



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين

إعداد

الطالب/ عبد المحسن دخيل السالمي

إشراف

الدكتور/ خالد بن سعد السليمي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بجامعة أم القرى

متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة التربية والتخطيط

١٤٤١هـ / ٢٠٢٠م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
نموذج رقم (١٩) أ
إجازة أطروحة علمية في صياغتها النهائية بعد إجراء التعديلات
الملك العربية السعودية
جامعة أم القرى
علاوة الدكتوراه العليا

بيانات الطالب

الاسم	عبد المحسن دخيل رداد السالمي
الرقم الجامعي	٤٣٧٨٠٢٤٢
الكلية	التربية
القسم	الإدارة التربوية والتخطيط
الدرجة العلمية	ماجستير
السنة	١٤٤١هـ
البريد الالكتروني	ads1925@hotmail.com

بيانات الأطروحة (الرسالة) العلمية

عنوان الأطروحة كاملاً:

الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد :
فبناءً على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة العلمية، والتي تمت مناقشتها بتاريخ ١١ / ٩ / ١٤٤١هـ، بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة، وحيث تم عمل اللازم، فإن المفوض عن أعضاء اللجنة الدكتور: خالد بن سعد السليمي . يوصي بإجازة الأطروحة في صياغتها النهائية حيث تم إجراء التعديلات المطلوبة ، كمتطلب للدرجة العلمية المذكورة أعلاه. والله الموفق.

التوقيع



اسم المفوض كاملاً

د. خالد بن سعد السليمي

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين.

الباحث: عبد المحسن دخيل السالمي

المشرف: د. خالد بن سعد السليمي

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة كل من الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري، والعلاقة بينهما لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مدى وجود فروق بين متوسطات الاستجابات تبعاً لمتغيري التخصص وعدد سنوات الخبرة في التدريس.

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي.

عينة الدراسة: طبقت الدراسة على عينة عشوائية نسبية مكونة من (٣٦٠) معلماً يكونون ما نسبته (١٥,١٪) من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة: تمثلت الأداة في استبانة مكونة من محورين (الالتزام التنظيمي، الإبداع الإداري).

أساليب التحليل الإحصائي: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة كل من الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري، كما تم استخدام اختبار "ت" (T-test) واختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للكشف عن وجود فروق تعزى لمتغيري الدراسة (التخصص، وعدد سنوات الخبرة في التدريس).

نتائج الدراسة، توصلت الدراسة للنتائج التالية:

١. ظهر الالتزام التنظيمي وأبعاده الفرعية (الوجداني، الأخلاقي، والمستمر) بدرجة عالية لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.
 ٢. تبين أن ممارسة قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة للإبداع الإداري وأبعاده الفرعية (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والتحسس للمشكلات) كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين.
 ٣. توجد علاقة ارتباطية قوية وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة.
 ٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة تعزى لاختلاف التخصص لصالح معلمي التخصصات العلمية؛ بينما لم توجد فروق في درجة الالتزام التنظيمي تعزى لاختلاف التخصص.
 ٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات.
- توصيات الدراسة:** أوصت الدراسة بتصميم دورات تدريبية لتنمية جوانب الالتزام التنظيمي التي ظهرت بدرجة متوسطة لدى قادة المدارس، والعمل على تهيئة بيئة إبداعية لتفعيل الإبداع الإداري في المدارس المتوسطة من خلال زيادة صلاحيات قادة المدارس، وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك في المدارس.
- الكلمات المفتاحية:** الالتزام الوجداني- الالتزام الأخلاقي- الالتزام المستمر- الأصالة- الطلاقة- المرونة- التحسس للمشكلات- قادة المدارس- المرحلة المتوسطة.

Abstract

The title of the study: Organizational commitment and its relationship to managerial creativity among middle school leaders from the teachers point of view.

Researcher: Abdul Mohsen Dakhil Al-Salami

Supervisor: Dr. Khalid bin Saad Al Sulaimi

The aim of the study: The study aimed to identify the degree of all organizational commitment and administrative creativity, and the relationship between them among middle school leaders from the teachers point of view, and to identify the extent of differences between the averages of responses according to the variables of specialization and the number of years of teaching experience.

Study method: The study followed the descriptive survey method.

Study Sample: The study was applied to a stratified random sample consisting of (360) teachers who constitute (15.1%) of the study population.

Study tool: The tool consisted of a two-axis questionnaire (organizational commitment, administrative creativity).

Statistical analysis methods: Arithmetic averages and standard deviations were used to determine the degree of organizational commitment and managerial creativity, and a T-test and Kruskal-Wallis test were used to detect differences due to study variables (specialization, number of years of experience (In teaching)).

Results of the study, the study reached the following results:

1. The organizational commitment and its sub-dimensions (emotional, ethical, and continuous) have emerged with a high degree among middle school leaders in the holy city of Makkah from the teachers point of view.
2. It was found that the practice of middle school leaders in Makkah Al-Mukarramah city for administrative creativity and its sub-dimensions (originality, fluency, flexibility, and sensitivity to problems) was moderate to the teachers 'point of view.
3. There is a strong positive and statistically significant correlation relationship at the level of significance (≤ 0.01) between the level of organizational commitment and administrative creativity among middle school leaders in Makkah Al-Mukarramah.
4. There are statistically significant differences at the level of significance (≤ 0.05) between the averages of the responses of the study sample individuals about administrative creativity among middle school leaders due to the difference in specialization in favor of teachers of scientific disciplines; while there were no differences due to the different specialization.
5. There are statistically significant differences at the level of significance (≤ 0.05) between the responses of the individuals of the study sample responses about organizational commitment and administrative creativity among middle school leaders due to the difference in the number of years of experience in favor of teachers with less than five years of experience.

Study Recommendations: The study recommended designing training courses to develop aspects of organizational commitment that appeared at a moderate degree among school leaders, and to create an innovative environment to activate administrative creativity in middle schools by increasing the powers of school leaders, and providing the necessary capabilities for that in schools.

Key words: emotional commitment - moral commitment - ongoing commitment - originality - fluency - flexibility - sensitivity to problems - school leaders - middle school.

الإهداء

إلى والداتي التي سقتنا الحب والرحمة، بارك الله في عمرها ومتعها

بالصحة والعافية...

إلى أبي الذي سقى الرحمن مثواه وجمعنا به في جنة عرضها الأرض

والسمااء...

إلى زوجتي التي كانت ولا زالت سندي ورفيقة دربي، نعم السند والرفيق...

إلى أبنائي، أحبابي، ورياحين حياتي: تالين وجوانا وريان، حفظهم الله...

إلى إخواني الذين أعلم أن فرحي هو فرحهم وسعادتي سعادتهم...

إلى كل أحبابي وزملائي...

إليكم جميعاً أهدي هذه الدراسة

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله الواحد الأحد الفرد الصمد، مالك الملك وواهب النعم، وأشكره سبحانه على توفيقه وامتنانه، وأصلي وأسلم على سيدنا وإمامنا محمد صلى الله عليه وآله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً.

قال سبحانه ﴿وَمَا بِكُمْ مِّنْ نَّعْمَةٍ فَمِنَ اللَّهِ﴾ [النحل: ٥٣]، فاللهم لك الحمد والشكر على ما أنعمت به وأوليت ويسرت بإتمام هذه الدراسة، ثم إن من تمام شكر الله تعالى أن نشكر أهل الفضل من الناس، فأتقدم بالشكر لجامعة أم القرى، وصرحها التربوي المتمثل في كلية التربية، وأخص قسم الإدارة التربوية والتخطيط رئيساً وأعضاء هيئة تدريس على جهودهم ودعمهم لطلاب الدراسات العليا.

وأول شكري أخص به سعادة الدكتور خالد بن سعد السليمي، المشرف على هذه الدراسة، والذي ما توانى في تقديم الدعم والتوجيه والإرشاد، فجزاه الله عني خيراً، ونفع بعلمه، ورفع قدره.

والشكر موصول لأستاذي الفاضلين، عضوي لجنة المناقشة، سعادة الأستاذ الدكتور تركي بن كديس العتيبي، وسعادة الأستاذ الدكتور عبدالله بن أحمد سالم الزهراني، على موافقتهما مناقشة هذه الرسالة، وهو ما يشرفني ويزيد أهميتها.

كما أتقدم بالشكر لأستاذي الفاضلين، سعادة الأستاذ الدكتور تركي بن كديس العتيبي، وسعادة الأستاذ الدكتور عبدالله بن أحمد سالم الزهراني، على جهودهما في تحكيم خطة الدراسة، فقد كانت لآرائهما الثرية أكبر الأثر في وضع أسس العمل في هذه الدراسة.

وأشكر أساتذتي الكرام أعضاء هيئة التدريس بالقسم وجميع أعضاء هيئات التدريس بالجامعات السعودية الذي تفضلوا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة.

كما لا يفوتني شكر إدارة التعليم بمكة المكرمة، وقادة المدارس المتوسطة ومعلميها لتعاونهم وتسهيل تطبيق أداة الدراسة.

وختاماً، أتقدم بخالص شكري وتقديري ودعواتي لكل من دعم ووجه ودعا، جزى الله الجميع خيراً وتقبل مني ومنهم.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	- ملخص الدراسة باللغة العربية
ب	- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ج	- الإهداء
د	- الشكر والتقدير
هـ	- فهرس الموضوعات
ح	- فهرس الجداول
الفصل الأول: مدخل الدراسة	
٢	- المقدمة.
٤	- مشكلة الدراسة.
٥	- أسئلة الدراسة
٦	- أهداف الدراسة.
٦	- أهمية الدراسة.
٧	- حدود الدراسة
٧	- مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الخلفية النظرية للدراسة	
١٢	أولاً: الإطار النظري
١٢	المبحث الأول: الالتزام التنظيمي
١٢	- مفهوم الالتزام التنظيمي
١٣	- أهمية الالتزام التنظيمي
١٦	- أبعاد الالتزام التنظيمي
١٩	- العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي

الصفحة	الموضوع
٢٢	المبحث الثاني: الإبداع الإداري
٢٢	— تعريف الإبداع الإداري
٢٣	— أهمية الإبداع الإداري
٢٥	— مراحل الإبداع الإداري
٢٦	— مهارات الإبداع الإداري
٣١	— سمات القائد المدرسي المبدع
٣٣	— دور قادة المدارس في تنمية الإبداع الإداري في مدارسهم
٣٥	— معوقات الإبداع الإداري
٣٩	ثانياً: الدراسات السابقة
٣٩	— المحور الأول: الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي في المدارس
٤٤	— المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري في المدارس
٤٨	— التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة	
٥٢	— منهج الدراسة.
٥٢	— مجتمع الدراسة.
٥٣	— عينة الدراسة.
٥٤	— أداة الدراسة.
٥٩	— الأساليب الإحصائية.
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	
٦١	— عرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الأول
٦٦	— عرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الثاني
٧١	— عرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الثالث
٧٢	— عرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الرابع

الصفحة	الموضوع
الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات	
٧٧	— أولاً: خلاصة النتائج
٧٧	— ثانياً: التوصيات
٧٩	— ثالثاً: المقترحات
المراجع	
٨٠	— المراجع العربية
٨٧	— المراجع الأجنبية
الملاحق	
٩٠	— ملحق رقم (١) إحصائية بمجتمع الدراسة
٩٢	— ملحق رقم (٢) قائمة بأسماء المحكمين
٩٤	— ملحق رقم (٣) أداة الدراسة في صورتها النهائية
١٠٠	— ملحق رقم (٤) خطابات تطبيق الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
٥٢	توزيع معلمي المرحلة المتوسطة على مكاتب التعليم في مدينة مكة المكرمة	١
٥٣	عدد الاستبانة المطلوبة والموزعة والعدد النهائي المسترد	٢
٥٣	خصائص عينة الدراسة من حيث التخصص، وعدد سنوات الخبرة في التدريس	٣
٥٥	تقدير المتوسطات للحكم على درجة استجابة العينة على الاستبانة	٤
٥٧	قيم ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient بين الفقرات والأبعاد في محوري الاستبانة (ن = ٣٠)	٥
٥٨	قيم ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient بين الأبعاد وبعضها ومحاورها (ن = ٣٠)	٦
٥٨	ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha (ن = ٣٠)	٧
٦١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة أبعاد محور الالتزام التنظيمي (ن = ٣٦٠)	٨
٦٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات ورتبة ودرجة فقرات بُعد الالتزام الوجداني (ن = ٣٦٠)	٩
٦٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات ورتبة ودرجة فقرات بُعد الالتزام الأخلاقي (ن = ٣٦٠)	١٠
٦٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات ورتبة ودرجة فقرات بُعد الالتزام المستمر (ن = ٣٦٠)	١١
٦٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة أبعاد محور الإبداع الإداري (ن = ٣٦٠)	١٢
٦٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات ورتبة ودرجة فقرات بُعد الأصالة (ن = ٣٦٠)	١٣
٦٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات ورتبة ودرجة فقرات بُعد الطلاقة (ن = ٣٦٠)	١٤
٦٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات ورتبة ودرجة فقرات بُعد المرونة (ن = ٣٦٠)	١٥
٧٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات ورتبة ودرجة فقرات بُعد التحسس للمشكلات (ن = ٣٦٠)	١٦
٧١	قيم ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري (ن = ٣٦٠)	١٧
٧٣	اختبار "ت" (T-Test) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات العينة تبعاً لاختلاف التخصص (ن = ٣٦٠)	١٨
٧٤	اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للفروق بين متوسطات الاستجابات تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في التدريس (ن = ٣٦٠)	١٩

الفصل الأول

مدخل الدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

المقدمة:

تواجه المؤسسات التربوية المعاصرة العديد من التحديات في طريق تحولها للمستقبل وسعيها للتطوير ومواكبة التغيرات التي تفرض نفسها بتسارع كبير، وتتطلب منها وجود بيئة تنظيمية داعمة لتوجهاتها التطويرية، ويلتزم أفرادها تنظيمياً بطريقة تؤكد على رغبتهم في العمل فيها والتوافق مع أهدافها، والالتزام بقيمتها العملية والمهنية، والرغبة القوية في نجاحها والإسهام في تقدمها وتطورها.

ويأتي الاهتمام بالالتزام التنظيمي في المؤسسات التربوية لكونه يركز على العنصر البشري الذي يُعد عصب العمل والانجاز في كافة المجالات، وفي هذا الصدد أشار فليو وعبدالمجيد (٢٠١٤، ٢٨٤) إلى أن الالتزام التنظيمي يركز على أهم عنصر في المؤسسة، وهو الفرد، إذ يعني بدوره فيها، واتجاهاته، وتفكيره وعواطفه والدوافع التي توجه سلوكه، لذلك يرتبط نجاحها وتحقيق أهدافها بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لها، وشعورهم بتطابقها أو قربها مع أهدافهم الشخصية.

ويسهم الالتزام التنظيمي في تحقيق العديد من الفوائد للمؤسسات التربوية، والتي يأتي في مقدمتها تحسين الأداء وجودته، وهذا ما أكدته بالتا (Palta,2019,36) الذي يرى أن الالتزام التنظيمي أحد العوامل الأكثر تأثيراً في أداء الأفراد وتحقيق رضاهم الوظيفي، وله انعكاسات إيجابية مباشرة على أدائهم ورغبتهم في التطوير، وتزداد أهميته عندما تكون بيئة العمل بيئة محفزة، فتكون النتائج إبداعية.

ويُعد التأكيد على الجانب الإبداعي في ارتباطه بالالتزام التنظيمي عنصر مهم يجب الانتباه له، حيث أشارت إلهام أبو منى (٢٠١٨، ١٧) إلى أنه إذا كان الالتزام التنظيمي يسهم في تخفيض التكاليف، فإنه في الوقت ذاته يُعد مؤثراً رئيساً في تحقيق الإبداع، وزيادة الدافعية للعمل، وشحن الطاقات، ودعم الانتاجية، وتعزيز الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين، وتطوير المؤسسة ككل.

وأكد الزوايدة (٢٠١٨، ٣١) والضلاعين (٢٠١٨، ١٢٨) على وجود العديد من العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي، منها تحسين المناخ التنظيمي في المدرسة، على أن يشمل ذلك تحسين طرق العمل وأساليبه، وتوظيف الأساليب والاتجاهات الحديثة في القيادة، وإدارتها بطريقة

إبداعية تنتقل بها خارج الإطار التقليدي، وتزيد من قدرتها على المنافسة والتطوير وإدراك أهمية التغيير المستمر في ضوء الأفكار الأصلية المبدعة النابعة من الاحتياجات الواقعية واستشراف المستقبل.

لقد أصبح الإبداع ضرورة في إدارة المؤسسات التربوية، نتيجة ما تفرضه عليها التغييرات التكنولوجية والتحول الاجتماعي، وتغير النظم التعليمية، وتطور معايير تقييم هذه المؤسسات، والتطلعات الاقتصادية لأدوارها في ظل التغير الكبير في تركيبات أسواق العمل؛ فالتغيير كما أشارت رافدة الحريري (٢٠١١، ١١) يُعد العملية الوحيدة المستمرة في المؤسسات التربوية، خاصة في المدارس، وهو ما يتطلب من القيادة المدرسية العمل على إيجاد آليات للتغيير الفعّال، وكسب مساندة المعلمين والتزامهم ومشاركتهم في إحداث التغيير، وممارسة قدرات جديدة ووسائل مبدعة للتغيير من أجل التطوير، ذلك أن فعل الشيء بشكل غير مألوف ومبدع يقود غالباً للنجاح.

وفي ظل المنافسة الشديدة التي تواجه المدارس، ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية ومؤثرة فقد أصبح على قادة المدارس أن يكونوا مبدعين، وأن لا يقفوا بمدارسهم عند حد الكفاءة كما أشار لذلك الفاضل (٢٠١١، ٣٧) الذي يؤكد على ضرورة أن يصبح الابتكار والإبداع والتجديد من السمات المميزة لأداء المؤسسات التربوية وخدماتها؛ فالإبداع الإداري يُعد ضرورة في إدارة المؤسسات التربوية وقيادتها نحو التغيير المتوازن المبدع والفاعل، الذي يحقق أهداف العملية التعليمية. ومما يميز تبني المنهج الإبداعي في إدارة المؤسسات التربوية، أنه ينعكس على جميع جوانب العمل بطريقة إيجابية، ويحقق الرضا ويجفز العاملين، وفي هذا الصدد أشار بطاح (٢٠٠٣، ١٠٦) إلى أن الإبداع الإداري يهدف إلى الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة من خلال إجراء تغييرات أو تبني سياسات، أو اعتماد طرق وأساليب جديدة في العمل وتنمية إبداع العاملين، مثل تصميم البرامج التدريبية للعاملين، وتعليمهم حل المشكلات بصورة إبداعية من خلال التدريب، وتنمية مهاراتهم الإبداعية، وتحسين صلات وعلاقات العمل، وتنمية البيئة التنظيمية، وتحسين ظروف العمل، وهذا بلا شك ينعكس على ولائهم والتزامهم التنظيمي.

يُستنتج من ذلك أن الإبداع الإداري في المدارس قد يرتبط بالالتزام التنظيمي لدى القيادات والعاملين على حد سواء، وهذا ما أكده عوض (٢٠٠٨، ١٥٦) وحسونة (٢٠١١، ٢١٠) من

أن تحقيق الالتزام التنظيمي، يتطلب توفر العديد من المتطلبات في بيئة العمل، من أهمها أن تكون بيئة العمل محفزة ومبدعة، وأن يكون لدى القيادة رؤية للتغيير والتطوير وتنمية مهارات العاملين وتحسين فاعليتهم، وقدرتهم على الإبداع والابتكار، كما يرتبط تحقق الالتزام التنظيمي بالنمط القيادي والاتجاه الإداري، ومدى تبني الأنماط والأفكار الإدارية الحديثة في بيئة العمل كإدارة الإبداعية.

فالالتزام التنظيمي والإبداع الإداري يرتبطان بطريقة مباشرة وغير مباشرة، إذ يؤثران في بعضهما، فالإبداع ينتج التزاماً، والالتزام يتطلب إبداعاً، وفي هذا الصدد أشار العوفي (٢٠٠٥، ٣٨) إلى أن أحد العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي يتمثل في الاهتمام بإشباع حاجات العاملين، والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز ومبدع لأفرادها، وتعمل على إعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين بيئة العمل من خلال تبني أفكارهم المبدعة، وحثهم على المشاركة في عمليات التغيير وحل المشكلات المتعلقة بالعمل.

ولا شك أن بيئة العمل المدرسي المحفزة، التي تتمتع بمستوى جيد من العلاقات الإنسانية، وتوظف القيادة فيها أنماطاً قيادية وإدارية إبداعية، وتقدر أفكار العاملين وتطورها، وتشركهم في قيادة المدرسة، هي بيئة جاذبة، ومحققة للرضا، وتنعكس إيجاباً على ولاء العاملين والالتزام التنظيمي، وهو ما يشير إلى علاقة ضمنية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري، غير أن هذه العلاقة لم تتناولها الدراسات العلمية المتخصصة بالتحقق، الأمر الذي يُعطي هذه الدراسة أهميتها، وينبئ بإمكانية أن تقدم إضافة لمكتبة الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية من خلال دراستها للعلاقة بين متغيرين مهمين، هما: الإبداع الإداري، والالتزام التنظيمي، لدى قيادات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة:

يُعد موضوع الالتزام التنظيمي على قدر كبير من الأهمية في المؤسسات التربوية، وذلك لعلاقته المباشرة بالرضا عن العمل، والرغبة فيه، والانجاز والعطاء، والإنتاجية؛ لأن مما لاشك فيه أنه كلما زاد الالتزام التنظيمي للقادة والمعلمين، زاد انتماؤهم للمدرسة، وزاد عطاؤهم ورغبتهم للعمل فيها،

وتطويرها، وتحقيق أهدافها، وهذا ما أكدته حنوننة (٢٠٠٦) والعيدي (٢٠١٢)؛ كما ذكر حمادات (٢٠٠٧، ٦٤) أن الالتزام التنظيمي يؤدي إلى الشعور بالولاء للمؤسسة التربوية، وتحمل المسؤوليات، والرغبة للعمل فيها، والموافقة على أهدافها، والالتزام بقيمتها العلمية والمهنية، ورغبة قوية في البقاء فيها.

ويتأثر الالتزام التنظيمي لقادة المدارس والمعلمين بالعديد من الجوانب المرتبطة ببيئة العمل في المدرسة والأنماط والأساليب القيادية والإدارية، وعلاقات العمل، وهذا ما أكدته دراسات الشهراني (٢٠١٣) والضمور (٢٠١٤) والعبداللطيف (٢٠١٥) وعلي (٢٠١٥) والدجاني (٢٠١٨) التي أظهرت وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والأنماط الإدارية والقيادية التي يستخدمها قادة المدارس. وعلى الرغم من أن الإبداع الإداري من المداخل الإدارية الحديثة، وأنه يمثل ضرورة للمؤسسات التربوية بجميع أنواعها لتحسين قدرتها على التغيير ومواجهة التحديات المستقبلية، إضافة لما ذكره حسونة (٢٠١١) من أن الإبداع الإداري يُعد أحد العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وما أشار له حنوننة (٢٠٠٦) من أن الالتزام التنظيمي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتعزيز الإبداع، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، وتحسين قدرتها على البقاء. على الرغم من ذلك، إلا أنه قد لوحظ من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وقواعد المعلومات المتخصصة، قلة الربط بين الإبداع الإداري والالتزام التنظيمي، كما لوحظ أيضاً أنه لا توجد دراسات عربية تناولت المتغيرين تطبيقاً على قادة المدارس بصورة عامة، وقادة المدارس المتوسطة بصورة خاصة وفقاً لحدود الدراسة الحالية، وهو ما استشعر معه الباحث الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة، وبذلك فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما درجة الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين؟

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما درجة الالتزام التنظيمي لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين؟

٢. ما درجة الإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين؟

٣. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة تعزى لاختلاف متغيري التخصص وعدد سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على درجة الالتزام التنظيمي لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.
٢. التعرف على درجة الإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.
٣. تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين درجة الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة.
٤. الكشف عما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة تعزى لاختلاف متغيري التخصص وعدد سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

تتبين أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية العلمية: تتضح الأهمية العلمية للدراسة في النقاط التالية:

- تجمع الدراسة بين متغيرين على قدر كبير من الأهمية لاستقرار المؤسسات التربوية، وهما الالتزام التنظيمي والإدارة الإبداعية، فالأول أساسي في تحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي والولاء للمدرسة، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء، وأما الإبداع الإداري فهو أحد المدخل للإدارة الفعالة في المؤسسات المعاصرة، ولا غنى للمؤسسات التربوية عنهما.

- قلة الدراسات التي جمعت بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري وفقاً لحدود الدراسة الحالية، وهو ما يبشر بأن الدراسة ستمثل إضافة علمية لمكتبة الإدارة التربوية والتخطيط، ويؤمل أن تكون حلقة أصيلة مكملة للجهود العلمية السابقة في هذا الموضوع.

الأهمية التطبيقية:

- يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة قيادات التعليم ومشرفي القيادة المدرسية في تعرف مستويات الإدارة الإبداعية والالتزام التنظيمي لدى قيادات المدارس المتوسطة والعمل على سد الفجوات وتعزيز الإيجابيات التي تظهرها النتائج.
- كما يؤمل أن يستفيد قادة المدارس أنفسهم من نتائج الدراسة أولاً في معرفة مستوى الإدارة الإبداعية والالتزام التنظيمي، ومن أداة الدراسة في التعرف على مؤشرات الالتزام التنظيمي والإدارة الإبداعية، وتوظيفها في تنميتها لديهم ذاتياً.
- كما قد تفيد نتائج الدراسة جهات التدريب التربوي في إعداد دورات تدريبية لقيادات المرحلة المتوسطة في الجوانب التي قد يظهر فيها قصوراً لديهم.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

١. الحد الموضوعي: اقتصر موضوع الدراسة الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الوجداني، الأخلاقي، والمستمر) وعلاقته بالإبداع الإداري بأبعاده الأربعة (الأصلية، والطلاقة، والمرونة، والتحسس للمشكلات).
٢. الحد المكاني: المدارس المتوسطة الحكومية للبنين بمدينة مكة المكرمة.
٣. الحد البشري: طبقت الدراسة على معلمي المرحلة المتوسطة من جميع التخصصات.
٤. الحد الزمني: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤١هـ.

