



جامعة الأزهر - غزة  
الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين

إعداد الطالبة

وداد حسن حسين أبو هين

إشراف

د. محمد هاشم أغا  
أستاذ أصول التربية المساعد  
جامعة الأزهر

د. محمد إبراهيم سلمان  
أستاذ أصول التربية المشارك  
جامعة الأقصى

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية  
(تخصص أصول تربية)

غزة - فلسطين

1431هـ - 2010م



جامعة الأزهر - غزة  
الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين

إعداد الطالبة

وداد حسن حسين أبو هين

نوقشت هذه الرسالة يوم الأربعاء بتاريخ 15 - 12 - 2010م

لجنة الحكم والمناقشة

	د. محمد سلمان	المشرف الأول رئيس اللجنة
	د. محمد هاشم أغا	المشرف الثاني
	د. محمد سفيان أبو نجيلة	المناقش الداخلي
	د. صلاح الدين حماد	المناقش الخارجي

1431هـ / 2010م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾

(البقرة: 117)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمِ

## الإهداء

إلى نروحي وشريك نجاحي ...

إلى من كان لي العون والسند بعد الله ...

إلى من تحمل الكثير من أجلي لإتمام هذا العمل ...

إلى مرفيق عمري الدكتور فضل .

\*\*\*

إلى من كان هذا العمل على حساب وقتهم ومراحتهم ...

إلى ثمرات قلبي ومروحي آلاء وولاء وفداء وفادي وعماد ...

لهم مني كل الحب لما تحملوه من مشقة انشغالي عنهم ...

أهديهم جميعاً ثمرة جهدي وعملي

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا إلى طريق العلم والمعرفة، وما كنا لنهتدي لذلك لولا أن هدانا سبحانه وتعالى إنه ذو الفضل العظيم، أمدني بقبس من نور رحمته، وأظلني برعايته، وتوفيقه فكان هذا الجهد المتواضع الذي خرج إلى النور.

وبعد تقديم الشكر لله تعالى أتقدم بأسمى آيات التقدير والوفاء إلى رئاسة جامعة الأزهر وعمادة الدراسات العليا، وخاصة كلية التربية ممثلة بعميدها الدكتور الفاضل/ سفيان أبو نجيلة.

ومن هذا المقام أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضلين الدكتور/ محمد إبراهيم سلمان والدكتور/ محمد هاشم أغا اللذين أشرفا على هذه الرسالة فلهما كل الاحترام والتقدير.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الدكتور / سفيان أبو نجيلة والدكتور/ صلاح حماد لتفضلهما بقبول مناقشة الرسالة وأرجو من الله أن تسهم ملاحظتهما القيمة وآرائهما السديدة في إثرائها.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور/ ناجي سكر والأستاذ/ محمد الربيعي والأستاذ/ حسن حماد لما قدموه لي من مساعدة جلية في إتمام هذه الرسالة.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأساتذة المحكمين، الذين تفضلوا بتحكيم أداة الاستبانة والشكر موصول إلى الأخوة والأخوات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظات غزة، والذين أبدوا تعاوناً كبيراً في الإجابة عن بنود الاستبانة بكل موضوعية ، أما أفراد أسرتي: زوجي الحبيب الدكتور فضل فله مني كل الحب والتقدير والاحترام وأبنائي الأعراء: فادي، عماد، فداء، ولاء، آلاء فلهم مني كل الحب لما تحمّلوه من مشقة انشغالي عنهم.

وأخيراً فإنني أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاح هذه الدراسة، ومد لي يد العون والمساعدة في إتمام هذا العمل وإخراجه على الوجه الأكمل.

فجزاهم الله خير الجزاء

## الباحثة

وداد حسن حسين أبو هين

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	قرآن كريم.
أ	إهداء.
ب	شكر وتقدير.
ج	قائمة المحتويات.
ز	قائمة الجداول.
ك	قائمة الملاحق .
ل	الملخص باللغة العربية.
ع	Abstract الملخص باللغة الإنجليزية .
12-1	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>
2	مقدمة الدراسة.
5	مشكلة الدراسة .
6	فروض الدراسة.
7	أهداف الدراسة.
8	أهمية الدراسة.
8	حدود الدراسة.
9	مصطلحات الدراسة.
82-13	<b>الفصل الثاني</b> <b>الإطار النظري للدراسة</b>
14	أولاً: الثقافة التنظيمية.
15	مفهوم الثقافة التنظيمية .
17	مراحل تطور الثقافة التنظيمية.
18	أهمية الثقافة التنظيمية.

الصفحة	الموضوع
20	مكونات الثقافة التنظيمية.
22	مصادر الثقافة التنظيمية
24	خصائص الثقافة التنظيمية.
26	العوامل المحددة لثقافة المنظمة.
26	أنواع الثقافة التنظيمية.
29	وظائف الثقافة التنظيمية .
30	القيم المكونة للثقافة التنظيمية.
32	آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية.
33	تغيير الثقافة التنظيمية.
35	الثقافة التنظيمية المدرسية.
40	دور مدير المدرسة في تنمية الثقافة التنظيمية بمدرسته.
47	ثانياً: الإبداع الإداري .
48	مقدمة.
48	المفاهيم العامة للإبداع .
50	مفهوم الإبداع الإداري.
53	مستويات الإبداع .
55	خصائص الإبداع.
56	مراحل العملية الإبداعية.
57	حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية.
58	مكونات الإبداع الإداري.
62	مبادئ أساسية في الإبداع الإداري .
63	متطلبات الإبداع الإداري.
64	العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري.
66	مقومات الإبداع الإداري.

الصفحة	الموضوع
66	سمات وقدرات القائد الإداري المبدع.
69	القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية.
70	معوقات الإبداع الإداري.
72	المهارات المطلوب توافرها في مدير المدرسة.
79	دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين.
80	أهمية تواجد قائد مبدع داخل المدرسة.
<b>109-83</b>	<b>الفصل الثالث الدراسات السابقة</b>
84	أولاً: الدراسات العربية المتعلقة بالثقافة التنظيمية.
92	الدراسات العربية المتعلقة بالإبداع الإداري.
97	ثانياً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالثقافة التنظيمية.
102	الدراسات الأجنبية المتعلقة بالإبداع الإداري.
106	ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة.
<b>126-110</b>	<b>الفصل الرابع الطريقة والإجراءات</b>
111	منهج الدراسة.
111	مجتمع الدراسة.
111	عينة الدراسة .
113	أدوات الدراسة .
113	أولاً : استبانة الثقافة التنظيمية للمدرسة
119	ثانياً : استبانة واقع الإبداع الإداري لدى مدير المدرسة الثانوية
114	صدق الاستبانة الأولى.
117	ثبات الاستبانة الأولى.
120	صدق الاستبانة الثانية.



الصفحة	الموضوع
124	ثبات الاستبانة الثانية.
125	إجراءات تطبيق أداة الدراسة.
126	المعالجات الإحصائية.
172-127	<b>الفصل الخامس</b> <b>نتائج الدراسة وتفسيراتها</b>
128	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
137	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
146	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
155	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.
171	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.
173	<b>توصيات ومقترحات الدراسة :</b>
173	أولاً: توصيات الدراسة.
174	ثانياً: مقترحات الدراسة.
175	<b>قائمة المراجع :</b>
175	أولاً: المراجع العربية.
185	ثانياً: المراجع الأجنبية.
187	قائمة الملاحق.

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
112	عينة الدراسة حسب الجنس.	1
112	عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	2
112	عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.	3
112	عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية.	4
114	فقرات استبانة الثقافة التنظيمية للمدرسة بعد التحكيم.	5
115	معاملات ارتباط فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال الأول.	6
115	معاملات ارتباط فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال الثاني.	7
116	معاملات ارتباط فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال الثالث.	8
116	معاملات ارتباط فقرات المجال الرابع مع الدرجة الكلية للمجال الرابع.	9
117	معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة الأولى مع الدرجة الكلية.	10
118	معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة الأولى قبل التعديل ومعامل الارتباط مجال التعديل.	11
118	معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة الأولى وكذلك الاستبانة ككل.	12
120	فقرات استبانة الثانية واقع الإبداع الإداري لدى مدير المدرسة الثانوية.	13
121	معاملات ارتباط فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال الأول.	14
121	معاملات ارتباط فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال الثاني.	15
121	معاملات ارتباط فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال الثالث.	16
122	معاملات ارتباط فقرات المجال الرابع مع الدرجة الكلية للمجال الرابع.	17
122	معاملات ارتباط فقرات المجال الخامس مع الدرجة الكلية للمجال الخامس.	18
122	معاملات ارتباط فقرات المجال السادس مع الدرجة الكلية للمجال السادس.	19
123	معاملات ارتباط فقرات المجال السابع مع الدرجة الكلية للمجال السابع.	20

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
21	مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى للاستبانة وكذلك الدرجة الكلية.	123
22	معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة الثانية قبل التعديل ومعاملات الارتباط مجال التعديل.	124
23	معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة الثانية وكذلك الاستبانة ككل.	125
24	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة الأولى.	128
25	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول.	129
26	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني.	131
27	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث.	133
28	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع.	135
29	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) للمجال الأول تبعاً لمتغير الجنس.	137
30	مجموع المربعات ومتوسطات المربعات وقيمة (ت) للمجال الأول تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	139
31	اختبار شيفيه في المجال الثاني تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	140
32	اختبار شيفيه في المجال الثالث تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	140
33	اختبار شيفيه في الدرجة الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	141
34	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسطات المربعات وقيمة (ت) تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية.	142

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
143	اختبار شيفيه في المجال الأول (ثقافة القوة).	35
144	اختبار شيفيه في المجال الثالث (ثقافة التعاطف الإنساني).	36
144	اختبار شيفيه في المجال الرابع (ثقافة النظم والأدوار).	37
145	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسطات المربعات وقيمة (ت) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	38
146	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة الثانية.	39
147	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول (الأصالة).	40
149	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني (الطلاقة).	41
150	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث (المرونة).	42
151	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع (الحساسية للمشكلات).	43
152	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الخامس (الاحتفاظ بالاتجاه).	44
153	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال السادس (قبول المخاطرة).	45
154	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال السابع (التحليل والربط).	46
155	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) للاستبانة الثانية تعزي لمتغير (الجنس).	47
157	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسطات المربعات وقيمة (ت) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	48

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
49	اختبار شيفيه في المجال الثالث (المرونة).	158
50	اختبار شيفيه في المجال الرابع (الحساسية للمشكلات).	159
51	اختبار شيفيه في المجال الخامس (الاحتفاظ بالاتجاه).	159
52	اختبار شيفيه في المجال السادس (قبول المخاطرة).	160
53	اختبار شيفيه في المجال السابع (التحليل والربط).	160
54	اختبار شيفيه في الدرجة الكلية.	161
55	مصدر التباين ومجموع المربعات ومتوسط المربعات وقيمة (ت) ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية.	162
56	اختبار شيفيه في المجال الثاني (الطلاقة).	163
57	اختبار شيفيه في المجال الثالث (المرونة).	164
58	اختبار شيفيه في المجال الرابع (الحساسية للمشكلات).	164
59	اختبار شيفيه في المجال السادس (قبول المخاطرة).	165
60	اختبار شيفيه في المجال السابع (التحليل والربط).	166
61	اختبار شيفيه في الدرجة الكلية للاستبانة (الثانية).	167
62	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة (ف) ومستوى الدلالات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	168
63	اختبار شيفيه في المجال الأول (الأصالة).	169
64	اختبار شيفيه في المجال الثالث (المرونة).	170
65	اختبار شيفيه في الدرجة الكلية.	170
66	معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الثقافة التنظيمية وبين مستوى الإبداع الإداري.	171

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
188	الاستبانة في صورتها الأولية قبل التحكيم.	1
197	الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم.	2
203	قائمة بأسماء المحكمين.	3
204	تسهيل مهمة الباحثة موجهة لوكيل وزارة التربية والتعليم.	4
205	تسهيل مهمة الباحثة موجهة لمديريات التربية والتعليم.	5
206	قائمة بأسماء مدارس عينة الدراسة.	6

## ملخص الدراسة

الدراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين " .

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وذلك من وجهة نظر المعلمين وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

1- ما نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي)؟

3- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي)؟

5- هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وبين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري؟

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته مع هذا النوع من الدراسات في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2009-2010م والبالغ عددهم (3464) معلماً ومعلمة وبلغت عينة الدراسة (450) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية.

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استباننتين الاستبانة الأولى لقياس نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية وقد اشتملت على (44) فقرة موزعة على المجالات الآتية (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة الإنجاز، ثقافة التعاطف الإنساني)

والاستبانة الثانية لقياس واقع الإبداع الإداري لمدير المدرسة الثانوية، وقد اشتملت على (40) فقرة موزعة على المجالات الآتية: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه، قبول المخاطرة، التحليل والربط).

وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين وقد استخدمت الباحثة معادلة بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لها.

كما قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة الأولى باستخدام طريقة التجزئة النصفية حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.814) وثبات الاستبانة الثانية باستخدام طريقة التجزئة النصفية حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.965). كما استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ كطريقة أخرى لحساب الثبات ووجد أن معامل الثبات الكلي للاستبانة الأولى (0.885) ومعامل الثبات الكلي للاستبانة الثانية (0.973) وهي نسبة كافية لتطبيق الاستبانة.

#### وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- تبين أن ثقافة النظم والأدوار حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (78.77%) يلي ذلك ثقافة الإنجاز حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (77.99%) يلي ذلك ثقافة التعاطف الإنساني حصلت على المرتبة الثالث بوزن نسبي قدره (77.72%) يلي ذلك ثقافة القوة حصلت على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (71.99%) أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل حصلت على وزن نسبي (76.77%) وهي نسبة مرتفعة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث). عدا المجال الأول "ثقافة القوة" فكانت هناك فروق لصالح الإناث، أما في متغير سنوات الخدمة فقد اتضح عدم وجود فروق في المجال الأول "ثقافة القوة" والرابع "ثقافة النظم والأدوار" في سنوات الخدمة أما في المجال الثاني "ثقافة الإنجاز" والثالث "ثقافة التعاطف الإنساني" والدرجة الكلية للاستبانة فكانت هناك فروق لصالح الأكثر من 10 سنوات، أما في متغير المنطقة التعليمية فلم تتضح فروق في المجال الثاني "ثقافة الإنجاز" والدرجة الكلية، وكانت هناك فروق في المجال الأول "ثقافة القوة" والثالث "ثقافة التعاطف الإنساني" والرابع "ثقافة النظم والأدوار" ولقد كانت لصالح رفح في المجال الأول "ثقافة القوة"، ولصالح شرق غزة وخانيونس في المجالين الثالث "ثقافة التعاطف الإنساني" والرابع "ثقافة النظم والأدوار"، أما في متغير المؤهل العلمي فلم تتضح فروق ذات دلالة إحصائية.

3- بينت الدراسة كذلك أن قدرة الاحتفاظ بالاتجاه حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.13%) يلي ذلك التحليل والربط حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (80.08%)



يلي ذلك الطلاقة حصلت على المرتبة الثالث بوزن نسبي قدره (78.36%) يلي ذلك قبول المخاطرة حصلت على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (77.11%) يلي ذلك الأصالة حصلت على المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (76.28%) يلي ذلك الحساسية للمشكلات حصلت على المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (74.45%) يلي ذلك المرونة حصلت على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.37%) أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل حصلت على وزن نسبي (77.35%).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث). عدا مجال الاحتفاظ بالاتجاه فكانت هناك فروق لصالح الإناث ، أما في متغير سنوات الخدمة فقد اتضح عدم وجود فروق في المجالين الأول "الأصالة" والثاني "الطلاقة" ولقد اتضح أن هناك فروقا في عناصر الإبداع الإداري ولقد كانت الفروق لصالح الأكثر من 10 سنوات، أما في متغير المنطقة التعليمية فلم تتضح فروق في المجالين الأول "الأصالة" والخامس "الاحتفاظ بالاتجاه"، ولقد اتضح وجود فروق في باقي القدرات والدرجة الكلية للمقياس ولقد كانت الفروق لصالح الشمال والشرق والوسطى وخان يونس مقابل غرب غزة. أما في متغير المؤهل العلمي فلم تتضح فروق في المجال الثاني "الطلاقة" والرابع "الحساسية للمشكلات" والخامس "الاحتفاظ بالاتجاه" والسادس "قبول المخاطرة" والسابع "التحليل والربط"، أي أنه لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل الدراسي في هذه المجالات، ولقد اتضحت فروق في المجال الأول "الأصالة" والثالث "المرونة" والدرجة الكلية للاستبيان ولقد كانت الفروق لصالح حاملي المؤهل الجامعي مقابل حاملي المؤهل الجامعي بالإضافة إلى دبلوم عام في هذه المجالات والدرجة الكلية للاستبيان.

5- تبين وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين جميع أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري، عدا بعد ثقافة القوة لم يظهر ارتباطاً دالاً بينه وبين كل من المرونة والحساسية للمشكلات وقبول المخاطرة.

**وقد قامت الباحثة بتقديم عدة توصيات منها:**

- 1- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة مديري المدارس الثانوية بالثقافة التنظيمية التي تساعد على الإبداع الإداري من خلال التدريب العملي الميداني.
- 2- ضرورة التعاون مع أعضاء وهيئة التدريس في الجامعات وخاصة في أقسام الإدارة والتخطيط التربوي لإعطاء دورات تدريبية لتزويد المديرين بخبرات جديدة متطورة ترفع من مستوى أدائهم.
- 3- أن تقوم مديرية التربية والتعليم في كل منطقة تعليمية بتقديم حوافز مادية ومعنوية للمديرين الذين يعملون على تنمية وتحسين الثقافة التنظيمية بمدارسهم بشكل مستمر.

4- أن يتم إشراك المعلمين بشكل أكبر في اتخاذ القرارات المدرسية، مما ينعكس على أدائهم بصورة إيجابية، ويرفع الروح المعنوية لديهم، ويزيد من انتمائهم للمدرسة، وبالتالي تحسين الثقافة التنظيمية بمدارسهم.

5- العمل على ترسيخ ثقافة الإنجاز في المدارس الثانوية من خلال أداء العمل بكفاءة وفعالية والعمل بروح الفريق، وتقبل آراء الآخرين، وعدم التحيز لفئة من المعلمين على حساب فئة أخرى

6- إجراء المزيد من الدراسات المشابهة لهذه الدراسة من أجل تطوير دور مدير المدرسة وتحسين قدراته الإبداعية .

### **Summary of the study**

## **The Organizational Culture & Its Relation With Development Of Management Innovation At The Secondary School Principals In Gaza Governorates From The Point Of Their School Teachers .**

This study aimed to identify the organizational culture and its relation in the development of management innovation for principals of secondary schools in Gaza Governorates through answering the following questions:

- 1- What is the style of organizational culture in secondary schools in the provinces of Gaza from the viewpoint of teachers?
- 2- Are there significant differences between the average estimates of teachers to the pattern of organizational culture in secondary schools in the provinces of Gaza due to the study variables (gender, years of service, region, and educational qualification)?
- 3- The classification of the practice of principals of secondary schools in the provinces of Gaza for innovation management from the perspective of teachers?
- 4- Are there significant differences between the average estimates of teachers to the degree of principals of secondary schools in the provinces of Gaza for innovation management due to the study variables (gender, years of service, the school district, educational qualification)?
- 5- Is there a statistically significant correlation between the pattern of organizational culture in secondary schools among the provinces of Gaza and the degree of Secondary School Principals for innovation management?

The researcher has been used analytical descriptive method because of its relevance with this type of studies describe the phenomenon under study and analyze the data and illustrate the relationship between its components.

The study population consisted of all teachers of public secondary schools in Gaza Governorates for the academic year 2009 - 2010's (3464) teachers and reached the study sample (450) teachers have been randomly selected cluster.

To achieve the objectives of the study, the researcher prepared two questionnaires the first questionnaire to measure the pattern of organizational culture prevailing in the secondary schools were included (44) paragraphs distributed to the following areas (culture of power, culture systems and the roles, a culture of achievement, a culture of human compassion), and the second questionnaire measuring the realities of management innovation director high school, has been included (40) distributed to the following areas: (originality, fluency, flexibility, sensitivity to issues, keep direction, accepting the risk, analysis and linkage).

Has been confirmed the veracity of resolution to the attention of a group of arbitrators The researcher used the Pearson equation to calculate the true internal consistency of the questionnaire that calculates the Pearson correlation coefficients between each area of the questionnaire with her total score.

As the researcher calculates the stability of the first questionnaire using the hash as it hit the mid-term macroeconomic stability coefficient (0.814) and the stability of

the second resolution by using the retail method of reaching the mid-term macroeconomic stability coefficient (0.965).The researcher used the method of alpha kron account stability as another way and found that the stability coefficient for the total identification of the first (0.885) and the stability coefficient for the total identification of the second (.973) which is sufficient to apply the questionnaire.

The study reached the following results:

- 1- Shows that culture systems and the roles which had ranked first relative weight of (78.77%) followed by a culture of achievement got a second relative weight of (77.99%) followed by a culture of human sympathy which had ranked third the weight of a relative amount of (77.72%) followed by This culture of power which had ranked fourth relative weight of (71.99 Lowe%) The overall degree of identification as a whole got a relative weight (76.77%), a high proportion.
- 2- There is no statistically significant differences between the average estimates of teachers to the pattern of organizational culture in secondary schools due to the variable sex (male, female). Except the first area a "culture of power" There were differences in favor of females, while in the variable of years of service, it was clear the absence of differences in the first area a "culture of power" and the fourth a "culture of systems and roles" in the years of service In the second area a "culture of achievement" and third "culture human sympathy "and the overall degree of identification were there differences in favor of the more than 10 years, while in the Variable district no clear differences in the second area a" culture of achievement "and the total degree, and there were differences in the first area a" culture of power "and the third a" culture of human sympathy "and the fourth "culture systems and roles" and has been for the benefit of Rafah in the first area a "culture of power", and of the east of Gaza City and Khan Younis in the fields of the third "culture of human sympathy," and fourth "culture systems and roles", while in the Variable qualification no clear differences were statistically significant.
- 3- The study showed also that the ability to keep the trend had ranked first with a relative weight of (82.13%) followed by analysis and linkage got a second relative weight of (80.08%) followed by the fluency which had ranked third the weight of a relative amount of (78.36%) followed by acceptance risk got fourth place relative weight of the amount of (77.11%) was followed by originality got fifth place relative weight of the amount of (76.28%) was followed by a sensitivity to problems that have occurred on the sixth the weight of relative amount (74.45%) was followed by flexibility, I got the last rank relative weight of (74.37%) The overall degree of identification as a whole got a relative weight (77.35%).
- 4- There is no statistically significant difference between the average estimates of teachers to the degree of managers of secondary schools in the provinces of Gaza for the administrative post due to the variable sex (male, female). Except in the area to keep the trend There were differences for females, while in the variable of years

of service has shown no significant differences in both the first "authentic" and the second "fluency" and has been shown that there are differences in the elements of management innovation has been the difference for most of 10 years, The variable in the school district did not become clear differences in the first two areas, "authenticity" and V "to keep the trend," and it was clear that there are differences in the rest of the capacity and the total degree of the scale have been differences for the North and East and Central Khan Younis against the west of Gaza. In the variable qualification is not clear differences in the second area of "fluency" and fourth "sensitivity to the problems of" V "keep direction" and VI "accept the risk" and VII, "Link Analysis", that there are no differences due to the variable qualification in these areas, and has been shown differences in the first area "authenticity" and third "flexibility" and the total degree of a questionnaire has been differences in favor of holders of university qualifications compared to holders of university qualifications and a Diploma in in these fields and the overall degree of the questionnaire.

- 5- shows a positive correlation with statistical significance at the level of significance ( $\alpha \leq 0.01$ ) among all the dimensions of a measure of organizational culture and the total degree of the scale of management innovation, except after the culture of power does not appear linked Della between him and all the flexibility and sensitivity to the problems and accept the risk.

**The researcher offered several recommendations, including:**

- 1- The need to disseminate awareness and knowledge of high school principals to organizational culture conducive to innovation management through practical training in the field.
- 2- The necessity of cooperation with members of the faculty in universities, especially in the part of the administration and education planning to give training courses to provide managers with a sophisticated new experience raises the level of performance.
- 3- The Directorate of Education in each region to provide educational material and moral incentives for managers who are working to develop and improve the organizational culture at their schools on an ongoing basis
- 4- Teachers to be involved more in decision-making school, which will reflect positively on their performance, and raise their morale, and increases their loyalty to school, thereby improving the organizational culture at their schools.
- 5- To foster a culture of achievement in secondary schools through the performance of work efficiently and effectively, teamwork, and before the opinions of others, and impartiality of a group of teachers at the expense of another class.
- 6- Further studies similar to this study in order to develop the role of director of the school and enhance its creativity.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة.
- مشكلة الدراسة.
- فروض الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة الدراسة :

تعد الثقافة ظاهرة خاصة بالجماعات ولها أهمية كبرى في التأثير على سلوك الأفراد حيث يكتسبها الإنسان بالتعلم والخبرة من المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد وتسهم في تزويدهم بالقدرة على تحقيق الاتصال بينهم وتعطى لهم الدور الذي يمكنهم من القيام به داخل المنظمات .وحيث إن المنظمات جزء من البيئة والمجتمع فإن ثقافة المنظمة ما هي إلا امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع والتي ينعكس تأثيرها على جميع العاملين .

ويحظى موضوع ثقافة المنظمة في الفترة الأخيرة باهتمام كبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها على افتراض وجود علاقة ارتباطيه بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة. (أبو بكر، 2004:129).

وتقوم منظمات الأعمال بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق الأهداف، وتولى منظمات الأعمال المتقدمة اهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير الأداء من خلال اتباع أساليب الإدارة الحديثة ومن هذه الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات الاهتمام بالثقافة التنظيمية للمنظمة (العميان، 2002 :311).

وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري فهي تساهم في خلق المناخ التنظيمي الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، فهي إطار معرفي من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة وتؤدي القيم التنظيمية دوراً هاماً في الحفاظ على هوية المنظمة ورسالتها، فهي تؤثر على أداء المنظمة، أداء الجماعة، أداء الفرد، من خلال أن القيم والمعايير النابعة من الثقافة التنظيمية تؤثر في كيفية اتخاذ القرارات اليومية المتعلقة بإنجاز الأعمال الخاصة بالمنظمات (الشريف، 2005 :75).

إن الثقافة التنظيمية هي إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية المناسبة لظروف وحاجات المجتمع من أجل تحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة، فهي تؤدي عدة وظائف للمنظمات الإدارية،

بحيث تؤثر مخرجاتها سلباً - وإيجاباً على شعور العاملين والقادة بالرضا والتضامن والتعاون والانتماء وبخاصة أن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية وتؤثر في سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة (الشلوي، 2005: 45)

وتعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً موجوداً جنباً إلى جنب مع المكونات الأخرى للتنظيم الإداري من الأفراد، والأهداف والتكنولوجيا والهيكل التنظيمية، ووفقاً لهذه النظرة فإنه من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات (القريوتي، 2005: 150).

وقد أصبحت الثقافة التنظيمية في المنظمات تشمل الكثير من القيم والأخلاقيات وهي خصائص تؤثر بلا شك في السلوكيات الإدارية والقيادية لدى الأفراد العاملين وأدائهم في المنظمات التي يعملون بها (درويش وتكلا، 1992: 105).

وقد أشار (الفالح، 2001: 20) إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات، وبما أن العاملين يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات التي يعملون بها وهذا ما حدا بالمنظمات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية.

وتعد المدرسة المؤسسة الاجتماعية التي أسند إليها المجتمع تحقيق أهدافه التربوية، وأصبح يُنظر منها إنجاز هذه الأهداف فلا بد لها من مدير فاعل يعمل على قيادة المدرسة بطريقة تجعله يدرك ما يقوم به دون تخبط أو تردد، نظراً لأهمية الدور القيادي الذي يقوم به في المدرسة .

فمدير المدرسة بوصفه قائداً للعملية التربوية وأحد مدخلات منظومة الإدارة المدرسية، بل هو العقل المفكر ويتحمل مسؤولية تخطيطها وتوجيهها وقيادتها وتقويمها، فلم يعد دوره منحصراً في إدارة الشؤون الإدارية للتعليم، بل أصبح له دور حيوي وهام تجاه كل عناصر المنظومة المدرسية، من معلمين وطلبة، ومناهج دراسية، وأبنية ومرافق، وتجهيزات مدرسية وأيضاً دور فاعل تجاه المجتمع المحلي، فتحسين دور مدير المدرسة تجاه عناصر المنظومة المدرسية سيؤدي إلى خلق بيئة مدرسية أكثر إيجابية وفاعلية، بحيث يشعر فيها الطلبة والمعلمون بأنهم يعملون ضمن أجواء طيبة تشعرهم بالطمأنينة والدافعية نحو العمل من أجل تحقيق الأهداف التربوية على أكمل وجه (إدريس، 2005: 15).

وحيث إن مدير المدرسة المثقف والواعي لمجريات الأمور من حوله تقع عليه المسؤولية في نجاح أو فشل العملية التربوية في المدرسة التي يعمل بها وذلك من خلال ثقافته التنظيمية التي



تؤهله لإدارة فريق العمل الذي يعمل معه باكتشاف المواهب وإظهار الطاقات الكامنة من حوله وتوظيفها التوظيف الأمثل (أحمد، 1997: 174).

فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المدرسة ويعبر كل موظف عما بداخله من خلال الأفكار والمعتقدات والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة، فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعاً وابتكاراً.

وتعد المدرسة مؤسسة تربوية تلعب دوراً هاماً في صقل مهارات فريق العمل وتطوير قدراتهم على الإبداع لمواجهة تحديات الحاضر والمستقبل؛ لذا فإن الإبداع يعتبر أحد أهم الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها لدى أفرادها، وذلك من خلال المدير الناجح الذي يعمل على إيجاد مناخ تربوي سليم في مدرسته، بحيث يعمل كل فرد فيها بارتياح وتسود العلاقات الطيبة بين كافة العاملين في المدرسة والطلاب على حد سواء، وأن يعمل على توفير النظام والاستقرار في المدرسة، والتزام الأفراد والعاملين فيها بالنظام والقواعد، ويعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة دافعيتهم للعمل، وتشجيع المبدعين فيها من المدرسين والإداريين وتحقيق الأهداف التربوية للمدرسة (زيتون، 1987: 5).

ومن هنا تتبع أهمية دور مدير المدرسة والإدارة المدرسية في تفعيل الإبداع الإداري، وتشجيعه، فمدير المدرسة لابد أن يكون حريصاً على تطوير قدرات العاملين على التفكير والإبداع وحل المشاكل بطريقة إبداعية، وقد أجمع الباحثون والمفكرون على أن المنظمات التي ترغب في الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري عليها أن تبذل جهوداً ملحوظة لتوفير الثقافة التنظيمية الملائمة للإبداع، وقد أصبح تطوير الإدارة المدرسية أمراً ملحاً للخروج بالعملية التعليمية من موقع التقليد والقيود إلى موقع الانفتاح والتنمية والتغيير، وبناء على ذلك فإن مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً، لابد وأن يمتلك من القدرات الشخصية والمعرفية للتأثير على الآخرين لإحداث التغيير الاجتماعي المرغوب من خلال قدراته على اختيار الوسائل المناسبة للتفاعل وتنمية الآخرين ليواكب التقدم والتطور العالمي، وأن يستخدم كل ما أوتي من حنكة قيادية، كي ينقل للمدرسين والطلبة الشعور بأهمية تعليماته، ومدى مالها من إيجابية في تحسين وتطوير العمل وأن يولد في نفوس كل أعضاء هيئة التدريس الإحساس بأنهم مساهمون وشركاء أصليون في السعي الجاد، من أجل تحقيق طموحات المدرسة وتطلعاتها (عاشور، 2003: 10).

وحسب علم الباحثة فهناك ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لمدير المدرسة الثانوية، والتي تعتبر مرحلة مفصلية وهامة بالنسبة للعملية التعليمية، لذا وجدت الباحثة حاجة ماسة لدراسة تربوية تتناول فيها الثقافة التنظيمية وعلاقتها

بالإبداع الإداري وسُبل تطوير هذه العلاقة من أجل الوصول إلى بيئة مدرسية تسودها الألفة والتعاون والاحترام المتبادل، بيئة تحفز على العمل والإنجاز والابتكار.

### مشكلة الدراسة:

إن مدير المدرسة كقائد تربوي، لم تعد مهمته فقط تقتصر على تسيير شئون المدرسة بشكل روتيني، ووضع الجداول وحصر حضور وتغيب الطلبة. بل أصبح دوره هو توفير كل الظروف والإمكانيات التي تكفل خلق بيئة تربوية سليمة، ومستقرة وتنمو فيها شخصية الطالب بكل أبعادها الجسمية العقلية والنفسية والاجتماعية وتكون محفزة لهم على الإبداع والابتكار وكذلك بيئة تحفز طاقات المعلمين للعمل الجاد لما فيه صالح المدرسة وتقدمها، كي تتجح في تأدية رسالتها العظيمة التي أوكلتها إياها المجتمع، فالمدير الناجح هو الذي يعمل على إيجاد مناخ تربوي سليم في مدرسته ويعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة دافعيتهم للعمل، وأن يكون قادراً على تكوين علاقات إنسانية نشطة مع أعضاء الهيئة التدريسية . ولكن من الملاحظ أن الإدارة التعليمية والمدرسية في فلسطين، تعاني منذ فترة غير قصيرة من أزمة إدارية واضحة في النظام التعليمي، مما يحد من مقدرة المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها المنشودة وذلك بسبب غياب الإبداع الإداري عن العملية التعليمية.

ومن هنا وجب على المنظمات التي ترغب في الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري أن تبذل جهوداً ملحوظة لتوفير الثقافة التنظيمية الملائمة والمشجعة على الإبداع لكي تساعد على استغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين لأن غياب مثل هذه الثقافة الداعمة للإبداع ينعكس سلباً على التفكير الإبداعي لدى هؤلاء العاملين

ولأهمية الثقافة التنظيمية فإن هذه الدراسة تحاول التعرف إلى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.

ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

**ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ؟**

وللإجابة عن هذا السؤال الرئيسي تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة ( الجنس، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي )؟

3- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة ( الجنس، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي )؟

5- هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وبين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين؟

#### فروض الدراسة:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس ( ذكر، أنثى )

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة ( أقل من 5 سنوات )، أكثر من 5 سنوات وأقل من عشر سنوات )، ( أكثر من عشر سنوات ) .

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ( شمال غزة، غرب غزة، شرق غزة، الوسطى، خانينونس، رفح ) .

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ( جامعي، جامعي تربوي، جامعي + دبلوم عام، دراسات عليا ) .

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس ( ذكر، أنثى ) .

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة ( أقل من 5 سنوات )، ( أكثر من 5 سنوات وأقل من عشر سنوات )، ( أكثر من عشر سنوات ) .

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ( شمال غزة، غرب غزة، شرق غزة، الوسطى، خانيونس، رفح ) .

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي ( جامعي، جامعي تربوي، جامعي + دبلوم عام، دراسات عليا ) .

9- لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وبين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين ؟

#### أهداف الدراسة:

1- التعرف إلى نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.

2- الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة توافر الثقافة التنظيمية المشجعة على الإبداع في المدارس الثانوية في محافظات غزة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي ) .

3- الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين.

4- الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع وفقاً لمتغير الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي) .

5- الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري وبين نمط الثقافة التنظيمية السائدة.

6- تقديم بعض التوصيات التي قد تسهم في تعزيز الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة.

## أهمية الدراسة:

- 1- تنطلق أهمية الدراسة مما يمر به نظامنا التربوي من تطوير والمسئولية الملقاة على كاهل مديري المدارس من أجل تطوير أنفسهم والحاجة إلى التركيز على الإبداع الإداري للنهوض بمستوى دور وأداء المدير حتى يرقى إلى الدور المنوط به كقائد تربوي.
- 2- الكتابة في موضوع الثقافة التنظيمية هو من المواضيع النادرة على مستوى الوطن فعلى حد علم الباحثة لم يسبق لهذه الدراسة أن طرحت على بساط البحث في فلسطين، فأهمية الدراسة تكمن في أصالتها ومن الممكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة متخذي القرار في المؤسسات التعليمية على إدراك نوع الثقافة السائدة في تلك المؤسسات والمنظمات ومن ثم الشروع في عملية التطوير.
- 3- إن هذه الدراسة ستفتح آفاقاً جديدة لمجالات البحث في ثقافة المنظمات ومن جوانب متعددة مما يساهم في التنمية والتطوير والإبداع الإداري في المؤسسات الفلسطينية والتي نعلم أنها بحاجة ملحة إلى مثل هذه الدراسات.
- 4- قد تساعد هذه الدراسة مديري المدارس في معرفة الدور الذي يجب القيام به لتحسين ولزيادة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري بمدارسهم.
- 5- قد يستفيد من هذه الدراسة القائمون على متابعة مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم.
- 6- قد يستفيد منها الباحثون والدارسون في مجال الإدارة المدرسية.
- 7- تعزيز الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة والتي تساهم في تنمية الإبداع الإداري وتطوير مستوى الأداء الوظيفي في المدرسة.

## حدود الدراسة:

وتتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

## الحد الموضوعي:

تقتصر هذه الدراسة على التعرف إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدي مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين وسبل تطوير هذه العلاقة وذلك من خلال الأدوات المستخدمة في الدراسة.

## الحد المؤسسي:

تم تطبيق هذه الدراسة على جميع المدارس الثانوية في محافظات غزة التابعة لمديريات التربية والتعليم والتي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

## الحد المكاني:

تم تطبيق هذه الدراسة في محافظات قطاع غزة الخمس وهي: ( محافظة شمال غزة - محافظة غزة - محافظة الوسطي - محافظة خان يونس - محافظة رفح ).

## الحد الزمني :

تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2009-2010.

## الحد البشري:

اقتصرت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة.

## مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المصطلحات التالية:

### 1- الثقافة:

يعرف (الهمشري، 2001:151) الثقافة بأنها: "بأنها كل ما صنعه يد الإنسان وعقله من الأشياء ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان واكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية".

أما (السيد وآخرون، 2002:27) فيعرف الثقافة بأنها: "جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمع بعينه أو فئة اجتماعية بعينها وتشمل على الفنون والآداب وطرائق الحياة كما تشتمل على الحقوق الأساسية للإنسان والنظم والقيم والمعتقدات".

وتعرفها الباحثة إجرائياً: "كل ما يتلقاه الفرد خلال حياته من مبادئ وعادات وتقاليده والتي تنعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة على سلوكياته في الحياة وتعامله مع الآخرين".

### 2- التنظيم:

يعرفه (الفالح، 2001:55) بأنه: "الترتيب المنظم للجهود داخل المؤسسة أو المنظمة وذلك من أجل تحقيق هدف مشترك، فهو يعتمد على تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات الناشئة لتحقيق التنسيق اللازم لبلوغ الهدف المحدد".

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: "أحد أهم العناصر في العملية التربوية فهو يعتمد على التوزيع المناسب للأفراد والواجبات وتحديد الاختصاصات وتوضيح السلطات والمسؤوليات داخل المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المنشود".

### 3- الثقافة التنظيمية:

يعرف (العميان، 2002:311) الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية ولها أثر كبير على سلوك الأفراد في منظمة ما".

أما (مصطفى، 2002:100) فيعرفها بأنها: "مجموعة من المعتقدات المشتركة بين أعضاء الإدارة العليا بالمنظمة و تعني كيفية إدارة أنفسهم ، وإدارة أفراد المنظمة، وكيف يسيرون أعمال منظماتهم، هذه المعتقدات غير محسوسة للإدارة العليا ولكن لها تأثير على أفكارهم وأعمالهم".

**التعريف الإجرائي:** "هي مجموع القيم والعادات والتقاليد والأفكار والأنماط السلوكية والتي تشتمل على الأفعال والأقوال و الإتجاهات السائدة في النظام المدرسي والتي تؤثر على أداء مديري المدارس".

### 4- الإبداع:

يعرفه (جروان، 2002:22) بأنه: " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية".

وتعرفه (أيوب، 2000:7) بأنه: " القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرقاً أو أساليب عمل مفيدة حيث يبني الإبداع، على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها، اعتماداً على قدراته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب، والقيادة القوية، وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على الوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة

يعرف (أبو فارس، 2002:22) الإبداع: "بأنه القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل داخل المدرسة، بحيث تلقى هذه الأساليب والأفكار التجاوب الأمثل من قبل المديرين والمعلمين في النظام التعليمي المدرسي وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية بصورة أفضل".

**وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه:** "الممارسات السلوكية التي تعبر عن الأداء الإداري لدى مديري المدارس بما يحقق حل المشكلات بطريقة مغايرة ويسهم في تبني الأفكار الجديدة والسلوكيات التي تسمح بالاستخدام الجيد للنشاطات والحلول في العمل التربوي داخل المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المحددة مسبقاً".

## 5- الإبداع الإداري:

يعرفه (المعاني، 2002:41) بأنه: "كل إجراء يهدف إلى التغيير نحو الأفضل في تصميم المنظمات أو في العملية الإدارية أو في الثقافة المؤسسية الناشئ عن مبادرات إما من المدير أو المرؤوس في المنظمة ويتم تبنيها من قبل الإدارة العليا أو أي أسلوب إداري يشجع العاملين في المنظمات على تقديم الأفكار الإبداعية ودعمها وتبنيها".

ويعرفه (القحطاني، 2001:38) بأنه: "استخدام الموظف للمهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم".

ويعرفه (حمود، 2002:204) بأنه: "محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير، والقدرات العقلية والذهنية، وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية، للقيام بإنتاج سلع، أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت وأن تتسم بتحقيق منفعة للجميع".

**وتعرفه الباحثة إجرائياً:** بأنه: "قدرة مدير المدرسة على تهيئة جو من الثقة والتعاون المثمر بين العاملين في المدرسة وتوفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يساعد على ابتكار أساليب وأنماط إدارية جديدة تساهم في تحقيق أفضل النتائج بطرق مختلفة".

## 6- مدير المدرسة:

عرفه (أحمد، 2007:163) بأنه: "قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح".

أما (الأغبري، 2005:494) فيعرفه بأنه: "المسئول الأول لدى مديرية التربية والتعليم بالمحافظة أو المديرية عن حسن سير العمل بمدرسته من الناحية الإدارية، والفنية، والمالية ويلتزم بكل التعليمات الصادرة إليه من إدارة التربية والتعليم".

وعرفه (عبدو: 2002:150) بأنه: "قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة، في أجواء من الأمن والارتياح".

**تتبنى الباحثة تعريف وزارة التربية والتعليم لمدير المدرسة بأنه:** "هو المسئول الأول عن كل ما يتعلق بمدرسته وتندرج تحت هذه المسؤولية مستويات أربعة وهي المستوى الإداري والفني



والاجتماعي والإبداعي، لتحقيق الأهداف المنشودة، فهو قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها طبيعة الأدوار التي يتوقع ممارستها في إدارته المدرسية لبلوغ الأهداف المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح".

#### 7- المدرسة الثانوية:

عرفها (عياصرة، 2006:159) بأنها: "المدرسة التي تضم الصفين الحادي عشر والثاني عشر أو الصف الحادي عشر على الأقل".

وتعرف الباحثة المدرسة الثانوية بأنها: "المدرسة التي تضم طلاب الصف الأول الثانوي بفرعيه العلمي والعلوم الإنسانية، والثاني الثانوي بفرعيه العلمي والعلوم الإنسانية وأعمارهم من 17-18 سنة".

#### 8- محافظات غزة:

##### عرفتها (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 1997:14)

بأنها جزء من السهل الساحلي وتبلغ مساحتها 365 كيلو متر مربع ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إداريا إلى خمس محافظات وهي: محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، محافظة رفح. وسيتم اعتماد تعريف وزارة التخطيط كتعريف إجرائي للدراسة.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

تناولت الباحثة في هذا الفصل الموضوعين التاليين:

أولاً: الثقافة التنظيمية.

ثانياً: الإبداع الإداري.

## أولاً: الثقافة التنظيمية

- مقدمة.
- مفهوم الثقافة التنظيمية.
- مراحل تطور الثقافة التنظيمية.
- أهمية الثقافة التنظيمية.
- مكونات الثقافة التنظيمية.
- مصادر الثقافة التنظيمية.
- خصائص الثقافة التنظيمية.
- العوامل المحددة لثقافة المنظمة.
- أنواع الثقافة التنظيمية.
- وظائف الثقافة التنظيمية.
- القيم المكونة للثقافة التنظيمية.
- آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية.
- تغيير الثقافة التنظيمية.
- الثقافة التنظيمية للمدرسة.
- دور مدير المدرسة في تنمية الثقافة التنظيمية في مدرسته.

# المبحث الأول

## الثقافة التنظيمية

مقدمة :

يحظى موضوع ثقافة المنظمة في الفترة الأخيرة باهتمام كبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها (أبو بكر، 2004: 149) .

فمفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدي مجتمع ما.

وتقوم ثقافة المنظمة بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها .

فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين حيث توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم علاقة القيم بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة (العميان، 2002: 311).

