

- ١- أظهرت الدراسة أن معلمات رياض الأطفال بمحافظة الوادي الجديد يشعرون بمستوى متوسط من التمكين الإداري وفقاً لمقياس الدراسة وقد يرجع السبب في ذلك إلى بعض العوامل التي يعانون منها مثل عدم عدالة وموضوعية نظام الترقيات، وضعف المشاركة في صنع القرارات، وتدني الرواتب وعدم كفايتها، وضعف نظام المعلومات.
- ٢- أظهرت الدراسة أن الإدارات المدرسية بمحافظة الوادي الجديد تلتزم بأبعاد التمكين الإداري التي تم دراستها بمستوى متوسط وفقاً لتصورات عينة الدراسة، ويمكن ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يأتي: العمل الجماعي، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، النمو المهني، الاتصال وتدفق المعلومات، التحفيز الذاتي.
- ٣- أظهرت الدراسة ان عناصر الابداع الإداري التي تم دراستها جاءت نتائجها جميعها لدي عينة الدراسة بدرجة مرتفعة ويمكن ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية ومتوسطها الحسابي كما يلي: المرونة، الاحتفاظ بالاتجاه، المخاطرة، التحليل والربط، الاصاله، الطلاقة، الحساسية للمشكلات.
- ٤- أظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري ومتوسطات تقديراتهن لدرجة ممارسة الإبداع الإداري.

التوصيات:**في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بما يأتي:**

- ١- نشر ثقافة التمكين الإداري بين معلمات رياض الأطفال بالمدارس المختلفة بمحافظة الوادي الجديد من خلال تعزيز القيم والتقاليد التنظيمية التي تحث على ذلك، وإزالة العوائق التي تحد منها.
- ٢- تحسين مستوى الرواتب والأجور لمعلمات رياض الأطفال بما يتماشى مع الارتقاع المضطرد في تكاليف المعيشة، واهمية ومشقة الاعمال التي يقمن بها.
- ٣- العمل على توسيع السلطات الممنوحة لمعلمات رياض الاطفال وإشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم، مما يحفز قدراتهم الإبداعية ويحسن مستوى أدائهم.
- ٤- اختيار معلمات رياض الاطفال اللاتي تؤمن بأهمية الإبداع في المدارس، وممن يتصفون بالمرونة والانفتاح على الخبرات الجديدة، والميل للمخاطرة والحساسية للمشكلات.
- ٥- الاهتمام بتطوير قدرات ومهارات معلمات رياض الاطفال وتدريبهم وفقاً لخطط واضحة وبرامج علمية مدروسة تهدف إلى تحسين مستوى أدائهم.
- ٦- العمل علي زيادة فعالية نظم الاتصال في المدارس المختلفة، وذلك بتطوير نظم معلومات إدارية محوسبة تسهل عملية صنع القرارات وسرعة إنجاز العمل بكفاءة عالية.

مراجع الدراسة

- ١- محمد الجرايدة وأحمد المنوري، واقع التمكين الإداري لدى مدبري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان، مجلة المنارة، المجلد ٢٠٠، العدد ١٠، ٢٠١٤.
- أيمن المعاني وعبد الحكيم أرشيدة، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد ٢، ٢٠٠٩م.
- ٢ محمد الجرايدة وأحمد المنوري، مرجع سابق.
- ٣ رضية الحبسية وآخرون، التمكين الإداري: المفهوم والابعاد، مجلة العلوم التربوية، المجلد ٢٣، العدد ٣، ٢٠١٥.
- 4 Geroym, G. & Anderson, J., (1998), Strategic Performance Empowerment Model, Empowerment in Organizations, Vol. 6, No.2, pp 57-65.
- 5 Goetsch, David & Davis, Stanley,.. Quality Management, Pearson Education, Inc. New Jersey Greasley,K., Bryman , A., Dainty, A., Price, A.,Soetanto, R.,King N. 2005. Employee Perceptions of Empowerment, Employee Relations,27(4),2006,pp: 354-368.
- ٦ محمد محمود السيد، تأثير التمكين والاثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة، المؤتمر العربي الأول عن الاتجاهات المعاصرة والحديثة في إدارة الموارد البشرية، 29ابريل-إلي ٣ مايو 2007، شرم الشيخ، مصر، ٢٠٠٧م.
- ٧ محمد إبراهيم الاصقة، التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز الأمن الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية والإدارية، السعودية، ٢٠١٠م.
- ٨ أحمد إبراهيم احمد وآخرون، العلاقة بين تمكين المديرين وأداء العاملين: دراسة ميدانية على المدارس المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، ٢٢(٨٥)، ٢٠١١، ٣٥٦.
- ٩ هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثيره على إبداع العاملين في جامعتي الإسلامية والأزهر: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٢م.
- ١٠ محمد الجرايدة وأحمد المنوري، مرجع سابق.