مصطلحات الدراسة:

١. الالتزام التنظيمي:

عرف الخشروم (٢٠١١، ١٧٣) الالتزام التنظيمي بأنه "الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته، وقبوله لأهدافها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها، وعدم ترك العمل فيها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء لها".

وإجرائياً، يُعرّف الالتزام التنظيمي في الدراسة الحالية بأنه: استعداد قادة المدارس المتوسطة لبذل مزيد من الجهد لصالح المدرسة، والارتباط القوي، والإخلاص الشديد لها، وتحمل مسؤولية العمل فيها، والسعي لتحسين بيئة العمل، وتحقيق أهدافها، مع وجود الرغبة للاستمرار بالعمل فيها. ويُقاس في الدراسة الحالية بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على محور الالتزام التنظيمي في أداة الدراسة، والذي يتكون من ثلاثة أبعاد: الالتزام الوجداني، والأخلاقي، والمستمر.

وفيما يلي التعريفات الإجرائية لأبعاد الالتزام التنظيمي:

أ- الالتزام الوجداني:

عرف حاروش (٢٠١١، ٤١) الالتزام الوجداني بأنه توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة، مما يؤدي إلى مشاركته في تحقيق أهدافها ودعم قيمها.

ويُقصد به إجرائياً في الدراسة الحالية: الانسجام الذي يظهره قادة المدارس المتوسطة للعمل بمدارسهم من خلال، ارتباطهم بها، وافتخارهم بقيادتها والانتماء لها، وسعادتهم بالعمل فيها، والإخلاص لها، والمحافظة عليها.

ب- الالتزام الأخلاقي:

عرف سليمان ووهب (٢٠١١، ٦٩) الالتزام الأخلاقي بأنه شعور الفرد بالالتزام تجاه العمل. ويُقصد به إجرائياً في الدراسة الحالية: قدرة قادة المدارس المتوسطة على تحمل مسؤولية قراراتهم، والاهتمام بمستقبل مدارسهم، ومشكلاتها، والحرص على تحقيق أهدافها، وتطويرها، وتقديم مصلحتها على مصلحته الشخصية، واعتبار نجاحها من نجاحه، وحرصه على أن يكون قدوة للعاملين فيها.

ج- الالتزام المستمر:

عرفت بدرية المسرورية (٢٠١٦، ٣١) الالتزام المستمر بأنه رغبة الفرد وتعلقه بالمدرسة، لإدراكه أنها تحقق أهدافه وطموحاته، الأمر الذي يدفعه للاستمرار فيها.

ويعبر الالتزام المستمر في هذه الدراسة عن: شعور قادة المدارس المتوسطة بالرضا عن عملهم، وأنه يلي طموحاتهم المهنية الحالية والمستقبلية، ويحقق استقرارهم الوظيفي، بما يدفعهم للاستمرار في

العمل، وعدم الرغبة في تركه، والحرص على تطوير مهاراتهم القيادية، والاجتهاد للترقي في العمل، والتكيف مع متغيراته.

٢. الإبداع الإداري:

عرف خليل (٢٠١٤، ١٩٤) الإبداع الإداري بأنه "قدرة قائد المدرسة على إيجاد حلول وأفكار، أو طرق عمل إبداعية؛ بحيث تعتمد على تميز الفرد في رؤيته لإدارة العمل والمشكلات وحلها، وقدراته العقلية، وطلاقته الفكرية، ومعارفه التي يمكن تطويرها من خلال المناخ الملائم، والقيادة الرشيدة التي تسهم في تنمية العاملين بالمدرسة، وتوليد الأفكار، ووضع الحلول المبتكرة للمشكلات التي تواجههم أثناء تأدية العمل".

وإجرائياً، يُعرف الإبداع الإداري في الدراسة الحالية بأنه: السلوك الإداري المميز لقادة المدارس المتوسطة، والذي ينشأ لديهم نتيجة تفاعل وتكامل سماتهم الشخصية، وقدراتهم العقلية والمعرفية المبدعة مع العوامل التنظيمية الإدارية والبيئية في المدرسة، بما ينتج عنه قدرة على ابتكار وتنفيذ أفكار وأساليب عمل جديدة تسهم في تطوير العمل بالمدرسة، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم نتيجة تحسسهم للمشكلات وحلها النابع من قدراتهم العقلية ومرونتهم في المواقف المختلفة. ويُقاس في الدراسة الحالية بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على محور الإبداع الإداري في أداة الدراسة بأبعاده الأربعة: الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والتحسس للمشكلات.

وفيما يلي التعريفات الإجرائية لأبعاد الإبداع الإداري:

أ- الأصالة:

عرف الحارثي (٢٠١٦، ٤١) الأصالة بأنها "قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة وجديدة، أو إنتاج أفكار جديدة غير مكررة أو شائعة".

وتعرف الأصالة إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: الأفكار التطويرية المبتكرة التي يتبناها قادة المدارس المتوسطة، أو يشجعون المعلمين عليها، سعياً لتحسين أساليب العمل، وإنجازها بطريقة أفضل.

ب- الطلاقة:

عرف القحطاني (٢٠١٦، ٧٣) الطلاقة بأنها "القدرة على استحضار الأفكار والمعاني عند الحاجة لها من المخزون المعرفي المتجمع من خبرات الحياة العملية، لتساعد في التغيير المناسب والفعال داخل المؤسسة".

وتُعرف الطلاقة إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: قدرة قادة المدارس على توفير ظروف عمل مناسبة تدعم توليد الأفكار وتشجع على تجريبها، من خلال تبنيه للحوار والمناقشة الفعالة، وامتلاك مهارات الإقناع، والسرعة الإدراكية العالية في مواقف العمل، وتقديم التعزيز اللازم للعاملين المبدعين.

ج- المرونة:

عرّف الجسار (٢٠١٤، ٣٥) المرونة بأنها "القدرة على توليد أفكار متنوعة تسعى لتغيير الزاوية الذهنية التي يُنظر من خلالها إلى الأشياء والمواقف".

وتُعرف المرونة إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: مهارات قادة المدارس المتوسطة في التعامل مع المواقف المختلفة وفقاً لما يتطلبه كل موقف، وقدرتهم على الاستفادة من جميع الآراء، والانفتاح على كل الأفكار، والتكيف مع تغيرات ظروف العمل، وتطوير مهاراتهم لتناسب مع مستجدات وتغيرات العمل، والقدرة على التعديل في المواقف وأساليب العمل وإعادة ترتيب الأولويات لمواجهة المواقف الطارئة.

د- التحسس للمشكلات:

عرّف السويديان والعدلوني (٢٠٠٧، ٥٧) التحسس للمشكلات بأنه "القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، وملاحظة ما لا يلاحظه الآخرون فيها" ويُقصد بالتحسس للمشكلات في الدراسة الحالية: فهم قادة المدارس المتوسطة لمشكلات العمل، والقدرة على التنبؤ بها، وتحليلها والتعامل معها فور وقوعها باهتمام، وتطوير بدائل مناسبة لحلها، وإشراك المعلمين في إدارتها وتقديم الحلول المناسبة لتجاوزها.

الفصل الثاني

الخلفية النظرية للدراسة

أولاً: الإطار النظري:

- المبحث الأول: الالتزام التنظيمي.
- المبحث الثاني: الابداع الإداري.

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

يتناول الإطار النظري الأدبيات المرتبطة بموضوعي الدراسة (الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري) من خلال مبحثين يُفصلان الجوانب المتعلقة بهما، وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: الالتزام التنظيمي

يسعى المبحث الحالي للتعريف بالالتزام التنظيمي وأهميته وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه، وذلك على النحو التالي:

مفهوم الالتزام التنظيمي:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الالتزام التنظيمي، وهي على تعددها تكاد تُجمع على أن الالتزام يُعبر عن توافق أهداف واتجاهات الفرد مع مؤسسته التربوية، وولائه لها، والتعلق بها، والرغبة المستمرة للعمل فيها، وفي هذا الصدد عرف عبد الباقي (٢٠٠٤، ١٨١) الالتزام التنظيمي بأنه "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الالتزام يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالحها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها".

ويُعبّر الالتزام التنظيمي عند الحراحشة (٢٠٠٦، ٢٢) عن "الولاء للمؤسسة التربوية، والرغبة في العمل فيها والموافقة على أهدافها، والالتزام بقيمها العلمية والمهنية، والرغبة القوية في البقاء فيها".

ويؤكد بعض الباحثين على الجانب النفسي وتأثيره في تعريفهم للالتزام التنظيمي، إذ يسنده حنون (٢٠٠٦، ١٢) إلى "الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة".

وعرّف الرواشدة (٢٠٠٧، ٨٨) الالتزام التنظيمي بأنه "الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في المنظمة، وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف منظمته، والنظرة الإيجابية لها علاوة على رغبة الفرد البقاء فيها وتفضيلها على غيرها، وافتخاره بالانتماء إليها".

وأما إيناس فلمبان (٢٠٠٩، ٢٦) فعرّفت الالتزام التنظيمي بأنه "اعتقاد قوي من جانب أفراد المؤسسة بأهدافها وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها".

كما عرّفه النويقة (٢٠١٣، ١٦٩) بأنه "حالة تتبلور في سلوك وإدراك وموقف الفرد اتجاه طبيعة علاقته بالمنظمة، يتبلور عنها اتجاه إيجابي أو سلبي في هذه العلاقة تُنتج في أغلب الأحيان تأثيرات إيجابية أو سلبية على مخرجات عمل الفرد تنعكس في النتيجة على أداء وعمل المنظمة ككل".

وأشار فليه وعبدالمجيد (٢٠١٤، ٢٨٦) إلى أن الالتزام التنظيمي يُعبر عن "الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم، وهو ينبع عن إرادة الفرد وباختياره، وليس التزاماً قسرياً يُفرض عليه عن طريق قوى خارجية". وعبر عنه السبيعي (٢٠١٩، ٦٣) من خلال "درجة ارتباط المعلمين بالمدرسة التي ينتسبون إليها، والشعور الذي يتولد لديهم بحيث يجعلهم مستعدون لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق أهداف المدرسة، وتبني قيمها، والاستمرار بها، والقدرة على المواءمة بين أهداف المدرسة والأهداف الشخصية".

وأشارت روان أبو شقر وجبران (٢٠١٩، ٧١٧) إلى تعريف ماير وألن Meyer & Allen) اللذين يريان فيه أن الالتزام التنظيمي يشير إلى "إيمان الفرد بالمؤسسة وقبول أهدافها وقيمها، والاستعداد لبذل أقصى الجهود في خدمتها، والرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويتها".

يتبين من هذه التعريفات أن الالتزام التنظيمي مفهوم إداري يكاد يحظى باتفاق الباحثين والمتخصصين على أنه شعور داخلي يميل بالفرد العامل، قائداً كان أو معلماً، إلى التكيف مع العمل في المدرسة، والحرص على مصلحتها، والاجتهاد في العمل، وتبني أهدافها وبذل الجهد لتحقيقها، واحترام أنظمتها ولوائحها، والافتخار بالانتماء لها.

أهمية الالتزام التنظيمي:

يمثل الالتزام صورة من صور الانضباط التي يحتاجها الإنسان في جميع جوانب الحياة، فهو بصورة عامة مؤشر على الثقة والقدرة على تحسين الأداء والتطور، وقد يكون أحد أسباب نجاح

المؤسسات واستمرارها وتحسين قدرتها على المنافسة، لذلك يحظى الالتزام التنظيمي باهتمام كبير في المجال الإداري، ويرجع هذا الاهتمام كما أشار عليه وعبدالمجيد (٢٠١٤، ٢٨٤) إلى أن الالتزام التنظيمي يركز على أهم عنصر في المؤسسة، وهو الفرد، إذ يعني بدوره في المؤسسة، واتجاهاته، وتفكيره وعواطفه والدوافع التي توجه سلوكه، لذلك يرتبط نجاحها وتحقيق أهدافها بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لها، وشعورهم بتطابقها أو قربها مع أهدافهم الشخصية.

والمؤسسات التعليمية شأنها في ذلك شأن معظم المؤسسات والمنظمات الأخرى؛ حيث تحتاج إلى أن يشعر العاملون فيها بالانتماء لها، ويتبنون رؤيتها، ويؤمنون بقيمتها، ويسعون إلى تحقيق أهدافها ورفقيها وتطورها، من خلال العمل الجاد، وبذل الجهد والطاقة للوصول لأفضل النتائج، وهذا في مجمله ما يمكن تحقيقه من خلال الالتزام التنظيمي؛ حيث يؤكد العبد اللطيف (٢٠١٥، ٣٢٦) على أن العاملين الأكثر التزاماً لديهم رغبة أقوى للبقاء في العمل، والمساهمة في تحقيق أهدافه، فضلاً عن استعدادهم لبذل المزيد من الجهود من أجل نجاح العمل وتطوره؛ كما أنهم أفضل إنتاجية وأداء واستقراراً في العمل.

واستعرض الضمور (٢٠١٤، ٥٤) أهمية الالتزام التنظيمي في النقاط التالية:

١. يُعد الالتزام التنظيمي مؤشراً رئيساً للتنبؤ بالعديد من الجوانب السلوكية، خاصة معدل دوران العمل.

٢. الالتزام التنظيمي مؤشر أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار العاملين وبقائهم في العمل.

٣. يُعد من أقوى الروابط بين المؤسسة والعاملين فيها، خاصة في الأوقات التي لا تستطيع المؤسسة فيها تقديم الحوافز الملائمة لتحسين مستويات الأداء.

وأشار الغامدي (٢٠١٠، ٦٣) إلى أن للالتزام التنظيمي مجموعة من الآثار الإيجابية التي تبرز

أهميته للأفراد والمؤسسات، ومن أهمها:

١. للالتزام التنظيمي دور كبير في رفع الروح المعنوية، وهو ما يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وحماسهم لأداء أعمالهم وفقاً للمطلوب منهم.

٢. يمتاز الأفراد ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف التنظيم.

٣. المستوى العالي من الالتزام التنظيمي يُعد حافزاً للتقدم الوظيفي للعاملين، والعكس صحيح.

٤. إن ضعف الالتزام التنظيمي أو فقدانه يؤدي إلى ظواهر سلبية في المؤسسات التربوية، منها تعطيل الأداء الوظيفي نتيجة فقدان الكفاءات الجيدة نتيجة الفراغ الوظيفي، والارتباط في

الأنماط الاجتماعية والاتصالات، وتدني المعنويات، وارتفاع التكاليف، وزيادة أعباء العمل.

وأشارت منيرة الرشيدى (٢٠١٤، ٦١٤) إلى أن الالتزام التنظيمي قد لا يضمن النجاح في

العمل، ولكن غيابه يضمن الفشل، وفي هذا الصدد يؤكد بالتا (Palta,2019,36) على أن تدني

الالتزام التنظيمي يؤدي إلى عواقب سلبية على المستوى الفردي والمؤسسي، مثل: التأخر والتغيب

عن العمل، وحتى ترك الوظيفة، وانخفاض معدلات وجودة الأداء.

ويرى الزوايدة (٢٠١٨، ٢٨) أن الالتزام التنظيمي يسهم في زيادة معدل الانتاجية، وتحسين

جودة حياة العمل، وبناء الصورة الذهنية الجيدة عن المؤسسة، وزيادة قدرتها على المنافسة والتميز.

ووفقاً لإلهام أبو منى (٢٠١٨، ١٧) فإن الالتزام التنظيمي يسهم في تخفيض التكاليف، وتحقيق

الإبداع، وزيادة الدافعية للعمل، وشحن الطاقات، وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة، ورفع مستوى

الرضا والاستقرار والأمن الوظيفي، ودعم الانتاجية، وتعزيز الترابط والعلاقات الاجتماعية بين

العاملين، وتطوير المؤسسة ككل.

يتبين مما سبق أن الالتزام التنظيمي على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للقيادات والمعلمين

والعاملين بالمدرسة، ذلك أن الالتزام المرتفع ينعكس إيجاباً على عملهم، ويرفع من معنوياتهم

وارتباطهم بالمدرسة، ويزيد شعورهم بالانتماء، والرضا عن العمل، وهو ما يُحسن من مستوى

أدائهم، وسعيهم لتحقيق أهداف المدرسة وتبني رؤيتها والعمل على الارتقاء بها وتطويرها، فيظهر

ذلك في السلوك التدريسي الإبداعي لدى المعلمين، وفي ظهور أنماط قيادية إبداعية لدى القادة،

وفي التعاون والتوافق على الأهداف الذي يظهر لدى جميع العاملين في المدرسة، فينعكس إيجاباً

على مخرجاتها.

أبعاد الالتزام التنظيمي:

توجد العديد من الرؤى لتحديد أبعاد الالتزام التنظيمي؛ فقد قسمه الحراحشة (٢٠٠٦، ٢٤) إلى خمسة أبعاد، هي: الشعور تجاه المنظمة، الشعور تجاه الإدارة، الشعور تجاه مجموعة العمل، الشعور تجاه العمل، والولاء التنظيمي، وأما الشهراني (٢٠١٣، ٨) والعبد اللطيف (٢٠١٥، ٣٤١) فقسماه إلى أربعة أبعاد، وهي: المدرسة، العمل التدريسي، مهنة التعليم، والزملاء، بينما حدد الشهراني (٢٠١٦، ٧) أبعاد الالتزام التنظيمي في: الولاء التنظيمي، الرغبة في الاستمرار في العمل، والمسؤولية تجاه جهة العمل، وأما ياسمين الدجاني (٢٠١٨، ٨٦) فحدده في الأبعاد الثلاثة: الالتزام الاتجاهي، والاستمراري، والمسؤولية اتجاه المدرسة. وعلى الرغم من تعدد وتنوع هذه التقسيمات، إلا أنه من الواضح أنها اجتهادية من الباحثين، ولا يوجد اتفاق عليها في مقابل تصنيف ماير وألن (Meyer & Allen, 2004, 20) الذي يُقسم الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد: الالتزام الوجداني، والالتزام الأخلاقي (المعياري)، والالتزام المستمر، ويُعد هذا التصنيف من أكثر التصنيفات شهرة واستخداماً في الأدبيات والدراسات العلمية، وقد تبناه كريتر وكينكي (Kreitner & Kinicki, 2007)، واتفق عليه سليمان وسون وهب (٢٠١٢، ٦٩) وحرير (٢٠١٣، ١٩٢) ومريم الزهراني (٢٠١٤، ٤٣) والزوايدة (٢٠١٨، ٣٠) وأردوغان وكافلي (Erdogan & Cavli, 2019, 259) بيبي وخالد وحسين (Bibi; Khalid & Hussain, 2019, 848)، وفيما يلي توضيح هذه الأبعاد بالتفصيل:

١- الالتزام الوجداني Affective Commitment :

يشير الالتزام الوجداني إلى الإحساس العاطفي تجاه المدرسة، وقد عرّفه ماير وألن (Meyer & Allen, 2004, 21) بأنه "الالتزام العاطفي والرغبة القوية للبقاء في المؤسسة". وذكر محمود والعلي (٢٠١٨، ١٢٨) أن الالتزام الوجداني يتشكل من الارتباط العاطفي والشعور القوي بالانتماء والاندماج والمشاركة المؤسسة، ومعنى ذلك أن هذا النوع من الالتزام يظهر في اندماج العامل في المؤسسة، وافتخاره بالانتماء لها، والارتباط بها، وبالتالي فإن العامل الذي يتمتع بالالتزام الوجداني العالي يظل في العمل لأنه يرغب في ذلك، ويرتبط به.

وأشار الزوايدة (٢٠١٨، ٣٠) إلى أن الالتزام الوجداني يتأثر بالخصائص المميزة للعمل، وتتمثل في: درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب القادة وتوجيههم له، ودرجة مشاركته الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، إضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من القادة والمشرفين عليه.

وذكرت ناهد علي (٢٠١٥، ٣٠) أن الالتزام الوجداني يتطور اعتماداً على ثلاثة أسس، هي: القيم المشتركة، ووضوح الأهداف وتطابقها، والاندماج الشخصي.

وأضافت إلهام أبو منى (٢٠١٨، ١٩) أن مما يساعد على تنمية الالتزام العاطفي: اندماج الفرد في العمل بإرادته ورغبته، وإقراره بقيمة مؤسسته، وجعلها جزءاً من هويته الشخصية والوظيفية. يتبين مما سبق أن الالتزام الوجداني، هو ارتباط نفسي بالعمل في المدرسة، أو رغبة نابعة من الشعور الداخلي للفرد تدفعه إلى الاعتزاز بمدرسته، والارتباط بها، والإخلاص للعمل فيها، والمحافظة على سمعتها، وإبداء سعادته بالعمل فيها، والانتماء لها، والشعور أن أسرة المدرسة هي مكمل لأسرته، فيحرص على توافق قيمه الشخصية مع قيم المدرسة.

٢- الالتزام الأخلاقي *normative commitment*:

يعكس الالتزام الأخلاقي (المعياري) الشعور المستمر بالالتزام تجاه العمل ويحتم عليه الوفاء للمؤسسة، ويتمثل هذا الوفاء كما أشار حمادات (٢٠٠٧، ٦٥) في التزام العاملين بالبقاء في المؤسسة.

وذكر ماير وألن (Meyer & Allen, 2004, 22) أن هذا النوع من الالتزام يشكل التزاماً أخلاقياً، فينعكس ذلك على العامل الذي يرغب البقاء في عمله لأنه يشعر بأن عليه التزاماً بذلك، كما يشعر معه العامل بأن المؤسسة أنفقت عليه كثيراً من الجهد والوقت والتكاليف لتدريبه وتنميته مهنيًا، وأنه لا يمكنه تعويض هذا إلا من خلال استمراره في العمل وحرصه عليه.

وأشارت ناهد علي (٢٠١٥، ٣١) إلى أن للقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الالتزام، إذ أن شعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء في المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله العمل (التوجه الثقافي أو العائلي) أو بعد

دخوله المنظمة (التوجه التنظيمي)، وقد يكون للقيم الأسرية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام الأخلاقي.

وأكدت بدرية المسرورية (٢٠١٦، ٣١) على علاقة الالتزام الأخلاقي المعياري بنفسية الفرد، وعلاقته بالآخرين، والصورة التي يكونها عنه الآخرون في حال ترك العمل، وشعوره بأن ترك العمل في مؤسسته يحتاج إلى تبريرات لا تنتهي من زملائه وأسرته.

ويمكن تعزيز الالتزام الأخلاقي لدى الفرد من خلال العديد من السلوكيات والفعاليات، ومن ذلك ما ذكره الزوايدة (٢٠١٨، ٣٠) من أهمية دعم المؤسسة للعاملين، وسماعها لهم بالمشاركة الفعالة والإيجابية في وضع الأهداف، والتخطيط ورسم السياسات العامة، ووضع الإجراءات، وتنفيذ العمل، وتنمية الجانب الأخلاقي تجاه المؤسسة لديهم حتى يشعروا أن بقائهم فيها شيء أخلاقي وصحيح ويجب عمله.

يتضح من ذلك أن الالتزام الأخلاقي يشير إلى شعور الفرد بالمسؤولية الأخلاقية عن العمل في المدرسة والاهتمام بها، وبمستقبلها وتطويرها، والمحافظة على وقت العمل فيها، والاجتهاد في تحقيق أهدافها، واعتبار نجاحها جزء من نجاحه المهني، وهذا يتطلب أن تكون بيئة العمل المدرسي بيئة إنسانية، وتفاعلية، وأن يتم إشراك المعلمين والعاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وإدارة المدرسة، وتهيئة مناخ جيد للعمل.

٣- الالتزام المستمر Continuous Commitment:

ويعني أن العاملين لا يستطيعون الاستغناء عن المؤسسة، أو كما ذكرت بدرية المسرورية (٢٠١٦، ٣١) أن الالتزام المستمر يعني رغبة الفرد وتعلقه بالمدرسة، لارتباطه ووجوده بها، لإدراكه أنها تحقق أهدافه وطموحاته، الأمر الذي يدفعه للاستمرار فيها.

وفي هذا الصدد ذكر ماير وألن (Meyer & Allen, 2004, 24) أن الالتزام المستمر يشير إلى تقييم العاملين لتكاليف ترك العمل، وإدراكهم أنها أكبر من تكاليف البقاء فيه، وهو يشمل على عاملين رئيسين، هما: حجم الاستثمارات في المؤسسة، وافتقار العامل للبدائل والإجراءات والخبرة التي تساعد على اتخاذ قراره بترك العمل إلى غيره.

وأشار محمود والعلي (٢٠١٨، ١٢٩) إلى أن هذا النوع من الالتزام يستند إلى نظرية الرهان لبيكر (Becker) التي تفترض أن العاملين عندما يبقون في أعمالهم لفترات طويلة، فإنهم يعتبرون وجودهم في العمل استثماراً يثنيهم عن السعي للحصول على وظائف في مؤسسات أخرى، وعليه، فإن الالتزام المستمر يتطلب من العامل إدراك للخسارة التي يمكن أن يعاني منها فيما لو قرر ترك العمل.

وترى إلهام أبو منى (٢٠١٨، ٢٠) أن الالتزام المستمر يحدث عندما يقتنع الفرد أن ما يحصل عليه من أجر مناسب مقابل جهده، أو عندما تتطابق المكافآت والأجور والحوافز المختلفة مع توقعاته، وحين ينظر لمؤسسته على أنها فرصة استثمارية ناجحة.

وأضافت مريم الزهراني (٢٠١٤، ٤٤) أن الالتزام المستمر ينمو ويزداد عندما تقل البدائل الوظيفية المتاحة أمام العاملين خارج المؤسسة.

