



درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته

بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين

**The Organizational Climate Level of Secondary Schools in the
State of Kuwait and its Relationship to the Degree of
Administrative Creativity of Principals from Teacher's Point
of View**

إعداد

علي فهد حراس الديحاني

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

آيار / 2013

تفويض

أنا علي فهد حراس الديحاني، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: علي فهد حراس الديحاني

التوقيع:



التاريخ: ١٥ / ٥ / 2013.

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته

بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين" وأجيزت بتاريخ ٢٠١٣ / ٥ / ٢٠ م.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:



أ. د. عبد الجبار توفيق البياتي (مشرفاً ورئيساً)



أ. د. عباس عبد مهدي الشريفي (عضواً)



أ. د. هاني عبدالرحمن الطويل (ممتحناً خارجياً)

الإهداء

إلى اللذين رفعا لي أكف الدعاء بالتوفيق ... والديّ العزيزين

إلى من تشاركني حلو اللحظات ومرها، إلى رفيقة دربي التي أعانتي على إكمال مسيرتي العلمية، والتي كان لها أكبر الأثر في تحمل أعباء المسؤولية الأسرية عني ... زوجتي العزيزة

حفظها الله

إلى نور حياتي أبنائي وبناتي الذين أخذت من وقت رعايتهم الكثير ... وفقهم الله .

إلى من يتمنون لي الخير دائما، وأرى الفرحة في عيونهم لنجاحي ... أخواني وأخواتي وجميع

أفراد عائلتي الكريمة.

إلى من بمساعدتهم وتعاونهم خرج هذا العمل إلى الوجود... وفقهم الله في حياتهم وحقق أحلامهم

إلى جميع المديرين، والمعلمين والمعلمات، والعاملين في الحقل التربوي كافة ...

إليهم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي ألهمني الطموح وسدد خطاي.. وأتقدّم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور عبدالجبار توفيق البياتي الذي أشرف على هذا العمل، ولم يبخل بجهده أو نصيحه، وكان مثالاً للعالم المتواضع..، ومثالاً للناصح والموجه الأمين..

كما أشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة، الدكتور عباس مهدي الشريفي والأستاذ الدكتور هاني عبدالرحمن الطويل على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما قدموه من ملاحظات قيمة تثري هذه الرسالة، لتخرج بصيغتها النهائية بعد تعديلاتهم وإرشاداتهم.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الملحقات
ك	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الانجليزية
الفصل الأول: مقدمة عامة للدراسة	
2	التمهيد
5	مشكلة الدراسة
6	هدف الدراسة وأسئلتها
6	فرضيات الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
9	حدود الدراسة
9	محددات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
11	الأدب النظري
33	الدراسات السابقة ذات الصلة
44	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

الصفحة	الموضوع
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
46	منهجية الدراسة
46	مجتمع الدراسة
47	عينة الدراسة
48	أداتا الدراسة
52	إجراءات الدراسة
53	المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
55	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
68	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
78	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
86	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
91	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
95	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
97	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
99	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
101	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
103	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس
107	التوصيات
108	قائمة المراجع
117	ملحقات الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
48	توزيع مجتمع معلمي المدارس الثانوية الحكومية حسب الجنس والمنطقة التعليمية في دولة الكويت	.1
49	توزع عينة المعلمين والمعلمات حسب المنطقة والجنس والخبرة	.2
52	معاملات ثبات أداة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت	.3
54	معاملات ثبات استبانة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت	.4
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ولكل مجال من مجالات اداة الدراسة مرتبة تنازلياً	.5
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات بعد التركيز على الانتاج مرتبة تنازليا	.6
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات بعد الدفع مرتبة تنازليا	.7
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات بعد الاعتبارية مرتبة تنازليا	.8
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات بعد العزلة مرتبة تنازليا	.9
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات بعد الاعاقة مرتبة تنازليا	.10
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات بعد التباعد مرتبة تنازليا	.11
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات بعد الانتماء مرتبة تنازليا	.12
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات بعد الألفة مرتبة تنازليا	.13
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة و درجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ولكل مجال من مجالات	.14

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
	اداة الدراسة مرتبة تنازلياً	
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال التشجيع على الإبداع مرتبة تنازلياً	.15
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لمجال تقديم أفكار إبداعية مرتبة تنازلياً	.16
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الرغبة في التطوير والتغيير مرتبة تنازلياً	.17
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في دولة الكويت، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس	.18
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة	.19
83	تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة	.20
85	اختبار شيفيه للفروق في درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة	.21
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس	.22
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة	.23
92	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في درجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة	.24
93	اختبار شيفيه للفروق في درجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة	.25
95	معامل الارتباط بين درجة المناخ التنظيمي والإبداع الإداري للمديرين في المدارس الثانوية بدولة الكويت باستخدام معامل بيرسون	.26

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
117	الاستبانة في صيغتها الأولى	.1
125	أسماء المحكمين	.2
126	الاستبانة في صورتها النهائية	.3
134	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط	.4
135	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية إلى مدير عام منطقة الفروانية التعليمية	.5
136	كتاب تسهيل المهمة من الإدارة العامة لمنطقة الفروانية التعليمية إلى مديري ومديرات مدارس المرحلة الثانوية	.6
137	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية إلى مدير عام منطقة الجهراء التعليمية	.7
138	كتاب تسهيل مهمة من الإدارة العامة لمنطقة الجهراء التعليمية إلى مديري ومديرات مدارس المرحلة الثانوية	.8

درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري

للمديرين من وجهة نظر المعلمين

إعداد

علي فهد حراس الديحاني

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (230) معلماً ومعلمة من منطقتي الفروانية والجهداء بدولة الكويت خلال العام الدراسي 2012/2013م، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانتيين هما: الاستبانة الأولى هي التي أعدها هالبن وكروفت (Halpin & Croft, 1963)، والتي تم استخدامها في دراسة الظفيري (2010)، وقد تكونت من (61) فقرة موزعة على مجالين، وكل مجال تكون من أربعة أبعاد، والثانية تطوير استبانة لقياس الإبداع الإداري مكونة من (51) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وقد تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال التحكيم، والثبات من خلال التطبيق على عينة استطلاعية مرتين بفارق زمني أسبوعين، واستخدام طريقة الاختبار وإعادة، وكان مقدار الثبات بهذه الطريقة لاستبانة المناخ التنظيمي (0.91) واستبانة الإبداع الإداري (0.92)، وطريقة كرونباخ ألفا وكان مقداره لاستبانة المناخ التنظيمي (0.87)، واستبانة الإبداع الإداري (0.88).

وقد كشفت الدراسة عن النتائج الآتية:

- إن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام متوسطة، وجاءت أبعاد أداة الدراسة جميعها في الدرجة المتوسطة، وجاء في الرتبة الأولى بعد التركيز على الإنتاج، وفي الرتبة الثانية بعد الدفع، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاء بعد الانتماء، وفي الرتبة الأخيرة جاء بعد الألفة.
- إن درجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام متوسطة، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها في الدرجة المتوسطة، وجاء في الرتبة الأولى مجال "التشجيع على الإبداع"، وجاء في الرتبة الثانية مجالاً "تقديم أفكار إبداعية" و"الرغبة في التطوير والتغيير".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة المناخ التنظيمي الكلية في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الجنس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة، وكانت الفروق لصالح الخبرة الأطول.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الجنس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة، وأن الفرق كان لصالح فئة 10 سنوات فاكثراً عند مقارنتها مع فئة من 5 إلى أقل 10 سنوات في الدرجة الكلية.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة المناخ التنظيمي والإبداع الإداري للمديرين في المدارس الثانوية بدولة الكويت. في ضوء نتائج الدراسة الحالية يوصي الباحث بإعداد برامج تدريبية للمديرين والمعلمين على ممارسة مهارات الإبداع الإداري، وكيفية الإرتقاء بالمناخ التنظيمي للمدرسة، وتنمية مهارات مديري المدارس الثانوية، وضرورة إدراج الإبداع الإداري والمناخ التنظيمي في عمليات تقويم المؤسسات التعليمية، وإجراء دراسات أخرى تتناول متغيرات إدارية وتربوية، ومقارنة النتائج مع نتائج هذه الدراسة.

**The Organizational Climate Degree of Secondary Schools in
the State of Kuwait and its Relationship to the Degree of
Administrative Creativity of Principals from Teachers' Point
of View**

Prepared by

Ali Fahed Harras Al Diahani

Supervisor

Professor Doctor Abdul Jabbar T. Al- Biati

ABSTRACT

The aim of the study was to identify the Degree of organizational climate at Kuwaiti secondary schools and its relationship with schools principals' administrative creativity from teachers' points of view. The sample of the study consisted of (230) male and female teachers selected from Al Farawaneyya, and Al Jahra School Districts at Kuwait in the academic school year 2012\2013. To achieve the aim of the study, the researcher used two questionnaires: the first was Halpin & Croft, 1963 scale used by Al Dufairi (2010). The scale consist of (61) items and (2) domains and each contains (4) dimensions. The second was a (51) items questionnaire to measure administrative creativity consisted af (3) domains. Validity was established using a group of specialists while reliability was calculated using a pilot study and with an interval of (2) weeks between the administration of the measures and by using test- retest and was (0.91- organizational climate) and (0.92- administrative creativity) and by calculating Cronbach Alpha (0.87- organizational climate) and (0.8- administrative creativity).

Results of the study indicated

- The degree of organizational climate at Kuwaiti secondary schools from teachers' point of view was moderate. Focusing on productivity ranked first, then motivation and stimulation, belonging and familiarity, respectively.
- The degree of schools' principals' administrative creativity at Kuwaiti secondary schools from teachers' point of view was moderate on the whole instrument and on the individual domains. Encouraging creativity ranked first, then presenting creative ideas and last the desire of development and change.
- There were no significant at ($\alpha=0.05$) in organizational climate degree due to sex.
- There were significant at ($\alpha=0.05$) in organizational climate degree at Kuwait secondary schools due to teachers' experience, in favor of more professional experience teachers.
- There were no significant differences at ($\alpha=0.05$) in administrative creativity due to sex.
- There were Significant differences at ($\alpha=0.05$) in administrative creativity degree at Kuwait secondary schools due to teachers' experience, in favor of more than (10) years of professional experience compared to (5-10) experience in the total score.
- There were apposite significant correlation was found between organizational climate degree and schools' principals' administrative creativity at Kuwait.

In light of the results of the current study researcher recommend the preparation of training programs for principals and teachers to practice the skills of creativity administrative, and how to conduct other studies deal with other variables.

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

تمهيد:

نال موضوعا المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في المؤسسات التربوية أهمية كبيرة؛ لما لهما من أهمية في تطوير المتغيرات التنظيمية السائدة في إطار العمل، وإنّ الاهتمام بالمناخ التنظيمي وإيلائه أهمية أساسية في خطط وبرامج وإجراءات أي منظمة يتأتى من خلال كون المنظمة وحدة اجتماعية هادفة تتسم أعمالها وأنشطتها بالتشابك والتعقيد في مختلف المجالات.

كانت بدايات مفهوم المناخ التنظيمي في بداية الستينات، ويعد كورنل (Cornall) أول من تطرق إلى هذا المفهوم من حيث معناه وأبعاده، فقد عرفه على أنه "نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة (العميان، 2010).

إن المناخ التنظيمي يهتم بالقيم والعادات والأيدلوجيات التنظيمية في المؤسسات التربوية، وتأثيرها في سلوك العاملين (أحمد، 2008). وعرف العميان (2010، 305) المناخ التنظيمي بأنه "البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموع العاملين في المنظمة الواحدة".

فالمناخ التنظيمي مفهوم واسع يعني الإدراك والتصور المشترك بين المعلمين والعاملين لطريقة وأسلوب العمل بالمدرسة، وهو يتكون من مجموعة من الخصائص الداخلية التي تميز أية مدرسة عن غيرها، وتؤثر في سلوك أفرادها، ومن هذه الخصائص طبيعة إدارتها وقيادتها والعلاقات التي تربط بين المعلمين والجو العام الذي يسيطر على العمل في المدرسة، وطريقتها في حفظ النظام (مرسي، 2001)

ولكل مدرسة مناخها التنظيمي الذي يميزها عن المدارس الأخرى، وغالباً ما يدرك هذا التمايز بين المدارس المعلمون أو الإداريون الذين ينتقلون من مدرسة إلى أخرى (Gunbayi،

(2007). وتأخذ هذه الميزات سمة الاستقرار النسبي في البيئة الإدارية لكل مدرسة، ويأتي هذا التميز نتيجة للنظم والسياسات الإدارية والتعليمية التي تحكم المؤسسة التعليمية (الوزان، 2006).

ويتكون المناخ التنظيمي من أربعة عناصر تميز الخصائص الداخلية لكل مؤسسة تعليمية، وهي الثقافة التي تشير إلى القيم والعادات والتقاليد التنظيمية، والبيئة المادية المتمثلة بالمرافق والمباني والتجهيزات، والوسط الاجتماعي الذي يتمثل بالتفاعلات الإنسانية، والعناصر التنظيمية التي تهتم بتنظيم العملية الإدارية والتدريسية (National Council of Professors of Educational Administration, "NCPEA", 2009)

وتتأثر عناصر المناخ التنظيمي بمجموعة من العوامل منها الموارد المادية والاقتصادية، والنمط القيادي، والقيم المهنية لدى العاملين، وخصائص الأفراد الشخصية والمهنية (السكران، 2004).

ويهدف التعرف إلى المناخ التنظيمي في المؤسسات إلى معرفة النمط السائد للمناخ التنظيمي، ودوره في تعزيز النواحي الإيجابية، وتقليل النواحي السلبية والإرتقاء بمستوى أداء العاملين في المؤسسة (العميان، 2010).

وتوجد للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات من خلال تأثيراته الواضحة على اتجاهات العاملين وسلوكهم وأدائهم فيها، وتظهر تلك الأهمية واضحة من خلال تأثيره المباشر وغير المباشر في العديد من الأبعاد التنظيمية، والقيم التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وخصائص العاملين، وطبيعة العمل داخل المنظمات (السعود، 2007).

ويعد المناخ التنظيمي القائم على الثقة بين الأفراد، والاتصال الفعال من أهم العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي للمديرين والعاملين، إذ أصبح الإبداع الإداري أمراً أساسياً لنمو المؤسسات واستمراريتها في ظل ازدياد مستوى التنافس بين المؤسسات المختلفة (القطاونة، 2000).

والإبداع الإداري هو فكرة أو سلوك جديد ومبتكر في بيئة العمل (Richard, 1992, 254). فهو ابتكار فكرة جديدة مع تطبيق هذه الفكرة في بيئة العمل، ونشرها على أوسع نطاق للحصول على التميز (عباس، 2004). كما أنه النظر للمألوف بطريقة أو من زاوية غير مألوفة، وتطبيقها واستعمالها في بيئة العمل (مشهور، 2010).

وتعد البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسات وما تتضمنه من إمكانيات مادية، ومعلومات، وخبرات متاحة لأعضاء المنظمة، ومرونة في النظام الإداري من أهم عوامل تشكل مناخ تنظيمي إيجابي يسهم في تنمية الإبداع الإداري لدى المديرين والعاملين في المؤسسة (الدهان، 1992). وحيث إن المناخ التنظيمي المدرسي يؤثر على تفاعلات وعلاقات المعلمين بالإدارة وبعضهم البعض، وبالطلاب ومدى مشاركة المجتمع وأولياء الأمور فإنه يعد أحد المحددات الهامة لتحقيق عملية التجديد والتطوير داخل المدرسة (عبدالمنعم ومصطفى، 2008).

ومن أهم العوامل التي تشجع على الإبداع الإداري وجود بيئة اجتماعية مناسبة لتعاون الأفراد، وتعزيز المنافسة البناءة بينهم (الزهري، 2002)، كما ركز حورية (2004) على العوامل الشخصية للمبدعين في ضوء ما يتسم به المبدعون من خصال تميزهم عن الأشخاص العاديين، مثل الاستقلال، والمثابرة والانفتاح على الخبرة، والمخاطرة.

ويعد الإبداع الإداري إبداعاً جماعياً مؤسسياً أشمل وأعم من الإبداع الفردي، ويعني المقدره على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار مقدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (حمادات، 2008).

وللإدارة الإبداعية العديد من السمات والخصائص، ومن أهمها القدرة الفكرية على إنتاج أفكار تتميز بالطلاقة والأصالة، ووضوح الهدف، وبناء هياكل تنظيمية، والتركيز على تكوين هوية

خاصة بالمؤسسة التربوية، وهذا من خلال تكوين مناخ تنظيمي متميز أو ثقافة تنظيمية مشتركة، والتركيز على السلوك الإداري التشاركي (الحريري، 2012).

وفي ضوء ما سبق فقد تبين أهمية الإبداع الإداري في النمو والتطور، وتحقيق التميز للمؤسسة التعليمية، والأثر الكبير للمناخ التنظيمي في المدرسة على تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، مما شجع الباحث لمعرفة مدى التوافق بين الجوانب النظرية في الأدبيات التربوية والإدارية والجوانب العلمية التطبيقية في المدارس الثانوية في البيئة الكويتية.

كما جاء اختيار الباحث لموضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس؛ كون المدير يأتي في قمة الهرم التعليمي، وله الدور الأهم في نمط المناخ التنظيمي في مدرسته، ودور هذا المناخ في تنمية الإبداع الإداري لدى المدير؛ مما ينعكس على ممارسات المعلمين التدريسية والمهنية وتحسين مخرجات العملية التعليمية.

مشكلة الدراسة:

إن أداء مدير المدرسة لمهامه مرهونٌ بنوع المناخ التنظيمي الذي يتبناه، ويؤدي دوره في النجاح أو الإخفاق الذي يصيب المسيرة التربوية؛ لذا يتوقف إبداع مدير المدرسة على نوعية المناخ التنظيمي في مدرسته، وقد أشارت إلى هذه العلاقة نتائج بعض الدراسات مثل دراسة القطوانة (2000)، ودراسة حوامدة (2003) في بيئات عربية غير البيئة الكويتية، وتحاول هذه الدراسة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين لدى عينة من مديري المدارس ومديراتها في البيئة الكويتية.

وتعد الحاجة الملحة لوجود مدير مدرسة يتسم بالإبداع الإداري، وامتلاكه لمهارات وممارسات إدارية إبداعية ضرورة توفر مناخ تنظيمي يحفز على الإبداع الإداري لدى المدير؛ لأن ذلك ينعكس على أداء المعلمين والإداريين في المدرسة.

ومن خلال عمل الباحث مدرساً بدولة الكويت فقد لاحظ وجود مناخات تنظيمية متنوعة في المدارس، كما لاحظ وجود مستويات متنوعة من الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، مما أثار لدى الباحث سؤالاً مفاده: هل هناك علاقة تربط بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لدى المديرين بدولة الكويت.

فجاءت هذه الدراسة محاولة بحثية لوصف درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم وضع مجموعة من الأسئلة، وهي كما يأتي:

1. ما درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما درجة الإبداع الإداري للمديرين في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة المناخ التنظيمي للمديرين في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيري الجنس والخبرة للمعلمين؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الإبداع الإداري للمديرين في المدارس الثانوية بدولة الكويت وفقاً لمتغيري الجنس والخبرة للمعلمين من وجهة نظرهم؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري للمديرين في المدارس الثانوية بدولة الكويت؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة من خلال جانبين هما:

الأهمية النظرية:

تقدم هذه الدراسة بعداً معرفياً عن العلاقة بين المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالكويت، إذ يعد الإبداع من أهم سمات القائد الناجح، ومن أهم العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري لدى مدير المدرسة وجود مناخ تنظيمي إيجابي يحفز على الإبداع الإداري، كما يمكن أن تزود هذه الدراسة المكتبة العربية بموضوع جديد عن المناخ التنظيمي والإبداع الإداري، فضلاً عن إمكانية الاستفادة من الأدوات المعدة من قبل الباحث لأغراض هذه الدراسة في إجراء دراسات أخرى.

الأهمية التطبيقية:

- من أبرز فوائد هذه الدراسة التطبيقية محاولتها للكشف عن المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في الكويت وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري تلك المدارس، مما يعطي مؤشراً واضحاً ودقيقاً للواقع التربوي للمدارس الثانوية بدولة الكويت، ويفيد المسؤولين في وزارة التربية الكويتية في تنظيم الدورات التدريبية للمديرين قبل وفي أثناء تعيينهم بهذه المهمة.

- وقد تفيد نتائج هذه الدراسة المديرين من خلال معرفة مستويات أنماط المناخ التنظيمي في مدارسهم، ومستوى إبداعهم الإداري؛ مما يساعدهم في إعادة النظر في ممارساتهم الإدارية المتعلقة بالمناخ التنظيمي والإبداع الإداري.
- ومن الممكن في ضوء نتائج هذه الدراسة الميدانية على جميع المناطق التعليمية في الكويت إعطاء مؤشرات واضحة وميدانية تساعد القادة الإداريين والتربويين على تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري تلك المدارس والمتعلقة بالمناخ التنظيمي والإبداع الإداري.
- إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الإطلاع على نتائج هذه الدراسة، وما قد تصل إليه من نتائج وتوصيات وإمكانية إجراء دراسات مشابهة على عينات أخرى في موضوعات او مجالات تربوية متعددة.

مصطلحات الدراسة:

تم تحديد المصطلحات والمفاهيم الأساسية المتعلقة بهذه الدراسة على النحو الآتي:

- المناخ التنظيمي:

عرّف الطويل (1999، 45) المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة من الخبرات والخصائص التي تسود بيئة العمل في مؤسسة ما بشكل يجعلها مختلفة عن غيرها من المؤسسات". ويعرف إجرائياً بأنه مستوى استجابة المعلمين لاستبانة المناخ التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة، إذ تصنف الاستجابات في ثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسط، ومنخفض.

- الإبداع الإداري:

وهو "أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب الأنماط المعروفة أو أهداف، أو تعميق رؤية، أو تجميع، أو إعادة تركيب، في السلوك الإداري في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام" (مشهور، 2010، 165).

ويعرف إجرائياً بأنه درجة استجابة المعلمين لاستبانة الإبداع الإداري المستخدمة في هذه الدراسة، إذ تصنف الاستجابات في ثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسط، ومنخفض.

- المدارس الثانوية:

هي المرحلة الأخيرة من مرحلة الدراسة، والتي تليها المرحلة الجامعية، وتضم ثلاثة صفوف هي: العاشر، والحادي عشر والثاني عشر بفرعيهما العلمي والأدبي (المجموعة الإحصائية للتعليم، 2011).

حدود الدراسة:

إنّ حدود الدراسة هي معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في منطقتين من المناطق التعليمية بدولة الكويت وهي: "الجهراء، والفروانية"، في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2012/2013م.

محددات الدراسة:

إنّ تعميم نتائج الدراسة الحالية يتم في ضوء المحددات الآتية:

- صدق أداتي الدراسة وثباتهما.
- دقة وموضوعية استجابات معلمي المدارس الثانوية بدولة الكويت عن فقرات أداتي الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على الأدب النظري المتصل بموضوع الدراسة وهو المناخ التنظيمي والإبداع الإداري، والدراسات السابقة المتصلة بمتغيري الدراسة والعلاقة بينهما.

أولاً: الأدب النظري:

تكون الأدب النظري من المفاهيم والحقائق والنظريات والمبادئ الإدارية التربوية حول متغيري الدراسة وهما المناخ التنظيمي ومفهومه، وأهميته، وخصائصه، وأنماطه، والإبداع الإداري، ومفهومه، ومهاراته، وخصائص الإداريين المبدعين، والمرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري، والمعوقات، وخيراً العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري.

المناخ التنظيمي:

لقد بدأ الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي منذ مطلع الستينات من القرن الماضي، وذلك إدراكاً من الباحثين لعلاقته وأهميته برضا العاملين في المؤسسة، وبالتالي في خفض أو رفع مستوى إنتاجيتهم، وقد تكون دراسة هالبن وكروفت (Halpin & Croft) المشار إليها في بطاح (2006) أولى الدراسات المهمة في هذا السياق، إذ أعد أداة لقياس المناخ التنظيمي تم اعتمادها من قبل كثير من الباحثين، وما زالت هذه الأداة من أشهر الأدوات التي تقيس المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية، وهي التي اختارها الباحث في الدراسة الحالية.

وقد حظي موضوع المناخ التنظيمي باهتمام عدد كبير من الباحثين والمهتمين بمجالات التربية، وعلم النفس التنظيمي، وخاصة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، وقد يعود ذلك لعدة اعتبارات منها ما يأتي (جوهر وعلي، 2004؛ حمادات، 2008):

- أوضحت نتائج البحوث والدراسات وجود علاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس وبين دافعية الأفراد وروحهم المعنوية، وكفاءتهم التعليمية.
- يركز الاتجاه الحديث على مدخل النظم في الإدارة التربوية والمدرسية، وبما أن المناخ التنظيمي عنصر مهم من النظام، فهو بالتالي يستحق الاهتمام.
- تتميز كل مدرسة بمناخ خاص بها تختلف به عن غيرها من المدارس، مما يتبعه بالضرورة وجود اختلافات جوهرية يصعب وصفها وقياسها دون إجراء دراسة بحثية.
- إن فهم المناخ التنظيمي يساعد على معرفة السلوك الكائن في المدارس من ناحية وعلى توقع السلوك المنتظر من الأفراد من ناحية أخرى.