- ١١ رضية الحبسية وآخرون، مرجع سابق.
- ١٢ عبد الناصر عيسي، التمكين الإداري للعاملين في منظمات التعليم العالي الناشئة : تطبيقا على جامعة الجوف، مجلة الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد ٧، العدد ٢٢، ٢٠١٦.
- 13 Weshah, H, The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools: A Comparative Study, European Journal of Social Sciences, 31(3), 2012, pp359-375.
- 14 Muhammad Shakil Ahmad and Noraini Bt. Abu Talib, Empowering local communities: decentralization, empowerment and community driven development, Qual Quant ,2015, pp:827–838.
- 15 Lori L. Taylor et all, Reducing Inequality in Higher Education: The Link between Faculty Empowerment and Climate and Retention, Innovative Higher Education,2017.
- ١٦ محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة جامعة ام القرى، كلية التربية قسم الإدارة والتخطيط، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٨م.
- ١٧ لبيب عبد العزيز إبراهيم، واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الثانوية في محافظة عدن من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة عدن، العدد ١٢، ٢٠٢٣م، ص ٢٥٤.
- ١٨ وداد أبو هين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٢م.
- ١٩ محمود أبو النور عبد الرسول، الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الواقع والمأمول، دراسات تربوية واجتماعية، ٢٠١١م، ص ١١-٥٠.
- ٢٠ قدور أبونايلة، أثر التمكين الإداري في ابداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، مجلة الحكمة، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع بالجزائر، العدد ٢١، ٢٠١٣م.
- ٢١ أحمد بوسكرة، بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة، مجلة العوم الإنسانية بالجزائر، مجلد ب، العدد ٤١، ٢٠١٤.
- ٢٢ فايزة العوضي، تحليل اثر نمط القيادة التحويلية في الابداع الإداري-دراسة تطبيقية علي المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ٢٢، العدد ٩٣، ٢٠١٥.
- ٢٣ محمد قريشي، إدارة الموارد البشرية وأثرها على الابداع الإداري، مجلة رؤي اقتصادية بالجزائر، العدد العاشر، ٢٠١٦.

- 24 Esra. A. and et. All, The effect of organizational culture on organizational creativity and efficiency, unpublished Ed.D Dissertation, department of management, okan university, Istanbul, 2012.
- 25 Cheng-Ping Chang et all, The relationship between the playfulness climate in the classroom and student creativity, Quality & Quantity,, Volume 47, Issue 3, 2013, pp 1493–1510
- 26 Chung-Jen Wang and Chang-Yen Tsai, Managing innovation and creativity in organizations: an empirical study of service industries in Taiwan, Service Business, Volume 8, Issue 2, 2014, pp 313–335.
- 27 Cheng-Ping Chang et all, Experienced high performance work system, extroversion personality, and creativity performance, Asia Pacific Journal of Management, Volume 32, Issue 2, 2015, pp 531–549.
- ٢٨ جابر عبد الحميد وأحمد خيرى كاظم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ١٣٤.
- ٢٩ عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣م.
- ٣٠ جمال الدين أبي الفضل ابن منظور، لسان العرب، ط ٣، دار صفاء، بيروت، ١٩٩٤م.
- ٣١ أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠م، ص ١٨٢.
- ٣٢ علي أسعد، مقاصد قرآنية يناط بها التمكين الاسري، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد الثاني، ٢٠١٠م، ص ٤٦١.
- ٣٣ ايمن احمد العمري ونداء مصطفى كمال، درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهه نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، مجلة الدراسات (العلوم التربوية)، الأردن، مج ٣٨، العدد ٢٠١٢م، ص ٤٦٩.
- ٣٤ عبد الله عوض الشهراني، دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩م.
- 35 Hynes, J., The Relationship between the Dimensions of Teacher Empowerment and Principal's Job, Southern Illinois University, UMI, Dissertation preview, 2004, available on: www.lib.umi.com/dissertations Oct., 2015.
- 36 Bogler, Ronit and Somech, Anit, "Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior In Schools", Teaching and Teacher Education, Vol. 20, No. 3, 2004, pp.278.