فخلاصة الالتزام المستمر أنها التزام قائم على تقدير المنفعة والتكاليف، وجدية البدائل المتاحة وفعاليتها وقدرتها على تحقيق أهداف العامل وطموحاته، لذلك يمكن تنميته لدى المعلمين لتحسين اتجاهاتهم نحو العمل، وتحسين مردود العمل عليهم، من حيث الأجر، والحوافز المادية، وتوفير فرص الترقى الوظيفي والنمو المهني وتحقيق الرضا الوظيفي، وضمان تكيفه مع بيئة العمل.

ويتبين من هذه الأبعاد الثلاثة أنها تتكامل، فتجتمع بين الجانب النفسي الذي يتضح في الالتزام الوجداني النابع من الشعور الداخلي، ثم الجانب القيمي المعياري الذي يتضح في الالتزام الأخلاقي وما يركز عليه من شعور بالمسؤولية الأخلاقية عن العمل، وأخيراً الجانب المادي الذي يتضح من خلال الالتزام المستمر.

العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي عند العاملين في المؤسسات التربوية، ويرى أبو النصر (٢٠٠٥، ٦٩) أن أهم هذه العوامل يتمثل في: الأجر العادل والمناسب وتقديم المزايا والخدمات للعاملين، وتحسين المناخ التنظيمي، وإشراك العاملين في التنظيم واتخاذ القرارات، وتحقيق الأمن الوظيفي للعاملين، وتحسين العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، وتفعيل القيادة التشاركية والديمقراطية.

وأشار حمادات (٢٠٠٧، ٧٠) إلى أن ستيرس وبورتر (Steers & Porter) حددا ثلاثة عوامل رئيسة تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي، وهي:

- العوامل الشخصية، وتتمثل في السمات الشخصية، مثل: طبيعة شخصية الفرد، وثقافته ومؤهله العلمي، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، وقدرته على تحمل المسؤولية، وتوقعاته الشخصية لوظيفته، ومدى ارتباطه بالعمل، وأبعاد اختياره له.

- العوامل التنظيمية، وتتمثل في الأجور، والترقية، ونمط الإشراف، والنمط القيادي، والعدالة التنظيمية، والمناخ التنظيمي ونطاق العمل، وما يتمتع به في العمل من استقلالية، وما يُقدم له من تغذية راجعة، ووضوح أهداف المدرسة، ومدى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، والأنماط القيادية المتبعة.

- العوامل غير التنظيمية، وهي العوامل التي تتعلق بفرص العمل البديلة والمتاحة للعاملين في مدارس أخرى، فكلما قلت هذه الفرص، أو كانت المميزات المقدمة للفرد في عمله الحالي مناسبة، زاد ولاءه والالتزام التنظيمي، وقل تأثير هذه العوامل عليه.

وهناك العديد من العوامل التي يمكن أن تسهم في تنمية وتطوير الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التربوية وغيرها من المؤسسات، وقد أورد العوفي (٢٠٠٥، ٣٧) وسميرة بالاطرش (٢٠١١، ١٨) واللوزي (٢٠١٢، ١٢٦) والزوايدة (٢٠١٨، ٣١) والضلاعين (٢٠١٨، ١٢٨) بعضاً من هذه العوامل، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. السماح للعاملين بوضع السياسات وصنع القرارات الخاصة بالمدرسة، بما يزيد إحساسهم بالمساهمة الإيجابية في تحقيق أهداف المدرسة، ويؤدي لزيادة ارتباطهم بها وهو ما يعزز التزامهم التنظيمي.

٢. توضيح الأهداف التنظيمية للعاملين في المدرسة؛ فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، كان إدراك المعلمين والعاملين وفهم للالتزام التنظيمي أكبر.

٣. تحسين المناخ التنظيمي في المدرسة، على أن يشمل ذلك تحسين طرق العمل وأساليبه، والأدوات والعناصر، والعلاقات التفاعلية بين العاملين، بما يتولد عنه وعمل إيجابي يعمل على تحقيق استقرار العاملين والمدرسة.

٤ . تطوير أداء القيادات التعليمية، واستخدام أنماط قيادية محفزة وجاذبة للعاملين وتشعرهم بالمشاركة والانجاز.

٥ . وضع نظام لمعالجة الشكاوى والتظلمات، وضمان المعاملة العادلة في هذه الشكاوى، وحل الخلافات المتعلقة بها.

٦ . اشعار العاملين بالأمان الذي ينعكس إيجاباً على نفسياتهم واستمرارهم في العمل.

٧ . وضع نظام للحوافز والمكافآت ليشجع العاملين على الإسهام والمشاركة في أنشطة المدرسة، بحيث يعتبرونها ملك لهم، وليسوا مجرد عاملين فيها.

٨ . مساعدة المعلمين على إشباع حاجاتهم وتحقيق ذاتهم وتوظيف مهاراتهم، وإثراء وظائفهم ونموهم المهني.

يتضح مما سبق أن الالتزام التنظيمي يمكن تنميته لدى العاملين في المدرسة من خلال العديد من الأساليب والطرق، التي تبدأ بتحسين بيئة العمل، وتطوير أساليب القيادة وأنماطها، واستخدام أساليب إبداعية جاذبة ومحفزة للمعلمين، وتشركهم في إدارة المدرسة وتحديد سياساتها واتخاذ القرارات المتعلقة بها، مع ضرورة تشجيع الإبداع لديهم، ووضع نظام حوافز لاستثارة دافعيتهم للعمل وزيادة ارتباطهم بالمدرسة.

المبحث الثاني: الإبداع الإداري

يُعد مصطلح الإبداع من أشهر المصطلحات التي نالت نصيباً كبيراً من الاهتمام والبحث، باعتباره عنصراً موجهاً للطاقة الإنسانية، وأساس في تطوير الأفكار والاستفادة منها، فالإبداع كما أشار عامر (٢٠٠٥، ٢٥) هو أرقى مستويات النشاط المعرفي للإنسان وأكثر النواتج أهمية، ويتميز بالجدة والتنوع والأصالة والمرونة، ويشجع على الاستقلال الفكري والمثابرة والمغامرة والاعتماد على النفس.

وقد توسع الاهتمام بالإبداع حتى طال جميع القطاعات والمجالات، وأصبح اتجاهاً في العمل الإداري كما هو في غيره من المجالات النفسية والتربوية والصناعية، ونحوها، وسوف يتم في هذا المبحث التعريف بمفهوم الإبداع الإداري، وأهميته في المدارس، ومراحله، ومهاراته، ودور قادة المدارس في تنميته لدى المعلمين، ومعوقاته في المدارس.

تعريف الإبداع الإداري:

يرتبط مفهوم الإبداع الإداري ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الإبداع ذاته، ويتفرع عنه، فالإبداع في الإدارة، كما أشار حسن (٢٠١٧، ١٠)، متعلق بالأفكار الجديدة في المجال الإداري، وتطوير أساليب العمل، وقيادة الفرق، وتحسين الخدمات وكل وظائف الإدارة المعروفة. وفي هذا الصدد عرّف كارتو (Certo, 2006,459) الإبداع الإداري بأنه "تطبيق أفكار جديدة لتحسين عمليات ومنتجات وخدمات المؤسسة".

بينما ينظر له البعض على أنه قدرات عقلية مميزة قادرة على إيجاد الأفكار المبدعة وتوظيفها في تطوير العمل، وفي هذا الصدد يعرف الشمري (٢٠٠٢، ٥٢) الإبداع الإداري بأنه "توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، والقدرة على تحليلها، بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية".

كما يعرف حمادات (٢٠٠٨، ٣١٥) الإبداع الإداري بأنه "إبداع جماعي مؤسسي، يشير إلى القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية".

ويرى حريم (٢٠١٣، ٢٣٦) أن الإبداع الإداري "عملية ذهنية معرفية، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية والبيئة العامة، ويتجاوز فيها ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد يعود تطبيقه بالمنفعة على المنظمة والمجتمع بصورة عامة.

ويتمثل الإبداع الإداري عند الجسار (٢٠١٤، ٢٣) في "قدرة مدير المدرسة على التغيير والتجديد واستخدام أساليب جديدة بتقنيات حديثة تواكب تطورات العصر وتلبي حاجات المدرسة، كالإبداع في الأساليب ووسائل العمل وإبراز مواهب وقدرات المعلمين في تحقيق الأهداف".

ويُعرفه الحارثي (٢٠١٦، ٢٩) بأنه "قدرات عقلية مثيرة وخلاقة ينتج عنها أفكار مبتكرة وطرق حل غير مألوفة تضم عناصر المرونة، والمخاطرة، وتسهم بفاعلية في حل المشكلات الفردية والجماعية والمؤسسية داخل المدرسة".

وينظر التركي وبخيت والطيب (٢٠١٧، ٥) للإبداع الإداري لدى قادة المدارس على أنه "خليط من القدرات والمهارات التي تمكن القائد من ابتكار أفكار جديدة، فريدة، قابلة للتطبيق، بهدف التغلب على مشكلة قائمة أو تطوير نظام قديم أو إتباع طريقة علمية لتنفيذ أعمال المدرسة، بشكل يضمن تحقيق الأهداف بفاعلية وبكفاءة".

وترى وفاء الفواز (٢٠١٨، ٦٨٢) أن الإبداع الإداري يعني "القدرات والاستعدادات والإمكانات التي تتوفر لدى قادة المدارس، والعمل على تنميتها من أجل تشجيعهم على تحسين عملهم، وبالتالي تحسين البيئة التعليمية ككل".

يتبين من هذه التعريفات أنها لا تختلف في جوهرها وتمحورها حول قدرة قادة المدارس على التغيير من خلال امتلاك مهارات وقدرات عقلية وفكرية معينة، وقدرتهم على توظيفها بطريقة إبداعية في حل المشكلات وتجديد وتطوير بيئة العمل المدرسي وتحسين أداء العاملين فيها.

أهمية الإبداع الإداري:

ظهرت الحاجة إلى الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية، نتيجة التحديات الكبيرة والظروف المتغيرة التي تواجه المدرسة على جميع المستويات، والتي تتطلب كما أشار الجسار (٢٠١٤، ١٧) إدارة إبداعية قادرة على إيجاد حلول بطرق ووسائل متنوعة ومبدعة، تمكنها من المنافسة والتميز،

وتحقيق نتائج أفضل، ومساعدة المعلمين والطلاب على الاستفادة من مواهبهم وطاقاتهم في تحقيق أهداف المدرسة.

ووفقاً للحارثي (٢٠١٦، ٢١) فإن أهمية الإبداع الإداري تبرز في قدرته على حل المشكلات وابتكار طرق جديدة للعمل المدرسي تسهم في زيادة جودته واختصار الوقت والجهد والتكلفة. وأورد العجلة (٢٠٠٩، ١٥) والتركي وبجيت وطيب (٢٠١٧، ٥) وحسن (٢٠١٧، ١٤) عدداً من النقاط التي تتضح فيها أهمية الإبداع الإداري، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. القدرة على الاستجابة للمتغيرات والتطورات المحيطة، مما يمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

٢. تحسين وتطوير الخدمات التنظيمية بما يعود بالنفع على العاملين والمؤسسة.

٣. تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المؤسسة من خلال إتاحة الفرصة لاختبار قدراتهم.

٤. الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية، من خلال استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة، والبحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

٥. إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

٦. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم.

ويرى حريم (٢٠١٣، ٣٤٧) أن المؤسسات المعاصرة، على اختلافها، أحوج ما تكون للإبداع، نظراً للتحديات والضغوط المتزايدة التي تتعرض لها ولم تشهد لها مثيلاً من قبل، كالمنافسة الشديدة، والعولمة والتعقيد الوظيفي، والتطلعات الإبداعية للعاملين، والتغيرات في بيئات العمل وتطبيقاته.

ولا شك أن حاجة المؤسسات التربوية، وفي مقدمتها المدارس، للإبداع الإداري، يُعد ضرورة تفرضها التطورات والتغيرات التي لحقت بالتنظيمات المدرسية، وسعي وزارة التعليم إلى تطوير القيادة التربوية، وأساليبها، والاهتمام بالجودة والاعتماد، والتطلع إلى نتائج تواءم التوجهات العالمية وتنافسها، إضافة إلى التطلعات المستقبلية الطموحة التي تسعى لها المملكة في رؤيتها ٢٠٣٠ والتي يعتبر التعليم أحد أركانها، إن هذه الأسباب تعد دافعاً قوياً للاهتمام بالإبداع الإداري، فالارتقاء

بالتعليم عموماً لا يتحقق دون إبداع يتخطى النظرة التقليدية في إدارة العملية التربوية، لتواكب المستجدات، وتستطيع البقاء وتمكن من المنافسة.

مراحل الإبداع الإداري:

تمر عملية الإبداع الإداري بأربع مراحل رئيسة أشار لها إبراهيم (٢٠١٢، ٢١٧) وحرير (٢٠١٣، ٣٤٨) والجسار (٢٠١٤، ٣٣) والحارثي (٢٠١٤، ١٨) والحارثي (٢٠١٦، ٤٤) وحسن (٢٠١٧، ١٥)، وتتلخص فيما يلي:

— مرحلة الإعداد (أو التهيؤ، أو الاستعداد، أو التحضير): تتضمن هذه المرحلة المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب الذي يمكنه من الإحاطة بأبعاد المشكلة والإحساس بها؛ أي أن الفرد يكتسب في هذه المرحلة عناصر الخبرة والمهارة المناسبة لتمكينه من رصد المشكلة وتوصيفها بدقة؛ أو بمعنى آخر أن قوام هذه المرحلة هو الوعي بوجود مشكلة، لذلك فإن هذه المرحلة بحاجة إلى فعل إبداعي يسبقه تحضير واعي وقوي.

— مرحلة الكمون (أو الاحتضان): وهي تتضمن فترة انتظار وترقب؛ حيث تكون المشكلة كامنة وفاعلة في ذات الوقت، ويتم خلالها الابتعاد عن المشكلة لفترة، يتم فيها مراجعة المعلومات والتصورات حولها، واختصار الأفكار والحلول المتعلقة بها، وباختصار؛ فإنها مرحلة حل المشكلة عن طريق الحدس والبدئية.

— مرحلة الإشراق (أو الإلهام، والاستبصار): وتشير إلى وصول العملية الإبداعية لذروتها؛ وفيها تظهر الفكرة ويشع الحل المبتكر في ذهن الفرد، وتنظم الأمور ككل في موقعها الصحيح، وفيها يستطيع الفرد إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلاً نموذجياً.

— مرحلة التحقيق: وتمثل المرحلة الختامية في العملية الإبداعية الإدارية، وتشمل على التبصر بالعقل الظاهر، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة للتحقق من صحة النتائج أو الحلول الإبداعية التي تم التوصل لها، وطرق تطبيقها، وآثار التطبيق، والمستلزمات المطلوبة لذلك.

ويبدو وفقاً لهذه المراحل، أن العملية الإبداعية الإدارية ليست عملية عشوائية، وإنما تبدأ بتخطيط واعٍ، ودراسة متأنية وفهم للواقع قد يستغرق وقتاً، لكن ينتج عنه في النهاية أفكار تسهم في حل قضايا ومشكلات العمل بطريقة مبكرة وغير تقليدية.

مهارات الإبداع الإداري:

يظهر الإبداع لدى الأفراد من خلال مجموعة من المهارات التي يمكن قياسها، والتي لا يكاد يُوجد عليها اختلاف بين الباحثين، خاصة المهارات الأربع (الطلاقة، المرونة، الأصالة، والتحسس للمشكلات)، والتي أضاف لها إبراهيم (٢٠١٢، ٢١٦) مهارتي: إدراك التفاصيل، والمحافظة على الاتجاه. كما أضاف الجسار (٢٠١٤، ٣٥) مهارتي: الخيال الخلاق، والدافعية الداخلية للإبداع، وأضاف الحارثي (٢٠١٦، ٤١) مهارة الإفاضة، كما أضاف شعباني (٢٠١٦، ٥٧) مهارة المخاطرة، كذلك أضافت نوف الحضرمي (٢٠١٧، ٨٠) مهارة الخروج عن المألوف. وبالتأمل في هذه المهارات المضافة من قبل بعض الباحثين، يتضح أنها تدخل في مضمون المهارات الأربع الرئيسية: الطلاقة، المرونة، الأصالة، والتحسس للمشكلات، والتي حظيت باتفاق كبير من الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع، وفيما يلي تعريف بهذه المهارات ومؤشرات قياسها.

١. الطلاقة:

يعتبر السويديان والعدلوني (٢٠٠٧، ٥٧) أن الطلاقة تمثل بنك القدرة الإبداعية. ويشير مفهوم الطلاقة كما عرفها الجسار (٢٠١٤، ٣٥) إلى "القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المرتبطة بالأهداف المطلوبة في وقت محدد". وعرف القحطاني (٢٠١٦، ٧٣) الطلاقة بأنها "القدرة على استحضار الأفكار والمعاني عند الحاجة لها من المخزون المعرفي المتجمع من خبرات الحياة العملية، لتساعد في التغيير المناسب والفعال داخل المؤسسة".

وللطلاقة خمسة أنواع فرعية، أشار لها الحارثي (٢٠١٤، ١٤) والحارثي (٢٠١٦، ٤٠) والقحطاني (٢٠١٦، ٧٢) فيما يلي:

- الطلاقة اللفظية، وتعني قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تتصف بصفات محددة، كأن تبدأ بحرف معين، أو ترتبط بمعنى معين.
- الطلاقة الفكرية، وتعبر عن قدرة الفرد على إعطاء أكبر عدد من المعاني أو الحلول لمشكلة أو الاستعمالات المختلفة لشيء يرتبط بمجال العمل.

- الطلاقة الشكلية، وتشير إلى القدرة على الرسم السريع لعدد من الأمثلة والتفصيلات أو التعديلات في الاستجابة لمثير وضعي أو بصري.
 - الطلاقة التعبيرية، وهي القدرة على التفكير السريع في تطوير كلام مرتبط ومتصل، وصياغة التراكيب اللغوية.
 - الطلاقة الارتباطية، وتشير إلى القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى، أو في صفة أخرى، مثل المترادفات، والمتضادات.
- وللطلاقة مجموعة من المؤشرات التي يُستدل عليها لدى الأفراد من خلالها، وفي هذا الصدد حدد جبر (٢٠١٠، ٢١٧) أهم مؤشرات الطلاقة لدى قادة المدارس فيما يلي:
- تقديم بدائل متعددة عند التعامل مع المواقف المختلفة بسهولة.
 - اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
 - تقديم عدد كبير من الأفكار في وقت قصير نسبياً.
 - امتلاك القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.
 - توظيف الخبرات السابقة في التعامل مع مواقف جديدة ومختلفة.
- واستخلص الباحث مما سبق مجموعة من مؤشرات الطلاقة لدى قادة المدارس، وتم اعتمادها في أداة الدراسة الحالية، وتتمثل فيما يلي:
- لديه قدرة على إقناع الآخرين بأفكاره.
 - يمتلك مهارات الحوار والمناقشة.
 - يقدم التعزيز اللازم للعاملين المبدعين.
 - يشجع العاملين على تجريب الأفكار.
 - يوفر ظروف العمل التي تساعد على توليد الأفكار.
 - لديه سرعة إدراكية عالية لمواقف العمل.
 - يوظف خبراته السابقة في التعامل مع مواقف العمل المختلفة.
 - يقرب الأفكار للعاملين.

- يطرح أفكار متعددة في وقت قصير.

٢- المرونة:

عرف أبو النصر (٢٠٠٤، ٧٥) المرونة بأنها "القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف، وكذلك القدرة على تقديم أفكار حول استجابات لا تنتمي لفئة واحدة أو مظهر واحد".

وذكر السويدان والعدلوني (٢٠٠٧، ٥٧) أن المرونة تشير إلى "تنوع الأفكار في جوهرها دون الوقوف بها عند طريقة أو نوعية واحدة، مع القدرة على التغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال، أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل، أو التغيير في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف، وهو ما يعني أن المرونة تتعلق بالكيف وليس بالكم".

ويشير مفهوم المرونة لدى الجسار (٢٠١٤، ٣٥) إلى "القدرة على توليد أفكار متنوعة تسعى لتغيير الزاوية الذهنية التي يُنظر من خلالها إلى الأشياء والمواقف".

ويرى القحطاني (٢٠١٦، ٧٤) أن للمرونة نوعين، هما:

- المرونة التكوينية، ويُقصد بها أسلوب محاولة اجتياز صعوبات العمل والتفكير، وتشمل قدرة الفرد على إجراء التغييرات في بيئة العمل.
- المرونة العفوية، وهي تلقائية، وتظهر دون قصد، ودون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف الإداري.

وللمرونة عدة مؤشرات يمكن قياسها من خلالها لدى قادة المدارس، والتي أشار لها جبر

(٢٠١٠، ٢١٨) فيما يلي:

- يعدل أسلوب العمل لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل.
- يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه والاستفادة منه.
- يمتلك أفكار جديدة حول العمل.
- يتخلى عن أسلوب العمل في ظل اختلاف الظروف.
- لديه القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.

ويرى الذبياني وشريف (٢٠١٨، ٢٩) أن أهم مؤشرات المرونة لدى قادة المدارس فيما يلي:
تقبل أفكار وآراء الآخرين، والتفاعل مع الأفكار المطروحة أثناء الحوار مع الآخرين، والقدرة على
رؤية الأشياء من جوانب متعددة، والحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل.
واستخلص الباحث مما سبق مجموعة من مؤشرات المرونة لدى قادة المدارس، وتم اعتمادها في
أداة الدراسة الحالية، وتتمثل فيما يلي:

- لديه القدرة على رؤية الأشياء من زاوية مختلفة.
- يستفيد من جميع الآراء حتى وإن كانت مخالفة له.
- منفتح على الأفكار والاتجاهات الجديدة.
- يتكيف مع تغييرات نظام العمل.
- يعدل في أساليب العمل لمواجهة المواقف والمشكلات الطارئة.
- يطور مهاراته لتناسب مع مستجدات العمل.
- يرتب أولويات العمل وفقاً للإمكانات المتاحة.
- يغير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.

٣- الأصالة:

يشير مفهوم الأصالة إلى قلة الشيع، حيث ذكر السويدان والعدلوني (٢٠٠٧، ٥٧) أنه كلما
قلّ شيع الفكرة زادت درجة أصالتها، وتتميز الاستجابات الأصيلة بالطرافة.
وذكر الجسار (٢٠١٤، ٣٥) أن الأصالة تعني الجودة والحداثة في الأفكار، وتركز على النواتج
الإبداعية كمحرك للحكم على مستوى الإبداع، وتستند بذلك إلى الخبرة الشخصية السابقة للفرد
أساساً للحكم على نوعية نواتجه.
وعرف الحارثي (٢٠١٦، ٤١) الأصالة بأنها "قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة
وجديدة، أو إنتاج أفكار جديدة غير مكررة أو شائعة".
فالأصالة كما أشار القحطاني (٢٠١٦، ٧٢) تعبر عن القدرة على تطبيق مهارات إدارية
توصل إلى شيء جديد لم يسبق إليه الآخرون في مجال العمل.

ويرى جبر (٢٠١٠، ٢١٧) أن أهم مؤشرات الأصالة لدى قادة المدارس تتمثل فيما يلي:

- يوظف الطرق غير المألوفة لأداء مهامه الوظيفية.
 - يزود العاملين معه بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم.
 - يتجنب تقليد الآخرين في إنجاز ما أكلف به من أعمال.
 - يحرص على عدم تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.
- واستخلص الباحث مجموعة من مؤشرات الأصالة لدى قادة المدارس، وتم إدراجها في أداة الدراسة الحالية، وتتمثل فيما يلي:

- يبحث عن الأفكار المبتكرة لتحسين أساليب العمل.
- غير تقليدي في طرح الأفكار المتعلقة بالعمل.
- يطرح أفكاراً عميقة حول العمل.
- يحرص على إنجاز أعماله بأسلوب مبتكر.
- يتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات.
- يشجع المعلمين على ابتكار أساليب جديدة في العمل.
- يستفيد من الأفكار ووجهات النظر المختلفة في إنتاج أفكار جديدة للعمل.
- يدعم الأفكار الجديدة البناءة التي يقدمها المعلمون.

٤- التحسس للمشكلات:

عرف أبو النصر (٢٠٠٤، ٧٥) التحسس للمشكلات بأنه "الإحساس المرهف ورؤية العديد من المشكلات في الوقت الواحد".

أما السويدان والعدلوني (٢٠٠٧، ٥٧) فيريان أن التحسس للمشكلات يعبر عن "القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، وملاحظة ما لا يلاحظه الآخرون فيها".

بينما يرى الجسار (٢٠١٤، ٣٥) أن التحسس للمشكلات يشير إلى "الإحساس المبكر بالمشكلات والاستشعار بما قبل حدوثها".

وحدد جبر (٢٠١٠، ٢١٨) أهم مؤشرات التحسس للمشكلات لدى قادة المدارس فيما يلي:

- يتمتع بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل وقوعها
 - لديه وعي بمواطن القصور المتعلقة بأنظمة العمل.
 - يُعد خططاً خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل.
 - يمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.
- وأضاف الذبياني وشريف (٢٠١٨، ٢٩) المؤشرات التالية لمهارة التحسس للمشكلات: إشراك المعلمين في حل المشكلات المهنية التي تواجههم، والقدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها والقدرة على التخطيط الفعلي لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها، ووضع خطط للمعلمين تركز على تنمية تفكيرهم الإبداعي في حل المشكلات.
- واستخلص الباحث مجموعة من مؤشرات التحسس للمشكلات لدى قادة المدارس، وتم إدراجها في أداة الدراسة الحالية، وتمثل فيما يلي:

- يتعامل مع جميع المشكلات المدرسية باهتمام مهما كانت صغيرة.
- يفهم مشكلات العمل جيداً.
- يتمتع بالقدرة على التنبؤ بالمشكلات المدرسية قبل وقوعها.
- لديه المهارات اللازمة لتحليل المشكلات فور وقوعها.
- يجمع البيانات الكاملة حول المشكلة قبل اتخاذ القرارات بشأنها.
- لديه مهارة في تطوير بدائل متعددة لحل المشكلات المدرسية.
- يتعامل مع المشكلات المدرسية وفقاً لمنهجية علمية.
- يُشرك المعلمين في إدارة المشكلات المدرسية.
- يستمع بعناية لآراء المعلمين حول المشكلة.
- يتجنب الإصرار على قبول فكرة واحدة لحل مشكلة.