### مفهوم الثقافة التنظيمية:

لاستيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية والاستفادة منه في حياة المنظمات والأفراد فإنه لابد من الرجوع إلى دراسة تاريخ الثقافة التنظيمية وما أورده الكتاب والمختصون حول هذا المفهوم إذ إنه مع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وقام العديد من الكتاب بوضع تعريفات متنوعة لمفهوم الثقافة التنظيمية

وقد عرف (شوقي، 1992: 156) الثقافة التنظيمية " بأنها ذلك النسق من الرموز والمعاني والمعارف والقيم والعادات والفنون والنظم المادية والسياسية والاقتصادية والأخلاقية التي توجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمية وأسلوب تعاملهم مع البيئة " .

وقد عرف (برنوطي، 2004: 121) الثقافة التنظيمية بأنها كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين وهي خصائص تكون عميقة التأثير تنتقل عبر الأجيال ويكون تغييرها بطيئاً .

وعرفها (القيوتي، 2005: 286) بأنها: " منظومة المعاني والرموز والطقوس والمعتقدات والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه " .

وعرف (عماد الدين، 2003: 30) الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي يشترك فيها أعضاء التنظيم كافة مما يسهم في دعم المبادرات والتوجيهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتجديدات التربوية".

ويعرف (العسكر، 1995: 24) الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلّى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف".

ويعرفها (أبو بكر، 2004: 131) بأنها: "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتميئتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم".  
يعبر هوفستاد (Creet Hofstede) في تعريفه للثقافة التنظيمية بأنها: "البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز أفراد منظمة ما عن غيرها فهي مجموع من المعاني والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة المعينة وهذه المعاني والقيم تستند إلى افتراضات يتم تجسيدها في المنظمة عن طريق السلوكيات والرموز والبنى التنظيمية. (الرشيد، 2004: 164).

ويعرف شاين (chain 1995: 9) الثقافة التنظيمية بأنها: "نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة، كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورة التلاؤم الداخلي، والتي أكدت صلاحيتها بأنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرقاً صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات".

كما يرى (العوفي، 2005: 3) أن الثقافة التنظيمية هي (نسق القيم المشتركة، والمعتقدات المتفاعلة، في البيئة التنظيمية وأشكال الرقابة الداخلية والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة من أجل إنتاج المعايير السلوكية).

فهي تمثل مجموعة من القيم والعادات والمعايير، والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرار وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات، والاستفادة منها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة للتأثير على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض، ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالهم (العميان، 2002: 311).

وباستقراء التعاريف السابقة يتفق معظم الباحثين على أن الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية هو القيم والمعاني التي تفيد في توجيه السلوك وفي حل المشكلات الداخلية والخارجية للمنظمة وفي اتخاذ القرارات المناسبة في نظام اتصالي يوظف المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية فالمصطلحات والشعارات والرموز والمفاهيم إضافة إلى القيم والمعتقدات هي التي تشكل النسيج الأساسي لثقافة المنظمة وتبني للمنظمة هويتها المميزة أو شخصيتها الفريدة (السيد وآخرون، 2002: 26).

**ويعد التعرف إلى مفهوم الثقافة التنظيمية يمكن أن نخلص إلى التعريف الآتي :**

"هي مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات السائدة في المؤسسة التعليمية، والتي توجه سلوك المديرين وتحدد الممارسات السلوكية لكل العاملين داخل المدرسة".

### **مراحل تطور الثقافة التنظيمية:**

يشير الكثير من الدراسات إلى أن القادة وبصفة خاصة الأقوياء منهم هم الذين يكونون ثقافة المنظمة بالقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها ويعتقدونها، وذلك من خلال خبراتهم وتجاربهم السابقة وبحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة من مراحل تكوين المنظمة، فهم في وضع يسمح لهم بتشكيل ثقافة المنظمة وبطرق مختلفة.

ويمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية كما حددها (اللوزي، 2002) بما يلي:

### **1\_ المرحلة العقلانية:**

يتم النظر للفرد العامل في هذه المرحلة من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إفرار قيم مادية رسخت هذه النظرية، إلا أن هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم من قيم مادية إلى قيم معنوية.

### **2\_ مرحلة المواجهة:**

وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة حيث أدى ظهور النقابات العالمية، والاهتمام بالعنصر البشري، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطائه حقوقه وواجباته، أدت إلى إفرار قيم الحرية، والاحترام والتقدير.

### **3\_ مرحلة الإجماع في الرأي:**

أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين وقد عزز (دوجلاس ماكريجار) مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرق في هذه المرحلة من خلال مفهوم  $y, x$  لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

### **4\_ مرحلة العاطفية:**

لقد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتداداً لتجارب (هوثورن)، التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

#### 5\_ مرحلة الإدارة بالأهداف:

تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية في اتخاذ القرار، والتخطيط والتنسيق والإشراف، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة.

#### 6\_ مرحلة التطوير التنظيمي:

ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي، التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب مفاهيم وقيم جديدة مثل: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية. حيث يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة (اللوزي، 2002: 232).

#### أهمية الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في تنمية وتطوير المنظمات فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث .

حيث تعتبر المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال . وتعتبر نقطة البداية الحقيقية لباقي التغيرات عند إحداث التغيير فإذا ما تم إحداث التغيير في الإطار القيمي والسلوكي (ثقافة المنظمة) فإنه يكون من السهل أن تتبعه التغيرات التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية الناجحة نظراً للارتباط الوثيق بين الإطار القيمي والمواقف والنظام التنظيمي والتكنولوجي للمنظمة (المدهون والجزراوي، 1995: 398).

ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على الأفراد والمنظمات كما يلي :

1- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجهه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلي آخر .

2- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

3- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي أنه بدون الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه (العيان، 2002: 313-314).

4- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.

5- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

6- تعتبر الثقافة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت المنظمة وقيمها مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفيز قلت قدرة المنظمة واستعداداتها للتطوير.

7- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب .

8- الثقافة تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة و مساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها.

9- تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك فخر واعتزاز للعاملين بها وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.

10- تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى جهود واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائهم واتباعهم في سلوكهم وعلاقاتهم(الرخيمي، 2005 : 58).

ويرى كل من (الطجم والسواط،2006:253) على أن ثقافة المنظمة لها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد فهي التي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية، والسلوكيات المقبولة والغير مقبولة والقوانين التي تحكم تسلسل السلطة، وإصدار الأوامر، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، واتجاه القادة وتصرفاتهم في المواقف التي لا تحكمها معايير واضحة، بالإضافة إلى ذلك أشكال الاتصال المتبعة ونظام المكافأة، كما أن لها تأثيراً واضحاً على



وضع الاستراتيجيات وأسلوب تنفيذها. إذا ثقافة المنظمة من المتغيرات التي تحكم كيفية عمل أداء التنظيم والتي لها الأثر الكبير على المنظمة والعاملين بها باعتبارها الأساس في تحقيق الإبداع.

ويؤكد (ديسلر، 2004:361) أن المؤسسات الناجحة هي التي تكون ثقافتها محققة مصلحة كل من القائد والمستفيد أيضاً والمجتمع ككل وأن المؤسسات الناجحة هي التي تركز قيمها وثقافتها على الإبداع والمشاركة، بالإضافة إلى ذلك هي التي تجعل قيمها نفس قيم العاملين فيها وتجعلهم يتبنون الثقافة دون إجبار منهم وإنما رغبة فيهم.

ومما سبق تستنتج الباحثة أن الثقافة قد تكون عقبة في سبيل التغيير والإبداع عندما لا تتفق مع القيم الإبداعية، وبالتالي تصبح غير فعالة وتدفع بالمنظمة إلى الورا، وفي هذا التأكيد على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية، فقد تكون مساعدة على إحداث الإبداع، أو تكون الضد، فهي المرجع الأول والأساسي في المنظمة لإحداث التطوير والتجديد.

#### مكونات الثقافة التنظيمية:

نشأت ثقافة المنظمة بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم تقدير من يتمثلها في سلوكه الوظيفي، فتتعرز باعتبارها طريقاً لاكتساب المزيد من المنافع والمزايا، تعتبر القيم الركيزة الأساسية في أي ثقافة تنظيمية وهي جوهر فلسفة أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية فهي تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية وقد حدد الباحثون مكونات الثقافة التنظيمية كما يذكرها (المدهون والجزراوي 1995:399) في أربعة مكونات وهي على النحو التالي:

#### أولاً: القيم التنظيمية:

القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة، بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد.

فالقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين.

#### ثانياً: المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن أفكار مشتركة وتصورات راسخة في أذهان العاملين بالمنظمة، وتدور حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه

المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

### ثالثاً: الأعراف التنظيمية:

وهي ما تم التعارف عليه داخل المنظمة دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف حيث تسود ويلتزم بها الجميع، وإن لم تكن مكتوبة، فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ولبينة العمل وذلك بغض النظر أن كانت تلك الأعراف فعلاً لها فائدة أو عديمة الفائدة.

مثال ذلك: التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة وخاصة المنظمات التجارية كالبنوك.

### رابعاً: التوقعات التنظيمية:

وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

مثال ذلك: التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، ومن الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والاحترام، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية (المدهون والجزراوي، 1995: 400).

والآن هيا بنا لنرى بعض الأقوال المختلفة ووجهات النظر في مكونات الثقافة التنظيمية للمنظمة بالإضافة إلى ما اتفق عليه عدد من الباحثين.

يقول "المرسي" وآخرون: إن ثقافة المنظمة تتكون وتتشكل من العناصر السابقة، إلا أنهما يضيفان بعض الاعتبارات، والتي من أهمها:

- 1- الصفات الشخصية للأفراد العاملين، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- 2- الخصائص الوظيفية، ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الأفراد إلى المنظمات التي تتفق ثقافتها مع اهتماماتهم وقيمهم ودوافعهم.
- 3- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، حيث يعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة، وأساليب الاتصالات، ونمط اتخاذ القرارات.
- 4- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالات على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته. (المرسي وآخرون، 2006: 80).

بينما يضيف "أبو بكر (2004:235) مكوناً رئيسياً لمكونات الثقافة التنظيمية، وهو مكون الأخلاقيات، وهو ما تشتمل عليه من قيم وطرق للتفكير، وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة ومع الأطراف الخارجية، وعادة ما تتكون أخلاقيات المنظمة مما يلي:

- أخلاقيات الأفراد التي يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمدرسة ثم المجتمع.
  - أخلاقيات المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في الوظيفة.
  - أخلاقيات المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني، أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.
- ويشير "أبو بكر" إلى أن هذه المكونات من حيث عددها وقوة تأثيرها تتوقف على عدة اعتبارات، يذكر منها:

- عمر المنظمة: أي الفترة الزمنية لإنشاء المنظمة.
- ثقافة المجتمع: هناك علاقة طردية بين ثقافة المنظمة وثقافة البيئة التي تعمل فيها، باعتبار أن المنظمة جزء أساسي من النظام البيئي الذي تعمل فيه.
- ثقافة الأفراد: يظهر هذا جلياً في المنظمات العملاقة متعددة الجنسيات.
- التميز والتفوق: سواءً في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية.
- التطور التاريخي: أي رأس المال، والمساهمين الأصليين، أو بعض المديرين القادة.
- التوسع والانتشار: كلما كانت المنظمة منتشرة جغرافياً أو دولياً، كلما دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقة تاريخها. (أبو بكر 2004:99)

#### مصادر الثقافة التنظيمية:

تعد المعتقدات والقيم والأنظمة الاجتماعية والسياسية والبيروقراطية واللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الأساسية التي تتبع منها الثقافة بصفة عامة، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل وقنوات إذ يري (العديلي، 2003) أن ثقافة المنظمة تتمثل في العديد من المصادر والمكونات التي تساهم في تكوين وتشكيل هذه الثقافة بحيث تطبعها بطابعها الخاص، وتعبّر عنها، ونعني مصادر ثقافة المنظمة ورموزها المستخدمة بين الأفراد العاملين، وتأثير ذلك على أدائهم، وفعاليتهم إيجابياً أو سلبياً. (العديلي، 2003: 446).

وتنتقل الثقافة إلى العاملين في العديد من الأشكال، وأكثر تلك الأشكال كما أوردها العديلي (2003: 447) والتي تتمثل بـ:

## 1- العادات والتقاليد والأعراف:

وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواء أكان مديراً أو مشرفاً أم موظفاً، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد وحسب المواقع الجغرافية والبيئة التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المنظمة.

## 2- الطقوس واحتفالات المناسبات :

وتتمثل في الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة والمؤسسات، بعد عودة الموظفين إلى العمل، والتقائهم ببعضهم في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، أو تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء، أو استقبال مدير جديد، أو توديع موظف انتقل إلى مكان عمل جديد، أو أحيل إلى التقاعد وتتمثل هذه الطقوس والاحتفالات كذلك في حفلات جوائز الموظفين المبدعين وحفلات الرحلات، وحفلات التخرج أو النشاطات الاجتماعية.

## 3- الأساطير:

وهي قصص من وحي الخيال والتي تساعد في شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير وهي تستخدم كرموز اجتماعية ولها وجهان أحدهما إيجابي والآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بتراثه وثقافته القديمة ومجتمعه وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل. أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق والخيالات ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع أو الإرباك وإخفاء المعلومات غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات الأعمال.

## 4- الطرائف، والنكت، والألعاب:

يجري استخدامها كأساليب رمزية في التعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات أو سوء الظن، أو عدم الثقة، وتعد النكت، الطرائف والألعاب بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الحفلات والاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية، أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة، وتساعد على الإبداع والابتكار كما تستخدم الألعاب لتوثيق عري الثقة والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل.

## 5- البطولات والرموز الاجتماعية:

وتتمثل في الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطويرها وشهرتها وتؤخذ كقدوة، ومثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة.

## 6- القصص والحكايات:

وتستخدم غالباً لتعكس رسالة معينة مثل أن نحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري أو منظمة معينة والصعوبات التي واجهت التطور، ونمو هذا الجهاز أو المنظمة وكيفية تنظيمة وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي .

فهو يتمثل في عرض للوقائع والأحداث التاريخية في حياة المؤسسة والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية. (العديلي، 2003: 448).

## خصائص الثقافة التنظيمية:

يظهر أن هناك اتفاقاً بين الباحثين والكتاب على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى وأن هذا النظام للمعاني المشتركة، هو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية فتذكر (العطية، 2003: 326) الخصائص التالية للثقافة التنظيمية وهي:

- 1- الإبداع والمخاطرة: أي تشجيع العاملين على الإبداع والسعي إلى المخاطرة والمغامرة .
- 2- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منبهين للتفاصيل.
- 3- المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدي الأفراد والصلاحيات المتوفرة لعضو التنظيم .
- 4- التوجيه: أي وضع المنظمة أهدافاً وتوقعات أدائية واضحة .
- 5- التكامل: أي تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق .
- 6- دعم الإدارة: أي أن تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين.
- 7- الهوية: أي انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
- 8- التغيير: تتميز الثقافة بخاصية التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات.
- 9- الرقابة: أي التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المستخدم لمراقبة سلوك العاملين وضبطه.

10- **التوجه نحو الناس:** درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

11- **نظام المكافأة:** أي ما هي الكيفية التي يتم توزيع المكافآت، الرواتب، الزيادات على الموظفين وما هي معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة (العطية، 2003: 326).

**ويضيف لما سبق (أبو بكر، 2004: 407) أنه من خصائص الثقافة التنظيمية ما يلي:**

1- نظام مركب يتكون من عدد من المكونات والعناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة وثقافة المديرين حيث تشتمل على العناصر الثلاثة (الجانب المعنوي من قيم وأخلاق ومعتقدات وأفكار والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وممارسات والجانب المادي وهو كل ما هو ملموس).

2- الثقافة نظام متكامل فهي تشكل كلاً متكاملاً وتسعى إلى خلق انسجام بين مجموع أجزائها، فأى تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.

3- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة عن طريق المحاكاة والتقليد وهي تعلم وتورث جيلاً بعد جيل.

4- الثقافة نظام مكتسب ومتغير ومتطور فاستمرارية الثقافة لا يعني تناقلها من جيل إلى جيل كما هي إنما تكون بشكل متغير ومستمر وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه، ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

5- للثقافة خاصية للتكيف حيث تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف مع ما يحدث في بيئة المنظمة من تغيير .

6- للثقافة التنظيمية خاصية التغيير، لتأثرها بالمتغيرات البيئية والتكنولوجية، إلا أن عملية تغييرها قد تلاقي بعض الصعوبات لتعود الأفراد على نمط سلوك معين.

**ويضيف (الشلوي، 2005: 25) الخصائص الآتية للثقافة التنظيمية:**

1- **الالتزام بالسلوك المنتظم:** فحينما يتفاعل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة.

2- **المعايير:** توجد معايير سلوكية بما فيها توجيهات حول مقدار العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيراً جداً أو قليلاً جداً).

3- **القيم المتحكمة:** هناك قيم أساسية تتبناها المنظمة وتتوقع من أفرادها أن يلتزموا بها منها على سبيل المثال: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، كفاءة عالية .

4- **الفلسفة:** هناك سياسات توضح معتقدات المنظمة حول كيفية معاملة العاملين أو العملاء.

5- **القواعد:** هناك تعليمات صارمة تتعلق بكيفية تعايش الأفراد مع المنظمة، وعلى الموظفين الجدد أن يتعلموا تلك القواعد، لكل يقبلوا كأعضاء عاملين في المنظمة .

6- **المناخ التنظيمي:** ويتمثل في الشعور والإحساس العام الذي يساعد على التخطيط والترتيب المكاني للأفراد والأجهزة الأخرى في تكوينه وطرق تفاعل الأفراد والطرق التي يتعامل بها الأفراد مع العملاء .

### **العوامل المحددة لثقافة المنظمة:**

حيث تتشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي:

- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.
- خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم مع اهتماماتهم وقيمهم كما تستقطب المنظمات الذين يتفوقون مع ثقافتها.
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذلك تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشتمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومن الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع وأخلاقيات المهنة التي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع (أبو بكر، 2004: 82).

### **أنواع الثقافة التنظيمية:**

أشار علماء الإدارة إلي أنه توجد أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية، فهي تختلف من قطاع إلي آخر ومن منظمة إلي أخرى ولعل من أبرز هذه الأنواع تلك التي قدمها ( Ellen Wallach ) وتتمثل في:

#### **أولاً: الثقافة البيروقراطية:**

وفي هذه الثقافة تتحدد السلطات والمسؤوليات، فالعمل موزع ومنظم وهناك تناسق بين الوحدات المختلفة ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلاً هرمياً، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام .

## ثانياً: الثقافة الإبداعية:

وهذا النوع من الثقافة ديناميكي ويعمل على استقطاب الناس الإداريين والطموحين، في هذه البيئة التي تسودها الثقافة الإبداعية، يشجع الموظفين على المخاطرة والتحدي، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات. وتتميز هذه الثقافة بالتعاون والصراحة والاحترام المتبادل بين العاملين ومثل هذه الثقافات يجب أن تدعمها الإدارة العليا وتوفر لها المناخ المناسب الذي يستقطب المبدعين.

## ثالثاً: ثقافة العمليات:

وفيها يتم التركيز على طريقة العمل وليس على النتائج التي يتم تحقيقها، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم ويعمل الكل على حماية أنفسهم، وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في وقته والذي يولي اهتماماً أكبر للتفاصيل في أداء عمله.

## رابعاً: ثقافة المهمة:

وهي التي تكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج وتدعيم العمل الجماعي وروح الفريق وتشجيع المرونة والتكيف كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة.

## خامساً: ثقافة المساندة:

وتتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة .

## سادساً: ثقافة الدور:

وتؤكد هذه الثقافة على النظام والاستقرار والرقابة حيث تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وبالتالي على الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد والعاملين كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي والاستمرارية التي تركز على المسؤولية الوظيفية (السواط والعتيبي، 2006: 62)

وهناك تصنيف آخر للثقافة التنظيمية ذكره (كوتر وهسكت) وقد ميزا بين أربع ثقافات أشار إليها (الهواري، 2002) وهي:

### 1- ثقافة القوة:

يركز هذا النوع من الثقافات على الحسم ويتميز بأن القائد في هذا النوع من المنظمات يكون قوياً له حضوره، ويهتم بنفسه ويكافئ ويحمي التابعين المخلصين له، وواضح فيما يطلبه، ويرقي



المخلصين (بغض النظر عن الكفاءة) الذين يضعون رغبة القائد قبل حاجاتهم الشخصية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل يخشي الناس أن يعطوا أخباراً غير سارة لرؤسائهم ولا يناقشون رؤسائهم حتى ولو كانوا مخطئين، وتعتبر المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ وهي محجوزة للأصدقاء.

## 2- ثقافة النظم والأدوار:

يركز هذا النوع من الثقافة على النظام والرقابة ويتميز بأن الحكم على أداء الأشخاص يكون على أساس الوصف الوظيفي وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان ويكافأ الناس على أساس التزاماتهم باللوائح، كما أن وجود اللوائح يخفض من سوء استخدام النفوذ وتكون سلطات ومسئوليات الوظائف واضحة جيداً وتخفض من الصراع حول السلطة، ونظم العمل تقلل من الاختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ القرار في موضوعات كثيرة، يسير الناس على القواعد حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل، يعتبر إثماً كبيراً تعدي الشخص حدود سلطاته أو الإجراءات المعتمدة، ويعتبر عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصواب، التحديد الدقيق للاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الصواب ومن الصعب الحصول على موافقات لإحداث تغييرات مما يجعل الناس يياسون من المحاولة ويعاملون على أنهم قطع غيار وليس على أساس أنهم كائنات حية.

## 3- ثقافة التعاطف الإنساني:

يركز هذا النوع من الثقافات على التعاطف والعلاقات والخدمة وتتميز بأن الناس يتعاطفون مع بعضهم في العمل، ويعطي الناس وقتهم للآخرين منهم يهتمون بغيرهم، ويشعر الناس أن المنظمة تعاملهم على أنهم كائنات حية، حيث يقدر الناس بعضهم البعض ويقدر إنجازات الآخرين ويشعر الناس بالانتماء والحب والتعاطف مع من يعملون معهم، ويحبون قضاء الوقت مع بعضهم حتى خارج العمل، إن التركيز على العلاقات يصل إلى درجة تجاهل تنفيذ العمل، ولا يستطيع الناس اتخاذ قرارات صعبة من منطلق التعاطف الإنساني، يحاول الناس تجنب المعارضة، ولكن تزداد القضايا عمقاً فالانسجام سطحي والصراعات كامنة، وتأخذ التغييرات وقتاً طويلاً لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الناس، يتم مكافأة الناس بالتساوي بغض النظر عن الإنجاز وهو ما يؤدي إلى التوتر عند الطموحين.

## 4- ثقافة الإنجاز:

إن هذا النوع من الثقافات يركز على النجاح والنمو والتميز وتتميز بأن الناس يشعرون بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف وربما الغاية تبرر الوسيلة، ويشعرون بأنهم أقوى وأفضل بانتمائهم لأعضاء

في جماعة، والناس يديرون أنفسهم ويعملون برغبتهم لا يسمح للقواعد واللوائح بأن تقف في طريق العمل، ويعملون لفترة طويلة دون شكوى ويضحون بحاجاتهم الشخصية من أجل العمل، ويتمتعون بروح معنوية عالية وبروح الفريق ويراهم الآخرون أقوياء وربما متكبرين، والانتقاد مسموح، ويلتزم الناس بالتميز مهما كان الثمن وهذا يؤدي إلى ضياع في الموارد وانخفاض في الكفاءة الإنتاجية. (الهوري، 2002: 298).

وهذه الثقافات التي بنت عليها الباحثة الدراسة فيما يخص المحور الأول ألا وهو الثقافة التنظيمية.

ويضيف (حريم، 2004: 274) أن الثقافة القوية تعزز وتقوى الثبات في سلوك الأفراد وتحدد السلوك المقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحقق الثقافة القوية، ونتيجة لذلك نقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية والرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة القوية هي رقابة الروح والعقل والجسد، ويتميز العاملون في الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة مما يزيد من إخلاصهم وولاءهم الشديد لها.

ومن خلال العرض السابق لأنواع الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري فإن

نه يجب على المؤسسات اتباعها وجعلها من الثقافات التي تتميز بها حتى تصل إلى مستوى المؤسسات المتميزة والمتطورة، كما يؤكد على الدور الكبير الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، بقيمتها التي تركز على الإنجاز والمخاطرة، والتعامل بروح الفريق والعلاقات والتعاون والحرية والمبادئ الإنسانية والتي لو طبقتها القادة في المؤسسات التعليمية لبلغت مبلغ الرقي والتقدم.

#### وظائف الثقافة التنظيمية:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية باعتبارها إحدى العوامل الأساسية، المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات، وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية، وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والإبداع، والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي (الحسيني، 2000، 58).

وتمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، ذلك لأنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، اعتماداً على القوانين، واللوائح الغير رسمية التي تعتبر مرشداً

لكيفية التصرف في مختلف المواقف فهي تؤدي وظائف مهمة حيث تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية في عدة وظائف هامة أساسية حددها بعض الكتاب على النحو التالي:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: حيث إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك .
  - تعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام وتؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل .
  - تشكيل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم حيث توفر ثقافة المنظمة مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء .
  - الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
  - هي بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معني واضح وفعال لنشاط المنظمة.
  - تعمل على تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة حول المعايير المستخدمة لقياس مدي تحقيق الأهداف .
  - تحقيق أهداف ورسالة المنظمة، من خلال توجيه الأفراد، وإرشادهم نحو ذلك.
- لثقافة المنظمة بالغ الأهمية في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين، وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية. (حريم، 2004: 33)

### القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات :

يوجد مجموعة من القيم التي تشكل ثقافة المؤسسات والتي بدورها تؤثر في سلوك الأفراد وسوف تقتصر الدراسة على بعض هذه القيم كما تناولها كلاً من الباحثين (فرانسيس وودكوك، 2008: 40).

#### 1- القوة:

إن الإدارة الناجحة هي التي تتحمل مسئولية تحديد مستقبل المنظمة ومن ثم فهي تتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين إلى إدارة المنظمة بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة في المنظمة والعمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة مما يؤدي إلى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند الأفراد نحو التنظيم وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي: الملكية، والمعلومات، والجاذبية، والمكافأة والعقاب ويتم اكتساب هذه المصادر الأربعة للقوة والحفاظ

على تهيئة الظروف الخاصة بالاهتمام والاحترام والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة واللائمة للسلطة الفاعلة.

## 2- الصفوة:

تتطلب القيادة الإدارية المتميزة مجموعة عالية من القدرات والكفاءات النادرة نسبياً التي تتوفر في الصفوة، ولذا تعد الصفوة كقيمة خياراً صعباً إذ يتم اختيارهم وفقاً لعدة معايير منها: تحديد الكفاءات واستخدام المعايير الموضوعية وتقصي سجل السلوك والتعرف إلى قيم المرشح تجاه الإدارة وتقييم الكفاءات الفعلية للمرشح واستكشاف دوافعه.

## 3- المكافأة:

إن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معيار النجاح ومكافأته والإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الأداء ويمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين وإبراز الإمكانيات المناسبة وتشكيل السلوك وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

## 4- الفاعلية:

تتبنى المنظمة قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع واتخاذ القرارات المناسبة والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات، ومن هنا يهتم القادة والإداريون بفاعلية البناء التنظيمي وجمع وتنظيم البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة من أجل فهم المشكلات التي تواجه المنظمة واقتراح بدائل مناسبة لحلها.

## 5- الكفاءة:

تؤثر الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة واكتساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد مع ملاحظة أن الكفاءة تتوقف على التكيف مع القرارات حيث ثبت أن المشاركة في صنع القرارات لها أثرها في تنمية كفاءة القيادات الإدارية وتزيد من إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف المنظمة.

## 6- العدالة:

تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزاً للأداء الفاعل، لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم والالتزام بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة.

## 7- القانون والنظام:

ترسم كل جماعة إطاراً من القوانين التي تنظم تصرفاتها وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول وتمارس المنظمات نفوذاً كبيراً على سلوك موظفيها من خلال تلك القوانين لذا فإنه يجب على المديرين أن يدركوا الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمنظمة.

## 8- فرق العمل:

تتجز الجماعة المتميزة بالديناميكية، والفاعلية، والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين، لذا تتبنى المنظمات الناجحة قيمة فرق العمل انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الاجماع والالتزام وإثارة الدافعية للعمل، وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين، وتجنب حدوث الأخطاء وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر وترو من أجل الصالح العام للمنظمة (الليثي، 2008: 98).

## آليات تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية:

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد ذلك أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية لأنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف إلى الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة (القيوتي، 2005: 163).

وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلائمون الثقافة السائدة وأن يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة، بعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية التطويع الاجتماعي والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات التي تكون الثقافة. فهو الآلية الرئيسية التي ينقل بها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل ومن شخص إلى شخص .

فالثقافة الضعيفة التي تسود المنظمة هي تعبير عن الاختيار السيئ للعاملين، وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء توزيع الأعمال، وافتقار التلاحم في الخبرات، ولكن توصلت الدراسات إلى أن المنظمات التي تسودها ثقافات قوية تعاني من الآلام لتعرض العاملين بها إلى عملية تطبيع اجتماعي محكمة وقاسية. (القيوتي، 2005 : 164).

## وهناك خطوات محددة لتشكيل وبناء الثقافة التنظيمية وتأخذ التسلسل التالي:

- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها.
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذلك قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
- التدريب الدوري للعاملين.
- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.
- إرشاد العاملين دورياً للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.
- تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي من يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.
- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة (المركسي، وإدريس، 2006: 440).

## تغيير الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة لأخرى سواء أكانت قوية أو ضعيفة، فإنها تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء وفاعلية المنظمات، وعملية تغييرها ليست سهلة وتغير أي ثقافة تنظيمية يكون أسهل عند توفر الظروف التالية.

### 1- حدث مأساوي:

هذه الصدمة التي تجعل القائمين على المنظمة، أن يسعوا إلى تغيير ثقافتهم مثل فقد عميل مهم جداً، أو دخول منافسين جدد سحبوا البساط من تحت المنظمة، عندها يبدأ التساؤل عن مدى ارتباط ما حدث بالثقافة التنظيمية بالمنظمة.

### 2- عملية الدوران للقيادات:

وجود قادة جدد في المنظمة يجعل لهم نظرة جديدة وقيم جديدة، يرغبون في نشرها بين العاملين وقد يكون تغيير القادة في الأصل ناتج عن حادث كبير أو أزمة، وبالتالي يرغب القادة الجدد في إمكانية إيجاد حلول لتلك المشكلة، ولكن هذا يصعب تحقيقه، إن لم يتعاون مع القادة الجدد المدراء القدم لأهميتهم.

### 3- صغر حجم وعمر المنظمة:

فكلما صغر حجم المنظمة، أمكن تغيير ثقافتها التنظيمية، وكذلك كلما صغر عمر المنظمة أي أن تكون حديثة الإنشاء، كلما كان أسهل تغيير ثقافتها وهذا يفسر لنا صعوبة تغيير ثقافة الشركات التي تقدر بملايين الدولارات، لأنها تكون بحجم هائل، وغالباً عمر قديم يصعب تغييره.

### 4- ضعف الثقافة:

حيث إن الثقافة الضعيفة بين العاملين، يمكن تغييرها بسهولة أكثر من القوية، لأن الثقافة القوية يتمسك بها العاملون ولا يفرطون بها بسهولة (العطية، 2003: 342).

**وهناك أمور يجب أخذها بعين الاعتبار عند تغيير الثقافة وهي:**

- أن تكون الإدارة العليا هي القدوة والمثل الأعلى، للعاملين عبر سلوكياتهم أي أن تلتزم الإدارة العليا بالتغيرات وتدعمها.
- ابتكار رموز جديدة أو شعارات، أو قصص جديدة لتحل محل القديم.
- اختيار وترقية ودعم الموظفين، الذين يقومون بالتغيير ويؤمنون بالتغيرات الجديدة ويحملون نفس الرؤيا.
- عملية تطبيع وتعويد العاملين على القيم الجديدة ونشرها بينهم.
- تغيير نظام المكافأة للعاملين، لتشجيع قبول القيم الجديدة، وتثبيتها فيصبح هناك ربط ما بين المكافأة والتقدير بالنظام الجديد.
- استبدال القيم والمعايير الغير مكتوبة بوضع القيم الجديدة على هيئة قوانين والتزامات يلتزم بها العاملون.
- التخلص من الثقافات الفرعية عن طريق عمل تنقلات في العمل وتغيير بالأقسام، والقضاء على أي معارضة.
- عمل فريق من النخبة يتشارك العاملون في صياغة أفكاره، وإشعار العاملين بأنهم جزء من هذا التغيير وأنهم من ساهموا في صياغة الثقافة الجديدة حتى يسعى الجميع في إنجاحها (القيوتي، 2005: 125).

## الثقافة التنظيمية للمدرسة:

يعد موضوع الثقافة التنظيمية للمدرسة موضوعاً حديثاً إلى حد ما كما أن عناصر الثقافة التنظيمية مختلفة من بيئة إلى أخرى، وذلك ناتج عن اختلاف البيئات، وكذلك تباين المعايير والخلفيات الثقافية المستخدمة للتوصل إلى ماهية الثقافة التنظيمية للمدرسة، وقد أشار الأدب التربوي إلي كم ليس بقليل من طرائق واستراتيجيات متنوعة في التعليم والتعلم ومستحدثات متنوعة من الفعاليات والخطط والتوجهات من أجل تحقيق تعلم أفضل والرفع من المستوى الأكاديمي على كافة الأصعدة .

ولطالما شعر الأهالي والمعلمون والمديرون والطلاب بشيء خاص ومتعلق بالمدرسة يميزها عن غيرها، إلا أنه غير واضح وبصعب وصفه رغم قوة تأثيره وقد تكون الثقافة المدرسية خير تعبير له

ونلاحظ أن الحقل التربوي يفتقد إلى تعريف واضح للثقافة التنظيمية المدرسية فمن تعريفاتها أنها:

"أنماط عميقة من القيم والمعتقدات والعادات التي تشكلت عبر تاريخ المدرسة وأنها المعتقدات الشائعة بين المعلمين والطلبة والمديرين". (Lashway,1997: 5).

ويعرفها (لاريكسون، 1987 : 45) بأنها :

" نظام من المعاني والرموز المأخوذ والمسلم بها بصورة صحيحة أو ضمنية، مقصودة أو غير مقصودة متعلمة ومشاركة بين أفراد مرتبطين اجتماعياً".

ويعرفها (ديل وكيندي، 1982 : 55) بأنها:

" عبارة عن نمط متكامل من السلوك الإنساني وتشمل الأفكار والأعراف والأفعال الاجتماعية والتي تعتمد على طاقة الإنسان ونقل المعرفة للأجيال القادمة (جابر، 2001 : 21).

ويعرفها (باول، 1993) بأنها:

"المعرفة العامة للمدرسة والطلاب والمديرين وتشمل هذه المعرفة القيم والمعتقدات والمعايير في المدرسة والتي تزود المعلمين والمديرين بشعور من الاستمرارية حتى يتم تحقيق الأهداف والمهام المرجوة" (جابر، 2001 : 21).

ويعرف (عماد الدين، 2003 : 30) الثقافة التنظيمية للمدرسة بأنها:

"مجموعة من القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي يشترك بها أعضاء المدرسة كافة، مما يسهم في دعم المبادرات والتوجهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتحديات التربوية"



أما (الداعور، 2007: 86) فيعرف الثقافة المدرسية بأنها:

"نماذج تاريخية منقولة من المعاني المتضمنة للمعايير والقيم والمعتقدات والمجالات والطقوس والأساطير المفهومة بدرجات مختلفة في المجتمع المدرسي.

ونجد أن أغلب الباحثين قد تلاقت تعريفاتهم مع تعريف (جرينبرج وبارون، 2004: 25) حيث عرف الثقافة التنظيمية للمدرسة بأنها: "منظومة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تكونت في المدرسة مع الوقت نتيجة لتفاعل مجتمع المدرسة من (الإداريين والمعلمين والطلاب) مع بعضهم وحل للمشاكل والتحديات التي تواجههم، وهي منظومة تتكون من التوقعات والقيم التي تشكل طريقة تفكير الناس ومشاعرهم وتصرفاتهم في المدرسة وهذه التأثيرات هي التي تجعل المدرسة ببيئتها الداخلية وحدة واحدة بأهدافها وهيكلها ومناهجها ونظامها التعليمي وبرامجها وأنشطتها وأسلوبها وتعطيها خصوصيتها).

وتعرف الباحثة الثقافة التنظيمية للمدرسة إجرائياً بأنها: "الخصائص التي تتميز بها بيئة المدرسة الثانوية بمحافظة غزة والمدركة من كافة أفراد المجتمع المدرسي وتؤثر في سلوكهم وأدائهم واتجاهاتهم نحو المدرسة وبالتالي تعمل على تحقيق المدرسة لأهدافها التربوية من خلال قيام مديري المدارس بممارسات إيجابية تؤدي إلى خلق ثقافة تنظيمية بصورة أفضل".

وقد تم تلخيص عناصر الثقافة التنظيمية المدرسية الإيجابية والناجحة في النقاط الآتية:

- رسالة تؤكد على تعلم الطالب والمعلم .
- إحساس قوي بالتاريخ والأهداف .
- قيم جوهرية وافتراضات حول قدرة الطالب والطاقت للنمو والتعلم .
- مجتمع قوي ومهني يستعمل المعرفة والتجربة لتحسين الممارسة.
- قيادة مشتركة توازن بين الاستمرارية والتحسين.
- طقوس واحتفالات تشجع القيم الثقافية الجوهرية .
- قصص تشيد بالنجاح والإنجازات.
- بيئة مادية ترمز إلى المرح والسعادة.
- إحساس مشترك بالاحترام والرعاية للجميع (جابر، 2001 : 27).

ويمكن إضافة العناصر الثقافية التنظيمية التالية إلى المدرسة:

- تطوير رؤية تقوم على جعل الطالب محوراً للعملية التعليمية وتحفيز كل من القادة والطلاب والمجتمع المحلي.

- تقوية عناصر الثقافة القائمة في حال كونها إيجابية وداعمة للقيم الجوهرية.
- تقوية ودعم المعايير والقيم والمعتقدات الإيجابية في كل شيء تقوم به المدرسة.
- استعمال تاريخ الثقافة لتقوية القيم والمعتقدات.

### أهمية الثقافة المدرسية ووظائفها:

أوضح (Stolp: 1994) أن الثقافة المدرسية ترتبط إيجابياً بقوة مع تزايد تحصيل الطلبة ودافعيتهم وإنتاجية المعلم ورضاه، حيث أورد عدة أبعاد تؤثر فيها الثقافة المدرسية فيها وهي: التحديات الأكاديمية، التحصيل، المجتمع المدرسي، وإدراك أهداف المدرسة، كما يلعب الطاقم المدرسي والمجتمع دوراً هاماً في تحديد ثقافة المدرسة ومعاييرها التي يمكن أن تؤثر على نتائج الطلبة (جابر، 2001: 22).

### كما تنبع أهمية الثقافة التنظيمية المدرسية من دورها في التأثير على سلوكيات العاملين فهي:

- توجد الإحساس بالذاتية والهوية للهيئة التدريسية والطلبة.
- تساعد على إيجاد الالتزام لدى العاملين بالمدرسة.
- تدعم استقرار المدرسة كنظام اجتماعي.
- تعمل كإطار مرجعي للعاملين بالمدرسة يستخدم لإعطاء معنى لنشاطات المدرسة ومرشد للسلوك الملائم.
- تساعد على جودة العمل.
- تساعد على سرعة الإنجاز وزيادة الإنتاج.
- تؤدي إلى حسن التخطيط.
- تمتص الصراع في المنظمة.
- تؤدي للمنافسة الشريفة.
- تحقق الأهداف.
- تدعم التحفيز.
- تعكس صورة إيجابية أو سلبية على المنظمة.

## مجالات تأثير الثقافة التنظيمية المدرسية:

يوضح (Keth, 1997) أن الثقافة التنظيمية المدرسية تؤثر في الجوانب التالية:

- الحرية: وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله، والاستقلالية الذاتية، بحيث لا يبدي أي مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما.
- المساواة: بحيث يتساوى الجميع في الحقوق والواجبات والامتيازات، مع عدم تجاهل الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية.
- الأمن: حيث إن تحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للعاملين العمل بكفاءة وإخلاص.
- الإبداع والمخاطرة: ويتوقف على تشجيع إدارة المدرسة للعاملين على أن يكونوا جريئين ومبدعين ومخاطرين، مع إبداء الانتقادات بصراحة.
- الرقابة: بتحديد مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر للإشراف على العاملين وضبط سلوكهم.
- التوجيه: بتحديد مدى قيام المدرسة بوضع أهداف وتوقعات أداءية واضحة. (العاجز وعساف، 2007: 27)

ويوضح السهلي أن (White, 1984) أن هناك مجموعة من العوامل التي يترتب عليها ضعف أو قوة المدرسة وهي:

- حجم المدرسة: كلما صغر حجم المدرسة واشترك أعضاؤها في الأعمال والمهام ازداد احتمال نشأة ثقافة مشتركة.
- العمر التنظيمي: حيث إن المدارس القديمة تتميز بثقافة قوية عنها في المدارس الحديثة.
- التقنية التنظيمية المدرسية: حيث تساعد الإدارة الإلكترونية أتمتة العمل الإداري على إنجاز المهام بفاعلية وكفاءة أكثر، وهذا يسهل قيام ثقافة مشتركة فضلاً على الأثر الإيجابي على مستويات ومعدلات الأداء.
- التنشئة التنظيمية: تساعد على تعزيز وتقوية القيمة التنظيمية اللازمة لتحسين مستوى الأداء.
- البيئة الخارجية: حيث يسهم استقرار بيئته المدرسية الخارجية في وجود استقرار داخلي ومن ثم يسمح ذلك لظهور ثقافة متميزة.
- التغيير التنظيمي: إن كثرة التغيير والتبديل في أعضاء الهيئة التدريسية والصراع السلبي يقلل من احتمال وجود ثقافة قوية (السهلي، 2009: 35).

## خصائص الثقافة المدرسية القوية:

ترتبط الثقافة المدرسية إيجابياً بقوة مع تزايد تحصيل الطلبة ودافعيتهم وإنتاجية المعلم ورضاه، ويلعب الطاقم المدرسي والمجتمع المحيط دوراً هاماً في تحديد ثقافة المدرسة ومعاييرها التي يمكن أن تؤثر على نتائج الطلبة.

وتعتبر الثقافة التنظيمية المدرسية الحجر الأساس في إحداث التطوير المدرسي وزيادة التحصيل والإنجاز الأكاديمي لدى الطلبة، من خلال بناء حراك ومركز ثقل يدعم التغيير والتطوير في التعليم والتعلم.

وتوضح (خطاب، د.ت) أهم خصائص الثقافة التنظيمية المدرسية القوية وهي:

- **التجانس والتماسك:** ويقصد به توافر مجموعة معينة من القيم التي يؤمن بها العاملون، والعمل على توضيحها وترسيخها لديهم، فلا توجد فروق جوهرية للإدراك السائد لقيم المدرسة والممارسات اليومية لها، كما أن هناك قدراً كبيراً من التوافق والتطابق بين أهداف وقيم الأفراد والمدرسة.

- **الابتكار:** ويقصد به توافر نظام من القيم والمعايير والمعتقدات قادر على تحفيز قدرة المدرسة على إحداث وقبول التجديد والتغيير في الأفكار والأساليب والنظم والمخرجات بصورة تجعلها مؤثرة وليست مستجيبة، لما يدعم قدرتها على البقاء والنمو والتميز.

- **التكيف:** ويقصد به توافر نظام من القيم والمعتقدات تدعم قدرة المدرسة على استقبال المثيرات والإرشادات الصادرة من البيئة وترجمتها وتفسيرها، والاستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات والقيود، وتحقيق التكيف.

- **جماعية العمل:** ويقصد بها جود نظام من القيم والمعتقدات يدعم الارتباط والمشاركة بين العاملين في المدرسة حيث تسود روح الفريق (خطاب، د.ت: 165-166).

أسباب ضعف الثقافة المدرسية:

هناك العديد من الأسباب التي تضعف الثقافة المدرسية يوردها ( Leithwood &

Jantzi: 1990: 260) فيما يلي:

- عدم وضوح الأهداف.
- انعزال المعلم عن زملائه وعن الإداريين بالمدرسة.
- تدني مستوى الالتزام بتطبيق الأهداف المدرسية لدى العاملين بها.

## دور مدير المدرسة في تنمية الثقافة التنظيمية في مدرسته:

إن المدرسة الحقة هي التي يسيطر عليها ثقافة تنظيمية إيجابية ويشعر الطلبة بارتياح لحضورهم إليها، كما يشعر المعلمون بارتياح لتدريسهم بها، وفيها يعمل الجميع معاً على تنشيط الاتجاه إلى الرعاية والاهتمام، ويتطلب ذلك بالضرورة وجود إدارة مدرسية فعالة تستند في إدارتها على العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات من جانب المعلمين والآباء وممثلي المجتمع ويجب أن تستهدف الإدارة المدرسية تكثيل قوي العاملين والطلبة والآباء من أجل العمل على تحقيق أهداف المدرسة (مرسي، 2001: 51).

