

## ” القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي العام ( الحكومي والأهلي ) بمدينة مكة المكرمة ”

أ / فوزية بنت عبدالرحمن بن سالم باناعمته

### • مقدمة :

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات والسلام على صاحب البشارات ونبي الرحمة المهداة ، سيدنا وحبينا محمد وعلى آل بيته وأزواجه الطاهرات ، أما بعد فإن ما يتميز به العالم المعاصر بأنه عصر التغيير المتسارع في جميع المجالات وأن ما يرافق ذلك من تغيير في آليات العمل ، مما يسهم بأن تكون الإدارة هي قلب العمل في كل المنظمات فهي بحاجة إلى مواكبة التغيير ، فالمديرون الذين لديهم قدرات جيدة على إحداث التطوير هم أشخاص يكيفون أنفسهم بسرعة أكثر من غيرهم في الأوقات التي يحدث فيها تغيير سريع حيث يستخدمون معارفهم ومهاراتهم الإبداعية بشكل أفضل ، حيث يعتبر القدرة على التغيير والتطوير عاملا رئيسا للنجاح والتطوير في أداء العمل .

وتؤثر القيم التي تتبناها المنظمات الإدارية بصفة عام والإدارة التربوية بصفة خاصة تأثير كبير على سلوك العاملين حيث يذكر كلا من تيسلوك وفيرروكلاين ( Tesluk & Farr & Klein , 1997 ) أن الفرد هو مصدر نمو الأفكار الجديدة الذي يعتبر بدوره جوهر الإبداع ؛ لذلك ركز الباحثون جهودهم حول ما الذي يدفعهم إلى الإبداع باعتبار أن القيم التنظيمية هي الدافع الأول للإبداع . P : 27 .

ويؤكد الصرايرة (٢٠٠٣م)" على أن القيم هي إحدى العناصر المهمة لنجاح المنظمات المعاصرة وعامل مؤثر في إداراتها والتي تعمل في ظل مفهوم التحول التدريجي إلى العالمية وتحدياتها وبذلك تظهر حاجة المنظمات إلى تحقيق درجات عالية من الكفاءة والفاعلية والتي تمكنها من الاستمرار والمنافسة والتفوق والامتياز والتكيف مع المتغيرات المحيطة بها فهي بحاجة إلى قيم إبداعية باعتبارها القوى والأساس والمهمة لنمو المنظمة وبنائها وقدرتها على التكيف مع الظروف المحيطة للبيئة المتغيرة في ظل التدفقات التكنولوجية وعوالة الإدارة فكرا وتطبيقا" . ص ١٨٨

وهذا ما تؤكد دراسة إرنست وديانغ Ernst & Young كما يذكرها الهورايبا (٢٠٠٣ م ) بأن الشركات الأوروبية والشركات في أمريكا الشمالية أصبحت تعتبر القيم العامل الأكثر أهمية في النجاح للمستقبل حيث إن الشركات التكنولوجية التي يفترض أنها على رأس الداعين إلى الإبداع والتطوير تعتبر أن مشكلة عالم الصناعة الآن هي تحقيق القيم المبدعة . ص ١٥

ويلخص كلا من نيوستروم و دافيس (Newstrom & Davis , 2001) أن عمليات الابتكار والنمو والتطور في المؤسسات وخصوصا في الوقت التي يتميز بالتغيير السريع وعالم المنافسة العالمية عليها أن توجد طريقة جديدة للقيام بإجراءات إدارية وأساليب جديدة وإلا ستفقد هذه المؤسسات قدرتها على التعامل مع هذه التغيرات السريعة وكذلك عليها إتباع نظام الابتكار والتجديد من

أجل نجاحها فإن المدعم لهذا النجاح هو تبني قيم تنظيمية مبدعة ومبتكرة. P : 409

وبذلك فإن المؤسسات التعليمية والتربوية بشكل خاص بحاجة إلى قيم إبداعية كي تستمر وتتطور ويقع على المديرين مسؤولية توفير البيئة الصحيحة للقيم الإبداعية فهم الذين يدركون مدى أهميتها بنسبة لمؤسساتهم . لذلك سنتناول الدراسة الكشف عن الممارسات التي يمكن أن تحقق القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري لدى مديرات مؤسسات التعليم العام .

#### • مشكلة الدراسة :

أن بيئات العمل في المنظمات المعاصرة تتسم بالصراع والتنافس حيث يوضح يونج (YONG) 1994 بأنه نظرا لبيئة العمل التنافسية المتصارعة اليوم نجد أن معظم المديرين على وعي بأهمية أن يكونوا قادرين على إدارة الأفراد المبدعين في منظماتهم فالإدارة المناسبة للإبداع هي عامل حاسم في تطوير المنظمة التي تستطيع أن تجدد ذاتها وتنقذ التحسينات المستمرة في مجال العمل فالإدارة الملائمة من شأنها أن توجد بيئة عمل تشجع الإبداع أكثر مما تعرقله أو تعوقه . P:16

وتصف ماكفازين (Mcfazean ,1998) جهود المديرين في تحسين المناخ الإبداعي في منظماتهم من خلال تشجيع الإدارة العليا للإبداع بحيث تستطيع إدارة المنظمة أن تطور من قيم المنظمة بحيث يتعلم الموظفون كيف يفكرون بطرق أكثر إبداعية . P:3

وعلى ذلك يمكن القول بأن القيم والمبادئ التي تقوم عليها المؤسسة أما تقودها إلى الإبداع أو تقف أمامه وتعتبر عائقا لها وهذا ما أكده أبو بكر ( ٢٠٠٢) بأن هناك فروقا جوهرية بين القيم والمبادئ التي تستند إليها المنظمات الناجحة وترتب أوضاعها الداخلية وعلاقتها الخارجية وبين القيم والمبادئ التي تستند عليها المنظمات غير الناجحة باعتبار أن القيم التنظيمية هي التي تقود إلى نجاحها أو فشلها وهي التي تدفع الأعضاء إلى الابتكار والإبداع في العمل . ص٤٠٥

وبذلك نادي كلُّ من تيسلوك و فيررا وكلاين , Tesluk &Farr& Klein (1997) عن أهمية تطوير قيم مساندة للإبداع من خلال تدعيم الإدارة أنماط من السلوك مساندة للعملية الإبداعية. P:33

فبتالي فإن المؤسسات التعليمية تواجه العديد من المشكلات والتي تعود أغلبها إلى الإجراءات الروتينية والالتزام الحريفي للقيم والأعراف الإدارية التقليدية القديمة التي بدورها تعيق العملية الإبداعية بحيث أصبحت المؤسسات التعليمية أكثر عرضة للفشل منها للنجاح في وقت يتقدم فيه العالم يوما بعد يوم في جميع المجالات وخصوصا في المجالات التعليمية التي قدمت كل وسائل الإغراء لاجتذاب العقول المبدعة وتحفيزها في مؤسساتهم التعليمية .

وهذا ما يؤكد العويسي ( ١٤٢٤هـ) حيث يشير إلى أن الأسلوب الذي تدار به المدارس في السابق لا يتوافق مع التحديات والتطورات في جميع ميادين المعرفة

المختلفة وثورة المعلومات لأن الاستمرار بهذا الأسلوب الروتيني التقليدي يؤدي إلى التوقف والتراجع عن مساندة ركب الحضارة المعاصرة . ص ١

وهذا ما تحتاجه المؤسسات التعليمية تطوير قيم مساندة للعملية الإبداعية من خلال توفير بيئة عمل قائمة على قيم تنظيمية محفزة للإبداع باعتبار أن القيم التنظيمية المحفزة للإبداع تساهم في نمو المؤسسات التعليمية وتطورها لذلك تجيب الدراسة على الأسئلة التالية :

#### • أسئلة الدراسة :

١. ما القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري في الفكر الإداري المعاصر ؟
٢. ما درجة استجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات التي يمكن أن تحقق القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة ؟
٣. ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات التي يمكن أن تحقق القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة تعزى للمتغيرات التالية :
  - ◀ نوع العمل ( مديرة - معلمة ) .
  - ◀ نوع المدرسة ( حكومي - أهلي ) .
  - ◀ المؤهل العلمي ( ماجستير - بكالوريوس - دبلوم ) .
  - ◀ سنوات الخبرة في مجال التعليم .
  - ◀ الدورات التدريبية .
٤. ما التوصيات والمقترحات التي من شأنها تفعيل الممارسات التي يمكن أن تحقق القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة ؟

#### • حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في التالي :

#### ١- الحدود الموضوعية :

- تتناول الدراسة الحالية الممارسات التي تحفز القيم التنظيمية المحفزة للأداء الإداري المبدع وهي :
- ◀ الحرية والاستقلالية في الأداء .
  - ◀ الدعم والتحفيز على الإنجاز .
  - ◀ روح الفريق والعمل الجماعي .
  - ◀ إشاعة روح الود والعلاقات الإنسانية الإيجابية .
  - ◀ تكريم الإبداع وتقدير الموظفين .

#### ٢- الحدود البشرية :

اقتصرت الدراسة على مديرات ومعلمات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة .

### ٣- الحدود المكانية :

قامت الباحثة بتطبيق هذه الدراسة على مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة فقط دون قرأها وضواحيها كما شملت مديرات ومعلمات المدارس فقط.

### ٤- الحدود الزمانية :

قامت الباحثة بتطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٢٧، ١٤٢٦ هـ.

### • أهداف الدراسة :

تتلخص الأهداف الرئيسة لهذه الدراسة فيما يلي :

« تحديد أهم القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري في الفكر الإداري المعاصر .

« تحديد درجة استجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات التي يمكن أن تحقق القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة.

« تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات التي يمكن أن تحقق القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة تعزى للمتغيرات التالية :

- ✓ نوع العمل ( مديرة - معلمة ) .
- ✓ نوع المدرسة ( حكومي ، أهلي ) .
- ✓ المؤهل العلمي ( ماجستير - بكالوريوس - دبلوم ) .
- ✓ الخبرة في مجال التعليم .
- ✓ الدورات التدريبية .

« وضع توصيات ومقترحات من شأنها تفعيل الممارسات التي يمكن أن تحقق القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة .

### • أهمية الدراسة:

يعد مفهوم القيم الإبداعية مجالاً حياً للدراسة والبحث في عالم المنظمات الإدارية لأن الإدارة التربوية بصورة خاصة تتطلب وجود قيم إبداعية تساعد على التطوير والإنجاز ولهذا تنبع أهمية هذه الدراسة في أنها:

« تسعى إلى تنمية القدرات الإبداعية لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة عن طريق تطوير الممارسات الإبداعية داخل المؤسسات التعليمية مما يساعد إدارتها على تطوير أدائها الإداري .