سمات القائد المدرسي المبدع:

القائد المدرسي المبدع، هو الذي يجسد الإبداع في المدرسة ويدفعه ويحفز المعلمين والعاملين على أن يكونوا مبدعين، لذلك يجب أن تتوفر فيه مجموعة من السمات التي أشار حمادات (٢٠٠٨، ٣١٤) وإبراهيم (٢٠١٢، ٢١٨) إلى بعض منها فيما يلي: البصيرة الخلاقة التي تتمثل

في القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل، والثقة بالنفس وبالعاملين معه، والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير والتكيف معه، والمبادرة بطرح الأفكار والمقترحات الإبداعية، والفهم والوعي بطبيعة عمل المؤسسة، وامتلاك مهارات الاستفسار والملاحظة والتحليل، والقدرة على التخطيط الاستراتيجي، والنقد الذاتي.

وأورد ايفانز ورُسل (Evans & Russell, 2001,16) بعض الخصائص للمبدعين الإداريين، ومنها: القدرة على فهم نفسه وإمكاناته، وفهم احتياجات العاملين معه ودوافعهم الخاصة والتعرف على مواطن ضعفهم وكيفية تنميتها، والقدرة على تبني أساليب جديدة في إدارة العمل، وإعطاء الفرصة للعاملين للتعبير عن احتياجاتهم ورغباتهم، وامتلاك مهارات التواصل، وحسن الاستماع، وتبني اتجاهات إيجابية إبداعية.

والقادة المبدعون إدارياً كما أشار السكارنة (٢٠١١، ٦١) لديهم كفاءة في إدراك الواقع والتعامل معه، ويركزون حول المشكلات دون تشتيت، كما يتسمون بالتلقائية، ولديهم القدرة على التمييز بين الوسائل والغايات، ويتمتعون بحس الفكاهة والمرح، كما يتسمون بالإبداعية والأصالة في أفكارهم وسلوكهم الإداري.

وذكر حرير (٢٠١٣، ٣٥١) أن روبي (Robey) أورد عدداً من سمات القائد المبدع، والتي تتلخص في: الميل للفضول وحب الاستطلاع، والشعور بالرغبة في تطوير الوضع الراهن، ووضوح الرؤية، والالتزام بهدفٍ سامٍ، والتفاني في العمل، والقدرة على تقديم الأفكار، والمرونة في الأفكار والتنفيذ بطريقة لا تخل بالعمل ولا تصيبه بالجمود، والأصالة، أي التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والخروج عن المألوف في التفكير والتعبير، والحساسية تجاه المشكلات.

ووفقاً لنصر (٢٠٠٨، ١٩) فإن القائد التربوي المبدع إدارياً تكون لديه مجموعة من السمات والخصائص، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. يثق بنفسه وبقدرته على فهم ظواهر العمل وإمكانية التعامل معها.
٢. لديه خيال واسع ومميز.
٣. يمتلك مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي.
٤. لديه رؤية شمولية تساعد على الربط بين المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

٥. يمتلك رؤية نقدية هادفة للتجديد المستمر.
 ٦. يتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات.
 ٧. يدير العمل من خلال فرق العمل المحفزة والمدارة ذاتياً، مع الحرص على التمكين الفاعل للعاملين ضمن هذه الفرق.
 ٨. لديه القدرة على إدارة المنافسة داخل المؤسسة وخارجها.
 ٩. يستطيع إعادة صياغة الأفكار بطرق مبتكرة ومميزة، أو تقديم أفكار جديدة خلال فترة قصيرة، كما يمكنه إيجاد علاقات جديدة بين الأفكار والحقائق.
 ١٠. يحرص على البحث عن أفكار جديدة لمواجهة مشكلات العمل.
 ١١. يفوض الأعمال الروتينية، ويعطي العاملين قدراً من الحرية التي تشجعهم على الإبداع في العمل.
 ١٢. الأصالة في التفكير، والقدرة على إنتاج قدر كبير من الأفكار الإبداعية للنهوض بالعمل.
 ١٣. يشجع العاملين، ويكتشف نقاط ضعفهم ويقومها بطرق إيجابية، ويتجنب تصيد أخطائهم.
 ١٤. يتعامل بمهارة عالية مع مصادر ضغوط العمل ويتكيف معها.
- يتضح مما سبق، أن القائد الإداري المبدع، هو القائد الذي يحرر نفسه وسلوكه الإداري من الجمود، ومن القيود والأفكار التقليدية والروتينية التي تحد من قدرته وقدرة العاملين معه في المدرسة على الإبداع والتطوير، ويشجع ويحفز ويدير العمل بمرونة وثقة ومهارة، ولديه الدافعية لاكتساب الخبرة والمهارة اللازمة للتعامل بفاعلية مع المستجدات والتغيرات المستمرة في بيئة العمل، ويجتهد في تطوير أساليب أداء العمل من خلال الأفكار الأصيلة غير التقليدية، ويمتلك رؤية شمولية حول العمل ومشاكله، وكيفية التعامل مع هذه المشاكل، وابتكار الحلول المناسبة لها.

دور قادة المدارس في تنمية الإبداع الإداري في مدارسهم:

يُعد القادة في المؤسسات التربوية من أهم عناصر نجاحها وتحقيق أهدافها الإبداعية، حيث يقع على عاتقهم مسؤوليات كبيرة لضمان جودة العمل وتطوره وتنمية العاملين فيها وإشراكهم في إدارتها وحمل هويتها والولاء لها، وهذا يتطلب منهم أن يكونوا قادة مبدعين، وأن يقوموا بأدوار فاعلة في تنمية الإبداع لدى العاملين معهم، وفي هذا الصدد يرى حمادات (٢٠٠٨، ٣٢٢) أن

تنمية الإبداع في المؤسسات التعليمية تتطلب من القادة توفير بيئة محفزة ودافعة للإبداع، وإشراك المعلمين والعاملين في المدرسة في الجمعيات العلمية والمؤتمرات والندوات، وتهيئة فرص تواصل بينهم وبين المبدعين في المؤسسات التعليمية المحلية والخارجية، وتوفير أنظمة حوافز ومكافآت تشجيعية، وتقدير الأفكار الإبداعية وأصحابها.

ويؤكد العجلة (٢٠٠٩، ٤٩) أنه يمكن تنمية الإبداع في المؤسسات التربوية من خلال بعض الاستراتيجيات والأساليب، مثل: تشجيع العاملين على التعبير عن أفكارهم بحرية، وتشجيعهم على المخاطرة والتجريب وتطوير أفكارهم ومهاراتهم الإبداعية، واستخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم، وحثهم على التفاعل مع الآخرين خارج المؤسسة، وتشجيعهم على التنافس الفعال، والمرونة في الإشراف والتوجيه، وتحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي الآخر، والتخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تعيق تطبيق الأفكار والإبداع، مع إشراك المعلمين والعاملين في اتخاذ القرار.

وأشار الجسار (٢٠١٤، ٣٩) إلى بعض الأدوار التي يجب أن يؤديها قادة المدارس لتنمية الإبداع الإداري في مدارسهم، ومع معلمهم، ومن أهمها:

١. أن يكون قائد المدرسة إيجابياً، وقدوة للمعلمين في التفكير الإبداعي.
٢. إتاحة الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم وإبراز مقترحاتهم، والاهتمام بأفكارهم وتشجيعها ودراستها.
٣. تجنب الإجراءات التقليدية والأنظمة واللوائح الجامدة التي تعيق تقبل وتطبيق الأفكار الجديدة.
٤. تدريب المعلمين على استخدام الأساليب الحديثة في حل ومعالجة المشكلات المدرسية.
٥. وضع نظام حوافز لمكافأة المعلمين المتميزين والمبدعين.

كما يمكن لقادة المدارس تنمية الإبداع الإداري لدى المعلمين والعاملين في المدرسة من خلال بعض الإجراءات والأساليب، والتي حددها الحارثي (٢٠١٦، ٥١) فيما يلي:

١. تحمل المسؤولية الشخصية عن تطوير مناخ مشجع على الإبداع، مع ترجمة الأفكار المبتكرة إلى درجة من الممارسة العملية المفيدة.
٢. بحث سبل جديدة لتشجيع المعلمين والعاملين على الإبداع.

٣. يهيئ مهاماً تمثل تحدياً وتغرس فيهم الاستمتاع والشعور بالإنجاز والتقدم الوظيفي.
٤. تخصيص موارد ووقتٍ كافٍ للإبداع.
٥. إدراك الفروق الفردية ونقاط القوة والضعف لدى المعلمين والعاملين، وتوظيفها في تصميم مهام العمل وتوزيعها.
٦. تشجيع المعلمين على السلوكيات المرنة التي تقوم على المشاركة والتعاون وروح الفريق. يتضح مما سبق أنه يمكن تنمية الإبداع الإداري في البيئة المدرسية من خلال العديد من الأساليب والأدوار، ويُعد دور قادة المدارس في هذا الجانب من أهمها، حيث يجب عليهم تشجيع الإبداع في مدارسهم، وتبني الأفكار الإبداعية والمبدعين، وإشراك المعلمين والعاملين في صياغة الأهداف واتخاذ القرارات وتنفيذ خطط العمل من خلال فرق العمل، إضافة إلى تدريبهم على الأفكار الإبداعية وتطويرها، وتنمية المهارات الإبداعية لديهم.

معوقات الإبداع الإداري:

توجد العديد من المعوقات التي تحد من قدرة القادة والعاملين على الإبداع الإداري في المؤسسات المختلفة، وقد حدد السويدان والعدلوني (٢٠٠٧، ٨٧) أهم معوقات الإبداع المتعلقة بيئة العمل الإداري في جميع المؤسسات فيما يلي:

١. جو الإدارة السلبي، والتضييق على العاملين، البيروقراطية في اتخاذ القرارات.
٢. الأهداف غير الطموحة للمؤسسة.
٣. عدم كفاية الموارد والمصادر، والضغط الزمني وقيود الوقت.
٤. التركيز على المحافظة على الوضع القائم، دون وجود رؤى مستقبلية أو خطط طويلة المدى.
٥. معارضة الأفكار الجديدة والهجوم على أصحابها.
٦. عدم وجود أنظمة جيدة لاكتشاف المبدعين.
٧. عدم وجود مكافآت أو تسهيلات لتحفيز المبدعين.
٨. الجمود في تقسيم العمل، والسياسات النمطية في إدارته.
٩. الرقابة الدقيقة والتنظيم الرسمي.

وأما على مستوى المؤسسات التعليمية، فقد صنف حمادات (٢٠٠٨، ٣١٦) والعجلة (٢٠٠٩، ٤٥) والتركي وبجيت وطيب (٢٠١٧، ٦) معوقات الإبداع الإداري إلى ثلاثة أنواع رئيسة، هي:

١- المعوقات الشخصية:

وترتبط هذه المعوقات بتكوين شخصية الفرد؛ حيث أشار حمادات (٢٠٠٨، ٣١٦) إلى السمات الشخصية للقائد قد تكون إيجابية فتدفعه للإبداع، أو تكون سلبية فتحد من قدرة العاملين معه على الإبداع، أو من قبول التغييرات والتفاعل مع التطورات، وتتضمن كذلك ضعف ثقة بعض القيادات التعليمية بنفسها، والتي قد تنعكس على العاملين وتفاعلهم وإبداعهم.

ويرى العجلة (٢٠٠٩، ٤٤) أن المعوقات الشخصية تتأصل في الفرد بفعل خبرته الذاتية مع محيطه الأسري والمدرسي والاجتماعي، ومن أهمها: ضعف الثقة بالنفس، والخوف من الفشل، والخوف من المخاطرة، وضعف القدرة على التحدي، ووجود قواعد وأنظمة ذهنية لديهم تجعلهم يميلون لاستخدام الحلول المعتادة للمشاكل، أو بمعنى آخر الحرص على المألوف، ودعم مدخل الحل الوحيد الصحيح دون البحث عن حلول أخرى تكون أكثر إبداعاً، إضافة إلى إصدار الأحكام بدلاً من توليد الأفكار أو التقييم المتسرع للأفكار، وإنكار الإبداع، وكبت الأفكار الجديدة، والإشباع المعلوماتي الذي يحير الفرد ويقلل قدرته على اتخاذ القرارات، والإجهاد الزائد.

وحددت نوف الحضرمي (٢٠١٧، ٨٨) أهم المعوقات الشخصية للإبداع الإداري لدى قادة المدارس في المملكة العربية السعودية في: الاعتماد على الخبرة الشخصية في تقييم الأفكار الجديدة، وتفضيل قادة المدارس للقرارات مضمونة النتائج على حساب الإبداع، والتبعية في التفكير، وضعف الانتماء إلى الوظيفة وحب المهنة، وغياب روح المبادرة، والخوف من الفشل في تحقيق الأهداف، والتسرع في إيجاد حلول للمشكلات، وتمسك قيادة المدرسة بالأنماط الإدارية التقليدية المقاومة للإبداع الإداري، والتردد في اتخاذ القرار، وضعف القدرة على التذكر والتصور والتخيل.

وأضافت نتائج دراسة سهير العتيبي (٢٠١٨، ٢٠٦) عدداً من المعوقات الشخصية للإبداع الإداري لدى قادة المدارس في المملكة، وأهمها: الرؤية غير الدقيقة لمشكلات العمل المدرسي،

وإتباع أساليب تفكير تقليدية في إدارة العمل، وإهمال الاقتراحات الإبداعية من المعلمين العاملين في المدرسة، وضعف القدرة على التقييم الذاتي للأداء.

٢- المعوقات التنظيمية:

تُعد المعوقات التنظيمية من أكثر معوقات الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، حيث أشار حمادات (٢٠٠٨، ٣١٦) إلى أن السياسات والأهداف والإجراءات والهيكل التنظيمي والفلسفة الإدارية، ونمط القيادة، ونظم الاتصال المستخدمة، وسوء المناخ التنظيمي، والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة من العاملين، وازدواجية المعايير المتبعة في الإدارة والقيادة، وغيرها من الجوانب التنظيمية التي قد تكون جامدة للدرجة التي تعيق الإبداع في المؤسسة التعليمية.

وقد حدد التركي وبخيت وطيب (٢٠١٧، ٦) أهم المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية فيما يلي:

- مقاومة الجهات الإدارية للتغيير، أو جمود الإدارة التي لا تقبل بالتغيير في أساليب العمل واللوائح والقوانين، وتعتبر ذلك مغايراً للمألوف.
 - الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات، حيث تقتصر الرقابة الإدارية في بعض المؤسسات على مراقبة التزام الإدارة بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المرصودة.
 - سوء المناخ التنظيمي، ويتمثل في نمط الإشراف، ونظم الحوافز، والتقييم، وأسس الترقية، والمناخ التنظيمي غير الصحي الذي يُجذب طاقات الأفراد الإبداعية ويحجمها.
 - عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة، فالقائد الذي لا يعتبر نجاح موظفيه تفوقاً للمؤسسة ككل، ويحرص فقط على التفتيش عن نقاط الضعف، هو قائد لا يؤهل المنظمة للنجاح.
- وأظهرت نتائج نوف الحضرمي (٢٠١٨، ٨٦) عدداً من المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري لدى قادة المدارس في المملكة، وأهمها: كثرة العمل المطلوب إنجازه مما يقلل من فرص الإبداع الإداري، وعدم وجود قسم متخصص في إدارة التعليم يهتم بالإبداع الإداري، والافتقار إلى القيادات المؤهلة لدعم بيئة الإبداع في إدارة التعليم، والازدواجية في إصدار التعليمات من قبل الجهات العليا، وعدم كفاية الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس.

كما أسفرت نتائج دراسة سهير العتيبي (٢٠١٨، ٢٠٢٣) عن المعوقات التنظيمية التالية للإبداع الإداري لدى قادة المدارس في المملكة: ضعف البرامج التدريبية المخصصة في الإبداع الإداري، الصراع التنظيمي بين المعلمين والذي يزيد من مقاومتهم للتغيير، واهتمام إدارة التعليم بالجانب التنظيمي على حساب الجانب الإبداعي، والقصور في استخدام أسلوب فرق العمل بما يحقق الإبداع الإداري، وضعف أنظمة الحوافز.

٣- المعوقات الاجتماعية والثقافية:

يرى حمادات (٢٠٠٨، ٣١٧) أن المعوقات الاجتماعية والثقافية للإبداع الإداري تتضمن كل الجوانب الاجتماعية التي ترتبط بسياسة التعليم، وعادات المجتمع، والقيم الاجتماعية السائدة، والتي قد تقف حائلاً دون القدرة على التغيير، أو تنفيذ خطط التطوير الإبداعي؛ فالإبداع يعني وجود فرص التجريب والتفكير غير المألوف، مما يعني أنه قد يتعارض مع بعض القيم أو الأفكار الاجتماعية السائدة في المؤسسة التعليمية، مما ينشأ معه مقاومة للتغيير.

وأضاف البدراني (٢٠١١، ٦٦-٨٥) بعض المعوقات المادية التي تحد من قدرة قادة المدارس على الإبداع الإداري، وأهمها: ضعف التمويل، وقلة لتجهيزات، وعدم مطابقة المباني المدرسية للمواصفات المطلوبة، وكثرة أعداد الطلاب. ويمكن التغلب على كثير من معوقات الإبداع الإداري في المدارس من خلال تخصيص ميزانية للأنشطة الإبداعية، ومنح قادة المدارس مزيداً من الصلاحيات، ووضع نظام للحوافز للقادة المبدعين، وإتاحة الفرصة لهم لصنع القرارات الوزارية المتعلقة بالعمل المدرسي، وتصميم برامج تدريبية تهتم بالإبداع الإداري، وتبني الإبداع الإداري من الإدارة العليا، وتضمن الإبداع الإداري ضمن تقييم الأداء الوظيفي لقادة المدارس.

يتبين مما سبق أن هناك معوقات تحد من الإبداع الإداري في المدارس، وأن هذه المعوقات قد ترجع إلى السمات الشخصية للقادة والمعلمين، أو لجمود لتنظيمات الإدارية وانخفاض مرونتها وضعف تبني الإدارة العليا للإبداع، فضلاً عن انخفاض الصلاحيات المتاحة لقادة المدارس، وقلة التمويل وزيادة الضغوط الإدارية والمادية والاجتماعية عليهم، وهو ما يتطلب من إدارات التعليم إعادة النظر في هذه المعوقات في ضوء دراسات استقصائية علمية لمعرفة الأسباب الفعلية، ووضع الحلول الإبداعية للتخلص منها في الواقع الحالي وتفاديها في المستقبل.

ثانياً الدراسات السابقة

يستعرض هذا القسم الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة، حيث تم عرضها في محورين وفقاً لتسلسلها التاريخي من الأقدم للأحدث، وتناول عرض كل دراسة هدفها الرئيس، ومنهجها، وأدواتها وعينتها، وأهم نتائجها، كما تم عرض الدراسات الأجنبية والعربية في سياق واحد لضمان الوحدة الموضوعية لكل محور، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي في المدارس:

أجرى القويدر (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس الكرك بالأردن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، باستخدام استبانتين لاتخاذ القرار والالتزام التنظيمي، تم تطبيقهما على (١٩٩) مدير ومديرة مدرسة حكومية، وقد توصلت النتائج إلى أن مستوى كل من المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي كان بدرجة مرتفعة، مع وجود علاقة دالة إحصائية موجبة بينهما، وعدم وجود فروق تعزى لاختلاف الجنس أو المؤهل أو الخبرة.

وأجرى الغامدي (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وتمثلت الأداة في استبانة طبقت على عينة مكونة من (٣٢٥) معلماً. وأظهرت النتائج أن الأنماط القيادية السائدة جاءت على الترتيب التالي: قيادة الفريق، القيادة المتأرجحة، القيادة الاجتماعية، القيادة الأبوية، القيادة المتسلطة، السلبية، والمتقلبة. وأن مستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الالتزام التنظيمي وأنماط "الاجتماعية والمتأرجحة وقيادة الفريق"، بينما كانت العلاقة سلبية مع القيادة المتسلطة والسلبية، ولا توجد فروق تعزى لمتغيرات: المؤهل التعليمي، ونوعه، وعدد سنوات الخبرة.

وسعت دراسة الشهراني (٢٠١٣) إلى تحديد الأنماط القيادية الممارسة لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بيشة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (٢٤٠) معلماً. وتوصلت الدراسة إلى مديري المدارس يمارسون الأنماط القيادية بدرجة كبيرة، جاء في مقدمتها النمط الإخباري، كما أن مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (المدرسة، العمل التدريسي، مهنة التعليم، الزملاء)

كان بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية والالتزام التنظيمي للمعلمين، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لاختلاف المؤهل أو الخبرة في التدريس أو عدد الدورات التدريبية.

وهدفت دراسة الضمور (٢٠١٤) إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء بالأردن وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (٥٠٨) معلم ومعلمة من مدارس التعليم العام في جميع التخصصات، وقد توصلت الدراسة إلى سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي في المرتبة الأولى، ثم النمط الديمقراطي، وأخيراً النمط الترسلّي. كما أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين كان مرتفعاً، مع وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس والالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

كما هدفت دراسة مريم الزهراني (٢٠١٤) إلى التعرف على علاقة القيادة الإبداعية للمديرات بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأنواعه المسحي والمقارن والارتباطي والتنبؤي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (٤٥) مديرة، و(٣٠٠) معلمة، وأظهرت النتائج أن المديرات يمارسن القيادة الإبداعية بدرجة كبيرة، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات كان بدرجة كبيرة جداً، مع وجود علاقة ارتباطية دالة وموجبة بين ممارسة المديرات للقيادة الإبداعية والالتزام التنظيمي للمعلمات.

وأجرى العبد اللطيف (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى الكشف عن الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بالأحساء وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، انطلاقاً من نموذج جوبا في تصنيف الأنماط الإدارية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (٢٣٢) معلماً من المدارس الثانوية بمدية الأحساء. وتوصلت الدراسة إلى أن الأنماط الإدارية الثلاثة (التنظيمي، والشخصي، والتوافقي) تُمارس من قبل مديري المدارس بدرجة عالية، كما جاء مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بالأحساء بدرجة عالية، مع وجود علاقة ارتباطية دالة وموجبة بين الأنماط الإدارية الثلاثة والالتزام التنظيمي للمعلمين.

وهدفت دراسة القحطاني (٢٠١٥) إلى التعرف على تصورات مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت لرضاهم الوظيفي ومستوى التزامهم التنظيمي وعلاقتها بممارسات مديري المناطق التعليمية إدارة الموارد البشرية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، باستخدام ثلاث استبانات للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، تم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٨١) مدير مدرسة حكومية، وقد أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس كان بدرجة متوسطة، بينما كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية أقل من المتوسط؛ وكما أظهرت النتائج أنه يمكن التنبؤ من خلال ممارسات الموارد البشرية لمديري المناطق التعليمية بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لمدير المدارس.

كما أجرت ناهد علي (٢٠١٥) دراسة للتعرف على دور القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (١٩٩) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق القيادة التحويلية كان متوسطاً، وكذلك مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لاختلاف المؤهل لصالح الحاصلين على ماجستير فأعلى، بينما لم توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة.

وحاولت دراسة بدرية المسرورية (٢٠١٦) الكشف عن العلاقة بين المناخ المدرسي والالتزام التنظيمي لدى معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة مسقط، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأدوات في مقياسين للمناخ المدرسي والالتزام التنظيمي تم تطبيقهما على عينة عشوائية مكونة من (٤٠٠) معلم ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المناخ المدرسي بأبعاده كان إيجابياً بدرجة كبيرة، كما أن مستوى الالتزام التنظيمي كان كبيراً في الدرجة الكلية وفي بُعديّ (العاطفي، والمعياري)، ومتوسطاً في بعد الالتزام المستمر، كما وجدت علاقة إيجابية طردية متوسطة بين المناخ المدرسي والالتزام التنظيمي، وكذلك وجدت فروق في بعدي الالتزام العاطفي والمعياري تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة من ١٥ سنة فأكثر.

وهدفت دراسة (Tentama&Pranungsari,2016) إلى التعرف على دور دافعية العمل والرضا الوظيفي للمعلمين في أندونيسيا على التزامهم التنظيمي، وقد استخدم الباحثان لجمع البيانات

مقاييس دافعية العمل والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وطبقت الدراسة على عينة قصدية مكونة من (٣٠) معلماً من العاملين في مدارس غير العاديين في جاكرتا. وقد توصلت نتائج الدراسة أن دافعية العمل أكثر تأثيراً على الالتزام التنظيمي للمعلمين مقارنة بالرضا الوظيفي.

واستقصت دراسة الشهراني (٢٠١٦) درجة تحقق الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية للبنين في محافظة ببشة، حيث اتبعت المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (٢٩٥) معلماً ومديراً للمدارس الابتدائية، وقد أظهرت النتائج أن درجة تحقق الالتزام التنظيمي في درجته الكلية وأبعاده الفرعية الثلاثة (الولاء التنظيمي، الرغبة في الاستمرار في العمل، والمسؤولية تجاه جهة العمل) كان بدرجة عالية، مع عدم وجود فروق تعزى لاختلاف الوظيفة أو عدد سنوات الخبرة.

وسعت دراسة ياسمين الدجاني (٢٠١٨) للتعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان بالأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام استبانتين للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وطبقت على عينة طبقية منتظمة مكونة من (٣٧٠) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية كانت متوسطة، كما وجد أن مستوى الالتزام التنظيمي في أبعاده الثلاثة (الاتجاهي، والاستمراري، والمسؤولية تجاه المدرسة) كان متوسطاً، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة بينهما، كما وجدت فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة لصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر، بينما لم توجد فروق تعزى لاختلاف متغيري الجنس أو المؤهل العلمي.