وقد أشار الفهيدى (2009) إلى أن الباحثين في الإدارة المدرسية اهتموا بالمناخ التنظيمي بشكل كبير، وعزا هذا الاهتمام إلى عدة عوامل من أهمها: التطورات الاقتصادية الكبيرة التي شهدتها العالم، وازدهار الحركة العلمية والصناعية، ونشوء المنظمات المعقدة وتطورها، وزيادة أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، وبروز مشكلات جديدة في محيط العمل لا يمكن التعرف إلى أسبابها من غير معرفة الجو السائد في المنظمة.

وبهذا فقد تجسد اهتمام الباحثين بهذا الموضوع من خلال ما قاموا به من دراسات بغية التعرف إلى الأنماط المناخية المختلفة للتنظيم المدرسي، وعلاقته ببعض المتغيرات التربوية والإدارية بالمؤسسات التربوية، مثل الرضا الوظيفي كما في دراسة عريقات (2003)، والقيادة التربوية كما في دراسة هوكنز (Hawkins, 2002)، والروح المعنوية لدى الأفراد كما في دراسة جين وهانغ (Chen & Hung, 2007)، وتحصيل الطلبة كما في دراسة جونسون (Johnson, 2006)، كما تناولت بعض الدراسة علاقة المناخ التنظيمي بالإبداع الإداري مثل دراسة القطانة (2000)، ودراسة الصديلاي (2001)، وجاء هذه الدراسة لتكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري

لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، إيماناً من الباحث بأهمية هذا الموضوع في تحقيق أهداف المدرسة الكويتية.

وتم استخدام مصطلح المناخ التنظيمي في عام 1950؛ لوصف البيئة التربوية التي يعمل فيها الأفراد في محيط المدرسة، وقد اهتمت المؤسسات التربوية بكيفية اختلاف بيئات العمل (الغريب وحسين والمليجي، 2005).

وقد نال مفهوم المناخ التنظيمي اهتماماً ملحوظاً في العقود الأخيرة من القرن العشرين، والعقد الأول من القرن الحادي والعشرين ليشير إلى مجموعة من الخصائص المستقرة نسبياً في بيئة العمل، والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا، وممارساتها فضلاً عن إلى نظم العمل وسياساته في المنظمة (الشنطي، 2006). كما يدل هذا المفهوم على القيم، والعادات، والتقاليد، والأيدولوجيات، والأذواق والطبقات الاجتماعية، وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين في التنظيم (أحمد، 2008)

وقد أشار الغريب وآخرون (2005، 76) إلى "أن المناخ التنظيمي المدرسي هو "العلاقات السائدة في المواقف المختلفة كما يحس بها الفرد، ويتضمن العلاقات المتشابكة بين خصائص المدرسة وطبيعة إدراك الفرد لمجموعة من المؤثرات التنظيمية، وبهذا يعتبر المناخ التنظيمي حصيلة مجموعة من الجوانب مثل الاتجاهات والسلوك والتفاعلات بين مجتمع المدرسة من إدارة ومعلمين وطلاب".

وعرّف جنباي (Gunbayi, 2007, 70) المناخ التنظيمي بأنه "مركب من المتغيرات التي تتدخل بين هيكل المنظمة ونمطها من جهة، وأسلوب القادة وخصائصهم وأداء المعلمين ورضاهم من جهة أخرى". كما أشار حمادات (2008، 17) إلى أن المناخ التنظيمي هو "مجموعة من المفاهيم والاتجاهات والظروف التي تشكل سلوكيات الأفراد من عاملين وتلاميذ، والتي تنجم عن مشاعر

إيجابية أو سلبية أو مزيج منهما تجاه أنفسهم وتجاه زملائهم وبالتالي الفعاليات القائمة في المدرسة وأهدافها".

ولا يخفى أن كل مؤسسة تعليمية أو مدرسة لها مناخها الذي يميزها عن باقي المدارس، ويؤثر هذا المناخ في سلوك المعلمين والطلبة ومشاعرهم في تلك المدارس (Gunbayi, 2007).

ومن خلال ما تم عرضه من تعريفات للمناخ التنظيمي يظهر أنه ما زال موضع جدل بين الباحثين، وقد يرجع ذلك إلى أنهم ينظرون إليه على أنه خصيصة من خصائص المدرسة، بينما ينظر بعضهم على أنه خصيصة من خصائص الأفراد، وهناك فريق ثالث ينظر على أنه خصيصة من خصائص المدرسة والأفراد معاً (جوهر وعلي، 2004).

أهمية المناخ التنظيمي :

احتلت فكرة المناخ التنظيمي في البحوث التربوية أهمية كبيرة في كثير من أنحاء العالم بوصفه عاملاً مهماً في فاعلية المدرسة، وتحقيقها لأهدافها، فالمدرسة ليست مجرد مبانٍ أو أدوات مدرسية، كما أنها ليست مواقع مختلفة أو مجموعة من الأفراد يشغلون تلك المواقع، بل هي أكبر من ذلك فهي العلاقات بين الجماعات التي تواجه بعضها البعض، والتي تتكون من المديرين والمعلمين، فضلاً عن الطلاب والمجتمع المحلي، ويستحيل تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التربوية بدون مناخ تنظيمي مناسب وإيجابي يعين على تنفيذ الخطط التربوية (جوهر وعلي، 2004).

وإنَّ الاهتمام بالمناخ التنظيمي وإيلائه أهمية أساسية من خطط وبرامج وإجراءات أي منظمة ينأتى من خلال كون المنظمة وحدة اجتماعية هادفة تنتم أعمالها وأنشطتها بالتشابك والتعقيد في مختلف المجالات (الحمود، 2002). وقد أشار الطويل (1999) إلى أن نجاح النظام المدرسي يرتبط طردياً مع سلامة المناخ التنظيمي، وتظهر العلاقة الوثيقة بين النظام التربوي والمناخ التنظيمي السائد

في مستوى أداء الطلبة وانضباطهم، وعطاء المعلمين واستقرارهم الوظيفي، وإحساسهم بالرضا وتوجهاتهم الإبداعية في الأداء، وانفتاح النظام على المجتمع، والمشاركة بفاعليته ونشاطاته ونموه وتطوره.

وأشار الشقسي (1999) إلى مجموعة من الفوائد لدراسة المناخ التنظيمي وتحليل أبعاده في المؤسسات التربوية، ومنها:

- تساعد على إعطاء فكرة واضحة عن صحة المنظمة لتعزيز نقاط القوة ومعالجة الضعف.
- إن المؤسسات التربوية التي أخذت بدراسة المناخ التنظيمي وتحليله ثم حاولت معالجة الثغرات فيه قد ازدادت فاعليتها، وارتفع مستوى أداء العاملين فيها.
- يؤثر المناخ التنظيمي في أداء العاملين ودافعيتهم، ومن ثم في أداء المدرسة ونجاحها في تحقيق أهدافها، وأن المؤسسة التي تمتلك مناخاً ضعيفاً أو رديئاً سيصيبها الفشل في الأمد الطويل حتى وإن أبدعت في وظائفها الإدارية.
- وأشار أحمد (2002) إلى أهمية المناخ التنظيمي الذي يسود المدارس في تحسين مستويات الروح المعنوية للمعلمين، وأدائهم الوظيفي. كما إن المدارس المتجددة والمتطورة يسودها الجو المنفتح، وفي أهمية المناخ التنظيمي للطلبة فقد أشار جوهر وعلي (2004) إلى أن المناخ يؤدي دوراً كبيراً في تكوين فكرة الطالب عن ذاته وعن مقدرته على العمل بفاعلية، كذلك مقدرته في تنمية العلاقات الاجتماعية والتواصلية مع الآخرين.
- وقد لخص الغريب وآخرون (2005) أهمية المناخ التنظيمي في عدة جوانب تشمل المعلمين، والطلبة، والعملية التعليمية في المدرسة، ومن أهم النقاط التي أشاروا إليها ما يأتي:
- تكوين الذات: فالمناخ المدرسي الذي يعيشه الطالب له تأثير واضح في تكوينه لمفهوم الذات، وشعوره بقيمته، وأهميته.

- تحسين أداء العاملين: يتأثر مستوى أداء الأفراد العاملين بنوع المناخ التنظيمي في المدرسة، فالمدراس التي تتمتع بمناخ تنظيمي جيد، وإيجابي أكثر فعالية وكفاءة من غيرها من المدارس؛ وذلك بسبب زيادة دافعية العاملين فيها.

- التأثير باتجاهات الأفراد: إذ يؤثر المناخ التنظيمي في اتجاهات الأفراد نحو العمل، ومستوى أدائهم للمهام والواجبات التي تناط إليهم، فكلما توفر مناخ صحي جيد وملائم كان ذلك دافعاً للمدرسة على الإنجاز والتفوق.

- جودة العملية التعليمية: يعد المناخ التنظيمي ذا أهمية كبيرة في تحسين جودة العملية التعليمية التعليمية في المدارس، ويتضح ذلك في مستوى إنتاجية المدارس ذات المناخ الجيد.

وفي ضوء ما سبق فإن إطلاع مدير المدرسة على أنماط المناخ التنظيمي، وأنواعه يكون لديه الوعي الكامل بأنماط المناخات التنظيمية وأنواعها، وأهميتها في تحقيق الأهداف التربوية؛ مما يمكنه من اختيار المناخ التنظيمي المناسب والملائم لطبيعة المهمة التربوية التي يقودها في المؤسسة التربوية، واتخاذ كل ما يلزم من خطوات لتطوير المناخ المطلوب من تدعيم الثقة بين الجميع، والمشاركة في اتخاذ القرارات والتركيز على الأداء الرفيع.

خصائص المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي عبارة عن صورة ذهنية يكونها الأفراد عن المنظمة التي يعملون فيها؛ واختلاف الصور الذهنية تؤدي إلى اختلاف المناخات التنظيمية، وتتمثل خصائص المناخ التنظيمي فيما يأتي (المغربي، 1995):

- إنه تعبير عن خصائص البيئة الداخلية للمنظمة (المادية وغير المادية)، بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ونمط الاتصالات، والمشاركة في صناعة القرارات، وطبيعة العمل، والتكنولوجيا.

- إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بديلاً عنها، فتقافة المنظمة تتسع لتشمل جانب البعد الإنساني الممثل بالتصرفات الإنسانية المختلفة، وجانب البعد المادي المتمثل بالنتائج المادي للعمل الإنساني في منظمة ما ويتضمن ذلك الأبنية المختصة، أو تنظيم الوحدة، أو أحد أقسامها كما يتضمن الموضوعات الحيوية المتنوعة وغير ذلك.
- لا يعني المناخ التنظيمي البيئة، إذ تتعلق البيئة بما يدور خارج المنظمة وداخلها على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل المنظمة على المستوى الضيق فقط.
- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.
- كما أشار الفهيدى (2009) إلى بعض الخصائص الأخرى للمناخ التنظيمي، وذلك على

النحو الآتي:

- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة.
- إن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك.
- يؤثر المناخ التنظيمي في العاملين في المنظمة سلباً أو إيجاباً لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد وليس بأية حال هو الرضا الوظيفي، لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي.

أنماط المناخ التنظيمي:

قام هالبن وكروفت (Croft & Halpin) المشار إليهما في حمادات (2008) بإعداد أول أداة تقيس المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية، وقد أشارا إلى أن المناخ التنظيمي في كل مؤسسة له بعدان: الأول بعد الإدارة وتعاملها مع المعلمين، والثاني بعد المعلمين مع بعضهم بعضاً، ولم يركزا على الطلاب أو البيئة المحلية، وقد اعتبرا أنّ المناخ المؤسسي تدريج متصل يمتد من المناخ المفتوح في الطرف الأول إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل، وبينهما عدة أنماط من المناخات.

وقد أشار رباح (2008) إلى أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في المؤسسات التربوية، والتي اقترحها كل من هالبن وكروفت (Croft & Halpin)، وهي كما يأتي:

1. مجال الإدارة وتعاملها مع المعلمين: وهي متعلقة بسلوك المدير وكيفية معاملته للعاملين بالمدرسة وبخاصة المعلمين، ومن أهم الأبعاد التي تدرج تحت هذا المجال ما يأتي:

- العزلة Aloonless: يشير إلى سلوك المدير الذي يتسم بالشككية دون الاهتمام بالعلاقات الشخصية والاجتماعية، فهو يطبق القوانين واللوائح تطبيقاً حرفياً دون مراعاة الظروف المتغيرة.

- التركيز على الإنتاجية Production Emphasis: يشير إلى سلوك المدير الذي يوجه كل اهتمامه نحو إنجاز العمل، ومن ثم فهو دائم الإشراف والتوجيه للمعلمين، ولكن قنوات الاتصال بينه وبينهم تسير في اتجاه واحد.

- الدفع Thrust: ويشير إلى سلوك المدير الذي يتصف بأنه موجه نحو إنجاز العمل كقدوة، لا عن طريق الإشراف والتوجيه المباشر للمعلمين.

- الإعتبارية Consideration: تشير إلى سلوك المدير الذي يتميز بالميل إلى أن يعامل المعلمين معاملة ودية وإنسانية.

2. مجال العلاقات بين المعلمين: وهي متعلقة بسلوك المعلمين مع بعضهم بعضاً، وكيفية معاملته

وتعاملهم مع بعضهم، ومن أهم الأبعاد التي تدرج تحت هذا المجال ما يأتي:

- التبعاد Disengagement : يشير هذا البعد إلى أن المعلمين في المدرسة لا يعملون سوية كفريق متكامل، فكل منهم يعمل في اتجاه يختلف عن الآخرين.
- الإعاقة Hindrance : يشير هذا البعد إلى شعور المعلمين بأن المدير يتقل كاهلهم بالأعمال الروتينية.
- الإلتناء Esprit: ويشير إلى الروح المعنوية السائدة لدى جماعة المعلمين، فهم يشعرون بالرضا والالتناء إلى المؤسسة، لأن حاجاتهم الاجتماعية مشبعة، وفي الوقت نفسه يحققون الإنجاز في العمل.
- الألفة Intimacy: ويشير إلى وجود علاقات طيبة بين المعلمين، مما يؤدي إلى وجود إحساس بالرضا، نتيجة لإشباع الحاجات الاجتماعية، وإن كان هذا الإحساس بالرضا لا يرتبط بالإنجاز في العمل.

وقد قدم ليكرت (Likert) المشار إليه في الطويل (1999) تصوراً يقوم على أربعة أنظمة

لملامح المناخات التنظيمية التي يمكن أن تسود النظام في المؤسسة التربوية، وهي كما يأتي:

1. ملامح المناخ المتسلط المستغل (الأمر الناهي): وفيه تتخذ الإدارة القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم، مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة في العلاقات بين الإداري والمرؤوس، ويرى القائد في هذا النمط أن أنه المرؤوسين لا يعملون إلا بالتلويح بعصا السلطة والتهديد، لكنه قد يقدم مكافآت إن رأى في ذلك فائدة، وينفرد في عملية صنع القرار.
2. ملامح المناخ المتسلط العادل (الأمر العطوف): حيث تسمح الإدارة للبعض بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابة القائد، الذي يهتم بالإنتاجية وبتحقيق أهداف المؤسسة،

مستخدمًا المكافآت المالية، ومهدداً بالعقاب كوسيلة لدفع العاملين للعمل لذلك تبقى الثقة ضعيفة بينه وبين العاملين، كما أن الفعالية القيادية لهذا النظام قليلة، وتحاول الإدارة أن تحث العاملين على بعض الأفكار المناسبة في عملية صنع القرار، وتسمح لهم بقدر محدود من حرية التصرف وصنع القرار، لكن تحت رقابة محكمة.

3. ملامح المناخ الاستشاري (الديمقراطي التشاوري): يوفر القائد الثقة في تعامله مع المرؤوسين ولكن ليست كاملة، وتتم الاتصالات الإدارية بحرية في الاتجاهين الصاعد والهابط بين المستويات الإدارية في المؤسسة، ويأخذ القائد عادة بأفكار وآراء العاملين، وهو يقدم حوافز إيجابية أكثر مما يقدم حوافز سلبية (عقوبات)، ويتيح لهم حرية كافية للتصرف، ويتم تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الأدنى، وتصدر القرارات العامة من الإدارة العليا مع مراعاة المشاركة مع مستويات الإدارة الوسطى والدنيا.

4. ملامح مناخ الإدارة الجماعية (الديمقراطي المشارك): يمنح الإداري ثقة كاملة للعاملين ويسمح لهم بأخذ القرارات على نطاق واسع ورسم السياسات المستقبلية للمؤسسة، ويشجع الاتصال المتبادل، كما يتيح قدرًا كبيراً من المشاركة في صنع القرار ويعزز الاتصالات المتبادلة بين أعضاء جماعة العمل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.

وأشار الغريب وآخرون (2005) إلى وجود أنواع مختلفة تسود المناخ التنظيمي في المدرسة، وتحدد علاقات عناصر العملية التعليمية مع بعضها بعضاً سواء المديرين أم المعلمين أم الطلاب أم المجتمع المحلي، وتعطي للمدرسة طابعاً خاصاً يميزها عن غيرها من المدارس أو المؤسسات التعليمية الأخرى، ومن أهم أنواع المناخات التنظيمية في المدارس ما يأتي:

- **المناخ المفتوح:** يسود المناخ المفتوح المدارس التي يتمتع أعضاؤها بروح معنوية عالية، ويمتلكون المقدرة على تذليل الصعوبات ويحتفظون بعلاقات ودية ورضا وظيفي عالٍ،

ويعملون معاً دون شكوى، ويسود بينهم التعاون والاحترام داخل المدرسة وخارجها، ويساعد المدير المعلمين ويوجه سلوكهم دون التركيز على الشكلية في الأداء، فهو بمثابة القدوة لهم، ويعمل على إشباع حاجاتهم النفسية الاجتماعية ويتيح الفرصة لبروز قيادات جديدة، ويعمل الجميع من أجل استمرار وتطوير المنظمة.

- **المناخ المنغلق:** ويعد هذا المناخ نقيض المناخ المفتوح، إذ يتسم بالعمل الروتيني، وانخفاض الألفة بين المعلمين، ونقل فرص إقامة علاقات اجتماعية داخل المدرسة، فمدير المدرسة لا يعد قدوة للمعلمين، ويهتم بالشكل في الأداء ويزيد من الإجراءات والقوانين غير المبررة، وقليل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ويحارب أية مبادرة قيادية.

- **المناخ المستقل:** ويسود المدرسة التي تتسم بهذا النوع من المناخ حرية شبه كاملة يتيحها مديرها للعاملين بها في أداء واجباتهم، ويساعد هذا المناخ على ظهور قيادات من أعضاء المدرسة، ويتسم الأداء والإنجاز بالإنسانية وعدم التعقيد، حيث يتعاون الجميع وتسود روح معنوية عالية بينهم، وإن كانت بدرجة أقل من المناخ المفتوح.

- **المناخ الأسري:** ويتميز بوجود الألفة بين المعلمين أنفسهم وبين المعلمين ومدير المدرسة الذي لا يعيقهم بالأعباء الإدارية أو التوجيهات نحو الإنجاز، وترتفع مستويات إشباع الحاجات الاجتماعية لديهم، وزيادة الاهتمام بالعمل والإنجاز، وتحقيق الأهداف، ووجود العلاقات الإنسانية بين المعلمين.

- **المناخ المراقب:** ويتركز الاهتمام بهذا المناخ على أداء الأعمال وإنجازها بالدرجة الأولى، ولو على حساب إشباع الحاجات، والالتزام الشديد بقوانين وإجراءات العمل، ومحدودية عملية تفويض السلطة، ويقل الاهتمام بالعلاقات بين العاملين ويزداد الاهتمام بالرقابة والتوجيه.

الإبداع الإداري:

يعد الإبداع ظاهرة إنسانية، إذ كان الإنسان يبدع ويخترع كل جديد، ويعد التفكير الإبداعي وتنميته من أهم الأهداف الرئيسية الذي تعمل التربية الحديثة على تحقيقه، وكان اهتمام التربويين بالتفكير الإبداعي لدوره الكبير في تطوير المجتمع كونه الأداة الرئيسة للإنسان في مواجهة المشكلات الحياتية وتحديات المستقبل (جروان، 2002).

ويعد الإبداع الإداري من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص، وهذا ما دفع التربويين إلى الاهتمام به وتشجيع العاملين وحثهم عليه، إذ أصبح في مقدمة الأهداف التي يسعى العديد من المؤسسات التربوية إلى تحقيقها (حوامدة، 2003). ولم يعد الإبداع في المنظمات كمالياً، بل أصبح أمراً ضرورياً وأساسياً من مستلزمات بقاء المؤسسة وازدهارها، ويتحقق الإبداع من خلال تشجيع المؤسسات، والهيئات الإدارية على الجانب الإبداعي عند موظفيها، وما عليها إلا أن تجعل من توليد الأفكار الجديدة والعمل بها عاملاً حاسماً في الأخذ بها إلى ناصية النجاح والاستمرارية، بالإضافة إلى التركيز على مظاهر الإبداع لدى موظفيها، وتنميتها (حورية، 2004).

ويدعم الإبداع الإداري قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، والمنظمات المبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح، مما يتطلب من الإدارة العليا جهوداً مكثفة تدعم من خلالها العملية الإبداعية، التي تبدأ عادة من الداخل (الزهري، 2002).

وقد كانت بدايات الإبداع، ودراسته في موضوعات علم النفس؛ لذا كان علم النفس أول من عرف الإبداع (جروان، 2002). ثم انتقل بعد ذلك ليستخدم كمصطلح إداري يُستخدم في المؤسسات الإدارية، ليعبر عن السلوك الإبداعي للمديرين والعاملين (الحريري، 2012).

وقد تعددت آراء الباحثين حول تفسير الإبداع فرأى جوردن (Rowland, 1995) أن الإبداع هو الموهبة للإنتاج ويحدث التغيير القوي والمفيد في حل أقوى المشكلات. كما عرف تورنس (Torrance, 1978: 81) الإبداع "بأنه عملية تشبه البحث العلمي وعملية الإحساس بالمشكلات والثغرات في المعلومات، وتشكيل أفكار أو فرضيات، ثم اختبار هذه الفرضيات وتعديلها حتى يتم الوصول إلى نتائج".

وعند تطبيق الإبداع والتفكير الإبداعي في الإدارة التربوية فقد ظهر ما يسمى بالإبداع الإداري، "ويعد الإبداع الإداري محصلة لمجموعة قرارات يتخذها الفرد، تبدأ بالإدراك للموقف القائم، ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات، ومن ثم تقييم الأبدال المتاحة، وبعدها تجريب هذه الأبدال، وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها" (Spence, 1994, 58).

وعرفت الدهان (1992، 182) الإبداع الإداري بأنه "عملية مركبة تتضمن على الأقل عنصراً عقلياً وعنصراً انفعالياً وآخر سلوكياً، إذ يمثل العنصر العقلي التفكير الإبداعي الذي يولد بدوره الشعور الانفعالي كالرضا أو عدم الرضا، ثم يجسم العنصران السابقان نفسيهما في سلوك إبداعي يظهر للآخرين على شكل نتائج، وقد يتوقف الإبداع عند المرحلة الأولى أو الثانية وبالتالي لا يظهر أي سلوك".

كما يعرف الإبداع الإداري بأنه المقدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الفضلى (بدران، 1998). وعرف روبينس وديفيد (Robbins & David, 1998) الإبداع الإداري بأنه عملية يتم من خلالها تحويل الأفكار المبتكرة لمنتج أو خدمة جديدة أو طريق وأساليب جديدة في العمل.

وعرّف حمادات (2008، 315) الإبداع الإداري بأنه "المقدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمتل من العاملين وتحفزهم لاستثمار مقدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية"

وأشارت الحريري (2012، 155) إلى أن "الإبداع الإداري هو تغييرات في الهيكل التنظيمي، وعمليات المنظمة مثل إعادة تصميم العمل، ووضع سياسات وإجراءات جديدة، ونظم مراقبة جديدة، وبرامج تدريب جديدة، أما الإبداع الإداري في المدرسة فهو مزيج من الخصائص العقلية والشخصية والدافعية والمعرفية التي يتصف بها المديرون بدرجات متفاوتة تبعاً للعوامل الموروثة والموضوعة التي يعيشونها، وتعمل على صقل مقدراتهم الإبداعية".

وفي ضوء ما سبق يظهر أن الإبداع الإداري ليس مجرد فكرة أو قرار، وإنما هو عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابكة إلى أقصى درجة: يتمثل العنصر الأول في الفكرة القيادية والرؤية المتميزة للإداري، أما العنصر الثاني، فيتمثل في تحريك وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد والفريق، والعنصر الثالث يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة.