« تأكيد الدراسات الإدارية أهمية تبني المنظمات القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري حيث تشير دراسة حجلان (١٤١٧هـ) بأن المناخ التنظيمي المحفز للمشاركة والمناقشة والابتعاد عن الرسمية والرقابة يحفز العمل الإبداعي ، ودراسة الينسار و فاتيما و فاريما ( Alencar & Fatima & Faria , 1997 ) الذين أكدوا على أن البيئة التنظيمية المحفزة للإبداع هي

التي تؤكد على الحرية والاستقلالية ومساندة المنظمة للعاملين وكذلك دراسة ماكفازين (Mcfazea , 1998) التي تشجع الإدارة العليا للإبداع من خلال تطوير قيم تنظيمية تعلم الموظفين كيف يفكرون بصورة أكثر إبداعية، مما يؤكد على الدور الأساسي للقيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري . وتوصلت راسة تيلوك وفاروكلين ( Tesluk & Farr& Klein , 1997) إلى خمسة أبعاد أساسية كإستراتيجية يمكن للإدارة العليا استخدامها للوصول للقيم التنظيمية التي تحفز الإبداع الإداري وتكوين بيئة عمل إبداعية، بالإضافة إلى ذلك دراسة عيد وهيبة (٢٠٠٤م) واللدان أكدا على تأثير القيم التنظيمية في تشكيل بيئة عمل محفزة للإبداع في المؤسسات التعليمية مما يتطلب اتساع الرؤية لجميع المشاركين في العملية التعليمية، مما يؤكد ضرورة تطوير قيم إبداعية في المؤسسات التعليمية لتحقيق التطوير والنجاح في العمل الإداري .

◀ وتنبع أهمية هذه الدراسة بأنها تحدد القيم التنظيمية المحفزة للإبداع حيث إن هذه الدراسة لم تجد الاهتمام الكافي من قبل الباحثين السابقين حيث إن معظم الدراسات تناولت الموضوع دراسات تكاد تكون قريبة منها وهذا مما يؤكد أهمية هذه الدراسة والتي لها دور كبير في تطوير الإدارة المدرسية وسعيها دائما للتقدم والرقي بمستواها الإداري والتعليمي وتحقيق أهدافها .

◀ أنها تتقدم بممارسات جديدة للإبداع الإداري في ممارسات الإدارة المدرسية بصفة عامة في مراحل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية .

#### • مصطلحات الدراسة :

سوف يتم فيما يلي استعراض المفاهيم ( الجوهرية ) في الدراسة الحالية والتعريف بها علميا وإجرائيا .

#### • القيم التنظيمية (Organizational Values) :

وتعرف نجلاء عبدالله (٢٠٠٠م) القيم التنظيمية هي " مجموعة المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارها ويفضلها هؤلاء المديرين لأنهم يؤمنون بصحتها وتحدد المنهج الذي ينتهجونه في إنجازهم لإعمالهم وإداراتهم لمنظمتهم واتخاذهم لقراراتهم" . ص ٢٢ . ويقصد بالقيم التنظيمية في هذه الدراسة " مجموعة من الأحكام والمعايير التي تمثل موجبات الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي" .

#### • الإبداع (Creativity) :

عرفه توفيق (٢٠٠٣م) بأنه " عملية التفكير المخاطر الذي يتميز بالانحراف بعيدا عن الاتجاه الأصلي السائد فيصير معرضا للخبرة ويسمح لشيء ما بأن يؤدي إلى شيء آخر " ص ٥٨ . كما يعرفه كل من جالان وكلانير (Jalan & Kleniner , 1995) على أنه " الدرجة التي يظهر بها الموظفون الأفكار أو الاستخدامات الجديدة للنشاطات والحلول في العمل " ص ٢١ .

كذلك يعرفها العميان (٢٠٠٢م) " بأنه عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في قطاع الأعمال في المنظمة أو بيئتها العامة " ص ٣٨٩ .

ويقصد بالإبداع في هذه الدراسة " الممارسات السلوكية التي تعبر عن الأداء الإداري لمديرات مدارس التعليم الثانوي العام ( سواء الحكومي أو الأهلي ) بما يحقق حل المشكلات بطريقة مغايرة ويسهم في تبني الأفكار الجديدة والسلوكيات التي تسمح بالاستخدامات الجديدة للنشاطات والحلول في العمل التربوي داخل المدارس الثانوية" .

#### • القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري.

ويقصد بالقيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري في هذه الدراسة " مجموعه من القيم والمعتقدات والافتراضات التي تتبناها الإدارة المدرسية من مديرات مدارس التعليم الثانوي العام ( سواء الحكومي والأهلي ) فتوجد وتتشكل في قدرة مديرات المدارس على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ( المدارس ) بصورة أكثر إبداعية مما يسهم بدوره في تطوير وتجديد المؤسسة التعليمية ككل" .

#### • أدبيات الدراسة:

يعرض هذا الفصل لأطر النظرية والدراسات السابقة لمفهوم القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري ودورها في تطوير بيئة العمل للمؤسسات التعليمية .

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

يؤكد المغربي ( ٢٠٠٤ م ) على أن كلمة قيمة تدل على أن الشيء يحمل في ذاته منفعة أو وزناً أو ثمناً ، وكلمة قيم هي جمع كلمة قيمة وتدل على أنواع المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع بأسره ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له الصواب من الخطأ والصالح من الطالح والجيد من السيئ والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني فالقيم داخل الإنسان تتطور من خلال العائلة والأصدقاء والمدرسة والتعاليم الدينية ومكان العمل فالقيم هي المرشد والدليل والمعيار الذي يحتكم إليه الفرد في تقييم سلوكه وسلوك الآخرين ولذلك يؤكد على أن من أهم محركات السلوك الإنساني وموجهاته قيمة فالقيم هي مفاهيم الإنسان عما هو صحيح وخاطئ من وجهة نظره الشخصية . ص ١٥٨ . كما يذكر آل حسن ( ١٤٢٢هـ ) " أن القيم تحدد إلى حد كبير الأفكار والمبادئ والمفاهيم التي يمكن قبولها واستيعابها وتذكرها وأن القيم تلعب دوراً مؤثراً في نوعية الأفراد الذين يتوافق معهم ، وتوفر القيم العديد من المبادئ والأخلاقيات التي يمكن الاحتكام إليها في مختلف السلوك الفردي وتحدد القيم اتجاهات الفرد بخصوص الأمور السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها من الموضوعات التي تتعلق بمجريات الحياة اليومية" . ص ٤٤ .

وعرفت القيم من العديد من الكتاب والباحثين حيث تناولها بشيء من التفصيل منهم: البدري ( ٢٠٠٢ م ) حيث عرف القيمة بأنها " اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بطريقة أخرى" . ص ٣٨٨ . ويعرفها العبادلة ( ٢٠٠٣ م ) القيم " بأنها اعتقاد ثابت نسبياً بأن أنماطاً محددة من السلوك أو أهدافاً غائية تكون مفضلة شخصياً واجتماعياً على غيرها من السلوك والأهداف الغائية الأخرى" . ص ٤٤

ويرى عواد (١٩٩٥) " أن القيم عبارة عن موجّهات للسلوك أي أن ردود الفرد تجاه الأحداث التي يعايشها نابعة من منظومة القيم التي يؤمن بها وبالتالي فإن سلوك الفرد يعد انعكاساً لمنظومة القيم التي يؤمن بها " . ص ٤٣

بينما يرى عامر (١٩٩٢م) أن القيم " هي أفكار واضحة أو ضمنية تميز الفرد وتمثل صفات الجماعة وهي المحرك للطاقت والقدرات وتؤثر على الأداء نتيجة اختيار الأنماط والوسائل والنتائج وأساليب التحرك المفضلة " . ص ٣٤٤

ويذكر الطجم والسواط ( ١٤٢٤ هـ ) أن القيم تستخدم أثناء عمليات المقارنة عندما يضع الناس معايير مثل :

- « للحكم على الأشياء (Judging Issues)
- « مناقشة وتحليل خيارات (Debate Options)
- « تخطيط أنشطة (Plan Activities)
- « اتخاذ قرارات (Reach Decisions)
- « حل خلافات (Solving Differences)
- « تغيير وضع قائم (Change Patterns)
- « إحداث تغيير (Exert in Fluence) . ص ٩٥

وبذلك تستخلص نجلاء عبد الله ( ٢٠٠٠ م ) ثلاثة عناصر للقيم : " أنها عبارة عن مفاهيم أو أفكار أو تقديرات أو معتقدات أساسية وهي بذلك تتضمن عنصراً معرفياً ، أنها تحدد للأفراد الأشياء المرغوب فيها مما يعني أن القيم عنصر عاطفي و انفعالي ، أنها تؤثر في اختيار أنماط محددة من السلوك فهناك سلوك مقبول وسلوك مرفوض اجتماعياً مما يعني أن للقيم عنصراً سلوكياً . ص ٢٨

ومن خلال التعاريف السابقة للقيم تعرف الدراسة القيم " بأنها ردود الأفعال التابعة من منظومة القيم التي يؤمن بها الفرد وانعكاساً لطبيعة المجتمع الذي نما فيه " وبالتالي يتضح الدور الأساس للقيم وما تلعبه من أهمية أساسية في المجتمع ، فقيم الإنسان هي المسار الذي يسير الإنسان في دربه فمنذ الصغر والإنسان يشرب القيم من محيط العائلة إلى محيط المجتمع فهي نتاج انعكاس الأسرة والمجتمع على الإنسان مما يؤكد الأهمية الكبرى للقيم في حياة الإنسان الاجتماعية .