- 37 Bogler, Ronit and Somech, Anit, Op.Cit., p.338.
- ٣٨ ابراهيم عفيف مهنا، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار في الاقسام الاكاديمية من وجهه نظر الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ٢٠٠٦، ص ١٥.
- 39 Spreitzer, Gretchen, Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for chroming, Handbook of Organization Development, Sage publications, 2007, p.5.
- ٤٠ سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، ٢٠٠٥م، ص ٢٨.
- ٤١ المرجع السابق، ص ٢٥.
- 42 Quinn, Kobert E. & Spreitzer, Gretchen M., The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, Organization Dynamics, Autuman, 1997, p.47.
- 43 Lin, Carol yeh – yun, The Essence of Empowerment: a conceptual model and a cases illustration, Journd of Applied Management Studies, Vol. 7, No. 2,1998,p.228.
- ٤٤ ثائرة عدنان حسن، أثر التمكين الاداري على تطبيق الجودة الشاملة في مستشفى جامعة الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الكويت، ص ٢٤.
- ٤٥ صلاح عودة سعيد، ادارة الافراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ١٩٩٤م، ص ١٨٩.
- 46 Spreitzer, Gretchen M., and Mishra, Aneil K., Giving up control without losing control, Group & organization management, Vol. 24, No. 2, 1999, p.160.
- 47 Short, P. M., and Rinehart, J. S., School participant empowerment scale: Assessment of level of empowerment within the school environment. Journal of Educational and Psychological Measurement, vol. 52, 1992, pp.338-339.
- 48 Daft, R., Management, Fifth Edition, Prentice Hall, 1999.
- 49 Gamoran& others, Teacher Empowerment: A Policy In Search Of Theory and Evidence, Center On Organization and Restructuring of Schools, 1994, WI: Madison (Ed 372032).
- 50Park, B.J., Teacher Empowerment and Its Effects on Teachers Lives and Student Achievement in U.S. High School”, unpublished Doctoral Dissertation, The University of Wisconsin, Madison.1998.
- 51 Haggerty, Thomas, A., A Study of Leadership Practice, Empowerment: The Significant Practice of enabling others, Southern Illinois, University at Edwardsville, Unpublished Master’s Thesis, 1989.

52 Ibid.

٥٣ محمود الفياض، تمكين الموظفين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ٢٠٠٥م.

54 Hung, Cheng. , A Correlation Study between Junior High School Teacher Empowerment and Job Satisfaction in Kaohsiung Area of Taiwan, University of Incarnate Word, ATT, 2005.

٥٥ إحسان جلاب وكمال الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥م، ص ٢٢٧.

٥٦ عدنان الابراهيم واخرون، درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، العدد ١٤، الاردن، ٢٠٠٨م، ص ٢٠.

٥٧ سامي حسن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢م، ص ١٧.

٥٨ سلامة عبد العظيم حسين، أبعاد المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي، دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بمحافظة القليوبية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ٥، ٢٠١١م، ص ٧٤.

٥٩ سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص ٤٠.

٦٠ أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي، عمان، ١٩٩٢م، ص ١٧٧.

61 Stein, M. I., Simulating Creativity, Group Procedures, Acad Press., New York, 1995, 214-259.

62 Makinnon, D. W., The Study of Creativity in Proceedings of the Conference on the Creative Person, Berketej. University of California, 1991, pp. 124-126.

٦٣ زهير منصور، مقدمة في منهج الإبداع، دار ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، ١٩٨٥، ص ٢٧.

٦٤ رافده عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١م، ص ٢٤٤.

٦٥ سامر عبد المجيد البشاشة، أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ١٥، العدد ٢، ٢٠٠٨م، ص ٢١٦.

٦٦ فتحي عبد الرحيم جروان، الإبداع مفهومه، معايير ونظرياته، قياسه وتدريبه ومراحل العملية الإبداعية، دار الفكر، عمان، ٢٠٠٩م، ص ٢١.