ومن البديهي أن خلق ثقافة تنظيمية جيدة يستوجب أن يعمل مدير المدرسة على بناء مجتمع مدرسي يسوده الاحترام المتبادل بين الطلبة والمدرسين، وأن تكون هناك قنوات اتصال دائمة بين المدرسة وبين الطلبة وأولياء أمورهم وأسرهم، وأن يسود في المدرسة الإحساس بالتوحد والالتزام. وترى الباحثة أن مدير المدرسة مطالب بالقيام بدوره الحيوي، لتحسين الثقافة التنظيمية بمدرسته، من خلال تحسين دوره تجاه كل ما يشكل البيئة المدرسية ببعديها المادي وغير المادي وتمثل في تحسين وتفعيل دوره تجاه كل من المعلمين، الطلبة، المناهج الدراسية، الأبنية، والمرافق والتجهيزات المدرسية والمجتمع المحلي.

وترى الباحثة أنه ينبغي لمديري المدارس الثانوية حث المعلمين على تكوين علاقات إنسانية طيبة مع طلبتهم وتجنب الصدام مع الطلبة والابتعاد قدر المستطاع عن السخرية والتحقير وإشعار الطلاب بالتقدير والاهتمام، لذا يجب على مديري المدارس توجيه معلمهم نحو استخدام الأساليب التربوية الناجحة في التعامل مع الطلبة على أساس الاحترام المتبادل، وكذلك عقد ندوات مفتوحة مع الطلبة ضمن أجواء ديمقراطية لمناقشة مشكلاتهم المختلفة ووضع الحلول والمقترحات لعلاجها .

فإذا توفرت لطلبة المدرسة كافة السبل التي تساعد على التعلم بفاعلية ودون مشكلات، من خلال قيام مدير المدرسة بالأدوار السابقة تجاههم، مما يؤدي إلى زيادة حُبهم للمدرسة وللمعلمين ولمديرها، والتفاني في المحافظة على المدرسة وخدماتها أصبح هناك بيئة تربوية صالحة تنمو فيها قدراتهم وتتهذب فيها سلوكياتهم وتقدم لهم يد العون والمساعدة وترعى فيها شئونهم التعليمية والصحية والاجتماعية، أدي ذلك إلى تدعيم وتنمية الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة حيث إن الثقافة التنظيمية الإيجابية السائدة في المدرسة تبعث على الارتياح لدي الطلبة وتنمي ثقتهم بالمدرسة وتكون دافعاً لهم نحو المزيد من الإنجاز أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في

المدرسة لا تشبع حاجات الطلبة فإن ذلك يؤدي إلى نفور الطلاب وخفض دافعتيهم للإبداع والانجاز .

#### أولاً: دور مدير المدرسة تجاه المعلمين:

إن المعلم يجب أن يكون قد اكتسب المهارات والمعارف والخبرات الضرورية لتحسين أدائه وتطوير عمله، مما يستوجب من مدير المدرسة باعتباره المسئول المباشر عن هؤلاء المعلمين أن يعمل على إشراك المعلمين في إغناء المنهاج، وعمل الدورات التدريبية التي يحتاجها المعلم، والإشراف على مهامه وواجباته داخل المدرسة، وحث المعلم على المشاركة الإيجابية والتعاونية، وإشراكه في النشاطات والخطط والقرارات المدرسية، وتقديم التسهيلات وتوظيف منظومة البحث العلمي وتشجيع المعلم للوصول إلى كل جديد في الفكر والعمل، وتوليد حلول ابتكاريه باستمرار حتى يصل إلى درجة عالية من التميز والأداء والإبداع مما يعزز مكانة المعلم في المدرسة (البدرى، 2006: 188) ويتلخص دور مدير المدرسة في هذا المجال فيما يأتي:

- تقدير العمل الجيد والثناء عليه.
- تشجيعهم على العمل كفريق متكامل ومتعاون.
- الاهتمام بالنمو المهني لهم بتوجيههم للاطلاع على كل جديد في مجال عملهم.
- تشجيعهم على المشاركة الفعالة في التخطيط للأمور التعليمية وفي اتخاذ القرارات.
- أن يمارس سياسة التحفيز مع معلميه، لرفع روحهم المعنوية، وتشجيعهم على العطاء المستمر وبالتالي تحسين المناخ التنظيمي بالمدرسة من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية.
- تدريب أعضاء هيئة المدرسة على القيادة.
- توفير جو هادئ فيه طمأنينة وراحة بال خالٍ من التوتر (أسعد، 2006: 205).

إن توطيد العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين يعد شرطاً أساسياً لنجاح المدرسة في مهامها التربوية ، ( فالثقافة التنظيمية الإيجابية المطلوب توافرها داخل المدرسة، لا تكون دون تنمية العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين بالدرجة الأولى ) ، فالمعلم يُنجز بشكل أفضل إذا شعر بالاهتمام والتقدير ولقي معاملة إنسانية تليق به وبمكانته (أحمد، 1997: 87).

وترى الباحثة أن المدرسين إذا وجدوا في مدرستهم جواً إنسانياً مناسباً، وعوملوا معاملة طيبة تليق بهم وبكرامتهم، دفعهم ذلك إلى الحرص على العمل، وكوّن لديهم الميل إلى مدرستهم بمن فيها وحبهم وتقديرهم لها، وهكذا تكون العلاقات الإنسانية نفسها حافزاً إيجابياً على العمل والإقبال عليه، فالكلمات الطيبة المتبادلة والتشجيع والاستحسان والامتداح والتقدير وعبارات

المجاملة بين المدير والمدرسين، كلها وسائل هامة في إرساء قواعد العلاقات الإنسانية السليمة وتدعيم الثقافة التنظيمية الإيجابية في المدرسة كذلك ينبغي لمدير المدرسة أن يعمل باستمرار على إتاحة الفرصة للمعلمين للتدريب على كل ما يستجد من تطورات تربوية في مجال طرق التدريس الحديثة واستخدام التكنولوجيا التعليمية وتوظيفها بفاعلية في العمل التربوي وأن يشجع المعلمين على حضور اللقاءات التربوية والمؤتمرات العلمية التي تعقدها الجامعات، كي يكونوا على تواصل مع آخر المستجدات العلمية والتربوية.

### ثانياً: دور مدير المدرسة تجاه الطلبة:

يعتبر الطلبة محور العملية التربوية والتعليمية، فعلى عائقهم يقع نمو مستقبل مجتمعهم، وازدهار جوانبه الحضارية والثقافية وهم العنصر الأساسي الذي تسخر له جميع الإمكانيات في المدرسة من أجل إعدادهم وفقاً لمتطلبات المجتمع، وتعد الكثير من الآمال والطموحات عليهم ومدير المدرسة كقائد ومشرف تربوي، ينبغي أن تكون علاقته مع الطلبة مرتكزة على استراتيجية واضحة، تهدف إلى مساعدتهم والارتقاء في مختلف المستويات سلوكياً ومعرفياً وروحياً وجسماً واجتماعياً وثقافياً وتربوياً، وأن يتحسس ويتلمس مشكلاتهم ويحاول الأخذ بيدهم ليكونوا نواة صالحة ومنتجة تفيد الوطن ويستفيد منها المجتمع (الأغبيري، 2005: 141). هذا بالإضافة إلى ضرورة فهم مدير المدرسة لخصائص وحاجات الطلبة، حتى نضمن استناد هذه العلاقة على أسس سليمة يمكن أن تسهم بشكل كبير في تحسين ثقافة المدرسة بما يساعد على تحقيق أهداف المدرسة بشكل أفضل (مصطفى، 2002: 176) لذلك أورد (نشوان، 1992: 304) مجموعة من المهام لمدير المدرسة في رعايته لطلابه ومنها:

- يجب أن يعمل مدير المدرسة على توفير بيئة مدرسية يشعر فيها الطلبة بالطمأنينة والارتياح، وتكون مشجعة على الإبداع.

- تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين وبين الطلبة وبعضهم البعض.

- العمل على تنمية الاتجاهات السليمة في نفوس الطلبة في المدرسة، وذلك بتهيئة المناخ الملائم والمناسب للطلاب، لكي يمارس بعض الأنشطة والفعاليات التي تؤدي إلى غرس وتنمية الاتجاهات الإيجابية.

وترى الباحثة أنه ينبغي لمديري المدارس الثانوية، حث المعلمين على تكوين علاقات إنسانية طيبة مع طلبتهم، فطلبة المرحلة الثانوية بحاجة إلى إشعارهم بالتقدير والاهتمام، وليس السخرية والتحقير كذلك يجب على مديري المدارس توجيه معلمهم نحو استخدام الأساليب التربوية الناجحة في التعامل مع الطلبة على أساس الاحترام المتبادل، وعقد ندوات مفتوحة مع الطلاب

ضمن أجواء ديمقراطية لمناقشة مشكلاتهم المختلفة ووضع الحلول والمقترحات لعلاجها، فإذا توافرت لطلبة المدرسة كأنه السبيل التي تساعد على التعلم بفاعلية ودون مشكلات، من خلال قيام مدير المدرسة بالأدوار السابقة تجاههم، فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة حبهم للمدرسة، ولعلميها ولمديرها، والتفاني في المحافظة على المدرسة وخدمتها مما يؤدي إلى تحسن ونمو الثقافة التنظيمية بالمدرسة وينمي ثقة الطلاب بالمدرسة وإقبالهم على التعلم بحماس ويكون دافعاً لهم نحو مزيد من الإنجاز والإبداع.

### ثالثاً: دور مدير المدرسة تجاه المناهج الدراسية:

لمدير المدرسة كونه المشرف المقيم دور كبير في عملية تحسين المناهج الدراسية، وتطويرها، وذلك لقربه من المعلمين وتعامله المباشر مع جميع مكونات المنهاج، فهو يمثل القائد الإداري القادر على الإبداع المتمتع بقدرٍ كافٍ من الكفاية العلمية والشخصية القيادية ويكمن دوره في توجيه المعلمين في التخطيط لتحسين المنهاج وتطويره، وأن يضع من الأنشطة ويُدخل من الأساليب الجديدة المتطورة ما يُضفي على المناهج والكتب الدراسية بهاءً ورونقاً وتذكر (محاميد، 2005: 97) أن من مجالات اهتمام مدير المدرسة فيما يتصل بالمنهاج الدراسي:

- وضع برنامج لتلبية احتياجات المنهاج وإثرائه وتحسين طرائق تنفيذه في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- التعرف الحقيقي على مستوى أداء المعلمين العاملين معه، فاقتصاد تقويم مدير المدرسة للمعلم على الجانب الإداري يحد من دوره.
- التدريب المحلي للمعلمين، حيث يقوم مدير المدرسة بعقد برامج تدريبية داخل مدرسته تسد حاجات العاملين معه.
- إظهار دوره الفاعل والمؤثر في توضيح فلسفة المناهج وأهدافها لأولياء الأمور الذين يحتاجون إلى ذلك بصورة كبيرة.

وترى الباحثة أنه ينبغي لمدير المدرسة أن يحث المعلمين على توظيف المختبر المدرسي بفاعلية، وإتاحة الفرصة للطلبة للاستفادة من المكتبة المدرسية، من خلال المطالعة والقيام بعمل البحوث المتصلة بالمواضيع التي يدرسونها في المنهاج، وأن يشرف على تنظيم رحلات تعليمية تخدم أهداف المنهاج.

كذلك ترى الباحثة أن مدير المدرسة بصفته القائد التربوي الأول في مدرسته، مطالب بمتابعة تنفيذ المعلمين للمناهج الدراسية بشكل مستمر، ومعالجة الصعوبات التي يواجهونها والعمل على توفير كافة المصادر والتسهيلات التي يتطلبها تنفيذ المناهج بكفاءة وفاعلية، والعمل على ربط



المنهاج بالبيئة المحلية للطلبة، وتشجيع المعلمين على الإطلاع المستمر على آخر المستجدات العلمية والتكنولوجية والتربوية في مجال تخصصاتهم من أجل رفع كفاءة المعلمين في تدريس المناهج، وتسهيل عملية استيعاب المناهج الدراسية من قبل الطلبة، وبالتالي توليد اتجاهات إيجابية نحوها كونهم يستوعبوننا وتلبي حاجاتهم وهذه كلها عوامل تدعم باتجاه تحسين الثقافة التنظيمية لسائدة بالمدرسة.

#### رابعاً: دور مدير المدرسة تجاه الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية:

إن تهيئة البناء المدرسي المناسب يوفر للطلاب راحة نفسية وتجعله يقبل على المدرسة معتبراً إياها بيته الثاني الذي يلجأ إليه ويعتبر المبني المدرسي بمثابة البيئة أو الوسط الذي تجري فيه العملية التربوية (عابدين، 2001: 140).

وترى الباحثة أن لمدير المدرسة دوراً هاماً في العمل على نظافة وصيانة الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية وصلاحياتها لعملية التعليم والتعلم، وكذلك الإشراف على المقصف والمرافق الصحية والمختبر المدرسي والمكتبة المدرسية وذلك من أجل توفير البيئة التعليمية المناسبة والمريح للطلاب داخل المدرسة، وقد أورد (العجمي، 2003: 79) مجموعة من الأدوار لمدير المدرسة في هذا المجال نذكر منها:

- بالنسبة للغرف الصفية يمكن لمدير المدرسة العمل على إيجاد الجو الصفي المادي والنفسي المريح لتعلم الطلبة.

- مراعاة التوزيع المناسب لإعداد الطلبة على الغرف الصفية.

- يعمل المدير على صيانة الأثاث في الصفوف وإصلاح ما يعطب منه بالتعاون مع المشرف ومع الطلبة والمعلمين، واستدعاء الفنيين من الإدارة التعليمية كلما دعت الحاجة.

#### خامساً: دور مدير المدرسة في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي:

إن المدرسة لم تعد بفردتها قادرة على تحقيق أهدافها المنشودة لذلك نجد أن المدارس المنفتحة على مجتمعها المحلي استطاعت تحقيق أهدافها بتنسيق مع أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي حيث يستطيع مدير المدرسة توظيف خبراتهم لإنجاز بعض المشروعات في المدرسة من خلال إشراكهم في جميع مراحل العملية التربوية. (عطوي، 2001: 273).

وترى الباحثة أن دور مدير المدرسة في هذا المجال هو العمل على تحقيق الربط والتفاعل البناء بين المدرسة والمجتمع من أجل خلق مناخ وثقافة تنظيمية إيجابية داخل المدرسة، حيث تمثل علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي عنصراً هاماً من عناصر الثقافة التنظيمية للمدرسة. لذلك يرى

(محاميد، 2005: 53) أن مدير المدرسة يحتاج إلى تطوير وتحسين علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي من خلال قيامه بما يلي:

- مقابلة الآباء وغيرهم من الأهالي الراغبين في مناقشة بعض المسائل التربوية.
- تنظيم مكتبة يستفيد منها الآباء والأبناء بشكل عام.
- تشجيع الآباء على زيارة المدرسة بدعوات عامة أو خاصة للتعرف على كافة نواحي النشاط فيها.
- إشراك الطلاب في المدرسة في أعمال تطوعية تنفذ لخدمة المجتمع المحلي مما يساهم في زيادة الحس الوطني والانتماء للمجتمع.
- تعريف الآباء ببرامج المدرسة وأوجه نشاطها.
- تنظيم برامج للاستفادة من إمكانيات المجتمع المحلي المادية والبشرية، حيث لم تعد قدرات المدرسة بمفردها قادرة على تحقيق أهدافها المنشودة.
- تحديد أوجه التعاون بين الآباء والمعلمين للاستفادة من خبرات الآباء وإمكانياتهم في دعم العملية التعليمية وبخاصة في المجالات العملية للأبناء.

ويقع على عاتق مدير المدرسة التخطيط لخدمة المجتمع المحلي من خلال المدرسة وما تحويه من طلبة، ومبان، ومرافق، وتجهيزات، وبذلك عليه أن يضع برنامجاً فاعلاً لخدمة البيئة المحلية فيعمل على المساعدة في تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية والترفيهية في المجتمع المحلي، ووضع الخطط لبرنامج العلاقات العامة، ومقابلة الآباء وغيرهم من الزائرين ومناقشة مشكلات المدرسة معهم، ويعلن عن أهداف المدرسة وسياستها، ويشرح وسائلها لأولياء الأمور. ويشير (الأغبيري، 2005: 141) إلى أن مدير المدرسة مسئول عن صلة مدرسته بالمجتمع المحلي وذلك من خلال مجلس الآباء أو ما يعقد من اجتماعات ومن ندوات، ومن لقاءات تربوية هادفة، أو ما يقدم خدمات توثق المدرسة بها، أو ما يقام من معارض أو متاحف، وكذلك ما يقدم للبيئة من خدمات تسهم المدرسة فيها بإسهامات إيجابية ومتنوعة.

وتوجد كثير من الأنشطة والبرامج المدرسية التي يمكن لأولياء الأمور الاشتراك فيها، وذلك لتوثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي، ومنها مجلس أولياء الأمور الذي أصبحت التربية الحديثة تعتبره الجسر الذي يوصل المدرسة بالمجتمع، ولعل من المجالات الهامة التي تستطيع هذه المجالس الإسهام فيها، العمل على زيادة وعي المجتمع المحلي واهتمامهم بالتعليم، وتكتيك

اتجاهات الآباء نحو الاهتمام بتعليم أبنائهم، هذا بالإضافة إلى مساعدة المدرسة في كثير من المشكلات المتعلقة بالنظام والانتقطاع عن المدرسة، والتأخر الدراسي، وجنوح التلاميذ أو انحرافاتهم. وهناك أنشطة أخرى يشارك فيها أولياء الأمور المدرسة ويتم بعضها عن طريق ندوات لأولياء الأمور بين الحين والآخر لتبصيرهم بمواطن الضعف وطرق علاجها، وأهمية النشاط في تكوين شخصية الطالب كما قد يكون من المفيد اشتراك أولياء الأمور في النشاط المدرسي مع أبنائهم كإعداد زيارات ورحلات مدرسية يشارك فيها الآباء

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أن مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً، يتولى مهام إدارة المدرسة، ويعمل على تنسيق وتوجيه جهود جميع العاملين بمدرسته، من أجل خلق مناخ تربوي سليم تتحقق في ظلّه الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية، كذلك فإن مدير المدرسة مطالب بالقيام بدوره الحيوي لتحسين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي بمدرسته من خلال العمل على بناء مجتمع مدرسي، يسوده الاحترام المتبادل بين الطلبة والمدرسين وأن تكون هناك قنوات اتصال دائمة بين المدرسين وبين الطلبة وأولياء أمورهم، وأن يسود في المدرسة الإحساس بالالتزام والتوحد، فمدير المدرسة مطالب بالقيام بدوره الحيوي لتحسين الثقافة التنظيمية بمدرسته من خلال تحسين دوره تجاه كل ما يشكل البيئة المدرسية ببعديها المادي وغير المادي.

## ثانياً: الإبداع الإداري

- مقدمة .
- المفاهيم العامة للإبداع .
- مفهوم الإبداع الإداري .
- مستويات الإبداع .
- خصائص الإبداع .
- مراحل العملية الإبداعية.
- حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية .
- مكونات الإبداع الإداري .
- أهمية الإبداع الإداري.
- عناصر الإبداع الإداري.
- مبادئ أساسية في الإبداع الإداري.
- متطلبات الإبداع الإداري .
- العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري .
- مقومات الإبداع الإداري .
- سمات وقدرات القائد الإداري المبدع .
- القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية.
- معوقات الإبداع الإداري .
- المهارات المطلوب توافرها في مدير المدرسة.
- دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين.
- أهمية تواجد قائد مبدع داخل المدرسة.

## المبحث الثاني

### الإبداع الإداري

#### مقدمة:

حين تكافح المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة والتنافسية أو المحافظة عليه، فإن الإبداع والابتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية، فالمنظمات تقيس في اقتصاديات غير ملموسة، اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والإبداع .

ويشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات وبالتالي فإن الإبداع يصبح أمراً حتمياً وبخاصة للدول النامية التي تسعى إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني، فالإبداع هنا يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير (عيد، 2008: 30).

إن قضية الإبداع من القضايا المعاصرة التي أخذت جل اهتمام الباحثين، في عالمنا المعاصر، قد اتسمت بالتعقيد والتشابك من حيث ماهيتها ومنهجيتها، وما يؤثر فيها من دوافع نفسية وعوامل بيئية خارجية وقد اهتم بعض السيكولوجيين اهتماماً بالغاً بدراسة القدرات الإبداعية وارتاد هذا الميدان نخبة من المتخصصين في الجامعات ومراكز البحوث العلمية في جميع أنحاء العالم (البريدي، 1999: 49).

ويعتبر مصطلح الإبداع من أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة (هيجان، 2005: 8) ومن أهم الأهداف التربوية المعاصرة وقد اجتهد الكتاب في تقديم تعريف شامل له، ولكن اختلف الباحثون في تحديد هذا المفهوم وذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة، وإلى تباين الباحثين في خلفياتهم العلمية والثقافية من جهة أخرى (روشكا، 1989: 190).

#### المفاهيم العامة للإبداع:

#### مفهوم الإبداع من الناحية اللغوية :

هو مصدر أبداع، وأبداع الشيء أي استحدثه وأخرجه على غير مثال، وابتدع الشيء بدعة أو ابتداعا والابتداع هو الخروج على الأساليب القديمة باستحداث أساليب جديدة (ابن منظور، 1980: 6) فهو ابتكار شيء غير نمطي غير متكرر، ولفظ مبدع اسم من أسماء الله الحسنى.

يقول تعالى " بديع السموات والأرض " (سورة البقرة: آية 117) أي خالقها ومبدعها سبحانه وتعالى على غير مثال سابق

وقد عرفه (روشكا، 1989: 19) بأنه (الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل، ذو قيمة من قبل الفرد والجماعة " .

وعرفه (منصور، 1989: 85) بأنه " العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والعنوان في مجال تكوين بعض الأفكار أو الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار هذه الفروض، وإبصال النتائج التي توصل إليها المفكر إلى الآخرين".

وعرفه (جيلفورد) بأنه " تنظيمات من عدد من القدرات العقلية البسيطة وتختلف هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الابتكار وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة اللفظية والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات " (رشوان، 2002: 13) .

وعرفه (الصرن، 2001: 28) بأنه " أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة".

وعرفه (جروان، 2002: 190) بأنه " المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير " .

وقد لخص (جروان، 2002: 22) الإبداع بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج من مستوي الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية فهو قدرة على إنتاج أفكار جديدة بواسطة استخدام التفكير الخلاقة".

وحيثما أرادت (أيوب، 2000: 7) أن تعرف الإبداع نظرت إليه نظرة شمولية من جميع الجوانب حيث عرفته بأنه (القدرة على إيجاد أشياء جديدة، قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات، أو خدمات أو طرق أو أساليب عمل مفيدة، حيث يبني الإبداع على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها اعتماداً على قدراته العقلية وطلاقته الفكرية، ومعارفه التي يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب.

ويعرفه (السليم، 2002: 21) بأنه: " قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والمخاطرة والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل والفكر المغاير، والتي تظهر كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير، وهذه القدرة من الممكن تنميتها وتطويرها، وهي قدرة عامة ليست خاصة بأفراد دون غيرهم".

وبملاحظة ما تتضمنه التعريفات السابقة لمفهوم الإبداع يمكن استنتاج ما يلي:-

- الإبداع ظاهرة معقدة جداً و ذات وجوه أو أبعاد متعددة أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محدداً.
- الإبداع تقديم الجديد غير المسبوق.
- الإبداع هو نزعة تفوق وهو استعداد فطري عند بعض الأشخاص يُنمي بالتدريب وتعلم المهارات والتعليم.
- الإبداع هو استحداث أو ابتكار شيء جديد فهو نقيض التقليد والمحاكاة.
- الإبداع تصرف يهدف إلى تحقيق إنتاج يتميز بالحدة والملائمة وإمكانية التطوير.
- الإبداع هو مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.
- قدرة عقلية تتفاوت من شخص لآخر ويمكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.
- خروج عن المألوف في طريقة حل المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية باستخدام عناصر المرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل.
- وترى الباحثة أن الإبداع يتمثل في أنه " قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة مع الاستعانة بالآخرين في توليد هذه الأفكار، وإعادة صياغة خبراته السابقة التي تساعد على بزوغ الجديد والنادر والمبتكر بما يمكن من وضع تصورات مستقبلية".
- وقد اتفقت غالبية المفاهيم على أن عملية الإبداع تعني إنتاج أفكار جديدة ومفيدة أو اختراع لأشياء تقع خارج نطاق المألوف وتحقق فائدة اجتماعية، أو عمليات تعتمد على قدرات عقلية وفكرية تحقق النفع للجميع.
- وتتمثل في الإتيان بشيء مختلف سواء أ كان هذا الجديد فكرة أو أسلوب أو حل لمشكلة ما.

### مفهوم الإبداع الإداري :

تزخر الألفية الجديدة بالعديد من التغيرات والتحديات الكثيرة التي تواجه المدرسة الثانوية والتي تحتاج إلى قائد مبدع يستطيع أن يواجه هذه التحديات بنجاح ويتوصل إلى حلول ومقترحات مبتكرة إزائها وخاصة أن هذه التحديات قد زادت بعد اتجاه الكثير من المدارس الثانوية نحو تطبيق بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي أعطت المدرسة المزيد من التمكين والاستقلالية لتحقيق التجديد الذاتي لها، وأن توافر مثل هذه القيادة بقدراتها المتعددة تستطيع الوفاء بالكثير من

المتطلبات اللازمة لإنجاح التجديد لها وتمكن المدرسة الثانوية على صنع الاختلاف وتخلق لها ميزة تنافسية .

ويعتبر الإبداع والتفكير الإبداعي من أهم الأهداف التربوية المعاصرة والتي يمثل مدير المدرسة الركن الأساسي فيها وهو حجر الزاوية وبه تنطلق المدرسة نحو الإبداع والتميز (البريدي، 1999:49) وتواجه المدرسة العديد من المشكلات المتداخلة والأعباء الكثير والمعلومات الجديدة المتسارعة نظراً للتغيرات السريعة المحيطة بها، كل هذه الاعتبارات والتحديات تحث على جذب القادة الأكفاء الذين لديهم القدرة على امتلاك مهارات التفكير الإبداعي واستخدامها لمواجهة تلك التحديات وتذليل العقبات وتحسين أداء جميع العاملين بالمدرسة (إسماعيل، 2002: 15).

وحيث إن التعليم يتأثر إلى حد كبير بقدر ما يحدثه مدير المدرسة من تطور في أداء العاملين، وكذلك في النواحي الإدارية التي يمارسها يومياً، فإن نجاح مدير المدرسة في أداء رسالته يتوقف على مدى تهيئة العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري، وتشجيع الابتكارات والقضاء على كل ما من شأنه أن يعيق الإبداع بأي شكل من الأشكال (الحقاني، 2001: 20). ومن هنا بدأ الاهتمام بالإبداع الإداري كأحد الآليات الهامة اليوم التي تساعد إلى حد كبير في التعرف إلى مدي قدرة المدرسة على التقدم ويختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإبداع الإداري، ويرجع ذلك إلى كثرة المجالات التي شاع فيها هذه المفهوم من ناحية، والى تباين واختلاف الباحثين في خلفياتهم العلمية والثقافية من ناحية أخرى . وبالتالي لا يوجد تعريف جامع مانع لهذا المفهوم .

**فقد عرف (القحطاني، 2001: 338) الإبداع الإداري بأنه :**

"استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقييم".

ويعرف (أبو فارس، 1990: 22) الإبداع الإداري في: "امتلاك أعضاء الإدارة المدرسية لمهارات التفكير الإبداعي وتنميتها من خلال الأساليب والطرق المتنوعة لتنمية الإبداع والتفكير النقدي لديهم وذلك من أجل التمكن من حل المشكلات بفاعلية وإيجاد حلول مبتكرة لها وتنمية ذاتهم مهنيًا".



ويعرف (المعلم، 2006: 16) الأداء الإداري بأنه: "قدرة القائد على ابتكار أساليب وأفكار جديدة يمكن أن تلقي التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية".

وتعرف (الحميدي، 2005: 35) الأداء الإداري المبدع في المؤسسات التعليمية بأنه "قيام مدير المؤسسة بوضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل للسياسات والإجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل وفق منهجية التعامل في البنية المدرسية مما يسهم في جودة الأداء والوصول إلي حلول مبتكرة وجديدة للقضايا والمشكلات التي تحدث في الهيئة المدرسية مما يسهم في تفعيل العملية التعليمية وقدرة المدرسة على التكيف والتميز".

ويعرف (عامر، 2001: 598) الإبداع الإداري في أنه يتمثل في الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والتي تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة، أو برامج تطويرية للعاملين، جديدة في مضمونها وشكلها أو نظاماً إدارياً جديداً مما يؤثر بشكل غير مباشر في تحقيق أهداف العمل الإداري وتساعد على تقديم أفضل خدمة للمجتمع .

وتعرف (القاسمي، 2002: 548) الإبداع الإداري بأنه: " قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وعملائها.

وبالرغم من تعدد التعريفات التي وضعت لتحديد المقصود لمفهوم الإبداع الإداري، إلا أننا نرى أنها:

جميعاً تصب في بوتقة واحدة، وتتفق على فكرة مؤداها أن الإبداع الإداري ببساطة هو التوصل إلى شيء جديد قد يكون خدمة أو سلعة أو نظرية أو أسلوب إداري أو اختراع جديد، كما أنه ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبتكر جديدة تماماً وإنما يكفي أن يكون الإبداع مجرد تأليف لأشكال قديمة، فالمبدع قد يستفيد من أفكار غيره، ولكنه يوظفها توظيفاً جديداً، ويرى فيها معاني جديدة لم يسبقها إليه أحد، وبالرغم من أن مصطلح الإبداع الإداري يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة إلا أنه يستخدم مقروناً بالمنظمة أو الإدارة كالإبداع الإداري، فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة تدخل فيها العديد من العوامل التي تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب العديد من العوامل التي تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها (هيجان، 2005: 8).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن للباحثة أن تعرف الإبداع الإداري بأنه: "قدرة مدير المدرسة على استخدام خبراته، ومعارفه وما لديه من إمكانيات لتقديم أفكار جديدة، وأساليب عمل متميزة من خلال التجاوب المبدع مع المواقف المختلفة، ومتغيرات بيئة العمل، وذلك من أجل تقديم حلول مبتكرة، ورفع فاعلية الأداء الإداري والتعليمي على حد سواء"

**مستويات الإبداع:**

إن الإبداع يظهر على مستويات مختلفة ومن الضروري التمييز بين هذه المستويات، ويمكن تصور الإبداع في مستويات ثلاثة كما أوردها (شكير، 2002:228)

**أولاً: مستوى الإبداع الفردي:**

ويعتبر المستودع الأول للإبداع أو القاعدة الأساسية، ويبدأ في المراحل الأولى من العمر وفيه يحاول المبدع سد الفجوة القائمة بين ما هو معروف وبين المجهول عن طريق التعبير المستقبلي أو الانطلاق الفكري والخيالي كرسوم الأطفال أو محاولة الطلاب إيجاد حلول غير مسبقة لمسائل أو مشكلات ما تعترضهم في مسيرتهم الحياتية .

**ثانياً: مستوى الإبداع الناقد:**

وهذا المستوى يقوم على أساس التفكير الذي يتجاوز التبصير الحر، حيث ينتقد أسس النظم القائمة للأشياء ويسوق حججاً مضادة تستند إلى المنطق في رفضه، فهذا المستوى بمثابة جسر يعبر من خلاله نحو إبداع أكثر نضجاً وتميزاً.

**ثالثاً: مستوى الإبداع الخلاق:**

وهو أعلى مستويات الإبداع وأكثرها نضجاً وأصاله، فهو لا يتوقف عن مجرد تجميع ورفض النظم القائمة، بل يسعى للانطلاق منها ويتبع سبيلاً لم يطرقه أحد من قبل، ويتخذ بداية جذرية تختلف عن الحاضر وكل ما يتوقعه الناس.

في حين يورد (السيد، 2002:92) تقسيماً آخر لمستويات الإبداع تتكون من خمسة مستويات كالتالي:

- 1- الإبداع التعبيري:** ويسعى لتطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال هذا النوع من الإبداع الرسومات العفوية للأطفال.
- 2- الإبداع الإنتاجي:** ويشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول دونما شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج ومثال ذلك تطوير لوحة فنية أو مسرحية شعرية.
- 3- الإبداع الابتكاري:** ويشير إلى البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاماً جوهرياً في تقديم أفكار أو مصارف أساسية جديدة، ومثال ذلك ابتكار نظريات في العلم أو الفن، ولكنها مستندة إلى أفكار ونظريات موجودة سابقاً.

4- **الإبداع التجديدي**: ويشير إلى القدرة على اختراق قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة كتلك التي قدمها كوبرنيكس في إضافات جوهرية في توسيعه لنظرية بطليموس في علم الفلك وإعادة تفسيرها.

5- **الإبداع التخيلي**: وهو أعلى مستويات الإبداع وأندرها ويتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلياً، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة. وقد أشارت (السرور، 2005:87) إلى إمكانية التميز بين ثلاثة مستويات للإبداع:

1- **الإبداع على مستوى الفرد**: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع وتميزه عن غيره: حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، القدرة على التحليل.

2- **الإبداع على مستوى الجماعة**: هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكثر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها. وتوصل إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:

- إن الجماعة شديدة التنوع تتيح حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.

- إن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

- إن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بينها انسجام.

- إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

- إن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

3- **الإبداع على مستوى المنظمة**: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وتتميز المنظمات المبدعة بالصفات التالية:

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب والتمرين رغم الفشل.

- قوة الاتصال.

- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.

- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.

- الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة، وعدم التحويل إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
  - البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
  - الشدة واللين معاً.
- وقد أكد (حريم، 2004:65) على أهمية تطوير وتشجيع الإبداع على مستوى الجماعات، فالتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات تستدعي تطوير جماعات عمل مبدعة وفي هذا الصدد أشار إلى أن إبداع الجماعة يتأثر بالعوامل التالية:
- البصيرة/الرؤية ويشير إلى الأفكار المشتركة، والنتائج القيمة للجماعة، وتزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم تتعلق بأهداف الجماعة.
  - المشاركة الآمنة: ومن المعروف أن المشاركة تقلل من مقاومة التحيز، لذا فالبيئة والمناخ اللذان يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد)، هما الأكثر احتمالاً بتعزيز الإبداع الناجح.
  - الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يقوم به الأفراد بتقييم إجراءات العمل، وتحديدها بشكل مستمر ومن خلال إثارة الجدل والبناء تظهر أفكار جديدة، وبانعدام مثل هذا المناخ، فإن الجماعة لا تقوم بفحص إجراءات العمل وبالتالي تقل احتمالات الإبداع.
  - دعم ومؤازرة الإبداع: فمتى يحدث الإبداع، يجب توفر المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة بتوفير الوقت والموارد.

### خصائص الإبداع:

- يذكر (عيد، 2008:15) مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع وهي كالتالي:
- الإبداع ظاهرة فريدة وجماعية، فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث يتم ممارسته عن طريق الجامعات والمؤسسات، بل يمكن القول إن الإبداع الجماعي والمؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة.
  - يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
  - الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب النظرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف المكان والزمان وبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.
- الإبداع يبدأ بالتحليل للفرص وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والسياسات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة والاستماع.
- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلب إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

### مراحل العملية الإبداعية:

ما زال فهم عملية الإبداع ومراحلها من أكثر القضايا الخلافية بين التربويين وعلماء النفس ولا بد أن تمر العملية الإبداعية في مراحل متسلسلة ومتكاملة تتمثل في إحساس المبدع بوجود مشكلة معينة، تسبب له نوعاً حالة من عدم الاتزان، وهذه الحالة تدفعه إلى إيجاد حل لها لإعادة حالة التوازن، وقد ذكر (المعلم، 2006:25) أقوالاً عديدة لبعض العلماء والمهتمين في هذا المجال وكلها تتحدث عن مراحل العملية الإبداعية ولكن أكثر النماذج شهرة وتداولاً هو نموذج (والاس) عالم النفس الذي يقول إن الإبداع على مستوى الفرد يحتاج إلى مراحل أربع:

#### 1- مرحلة الإعداد (التحضير Preparation):

في هذه المرحلة تُحدد المشكلة وتُفحص من جميع جوانبها، وتُجمع المعلومات حولها ويُربط بينها بصور مختلفة بطرق تحدد المشكلة. وتشير بعض البحوث إلى أن الطلاب الذين يخصصون جزءاً أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعاً من أولئك الذين يتسرعون في حل لمشكلة.

#### 2- مرحلة الاحتضان (الكمون أو الاختمار Incubation):

وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملاً هاماً فالأفكار الجديدة تكون مخترنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة وهذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة التي تشهد

عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تشمله من معاناة داخل الباحثة، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان.

### 3- مرحلة الإشراق (أو الإلهام (Illumination):

وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلات. ولهذا تعتبر مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع.

### 4- مرحلة التحقق (Verification):

وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع وفي هذه المرحلة يتعين على المتعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئاً من التغيير والصقل فهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة (المبدعة) (الطيبي، 2001: 56)

وفي الواقع فإن هذا التصنيف لمراحل العملية الإبداعية وغيرها من التصنيفات، لا يعتبر دقيقاً من وجه نظر الكثير من الباحثين، ذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومنسقة ومتتالية كما يبدو من هذه التصنيفات بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات.

والخلاصة: أن الإبداع قد يتحقق من خلال العمليات المنظمة، إلا أن العمليات المنظمة لا تحقق الإبداع بالضرورة.

### حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية :

تعتبر الإدارة الإبداعية سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الشرسية وكذلك ديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص وتهديدات وظهور التكتلات الاقتصادية وبالتالي هناك مجالات كثيرة للإدارة الإبداعية سواء في بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين، أو في الاستجابات المحدثّة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تحويلها إلى فرص إبداعية وتعظيم قدرات وإمكانيات التنظيم الإداري، وعلى ذلك فإن أهم أسباب حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية ترجع إلى ما يلي:

- تعتبر الإدارة الإبداعية عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات .
- تعيش المنظمات الحديثة ظروفاً متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية.
- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه .

- تزايد حدة المنافسة يفرض الحاجة إلى الإدارة المبدعة لزيادة القدرة التنافسية .
- تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الانترنت وما تتيحه من قدرات غير مسبوقه نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات .
- العولمة والتعامل معها تتطلب إدارة إبداعية .
- حاجة الدول وبخاصة الدول النامية إلى الإدارة الإبداعية بحيث يمكنها ذلك من مسايرة التطور .

- وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.

يبرز الإبداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية، حيث إن أية قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانغلاق والانهيار (عيد، 2008: 212) .

#### مكونات الإبداع الإداري :

يتكون الإبداع الإداري من ثلاثة مكونات أساسية والتي سوف يتم توضيحها فيما يلي:

#### مهارات التفكير الإبداعي :

إن امتلاك القائد الإداري لهذه المهارات تمكنه من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير وتجميع أكبر قدر ممكن من الأفكار الجيدة والمنفردة والمتنوعة غير المتوقعة، وذلك للتحديد الدقيق للمشكلة والاقتراب منها بالإضافة إلى أنها تجعل القائد أكثر حساسية للمشكلات .

#### الخبرة :

وتشتمل على المعرفة والفهم وهي تمثل الخلفية التي تمكن القادة الإداريين من الوصول إلى الحلول الخلاقة، والتي تجعل أفكارهم أكثر قوة، وتدفع الآخرين إلى تبني رؤية القائد في العمل، لذلك فإن الخبرة تعد مكونا أساسيا من مكونات الإبداع حيث إن عدم توافرها تدفع القادة الإداريين إلى قتل الأفكار الجديدة بدلا من تدعيمها، وعدم تفهم السلوك الإبداعي لبعض معلمهم كما ينعكس على فشلهم في تدعيم الطرق الإبداعية في التدريس لأنهم ينظرون إليها على أنها إهدار ومضيعة للوقت.

#### الدافعية :

يتطلب الإبداع سلوكاً مكثفاً من القائد يقف وراءه دافعاً كبيراً، وينبع الدافع من داخل الشخص، ويتمثل في الرغبة في الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص، بالإضافة إلى أن الدافع هو الذي يحرك أداء القائد ويساعد على استمراره ويوجهه نحو الغاية التي يقصدها (المنصور، 2008 :27).

### أهمية الإبداع الإداري :

يشير (عسيري، 1999، 12) إلى أن أهمية الإبداع الإداري تنبع من كونه عملية مركبة تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلاً، والقدرة على التفكير وفق تطورات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم، وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ والتثبت من جدواها وفعاليتها.

إن الإبداع الإداري يعتبر عنصراً هاماً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية فعلى ضوءه تتحدد درجة تقدم الأمم ورفيها، ويرتبط ذلك بمدى تشجيعها للقدرات والطاقات لتعبر عن نفسها، وتعتبر الدول النامية بأمر الحاجة إلى الابتكار والتطوير، فابتكار استراتيجيات فعالة للتنمية الاقتصادية يعتبر أمراً هاماً بالنسبة لها وعلى مستوى المنظمات يعتبر الابتكار والتطوير نشاطاً رئيسياً في أعمالها وعنصراً أساسياً في نجاحها وتحقيق أهدافها وتوضح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية:

- تواجه المؤسسات التعليمية حالياً ومستقبلاً مرحلة صعبة من التغيير .
- 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.
- يساعد الإبداع على تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم .
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم .
- يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين .
- يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم .



- يساعد الأفراد في تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل وبالتالي قدراتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة.
- يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة (الصرن، 2001: 195).

وتؤكد الباحثة على أهمية أن يسود الإبداع الإداري في المنظمات، وأن يعطى مزيداً من العناية والاهتمام، وأن تقوم المنظمات بتوظيف كافة مواردها وإمكانياتها للتشجيع على الإبداع مع رعايته وتنميته لدى جميع العاملين، وأن كل ما ينفق من وقت وجهد ومال من أجل تحقيق الإبداع، يعتبر استثماراً ناجحاً تفوق عائداته تكاليفه وتتحقق منه فوائد متجددة على مدار حياة المنظمة.

#### عناصر الإبداع الإداري :

توجد القدرات الإبداعية بدرجات متفاوتة عند الناس، على اختلافهم في النشأة والثقافة والتعليم والخلفيات، ويرى البعض أن هناك غريزة لتحقيق الذات، وتحصيل الكمال عند الإنسان يطلق عليها الذات الإبداعية وهي السبب الأول والمحرك الرئيسي للسلوك، بالإضافة إلى القدرات الإبداعية التي يمكن اكتسابها سواء عن طريق التعليم الرسمي أو التدريب المنظم، والتوجيه أو الخبرة العملية في المجال الذي يعمل فيه الفرد.

إن مثل هذه الأساليب تنمي القدرات الإبداعية، وتصقلها وتوجهها الوجهة التي تحقق أكبر فائدة منها، وغني عن الذكر أن التعليم والتدريب قد لا يجديان نفعاً، إذا لم يوجد عند الفرد حد أدنى من الاستعداد والقدرة على التفكير الخلاق. (جعلان، 1997: 66) ومن خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع لوحظ أنه يوجد شبه اتفاق بين أغلب الباحثين، والكتاب على تحديد عناصر أو مكونات أساسية للقدرة الإبداعية، هي التي تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الأفراد والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع لأهميتها وتحديد مستوى الإبداع سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة. وقد تناول أغلب الباحثين في دراستهم العناصر التالية للإبداع:

#### أولاً: الطلاقة (Fluency):

وهي تعني قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تتصف بصفات محددة وتنفوق المتوسط العام وفي غضون فترة زمنية محددة، وهناك من يقول إن الطلاقة هي بنك القدرة الإبداعية، ذلك لأن الشخص المبدع ينتج أكبر عدد من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة، لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير (الشمري، 2002: 65)

وقد حدد (الطيبي، 2001 : 55) أربعة أنواع للطلاقة :

- طلاقة اللفظ: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- طلاقة الأفكار: أي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
- طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية .

ثانياً: المرونة (Flexibility):

وتعني قدرة الفرد على التفكير في أكثر من اتجاه، كما تعني قدرة الفرد على التغير بسهولة من موقف إلى موقف آخر، وتشير أيضاً إلى درجة السهولة التي يتم فيها تغيير وجهات النظر العقلية، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، والنظر إلى الأشياء من عدة زوايا، والربط بين الأفكار لتصبح في شكل جديد. (الشبيبي، 1997 : 91).

ثالثاً: الأصالة (Originality):

وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهى إنتاج الغير مألوف وبعيد المدى وتمثل الأصالة أهم عوامل القدرة على التفكير الإبداعي والفرد المبدع ذو الأصالة هو الذي يستطيع أن يبتعد عن المألوف أو الشائع وبالتالي يدرك العلاقات ويصممها ويفكر في أفكار وحلول جديدة وأصيلة وهناك من يعد الأصالة مرادفة للإبداع نفسه، فهي تعني التجديد أو الإنفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع (السميري 2007: 23)

رابعاً: الحساسية للمشكلات (Sensitivity to problems):

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعيفة في البيئة أو الموقف، فالشخص المبدع يتمكن من إدراك المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً، ولعل إحساس المبتكر بالمشكلات وإمكانية إصلاحها يفسر ما كشفت عنه البحوث المختلفة من نتائج تؤكد قدرة المبدعين على رؤية اللاوضوح بينما يراه الآخرون واضحاً (الشبيبي، 1997 : 92).