مهارات التفكير الإبداعي:

هناك العديد من المهارات التي تميز التفكير الإبداعي عن غيره من أنواع التفكير الأخرى، ومن هذه المهارات ما يأتي:

- **الطلاقة:** وتعني المقدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار أو الأبدال أو المقترحات حول موضوع ما، وهي تشير إلى الجانب الكمي للإبداع، وهي المهارة التي تجعل الأفكار تتساب بحرية من أجل الحصول على أفكار كثيرة وبأسرع وقت ممكن (Weeping & Philip, 2002)، وبين إبراهيم

(2002) أن هناك عدة أشكال لقياس المقدرة على الطلاقة منها: سرعة التفكير بإعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في نسق محدد، والتصنيف السريع للأفكار في فئات خاصة، أو تصنيف الأفكار حسب متطلبات معينة.

- **المرونة:** وتعني المقدرة على تعديل زوايا التفكير استجابة لمعطيات الموقف، وتوليد أفكار متنوعة ليست من أنواع الأفكار المتوقعة، أي أنها المقدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف فهي عكس الجمود الذهني وهي تمثل الجانب النوعي للإبداع، وهناك نوعين من المرونة (جروان، 2002):

1. المرونة التلقائية: وهي مقدرة الشخص على إنتاج أكبر عدد ممكن من أنواع مختلفة من

الأفكار التي ترتبط بموقف أو مشكلة معينة. ويتصف الشخص في حالة المرونة التلقائية بالمبادرة والتلقائية وعدم الاكتفاء بالاستجابة للمثير فقط.

2. المرونة التكيفية: وهي مقدرة الشخص على تغيير طريقة التفكير في نظرته إلى مشكلة ما

ومجابتهها، وكلما زادت مقدرة الشخص على تغيير استجاباته لكي تتلاءم مع المشكلة كلما زادت لديه المرونة التكيفية الإبداعية

- **الحاسية للمشكلات:** تتمثل في إدراك الثغرات والاختلال في المعلومات التي تجعل من موقف

معين مشكلة (الرشيدي، 2003)، كذلك تشمل الحساسية للمشكلات كما ترى قطامي (2009)

الحساسية للبيئة، إذ أن المبدع يراقب الأشياء التي لا يراقبها غيره كالألوان ولمس الأشياء واستجابات الآخرين وبعض الفقرات في الصحف اليومية وبعض الفجوات في الأفكار الشائعة.

- **الأصالة:** وهي أبرز صور الإبداع والابتكار وتتمثل في مقدرة الشخص على ابتكار إنتاج جديد لم

يسبقه إليه أحد في ذلك، وهي تعني أيضا الجدة والتفرد والانفراد في الابتكار، وعدم تكرار ما قام

به الآخرون, أي أنها التميز في التفكير والمقدرة على التفكير غير المألوف، وقد أشار إبراهيم (2002) إلى أن الأصالة تختلف عن الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات في عدة أمور منها:

1. لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الشخص، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار، ونوعيتها، وجدتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.

2. لا تشير إلى نفور الشخص من تكرار تصوراته، أو أفكاره هو شخصياً كما في المرونة، بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزه عن المرونة.

3. لا تتضمن شروطاً تقويمية في النظر إلى البيئة، كما لا تحتاج إلى قدر كبير من الشروط التقويمية المطلوبة لنقد الذات، حتى يستطيع المفكر المبدع أن ينهي عمله على خير وجه، وهذا ما يميزه عن الحساسية للمشكلات.

- **التوسيع:** تتمثل في مقدرة الفرد على تقديم إضافات وتطوير وتحسين ما هو قائم، بحيث يصبح أكثر فاعلية، أي أنها الإكمال على شي موجود مما يساعد في التطوير والإغناء (جروان، 2002).

خصائص الإداريين المبدعين:

يعد الإداري المبدع هو ذلك القائد المخالف في تصرفاته للأفكار التقليدية التي يحملها أغلبية الناس الذين يكرهون التغيير، ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر، ويتميز الإداري المبدع بالخصائص التالية (حمادات، 2008):

- البصيرة الخلاقة، ويعني ذلك المقدرة على تصور أبدال عديدة للتعامل مع المشكلات، وعلى طرح الأسئلة الصحيحة التي ليس لها أجوبة واضحة.

- الثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة: فالمبدع لا يستسلم بسهولة إذا يتوقع الإداري المبدع الفشل ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا على متابعة جهوده.
- المقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تنثير في نفسه فضول البحث عن حلول وهو أحد الأركان المهمة للإبداع.
- الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، وتنعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا. وهي صفة لا تتوافر في المتلقين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات وطأطأة الرؤوس دونما تفكير طمعا في كسب رضا رؤسائهم أو خوفا من غضبهم.
- الاستقلالية الفردية، لا يحب الفرد المبدع أن تفرض عليه سلطة الغير كما أنه لا يحب أن يفرض سلطته على الآخرين.
- المقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، إذ يشك المبدع بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس مسلمات وقد يصل الأمر بالمبدع أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق إذ يعتبر أن تلك أموراً نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان.
- وقد أشارت الحريري (2012) أن للإدارة الإبداعية كثيراً من الخصائص والسمات، ومن أهم هذه الصفات ما يأتي:
- المقدرة الفكرية: وتعني مقدرة المدير على التفكير الإبداعي وإنتاج مجموعة كبيرة من الأفكار التي تتميز بالأصالة والطلاقة وتهدف إلى التطوير الآني والمستقبلي.
- وضوح الهدف: ويقصد بوضوح الهدف، وضوح الرؤية وتحديد الهدف أو الرسالة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك لتضافر جهود كل العاملين، وتوجيه النشاطات والفعاليات نحو الهدف المنشود.

- بناء هياكل تنظيمية: إن بناء هيكل تنظيمي مرن يساعد الإدارة في تحقيق أهدافها, ومن مظاهر مرونة الهيكل التنظيمي قلة الحواجز بين الأقسام والوحدات, وسهولة الاتصال والتواصل.
- استخدام تقنية المعلومات: إن استخدام التقنية الحديثة يساعد بلا شك على تسهيل مهمات الإدارة, وتنقل العمل إلى أفاق جديدة, كما أنها تساعد على توفير كثير من الوقت والجهد.
- التركيز على عمل الفريق: يتميز عمل الفريق الجيد برصانة أفكاره وجودة إنتاجه لأنه ينبع من تمازج الأفكار والآراء, وهذا لا يعني عدم الاهتمام بإنتاجية الأفراد كأفراد وحفزهم لكي يصلوا إلى مستوى التميز والإبداع.
- التأكيد على إيجاد هوية متميزة خاصة بالمؤسسة: وهذا يحدث من خلال بلورة مناخ تنظيمي متميز أو ثقافة تنظيمية مشتركة.
- التركيز على السلوك الإداري التشاركي: إن السلوك الإداري التشاركي يشبع حاجات الأفراد, ويشعرهم بالانتماء ويدفعهم إلى الولاء والإخلاص في العمل, لذا يتوجب على الإدارة إشراك كل الاعضاء في العمل الإداري ولو بشكل بسيط, كتشكيل اللجان, وفرق العمل وغيرها, ومنحهم الثقة الكاملة وتقبل أفكارهم ومبادراتهم.

المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري:

- أشار المعاني (1990) إلى أن الإبداع الإداري يعد عملية متكاملة، تقوم على جملة مرتكزات أساسية لا يستقيم الإبداع إلا بوجودها معاً وتشكل بحق مبادئ ينطلق منها الشخص المبدع وهي:
1. العامل الفسيولوجي: ويتمثل في وجود المقدرة على التفكير، عند الأفراد ويشمل القدرات الإبداعية لدى الأفراد والسمات التي يتصف بها المبدعون، ومن أهمها الطلاقة، والمرونة،

والأصالة، والمقدرة على التنبؤ، والإحساس بالمشكلة، والمقدرة على المثابرة وتحمل المخاطرة.

2. **العامل البيئي:** ويتمثل في المناخ الذي يسود المنظمات فيما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل المنظمة، وتتكون البيئة التنظيمية من القيم الفردية لدى قيادة المنظمة والعاملين فيها وأنماطهم السلوكية ومعتقداتهم، إذ تتفاعل هذه العوامل مجتمعة لتشكيل المناخ التنظيمي الذي يؤثر بشكل بالغ في الإبداع الإداري.

3. **الحاجات السيكلوجي:** ويتمثل في الحاجات التي تدفع العاملين في المنظمات إلى الإبداع الإداري، ومن أهم حاجات العاملين التي تدفعهم إلى الإبداع ما يأتي:

أ. **الحاجة إلى الإنجاز:** وهنا يقصد به دافع العاملين وتحسبهم للعمل وطرح أفكار جديدة توصلهم إلى الإبداع.

ب. **الحاجة إلى الجودة في الأداء:** ويقصد بها توظيف العاملين لإمكاناتهم بصورة مثالية من أجل تحقيق الأهداف بمواصفات عالية.

ج. **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وهي رغبة العاملين في إنجاز الأعمال التي تكون نابعة من داخلهم.

د. **الحاجة إلى النظام:** وهي ما يقصد به حاجة الشخص المبدع إلى إعادة تنظيم الأشياء.

هـ. **الحاجة إلى الاجتهاد:** وهي الرغبة لدى العاملين في التوجه نحو العمل وإتقانه بأسرع وأفضل الطرق.

و. **حب الاستطلاع:** وهي ما يقصد به رغبة الشخص المبدع البحث عن كل ما هو جديد

في مجال عمله (عزازي، 2012).

معوقات الإبداع الإداري :

يواجه الإبداع الإداري العديد من من المعوقات سواء اكانت تلك المعوقات على مستوى الفرد، ام الجماعة، أم المدرسة، والتي تتداخل فيما بينها، ويمكن حصر معوقات الإبداع الإداري في أربع مجموعات هي: معوقات عقلية، ومعوقات اجتماعية، ومعوقات انفعالية، ومعوقات تنظيمية، وهي كما يأتي (بطاح، 2006):

- 1- **المعوقات الذهنية:** وتتمثل في ضعف مقدرة المدير على الإدراك والتذكر والتحليل، وانحصار التفكير في حدود ثابتة، إذ إن بعض المديرين يعتمدون على الأساليب المألوفة في العمل الإداري وحل المشكلات، والجمود في التفكير، وعدم إطلاق العنان للخيال والتفكير.
- 2- **المعوقات الانفعالية:** وتتمثل في الخوف من الفشل والتردد، وعدم المرونة، وإحساس الفرد بعدم أهميته، وضعف الثقة بالنفس، واستخدام أساليب التبعية في التفكير، والخوف من المجهول، واللوم من السلطات العليا.
- 3- **المعوقات الدافعية:** يحتاج المديرون لدرجة عالية من الدافعية تدفعهم نحو الإبداع، وبذل قصارى جهدهم لتحقيق الإبداع، والمعوقات التي تؤدي إلى إحجام المديرين نحو الإبداع تتمثل في ضعف رغبتهم في التجديد وقلة التشجيع، وضعف الحصول على الاحترام والتقدير، ووضع الحواجز نحو الأفكار الجديدة.
- 4- **المعوقات التنظيمية:** من العوامل التي تعيق الإبداع لدى المديرين هي المركزية الشديدة وعدم التفويض، وتحديد ادوار المديرين في لوائح ثابتة، وتمسك المديرين بالأنظمة والإجراءات التقليدية، فضلاً عن عدم وضوح الأهداف التنظيمية، وضعف الإمكانيات المادية والبشرية.

العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري:

إن هناك علاقة وطيدة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري فقد أشار الطويل (1999) إلى أن إحساس المعلمين بالرضا وتوجهاتهم الإبداعية في أفكارهم المطروحة، وأدائهم التنظيمي تدل بشكل واضح على صحة المناخ التنظيمي وإيجابيته في المدرسة.

وقد توصلت القطاونة (2000) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى الأفراد، وأن المناخ التنظيمي يعد مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة.

وتتمثل العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في سلوك المدير في توفير مناخات تنظيمية تشجع على الإبداع، واختياره لنمط المناخ التنظيمي الداعم للإبداع والسلوك الإبداعي، فقد أشار العساف (1999) إلى أن من أهم مهمات المديرين هو تفجير الملكات الإبداعية لدى العاملين من خلال توفير الظروف الموضوعية التي يعملون وسطها ويتفاعلون معها، وأن تعمل هذه المنظمات على تنمية روح الإبداع لدى العاملين من خلال توفير مناخ إبداعي ملائم لهم ومن أهم الشروط اللازمة لتوفير مناخات إبداعية ما يأتي:

- توفير مناخ عمل حر، يمتاز بالحرية العالية التي تسمح بطرح الأفكار ومحاورتها ومعارضتها دونما أي قيود أو حدود.
- قيادة الجماعة بطريقة محفزة على الإبداع، وتدفع كل فرد أن يكون مبدعاً ومانحاً للمشاركة الإيجابية في عمل المنظمة، كما يجب أن تتميز القيادة بالمهارة القيادية التي تضمن أداة عمل فعالة، وأخيراً ضرورة تميز هذه القيادة بالعدالة والنزاهة.
- حجم الجماعة أو فريق العمل، إذ يشترط أن يكون الحجم كبيراً بما يسمح بتنمية الأفكار وإثرائها وكشف مزيد من الحلول والأبدال، وان يكون صغيراً بما يسمح بالتفاعل الجماعي وضمن روح الفريق.

الدراسات السابقة ذات الصلة:

فيما يأتي مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، إذ تم تصنيفها في

ثلاثة محاور وهي:

1. الدراسات ذات الصلة بالمناخ التنظيمي.
 2. الدراسات ذات الصلة بالإبداع الإداري.
 3. الدراسات ذات الصلة بالعلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري.
- وفيما يلي عرضاً لأهم الدراسات التي يمكن أن تقع ضمن هذه المحاور:

1. الدراسات ذات الصلة بالمناخ التنظيمي:

قامت العبيدي (2000) المشار إليها في دراسة عبيد الله (2003) بإجراء دراسة حاولت الكشف عن العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية. تكونت عينة الدراسة من (216) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مدينة بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة المناخ التنظيمي، واستبانة وصف سلوك القائد. وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي السائد، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نمط المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية باختلاف جنس المعلم.

وقام بني محمد (2001) بإجراء دراسة هدفت الكشف عن رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكومية. وتكونت عينة الدراسة من (350) معلماً ومعلمة من مدارس محافظة جرش الحكومية بالأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة تكونت من (60) فقرة موزعة على ستة مجالات تقيس المناخ التنظيمي السائد في المدارس. وقد أشارت النتائج إلى أن رؤية

المعلمين للمناخ التنظيمي كانت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وأجرى ريمونديني (Remondini, 2001) دراسة هدفت للكشف عن نمط القيادة والمناخ التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (255) معلماً في (18) مدرسة ثانوية ومتوسطة في مدينة نيو مكسيكو، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانتيين هما: استبانة النمط القيادي، واستبانة المناخ التنظيمي، وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي التحويلي والمناخ التنظيمي المفتوح.

وقام هوكنز (Hawkins, 2002) بإجراء دراسة حاولت الكشف عن العلاقة الإيجابية بين السلوك القيادي والمناخ المدرسي في المدارس الثانوية. تكونت عينة الدراسة من (133) معلماً و(18) مديراً في المدارس الثانوية في ولاية تكساس الأمريكية. وقد تم تطوير استبانتيين: الأولى في السلوك القيادي، والثانية في المناخ التنظيمي. وقد كشفت النتائج أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية كان النمط المفتوح، وعن وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي المفتوح وسلوك المدير الداعم.

وهدفت دراسة الشيخ علي (2003) إلى تعرف المناخ التنظيمي السائد في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. تكونت عينة الدراسة من (260) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة شمال عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس المناخ التنظيمي لـ (هالبن وكروفت). وقد كشفت نتائج الدراسة ان المناخ التنظيمي السائد هو المناخ المفتوح، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وصف المناخ التنظيمي السائد تعزى للجنس.

وقامت عريقات (2003) بإجراء دراسة حاولت الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس. وقد تم اختيار عينة الدراسة بواقع (342) معلماً ومعلمة من المدارس حكومية في مدينة القدس بفلسطين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداتين الأولى كانت في المناخ التنظيمي، والثانية في الرضا الوظيفي، وقد كشفت نتائج الدراسة أن درجة المناخ التنظيمي السائد والرضا الوظيفي في مدارس القدس الثانوية هي درجة متوسطة، وأن هناك علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحديثة في محافظة القدس والرضا الوظيفي لدى معلميه.

وأجرى المومني (2003) دراسة هدفت التعرف إلى المناخ التنظيمي السائد والأسلوب المعتمد في إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (290) مديراً و(609) معلمين من مختلف مناطق الأردن في الأقاليم الثلاثة الشمال والوسط والجنوب. وتم بناء استبانة تقيس المناخ التنظيمي، وأخرى تقيس أسلوب إدارة الصراع. وقد توصلت الدراسة إلى أن تقييم المديرين للمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن كان، مناخاً إيجابياً بدرجة متوسطة، وكذلك بالنسبة إلى تقييم المعلمين فقد كان التقييم مناخاً إيجابياً بدرجة متوسطة، أما بالنسبة إلى تقييم متغير أسلوب إدارة الصراع في استجابات عينة المديرين فقد جاء بالرتبة الأولى الأسلوب التعاوني يليه التشاركي ثم التوفيقي التكيفي يليه التنافسي فالتجنبي، أما في استجابات المعلمين فكانت على الترتيب، الأسلوب التعاوني ثم التجنبي فالتشاركي، يليه التوفيقي التكيفي وأخيراً التنافسي. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع الخمسة. كما توصلت الدراسة إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وصف المديرين للمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة، تعزى لمتغير الجنس، وكانت

الفروق لصالح الذكور، وللمؤهل العلمي، ولصالح درجة (الدكتوراة، والماجستير)، ووجود فروق لمتغير الإقليم على المناخ التنظيمي، ولصالح إقليم الوسط.

كما أجرى علي (2005) دراسة هدفت الكشف عن المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن باليمن كما يراها المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (160) معلماً ومعلمة من مديريات التربية بمحافظة عدن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة للكشف عن المناخ التنظيمي في المدارس، وكشفت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن هو المناخ التنظيمي المفتوح ويليه المناخ التنظيمي المغلق.

وهدفت دراسة جونسون وستيفنز (Johnson & Stevens, 2006) إلى الكشف عن تصورات المعلمين حول المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم وعلاقته بالتحصيل الدراسي للطلبة. تكونت عينة الدراسة من (1115) معلماً في (59) مدرسة أساسية في مدينة جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس المناخ التنظيمي. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تصورات المعلمين حول المناخ المدرسي وبين التحصيل الأكاديمي للطلبة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين المناخ التنظيمي والتحصيل الدراسي للطلبة في المجتمعات ذات الوضع الاجتماعي والاقتصادي العالي، بينما تتخفف هذه العلاقة في المجتمعات ذات الوضع الاقتصادي والاجتماعي المنخفض.

وهدفت دراسة جين وهانغ (Chen & Huang, 2007) إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي المدرسي والعلاقات الاجتماعية والروح المعنوية بين المعلمين والإدارة المدرسية. تكونت عينة الدراسة من (150) معلماً ومعلمة في عدد من المدارس الثانوية في تايوان. وقد تم استخدام أداتين، كانت الأولى مقابلة، والثانية استبانة. وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والعلاقات الاجتماعية والروح المعنوية.

وقام الحميدي (2008) بإجراء دراسة حاولت الكشف عن العلاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي السائد والرضا الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من (450) معلماً ومعلمة في المدارس الإعدادية في مملكة البحرين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانتين: المناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي. وكشفت نتائج الدراسة أن درجة المناخ التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي كانا بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الإعدادية في مملكة البحرين.

وأجرى سليم (2009) دراسة هدفت الكشف عن السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس. تكونت عينة الدراسة من (656) معلماً في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية بفلسطين. وقد تم استخدام أداتين: أحدهما للسلوك القيادي، والثانية للمناخ التنظيمي، وقد أشارت النتائج إلى أن السلوك الديمقراطي هو السلوك الأكثر ممارسة واستخداماً لدى مديري المدارس، يليه السلوك الدكتاتوري، أما بالنسبة لمجالات المناخ التنظيمي فإن مجال القوانين الإدارية هو المجال الأكثر تطبيقاً واهتماماً في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، يليه مجال التنظيم والإدارة، وكشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي.

وقامت الظفيري (2010) بإجراء دراسة هدفت إلى تعرف مستوى الذكاءات المتعددة لمديري المدارس الثانوية ومعلميها في دولة الكويت وعلاقته بالمناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (101) مديراً ومديرة، و(536) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداتين، كانت الأولى لقياس الذكاءات المتعددة، والثانية لقياس مستوى المناخ التنظيمي، وقد كشفت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء العاطفي مرتفع، في حين

كانت أنواع الذكاءات الأخرى متوسطة، وأن مستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمديرات كان متوسطاً.

وهدفت دراسة الحسيان (2010) إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي للمعلمين وتحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت. وقد تكونت العينة من (330) معلماً في المدارس الثانوية بدولة الكويت. ولجمع البيانات تم استخدام استبانة وصف المناخ التنظيمي، ومقياس مؤشر الوصف الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: تميز المناخ التنظيمي في مدارس الكويت الثانوية بسلوك إداري مساعد بدرجة عالية وبسلوك إداري معيق بدرجة متوسطة، كذلك تميز هذا المناخ بسلوك متوسط من الزمالة والحميمية بين المدرسين، وسلوك منخفض من الانفكاك وعدم الاهتمام لديهم، وكان مستوى الرضا الوظيفي متوسطاً، كان مستوى التحصيل الدراسي لطلبة المرحلة الثانوية في دولة الكويت جيداً، وكانت هناك علاقة سلبية بين بعد السلوك الإداري المعيق للمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بشكل عام وعلى أبعاد الرضا عن وظيفة التعليم والطلبة الدارسين وطبيعة العمل والراتب بشكل خاص، كذلك كانت هناك علاقة إيجابية بين بعد السلوك المساند في المناخ التنظيمي والرضا عن المسؤولين.

وأجرت الكيلاني (2011) دراسة هدفت إلى تعرف دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم. وتكونت عينة الدراسة من (227) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في عمان بالأردن. وتم تطوير أداتين. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة، وأن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية.

2. الدراسات ذات الصلة بالإبداع الإداري.

قام الشمري (2006) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية. تم اختيار عينة مكونة من (465) قائداً تربوياً في وزارة التربية والتعليم السعودية. ولتحقيق أغراض الدراسة تم تطوير استبانة القيادة الابتكارية. وقد أشارت النتائج إلى درجة متوسطة لممارسة القادة التربويين يمارسون للقيادة الابتكارية، وعدم وجود فروق إحصائية في درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة الابتكارية تعزى إلى متغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

وقامت واصلي (2006) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن مقومات الإبداع لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمشرفات والمعلمات. وقد تكونت عينة الدراسة من (63) مشرفة تربوية، و(38) مديرة، و(61) معلمة في المدارس الثانوية في منطقتي مكة وجيزان التعليمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة. وقد كشفت النتائج أن المشاركات من مديرات المدارس والمعلمات في المرحلة الثانوية يعتقدن بتوافر مقومات الإبداع من المقومات التنظيمية، والإمكانات والموارد والبرامج التدريبية، والسمات الشخصية لدى مديرات المرحلة الثانوية بدرجة أكثر مما تعتقده المشرفات التربويات. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول المقومات التنظيمية والإمكانات والبرامج التدريبية والسمات الشخصية تبعاً للمنطقة التعليمية.

وهدفت دراسة طويقات (2007) إلى بناء برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. وقد تكونت عينة الدراسة من (600) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لقياس درجة توافر هذه الخصائص لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات

الأردنية. وقد توصلت الدراسة إلى (52) خصيصة سلوكية للقيادة الإبداعية صنفت في خمسة مجالات كما وردت في الأدب الإداري المعاصر وهي: حل المشكلات واتخاذ القرار، والقابلية للتغيير، وروح المجازفة، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع، جاءت درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية عند عينة الدراسة متوسطة بشكل عام، وتم بناء برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية.

وأجرى الزيادات (2007) دراسة هدفت الكشف عن مستويات ممارسة الإدارة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية بالأردن، وعلاقتها بالخصائص الشخصية الابتكارية. وقد تكونت عينة الدراسة من (181) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية الحكومية والخاصة في تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من أقاليم الشمال والوسط والجنوب بالأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة الإدارة الابتكارية. وقد كشفت النتائج أن مديري المدارس الثانوية في الأردن يمارسون الإدارة الابتكارية بدرجة عالية، وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن للإدارة الابتكارية لصالح مديري المدارس الخاصة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الصفات الشخصية الابتكارية للمدير وممارستهم لها.

وهدفّت دراسة عزازي (2012) إلى تعرف مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بالرضا الوظيفي لمعلمي مدارسهم، وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية تكونت من (422) معلماً ومعلمة من المدارس العامة والمدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان بالأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداتين لتعرف مستوى الإبداع الإداري ومستوى الرضا الوظيفي. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: إن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وإن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات

دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري والرضا الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي والخبرة التعليمية.