- 67 Sliman S,AL ,& Atallah A,AL .,The Administrative Creativity Skills of the Public Schools Principals in the tafila Directorate of Education,Int J Edu Scip, 2011,vol(1)3, P23.
- ٦٨ الإبداع الإداري (المفهوم . الأهمية . المبادئ . الدوافع)منهل الثقافة التربوية، <http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=1216>
- ٦٩ عزة جلال نصر، الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية استراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ٢٠٠٨م، ص ٢٤.
- ٧٠ هاشم الشبيني، الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه. القاهرة، مجلة التنمية الإدارية، القاهرة، العدد (٧٥)، ١٩٩٧م، ص ٩١.
- ٧١ طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العلوني، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٤م، ص ٥٧.
- ٧٢ محمد الطيبي، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧م، ص ٥٥.
- ٧٣ زكريا الشربيني ويسريه صادق، أطفال عند القمة: الموهبة-التفوق العقلي-الإبداع، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص ١٠٩.
- ٧٤ ناديا السرور، مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ٢٠٠٢م، ص ١١٨.
- ٧٥ عبد الستار إبراهيم، الإبداع قضاياها وتطبيقاتها، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص ٢٥.
- ٧٦ فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢م، ص ١٥٧.
- ٧٧ فهد عايش الشمري، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، شركة نجد التجارية، الرياض، ٢٠٠٢م، ص ١٩٦.
- ٧٨ حسين رشوان، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ٢٠٠٢م، ص ٤٣.
- ٧٩ صبرية مسلم اليحيوي، الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة، المجلة التربوية، العدد ٢١، ٢٠٠٧م، ص ٢١.
- ٨٠ إبراهيم عبد الستار، مرجع سابق، ص ٢٩.
- ٨١ إيمان محمد غربية، الإبداع التربوي، دار البداية، عمان، ٢٠٠٩م، ص ٣٦.
- ٨٢ محمود طافش، الإبداع في الاشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، عمان، ٢٠٠٨م، ص ٢٣-٢٤.
- ٨٣ نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، مجلة الإداري، سنة (١٧)، العدد (٦٠)، ١٩٩٥م، ص ٦١.

- ٨٤ مؤيد السالم، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، مجلة دراسات، المجلد ٢٦، العدد الأول، ١٩٩٩م، ص ١٠٠.
- ٨٥ سعود محمد النمر، الإبداع الإداري-دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، جماعة الإدارة العليا، القاهرة، العدد ١١٧، ١٩٩٢، ص ٩١
- ٨٦ محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣م، ص ١٩٩٥.
- ٨٧ عبد المحسن هادي الحويلة، درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 53، ٢٠٠٩م، ص ص ٥١٤-٥١٥.
- ٨٨ ماجدة عبد الرازق ومنى الذبياني، الإبداع الإداري مدخل لتطوير إدارة المدارس التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة الملك سعود، العدد ٣٦، ٢٠١٢م، ص ١٧٩.
- ٨٩ ماجدة عبد الرازق ومنى الذبياني، الإبداع الإداري مدخل لتطوير إدارة المدارس التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، المجلد الأول، العدد ٣٦، ٢٠١٢، ص ٢١١.
- ٩٠ رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص ٢٧٠.
- ٩١ حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣م، ص ص ٢٨٢-٢٨٣.
- ٩٢ محمد عبد المحسن توفيق، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة، معهد الكفاية الإنتاجية، مصر، ١٩٩٥، ص ١٦٨.
- ٩٣ محمد زيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد ٢، الأردن، ٢٠١١م، ص ٤٨٩.
- ٩٤ بيتر دروكر، التجديد والمقاولة: ممارسات ومبادئ، ترجمة حسين عبد الفتاح، مركز الكتب الأردني، عمان، ١٩٨٨م، ص ٢١٤.
- ٩٥ محمد الحراحشة وصلاح الدين الهيتي، أثر التمكين في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركات الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية. دراسات الجامعة الأردنية، العلوم الإدارية، ال عدد ٣٣، ٢٠٠٦م، ص ص ٢٤٠-٢٦٥.
- ٩٦ محافظة الوادي الجديد، مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوادي الجديد، إدارة الإحصاء، بيان بأعداد معلمات رياض الأطفال بالمحافظة، ٢٠١٥/٢٠١٦م.