وهدفت دراسة سمها الحربي (٢٠١٨) إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة المتوسطة "تطوير" بمدينة نبوك للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأداة في استبانة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (١٠٥) معلمة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أن ممارسة القيادة الخادمة جاءت بدرجة كبيرة، وكذلك مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات كان بدرجة كبيرة، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بينهما، وعدم وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيري التخصص وعدد سنوات الخبرة.

وأجرى (Erdogan&Cavli,2019) لتحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس التابعة لوزارة التربية الوطنية في تركيا، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في مقياس ألن وماير للالتزام التنظيمي، وتم تطبيقه على عينة مكونة من (٢٠٢) معلماً منهم (١٠١) من معلمي التربية البدنية، و(١٠١) من معلمي الصف. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (المعياري، والعاطفي، والمستمر) كان مرتفعاً، وهو أعلى لدى معلمي الصف عنه لدى معلمي التربية البدنية، كما وجدت فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة لصالح المعلمين الأقل خبرة، وكذلك وجود فروق تعزى لاختلاف المنطقة لصالح المعلمين العاملين في المدن، وعدم وجود فروق تعزى لاختلاف العمر أو الحالة الاجتماعية.

واستكشفت دراسة (Bibi; Khalid& Hussain, 2019) مدى وجود علاقة بين الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية الخاصة بباكستان، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في مقياس تم تطبيقه على عينة مكونة من (٨٥) معلماً للتربية الخاصة بمنطقة البنجاب، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي في أبعاده الثلاثة (المعياري، والعاطفي، والمستمر) كان جيداً، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي وكل من الالتزام العاطفي والمعياري، بينما لا توجد علاقة دالة بالالتزام التنظيمي المستمر.

وهدفت دراسة العازمي (٢٠١٩) إلى التعرف على أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على الالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري مدارس التعليم العام بالكويت من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانتين تم تطبيقهما على عينة عشوائية مكونة من (٧٤٢) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى الالتزام التنظيمي كانا بدرجة كبيرة لدى قادة المدارس، مع وجود أثر دال إحصائياً لممارسة الإدارة بالتجوال على مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة.

وسعت دراسة السحيمات والجعفره (٢٠١٩) إلى التعرف على مستوى كل من المساءلة التربوية والالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس بالأردن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانتين تم تطبيقهما على عينة عشوائية مكونة من (٢٢٥) مدير ومديرة للمدارس الحكومية بمحافظة الكرك، وأظهرت النتائج أن مستوى المساءلة التربوية والالتزام التنظيمي كان متوسطاً لدى

مديري المدارس، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة بينهما، وعدم وجود فروق تعزى لاختلاف المؤهل، بينما وجدت فروق تعزى للنوع لصالح الإناث، وللخبرة لصالح فئة الخبرة من ١٠ سنوات فأكثر.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري في المدارس:

سعت دراسة إبراهيم (٢٠١٢) إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الثانوية في محافظة عدن من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (٤٠) مدير و(٢٠٠) معلم ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة المديرين لمهارات الإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات: الوظيفة، والمؤهل العلمي والخبرة العملية، كما أبرزت الدراسة مجموعة الصعوبات التي تعيق مديري المدارس من ممارسة مهارات الإبداع الإداري، وأهمها: مركزية وضع الخطط المدرسية، وضعف الدعم والحوافز المادية والمعنوية، وقلة البرامج التدريبية الخاصة بالأساليب الحديثة المرتبطة بالإبداع الإداري وتنمية التفكير الإبداعي لديهم.

وأجرى الحارثي (٢٠١٤) دراسة لتقصي واقع ممارسة مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان للإبداع الإداري، ووضع تصور مقترح لتطويره، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٠٧) مدير ومديرة من مديري مدارس التعليم الأساسي، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ممارسة المديرين للإبداع الإداري في محورين المتعلقين بالبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة جاءت بدرجة متوسطة، مع عدم وجود فروق بين متوسطات عينة الدراسة في تقدير هذه الممارسات تعزى لاختلاف النوع الاجتماعي، أو الخبرة، أو المؤهل العلمي. وفي ضوء النتائج، تم وضع تصور مقترح لتفعيل الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم الأساسي.

وهدفت دراسة نوف العجمي (٢٠١٦) إلى التعرف على العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الرياض، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، باستخدام استبانة لجمع المعلومات تم تطبيقها على عينة مكونة من (٤٩) مديرة مدرسة. وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى عينة الدراسة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من مستوى

الولاء التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لصالح ذوات سنوات الخبرة الأكثر، والحاصلات على أكبر عدد من الدورات التدريبية.

وسعت دراسة أريج التويجري (٢٠١٦) إلى الكشف عن درجة التمكن الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام استبانة لجمع المعلومات تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (١٠٦) مديرة مدرسة ثانوية، وقد توصلت الدراسة إلى أن كلاً من التمكن الإداري والإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية قد جاء بدرجة كبيرة، مع وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة بين جميع مجالات محور التمكن الإداري والإبداع الإداري ككل، باستثناء مجال فرق العمل، ومجال روح المحازفة من محور الإبداع الإداري.

كما سعت دراسة (Toytok,2016) إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع الإداري والإجتهاد التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات من عينة قدرها (٥١٣) معلماً من مدارس التعليم العام في مقاطعة كوكاسينان بمدينة قيصري التركية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية بين الإبداع الإداري والإجتهاد التنظيمي، وهو ما يعني أنه كلما زاد الإبداع الإداري قل الإجتهاد التنظيمي، والعكس بالعكس.

وأجرى العنزي (Alanezi,2016) دراسة للكشف عن العلاقة بين القيادة التشاركية والإبداع الإداري في المدارس الكويتية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (٦٣٦) معلماً ومعلمة. وقد وجد أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية والإبداع الإداري كانا مرتفعين على حد سواء، مع وجود علاقة ارتباطية دالة وموجبة بين ممارسة القيادة التشاركية من قبل القادة والإبداع الإداري لدى المعلمين، وبذلك فإن المستوى العالي للإبداع الإداري لدى المعلمين يمكن أن يُعزى إلى ممارسة القيادة التشاركية من قبل قادة المدارس.

وحاولت دراسة (Heibenberger,2016) تقصي مستوى الإبداع لدى قادة المدارس الابتدائية في النمسا وعلاقته بالبيئة المدرسية الإبداعية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام استبانة لجمع المعلومات تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (٦٥٨) قائداً من قادة المدارس الابتدائية، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن مستوى الإبداع لدى قادة المدارس كان متوسطاً، وكذلك كان تقييمهم لبيئات مدارسهم متوسطاً، مع وجود علاقة ارتباطية دالة وموجبة بين الإبداع لدى قادة المدارس ومستوى الإبداع في مدارسهم.

وأجرى غوانمة (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج البحث الوصفي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (٢٥٢) قائدا وقائدة من جميع مراحل التعليم بمنطقة حائل، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة في الدرجة الكلية وفي المحاور الفرعية (القابلية للتغيير، حل المشكلات، وروح المجازفة)، بينما ظهرت أساليب إدارة الصراع التنظيمي بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في تقدير مستوى الإبداع الإداري تعزي لمتغيري الجنس، والمنطقة التعليمية، بينما وجدت فروق تعزي لاختلاف المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على الدراسات العليا، وفروق تعزي لاختلاف الخبرة لصالح فئة الخبرة من (١٠) سنوات فأكثر. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين أبعاد الإبداع الإداري، وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

واستقصت دراسة المصاروة والمصاروة (٢٠١٧) درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد بالأردن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام استبانة لجمع البيانات تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (٧٦٢) معلما ومعلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزي لاختلاف الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

وهدف دراسة نوف الحضرمي (٢٠١٧) إلى التعرف على المعوقات التنظيمية والشخصية والثقافية والاجتماعية للإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك و لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت الباحثة على الاستبانة لجمع البيانات، وقد طبقت الدراسة على مجتمع الدراسة المكون من (٣٢) مديرة، وقد أظهرت النتائج أن معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس كان بدرجة متوسطة في الدرجة العامة والمحاور الفرعية، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات تُعزي لاختلاف عدد سنوات الخدمة.

وأما دراسة وفاء الفواز (٢٠١٨) فقد حاولت التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الابتدائية ومعوقاته، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٣) قائدة من قائدات المدارس الابتدائية في مدينة الخرج بمنطقة الرياض، وقد أظهرت

نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس كان بدرجة عالية، مع وجود معوقات فنية وبيئية وإدارية تحد من الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الابتدائية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات عينة الدراسة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية.

وسعت دراسة الخصاونة (٢٠١٩) إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانتيين لجمع المعلومات تم تطبيقهما على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٢٦) معلماً ومعلمة، وكشفت النتائج أن ممارسة قادة المدارس لكل من القيادة التشاركية والإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة، مع عدم وجود فروق تعزى لاختلاف الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في التدريس، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري.

واستكشفت دراسة الدعجاني (٢٠١٩) العلاقة بين درجة استخدام الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة العقيق، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، باستخدام استبانة تم تطبيقها على مجتمع الدراسة المكون من (٢٩) قائداً، وعينة عشوائية طبقية مكونة من (٢٢١) معلماً. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية جاء بدرجة متوسطة، وأما الإبداع الإداري ككل وأبعاده (الطلاقة، الأصالة، المرونة، المحافظة على الاتجاه) فقد جاءت بدرجة كبيرة، وظهر بُعد الحساسية للمشكلات بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة ارتباطية دالة وموجبة بين المتغيرين، ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة على محور الإبداع الإداري تُعزى لمتغيرات: المرحلة الدراسية، التخصص، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

كما أجرى المطيري (٢٠١٩) دراسة للتعرف على درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة الإبداع الإداري ومقياس دافعية الإنجاز، وتم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٦٤٢) معلماً بمدارس محافظة الجهراء. وأظهرت النتائج أن درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس كانت متوسطة، وكذلك مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين كان

متوسطاً، مع عدم وجود فروق تعزى لمتغيري الخبرة والمرحلة التعليمية، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير المؤهل، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة وموجبة بين المتغيرين.

التعليق على الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات السابقة في محورين، وفيما يلي التعليق على دراسات كل محور على حده، ثم الافادة من دراسات المحورين:

التعليق على دراسات المحور الأول:

تم عرض سبع عشرة دراسة أجريت خلال الفترة ما بين (٢٠٠٧ - ٢٠١٩)، منها أربع عشرة دراسة عربية، وثلاث دراسات أجنبية، ركزت في هدفها الرئيس على الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مثل دراسات الشهراني (٢٠١٦) و(Erdogan&Cavli,2019)، كما سعت بعض الدراسات لاستكشاف العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي وبعض الأبعاد الأخرى، مثل دراسات (الغامدي، ٢٠١٠؛ الشهراني، ٢٠١٣؛ الضمور، ٢٠١٤؛ عبداللطيف، ٢٠١٥) التي هدفت للتعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية أو الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي، وسعت بعض الدراسات للتعرف على العلاقة بين النماذج القيادية، والالتزام التنظيمي دراسة مريم الزهراني (٢٠١٤) للكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية والالتزام التنظيمي، ودراسة ناهد علي (٢٠١٥) التي تناولت دور القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي، ودراسة ياسمين الدجاني (٢٠١٨) التي درست العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، ودراسة سمها الحربي (٢٠١٨) التي اهتمت بعلاقة القيادة الخادمة بالالتزام التنظيمي. بينما استقصت بعض الدراسات علاقة الالتزام التنظيمي ببعض المتغيرات كدراسة بدرية المسرورية (٢٠١٦) التي استقصت العلاقة بين المناخ المدرسي والالتزام التنظيمي، ودراسة (Tentama&Pranungsari,2016) التي سعت للتعرف على دور دافعية العمل والرضا الوظيفي للمعلمين على التزامهم التنظيمي، ودراسة (Bibi; Khalid& Hussain, 2019) التي سعت للكشف عن علاقة الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي. وبذلك يتضح أن الدراسة الحالية تتفق مع دراسات هذا المحور في هدفها الرئيس المتعلق بتحديد مستوى الالتزام التنظيمي لكن مع تركيز الدراسة الحالية على قادة المدارس بينما دراسات المحور ركزت على قياس الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، ما عدا دراسات (القويدر، ٢٠٠٧؛ القحطاني، ٢٠١٥؛ العاومي، ٢٠١٩؛ السحيمات والجعافرة، ٢٠١٩)

التي قاست الالتزام التنظيمي لدى قادة المدارس أو جميع العاملين في المدرسة بما فيهم القادة، إضافة إلى اختلاف الدراسة الحالية مع دراسات المحور في الأهداف الفرعية والمتغير الآخر.

ومن حيث المنهج؛ فإن جميع دراسات هذا المحور قد اتبعت المنهج الوصفي بطرقه المختلفة (التحليلية، المسحي، الارتباطي والتنبؤي)، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي. كما تتفق مع معظم دراسات هذا المحور في استخدام استبانة أو مقياس لجمع البيانات المتعلقة بالالتزام التنظيمي، كذلك تتفق معها جميعاً في العينة المكونة من المعلمين، ماعدا دراسات (القويدر، ٢٠٠٧؛ مريم الزهراني، ٢٠١٤؛ القحطاني، ٢٠١٥؛ السحيمات والجعافرة، ٢٠١٩) التي أضفت القادة مع المعلمين ضمن العينة أو اقتصرت على عينة من قادة المدارس. وتعد دراسات (الشهري، ٢٠١٣؛ بدرية المسروبية، ٢٠١٦؛ سمها الحربي، ٢٠١٨) الأقرب للدراسة الحالية من حيث العينة المتمثلة في معلمي المرحلة المتوسطة، بينما طبقت الدراسات الأخرى على معلمي المراحل التعليمية الأخرى، أو على عينات من جميع المراحل معاً.

التعليق على دراسات المحور الثاني:

عرض المحور الثاني أربع عشرة دراسة أجريت خلال الفترة ما بين (٢٠١٢ - ٢٠١٩)، منها أحد عشر دراسة عربية، وثلاث دراسات أجنبية، تناولت متغير الإبداع الإداري في المدارس، سواء من خلال قياسه مباشرة كما في دراسات (إبراهيم، ٢٠١٢؛ الحارثي، ٢٠١٤؛ المصاروة والمصاروة، ٢٠١٧؛ وفاء الفواز، ٢٠١٨)، أو التعرف على معوقاته كما في دراسة نوف الحضرمي (٢٠١٧)، أو من خلال التعرف على واقعه وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى، مثل: الولاء التنظيمي، التمكين الإداري، الإجهاد التنظيمي، البيئة الإبداعية بالمدرسة، الإدارة الإلكترونية، دافعية الإنجاز، القيادة التشاركية (نوف العجمي، ٢٠١٦؛ أريج التويجري، ٢٠١٦؛ Toytok, 2016؛ Heibenberger, 2016؛ الخصاونة، الدعجاني، ٢٠١٩؛ المطيري، ٢٠١٩)، ويلاحظ على دراسات هذا المحور تنوع أهدافها، وتتفق معها الدراسة الحالية في تناولها لمتغير الإبداع الإداري في المدارس.

وأما من حيث المنهج والأداة، فإن الدراسة الحالية تتفق مع جميع دراسات هذا المحور في اتباع المنهج الوصفي، وفي استخدام الاستبانة لجمع البيانات.

كما تتفق مع دراسات (إبراهيم، ٢٠١٢؛ Toytok, 2016؛ العنزي، ٢٠١٦؛ المصاروة والمصاروة، ٢٠١٧؛ الخصاونة، ٢٠١٩؛ المطيري، ٢٠١٩) في العينة المتمثلة في المعلمين، في حين طبقت باقي دراسات المحور على قادة المدارس.

وتختلف الدراسة الحالية عن جميع دراسات المحور في حدودها المكانية، إذ تطبق الدراسة في المدارس المتوسطة في مدينة مكة المكرمة، بينما طبقت دراسات المحور على مراحل تعليمية أخرى، أو على جميع المراحل التعليمية في مدن أخرى من المملكة العربية السعودية، أو في دول أخرى عربية وأجنبية.

أوجه اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المحورين في كونها تجمع بين متغيريها الرئيسيين: الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري، كما أن أي من الدراسات السابقة لم تجمع بين حدود الدراسة الحالية الموضوعية والبشرية والمكانية.

أوجه إفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من عدة أوجه، أهمها:

١. تكوين فكرة دقيقة عن متغيري الدراسة، وتصور واقعهما في المدارس، وبالتالي بناء مشكلة الدراسة في ضوء هذه الفكرة.

٢. التعرف على المراجع التي تناولت موضوع الدراسة، والاستفادة منها في إعداد الجزء النظري.

٣. إعداد أداة الدراسة، من خلال التعرف على المحاور الأكثر اتفاقاً بين الباحثين لكل متغير من متغيري الدراسة (الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري)، وصياغات الفقرات، وطريقة بناء الأداة.

٤. التعرف على الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الدراسات السابقة للاستفادة منها في تطبيق الدراسة الميدانية.

٥. مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- الأساليب الإحصائية.

توهيد

يستعرض الفصل الحالي الإجراءات المنهجية لتطبيق الدراسة الميدانية؛ حيث يُعرّف بمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة الدراسة وكيفية التأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد أشار العساف (٢٠١٢، ١٩٣) إلى أن البحث المسحي يتم بواسطة جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، ويُطبق لمعرفة الحقائق التفصيلية عن واقع الظاهرة المدروسة، مما يُمكن الباحث من تقديم وصف شامل وتشخيص دقيق لذلك الواقع، كما يُستخدم لإجراء مقارنات بين واقعين أو أكثر، أو إصدار أحكام تقييمية على واقع معين، أو تحديد المشكلات أو تقديم أدلة لتبرهن على سلوكيات واقعية وأوضاع راهنة. ويُعد المنهج الوصفي الأنسب للدراسة الحالية من حيث أدائها المتمثلة في الاستبانة، ومناسبته لأهداف الدراسة، وإمكانية تحقيقها من خلاله.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من معلمي المرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية للبنين بمدينة مكة المكرمة، وعددهم (٢٣٨٢) معلم، وفقاً لإحصائية إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة للعام الدراسي ١٤٤١هـ (ملحق رقم ١)، ويوضح الجدول (١) توزيع المجتمع على مكاتب التعليم في مدينة مكة المكرمة:

جدول (١)

توزيع معلمي المرحلة المتوسطة على مكاتب التعليم في مدينة مكة المكرمة

م	المكتب	عدد المعلمين	النسبة
١	مكتب تعليم الوسط	٧٤٥	٣١,٣%
٢	مكتب تعليم الغرب	٤٨٧	٢٠,٤%
٣	مكتب تعليم الجنوب	٢٩٣	١٢,٣%
٤	مكتب تعليم الشرق	٤٢٩	١٨,٠%
٥	مكتب تعليم الشمال	٤٢٨	١٧,٩%
	العدد الإجمالي	٢٣٨٢	١٠٠%

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية نسبية تمثل (١٥٪) من مجتمع الدراسة بمعدل (٣٥٧) معلماً، ولتفادي حالات عدم الاستجابة وتأثيرها على العدد المطلوب؛ فقد تم زيادة العدد أثناء التوزيع إلى (٤٥٠) استبانة، موزعة على المعلمين في مكاتب التعليم الخمسة بمدينة مكة المكرمة وفقاً لنسبة المعلمين في كل مكتب، ويوضح الجدول التالي أعداد الاستبانات الموزعة والمستردة ونسبتها:

جدول (٢)

عدد الاستبانات المطلوبة والموزعة والعدد النهائي المسترد

م	المكتب	عدد المعلمين في كل مكتب	عدد العينة المطلوب	العدد الموزع	العدد النهائي المسترد	النسبة النهائية / المجتمع
١	مكتب الوسط	٧٤٥	١١٢	١٣٠	١١٦	١٥,٦٪
٢	مكتب الغرب	٤٨٧	٧٣	٩٠	٧٤	١٥,٢٪
٣	مكتب الجنوب	٢٩٣	٤٤	٧٠	٤٧	١٦,٠٪
٤	مكتب الشرق	٤٢٩	٦٤	٨٠	٦٥	١٥,٢٪
٥	مكتب الشمال	٤٢٨	٦٤	٨٠	٥٨	١٣,٦٪
	الإجمالي	٢٣٨٢	٣٥٧	٤٥٠	٣٦٠	١٥,١٪

يتبين من الجدول (٢) أنه تم استرداد (٣٦٠) استبانة، تمثل ما نسبته (١٥,١٪) من مجتمع الدراسة، موزعين بنسب متقاربة تراوحت بين (١٣,٦) و(١٦,٠٪) على مكاتب التعليم الخمسة، ويوضح الجدول (٣) خصائص العينة من حيث التخصص، وعدد سنوات الخبرة في التدريس:

جدول (٣)

خصائص عينة الدراسة من حيث التخصص، وعدد سنوات الخبرة في التدريس

م	التخصص	العدد	النسبة	م	عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة
١	تخصصات أدبية	١٨٨	٥٢,٢٪	١	أقل من خمس سنوات	١٥	٤,٢٪
٢	تخصصات علمية	١٧٢	٤٧,٨٪	٢	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٧٧	٢١,٤٪
	الإجمالي	٣٦٠	١٠٠٪	٣	عشر سنوات فأكثر	٢٦٨	٧٤,٤٪
				الإجمالي	٣٦٠	١٠٠٪	

يتضح من الجدول أن أفراد العينة توزعوا من حيث التخصص بواقع (٥٢,٢٪) للتخصصات الأدبية و(٤٧,٨٪) للتخصصات العلمية، وأما من حيث الخبرة، فقد تبين أن (٧٤,٤٪) منهم قضى عشر

سنوات فأكثر في التدريس، تلاهم ذوو الخبرة ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة (٢١,٤٪)، وأخيراً الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات بنسبة (٤,٢٪).

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، مثل دراسات (المسرورية، ٢٠١٦؛ الشهراني، ٢٠١٦؛ الدجاني، ٢٠١٨؛ Erdogan& Cavli,2019؛ Bibi; Khalid& Hussain, 2019) في محور الالتزام التنظيمي، ودراسات (إبراهيم، ٢٠١٢؛ العجمي، ٢٠١٦؛ غوامه، ٢٠١٧؛ الحضرمي، ٢٠١٧؛ الدعجاني، ٢٠١٩) في محور الإبداع الإداري. وقد مر إعداد الاستبانة بالخطوات التالية:

أولاً: الصورة الأولية:

تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من استمارة بيانات تتضمن متغيري (التخصص وعدد سنوات الخبرة)، ومحورين رئيسيين يتضمنان متغيري الدراسة وأبعادها، وهما:

١. محور الالتزام التنظيمي لدى قيادات المرحلة المتوسطة، وتكون من (٢٣) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد على النحو التالي:

- البعد الأول: الالتزام الوجداني، وتكون من (٨) فقرات.
- البعد الثاني: الالتزام الأخلاقي، وتكون من (٨) فقرات.
- البعد الثالث: الالتزام المستمر، وتكون من (٧) فقرات.

٢. محور الإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة، وتكون من (٣٣) فقرة موزعة على أربعة أبعاد على النحو التالي:

- البعد الأول: الأصالة، وتكون من (٧) فقرات.
- البعد الثاني: الطلاقة، وتكون من (٩) فقرات.
- البعد الثالث: المرونة، وتكون من (٨) فقرات.
- البعد الرابع: الحساسية للمشكلات، وتكون من (٩) فقرات.

وتم تحديد الاستجابات على الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، ومنخفضة جداً)، وتقابل الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وبذلك ينحصر المتوسط الحسابي بين (١ - ٥)، ولتحديد الدرجة النهائية للالتزام التنظيمي والإبداع الإداري؛ فقد تم تحويل

الاستجابات عند التحليل إلى درجات ثلاثية (عالية، متوسطة، منخفضة)، ولتحديد المدى تم طرح أقل متوسط حسابي من أعلى متوسط حسابي (5-1=4)، وقسمة الناتج على عدد فئات الدرجات الجديدة (4 ÷ 3 = 1,33)، ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية المعتمدة في الحكم درجة الاستجابات:

جدول (٤)

تقدير المتوسطات للحكم على درجة استجابة العينة على الاستبانة

م	الدرجة	المتوسط الحسابي
١	عالية	من ٣,٦٧ إلى ٥
٢	متوسطة	من ٢,٣٤ إلى ٣,٦٦
٣	منخفضة	من ١ إلى ٢,٣٣

ثانياً: تحكيم الاستبانة:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة مكونة من (١٦) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات السعودية (ملحق رقم ٢)؛ حيث طلب من السادة المحكمين إبداء رأيهم في مضمون الاستبانة، ومناسبة الأبعاد المحددة لمحوري الدراسة، ومدى انتماء الفقرات للأبعاد المدرجة تحتها، وأهميتها، وكذلك إضافة أو حذف وتعديل ما يرونه مناسباً من فقرات أو أبعاد تساهم في تحقيق أهداف الدراسة. وقد اقترح المحكمون بعض التعديلات التي تم الأخذ بها، وتمثلت فيما يلي:

١. محور الالتزام التنظيمي لدى قيادات المرحلة المتوسطة، وتكون بعد التحكيم من (٢٢) فقرة؛ حيث أُجريت التعديلات التالية على الأبعاد الثلاثة:

- البعد الأول: الالتزام الوجداني، تم تعديل صياغة فقرة واحدة، وحذف فقرة (يُظهر ارتباطاً قوياً بالمدرسة) وإضافة فقرة (يشعر بأن مشكلات المدرسة جزء من مشكلاته الشخصية)، وبذلك أصبح عدد فقرات البعد (٨) فقرات.

- البعد الثاني: الالتزام الأخلاقي، تم تعديل صياغة فقرة واحدة، وبقي عدد فقرات البعد (٨) فقرات.