وأجرت بوفتين (2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات. وقد تكونت عينة الدراسة من (330) معلمة من معلمات رياض الأطفال في منطقتي حولي ومبارك الكبير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانتين للإبداع الإداري، والولاء التنظيمي. وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع الإداري لدى المعلمات متوسطة، وأن درجة الولاء التنظيمي متوسطة، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع الإداري لدى المعلمات، وبين الولاء التنظيمي لديهن، ووجود فروق إحصائية في درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الخبرة، ولصالح 10 سنوات فأكثر، وتبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، ولصالح عزباء ومتزوجة مقابل المطلقة.

3. الدراسات ذات الصلة بالعلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري:

أجرى القطاونة (2000) دراسة هدفت إلى الكشف عن علاقة المناخ التنظيمي بالسلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية. تكونت عينة الدراسة من (282) مشرفاً إدياً من مختلف الوزارات الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير مقياسين الأول لقياس أنماط المناخ التنظيمي السائد ودرجته، والثاني للإبداع الإداري ومستواه، وكان من أهم نتائج الدراسة أن انطباعات المشرفين الإداريين حول المناخ التنظيمي إيجابية، وكان مستوى السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة

عالياً، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي الإيجابي والسلوك الإبداعي لدى الإداريين.

وأجرى حوامدة (2003) دراسة هدفت إلى تعرف تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي السائد في مديريات التربية والتعليم في الأردن، ومستوى الإبداع الإداري لديهم. تألفت عينة الدراسة من (264) فرداً من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن من مديري التربية والتعليم والمديرين الفنيين والإداريين ورؤساء الأقسام تم اختيارهم بطريقة عشوائية. ولتحقيق هدف الدراسة تمّ تطوير أداتين: الأولى استبانة تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي، والثانية استبانة الإبداع الإداري. وقد بينت نتائج الدراسة أن تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي السائد في مديرياتهم تصورات إيجابية للمناخ ككل ولمجالاته باستثناء مجال التعويضات والمكافآت؛ إذ كانت التصورات نحوه تصورات سلبية. كما بينت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن مستوى مرتفع للإبداع الإداري ككل ولمجالاته أيضاً. وأظهرت أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري. وأظهرت النتائج فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجال توجيه الأداء؛ تعزى للخبرة وذلك لصالح أصحاب الخبرة (5 سنوات فما دون)، والمؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه، وللمنطقة الجغرافية لصالح منطقة الوسط. أما فيما يتعلق بالإبداع الإداري، فقد أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجال حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع تعزى؛ للمؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراه، كما وأظهرت وجود فروق في مجال روح المجازفة تبعاً لمتغير المنطقة لصالح الوسط وفي مجال الاتصالات لصالح الشمال.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تبيين من خلال الدراسات السابقة، أنها تناولت متغيري الدراسة، ولكن مع متغيرات أخرى، فبعض الدراسات تناولت الإبداع الإداري، وعلاقته ببعض المتغيرات، وبعض الدراسات تناولت المناخ التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات، وقد كان هناك وجوه اتفاق، واختلاف بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة، وكان ذلك كما يأتي:

- تناولت الدراسات ذات الصلة بالمناخ التنظيمي علاقة هذا المتغير مع متغيرات أخرى مثل السلوك القيادي والنمط القيادي كما في دراسة العبيدي (2000)، ودراسة ريمونديني (Remondini, 2001)، ودراسة هوكنز (Hawkins, 2002)، ودراسة سليم (2009)، ومع متغير الرضا الوظيفي كما في دراسة عريقات (2003)، ودراسة الحميدي (2008)، ودراسة الحسيان (2010)، ومع متغير إدارة الصراع كما في دراسة المومني (2003)، مع متغير الروح المعنوية لدى المعلمين كما في دراسة جين وهانغ (Chen & Huang, 2007)، ودراسة الكيلاني (2011)، ومع متغير الذكاءات المتعددة كما في دراسة الظفيري (2010).
- تناولت الدراسات ذات الصلة بالإبداع الإداري علاقة هذا المتغير مع متغيرات أخرى مثل متغير الخصائص الشخصية الابتكارية كما في دراسة الزيادات (2007)، ومع متغير الرضا الوظيفي كما في دراسة عزازي (2012).
- تناولت بعض الدراسات العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لدى عينات مختلفة مثل دراسة القطاونة (2000) لدى عينة من المشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، ودراسة حوامدة (2003) لدى القادة التربويين - مديري التربية، والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين، ورؤساء الأقسام - العاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن.

- تباينت العينات في الدراسات السابقة، منها كان على المديرين، ومنها على المعلمين، ومنها على الإداريين، ومنها على القادة التربويين. واختلفت بيئات تلك العينات فمنها ما كان في الأردن، ومنها في السعودية، ومنها في الكويت، ومنها في اليمن، ومنها في سلطنة عُمان، ومنها ليبيا، كما كان بعضها في بيئات أجنبية كما في أمريكا، وفي تايوان، أما عن الدراسة الحالية فقد تناولت عينة من المعلمين في منطقتي الجهراء والفراونية بالكويت.

- تباينت ادوات الدراسات السابقة المستخدمة لجمع البيانات، وتنوعت حسب أهداف تلك الدراسات، أما عن الدراسة الحالية فقد تم استخدام اداتين هما: الأولى كانت في المناخ التنظيمي، التي أعدها هالبن وكروفت (Halpin & Croft, 1963)، والتي تم استخدامها في دراسة الظفيري (2010)، والثانية قام الباحث بتطويرها للكشف عن الإبداع الإداري، وتم توفير الخصائص السيكمترية لفقرات الأداتين.

وفي ضوء ما سبق فإن أقرب الدراسات السابقة إلى الدراسة الحالية كانت دراسة القطاونة (2000)، ودراسة حوامدة (2003)، إذ تناولت العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي، والإبداع الإداري، ولكنها اختلفت مع الدراسة الحالية في البيئة والعينة، فالدراسة الحالية تناولت عينة المعلمين، وفي البيئة الكويتية، كما اختلفت في تناولها لأسئلة الدراسة، والأدب النظري والدراسات السابقة.

أما بالنسبة للفائدة من الدراسات السابقة فقد تمثلت بزيادة معرفة الباحث بمنهجية الدراسات الوصفية الارتباطية، والإفادة من أدوات الدراسات السابقة في إعداد اداتي الدراسة الحالية، وأخيراً دعم مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينتها، والأداتين اللتين استخدمهما الباحث، وكيفية التحقق من صدقهما وثباتهما، والوسائل الإحصائية المناسبة والخطوات الإجرائية لتنفيذ البحث، وفيما يلي توضيحاً لذلك.

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، لتحقيق أهداف هذا البحث؛ لكونه المنهج العلمي المناسب لهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بدولة الكويت وعددهم (11461) معلماً ومعلمة، بلغ عدد المعلمين (5050) معلماً، وعدد المعلمات (6411) معلمة، موزعين على المناطق التعليمية الستة بدولة الكويت وهي حسب الترتيب الهجائي: الأحمدية، والجھراء، وحولي، والعاصمة، والفروانية، ومبارك الكبير للعام الدراسي 2013/2012، والجدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس والمنطقة التعليمية بدولة الكويت.

الجدول (1)

توزيع مجتمع معلمي المدارس الثانوية الحكومية حسب الجنس والمنطقة التعليمية في دولة الكويت

الرقم	المنطقة التعليمية	عدد المعلمين	عدد المعلمات	المجموع
1.	الأحمدية	948	1327	2275
2.	الجهراء	643	962	1605
3.	حولي	903	941	1844
4.	العاصمة	1023	1081	2104
5.	الفروانية	855	1265	2120
6.	مبارك الكبير	678	835	1513
	المجموع	5050	6411	11461

* المصدر: (المجموعة الإحصائية للتعليم، قطاع التخطيط والمعلومات، وزارة التربية، الكويت، 2011)

عينة الدراسة:

تم استخدام طريقة المعاينة الإحصائية الآتية:

- العينة العنقودية العشوائية لاختيار منطقتين تعليميتين من المناطق الستة بالكويت، وهما منطقة الجهراء، ومنطقة الفروانية.

- العينة الطبقية العشوائية لاختيار المعلمين من الجنسين ضمن منطقتي الفروانية والجهراء. وفي ضوء ذلك تم اختيار عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات من المنطقتين التعليميتين: الجهراء والفروانية، وقد استخدم جدول تحديد الحد الأدنى للعينة الذي أعده بارتليك وكوتريك وهيغنز (Bartlett, Kotrlik & Higgins, 2001, 43)، إذ تم تقسيم دولة الكويت إلى مناطق تعليمية، وأخذ منطقتين تعليميتين عشوائياً، ثم أُخذ من كل منطقة تعليمية (4) مدارس ثانوية مقسمة على مدارس الذكور والإناث، ثم اختيار عينة من المعلمين نسبتها (6%) من مجتمع المعلمين والمعلمات في المنطقتين، وقد تألفت العينة من (230) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية بمنطقتي الجهراء والفروانية بدولة الكويت منهم (94) معلماً، و(136) معلمة، وهي موضحة في الجداول (2):

الجدول (2)

توزيع عينة المعلمين والمعلمات حسب المنطقة والجنس والخبرة

المتغير	المنطقة التعليمية	العدد	النسبة
المنطقة	الجهراء	120	52.2%
	الفروانية	110	47.8%
الجنس	ذكور	94	40.9%
	إناث	136	59.1%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	62	27.0%
	5- أقل من 10 سنوات	81	35.2%
	10 سنوات فأكثر	87	37.8%
المجموع		230	100%

أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها فقد تم اختيار أداة الظفيري (2010) لقياس المناخ التنظيمي، وتطوير أداة لقياس الإبداع الإداري، وهما كما يأتي:

الأداة الأولى: استبانة المناخ التنظيمي

لتحقيق هدف الدراسة المتعلق بقياس درجة المناخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بدولة الكويت فقد تم استخدام الاستبانة التي أعدها هالبن وكروفت (Halpin & Croft, 1963)، والتي تم استخدامها في دراسة الظفيري (2010)، وقد تكونت من (64) فقرة توزعت على مجالين وكل مجال تكون من أربعة أبعاد، واشتمل كل بعد على ثمان فقرات، كما في الملحق (1)، هي كما يأتي:

- المجال الأول: سلوك المدير، وقد تكون من أربعة أبعاد هي: (التركيز على الإنتاج، والاعتبارية، والدفع، والعزلة).
- المجال الثاني: سلوك المعلمين، وقد تكون من أربعة أبعاد هي: (التباعد، والانتماء، والألفة، والإعاقة).

صدق استبانة المناخ التنظيمي

تم عرض أداة المناخ التنظيمي على تسعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية، والمناهج وطرق التدريس، وتكنولوجيا التعليم في جامعة الشرق الأوسط، وجامعة عمان العربية، وجامعة الكويت؛ كما في الملحق (2)، للتحقق من صدقها، حيث تم اعتماد (80%) كنسبة مئوية لاتفاق المحكمين على فقرات الأداة، وفي ضوء هذا المعيار وبناءً على آراء المحكمين فقد تم حذف ثلاث فقرات، وإجراء بعض التعديلات اللغوية، وإعادة صياغة بعض الفقرات؛ لتكون

الأداة في صيغتها النهائية مكونة من (61) فقرة موزعة على مجالين، وكل مجال تكون من أربعة أبعاد كما في الملحق (3)، هي كما يأتي:

- المجال الأول: سلوك المدير، وقد تكون من أربعة أبعاد اشتمل بعدي (التركيز على الإنتاج، والاعتبارية) على ثمان فقرات، واشتمل بعدي (الدفع، والعزلة) على سبع فقرات.
- المجال الثاني: سلوك المعلمين، وقد تكون من أربعة أبعاد هي: (التباعد، والانتماء، والألفة، والإعاقاة)، اشتمل كل بعد على ثمان فقرات إلا بعد واحد وهو (الألفة)، فقد اشتمل على سبع فقرات.

ثبات استبانة المناخ التنظيمي

اختيرت عينة استطلاعية مكونة من (25) معلماً من معلمي المدارس الثانوية غير عينة الدراسة في منطقة الجهراء التعليمية، ومنطقة الفروانية التعليمية، تم تطبيق الأداتين عليهم، وإعادة التطبيق مرة ثانية بعد أسبوعين، وتم استخراج دلالات الثبات وفق طريقة الاختبار وإعادة تطبيقه (test- retest)، واستخراج قيمة معامل ارتباط بيرسون، وقد تراوحت هذه القيم بين (0.78 - 0.90)، وكانت الدرجة الكلية لقيمة معامل ارتباط بيرسون (0.91)، فضلاً عن طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا)، وقد تراوحت هذه القيم بين (0.81 - 0.89)، وكانت الدرجة الكلية لقيمة كرونباخ ألفا (0.87)، وهي كما يأتي:

الجدول (3)

معاملات ثبات أداة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت

الرقم	المجال	ثبات الإختبار وإعادة	كرونباخ الفا
1.	التركيز على الإنتاج	0.78	0.90
2.	الدفع	0.81	0.88
3.	الاعتبارية	0.79	0.81
4.	العزلة	0.88	0.89

0.86	0.91	الدرجة الكلية لابعاد سلوك المدير
0.93	0.90	1. الإعاقة
0.89	0.85	2. التباعد
0.84	0.85	3. الإنتماء
0.81	0.79	4. الألفة
0.82	0.84	الدرجة الكلية لابعاد سلوك المعلمين
0.87	0.91	الدرجة الكلية لجميع الابعاد

الأداة الثانية: استبانة الإبداع الإداري

لتحقيق هدف الدراسة المتعلق بقياس درجة الإبداع الإداري لدى معلمي المدارس الثانوية بدولة الكويت فقد تم تطوير استبانة الإبداع الإداري من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة جواد (2005)، ودراسة السلمي (2008)، ودراسة عزازي (2012)، ودراسة الزهراني (2012)، وقد تكونت هذه الاستبانة بصيغتها الأولية من (51) فقرة تقيس الإبداع الإداري في ممارسات مدير المدرسة، وتتنوع الفقرات على ثلاثة مجالات هي: تقديم أفكار إبداعية، والرغبة في التطوير والتغيير، والتشجيع على الإبداع، كما في الملحق (1)، هي كما يأتي:

- المجال الأول: تقديم أفكار إبداعية، وفقراته من (1- 15).
- المجال الثاني: الرغبة في التطوير والتغيير، وفقراته من (16- 28).
- المجال الثالث: التشجيع على الإبداع، وفقراته من (29- 51).

صدق استبانة الإبداع الإداري

تم عرض استبانة الإبداع الإداري على تسعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية، والمناهج وطرق التدريس، وتكنولوجيا التعليم في جامعة الشرق الأوسط، وجامعة عمان العربية، وجامعة الكويت؛ كما في الملحق (2)، للتحقق من صدقها، إذ تم اعتماد نسبة (80%)

كنسبة مئوية لاتفاق المحكمين على فقرات الأداة، وفي ضوء هذا المعيار وبناءً على آراء المحكمين فلم يتم حذف أي فقرة من فقرات الاستبانة، ولكن تم إجراء بعض التعديلات اللغوية، وإعادة صياغة بعض الفقرات؛ لتكون الأداة في صيغتها النهائية مكونة من (51) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: تقديم أفكار إبداعية، والرغبة في التطوير والتغيير، والتشجيع على الإبداع، كما في الملحق (1)، هي كما يأتي:

- المجال الأول: تقديم أفكار إبداعية، وفقراته من (1- 15).
- المجال الثاني: الرغبة في التطوير والتغيير، وفقراته من (16- 28).
- المجال الثاني: التشجيع على الإبداع، وفقراته من (29- 51).

ثبات استبانة الإبداع الإداري

تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (25) معلماً من معلمي المدارس الثانوية غير عينة الدراسة في منطقة الجواء التعليمية، ومنطقة الفروانية التعليمية، وتطبيق الأداة عليهم، وإعادة التطبيق مرة ثانية بعد أسبوعين، ثم تم استخراج دلالات الثبات وفق طريقة طريقة الاختبار وإعادة (test-retest)، واستخراج قيمة معامل ارتباط بيرسون، وقد تراوحت هذه القيم بين (0.87 - 0.88)، وكانت الدرجة الكلية لقيمة بيرسون ما نسبته (0.92)، بالإضافة إلى طريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، وقد تراوحت هذه القيم بين (0.82 - 0.89)، وهي كما يأتي:

الجدول (4)

معاملات ثبات استبانة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت

الرقم	المجال	ثبات الإختبار وإعادة	كرونباخ الفا
1.	تقديم أفكار إبداعية	0.89	0.82
2.	الرغبة في التطوير والتغيير	0.87	0.86
3.	التشجيع على الإبداع	0.88	0.89
	الدرجة الكلية للإبداع الإداري	0.92	

طريقة تصحيح الاستبانتين:

لأغراض التحليل وتحديد تقديرات استجابات المعلمين، وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها تم الاعتماد على ميزان خماسي لتصحيح الأداة يتراوح ما بين دائماً (5) وغالباً (4) وأحياناً (3) ونادراً (2) وأبداً (1)، وتصف الدرجات المرتفعة مستوى مرتفع من المناخ التنظيمي، أو الإبداع الإداري، في حين تصف الدرجات المنخفضة والتي تقترب من الدرجات الدنيا من الأداء، مستوى متدن من المناخ التنظيمي، أو الإبداع الإداري، وتم تقسيم الأداء على فقرات أدوات الدراسة إلى ثلاثة مستويات وفقاً للمعادلة الآتية:

القيمة العليا - القيمة الدنيا لأبدال الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي :

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1 - 5)}{3}$$

وبذلك يكون التقدير بدرجة قليلة من $2.33 = 1.33 + 1$

ويكون التقدير بدرجة متوسطة من $3.67 = 1.33 + 2.34$

ويكون التقدير بدرجة مرتفعة من $5 - 3.68$.

إجراءات الدراسة:

تمثلت إجراءات الدراسة بالخطوات الآتية:

1. تهيئة أدوات الدراسة وهما: أداة المناخ التنظيمي، واستبيان الإبداع الإداري.
2. الحصول على كتاب من رئاسة الجامعة لتسهيل مهمة الباحث، كما في الملحق (4).
3. اختيار العينة بالطريقتين العنقودية العشوائية، والطبقية العشوائية.

4. استخراج صدق الأدوات وثباتهما.
5. تطبيق أداتي الدراسة على العينة.
6. جمع الاستبانات، والتأكد من صلاحيتها للتحليل.
7. تحليل النتائج وتفسيرها.
8. كتابة التقرير النهائي للرسالة.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة.
- الاختبار التائي لكشف الفروق الإحصائية للجنس في السؤالين الثالث والرابع.
- تحليل التباين الاحادي للكشف عن الفروق الإحصائية التي تعزى للخبرة الإدارية في السؤالين الثالث والرابع.
- معامل ارتباط بيرسون؛ للإجابة عن السؤال الخامس، وتعرف العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في المدارس الثانوية في الكويت.
- طريقة الاختبار وإعادة الاختبار، ومعادلة كرونباخ ألفا لإيجاد معامل ثبات الإتساق الداخلي؛ لكلتا الأدوات.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه "ما درجة المناخ التنظيمي في المدارس

الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين"؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد

الرتب ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ولكل

مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (5):

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية

بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المناخ
1	التركيز على الانتاج	3.50	0.89	1	متوسطة
2	الدفع	3.48	0.81	2	متوسطة
3	الاعتبارية	3.42	0.77	4	متوسطة
4	العزلة	3.29	0.58	6	متوسطة
	الدرجة الكلية لابعاد سلوك المدير	3.42	0.62		متوسطة
1	الإعاقة	3.44	0.64	3	متوسطة
2	التباعد	3.34	0.80	5	متوسطة
3	الإنتماء	3.22	0.62	7	متوسطة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المناخ
4	الألفة	3.05	0.46	8	متوسطة
	الدرجة الكلية لابعاد سلوك المعلمين	3.27	0.45		متوسطة
	الدرجة الكلية لجميع الابعاد	3.35	0.47		متوسطة

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.35) بانحراف معياري (0.47)، وجاءت ابعاد أداة الدراسة جميعها في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.05 - 3.50)، وجاء في الرتبة الأولى بعد " التركيز على الانتاج "، بمتوسط حسابي (3.50) بانحراف معياري (0.89) ، وجاء في الرتبة الثانية بعد "الدفع" ، بمتوسط حسابي (3.48) بانحراف معياري (0.81) ، وفي الرتبة قبل الاخيرة جاء بعد: "الانتماء" بمتوسط حسابي (3.22) بانحراف معياري (0.62)، وفي الرتبة الأخيرة جاء بعد " الألفة " بمتوسط حسابي (3.05) بانحراف معياري (0.46) ، أما بالنسبة لفقرات كل بعد كانت النتائج على النحو الآتي:-

1- المجال الأول سلوك المدير:

اشتمل هذا المجال على الأبعاد الآتية:

البعد الأول: التركيز على الانتاج:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في بعد التركيز على الإنتاج ولكل فقرة من فقرات هذا البعد، والجدول (6) يبين ذلك:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات بعد التركيز على الانتاج مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المناخ
1	يصحح المدير اخطاء المعلمين بنفسه.	3.78	1.00	1	مرتفعة
2	يساعد المدير المعلمين في اختيار المواد التي سيتم تدريسها.	3.63	1.15	2	متوسطة
7	يتأكد المدير من أن المعلمين يبدلون أقصى طاقاتهم في العمل.	3.56	0.91	3	متوسطة
4	يتحدث المدير كثيراً.	3.52	1.12	4	متوسطة
3	يهيء المدير نفسه بشكل جيد قبل التحدث في المناسبات الرسمية.	3.49	1.09	5	متوسطة
6	يضع المدير برنامج عمل المعلمين.	3.42	1.11	6	متوسطة
5	يغادر المعلمون المدرسة في أوقات فراغهم في أثناء اليوم الدراسي.	3.32	1.20	7	متوسطة
8	يساعد المدير المعلمين على تسوية خلافاتهم في العمل.	3.30	1.12	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.50	0.89		متوسطة

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعء التركيز على الانتاج كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.50) بانحراف معياري (0.89)، وجاءت جميع فقرات هذا البعد في الدرجة المتوسطة باستثناء فقرة واحدة فقط جاءت بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.78 - 3.30) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "يصحح المدير اخطاء المعلمين بنفسه"، بمتوسط حسابي (3.78) بانحراف معياري (1.00) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (2) التي تنص على "

يساعد المدير المعلمين في اختيار المواد التي سيتم تدريسها" بمتوسط حسابي (3.63) بانحراف معياري (1.15) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (5) التي تنص على "يغادر المعلمون المدرسة في أوقات فراغهم في أثناء اليوم الدراسي" بمتوسط حسابي (3.32) بانحراف معياري (1.20) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (8) التي تنص على "يساعد المدير المعلمين على تسوية خلافاتهم في العمل" بمتوسط حسابي (3.30) بانحراف معياري (1.12) وبدرجة متوسطة.

2- بعد الدفع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في بعد الدفع ولكل فقرة من فقرات هذا البعد، والجدول (7) يبين ذلك:

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات بعد الدفع مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المناخ
9	تُحدد الواجبات الإضافية للمعلمين بشكل واضح.	3.80	1.04	1	مرتفعة
13	يدير المدير اجتماعات المعلمين بنفسه.	3.62	1.20	5	متوسطة
10	يضع المدير تعليمات غير قابلة للنقاش.	3.53	1.16	2	متوسطة
11	يسعى المدير للمحافظة على المصالح الشخصية للمعلمين.	3.45	1.11	3	متوسطة
14	يوضح المدير للمعلمين الأسباب الموجبة للنقد.	3.41	1.11	6	متوسطة
12	تتاح خدمات السكرتاريا للمعلمين.	3.30	1.10	4	متوسطة
15	يحرص المدير على الحضور إلى المدرسة قبل	3.24	1.04	7	متوسطة

				وصول المعلمين.
متوسطة		0.81	3.48	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعدها كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.48) بانحراف معياري (0.81)، وجاءت جميع فقرات هذا البعد في الدرجة المتوسطة باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80 - 3.24) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (9) التي تنص على "تحدد الواجبات الإضافية للمعلمين بشكل واضح"، بمتوسط حسابي (3.80) بانحراف معياري (1.04) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (13) التي تنص على "يدير المدير اجتماعات المعلمين بنفسه" بمتوسط حسابي (3.62) بانحراف معياري (1.20) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (12) التي تنص على "تتاح خدمات السكرتاريا للمعلمين" بمتوسط حسابي (3.30) بانحراف معياري (1.10) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (15) التي تنص على "يحرص المدير على الحضور إلى المدرسة قبل وصول المعلمين" بمتوسط حسابي (3.24) بانحراف معياري (1.04) وبدرجة متوسطة.