ويضيف إلى ذلك عبدالوهاب (٢٠٠٠ م) انه قد بدأ الاهتمام بالقيم عندما أدرك الكتاب دور القيم على سلوك الأفراد وتأثير ذلك بالطبع على المؤسسات لذلك تعتبر هي احد ضوابط السلوك الإنساني ، ويضيف بأنه تزيد نسبة التعاون كلما زادت نسبة التماثل في قيم الجماعات ويقبل التعاون بتناظر القيم مما يزيد فعالية الدور القيادي في تماثل قيم العاملين مع المرؤوسين . ص ٤٤

مما يؤكد أهمية القيم في المؤسسات ودورها الكبير في تطويرها ، في هذا الصدد يشير إلى ما يذكره علي (د.ت) أن البحوث الأخيرة التي قام بها توم بيترز وبوب وترمان (Tom Peters and Bob Waterman) والتي أحدثت ثورة في الفكر الإداري تناولت القيم الجوهرية للمؤسسات وكيفية بناء بيئات

مؤسسية تساعد على تحقيق التجديد والإبداع المؤسسي كما ذكروا في البحث أن الأداء المتميز ذا الاتجاه الإبداعي محوره القيم الإبداعية والعقيدة التنظيمية للجميع ، ولكي تحقق المؤسسات النجاح والتفوق يجب أن يكون لديها قيم إبداعية تبني عليها كل أنظمتها وأفعالها ، وان العامل الوحيد لإنجاح المؤسسات هو الالتزام الصادق بتلك القيم . ص ١٠٧٧

ويمكن القول أن تحديد وصياغة قيماً إبداعية للمؤسسة هو أكبر إسهام يمكن أن تقوم به إدارة المؤسسة حيث إن المؤسسات المتفوقة هي التي تتصف بدرجة عالية من انتشار القيم المبدعة مما ساعدها على النجاح ومقاومة كل العواصف والتيارات وتبقى صامدة وقوية ومبدعة .

ويوضح البدري (٢٠٠٢م) أن الكثير من القيادات الإدارية في الدول النامية يهتمون بشكل كبير بالهيكل التنظيمية واللوائح والإجراءات لأنها أشياء ملموسة ويهتمون في الوقت نفسه الجوهر الحقيقي لتماسك أي تنظيم وهو القيم التي يلتزم بها التنظيم ، ولهذا فقد وصلت هذه المؤسسات إلي ما وصلت إليه من التأخر في التقدم والتطوير وكادت أن تصل للانهايار . ص ٣٨٨

ويرى ديسلر (Dessler, 1996) أن الوظيفة العظمى للقائد تكمن في توضيح النظام القيمي وتحويل هذا النظام إلى واقع ملموس من خلال المثل والقدوة الذي يمثله القائد بالنسبة للموظفين ، وهناك العديد من الأمثلة التي توضح تبني المؤسسات المتميزة والناجحة لمجموعة من القيم والمعتقدات ثم قيام هذه المؤسسات بالتفاني في تنفيذ هذه القيم ، ويمكن القول أن الدور الأساسي للقائد هو تأسيس القيم حتى يصبح الموظفون قادرين على التعايش معها فالقيم هي الخطوط العريضة التوضيحية والإرشادية التي يسير عليها الجميع وفقا لها . P: 360

وأهمية القيم في المؤسسات التعليمية يؤكد آل حسن (١٤٢٢هـ) "أن القيم التنظيمية هي جوهر العمل وهي التي تحدد الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل في المنظمة والمقبول وغير المقبول من الأعمال والتصرفات والسلوكيات". صه . ويتفق كل من الصباب وآخرون (١٤٢٣هـ) بأن القيم التنظيمية هي " التي تعكس القيم في بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة على سبيل المثال المساواة بين العاملين احترام العملاء الاهتمام بإدارة الوقت " . ص ٣٤٠

ومن خلال تعريفات القيم التنظيمية وأهميتها الكبرى التي تلعبه في المؤسسات التعليمية يتضح بأن القيم التنظيمية في المؤسسات التعليمية هي التي تؤثر على أعضاء المؤسسة التعليمية وتوجههم نحو الغايات والوسائل الذين يفضلونها المديرين في انجازهم لأعمالهم ، لذلك فإن القيم التنظيمية هي أساس ومحور الإبداع والتي لها دور أساسي في تحديد الإطار العام للعمل في المؤسسات التعليمية ، كما أن القيم التنظيمية هي التي تعكس بيئة العمل المدرسي هل هو محفز للعمل الإبداعي أم قائم على العمل الروتيني وطبيعة العمل الذي يؤدي للعمل وليس العمل من اجل التطوير.



وبالتالي يتضح بأن القيم تؤثر التأثير الكبير على العمل الإداري فلذلك يجب على مديرات المدارس أن يكون لديهن معرفة واسعة في مجال دراسة القيم وكيفية إدارة العمل التربوي بصورة أكثر إبداعية ويتخذن من القيم المحفزة للإبداع أداة للوصول للتطوير التربوي .

ويضيف إلى ما سبق العمري ( ١٤٢٠هـ ) بأن القيم تؤثر كذلك على "العلاقات بين الأفراد . الطريقة التي يدرك بها المديرين المواقف والمشاكل التي يواجهونها . تؤثر على اتخاذ القرارات وحلول المشاكل التي يختارونها . تؤثر على إدراك النجاح الفردي والتنظيمي واختيار الأهداف الفردية والتنظيمية ووسائل تحقيقها ووسائل مراجعة الموظفين" . ص ٢٠

وبالتالي تعتبر القيم هي الأساس في تحقيق التطوير والنجاح وبالتالي هي العمود الفقري لتحقيق نجاح وتطوير المؤسسات وهذا ما تؤكد نجلاء عبدالله ( ٢٠٠٠ م ) "من أن القيم هي الأساس وهي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح" . ص ٣٦

ويشير ابوبكر (٢٠٠٢م) إلى أنه تتحدد قدرة المؤسسة في زيادة فعاليتها بدرجة كبيرة بمدى قدرة المؤسسة على تشكيل قيم أعضائها وتحفيزها من خلال مجموعة من الأساليب والممارسات الإدارية والتي يمكن إجمالها فيما يلي :

« التفاعل داخل مجموعة العمل : ويتم ذلك بتعريف أعضاء المؤسسة بالقيم والمعايير السائدة داخل المؤسسة .

« الالتزام بمرااسيم وتعاليم محددة: ومن الطرق لتشكيل ثقافة أعضاء المؤسسة أن يتم الالتزام بمرااسيم وتعاليم محددة من السلوك ينتج عنها تعلم الأفراد القواعد والأعراف والقيم والعادات التي تشكل ثقافة المنظمة .

« الوقائع والأحداث الحقيقية المهمة : يمكن من خلال التعرض لوقائع وأحداث ذات تأثير بتطور ونمو المؤسسة يتم نقل القيم إلى الأفراد الجدد لتدعيم الالتزام الموظفين بالأعراف والقيم والمعتقدات بما يحقق الفهم المشترك للعاملين .

« اللغة : وهي لغة الاتصال والتحدث والتفاهم ويتم اتفاق أعضاء المؤسسة برموز وشعارات ولغة واحدة حيث تسهم هذه اللغة في نقل وتعليم القيم للأعضاء الجدد بالمؤسسة . ص ٤١٣

ويتضح أنه من خلال تلك الممارسات والأساليب تستطيع المؤسسات التعليمية تشكيل قيم أعضائها ، فإذا كانت المؤسسات تسعى للإبداع فإنها تشكل قيم تنظيمية محفزة للإبداع ، وهذا ما تؤكد ماجدة العطية ( ٢٠٠٣م ) بأن المؤسسات المبدعة والتميزة بشكل عام تختار الأعضاء الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة لتحقيق القيم التنظيمية المبدعة . ص ٣٤٠

كما يدل القريوتي (١٤١٤هـ) بأن المؤسسات الإدارية الناجحة تهتم اهتماماً كبيراً بإيجاد قيم إبداعية مشتركة بين مختلف العاملين فكلما كانت القيم محفزة للإبداع سارت المؤسسة بسلاسة وانسجام ، لذلك يهتم خبراء التنظيم بمساعدة المؤسسات على التطوير وهي إستراتيجية تعتمد بالدرجة الأولى على قيم محفزة للإبداع تعمل على إيجاد جو من الثقة والانفتاح بين العاملين

وتشجيع الحوار والنقاش المختلف بين العاملين بحيث لا تقتصر الاتصالات على المصادر من أعلى إلى أسفل بل يعطى مجالاً للاتصالات الصاعدة والأفقية مما يغذي المؤسسة بالمعلومات ويساعد على حل الكثير من المشكلات قبل وقوعها. ص ١١٤

ومما سبق نستنتج أهمية القيم التنظيمية المحفزة للإبداع باعتبارها الأساس في تحقيق التقدم والتطوير في المؤسسات ، ولذلك يذكر أبو فارس ( ١٩٩٠م) " بأن المحور الجوهرى للمؤسسات المتميزة يقوم على تبنيها لبيئة تنظيمية تعطى الاتجاهات الإبداعية شرعيتها وتبلورها في منهج فكري وعملي يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الإبداع كهدف مؤسسى متجدد ومطلوب وتسعى لإيجاد النظم والأساليب التي تجعل العملية الإبداعية قيمة وظيفية تمثل قاسما مشتركا بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية". ص ٣٢

ويتأكد على المؤسسات التعليمية لكي تصبح مؤسسات تعليمية متميزة لا بد أن تهتم بإيجاد قيم محفزة للإبداع تسير بالمؤسسات التعليمية نحو التطوير والتي تعتمد بدرجة كبيرة على إتاحة الفرصة للعاملين بتمركز نحو الإبداع والانطلاق مما يعزز بدرجة عالية الوصول إلى ما وصلت إليه المؤسسات الإدارية الناجحة وكان الأساس بذلك هو إستراتيجيه تعمل على بلورة قيم تنظيمية محفزة للإبداع الإداري وتسهم بدورها في تطوير الأداء الإداري المبدع.

ويستخلص دركر ( 2003 , Druker ) ست ممارسات تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها قيما تنظيمية محفزة للإبداع وهي :

« التحدي: حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي حيث يجب للإدارة أن تكون واعيا بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية .

« الحرية : حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتماؤهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم وللأسف الشديد فإن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر أو يمنحون الحرية اسما دون تطبيق .

« المصادر والموارد : حيث إن الوقت والمال يدعمان الإبداع حيث إن المنظمات تقتل الإبداع روتينيا وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل إنجاز المهام .

« سمات وصفات مجموعة العمل " جماعة العمل " : على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة مما يكسب الأفراد رؤى جديدة وإبداع وتفكير إبداعي .

« التشجيع التوجيهي والإشرافي : وللأسف الشديد يهمل المديرين المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكفل بالنجاح مما يخنق الإبداع فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح .

« الدعم المنظمي : أي الدعم التي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيها وقبول الخطأ هذه دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية. P2-3

ويضيف بذلك جومان (١٤٢٢هـ) عدة ممارسات تساهم في تحفيز القيم الإبداعية لدى العاملين وهي: إشراك الجميع في بناء التعاون الإبداعي وكيفية بناء بيئة عمل أكثر إبداعية . عمل احتفالات توضح أهمية الإبداع والابتكار . تقييم الموظفين لبعضهم البعض . يطلب من الموظفين تقديم أفكار مستعارة من مصادر أخرى تسمى مسابقة الأفكار المسروقة . معرفة الوقت المناسب للخروج من العمل الاعتيادي إلى العمل الإبداعي. ص١٢١ - ١٢٢

ويتضح بان ما قد سبق من القيم وممارسات وأساليب تساعد على تحقيق الإبداع وتحقق لمديرة المدرسة قدرتها على قيادة التغيير المبدع وإحداثه ، حيث إن القيم هي المفتاح الذي يقودها إلى النجاح أو العكس فبالقيم التي تؤمن بها تستطيع أن تحقق ما نصبوا إليه من التطور والإبداع .

وقد وضع كل من عيد وهيبة ( ٢٠٠٤ م ) منظومة مؤسسة تعليمية محفزة للقيم الإبداعية في القرن الواحد والعشرين وحددها بمدخلات وعمليات ومخرجات - رؤية مستقبلية : وتتمثل مدخلات منظومة المؤسسة التعليمية المحفزة للإبداع في عدد من القيم والمعتقدات والمعايير التي تعمل كموجهات للممارسات السلوكية للعاملين بهذه المؤسسات التعليمية وهي :

« قيمة التحدي (Challenge) : ويقصد بها " طرح المؤسسة التعليمية أهدافا جديدة ومغايرة تسمح بالتعبير عن الإمكانيات الإبداعية للعاملين ، كما تستجيب في الوقت نفسه للممارسات التنافسية بينه وبين المؤسسات التعليمية الأخرى وبذلك تتحرر المؤسسات التعليمية من الجمود الذي يهدد وجودها".

« قيمة الثقة (Trust): ويقصد بها إسناد المؤسسة التعليمية للعاملين ادواراً جديدة تسمح بالتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم أيا كان موقعهم في التنظيم المدرسي " .

« قيمة الاستقلالية (Autonomy): ويقصد بها " التأكيد على الممارسات الفردية للعاملين في المؤسسات التعليمية وإتاحة الفرصة لإنجاز المهام بصورة أكثر إبداعية".

« قيمة الدعم (Support): ويقصد بها "مساندة المؤسسة التعليمية لاحتياجات العاملين وقبول الأفكار والاقتراحات التي يقدمونها والسماع لوجهات النظر المختلفة مما يحول أفكارهم إلى ممارسات إبداعية".

« قيمة التقدير: ويرتبط مفهوم التقدير بمفهوم التحفيز المعنوي (Moral Motivation) والذي يعني " كل ما تقدمه الإدارة المدرسية للعاملين من تكريم وتعزيز تخاطب به الجانب الإنساني من شخصياتهم".

« قيمة العدالة (Fairness) : ويقصد بها "الطريقة التي يعامل بها المرؤوسون في منظماتهم حيث المعاملة المتساوية للجميع مع اخذ الحسبان للفروق الفردية بينهم".

« قيمة التعلم التنظيمي : " ويقصد بها أن تكون المؤسسة التعليمية المحفزة للإبداع منظمة تعليمية ذات طابع تعليمي ( Learning Organization ) حيث تنمي المعرفة وتستثمر التراكم المعرفي للعاملين في التعامل مع المواقف الجديدة وحل المشكلات بطريقة مغايرة وتحفيز المشاركة المعرفية بين العاملين من خلال وسائل الاتصال المعرفي " . ص ٤٥٤٣

ولذلك خلاصة القول تعرض الدراسة مجموعة من القيم التنظيمية المحفزة للأداء الإداري المبدع في مؤسسات التعليم العام وهي :

« الحرية والاستقلالية : ويقصد بها إتاحة الحرية والاستقلالية للعاملين في المؤسسات التعليمية والتي تحفزهم على المناقشة وتبادل الأفكار والمعلومات والتفويض لبعض المهام والمسئوليات مما يدفعهم إلى الاستمرار وبذل الطاقات والجهود لمزيد من الانجازات والتطور في الأداء الإداري .

« الدعم والتحفيز على الانجاز : والتي تعني مساندة العاملين في المؤسسات التعليمية ومكافأتهم ، بذلك من خلال عقد اللقاءات والاحتفالات التكريمية التي تدفعهم لتطوير أدائهم الوظيفي .

« روح الفريق والعمل الجماعي : الذي يعني بتشجيع جماعة الأفراد الذين يشتركون في عمل واحد مما يساهم بدوره في تبادل المعلومات وسهولة تنسيق الأداء وإنجاز المهام بصورة أكثر نجاحا وتطورا .

« إشاعة روح الود والعلاقات الإنسانية الإيجابية : التي تشجع على التعاون والتعاطف وروح المشاركة والأمانة وتبادل الثقة بين العاملين في المؤسسات التعليمية كمجتمع بشري .

« تكريم الإبداع وتقدير الموظفين : من خلال الالتزام برسالة واستراتيجيه تمثل قوى تدفع مستوى المدرسة للإبداع في خدمة أغراض المدرسة لتصل بالأداء إلى مرحلة التقدم والتطور.

تلک هي القيم والركيزة الأساسية التي تساهم في تطوير الأداء الإداري المبدع في المؤسسات التعليمية من خلال خلق وتطوير بيئة العمل المدرسية وجعلها بيئة تتمتع بالتطوير والتقدم من خلال تبنيها قيم تنظيمية تساهم بدورها في تحقيق ما نصبو إليه في المؤسسات التعليمية .

#### • الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة حيث تمثل الأطر النظرية لما وصل إليه الإنسان من العلوم والمعرفة حيث بلغ أعلى مستويات التقدم والتطور والحضارة في كافة المجالات حيث ظهر هذا التقدم بشكل واسع وملحوظ حيث أصبح الإنسان ما تلوح في ذهنه فكرة ويدرسها حتى يتسارع المهتمون بالدراسة والبحث عنها والبناء عليها لذلك تكمن أهمية استعراض الدراسات السابقة للتأكد من إن الباحث بدأ من حيث انتهت الآخرون وبذلك يطمئن بأن ما يقوم به من جهد علمي سيلقى ثماره باهتمام بالغ وينتائج تسعى في خدمة الآخرين وبإفادتهم علميا لذلك حاولت الدراسة استعراض الدراسات السابقة لتوضيح ما درس في هذا المجال وكذلك توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية ومدى استفادة الدراسة من تلك الدراسات وكذلك توضيح لأهم

المفاهيم الأساسية للدراسة الحالية حيث رتبت الباحثة الدراسات بالأقدم فالأحدث .

### • دراسات تناولت القيم التنظيمية في المؤسسات العامة والمؤسسات التعليمية

ومن أهم الدراسات التي تمكنت الباحثة من الحصول عليها في هذا المجال مايلي :

#### - دراسة مارشال (1992) Marshall بعنوان: " قيم مديري المدارس " "S Value 'School Admintrator "

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية قيم مديري المدارس وأهم المصادر والاتجاهات التي تقود هذه القيم إلى التعامل مع المشكلات في المدرسة ، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري سبعون مدرسة ثانوية وقد قامت الباحثة باختيار مجتمع الدراسة كاملا للعيننة ، مستخدمة أداة قامت بتطويرها لقياس قيم مديري المدارس الثانوية معتمدة على المقاييس الخاصة بالقيم ، والأدب التربوي المتصل بالموضوع .

وأظهرت الدراسة أن قيم الإداري الطموح ومعنوياته تتأثر بدرجة كبيرة بالمحيطين به من مساعدين مباشرين ، والأشياء التي يتعلمونها خلال حياتهم اليومية ، كما دلت النتائج على اختلاف أخلاقيات مدير المدرسة وقيمه حسب الجنس فقيم الذكور تعتمد على الوقوف بحزم في مواجهة المشكلات والقدرة على التحليل وتجنب المعوقات ، ومقدرته على ترك اعتبارات العواطف الشخصية من أجل المحافظة على مصلحة العمل والوصول للنتائج في حين أن قيم النساء وطرقهن في المعرفة واتخاذ القرار يتم رسم خطوطها عن طريق أخلاقيات المشاعر والتعاطف والشعور مع الآخرين ، وأوصت الدراسة على أهمية العدل والمساواة والمواقف المحايدة في حل أي مشكلة والانفتاح على الجميع وسماع وجهات نظرهم قبل الحكم والصدق في التعامل مع الجميع .

#### - دراسة الهيجان (١٩٩٢م) بعنوان : " أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمته سعوديتين : الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك "

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على قيم المديرين في منظمته سعوديتين وهما الهيئة الملكية بالجبيل وينبع وشركة سابك كما تهدف إلى معرفة مدى تأثير هذه القيم في أبعاد الثقافة بمنظمتهم .

واستخدم الباحث الانثروبولوجيا الوصفية والدراسات الميدانية فقد جمع بين الأسلوبين الكمي والكيافي وغالبا ما يشار إليه في بحوث الثقافة التنظيمية ويسمى بالأسلوب المهجن أو الثلاثي، وشملت الدراسة جميع المديرين والمشرفين في الهيئة الملكية بالجبيل وينبع وشركة سابك وعددهم اثنان وستون مديرا ومشرفا .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

◀ تساعد هذه الدراسة على فهم الظاهرة الثقافية للمنظمات السعودية كما تساعد المديرين على إدراك طبيعة القيم التي تؤثر في سير قراراتهم وبالتالي

على عمل المنظمة ، وبالتالي أوصت الدراسة بتوظيف قيم الأفراد ذوي النفوذ كمنحى لدراسة ثقافة المنظمات السعودية وذلك سيؤدي لفهم أفضل لواقع هذه المنظمات وهو أمر يستتبعه إمكان تحسين أساليب القيادة ودراسة دور القادة في تغيير ثقافة المنظمة لتواجه المتغيرات المستقبلية.

- دراسة نجلاء عبدالله ( ٢٠٠٠م ) بعنوان : " القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي "

حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز القطري وعلاقتها مع الأداء الوظيفي والتعرف كذلك على القيم التنظيمية التي يعتنقها المديرين في الجهاز القطري ويولونها اهتمامهم وبيان العلاقة التي تربط القيم بالأداء الوظيفي.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وللوصول للبيانات تم اختيار عينة عشوائية من مديري الإدارات ومساعدتي المديرين ورؤساء الأقسام وشاغلي الوظائف القيادية المختلفة ممن يعملون في الجهاز القطري ويبلغ عددهم ( ٥٩٠ ) موظفاً وتم توزيع ( ٣٤٠ ) استبانته في إحدى عشر جهازاً حكومياً وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

« عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية في الجهاز القطري والأداء الوظيفي للمديرين .

« عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم العلاقات الإنسانية وقيم النظام المفتوح وقيم العمليات الداخلية التي يعتنقها المديرون في الجهاز القطري والأداء الوظيفي .

« وبناء على النتائج السابقة قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات :

« ضرورة السعي الجاد من قبل المنظمات لتعزيز أهمية القيم التنظيمية الإيجابية .

« وضرورة إعادة النظر في الأساليب المعتمدة حالياً في تحفيز ومكافأة العاملين والتركيز على قيمة التماسك والعلاقات بين الأفراد في العمل وذلك من خلال الاهتمام بتطوير فرق عمل فعالة .

- دراسة العمري ( ١٤٢٠هـ / ٢٠٠٠م ) بعنوان " القيم الشخصية التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم "

وتهدف الدراسة على التعرف على القيم الشخصية التنظيمية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة ، والكشف إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري ومديرات مدارس التعليم العام المتوسط والثانوية حول القيم تعزى لمتغيرات الجنس والمرحلة الدراسية والخبرة في مجال التدريس ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام الباحث بدراسة القيم وفق تصنيف (سبرانجر) لها إلى ستة أنماط وهي " القيم النظرية ، الاقتصادية ، والجمالية والاجتماعية ، والسياسية ، والدينية " واستخدم مقياس ( اختبار القيم ) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- « أن أكثر القيم انتشارا . حسب المتوسط . لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة هي " القيم الدينية . تليها القيم الاجتماعية . فالقيم النظرية ثم السياسية والاقتصادية والجمالية" .
- « أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي المديرين والمديرات تعزى لتغير الجنس في أبعاد القيم ما عدا القيم الاجتماعية فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرات .
- « ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي المديرين والمديرات تعزى لتغير المرحلة الدراسية والخبرة في مجال الإدارة المدرسية وذلك في أبعاد القيم الست .

وتوصي الدراسة بان يكون أسس اختيار مديري ومديرات المدارس الاهتمام بالبعد القيمي لديهم دون الاقتصار على النواحي الشكلية والمعرفية ، وينبغي إعطاء أهمية خاصة لموضوع القيم في برامج أعداد وتدريب المديرين والمديرات .

وفي نهاية هذا العرض للدراسات السابقة التي تناولت القيم التنظيمية في المؤسسات العامة والمؤسسات التعليمية يمكن إلقاء الضوء على عدد من الأفكار التي أفادت الدراسة ومن أهمها :

- « أن قيم الإداري المبدع تؤثر بدرجة كبيرة بالمحيطين به وقدرتهم على الإنجاز والابتكار .
- « كشفت العديد من الدراسات على أهمية القيم التنظيمية المحفزة للإبداع وكان من أهمها قيمة التماسك والعلاقات الإنسانية بين الأفراد من خلال الانفتاح على الجميع وسماع وجهات النظر قبل الحكم مع الاهتمام بتطوير فرق عمل فعالة قادر على العمل بإبداع وابتكار مع إتاحة لهم الفرصة من الوقت والمال مع الضمان للاستقرار الوظيفي بالإضافة إلى ذلك الدعم والتحفيز لكل عمل إبداعي .

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في جانب القيم التنظيمية إلا أن الدراسة الحالية تعبر القيم التنظيمية هي التي تحقق الإبداع وتطوير الأداء الإداري لدى مديرات المدارس ، مما أدى إلى الاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة .

- **دراسات تناولت الإبداع الإداري في المؤسسات العامة والمؤسسات التعليمية**  
ومن أهم الدراسات التي تمكنت الباحثة من الحصول عليها في هذا المجال مايلي :

- دراسة برستينر (1993) Burstiner بعنوان : " التدريب على الإبداع " أداة الإدارة لرؤساء إدارات المدارس الثانوية "Creativity Training: Management Tool For High School Department Chairmen"  
وتهدف هذه الدراسة في قياس تأثير ورشة عمل التفكير الإبداعي في حل مشاكل رؤساء الأقسام في المدارس الثانوية الحكومية وتم اختيار رؤساء إدارات أربعة وسبعون مدرسة ثانوية وتم اختبارهم بواسطة استبانته بقائمة المشاكل واختبار توارنس (Torrance Tests) للتفكير الإبداعي وتكونت ورشة العمل

من عشر ساعات كل منهما دامت ساعتين وكurst الأولى والأخيرة للاختبار وكانت المجموعة تتقابل مرة أسبوعيا لمدة ساعتين .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

« أن تأثير المشاركة في ورشة العمل كانت ايجابية بدرجة كبيرة ، وسجل المشاركون درجة أعلى في كم الأفكار المتولدة الكلى وفي مدى أصالة هذه الأفكار ونفعها .

« حصل المشاركون في ورشة العمل بالمقارنة بغير المشاركين على درجات في الطلاقة والمرونة والأصالة لاختبارات توارنس للتفكير الإبداعي .

« ظهر أن التدريب في مهارات حل المشاكل والتفكير الإبداعي يمكن إدارات المدارس الثانوية من أن يحسن قدراتهم في إطار الجوانب الإشرافية لوظيفتهم .

- دراسة يونج (1994) Yong والتي بعنوان: "إدارة الأفراد المبدعين  
"Managing Creative People"

وتهدف هذه الدراسة إلى :

« وعي المديرين بأهمية أن يكونوا قادرين على إدارة الأفراد المبدعين في منظماتهم فالإدارة المناسبة للإبداع عامل حاسم في تطوير المنظمة .

« فهم العملية الإبداعية وتقدير الأفراد المبدعين .

« تشجيع مناخ العمل المبدع .

وقدمت الدراسة عدداً من الخطوات يمكن اتخاذها لتشجيع مناخ العمل الإبداعي تتكون في المرحلة النهائية أفكار تجديدية للمنظمة تستطيع أن تعطى للمنظمة مكانتها في ميدان الأعمال . وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الإرشادات لإدارة علاقات جيدة بين المرؤوس والمشرف وكان من أهمها :

« التغذية الراجعة المستمرة تشجع المرؤوسين على الإبداع .

« إعطاء المرؤوسين هامشاً كبيراً للخطأ فبالنسبة للمرؤوسين المبدعين فهم يجربون ويجددون وخوفهم من الفشل يكبت إبداعهم .

« الموازنة بين الحاجة للحرية وضرورة وجود البيئة فالمرج بينهما يكون الإبداع الملائم لمكان العمل فالحرية ضرورية للتجديد والبيئة شرط أساسي للأعمال الإنتاجية .

- دراسة جالان وكلاينير (1995) Jalan And Kleiner بعنوان: " تطورات  
جديدة في تنمية الإبداع " "New Developments In Developing  
Creativity"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التطورات الجديدة في التنمية الكاملة للإمكانات الإبداعية ، واستخدمت هذه الدراسة مجموعة من التمرينات الموجودة لدى علماء النفس للتخلص من عوائق التنمية الكاملة للإمكانات الإبداعية .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

« وضع علماء النفس اقتراحات عديدة للتغلب على المقاومة الفطرية للبشر التي تعيق تنمية الإبداع .



« إن إنشاء برنامج جائزة الإبداع في المنظمة قديمة لتشجيع الإبداع حيث إن أغلبية المنظمات الأمريكية تقيس الابتكار عن طريق التقييم المرتبط بالمصلحة الذاتية مما يشجع الإبداع في المنظمة ويكون التقييم بمصادقية ودقة أكثر .

« اكتشف أن المخاطرة مهمة للعملية الإبداعية وتطورا جديدا فيها .

وتوصي الدراسة بأنه يجب على المديرين القادة أن يضعوا نصب أعينهم هدفاً لأنفسهم يتمثل في السماح بالإبداع في منظماتهم وعندئذ تزدهر المنظمة .

- دراسة تشارلز. و. بارثر ( 1996 ) Charles W Prather بعنوان : " ما هي الظروف التي تحيط بك لتحفيز الإبداع ؟ " S Your Climate 'How' for Innovaton ?

وتهدف الدراسة إلى معرفة البيئة الأكثر أهمية والأكثر إثارة بالنسبة لدوافع الإبداع ؟

وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية :

« كلما كانت بيئة العمل محفزة ومرضية كان الحماس للإبداع أكثر .

« أن مناخ الإبداع ذو أهمية قصوى وللأسف يفهم بشكل ضئيل ويتم تجاهل الأفكار المرتبط بالإبداع عندما تتحول إلى واقع عملي .

« عندما يرغب القادة في تحسين مناخ ( البيئة المحيطة ) فإنهم يكتفون بالإشارة إليها فقط ولكن أفعالهم وإعمالهم لتحسين المناخ هزيلة .

« حدد الباحث تسع قيم لبيئة العمل المبدعة : " التحدي . الحرية التي يتمتع بها الموظفون في القيام بوظائفهم . وقت التفكير : وهل لدى الموظفين وقت للتفكير في الأشياء بمرونة وإمعان قبل القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليهم .

تدعيم الفكرة : وهل توجد مصادر لتقديم أفكار جديدة . الثقة والصراحة : وهل لدى الموظفين الأمان والثقة ليتحدثوا بما يدور في عقولهم . روح الدعابة والمرح .

الصراعات ولأي درجة يكون بين هؤلاء الموظفين علاقات شخصية . المناقشات والمجادلات ودرجة دخول الموظفين في مناقشات حية بخصوص الموضوعات الحيوية التي تهمهم جميعا . روح المغامرة والمخاطرة .

« اتضحت العلاقة الإيجابية بين مناخ العمل المشجع للإبداع والنجاح في العمل .

وتوصى الدراسة بأنه يجب على كل مؤسسة الاهتمام بالتقييم التنظيمية المحفزة لبيئة عمل المبدعة .

« دراسة حجلان ( ١٤١٧هـ ) بعنوان : " أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة "

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع هذا المناخ وتحليل أبعاده وتفاعلاته المختلفة وأثر ذلك على إبداع الموظفين بها ، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وللوصول للبيانات صممت استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة وتم اختبار ( ٣٠٠ ) موظف عشوائيا من الموظفين التنفيذيين في بعض المنظمات الحكومية بجدة .

- وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :
- « وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والإبداع وأن المناخ التنظيمي بعناصره المختلفة يؤثر على الإبداع .
  - « يتميز المناخ التنظيمي بجدة روح المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين وأن الموظفين يتمتعون بقدر كاف من السلطة في المناقشة وإبداء الرأي ولكن في اتخاذ القرار لا بد من الرجوع للرئيس .
  - « من أهم سلبيات هذا المناخ الالتزام الحريفي باللوائح والتعليمات وارتفاع مستوى الإشراف والمراقبة كما أن المخاطرة في العمل غير مرغوبة حيث تأجيل القرارات بدلا من المخاطرة وارتكاب الخطأ ، وأوصت الدراسة بالقيام بدراسات مستمرة للمناخ التنظيمي لإدخال التحسينات اللازمة لإجراء التطوير التنظيمي والاستثمار بالإبداعات الممكنة وتوفير نظام متكامل من الحوافز المادية والمعنوية والحد قدر الإمكان من استخدام أسلوب العقاب.

- دراسة الينسار وفاتيما وفاريا (1997) Alencar & Fatima & Faria  
بعنوان: "سمات البيئة التنظيمية التي تحفز وتمنع الإبداع"  
Characteristics Of an Organizational Environment Which Stimulate and Inhibit Creativity"

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة سمات بيئة العمل التي تشجع وتعرقل الإبداع والكشف عن العوامل الموجودة في بيئة العمل التي تسهم في تشجيع وعرقلة الإبداع.

وطبقت هذه الدراسة على أفراد يعملون في منظمات عامة وخاصة في البرازيل وتمت مقابلتهم وإطلاعهم على أهداف الدراسة ومفاهيم الإبداع والتجديد وبيئة العمل حتى توضح لهم المفاهيم ولا يحدث سوء الفهم لمفهوم الإبداع والتجديد حيث وجهت لهم الأسئلة وجاءت نتائج الدراسة في ضوء إجابة عينة الدراسة على ما يلي :

- « وجد أن محفزات الإبداع هي التحديات ، مساندة الزملاء ، والحرية والاستقلالية، مساندة المنظمة ، الرواتب ، المكافآت ، والموارد المادية والتكنولوجية، والتدريب .
- « ووجد أن معوقات الإبداع هو الرئيس غير الواعي للأفكار المستجدة كذلك نقص الأدوات والموارد المادية ونقص التدريب ، وثقافة المنظمة التي تتسم بعدم القابلية للأفكار الجديدة ، وبيئة المنظمة الجامدة ، وسمات المهام المتكررة ، والضغط الشديد للوقت.

- دراسة اليزيث ماكفازين (1998) Elshpeth Macfazean  
بحض التفكير الإبداعي داخل المنظمات "Enhancing Creative Thinking Within Organizations".

- وتهدف هذه الدراسة إلى :
- « معرفة كيف يستطيع المديرون أن يحسنوا المناخ الإبداعي في منظماتهم .
  - « تعريف الإدارة العليا كيفية تشجيع الإبداع من خلال توسيع الثقافة التنظيمية بحيث يتعلم الموظفون كيف يفكرون بطرق أكثر إبداعية .

« عرض عدد من التكتيكات لحل المشاكل بطرق إبداعية مختلفة يمكن فيها استخدام عدة أنواع من المجموعات .

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

« إن تكتيكات حل المشاكل بطرق إبداعية يساعد على هيكلة علمية للمجموعة بحيث يمكن توليد الأفكار المبتكرة وتطويرها .

« إن استخدام حل المشاكل بطرق إبداعية بواسطة المجموعات سيكون فعالا إذا كان لدى المنظمة ثقافة إبداعية .

« يجب أن تشجع الإدارة العليا على توفير مناخ من التفوق وتسمح للأشخاص أن يقضوا بعض الوقت للعمل على أفكارهم الخاصة ، ويتصوروا المستقبل لكي يدعموا الأفكار الإبداعية ويولدون أفكار جديدة وقوية ومبتكرة .

- دراسة عسيري ( ١٤١٩هـ ) بعنوان : " مدى توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية للبنين والبنات بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصممت استبانة لذلك وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية للبنين والبنات داخل مدينة الطائف البالغ عددهم ( ١٢٣٠ ) معلما ومعلمة يعملون في اثنان وثلاثون مدرسة .

وتوصل الباحث إلى عدة نتائج لدراسته من أهمها :

« إن درجة توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى المديرين والمديرات بالمدارس الثانوية بنسبة ( ٦٤.٢٥ % ) من درجة الإبداع .

« إن أكثر سمات الإبداع الإداري توفرا هي الحماس والثقة بالنفس والمخاطرة والتحليل والتوازن والمرونة .

وقد أوصى الباحث في ختام بحثه بأهمية عقد دورات تدريبية للمديرين والمديرات في مجال الإبداع الإداري باعتباره ضرورة تملئها أحداث العصر واستخدام اختبارات ومقاييس للإبداع الإداري عند اختيار المديرين والمديرات كذلك إدراج مادة الإبداع الإداري ضمن برامج أقسام الإدارة والدورات التدريبية المقامة في الجامعات السعودية وكليات المعلمين .

- دراسة سناء فقيه ( ١٤٢٠هـ ) بعنوان : " تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية " .

حيث استهدفت الدراسة تحليل واقع برامج التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بمنطقة مكة المكرمة التعليمية وتحديد أساليب الإبداع الإداري التي من شأنها تحقيق التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية بالتعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراسة العلاقة بين أساليب تنمية الإبداع الإداري والتنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية .

- وكانت من أبرز نتائج الدراسة :
- ◀ ضرورة إدخال أساليب الإبداع في تنمية الإدارة حتى تستطيع المؤسسات الإدارية مواكبة التغيرات الهائلة والحادثة حولها .
  - ◀ تدريب القيادات التربوية النسائية على الإبداع الإداري يحقق تنمية إدارية لهن في مجالات متعددة تبعا لنوع الأسلوب الذي يتم التدريب عليه .
  - ◀ وأوصت الدراسة بما يلي :
  - ◀ يجب اتصال واضعي البرامج التدريبية بالمجتمع بصورة مستمرة وبالتغيرات الحادثة حتى يتم التصميم الدائم للبرامج وفقا للمستجدات المتغيرة .
  - ◀ أهمية تطوير مهارات المدربين في المراكز التدريبية بما يمكنهم من التدريب بكفاءة على الأساليب والبرامج الإبداعية .

- دراسة تريزا امابيل ( 2000 ) Teresa Amabile والتي بعنوان : " خصائص ومواصفات بيئة العمل المحفزة على الإبداع " "Characteristics of Work Environments That Foster Creativity"

هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص ومواصفات بيئة العمل المحفزة للإبداع ، ولتحقيق الهدف استخدمت الباحثة في منهجيتها المقابلة حيث التقت مع مجموعة من الموظفين الذين يعملون في مهن مختلفة من ( علماء أبحاث موظفين بنوك ، موظفين بالسكك الحديدية ) حيث توصلت الباحثة من خلال استفتاء عينة الدراسة إلى وضع قائمة بأهم الخصائص والمواصفات المرتبة بحسب أهميتها في تحفيز البيئة الإبداعية ، حيث كانت :

- ◀ الحرية في إنجاز المهام الموكلة وتوفير المدير الجيد الذي يتمتع بمهارات التواصل وحماية فريق العمل من التشتتات والتدخلات وكذلك تحديد المهام الموكلة للأشخاص حسب مهاراتهم وقدراتهم واهتمامهم وكذلك تحديد الاتجاه الواضح للعمل بدون وجود إدارة مصغرة .
- ◀ القدرة على التعامل مع الموارد والمصادر والتسهيلات والمعلومات والأشخاص .
- ◀ التشجيع والحماس للأفكار الجديدة وخلق جو للعمل بدون تهديد .
- ◀ الخصائص والمواصفات المؤسسية مثل آلية العمل الرسمي ، وتقدير الأفكار الحديثة ، والمناخ المشجع على التعاون بين مستويات وقطاعات وأقسام عديدة بنفس المؤسسة حيث إن هذا المناخ يقدر الابتكار ويكون الفضل فيه ليس كارثة وليس مشكلة .
- ◀ التعرف على العمل الإبداعي والاعتراف بما يسمى التغذية الراجعة ونظام الحوافز وإتاحة الفرصة للوقت الكافي للتفكير الإبداعي .
- ◀ التحدي والإحساس بوجود عمل شيق ومهم المطلوب القيام به .
- ◀ الضغوط الناشئة من المنافسة مع الوحدات الأخرى والرغبة في عمل شئ مهم .

- دراسة شيرمان وجونسون ( 2002 ) Sharman & Johnson والتي بعنوان " المناخ الإبداعي لمجموعات العمل داخل المنظمة " " On The Creative Climate Of A Work Group In Organization "

تهدف الدراسة إلى إيجاد طريقة لكل المديرين للعمل لابتكار مناخ إبداعي داخل المنظمة حيث إيجاد القدرة الحالية للمنظمة على الإبداع وكيفية تطوير

مناخ إبداعي داخل المجموعات ، وكننتيجة لذلك قام الباحث بوضع استبيان متعدد الاختبارات يتكون من الأبعاد العشرة المهمة للمناخ الإبداعي " التحدي . الحرية . مساندة الأفكار . الثقة . الديناميكية . الهزل . المناقشات . النزاعات . المخاطرة . وقت الفكر " ومكونة من خمسين بندا ويقيس تغيرات المناخ المرتبطة بالإبداع والابتكار وإدراك الأشخاص لمنظمتهم المبدعة حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- « إن الذي يحتاجه المديرون للعمل بشكل مختلف هي " سرعة الاستجابة . الاختيار . التقدم السريع . التعلم المستمر لمجموعة تساعدهم . كفاءة مميزة . "
- « ووجدت الدراسة أن التحديات التي ستواجه الإدارة في الألفية القادمة : " كيفية تحفيز وإثارة الإبداع والتغيير المستمر – كيفية تبني طرق إبداع جذرية للتنظيم والإدارة – كيفية جذب المبدعين والحفاظ عليهم " .
- « ولا يمكن لنظام تناول فكرة إبداعية وأن يطبقها بنجاح بدون مساندة مناخ إبداعي يعتمد على الأبعاد العشرة المهمة للمناخ الإبداعي .
- « وتوصلت الدراسة إلى تجربة ابتكار جديدة تستخدم كتقنية مع المجموعات لاستثارة المناخ الإبداعي وورشة عمل لحل المشكلات تعمل على ترسيخ العلاقة بين المجموعات والمشاركة في حل المشكلات .
- « وتوصلت الدراسة كذلك أن المنظمات التي تكافح والتي تقدر قيمة التغيير والقدرة على حل المشكلات وتطوير مناخ أكثر إبداعا في العمل استطاعت الوصول إلى النجاح والتميز.