- البُعد الثالث: الالتزام المستمر، تم حذف فقرتي (لا يظهر رغبة في ترك العمل بالقيادة المدرسية، ويملك طموحاً للوصول لمراتب قيادية أعلى) وإضافة فقرة (لديه الرغبة في بذل جهود أكبر لإنجاح أعمال المدرسة)، وبذلك أصبح عدد فقرات البُعد (٧) فقرات.
- ٢. محور الإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة، وتكون بعد التحكيم من (٣٠) فقرة؛ حيث أُجريت التعديلات التالية على الأبعاد الأربعة:
 - البُعد الأول: الأصالة، تم حذف فقرة (يحرص على إنجاز أعماله بأسلوب مبتكر)، وبذلك أصبح عدد فقرات هذا البُعد (٦) فقرات.
 - البُعد الثاني: الطلاقة، تم حذف فقرة (يطرح أفكار متعددة في وقت قصير)، وبذلك أصبح عدد فقرات هذا البُعد (٨) فقرات.
 - البُعد الثالث: المرونة، تم حذف فقرة (يتكيف مع تغيرات الأنظمة التعليمية) وإضافة فقرة (يشجع الأفكار التي تسهم في حل مشاكل العمل)، وبذلك أصبح عدد فقرات هذا البُعد (٨) فقرات.
 - البُعد الرابع: الحساسية للمشكلات، تم حذف فقرة (يُشرك المعلمين في حل المشكلات المدرسية)، وبذلك أصبح عدد فقرات هذا البُعد (٨) فقرات.

ثالثاً: التطبيق الاستطلاعي للاستبانة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة مكن (٣٠) معلماً من معلمي المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، تم اختيارهم عشوائياً واستبعادهم عند التطبيق النهائي للاستبانة، وذلك بغرض التأكد من الصدق والثبات الإحصائي للاستبانة، وفيما يلي توضيح النتائج:

١- الاتساق الداخلي:

تم التأكد من اتساق الاستبانة داخلياً بحساب معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient بين الفقرات وأبعادها في كل محور محوري الاستبانة، ويوضح الجدول التالي قيم الارتباط ودلالاتها:

جدول (٥)

قيم ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient بين الفقرات والأبعاد في محوري الاستبانة (ن = ٣٠)

الفقرات والارتباط									الأبعاد	المحور
٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	الفقرة	الالتزام	الالتزام التنظيمي
**٠,٦٦	**٠,٧٢	**٠,٨٠	**٠,٧٨	**٠,٧٧	**٠,٧٠	**٠,٦١	**٠,٥١	الارتباط	الوجداني	
٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	الفقرة	الالتزام	
**٠,٧٦	**٠,٨٤	**٠,٨٨	**٠,٦٨	**٠,٨١	**٠,٦٨	**٠,٨٩	**٠,٧٨	الارتباط	الأخلاقي	
		٦	٥	٤	٣	٢	١	الفقرة	الالتزام	
		**٠,٨٠	**٠,٧٣	**٠,٩١	**٠,٧٩	**٠,٨٠	**٠,٨٣	الارتباط	المستمر	
		٦	٥	٤	٣	٢	١	الفقرة	الأصالة	الإبداع الإداري
		**٠,٦٢	**٠,٦٧	**٠,٧٠	**٠,٧٨	**٠,٨٠	**٠,٨٥	الارتباط		
٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	الفقرة	الطلاقة	
**٠,٨٦	**٠,٨٧	**٠,٨٤	**٠,٨٩	**٠,٧١	**٠,٧٦	**٠,٨١	**٠,٧٥	الارتباط		
٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	الفقرة	المرونة	
**٠,٧٣	**٠,٦٩	**٠,٧٨	**٠,٧٨	**٠,٨٠	**٠,٩٠	**٠,٨٥	**٠,٨٣	الارتباط		
٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	الفقرة	التحسس	
**٠,٨١	**٠,٩٤	**٠,٩٠	**٠,٩١	**٠,٩٢	**٠,٨٣	**٠,٨٢	**٠,٨٢	الارتباط	للمشكلات	

* قيمة الارتباط عند (٠,٠١) = ٠,٤٥

** دال عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتبين من قيم الارتباط الموضحة بالجدول (٥) أن جميع فقرات المحورين الأول والثاني ترتبط مع الأبعاد التي تنتمي لها بقيم مرتفعة ودالة إحصائياً، والتي تراوحت بين (٠,٥١) و(٠,٩١) لفقرات المحور الأول، وبين (٠,٦٢) و(٠,٩٤) للمحور الثاني، وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، وتشير هذه القيم إلى تمتع الاستبانة بالاتساق الداخلي.

٢- صدق البناء:

يوضح الجدول (٦) قيم معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient بين أبعاد كل محور وبعضها، وكذلك قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد والمحور الذي تنتمي له، وذلك كمؤشر على صدق بناء الاستبانة:

جدول (٦)

قيم ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient بين الأبعاد وبعضها ومحاورها (ن = ٣٠)

الإبداع الإداري					الالتزام التنظيمي					
الارتباط مع المحور	التحسس للمشكلات	المرونة	الطلاقة	الأصالة	الأبعاد	الارتباط مع المحور	الالتزام المستمر	الالتزام الأخلاقي	الالتزام الوجداني	الأبعاد
**٠,٨٥	**٠,٦٩	**٠,٧١	**٠,٧٤	١	الأصالة	**٠,٩٤	**٠,٨٢	**٠,٧٦	١	الوجداني
**٠,٩٣	**٠,٧٩	**٠,٨٧	١	**٠,٧٤	الطلاقة	**٠,٨٩	**٠,٦٨	١	**٠,٧٦	الأخلاقي
**٠,٩٥	**٠,٨٧	١	**٠,٨٧	**٠,٧١	المرونة	**٠,٩١	١	**٠,٦٨	**٠,٨٢	المستمر
**٠,٩٣	١	**٠,٨٧	**٠,٧٩	**٠,٦٩	التحسس للمشكلات					

** دال عند مستوى الدلالة (٠,٠١). * قيمة الارتباط عند (٠,٠١) = ٠,٤٥.

تشير قيم الارتباط الموضحة بالجدول (٦) أن جميع الأبعاد في المحورين الأول والثاني ترتبط مع الدرجة الكلية للمحور بقيم ارتباط دالة إحصائياً، حيث تراوحت القيم لأبعاد المحور الأول بين (٠,٦٨) و(٠,٩٤)، بينما تراوحت قيم ارتباط أبعاد المحور الثاني بين (٠,٧١) و(٠,٩٥)، وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، وهو ما يشير إلى تمتع الاستبانة بصدق البناء.

٣- ثبات الاستبانة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لكل بعد ومحور من محاور الاستبانة، ويوضح

الجدول التالي معاملات الثبات:

جدول (٧)

ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha (ن = ٣٠)

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
الالتزام التنظيمي	الالتزام الوجداني	٨	٠,٩٧
	الالتزام الأخلاقي	٨	٠,٩٤
	الالتزام المستمر	٦	٠,٩٥
	ثبات محور الالتزام التنظيمي ككل	٢٢	٠,٩٥
الإبداع الإداري	الأصالة	٦	٠,٩٢
	الطلاقة	٨	٠,٩٦
	المرونة	٨	٠,٩٧
	التحسس للمشكلات	٨	٠,٩٥
	ثبات محور الإبداع الإداري ككل	٣٠	٠,٩٦

تشير نتائج الجدول (٧) إلى أن أقيم معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ قد تراوحت بين (٠,٩٤) و(٠,٩٧) لأبعاد المحور الأول، كما بلغ الثبات الكلي للمحور (٠,٩٥). أما أبعاد المحور الثاني، فقد تراوحت معاملات اثباتها بين (٠,٩٢) و(٠,٩٧)، وبلغ الثبات الكلي للمحور الثاني (٠,٩٦)، وتعد هذه المعاملات مرتفعة، وتشير إلى ثبات الاستبانة عند إعادة تطبيقها على مجتمع الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وذلك بالإفادة من الأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة من حيث التخصص وعدد سنوات الخبرة في التدريس.
٢. المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري؛ لتحديد درجتي الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين.
٣. معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
٤. معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة.
٥. اختبار "ت" (T-test) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في المحورين تبعاً لمتغير التخصص.
٦. اختبار كروسكال واليس اللامعلمي (Kruskal-Wallis) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة في محوري الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في التدريس.

الفصل الرابع

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- عرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الأول.
- عرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الثاني.
- عرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الثالث.
- عرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الرابع.

توهيد

يستعرض الفصل الحالي النتائج التي توصلت لها الدراسة بعد تحليل بيانات الاستبانات؛ كما يفسر ويناقش النتائج، ويربطها بنتائج الدراسات السابقة.

عرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الأول:

نص السؤال الأول على: ما درجة الالتزام التنظيمي لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الالتزام التنظيمي، وتحديد رتبة ودرجة كل بُعد، والدرجة الكلية، ويوضح الجدول (٨) النتائج

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة أبعاد محور الالتزام التنظيمي

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	الالتزام الوجداني	٣,٧٩	٠,٦٧٥	١	عالية
٢	الالتزام الأخلاقي	٣,٧٤	٠,٥٠٧	٢	عالية
٣	الالتزام المستمر	٣,٦٩	٠,٥٤٩	٣	عالية
الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي		٣,٧٤	٠,٦٣٧	عالية	

يتضح من الجدول (٨) أن الالتزام التنظيمي الكلي لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة عالية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٤) بانحراف معياري (٠,٦٣٧)، وقد جاءت جميع أبعاد الالتزام التنظيمي بدرجة عالية، تقدمها الالتزام الوجداني في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٧٩)، ثم الالتزام الأخلاقي بمتوسط حسابي (٣,٧٤)، وجاء الالتزام المستمر في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٦٩). ويعزو الباحث الدرجة العالية للالتزام التنظيمي وأبعاده الفرعية لدى قيادات المرحلة المتوسطة إلى ما يفرضه الوضع الوظيفي للقائد باعتباره قدوة للمعلمين العاملين معه في الانضباط والالتزام واحترام العمل والاهتمام به، كما أن دوره كقائد يفرض عليه تحمل المسؤولية، وهو ما يشير إلى وعي قادة المدارس المتوسطة بمسؤولياتهم الوظيفية وأدوارهم في تحقيق أهداف المدارس وتنمية وتطوير العاملين فيها، والحرص على تطوير مهاراتهم القيادية للحفاظ على مكانتهم والتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل المدرسي.

وتتفق هذه النتائج مع ما أظهرته دراستي (القويدر، ٢٠٠٧؛ العازمي، ٢٠١٩) من أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة المدارس كان مرتفعاً؛ بينما تختلف مع نتائج دراستي (القحطاني، ٢٠١٥؛ والسحيمات والجعافرة، ٢٠١٩) اللتين أظهرتا أن مستوى الالتزام التنظيمي كان متوسطاً لدى قادة المدارس، كما تتفق النتائج ضمناً مع الدراسات التي أظهرت أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين كان مرتفعاً، فهذا المستوى لدى المعلمين يكون غالباً انعكاس لمستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة المدارس، مثل دراسات (الغامدي، ٢٠١٠؛ الشهراني، ٢٠١٣؛ مريم الزهراني، ٢٠١٤؛ عبداللطيف، ٢٠١٥؛ الشهراني، ٢٠١٦؛ سمها الحربي، ٢٠١٨؛ Erdogan&Cavli,2019؛ Bibi; Khalid& Hussain, 2019)؛ بينما تختلف ضمناً مع نتائج الدراسات التي أظهرت أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين كان متوسطاً، مثل دراستي (ناهد علي، ٢٠١٥؛ ياسمين الدجاني، ٢٠١٨).

وفيما يلي النتائج التفصيلية لمستوى كل بُعد من الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي:

أولاً: مستوى الالتزام الوجداني

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات ورتبة ودرجة فقرات بُعد الالتزام الوجداني

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٧	يحافظ على سمعة المدرسة	٤,٢٧	٠,٦٠٤	١	عالية
١	يفتخر كثيراً بعمله	٣,٩٧	٠,٩٦١	٢	عالية
٤	مخلص في أداء عمله	٣,٨٦	٠,٤٤٦	٣	عالية
٥	يُشعر من حوله بانتمائه الشديد للمدرسة	٣,٦٩	٠,٥٥٥	٤	عالية
٢	يبيد سعادته أثناء العمل في المدرسة	٣,٦٨	٠,٣١٨	٥	عالية
٦	تتوافق قيمه الشخصية مع القيم السائدة في المدرسة	٣,٦٥	٠,٢١٦	٦	متوسطة
٨	يشعر بأن مشكلات المدرسة جزء من مشكلاته الشخصية	٣,٦٣	٠,٦٢٥	٧	متوسطة
٣	يُشعر المعلمين بأنهم أسرة واحدة	٣,٥٣	٠,٥٥٧	٨	متوسطة
	درجة بُعد الالتزام الوجداني	٣,٧٩	٠,٦٧٥		عالية

يتبين من نتائج الجدول (٩) أن مستوى الالتزام الوجداني لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة كان بدرجة عالية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٩) بانحراف معياري (٠,٦٧٥)، وقد ظهرت خمس عبارات بدرجة عالية، وهي العبارات ذات الأرقام (٧، ١، ٤، ٥، ٢) على الترتيب، والتي تدرجت متوسطاتها الحسابية من (٣,٦٧) إلى (٤,٢٧)، وتراوحت انحرافات المعيارية بين (٠,٣١٨) و (٠,٩٦١)؛

بينما ظهرت ثلاث عبارات بدرجات متوسطة، وهي العبارات ذات الأرقام (٦، ٨، ٣) على الترتيب، بمتوسطات حسابية تدرجت من (٣,٥٣) إلى (٣,٦٥)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٢١٦) و(٠,٦٢٥).

وقد يرجع السبب في عبارات الالتزام الوجداني التي ظهرت بدرجة عالية لدى قادة المدارس إلى أن قادة المدارس يعون مدى تأثيرهم في العاملين معهم في المدرسة وفي أدايتهم، لذلك يحرصون على إشعار العاملين معهم بانتمائهم الشديد للمدرسة، وحفاظهم على سمعتها، والافتخار بعملهم فيها، وإخلاصهم في العمل، وإظهار سعادتهم أثناء العمل، بما يسهم في تحويل بيئة العمل المدرسي إلى بيئة إيجابية محفزة للمعلمين والعاملين.

وأما العبارات التي ظهرت بدرجة متوسطة؛ فقد ترجع إلى أن بعض قادة المدارس يفصلون بين العمل وحياتهم الخاصة، ويقللون من أهمية التوفيق بين قيمهم الشخصية مع القيم السائدة في المدرسة، أو سيطرة المشكلات المدرسية على حياتهم، إذ يعتبرون ذلك من المبالغة التي تؤثر سلباً على ممارستهم الحياتية الطبيعية. وأما الدرجة المتوسطة لعبارة "يشعر المعلمين بأنهم أسرة واحدة" فقد يرجع السبب إلى قصور اهتمام بعض القادة بالعلاقات الإنسانية في المدرسة، أو عدم قدرة بعضهم على تفعيلها.

ثانياً: بُعد الالتزام الأخلاقي

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات ورتبة ودرجة فقرات بُعد الالتزام الأخلاقي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٤	يحافظ على وقت العمل المدرسي	٤,٠٥	٠,٨٨٢	١	عالية
٢	يحرص على حل مشاكل المدرسة	٣,٩٠	٠,٤٨٢	٢	عالية
٣	يعتبر نفسه قدوة لمنسوبي المدرسة	٣,٨٩	٠,٦٩٠	٣	عالية
٧	يسعى لتحقيق أهداف المدرسة	٣,٨٥	٠,٤٦٣	٤	عالية
١	يتحمل المسؤولية عن قراراته الإدارية	٣,٨٤	٠,٦٦٣	٥	عالية
٦	يحرص دائماً على تطوير العمل	٣,٦٤	٠,٧١١	٦	متوسطة
٨	يهيئ مناخاً جاذباً للعمل في المدرسة	٣,٤٣	٠,٢١٠	٧	متوسطة
٥	يُشرك المعلمين في اتخاذ القرارات	٣,٣١	٠,٣٦٤	٨	متوسطة
	درجة بُعد الالتزام الأخلاقي	٣,٧٤	٠,٥٠٧		عالية

تشير نتائج الجدول (١٠) إلى أن مستوى الالتزام الأخلاقي لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة كان بدرجة عالية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٤) بانحراف معياري (٠,٥٠٧)، وقد ظهرت خمس عبارات بدرجة عالية، وهي العبارات ذات الأرقام (٤، ٢، ٣، ٧، ١) على الترتيب، والتي تدرجت متوسطاتها الحسابية من (٣,٨٤) إلى (٤,٠٥) وتراوحت انحرافات المعيارية بين (٠,٤٦٣) و(٠,٨٨٢)؛ بينما ظهرت ثلاث عبارات بدرجات متوسطة، وهي العبارات ذات الأرقام (٦، ٨، ٥) على الترتيب، بمتوسطات حسابية تدرجت من (٣,٣١) إلى (٣,٦٤)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٢١٠) و(٠,٧١١).

ويعزو الباحث العبارات التي ظهرت بدرجة عالية إلى ارتباطها غالباً بمتطلبات العمل النظامية والمسؤوليات المخولة لقادة المدارس، فهو المسؤول عن القرارات المتخذة في المدرسة، حتى وإن فوض بعضها للعاملين معه، وهو مسؤول عن تنفيذ خطط العمل وتطبيق الأنظمة وتحقيق الأهداف، لذلك يحافظ على وقت العمل، ويحرص على مشاكل المدرسة الخاصة بالطلاب والمعلمين والنظام التعليمي حتى يوفر بيئة عمل تساهم في تحقيق أهداف المدرسة، وحتى يكونوا قدوة لمنسوبي المدرسة.

وأما العبارات التي ظهرت بدرجة متوسطة، فذلك يرجع إلى أن بعضها يحتاج إلى تدريب ومهارات وقناعات قد تحتاج إلى تطوير لدى بعض القادة، مثل إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات؛ فبعض قادة المدارس غير مدربين على مهارات اتخاذ القرارات، وبعضهم يرى أنه المسؤول عن آثار القرارات المتخذة وأن المعلمين ليس لديهم الخبرة الإدارية اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرارات لذلك يتخذون قراراتهم بصورة فردية. أما ظهور عبارة "يحرص دائماً على تطوير العمل" بدرجة متوسطة، فيرجع إلى ضغوط العمل الكبيرة لدى بعض القادة، وضعف الإمكانيات والموارد المتاحة للتطوير، فضلاً عن قلة خبرة بعض قادة المدارس حول التطوير المدرسي ومتطلباته، وقلة صلاحياتهم في هذا الجانب، إضافة إلى أن تقييم الأداء لا يتناول جانب التطوير ضمن مؤشراتته. وكذلك الأمر بالنسبة لظهور عبارة "يهيئ مناخاً جاذباً للعمل في المدرسة" بدرجة متوسطة، وهو ما قد يرجع لعدد من الأسباب، أهمها قلة خبرة بعض قادة المدارس في هذا الجانب وحاجة بعضهم للتدريب عليه، والأمر الآخر ضعف التعاون في بعض المدارس يقلل من جاذبية بيئة العمل فيها، كما أن بعض قادة المدارس قد يرون أن موضوع المناخ الجاذب للعمل لا يمثل أولوية ويركزون في المقابل على الضبط.

ثالثاً: بُعد الالتزام المستمر

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات ورتبة ودرجة فقرات بُعد الالتزام المستمر

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٦	يحرص على بذل جهود أكبر لإنجاح أعمال المدرسة	٣,٩٥	٠,٨٩٤	١	عالية
٣	يؤكد على أن الاستقرار الوظيفي أساس النجاح	٣,٨١	٠,٩٤٦	٢	عالية
٥	يكيف نفسه مع تغيرات العمل التربوي	٣,٧١	٠,٤٢٧	٣	عالية
٢	لديه رضاءاً وظيفياً عالياً	٣,٦٣	٠,٢٨٦	٤	متوسطة
٤	يحرص على تطوير مهاراته القيادية باستمرار	٣,٥٦	٠,٧٥٢	٥	متوسطة
١	يُشعر من حوله أن عمله يلي طموحاته المستقبلية	٣,٤٦	٠,٢٨٣	٦	متوسطة
	درجة بُعد الالتزام المستمر	٣,٦٩	٠,٥٤٩		عالية

يتضح من نتائج الجدول (١١) إلى أن مستوى الالتزام المستمر لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة كان بدرجة عالية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٩) بانحراف معياري (٠,٥٤٩)، وقد ظهرت ثلاث عبارات بدرجة عالية، وهي العبارات ذات الأرقام (٦، ٣، ٥) على الترتيب، والتي تدرجت متوسطاتها الحسابية من (٣,٧١) إلى (٣,٩٥) وتراوحت انحرافات المعيارية بين (٠,٤٢٧) و(٠,٨٩٤)؛ بينما ظهرت ثلاث عبارات بدرجات متوسطة، وهي العبارات ذات الأرقام (٢، ٤، ١) على الترتيب، بمتوسطات حسابية تدرجت من (٣,٤٦) إلى (٣,٦٣)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٢٨٦) و(٠,٧٥٢).

وقد ترجع العبارات التي ظهرت بدرجة عالية في الالتزام المستمر إلى ارتباط قادة المدارس بعملهم، وإدراكهم أن هذا العمل يحقق أهدافهم الحالية، إضافة إلى قلة البدائل الوظيفية المتاحة أمامهم خارج المجال التعليمي، الأمر الذي يدفعهم لبذل جهود أكبر لإنجاح أعمال المدرسة، والتكيف مع تغيرات العمل التربوي، والتأكيد المستمر للعاملين في المدرسة على أهمية الاستقرار الوظيفي وأهمية لتحقيق النجاح.

وأما العبارات التي ظهرت بدرجة متوسطة، فقد يرجع ذلك إلى عددٍ من الأسباب التي المرتبطة بها، مثل ضعف أنظمة الحوافز والمكافآت، وضعف فرص النمو والتطوير المهني والترقية، وقلة الفرص المتاحة لتحقيق طموحاتهم المستقبلية في ظل سيطرة الأعمال الروتينية على كثير من جوانب العمل.

عرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: ما درجة الإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الإبداع الإداري، وتحديد رتبة ودرجة كل بُعد، والدرجة الكلية، ويوضح الجدول (١٢) النتائج

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة أبعاد محور الإبداع الإداري

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢	الطلاقة	٣,٥٦	٠,٤٩٥	١	متوسطة
٣	المرونة	٣,٤٨	٠,٧٨٧	٢	متوسطة
١	الأصالة	٣,٤٢	٠,٥١٨	٣	متوسطة
٤	التحسس للمشكلات	٣,٤١	٠,٦٩٢	٤	متوسطة
	الدرجة الكلية للإبداع الإداري	٣,٤٧	٠,٥٥٨		متوسطة

تشير نتائج الجدول (١٢) إلى أن الإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة ظهر بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٤٧) بانحراف معياري (٠,٥٥٨)، كما ظهرت جميع أبعاد الإبداع الإداري الأربعة بدرجة متوسطة، جاء في مقدمتها بُعد الطلاقة بمتوسط حسابي (٣,٥٦)، ثم المرونة بمتوسط حسابي (٣,٤٨)، ثم الأصالة بمتوسط حسابي (٣,٤٢)، وأخيراً التحسس للمشكلات بمتوسط حسابي (٣,٤١).

ويعزو الباحث الدرجة المتوسطة للإبداع الإداري وجميع أبعاده إلى عددٍ من الأمور التي يأتي في مقدمتها قلة تدريب قادة المدارس على تطبيق الإبداع الإداري وأبعاده في العمل المدرسي، فبالإضافة لقلّة عدد الدورات التدريبية الموجهة لقادة المدارس بصورة عامة، فإن موضوعات الدورات غالباً ما تركز على ما يتم تطبيقه فعلياً من أنظمة وأساليب جديدة في العمل، وفي هذا الصدد يرى إبراهيم (٢٠١٢) أن انخفاض الإبداع الإداري في المدارس قد يرجع لمركزية وضع الخطط المدرسية، وضعف الدعم والحوافز المادية والمعنوية، وقلّة البرامج التدريبية الخاصة بالأساليب الحديثة المرتبطة بالإبداع الإداري وتنمية التفكير الإبداعي لديهم. كما يرى العنزي (Alanezi,2016) أن سيطرة الروتين والتقليدية على أساليب تنفيذ

العمل المدرسي تقلل الإبداع الإداري. وأضاف تويتوك (Toytok,2016) أن الاجهاد التنظيمي وضغوط العمل تؤثر سلباً على الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية، ويؤكد المطيري (٢٠١٩) على أن ضعف دافعية الإنجاز يؤدي لضعف الإبداع الإداري. كذلك يمكن أن يرجع السبب إلى قلة تعاون بعض العاملين والمعلمين وتفاعلهم الإبداعي مع قادة المدارس، يضاف لما سبق قلة صلاحيات قادة المدارس وضعف الإمكانيات المادية التي يمكن توظيفها لتفعيل الإبداع الإداري في المدرسة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات (إبراهيم، ٢٠١٢؛ الحارثي، ٢٠١٤؛ Heibenberger,2016 المصاروة والمصاروة، ٢٠١٧؛ المطيري، ٢٠١٩) التي أظهرت أن مستوى الإبداع الإداري أو ثقافته كانت متوسطة لدى قادة المدارس وقائداتها، بينما تختلف مع نتائج دراسات (أريج التويجري، ٢٠١٦؛ غوانمة، ٢٠١٧؛ وفاء الفوز، ٢٠١٨؛ الخصاونة، ٢٠١٩؛ الدعجاني، ٢٠١٩) التي أظهرت أن مستوى الإبداع الإداري كان مرتفعاً لدى قادة المدارس.

وفيما يلي النتائج التفصيلية لكل بُعد من الأبعاد الأربعة:

أولاً: بُعد الأصالة

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات ورتبة ودرجة فقرات بُعد الأصالة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	يوظف الأفكار الإبداعية لتحسين العمل في المدرسة	٣,٥٣	٠,٤٩٦	١	متوسطة
٦	يدعم الأفكار الجديدة البناء التي يقدمها المعلمون	٣,٥١	٠,٢٣٣	٢	متوسطة
٤	يشجع المعلمين على ابتكار أساليب جديدة في التدريس	٣,٤٦	٠,٣٦٣	٣	متوسطة
٥	يستفيد من وجهات النظر المختلفة في إنتاج أفكار جديدة للعمل	٣,٤٥	٠,١٣٣	٤	متوسطة
٢	يطرح أفكاراً عميقة حول خطط المدرسة	٣,٣٣	٠,٧٦٨	٥	متوسطة
٣	يبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات المدرسة	٣,٢٤	٠,٤٤٦	٦	متوسطة
	درجة بُعد الأصالة	٣,٤٢	٠,٥١٨		متوسطة

تشير نتائج الجدول (١٣) إلى أن ممارسة قادة المدارس للمؤشرات الدالة على الأصالة كان بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٢) بانحراف معياري (٠,٥١٨)، وقد ظهرت جميع العبارات بدرجات متوسطة بانحرافات معيارية تدرجت من (٣,٢٤) إلى (٣,٥٣)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (٠,١٣٣) و(٠,٧٦٨).