3- بعد الاعتبارية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في بعد الاعتبارية ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (8) يبين ذلك:

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات بعد الاعترافية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
27	يُخبر المعلمون بنتائج زيارة المشرف التربوي.	3.71	1.16	1	مرتفعة
28	يخبر المدير المعلمين بالأفكار الجديدة التي يطلع عليها.	3.54	1.19	2	متوسطة
30	يتأكد المدير من كفاءة المعلمين في المواد التي يدرسونها.	3.51	0.96	3	متوسطة
25	يسهل فهم ما يريده المدير.	3.50	1.12	4	متوسطة
26	تخصص اجتماعات المعلمين لمناقشة التقارير الإدارية.	3.49	1.01	5	متوسطة
24	يتحدث المعلمون عن ترك العمل في المدرسة.	3.38	1.02	6	متوسطة
29	تنظم اجتماعات المعلمين وفق جدول أعمال دقيق.	3.14	1.09	7	متوسطة
23	يعمل المعلمون معاً لإعداد التقارير الإدارية.	3.10	1.03	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.42	0.77		متوسطة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعء الاعترافية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.42) بانحراف معياري (0.77)، وجاءت فقرات هذا البعد بدرجة متوسطة إلا فقرة واحدة جاءت بدرجة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.71 - 3.10) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (27) التي تنص على " يُخبر المعلمون بنتائج زيارة المشرف التربوي"، بمتوسط حسابي (3.71) بانحراف معياري (1.16) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (28) التي تنص على " يخبر المدير المعلمين بالأفكار الجديدة التي يطلع عليها " بمتوسط حسابي (3.54) بانحراف معياري (1.19) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (29) التي تنص على " تنظم اجتماعات المعلمين وفق جدول

أعمال دقيق " بمتوسط حسابي (3.14) بانحراف معياري (1.09) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (23) التي تنص على " يعمل المعلمون معاً لإعداد التقارير الإدارية". بمتوسط حسابي (3.10) بانحراف معياري (1.03) وبدرجة متوسطة.

4- بعد العزلة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في بعد العزلة لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (9) يبين ذلك:

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات بعد العزلة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المناخ
22	يستخدم المدير النقد البناء.	3.70	1.18	7	مرتفعة
19	يتخذ المدير كافة القرارات المتعلقة بالبرنامج المدرسي.	3.55	0.96	4	متوسطة
17	يبقى المدير في المدرسة بعد الدوام لمساعدة المعلمين على إنجاز أعمالهم.	3.37	1.13	2	متوسطة
16	يقدم المدير بعض الخدمات الشخصية للمعلمين.	3.26	1.06	1	متوسطة
18	يتصف المعلمون بالروح المعنوية.	3.23	1.05	3	متوسطة
21	يجتمع المعلمون في مجموعات صغيرة مختارة.	3.18	0.99	6	متوسطة
20	يتواصل المعلمون بالمدير يومياً.	2.72	1.02	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.29	0.58		متوسطة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعيد العزلة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.29) بانحراف معياري (0.58)، وجاءت جميع فقرات هذا البعد بدرجة متوسطة إلا فقرة واحدة جاءت بدرجة مرتفعة،

وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.70 - 2.72) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (22) التي تنص على "يستخدم المدير النقد البناء"، بمتوسط حسابي (3.70) بانحراف معياري (1.18) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (19) التي تنص على "يتخذ المدير كافة القرارات المتعلقة بالبرنامج المدرسي" بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (21) التي تنص على "يجتمع المعلمون في مجموعات صغيرة مختارة" بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (20) التي تنص على "يتواصل المعلمون بالمدير يومياً" بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة متوسطة.

2- المجال الثاني سلوك المعلمين

تضمن هذا المجال الأبعاد الآتية:

1- بعد الإعاقة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت لبعء الإعاقة من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا البعد، والجدول (10) يبين ذلك:

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات بعد الإعاقة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
47	تشكل الأعمال الكتابية عبئاً ثقيلاً في هذه المدرسة.	3.76	1.11	1	مرتفعة
48	يتحدث المعلمون إلى زملائهم عن حياتهم الخاصة.	3.58	1.06	2	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
50	تتوافر التجهيزات المدرسية اللازمة للاستخدام في الغرفة الصفية.	3.47	0.77	3	متوسطة
52	يعرف المعلمون الخلفية العائلية لزملائهم من أعضاء الهيئة التدريسية.	3.41	0.90	4	متوسطة
46	يسود اجتماعات الهيئة التدريسية شعور بضرورة إنجاز العمل.	3.39	0.96	5	مرتفعة
53	يتطلب إعداد التقارير المتعلقة بتقديم الطلبة جهداً كبيراً.	3.37	0.95	6	متوسطة
49	يسعى المعلمون للحصول على امتيازات خاصة من المدير.	3.28	1.08	7	متوسطة
51	يمارس المعلمون ضغطاً جماعياً على من يخالفونهم الرأي.	3.28	1.01	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.44	0.64		متوسطة

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعد الإعاقة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44) بانحراف معياري (0.64)، وجاءت فقرات هذا البعد بدرجة متوسطة إلا فقرة واحدة جاءت بدرجة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.28 - 3.76) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (47) التي تنص على "تشكل الأعمال الكتابية عبئاً ثقيلاً في هذه المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.76) بانحراف معياري (1.11) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (48) التي تنص على "يتحدث المعلمون إلى زملائهم عن حياتهم الخاصة" بمتوسط حسابي (3.58) بانحراف معياري (1.06) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرتان (49 - 51) "يسعى المعلمون للحصول على امتيازات خاصة من المدير" و"يمارس المعلمون ضغطاً جماعياً على من يخالفونهم الرأي" بمتوسط حسابي (3.28) بانحرافين معياريين (1.08 و1.01) على التوالي وبدرجة متوسطة.

2- بعد التباعد

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعدها التباعد ولكل فقرة من فقرات هذا البعد، والجدول (11) يبين ذلك:

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات بعد التباعد مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المناخ
33	أقرب الأصدقاء للمعلمين هم زملائهم في هذه المدرسة.	3.44	1.06	1	متوسطة
31	تتوافر في المدرسة مجموعة من الكتب للاستخدام الصفّي.	3.43	1.16	2	متوسطة
32	يعارض أقلية من المعلمين المدير.	3.43	1.14	2	متوسطة
34	يعطى المعلمون وقتاً كافياً لإعداد التقارير الإدارية.	3.34	1.06	4	متوسطة
38	يمارس بعض المعلمين في المدرسة سلوكاً مزعجاً.	3.32	0.97	5	متوسطة
35	تتوافر التعليمات لاستخدام الأدوات التعليمية.	3.29	1.09	6	متوسطة
37	يدعو المعلمون زملائهم لزيارتهم في منازلهم.	3.28	1.12	7	متوسطة
36	يقضي المعلمون وقتاً بعد الدوام المدرسي مع الطلبة الذين يعانون من مشكلات خاصة.	3.23	1.10	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.34	0.80		متوسطة

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات بعد التباعد كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.34) بانحراف معياري

(0.80)، وجاءت فقرات هذا البعد جميعها في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.44 - 3.23) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (33) التي تنص على "أقرب الأصدقاء للمعلمين هم زملائهم في هذه المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.44) بانحراف معياري (1.06)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (31) التي تنص على "تتوافر في المدرسة مجموعة من الكتب للاستخدام الصفي" بمتوسط حسابي (3.43) بانحراف معياري (1.06)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (37) التي تنص على "يدعو المعلمون زملائهم لزيارتهم في منازلهم" بمتوسط حسابي (3.28) بانحراف معياري (1.12)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (36) التي تنص على "يقضي المعلمون وقتاً بعد الدوام المدرسي مع الطلبة الذين يعانون من مشكلات خاصة" بمتوسط حسابي (3.23) بانحراف معياري (1.10).

3- بعد الانتماء:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعـد الإنتماء ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (12) يبين ذلك:

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات بعد الانتماء مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
60	يقاطع المعلمون بعضهم بعضاً في أثناء الحديث في اجتماعات الهيئة التدريسية.	3.50	1.17	1	متوسطة

متوسطة	2	1.11	3.41	يسأل المعلمون أسئلة لا معنى لها في اجتماعات أعضاء هيئة التدريس.	61
متوسطة	3	1.07	3.21	يتطلب العمل في المدرسة المشاركة في العديد من اللجان.	59
متوسطة	4	0.89	3.17	تتداخل الواجبات الروتينية عند المعلمين مع واجباتهم التعليمية.	58
متوسطة	5	1.00	3.16	يسود المرح لقاءات المعلمين غير الرسمية.	54
متوسطة	6	0.96	3.13	تتوافر في المدرسة خدمة الأمن.	57
متوسطة	7	0.92	3.12	يستمتع المعلمون في لقاءاتهم في أثناء الدوام في المدرسة.	55
متوسطة	8	1.06	3.03	يتقبل معظم المعلمين في هذه المدرسة أخطاء زملائهم.	56
متوسطة		0.62	3.22	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات بعد الانتماء كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.22) بانحراف معياري (0.62)، وجاءت فقرات هذا البعد في الدرجة المتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.50 - 3.03) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (60) التي تنص على "يقاطع المعلمون بعضهم بعضاً في أثناء الحديث في اجتماعات الهيئة التدريسية"، بمتوسط حسابي (3.50) بانحراف معياري (1.17)، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة (61) التي تنص على "يسأل المعلمون أسئلة لا معنى لها في اجتماعات أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط حسابي (3.41) بانحراف معياري (1.11)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (55) التي تنص على "يستمتع المعلمون في لقاءاتهم في أثناء الدوام في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.12) بانحراف معياري (0.92)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (56) التي تنص على "يتقبل معظم المعلمين في هذه المدرسة أخطاء زملائهم" بمتوسط حسابي (3.03) بانحراف معياري (1.06).

4- بعد الألفة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعء الألفة ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (13) يبين ذلك:

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات بعد الألفة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
44	يميل المعلمون في هذه المدرسة إلى الانعزال.	3.41	1.02	1	متوسطة
45	يساعد المدير المعلمين في حل مشكلاتهم الشخصية.	3.41	0.99	1	متوسطة
42	يساعد المدير المعلمين في المهمات الموكلة إليهم.	3.27	1.30	3	متوسطة
43	يعد المعلمون تقاريرهم الرسمية بأنفسهم.	2.98	1.06	4	متوسطة
39	تميل مناقشة المعلمين في اجتماعاتهم إلى التشعب.	2.87	0.64	5	متوسطة
41	يقدم المدير مثلاً يحتذى به.	2.84	1.19	6	متوسطة
40	ينجز المعلمون أعمالهم بنشاط.	2.54	1.19	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.05	0.46		متوسطة

يلاحظ من الجدول (13) أن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لبعء الألفة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.05) بانحراف معياري (0.46)، وجاءت فقرات هذا البعد في الدرجة المتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.41 - 2.54) وجاء في الرتبة الأولى الفقرتان (44-45) "يميل المعلمون في هذه المدرسة إلى الانعزال" و"يساعد المدير المعلمين في حل مشكلاتهم الشخصية"، بمتوسط حسابي (3.41) بانحرافين

معياريين (1.02 - 0.99) على التوالي، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (41) التي تنص على "يقدم المدير مثلاً يحتذى به" بمتوسط حسابي (2.84) بانحراف معياري (1.19)، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (40) التي تنص على "ينجز المعلمون أعمالهم بنشاط". بمتوسط حسابي (2.54) بانحراف معياري (1.19).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه " ما درجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتب ودرجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (14) ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الإبداع
3	التشجيع على الإبداع	23	3.46	0.38	1	متوسطة
1	تقديم أفكار إبداعية	15	3.37	0.59	2	متوسطة
2	الرغبة في التطوير والتغيير	13	3.37	0.59	2	متوسطة
	الدرجة الكلية للإبداع الإداري	51	3.41	0.34		متوسطة

يلاحظ من الجدول (14) أن درجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.41) بانحراف معياري (0.34)، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.37 - 3.46)، وجاء في الرتبة الأولى مجال " التشجيع على الإبداع"، بمتوسط حسابي (3.46) بانحراف معياري (0.38)، وجاء في الرتبة الثانية مجالاً " تقديم أفكار إبداعية" ومجال " الرغبة في التطوير والتغيير" بمتوسط حسابي (3.37) بانحراف معياري (0.59)، أما بالنسبة لفقرات كل مجال كانت النتائج على النحو الآتي:-

1- مجال التشجيع على الإبداع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لمجال التشجيع على الإبداع ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (15) يبين ذلك:

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال التشجيع على الإبداع مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الإبداع
33	يُنحى للمعلمين فرصة اكتساب مهارات جديدة.	3.60	1.02	1	متوسطة
30	يساعد في وضع خطط المعلمين التي تركز على تنمية التفكير الإبداعي بطريقة حل المشكلات.	3.57	0.98	2	متوسطة
43	يهتم بتدريب المعلمين بشكل مستمر.	3.57	1.05	2	متوسطة
42	يحاول استثمار الخبرات والطاقات الموجودة لدى المعلمين وتنميتها.	3.53	1.05	4	متوسطة
34	يعمل على تطوير مهارات المعلمين.	3.51	1.08	5	متوسطة

رقم الفقر ة	الفقر ة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الابداع
36	يتقبل المقترحات المقدمة من قبل المعلمين لحل المشكلات.	3.50	1.00	6	متوسطة
29	يشجع المعلمين على توليد كم كبير من الأفكار في أثناء الموقف التعليمي.	3.48	1.00	7	متوسطة
32	يشجع المعلمين المقتردين على الإبداع.	3.48	1.11	7	متوسطة
44	يفوض بعض الصلاحيات للمعلمين بالمدرسة.	3.47	1.08	9	متوسطة
48	يشجع على إثراء المناهج الدراسية بأنشطة إبداعية.	3.45	0.96	10	متوسطة
51	يرشد الى تطوير الإختبارات بما يتناسب مع برامج تنمية الإبداع	3.45	0.98	10	متوسطة
31	يتيح للمعلمين حرية التعبير عن آرائهم.	3.44	1.01	12	متوسطة
37	يشجع المعلمين على تقديم الأفكار الجديدة.	3.44	0.98	12	متوسطة
38	يساند أصحاب الأفكار الجديدة في العمل.	3.44	0.95	12	متوسطة
46	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات التي شأنها تطوير العمل.	3.44	1.00	12	متوسطة
40	يتقبل الأفكار الغربية.	3.43	0.91	16	متوسطة
41	ينمي روح التنافس البناء بين المرؤوسين	3.43	0.98	16	متوسطة
50	يعمل على مكافأة اصحاب الأفكار الجديدة من المعلمين.	3.42	0.91	18	متوسطة
49	يخصص وقتا لمتابعة أفكار المعلمين الإبداعية.	3.41	1.01	19	متوسطة
47	يحسن الإصغاء لأفكار المعلمين الإبداعية.	3.40	1.00	20	متوسطة
39	يساعد المعلمين للحصول على المعلومات التي يحتاجونها.	3.39	1.00	21	متوسطة
35	يكافئ المعلمين المتميزين في أدائهم.	3.32	1.03	22	متوسطة
45	يعتمد في تقويم المعلمين على الكفاية في العمل.	3.31	1.01	23	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.46	0.38		متوسطة

يلاحظ من الجدول (15) أن درجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لمجال التشجيع على الإبداع كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.46) بانحراف معياري (0.38)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.60 - 3.31) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (33) التي تنص على " يتيح للمعلمين فرصة اكتساب مهارات جديدة " ، بمتوسط حسابي (3.60) بانحراف معياري (1.02)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرتان (30 و 43) "يهتم بتدريب المعلمين بشكل مستمر" بمتوسط حسابي (3.57) بانحرافين معياريين (1.05 - 0.98) على التوالي، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (45) التي تنص على "يعتمد في تقييم المعلمين على الكفاية في العمل" بمتوسط حسابي (3.31) بانحراف معياري (1.01).

2- مجال تقديم أفكار إبداعية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (16) يبين ذلك:

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لمجال تقديم أفكار إبداعية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الإبداع
13	ينجز الأعمال بطريقة غير مألوفة.	3.73	1.14	1	مرتفعة
8	يقترح حلولاً أصيلة للمشكلة المطروحة.	3.71	1.17	2	مرتفعة
14	يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3.56	1.16	3	متوسطة
11	يرغب المدير بالاستماع للاقتراحات المقدمة من	3.54	1.10	4	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الإبداع
	المعلمين.				
12	يحول المدير الأفكار الجديدة إلى مشاريع واقعية.	3.53	0.97	5	متوسطة
10	يمتلك مهارات إبداعية في الاتصال.	3.41	1.01	6	متوسطة
3	يمارس القيادة الإبداعية.	3.37	1.13	7	متوسطة
5	يقدم مقترحات جديدة للأنشطة اللامنهجية بالمدرسة.	3.35	0.94	8	متوسطة
2	يقوم بتجربة طرق جديدة لحل المشكلات.	3.26	1.06	9	متوسطة
1	يبتكر طرقاً جديدة في العمل قابلة للتنفيذ.	3.24	1.04	10	متوسطة
7	يقترح حلولاً متنوعة للمشكلة المطروحة.	3.24	1.19	10	متوسطة
4	تشكل المجازفة متعة للمدير في العمل.	3.23	1.05	12	متوسطة
15	يبدل جهداً في اكتشاف مشكلات العمل بهدف حلها.	3.15	1.08	13	متوسطة
6	يقترح حلولاً كثيرة للمشكلة المطروحة.	3.14	1.04	14	متوسطة
9	يمتلك تصوراً في وضع الخطط المستقبلية لتشجيع الإبداع لدى المعلمين	3.11	1.03	15	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.37	0.59		متوسطة

يلاحظ من الجدول (16) أن درجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لمجال تقديم أفكار إبداعية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.37) بانحراف معياري (0.59)، وجاءت فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة باستثناء فقرتين جاءتتا بدرجة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.73 - 3.11) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) التي تنص على "ينجز الأعمال بطريقة غير مألوفة"، بمتوسط حسابي (3.73) بانحراف معياري (1.14) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (8) التي تنص على "يقترح حلولاً أصيلة للمشكلة المطروحة" بمتوسط حسابي (3.71) بانحراف معياري (1.17) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على "يقترح حلولاً كثيرة للمشكلة المطروحة" بمتوسط حسابي (3.14) بانحراف معياري (1.04) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (9)

التي تنص على "يمتلك تصوراً في وضع الخطط المستقبلية لتشجيع الإبداع لدى المعلمين" بمتوسط حسابي (3.11) بانحراف معياري (1.03) وبدرجة متوسطة.

3- مجال الرغبة في التطوير والتغيير

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لمجال الرغبة في التطوير والتغيير لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (17) يبين ذلك:

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الرغبة في التطوير والتغيير مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الإبداع
16	يبيد رغبة أكيدة في التطوير والتغيير.	3.53	0.93	1	متوسطة
28	يطلع على كل جديد في الإبداع الإداري.	3.48	0.97	2	متوسطة
19	يتبنى المدير أساليب جديدة في العمل.	3.44	1.04	3	متوسطة
17	يمتلك الممقدرة على التكيف مع التغيير.	3.43	1.16	4	متوسطة
18	يعمل على تطوير مقدراته.	3.43	1.13	4	متوسطة
27	يمتلك الممقدرة على تنظيم العمل.	3.43	1.07	4	متوسطة
20	يقدم طرقاً جديدة فعالة للإدارة المدرسية.	3.34	1.04	7	متوسطة
25	يضع خططاً لتطوير العملية التربوية.	3.34	1.04	7	متوسطة
26	يحرص على إجراء تغييرات في أساليب العمل.	3.34	0.90	7	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الابداع
24	يتقبل التغيير والتجديد في العمل الإداري.	3.33	0.97	10	متوسطة
23	يحاول الابتعاد عن الروتين الإداري.	3.28	1.11	11	متوسطة
21	يرى أن عمليات التغيير ظاهرة طبيعية.	3.26	1.08	12	متوسطة
22	ينظر إلى التغيير بأنه ضرورة إدارية.	3.22	1.10	13	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.37	0.59		متوسطة

يلاحظ من الجدول (17) أن درجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لمجال الرغبة في التطوير والتغيير كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.37) بانحراف معياري (0.59)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.53 - 3.22) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (16) التي تنص على "بيدي رغبة أكيدة في التطوير والتغيير"، بمتوسط حسابي (3.53) بانحراف معياري (0.93)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة رقم (28) التي تنص على "يطلع على كل جديد في الإبداع الإداري" بمتوسط حسابي (3.48) بانحراف معياري (0.97)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (21) التي تنص على "يرى أن عمليات التغيير ظاهرة طبيعية" بمتوسط حسابي (3.26) بانحراف معياري (1.08)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (22) التي تنص على "ينظر إلى التغيير بأنه ضرورة إدارية" بمتوسط حسابي (3.22) بانحراف معياري (1.10).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في درجة المناخ التنظيمي للمديرين في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيري الجنس والخبرة للمعلمين؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال، من خلال تقسيمه إحصاءً حسب متغيري الجنس، والخبرة، وذلك

على النحو الآتي:

1 . متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (18) ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في دولة الكويت، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة	
سلوك المدير	التركيز على الانتاج	ذكور	94	3.45	1.01	0.686	0.493	
		إناث	136	3.54	0.80			
	الدفع	ذكور	94	3.39	0.89	1.379	0.169	
		إناث	136	3.54	0.75			
	العزلة	ذكور	94	3.11	0.59	3.917	0.000*	
		إناث	136	3.41	0.54			
	الاعتبارية	ذكور	94	3.40	0.79	0.370	0.712	
		إناث	136	3.44	0.75			
	المجموع		ذكور	94	3.34	0.66	1.635	0.103
			إناث	136	3.48	0.59		
	سلوك المعلمين	التباعد	ذكور	94	3.28	0.79	1.066	0.288
			إناث	136	3.39	0.80		
	الألفة	ذكور	94	3.02	0.39	0.777	0.438	
		إناث	136	3.07	0.50			
	الإعاقة	ذكور	94	3.41	0.63	0.572	0.568	
		إناث	136	3.46	0.65			
	الإنتماء	ذكور	94	3.18	0.57	0.797	0.427	

المجال	الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
		إناث	136	3.24	0.64		
المجموع		ذكور	94	3.23	0.40	1.162	0.247
		إناث	136	3.30	0.48		
المجموع الكلي		ذكور	94	3.29	0.45	1.632	0.104
		إناث	136	3.39	0.48		

• الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

تشير النتائج في الجدول (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (1.63)، وبمستوى دلالة (0.10) للدرجة الكلية، باستثناء بعد العزلة إذ وجد فيه فرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي لهن (3.41) عن المتوسط الحسابي للذكور الذي كان مقداره (3.11)، وجاءت قيمة "t" (3.917)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

2- متغير الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (19) ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التركيز على الانتاج	أقل من 5 سنوات	62	3.64	0.96
	5 - أقل من 10 سنوات	81	3.29	0.87

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.83	3.61	87	10 سنوات فاكثر	
0.89	3.50	230	المجموع	
0.81	3.53	62	أقل من 5 سنوات	الدفع
0.83	3.19	81	5 - أقل من 10 سنوات	
0.72	3.71	87	10 سنوات فاكثر	
0.81	3.48	230	المجموع	
0.52	3.11	62	أقل من 5 سنوات	
0.65	3.26	81	5 - أقل من 10 سنوات	العزلة
0.53	3.44	87	10 سنوات فاكثر	
0.58	3.29	230	المجموع	
0.72	3.47	62	أقل من 5 سنوات	
0.86	3.24	81	5 - أقل من 10 سنوات	الاعتبارية
0.67	3.55	87	10 سنوات فاكثر	
0.77	3.42	230	المجموع	
0.61	3.45	62	أقل من 5 سنوات	
0.64	3.25	81	5 - أقل من 10 سنوات	سلوك المدير
0.58	3.58	87	10 سنوات فاكثر	
0.62	3.42	230	المجموع	
0.80	3.17	62	أقل من 5 سنوات	
0.83	3.25	81	5 - أقل من 10 سنوات	التباعد
0.73	3.56	87	10 سنوات فاكثر	
0.80	3.34	230	المجموع	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.45	3.03	62	أقل من 5 سنوات	الألفة
0.43	2.91	81	5 - أقل من 10 سنوات	
0.46	3.18	87	10 سنوات فاكثر	
0.46	3.05	230	المجموع	
0.67	3.38	62	أقل من 5 سنوات	الإعاقة
0.66	3.30	81	5 - أقل من 10 سنوات	
0.56	3.63	87	10 سنوات فاكثر	
0.64	3.44	230	المجموع	
0.66	3.24	62	أقل من 5 سنوات	الإنتماء
0.58	2.96	81	5 - أقل من 10 سنوات	
0.52	3.44	87	10 سنوات فاكثر	
0.62	3.22	230	المجموع	
0.47	3.21	62	أقل من 5 سنوات	سلوك المعلمين
0.40	3.11	81	5 - أقل من 10 سنوات	
0.41	3.46	87	10 سنوات فاكثر	
0.45	3.27	230	المجموع	
0.47	3.33	62	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية المناخ التنظيمي
0.44	3.18	81	5 - أقل من 10 سنوات	
0.44	3.52	87	10 سنوات فاكثر	
0.47	3.35	230	المجموع	

يلاحظ من الجدول (19) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب الفئة (10 سنوات فأكثر) في الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.52)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة (5 - أقل من 10 سنوات) (3.18)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (20)

تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التركيز على الانتاج	بين المجموعات	5.881	2	2.941	3.808	0.024
	داخل المجموعات	175.304	227	.772		
	المجموع	181.185	229			
الدفع	بين المجموعات	11.307	2	5.654	9.199	0.000
	داخل المجموعات	139.506	227	.615		
	المجموع	150.814	229			
العزلة	بين المجموعات	3.937	2	1.968	6.068	0.003
	داخل المجموعات	73.635	227	.324		
	المجموع	77.571	229			

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.023	3.844	2.201	2	4.402	بين المجموعات	الاعتبارية
		.573	227	129.989	داخل المجموعات	
			229	134.391	المجموع	
0.002	6.187	2.299	2	4.598	بين المجموعات	سلوك المدير
		.372	227	84.347	داخل المجموعات	
			229	88.945	المجموع	
0.005	5.445	3.336	2	6.673	بين المجموعات	التباعد
		.613	227	139.091	داخل المجموعات	
			229	145.764	المجموع	
0.001	7.642	1.526	2	3.052	بين المجموعات	الألفة
		.200	227	45.327	داخل المجموعات	
			229	48.378	المجموع	
0.002	6.160	2.424	2	4.848	بين المجموعات	الإعاقاة
		.393	227	89.322	داخل المجموعات	
			229	94.170	المجموع	
0.000	14.601	4.940	2	9.880	بين المجموعات	الإنتماء

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	76.803	227	.338		
	المجموع	86.683	229			
سلوك المعلمين	بين المجموعات	5.462	2	2.731	15.211	0.000
	داخل المجموعات	40.754	227	.180		
	المجموع	46.215	229			
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	4.898	2	2.449	12.167	0.000
	داخل المجموعات	45.692	227	.201		
	المجموع	50.590	229			

• الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

تشير النتائج في الجدول (20) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (12.167)، وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة في كافة المجالات، ومن أجل معرفة عائدة الفروق فقد تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول التالي (21) ذلك.