خامساً: المخاطرة (Risk-taking)

ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها فهي توضح شجاعة الفرد في تعريض نفسه للغش أو النقد وتقديم التخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة (الصافي، 1997 : 114)

## سادساً: التحليل (Analysis):

ويقصد بها إنتاج إبداعي وابتكاري يتضمن عملية اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها أي تحليل وتفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، ومن ثم تتحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد (رشوان، 2002 : 43).

## سابعاً: الاحتفاظ بالاتجاه (Maintaining of Direction):

ويقصد به قدرة الفرد على تركيز انتباهه في المشكلة دون أن يكون للمشتتات تأثير على تفكيره، وتفاعله مع المشكلة يكون أقوى من المؤثرات الخارجية، مما يقوي من فرص النجاح في الوصول إلى الحل الصحيح وذلك بأسلوب يتسم بالمرونة (زيتون، 1987 : 125).

وهذه العناصر التي بنت عليها الباحثة الدراسة فيما يخص المحور الثاني ألا وهو الإبداع الإداري.

وبشير (عبد النور، 1998-18) إلى أنه يكاد يجمع علماء النفس في مجال التفكير والإبداع والعمليات العقلية وكذلك المتخصصون في مجال التربية، والباحثون في ميدان الإبداع على أهمية تحفيز الإبداع وتنميته والتدريب عليه وفق أساليب عديدة، أملين من ذلك الاهتمام والتدريب إلى إعداد عقول مفكرة ومبدعة، قادرة على معالجة مشاكل الحياة الكثيرة والمتنوعة والمعقدة بأساليب غير تقليدية ومن الأسباب التي يستندون في إجماعهم عليها ما يلي:

- 1- إن المبدعين هم صانعو الحضارة التي تنعم وتتمتع بها البشرية الآن.
- 2- كان ولا يزال المبدعون هم الثروة الحقيقية للأمة، والوطن في حاجة ماسة لرعايتهم واستثمار إبداعاتهم.
- 3- إن الدول والأمم والشركات الأقوى هي الدول التي لديها أكبر عدد من المبدعين في جميع مجالات الحياة.

## مبادئ أساسية في الإبداع الإداري :

- إن الأفراد مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وريحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وذلك كفيلاً بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية.

- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حوّلنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح .
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات ،وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته أيضاً، وإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع أفراداً مبدعين بالفعل ومن منظمته كتلة خالقة.
- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز .
- ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة ،لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء، فالمنظمات وفق الإستراتيجية الإبداعية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها .
- إفساح المجال لأي فكرة لكي تولد وتتمو ما دامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام ولم يقطع بعد بخطئها أو فشلها (الصرن، 2001: 185)

### متطلبات الإبداع الإداري :

- وحتى تستطيع الإدارة المدرسية القيام بعملية الإبداع فإن هذا يستلزم توافر العديد من المتطلبات والتي يمكن إجمالها فيما يلي :
- وضع استراتيجية لجهود الابتكار الإداري: حيث إن أي ابتكار لا يضيف إضافة لها مغزي في تحسين الأداء يمثل فشلاً حقيقياً.
- تخصيص جزء من وقت المدير للنشاط الابتكاري: من خلال قيام المدير بحسن إدارة الوقت اليومي مع تخصيص ساعة للنشاط الابتكاري.
- تنمية نظام دعم الموارد للإبداع الإداري: وذلك بإعداد موازنة مخصصة للإبداع في الأجل القريب والبعيد.
- مشاركة المدير في المجهود الابتكاري: بأن يصبح عضواً فعالاً ضمن فريق التطوير والتحسين داخل المنظمة وأن يخصص جزءاً من وقته لتحسين ممارساته الإدارية.

- توفير الكفاءات الاستشارية: التي تمكن القائد من الابتكار في المجال الوظيفي والتشغيل الكفاء لتكنولوجيا المعلومات.

- تحديد العلاقة بين الإدارة والهيئة الاستشارية: من خلال تفهم المدير مهارات ومعارف الهيئة الاستشارية، وتفهم الهيئة الاستشارية لأهداف وحاجات المدير.

- استخدام شبكة العمل: إن امتلاك المدير لمهارات الاستخدام الكفاء لشبكة العمل والتي تساعده على الاتصال الداخلي بأعضاء المجتمع المدرسي والاتصال بالإدارة التعليمية والوزراء والخبراء .

- القيام بالتفويض: إن قيام المدير بتفويض بعض مهامه الروتينية تمكنه من التركيز على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات (الصيرفي، 2003 :47).

وبناء على ما تقدم نجد أن توفير هذه المتطلبات يعد حجر الأساس في تحقيق الإبداع لدى الإدارة المدرسية وتمكينها من أداء عملها بطريقة مبتكرة ومميزة، وتوضح المتطلبات السابقة أهمية المشاركة الفعلية للمدير .

وترى الباحثة أن الإبداع الإداري بالمدرسة، يستلزم توافر قيادة مبدعة بداخلها لا تستطيع فقط القيام بتوفير البيئة الملائمة للإبداع، ولكن تتمكن كذلك من تحفيز الجميع على تبني استراتيجيات وأساليب مبتكرة في التعلم والتدريس تمكنهم من الوصول إلى الهدف المنشود وبذلك نجد أن القائد المبدع أصبح ضرورة في مدارسنا اليوم وبخاصة المرحلة الثانوية والتي يعد فيها الطالب ليكون قادراً على مواجهة التحديات الجديدة والمتلاحقة، والقادر على تحقيق نموه المعرفي .

**العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري :**

يوضح (دركر ، 2003 :32) ستة عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع

وهي:

- **التحدي:** حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي، حيث يجب على المدير أن يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية .

- **الحرية:** حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق لهم ولكن نجد أن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة من خلال تغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية اسماً دون تطبيق .

- **المصادر والموارد:** حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع، ولكن ما نجده في المنظمات أنها تقتل الإبداع روتينياً من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه إنجاز المهام.
- **سمات وصفات مجموعة العمل (جماعة العمل):** حيث يجب على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة فإنها تكسب الأفراد رؤى جديدة وإبداع وتفكير إبداعي .
- **التشجيع التوجيهي والإشرافي:** ونجد أن المديرين يهتمون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكلل بالنجاح مما يخنق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء، وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.
- **الدعم المنظمي:** أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء أكان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيتها وقبول الخطأ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية.

إن العوامل السابقة تساعد على تحقيق الإبداع، وتحقق لمدير المدرسة قدرته على قيادة التغيير المبدع وإحداثه، كما أن ما يؤمن به من قيم تنظيمية هي المحققة للإبداع، حيث إن القيم هي المفتاح الذي يقوده إلى النجاح أو العكس حيث تمارس القيم بما هي عليه لا تغيير ولا تطوير وهاجس الخوف هو الذي يطغى على الجميع حيث يقع على عاتق المدير نجاح المدرسة من خلال العوامل التي يؤمن بها ويستطيع أن يحقق ما يصبو إليه من إبداع.

ويؤكد (إفانز وراسل، 1995: 16) بأنه لكي تصبح مديراً أكثر إبداعاً ليس فقط معناه تطبيق أساليب وطرق حديثة، إنما يتطلب أن تكون على وعي ودراية بالعمليات الداخلية وهذا يتضمن تبني واعتناق أساليب تفكير جديدة، ويتضمن كذلك رؤية أنفسنا والمشاكل من حولنا بطرق جديدة وهذا يتطلب النظر إلى الثقافة بشكل إبداعي .

من خلال العرض السابق تري الباحثة أن الأداء الإداري المبدع يتمثل في قدرة المدير في المؤسسات أو المنظمات على القيام بعمله الإداري بأرقى المستويات من وضع

للاستراتيجيات المبتكرة، وإجراء التحسينات الشاملة للإجراءات والوسائل والتعيينات، وأساليب العمل، مما يسهم بدوره في تصميم بيئة عمل نموذجية، ترفع مستوي الأداء الإداري فالفائد المبدع أو المدير المبدع هو الذي يعمل على التطوير الذي يشجع على العمل الإبداعي، ويصل بالتالي إلى إقناع الجميع بأهميته في إحداث التغيير والتطوير لمستقبل مهني مشرق .

## مقومات الإبداع الإداري :

- **الذكاء:** يذكر بعض العلماء في دراسة لهم أن كل مبدع هو ذكي وليس كل ذكي مبدع، وهذا يعني أن الذكاء شرط ضروري للإبداع، وهذا يعني أن الفرد المبدع لابد أن يتصف بحد أدنى معروف من الذكاء حتى يكون مبدعاً .
- **الناحية الانفعالية:** وجد في دراسات الباحثين أن الشخص المبدع يتسم في الغالب بالاتزان، وبنضوج انفعالي يزيد عن أقرانه، كما أنه يشعر بالأمان وعدم الخوف والاستقلالية والثقة بالنفس ويقدر ذاته كما يقدر الآخرين ويحترم آراءهم ويساعدهم .
- **الدافعية:** وتعني قرار من داخل الشخص أن يتحرك نحو التنفيذ .
- **التعلم والمعرفة:** إن المعرفة والمعلومات وسعة الاطلاع ضرورية للعمل الإبداعي .
- **الناحية الاجتماعية:** إن توفير الجو الاجتماعي الملائم والعلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة له تأثير كبير في إظهار الإبداع، لذلك فإن المناخ المدرسي يعتبر أرضاً خصبة للإبداع .
- **الزمن:** أظهرت دراسات عديدة أن التركيز والعمل الجاد لمدة لا تقل عن عشر سنوات في مجال المعرفة ضروري لإنتاج اختراعات تفيد المجتمع. وهذا يعني أنه على المدرسة أن تعطي الحرية للطلاب أن يختاروا الموضوع الذي يريدون البحث فيه وألا يقيدوهم أو يعيقوا عملهم بل ويشجعونهم (النمر، 1992: 115) .

## سمات وقدرات القائد الإداري المبدع :

1- يلعب القادة المبدعين دوراً بارزاً في نجاح منظماتهم بما لديهم من قدرة على توليد الحلول المبتكرة والجديدة لمشكلات العمل، والتي يمكن ترجمتها إلى قرارات فعالة، وهذا النوع من القرارات غير المتوقعة يحمل في طياته فرصة طيبة للمنظمة، بالإضافة إلى قدرتهم على تقديم خدمة جديدة في ظل سوق متغيرة لتحقيق رغبات العملاء، فالإبداع هو جزء من رأس المال البشري الذي يمكن من خلاله تطوير وإدارة التنظيم بأكمله وتمكين المنظمة من المنافسة (اللوزي، 2003: 305).

2- ويمثل القائد الإداري القادر على إحداث التجديد حجر الزاوية في مسار الإبداع الإداري

ويتحلى هذا القائد بالعديد من السمات والقدرات والتي منها ما يلي:

- البراعة والدهاء وسعة الحيلة وحب الاستطلاع والرغبة في التقصي.
- التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية لإدارة استراتيجية فعالة .

- الرؤية الشمولية التي تساعد على الربط بين المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- الرؤية الهادفة الانتقادية للتجديد المستمر .
- التعامل بفرق العمل المحفز وليس باللجان التقليدية.
- القدرة على التفكير التتويجي.
- إدارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها .
- الامتدادية والانفتاح على الخبرات.
- إعادة الصياغة والتي تعني تحويل الشيء المعروف إلى آخر لم يكن معروفاً من قبل .
- الرغبة في البحث عن أفكار جديدة بسبب اهتمامه بطبيعة المشكلة وتحدي مواجهتها .
- النظرة الشمولية للأمور .
- الطلاقة والخصوبة والتي تتمثل في قدرة القائد المبدع على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الإبداعية.
- الأصالة في التفكير بحيث لا يكرر أفكار المحيطين .
- عدم تصيد أخطاء المرؤوسين أو التشهير بها تجنباً للأثر السلبي المترتب على ذلك .
- تفهم الأهداف العامة، والعمل على تحقيق المصلحة العامة وتنفيذ السياسة العامة للدولة (القاعوري، 2005، 187-189) .

**وقد أشار (القريوتي) إلى أهم الخصائص المميزة للإداريين المبدعين بقوله :**

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالثقة بالنفس وبالأخريين لدرجة كبيرة والإداري المبدع يتوقع الفشل ولكنه لا يستسلم بسهولة .
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات، وقد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق .



- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة لأن هذه الجرأة تتعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوافر في الأفراد المقلدين .
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالاستقلالية الفردية، بحيث يجب ألا تفرض عليه سلطة الغير وألا يفرض سلطته على الآخرين ويجب عليه أن يبتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي منظمة.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بتقديم أفكار غير مألوفة للآخرين وإنجاز الأعمال بطرق ابتكارية والميل إلى إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة وعدم الاستسلام بسهولة. (القيوتي، 2005: 182)

#### وقد حدد (عبد الله، 1992 : 267) خمس صفات للقائد الإداري الناجح تتمثل في :

- وجود حد أدنى من الصفات الذاتية، كالصحة والذكاء والقدرة على العمل.
- وجود قدر معين من الخصائص المكتسبة كالقدرة على الإقناع والاتصال والإحاطة بجوانب الأمور قبل البت فيها، والقدرة على إيجاد الحلول للمشكلات والثبات في مواجهة الأزمات .
- توافر الجانب الأخلاقي في القائد الإداري، وذلك باتصافه بالصبر والأمانة والشرف والنزاهة، والإخلاص والتفاني في العمل، حتى يصبح القدوة الحسنة لجميع العاملين في المنظمة.
- تفهم الأهداف العامة، والعمل على تحقيق المصلحة العامة وتنفيذ السياسة العامة للدولة.
- توافر قدر معين من المهارات والخبرات فيما يتعلق بالعمل الذي يتولى القيادة في مجاله.

#### وقد حدد (أحمد، 1997) عدة أسس لنجاح القائد الإداري في عمله وهي :

- تحديد الأهداف: فأول خطوة يتخذها القائد الإداري والتربوي عند قيامه بأي إجراء جماعي هو أن يحدد مع أعضاء جماعته الأهداف المطلوبة بحيث يؤدي هذا التعاون إلى تبنيهم جميعاً لهذه الأهداف
- تحديد الوسائل التي تحقق الأهداف فهناك القائد الناجح الذي لا يصر على رأيه أو يملأ أفكاره على من يعمل معه .
- اختبار صحة الوسائل المختلفة: فمن مسؤوليات القائد التربوي المهمة أن يختبر صحة الوسائل التي توصل إليها مع أعضاء الجماعة.
- تشجيع الابتكار في الأفراد والاعتماد على أنفسهم .

وهكذا فإن القائد الإداري الناجح هو عامل من عوامل تطوير الإنتاج وتحسينه من خلال عمله الذي يتسم بالوضوح والدقة والحزم والعدل، والعلاقات الإنسانية بينه وبين جميع العاملين معه ومن خلال قدرته على استيعاب التغيرات الحالية والمستقبلية للعلوم والمعارف للإفادة منها .

وقد أشار (المغربي، 2004:345) إلى أنه ليس هناك من يستطيع وضع خصائص وسمات محددة للأفراد المبدعين إلا أنه يوجد بعض الخصائص التي تدل على إمكانية الإبداع.

وأما (الصيرفي، 2003:51) فقد أورد السمات التالية للأفراد المبدعين:

1- زيادة القدرة على التحليل والوعي بمختلف الأبعاد لمعالجة أي موضوع.

2- زيادة الاهتمام بالآخرين وحاجاتهم.

3- زيادة القدرة على التركيز وحصر الوقت في الأمور التي يمكن عمل أشياء متميزة فيها.

4- مهارة الصبر وتمثل في القدرة على إعادة تقويم الذات.

5- زيادة القدرة على إحداث التغيير .

وعلى ضوء ما سبق استعراضه من سمات وخصائص للأفراد المبدعين فإنه يجب على المنظمات أن تحرص على توظيف هؤلاء، وتنمية مهاراتهم الإبداعية، وصقل قدراتهم الكاملة للاستفادة منهم في رفع الكفاءة الداخلية للمنظمة، وفي وضع المنظمة في موقف تنافسي أفضل.

### **القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية :**

إن إحداث التغيير في المؤسسات التعليمية لا يتحقق إلا بتغيير الثقافة التنظيمية التقليدية إلى مبدعة . لذلك يؤكد (المغربي، 2004 : 158) على أن كلمة قيمة تدل على أن الشيء يحمل في ذاته منفعة أو وزن أو ثمن، وهي تدل على أنواع المعتقدات التي يحملها الشخص أو المجموعة أو المجتمع ويلتزم بها وتحدد له الصواب من الخطأ والجيد من السيئ، والمقبول من المرفوض، وهي المرشد والدليل والمعيار الذي يحتكم إليه الفرد في تقييم سلوكه وسلوك الآخرين ولذلك يؤكد على أن أهم محركات السلوك الإنساني وموجهاته هي القيم كما يذكر (آل حسن، 2003 : 44) .

كما يعرفها (العدلوني، 1998 : 38) بأنها: "مجموعة من الأحكام والمعايير التي تنبثق عن مؤسسة ما، وتكون بمثابة موجهات للحكم على الأعمال والممارسات المعنوية والمادية وتكون لها من القوة والتأثير على المؤسسة بمالها من صفة الضرورة والإلزام والعمومية وأي خروج عليها أو انحراف عنها بمثابة الخروج عن أهداف المؤسسة".

ويعرفها (الصباب وآخرون، 2001 : 340) بأنها: "هي التي تعكس القيم في بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة مثل المساواة بين العاملين، احترام العملاء، الاهتمام بإدارة الوقت".

ويعرفها (العبادلة، 2003 : 44) بأنها "اعتقاد ثابت نسبياً ذات أنماط محددة من السلوك أو أهداف غائبة مفضلة شخصياً واجتماعياً على غيرها من السلوك والأهداف الغائبة الأخرى".

بينما يري (عامر، 2001 : 344) أن القيم "هي أفكار واضحة أو ضمنية تميز الفرد وتمثل صفات الجماعة وهي المحرك للطاقت والقدرات وتؤثر على الأداء نتيجة اختيار الأنماط والوسائل والنتائج وأساليب التحرك المفضلة".

ويوضح (البديري، 2006 : 388) أن الكثير من القيادات الإدارية في الدول النامية يعثون بشكل كبير بالهياكل التنظيمية واللوائح والإجراءات لأنها أشياء ملموسة ويهملون في الوقت نفسه الجوهر الحقيقي لتماسك أي تنظيم وهو القيم التي يلتزم بها التنظيم ولهذا فقد وصلت هذه المؤسسات إلى ما وصلت إليه من التأخر في التقدم والتطوير وكادت أن تصل إلى الانهيار .

ويتضح من خلال تعريفات القيم التنظيمية وأهميتها الكبيرة التي تلعبها في المؤسسات التعليمية أنه عليها أن تهتم بإيجاد قيم محفزة للإبداع تسير بها نحو التطوير والتي تعتمد بدرجة عالية وكبيرة على إتاحة الفرصة للعاملين بالتمركز نحو الإبداع والانطلاق مما يعزز بدرجة كبيرة الوصول إلى ما وصلت إليه المؤسسات الإدارية الناجحة بإيجاد استراتيجية تعمل على بلورة ثقافة إبداعية تتبنى قيم تنظيمية تساهم في تطوير الأداء الإداري المبدع، ويوضح (آل حسن بقوله، 2003 : 5) أن: "القيم التنظيمية هي جوهر الثقافة التنظيمية وهي التي تحدد الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل في المنظمة والمقبول وغير المقبول من الأعمال والتصرفات والسلوكيات".

### معوقات الإبداع الإداري :

تتعرض علميه الإبداع الإداري إلى الكثير من العوائق التي تعرقل عمليه الإبداع وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية الاستثمار الصحيح والأمثل بصورة نافعة وإيجابية، وأحيانا تقابل العملية التطويرية الإبداعية الوظيفية بالرفض الشديد من قبل الإدارة والمسؤولين أو من قبل الموظفين أنفسهم لأسباب عمليه أو أسباب نفسية. وقد بينت (الزهري، 2002 : 178) بعض المعوقات الموجودة وبخاصة في عالمنا العربي ومنها:

- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلاف بين الثقافة السائدة في المنظمة والثقافة التي يستلزمها التغيير .
- عدم وضوح الأهداف للمنظمة والعاملين.

- المركزية وعدم إفساح المجال للتفويض .
- التمسك بالإجراءات الرسمية والروتين.
- مناخ العمل الغير مناسب
- عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة تدرك أهمية الإبداع والتطوير .
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- الاستعجال وعدم التخطيط
- الشعور بالنقص وثبات الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسيخ الثقافة .
- الجمود والتعقيد على الخطط والقوانين والإجراءات
- البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم .
- نظم التعليم القائمة على التلقين والاستظهار .
- الخوف من الفشل وفقدان التحفيز .
- عدم توافر الحرية والتمسك بالإجراءات الرسمية والروتين .
- القصور الهيكلي في المنظمات .
- الافتقار للقيادة الفعالة ذات التفكير الاستراتيجي .
- عدم التحفيز على الابتكار وإحباط الأفكار الجديدة .
- رفع شعار الحرص على المألوف ويتمثل ذلك في مقاومة الجهات الإدارية للإبداع أو التغيير لوضع اعتادوا عليه.

وقد ذكر (هيجان، 2005:14) أهم المعوقات في المنظمات التعليمية والتي تتمثل في:

عدم وضوح الرؤية، الخوف من الفشل، التمسك بالأنماط المألوفة، غياب جو الحرية وغياب الدوافع الداخلية للإبداع، وعدم التشجيع وعدم الاهتمام بالبحث العلمي ورعاية المبدعين، وهيمنة القادة والمديرين الإداريين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية.

وفي ختام هذا المحور نستطيع أن نقول إن هناك اهتماما متزايدا للإبداع الإداري سواء على مستوى الأفراد العاملين، أو على مستوى المنظمات ككل مما يعني أن هناك حاجة ماسة إلى حصر الأساليب التدريبية الفعالة لتنمية الإبداع الإداري والتي تتناسب التغيرات والتحولات المعاصرة والتعرف إلى تأثيراتها على المنظمات بصفة عامة.

فالمدير الحريص على عمله المتفهم للنفس البشرية يستطيع أن يكون دافعاً ومشجعاً على الإبداع، من خلال توفير المناخ الملائم لذلك، الأمر الذي يساعد في الكشف عن القدرات الإبداعية لدى العاملين معه، كما أن بعض المديرين قد يخلقون عن قصد أو غير قصد مجموعة من الحواجز الإدارية والتنظيمية التي تؤثر على المناخ العام بالمنظمة، التي ينتمون إليها مما يسهم في الحد من القدرة على الابتكار والإبداع من خلال إحباط المبدعين وعدم تشجيعهم، أو اتهام أصحابها بالخروج عن المألوف.

وإذا كان لنا أن نركز على المجال التربوي التعليمي، فإن من أهم واجبات مدير المدرسة الفعال أن يفكر ويبتكر في كيفية تطوير أدائه.

**المهارات المطلوب توافرها في مدير المدرسة:-**

**المدير:** هو ذلك الشخص الذي يتولى القيادة والتوجيه وتسيير أنشطة المنظمة نحو تحقيق أهدافها. ومدير المدرسة والعاملون معه مسئولون عن تنظيم العمل المدرسي مسؤولية مباشرة قبل الإدارة التعليمية المسؤولة فمدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسماً ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم (مرسي، 2001:51).

وهذا هو المدير المبدع الذي يجب أن يكون قائداً للعملية الإبداعية في المؤسسات التعليمية حيث يرى (المعلم، 2006: 6) أن الأداء الإداري المبدع في المؤسسات التعليمية يتمثل في قدرة مدير المدرسة على أداء صلاحياته ومسئوليته من خلال وضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء وتحسين وتجديد شامل للسياسات والإجراءات، والوسائل والتقنيات وأساليب العمل وفق منهجية التعامل في البيئة المدرسية مما يسهم في جودة الأداء والوصول إلى حلول مبتكرة وجديدة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية مما يسهم في تفعيل العملية التعليمية وقدرة المدرسة على التكيف والتميز.

ويدعم ذلك ما أشار إليه (كاو، 1989: 14) حيث يرى أن المديرين يؤثرون في العملية الإبداعية من خلال التصميم الدقيق للوظيفة والأسلوب الذي يمكن للأهداف أن تتحقق من خلالها، لذلك على المديرين أن يكونوا على وعي ودراية كاملة ببيئة العمل بالقدر الذي يسهل الإبداع من خلال توافر الموارد والمصادر والقيم التنظيمية المدعمة والمؤيدة لعمليات الإبداع والبنية الأساسية له.

ويستخلص (الصرن، 2001: 195) بأن من أهم خصائص وصفات الإداريين المبتكرين هي "القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة والثقة في النفس

والآخرين والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، والجرأة، وإبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة بالإضافة إلى الاستقلالية الفردية بحيث لا تفرض عليه سلطة الغير ولا يفرض هو سلطته على الآخرين".

ومن متطلبات نجاح المدير امتلاكه المعرفة بالوظائف المتخصصة في علم الإدارة كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وغيرها من مهارات الإدارة المتفرعة التي تدعم نجاح المدير (البديري، 2006:68).

ونظراً للدور الهام الذي يضطلع به مدير المدرسة فهناك العديد من المهارات التي يجب أن تتوفر فيه والتي يجملها كل من (عابدين، 2001:90)، (والعمايره، 2005:105).

### المهارات الذاتية (الشخصية):

تتضمن المهارات الذاتية مجموعة من الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية للمدير والتي تحدد معالم شخصيته، وتؤثر -منفردة أو مجتمعة- في سلوكه وتعامله مع الآخرين وفي استجاباتهم له. وهذه المهارات أمور لا يتم تعلمها تعليماً، بل إنها تعتمد أساساً على استعدادات فطرية لدى المدير تتفاعل مع مؤثرات بيئية مختلفة كالأُسرة، وحياة الطفولة، والبيئة المحلية، والرفاق. ومن تلك المهارات: السمات الشخصية للمدير، والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار، والقدرة على ضبط النفس.

ومن السمات الشخصية التي يجب توفرها في القائد التربوي: القوة الجسمية والعصبية، قوة الشخصية، الحيوية والنشاط والحماس للعمل، الطلاقة اللفظية، الصحة النفسية والاستقرار النفسي والعاطفي، الخلق الطيب والقوة الحسنة، العدالة.

### المهارات الفنية:

فالمهارات الفنية ترتبط بمهام المدير ومسئولياته، سواء أكانت مسؤوليات أو إشرافية، وذلك بما يساعده على الوفاء بمتطلبات عمله، والقيام بها وممارستها لبلوغ غاية الإدارة والتعليم. ويمكن الحصول على المعرفة المتخصصة بالدراسة، والتعلم، والتدريب، والخبرة المنتقاة، ولذلك تسعى السلطات التربوية والتعليمية للتحقق من توافر هذه المهارات لدى المديرين، فيتم إعدادهم وتدريبهم وإشراكهم في الندوات واللقاءات التربوية المخططة.

### المهارات الإنسانية:

يتعلق هذا النوع من المهارات بالطريقة التي يمكن لمدير المدرسة بها التعامل مع مرعوسيه بنجاح، وتنسيق جهودهم، وإشاعة جو التعاون والعمل الجماعي والانسجام بينهم، وبالقدرة على جذبهم وحفزهم للعمل بحد وإخلاص. ويتطلب ذلك استعداد المدير لفهم الآخرين، وفهم ميولهم

وآرائهم واتجاهاتهم والإصغاء إليهم وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ومشكلاتهم وحاجاتهم وللمشاركة في اتخاذ القرار لما في ذلك من أثر على روحهم المعنوية واستعدادهم للعمل، بل وتقانيهم في إنجاز العمل وإتقانه.

### المهارات الإدراكية (التصورية):

ويتعلق النوع الرابع والأخير من مهارات مدير المدرسة بمدى كفاءة المدير وقدرته في رؤية تنظيم مدرسته، وفهمه، وربط أجزاءه، وإدراك أثر العلاقات بين الأجزاء والتغيرات التي تحدث فيها على العلاقة على التنظيم ككل، وتشمل مهارة مدير المدرسة في إدراك شمولية العملية التربوية والعلاقة بين المدرسة والمجتمع.

وهذه المهارة في المستويات العليا تصبح أكثر المهارات أهمية كما تبدو أهميتها من خلال كون القائد يعتمد عليها في استخدام مهارته الإنسانية، كما تبدو أهميتها كذلك حيث إن توفرها لدى القائد ينعكس على سلوك مروسية ويطلع تصرفاتهم بطابع يتميز بالإبداع كما أنها تخلق منهم مجموعة متعاونة.

### واجبات مدير المدرسة:

يعتبر مدير المدرسة المسؤول الأول عن كل ما يتعلق بالمدرسة، وتتوزع مسؤوليته تلك في أربعة مستويات: (عابدين، 2001م:287).

- المستوى الإداري: ويتمثل في توفير الظروف المادية والبشرية لتيسير العملية التربوية.
- المستوى الفني: ويتمثل في المتابعة وتشجيع المعلمين على الابتكار، وتوفير النمو المهني للمعلمين والطلبة.
- المستوى الاجتماعي: ويتمثل في توثيق صلة المدرسة بالمجتمع المحلي وبناء علاقة ذات تأثير متبادل بينهما.
- المستوى الإبداعي: ويتمثل في قيادة التجديد والتطور في العملية التربوية.

ويمكننا القول إن المهمة الأساسية للمدير هي تنفيذ العملية الإدارية بفاعلية وكفاءة، من خلال تنسيق جهود العاملين في المدرسة، وتوجيههم، وإرشادهم لتمكين المعلم من القيام بأداء مهمته الأساسية على أكمل وجه ممكن، والقيام بواجباته لتحقيق أهداف العملية التربوية باعتباره مشرفاً مقيماً.

### وتشمل واجبات مدير المدرسة ما يلي:

- العمل على تحسين العملية التربوية وتطويرها.

- الإشراف على شؤون الطلبة.

- الإشراف على التنظيم المدرسي وشؤونه الإدارية.

- الاهتمام بالمجتمع المحلي للمدرسة.

وحيث إن لعمل مدير المدرسة كل هذه الأهمية، ويترتب عليه كل هذه المسؤوليات، وحتى يرتقي مدير المدرسة بمدرسته إلى التميز والإبداع في إدارته ومن ثم في مسيرته التربوية فإن هناك مجموعة من الكفايات والمهارات التي ينبغي عليه أن يتسلح بها، لكي يتمكن من القيام بجميع المهام والمسؤوليات الموكلة إليه بكفاءة عالية.

### كفايات المدير المدرسي المبدع:

لعل من أبرز السمات التي تميز المدير المدرسي المبدع هي أنه يتمتع بمجموعة من الكفايات التي تمكنه من النهوض بأعباء وظيفته على أكمل وجه ممكن، وهو يعمل على تجديد أفكاره وتطوير ممارسته بحيث تتمكن المؤسسة التي يقودها من إيجاد جيل من المبدعين (طافش، 2008م: 181).

واختلف معظم المختصين والإداريين في نظرتهم لمفهوم الكفاية أو تعريفهم لها، ولكن التعاريف المختلفة تتفق في بعض النقاط منها:

- إن الكفاية هي القدرة على أداء العمل المرتبط بإدارة المدرسة.

- إن الكفاية ليست قدرة على المعرفة، أو مهارة ما، أو اتجاهاً ما، بل إنها قدرة مركبة تتضمن المعارف والمهارات، والاتجاهات، ولذلك فهي كفايات معرفية، وأخرى أدائية، وأخرى انفعالية.

- إن الكفاية ترتبط بالقدرة على أداء المهمات المرتبطة بإدارة المدرسة ورسالتها، ومهام العاملين فيها، وعلاقتها بالمجتمع الخارجي (عابدين، 2001م: 95).

### الكفايات اللازمة لمدير المدرسة المبدع:

ويمكن تصنيف الكفايات اللازمة لمدير المدرسة المبدع في ثلاثة مجالات رئيسية يوضحها (طافش، 2008م: 182)

### الكفايات العلمية:

حيث ينبغي لمدير المدرسة الذي يتطلع إلى الإبداع أن يحيط إحاطة شاملة بمختلف القضايا الإدارية، لذلك فهو لا يتوقف عند المعارف التي حصل عليها أثناء دراسته الجامعية، وإنما يغذيها بمطالعات خارجية، وبكل ما يستجد في هذا الحقل يضاف إلى ذلك:



- القدرة على التخطيط السليم لتحقيق الأهداف ولتطوير الأداء.
- القدرة على إدراك الأهمية المتزايدة لتوظيف التقنيات التربوية الحديثة.
- القدرة على تطبيق نظريات التعلم.
- **الكفايات العملية:**
- وتتمثل في القدرات الأدائية مثل:
  - القدرة على تنفيذ الخطط الشهرية والسنوية بكفاءة عالية، وإدارة الاجتماعات التي يعقدها مجلس الإدارة أو الهيئة التدريسية.
  - القدرة على تطبيق مختلف الأساليب الإشرافية بصفته مشرفاً تربوياً مقيماً.
  - القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي تطرأ وإيجاد حلول ملائمة لها.
- **الكفايات الشخصية:**
- من أبرزها:
  - القدرة على الانتماء الصادق للمهنة، إضافة إلى إيمانه بأهمية وخطورة العمل الذي يقوم به أخذاً بعين الاعتبار المعوقات التي ستواجهه أثناء ممارسته لعمله.
  - القدرة على الصفح والحلم وسعة الصدر.
  - القدرة على تقدير أحوال العاملين معه، فينبغي على مدير المدرسة أن يكون قدوة صالحة لزملائه المعلمين من حيث الصلاح والتواضع والهدوء وحب العلم والتنمية المهنية المتجددة وحرية التعبير والاحترام المتبادل، وقوة الحجة وتحمل المسؤولية.
  - القدرة على الثقة بالنفس وما يترتب عليه من حسن الظن بالآخرين.
  - القدرة على ممارسة النقد والنقد الذاتي وعلى تقبل النقد البناء.
  - القدرة على تحقيق الاتزان النفسي.
  - القدرة على التأثير والتفاهم مع الجهات التي تتواصل مع المجتمع المدرسي لإقناعها بالمساهمة في المشاريع التي تقوم بها المدرسة.
  - القدرة على كسب تقدير واحترام كل من يتعامل معهم.

## مدير المدرسة المبدع:

تتسم شخصية المدير المبدع بسمات عديدة تميزه عن غيره، ولعل من أبرز هذه السمات التي تختلف من شخص لآخر والتي قد تتوفر جميعها أو بعضها في المدير المبدع ما يلي:

واتفق كل من (القريوني، 2005: 265)، (الحمادي، 2004: 20) أن الإداري المبدع يتميز بخصائص كثيرة نذكر منها التالي:

- البصرية الخلاقة: وتعني القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة موحدة عليها.
- الثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة.
- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول وهو أحد أركان الإبداع.
- القدرة على التكيف والتجريب والتجديد.
- الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات
- يتميز الإداري المبدع بالاستقلالية الفردية.
- يميل إلى إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة.
- يكره العمل في مواقف تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.
- يقترح أفكارا قد يعتبرها الآخرون غير معقولة.
- يزود جماعته بأفكار جديدة تحتاج إليها في كل ما يواجهها من مشكلات.

وقد ذهب كل من (السويدان والعدلوني، 2006م: 50) إلى تصنيف خصائص لمدير المدرسة المبدع أربع نقاط رئيسية على النحو التالي:

### صفات ذهنية ومنها:

- يمتلك قدرة عالية على التفكير الإبداعي ويحب التجديد.
- مثقف ولديه ذاكرة قوية.
- يحتاج إلى فترات تفكير طويلة.
- يفضل التعامل مع الأشياء المعقدة والمتنوعة والتي تحتمل أكثر من تفسير.
- يركز على النقد البناء.

### صفات نفسية ومنها:

- قادر على التكيف بسرعة مع المتغيرات.
- يحب التميز بعمله ولا يحب التقليد.
- متفائل بطبيعته.
- لا يستسلم ولا يهرب من المشكلة بسرعة.
- الثقة بالنفس، والشعور بالقدرة على تنفيذ ما يريد.
- قوة الإرادة.
- يملك قدرة كبيرة على تحمل المسؤولية في الأمور التي يحبها.
- يبادر بالعمل ومستعد لبذل الجهد فيما يحب.
- يتميز بطموح عالي جداً.
- لديه شعور بأن لديه مساهمات خاصة.

### صفات عملية ومنها:

- لا يحبذ القيام بالأعمال الروتينية.
- يفضل القيام بالأعمال التي تتطوي على تحدي.
- يميل إلى المغامرة ويحب التجريب.
- قادر على التعامل مع المواقف الغامضة وحل المشكلات الصعبة.
- يثابر على عمله ويتابع أفكاره بجدية بالرغم من معارضة الآخرين.
- يسعى دائماً إلى تحسين عمله.

### صفات إنسانية ومنها:

- حساس ولديه روح المرح والفكاهة.
- مهذب ولكنه صريح ومستقل ولا يحبذ السلطة أو التسلط.
- قادر على مقاومة ضغوط الجماعة.
- منفتح على التجارب الإنسانية وعلى المحيط الخارجي.
- يشعر بقدر كبير من الغبطة والسرور عندما يمارس العمل الذي يبذل فيه.

ونستطيع أن نضيف أن مدير المدرسة لكي يكون مبدعا عليه أن لا يجعل القواعد تعيق أي فكرة إبداعية لديه، وأن يُنشئ صندوقاً في مدرسته لتلقي الأفكار والاقتراحات من العاملين معه أو الزائرين للمدرسة أو للطلاب، ويتقبل النقد البناء لتطوير إدارته ومدرسته، سعياً وراء تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، كما عليه أن يغرس في عقول وأنفس العاملين بأن لا مستحيل على الإنسان، وأن يتخذ طرق وأساليب رسمية وغير رسمية لتحفيز وتكريم العاملين، وأخيراً عليه أن يحاول بكل جهده لإزاحة كل ما يعيق الإبداع حتى يُوجد مدرسة تتميز بأداء أفرادها المتميز تحت ظل مدير مبدع.

### دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين:

- للمدير دور كبير في تنمية وتحسين الإبداع لدى العاملين معه في المدرسة، وفي هذا المجال يذكر (حريم، 2004: 247) الوسائل والظروف لتنمية الإبداع لدى العاملين ومنها:
- إيجاد بيئة تدعم السلوك الإبداعي، وتشجيع بيئته عمل منفتحة عمل منفتحة خالية من السلوك الدفاعي، وتشجيع انفتاح العاملين على الأفكار والخبرات الجديدة.
  - تجنب الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة.
  - الإلمام باستراتيجيات تنمية الإبداع وتعزيزه وإدراك أن الأفراد يستخدمون استراتيجيات مختلفة لتعزيز وتنمية إبداعاتهم.
  - إيجاد الشعور بالنمو الشخصي للعاملين من خلال توفير أعمال مثيرة للاهتمام لديهم، وتنمية ثقتهم بأنفسهم.
  - تشجيع العاملين على النظر للمشكلات على أنها فرص وإمكانيات وتحديات يجب مواجهتها مع توخي الحذر من إضاعة وقت طويل في حل المشكلات الآنية.
  - اتخاذ القرارات الإدارية بأسلوب يسمح بإبراز الآراء وأساليب التفكير المخالفة لتشجيع الاختلاف البناء".
  - التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم.
  - تشجيع المبدعين على الاتصال فيما بينهم.
  - مشاركة المدير والعاملين معه في التدريب الإبداعي، وعلى المدير أن يكون عنصر حفز ومساعدة لالتحاق العاملين بالبرامج التدريبية المختلفة.
  - مكافأة السلوك الإبداعي وإبرازه ونشره.

## ونخلص إلى أن الإدارة المدرسية الإبداعية تهدف إلى:

- تهيئة الظروف الملائمة التي من شأنها أن تساعد المعلم على القيام بدوره الريادي المتمثل في إحداث التغيير المرغوب في سلوك التلاميذ وفي طرائق تفكيرهم.
  - توفير الإمكانيات والتقنيات التربوية وسائر الوسائل المعينة التي تمكن المدرسة من تأدية رسالتها وتساعد على نمو شخصية التلميذ من جميع نواحيها، الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية.
  - توجيه المتعلم إلى السير في الطريق الذي يحقق فيه أهدافه.
  - توفير الكوادر المتخصصة والأيدي الماهرة التي تعمل على إشباع حاجات المجتمع وتحقيق أهدافه.
  - توجيه المعلمين وإعدادهم ليكونوا قوة صالحة لتلاميذهم.
  - التفاعل مع البيئة المحيطة بالمدرسة والمساهمة في تشخيص مشاكلها وإيجاد الحلول المناسبة لها (الصيرفي، 2003م: 85).
  - والإدارة المبدعة: هي التي تكتشف مدى قدرة الأشخاص على الإبداع، فكل شخص لديه أسلوبه الخاص في الإتيان بالأفكار الجيدة.
- أهمية تواجد قائد مبدع داخل المدرسة :-**

- يحقق توافر قائد إداري مبدع في المدرسة العديد من الفوائد والتي منها ما يلي:
- إعطاء العاملين المزيد من الاستقلالية والحرية التي تمكنهم من تغيير بيئة العمل .
- حث جميع العاملين على التفكير بطريقة خلاقة وحثهم على مواجهة الأخطار .
- الحد من الدلائل السلبية المختلفة للجهود الفاشلة والتي تجعل الإدارة المدرسية تنظر إلى المجهودات الفاشلة كفرص للتعليم وترى المخاطرة خطوة ضرورية نحو التحسين المستمر.
- إمداد العاملين بالأنشطة المختلفة التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم التعليمية .
- تقديم أفكار جديد لجميع العاملين والتي تمكنهم من حل المشكلات بطرق مبتكرة والنظر إلى الأمور نظرة مختلفة.
- دعوة الطلاب لمناقشة وتقديم المبادرات الجديدة من خلال إعطائهم مناصب قيادية وإمدادهم بالأنشطة المدرسية والأنشطة الصفية وبذلك تكون لديهم رؤية واضحة بما تقوم به الإدارة المدرسية من عمليات تحسين مما يكون له أثره الإيجابي على أداء الطلاب .

- تشجيع الإدارة العاملين لتقييم الأفكار الإدارية مما يسهل الاتصال والمشاركة المفتوحة .
- اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة أكثر سهولة حيث إن امتلاك الإدارة مهارات التفكير الابتكاري يجعلها أكثر حساسية للشعور بالمشكلات وأكثر دقة في تحديدها (القاضي، 1998 :298).

وترى الباحثة أن الإبداع الإداري يعود بالعديد من الفوائد على المدرسة وعلى جميع العناصر البشرية الموجودة بداخلها بما فيهم القائد المبدع نفسه، فمن ناحية القيادة المدرسية فإن الإبداع الإداري يجعل المدير والإدارة أكثر إحساساً بالمشكلات التي تقابلهم وأكثر استفادة من المعلومات المتاحة للتوصل إلى حلول مبتكرة لهذه المشكلات بالإضافة إلى أنه يجعلهم أكثر تبصراً بالمستقبل.

أما بالنسبة للمعلمين فإن توافر قائد مبدع داخل المدرسة يجعلهم أكثر استقلالية مما يمكنهم من تطبيق استراتيجيات تعلم وتدرّس جديدة ومتداخلة تحقق الأهداف المنشودة بالإضافة إلى أن توافر مثل هذه القيادة داخل المدرسة يفتح الباب أمام الطلاب للإدلاء بأرائهم ومقترحاتهم وهو ما يجعلهم أكثر تمسكاً بالمدرسة وانجذاب لها، ويجعل في نفس الوقت بيئة التعلم شيقة بالمدرسة وجذابة ويعيد حب المدرسة مرة أخرى في نفوس الطلاب .

وختاماً .. الإبداع ليس سمه محصورة في القلة من الأفراد، بل قدرة كامنة لدى معظم الأفراد يمكن صقلها وتنميتها بأساليب مختلفة، والإبداع ضروري في أوجه النشاط اليومي عامة وأوجه النشاط الإداري بصفة خاصة، والعقلية الإبداعية ليس أمراً غامضاً أو سراً، بل يمكن وصفها ويمكن تدريب الأفراد عليها مباشرة من خلال تنمية أساليب الإبداع الإداري والأساليب كثيرة وغير معقدة.

وتهدف هذه الأساليب إلى زيادة قدرة الأفراد الإبداعية، وصقل مهاراتهم، وتعليمهم أسس العملية الإبداعية، وتوظيف ذلك الفهم لتطوير أدائهم المدرسي المتعلق بالإدارة المدرسية وإيجاد بيئة مدرسية فاعلة ومتفاعلة بكل ما تحويه المدرسة من عاملين ومعلمين وطلبة ومناهج وأولياء أمور... الخ، وعلى أية حال فإن مدير المدرسة الذي يوفر للعاملين في المدرسة الفرصة للاكتشاف الجديد وللتفكير المتشعب في العلاقات، ويفرد الأهداف للخبرات التعليمية، ويحرص على الأصالة والجدة في نتائج العاملين هو في الحقيقة مدير يراعي الإبداع في مدرسة ويعمل على توفير بيئة إبداعية متطورة، حيث إن مدير المدرسة المثقف والواعي لمجريات الأمور من حوله تقع عليه المسؤولية الكبرى في نجاح أو فشل العملية التعليمية في المدرسة التي يعمل بها وذلك من خلال

ثقافته التنظيمية التي تؤهله الإدارة فريق العمل الذي يعمل معه باكتشاف المواهب، وإظهار الطاقات الكامنة من حوله وتوظيفها التوظيف الأمثل.

# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة العربية.

- 1- دراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية .
- 2- دراسات متعلقة بالإبداع الإداري.

ثانياً: الدراسات السابقة الأجنبية .

- 1- دراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية .
- 2- دراسات متعلقة بالإبداع الإداري .



## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض دراسات الباحثين السابقين ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي استطاعت الباحثة الحصول عليها وجمعها، وذلك للاستفادة منها في هذه الدراسة، وقد قسمت الباحثة الدراسات السابقة إلى قسمين: أولاً: الدراسات العربية المتعلقة بالثقافة التنظيمية والدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري، ثانياً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالثقافة التنظيمية والدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري وقامت بترتيب كل من الدراسات العربية والدراسات الأجنبية ترتيباً زمنياً من الأحدث فالأقدم ومن ثم التعقيب على هذه الدراسات.

### أولاً: الدراسات العربية

#### الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

##### 1-دراسة الأغا وسكيك (2010)

بعنوان: "الثقافة التنظيمية للمدرسة الثانوية وعلاقتها بالدافع للإنجاز لدى طلبة الثانوية العامة بمحافظة غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية للمدرسة الثانوية والدافع للإنجاز لدى طلبة الثانوية العامة من وجهة نظرهم وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي كما تم استخدام الاستبانة ومقياس الدافع للإنجاز كأداتين للبحث واشتملت عينة الدراسة على (543) طالباً وطالبة من طلبة الثانوية العامة في محافظة غزة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير طلبة الثانوية العامة للعلاقة بين الثقافة التنظيمية للمدرسة الثانوية والدافع للإنجاز لديهم تعزي لمتغير التخصص.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقديرهم لهذه العلاقة تعزي لمتغير مستوى التحصيل لصالح الطلبة ذوي التحصيل المرتفع.

- وضحت الدراسة أن ثقافة القوة هي أكثر الأنماط شيوعاً في المدارس الثانوية.

وقد أوصى الباحثان بضرورة توعية مديري المدارس بأنماط الثقافة التنظيمية المختلفة وتنمية ودعم ثقافة الإنجاز.

## 2. دراسة الليثي (2008)

**بعنوان: "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة - السعودية"**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة والتعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. وعلى درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري. قد استخدم الباحث في دراسته منهج الوصفي التحليلي وتكون المجتمع الدراسي من جميع مديري المدارس المرحلة الابتدائية في إدارة التربية والتعليم في العاصمة المقدسة البالغ عددهم (240) مديراً، وبلغت عينة الدراسة (115) مديرة من مديري مدارس الابتدائية وقد قام الباحث بتصميم استبانته كأداة للدراسة وقام بتطبيقها كعينة للدراسة وهم مديرو المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

**وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:**

- إن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- وأن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال.
- إن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

**وقد أوصى الباحث بما يلي:**

- ضرورة العمل على نشر الوعي ومعرفة مديري المدارس بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام، وإبراز الثقافة التنظيمية التي تساعد على الإبداع الإداري خاصة من خلال التدريب الميداني.

- ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات وخاصة في أقسام الإدارة والتخطيط التربوي لإعطاء دورات تدريبية لتزويد المديرين بخبرات جيدة متطورة ترفع من مستوى أدائهم وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة.
- ضرورة عقد ورش عمل تطبيقية من قبل مراكز الإشراف بالعاصمة المقدسة لتدريب مديري المدارس الابتدائية على كيفية إدخال أساليب الإبداع في تنمية الإدارة لمواكبة التطورات السريعة في العملية التعليمية.
- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الإدارة والتخطيط التربوي والإبداع الإداري، وذلك عن طريق ابتعاث مجموعة من مديري المدارس لدراسة وتعليم الأساليب الإبداعية وتطبيقاتها في العمل الإداري المدرسي.

### **3- دراسة عكاشة (2008)**

**بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية "Paltel"، وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي.

قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (312) موظفاً بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة المكون من (1561) موظفاً، حيث يتم توزيع (312) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (248) استبانة، وكانت نسبة المردود (79.48%) من حجم العينة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

**وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:**

- أظهرت الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية "Paltel".
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات - الأنظمة والقوانين - المعايير والمقاييس - الأنماط السلوكية - القيم التنظيمية - التوقعات التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الاتجاهات التنظيمية) وبين "مستوى الأداء الوظيفي".
- أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب

الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

**وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها:**

- زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين، لأن الاهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير أداء الشركة.
- زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية.
- زيادة درجة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالية التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطويرها.

#### **4- دراسة شيبير (2007)**

**بعنوان: "أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر"**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لإدارة الأزمات في مستشفى ناصر؛ في محاولة تحليل ذلك الواقع وتحديد مسبباته، للوصول إلى جوانب القصور فيه، بهدف وضع أساليب للسيطرة عليه، والعمل على رفع مستوى الخدمات المقدمة للمرضى؛ وإيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على زيادة كفاءة المستشفى.

وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات الأولية، حيث طبقت على عينة عشوائية طبقية نسبية مكونة من (218) موظفاً من كافة العاملين في مستشفى ناصر، واستجاب منهم (202) أي بنسبة (92.7%) من عينة الدراسة، كما استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي:

**وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:**

- أظهرت الدراسة ضعفاً إدارياً يتعلق بالجوانب الإنسانية، والعلاقات الشخصية بين العاملين في المستشفى، كما أن الإدارة لا تعمل على الاستفادة من أخطائها أو من تجارب الآخرين، وبالتالي عدم وجود استعداد لمواجهة الأزمات، وعدم وجود خطط طوارئ لمواجهة الأزمات، حيث لم يتم تهيئة طاقم العمل لمواجهة الأزمات.

**وأوصت الباحثة بعدد من التوصيات:**

- رفع الوعي بأهمية الاهتمام بعناصر الثقافة التنظيمية على أي منطقة، لما له من أثر كبير في رفع مستوى الجودة؛ وتحسين الخدمة، وقد يؤدي ذلك إلى إنقاذ أرواح؛ وذلك لخصوصية عمل المستشفى الذي يتعامل مع أرواح الناس.

- ضرورة زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية؛ لمواجهة الأزمات، والاهتمام بالاستعداد للأزمات أكثر من مجرد مواجهة الأزمات بعد وقوعها، وتكوين علاقات طيبة من الجهات الخارجية التي يمكن أن تقدم يد العون في حالة الأزمات، وضرورة توفير نظم معلومات متكاملة عن كافة الأزمات السابقة؛ وكيفية مواجهتها، ومحاولة الاستفادة من الأخطاء السابقة لعدم تكرارها. كما أوصت الباحثة بضرورة تشجيع العاملين على التفكير الابتكاري، وإيجاد حلول جديد مبتكرة قدر المستطاع، والعمل على إشراك جميع العاملين في إيجاد حلول للمشاكل أو الأزمات؛ لما لذلك من أثر كبير في تبني الأفكار المتفق عليها؛ ومحاولة إنجاحها.

#### 5. دراسة الداعور (2007)

#### بعنوان: "دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي والتعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية ومعرفة العلاقة بين مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس والكشف عن أثر كل من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنظمة التعليمية) في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي والكشف عن أثر كل من الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنظمة التعليمية، في تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته مع هذا النوع من الدراسات في وصف الظاهرة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها. ويبلغ مجتمع الدراسة (3040) معلماً ومعلمة وبلغت عينة الدراسة على (360) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية. وقام الباحث بإعداد استبانتين الاستبانة الأولى لقياس دور مدير المدرسة كقائد تربوي واشتملت على (55) فقرة والاستبانة الثانية لقياس نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية واشتملت على (28) فقرة.

#### وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- أن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي كانت عالية.
- أن أكثر المجالات ممارسة من قبل مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي هو دوره تجاه المعلمين، ثم دوره في التخطيط، ثم دوره في التقويم، ثم دوره تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي ثم دوره تجاه المنهاج.
- إن أكثر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية هو نمط ثقافة التعاطف الإنساني

ثم ثقافة الإنجاز ثم ثقافة القوة، ثم ثقافة النظم والأدوار.

- وجود علاقة ارتباطيه بين دور مدير المدرسة كقائد تربوي وبين نمط ثقافة النظم والأدوار.
- وجود علاقة ارتباطيه قوية بين مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي تعزى إلى المتغيرات(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة بين المدارس تعزى بين المتغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).

**وبناء على هذه النتائج فقد أوصى الباحث بما يلي:**

- زيادة وعي مديري المدارس بأهمية الدور القيادي التعليمي في إدارة المدارس خاصة في النواحي الفنية منها.
- أن يهتم مديرو المدارس بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين العاملين معهم، لأن ذلك يساهم بشكل فاعل في زيادة الانتماء لدى العاملين وبالتالي تحسين العملية التعليمية وعلى مدير المدرسة أن يأخذ بعين الاعتبار أن تكون هذه العلاقة متوازنة وعدم التحيز لفئة من المعلمين على فئة أخرى.
- العمل على ترسيخ ثقافة الإنجاز في المدارس الثانوية من خلال أداء العمل بكفاءة وفعالية والعمل بروح الفريق وتقبل آراء الآخرين والتفويض الواسع لبعض صلاحيات مدراء المدارس.

## **6. دراسة العتيبي (2007)**

**بعنوان :- "المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام (دراسة ميدانية على عينة من المعلمين العاملين بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض)"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ المدرسي السائد في مراحل التعليم العام بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، وإبراز دوره في أداء المعلمين، وتحديد أهم المعوقات التي تحول دون توفّر مناخ مدرسي مناسب بهذه المدارس.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وبلغت عينة الدراسة العشوائية (266) معلماً، من المعلمين العاملين في المدارس الحكومية للبنين التابعة لمركز الإشراف التربوي بشمال الرياض (ابتدائي-متوسط-ثانوي).

وقد قام الباحث بتصميم استبانة كأداة للدراسة، وتكونت من أربعة محاور، حيث كان المحور الأول للتعرف على طبيعة المناخ المدرسي السائد في مراحل التعليم العام بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، وقد احتوى هذا المحور على أربعة أبعاد، الأول يتعلق بالإدارة المدرسية، والثاني يتعلق بالعلاقات الإنسانية، والبعد الثالث يتعلق بإمكانات المدرسة وتجهيزاتها، أما البعد الرابع يتعلق بلوائح وأنظمة العمل.

والمحور الثاني لتحديد مدى رضا المعلمين عن المناخ السائد في مراحل التعليم العام بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض، والمحور الثالث لإبراز دور المناخ المدرسي السائد في أداء المعلمين، والمحور الرابع لتحديد أهم المعوقات التي تحول دون توفير مناخ مدرسي مناسب في هذه المدارس، وقد احتوى هذا المحور على أربعة أبعاد، الأول يتعلق بالإدارة المدرسية، والثاني يتعلق بالعلاقات الإنسانية، والبعد الثالث يتعلق بإمكانات المدرسة وتجهيزاتها (البيئة المادية)، أما البعد الرابع والأخير يتعلق بضغوط العمل.

#### وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن أهم أبعاد المناخ المدرسي ذات العلاقة بالإدارة المدرسية تمثلت في حرص الإدارة على تطبيق الأنظمة واللوائح، وفض النزاعات والخلافات بين المعلمين.
- أكثر أبعاد العلاقات الإنسانية التي تسود المناخ المدرسي تمثلت في جو المرح الذي يسود بين المعلمين عندما يتجمعون بصورة غير رسمية، والعلاقات الطيبة المبنية على الثقة والاحترام والتقدير.
- أن المعلمين موافقون على أن المناخ المدرسي السائد له دور مؤثر في جميع جوانب العملية التعليمية.
- أن أهم المعوقات التي تحول دون توفر مناخ مدرسي مناسب تمثلت في تشدد الإدارة في تطبيق الأنظمة، وعدم تفويضها للصلاحيات، وضعف الاهتمام بالأنشطة التي تنمي روح المشاركة بين المعلمين وعدم توافر الوسائل التعليمية الكافية التي تساعد المعلم على أداء وظائفه التربوية.

#### 7- دراسة (عبد الإله: 2006)

بعنوان: "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات دراسة مقارنة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) وهدفت إلى التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاث، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاث ومستوى التطوير التنظيمي.

واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (340) موظفاً من الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الإدارة في الجامعات السابقة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي.

#### وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز بينما ثقافتنا الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار.
- إن الإدارة العليا (أعضاء مجلس الإدارة) يشكلون ثقافة الجامعة.
- إن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جداً وفي الأزهر مرتفع وفي الأقصى متوسط.
- وجود علاقة دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي.

#### 8- دراسة (إدريس: 2005)

بعنوان: "أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"

هدفت الدراسة التعرف إلى أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد اشتملت عينة الدراسة على (244) معلماً ومعلمة وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت مقياس هاريسون Harrison لتشخيص أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.

#### وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة المدارس الثانوية من وجهة المعلمين والمعلمات هي: نمط ثقافة القوة وثقافة النظم والأدوار.
- إن المعلمين والمعلمات يفضلون ثقافة الدعم الإنساني وثقافة الإنجاز.



## الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

### 1. دراسة العجلة (2009)

بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استبانته كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وعددهم (1235) وتم أخذ عينة الدراسة قوامها (370) مفردة من المجتمع وهي تمثل 30% من حجم المجتمع الأصلي.

**وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:**

- المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.
- المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.
- واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

**أهم توصيات الدراسة:**

- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار).
- وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهبين.
- العمل على اتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين.
- مراجعة نظام تقييم الأداء لتضمن معايير تقويم موضوعية وواضحة تكفل إطلاع الموظف على نتائج التقويم.

### 2. دراسة واصل (2008)

بعنوان: "مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجيزان"

هدفت الدراسة التعرف إلى مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمشرفات والمعلمات ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في

تصور مجتمع الدراسة تبعاً لطبيعة العمل والخبرة ونوع الأعداد والمؤهل العلمي في حول مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية.

وقد تم تطبيق الاستبانة على المجتمع الأصلي للدراسة حيث تم أخذ عينة من مجتمع الدراسة وقد بلغ العدد من مشرفات الإدارة المدرسين (63) ومن مديرات المدارس (38) ومن المعلمات (61) معلمة من مدينتي مكة وجيزان حتى بلغ المجموعة (162).

### وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن المشاركات من مديرات المدارس والمعلمات في المرحلة الثانوية يعتقدن بتوافر مقومات الإبداع الإداري من المقومات التنظيمية، والإمكانات والموارد والبرامج التدريبية والسمات الشخصية لدى مديرات المرحلة الثانوية بدرجة أكثر مما تعتقدنه المشرفات التربويات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدارسة والمشاركات حول أبعاد الدارسة والمقومات التنظيمية والإمكانات والبرامج التدريبية والسمات الشخصية تبعاً للمنطقة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدارسة والمشاركات حول أبعاد الدارسة والمقومات التنظيمية والإمكانات والبرامج التدريبية والسمات الشخصية تبعاً للخدمة.

- إن المعلمات والمشاركات في الإجابة على أداة الدارسة يعتقدن بتوافر مقومات الإبداع الإداري المتعلقة بجوانب السمات الشخصية أكثر مما تعتقدنه المشرفات التربويات.

### وقد أوصت الباحثة بما يلي:

- إقامة دورات تدريبية وتنقيفية من أجل تعريف أعضاء الإدارة المدرسية بمفهوم الإبداع.
- استضافة وعمل لقاءات للكوادر العلمية في مجال الإدارة من الجامعات والكليات وعقد ندوات مع مديرات المدارس تزويدهم بالخبرة التي تؤدي لتحسين مستواهم.

### 3. دراسة (البارقي: 2008)

بعنوان: "الخصائص التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية"، دراسة ميدانية على إدارة مرور محافظة جدة"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى وجود علاقة بين مشكلة ضعف الإبداع الإداري وبين تمسك الإدارة بالأنماط الإدارية السلبية وهل لطبيعة العمل الإداري من حيث طول ساعات العمل وحجم المهام وطول الإجراءات دور في ضعف الإبداع الإداري وهل لتدني مستوى الحوافز والتشجيع

المادي والمعنوي علاقة بضعف الإبداع الإداري وهل للتدريب والتعليم والتثقيف علاقة بإبداع الموظفين.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة وقام الباحث بتصميم استبانته بهدف جمع المعلومات من العسكريين العاملين بإدارة مرور محافظة جدة وتم توزيع (400) استبانته.

#### توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدى تأثير الحوافز على الإبداع الإداري تعزى إلى كل من عوامل (الرتبة العسكرية، العمر، الوضع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع الوظيفة).
- لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدى تأثير الحوافز على الإبداع الإداري تعزى إلى عامل نوع الوظيفة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول تأثير مستوى التدريب على الإبداع الإداري تعزى إلى كل من عوامل (الرتبة العسكرية، العمر، الوضع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع الوظيفة).
- لا يوجد هناك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدى تأثير التدريب على الإبداع الإداري تعزى إلى الوضع الاجتماعي.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدى تأثير وضوح الأهداف على الإبداع الإداري تعزى إلى عوامل (الرتبة العسكرية، العمر، الوضع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع الوظيفة).

#### 4. دراسة السلمي (2008)

بغنوان: "ممارسة إدارة الوقت وأثرهما في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة"

هدفت الدراسة إلى:

التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم.

- التعرف إلى درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة.

- تحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة.

- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات الاستجابات وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (طبيعة العمل: مشرف تربوي، مدير مدرسة، معلم، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة (حكومية-أهلية)).

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وكان مجتمع الدراسة جميع مشرفي الإدارة المدرسية وجميع مديري المدارس وعينة مكونة بنسبة 16% من المعلمين بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة وقد بلغ عددهم (368) موزعين إلى (20) مشرفاً و(48) مديراً و(300) معلماً أما أداة الدراسة فكانت استبانة مكونة من سبعة وأربعين فقرة.

#### وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- دل تحليل بيانات الدراسة على أن الموافقة على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم الواردة في أداة الدراسة كانت بدرجة غالباً وأن الموافقة على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم كانت بدرجة غالباً أيضاً.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الوقت في مهام أعمالهم، وكذلك بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى للعمل الحالي.

- وكانت الفروق بين مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين لصالح مديري المدارس الثانوية وبين المعلمين والمشرفين التربويين لصالح المعلمين وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لنوع الدراسة وكانت لصالح المدارس الأهلية.

#### وقد أوصى الباحث بما يلي:

- ضرورة عقد دورات مكثفة لمديري المدارس في تنمية مهارات الإبداع الإداري.
- تشجيع المدارس الثانوية الحكومية على توفير بيئة إبداعية خصبة وإعلانها كمدارس مبدعة ومتميزة.

## 5. دراسة (السميري، 2007)

### بعنوان: "العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة"

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف إلى العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات العامة والتي تحول دون تمكين الأفراد من إظهار قدراتهم الإبداعية وتوظيفها في خدمة المنظمة، وتم تطبيق الدراسة على مفردات مكونة من (343) فرداً من الموظفين العاملين في محافظة جدة. وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة.

### وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن مقاومة التغيير وعدم توافر المعلومات اللازمة للأفراد وعدم وضوح أهداف المنظمة والخوف من الفشل يعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات موضوع الدراسة.
- أظهرت الدراسة غياب الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد وفقدان روح العمل الجماعي والتي تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات موضوع الدراسة.

## 6. دراسة (الحربي: 2005)

### بعنوان: "أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض"

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري للمدراء السعوديين في الوزارات الخدمية في المملكة العربية السعودية، ومعرفة أكثر أبعاد الإبداع الإداري توفراً لديهم، وتحديد أثر الصيغ الرسمية والمركزية على مستوى الإبداع الإداري وأيضاً تحديد المتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري.

شملت عينة الدراسة (384) مديراً ومن في حكمهم من المشرفين ورؤساء الأقسام وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات.

### وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن مستوى الإبداع الإداري بأبعاده الخمسة وهي القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات والقابلية للتغيير وروح المجازفة وسعة الاتصالات) للمدراء في الوزارات في المملكة العربية السعودية بشكل عام مرتفع.
- تبين وجود تأثير لمتغيرات البناء التنظيمي (الصيغة الرسمية والمركزية) والمتغيرات الشخصية (العمر والمؤهل) على الإبداع الإداري لدى المدراء.

وبناء على النتائج التي توصل إليها الباحث يوصى بما يلي :

- منح المدير المرونة اللازمة فيما يتعلق بتحديد القواعد والإجراءات المتعلقة بمجال عمله في إطار القواعد العامة المنظمة لعمل الوزارات، وتوسيع مجال مشاركة المدير في اتخاذ القرارات خصوصاً التي لها علاقة بعمل إدارته أو تخص العاملين لديه.
- ينبغي الحرص على أن يكون المدرء في الأجهزة التقويمية من ذوي المؤهلات العلمية العالية وأن تتاح للمدرء فرص مواصلة تعليمهم العالي لما له من تأثير على مستوى إبداعهم.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

### الدراسات الأجنبية المتعلقة بالثقافة التنظيمية

#### 1. دراسة بوك (Booker (2003)

بعنوان: "تصورات المدرء والمعلمين حول أنماط القيادة وعلاقتها بالمناخ المدرسي"

#### "Teachers and principals perceptions of leadership styles and their relation to school climate"

هدفت الدراسة إلى تفحص وجهات نظر المدرء والمعلمين في أنماط القيادة التحويلية والتغيرية وعلاقتها بالمناخ المدرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد كانت عينة الدراسة من المدرء والمعلمين حيث تم اختيار (36) مديراً، و(1080) معلماً من المدارس الإعدادية في المنطقة الوسطى والجنوب الغربي من ولاية تينيسي Tennessee، وتم تطبيق استباننتين إحداهما خاصة بأنماط القيادة، والأخرى خاصة بفحص المناخ التنظيمي للمدارس الإعدادية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود فروق ذات دلالة بين وجهة نظر المعلمين والمديرين حول أنماط القيادة ومظاهر المناخ المنظمي وهي: (السلوك الموجه للمدير، وانفتاحية سلوك المدير، وسلوك الزمالة للمعلمين وسلوك الالتزام للمعلمين، والانفتاحية في سلوك المعلمين).

#### 2. دراسة هايكنز (Haykins (2002)

بعنوان: "دراسة تصورات السلوك القيادي وأثره على المناخ المدرسي في المدارس الدولية"

#### "A study of perceptions of leadership behavior on school climate in international school"

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر السلوك القيادي لمديري المدارس على المناخات المدرسية في بيئات المدارس الدولية، حيث تم قياس ومقارنة التصورات الذاتية للمعلمين والمديرين وتصورات

السلوكيات التي تدل على مستوى انفتاح المناخ المدرسي، والبحث في ثلاثة مؤشرات لسلوك المدير المنفتح وهي: الداعم، والموجه، والمنتقيد، وثلاثة مؤشرات للسلوك الانفتاحي للمعلمين وهي: التآلف الأكاديمي، والالتزام، والسلوك المتحرر.

وبعد صياغة مجموع النقاط ضمن مؤشر انفتاحي للمدير ومؤشر انفتاحي للمعلم ومؤشر إجمالي انفتاحية المدرسة، تم جمع البيانات للدراسة من خلال الحصول على إجابات أداة مسحية أرسلت بالبريد الإلكتروني إلى (18) مديراً مهتماً بالموضوع وهيئات المعلمين لديهم، وبلغت نسبة الإجابة (50%)، إذ كان مجموع المديرين الذين أجابوا على المسح (9) مديرين و(133) معلماً.

### 3. دراسة (Sottile:2002)

بمعنوان: "تأثير الكفاءة الذاتية على الثقافة المدرسية من خلال معلمي العلوم والرياضيات"

**"The Effect of self-competence on school culture through science and mathematics teachers"**

هدفت الدراسة إلى معرفة الكفاءة الذاتية على الثقافة المدرسية، وكذلك تحديد منظور المعلمين للثقافة المدرسية وقياس الكفاءة الذاتية لمعلمي الرياضيات والعلوم. وبلغت عينة الدراسة (44) معلماً مسجلين في دورات تطويرية لتحديد منظور الثقافة المدرسية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أظهرت النتائج كفاءة في الثقافة الذاتية لكل من معلمي الرياضيات والعلوم.
- تأكد المعلمون في نهاية الدراسة أنهم قادرون على زيادة الحافز لطلابهم في مادتي الرياضيات والعلوم.
- شعور المعلمين بالقدرة على الإجابة في مجال المواد وكذلك مساعدة زملائهم بمهارات المادتين.
- إن المعلمين قادرين على بناء خطة الدرس، وكذلك الشعور بأن يجعلوا المدرسة مكاناً لتعزيز التعاون مع الإداريين لجعل المدرسة تعمل بشكل أكثر فاعلية، وتحفيز الطلاب لدراسة أفضل في المدرسة وجعل المدرسة مكاناً إيجابياً للعمل.

### 4. دراسة (Hawkins:2002)

بمعنوان: "القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي: دراسة مفاهيم السلوك الإداري على البيئة المدرسية في المدارس العالمية"

## "Administrative leadership and the administrative climate: A study on the concepts of administrative behavior and its effect/influence on the academic environment worldwide"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة كما يدركه المعلمون وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في نيوجيرسي. وشملت عينة الدراسة (9) مديرين لمدارس ومعلميهم البالغ عددهم (132) معلماً. واستخدم الباحث أداة وصف المناخ المدرسي الذي طوره هوي وفيلدمان Hoy & Feldman وكذلك تم استخدام مرشد البحوث لأثر القيادة التحويلية المدرسية الذي طوره ليثود Leithwoods.

### وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن السلوك القيادي لمدير المدرسة له أثر هام على المناخ العام للمدرسة وكلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم وأقل إلى النمط الموجه كلما كان المناخ أكثر انفتاحاً وإن نمط القيادة التحويلي يكون أكثر فاعلية في المناخ المدرسي المفتوح.

### 5. دراسة (Remondini: 2001)

بعنوان: "أسلوب الإدارة والمناخ المدرسي: مقارنة بين مديرات المدارس في مدارس نيومكسيكو الجنوبية"

## "Method of administration and the academic (scholastic) climate: A comparative study among school female head teachers in south New Mexico"

هدفت الدراسة إلى معرفة النمط القيادي لمديرات مدارس جنوب نيومكسيكو ومعرفة المناخ التنظيمي في المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات. وشمل المسح المعلمين والمديرين في (18) مدرسة ثانوية وأساسية.

واستخدمت الدراسة مخزن الممارسات القيادية الذي طوره كوزيس وبوسنر واستبيان وصف المناخ التنظيمي لهوي ورفاقة Hoy etal.

### وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود ارتباط بين النمط القيادي مع المناخ التنظيمي في جميع مدارس عينة الدراسة.
- التشابه في تحديد النمط القيادي لمديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات والمديرات أنفسهن.
- لا توجد علاقة بين النمط التحويلي والمناخ المفتوح.
- وجود علاقة إيجابية بين نمط السلوك الداعم وسلوك العلاقة الحميمة للمعلمات وانفتاح المعلمات وبين نمط القيادة التحويلية من قبل المديرية.



## 6. دراسة بروان (2001) Brown

بعنوان: "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس حضرية متوسطة في مقاطعة كلارك (نيفادا)"

**"The relationship between organizational climate and job satisfaction of selected urban middle school teachers in the Clark County School District (Nevada)"**

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في مدارس مقاطعة كلارك "لاس فيغاس، نيفادا".

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وقد تم جمع البيانات من عينة عشوائية من معلمي المدارس المتوسطة الحضرية في هذه المقاطعة، وقد شارك في الدراسة (19) مدرسة، حيث تم اختيار (15) مدرسا من كل مدرسة للإجابة على الأداتين المستخدمتين في الدراسة، وهما استبانة وصف المناخ التنظيمي واستبانة الرضا الوظيفي لولاية منيسوتا، تم توزيع (285) من هاتين الأداتين حيث تم إعادة (197) أي ما نسبته 70%، تم أيضاً جمع البيانات الديموغرافية من كل المستجيبين على الاستبانتين.

**وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:**

- إن هناك علاقة كبيرة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وكانت هذه العلاقة عالية الارتباط من حيث مكونات التنظيمي الثلاثة: الجد، الإحباط، والتصرفات الجوهرية. وبين مكونات الرضا الوظيفي الثلاثة: الرضا العام، الرضا الداخلي، والرضا الخارجي.
- إن هناك علاقة ارتباط قوية أيضاً بين مميزات الرضا الوظيفي ومميزات المناخ التنظيمي.
- ارتباط الشروط الأساسية للرضا الوظيفي بتلك الشروط الأساسية للمناخ حيث تم تقدير العلاقة (0.01-0.05) حسب مستوى ألفا.
- وكما هو متوقع فإن سلوك الإحباط اكتسب علاقة إحصائية هامة مع الرضا الوظيفي وارتبط سلبياً مع الرضا الداخلي والرضا الخارجي والرضا العام. أما سلوك الجد فارتبط بشكل إيجابي مع الرضا الوظيفي الداخلي والرضا الوظيفي الخارجي وبنسبة (0.01) حسب مستوى ألفا. أما السلوك الأساسي (الحميم) وكما أظهر الارتباط السلبي أنه كلما ارتفع معدل السلوك المحبط كلما انخفض معدل الرضا والعكس صحيح.
- أشارت الدراسة إلى الارتباط بين المناخ المفتوح والرضا الوظيفي العالي، كما أفرزت الدراسة معلومات هامة تختص بالعلاقة بين المناخ المدرسي ومخرجات الرضا الوظيفي، ولم يُلاحظ

علاقة مهمة بين متغيرات الجنس، سنوات الخبرة في التدريس، المستوى التعليمي، العرق، والبيئة والرضا الوظيفي.

#### 7. دراسة لبيك (2000) Lybeck

بعنوان: "التطور في ثقافة المدرسة المتجددة ذاتياً: قيادة المدير للتغيير والاستقرار في ثلاث حالات دراسية"

#### **"The Development of Aselv-Renewing School Culture Principals Leadership of Change and Stability in Three Case Studies"**

وقد هدفت الدراسة إلى التحقق من دور المدير البناء في حفظ الاستقرار الوظيفي والتغيير الإصلاحي في المدرسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري ثلاث مدارس ابتدائية في ولاية واشنطن، وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية مع المديرين.

**وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:**

- دور المدير في عملية التغيير هو تطوير الثقافة المدرسية المجددة وذلك من أجل تطوير العمل المدرسي.
- المديرون أصحاب الثقافات القوية يصلون إلى نجاحات كبيرة في نتائج الإصلاح التعليمي.

#### 8- دراسة بينتون (2000) Benton

بعنوان: "صورة عن فعالية مجتمع تعليمي: دراسة حالة في الثقافة المدرسية"

#### **"Portrait of an ineffective educational community A case study in school culture"**

وقد هدفت إلى دراسة الثقافة التنظيمية السائدة في إحدى مدارس مقاطعة نابير فايل Naper Ville، للتعرف إلى العوامل التي تسهم في قدرتها على التميز والتفوق على المدارس الأخرى، وقد قامت الباحثة بجمع المعلومات من خلال المقابلات الشخصية وتحليل الوثائق المدرسية.

**وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:**

- الثقافة المدرسية القوية والإيجابية ناجمة عن فعالية المدرسية.

- ثقافة التميز في المدرسة تستمد قوتها مما يلي:

أ- القيادة التعاونية.

ب- الشراكة التعاون مع المجتمع المحلي.

## 9. دراسة (2000) Gulten

بعنوان: "قياس الثقافة التنظيمية في التعليم الثانوي التركي في ضوء استخدام إدارة الجودة الشاملة"

**"Measurement of organizational culture in secondary education in Turkey in the light of using comprehensive quality management"**

هدفت الدراسة إلى قياس تغير الثقافة التنظيمية في ضوء استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي، كما هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة القومية وثقافة العمل الجماعي واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة لتحديد الاحتياجات التنظيمية للتعليم الثانوي، وقد صمم الاستبيان في ثلاثة أجزاء هي: (اتجاهات المعلمين نحو أدوارهم في التنظيم الإداري بالمدرسة وفيما يتصل بواجباتهم التدريسية، الأدوار القيادية للوكلاء بالمدارس الثانوية تجاه أعضاء هيئة التدريس، الاحتياجات التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالمدارس الثانوية).

**وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:**

- ضرورة التأكيد على استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة في وظيفة التنظيم بالمدرسة الثانوية، وضرورة تدريب المعلمين بالمدارس الثانوية على استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة والتأكيد على العمل الجماعي بالمدرسة الثانوية.

- كما أكد على أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى القيادة المنفتحة، والاعتماد على مبدأ المشاركة في الإدارة، وجماعية القيادة للسعي نحو التقدم والتخلص من الأساليب الإدارية التقليدية المعيقة للتقدم، وتحقيق أعلى جودة ممكنة على مستوى المدرسة.

**الدراسات الأجنبية المتعلقة بالإبداع الإداري**

**1. دراسة: جيزيكي، أندرو (1997م)**

بعنوان: "تحليل العلاقة بين النمط الإبداعي وسلوك القائد لدى الإداريين بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بسان فرانسيسكو"

**"Jezycki, Andrew (1997): An Analysis Of the Relationship Between Creativity Style And leader Behavior in Elementary, Middle And Secondary Schools"**

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الدور الذي يتعين على مديري المدارس القيام به فيما يتعلق بالمستوى التعليمي وفعالية الدور المدرسي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

**وتوصلت الدراسة إلى النتائج هذه الدراسة:**

- بلغ معدل الدرجة الإبداعية للمديرين 95,4 مقارنة بالمعدل المعياري والبالغ 96. وقد أوضح أفراد العينة في إجاباتهم أنهم يفضلون التفكير على التعليم التقليدي
- إن مديري المدارس يتعرضون لضغوط لتحقيق النتائج المرجوة بالرغم من أنهم يواجهون تحديات حادة ومتزايدة.
- إن هناك مجموعة من المشاكل الجديدة تأخذ طريقها للظهور بمعدلات متسارعة تتطلب إجابات جديدة وأنماط قيادية جديدة ونوعاً من الإبداع يستطيع استقراء ما وراء المتطلبات الآتية ويكون مشتملاً على رؤية لما ينبغي أن يكون عليه الوضع في المستقبل.

## **2. دراسة إيكفال (1996م)**

**بعنوان: المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار"**

**"Ekvall (1996): Organizational Climate for Creativity & Innovation"**

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي، ومعرفة صلاحية هذه الأداة عند التطبيق، ومدى تفعيلها للنظام المؤسسي، وتقديم بعض التوجيهات لاستخدامها بغرض التدخل لتحفيز الإبداع والابتكار المؤسسي.

**وتوصلت الدراسة إلى النتائج هذه الدراسة:**

- المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار.
- النزعة الرسمية لها أثر مانع أو مثبط يجعلها تقلل من القدرة الإبتكارية للمؤسسة.
- وضوح الهدف والاحترافية قد لا يكون لأي منهما بحد ذاته أثر ذو دلالة، ولكن يبدو أن لها إسهاماً إيجابياً كجزء من المناخ الإبداعي، أو كإحدى القوى المساعدة على توفير مناخ إبداعي:
- هناك علاقة قوية جداً بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي.
- إن نظم اتخاذ القرار المركزية ترتبط مع المناخ الذي يقم الإبداع والابتكار.
- إن النزعة الرسمية في المؤسسة تولد الصراعات، وهذا يتنافى مع المناخ الإبداعي.

## **3. دراسة سمولنسكي وكليئر (1995م)**

**بعنوان: كيف ندرّب الناس على التفكير بطريقة أكثر إبداعية"**

**"Smolensky and Kleiner (1995): How to train people to think more Creativity"**

هدفت هذه الدراسة إلى القيام بفحص القدرات الإبداعية المرتبطة ببيئة العمل ومواقف المؤسسات، انطلاقاً من حقيقة (أن الاستفادة القصوى من المصادر المتاحة تعتبر أساسية لنجاح أي مدير). وأن أولئك الذين يتمتعون بالكفاءة اللازمة لتدريب العاملين لديهم على التفكير الإبداعي يحققون الاستثمار لواحد من أكثر الموجودات قيمة لدى المؤسسة.

**وتوصلت الدراسة إلى النتائج هذه الدراسة:**

- إن هناك أهمية للمدير القادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير الإبداعي وحل المشاكل لموارد الشركة.
- إن الاهتمام بتطوير قدرات الموظفين من خلال البرامج التدريبية يعتبر من أعلى أنواع الاستثمار لموارد الشركة.
- إن توفير البيئة والتدريب الصحيحين يمكن أن يفيد كلا من الموظفين والمؤسسة على المدى الطويل.
- إن الإبداع يتمثل عادةً في إيجاد أفكار أو منتجات جديدة، إلا أنه قد يشمل أيضاً تغيير الأشياء الموجودة أصلاً أو تشكيلها بطرق جديدة.

#### **4. دراسة سكوت (1994م)**

**بغوان: "تحديد السلوك الإبداعي: مدخل لنموذج الإبداع الفردي في مكان العمل"**

**"Scott (1994): Determinants of Innovative Behavior: a path model of individual innovation in the workplace"**

هدفت هذه الدراسة إلى الجمع بين عدد من الأبحاث في الأعمال الإبداعية لتطوير واختبار نموذج السلوك الإبداعي الفردي، باعتبار أن هذا النموذج ناتج لأربعة أنظمة متداخلة وهي: الفرد، القيادات، مجموعة العمل، مناخ الإبداع وشملت هذه الدراسة جميع العاملين في وحدة مركزية تابعة لإحدى المؤسسات الصناعية الكبيرة في الولايات المتحدة، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي.

**وتوصلت الدراسة إلى النتائج هذه الدراسة:**

- إن القيادة، ومساندة الإبداع، وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية والأسلوب النظامي لحل المشاكل كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي.
- إن نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الإبداعي.

- إن مساندة الرؤساء للمرؤوسين ومنحهم الثقة وحرية التصرف، تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة مساندة للإبداع.
- إن توقع المشرف لدور العاملين وخاصة الفنيين منهم يؤدي إلى مساندة السلوك الإبداعي.
- إن الأفراد الذي يقدمون حلولاً نظامية للمشاكل يتمتعون بدرجة عالية من السلوك الإبداعي، فليس من الضروري أن تكون لديهم قدرة فطرية لذلك.

## التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة، العربية منها والأجنبية المتعلقة بالثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ومدير المدرسة يتضح مدى الاهتمام الذي حظي به دور مدير المدرسة من قبل العديد من الباحثين، حيث تناولت دراسات المدير من كافة جوانبه، دوره ومهامه والأعمال التي يقوم بها ومهارات في تنمية الثقافة التنظيمية في المدرسة ومدى أهمية الإبداع في العملية التعليمية التعلمية عند مدير المدرسة والمعلم والطالب.

ستقوم الباحثة ببيان أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث (موضوع الدراسة، منهج الدراسة، أداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، المرحلة التعليمية بالإضافة إلى بيان أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وكذلك أهم ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة).

### أولاً: الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية:

تعددت الدراسات العربية والأجنبية والتي تناولت الثقافة التنظيمية والثقافة المدرسية والمناخ المدرسي، ومعرفة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس والجامعات، وقد تناولت الكثير من الدراسات دور مدير المدرسة في تنمية وتعزيز الثقافة التنظيمية بمدرسته.

ستقوم الباحثة ببيان أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

### أولاً: أوجه الاتفاق، أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (الداعور: 2008) ودراسة (الليثي: 2008) ودراسة (العتيبي: 2007)، واختلفت مع بعض الدراسات كدراسة (عبد الإله: 2006) استخدمت المنهج الوصفي.

2- من حيث أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للدراسة وقد اتفقت مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة مثل دراسة (العتيبي: 2007) ودراسة (الداعور: 2008) ودراسة (عبد الإله: 2006) .

3- من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية في اختيار مجتمع الدراسة من المعلمين مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (دراسة العتيبي، 2007) ودراسة (الداعور: 2008).

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسات أخرى من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث اشتمل مجتمع الدراسة وعينتها في تلك الدراسات على المديرين أو المشرفين التربويين بالإضافة إلى المعلمين مثل دراسة (عبد الإله: 2006).

4- من حيث المرحلة التعليمية:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار المرحلة التعليمية وهي مرحلة التعليم الثانوي مثل دراسة (الداعور: 2008).

واختلفت مع بعض الدراسات السابقة في اختيار المرحلة التعليمية حيث اختارت بعض الدراسات السابقة مرحلة التعليم الأساسي مثل دراسة (الليثي: 2008) ودراسة (Bokeer,2003) في حين اختارت دراسة (العتيبي: 2007) مراحل التعليم العام الثلاث (ابتدائي - إعدادي - ثانوي).

**ثانياً: الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري:**

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة يتضح مدى الاهتمام الذي حظي به دور مدير المدرسة من قبل العديد من الباحثين، حيث تناولت هذه الدراسات المدير من كافة جوانبه، دوره ومهامه والأعمال التي يقوم بها وكفاياته ومهاراته ومدى أهمية الإبداع في العملية التعليمية عند مدير المدرسة والمعلم والطلبة.

وستقوم الباحثة ببيان أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث (منهج الدراسة، أداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، المرحلة التعليمية) بالإضافة إلى بيان أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وكذلك أهم ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

**أولاً: من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:**

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (البارقي: 2008)، واختلفت مع بعض الدراسات كدراسة (العجلة: 2009) حيث استخدم المنهج الوصفي المسحي.

**ثانياً: من حيث أداة الدراسة:**

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للدراسة، وقد اتفقت مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة مثل دراسة (البارقي: 2008) ودراسة (السميري: 2007).



### ثالثاً: من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اشتركت الدراسة الحالية في اختيار مجتمع الدراسة من المعلمين مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (واصل: 2008) .

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسات أخرى من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث اشتمل مجتمع الدراسة وعينتها في تلك الدراسات على المديرين أو المشرفين التربويين والموظفين بالإضافة للمعلمين مثل دراسة (البارقي: 2008) والتي كانت عينة الدراسة فيها من الموظفين في الأجهزة الحكومية ودراسة (الحربي: 2005) والتي كانت عينة الدراسة فيها من المدراء في الوزارات.

### رابعاً: من حيث المرحلة التعليمية:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار مرحلة التعليم الثانوي مثل دراسة (واصل: 2008) ودراسة (السلمي: 2008).

واختلفت مع بعض الدراسات السابقة في اختيار المرحلة التعليمية مثل دراسة (الليثي: 2008) حيث اختار مرحلة التعليم الأساسي.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عدة أمور أهمها:

- بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- تعريف مصطلحات الدراسة.
- اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
- تحديد الإجراءات المناسبة للدراسة.
- بناء أداة الدراسة المناسبة وهي الاستبانة وتحديد فقراتها ومجالاتها.
- التعرف إلى نوع المعالجة الإحصائية المناسبة للدراسة.
- عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.

### أوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين وقد تم

تطبيقها على المجتمع الفلسطيني وهذا لم يتم تناوله في دراسات أخرى حيث تم تطبيق معظم الدراسات السابقة في مجتمعات مختلفة ما بين عربية وأجنبية.

- قدمت الدراسة توصيات قد تساهم في تطوير وتعزيز الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية.
- ومما سبق يمكن القول إن الدراسات السابقة لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية وتحقيق أهدافها، رغم وجود بعض الاختلافات في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب، ولقد كان لتنوع الدراسات السابقة وتناولها لجوانب كثيرة الأثر في إكساب الباحثة سعة في الإطلاع فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية أو الإبداع الإداري.

# الفصل الرابع

## الدراسة الميدانية

### الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أدوات الدراسة.
- صدق الإستبانة.
- ثبات الاستبانة.
- إجراءات تطبيق أداة الدراسة.
- المعالجات الإحصائية.

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

#### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي "الذي يحاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها" (أبو حطب وصادق: 1991، 105).

فالمنهج الوصفي التحليلي يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية، حيث يعتمد على جمع البيانات، وتبويبها، وتحليلها والربط بين مدلولاتها والوصول إلى الاستنتاجات التي تسهم في فهم الواقع وتطويره، وذلك من أجل معرفة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظات غزة للعام الدراسي 2009-2010 والبالغ عددهم (3464) معلم ومعلمة. (إحصائية وزارة التربية والتعليم العالي، الإدارة العامة للتخطيط، 2010).

#### عينة الدراسة:

##### 1- العينة الاستطلاعية للدراسة:

وتكونت من (50) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة للعام الدراسي 2009-2010 تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ليتم تقنين أدوات الدراسة عليهم من خلال الصدق والثبات بالطرق المناسبة وقد تم استبعادهم من التحليل النهائي.

##### 2- العينة الأصلية للدراسة:

تكونت عينة الدراسة الأصلية من (450) معلماً ومعلمة من معلمات المرحلة الثانوية في محافظات غزة للعام 2009-2010 تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية والجداول التالية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة:

جدول (1)

يوضح عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
53.56	241	ذكر
46.44	209	إناث
100	450	المجموع

جدول (2)

يوضح عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
29.11	131	جامعي
40.89	184	جامعي تربوي
21.78	98	جامعي+دبلوم عام
8.22	37	دراسات عليا
100	450	المجموع

جدول (3)

يوضح عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
40.22	181	أقل من 5 سنوات
22.00	99	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10
37.78	170	أكثر من 10 سنوات
100	450	المجموع

جدول (4)

يوضح عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية

النسبة المئوية	العدد	المنطقة التعليمية
15.78	71	شمال غزة
17.78	80	غرب غزة
16.67	75	شرق غزة
15.33	69	الوسطى
20.44	92	خانيونس
14.00	63	رفح
100	450	المجموع

## أدوات الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة ببناء استبانتين وهما:

أولاً: استبانة الثقافة التنظيمية للمدرسة:

ولقد تم بناء الاستبانة ضمن الخطوات التالية:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، واستطلاع رأي عينة من المتخصصين في الإدارة عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد الأبعاد الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (47) فقرة والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة على المشرفون من أجل اختيار مدي ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب رأي المشرفين.
- عرض الاستبانة على (13) من المحكمين التربويين بعضهم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وزارة التربية والتعليم، ومديرات التربية والتعليم، ومركز القطان للبحث والتطوير التربوي والملحق رقم (3) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف (3) فقرات من فقرات الاستبانة، وكذلك تم تعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (44) فقرة موزعة على أربعة مجالات، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) بذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (44، 220) درجة والملحق رقم (2) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

## وصف المقياس:

تتضمن الاستبانة (44) فقرة للتعرف إلى الثقافة التنظيمية للمدرسة والجدول (5) يوضح

توزيع فقرات الاستبانة على الأبعاد:

## جدول (5)

### يوضح توزيع فقرات الاستبانة بعد التحكيم

م	البعد	العدد
1	ثقافة القوة	10
2	ثقافة الإنجاز	11
3	ثقافة التعاطف الإنساني	11
4	ثقافة النظم والأدوار	12
	المجموع	44

### صدق الاستبانة الأولى:

قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقها كالتالي:

### أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية بالملحق رقم (1) على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين في أصول التربية ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية ووزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها في محافظات غزة، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل بعد من الأبعاد الأربعة للاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (44). فقرة موزعة كما في الجدول (5).

### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (50) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة قسم من خارج عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). والجدول (6)، (7)، (8)، (9)، (10) توضح ذلك.

### الجدول (6)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول " ثقافة القوة " مع الدرجة الكلية للبعد الأول

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-	يتصرف مدير المدرسة بطريقة توضح بأنه في موقع المسؤولية.	0.793	دالة عند 0.01
2-	يحرص مدير المدرسة على استخدام الصلاحيات المخولة له.	0.358	دالة عند 0.05
3-	يحظى مدير المدرسة بالاحترام والتقدير من قبل العاملين فيها.	0.852	دالة عند 0.01
4-	يتم حل المشاكل في المدرسة بفرض الحلول.	0.617	دالة عند 0.01
5-	يعتمد مدير المدرسة على مبدأ المسائلة لتسيير العمل في المدرسة.	0.424	دالة عند 0.01
6-	يتم اتخاذ القرارات في المدرسة من قبل المدير بعد التشاور مع الآخرين.	0.868	دالة عند 0.01
7-	يتم اتخاذ القرار داخل المدرسة بطريقة تشاركية.	0.529	دالة عند 0.01
8-	يحتكم جميع العاملين بالمدرسة لأنظمة وإجراءات ثابتة.	0.443	دالة عند 0.01
9-	يضع المدير أهدافاً لتحسين المدرسة نابعة من رأي الجماعة.	0.805	دالة عند 0.01
10-	يحرص مدير المدرسة على تحقيق المصلحة العامة.	0.689	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.354

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.273

### الجدول (7)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني " ثقافة الانجاز " مع الدرجة الكلية للبعد الثاني

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يعتبر إنجاز المهام المكلف بها العاملون في المدرسة من أولويات العمل.	0.621	دالة عند 0.01
2.	يعتمد مدير المدرسة في عملية التقويم على انجاز العاملين.	0.432	دالة عند 0.01
3.	يتم إبلاغ العاملين في المدرسة عن أدائهم الجيد للعمل.	0.726	دالة عند 0.01
4.	يتم تكريم وتحفيز المبدعين من العاملين في المدرسة .	0.756	دالة عند 0.01
5.	يتعاون العاملون في المدرسة لانجاز العمل.	0.545	دالة عند 0.01
6.	يتم إنجاز العمل داخل المدرسة رغبة في الإنجاز ومساهمة في إنجاح المدرسة.	0.663	دالة عند 0.01
7.	يفتخر مدير المدرسة بانجازات العاملين فيها.	0.751	دالة عند 0.01
8.	يطرح مدير المدرسة الأفكار المؤدية للإنجاز على العاملين لمناقشتها.	0.711	دالة عند 0.01
9.	يتمتع العاملون بالمدرسة بحرية كاملة لانجاز مهامهم.	0.778	دالة عند 0.01
10.	يتبنى مدير المدرسة الأفكار الهادفة التي يطرحها العاملون.	0.580	دالة عند 0.01
11.	يغرس مدير المدرسة ثقافة محفزة للإبداع.	0.675	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.354

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.273



### الجدول (8)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث " ثقافة التعاطف الإنساني " مع الدرجة الكلية للبعد الثالث

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يفصل مدير المدرسة بين العمل والعلاقات الشخصية.	0.381	دالة عند 0.01
2	يتم تفويض بعض الصلاحيات في المدرسة من أجل تطوير العمل.	0.438	دالة عند 0.01
3	تسود علاقات طيبة بين العاملين داخل المدرسة.	0.353	دالة عند 0.05
4	يتم اتخاذ القرار داخل المدرسة بالإجماع من قبل العاملين.	0.824	دالة عند 0.01
5	يسود العمل داخل المدرسة روح الفريق والعلاقات الطيبة.	0.616	دالة عند 0.01
6	يتم مساعدة وتشجيع المعلم الجديد للتكيف مع البيئة المدرسية.	0.732	دالة عند 0.01
7	يبنى مدير المدرسة معايير تعليمية واضحة بالاشتراك مع الهيئة التدريسية وأصحاب المصالح في المدرسة.	0.657	دالة عند 0.01
8	يعطي مدير المدرسة الفرص المناسبة للمعلمين للعمل والتخطيط والتفكير فيما بينهم.	0.643	دالة عند 0.01
9	يناقش مدير المدرسة العاملين فيما يواجههم من هموم ومشكلات.	0.855	دالة عند 0.01
10	يشارك مدير المدرسة العاملين أفراحهم وأتراحهم.	0.428	دالة عند 0.01
11	يعزز مدير المدرسة الجانب الإنساني في العمل.	0.630	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.354

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.273

### الجدول (9)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع " ثقافة النظم والأدوار " مع الدرجة الكلية للبعد الرابع

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يحرص العاملون في المدرسة على الالتزام بالادوار الرسمي.	0.428	دالة عند 0.01
2.	يلتزم جميع العاملين في المدرسة بالأنظمة والتعليمات.	0.622	دالة عند 0.01
3.	تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في المدرسة عادلة.	0.694	دالة عند 0.01
4.	تسهل القواعد الإدارية إنجاز الأعمال داخل المدرسة.	0.860	دالة عند 0.01
5.	تتناسب الصلاحيات الممنوحة للعاملين في المدرسة مع حجم مسؤولياتهم.	0.673	دالة عند 0.01
6.	تتناسب القواعد والتعليمات المطبقة في المدرسة مع متطلبات التطوير والتغيير.	0.557	دالة عند 0.01
7.	يعمل مدير المدرسة على إعطاء الفرصة لحل المشكلات بعيداً عن الإجراءات الرسمية.	0.631	دالة عند 0.01
8.	يعطي مدير المدرسة أهمية بالغة للقواعد والأنظمة.	0.855	دالة عند 0.01
9.	يعتمد مدير المدرسة على معايير الأداء الوظيفي في تقييم العاملين.	0.399	دالة عند 0.01
10.	يقوم مدير المدرسة بتفويض المهام حسب التخصصات.	0.682	دالة عند 0.01
11.	تمتاز أنظمة وقواعد وإجراءات العمل بالمدرسة بالوضوح والبساطة.	0.631	دالة عند 0.01
12.	يميل مدير المدرسة إلى مراقبة أداء العاملين بشكل دائم.	0.800	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.354

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.273

يتضح من الجداول السابقة أن جميع الفقرات ترتبط بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ارتباطاً ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأبعاد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (10) يوضح ذلك.

#### الجدول (10)

مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية

ثقافة النظم والأدوار	ثقافة التعاطف الإنساني	ثقافة الإنجاز	ثقافة القوة	المجموع	
				1	المجموع
			1	0.667	ثقافة القوة
		1	0.283	0.830	ثقافة الإنجاز
	1	0.800	0.304	0.832	ثقافة التعاطف الإنساني
1	0.634	0.637	0.312	0.788	ثقافة النظم والأدوار

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.354

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.273

يتضح من الجدول السابق أن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

#### ثبات الاستبانة الأولى Reliability:

أجرت الباحثة خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

#### 1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) والجدول (11) يوضح ذلك:

### الجدول ( 11 )

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

الأبعاد	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
ثقافة القوة	10	0.621	0.766
ثقافة الإنجاز	*11	0.689	0.816
ثقافة التعاطف الإنساني	*11	0.830	0.831
ثقافة النظم والأدوار	12	0.818	0.899
المجموع	44	0.687	0.814

• تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.814) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تظمن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

### 2- طريقة ألفا كرونباخ:

استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (12) يوضح ذلك:

### الجدول ( 12 )

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
ثقافة القوة	10	0.841
ثقافة الإنجاز	11	0.869
ثقافة التعاطف الإنساني	11	0.827
ثقافة النظم والأدوار	12	0.879
المجموع	44	0.885

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.885) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تظمن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

ثانياً: استبانة واقع الإبداع الإداري لدى مدير المدرسة الثانوية:

ولقد تم بناء الاستبانة ضمن الخطوات التالية:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة واستطلاع رأي عينة من المتخصصين في الإدارة عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (37) فقرة والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة علي المشرف من أجل اختيار مدي ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرفين.
- عرض الاستبانة على (13) من المحكمين التربويين بعضهم أعضاء هيئة تدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وزارة التربية والتعليم، ومديرات التربية والتعليم ومركز القطان للبحث والتطوير التربوي والملحق رقم (3) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم إضافة (3) فقرات من فقرات الاستبانة، وكذلك تم تعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (40) فقرة موزعة على سبعة مجالات، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) بذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (40، 200) درجة والملحق رقم (2) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

**وصف المقياس:**

تتضمن الاستبانة (40) فقرة للتعرف إلى الإبداع الإداري لمدير المدرسة، والجدول (13) يوضح توزيع فقرات الاستبانة على الأبعاد:

### جدول (13)

#### يوضح توزيع فقرات الاستبانة

م	البعد	العدد
1	الأصالة	6
2	الطلاقة	5
3	المرونة	6
4	الحساسية للمشكلات	5
5	الاحتفاظ بالاتجاه	4
6	قبول المخاطرة	8
7	التحليل والربط	6
	المجموع	40

#### صدق الاستبانة الثانية:-

قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقها كالتالي:

#### أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين في علم الإدارة ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية ووزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها في محافظات غزة، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل بعد من الأبعاد السبعة للاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (40).

#### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (50) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة قسم من خارج عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

### الجدول (14)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الأول "الأصالة" مع الدرجة الكلية للبعد الأول

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-	ينجز مدير المدرسة ما يسند إليه من أعمال بطريقة وأسلوب متجدد.	0.704	دالة عند 0.01
2-	يطور أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية.	0.859	دالة عند 0.01
3-	يشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	0.464	دالة عند 0.01
4-	يمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.	0.871	دالة عند 0.01
5-	يتمتع بالمهارة في النقاش والحوار.	0.811	دالة عند 0.01
6-	يشارك في طرح أفكار جديدة في بعد العمل.	0.742	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.354

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.273

### الجدول (15)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثاني "الطلاقة" مع الدرجة الكلية للبعد الثاني

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يمتلك المدير القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	0.837	دالة عند 0.01
2.	لديه القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	0.661	دالة عند 0.01
3.	لديه القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة.	0.797	دالة عند 0.01
4.	لديه القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	0.849	دالة عند 0.01
5.	لديه القدرة على التعبير عن أفكار بطلاقة.	0.892	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.354

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.273

### الجدول (16)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الثالث "المرونة" مع الدرجة الكلية للبعد الثالث

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	لديه القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	0.850	دالة عند 0.01
2	يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.	0.824	دالة عند 0.01
3	يصر على تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.	0.788	دالة عند 0.01
4	يحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	0.746	دالة عند 0.01
5	لديه القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	0.809	دالة عند 0.01
6	يمتلك القدرة على التكيف في أداء العمل.	0.665	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.354

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.273

### الجدول (17)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الرابع " الحساسية للمشكلات " مع الدرجة الكلية للبعد الرابع

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	0.724	دالة عند 0.01
2	يخطط لمواجهة المشكلات في العمل التي يمكن حدوثها.	0.768	دالة عند 0.01
3	يحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل.	0.870	دالة عند 0.01
4	يملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	0.864	دالة عند 0.01
5	يميل إلى إيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة.	0.858	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.354

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.273

### الجدول (18)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد الخامس " الاحتفاظ بالاتجاه " مع الدرجة الكلية للبعد الخامس

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يركز على انجاز العمل أكثر من أي شيء آخر.	0.853	دالة عند 0.01
2	يملك دافع قوى لتحقيق النجاح والاستمرارية في العمل.	0.807	دالة عند 0.01
3	يهتم بإنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامه بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.	0.664	دالة عند 0.01
4	يصر على تحقيق الأهداف المرسومة والمحددة.	0.801	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.354

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.273

### الجدول (19)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد السادس " قبول المخاطرة " مع الدرجة الكلية للبعد السادس

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتقبل انتقادات الآخرين بصدق رطب.	0.824	دالة عند 0.01
2	يتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	0.718	دالة عند 0.01
3	يملك القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان.	0.859	دالة عند 0.01
4	يبادر إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.	0.843	دالة عند 0.01
5	يتحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال ولديه الاستعداد لتقبل النتائج.	0.778	دالة عند 0.01
6	يتبنى الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل العاملين.	0.782	دالة عند 0.01
7	يشجع المبادرات الابتكارية الفردية والجماعية.	0.718	دالة عند 0.01
8	يتحمل المخاطرة نتيجة قيامه بتبني أفكار جديدة.	0.697	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.354

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.273

### الجدول (20)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات البعد السابع " التحليل والربط " مع الدرجة الكلية للبعد السابع

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يملك القدرة على تنظيم أفكاره.	0.849	دالة عند 0.01
2	لديه القدرة على تجزئه مهام العمل.	0.884	دالة عند 0.01
3	لديه القدرة على التحليل والاستدلال.	0.903	دالة عند 0.01
4	لديه القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها.	0.810	دالة عند 0.01
5	لديه القدرة على انجاز الأعمال بطريقة مغايرة.	0.828	دالة عند 0.01
6	يحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	0.840	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.354

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.273

يتضح من الجدول السابق أن جميع الفقرات ترتبط بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ارتباطاً ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأبعاد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (21) يوضح ذلك.

الجدول (21)

مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية

التحليل والربط	قبول المخاطرة	الاحتفاظ بالاتجاه	الحساسية للمشكلات	المرونة	الطلاقة	الأصالة	المجموع	
							1	المجموع
						1	0.905	الأصالة
					1	0.836	0.891	الطلاقة
				1	0.804	0.838	0.931	المرونة
			1	0.804	0.755	0.741	0.907	الحساسية للمشكلات
		1	0.408	0.468	0.444	0.478	0.554	الاحتفاظ بالاتجاه
	1	0.431	0.894	0.881	0.848	0.833	0.965	قبول المخاطرة
1	0.926	0.456	0.894	0.850	0.782	0.805	0.944	التحليل والربط

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.354

ر الجدولية عند درجة حرية (48) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.273



يتضح من الجدول السابق أن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

#### ثبات الاستبانة الثانية Reliability :

أجرت الباحثة خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

#### 1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) والجدول (22) يوضح ذلك:

#### الجدول ( 22 )

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

الأبعاد	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
الأصالة	6	0.693	0.819
الطلاقة	*5	0.871	0.891
المرونة	6	0.607	0.755
الحساسية للمشكلات	*5	0.873	0.889
الاحتفاظ بالاتجاه	4	0.592	0.744
قبول المخاطرة	8	0.644	0.783
التحليل والربط	6	0.866	0.928
المجموع	40	0.933	0.965

\* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.965) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

#### 2- طريقة ألفا كرونباخ:

استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (23) يوضح ذلك:

### الجدول ( 23 )

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

البعء	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأصالة	6	0.819
الطلاقة	5	0.863
المرونة	6	0.868
الحساسية للمشكلات	5	0.874
الاحتفاظ بالاتجاه	4	0.768
قبول المخاطرة	8	0.904
التحليل والربط	6	0.924
المجموع	40	0.973

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.973) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

#### تطبيق أدوات الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة ومدى صلاحيتها للتطبيق في الدراسة تم تطبيق الاستبانة كما يلي:

– تم التوجه بكتاب رسمي من عمادة الدراسات العليا بجامعة الأزهر إلى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، حيث تمت الموافقة على تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة (ملحق رقم 4، 5).

– تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (450) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة وذلك في الفصل الثاني من العام الدراسي 2010/2009 حيث طلب من أفراد العينة الإجابة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة من وجهة نظرهم.

#### إجراءات الدراسة:-

تتمثل إجراءات الدراسة فيما يلي:

- تحديد الإطار العام للدراسة.
- الإطلاع على الأدب التربوي وإعداد الإطار النظري.
- عرض الدراسات السابقة.
- تصميم أداة الدراسة.
- عرض أداة الدراسة على المحكمين من أهل الاختصاص.
- تقنين أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها.

- تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة بعد توجيه كتاب من عميد الدراسات العليا في جامعة الأزهر إلى وكيل وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين.
- معالجة البيانات إحصائياً، والتوصل إلى نتائجها وتفسيرها.
- تقديم مقترحات وتوصيات على ضوء ما تسفر عنه نتائج الدراسة.
- إعداد ملخص للبحث في عدة صفحات ليسهل على القارئ معرفة محتوياته.

### المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- 1- تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Stochastic Package for Social Science، لتحليل البيانات ومعالجتها.
- 2- تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة:
  - معامل ارتباط بيرسون: التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك بإيجاد معامل "ارتباط بيرسون" بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة.
  - معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- 3- تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية لتحليل نتائج الدراسة الميدانية:
  - النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، لمعالجة السؤال الأول والثاني.
  - اختبار T.test independent sample لمعالجة الفروق بين مجموعتين (الجنس).
  - تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمعالجة الفروق بين أكثر من مجموعتين وخاصة الفروض المتعلقة (بسنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي).
  - اختبار شيفيه البعدي لمعالجة الفروق الناتجة عن تحليل التباين الأحادي.
  - معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

# الفصل الخامس

## نتائج الدراسة وتفسيرها

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة وتفسيرها

#### 1- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: "ما نمط الثقافة التنظيمية السائدة في

المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بحساب التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية

والترتيب لكل مجال من مجالات الاستبانة والجدول (24) يوضح ذلك:

#### الجدول (24)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة

وكذلك ترتيبها (ن = 450)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	عدد الفقرات	المجالات
4	71.99	5.106	35.993	16197	10	ثقافة القوة
2	77.99	6.648	42.896	19303	11	ثقافة الإنجاز
3	77.72	6.714	42.744	19235	11	ثقافة التعاطف الإنساني
1	78.77	5.752	47.262	21268	12	ثقافة النظم والأدوار
	76.77	18.184	168.896	76003	44	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن ثقافة النظم والأدوار حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي

قدره (78.77%) تلي ذلك ثقافة الانجاز حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (77.99%)

تلي ذلك ثقافة التعاطف الإنساني حصلت على المرتبة الثالث بوزن نسبي قدره (77.72%) تلي

ذلك ثقافة القوة حصلت على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (71.99%) أما الدرجة الكلية

للاستبانة ككل حصلت على وزن نسبي (76.77%) وهي نسبة مرتفعة.

ومن خلال النظر إلى أنماط الثقافة التنظيمية السائدة نجد أنها متقاربة إلى أبعد الحدود

حيث إن الفارق بين ثقافة النظم والأدوار التي احتلت المرتبة الأولى وثقافة (القوة) التي احتلت

المرتبة الأخيرة ليس كبير، وهذا يدل على انتشار الثقافة التنظيمية في المدارس.

وأما بخصوص تصدر نمط النظم والأدوار للثقافات فتعزوه الباحثة إلى أن مديري المدارس

يشعرون بأنهم جهات تنفيذية يلتزمون بالنظم والقوانين والأدوار التي تحددها لهم المديريات والوزارة،

كما أنهم يحاولون توزيع الأدوار في المدرسة للتخفيف من ضغط العمل عن طريق ممارسة عملية

التفويض لبعض المهمات وذلك حسب اختصاص وكفاءة العاملين وأدوارهم داخل المدرسة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (عبد الإله ، 2006) ودراسة (العنبي، 2005)، والتي أظهرت عن أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية هو نمط (ثقافة النظم والأدوار). ولتوضيح النتائج بشكل مفصل قامت الباحثة بحساب التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات المجالات والجدول (25) توضح ذلك:

**المجال الأول: ثقافة القوة:**

**الجدول ( 25 )**

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول: ثقافة القوة وكذلك ترتيبها في المجال ( ن = 450 )

رقم الفقرة	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الاستجابات مجموع	المتوسط	المعياري الانحراف	النسبي الوزن	الترتيب
1	يتصرف مدير المدرسة بطريقة توضح بأنه في موقع المسؤولية.	3	12	24	172	239	1982	4.404	0.767	88.09	1
2	يحرص مدير المدرسة على استخدام الصلاحيات المخولة له.	3	4	31	194	218	1970	4.378	0.712	87.56	2
3	يحظى مدير المدرسة بالاحترام والتقدير من قبل العاملين فيها.	4	14	47	186	199	1912	4.249	0.831	84.98	3
4	يتم حل المشاكل في المدرسة بفرض الحلول.	19	73	85	187	86	1598	3.551	1.100	71.02	6
5	يعتمد مدير المدرسة على مبدأ المسائلة لتسيير العمل في المدرسة.	2	33	75	247	93	1746	3.880	0.833	77.60	5
6	يتم اتخاذ القرارات في المدرسة من قبل المدير بعد التشاور مع الآخرين.	6	43	56	218	127	1767	3.927	0.952	78.53	4
7	يتم اتخاذ القرار داخل المدرسة بطريقة تشاركية.	40	129	110	115	56	1368	3.040	1.182	60.80	9
8	يحتكم جميع العاملين بالمدرسة لأنظمة وإجراءات ثابتة.	154	172	68	37	19	945	2.100	1.093	42.00	10
9	يضع المدير أهدافاً لتحسين المدرسة نابعة من رأي الجماعة.	33	102	125	140	50	1422	3.160	1.119	63.20	8
10	يحرص مدير المدرسة على تحقيق المصلحة العامة.	28	104	89	161	68	1487	3.304	1.163	66.09	7

يتضح من الجدول السابق:

- أن أعلى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (1) والتي نصت على " يتصرف مدير المدرسة بطريقة توضح بأنه في موقع المسؤولية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (88.09%)، وتعزو الباحثة حصول الفقرة على أعلى نسبة مئوية وأعلى درجة إلى:

1- إدراك مديري المدارس أنهم المسؤولون عن تطبيق العمل والنظام في المدرسة وعن اتخاذ القرارات الحاسمة، وأنهم يمتلكون قدرة كبيرة على تحمل المسؤولية.

2- وجود بعض مديري المدارس يتعاملون من خلال الاعتماد على أنفسهم في كل شيء وعدم إشراك العاملين معهم في اتخاذ القرارات، وأنهم قادرين على التعامل مع المواقف الغامضة وحل المشكلات الصعبة.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة (الأغا وسكيك، 2010).

- وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (8) والتي نصت على " يحتكم جميع العاملين بالمدرسة لأنظمة وإجراءات ثابتة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (42.00%)، وتعزو الباحثة حصول الفقرة على أدنى نسبة مئوية في هذا المجال وأقل درجة إلى:

1- أن المعلمين يحتكمون لأنظمة تحددها وزارة التربية والتعليم وهي تكون محددة وثابتة، ولا يتدخل فيها مدير المدرسة.

2- عدم تقبل العاملين بالمدرسة بفرض الحلول من قبل المدير بل يفضلون أن يتم الاحتكام من خلال المناقشة في الاجتماعات بما يتفق مع مصلحة العاملين في المدرسة.

وهذه النتائج اتفقت مع دراسة (العنبي، 2007).

## المجال الثاني: ثقافة الإنجاز

الجدول (26)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني: ثقافة الانجاز وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 450)

رقم الفقرة	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الاستجابات مجموع	المتوسط	المعياري الانحراف	النسبي الوزن	الترتيب
1	يعتبر إنجاز المهام المكلف بها العاملون في المدرسة من أولويات العمل.	4	14	42	236	154	1872	4.160	0.785	83.20	2
2	يعتمد مدير المدرسة في عملية التقويم على انجاز العاملين.	5	17	60	261	107	1798	3.996	0.790	79.91	4
3	يتم إبلاغ العاملين في المدرسة عن أدائهم الجيد للعمل.	24	37	63	231	95	1686	3.747	1.048	74.93	9
4	يتم تكريم وتحفيز المبدعين من العاملين في المدرسة .	36	72	67	177	98	1579	3.509	1.220	70.18	11
5	يتعاون العاملون في المدرسة لإنجاز العمل.	10	29	51	237	123	1784	3.964	0.919	79.29	5
6	يتم إنجاز العمل داخل المدرسة رغبة في الإنجاز ومساهمة في إنجاح المدرسة.	10	18	49	215	158	1843	4.096	0.901	81.91	3
7	يفتخر مدير المدرسة بانجازات العاملين فيها.	9	10	37	205	189	1905	4.233	0.848	84.67	1
8	يطرح مدير المدرسة الأفكار المؤدية للإنجاز على العاملين لمناقشتها.	12	34	68	215	121	1749	3.887	0.975	77.73	6
9	يتمتع العاملون بالمدرسة بحرية كاملة لإنجاز مهامهم.	14	58	89	223	66	1619	3.598	0.990	71.96	10
10	يتبنى مدير المدرسة الأفكار الهادفة التي يطرحها العاملون.	9	30	82	235	94	1725	3.833	0.901	76.67	8
11	يغرس مدير المدرسة ثقافة محفزة للإبداع.	12	29	71	230	108	1743	3.873	0.939	77.47	7



يتضح من الجدول السابق:

- أن أعلى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (7) والتي نصت على " يفتخر مدير المدرسة بإنجازات العاملين فيها " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (84.67%).

وتعزو الباحثة حصول الفقرة على أعلى نسبة مئوية في هذا المجال وأعلى درجة إلي:

1- حصول عدد من الطلبة في المدرسة على مراتب عليا لأوائل الطلبة في الثانوية العامة مما ينعكس على العاملين فيها وشعورهم بتحقيق إنجاز يتم التفاخر به والإشادة بأدائهم.

2- حصول المدرسة على نسبة عالية من نجاح الطلبة يؤدي ذلك إلى شعور مدير المدرسة بالإنجاز والتميز والتفوق، وربما يعود ذلك إلى محاولة مديري المدارس توفير وإيجاد البيئة المناسبة التي تدفع الطلاب لإخراج طاقاتهم الإبداعية.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الداعور، 2007).

- أن أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (4) والتي نصت على " يتم تكريم وتحفيز المبدعين من العاملين في المدرسة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (70.18%).

وتعزو الباحثة حصول الفقرة على أدنى نسبة مئوية في هذا المجال وأقل درجة إلي:

1- قلة الإمكانيات المادية التي تساعد على تكريم المبدعين فلا يكون مجال لإبراز إبداعاتهم ومكافئتهم.

2- عدم وجود ترقية للعاملين المبدعين في مجال عملهم، حيث إن العاملين في المدارس يشعرون بعدم التحفيز، والإحباط وانخفاض الروح المعنوية لديهم فلا يكون هناك دعم أو تشجيع مقدم لهم من قبل الإدارة التعليمية.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (العتيبي، 2007).

لقد أظهرت النتائج حرص مدراء المدارس والعاملين فيها على الرقي بالعملية التعليمية رغم قلة الإمكانيات التي تمكنهم من تكريم المبدعين سواء من الطلاب أو المدرسين إلا أن الحرص والروح المعنوية لا زالت هي الضمانة للرقي بالعملية التعليمية المدرسية.

### المجال الثالث: ثقافة التعاطف الإنساني:

الجدول (27)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث: ثقافة التعاطف

الإنساني وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 450)

رقم الفقرة	الفقرة	بشدة	غير موافق	غير موافق متأكد	موافق	موافق بشدة	الاستجابات	المتوسط	المعياري	الانحراف	النسبي	الوزن	الترتيب
1	يفصل مدير المدرسة بين العمل والعلاقات الشخصية.	19	29	63	192	147	1769	3.931	1.050	0.7862	78.62	5	
2	يتم تفويض بعض الصلاحيات في المدرسة من أجل تطوير العمل.	4	22	52	282	90	1782	3.960	0.769	0.7920	79.20	4	
3	تسود علاقات طيبة بين العاملين داخل المدرسة.	14	18	37	218	163	1848	4.107	0.935	0.8213	82.13	3	
4	يتم اتخاذ القرار داخل المدرسة بالإجماع من قبل العاملين.	32	72	112	179	55	1503	3.340	1.104	0.6680	66.80	11	
5	يسود العمل داخل المدرسة روح الفريق والعلاقات الطيبة.	15	27	57	234	117	1761	3.913	0.960	0.7827	78.27	6	
6	يتم مساعدة وتشجيع المعلم الجديد للتكيف مع البيئة المدرسية.	18	36	57	234	105	1722	3.827	1.006	0.7653	76.53	7	
7	يبنى مدير المدرسة معايير تعليمية واضحة بالاشتراك مع الهيئة التدريسية وأصحاب المصالح في المدرسة.	7	35	96	244	68	1681	3.736	0.864	0.7471	74.71	9	
8	يعطي مدير المدرسة الفرص المناسبة للمعلمين للعمل والتخطيط والتفكير فيما بينهم.	9	37	84	242	78	1693	3.762	0.902	0.7524	75.24	8	
9	يناقش مدير المدرسة العاملين فيما يواجههم من هموم ومشكلات.	19	50	73	225	83	1653	3.673	1.033	0.7347	73.47	10	
10	يشارك مدير المدرسة العاملين أفرانهم وأترانهم.	9	16	17	185	223	1947	4.327	0.866	0.8653	86.53	1	
11	يعزز مدير المدرسة الجانب الإنساني في العمل.	8	16	38	218	170	1876	4.169	0.859	0.8338	83.38	2	

يتضح من الجدول السابق:

- أن أعلى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (10) والتي نصت على " يشارك مدير المدرسة العاملين أفراحهم وأتراحهم " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (86.53%).

وتعزو الباحثة حصول الفقرة أعلى نسبة مئوية في هذا المجال وأعلى درجة إلى:

1- اهتمام مديري المدارس بتحسين العلاقة بين جميع العاملين في المدرسة ومشاركتهم مناسباتهم مما ينعكس بالإيجاب على أداء العاملين في المدرسة مما يجعلهم أسرة واحدة، من خلال إشاعة جو من الانسجام والتفاهم بينهم مما يؤثر على روحهم المعنوية واستعدادهم للعمل وتقانيهم في إنجازهم واثقانه.

2- إدراك مديري المدارس والعاملين لأهمية تحقيق النمو والتميز والنجاح للمدرسة وتحقيق نوع من الارتباط والانتماء بين العاملين داخل المدرسة مما يساهم في تحقيق أهداف المدرسة وتعزيز الجانب الإنساني بين العاملين، وإتاحة الفرصة لهم بالتعبير عن حاجاتهم والمشاركة في اتخاذ القرارات.

3- إيمان العاملين في المدارس بالعلاقات الطيبة فيما بينهم والعمل داخل المدرسة بشكل جماعي، بروح الفريق لإنجاح المدرسة، وتحقيق أهدافها، واحترام العاملين في المدرسة لعادات وتقاليد المجتمع، والعمل داخل المدارس لتطوير العملية التعليمية وتحقيق أهدافها. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (العتيبي، 2007)، ودراسة (الداعور، 2007).

- أن أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (4) والتي نصت على " يتم اتخاذ القرار داخل المدرسة بالإجماع من قبل العاملين " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (66.80%).

وتعزو الباحثة حصول الفقرة على أدنى نسبة مئوية في هذا المجال وأقل درجة إلى:

1- وجود بعض مديري المدارس يعتمدون على اتخاذ القرار بصفة فردية وليست تشاركية أو جماعية وفرض القرار على جميع العاملين في المدرسة بدون إتاحة الفرصة لهم بإبداء آرائهم أو الاستماع إليها.

2- عدم التوافق واختلاف وجهات النظر في اتخاذ القرار بين جميع العاملين في المدرسة مما يجعل مديري المدارس يتفردون في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية على ذلك بصفته المسئول الأول عن المدرسة. وربما يعود ذلك إلى رغبة بعض مديري المدارس الثانوية في السيطرة على جميع ما يتعلق بسير العمل في المدرسة نتيجة شعورهم بأنهم مسئولون أمام الجهات الرسمية عن كل ما يحدث داخل المدرسة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (العتيبي، 2007).

#### 4- المجال الرابع: ثقافة النظم والأدوار:

الجدول (28)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع: ثقافة النظم

والأدوار وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 450)

رقم الفقرة	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الاستجابات	مجموع	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبي	الوزن	الترتيب
1	يحرص العاملون في المدرسة على الالتزام بالادوام الرسمي.	5	14	9	221	201	1949	4.331	0.763	86.62	2		
2	يلتزم جميع العاملين في المدرسة بالأنظمة والتعليمات.	2	19	43	251	135	1848	4.107	0.771	82.13	4		
3	تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في المدرسة عادلة.	6	53	84	241	66	1658	3.684	0.909	73.69	10		
4	تسهل القواعد الإدارية إنجاز الأعمال داخل المدرسة.	2	35	67	221	125	1782	3.960	0.882	79.20	6		
5	تتناسب الصلاحيات الممنوحة للعاملين في المدرسة مع حجم مسؤولياتهم.	8	70	94	216	62	1604	3.564	0.970	71.29	11		
6	تتناسب القواعد والتعليمات المطبقة في المدرسة مع متطلبات التطوير والتغيير.	12	71	145	185	37	1514	3.364	0.935	67.29	12		
7	يعمل مدير المدرسة على إعطاء الفرصة لحل المشكلات بعيداً عن الإجراءات الرسمية.	14	41	72	208	115	1719	3.820	1.015	76.40	9		
8	يعطي مدير المدرسة أهمية بالغة للقواعد والأنظمة.	2	10	15	188	235	1994	4.431	0.707	88.62	1		
9	يعتمد مدير المدرسة على معايير الأداء الوظيفي في تقييم العاملين.	5	25	71	198	151	1815	4.033	0.903	80.67	5		
10	يقوم مدير المدرسة بتفويض المهام حسب التخصصات.	10	32	61	211	136	1781	3.958	0.960	79.16	7		
11	تمتاز أنظمة وقواعد وإجراءات العمل بالمدرسة بالوضوح والبساطة.	5	41	70	246	88	1721	3.824	0.887	76.49	8		
12	يميل مدير المدرسة إلى مراقبة أداء العاملين بشكل دائم.	7	15	47	200	181	1883	4.184	0.865	83.69	3		

يتضح من الجدول السابق:

- أن أعلى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (8) والتي نصت على " يعطي مدير المدرسة أهمية بالغة للقواعد والأنظمة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (88.62%).

وتعزو الباحثة حصول الفقرة أعلى نسبة مئوية في هذا المجال وأعلى درجة إلى:

1- الالتزام الكامل من قبل مديري المدارس باللوائح والقوانين والأنظمة ويرجع ذلك إلى أنها تعتبر لوائح وتعليمات مرسلة وملزمة من قبل مديرية التربية والتعليم وعليهم الالتزام الكامل بها وقد يرجع ذلك إلى خوف المديرين وبالذات الجدد من محاولة التغيير. وبالتالي يؤثرون التقيد بالأنظمة والقوانين نتيجة لشعورهم بأنهم مسئولون أمام الجهات الرسمية عن كل ما يحدث داخل المدرسة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (عبد الإله، 2006) ودراسة (إدريس، 2005).

- أن الفقرة التي حصلت على أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (6) والتي نصت على "تتناسب القواعد والتعليمات المطبقة في المدرسة مع متطلبات التطوير والتغيير " حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (67.29%).

وتعزو الباحثة حصول الفقرة أدنى نسبة مئوية في هذا المجال وأعلى درجة إلى:

1- اعتماد مدراء المدارس على التعليمات والتوجيهات والأنظمة من قبل مديرية التربية والتعليم والعمل بها وعدم رغبة مدير المدرسة في التغيير في الأنظمة والقوانين.

2- قلة الإمكانيات المادية الموجودة داخل المدارس تعمل على إعاقة التطوير والتغيير داخل المدارس وبالتالي لا يكون مجال للإبداع أو الابتكار أو إظهار الأفكار الجديدة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الليثي، 2008)، و (العتيبي، 2007).

2- إجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فروضها:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تحققت الباحثة من أربعة فروض كانت كما يلي:

1-2) الفرض الأول من فروض الدراسة:

ينص الفرض الأول على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test" والجدول (29) يوضح

ذلك:

جدول (29)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس ذكور، إناث)

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
ثقافة القوة	ذكور	241	35.552	4.894	1.976	0.049	دالة عند 0.05
	إناث	209	36.502	5.307			
ثقافة الإنجاز	ذكور	241	42.651	6.852	0.836	0.404	غير دالة إحصائياً
	إناث	209	43.177	6.409			
ثقافة التعاطف الإنساني	ذكور	241	43.029	6.573	0.965	0.335	غير دالة إحصائياً
	إناث	209	42.416	6.875			
ثقافة النظم والأدوار	ذكور	241	47.012	5.719	-0.989	0.323	غير دالة إحصائياً
	إناث	209	47.550	5.789			
الدرجة الكلية	ذكور	241	168.245	18.024	-0.815	0.416	غير دالة إحصائياً
	إناث	209	169.646	18.381			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (448) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (448) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، عدا المجال الأول، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- 1- أن المديرات والمديرين يسعون إلى تطبيق الإجراءات المتبعة من الوزارة بلا استثناء حرصاً منهم على سير العملية التعليمية وحصول مدارسهم على مكانة مرموقة.
  - 2- تمسك العاملين بالمدرسة بالقيم والمعتقدات، حيث تؤدي الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والقوانين والقواعد، فالعاملون في المدارس يعرفون ما لهم وما عليهم من واجبات.
  - 3- أن مديري المدارس يكون لهم حضور وقوة، ويهتمون بأنفسهم وبالأخرين الذين يتعاملون معهم داخل المدرسة.
- وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الداعور، 2007).

وأن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في المجال الأول "ثقافة القوة"، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث) ولقد كانت الفروق لصالح الإناث.

وتعزو الباحثة وجود هذه الفروق لصالح الإناث إلى طبيعة المسؤوليات الاجتماعية والتنظيمية التي تناط بمهام ودور الإناث في المجتمع وهو ما أصبح ثقافة مجتمعية، حيث إن المرأة تحاول أن تثبت ذاتها، لذلك فإنها تميل إلى الانفراد باتخاذ القرار، كما أنها تحاول أن تثبت أنها قادرة على ضبط الأمور في المدرسة، فهي تميل إلى إصدار الأوامر والتعليمات بشكل أكبر من الذكور، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الداعور، 2007) واختلفت مع نتائج دراسة (الليثي، 2008).

## 2-2) التحقق من صحة الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات)، (أكثر من 5 سنوات وأقل من عشر سنوات)، (أكثر من عشر سنوات).

وللتحقق من صحة هذا من الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي . One Way ANOVA

جدول (30)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
ثقافة القوة	بين المجموعات	26.034	2	13.017	0.498	0.608	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	11680.946	447	26.132			
	المجموع	11706.980	449				
ثقافة الإنجاز	بين المجموعات	357.406	2	178.703	4.100	0.017	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	19484.686	447	43.590			
	المجموع	19842.091	449				
ثقافة التعاطف الإنساني	بين المجموعات	442.675	2	221.337	4.997	0.007	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	19798.936	447	44.293			
	المجموع	20241.611	449				
ثقافة النظم والأدوار	بين المجموعات	165.693	2	82.846	2.521	0.081	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	14687.365	447	32.858			
	المجموع	14853.058	449				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2153.245	2	1076.622	3.289	0.038	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	146312.846	447	327.322			
	المجموع	148466.091	449				

ف الجدولية عند درجة حرية (2، 449) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.66

ف الجدولية عند درجة حرية (2، 449) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.02

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في المجال الأول "ثقافة القوة" والرابع "ثقافة النظم والأدوار"، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الداعور، 2007).

وأن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في المجال الثاني "ثقافة الإنجاز" والثالث "ثقافة التعاطف الإنساني" والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الداعور، 2007)، ولمعرفة اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه والجدول (31، 32، 33) توضح ذلك:



### جدول (31)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الثاني ثقافة الإنجاز

أكثر من 10 سنوات	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10	أقل من 5 سنوات	
43.741	41.354	42.945	
		0	أقل من 5 سنوات 42.945
	0	1.591	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 41.354
0	*2.388	0.796	أكثر من 10 سنوات 43.741

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين سنوات الخدمة الأكثر من 5 سنوات والأقل من 10 سنوات والأكثر من 10 سنوات لصالح الأكثر من 10 سنوات، ولم يتضح فروق في سنوات الخدمة الأخرى وتعزو الباحثة ذلك إلى الخبرة التي تتمتع بها هذه الفئة وقدرتها الحقيقية على الإنجاز.

### جدول (32)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الثالث ثقافة التعاطف الإنساني

أكثر من 10 سنوات	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10	أقل من 5 سنوات	
43.806	41.162	42.613	
		0	أقل من 5 سنوات 42.613
	0	1.452	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 41.162
0	*2.644	1.193	أكثر من 10 سنوات 43.806

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين سنوات الخدمة الأكثر من 5 سنوات والأقل من 10 سنوات والأكثر من 10 سنوات لصالح الأكثر من 10 سنوات، ولم يتضح فروق في سنوات الخدمة الأخرى، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هذه الفئة قد احتكت بفئات كثيرة على مدار سنوات العمل مما عزز لديها ثقافة التعاطف الإنساني.

### جدول (33)

يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية

أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10	أكثر من 10 سنوات	
169.066	165.081	170.935	
0			أقل من 5 سنوات 169.066
3.985	0		أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 165.081
1.869	*5.854	0	أكثر من 10 سنوات 170.935

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين سنوات الخدمة الأكثر من 5 سنوات والأقل من 10 سنوات والأكثر من 10 سنوات لصالح الأكثر من 10 سنوات، ولم يتضح فروق في سنوات الخدمة الأخرى وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة بعد أكثر من عشرة سنوات يكون على معرفة وتفهم وقناعة بجميع النواحي والقوانين الإدارية والتي تختص بعمله مديراً للمدرسة سواء أ كان في داخل المدرسة أو خارجها مما يجعله يتعامل مع العملية التعليمية الإبداعية بسهولة ويسر ورغبة منه في استمرارية العمل وفاعليته والمحافظة على سمعة المدرسة وحباً في الترقى الوظيفي واثبات لوجوده.

### 2-3) التحقق من صحة الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، غرب غزة، شرق غزة، الوسطى، خانيونس، رفح)

وللتحقق من صحة هذا من الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

. One Way ANOVA

جدول (34)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
ثقافة القوة	بين المجموعات	368.802	5	73.760	2.888	0.014	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	11338.178	444	25.536			
	المجموع	11706.980	449				
ثقافة الإنجاز	بين المجموعات	186.985	5	37.397	0.845	0.518	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	19655.107	444	44.268			
	المجموع	19842.091	449				
ثقافة التعاطف الإنساني	بين المجموعات	637.285	5	127.457	2.887	0.014	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	19604.327	444	44.154			
	المجموع	20241.611	449				
ثقافة النظم والأدوار	بين المجموعات	390.172	5	78.034	2.396	0.037	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	14462.886	444	32.574			
	المجموع	14853.058	449				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2409.591	5	481.918	1.465	0.200	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	146056.500	444	328.956			
	المجموع	148466.091	449				

ف الجدولية عند درجة حرية (5، 449) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.06

ف الجدولية عند درجة حرية (5، 449) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.23

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في المجال الثاني والدرجة الكلية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس يعملون في ظروف واحدة حيث أن محافظات غزة كلها تتبع سيادة وزارة التربية والتعليم العالي وترى أن جميع مدارس محافظات غزة تكاد تكون مشكلاتهم وهمومهم وطموحاتهم واحدة وكذلك أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية والمعيشية والسياسية واحدة مما يجعل نمط تفكيرهم متشابه وأن الإبداع موجود لدى كل من المديرين والمديرات على حد سواء، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الداعور، 2007)، واختلفت مع دراسة (الليثي، 2008).

وأن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في المجال الأول والثالث والرابع، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ولمعرفة اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه والجدول (35، 36، 37) توضح ذلك:

#### جدول (35)

##### يوضح اختبار شيفيه في المجال الأول ثقافة القوة

رفح	خانيونس	الوسطى	شرق غزة	غرب غزة	شمال غزة	
37.349	35.261	34.710	35.693	37.000	36.169	
					0	شمال غزة 36.169
				0	0.831	غرب غزة 37.000
			0	1.307	0.476	شرق غزة 35.693
		0	0.983	*2.290	1.459	الوسطى 34.710
	0	0.551	0.432	1.739	0.908	خانيونس 35.261
0.000	*2.088	*2.639	1.656	0.349	1.180	رفح 37.349

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين غرب غزة والوسطى لصالح غرب غزة، وبين الوسطى ورفح لصالح رفح، وبين خانيونس ورفح لصالح رفح، ولم يتضح فروق في المناطق الأخرى، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس في منطقة رفح بحكم أنها منطقة حدودية وتعرضها الدائم لاعتداءات من قبل جيش الاحتلال الإسرائيلي وبالتالي يكون مدير المدرسة أكثر حرصاً على تطبيق القوانين الحازمة التي تكفل سير العملية التعليمية.