- دراسة دركر (2003) Drucker بعنوان: " خلق الثقافة التنظيمية المحفزة للإبداع والابتكار " **Creating Organizational Culture for Innovation** وتهدف هذه الدراسة إلى إثارة ثقافة تنظيمية محفزة للابتكار والإبداع . وخلصت الدراسة إلى ما يثير الثقافة التنظيمية المحفزة للابتكار والإبداع من خلال :

- « النظر للابتكار والإبداع على أنه جهد مقصود واعى يسير وفق خطوات محددة و من اجل أن نبدع لابد من توفر البيئة الخصبة المحفزة للإبداع حيث أن القليل من أماكن العمل التي تشجع الإبداع حيث أن معظم المؤسسات تحافظ على الوضع الراهن بهدف الاستقرار .
- « تركيز الإبداع على العمل والإصرار والتأني والمثابرة حتى تتحقق العبقرية فبدونها لن يكون هناك إبداع .
- « على المديرين والقادة القيام بتوفير بيئة عمل تساعد على النهوض بالإبداع من خلال استشعار العاملين بالاندماج في بيئة عمل تلبى اهتمامهم الأساسية وتحدث التوافق بين الوظائف وقيم العاملين مما يدفعهم للإبداع
- « هناك عنصران ضروريان من أجل إثراء الإبداع وهي الخبرة وما لديه الفرد من المعرفة التقنية والفنية والإجرائية الفكرية – ومهارات التفكير الإبداعي بحيث يكون قادرا على استخدام مهاراتهم التفكيرية الإبداعية بأساليب خيالية .
- « ظهر بان القيم التنظيمية المحفزة للإبداع والتي يجب أن تتبناها الإدارة هي " التحدي و الحرية و المصادر والموارد حيث إن الوقت والمال يدعم الإبداع -

سمات وصفات مجموعة العمل وعلى الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر مما يكسب الأفراد رؤى جديدة وتفكيراً إبداعياً . التشجيع التوجيهي والإشرافي والدعم المنظمي أي الدعم التي تقدمها المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافئها وقبول الخطأ ، وهذه دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية" .

« على الشخص الذي يقيم الإبداع ويريد ظهور قدراته الإبداعية أن يتميز بالإيمان والثقة في قدراته الإبداعية . والملاحظة الدقيقة وغياب الحكم . واختراق الأسئلة .

- دراسة منال الحميدي ، (١٤٢٥ هـ) والتي بعنوان : " مهارات الإبداع الإداري - اللازمة لقائد التغيير : ومدى توفرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المشرفين والمشرفات التربويات في مدينة الطائف " .

وتهدف الدراسة إلى التعرف على المهارات الإبداعية اللازمة لقائد التغيير ومدى توفرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم ، والتعرف على أهمية الطرق والأساليب المستخدمة لتنمية المهارات الإبداعية اللازمة لقائد التغيير، ولتحقيق الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وصممت استبانته لذلك حيث شملت جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية داخل مدينة الطائف .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

« أكثر مهارات الإبداع توفرًا بدرجة عالية هي : التفاصيل ، والطلاقة والحساسية للمشكلات ، المرونة ، في حين حصلت مهارة الأصالة والاحتفاظ بالاتجاه على درجة متوسطة من حيث توفرها .

« يرى المشرفون التربويون والمشرفات أهمية توفر مهارات الإبداع لدى مديري ومديرات المدارس بدرجة عالية ، لكي يمارسوا دورهم في إدارة التغيير .

وتوصي الدراسة :

« بعقد دورات تدريبية لمديرات المدارس في مجال الإبداع الإداري بشكل دوري ليتمكن المديرون والمديرات بالاطلاع على كل ما هو جديد ، وترشيح المتميزين لاستكمال دراستهم العليا للاستفادة من خبرتهم في المجال التعليمي .

« تهيئة المناخ التنظيمي الصحي الذي يشجع مديري ومديرات المدارس على التجديد والإبداع والابتكار .

« مكافأة المديرين المبدعين بحوافز مادية ومعنوية على انجازاتهم الإبداعية مما يشكل حافزاً لبقية مديري ومديرات المدارس ليحذو حذوهم .

- دراسة العنزي (١٤٢٥هـ) بعنوان : " الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري : دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض "

وتهدف هذا الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية ، ولتحقيق الهدف صمم الباحث استبانته تتكون من ثلاثة أجزاء ، جزء يتعلق بالثقافة التنظيمية وقد استعان

الباحث بمقياس فرنسيس ودكوك الذي ترجمه الهيجان للغة العربية ( ١٤١٦هـ ) ، أما الجزء الثاني فمخصص لقياس عناصر الإبداع الإداري والذي صممه الحقباني ( ١٤١٨ هـ ) واستعان به الباحث بعد إجراء بعض التعديلات عليه والجزء الثالث مخصص للمعلومات الأولية ، وقد بلغت عينة الدراسة ( ٤٥٤ ) مفردة . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- « توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة، وكذلك توفر عناصر الإبداع الإداري بشكل متوسط ما عدا الخروج عن المألوف .
- « هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري .
- « أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية والتي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي (الكفاءة، فرق العمل) .

وفي نهاية هذا العرض للدراسات السابقة التي تناولت الإبداع الإداري في المؤسسات العامة والمؤسسات التعليمية يمكن إلقاء الضوء على عدد من الأفكار التي أفادت الدراسة ومن أهمها :

- « قدمت العديد من الدراسات أهمية توفير وتشجيع مناخ للعمل الإبداعي من خلال إعطاء المرؤوسين في المؤسسات العامة والمؤسسات التعليمية هامشا كبيرا للحرية في العمل وإتاحة الفرصة للعمل الجماعي وبالتالي السماح للإبداع لينمو ويتطور في المؤسسات التعليمية .
- « أثبتت بعض الدراسات بأن مناخ الإبداع يتكون من التحدي والحرية ووقت التفكير وتدعيم الفكرة مع توفير روح الدعاية والمرح والعلاقات الشخصية والمناقشات والمجادلات وروح المغامرة والمشاركة والمرونة كل ذلك يوفر مناخ مشجع للإبداع .
- « تعريف الإدارة بكيفية تحفيز وتشجيع الإبداع من خلال تشكيل قيم تنظيمية بحيث يتعلم الموظفون كيف يفكرون بطرق أكثر إبداعية .
- « ذكرت بعض الدراسات أن من محفزات الإبداع هي "التحديات ومساندة الزملاء والحرية والاستقلالية ومساندة المنظمة والرواتب والمكافأة و الموارد المادية والتكنولوجيا والتدريب" كل ذلك يعتبر محفز للقيم الإبداعية في المؤسسات التعليمية .
- « ركزت أكثر الدراسات على ضرورة عقد دورات تدريبية للمديرين والمديرات في مجال الإبداع الإداري لما تمليه عليهم إحداث العصر ولما يقع على عاتقهم تطوير قيم المنظمة .
- « تبني الإدارة التعليمية القيم التنظيمية التي تدفع للإبداع من الحرية والدعم وتوفير جماعة عمل تتسم بصفات ومميزات شخصية مختلفة تسمح بتبادل الآراء والخبرات في جو من العلاقات الإنسانية الايجابية .
- « العلاقة الايجابية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري .

وبالتالي تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في جانب ممارسات الإبداع الإداري الذي لها دور كبير في إيجاد قيم إبداعية للمؤسسات التعليمية

التي تسعى للنمو والتطور، وتختلف الدراسة الحالية في أنها تعتبر ممارسات القيم الإبداعية مدخلا لتطوير الأداء الإداري لمديرات مدارس التعليم الثانوي .

#### • منهج وإجراءات الدراسة

تناول هذا الفصل الحديث عن منهج الدراسة وإجراءاتها والتي تمثلت في بيان مجتمع وعينة الدراسة وأداة جميع المعلومات وكيفية بنائها وإجراءات الصدق والثبات والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل المعلومات التي قامت بتنفيذها الباحثة من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وذلك على النحو التالي :

#### • منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي للتعرف على القيم التنظيمية المحفزة على الإبداع الإداري لدي مديرات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة ، وقامت الباحثة باختيار المنهج الوصفي لأنه يتيح دراسة الظاهرة موضوع البحث كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا يعبر عنها تعبير كيفيا وتعبيرا كميا ، معتمدا في الإطار النظري وأدبيات الدراسة على التعبير الكيفي و التعبير الكمي في إعطاء وصف رقمي للقيم التنظيمية التي تحفز على الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية من خلال الكشف عن درجة استجابات موافقة عينة الدراسة الميدانية حول الممارسات التي يمكن أن تحقق القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري وكذلك التعرف على الفروقات ذات الدلالة الإحصائية .

#### • مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات ومعلمات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة دون قراها وهجرها والتابعة لوزارة التربية والتعليم - شؤون تعليم البنات ( الإدارة العامة لتعليم البنات ) باستثناء مدارس تحفيظ القرآن الكريم ومراكز التدريب المهني لاختلاف نظامها، وقد بلغ عدد مديرات ومعلمات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي ( ١٤٥٩ ) بينما بلغ عدد مديرات ومعلمات مدارس التعليم الثانوي العام الأهلي ( ١١٠ ) مع اختلاف مؤهلاتهن العلمية وسنوات الخدمة ( الخبرة ) والدورات التدريبية الحاصلات عليها .

#### • عينة الدراسة :

ارتأت الباحثة أن تطرح البحث ميدانيا لعدد من الأفراد المعنيين بموضوع الدراسة وهم منسوبات التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي ( مديرات ومعلمات ) ، وذلك لتدعيم هذا البحث بأكثر من وجهة نظر، وتحقيقا لمعرفة الممارسات التي يمكن أن تحقق القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري. وقامت الباحثة باختيار العينة الطبقية العشوائية ، وبناء على ذلك تم اختيار العينة بطريقة المعاينة الطبقية العشوائية وذلك وفقا للخطوات التالية:

« تحديد حجم المجتمع الكلي ويساوي ( ١٥٦٩ )

« تحديد حجم المجتمع في المدارس الحكومية وهو (١٤٥٩)

« تحديد حجم المجتمع في المدارس الأهلية وهو (١١٠)



- ◀◀ تحديد حجم العينة المختارة من المجتمع وبنسبة (٣٠٪) أي تساوي (٥١٧)
- ◀◀ تحديد حجم العينة المطلوبة من المدارس الحكومية وتساوي (٤٣٧)
- ◀◀ تحديد حجم العينة المطلوبة من المدارس الأهلية وتساوي (٨٠)

طبقا لما يذكره أبو عمة (١٩٩٥ م) أنه في حالة العينات العشوائية الطبقيّة يمكن زيادة عدد أفراد إحدى الطبقات حتى تكون كمية المعلومات المأخوذة منها كافية" وبالتالي يمكن أخذ (٨٠) فردا من الأهلي . وقامت الباحثة بعملية توزيع الاستبيانات في بداية الفصل الدراسي الثاني من عام ١٤٢٦هـ - ١٤٢٧هـ وقد تم توزيع (٥١٧) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة في كل من المدارس الحكومية، و المدارس الأهلية. وباستمرار عملية المتابعة تم الحصول على العدد المناسب من الاستبيانات . والجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة بالتفصيل وعدد العائد منها والنسبة المئوية الكلية .