الجدول (21)

اختبار شيفيه للفروق في درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فاكثر	5 - أقل من 10 سنوات
			3.64	3.61	3.29
التركيز على الانتاج	أقل من 5 سنوات	3.64	-	0.03	0.35*
	10 سنوات فاكثر	3.61		-	0.32*
	5 - أقل من 10 سنوات	3.29			-
الدفع			10 سنوات فاكثر	أقل من 5 سنوات	5 - أقل من 10 سنوات
			3.71	3.53	3.19
	10 سنوات فاكثر	3.71	-	0.18	0.52*
	أقل من 5 سنوات	3.53		-	0.34*
العزلة			10 سنوات فاكثر	أقل من 5 سنوات	5 - أقل من 10 سنوات
			3.44	3.26	3.11
	10 سنوات فاكثر	3.44	-	0.28	0.33*
	5 - أقل من 10 سنوات	3.26		-	0.15
الاعتبارية			10 سنوات	أقل من 5 سنوات	5 - أقل من 10 سنوات
			3.11		-

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	5 - أقل من 10 سنوات
			3.64	3.61	3.29
			فاكثر		سنوات
			3.55	3.47	3.24
	10 سنوات فأكثر	-	3.55	0.08	0.31*
	أقل من 5 سنوات		3.47	-	0.23
	5 - أقل من 10 سنوات		3.24		-
			10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	5 - أقل من 10 سنوات
			3.58	3.45	3.25
	10 سنوات فأكثر	-	3.58	0.13	0.33*
	أقل من 5 سنوات		3.45	-	0.20
	5 - أقل من 10 سنوات		3.25		-
			10 سنوات فأكثر	5 - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
			3.56	3.25	3.17
	10 سنوات فأكثر	-	3.56	0.26*	0.39*
	5 - أقل من 10 سنوات		3.25	-	0.08
	أقل من 5 سنوات		3.17		-
			10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	5 - أقل من 10 سنوات

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	5 - أقل من 10 سنوات
المجال			3.64	3.61	3.29
			3.18	3.03	2.91
	10 سنوات فأكثر	3.18	-	0.15	0.27*
	أقل من 5 سنوات	3.03		-	0.12
	5 - أقل من 10 سنوات	2.91			-
				10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات
الإعاقة			3.63	3.38	3.30
	10 سنوات فأكثر	3.63	-	0.25	0.33*
	أقل من 5 سنوات	3.38		-	0.05
	5 - أقل من 10 سنوات	3.30			-
				10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات
الإنتماء			3.44	3.24	2.96
	10 سنوات فأكثر	3.44	-	0.20	0.50*
	أقل من 5 سنوات	3.24		-	0.28*
	5 - أقل من 10 سنوات	2.96			-
				10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات
سلوك المعلمين			3.46	3.21	3.11

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	5 - أقل من 10 سنوات
	10 سنوات فأكثر	3.46	-	0.25*	0.35*
	أقل من 5 سنوات	3.21		-	0.10
	5 - أقل من 10 سنوات	3.11			-
الدرجة الكلية المناخ التنظيمي	10 سنوات فأكثر	3.52	-	0.19*	0.34*
	أقل من 5 سنوات	3.33		-	0.15
	5 - أقل من 10 سنوات	3.18			-

• الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يلاحظ من الجدول (21) ان الفرق كان لصالح فئة 10 سنوات فأكثر عند مقارنتها مع فئة أقل من 5 سنوات، ومن 5 الى أقل 10 سنوات، في الدرجة الكلية، والمجالات الآتية: سلوك المعلمين والتباعد، في حين كان الفرق لصالح فئة 10 سنوات فأكثر وأقل من 5 سنوات عند مقارنتها مع فئة من 5 الى أقل 10 سنوات، في مجالات: التركيز والدفع، والانتماء، لصالح فئة 10 سنوات فأكثر عند مقارنتها مع فئة من 5 الى أقل 10 سنوات في مجالات: العزلة، والاعتبارية، وسلوك المدير، والالفة، والإعاقة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) في درجة الإبداع الإداري للمديرين في المدارس الثانوية بدولة الكويت وفقاً لمتغيري الجنس والخبرة للمعلمين من وجهة نظرهم؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري بالنسبة لمتغيري الجنس والخبرة على النحو الآتي:

1 . متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (22) ذلك.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
تقديم أفكار إبداعية	ذكور	94	3.30	0.52	1.609	0.109
	إناث	136	3.42	0.63		
الرغبة في التطوير والتغيير	ذكور	94	3.35	0.54	0.544	0.587
	إناث	136	3.39	0.62		
التشجيع على الإبداع	ذكور	94	3.50	0.42	1.408	0.160
	إناث	136	3.43	0.34		
الإبداع الإداري	ذكور	94	3.40	0.32	0.354	0.724
	إناث	136	3.42	0.36		

تشير النتائج في الجدول (22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) $\alpha \leq$ في درجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (0.354)، وبمستوى دلالة (0.724) للدرجة الكلية.

متغير الخبرة :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (23) ذلك.

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.57	3.31	62	أقل من 5 سنوات	تقديم أفكار إبداعية
0.64	3.25	81	5 - أقل من 10 سنوات	
0.52	3.53	87	10 سنوات فأكثر	
0.59	3.37	230	المجموع	
0.62	3.27	62	أقل من 5 سنوات	الرغبة في التطوير والتغيير
0.57	3.28	81	5 - أقل من 10 سنوات	
0.55	3.54	87	10 سنوات فأكثر	
0.59	3.37	230	المجموع	
0.35	3.51	62	أقل من 5 سنوات	التشجيع على الإبداع
0.39	3.38	81	5 - أقل من 10 سنوات	
0.37	3.49	87	10 سنوات فأكثر	
0.38	3.46	230	المجموع	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.34	3.39	62	أقل من 5 سنوات	الإبداع الإداري
0.33	3.32	81	5 - أقل من 10 سنوات	
0.33	3.51	87	10 سنوات فأكثر	
0.34	3.41	230	المجموع	

يلاحظ من الجدول (23) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الإبداع

الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل 10 سنوات فأكثر في

الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.51)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي 5 - أقل من 10

سنوات (3.32)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين

على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (24)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في درجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية في

دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تقديم أفكار إبداعية	بين المجموعات	3.432	2	1.716	5.152	0.006*
	داخل المجموعات	75.617	227	.333		
	المجموع	79.049	229			
الرغبة في التطوير والتغيير	بين المجموعات	3.748	2	1.874	5.679	0.004*
	داخل	74.912	227	.330		

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	المجموعات					
	المجموع	78.660	229			
التشجيع على الابداع	بين المجموعات	.729	2	.365	2.625	0.075
	داخل المجموعات	31.530	227	.139		
	المجموع	32.260	229			
الابداع الاداري	بين المجموعات	1.629	2	.815	7.433	0.001*
	داخل المجموعات	24.878	227	.110		
	المجموع	26.507	229			

• الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

تشير النتائج في الجدول (24) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (7.433)، وبمستوى دلالة (0.001) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير الخبرة في مجال: تقديم أفكار إبداعية، و الرغبة في التطوير والتغيير، ومن أجل معرفة عائدة الفروق فقد تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول (25) يبين ذلك.

الجدول (25)

اختبار شيفيه للفروق في درجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	10 سنوات فاكثراً	أقل من 5 سنوات	5 - أقل من 10 سنوات
			3.53	3.31	3.25
تقديم أفكار إبداعية	10 سنوات فاكثراً	3.53	-	0.22	*0.28
	أقل من 5 سنوات	3.31		-	0.06
	5 - أقل من 10 سنوات	3.25			-
الرغبة في التطوير والتغيير			10 سنوات فاكثراً	5 - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
			3.54	3.28	3.27
	10 سنوات فاكثراً	3.54		*0.26	*0.27
	5 - أقل من 10 سنوات	3.28		-	0.01
	أقل من 5 سنوات	3.27			-
الدرجة الكلية للإبداع الإداري			10 سنوات فاكثراً	أقل من 5 سنوات	5 - أقل من 10 سنوات
			3.51	3.39	3.32
	10 سنوات فاكثراً	3.51	-	0.12	*0.19
	أقل من 5 سنوات	3.39		-	0.07
	5 - أقل من 10 سنوات	3.32			-

• الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يلاحظ من الجدول (25) ان الفرق كان لصالح فئة 10 سنوات فاكثر عند مقارنتها مع فئة من 5 الى أقل 10 سنوات في الدرجة الكلية، ومجال تقديم أفكار إبداعية، في حين كان الفرق لصالح فئة 10 سنوات فاكثر عند مقارنتها مع فئة من 5 الى أقل 10 سنوات وفئة أقل من 5 سنوات في مجال: الرغبة في التطوير والتغيير.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي نصه " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري للمديرين في المدارس الثانوية بدولة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين درجة المناخ التنظيمي والإبداع الإداري للمديرين في المدارس الثانوية بدولة الكويت باستخدام معامل بيرسون، والجدول (26) يبين هذه النتائج :

الجدول (26)

معامل الارتباط بين درجة المناخ التنظيمي والإبداع الإداري للمديرين في المدارس الثانوية في جميع المجالات بدولة الكويت باستخدام معامل بيرسون

المجال	الارتباط	تقديم أفكار إبداعية	الرغبة في التطوير والتغيير	التشجيع على الإبداع	الإبداع الإداري
التركيز على الانتاج	معامل الارتباط	0.425**	0.295**	0.037	0.364**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.574	0.000
الدفع	معامل الارتباط	0.558**	0.377**	0.001	0.449**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.987	0.000
العزلة	معامل الارتباط	0.752**	0.438**	-0.099	0.525**

الابداع الاداري	التشجيع على الابداع	الرغبة في التطوير والتغيير	تقديم أفكار إبداعية	الارتباط	المجال
0.000	0.136	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.590**	-0.103	0.551**	0.787**	معامل الارتباط	الاعتبارية
0.000	0.119	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.583**	-0.041	0.503**	0.753**	معامل الارتباط	سلوك المدير
0.000	0.539	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.598**	-0.105	0.780**	0.607**	معامل الارتباط	التباعد
0.000	0.112	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.195**	-0.061	0.212**	0.260**	معامل الارتباط	الأففة
0.003	0.359	0.001	0.000	مستوى الدلالة	
-0.055	-0.154*	-0.007	0.048	معامل الارتباط	الإعاقة
0.406	0.020	0.920	0.470	مستوى الدلالة	
0.215**	-0.068	0.205**	0.314**	معامل الارتباط	الإنتماء
0.001	0.303	0.002	0.000	مستوى الدلالة	
0.375**	-0.143*	0.476**	0.466**	معامل الارتباط	سلوك المعلمين
0.000	0.030	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.562**	-0.096	0.559**	0.717**	معامل الارتباط	المناخ التنظيمي
0.000	0.147	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

• **دال احصائياً عند مستوى (0.01)

يظهر من الجدول (26) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

($\alpha \leq$) بين درجة المناخ التنظيمي ودرجة الإبداع الإداري للمديرين في المدارس الثانوية بدولة الكويت،

إذ بلغ معامل الارتباط (0.56) وبمستوى دلالة (0.000)، كما يلاحظ وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين معظم مجالات درجة المناخ التنظيمي والإبداع الإداري

للمديرين في المدارس الثانوية بدولة الكويت، وان هذه العلاقات جميعها كانت موجبة، باستثناء مجال

التشجيع على الابداع، فلم تكن معاملات الارتباط به دالة احصائيا، إلا مع بعد الإعاقة ومجال سلوك المعلمين، حيث إذ بلغ معامل الارتباط مع بعد الإعاقة (-0.154)، وبدلالة إحصائية (0.020) وهي دالة عند مستوى بمستوى دلالة (0.05)، اما بالنسبة لمجال سلوك المعلمين بلغ معامل الارتباط معه (0.143)، وبدلالة إحصائية (0.030) وهي دالة عند مستوى بمستوى دلالة (0.05).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يشتمل هذا الفصل على مناقشة نتائج الدراسة الحالية، واقتراح أهم التوصيات في ضوء

النتائج، وقد تم عرض المناقشة حسب أسئلة الدراسة، وهي على النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، والذي نصه "ما درجة المناخ التنظيمي في

المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين"؟

إن درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت

بشكل عام متوسطة، وجاء مجال سلوك المدير بالرتبة الأولى، أما عن أبعاده فقد جاء بعد التأكيد على

الإنتاج بالرتبة الأولى، وفي الرتبة الأخيرة جاء بعد العزلة، وجاء مجال سلوك المعلمين بالرتبة الثانية

والأخيرة، أما عن أبعاده فقد جاء بعد الإعاقة بالرتبة الأولى، وفي الرتبة الأخيرة جاء بعد الألفة.

إنّ هذه النتيجة تدل على وجود مستوى مقبول من المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة

الكويت، فهو ليس بالمستوى المرتفع، كما أنه ليس بالمستوى المتدني، إنما هو بالمستوى المتوسط،

وهو مستوى مقبول وإيجابي في المدرسة الثانوية، إذ إنّ هناك بعض المعوقات والصعوبات في

المدرسة التي تعيق تحقيق المناخ الجيد مثل الخصائص الشخصية للمدير، وطبيعة العلاقات التنظيمية

مع المعلمين والمعاملين بالمدرسة، فضلاً عن وجود بعض التسهيلات والمميزات والإمكانات البشرية

والمادية التي ترفع من مستوى المناخ التنظيمي إلى المستوى المقبول والجيد.

وربما تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة التدريب الإداري والتربوي المقدمة لمدير المدرسة

الثانوية؛ مما يساعده على تحقيق نوع مقبول من المناخ التنظيمي بالتعاون مع المعلمين بالمدارس

الثانوية، إذ إنّ وزارة التربية توفر برامج تدريبية في أثناء الخدمة حول الممارسات والتطبيقات

الإدارية والتربوية التي تضمن تحقيق مناخ تنظيمي جيد في المدارس الثانوية.

كما يعزى السبب وراء عدم وصول المناخ التنظيمي الجيد في المدارس الثانوية للمستويات المرتفعة إلى وجود عدة معوقات إدارية مثل عمليات الاتصال التنظيمي بين المدير والمعلمين والعاملين، وبشرية مثل اختلاف سمات العاملين الشخصية، ومهنية مثل تعرض المدير والعاملين لبعض الضغوط التنظيمية في العمل، حيث تحول هذه الأسباب دون تحقيق ارتفاع مستوى المناخ التنظيمي، والتي تؤدي إلى تدني مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية، فيصبح دون المستوى المرتفع والعالي.

ولقد جاء في الرتبة الأولى بعد التركيز على الإنتاج، وفي الرتبة الأخيرة بعد الألفة، ويعود السبب في هذه النتيجة إلى طبيعة وظيفة المدير التي تهتم بالإنجاز الإداري والتربوي، بالإضافة إلى اهتمام أبعاد التقويم التربوي والإداري بالإدارات العليا على مدى تحقيق الإنتاج، وإنجاز المدير الإداري والتربوي على جميع الأصعدة التربوية والإدارية في المدرسة، وهذا أدى إلى ارتفاع مستويات بعد التركيز على الإنتاج على حساب أبعاد أخرى كان من أهمها بعد الألفة، الذي افتقده المناخ التنظيمي مقابل الأبعاد الأخرى، إذ أن التركيز على الإنتاج يؤثر على البعد الإنساني والعلاقات الإنسانية والألفة بين العاملين.

أما بالنسبة لبعده الألفة الذي جاء بالرتبة الأخيرة فقد يعود السبب في ذلك إلى اهتمام المدير بالعمل والإنتاج على حساب العلاقات الإنسانية وتحقيق الألفة بين المعلمين، بالإضافة إلى أن المدير قد يظن أن ممارسته لمهارات التآلف مع المعلمين قد تؤدي بالمعلمين لاستغلال هذا الجانب والتقشير بالعمل، لذا قلَّ اهتمام المدير بالألفة في العمل الإداري.

اتفقت نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة عريقات (2003)، ودراسة المومني (2003)، ودراسة الحميدي (2008)، ودراسة الظفيري (2010)، ودراسة الكيلاني (2011) التي كشفت نتائجها أن درجة المناخ التنظيمي السائدة في تلك المدارس جاءت متوسطة.

واختلفت نتائج الدراسة في هذا السؤال مع نتائج دراسة بني محمد (2001) التي أشارت نتائجها إلى أن رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي كانت بدرجة مرتفعة، كما اختلفت مع نتائج دراسة الشيخ علي (2003) التي كشفت نتائجها أن المناخ التنظيمي السائد هو المناخ المفتوح.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه "ما درجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟"

أن درجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام متوسطة، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها في الدرجة المتوسطة، وجاء في الرتبة الأولى مجال "التشجيع على الإبداع"، وجاء في الرتبة الثانية مجالاً "تقديم أفكار إبداعية" ومجال "الرغبة في التطوير والتغيير".

تدل هذه النتيجة على درجة جيدة من الإبداع الإداري، إذ أشارت النتائج إلى وجود درجة متوسطة لممارسات المديرين للإبداع الإداري، وقد يعزى السبب في هذه النتيجة إلى إدراك المديرين نسبياً لأهمية ممارسة الإبداع في الإدارة والتدريس، في الممارسات الإدارية، والممارسات التدريسية، وهذا الإدراك أدى إلى تحفيز وتشجيع المديرين للعاملين على ممارسة الإبداع الإداري، لذا جاء مجال "التشجيع على الإبداع" بالرتبة الأولى.

ويعود السبب في هذه النتيجة إلى تحفيز الإدارات العليا للمديرين على ممارسة الإبداع، وفعالية الدورات التدريبية التي تنظم للمديرين على المهارات الإبداعية، وكيفية توظيفها في العمل الإداري.

ويمكن أن تعود هذه النتيجة إلى التفاوت في مستوى استجابات عينة الدراسة، إذ إن استجابة المعلمين تميل إلى الوسط عندما يحتار في الإجابة، فكلما النوعين من المعلمين الذين يميلون إلى الارتفاع والذين يميلون إلى الانخفاض، يتجهون نحو الوسط كحل أمثل للاستجابة.

كما قد يعود السبب في هذه النتيجة إلى اهتمام الإدارات العليا في المناطق التعليمية بدولة الكويت على ممارسة التفكير الإبداعي، والإبداع الإداري، وهذا الاهتمام أثر على ممارسة المديرين في مدارسهم، وفي توجيههم للمعلمين، فتقويم المدير يعتمد على مدى تطبيقه للأنظمة واللوائح والتعليمات الموجهة من المنطقة التعليمية، وبما أن المنطقة التعليمية تركز على الإبداع الإداري وتهتم به، فإن المدير سيهتم بهذه الممارسات يوليها الرعاية المناسبة.

وانتقت نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة طويقات (2007)، ودراسة عزازي (2012)، ودراسة بوفتين (2012) التي كشفت نتائجها أن درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في تلك المدارس جاءت متوسطة.

اختلفت نتائج الدراسة في هذا السؤال مع نتائج دراسة الزيادات (2007)، التي أشارت نتائجها إلى المديرين يمارسون الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة، ونتائج دراسة حوامدة (2003) التي بينت نتائجها أن مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن مستوى مرتفع للإبداع الإداري.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة المناخ التنظيمي للمديرين في المدارس الثانوية

بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيري الجنس والخبرة للمعلمين؟

تضمنت نتائج هذا السؤال ما توصلت إليه الدراسة الحالية في الفروق الإحصائية لدرجة المناخ التنظيمي التي تعزى لمتغيري الجنس والخبرة التعليمية، وفي ضوء ذلك فقد تم مناقشة نتائج هذا السؤال حسب متغيري الجنس والخبرة، وهما كما يأتي:

- متغير الجنس

تشير نتائج هذا السؤال إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المناخ التنظيمي الكلية في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الجنس، وقد يعزى السبب في ذلك إلى توحيد الرقابة الإدارية من المنطقة التعليمية لدى مدارس الذكور، ومدارس الإناث، مما أدى إلى اتفاق الجنسين في مستويات المناخ التنظيمي.

وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى اتفاق البيئة التربوية والبيئة الاجتماعية لكل من مدارس الذكور والإناث مما أدى إلى اتفاقهم في مستويات المناخ التنظيمي، بالإضافة إلى اتفاقهم في برامج التدريب والتطوير التربوي والإداري لكل من المديرين والمديرات.

كما قد تعزى هذه النتيجة إلى توحيد التعليمات الإدارية الصادرة من المناطق التعليمية لكل من مدارس الذكور والإناث، واتفاق معايير الأداء وأسس التقويم التي تقرها وزارة التربية الكويتية لكل من المديرين والمديرات، مما أدى إلى تشابه المناخات التنظيمية لدى المديرين والمديرات.

اتفقت نتائج هذا السؤال في متغير الجنس مع نتائج دراسة بني محمد (2001)، ونتائج دراسة الشيخ علي (2003) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي تعزى إلى متغيرات الجنس.

اختلفت نتائج هذا السؤال في متغير الجنس مع نتائج دراسة المومني (2003) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المناخ التنظيمي تعزى إلى الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور.

- متغير الخبرة

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة، وكانت الفروق لصالح الخبرة الأكثر، وتدل هذه النتيجة على أن المعلمين أو المعلمات ذوي الخبرة الطويلة يرون أن مدارسهم مناخها التنظيمي إيجابي، على عكس المعلمين الأقل خبرة، فنظرتهم كانت سلبية للمناخات التنظيمية في مدارسهم.

وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى اختلاف مفهوم المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرة الطويلة والقليلة حول المناخات التنظيمية، وطبيعتها، حيث أن المعلمين ذوي الخبرة الطويلة ينظرون إلى روح النصوص، وما فيها من دلالات، ولا يقفون على حرفية الأمور، بل إن خبرتهم الطويلة أعطتهم المرونة في الفهم والحكم، على العكس المعلمين والمعلمات أصحاب الخبرة القليلة فإن نظرتهم إلى المناخات التنظيمية محكومة بالقواعد والمهارات والقيود التي تعلموها في الأدب النظري بشكل حرفي، وإذا لم يطبق المدير أي مهارة منها فإن يفقد مسمى المناخ التنظيمي الإيجابي أو السلبي. كما قد يعود السبب في اختلاف الفهم بين المعلمين والمعلمات ذوي الخبرة الطويلة والقليلة في الممارسات التنظيمية لكل مناخ تنظيمي من المناخات، حيث إن وجهات النظر في فهم الممارسات تؤدي إلى اختلاف الحكم عليها، وهذا من الأسباب المهمة في وجود فروق إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.