تعزو الباحثة إلى أن منطقة غرب غزة تتميز بالثبات الإداري، كما أن مدارسها تعتبر من أقدم المدارس الموجودة هناك، كذلك وجود معظم الوزارات والمؤسسات فيها.

جدول (36)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الثالث ثقافة التعاطف الإنساني

رفح	خانيونس	الوسطى	شرق غزة	غرب غزة	شمال غزة	
42.175	44.000	42.638	43.987	40.638	42.789	
					0	شمال غزة 42.789
				0	*2.151	غرب غزة 40.638
			0	*3.349	1.198	شرق غزة 43.987
		0	1.349	2.000	0.151	الوسطى 42.638
	0	1.362	0.013	*3.363	1.211	خانيونس 44.000
0.000	1.825	0.463	1.812	1.537	0.614	رفح 42.175

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين شمال غزة وغرب غزة لصالح شمال غزة، وبين غرب غزة وشرق غزة لصالح شرق غزة، وبين غرب غزة وخانيونس لصالح خانيونس، لم يتضح فروق في المناطق الأخرى.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري منطقة خانيونس وشرق غزة يعيشون في بيئة أكثر بساطة مقارنة بالحياة الأكثر تعقيداً والتي يعيشها مدراء غرب غزة من ناحية اجتماعية، لذا فإن ثقافة التعاطف الإنساني لديهم تظهر بشكل أكبر، وتكثر بينهم العلاقات الاجتماعية بحيث تكون العائلات على شكل عائلات ممتدة متماسكة.

جدول (37)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الرابع ثقافة النظم والأدوار

رفح	خانيونس	الوسطى	شرق غزة	غرب غزة	شمال غزة	
47.143	48.239	46.812	47.627	45.563	48.070	
					0	شمال غزة 48.070
				0	*2.508	غرب غزة 45.563
			0	*2.064	0.444	شرق غزة 47.627
		0	0.815	1.249	1.259	الوسطى 46.812
	0	1.428	0.612	*2.677	0.169	خانيونس 48.239
0.000	1.096	0.331	0.484	1.580	0.928	رفح 47.143

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين شمال غزة وغرب غزة لصالح شمال غزة، وبين غرب غزة وشرق غزة لصالح شرق غزة، وبين غرب غزة وخانيونس لصالح خانيونس، لم يتضح فروق في المناطق الأخرى.

يتضح وجود فروق بين المناطق التعليمية لصالح منطقة خانيونس وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص مديري المدارس الثانوية على سير العملية التعليمية بسهولة ويسر وتنفيذ ما يوجه لديهم من تعليمات. وقد لاحظت الباحثة أن جميع هذه المناطق حدودية على أطراف قطاع غزة وتتأثر بالمتغيرات السياسية، التي يعيشها الشعب الفلسطيني، وبذلك يتأثر مدرء المدارس بنمط الثقافة السائدة في تلك المناطق والمتأثر بها.

#### 2-4) للتحقق من الفرض الرابع

ينص الفرض الرابع على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (جامعي، جامعي تربوي، جامعي + دبلوم عام، دراسات عليا).

وللتحقق من صحة هذا من الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

. One Way ANOVA

#### جدول (38)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير

المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
ثقافة القوة	بين المجموعات	97.858	3	32.619	1.253	0.290	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	11609.122	446	26.029			
	المجموع	11706.980	449				
ثقافة الإنجاز	بين المجموعات	111.588	3	37.196	0.841	0.472	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	19730.503	446	44.239			
	المجموع	19842.091	449				
ثقافة التعاطف الإنساني	بين المجموعات	271.694	3	90.565	2.023	0.110	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	19969.917	446	44.776			
	المجموع	20241.611	449				
ثقافة النظم والأدوار	بين المجموعات	42.452	3	14.151	0.426	0.734	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	14810.606	446	33.208			
	المجموع	14853.058	449				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	953.370	3	317.790	0.961	0.411	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	147512.721	446	330.746			
	المجموع	148466.091	449				

ف الجدولية عند درجة حرية (3، 449) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.83

ف الجدولية عند درجة حرية (3، 449) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.62

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع المعلمين من حملة المؤهل العلمي يتبعون جهة رسمية واحدة وهي وزارة التربية والتعليم العالي والتي ترسم سياسات التعليم ويخضع الجميع للدورات التي تعطيها الوزارة بدون استثناء، ومفهوم الثقافة التنظيمية جديد عليهم، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الداعور، 2007).

### 3) مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بحساب التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية والترتيب لكل مجال من مجالات الاستبانة والجدول (39) يوضح ذلك:

#### الجدول (39)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها (ن = 450)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	عدد الفقرات	المجالات
5	76.28	3.900	22.884	10298	6	الأصالة
3	78.36	3.689	19.589	8815	5	الطلاقة
7	74.37	4.661	22.311	10040	6	المرونة
6	74.45	3.814	18.613	8376	5	الحساسية للمشكلات
1	82.13	2.487	16.427	7392	4	الاحتفاظ بالاتجاه
4	77.11	5.707	30.842	13879	8	قبول المخاطرة
2	80.08	4.312	24.024	10811	6	التحليل والربط
	77.35	24.965	154.691	69611	40	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن الاحتفاظ بالاتجاه حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.13%) يلي ذلك التحليل والربط حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (80.08%) يلي ذلك الطلاقة حصل على المرتبة الثالث بوزن نسبي قدره (78.36%) يلي ذلك قبول المخاطرة حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (77.11%) يلي ذلك الأصالة حصل على المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (76.28%) يلي ذلك الحساسية للمشكلات حصل على المرتبة السادسة

بوزن نسبي قدره (74.45%) يلي ذلك المرونة حصل على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.37%) أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل حصلت على وزن نسبي (77.35%)، وهذا يدل على أن غالبية المديرين والمديرات يتمتعون بمستويات من الإبداع بدرجات متفاوتة.

وتفسر الباحثة تصدر الاحتفاظ بالاتجاه وحصوله على المرتبة الأولى إلى طبيعة العمل الإداري لدى مدير المدرسة الذي يميل إلى الحسم وعدم التردد في اتخاذ القرارات، وإنفاذها، وتنفيذ التعليمات والقوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم، ويعود ذلك إلى طبيعة الشعب الفلسطيني والبيئة ونمط الشخصية المتوارث منذ فترات طويلة والتي يصعب أن تتغير بتغير بعض الأوضاع الاجتماعية أو الثقافية.

ومما يعزز ذلك احتلال المرونة للمرتبة الأخيرة وهي تعاكس الاحتفاظ بالاتجاه، وتتفق نتائج هذه الدراسة جزئياً مع نتائج دراسة (الليثي، 2008)

ولتوضيح النتائج بشكل مفصل قامت الباحثة بحساب التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات المجالات والجدول (40) توضح ذلك:

#### المجال الأول: الأصالة:

##### الجدول (40)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول: الأصالة وكذلك

ترتيبها في المجال (ن = 450)

رقم الفقرة	الفقرة	قلية جداً	قلية	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	الاستجابات مجموع	المتوسط	المعياري الانحراف النسبي	الوزن النسبي	الترتيب
1	ينجز مدير المدرسة ما يسند إليه من أعمال بطريقة وأسلوب متجدد.	3	4	86	204	153	1850	4.111	0.785	82.22	1
2	يطور أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية.	2	29	124	194	101	1713	3.807	0.873	76.13	5
3	يشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	34	88	172	111	45	1395	3.100	1.066	62.00	6
4	يملك الحجة والقدرة على الإقناع.	13	22	83	195	137	1771	3.936	0.971	78.71	3
5	يتمتع بالمهارة في النقاش والحوار.	13	19	81	181	156	1798	3.996	0.979	79.91	2
6	يشارك في طرح أفكار جديدة في مجال العمل.	7	17	105	190	131	1771	3.936	0.902	78.71	4



يتضح من الجدول السابق:

- أن أعلى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (1) والتي نصت على " ينجز مدير المدرسة ما يسند إليه من أعمال بطريقة وأسلوب متجدد " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.22%) وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

1- ميل مديري المدارس إلى التجديد والتطوير في الأعمال التي يقومون بها بالإضافة إلى المهارات الإبداعية التي يمتلكها مديرو المدارس مما يمكنهم من القدرة على إنجاز ما يسند إليهم بأسلوب متجدد، وذلك رغبة منهم في إثبات جدارتهم وكفاءتهم أمام المسؤولين عنهم. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العجلة، 2009).

- أن أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (3) والتي نصت على " يشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (62.00%). وتغزو الباحثة ذلك إلى:

1- أن المدراء يصابون بالملل من كثرة الإجراءات الشكلية الروتينية التي تركز على تنفيذ القرارات دون النظر إلى إنجازات المدرسة؛ لذلك يقوم المديرون بمحاولة تغيير بعضاً من الروتين وعدم التكرار الذي يؤدي إلى الملل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السميري، 2007).

## المجال الثاني: الطلاقة

الجدول (41)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني: الطلاقة وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 450)

رقم الفقرة	الفقرة	قابلية جداً	قابلية	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	الاستجابات مجموع	المتوسط	المعياري الانحراف	النسبي الوزن	الترتيب
1	يمتلك المدير القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	6	19	101	202	122	1765	3.922	0.883	78.44	3
2	لديه القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	7	26	115	203	99	1711	3.802	0.900	76.04	5
3	لديه القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة.	9	18	94	223	106	1749	3.887	0.879	77.73	4
4	لديه القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	6	13	93	217	121	1784	3.964	0.843	79.29	2
5	لديه القدرة على التعبير عن أفكار بطلاقة.	7	12	80	220	131	1806	4.013	0.847	80.27	1

يتضح من الجدول السابق:

- أن أعلى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (5) والتي نصت على " لديه القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.27%). وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- أن مدير المدرسة دائماً يعبر عن أفكاره للآخرين ويتحدث في كل المناسبات مما يكسبه القدرة على التعبير والطلاقة في عرض الأفكار، كما أن هذه الصفة يتم مراعاتها عند اختيار مدير المدرسة، ويعود ذلك أيضاً إلى كثرة اطلاع المدير إضافة إلى الدورات المقدمة لهم والتي تكسبه الخبرة والمهارة.

- وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (2) والتي نصت على " لديه القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (76.04%). وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- أن هذه الصفة تحتاج إلى قدرات عقلية عالية وتدريب خاص لا تتوافر لدى كل المدراء، كما تحتاج إلى سرعة البديهة وهذه الأمور تتعلق بالذكاء والقدرات الإبداعية ولكنها لا تنتقص من حق باقي المدراء.

## المجال الثالث: المرونة:

الجدول (42)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث: المرونة وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 450)

رقم الفقرة	الفقرة	قائمة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الاستجابات	المتوسط	المعياري	الانحراف	النسبي	الوزن	الترتيب
1	لديه القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	6	21	104	202	117	1753	3.896	0.888	0.888	77.91	2	
2	يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.	25	45	132	153	95	1598	3.551	1.098	1.098	71.02	5	
3	يصر على تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.	25	51	120	171	83	1586	3.524	1.087	1.087	70.49	6	
4	يحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	17	34	132	183	84	1633	3.629	0.993	0.993	72.58	4	
5	لديه القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	12	34	98	210	96	1694	3.764	0.959	0.959	75.29	3	
6	يملك القدرة على التكيف في أداء العمل.	7	21	81	221	120	1776	3.947	0.879	0.879	78.93	1	

يتضح من الجدول السابق:

- أن أعلى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (6) والتي نصت على " يملك القدرة على التكيف في أداء العمل " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (78.93%). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

1- الخبرة والمهارة والحنكة التي يمتلكها مديرو المدارس والمرونة التي يتصفون بها في التعامل في أمور المدرسة، فهو غير مقيد كثيراً بالتعليمات والأوامر الصارمة ولديه القدرة على تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صدقه. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الحري، 2005).

- وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (3) والتي نصت على " يصر على تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (70.49%). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

1- أنه ليس من السهل للمدير أن يقتنع بعدم صحة موقفه وإذا ما اقتنع يحرص على تغيير هذا الموقف وربما هذا من الصفات الشخصية الفلسطينية التي تميل إلى الاعتداد بالرأي.

## المجال الرابع: الحساسية للمشكلات:

الجدول (43)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع: الحساسية

للمشكلات وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 450)

رقم الفقرة	الفقرة	قلبية جدا	قلبية	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الاستجابات مجموع	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبي الوزن	الترتيب
1	يتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	14	45	126	180	85	1627	3.616	1.002	72.31	5
2	يخطط لمواجهة المشكلات في العمل التي يمكن حدوثها.	9	33	107	208	93	1693	3.762	0.929	75.24	2
3	يحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل.	7	26	98	230	89	1718	3.818	0.869	76.36	1
4	يمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	14	27	124	200	85	1665	3.700	0.947	74.00	4
5	يميل إلى إيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة.	14	29	112	210	85	1673	3.718	0.948	74.36	3

يتضح من الجدول السابق:

- أن أعلى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (3) والتي نصت على " يحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (76.36%) . وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

1- أن مديري المدارس يحرصون على تطوير أعمالهم حتى يحافظوا على ثقة رؤسائهم بهم، كما يحرص مديرو المدارس على الظهور بصورة حسنة أمام العاملين بداخل المدرسة، كذلك حب المدراء ورغبة منهم في الوصول إلى مكانة مرموقة، بحيث لا يتعرضون لأية انتقادات، وبذلك يتم تعزيز مكانتهم داخل المدرسة وخارجها.

- وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (1) والتي نصت على " يتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (72.31%) . وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

1- أن مدير المدرسة لا بد أن يكون لديه القدرة على التنبؤ بالأمر المستقبلية واستشراف المستقبل، كما يحتاج إلى قدرة على ربط الأسباب بمسبباتها وهذا لا يتوافر لكل مدير بل يحتاج إلى خبرة ومران، وإطلاع جيد ودورات تدريبية وسرعة بديهية، ومرونة في التعامل مع المشكلات الطارئة.

## المجال الخامس: الاحتفاظ بالاتجاه:

### الجدول (44)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الخامس: الاحتفاظ

بالاتجاه وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 450)

رقم الفقرة	الفقرة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	الاستجابات مجموع	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبي الوزن	الترتيب
1	يركز على إنجاز العمل أكثر من أي شيء آخر.	1	13	57	194	185	1899	4.220	0.791	84.40	2
2	يمتلك دافع قوى لتحقيق النجاح والاستمرارية في العمل.	3	7	51	195	194	1920	4.267	0.773	85.33	1
3	يهتم بإنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامه بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.	6	32	124	189	99	1693	3.762	0.919	75.24	4
4	يصر على تحقيق الأهداف المرسومة والمحددة.	6	11	42	229	162	1880	4.178	0.801	83.56	3

يتضح من الجدول السابق:

- أن أعلى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (2) والتي نصت على " يمتلك دافع قوى لتحقيق النجاح والاستمرارية في العمل " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85.33%).
- وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (3) والتي نصت على " يهتم بإنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامه بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (75.24%).

يلاحظ أن الأوزان النسبية لفقرات بعد (الاحتفاظ بالاتجاه) جاءت عالية وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدراء المدارس يمتلكون ويتمتعون بقوة في الرأي وإصرار ورغبة في تحقيق النجاح والتميز والاستمرارية في العمل واهتمام مديري المدارس بالبحث دائماً عما هو جديد للنهوض بالعملية التعليمية داخل المدرسة وتطويرها.

## المجال السادس: قبول المخاطرة

الجدول (45)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال السادس: قبول المخاطرة

وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 450)

رقم الفقرة	الفقرة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	الاستجابات	المتوسط	المعياري	الانحراف النسبي	الوزن	الترتيب
1	يتقبل انتقادات الآخرين بصدق رطب.	27	43	129	164	87	1591	3.536	1.090	70.71	6	
2	يتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	22	61	156	160	51	1507	3.349	1.010	66.98	8	
3	يمتلك القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان.	14	19	61	214	142	1801	4.002	0.950	80.04	3	
4	يبادر إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.	10	15	83	225	117	1774	3.942	0.881	78.84	5	
5	يتحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال ولديه الاستعداد لتقبل النتائج.	7	17	56	212	158	1847	4.104	0.870	82.09	1	
6	يتبنى الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل العاملين.	10	32	65	188	155	1796	3.991	0.988	79.82	4	
7	يشجع المبادرات الابتكارية الفردية والجماعية.	6	24	73	184	163	1824	4.053	0.926	81.07	2	
8	يتحمل المخاطرة نتيجة قيامه بتبني أفكار جديدة.	11	19	108	194	118	1739	3.864	0.935	77.29	7	

يتضح من الجدول السابق:

- أن أعلى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (5) والتي نصت على "يتحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال ولديه الاستعداد لتقبل النتائج" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.09%). وتعزو الباحثة ذلك إلى قوة الشخصية والثقة بالنفس لدى مدراء المدارس وهذه الصفات يتم اكتسابها من خلال ممارسته لأعماله طوال سنوات خدمته والخبرات التي يكتسبها من خلال الدورات التي يلتحق بها ، ومن الممارسات اليومية داخل المدرسة والحياة التي يعيش فيها.

- وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت -الفقرة (2) والتي نصت على " يتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (66.98%). تعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة عنده استعداد لتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها وعنده القدرة على إقناع الآخرين بها، وكذلك لديه الاستعداد لتحسين مستوى الإعداد إذا أخفق، وهذه من الصفات الإيجابية لدى المدراء.

## المجال السابع: التحليل والربط

### الجدول (46)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال السابع: التحليل والربط وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 450)

رقم الفقرة	الفقرة	قلبية جداً	قلبية	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	الاستجابات	مجموع	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبي	الوزن	الترتيب
1	يمتلك القدرة على تنظيم أفكاره.	2	19	75	200	154	1835	4.078	0.845	81.56	2		
2	لديه القدرة على تجزئته مهام العمل.	4	20	79	204	143	1812	4.027	0.867	80.53	3		
3	لديه القدرة على التحليل والاستدلال.	4	20	89	205	132	1791	3.980	0.866	79.60	4		
4	لديه القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها.	7	12	91	221	119	1783	3.962	0.845	79.24	5		
5	لديه القدرة على إنجاز الأعمال بطريقة مغايرة.	3	25	100	213	109	1750	3.889	0.858	77.78	6		
6	يحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	6	17	70	195	162	1840	4.089	0.883	81.78	1		

يتضح من الجدول السابق:

- أن أعلى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (6) والتي نصت على " يحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.78%).

- وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة (5) والتي نصت على " لديه القدرة على إنجاز الأعمال بطريقة مغايرة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (77.78%).

ويلاحظ أن الأوزان النسبية كانت متقاربة ولم يكن بينهم اختلاف يذكر، وهذا راجع إلى أن مدراء المدارس لديهم القدرة على التحليل والربط إزاء كل ما يجري في المدرسة فهو حريص على تحديد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه ولديه القدرة على إنجاز الأعمال بطريقة مختلفة وغير مألوفة ويحرص على التجديد والتغيير.

4) إجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فروضها:

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تحققت الباحثة من أربعة فروض كانت كما يلي:

1-4) الفرض الأول من فروض الدراسة:

ينص الفرض الأول على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test" والجدول (47)

يوضح ذلك:

جدول (47)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس ذكور، إناث)

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الأصالة	ذكور	241	22.846	3.916	0.222	0.825	غير دالة إحصائياً
	إناث	209	22.928	3.890			
الطلاقة	ذكور	241	19.315	3.773	1.693	0.091	غير دالة إحصائياً
	إناث	209	19.904	3.572			
المرونة	ذكور	241	22.693	4.833	1.872	0.062	غير دالة إحصائياً
	إناث	209	21.871	4.424			
الحساسية للمشكلات	ذكور	241	18.502	3.954	0.664	0.507	غير دالة إحصائياً
	إناث	209	18.742	3.651			
الاحتفاظ بالاتجاه	ذكور	241	16.174	2.516	2.324	0.021	دالة عند 0.05
	إناث	209	16.718	2.426			
قبول المخاطرة	ذكور	241	31.017	5.997	0.696	0.487	غير دالة إحصائياً
	إناث	209	30.641	5.361			
التحليل والربط	ذكور	241	23.817	4.222	1.094	0.275	غير دالة إحصائياً
	إناث	209	24.263	4.411			
الدرجة الكلية	ذكور	241	154.365	25.961	0.297	0.767	غير دالة إحصائياً
	إناث	209	155.067	23.821			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (448) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (448) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58



يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، عدا المجال الخامس "الاحتفاظ بالاتجاه" وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث) ويرجع ذلك إلى حرص وزارة التربية والتعليم على تطوير أداء المدراء سواء من الذكور أو الإناث من خلال الدورات التدريبية التي تقدمها لهم مما يؤدي إلى النهوض بقدراتهم وإمكانياتهم وبالتالي فإن الإبداع الإداري متوفر لكلا الفريقين على حد سواء.

كذلك نجد أن مديري ومديرات المدارس يعملون في ظروف واحدة حيث إن محافظات غزة كلها تحت سيادة وزارة التربية والتعليم العالي، وهي التي تصدر القرارات والتعليمات لمديريات التربية والتعليم في جميع مناطق القطاع، ويرجع ذلك من جانب آخر أن جميع مدارس محافظات غزة تكاد تكون مشكلاتهم وهمومهم وطموحاتهم واحدة، وكذلك أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية والمعيشية والسياسية واحدة، مما يجعل نمط تفكيرهم متشابه، وأيضاً الإبداع موجود لدى كل من المديرين والمديرات على حد سواء.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (العجلة، 2009)، ودراسة (واصلي، 2008).

وأن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في المجال الخامس "الاحتفاظ بالاتجاه" وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)، ولقد كانت الفروق لصالح الإناث، ويرجع ذلك إلى أن مديرات المدارس أكثر انضباطاً والتزاماً وحرصاً على تطبيق القوانين والتعليمات بحكم طبيعتهن، وكذلك فإنهن يملن إلى الثبات على مواقفهن الإدارية أكثر من الذكور، وذلك رغبة في مديرات المدارس في الظهور بصورة أقوى وأفضل أمام المسؤولين والمعلمين والمجتمع، وأنهن قادرات على إدارة المدارس بشكل أفضل من المدراء الذكور.

#### 4-2) التحقق من صحة الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات)، (أكثر من 5 سنوات وأقل من عشر سنوات)، (أكثر من عشر سنوات).

وللتحقق من صحة هذا من الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

. One Way ANOVA

جدول (48)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الأصالة	بين المجموعات	63.764	2	31.882	2.106	0.123	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6766.227	447	15.137			
	المجموع	6829.991	449				
الطلاقة	بين المجموعات	70.484	2	35.242	2.609	0.075	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6038.461	447	13.509			
	المجموع	6108.944	449				
المرونة	بين المجموعات	137.987	2	68.993	3.208	0.041	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	9614.458	447	21.509			
	المجموع	9752.444	449				
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	106.577	2	53.288	3.708	0.025	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	6424.143	447	14.372			
	المجموع	6530.720	449				
الاحتفاظ بالاتجاه	بين المجموعات	61.959	2	30.980	5.102	0.006	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	2714.121	447	6.072			
	المجموع	2776.080	449				
قبول المخاطرة	بين المجموعات	247.352	2	123.676	3.845	0.022	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	14376.446	447	32.162			
	المجموع	14623.798	449				
التحليل والربط	بين المجموعات	165.275	2	82.638	4.515	0.011	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	8181.456	447	18.303			
	المجموع	8346.731	449				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5290.906	2	2645.453	4.307	0.014	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	274551.159	447	614.208			
	المجموع	279842.064	449				

ف الجدولية عند درجة حرية (2،449) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.66

ف الجدولية عند درجة حرية (2،449) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.02

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في المجال الأول والثاني، أي أنه لا توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع مديري المدارس يتلقون نفس الدورات التدريبية بغض النظر عن مدة

الخدمة التي قضاها في سلك التعليم مما يجعلهم يتمتعون بصفات الأصالة والطلاقة بمتوسطات متقاربة، كما يتلقون نفس الإشراف، وأيضاً رغبة من بعض المدراء حديثي الخبرة في الظهور وتطوير أنفسهم؛ لذلك يعمدوا إلى البحث والمطالعة عن كل ما هو جديد في مجال عملهم؛ للظهور بصورة أفضل أمام من يمتلك خبرة أعلى، وقد انفتحت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (واصل، 2008) واختلفت مع دراسة (البارقي ، 2008).

ويتضح كذلك أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في المجال الثالث "المرونة" والرابع "الحساسية للمشكلات" والخامس "الاحتفاظ بالاتجاه" والسادس "قبول المخاطرة" والسابع "التحليل والربط" والدرجة الكلية للاستبيان، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وقد انفتحت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (البارقي، 2008).

ولمعرفة اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه والجداول (49، 50، 51، 52، 53، 54) توضح ذلك:

#### جدول (49)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الثالث المرونة

أكثر من 10 سنوات	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10	أقل من 5 سنوات	الخبره الثالث
22.859	21.374	22.309	
		0	أقل من 5 سنوات 22.309
	0	0.936	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 21.374
0	*1.485	0.549	أكثر من 10 سنوات 22.859

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الخدمة الأكثر من 5 سنوات والأقل من 10 سنوات والأكثر من 10 سنوات لصالح الأكثر من 10 سنوات، ولم يتضح فروق في سنوات الخدمة الأخرى، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدراء ذوي الخبرة الكبيرة مروا بكثير من التجارب التي جعلتهم أكثر مرونة في اتخاذ قراراتهم الإدارية.

جدول (50)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الرابع الحساسية للمشكلات

أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10	أكثر من 10 سنوات	الخبرة الرابع
18.398	17.990	19.206	
0			أقل من 5 سنوات 18.398
0.408	0		أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 17.990
0.808	*1.216	0	أكثر من 10 سنوات 19.206

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين سنوات الخدمة الأكثر من 5 سنوات والأقل من 10 سنوات والأكثر من 10 سنوات لصالح الأكثر من 10 سنوات، ولم يتضح فروق في سنوات الخدمة الأخرى، أن المدراء ذوي الخبرة الكبيرة لديهم القدرة على الإحساس بالمشكلات بشكل أكبر من ذوي الخبرة القليلة.

جدول (51)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الخامس الاحتفاظ بالاتجاه

أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10	أكثر من 10 سنوات	
16.232	15.990	16.888	
0			أقل من 5 سنوات 16.232
0.242	0		أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 15.990
0.656	*0.898	0	أكثر من 10 سنوات 16.888

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين سنوات الخدمة الأكثر من 5 سنوات والأقل من 10 سنوات والأكثر من 10 سنوات لصالح الأكثر من 10 سنوات، ولم يتضح فروق في سنوات الخدمة الأخرى أن المدراء ذوي الخبرة الكبيرة لا يتخذون قراراتهم بشكل متسرع وإنما بشكل مدروس مما يعزز لديهم القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه نحو قراراتهم الإدارية.

جدول (52)

يوضح اختبار شيفيه في المجال السادس قبول المخاطرة

أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10	أكثر من 10 سنوات	
30.890	29.556	31.541	
0			أقل من 5 سنوات 30.890
1.334	0		أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 29.556
0.652	*1.986	0	أكثر من 10 سنوات 31.541

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين سنوات الخدمة الأكثر من 5 سنوات والأقل من 10 سنوات والأكثر من 10 سنوات لصالح الأكثر من 10 سنوات، ولم يتضح فروق في سنوات الخدمة الأخرى، أن المدراء ذوي الخبرة الكبيرة مروا بكثير من التجارب التي تجعلهم يقبلون على الأعمال حتى ولو بدا للبعض أنها مخاطرة إلا أنهم يقبلون عليها من واقع التجربة والدراسة.

جدول (53)

يوضح اختبار شيفيه في المجال السابع التحليل والربط

أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10	أكثر من 10 سنوات	
24.232	22.899	24.459	
0			أقل من 5 سنوات 24.232
1.333	0		أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 22.899
0.227	*1.560	0	أكثر من 10 سنوات 24.459

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين سنوات الخدمة الأكثر من 5 سنوات والأقل من 10 سنوات والأكثر من 10 سنوات لصالح الأكثر من 10 سنوات، ولم يتضح فروق في سنوات الخدمة الأخرى أن المدراء ذوي الخبرة الكبيرة لديهم خبرات في الحياة الإدارية والتعليمية تجعلهم الأكثر قدرة على التحليل والربط.

جدول (54)

يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية

أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10	أكثر من 10 سنوات	
154.519	149.000	158.188	
0	0	0	أقل من 5 سنوات 154.519
5.519	0	0	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 149.000
3.669	*9.188	0	أكثر من 10 سنوات 158.188

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين سنوات الخدمة الأكثر من 5 سنوات والأقل من 10 سنوات والأكثر من 10 سنوات لصالح الأكثر من 10 سنوات، ولم يتضح فروق في سنوات الخدمة الأخرى.

وهذا يرجع إلى أن المدراء الذين يقضون أكثر من عشر سنوات في سلك التعليم يكتسبون الخبرة والمهارة والحكمة الإدارية مما يكسبهم المزيد من الإبداع الإداري والتميز.

ويكون المدراء قد وصلوا إلى حد التشبع والاستقرار والاطمئنان إلى سير العمل مما يجعله يتعامل مع العملية التعليمية الإبداعية بسهولة ويسر، ويبتكر طرقاً وسبلات شتى لتشجيع التعليم الإبداعي في مدرسته بمساعدة ومشاركة العاملين فيها؛ وذلك رغبةً منهم باستمرارية العمل وفاعليته والمحافظة على السمعة الطيبة، وحباً في الرقي الوظيفي وإثباتاً لوجودهم وواجبهم.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (السلمي، 2008).

3-4) التحقق من صحة الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، غرب غزة، شرق غزة، الوسطى، خانيونس، رفح)

وللتحقق من صحة هذا من الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

. One Way ANOVA

جدول ( 55 )

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الأصالة	بين المجموعات	53.172	5	10.634	0.697	0.626	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6776.820	444	15.263			
	المجموع	6829.991	449				
الطلاقة	بين المجموعات	162.267	5	32.453	2.423	0.035	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	5946.678	444	13.393			
	المجموع	6108.944	449				
المرونة	بين المجموعات	349.565	5	69.913	3.301	0.006	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	9402.879	444	21.178			
	المجموع	9752.444	449				
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	207.289	5	41.458	2.911	0.013	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	6323.431	444	14.242			
	المجموع	6530.720	449				
الاحتفاظ بالاتجاه	بين المجموعات	50.185	5	10.037	1.635	0.149	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2725.895	444	6.139			
	المجموع	2776.080	449				
قبول المخاطرة	بين المجموعات	493.512	5	98.702	3.101	0.009	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	14130.286	444	31.825			
	المجموع	14623.798	449				
التحليل والربط	بين المجموعات	212.905	5	42.581	2.324	0.042	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	8133.826	444	18.319			
	المجموع	8346.731	449				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	7855.215	5	1571.043	2.565	0.027	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	271986.849	444	612.583			
	المجموع	279842.064	449				

ف الجدولية عند درجة حرية (5،449) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.06

ف الجدولية عند درجة حرية (5،449) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.23

يتضح من الجدول السابق:

- أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في المجال الأول والخامس، أي أنه لا توجد فروق تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن ما يقوم به مديرو المدارس من أدوار لا يختلف من منطقة تعليمية وأخرى بجميع مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة فهي تتبع جهة رسمية واحدة هي وزارة التربية والتعليم العالي ويقوم مديرو المدارس بإطلاع العاملين على كافة التعليمات والقرارات الصادرة عن هذه المديريات في جميع المناطق التعليمية.
- حرص كافة المديرين في جميع المناطق التعليمية على الارتقاء بمعلميهم وتهيئة الظروف النفسية والاجتماعية والمادية الملائمة لهم داخل المدرسة لتعزيز الإبداع الإداري بمدارسهم.
- وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (إيكفال، 1996)، ودراسة (واصلي، 2008).
- وأن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في المجال الثاني والثالث والرابع والسادس والسابع والدرجة الكلية للاستبيان، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ولمعرفة اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه والجدول (56، 57، 58، 59، 60، 61) توضح ذلك:

#### جدول (56)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الثاني الطلاقة

رفح	خانيونس	الوسطى	شرق غزة	غرب غزة	شمال غزة	
19.635	19.978	19.304	20.320	18.475	19.803	
					0	شمال غزة 19.803
				0	*1.328	غرب غزة 18.475
			0	*1.845	0.517	شرق غزة 20.320
		0	1.016	0.829	0.498	الوسطى 19.304
	0	0.674	0.342	*1.503	0.175	خانيونس 19.978
0.000	0.343	0.331	0.685	1.160	0.168	رفح 19.635

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين منطقة شمال غزة وشرق غزة وخانيونس وبين غرب غزة، ولم يتضح فروق في المناطق الأخرى، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديرية غرب غزة تعتبر من أقدم المديريات لذا فإنها تتسم بالثبات الإداري والالتزام بالنظم الإدارية، وقد ينعكس ذلك على آراء مديري المدارس، لذا فإن قدرة الطلاقة لدى مدرائها لا تظهر بنفس ظهورها لدى المدراء في المناطق الأخرى.



جدول (57)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الثالث المرونة

رفح	خانيونس	الوسطى	شرق غزة	غرب غزة	شمال غزة	
21.905	23.098	23.000	23.147	20.825	21.775	
					0	شمال غزة 21.775
				0	0.950	غرب غزة 20.825
			0	*2.322	1.372	شرق غزة 23.147
		0	0.147	*2.175	1.225	الوسطى 23.000
	0	0.098	0.049	*2.273	1.323	خانيونس 23.098
0.000	1.193	1.095	1.242	1.080	0.130	رفح 21.905

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين منطقة شمال غزة وشرق غزة والوسطى وبين غرب غزة، ولم يتضح فروق في المناطق الأخرى، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديرية غرب غزة تعتبر من أقدم المديريات لذا فإنها تتسم بالثبات الإداري والالتزام بالنظم الإدارية، وقد ينعكس ذلك على آراء مديري المدارس، لذا فإن قدرة المرونة لدى مدرائها لا تظهر بنفس ظهورها لدى المدراء في المناطق الأخرى، كما يظهر أن مدراء هذه المنطقة تأثروا بالبيئة، وتعتبر منطقة غرب غزة من أرقى الأحياء الموجودة في محافظة غزة؛ لذلك يكون أثر البيئة واضحاً عليهم.

جدول (58)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الرابع الحساسية للمشكلات

رفح	خانيونس	الوسطى	شرق غزة	غرب غزة	شمال غزة	
18.619	19.337	18.667	19.280	17.400	18.282	
					0	شمال غزة 18.282
				0	0.882	غرب غزة 17.400
			0	*1.880	0.998	شرق غزة 19.280
		0	0.613	*1.267	0.385	الوسطى 18.667
	0	0.670	-0.057	*1.937	1.055	خانيونس 19.337
0.000	0.718	-0.048	-0.661	1.219	0.337	رفح 18.619

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين منطقة شمال غزة وشرق غزة والوسطى وبين غرب غزة، ولم يتضح فروق في المناطق الأخرى، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديرية غرب غزة تعتبر من أقدم المديريات لذا فإنها تتسم بالثبات الإداري والالتزام بالنظم الإدارية، وقد ينعكس ذلك على آراء مديري المدارس، لذا فإن قدرة الحساسية للمشكلات لدى مدرائها لا تظهر بنفس ظهورها لدى المدراء في المناطق الأخرى، وذلك يعود إلى أن المنطقة تقل فيها المشاكل بصورة واضحة عن باقي المناطق، لطبيعة المكان والسكان، وطبيعة ونمط الثقافة السائدة.

#### جدول (59)

يوضح اختبار شيفيه في المجال السادس قبول المخاطرة

رفح	خانيونس	الوسطى	شرق غزة	غرب غزة	شمال غزة	
30.587	31.924	31.797	31.293	28.938	30.408	
					0	شمال غزة 30.408
				0	1.471	غرب غزة 28.938
			0	*2.356	0.885	شرق غزة 31.293
		0	0.504	*2.860	1.389	الوسطى 31.797
	0	0.127	0.631	*2.986	1.515	خانيونس 31.924
0.000	1.337	1.210	0.706	1.650	0.179	رفح 30.587

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين منطقة شمال غزة وشرق غزة والوسطى وبين غرب غزة، ولم يتضح فروق في المناطق الأخرى، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديرية غرب غزة تعتبر من أقدم المديريات لذا فإنها تتسم بالثبات الإداري والالتزام بالنظم الإدارية، وقد ينعكس ذلك على آراء مديري المدارس، لذا فإن قدرة قبول المخاطرة لدى مدرائها لا تظهر بنفس ظهورها لدى المدراء في المناطق الأخرى حيث إنهم يقبلون على المخاطرة بشكل أكبر من مدراء غرب غزة. وذلك يعود إلى طبيعة البيئة أولاً، والأوضاع السياسية ثانياً، التي تجعلهم دائماً مضطرين للمخاطرة.

جدول (60)

يوضح اختبار شيفيه في المجال السابع التحليل والربط

رفح	خانيونس	الوسطى	شرق غزة	غرب غزة	شمال غزة	
23.714	24.543	24.812	24.427	22.775	23.845	
					0	شمال غزة 23.845
				0	1.070	غرب غزة 22.775
			0	*1.652	0.582	شرق غزة 24.427
		0	0.385	*2.037	0.967	الوسطى 24.812
	0	0.268	0.117	*1.768	0.698	خانيونس 24.543
0.000	0.829	1.097	0.712	0.939	0.131	رفح 23.714

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين منطقة شمال غزة وشرق غزة والوسطى وبين غرب غزة، ولم يتضح فروق في المناطق الأخرى، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديرية غرب غزة تعتبر من أقدم المديريات لذا فإنها تتسم بالثبات الإداري والالتزام بالنظم الإدارية، وقد ينعكس ذلك على آراء مديري المدارس، لذا فإن قدرة التحليل والربط لدى مدرائها لا تظهر بنفس ظهورها لدى المدرء في المناطق الأخرى، فهي مناطق جديدة نسبياً لذا تتسم بالتحليل والربط أكثر من غرب غزة، كذلك رغبة من مدرء المدارس في التفوق وجعل مدارسهم مميزة ويعود كذلك إلى العقلية والذهنية المنفتحة والمطلعة لدى المدرء في تلك المناطق.

جدول (61)

يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية للاستبانة

رفح	خانيونس	الوسطى	شرق غزة	غرب غزة	شمال غزة	
153.762	158.804	156.855	158.040	146.813	153.423	
					0	شمال غزة 153.423
				0	6.610	غرب غزة 146.813
			0	*11.228	4.617	شرق غزة 158.040
		0	1.185	*10.043	3.433	الوسطى 156.855
	0	1.949	0.764	*11.992	5.382	خانيونس 158.804
0.000	5.042	3.093	4.278	6.949	0.339	رفح 153.762

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين منطقة شمال غزة وشرق غزة والوسطى وبين غرب غزة، ولم يتضح فروق في المناطق الأخرى، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديرية غرب غزة تعتبر من أقدم المديريات لذا فإنها تتسم بالثبات الإداري والالتزام بالنظم الإدارية، وقد ينعكس ذلك على آراء مديري المدارس.

#### 4-4) للتحقق من الفرض الرابع

ينص الفرض الرابع على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي (جامعي، جامعي تربوي، جامعي + دبلوم عام، دراسات عليا).

وللتحقق من صحة هذا من الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

. One Way ANOVA

جدول ( 62 )

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الأصالة	بين المجموعات	175.332	3	58.444	3.917	0.009	دالة عند 001
	داخل المجموعات	6654.659	446	14.921			
	المجموع	6829.991	449				
الطلاقة	بين المجموعات	66.371	3	22.124	1.633	0.181	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6042.573	446	13.548			
	المجموع	6108.944	449				
المرونة	بين المجموعات	321.095	3	107.032	5.061	0.002	دالة عند 001
	داخل المجموعات	9431.349	446	21.147			
	المجموع	9752.444	449				
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	100.107	3	33.369	2.314	0.075	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6430.613	446	14.418			
	المجموع	6530.720	449				
الاحتفاظ بالاتجاه	بين المجموعات	1.677	3	0.559	0.090	0.966	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2774.403	446	6.221			
	المجموع	2776.080	449				
قبول المخاطرة	بين المجموعات	230.370	3	76.790	2.379	0.069	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	14393.428	446	32.272			
	المجموع	14623.798	449				
التحليل والربط	بين المجموعات	71.629	3	23.876	1.287	0.278	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	8275.102	446	18.554			
	المجموع	8346.731	449				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5025.517	3	1675.172	2.719	0.044	دالة عند 005
	داخل المجموعات	274816.548	446	616.181			
	المجموع	279842.064	449				

ف الجدولية عند درجة حرية (3،449) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.83

ف الجدولية عند درجة حرية (3،449) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.62

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى

دلالة (0.05) في المجال الثاني والرابع والخامس والسادس والسابع، أي أنه لا توجد فروق تعزى

لمتغير المؤهل العلمي وربما يعود ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية بغض النظر عن نوع وطبيعة المؤهل العلمي الذي يحملونه فإنهم على وعي بعناصر الإبداع الإداري السائدة في المدارس الثانوية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (البارقي، 2008).

وأن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في المجال الأول والثالث والدرجة الكلية للاستبيان، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (البارقي، 2008) ودراسة (السلمي، 2008) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه والجدول (63، 64، 65) توضح ذلك:

#### جدول (63)

##### يوضح اختبار شيفيه في المجال الأول الأصالة

دراسات عليا	جامعي+دبلوم عام	جامعي تربوي	جامعي	
23.135	21.765	23.000	23.489	
			0	جامعي 23.489
		0	0.489	جامعي تربوي 23.000
	0	1.235	*1.723	جامعي+دبلوم عام 21.765
0	1.370	0.135	0.353	دراسات عليا 23.135

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المؤهل الجامعي والجامعي + دبلوم عام لصالح الجامعي، لم يتضح فروق بين المجموعات الأخرى، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معظم حاملي المؤهلات الجامعية لديهم الدافعية إلى تحسين أوضاعهم الإدارية والتنظيمية بشكل أكبر من الجامعيين الحاصلين على دبلوم عام بعد الجامعة لذا فإنهم يميلون إلى إيجاد أفكار أصيلة لتطوير العمل الإداري في المدرسة، ورغبة من المدراء الحاصلين على بكالوريوس في تعويض هذا الجانب من النقص وذلك من خلال الاطلاع والقراءة.

جدول (64)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الثالث المرونة

دراسات عليا	جامعي+دبلوم عام	جامعي تربوي	جامعي	
23.351	21.163	21.995	23.321	
			0	جامعي 23.321
		0	1.326	جامعي تربوي 21.995
	0	0.831	*2.157	جامعي+دبلوم عام 21.163
0	2.188	1.357	0.031	دراسات عليا 23.351

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المؤهل الجامعي والجامعي+دبلوم عام لصالح الجامعي، لم يتضح فروق بين المجموعات الأخرى، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معظم حاملي المؤهلات الجامعية لديهم الدافعية إلى تحسين أوضاعهم الإدارية والتنظيمية بشكل أكبر من الجامعيين الحاصلين على دبلوم عام بعد الجامعة لذا فإنهم يميلون إلى المرونة وإيجاد أفكار تتسم بالبعد عن الجمود، وذلك من خلال تطوير أنفسهم من خلال الإطلاع والدراسة في مختلف المجالات.

جدول (65)

يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية

دراسات عليا	جامعي+دبلوم عام	جامعي تربوي	جامعي	
158.054	148.796	155.016	157.695	
			0	جامعي 157.695
		0	2.678	جامعي تربوي 155.016
	0	6.220	*8.899	جامعي+دبلوم عام 148.796
0	9.258	3.038	0.359	دراسات عليا 158.054

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المؤهل الجامعي والجامعي+دبلوم عام لصالح الجامعي، لم يتضح فروق بين المجموعات الأخرى، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معظم حاملي المؤهلات الجامعية لديهم الدافعية إلى تحسين أوضاعهم الإدارية والتنظيمية بشكل أكبر من الجامعيين الحاصلين على دبلوم عام بعد الجامعة لذا فإنهم يميلون إلى الإبداع الإداري بشكل أكبر من حاملي المؤهلات الأخرى، ولكن بالنظر إلى متوسطات حاملي الدراسات العليا نجد أنه أكبر

وهذا دليل على أن الدراسات العليا تدفع بصاحبها نحو الإبداع الإداري بشكل أكبر من حاملي المؤهلات الأخرى.

#### 5- التحقق من صحة السؤال الخامس:

ينص الفرض السؤال الخامس على: " لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وبين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري "

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول (66) يوضح ذلك:

#### جدول ( 66 )

معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة وبين مستوى الإبداع الإداري

ثقافة النظم والأدوار	ثقافة التعاطف الإنساني	ثقافة الانجاز	ثقافة القوة	الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية	
**0.457	**0.611	**0.562	*0.110	**0.607	الأصالة
**0.462	**0.573	**0.575	**0.142	**0.608	الطلاقة
**0.455	**0.681	**0.587	0.016	**0.615	المرونة
**0.476	**0.654	**0.618	0.097	**0.645	الحساسية للمشكلات
**0.321	**0.387	**0.408	**0.238	**0.460	الاحتفاظ بالاتجاه
**0.451	**0.672	**0.639	0.054	**0.639	قبول المخاطرة
**0.474	**0.610	**0.613	*0.127	**0.635	التحليل والربط
**0.514	**0.705	**0.669	*0.114	**0.699	الدرجة الكلية للإبداع

\* ر الجدولية عند درجة حرية (448) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.098

\*\* ر الجدولية عند درجة حرية (488) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.128

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01 ≤ α) بين جميع أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري، عدا بعد ثقافة القوة لم يظهر ارتباطاً دالاً بينه وبين كل من المرونة والحساسية للمشكلات وقبول المخاطرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن من لديه ثقافة للقوة لا يقبل بالحلول الوسط، لذا لم يظهر ارتباط بينها وبين المرونة الإدارية والحساسية للمشكلات، وقبول المخاطرة، ويفسر ذلك بأن المدرء في بعض المناطق تأثروا بالبيئة وأيضاً حسب مستواهم التعليمي ونمط شخصيتهم وقد ظهر ذلك واضحاً في الجداول السابقة، نتيجة الثبات الإداري، وبعد هذه المناطق عن أماكن الخطر.