ويعزو الباحث الدرجة المتوسطة لُبعد الأصالة بجميع عباراته إلى عددٍ من المعوقات التي تقلل من قدرة قادة المدارس على تحقيق مؤشرات الأصالة في الإدارة المدرسية، أولها أن خطط المدارس في الغالب هي خطط تشغيلية لها ضوابط وقيود مركزية، ورغم أنها توضع في المدارس، إلا أنها تتبع نماذج موحدة تتشابه فيها معظم المدارس، بما لا يسمح بالتجديد فيها، وحتى عند رغبة القادة في الخروج بأفكار أصيلة غير مسبوقة أو الاستفادة من الأفكار الإبداعية المطروحة، فإنهم يصطدمون بقيود الإمكانيات المادية والبشرية، التي تحد من القدرة على الابتكار والتطوير وإنتاج أفكار جديدة مميزة، فضلاً عن الضغوط التي يعاني منها بعض قادة المدارس، وضغوط التدريس والمقررات التي لا زالت تركز على الكم وتشغل المعلمين بإنهائها في الوقت المحدد دون التركيز على ابتكار أساليب إبداعية جديدة لتدريسها.

ثانياً: بُعد الطلاقة

جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات ورتبة ودرجة فقرات بُعد الطلاقة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٧	يوظف خبراته السابقة في التعامل مع مواقف العمل الجديدة	٣,٦٧	٠,٦٢١	١	عالية
١	يملك القدرة على الإقناع	٣,٦٢	٠,٧٢١	٢	متوسطة
٤	يشجع المعلمين على تطبيق الأفكار التربوية الجديدة	٣,٦١	٠,٦٣١	٣	متوسطة
٢	يملك مهارات الحوار والمناقشة	٣,٦٠	٠,١٤٤	٤	متوسطة
٣	يقدم التعزيز اللازم للمعلمين المبدعين	٣,٥٦	٠,٢٠٣	٥	متوسطة
٦	لديه قدرة إدراكية عالية للتعامل مع المواقف المختلفة	٣,٥٢	٠,٧٦٢	٦	متوسطة
٨	يملك القدرة على تبسيط الأفكار	٣,٥١	٠,٥٦٩	٧	متوسطة
٥	يوفر ظروف العمل التي تساعد منسوبي المدرسة على توليد الأفكار	٣,٤١	٠,٤٣٣	٨	متوسطة
	درجة بُعد الطلاقة	٣,٥٦	٠,٤٩٥		متوسطة

يتبين من الجدول (١٤) أن ممارسة قادة المدارس للمؤشرات الدالة على الطلاقة كانت بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٦) بانحراف معياري (٠,٤٩٥)، وقد ظهرت العبارة رقم (٧) فقط بدرجة عالية ومتوسط حسابي (٣,٦٧)، بينما ظهرت بقية عبارة الطلاقة بدرجة متوسطة، وتدرجت متوسطاتها الحسابية من (٣,٤١) إلى (٣,٦٢)، وتراوح انحرافات المعيارية بين (٠,١٤٤) و(٠,٧٦٢).

ويعزو الباحث الدرجة العالية لعبارة "يوظف خبراته السابقة في التعامل مع مواقف العمل الجديدة" إلى أن الخبرة تمثل رأس مال القائد ورصيده الاستراتيجي في التعامل مع مواقف العمل، وهي أحد عوامل

تميزه، لذلك يحرص قادة المدارس على توظيف خبراتهم في تحسين العمل وتجاوز المواقف التي قد تؤثر سلباً في الأداء.

وأما بقية العبارات التي ظهرت بدرجة متوسطة، فيرجع السبب إلى أن بعض القادة لا يناقشون فيما يتخذونه من قرارات، وبعضهم لا يعطي اهتماماً لإقناع العاملين معه برأيه، أو تبسيط الأفكار لهم، إما لأنهم يعتقدون بأرائهم، أو لضعف مهارات الإقناع والحوار والمناقشة لديهم، أو لضيق الوقت وكثرة الأعمال التي تجعل بعضهم يتخذون القرارات ويتصرفون في كثير من المواقف بطريقة واحدة ودون نقاش أو حوار مع منسوبي المدرسة. كما أن الضغوط المتعلقة بالوقت وزيادة الأعباء الوظيفية لدى القادة والروتين المتبع في إدارة المدارس يضيق آفاقهم الإبداعية، ويقلل من متابعتهم للأفكار المبدعة التي يقدمها المعلمون فضلاً عن تشجيعهم وتقديم التعزيز اللازم للمبدعين منهم، أو الاهتمام بموضوع توليد الأفكار الجديدة لأنه لا يوجد مجال أو إمكانيات وصلاحيات لتطبيقها أساساً.

ثالثاً: بُعد المرونة

جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات ورتبة ودرجة فقرات بُعد المرونة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٨	يشجع الأفكار التي تسهم في حل مشاكل العمل	٣,٦٥	٠,٨٤٠	١	متوسطة
٦	يرتب أولويات العمل وفقاً للإمكانيات المتاحة بالمدرسة	٣,٦١	٠,٦٧٨	٢	متوسطة
٥	يطور مهاراته لتناسب مع مستجدات العمل التربوي	٣,٥٠	٠,١٧١	٣	متوسطة
٣	منفتح على الاتجاهات التربوية الجديدة	٣,٤٩	٠,٣١٩	٤	متوسطة
٤	يعدل في أساليب العمل لمواجهة مشكلات المدرسة الطارئة	٣,٤٧	٠,٣٦٦	٥	متوسطة
٧	يغير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته	٣,٤٦	٠,٢١٦	٦	متوسطة
١	يملك قدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	٣,٤٤	٠,١٠٨	٧	متوسطة
٢	يستفيد من جميع الآراء حتى وإن كانت مخالفة له	٣,٢٢	٠,٥٤٥	٨	متوسطة
	درجة بُعد المرونة	٣,٤٨	٠,٧٨٧		متوسطة

يتضح من الجدول (١٥) أن ممارسة قادة المدارس للمؤشرات الدالة على المرونة كانت بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٨) بانحراف معياري (٠,٧٨٧)، وقد ظهرت جميع العبارات بدرجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تدرجت من (٣,٢٢) إلى (٣,٦٥)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (٠,١٠٨) و(٠,٨٤٠).

ويعزو الباحث ظهور جميع عبارات بُعد المرونة بدرجة متوسطة إلى أن المرونة تتطلب في الأساس مزيد من الصلاحيات لقادة المدارس، ومساحة من الحرية في العمل بالمدرسة والانفتاح على المستجدات، والاستفادة من الآراء المختلفة وتشجيع الأفكار المميزة، وإحداث تحولات في بيئة العمل تساهم في استيعاب التغيرات الإيجابية، وامتلاك الصلاحية للتعديل في أساليب العمل بما يساهم في مواجهة مشكلات المدرسة الطارئة. كما أن الخطط التي يتم إعدادها بمداول زمنية محددة وفقاً لنماذج إدارات التعليم تحد من مرونة القادة في العديد من الجوانب مثل ترتيب الأولويات وفقاً للإمكانات. كما لا يمكن إغفال جمود بعض قادة المدارس في قبول الأفكار المخالفة لآرائهم، أو تغيير مواقفه إذا ثبت صحة غيرها، أو الانفتاح على الاتجاهات والأفكار والرؤى الحديثة في الإدارة والتربية، فبعضهم لا يرى الأمور إلا من منظور واحد، هو منظوره الذي تبناه ويدافع عنه باستمرار دون أن يكون مرناً في اختبار آراء وأفكار جديدة أو يشجع عليها، أو يطور مهاراته لتناسب مع مستجدات العمل التربوي.

رابعاً: بُعد التحسس للمشكلات

جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات ورتبة ودرجة فقرات بُعد التحسس للمشكلات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	يتعامل مع المشكلات المدرسية باهتمام مهما كان حجمها	٣,٦٩	٠,٥٤٩	١	عالية
٨	يستمتع بعناية لآراء المعلمين حول المشكلات التي تواجههم	٣,٤٩	٠,٢٢١	٢	متوسطة
٢	يملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل	٣,٤٨	٠,٧٨٩	٣	متوسطة
٤	لديه القدرة على تحليل المشكلات فور وقوعها	٣,٣٨	٠,٥٥٣	٤	متوسطة
٥	يجمع البيانات الدقيقة حول المشكلة قبل اتخاذ القرارات بشأنها	٣,٣٧	٠,٦٣٩	٥	متوسطة
٦	لديه القدرة على تطوير بدائل متعددة لحل المشكلات المدرسية	٣,٣٤	٠,٤٨٠	٦	متوسطة
٣	يتمتع بقدرة على التنبؤ بالمشكلات المدرسية قبل وقوعها	٣,٢٧	٠,٥٦٠	٧	متوسطة
٧	يتعامل مع المشكلات المدرسية وفقاً لمنهجية علمية	٣,٢٦	٠,١١٢	٨	متوسطة
	درجة بُعد التحسس للمشكلات	٣,٤١	٠,٦٩٢		متوسطة

تشير نتائج الجدول (١٦) أن ممارسة قادة المدارس للمؤشرات الدالة على التحسس للمشكلات كانت بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤١) بانحراف معياري (٠,٦٩٢)، وقد ظهرت العبارة رقم (١) فقط بدرجة عالية ومتوسط حسابي (٣,٦٩)، بينما ظهرت بقية عبارة التحسس للمشكلات بدرجة متوسطة، وتدرجت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٢٦) إلى (٣,٤٩)، وتراوح انحرافاتهما المعيارية بين (٠,١١٢) و(٠,٧٨٩).

ويرجع السبب في الدرجة العالية لعبارة "يتعامل مع المشكلات المدرسية باهتمام مهما كان حجمها" إلى شعور القادة بمسؤوليتهم تجاه المدرسة ومشكلاتها، وحرصهم على التخلص من المشكلات التي قد تعيق العمل بغض النظر عن حجم المشكلة.

أما العبارات التي ظهرت بدرجة متوسطة، فقد يرجع إلى قلة تدريب بعض قادة المدارس على مهارات حل المشكلات والتعامل معها، مما يجعلهم لا يبدون اهتماماً بالتعمق في مشكلات العمل المدرسي والتنبؤ بها قبل وقوعها، أو تحليلها وجمع البيانات اللازمة حولها عند وقوعها، أو استقصاء الآراء والخبرات اللازمة ووضع الحلول والبدائل المناسبة لكل مشكلة بطريقة دقيقة ومتكاملة تضمن عدم تكرارها. ويبدو هذا القصور من خلال ما يلاحظ في كثير من المدارس التي لا يتبع قادتها منهجية علمية معينة للتعامل مع المشكلات والتنبؤ بها، ووضع خطط لإدارتها حال وقوعها والاستفادة من التغذية الراجعة لتجنب تكرارها.

عرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين محور الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، ومحور الإبداع الإداري بأبعاده الأربعة، ويوضح الجدول (١٧) قيم الارتباط

جدول (١٧)

قيم ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري

الإبداع الإداري					الأبعاد	المحور
الإبداع الإداري ككل	التحسس للمشكلات	المرونة	الطلاقة	الأصالة		
**٠,٧٨٨	**٠,٧٧٨	**٠,٧٥١	**٠,٧٥٠	**٠,٧٤٦	الالتزام الوجداني	الالتزام التنظيمي
**٠,٨٦٨	**٠,٨٤٩	**٠,٨٤٧	**٠,٨٢٦	**٠,٨١١	الالتزام الأخلاقي	
**٠,٨٥٦	**٠,٨٢١	**٠,٨١٩	**٠,٨١٤	**٠,٨٣٤	الالتزام المستمر	
**٠,٨٨٧	**٠,٨٦٣	**٠,٨٥٤	**٠,٨٤٤	**٠,٨٤٤	الالتزام ككل	

** دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

تشير نتائج الجدول (١٧) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين الالتزام التنظيمي بأبعاده ودرجته الكلية، وبين الإبداع الإداري بأبعاده ودرجته الكلية، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (٠,٧٤٦) و(٠,٨٨٧)، وهي قيم ارتباط كبيرة، وتشير إلى أنه كلما زاد مستوى الالتزام التنظيمي زاد بالتالي مستوى الإبداع الإداري، وكذلك كلما زاد مستوى الإبداع الإداري زاد تبعاً لذلك مستوى الالتزام التنظيمي، فهي علاقة تبادلية موجبة قوية، تظهر تأثير الالتزام التنظيمي في الإبداع الإداري وتأثره به في الوقت نفسه.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أكده بالتا (Palta,2019,36) من أن الالتزام التنظيمي المرتفع يسهم في تحسين معدلات وجودة الأداء والرغبة في تطويره، إضافة إلى ما أشار له (فليه وعبدالمجيد، ٢٠١٤؛ العبدللطيف، ٢٠١٥) من أن الالتزام التنظيمي يُعد أحد العوامل المهمة لتحقيق النجاح والإبداع في العمل؛ فالعاملين الأكثر التزاماً تنظيمياً لديهم رغبة أقوى لتحقيق أهداف العمل، واستعداداً لبذل المزيد من الجهود من أجل نجاحه وتطوره. كما ترى إلهام أبو منى (٢٠١٨) أن الالتزام التنظيمي يسهم في تحقيق الإبداع، وزيادة الدافعية للعمل، وشحن الطاقات، وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة، ورفع مستوى الرضا والاستقرار والأمن الوظيفي، ودعم الانتاجية، وتعزيز الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين، وتطوير المؤسسة ككل. وبذلك، فإن الالتزام التنظيمي يدفع الفرد إلى بذل جهده لتحقيق أهداف العمل، والتفكير المستمر في تطويره.

عرض وتفسير ومناقشة نتائج السؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة تعزى لاختلاف متغيري التخصص وعدد سنوات الخبرة في التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" (T-Test) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات العينة تبعاً لاختلاف تخصصاتهم، كما تم استخدام اختبار كروسكال واليس اللامعلمي (Kruskal-Wallis) للكشف عن الفروق تبعاً لاختلاف عد سنوات الخبرة في التدريس وذلك بعد التأكد أن بيانات متغير الخبرة لا تتبع توزيعاً اعتدالياً، وفيما يلي توضيح النتائج:

أ- الفروق تبعاً لمتغير التخصص:

جدول (١٨)

اختبار "ت" (T-Test) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات العينة تبعاً لاختلاف التخصص

المحور	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي	أدبي	١٨٨	٣,٦٩	٠,٧٣٣	- ٠,١٤٤	١,٨٠-	٠,٠٧٢ غير دالة
	علمي	١٧٢	٣,٨٣	٠,٧٨١			
الإبداع الإداري	أدبي	١٨٨	٣,٣٤	٠,٩٠٠	- ٠,٢٧٩	٢,٧٩-	٠,٠٠٥ دالة*
	علمي	١٧٢	٣,٦٢	٠,٩٩٥			

* دال عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من نتائج الجدول (١٨) ما يلي:

١. محور الالتزام التنظيمي:

اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى قيادات المرحلة المتوسطة تعزى لاختلاف التخصص؛ حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (-١,٨٠) بمستوى دلالة (٠,٠٧٢) وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية (٠,٠٥) مما يعني أن الفروق غير دالة إحصائياً. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع المعلمين من التخصصات الأدبية والعلمية يعملون ضمن بيئة مدرسية واحدة ويمكن لهم جميعاً ملاحظة مستوى الالتزام التنظيمي للقادة، والذي يظهر في سلوكهم اليومي وتعاملاتهم مع المعلمين، وما يظهره القادة في الاجتماعات والمناسبات المدرسية والمواقف التي تجمعهم بالمعلمين.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة سمها الحربي (٢٠١٨) التي أظهرت أنه لا توجد فروق في مستوى

الالتزام التنظيمي تعزى لاختلاف التخصص.

٢. محور الإبداع الإداري:

يتبين من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة تعزى لاختلاف التخصص؛ حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (-٢,٧٩) بمستوى دلالة (٠,٠٠٥) وهي قيمة أصغر من قيمة الدلالة المعنوية (٠,٠٥) مما يعني أن الفروق دالة إحصائياً. وبملاحظة المتوسطات الحسابية يتضح أن

الفروق تتجه لصالح المعلمين من التخصصات العلمية، حيث كان متوسطهم الحسابي هو الأعلى. وقد يرجع السبب في اتجاه الفروق لمعلمي التخصصات العلمية إلى أنها تخصصات عملية تحتاج إلى تبني أفكار إبداعية وتطوير البيئة التعليمية، وتحفيز ودعم المعلمين لاستخدام طرق وأساليب تدريسية واستراتيجيات ومواد جديدة في المختبرات والفصول لتحسين تدريس مقرراتهم، في حين أن التخصصات الأدبية هي تخصصات نظرية يمكن أن يقتصر معلموها على وسائل تعليمية متوفرة في المدرسة أو على شبكة الانترنت أو يعدها الطلاب، فضلاً عن أساليب التدريس واستراتيجياته التي يمكن تطبيقها بأقل تكاليف، كالمناقشة، والتعلم التعاوني، والعصف الذهني، ونحوها.

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة الدعجاني (٢٠١٩) التي أظهرت أنه لا توجد فروق تعزى لاختلاف التخصص.

ب- الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة:

جدول (١٢)

اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للفروق بين متوسطات الاستجابات تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في التدريس

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كاي تربيع	متوسط الرتب	العدد	فئات الخبرة	المحاور
٠,٠٠٢ دالة*	٢	١٢,٨٠٥	٢٥٧,٦٠	١٥	أقل من ٥ سنوات	الالتزام التنظيمي
			١٩٨,٦٠	٧٧	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
			١٧٠,٩٩	٢٦٨	عشر سنوات فأكثر	
٠,٠٠٤ دالة*	٢	١٠,٩٩٩	٢٦٢,١٣	١٥	أقل من ٥ سنوات	الإبداع الإداري
			١٨٩,١٧	٧٧	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
			١٧٣,٤٤	٢٦٨	عشر سنوات فأكثر	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (١٩) ما يلي:

١- محور الالتزام التنظيمي:

يتبين من النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى قيادات المرحلة المتوسطة تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة؛ حيث بلغت قيمة كاي تربيع (١٢,٨٠٥) بمستوى دلالة (٠,٠٠٢) وهي

قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0,05)، مما يشير إلى أن الفروق دالة إحصائياً. وبمقارنة متوسطات الرتب يتضح أن الفروق لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات حيث كان متوسطهم الأعلى، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن المعلمين الأقل خبرة يراقبون أداء القادة في محاولة للاقتداء بهم ويمكنهم أثناء ذلك ملاحظة مؤشرات التزامهم التنظيمي.

وتتفق هذه النتائج مع ما أظهرته نتائج دراسة أردوغان وكافلي (Erdogan&Cavli,2019) من وجود فروق في الالتزام التنظيمي لصالح الأقل خبرة، بينما تختلف مع نتائج دراسات (القويدر، 2007؛ الغامدي، 2010؛ الشهراني، 2013؛ اهد علي، 2015؛ الشهراني، 2016؛ سمها الحربي، 2018) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، كما تختلف مع نتائج دراسية (ياسمين الدجاني، 2018؛ السحيمات والجعافرة، 2019) اللتين أظهرتا أن الفروق كانت لصالح الخبرات من 10 سنوات فأكثر.

٢- محور الإبداع الإداري:

يتضح من نتائج الجدول وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة؛ حيث بلغت قيمة كاي تربيع (10,999) بمستوى دلالة (0,004) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0,05)، مما يشير إلى أن الفروق دالة إحصائياً. وبمقارنة متوسطات الرتب يتضح أن الفروق لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات حيث كان متوسطهم الأعلى، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن المعلم في سنواته الأولى يحتاج إلى دعم قائده ويحاول الحصول على رضاه، ويقدم ما يمكنه من أفكار إبداعية في التدريس، فضلاً عن مشاركته في الكثير من أنشطة المدرسة، وأثناء ذلك يمكنه بسهولة رصد وتقدير الممارسات الإبداعية لقائد المدرسة والحكم على مستواها.

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسات (إبراهيم، 2012؛ الحارثي، 2014؛ المصاروة والمصاروة، 2017؛ وفاء الفوز، 2018؛ الحصاونة، 2019؛ الدعجاني، 2019؛ المطيري، 2019) التي أظهرت أنه لا توجد فروق في مستوى الإبداع الإداري تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، وكذلك دراسات (نوف العجمي، 2016؛ غوانمة، 2017) التي أظهرت أن الفروق كانت لصالح ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات.

الفصل الخامس

خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات

- أولاً: خلاصة النتائج.

- ثانياً: التوصيات.

- ثالثاً: المقترحات.

توهيد:

يقدم هذا الفصل ملخصاً للنتائج التي تم التوصل لها بعد تحليل البيانات في الفصل الرابع، كما يقدم عدداً من التوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة في ضوء نتائج الدراسة.

أولاً: خلاصة النتائج

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

١. ظهر الالتزام التنظيمي بدرجة عالية لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، وذلك على مستوى الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية (الالتزام الوجداني، الالتزام الأخلاقي، الالتزام المستمر).
٢. تبين أن ممارسة قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة للإبداع الإداري كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، سواء في الدرجة الكلية أو الأبعاد الفرعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، التحسس للمشكلات).
٣. توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة.
٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة تعزى لاختلاف التخصص لصالح معلمي التخصصات العلمية؛ بينما لم توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لاختلاف التخصص.
٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات.

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل لها؛ فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ١- تنمية جوانب الالتزام التنظيمي التي ظهرت بدرجة متوسطة لدى قادة المدارس، وذلك على النحو التالي:

- تنمية الترابط الاجتماعي داخل المدرسة من خلال بناء علاقات إنسانية فعالة تُشعر قادة المدرسة ومعلميها والعاملين فيها بأنهم أسرة واحدة، وأن مشاكل المدرسة هي جزء من مشاكلهم التي يجب أن يتكاتفوا لحلها معاً ويتبنوها وصولاً للحلول المناسبة لها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تفعيل يوم أسري شهري لمنسوبي المدرسة، أو ملتقى أسبوعي لدراسة مشاكلهم وقضاياهم واهتماماتهم.
 - تنمية القيم المهنية التربوية لدى قادة المدارس ودمجها مع قيمهم الشخصية، بحيث لا يشعرون بتعارض أو انفصال بين القيم السائدة في المدرسة وقيمهم الشخصية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إشراكهم ندوات وملتقيات تربوية تناول قيم العمل والقيم الشخصية والعلاقة بينهما، وكذلك من خلال النشرات التربوية والقراءات الإدارية الموجهة.
 - تفعيل القيادة التشاركية في المدارس، وتدريب قادة المدارس على تطبيقها، وكيفية إشراك المعلمين في قيادة المدرسة واتخاذ القرارات، الأمر الذي يساهم في تطوير العمل، ويهيئ مناخاً جاذباً للعمل في المدرس ينعكس بصورة إيجابية على التزام القادة ومنسوبي المدرسة وجدانياً.
 - تصميم أدوات لقياس الرضا الوظيفي لدى قادة المدارس، وتطبيقها بصفة دورية لدراسة واقعه وتعزيز النقاط الإيجابية وعلاج القصور وصولاً لمستوى مناسب من الرضا الوظيفي الذي يساهم في تنمية الالتزام المستمر لدى قادة المدارس.
 - استقصاء الاحتياجات التدريبية اللازمة لقادة المدارس في مجال عملهم، وقياس مهاراتهم القيادية، وإعداد برامج تدريبية تستهدف تنميتها وتحقيق الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لقادة المدارس.
 - تطوير نظام للحوافز، يلي طموحات قادة المدارس، ويزيد من دافعيتهم للإنجاز؛ بحيث يتضمن أنواعاً من المحفزات المادية والمعنوية، وفتح الآفاق للتقدم الوظيفي في مراتب قيادية أعلى.
- ٢- تنمية الإبداع الإداري لدى قادة المدارس، وذلك من خلال ما يلي:
- العمل على تنمية الإبداع - بصورة عامة - لدى جميع منسوبي المدارس المتوسطة، من قادة ومعلمين وعاملين وطلاب، بحيث تتحول المدارس إلى بيئات إبداعية متكاملة، من خلال تدريب المعلمين والعاملين، والمشاركة في الندوات والملتقيات التربوية، والبرامج التوعوية، ونحوها من الأساليب التي يمكن التدرج في توظيفها في المدارس حتى تتحول إلى بيئات إبداعية.

- تصميم برنامج تدريبي متخصص متكامل لتنمية الإبداع الإداري لدى قادة المدارس، يركز على تنمية المهارات الإبداعية المتعلقة بمجال عمله، بدءاً بتوليد الأفكار المبدعة، وكيفية تطوير الأفكار القائمة لتكون أكثر أصالة وعمقاً وتأثيراً، وآليات توظيف الأفكار الجديدة والأصيلة في تطوير العمل بالمدرسة.
- تنمية مهارات الحوار لدى قادة المدارس، من خلال إشراكهم في برامج تطبيقية وحقائب تدريب ذاتي، تساعدهم في اكتساب مهارات الحوار والمناقشة، والإقناع، وتبسيط الأفكار، وفهم الآخرين وإدراك مقاصدهم، وإدارة المواقف المختلفة بطريقة متوازنة وذكية.
- عقد ندوات توعوية لقادة المدارس حول التغيرات التربوية المستقبلية، والقدرة على التنبؤ بها في ضوء الواقع وتطوره، والمهارات والمتطلبات اللازمة للتعامل مع هذه التغيرات والمستحدثات، وكيفية اكتسابها ذاتياً من خلال وسائط التنمية المهنية المتنوعة، الإلكترونية، ومطبوعة، والتدريب، وغيرها.
- إشراك قادة المدارس في برامج تدريبية تطبيقية للمنهجية العلمية في حل المشكلات المدرسية، على تعمل هذه البرامج على تنمية مهارات التنبؤ بالمشكلات، وتحليلها، وجمع المعلومات اللازمة حولها، ووضع وتطوير بدائل متعددة لحلها، وكيفية الاستفادة من آراء العاملين في إدارة المشاكل وحلها والوقاية منها.