ولم يجد الباحث أي دراسة اتفقت نتائجها في متغير الخبرة مع نتائج هذا السؤال، لكن كان هناك بعض الدراسات اختلفت نتائجها مع نتائج هذا السؤال في متغير الخبرة مثل نتائج دراسة بنبي محمد (2001) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي تعزى إلى متغيرات الخبرة.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الإبداع الإداري للمديرين في المدارس الثانوية بدولة الكويت وفقاً لمتغيري الجنس والخبرة للمعلمين من وجهة نظرهم؟

تضمنت نتائج هذا السؤال ما توصلت إليه الدراسة الحالية في الفروق الإحصائية لدرجة الإبداع الإداري التي تعزى لمتغيري الجنس والخبرة التعليمية، وفي ضوء ذلك فقد تم مناقشة نتائج هذا السؤال حسب متغيري الجنس والخبرة، وهما كما يأتي:

- متغير الجنس

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الجنس، وتدلل هذه النتيجة على اتفاق المعلمين والمعلمات في رأيهم حول درجة الإبداع الإداري لدى مديرهم ومديراتهم. وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى الاهتمام الذي توليه المناطق التعليمية بدولة الكويت للمدارس الثانوية بغض النظر عن جنسهم، فجميع المعلمين والمعلمات يتم تدريبهم وفق المهارات الإدارية الحديثة، مما يؤدي إلى اتفاقهم في المنظومة المعرفية حول ممارسات الإبداع الإداري التي ينبغي توفرها لدى المديرين والمديرات، مما أدى اتفاقهم في الرأي حول مستوى الإبداع الإداري لدى مديرهم ومديراتهم.

وقد يعزى السبب في هذه النتيجة إلى أن عملية التقييم للمديرين والمديرات تمت وفق أدوات تتميز بالخصائص السيكمترية من صدق وثبات، مما أدى إلى توحيد المعايير في التقييم، ولتشابه البيئة التربوية والظروف الوظيفية في منطقتي الجهراء والفروانية كان رأي المعلمين والمعلمات على توافق كبير في ممارسة المديرين والمديرات للإبداع الإداري.

لم يجد الباحث دراسة اتفقت أو اختلفت في متغير الجنس مع نتائج هذا السؤال، وذلك لعدم ورود هذا المتغير في الدراسات السابقة.

- متغير الخبرة

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة، وأن الفرق كان لصالح فئة 10 سنوات فأكثر عند مقارنتها مع فئة من 5 إلى أقل 10 سنوات في الدرجة الكلية، وتدلل هذه النتيجة على أن المعلمين والمعلمات أصحاب الخبرات الطويلة كان حكمهم أفضل من أصحاب الخبرات القليلة لممارسة المديرين والمديرات للإبداع الإداري.

وقد يعزى سبب هذه النتيجة إلى اختلاف المعلمين والمعلمات ذوي الخبرة الطويلة مع المعلمين والمعلمات ذوي الخبرة القليلة في فهم عمليات الإبداع الإداري، وطريقة ممارستها في الميدان الإداري والتربوي، فضلاً عن تساهل أصحاب الخبرات الطويلة ومرونتهم في الحكم على المديرين، حيث غن أصحاب الخبرات القليلة كان حكمهم أكثر دقة وحرفية في الحكم على مدى ممارسة المديرين والمديرات لمهارات الإبداع الإداري، بحيث إن تخلف المديرين والمديرات عن أحد مهارات الإبداع الإداري يؤدي إلى الحكم الكلي بتدني ممارسته لهذه المهارات، على العكس أصحاب الخبرات الطويلة الذي يتسمون بالمرونة في الحكم على الممارسات الإدارية.

وقد اتفقت نتائج هذا السؤال في متغير الخبرة مع نتائج دراسة بوفتين (2012) التي أشارت إلى وجود فروق إحصائية في الإبداع الإداري تعزى إلى متغير الخبرة ولصالح الخبرة الأطول (10 سنوات فأكثر).

كما اختلفت مع نتائج دراسة الشمري (2006)، ودراسة عزازي (2012)، إذ أشارتا إلى عدم وجود فروق إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى إلى متغير الخبرة.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي نصه "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري للمديرين في المدارس الثانوية بدولة الكويت؟

كشفت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة المناخ التنظيمي والإبداع الإداري للمديرين في المدارس الثانوية بدولة الكويت، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين مجال التشجيع على الإبداع، ومجال سلوك المدير وسلوك المعلم في الإبداع الإداري.

تشير نتيجة هذا السؤال إلى أن المناخ التنظيمي له تأثير كبير في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، إذ أن توفر المناخات التنظيمية الجيدة تؤدي إلى ممارسة المهارات الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية. والعكس صحيح فإن ممارسة المهارات الإبداعية بشكل جيد تؤدي إلى توفير مناخات تنظيمية جيدة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية عوامل المناخ التنظيمي الجيدة سواء العوامل المعنوية، أم المادية والمتمثلة بالإمكانات المادية المتوفرة بالمدارس الكويتية، والمرونة في النظام الإداري تسهم في تنمية الإبداع الإداري لدى المديرين والعاملين في المؤسسة، إذ يعد المناخ التنظيمي القائم على الثقة بين الأفراد، والاتصال الفعال من أهم العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي للمديرين والعاملين، إذ أصبح الإبداع الإداري أمراً أساسياً لنمو واستمرارية المؤسسات في ظل ازدياد مستوى التنافس بين المؤسسات المختلفة، وإن الإدارات المبدعة لا بد أن توفر مناخات تنظيمية جيدة.

ومما يدل على هذه العلاقة الارتباطية الإيجابية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري ما أشارت إليه الزهري (2002) إلى أهم العوامل التي تشجع على الإبداع الإداري ومنها وجود بيئة اجتماعية مناسبة لتعاون الأفراد، وتعزيز المنافسة البناءة.

وتتمثل العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في سلوك المدير في توفير مناخات تنظيمية تشجع على الإبداع، واختياره لنمط المناخ التنظيمي الداعم للإبداع والسلوك الإبداعي، فمن أهم مهمات المديرين والمديرات تتمثل في تفجير الملكات الإبداعية لدى العاملين من خلال توفير الظروف الموضوعية التي يعملون وسطها ويتفاعلون معها، وأن تعمل هذه المنظمات على تنمية روح الإبداع لدى العاملين من خلال توفير مناخ إبداعي ملائم لهم ومن أهم الشروط اللازمة لتوفير مناخات إبداعية ما أشار إليه العساف (1999) فيما يأتي:

- توفير مناخ عمل حر، يمتاز بالحرية العالية التي تسمح بطرح الأفكار ومحاورتها ومعارضتها دونما أي قيود أو حدود.
- قيادة الجماعة بطريقة محفزة على الإبداع، وتدفع كل فرد أن يكون مبدعاً ومانحاً للمشاركة الإيجابية في عمل المنظمة، كما يجب أن تتميز القيادة بالمهارة القيادية التي تضمن أداة عمل فعالة، وأخيراً ضرورة تميز هذه القيادة بالعدالة والنزاهة.
- حجم الجماعة أو فريق العمل، إذ يشترط أن يكون الحجم كبيراً بما يسمح بتنمية الأفكار وإثرائها وكشف مزيد من الحلول والأبدال، وان يكون صغيراً بما يسمح بالتفاعل الجماعي وضمان روح الفريق.
- وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مجال تقديم أفكار إبداعية، وبين الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي ومجال سلوك المدير وسلوك المعلم في المناخ التنظيمي، وتدلل هذه النتيجة على التأثير الإيجابي الطردي، المناخ التنظيمي الإيجابي يسهم في تقديم أفكار إبداعية، ويعزى السبب إلى أن إنتاج الفرد للأفكار الإبداعية وتقديمها بشكل يخدم العمل الإداري يعتمد على درجة توفر المناخ المناسب لتقديم هذه الأفكار.

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مجال الرغبة في التغيير والتطوير، وبين الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي ومجالي سلوك المدير وسلوك المعلم في المناخ التنظيمي، وتدلل هذه النتيجة على أن رغبة المديرين في التطوير تعتمد على المناخ التنظيمي الجيد، ويعزى ذلك إلى أن المناخات التنظيمية الإيجابية والمحفزة على الإبداع، تسهم في تحفيز المديرين على تطوير أداءهم الإداري، وكفائاتهم التنظيمية الإدارية، بالإضافة إلى أن المناخ التنظيمي الإيجابي يوفر فرص متنوعة لتطوير المديرين والمديرات، مما يحفز رغبتهم على التطوير والتغيير.

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مجال التشجيع على الإبداع، وبين الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي ومجالي سلوك المدير وسلوك المعلم في المناخ التنظيمي، وهذا يدل على أن التشجيع على الإبداع يعود لعوامل أخرى غير المناخ التنظيمي، وربما يعود إلى البيئة الخارجية للمدرسة مثل الحوافز التي تقدمها المنطقة التعليمية أو وزارة التربية والتعليم بالكويت للمبدعين، أو ربما يعود التشجيع على الإبداع على طبيعة الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية ودورها في دعم الإبداع وتشجيعه، حيث لا علاقة للمناخ التنظيمي بهذا العامل.

وانفقت نتائج هذا السؤال في العلاقة الارتباطية الإيجابية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري مع نتائج دراسة القطاونة (2000) التي كشفت عن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي الإيجابي والسلوك الإبداعي، أما من حيث الاختلاف فلم يجد الباحث أي دراسة اختلفت نتائجها مع نتيجة الدراسة الحالية.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فقد توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات، وهي على

النحو الآتي:

- أظهرت النتائج بأن درجتي المناخ التنظيمي، والإبداع الإداري كانتا متوسطتين من وجهة نظر المعلمين، ولأجل الارتفاع بهذا المستوى لا بد من إعداد برامج تدريبية للمديرين والمعلمين على ممارسة مهارات الإبداع الإداري، وكيفية الإرتقاء بالمناخ التنظيمي للمدرسة، وتنمية مهارات مديري المدارس الثانوية.
- بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الإبداع الإداري والمناخ التنظيمي، مما يعني أهمية المتغيرين في العملية التربوية، وضرورة إدراج الإبداع الإداري والمناخ التنظيمي في عمليات تقييم المؤسسات التعليمية.
- بنيت نتائج الدراسة بأن هناك اختلاف في آراء المعلمين والمعلمات ذوي الخبرة الطويلة والخبرة القليلة، وفي ضوء هذه النتيجة ينبغي وضع أطر ومعايير واضحة في علميات التقييم، يتفق عليها جميع المعلمين والمعلمات على اختلاف خبراتهم.
- تناولت هذه الدراسة العلاقة الارتباطية بين متغيري الإبداع الإداري والمناخ التنظيمي، ويقترح إجراء دراسات أخرى تتناول متغيرات إدارية وتربوية، ومقارنة النتائج مع نتائج هذه الدراسة.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- إبراهيم، عبد الستار. (2002). الإبداع قضاياها وتطبيقاته. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- أحمد، فاطمة. (2008). واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها. رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- أحمد، أحمد إبراهيم. (2002). تحديث الإدارة التعليمية. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- بدران، إبراهيم. (1998). ملاحظات حول الإبداع في الإدارة. محاضرات في برنامج تطوير الإدارة العليا المنعقد في معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن.
- بطاح، أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- بني محمد، خلف ناصر. (2001). المناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكومية كما يراه المعلمون. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- بوفتين، فاطمة عبدالرضا. (2012). درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- جروان، فتحي عبد الرحمن. (2002). تعليم التفكير وتطبيقاته. عمان: دار الفكر للنشر.
- جوهر، علي صالح وعلي، علي إبراهيم. (2004). النظرية والتطبيق في الإدارة التعليمية. دمياط الجديدة، مصر: دار المهندس للنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة عمر. (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة عمر. (2012). إتجاهات إدارية معاصرة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
 الحسيان، محمد هزاع. (2010). العلاقة بين المناخ التنظيمي، وكل من الرضا الوظيفي للمعلمين وتحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

حمادات، محمد حسن. (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحمود، خضير كاظم. (2002). السلوك التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
 الحميدي، محمد فضل. (2008). طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الإعدادية بمملكة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الخليجية، البحرين.

حوامدة، باسم علي. (2003). المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

حورية، علي. (2004). من اجل إدارات إبداعية. رسالة المعلم، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن، 43، (2): 33-38.

الدهان، أميمة (1992). نظريات منظمة الأعمال. عمان: المؤلف.

رباح , سامي (2008) . دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الإسلامية , غزة , فلسطين

الرشيدي، هارون توفيق. (2003). سيكولوجية الإبداع والمواهب الخاصة. طنطا، مصر: دار ومكتبة الإسراء للنشر والتوزيع.

الزهري, رندة اليافي. (2002). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية, مجلة عالم الفكر, المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت (30)، (3), 251-245.

الزيادات، موفق موسى (2007). الإدارة الابتكارية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها ببعض صفاتهم الشخصية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

السعود، راتب سلامة. (2007). الإدارة التربوية: مفاهيم وآفاق. عمان: دار طارق للنشر والتوزيع. السكران, ناصر. (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي أمانة منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, المملكة العربية السعودية.

سليم, أشرف أحمد (2009). السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة النجاح, نابلس, فلسطين.

الشقصي، عبد الله بن جمعة، (1999) نمط المناخ التنظيمي السائد في كليات التربية للمعلمين والمعلمات في سلطنة عُمان وعلاقته ببعض المتغيرات المتصلة بعمداتها من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط،
عمان.

الشمري، سعد بن دبيان. (2006). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة
العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الشنطي، محمود. (2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير
منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشيخ علي، عائشة أحمد. (2003). المناخ التنظيمي السائد في مدارس وكالة الغوث الدولية في
الأردن وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية
للدراسات العليا، عمان، الأردن.

صبحي، تيسير وقطامي، يوسف. (1999). مقدمة في الموهبة والإبداع. عمان: المؤسسة العربية
للدراسات والنشر والتوزيع.

طويقات، مشهور محمد. (2007). تطوير برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لعمداء الكليات
ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة.
أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الطويل، هاني عبد الرحمن، (1999) الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل للنشر
والتوزيع.

الظفيري، ياسمين هباد. (2010). مستوى الذكاءات المتعددة لمديري المدارس الثانوية ومعلميها في
دولة الكويت وعلاقته بالمناخ التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عباس، سهيلة. (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الفتاح، إسماعيل. (2003). **معلمة رياض الأطفال تنمية الابتكار**. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.

عبد المنعم، نادية، ومصطفى، عزة. (2008). **الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية**. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

العبيدي، ليلي عبد ربه. (2000) **السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المدرسين والمدرسات في مدينة بنغازي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا.

عريقات، سميرة ابراهيم. (2003). **العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

عزازي، سحر أحمد. (2012). **مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بالرضا الوظيفي لمعلمي مدارسهم**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

العساف، عبد المعطي محمد. (1994). **مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة الإداري**، العدد 17.

علي، جمال علي أحمد. (2005). **المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن كما يراه المعلمون**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.

العميان، محمود. (2010). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. عمان: دار وائل للنشر.

الغريب، شبل بدران وحسين، سلامة عبدالعظيم والمليجي، رضا إبراهيم. (2005). **الثقافة المدرسية**. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

الفهيدى , عبدالله (2009) . أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة الشرق الأوسط للدارسات العليا, عمان, المملكة الأردنية الهاشمية.

الفهيدى، عبدالله عبده محمد. (2009). أنماط السلوك القيادي لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن. قطامي، نايفة. (2009). تفكير وذكاء الطفل. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

القطاونة، منار إبراهيم. (2000). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

القطاونة، منار إبراهيم، (2000) المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الكيلاوي، لبنى تيسير. (2011). دور مديري المدارس في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

المجموعة الإحصائية للتعليم. (2011). قطاع التخطيط والمعلومات. وزارة التربية، الكويت.

مرسي، محمد منير. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب الحديث.

مشهور، ثروت. (2010). استراتيجيات التطوير الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

المعاني، أيمن. (1990). أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

المغربي، كامل. (1995)، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

المومني، واصل جميل. (2003). علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

واصل، فاطمة بنت علي. (2006) مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات الثانويات بمدينتي مكة المكرمة وجيزان. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة ام القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الوزان، خالد. (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- Bartlett, J., Kotrlik, J & Higgins, C. (2001). Organizational research: determining appropriate sample size survey research. **Information Technology Learning and Performance Journal**. 19, (1): 43- 51.
- Chen, C, Hung, J. (2007). How organizational climate and structure affects knowledge management the social interaction perspective, **International Journal of Information Management**, 27 (2): 104-118.
- Gunbayi, I. (2007). School climate and teachers' perceptions on climate factors: research into nine urban high schools. **Turkish online Journal of Educational Technology**, 6, (3): 70.
- Hawkins, T. (2002). **Principal leadership and organizational climate** "Dissertation Abstracts International. A62/11: 3639.
- Johnson, B & Stevens, D. (2009). Student achievement and elementary teachers' perceptions of school climate. **Learning Environments Research, Netherlands**, 9, (2): 111-1222.
- NCPEA. (2009). **School climate differences between high-performing and low-Performing schools that serve high-poverty populations**. National Council of Professors of Educational Administration. Northern Arizona University, Arizona.
- Remondini, Barbara. (2001). Leadership style and school climate: Acomparision between hispanic and non hispanic women principals in soythern new maxico. **Dissertation Abstracts International** – A62/03, P.869.
- Richard, L. (1992). **Organization theory and design**. New York, West Publishing Company.
- Robbins, S & David, D. (1998). **Fundamental of management: Essential concepts and applications**, 2nd Ed., Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.

Rowland, G. (1995). Instructional design and creativity: A response to criticized. **Educational Technology**, 32, (5): 17-22.

Spence, W. (1994). **Innovation: The communication of change in ideas**, , 1st ed, London, Chapman Hall.

Torrance, (1978). **Thinking problem solving, cognition**. New York, W.H. Freeman Company.

Weeping, H.S. & Philip, A. (2002). A Scientific Creativity Test for Secondary School. **International Journal of Science Education**. 24 (4) 389 – 403.

الملحق (1)

الاستبانة في صيغتها الأولى

المحكم/ة الفاضل/ة :
التخصص مكان العمل الرتبة العلمية

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الطالب علي الديحاني بإجراء دراسة وصفية ميدانية في المدارس الثانوية بدولة الكويت للكشف عن المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة قام الباحث باستخدام وتطوير أداتين هما كما يأتي:

- الأداة الأولى: استبانة المناخ التنظيمي: التي أعدها هالبن وكروفت (Halpin & Croft, 1963)، والتي تم استخدامها في دراسة الظفيري (2010)، وقد تكونت من (64) فقرة توزعت على مجالين وكل مجال تكونت من أربعة أبعاد هي كما يأتي:

1. المجال الأول: سلوك المدير، وقد تكون من أربعة أبعاد كل بع اشتمل على ثماني فقرات وهي (التركيز

على الإنتاج، والدفع، والعزلة، والاعتبارية).

2. المجال الثاني: سلوك المعلمين، وقد تكون من أربعة أبعاد لكل بعد ثمانية فقرات وهي: (التباعد،

والانتماء، والألفة، والإعاقفة).

- الأداة الثانية: استبانة الإبداع الإداري: تم إعداد الاستبانة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة (جواد، 2005)، ودراسة (السلمي، 2008)، ودراسة (عزازي، 2012)، ودراسة (الزهراني، 2012)، وقد تكونت هذه الاستبانة من (51) فقرة تقيس الإبداع الإداري في ممارسات مدير المدرسة، وتتوزع الفقرات على ثلاثة مجالات هي: (تقديم أفكار إبداعية، والرغبة في التطوير والتغيير، والتشجيع على الإبداع)

وأرجو من سيادتكم تحكيم الاستبانتين في ضوء علمكم الوافر وخبرتكم الواسع في هذا المجال، وأتمنى أن يكون إبه من خبرة في تحكيم هذه الاستبانات، فأضع بين أيديكم استبانة الدراسة الحالية لتحكيمها، وأتمنى أن تكون عملية التحكيم وفق المحكات: انتماء الفقرات للمجال الذي تنطوي تحته، وانتماء المجالات للأداة ككل، وسلامة الصياغة اللغوية.

مع الاحترام والتقدير

إعداد الطالب علي فهد الديحاني

جامعة الشرق الأوسط

الأداة الأولى

استبانة المناخ التنظيمي

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للأداة ككل	انتماء الفقرة للمجال	الصياغة اللغوية
-------	--------	--------------------------	----------------------	-----------------

تتتمي	لا تتتمي	تتتمي	لا تتتمي	سليمة	غير سليمة
المجال الأول: سلوك المدير					
البعد الأول: التركيز على الإنتاج					
					1. يصح المدير اخطاء المعلمين بنفسه.
					2. يساعد المدير المعلمين على اختيار المواد التي سيتم تدريسها.
					3. يهيء المدير نفسه بشكل جيد قبل التحدث في المناسبات الرسمية.
					4. يتحدث المدير كثيراً.
					5. يغادر المعلمون المدرسة في أوقات فراغهم في أثناء اليوم الدراسي.
					6. يضع المدير برنامج عمل المعلمين بنفسه.
					7. يتأكد المدير من أن المعلمين يبذلون أقصى طاقاتهم في العمل.
					8. يساعد المدير المعلمين على تسوية خلافاتهم في العمل.
البعد الثاني: الدفع					
					9. تُحدد الواجبات الإضافية للمعلمين بشكل واضح.
					10. التعليمات التي يضعها المدير غير قابلة للنقاش.
					11. يسعى المدير للمحافظة على المصالح الشخصية للمعلمين.
					12. خدمات السكرتاريا في المدرسة متاحة لاستعمال المعلمين.
					13. يدير المدير اجتماعات الهيئة التدريسية بنفسه، وكأنها مؤتمر لرجال الأعمال.
					14. يسعى المدير للحصول على رواتب أفضل للمعلمين.
					15. يوضح المدير للمعلمين الأسباب الموجبة للنقد.
					16. يحرص المدير للحضور إلى المدرسة قبل وصول المعلمين.

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للأداة ككل		انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية	
		لا تنتمي	تنتمي	لا تنتمي	تنتمي	سليمة	غير سليمة
البعد الثالث: العزلة							
17.	يقدم المدير بعض الخدمات الشخصية للمعلمين.						
18.	يبقى المدير في المدرسة بعد الدوام لمساعدة المعلمين على إنجاز أعمالهم.						
19.	يتناول المعلمون غداءهم في الغرف الصفية.						
20.	الروح المعنوية للمعلمين في هذه المدرسة عالية.						
21.	يتخذ المدير كافة القرارات المتعلقة بالبرنامج المدرسي.						
22.	يتصل المعلمون بالمدير يومياً.						
23.	يجتمع المعلمون في مجموعات صغيرة مختارة.						
24.	يستخدم المدير النقد البناء.						
البعد الرابع: الاعتبارية							
25.	يعمل المعلمون معاً لإعداد التقارير الإدارية.						
26.	يتحدث المعلمون عن ترك العمل في المدرسة.						
27.	من السهل فهم المدير.						
28.	اجتماعات الهيئة التدريسية تكون بشكل أساسي لمناقشة التقارير الإدارية.						
29.	يُخبر المعلمون بنتائج زيارة المشرف التربوي.						
30.	يخبر المدير المعلمين بالأفكار الجديدة التي يطلع عليها.						
31.	تنظم اجتماعات المعلمين وفق جدول أعمال دقيق.						

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للأداة ككل		انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية	
		تنتمي	لا تنتمي	تنتمي	لا تنتمي	سليمة	غير سليمة
32.	يتأكد المدير من كفاءة المعلمين في المواد التي يدرسونها.						
المجال الثاني: سلوك المدير							
البعد الأول: التباعد							
33.	الكتب الإضافية متوافرة للاستخدام في الصف.						
34.	هناك أقلية من المعلمين دائماً تعارض الأغلبية.						
35.	أقرب الأصدقاء للمعلمين هم من بين زملائهم أعضاء الهيئة التدريسية في هذه المدرسة.						
36.	يعطى المعلمون وقتاً كافياً لإعداد التقارير الإدارية.						
37.	تتوافر التعليمات لاستخدام الأدوات التعليمية.						
38.	يقضي المعلمون وقتاً بعد الدوام المدرسي مع الطلبة الذين يعانون من مشكلات خاصة.						
39.	يدعو المعلمون زملائهم من أعضاء هيئة التدريس لزيارتهم في منازلهم.						
40.	سلوك المعلمين في هذه المدرسة مزعج.						
البعد الثاني: الألفة							
41.	يُظهر المعلمون في المدرسة روحاً معنوية عالية.						
42.	تميل مناقشة المعلمين في اجتماعاتهم إلى التشعب.						