وبالنظر إلى القيم نجد أن الارتباط بين هذه المجالات وبين ثقافة القوة هو ارتباط موجب ولكنه لم يصل إلى مستوى الدلالة.

وتتفق نتيجة الدراسة جزئياً مع دراسة (الداعور، 2008) ودراسة ( عبد الإله، 2006) في وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

## توصيات ومقترحات الدراسة

أولاً: توصيات الدراسة:-

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي يمكن للباحثة أن تقدم التوصيات التالية:

1- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة مديري المدارس بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام، وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على الإبداع الإداري خاصة من خلال التدريب العملي الميداني.

2- التوسع في الدورات التدريبية المقدمة لمديري المدارس لتطوير أدائهم المدرسي والاستفادة من خبرات وإبداعات مديري المدارس المتميزين من خلال تبني إقامة الندوات والمحاضرات وورش العمل من قبل المسؤولين، حول أساليب تحقيق الإبداع الإداري في العمل المدرسي لزيادة إدراك مديري المدارس نحوها من حيث المعرفة والممارسة.

3- أن يعمل مديرو المدارس الثانوية على تعزيز الثقافة التنظيمية بمدارسهم باستمرار، ووضع الخطط والبرامج التي تسهم في تحقيق ذلك، كي تتكون لدى كافة أفراد المجتمع المدرسي انطباعات إيجابية نحو البيئة المدرسية مما يكون له بالغ الأثر في سلوكهم وأدائهم واتجاهاتهم نحو المدرسة.

4- أن يعمل مديرو المدارس على توفير كافة المتطلبات التي تؤدي إلى تعزيز وتنمية ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المدرسة من خلال تحسين نظام البيئة المدرسية، وتوفير أجواء عمل مريحة، وإقامة علاقات إنسانية طيبة مع كافة أفراد المجتمع المدرسي، وخلق مناخ يشجع على الوضوح والصراحة ويثير دوافع التحدي والإنجاز وتشجيع روح الإبداع والابتكار.

5- ضرورة اهتمام القيادات العليا بالوزارة والمسؤولون في وزارة التربية والتعليم العالي بمفهوم الثقافة التنظيمية للمدرسة، واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على رفع مستوى العاملين في المدارس.

6- ضرورة تفويض الصلاحيات لمديري المدارس الثانوية، لإيجاد نظام للحوافز، لرفع الروح المعنوية للمعلمين في مدارسهم، بما ينعكس إيجابياً على أدائهم، ويحقق مناخاً تنظيمياً أفضل.

7- أن يتم إشراك المعلمين بشكل أكبر في اتخاذ القرارات المدرسية مما ينمي لديهم المسؤولية، ويرفع الروح المعنوية لديهم، ويزيد من انتمائهم للمدرسة وبالتالي تحسين الثقافة التنظيمية.

8- إجراء المزيد من الدراسات المشابهة لهذه الدراسة من أجل تطوير الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية.

#### ثانياً: مقترحات الدراسة:-

- 1- إجراء دراسات أخرى مماثلة للتعرف إلى الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين أنفسهم أو المشرفين التربويين.
- 2- إجراء دراسات في دور الأسرة والمدرسة والمجتمع في تنمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري.
- 3- إجراء دراسة مقارنة بين أنماط الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام (أساسية دنيا، أساسية عليا، ثانوية) بمحافظات غزة.
- 4- إجراء دراسات للتعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مجتمعات مدرسية أخرى مثل مدارس وكالة الغوث والمدارس الخاصة، وفي مراحل دراسية مختلفة، بهدف تشخيص حالتها والعمل على تعزيزها وتنميتها مما يؤدي إلى تحقيق الابتكار والإبداع.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. ابن منظور، جمال الدين، أبي الفضل (1994): "لسان العرب"، ط3، دار صادر، بيروت.
2. أبو بكر، مصطفى، (2004): "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة"، الإسكندرية، الدار الجامعية.
3. أبو حطب، فواد، وصادق، آمال (1991): "مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية"، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة .
4. أبو فارس، محمد (1990): "معوقات الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
5. أبو فارس، محمود عودة محمود (2002): "الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة وكلية الدراسات العليا، الأردن، الجامعة الأردنية.
6. أحمد، إبراهيم أحمد (2007): "تحو تطوير الإدارة المدرسية، دراسات نظرية وميدانية"، القاهرة، مكتبة المعارف الحديثة.
7. أحمد، حافظ فرج (1997): "النمط القيادي المفضل لدى مديري المدارس الثانوية الفنية"، دراسة مقدمة للمؤتمر السنوي المنعقد في الفترة من 22-24 يناير، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
8. إدريس، فريال عبد الرحمن (2005): "أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات" رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
9. أسعد، وليد أحمد (2006): "الإدارة التعليمية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
10. إسماعيل، محمد حفني (2002): "التعليم باستخدام استراتيجيات العصف الذهني" ورقة عمل مقدمة في حلقة استراتيجيات العصف الذهني.
11. الأغا، محمد عثمان، وسكيك، سامية (2010): "الثقافة التنظيمية للمدرسة الثانوية وعلاقتها بالدافع للإنجاز لدى طلبة الثانوية العامة بمحافظة غزة " .

12. الأغبري، بدر سعيد على (2005): "دراسة تحليلية لواقع الإدارة التعليمية والمدرسية في الجمهورية اليمنية"، دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس والمنعقد في الفترة من 4-8 أغسطس، الإسكندرية.
13. آل حسن، عبد العزيز حسن (2003): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية".
14. أيوب، نادية حبيب (2000): "العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية"، الرياض: مجلة الإدارة العامة، العدد 1.
15. البارقي، أحمد محمد عبد الله (2008): "الخصائص التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية، (دراسة ميدانية على إدارة مرور محافظة جدة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
16. البدري، عبد القادر عبد الحفيظ (2006): "دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منطقة بلدية بنغازي-ليبيا، مجلة الإدارة العامة، العدد الثاني، المجلد 42، الرياض.
17. برونوطي، سعاد نايف (2004): "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
18. البريدي، عبد الله (1999): "الإبداع يخلق الأزمات"، الرياض: بيت الأفكار الدولية.
19. جابر، ليانا (2001): "الثقافة المدرسية، رؤى تربوية، المجلد الأول، العدد الرابع، رام الله، فلسطين.
20. جحلان، نور سالم حمد (1997): "أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
21. جروان، فتحي (2002): "الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحلته"، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر.
22. جرينيرج، جيرالد وبارون، روبرت (2004): "إدارة السلوك في المنظمات"، دار المريخ للنشر، السعودية، الرياض.
23. الحربي، عضيب موسى محمد (2005): "أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

24. حريم، حسين (2004): "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات"، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
25. الحسيني، فلاح بن حسن (2000): "الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، عمان.
26. الحقباني، تركي عبد الرحمن (2001): "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري"، دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
27. الحمادي، على (2004): "شرارة الإبداع"، دار ابن حزم، بيروت.
28. حمود، خضير كاظم (2002): "السلوك التنظيمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.
29. الحميدي ، منال حسين (2005): "مهارات الإبداع الإداري اللازمة لقائد التغيير ومدى توافرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، مكة المكرمة.
30. خطاب، عائدة سيد (د. ت): "التخطيط الاستراتيجي"، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
31. الداغور، سعيد خضر (2007): "دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
32. دركر، بيتر (2003) "الإدارة - المهام - المسؤوليات - التطبيقات"، الجزء الثالث، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع.
33. درويش، عبد الكريم وتكلا، ليلي (1992): "أصول الإدارة العامة"، القاهرة، مكتبة الإنجلو المصرية.
34. ديسلر، جاري، (2004): "إدارة الموارد البشرية" (ترجمة)، محمد سيد، الرياض، دار المريخ للنشر.

35. الرخيمي، ممدوح جلال (2005) "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز.
36. رشوان، حسين (2002): "الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار"، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
37. الرشيد، محمد أحمد (2004): "اتجاهات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء نحو معالجة المشكلات الطلابية" مجلة دراسات (العلوم التربوية)، مجلد 14، الجامعة الأردنية ، عمان.
38. روشكا، ألكسندرو (1989): "الإبداع العام والخاص، (ترجمة)، أبو فخر، غسان، الكويت المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
39. الزهري، رنده، (2002): "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، عالم الفكر، المجلد 30، العدد 3.
40. زيتون، عايش (1987)،: "تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في تدريس العلوم"، ط2، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان، الجامعة الأردنية.
41. السرور، نادية (2005): "مقدمة في الإبداع"، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
42. السلمي، فهد بن عوض الله زاحم (2008): "ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
43. السليم، عبد الله يوسف زامل (2002): "أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
44. السميري، حامد عاتق مرزوق (2007): "العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة"، دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
45. السهلي، فهد عبد الله (2009): "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية في إمارة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف، السعودية.

46. السواط، طلق بن عوض والعتيبي، سعود محمدي (2006): "البعد الوقي لثقافة التنظيم"، جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد الأول.
47. السويدان، طارق والعدلوني، محمد (2006): "مبادئ الإبداع"، الكويت، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب.
48. السيد، عزمي طه وآخرون (2002): "الثقافة الإسلامية، مفهوما، مصادرها، خصائصها، مجالاتها"، ط4، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
49. شبير، إبتها شكري(2007): "أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
50. الشبيني، هاشم (1997): "الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه"، القاهرة، مجلة التنمية الإدارية، العدد (75).
51. الشريف، طلال (2005): "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
52. الشريف، على فهد الفعر (2005): "الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية: دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
53. شقير، زينب محمود (2002): "رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين"، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.
54. الشلوي، حمد فرحان (2005): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي"، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية للمدنيين والعسكريين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
55. الشمري، فهد عايض (2002): "المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث"، الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
56. شوقي، طريف (1992): "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دار غريب، القاهرة.
57. الصافي، عبد الله (1997): "التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق"، جدة، مطابع دار البلاد.



58. الصباب، أحمد عبد الله، (2001): "أصول الإدارة الحديثة"، دار البلاد للطباعة والنشر، جدة.
59. الصرن، رعد (2001): "كيف نخلق بيئة ابتكارية في منظمات إبداع والابتكار"، الجزء الثاني، عمان: سلسلة الرضا للنشر والتوزيع.
60. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003): "الإدارة الرائدة"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
61. طافش، محمود (2008): "الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية"، دار الفرقان، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
62. الطجم، عبد الله عبد الغني والسواط، طلق بن عوض الله (2006): "السلوك التنظيمي" ط4، الرياض: دار حافظ للنشر والتوزيع.
63. الطيبي، محمد (2001): "تنمية قدرات التفكير الإبداعي"، ط1، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
64. عابدين، محمد عبد القادر (2001): "الإدارة المدرسية الحديثة" دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
65. العاجز، فؤاد وعساف، محمود (2007): "الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة"، كتاب المؤتمر التربوي الثالث "الجودة في التعليم العام الفلسطيني كمؤهل للتميز" الجزء الثاني الجامعة الإسلامية، فلسطين.
66. عاشور، محمد علي (2003): "الدور المستقبلي لمدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع" دراسة مستقبلية، مركز دراسات المستقبل، جامعة أسيوط.
67. عامر، سعيد ياسين (2001): "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة مركز سيرفيس للاستشارات والتطوير"، القاهرة، مصر.
68. العبادلة، عبد الرحمن فالح (2003): "الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن.

69. عبد الإله، سمير يوسف (2006): "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات-دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
70. عبد الله، نجلاء محمود (1992): "القيم التنظيمية في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، الأردن.
71. عبد النور، كاظم (1998): "دور الأستاذ الجامعي في تحفيز الإبداع وتنميته"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 33، تونس.
72. عبدو، عبد القادر (2002): "إدارة المدرسية الابتدائية"، مجلد 3، القاهرة: مكتبة النهضة.
73. العتيبي، محمد بن محسن ضبيب (2007): "المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام" دراسة ميدانية على عينة من المعلمين العاملين بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
74. العجلة، توفيق عطية توفيق (2009): "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
75. العجمي، محمد حسنين (2003): "الإدارة المدرسية"، دار الفكر العربي، القاهرة.
76. العدلوني، أحمد عبد الله (1998): "أساسيات الإدارة الحديثة"، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
77. العديلي، ناصر محمد (2003)، الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بسلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.
78. العسكر، هلال بن محمد (1995): "تحو إدارة أفضل"، مرام للطباعة، الرياض.
79. عسيري، يحيى على (1999): "مدى توافر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف"، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
80. عطوي، جودت عزت (2001): "الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها"، الدار العملية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

81. العطية، ماجدة (2003): "سلوك المنظمة: سلوك الأفراد والجماعة" عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
82. عكاشة، أسعد أحمد محمد (2008): "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات (Patel) في فلسطين" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة
83. عماد الدين، منى مؤتمن (2003): "إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير"، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الأردن.
84. العمایرة، محمد حسن، (2005): "مبادئ الإدارة المدرسية"، ط3، دار المسيرة، عمان.
85. العميان، محمود سليمان (2002): "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط1، عمان، دار وائل للنشر.
86. العوفي، محمد بن غالب (2005): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
87. عياصرة، على أحمد عبد الرحمن (2006): "القيادة والدافعية في الإدارة التربوية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
88. عيد، رمضان (2008): "الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر"، دراسة مستقبلية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 10.
89. الفالح، نايف سليمان (2001): (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
90. فرانسيس، دايفيد ومايك وودكوك (2008): "القيم التنظيمية"، (ترجمة: عبد الرحمن هيجان) الرياض: معهد الإدارة العامة.
91. القاسمي، أميمة عبد العزيز (2002): "مفهوم الإبداع الإداري وتنميته"، المؤتمر العربي السنوي للبحوث، المنعقد في بيروت في الفترة من 28-31 أكتوبر، بيروت، لبنان.
92. القاضي، فؤاد (1998): "الإدارة وآفاق المستقبل"، مركز وايد سيرفس للطباعة والنشر، القاهرة.
93. القاعوري، رفعت عبد الحليم (2005): "إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

94. القحطاني، سالم بن سعيد (2001): "المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، العدد الثاني، المجلد الرابع عشر، الرياض.
95. القريوتي، محمد قاسم (2005): "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
96. اللوزي، موسى (2003): "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة" القاهرة: دار وائل للنشر.
97. اللوزي، موسى (2002): "التنظيم وإجراءات العمل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
98. الليثي، محمد بن علي بن حسن (2008): "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
99. محاميد، ندى عبد الرحيم (2005): "الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
100. المدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم، (1995): "تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور"، الطبعة الأولى، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
101. المرسي، ثابت وإدريس، جمال الدين (2006): "الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)"، الدار الجامعية، القاهرة.
102. مرسي، محمد منير (2001): "الإدارة التعليمية أصولها تطبيقاتها"، ط3، عالم الكتب، القاهرة.
103. مصطفى، حمد سيد (2002): "إدارة البشر، الأصول والمهارات"، القاهرة، كلية التجارة، جامعة بنها.
104. المعاني، أيمن عودة (2002): "أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة بكليات الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان.

105. المعلم، طه بن عبد القادر (2006): "مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.
106. المغربي، كامل محمد (2004): "السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم"، ط3، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
107. المنصور، زهير (2008): "مقدمة في منهج الإبداع"، الكويت: دار ذات السلاسل للطباعة والنشر.
108. نشوان، يعقوب (1992): "الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق"، ط3، دار الفرقان: عمان.
109. النمر، سعود محمد (1992): "السلوك الإداري"، الرياض، جامعة الملك سعود، عمادة شئون المكتبات.
110. الهمشري، عمر أحمد (2001): "معيقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن"، دراسات - عمان، الجامعة الأردنية، مجلد (21) العدد (4).
111. الهواري، سيد (2002): "الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21"، توزيع مكتبة عين شمس، القاهرة.
112. هيجان، عبد الرحمن أحمد (2005): "معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، مجلد (39) العدد (1).
113. واصلى، فاطمة بنت على بن محسن (2008): "مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدینتی مكة المكرمة وجیزان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- ورقة عمل مقدمة في المؤتمر التربوي الأول المنعقد في مدرسة زهرة المدائن، فلسطين.
114. وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997): الإصدار الأول، السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين.
115. وزارة التربية والتعليم (2010): "إحصائية بأعداد المدارس والمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة"، الإدارة العامة للتخطيط التربوي.

- 1- Benton Kathleen Mary Lynn. **Portrait of ineffective educational Community: A case studying school culture.** DAL- A 60\69.p.331402000.
- 2- Booker, Janice Elaine Garrett, (2003). **Teachers and principals perceptions of leadership styles and their relation to school climate,** Ph.D., The University of Mississippi, USA.
- 3- Brown, Ouida Milderd. (2001).**The relationship between organizational climate and job satisfaction of selected urban middle school teachers in the Clark County School District (Nevada),** EdD, University of Nevada, LAS VEGAS, USA.
- 4- Dessler, Gary. **Organization Theory. Creation structure and Behavior** Newjersy Prentice. Hall.Inc.Englewood.Cliffs.2004.
- 5- Druker, Peter. **"Creating Climate for Innovation"** www.ieadershipadvantage.com : 2003.
- 6- Ekvall, Goran. "Organizational Climate For Creativity and Innovation". **European Journal Of Work And Organizational Psychology,** 1996, 5, PP, 105-123.
- 7- Evans, Russell. Peter. **Creative Manager.** London Sydney UNWIN Paperbacks. 1995.
- 8- Gulten, Herguner (2000): Going against the national culture grain, **Alongitudinal case study of organization culture change in Turkish higher education total quality management,** vol11, no 1, January 2000, p45-56.
- 9- Hawkins, Thomas L (2002): Principal leadership and organization climate: a study of perceptions of leadership behavior on school climate in international school, Dissertation abstract International, A 62/11, p3639 21- Johnson, B & Joseph, w (1995): School principals succession and teachers on successor effectiveness, **journal of school leadership,** v 5, No5, 394-417.
- 10- Haykins, T, L. (2002). Principal leadership and organizational climate: **A study of perceptions of leadership behavior on school climate in international school,** Dissertation Abstracts International 62, 11, P. 3639.

- 11- Jezycki, Andrew. "**an Analysis Of The Relationship Between Creativity Style And Leader Behavior In Elementary, Middle And Secondary Schools**". San Francisco, 1997, Unpublished Ed.D Dissertation, Submitted to the University of San Francisco
- 12- KAO, Joh. **The Enterpreneurial, Creativity, Organization**. New Jersey. Prentice Hall, Englewood Cliffs. 1989.
- 13- Lethwqood, K & Jantzi, D (1990): **Transformational leadership: How preicipals can help reform school cultures**. **Speeches/meething papers**, ERIC ED323622, P49.
- 14- Lybec. Chales Arleigh "**The Development of A self Renewing School Culture Principals Leadership For Change and Studies**". Unpublished Doctoral dissertation University of Washington state. USA. 2000.
- 15- Remondini, Barbara J (2001): **leadership style and school climate: A comparison between Hispanic and non-Hispanic women principals in southern New Mexico**, **Dissertation abstract International**, A 62/03, p869.
- 16- Scott, Susanne and Bruce, Reginald. "Determinants of Innovative Behavior: path Model of Individual Innovation In the work place". **Academy of Management Journal**, 1994, 37, PP, 580-607.
- 17- Shein, E.H (1995): **Organization culture and leadership**, San Francisco, Jossey Bass.
- 18- Smolensky, Elizabeth and Kleiner, Brian. (1995). "How to train people to think more Creatively" **management Development Review**, Volume 8, number 6, p.p 28-33.
- 19- Sottile, J (2002): **The influence of self-efficacy on school culture, science achievement & math achievement among in-service teachers**, paper presented at the annual meeting of the **American education research association** (New Orleans, LA, April 1-5, 2002), ERIC ED470535.

## قائمة الملاحق

- ملحق رقم ( 1 ) : الاستبانة في صورتها الأولية قبل التحكيم.  
ملحق رقم ( 2 ) : الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم.  
ملحق رقم ( 3 ) : قائمة بأسماء السادة المحكمين.  
ملحق رقم ( 4 ) : تسهيل مهمة الباحثة موجهة لوكيل وزارة التربية والتعليم.  
ملحق رقم ( 5 ) : تسهيل مهمة الباحثة موجهة لمديريات التربية والتعليم.  
ملحق رقم ( 6 ) : قائمة بأسماء مدارس عينة الدراسة.



ملحق رقم (1)  
الاستبانة قبل التحكيم  
بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الأزهر - غزة  
كلية التربية  
الدراسات العليا  
قسم أصول التربية

طلب تحكيم استبانته

السيد الدكتور/..... المحترم:

السلام عليك ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية وقد أعدت الباحثة الاستبانة والمكونة من جزأين:  
الجزء الأول: قياس نمط الثقافة التنظيمية للمدرسة والمتمثلة في (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، وثقافة الإنجاز).

والجزء الثاني: لقياس مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية والمتمثل في العناصر (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، التحليل، الاحتفاظ بالاتجاه).

لذا ترجو الباحثة من سيادتكم إبداء رأيكم في فقرات الاستبانة وفي مدى ملائمتها للمجالات المذكورة، وذلك بوضع الإشارة (x) للفقرة المناسبة وإجراء التعديل على الفقرة غير المناسبة أو اقتراح الصيغة التي ترونها مناسبة. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

تعرف الباحثة الثقافة التنظيمية بأنها: (منظومة المعاني والرموز والقيم والمعتقدات والأعراف والفلسفة والتوقعات التنظيمية السائدة في المدرسة الثانوية بحيث تخلق فهماً مشتركاً بين أعضاء التنظيم حول المهام المطلوبة والسلوك المتوقع منهم وتساعد في حل مشكلاتهم وتوجه علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي).

كما تعرف الباحثة الإبداع الإداري بأنه: (قدرة مدير المدرسة على تهيئة جو من الثقة والتعاون المثمر بين العاملين وتوفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يساعد على ابتكار أساليب وأنماط إدارية جديدة تساهم في تحقيق أفضل النتائج بطرق مختلفة).

الباحثة

وداد حسن أبو هين

## أولاً: الثقافة التنظيمية للمدرسة:

### 1-ثقافة القوة:

حيث يركز هذا النوع من الثقافة على الحسم ويتميز المدير بالقوة وقرض الرأي ويكون رأيه واضحاً ومحدداً وليس من حق أحد مخالفته حتى لو كان يتعارض مع أمر شخصي مع العاملين ومن يكون مخلصاً ومطيعاً للمدير بغض النظر عن كفاءته فإنه يرقى ويعلو ويكافئ.

الرقم	الفقرات	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
1-	يتصرف مدير المدرسة بطريق توضح بأنه في موقع المسؤولية.				
2-	يحرص مدير المدرسة على استخدام الصلاحيات المخولة له.				
3-	يحظى مدير المدرسة بالاحترام والتقدير من قبل العاملين فيها.				
4-	تتناسب الصلاحيات الممنوحة للمدير مع حجم مسؤولياته.				
5-	يتم حل المشاكل في المدرسة بفرض الحلول من قبل المدير.				
6-	يعتمد مدير المدرسة على مبدأ المسائلة لتسيير العمل في المدرسة.				
7-	يتم اتخاذ القرارات في المدرسة من قبل المدير ويأمر بتنفيذها.				
8-	يتم اتخاذ القرار داخل المدرسة بطريقة فردية.				
9-	يبعد مدير المدرسة عن تحقيق أغراضه الشخصية على حساب الأغراض العامة.				
10-	يضع المدير أهدافاً لتحسين المدرسة نابعة من رأيه الشخصي.				
11-	يتم إجبار العاملين بالمدرسة على الخضوع لأنظمة وإجراءات ثابتة.				

## ثانياً: ثقافة الإنجاز:

حيث يركز هذا النوع من الثقافة على المنجزات والتميز ويشعر الجميع فيها بالفخر للانتماء لهذه المنظمة ويسعى الجميع لتعزيز هذه المكانة مهما كانت العقبات فلا لوائح تقف في طريقهم ولا قواعد محددة فهم ينطلقون لتحديد هدف واضح أمامهم.

الرقم	الفقرات	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
12-	يعتبر إنجاز المهام المكلف بها العاملون في المدرسة من أولويات العمل.				
13-	يعتمد مدير المدرسة في عملية التقويم على إنجاز العاملين.				
14-	يتم إبلاغ العاملين في المدرسة عن أدائهم الجيد للعمل.				
15-	يتم تكريم وتحفيز المبدعين من العاملين في المدرسة.				
16-	يتعاون العاملون في المدرسة لإنجاز العمل.				
17-	يتم إنجاز العمل داخل المدرسة رغبة في الإنجاز ومساهمة في إنجاح المدرسة.				
18-	يفتخر مدير المدرسة بإنجازات العاملين فيها.				
19-	يطرح مدير المدرسة الأفكار المؤدية للإنجاز على العاملين لمناقشتها.				
20-	يتمتع العاملون بالمدرسة بحرية كاملة لإنجاز مهامهم.				
21-	يتبنى مدير المدرسة الأفكار الهادفة التي يطرحها العاملون				
22-	يغرس مدير المدرسة ثقافة محفزة للإبداع.				

### ثالثاً: ثقافة التعاطف الإنساني:

حيث يركز هذا النوع من الثقافة على وجود ترابط وعلاقات إنسانية قوية، فكل يهتم بغيره ويراعى مشاعره ويقدر من إنجازات الآخرين، وعلى المستوى الظاهر يكون هناك مودة وانسجام أما في الباطن فيكون هناك نوع من الصراع الإنساني.

الرقم	الفقرات	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
23-	يفصل مدير المدرسة بين العمل والعلاقات الشخصية.				
24-	يتم تفويض بعض الصلاحيات في المدرسة من أجل تطوير العمل.				
25-	يوجه مدير المدرسة المعلمين والطلاب إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع.				
26-	تسود علاقات طيبة بين العاملين داخل المدرسة.				
27-	يتم اتخاذ القرار داخل المدرسة بالإجماع من قبل العاملين.				
28-	يسود العمل داخل المدرسة روح الفريق والعلاقات الطيبة.				
29-	يتم مساعدة وتشجيع المعلم الجديد للتكيف مع البيئة المدرسية.				
30-	يبنى مدير المدرسة معايير تعليمية واضحة بالاشتراك مع الهيئة التدريسية وأصحاب المصالح في المدرسة.				
31-	يعطي مدير المدرسة الفرص المناسبة للمعلمين للعمل والتخطيط والتفكير فيما بينهم.				
32-	يناقش مدير المدرسة العاملين فيما يواجههم من هموم ومشكلات.				
33-	يشارك مدير المدرسة العاملين أفراحهم وأتراحهم.				
34-	يهمل مدير المدرسة الجانب الإنساني في العمل.				

#### رابعاً: ثقافة النظم والأدوار:

وتتميز هذه الثقافة بوضوح الصلاحيات والمسئوليات لكل فرد وتكون المسميات الوظيفية واضحة للجميع وعلى الجميع الالتزام بلوائح وقوانين المنظمة ولا يوجد صراع على السلطات لأن الكل يعرف ما له وما عليه وهي تركز على النظام والاستقرار والرقابة.

الرقم	الفقرات	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
35-	يحرص العاملون في المدرسة على الالتزام بالدوام الرسمي.				
36-	يلتزم جميع العاملين في المدرسة بالأنظمة والتعليمات.				
37-	تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في المدرسة عادلة.				
38-	تسهل القواعد الإدارية إنجاز الأعمال داخل المدرسة.				
39-	القواعد والأوامر في المدرسة مفهومة للجميع.				
40-	تتناسب القواعد والتعليمات المطبقة في المدرسة مع متطلبات التطوير والتغيير.				
41-	يعمل مدير المدرسة على إعطاء الفرصة لحل المشكلات بعيداً عن الإجراءات الرسمية.				
42-	يعطي مدير المدرسة أهمية بالغة للقواعد والأنظمة.				
43-	يعتمد مدير المدرسة على معايير الأداء الوظيفي في تقييم العاملين.				
44-	يقوم مدير المدرسة بتفويض المهام حسب التخصصات.				
45-	تمتاز أنظمة وقواعد وإجراءات العمل بالمدرسة بالوضوح والبساطة.				
46-	يجبر العاملون بالمدرسة على الخضوع لأنظمة وإجراءات ثابتة.				
47-	يميل مدير المدرسة إلى الابتعاد عن المركزية والتشدد في رقابة الأمور الشكلية.				

ثانياً: واقع الإبداع الإداري لدى مدير المدرسة الثانوية:  
أولاً: الأصالة:

وتعني التميز في التفكير والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار.

الرقم	الفقرات	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
1-	ينجز مدير المدرسة ما يسند إليه من أعمال بطريقة وأسلوب متجدد.				
2-	يطور أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية.				
3-	يشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.				
4-	يمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.				
5-	يتمتع بالمهارة في النقاش والحوار.				
6-	يشارك في طرح أفكار جديدة في مجال العمل.				

ثانياً: الطلاقة:

ويقصد بها قدرة الفرد على استدعاء المعلومات المخزنة لديه كلما احتاج إليها وتتمثل في

إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في فترة زمنية معينة.

الرقم	الفقرات	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
6-	يمتلك المدير القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.				
7-	لديه القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.				
8-	لديه القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة.				
9-	لديه القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.				
10-	لديه القدرة على التعبير عن أفكار بطلاقة.				
11-	يميل إلى إيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة.				

### ثالثاً: المرونة:

ويقصد بها تغيير الحالة الذهنية لدى الشخص بتغيير الموقف أي القدرة على التفكير بطرق مختلفة.

الرقم	الفقرات	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
12-	لديه القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.				
13-	يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.				
14-	يصر على تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.				
15-	يحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.				
16-	لديه القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.				
17-	يمتلك القدرة على التكيف في أداء العمل.				

### رابعاً: الحساسية للمشكلات:

وتعني القدرة على رؤية المشكلات في الأشياء ورؤية جوانب القصور والضعف فيها وتوقع ما يمكن أن يترتب على ممارستها.

الرقم	الفقرات	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
18-	يتوقع بمشكلات العمل قبل حدوثها.				
19-	يخطط لمواجهة المشكلات في العمل التي يمكن حدوثها.				
20-	يحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل.				
21-	يمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.				

#### خامساً: الاحتفاظ بالاتجاه:

ويقصد بها قدرة الفرد على تركيز انتباهه دون أن يكون للمشتتات تأثير كبير على تفكيره ويكون تفاعله مع المشكلة أقوى مع المؤثرات الخارجية مما يقوى من فرص النجاح للوصول إلى الحل الصحيح.

الرقم	الفقرات	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
22-	يركز على إنجاز العمل أكثر من أي شيء آخر.				
23-	يمتلك دافع قوى لتحقيق النجاح والاستمرارية في العمل.				
24-	يهتم بإنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامه بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.				

#### سادساً: قبول المخاطرة ويقصد بها:

أخذ زمام المبادرة في تنبئ الأفكار والأساليب الجديدة ولديه الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال والمسئوليات المترتبة على ذلك.

الرقم	الفقرات	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
25-	يتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.				
26-	يتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.				
27-	يمتلك القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان.				
28-	يبادر إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.				
29-	يتحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال ولديه الاستعداد لتقبل النتائج.				
30-	يتبنى الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل العاملين.				
31-	يشجع المبادرات الابتكارية الفردية والجماعية.				



### سابعاً: التحليل والربط:

ويقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفقيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.

الرقم	الفقرات	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
32-	يملك القدرة على تنظيم أفكاره.				
33-	لديه القدرة على تجزئه مهام العمل.				
34-	لديه القدرة على التحليل والاستدلال.				
35-	لديه القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها.				
36-	لديه القدرة على إنجاز الأعمال بطريقة. مغايره.				
37-	يحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.				

ملحق رقم (2)  
الاستبانة بعد التحكيم  
بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الأزهر - غزة  
الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

استبانة

أخي المعلم، أختي المعلمة .... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، وقد أعدت الباحثة الاستبانة التي بين أيديكم والمكونة من جزأين: الجزء الأول لقياس نمط الثقافة التنظيمية للمدرسة والجزء الثاني لقياس واقع الإبداع الإداري لمدير المدرسة الثانوية من وجهة نظركم.

لذلك نرجو الباحثة التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب، وكلنا أمل في إجاباتكم على جميع فقرات الاستبانة بكل موضوعية ودقة، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير الباحثة:

وداد حسن حسين أبو هين

البيانات الأولية: (يرجى وضع إشارة (x) في الخانة المناسبة):

\* الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

• المؤهل العلمي:

( ) جامعي ( ) جامعي تربيوي ( ) جامعي + دبلوم عام ( ) دراسات عليا

• سنوات الخبرة:

( ) أقل من 5 سنوات ( ) أكثر من 5 سنوات أقل من 10 ( ) أكثر من 10 سنوات.

• المنطقة التعليمية:

( ) شمال غزة ( ) غرب غزة ( ) شرق غزة

( ) الوسطى ( ) خانينونس ( ) رفح

أولاً: الثقافة تنظيمية للمدرسة:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يحرص العاملون في المدرسة على الالتزام بالحدود الرسمي.					
2.	يلتزم جميع العاملين في المدرسة بالأنظمة والتعليمات.					
3.	تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في المدرسة عادلة.					
4.	تسهل القواعد الإدارية إنجاز الأعمال داخل المدرسة.					
5.	تتناسب الصلاحيات الممنوحة للعاملين في المدرسة مع حجم مسؤولياتهم.					
6.	تتناسب القواعد والتعليمات المطبقة في المدرسة مع متطلبات التطوير والتغيير.					
7.	يعمل مدير المدرسة على إعطاء الفرصة لحل المشكلات بعيداً عن الإجراءات الرسمية.					
8.	يعطي مدير المدرسة أهمية بالغة للقواعد والأنظمة.					
9.	يعتمد مدير المدرسة على معايير الأداء الوظيفي في تقييم العاملين.					
10.	يقوم مدير المدرسة بتفويض المهام حسب التخصصات.					
11.	تمتاز أنظمة وقواعد وإجراءات العمل بالمدرسة بالوضوح والبساطة.					
12.	يميل مدير المدرسة إلى مراقبة أداء العاملين بشكل دائم.					
13.	يتصرف مدير المدرسة بطريقة توضح بأنه في موقع المسؤولية.					
14.	يحرص مدير المدرسة على استخدام الصلاحيات المخولة له.					
15.	يحظى مدير المدرسة بالاحترام والتقدير من قبل العاملين فيها.					
16.	يتم حل المشاكل في المدرسة بفرض الحلول من قبل المدير.					
17.	يعتمد مدير المدرسة على مبدأ المسائلة لتسيير العمل في					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المدرسة.					
18.	يتم اتخاذ القرارات في المدرسة من قبل المدير وبأمر بتنفيذها.					
19.	يتم اتخاذ القرار داخل المدرسة بطريقة تشاركية.					
20.	يحرص مدير المدرسة على تحقيق أغراضه الشخصية على حساب الأغراض العامة.					
21.	يضع المدير أهدافاً لتحسين المدرسة نابعة من رأيه الشخصي.					
22.	يتم إجبار العاملين بالمدرسة على الخضوع لأنظمة وإجراءات ثابتة.					
23.	يعتبر إنجاز المهام المكلف بها العاملون في المدرسة من أولويات العمل.					
24.	يعتمد مدير المدرسة في عملية التقويم على إنجاز العاملين.					
25.	يتم إبلاغ العاملين في المدرسة عن أدائهم الجيد للعمل.					
26.	يتم تكريم وتحفيز المبدعين من العاملين في المدرسة .					
27.	يتعاون العاملون في المدرسة لإنجاز العمل.					
28.	يتم إنجاز العمل داخل المدرسة رغبة في الإنجاز ومساهمة في إنجاح المدرسة.					
29.	يفتخر مدير المدرسة بإنجازات العاملين فيها.					
30.	يطرح مدير المدرسة الأفكار المؤدية للإنجاز على العاملين لمناقشتها.					
31.	يتمتع العاملون بالمدرسة بحرية كاملة لإنجاز مهامهم.					
32.	يتبنى مدير المدرسة الأفكار الهادفة التي يطرحها العاملون.					
33.	يغرس مدير المدرسة ثقافة محفزة للإبداع.					
34.	يفصل مدير المدرسة بين العمل والعلاقات الشخصية.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
35.	يتم تفويض بعض الصلاحيات في المدرسة من أجل تطوير العمل.					
36.	تسود علاقات طيبة بين العاملين داخل المدرسة.					
37.	يتم اتخاذ القرار داخل المدرسة بالإجماع من قبل العاملين.					
38.	يسود العمل داخل المدرسة روح الفريق والعلاقات الطيبة.					
39.	يتم مساعدة وتشجيع المعلم الجديد للتكيف مع البيئة المدرسية.					
40.	يبنى مدير المدرسة معايير تعليمية واضحة بالاشتراك مع الهيئة التدريسية وأصحاب المصالح في المدرسة.					
41.	يعطي مدير المدرسة الفرص المناسبة للمعلمين للعمل والتخطيط والتفكير فيما بينهم.					
42.	يناقش مدير المدرسة العاملين فيما يواجههم من هموم ومشكلات.					
43.	يشارك مدير المدرسة العاملين أفرانهم وأترانهم.					
44.	يعزز مدير المدرسة الجانب الإنساني في العمل.					

ثانياً: الإبداع الإداري لمدير المدرسة:

الرقم	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1.	ينجز مدير المدرسة ما يسند إليه من أعمال بطريقة وأسلوب متجدد.					
2.	يطور أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية.					
3.	يشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.					
4.	يمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.					
5.	يتمتع بالمهارة في النقاش والحوار.					
6.	يشارك في طرح أفكار جديدة في مجال العمل.					
7.	يمتلك المدير القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
8.	لديه القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
9.	لديه القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار للدلالة على فكرة معينة.					
10.	لديه القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.					
11.	لديه القدرة على التعبير عن أفكار بطلاقة.					
12.	لديه القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.					
13.	يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.					
14.	يصر على تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.					
15.	يحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.					
16.	لديه القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.					
17.	يمتلك القدرة على التكيف في أداء العمل.					
18.	يتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها.					
19.	يخطط لمواجهة المشكلات في العمل التي يمكن حدوثها.					
20.	يحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما					

الرقم	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	يقوم به من عمل.					
21.	يمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.					
22.	يميل إلى إيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة.					
23.	يركز على إنجاز العمل أكثر من أي شيء آخر.					
24.	يمتلك دافع قوى لتحقيق النجاح والاستمرارية في العمل.					
25.	يهتم بإنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامه بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.					
26.	يصر على تحقيق الأهداف المرسومة والمحددة.					
27.	يتقبل انتقادات الآخرين بصدق رطب.					
28.	يتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.					
29.	يمتلك القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان.					
30.	يبادر إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.					
31.	يتحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال ولديه الاستعداد لتقبل النتائج.					
32.	يتبنى الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل العاملين.					
33.	يشجع المبادرات الابتكارية الفردية والجماعية.					
34.	يتحمل المخاطرة نتيجة قيامه بتبني أفكار جديدة.					
35.	يمتلك القدرة على تنظيم أفكاره.					
36.	لديه القدرة على تجزئه مهام العمل.					
37.	لديه القدرة على التحليل والاستدلال.					
38.	لديه القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها.					
39.	لديه القدرة على إنجاز الأعمال بطريقة مغايرة.					
40.	يحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.					

**ملحق رقم (3)**  
**أسماء السادة المحكمين**

م	المحكم	التخصص	المؤسسة
1	الأستاذ الدكتور: عامر الخطيب	أصول التربية	جامعة الأزهر
2	الدكتور: رائد الحجار	أصول التربية	جامعة الأقصى
4	الدكتور: ناجي سكر	أصول التربية	جامعة الأقصى
5	الدكتور: بسام أبو حشيش	أصول التربية	جامعة الأقصى
6	الدكتور: صلاح حماد	أصول التربية	جامعة الأقصى
7	الدكتور: عون محيسن	علم نفس	جامعة الأقصى
8	الدكتور: يوسف صافي	أصول التربية	جامعة الأقصى
9	الدكتور: مروان حمد	أصول التربية	الجامعة الإسلامية
3	الدكتور: محمد عثمان الأغا	أصول التربية	الجامعة الإسلامية
10	الدكتور: عطا درويش	مناهج وطرق تدريس	الجامعة الإسلامية
11	الأستاذ: حسن حماد	أصول التربية	وزارة التربية والتعليم العالي
12	الدكتور: محمد أبو ملح	أصول التربية	مركز القطان للبحث والتطوير التربوي.
13	الدكتور: فوزي أبو عودة	أصول التربية	مركز القطان للبحث والتطوير التربوي



ملحق رقم (4)  
تسهيل مهمة الباحثة موجهة لوكيل وزارة التربية والتعليم

الرقم :  
التاريخ :  
ج أ/د/ع/٢٠١٠/٠٩/٢٣  
٢٠١٠/٠٩/٢٣

الأخ/ وكيل وزارة التربية والتعليم - غزة  
المحترم  
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تطبيق برنامج مقترح

تهديكم جامعة الأزهر أطيب تحياتها، ودعماً منها لبرامج الدراسات العليا يُرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحثة/ وداد حسن حسين أبو هين المسجل لدرجة الماجستير في التربية تخصص أصول التربية بتطبيق برنامج مقترح بدراسته في مدارس وزارة التربية والتعليم العالي، وعنوان رسالته: (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين)

مع الاحترام  
ولمتمن،،

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي

عليه طابع 23  
أ.د. جهاد محمد أبو طويلة



نسخة ل: ملف الطالب.



جامعة الأزهر - غزة  
غزة - فلسطين

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
Deanship of Postgraduate  
studies & scientific Research

**Al-Azhar University**

Gaza - Palestine

P.O.Box : 1277 - Gaza

Telephone: +970 8 2832 925

+970 8 2824 010

+970 8 2824 020

Fax : +970 8 2823 180

E-mail :

Graduate Studies:

pgs@alazhar-gaza.edu.ps

Scientific Research:

jaug@alazhar-gaza.edu.ps

www.alazhar.edu.ps

ملحق رقم (5)

تسهيل مهمة الباحثة موجهة لمديرات التربية والتعليم

Palestinian National Authority  
Ministry of Education & Higher Education  
Deputy Minister's Office



السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مكتب وكيل الوزارة



الرقم : و ت غ ( ع )  
التاريخ : 2010/9/26م  
الموافق : 17 / شوال / 1431 هـ

السادة / مدراء التربية والتعليم - محافظات غزة - حفظهم الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

نهديكم أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى تسهيل مهمة الباحثة "وداد حسن أبو هين"، والتي تجري بحثاً بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من جهة نظر المعلمين"، في تطبيق أدوات البحث على عينة من المعلمين في جميع التخصصات، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير الاحترام

د. زياد محمود شاهين

الوكيل المساعد للشئون التعليمية



أ. محمود مطر

نسخة لـ

- ✓ السيد/ معالي وزير التربية والتعليم العالي
- ✓ السيد/ وكيل الوزارة المساعد لشئون التعليم العالي.
- ✓ نسخة الملف.

ملحق رقم (6)

قائمة بأسماء مدارس عينة الدراسة

المديرية: شمال غزة

م	اسم المدرسة	م	اسم المدرسة
1	أسامة بن زيد الثانوية للبنين.	1	شادية أبو غزالة الثانوية (أ) للبنات.
2	عثمان بن عفان الثانوية للبنين.	2	فيصل بن فهد الثانوية للبنات.

المديرية: غرب غزة

م	اسم المدرسة	م	اسم المدرسة
1	الكرمل الثانوية للبنين.	1	بشير الرئيس الثانوية (أ) للبنات.
2	فلسطين الثانوية للبنين.	2	زهرة المدائن الثانوية.
3	شهداء الشاطئ الثانوية للبنين.	3	أحمد شوقي الثانوية للبنات.

المديرية: شرق غزة

م	اسم المدرسة	م	اسم المدرسة
1	تونس الثانوية للبنين.	1	دلال المغربي للبنات.
2	جمال عبد الناصر للبنين.	2	الشجاعية الثانوية (أ) للبنات.

المديرية: الوسطى

م	اسم المدرسة	م	اسم المدرسة
1	خالد بن الوليد الثانوية للبنين.	1	ممدوح صيدم الثانوية (أ) للبنات.
2	شهداء النصيرات الثانوية للبنين.	2	صبرا وشتيلا الثانوية للبنات.

المديرية: رفح

م	اسم المدرسة	م	اسم المدرسة
1	محمد يوسف النجار الثانوية للبنين.	1	القدس الثانوية (أ) للبنات.
2	شهداء رفح الثانوية للبنين.	2	شفا عمرو الثانوية للبنات.

المديرية: خان يونس

م	اسم المدرسة	م	اسم المدرسة
1	هارون الرشيد الثانوية (أ) للبنين.	1	خانيونس الثانوية (أ) للبنات.
2	خالد الحسن الثانوية للبنين.	2	عكا الثانوية (أ) للبنات.
3	القرارة الثانوية للبنين.	3	الخنساء الثانوية للبنات.