ثالثاً: المقترحات

- يقترح الباحث توجيه الباحثين وطلاب الدراسات العليا إلى إجراء بعض الدراسات المستقبلية المرتبطة بموضوع الدراسة، ومنها:
١. برنامج تدريبي مقترح وقياس أثره في تنمية الإبداع الإداري لدى قادة المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة.
 ٢. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى قادة المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة.
 ٣. متطلبات تحقيق الإبداع الإداري في المدارس المتوسطة للبنين بمدينة مكة المكرمة.
 ٤. العلاقة بين المناخ المدرسي والالتزام التنظيمي لمعلمي المرحلة المتوسطة.

المراجع

المراجع العربية:

- إبراهيم، لبيب عبدالعزيز. (٢٠١٢). واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الثانوية في محافظة عدن من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين. مجلة كليات التربية: جامعة عدن - كليات التربية، (١٢)، ٢٠٥ - ٢٥٤.
- أبو شقر، روان خضر وجبران، علي محمد. (٢٠١٩). واقع الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ومعيقاته وسبل تحسين مستواه من وجهة نظرهم. مجلة دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية، ٤٦ (ملحق)، ٧١٣ - ٧٢٩.
- أبو منى، إلهام يوسف. (٢٠١٨). درجة فاعلية إدارة الذات لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٤). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٥). بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة. القاهرة: إيزاك للنشر والتوزيع.
- بالاطرش، سميرة. (٢٠١١). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عينة من مربيات رياض الأطفال في ولاية ورقلة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- البدراني، ذعار غضبان. (٢٠١١). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائه. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- بطاح، أحمد. (٢٠٠٦). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- التركي، مريم عبدالكريم وبجيت، خديجة أحمد وطيب، عزيزة عبدالله. (٢٠١٧). العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم الابتدائي في محافظة البكيرية. مجلة عالم التربية: المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ١٨ (٥٧)، ١ - ٢٩.
- التويجري، أريج محمد. (٢٠١٦). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية: جامعة طنطا - كلية التربية، ٦٤ (٤)، ١ - ٣٣.

جبر، عبدالرحمن محمد. (٢٠١٠). الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الجسار، علي محمد. (٢٠١٤). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية. عمان: دار اليازوري.

الحارثي، سالم بن سيف. (٢٠١٤). تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.

الحارثي، سالم بن سيف. (٢٠١٦). مقترحات تطويرية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

حاروش، نور الدين. (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة. الحراحشة، محمد عبود. (٢٠٠٦). العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة العلوم التربوية والنفسية- كلية التربية - جامعة البحرين، ٧(١)، ١٣-٤٢.

الحري، سمها أحمد (٢٠١٨). القيادة الخادمة لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة "تطوير" بمدينة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية والآداب، جامعة تبوك.

حريم، حسين محمود. (٢٠١٣). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات. ط ٤. عمان: دار الحامد.

الحري، رافدة عمر. (٢٠١١). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

حسن، فيصل. (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع. حسن، سلام رعد. (٢٠١٧). الإبداع الإداري في الوظيفة العامة. بغداد: مطبوعات وزارة الزراعة. الحضرمي، نوف خلف. (٢٠١٧). معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك. مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة، ١(١١)، ٧٦-٩٤. حمادات، محمد حسن. (٢٠٠٧). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. عمان: دار الحامد.

حمادات، محمد حسن. (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. عمان: دار الحامد.

حنونة، سامي ابراهيم. (٢٠٠٦). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
الخشروم، محمد مصطفى. (٢٠١١). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. ٢٧(٣). ١٦٩-١٩٩.

الخصاونة، فؤاد شبيب. (٢٠١٩). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجه نظر المعلمين. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية - جامعة بابل، (٤٣)، ٦٥٦ - ٦٧٦
خليل، نبيل سعد. (٢٠١٤). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

الدجاني، ياسمين محمد. (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان.
الدعجاني، فائز هميل. (٢٠١٩). درجة استخدام الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة العقبة. المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية، (٥٧)، ٥٧-٩٠.

الرشيدي، منيرة سعود. (٢٠١٤). تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة الفروانية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، ٢٢(٤)، ٦٠٣-٦٣٦.
الرواشدة، خلف سليمان. (٢٠٠٧). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الذبياني، محمد عبدالله وشريف، شريف محمد. (٢٠١٨). إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط، ٣٤(١٢)، ١-٣٩.

الزهراني، مريم أحمد. (٢٠١٤). القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الزوايدة، محمد حسن. (٢٠١٨). أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية العاملة في قطاع صناعة الأدوية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن.

السبيعي، فهد بن الحميدى. (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. مجلة القراءة والمعرفة - كلية التربية - جامعة عين شمس، (٢٠٩)، ٥٣ - ١٠٠.

السحيمات، منير خلف، والجعافرة، صفاء جميل. (٢٠١٩). درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة الكرك للمساءلة التربوية كاستراتيجية لتفعيل التزامهم التنظيمي. مجلة المنارة للبحوث والدراسات - جامعة آل البيت، ٢٥(٢)، ٤٢٩ - ٤٥٧.

سليمان، محمد أحمد ووهب، سوسن عبدالفتاح. (٢٠١١). الرضا والولاء الوظيفي - قيم وأخلاقيات العمل. عمان - الأردن: زمزم للنشر والتوزيع.

السكرانة، بلال خلف. (٢٠١١). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

سليمان، محمد أحمد ووهب، سوسن عبدالفتاح. (٢٠١٢). الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات العمل. عمان: زمزم للنشر والتوزيع.

السويدان، طارق محمد والعدلوني، محمد أكرم. (٢٠٠٧). مبادئ الإبداع. ط ٤. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

شعباني، مريم. (٢٠١٦). مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري "دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر. الجزائر.

الشهراني، ظافر عائض. (٢٠١٣). النمط القيادي الممارس لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بيشة وعلاقته بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الباحة، الباحة.

الشهراني، هادي بن ظافر. (٢٠١٦). الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية للبنين في محافظة بيشة "دراسة ميدانية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد.

الشمري، فهد عايض. (٢٠٠٢). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: شركة مطابع نجد التجارية.

الضلاعين، علي فلاح. (٢٠١٨). العوامل التنظيمية المؤثرة على مستوى الالتزام الوظيفي لدى موظفي مؤسسة التدريب المهني: دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية- جامعة الزقازيق، ٤٠(٢)، ١٢٠ - ١٤٣.

الضمور، محمد سهيل. (٢٠١٤). النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة جرش، جرش، الأردن.

العازمي، مزنة سعد خالد. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال وأثرها على الالتزام التنظيمي. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية- جامعة الكويت، ٤٥(١٧٤)، ١٣٩ - ١٨٥.

عامر، طارق عبدالرؤوف. (٢٠٠٥). الإبداع: ماهيته، أساليبه، نظرياته. القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (٢٠٠٤). السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

العبد اللطيف، عبد الحميد عبدالله. (٢٠١٥). الأنماط الإدارية لمديري المدارس بالأحساء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين: نموذج جوبا منطلقاً. مجلة العلوم التربوية- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. (٣). ٣١٧ - ٣٨٢.

العبيدي، نماء جواد. (٢٠١٢). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٨(٢٤). ٧٤- ١٠٧

العتيبي، سهير بنت فايق بن ناصر. (٢٠١٨). معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة عفيف. عالم التربية: المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ٥(٦٢)، ١٩٦-٢١١.

العجلة، توفيق عطية. (٢٠٠٩). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- العجمي، نوف عبدالعالي. (٢٠١٦). الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ارتباطية. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث*، ٥(١٠)، ٣٨٤-٤٠٠.
- العساف، صالح بن حمد (٢٠١٢). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. ط ٤. الرياض: مكتبة العبيكان.
- العطية، ماجد. (٢٠٠٣). سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة". عمان: دار الشروق.
- علي، ناهد علي مصطفى. (٢٠١٥). *دور القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة جرش، الأردن.
- العوفي، محمد غالب. (٢٠٠٥). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عوض، عامر. (٢٠٠٨). *السلوك التنظيمي الإداري*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الغامدي، سعيد محمد. (٢٠١٠). *النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- غوانمة، فادي فؤاد. (٢٠١٧). *واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية*. مجلة التربية - جامعة الأزهر، ٢(١٧٥)، ١٧٦-٢١٧.
- الفاضل، محمد محمود. (٢٠١١). *تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- فلمبان، إيناس فؤاد. (٢٠٠٩). *الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى.
- فليه، فاروق عبده وعبدالمجيد، السيد محمد (٢٠١٤). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. ط ٣. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- الفواز، وفاء عتيق. (٢٠١٨). الابداع الإداري مدخل لتطوير أداء قائدات المدارس الابتدائية في مدينة الخرج. مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط، ٣٤(٣)، ٦٧٨-٧٠٠.
- القحطاني، عبدالسلام شايح. (٢٠١٦). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري. الرياض: دار الكتاب الجامعي.
- القحطاني، عبدالمحسن عايض. (٢٠١٥). تصورات مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت لرؤاهم والتزامهم التنظيمي وعلاقتهما بممارسات إدارة الموارد البشرية من قبل مديري المناطق التعليمية. دراسات - العلوم التربوية - الجامعة الأردنية، ٤٢(١)، ٣٣٥ - ٣٤٦.
- القويدر، حمد فليح محمد. (٢٠٠٧). علاقة المشاركة في اتخاذ القرار بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الكرك.
- اللوزي، موسى. (٢٠١٢). التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة". ط ٥. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمود، محمد الأمين والعلي رامي أسامة. (٢٠١٨). علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات: دراسة حالة كلية العلوم الإدارية جامعة نجران. مجلة أماراباك - الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، الاسكندرية. ٩(٣٠)، ١٢٣ - ١٣٦.
- المسرورية، بدرية ناصر (٢٠١٦). المناخ المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- المصاروة، أسامة والمصاروة، عدى. (٢٠١٧). درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية: جامعة النجاح الوطنية، ٣١(٩)، ١٥٢٥-١٥٥٦.
- المطيري، عبدالله سعد. (٢٠١٩). درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- نصر، عزة جلال. (٢٠٠٨). الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة "رؤية استراتيجية". الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

النويقة، عطاالله بشير. (٢٠١٣). أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الطائف. *المجلة المصرية للدراسات التجارية: جامعة المنصورة - كلية التجارة*, ٣٧ (٢)، ١٥٥ - ١٩٠.

المراجع الأجنبية:

- Alanezi, Ahmad (2016). The Relationship between Shared Leadership and Administrative Creativity in Kuwaiti Schools, *Management in Education*, 30 (2), p50-56.
- Bibi, Akhtar; Khalid, Muhammad Adnan; Hussain, Amina(2019). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment among Special Education Teachers in Pakistan, *International Journal of Educational Management*, 33 (5), p848-859.
- Certo , Samuel C .(2006). modern management . 10 edition. new jersey: pearson prentice hall.
- Erdogan, Ercument; Cavli, Erkan (2019). Investigation of Organizational Commitment Levels of Physical Education and Classroom Teachers, *Universal Journal of Educational Research*, 7 (1), p259-265.
- Evans, Roger & Russell, Peter. (2001). Creative Manager. London: Enni.
- Kreitner, R & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior Essentials*, 7th, New York: McGraw-hill.
- Leadership for Primary Schools: An Examination of Innovation within an Austrian Educational Context Heibenberger, *Petra Global Education Review*, 3 (1), p148-163.
- Meyer, J.& Allen, N.(2004). *TCM employee commitment survey academic users guide*. London: University of Western Ontario.
- Palta, Aysegul (2019). Examination of Teachers' Perceptions about Servant Leadership and Organizational Commitment, *International Education Studies*, 12 (4), p36-41.
- Tentama, Fatwa; Pranungsari, Dessy (2016). The Roles of Teachers' Work Motivation and Teachers' Job Satisfaction in the Organizational Commitment in Extraordinary Schools, *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 5 (1), p39-45.

Toytok, Esef Hakan (2016). School Leaders' Innovation Managements and Organizational Stress: A Relational Model Study, *Universal Journal of Educational Research*, 4 (12), p173-179.

ملاحق الدراسة

- إحصائية بمجتمع الدراسة
- قائمة بأسماء المحكمين
- أداة الدراسة في صورتها النهائية
- خطابات تطبيق الدراسة

ملحق رقم (١)

إحصائية بمجتمع الدراسة

الرقم :
التاريخ :
المرفقاه:



المملكة العربية السعودية
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة
مكة المكرمة
إدارة التخطيط والتطوير

نموذج طلب إحصائية

وفقه الله

المكرم رئيس وحدة المعلومات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يرغب الباحث / ه : **عبد المحسن دخيل رداد السلمي** في إجراء دراسة بحثية لدرجة الماجستير ولإتمامها تلزمه / أ البيانات الإحصائية التالية : (أعداد معلمي المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة). عليه أمل تزويد الباحث / ه بالإحصائية اللازمة، شاكرين لكم كريم تعاونكم خدمة للبحث العلمي.

والله يحفظكم ويرعاكم ،،،،،

رئيس قسم البحوث والدراسات التربوية
د/ حامد جماح الغامدي

المكرم رئيس قسم البحوث والدراسات التربوية نُفيدكم بيان الإحصائية المطلوبة للباحث/ ه كما يلي:

م	الوصف	العدد
١	أعداد معلمي المرحلة المتوسطة بمكتب تعليم الوسط	٧٤٥
٢	أعداد معلمي المرحلة المتوسطة بمكتب تعليم الغرب	٤٨٧
٣	أعداد معلمي المرحلة المتوسطة بمكتب تعليم الجنوب	٢٩٣
٤	أعداد معلمي المرحلة المتوسطة بمكتب تعليم الشرق	٤٢٩
٥	أعداد معلمي المرحلة المتوسطة بمكتب تعليم الشمال	٤٢٨

رئيس وحدة المعلومات

أ/ عبد الوهاب بن عبد العزيز بن حميد

ملحق رقم (٢)
قائمة بأسماء المحكمين

قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص وجهة العمل
١	أ.د. تركي كديميس العتيبي	أستاذ	إدارة تربية وتخطيط - كلية التربية - جامعة أم القرى
٢	أ.د. ربيع سعيد طه	أستاذ	إحصاء وبحوث - كلية التربية - جامعة أم القرى
٣	أ.د. عباس بله محمد أحمد	أستاذ	إدارة تربية وتخطيط - كلية التربية - جامعة أم القرى
٤	أ.د. عبدالله بن أحمد سالم الزهراني	أستاذ	إدارة تربية وتخطيط - كلية التربية - جامعة أم القرى
٥	أ.د. محمد بن عبد الله البطي	أستاذ	إدارة تربية وتخطيط - كلية التربية - جامعة حائل
٦	أ.د. هاشم بن بكر حريري	أستاذ	إدارة تربية وتخطيط - كلية التربية - جامعة أم القرى
٧	د. أمير عمر حسنين صالح	أستاذ مشارك	إدارة أعمال - كلية المجتمع - جامعة الطائف
٨	د. عبداللطيف إبراهيم بخاري	أستاذ مشارك	إدارة رياضية - كلية التربية - جامعة أم القرى
٩	د. عبیدالله بن صلاح حاسن اللحیانی	أستاذ مشارك	إدارة تربية وتخطيط - كلية التربية - جامعة أم القرى
١٠	د. فتح الرحمن محمد علي يوسف	أستاذ مشارك	إدارة أعمال - كلية المجتمع - جامعة الطائف
١١	د. مجدي محمد طایل	أستاذ مشارك	إدارة - كلية إدارة الأعمال - جامعة الطائف
١٢	د. محمد عثمان الثبيتي	أستاذ مشارك	إدارة تربية وتخطيط - كلية التربية - جامعة أم القرى
١٣	د. محمد فهاد اللوقان	أستاذ مشارك	إدارة تربية وتخطيط - كلية التربية - جامعة حائل
١٤	د. خالد محمد عبدالفتاح شرف	أستاذ مساعد	إدارة أعمال - كلية المجتمع - جامعة الطائف
١٥	د. محمد رزق الله الزهراني	أستاذ مساعد	القياس والتقويم والإحصاء التربوي - كلية التربية - جامعة أم القرى
١٦	د. محمد عباس الحاج عبدالله محمد	أستاذ مساعد	إدارة - كلية إدارة الأعمال - جامعة الطائف

ملحق رقم (٣)
أداة الدراسة في صورتها النهائية



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استبانة خاصة بدراسة

الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري

لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين

إعداد

الطالب / عبدالمحسن دخيل السالمي

إشراف

الدكتور / خالد بن سعد السليمي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بجامعة أم القرى

متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة التربية والتخطيط

٢٠١٩/هـ / ١٤٤١ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أخي المعلم: تحية طيبة وبعد

يجري الباحث دراسة بعنوان "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين"، وهي دراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى، وقد استلزم تحقيق هدف الدراسة إعداد الاستبانة التي بين أيديكم، والتي تحاول الكشف عن مستوى (الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري) لدى قادة المدرسة من وجهة نظركم. علماً بأن الالتزام التنظيمي يقاس من خلال ثلاثة أبعاد، وهي (الالتزام الوجداني، والالتزام الأخلاقي، والالتزام المستمر)، كما يُقاس الإبداع الإداري من خلال أربعة أبعاد، وهي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، والتحمس للمشكلات). ويأمل الباحث منكم التكرم بتعبئة الاستبانة، وفقاً للإجابات التي تعبر عن درجة تقديركم لتوفر العبارات المحددة، وستكون جميع الاستجابات سرية ولغرض البحث العلمي ومحل اهتمام كبير.

وفيما يلي نموذج لطريقة الإجابة على فقرات الاستبانة:

فضلاً ضع علامة (☐) أما درجة الإجابة المناسبة لكل عبارة من وجهة نظرك كما في المثال التالي:

م	العبارة	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
١	لدى قائد المدرسة إخلاص للعمل التربوي.	☐				
٢	يحافظ على وقت العمل المدرسي.			☐		

كما يُرجى منكم التكرم بتعبئة البيانات التالية لأهميتها في الدراسة:

١. التخصص:

تخصصات أدبية.

تخصصات علمية.

٢. عدد سنوات الخبرة في التدريس:

أقل من خمس سنوات.

من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات.

عشر سنوات فأكثر.

المحور الأول: الالتزام التنظيمي لدى قادة المدارس المتوسطة

درجة الموافقة					العبارات	م
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					البعد الأول: الالتزام الوجداني	
					١	يفتخر كثيراً بعمله.
					٢	يبدى سعادته أثناء العمل في المدرسة.
					٣	يُشعر المعلمين بأنهم أسرة واحدة.
					٤	مخلص في أداء عمله.
					٥	يُشعرُ من حوله بانتمائه الشديد للمدرسة.
					٦	تتوافق قيمه الشخصية مع القيم السائدة في المدرسة.
					٧	يحافظ على سمعة المدرسة.
					٨	يشعر بأن مشكلات المدرسة جزء من مشكلاته الشخصية
					البعد الثاني: الالتزام الأخلاقي	
					١	يتحمل المسؤولية عن قراراته الإدارية.
					٢	يحرص على حل مشاكل المدرسة.
					٣	يعتبر نفسه قدوة لمنسوبي المدرسة.
					٤	يحافظ على وقت العمل المدرسي.
					٥	يُشرك المعلمين في اتخاذ القرارات.
					٦	يحرص دائماً على تطوير العمل.
					٧	يسعى لتحقيق أهداف المدرسة.
					٨	يهيئُ مناخاً جاذباً للعمل في المدرسة
					البعد الثالث: الالتزام المستمر	
					١	يُشعر من حوله أن عمله يلي طموحاته المستقبلية.
					٢	لديه رضاً وظيفياً عالياً.
					٣	يؤكد على أن الاستقرار الوظيفي أساس النجاح.
					٤	يحرص على تطوير مهاراته القيادية باستمرار.
					٥	يكيف نفسه مع تغيرات العمل التربوي.
					٦	لديه الرغبة في بذل جهود أكبر لإنجاح أعمال المدرسة.

المحور الثاني: الإبداع الإداري لدى قادة المدارس المتوسطة

درجة الموافقة					العبارات	م
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					البعد الأول: الأصالة	
					يوظف الأفكار الإبداعية لتحسين العمل في المدرسة.	١
					يطرح أفكاراً عميقة حول خطط المدرسة.	٢
					يبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات المدرسة.	٣
					يشجع المعلمين على ابتكار أساليب جديدة في التدريس.	٤
					يستفيد من وجهات النظر المختلفة في إنتاج أفكار جديدة للعمل.	٥
					يدعم الأفكار الجديدة البناءة التي يقدمها المعلمون.	٦
					البعد الثاني: الطلاقة	
					يملك القدرة على الإقناع.	١
					يملك مهارات الحوار والمناقشة.	٢
					يقدم التعزيز اللازم للمعلمين المبدعين.	٣
					يشجع المعلمين على تطبيق الأفكار التربوية الجديدة.	٤
					يوفر ظروف العمل التي تساعد منسوبي المدرسة على توليد الأفكار.	٥
					لديه قدرة إدراكية عالية للتعامل مع المواقف المختلفة.	٦
					يوظف خبراته السابقة في التعامل مع مواقف العمل الجديدة.	٧
					يملك القدرة على تبسيط الأفكار.	٨
					البعد الثالث: المرونة	
					يملك قدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	١
					يستفيد من جميع الآراء حتى وإن كانت مخالفة له.	٢
					منفتح على الاتجاهات التربوية الجديدة.	٣
					يعدل في أساليب العمل لمواجهة مشكلات المدرسة الطارئة.	٤
					يطور مهاراته لتناسب مع مستجدات العمل التربوي.	٥
					يرتب أولويات العمل وفقاً للإمكانيات المتاحة بالمدرسة.	٦
					يغير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.	٧
					يشجع الأفكار التي تساهم في حل مشاكل العمل	٨
					البعد الرابع: التحسس للمشكلات	
					يتعامل مع المشكلات المدرسية باهتمام مهما كان حجمها.	١
					يملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل.	٢

درجة الموافقة					العبارات	م
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					يمارس قائد المدرسة الإبداع الإداري من خلال ما يلي:	٢
					يتمتع بقدرة على التنبؤ بالمشكلات المدرسية قبل وقوعها.	٣
					لديه القدرة على تحليل المشكلات فور وقوعها.	٤
					يجمع البيانات الدقيقة حول المشكلة قبل اتخاذ القرارات بشأنها.	٥
					لديه القدرة على تطوير بدائل متعددة لحل المشكلات المدرسية.	٦
					يتعامل مع المشكلات المدرسية وفقاً لمنهجية علمية.	٧
					يستمع بعناية لآراء المعلمين حول المشكلات التي تواجههم.	٨

ملحق رقم (٤)
خطابات تطبيق الدراسة



وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي
Vice Presidency for Graduate Studies and Scientific Research

الموضوع: بشأن تمهيل مهمة الباحث / عبدالمحسن السالمى

سعادة مدير إدارة التعليم بمنطقة مكة المكرمة
سلمه الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد؛

تهديكم وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي أطيب التحايا، ونفيد سعادتكم بأن الطالب / عبدالمحسن بن دخيل رداد السالمى، أحد طلاب الدراسات العليا بجامعة أم القرى، بصدد تطبيق دراسة علمية وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط. عليه نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة وفق البيانات أدناه. (مرفق نسخة من أداة الدراسة).

عنوان الدراسة	الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين		
عينة الدراسة	معلمو المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة.		
الرابط الإلكتروني	https://cutt.us/yEET9		
للتواصل مع الباحث	الجوال	٥٥٤٠٦٣٨٣٦	البريد الإلكتروني
			S43780242@gmail.com

بالإضافة إلى تزويده بإحصائية رسمية بعدد معلمي المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم.

وتقبلوا أطيب التحية

وكيل الجامعة

للكليات والدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. عبد الوهاب بن عبد الله الرسيبي

أسامة دفرى

٤١٠٥٤٥٨٤

الرقم (٦) لفة

التاريخ: ٤ / ٤ / ١٤٤١ هـ المشفوعات:

٤١٠٥٤٥٨٤

الرقم : ٢٠١٣٦١
التاريخ : ١٤/٤/٢٠١٩
المشروعات (المرفقات) :

وزارة التعليم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة
إدارة التخطيط والتطوير

الموضوع: الموافقة على تطبيق دراسة عبد المحسن السالمي

تعميم لجميع المدارس المتوسطة بنين

وفقه الله

المكرم قائد مدرسة /المتوسطة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة إلى خطاب معالي مدير جامعة أم القرى رقم ٤١٠٥٤٥٨٤ وتاريخ ١٤٤١/٤/٦هـ بشأن
طالب الدراسات العليا لمرحلة الماجستير/ عبدالمحسن بن دخيل السالمي والذي يعد دراسة بعنوان:
" الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة
نظر المعلمين "

وحيث إن الدراسة تتطلب تعبئة استبيان الكتروني من قبل معلمي المرحلة المتوسطة وذلك
من خلال الدخول على رابط الاستبيان أدناه.
عليه أمل بعد الاطلاع توجيه الزملاء المعلمين بالدخول على الرابط، والتعاون مع الباحث
وتسهيل تطبيق بحثه، شاكرين لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي.
وتقبلوا تحياتي وتقديري.

مدير عام التعليم بمنطقة

مكة المكرمة

د. أحمد بن محمد الزائدي

رابط الاستبيان

<https://cutt.us/yEET9>



me