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للأداة ككل		انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية	
		لا تنتمي	تنتمي	لا تنتمي	تنتمي	غير سليمة	سليمة
43.	ينجز المعلمون أعمالهم بنشاط وحيوية وسرور.						
44.	يقدم المدير مثلاً يحتذى به في العالم الجاد.						
45.	يخرج المدير عن مهامه المرسومة لمساعدة المعلمين.						
46.	يعد المعلمون تقاريرهم الرسمية بأنفسهم.						
47.	يميل المعلمون في هذه المدرسة إلى الانعزال.						
48.	يساعد المدير المعلمين في حل مشكلاتهم الشخصية.						
البعد الثالث: الإعاقة							
49.	يسود اجتماعات الهيئة التدريسية شعور بضرورة إنجاز العمل.						
50.	تشكل الأعمال الكتابية عبئاً ثقيلاً في هذه المدرسة.						
51.	يتحدث المعلمون إلى زملائهم عن حياتهم الخاصة.						
52.	يسعى المعلمون للحصول على امتيازات خاصة من المدير.						
53.	التجهيزات المدرسية متوفرة لاستخدامها في الغرف الصفية.						
54.	يمارس المعلمون ضغطاً جماعياً على أعضاء الهيئة التدريسية الذين يخالفون رأي الجماعة.						
55.	يعرف المعلمون الخلفية العائلية لزملائهم من أعضاء الهيئة التدريسية.						
56.	يتطلب إعداد التقارير المتعلقة بتدقم الطلبة جهداً كبيراً.						
البعد الرابع: الإلتزام							
57.	يسود المرح لقاءات المعلمين غير الرسمية.						
58.	يستمتع المعلمون في لقاءاتهم في أثناء						

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للأداة ككل		انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية	
		تنتمي	لا تنتمي	تنتمي	لا تنتمي	سليمة	غير سليمة
	الدوام في المدرسة.						
.59	يتقبل معظم المعلمين في هذه المدرسة أخطاء زملائهم.						
.60	خدمة الحراسة متوفرة عند الحاجة.						
.61	تتداخل الواجبات الروتينية عند المعلمين مع واجباتهم التعليمية.						
.62	على المعلمين متطلبات لجان عديدة.						
.63	يقاطع المعلمون بعضهم بعضاً في أثناء الحديث واجتماعات الهيئة التدريسية.						
.64	يسأل المعلمون أسئلة لا معنى لها في اجتماعات أعضاء هيئة التدريس.						

الأداة الثانية
استبانة الإبداع الإداري

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للأداة ككل		انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية	
		لا تنتمي	تنتمي	لا تنتمي	تنتمي	سليمة	غير سليمة
المجال الأول: تقديم أفكار إبداعية							
1.	يبتكر طرقاً جديدة في العمل قابلة للتنفيذ.						
2.	يقوم بتجربة طرق جديدة لحل المشكلات.						
3.	يمارس المدير القيادة الإبداعية.						
4.	تشكل المجازفة والمغامرة متعة للمدير في العمل.						
5.	يقدم مقترحات جديدة للأنشطة اللامنهجية بالمدرسة.						
6.	يقترح حلولاً كثيرة للمشكلة المطروحة (الطلاقة).						
7.	يقترح حلولاً متنوعة للمشكلة المطروحة (المرونة).						
8.	يقترح حلولاً أصيلة وفريدة للمشكلة المطروحة (الأصالة).						
9.	يمتلك تصور في وضع الخطط المستقبلية لتشجيع الإبداع لدى المعلمين .						
10.	لدى المدير مهارات إبداعية في الاتصال والحوار والتفاوض.						
11.	لدى المدير الرغبة للاستماع للاقتراحات المقدمة من المعلمين.						
12.	يحول المدير الأفكار الجديدة إلى مشاريع واقعية.						
13.	ينجز الأعمال بطريقة غير مألوفة.						
14.	يتنبأ المدير بمشكلات العمل قبل حدوثها.						
15.	يبذل المدير جهداً في اكتشاف مشكلات العمل بهدف حلها.						

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للأداة		انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية	
		لا تنتمي	تنتمي	لا تنتمي	تنتمي	غير سليمة	سليمة
المجال الثاني: الرغبة في التطوير والتغيير							
16.	يبدى المدير رغبة أكيدة في التطوير والتغيير.						
17.	يمتلك الممقدرة على التكيف مع التغيير.						
18.	يعمل على تطوير قدراته، وتنمية مهاراته.						
19.	لديه الممقدرة على تبني أساليب جديدة في العمل.						
20.	يقدم طرقاً جديدة فعالة للإدارة المدرسية.						
21.	يعتبر المدير عمليات التغيير ظاهرة طبيعية.						
22.	ينظر المدير إلى التغيير بأنه ضرورة إدارية.						
23.	يحاول المدير الابتعاد عن الروتين الإداري.						
24.	يتقبل التغيير والتجديد في العمل الإداري.						
25.	يضع المدير خطط لتطوير العملية التربوية.						
26.	يحرص المدير على إجراء تغييرات في أساليب العمل.						
27.	يمتلك الممقدرة على تنظيم العمل.						
28.	يطلع على كل جديد في الإبداع الإداري.						
المجال الثالث: التشجيع على الإبداع							
29.	يشجع المعلمين على توليد كم كبير من الأفكار أثناء الموقف التعليمي.						
30.	يساعد في وضع خطط المعلمين التي تركز على تنمية التفكير الإبداعي بطريقة حل المشكلات.						
31.	يتيح للمعلمين حرية التعبير عن آرائهم.						
32.	يشجع المعلمين القادرين على الإبداع.						
33.	يتيح للمعلمين فرصة اكتساب مهارات جديدة.						
34.	يعمل على تطوير مهارات المعلمين.						
35.	يكافأ المعلمين المتميزين في أدائهم.						
36.	يتقبل المقترحات المقدمة من قبل المعلمين لحل المشكلات.						

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للأداة ككل		انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية	
		لا تنتمي	تنتمي	لا تنتمي	تنتمي	غير سليمة	سليمة
37.	يشجع المعلمين على تقديم الأفكار الجديدة.						
38.	يساند المدير أصحاب الأفكار الجديدة في العمل.						
39.	يساعد المدير المعلمين للحصول على المعلومات التي يحتاجونها.						
40.	يتقبل المدير الأفكار الغريبة.						
41.	ينمي المدير روح التنافس البناء بين المرؤوسين						
42.	يحاول المدير استثمار الخبرات والطاقات الموجودة لدى المعلمين وتنميتها.						
43.	يهتم بتدريب المعلمين بشكل مستمر.						
44.	يفوض بعض الصلاحيات للمعلمين بالمدرسة.						
45.	يعتمد في تفويم المعلمين الكفاية والفاعلية في العمل.						
46.	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات التي شأنها تطوير العمل.						
47.	يحسن الإصغاء لأفكار المعلمين الإبداعية.						
48.	يشجع على إثراء المناهج الدراسية بأنشطة إبداعية.						
49.	يخصص وقتا لمتابعة أفكار المعلمين الإبداعية.						
50.	يعمل على مكافأة اصحاب الأفكار الجديدة من المعلمين.						
51.	يرشد الى تطوير الإختبارات بما يتناسب مع برامج تنمية الإبداع .						

الملحق (2)

أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1.	أ. د. جودت المساعيد	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
2.	أ. د. عباس الشريفي	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
3.	أ. د. كمال دواني	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
4.	أ. د. عاطف مقابلة	الإدارة التربوية	جامعة عمان العربية
5.	أ. د. سلطان الديحاني	الإدارة التربوية	جامعة الكويت
6.	د. عبدالحافظ سلامة	تكنولوجيا التعليم	جامعة الشرق الأوسط
7.	د. يوسف مفلح الجراح	تكنولوجيا التعليم	جامعة الشرق الأوسط
8.	د. غازي خليفة	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
9.	د. خالد الصرايرة	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط

الملحق (3)

الاستبانة في صيغتها النهائية

المعلم/ة الفاضل/ة :

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الطالب علي الديحاني بإجراء دراسة وصفية ميدانية في المدارس الثانوية بدولة الكويت للكشف عن المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة قام الباحث باستخدام وتطوير أداتين هما كما يأتي:

- الأداة الأولى: استبانة المناخ التنظيمي

- الأداة الثانية: استبانة الإبداع الإداري

وأرجو الإجابة عن فقرات الاستبانتين بوضع إشارة (x) أمام الفقرة التي ترونها مناسبة، وتعبّر عن سلوك المدير في مدرستكم، علماً أن البيانات ستبقى في عداد السرية، ولن يطلع عليها أحد سوى الباحث.

مع الاحترام والتقدير

الطالب علي فهد الديحاني

جامعة الشرق الأوسط

المعلومات الأولية للمعلمين

الجنس	(1) الذكور	(2) الإناث
1: الجنس	(1) أقل من 5 سنوات	(2) 5 - أقل من 10
2: الخبرة	(1) أقل من 5 سنوات	(2) 5 - أقل من 10
		(3) 10 فأكثر

الأداة الأولى
استبانة المناخ التنظيمي

الرقم	الفقرة	درجة المناخ التنظيمي				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
المجال الأول: سلوك المدير						
البعد الأول: التركيز على الإنتاج						
1.	يصحح المدير اخطاء المعلمين بنفسه.					
2.	يساعد المدير المعلمين في اختيار المواد التي سيتم تدريسها.					
3.	يهيء المدير نفسه بشكل جيد قبل التحدث في المناسبات الرسمية.					
4.	يتحدث المدير كثيراً.					
5.	يغادر المعلمون المدرسة في أوقات فراغهم في أثناء اليوم الدراسي.					
6.	يضع المدير برنامج عمل المعلمين.					
7.	يتأكد المدير من أن المعلمين يبذلون أقصى طاقاتهم في العمل.					
8.	يساعد المدير المعلمين على تسوية خلافاتهم في العمل.					
البعد الثاني: الدفع						
9.	تُحدد الواجبات الإضافية للمعلمين بشكل واضح.					
10.	يضع المدير تعليمات غير قابلة للنقاش.					
11.	يسعى المدير للمحافظة على المصالح الشخصية للمعلمين.					
12.	تتاح خدمات السكرتاريا للمعلمين.					
13.	يدير المدير اجتماعات المعلمين بنفسه.					
14.	يوضح المدير للمعلمين الأسباب الموجبة للنقد.					
15.	يحرص المدير على الحضور إلى المدرسة قبل وصول المعلمين.					
البعد الثالث: العزلة						
16.	يقدم المدير بعض الخدمات الشخصية للمعلمين.					

درجة المناخ التنظيمي					الرقم	الفقرة
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					17.	يبقى المدير في المدرسة بعد الدوام لمساعدة المعلمين على إنجاز أعمالهم.
					18.	يتصف المعلمون بالروح المعنوية.
					19.	يتخذ المدير كافة القرارات المتعلقة بالبرنامج المدرسي.
					20.	يتواصل المعلمون بالمدير يومياً.
					21.	يجتمع المعلمون في مجموعات صغيرة مختارة.
					22.	يستخدم المدير النقد البناء.
البعد الرابع: الاعتبارية						
					23.	يعمل المعلمون معاً لإعداد التقارير الإدارية.
					24.	يتحدث المعلمون عن ترك العمل في المدرسة.
					25.	يسهل فهم ما يريده المدير.
					26.	تخصص اجتماعات المعلمين لمناقشة التقارير الإدارية.
					27.	يُخبر المعلمون بنتائج زيارة المشرف التربوي.
					28.	يخبر المدير المعلمين بالأفكار الجديدة التي يطلع عليها.
					29.	تنظم اجتماعات المعلمين وفق جدول أعمال دقيق.
					30.	يتأكد المدير من كفاءة المعلمين في المواد التي يدرسونها.
المجال الثاني: سلوك المعلمين						
البعد الأول: التباعد						
					31.	تتوافر في المدرسة مجموعة من الكتب للاستخدام الصفّي.
					32.	يعارض أقلية من المعلمين المدير.
					33.	أقرب الأصدقاء للمعلمين هم زملائهم في هذه المدرسة.
					34.	يعطى المعلمون وقتاً كافياً لإعداد التقارير الإدارية.

درجة المناخ التنظيمي					الرقم	الفقرة
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					35.	تتوافر التعليمات لاستخدام الأدوات التعليمية.
					36.	يقضي المعلمون وقتاً بعد الدوام المدرسي مع الطلبة الذين يعانون من مشكلات خاصة.
					37.	يدعو المعلمون زملائهم لزيارتهم في منازلهم.
					38.	يمارس بعض المعلمين في المدرسة سلوكاً مزعجاً.
البعد الثاني: الألفة						
					39.	تميل مناقشة المعلمين في اجتماعاتهم إلى التشعب.
					40.	ينجز المعلمون أعمالهم بنشاط.
					41.	يقدم المدير مثلاً يحتذى به.
					42.	يساعد المدير المعلمين في المهمات الموكلة إليهم.
					43.	يعد المعلمون تقاريرهم الرسمية بأنفسهم.
					44.	يميل المعلمون في هذه المدرسة إلى الانعزال.
					45.	يساعد المدير المعلمين في حل مشكلاتهم الشخصية.
البعد الثالث: الإعاقة						
					46.	يسود اجتماعات الهيئة التدريسية شعور بضرورة إنجاز العمل.
					47.	تشكل الأعمال الكتابية عبئاً ثقيلاً في هذه المدرسة.
					48.	يتحدث المعلمون إلى زملائهم عن حياتهم الخاصة.
					49.	يسعى المعلمون للحصول على امتيازات خاصة من المدير.
					50.	تتوافر التجهيزات المدرسية اللازمة للاستخدام في الغرفة الصفية.
					51.	يمارس المعلمون ضغطاً جماعياً على من يخالفونهم الرأي.
					52.	يعرف المعلمون الخلفية العائلية لزملائهم من أعضاء الهيئة التدريسية.
					53.	يتطلب إعداد التقارير المتعلقة بتقدم الطلبة جهداً كبيراً.

درجة المناخ التنظيمي					الفقرة	الرقم
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
البعد الرابع: الإلتزام						
					يسود المرح لقاءات المعلمين غير الرسمية.	.54
					يستمتع المعلمون في لقاءاتهم في أثناء الدوام في المدرسة.	.55
					يتقبل معظم المعلمين في هذه المدرسة أخطاء زملائهم.	.56
					تتوافر في المدرسة خدمة الأمن.	.57
					تتداخل الواجبات الروتينية عند المعلمين مع واجباتهم التعليمية.	.58
					يتطلب العمل في المدرسة المشاركة في العديد من اللجان.	.59
					يقاطع المعلمون بعضهم بعضاً في أثناء الحديث في اجتماعات الهيئة التدريسية.	.60
					يسأل المعلمون أسئلة لا معنى لها في اجتماعات أعضاء هيئة التدريس.	.61

الأداة الثانية
استبانة الإبداع الإداري

الرقم	الفقرة	درجة الإبداع الإداري				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
المجال الأول: تقديم أفكار إبداعية						
1.	يبتكر طرقاً جديدة في العمل قابلة للتنفيذ.					
2.	يقوم بتجربة طرق جديدة لحل المشكلات.					
3.	يمارس القيادة الإبداعية.					
4.	تشكل المجازفة متعة للمدير في العمل.					
5.	يقدم مقترحات جديدة للأنشطة اللامنهجية بالمدرسة.					
6.	يقترح حلولاً كثيرة للمشكلة المطروحة.					
7.	يقترح حلولاً متنوعة للمشكلة المطروحة.					
8.	يقترح حلولاً أصيلة للمشكلة المطروحة.					
9.	يملك تصوراً في وضع الخطط المستقبلية لتشجيع الإبداع لدى المعلمين .					
10.	يملك مهارات إبداعية في الاتصال.					
11.	يرغب المدير بالاستماع للاقتراحات المقدمة من المعلمين.					
12.	يحول المدير الأفكار الجديدة إلى مشاريع واقعية.					
13.	ينجز الأعمال بطريقة غير مألوفة.					
14.	يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.					
15.	يبذل جهداً في اكتشاف مشكلات العمل بهدف حلها.					
المجال الثاني: الرغبة في التطوير والتغيير						
16.	يبدى رغبة أكيدة في التطوير والتغيير.					
17.	يملك الممقدرة على التكيف مع التغيير.					
18.	يعمل على تطوير مقدراته.					
19.	يتبنى المدير أساليب جديدة في العمل.					
20.	يقدم طرقاً جديدة فعالة للإدارة المدرسية.					
21.	يرى أن عمليات التغيير ظاهرة طبيعية.					
22.	ينظر إلى التغيير بأنه ضرورة إدارية.					

الرقم	الفقرة	درجة الإبداع الإداري			
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
23.	يحاول الابتعاد عن الروتين الإداري.				
24.	يتقبل التغيير والتجديد في العمل الإداري.				
25.	يضع خططاً لتطوير العملية التربوية.				
26.	يحرص على إجراء تغييرات في أساليب العمل.				
27.	يملك الممقدرة على تنظيم العمل.				
28.	يطلع على كل جديد في الإبداع الإداري.				
المجال الثالث: التشجيع على الإبداع					
29.	يشجع المعلمين على توليد كم كبير من الأفكار في أثناء الموقف التعليمي.				
30.	يساعد في وضع خطط المعلمين التي تركز على تنمية التفكير الإبداعي بطريقة حل المشكلات.				
31.	يتيح للمعلمين حرية التعبير عن آرائهم.				
32.	يشجع المعلمين المقتردين على الإبداع.				
33.	يتيح للمعلمين فرصة اكتساب مهارات جديدة.				
34.	يعمل على تطوير مهارات المعلمين.				
35.	يكافئ المعلمين المتميزين في أدائهم.				
36.	يتقبل المقترحات المقدمة من قبل المعلمين لحل المشكلات.				
37.	يشجع المعلمين على تقديم الأفكار الجديدة.				
38.	يساند أصحاب الأفكار الجديدة في العمل.				
39.	يساعد المعلمين للحصول على المعلومات التي يحتاجونها.				
40.	يتقبل الأفكار الغريبة.				
41.	ينمي روح التنافس البناء بين المرؤوسين				
42.	يحاول استثمار الخبرات والطاقات الموجودة لدى المعلمين وتنميتها.				
43.	يهتم بتدريب المعلمين بشكل مستمر.				
44.	يفوض بعض الصلاحيات للمعلمين بالمدرسة.				
45.	يعتمد في تقويم المعلمين على الكفاية في العمل.				
46.	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات التي شأنها تطوير العمل.				

درجة الإبداع الإداري					الفقرة	الرقم
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					يحسن الإصغاء لأفكار المعلمين الإبداعية.	.47
					يشجع على إثراء المناهج الدراسية بأنشطة إبداعية.	.48
					يخصص وقتاً لمتابعة أفكار المعلمين الإبداعية.	.49
					يعمل على مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة من المعلمين.	.50
					يرشد الى تطوير الإختبارات بما يتناسب مع برامج تنمية الإبداع .	.51

الملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: 2561 / 11 / 7
التاريخ: 2012 / 12 / 30

معالي وزير التربية والتعليم العالي الموقر
دولة الكويت

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى معاليكم أن طالب الماجستير في جامعة الشرق الأوسط " علي فهد الديحاني" يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان: " دراسة وصفية ميدانية في المدارس الثانوية بدولة الكويت للكشف عن المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أدوات البحث في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم، علماً بأن الاستبانة ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، لنرجو أن نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

فقط. وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير


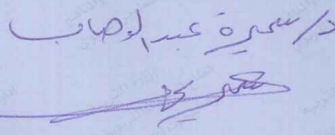

رئيس الجامعة

30.12.2012
أ.د. ماهر سليم



الملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية إلى مدير عام منطقة الفروانية التعليمية

EA0105045		وزارة التربية
MINISTRY OF EDUCATION		قطاع البحوث التربوية والمناهج
Educational Research and Curricula Sector		إدارة البحوث والتطوير التربوي
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION		
التاريخ / / 14 هـ	الرقم : وت / 11	
الموافق 2013 م 11/12	مرفقات /	
<p>السيدة المحترمة/ أ. بدرية الخالدي مدير عام منطقة الفروانية التعليمية تحية طيبة وبعد،،،</p> <p>الموضوع/ تسهيل مهمة</p> <p>يقوم الباحث/ علي فهد الديحاني المسجل في جامعة الشرق الأوسط بالمملكة الأردنية الهاشمية بإجراء دراسة بعنوان "دراسة وصفية ميدانية في المدارس الثانوية بدولة الكويت للكشف عن المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين".</p> <p>فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة البحث (استبانه) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على جميع مدارس المرحلة الثانوية (بنين- بنات) التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال العام الدراسي الحالي 2012/2013.</p> <p>مع خالص الشكر والتقدير</p> <p>عم مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي</p> <p></p> <p></p> <p>Aziza/2013</p> <p>إدارة البحوث والتطوير التربوي</p>		
<p>ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تليفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٦٩٤</p>		

الملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة من الإدارة العامة لمنطقة الفروانية التعليمية إلى مديري ومديرات مدارس

المرحلة الثانوية

75 / 30 / EA0098065 / 06 / 5000

التاريخ: ٦ / ١ / ٢٠١٢
الرقم: وت / ط ف ل /



وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة الفروانية التعليمية
مكتب مدير إدارة الشؤون التعليمية

السادة / مديرو ومديرات مدارس المرحلة الثانوية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة الباحث/علي فهد الديحاني

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه فإن الباحث «سجل» في جامعة الشرق الأوسط بالملكة الأردنية الهاشمية، ويقوم بإجراء دراسة بعنوان (دراسة وصفية ميدانية في المدارس الثانوية بدولة الكويت للكشف عن المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين). لذا يرجى تسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة البحث (استبانة) خلال العام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣

وتفضلوا بقبول وافر التحية،،،

مدير إدارة الشؤون التعليمية

علي فهد الديحاني
مدير الشؤون التعليمية
٩١٢١١٦


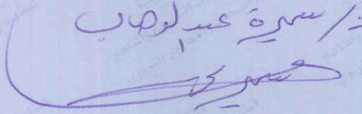

نسخ:
- المدير العام.
- مدير إدارة الشؤون التعليمية.

ark

إدارة الأنشطة التربوية ت: ٢٤٧٢٠١٣٣ ف: ٢٤٧٢٠١٣٤	إدارة الشؤون الإدارية والفنية ت: ٢٤٧٢٠١٤٠ ف: ٢٤٧٢٨٧٩٥	إدارة الشؤون التعليمية ت: ٢٤٧٢٠١٦٠ ف: ٢٤٧٢٠١٦١	مكتب المدير العام ت: ٢٤٧٢٠١٣٠ ف: ٢٤٧٢٨٢٢٧
--	---	--	---

الملحق (7)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية إلى مدير عام منطقة الجهراء التعليمية

EA0105045		وزارة التربية قطاع البحوث التربوية والمناهج إدارة البحوث والتطوير التربوي
MINISTRY OF EDUCATION Educational Research and Curricula Sector EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION		
التاريخ / / 14 هـ الموافق / / 2013 م	12	الرقم : وت / مرفقات /
<p>السيدة المحترمة/ أ. رقية علي غلوم مدير عام منطقة الجهراء التعليمية تحية طيبة وبعد،،،</p> <p><i>بشور</i> م. ر.ع.م. منطقة الجهراء التعليمية (بالأمانة)</p> <p>الموضوع/ تسهيل مهمة</p> <p>يقوم الباحث/ علي فهد الديحاني المسجل في جامعة الشرق الأوسط بالملكة الأردنية الهاشمية بإجراء دراسة بعنوان "دراسة وصفية ميدانية في المدارس الثانوية بدولة الكويت للكشف عن المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين".</p> <p>فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة البحث (استبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على جميع مدارس المرحلة الثانوية (بنين- بنات) التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال العام الدراسي الحالي 2013/2012.</p> <p>مع خالص الشكر والتقدير</p> <p>عم مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي د/ سيرة عبد الوهاب</p> <p></p> <p> وزارة التربية إدارة البحوث والتطوير التربوي</p> <p>Aziza/2013</p>		
ص. ب. : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تليفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٦٩٤		

الملحق (8)

كتاب تسهيل مهمة من الإدارة العامة لمنطقة الجهراء التعليمية إلى مديري ومديرات مدارس

المرحلة الثانوية



دولة الكويت
وزارة التربية والتعليم
MINISTRY OF EDUCATION
الإدارة العامة لمنطقة الجهراء التعليمية



Ref : منطقة الجهراء التعليمية
مكتب المدير العام

Date : الرقم / ٢١٢
التاريخ / ٢١ / ٢٠١٣

المرجع:

التاريخ:

نشرة خاصة

لمدارس المرحلة الثانوية (بنين - بنات)

السيدات والسادة المحترمون / مديرات ومديرو المدارس.

السلام عليكم ورحمته وبركاته ،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة

إشارة إلى الموضوع أعلاه، واستجابة لكتاب مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي رقم (١٢) بتاريخ ٢٠١٣/١/١٢

ذحيطكم علماً أن الطالب /علي فهد الديحاني - المسجل على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالملكة الأردنية الهاشمية يقوم بإجراء دراسة بعنوان " دراسة وصفية عن المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين"

فيرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكورة أعلاه لتطبيق أداة البحث (استبانة) المختومة صفحتها من الإدارة المذكورة على المعلمين في مدارسكم خلال العام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٢

هذا لتسليم وعمل اللازم.

مع خالص التحية والتقدير،،،

مدير عام
الإدارة العامة لمنطقة الجهراء التعليمية

الإدارة العامة لمنطقة الجهراء التعليمية

وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة الجهراء التعليمية

نسخة لكل من:

- مكتب المدير العام.
- إدارة الشؤون التعليمية
- المرف: ٢٠١٣/١/٧

٢١ / ٢٠١٣

P.O.Box: 7 Safat - Code 13001 Kuwait الكويت ١٣٠٠١ الرمز البريدي ص.ب: ٧ الصفاة - الرمز البريدي ١٣٠٠١ الكويت

www.moe.edu.kw