جدول رقم (١): يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة والعائد منها

النسبة	العائد منها	عدد الاستبيانات الموزعة	الجهة
٨٢,٨٣٪	٣٦٢	٤٣٧	المدارس الحكومية
٩٧,٥٠٪	٧٨	٨٠	المدارس الأهلية
٨٥,١١٪	٤٤٠	٥١٧	المجموع

ويتضح من الجدول رقم (١) أن عدد الاستبيانات التي تم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة قد بلغت (٥١٧) استبانة وبلغ مجموع العائد منها (٤٤٠) استبانة أي ما نسبته (٨٥,١١٪)، كانت للمدارس الحكومية (٨٢,٨٣٪)، (٩٧,٥٠٪) كانت للمدارس الأهلية. أي أن نسبة العائد الكلي تساوي (٨٥,١١٪).

#### • توصيف عينة الدراسة :

اشتملت أداة جمع المعلومات على بيانات أولية خاصة بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة، وتم استخدام الإحصاء الوصفي والذي تمثل في التكرارات (ك) والنسب المئوية (٪) لوصف عينة الدراسة وذلك على النحو التالي :

#### أولاً . : وصف عينة الدراسة من حيث نوع العمل

جدول رقم (٢): يوضح وصف عينة الدراسة من حيث نوع العمل

نوع العمل	ك	٪
مديرة	49	11.1
معلمة	391	88.9
المجموع	440	100.0

تشير بيانات الجدول رقم (٢) أن هناك (٤٩) من المديرات ويمثلون (١١,١٪) من أفراد عينة الدراسة، في حين أن المعلمات كانوا (٣٩١) ويمثلون (٨٨,٩٪) من أفراد عينة الدراسة.

### ثانياً : وصف عينة الدراسة من حيث نوع المدرسة

جدول رقم (٣): يوضح وصف عينة الدراسة من حيث نوع المدرسة

نوع المدرسة	ك	%
حكومي	362	82.3
أهلي	78	17.7
المجموع	440	100.0

توضح بيانات الجدول رقم (٣) أن نسبة المدارس الحكومية في عينة الدراسة بلغت (٨٢,٣%)، بينما كانت نسبة المدارس الأهلية في عينة الدراسة (١٧,٧%).

### ثالثاً : وصف عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي

جدول رقم (٤): يوضح وصف عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ك	%
دبلوم + ماجستير	33	7.5
بكالوريوس	407	92.5
المجموع	440	100.0

### رابعاً : وصف عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة

جدول رقم (٥): يوضح وصف عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	ك	%
أقل من ٥ سنوات	92	20.9
من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	120	27.3
من ١٠ - أقل من ١٥ سنة	114	25.9
من ١٥ سنة فأكثر	114	25.9
المجموع	440	100.0

يتضح من جدول رقم (٥) : أن نسبة الأفراد التي كانت سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) وصلت إلى (٢٠,٩%)، في حين أن نسبة الأفراد التي تراوحت نسبة خبرتهم (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) كانت (٢٧,٣%)، وأن عدد الأفراد التي كانت خبرتهم تتراوح (من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة) كانت (٢٥,٩%) وكانت نسبة الأفراد الذين سنوات خبرتهم (من ١٥ سنة فأكثر) (٢٥,٩%).

### سادساً : وصف عينة الدراسة من حيث عدد الدورات التدريبية

جدول رقم (٦) : يوضح وصف عينة الدراسة من حيث عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	ك	%
لا يوجد	148	33.6
دورة واحدة	133	30.2
دورتان	61	13.9
ثلاث دورات	55	12.5
أكثر من ثلاث دورات	43	9.8
المجموع	440	100

تشير نتائج جدول رقم (٦) : أن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين ليس لديهم دورات هي (٣٣,٦%)، ونسبة أفراد عينة الدراسة الذين لديهم دورة واحدة هي (٣٠,٢%)، ونسبة أفراد عينة الدراسة الذين لديهم دورتان هي (١٣,٩%)، ونسبة أفراد عينة الدراسة الذين لديهم ثلاث دورات هي (١٢,٥%)، ونسبة أفراد عينة الدراسة الذين لديهم أكثر من ثلاث دورات هي (٩,٨%).

### • أداة الدراسة :

استخدمت الباحثة الاستبانة كوسيلة أساسية لجمع البيانات والمعلومات وذلك لملاءمتها للدراسة .

### • بناء الاستبانة :

قامت الباحثة وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة بصياغة الاستبانة في صورتها الأولية وتم عرضها على مجموعه من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة وذلك لتحكيمها وإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة وذلك من حيث مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه ، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقترح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرويه مناسباً ، وبعد استعادة النسخ المحكمة تم تعديل بعض فقرات الاستبانة في ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم وحذف أو إضافة بعض الفقرات أو إعادة ترتيب بعضها ، وقد روعي عند صياغتها قياسها لما وضعت له .

### • الاستبانة في صورتها النهائية

احتوت الاستبانة على جزأين أساسيين هما :

- ◀ الجزء الأول: عبارة عن معلومات أولية عن عينة الدراسة من حيث نوع العمل . نوع المدرسة . المؤهل العلمي . وسنوات الخبرة في مجال التعليم والدورات التدريبية، وقد صممت الإجابة عليها بطريقة الاختيار من متعدد .
- ◀ الجزء الثاني : ويشمل مجموعة من الممارسات التي يمكن تحقيقها ومدونة في خمس وثلاثين عبارة وزعت على خمسة أبعاد ( قيم تنظيمية محفزة للإبداع الإداري) وهي كالتالي :

✓ البعد الأول : الحرية والاستقلالية في الأداء سبع عبارات وتأخذ العبارات من ٧.١ .

✓ البعد الثاني: الدعم والتحفيز على الإنجاز سبع عبارات وتأخذ العبارات من ١٤.٨ .

✓ البعد الثالث: روح الفريق والعمل الجماعي سبع عبارات وتأخذ العبارات من ٢١.١٥ .

✓ البعد الرابع: إشاعة روح الود والعلاقات الإنسانية الإيجابية سبع عبارات وتأخذ العبارات من ٢٨.٢٢ .

✓ البعد الخامس: تكريم الإبداع وتقدير الموظفين سبع عبارات وتأخذ العبارات من ٣٥.٢٩ .

استخدمت الباحثة مقياس ليكترت Likert الخماسي لتحديد درجة الاستجابة بحيث يعطى الدرجة خمسة للاستجابة موافق جداً ، والدرجة أربعة للاستجابة موافق ، والدرجة ثلاثة للاستجابة موافق إلى حد ما ، والدرجة اثنان للاستجابة غير موافق ، والدرجة واحد للاستجابة غير موافق جداً. وعلى

ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الاستجابات للممارسات التي يمكن أن تحقق القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري .

◀◀ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (١) درجة إلى (١.٨٠) درجة تكون درجة الاستجابة غير موافق جدا .

◀◀ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (١.٨١) درجة إلى (٢.٦٠) درجة تكون درجة الاستجابة غير موافق .

◀◀ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٢.٦١) درجة إلى (٣.٤٠) درجة تكون درجة الاستجابة موافق إلى حد ما .

◀◀ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٣.٤١) درجة إلى (٤.٢٠) درجة تكون درجة الاستجابة موافق .

◀◀ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٤.٢١) درجة إلى (٥) درجة تكون درجة الاستجابة موافق جدا .

#### • ضبط أداة الدراسة

لضبط أداة الدراسة قامت الباحثة بعمل الصدق والثبات اللازم لتحقيق صلاحيتها للقياس ويتضح ذلك فيما يلي :

**الصدق : ( Validity )** يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس ما أعدت من أجل قياسه فعلا ، أي تقيس الشيء الذي أعدت لقياسه ، ولا تقيس شيئا آخر مختلفا عنه ، ولكي يتم التأكد من أن أداة الدراسة وضعت فعلا لتقيس أهداف الدراسة وحتى يتم التحقق من صلاحية العبارات التي تم احتوائها من حيث أسلوب الصياغة ، الشمولية ، الوضوح ، تم التأكد من الصدق عن طريق:

#### • الصدق الظاهري (Face Validity)

وهو صدق المحكمين حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين ، عددهم تسعة وعشرون محكما من المختصين في مجال التخصص وخارجه ، وقد أعتبرت نسبة (٨٠٪) من آراء المحكمين معيارا للحكم على صلاحية العبارة . وقد تم أخذ جميع ملاحظات المحكمين في الاعتبار ، وعلى ذلك أصبح الاستبيان يتمتع بالصدق الظاهري أو ما يطلق عليه صدق المحكمين

#### • الثبات (Reliability)

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتائج تقريبا إذا ما طبقت أكثر من مرة تحت ظروف متماثلة . وللتأكد من ثبات الاستبانة، تم استخدام الطرق التالية:

#### ١- حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Alpha)

من جدول رقم (٧) وجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل تساوي (٠,٩٤) وهذه القيمة مرتفعة وتشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والثوق بها، كذلك كانت جميع قيم ألفا كرونباخ للمحاور مرتفعة وتراوحت من (٠,٨٧) إلى (٠,٩٣).

جدول رقم (٧): معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

البعد	قيمة ألفا كرونباخ
الأول	0.91
الثاني	0.87
الثالث	0.92
الرابع	0.88
الخامس	0.93
الدرجة الكلية	0.94

٢- حساب الثبات بطريقة الإتساق الداخلي

وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين :

- ◀◀ درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه.
- ◀◀ درجة كل محور والدرجة الكلية.
- ◀◀ درجات المحاور وبعضها البعض .

وتم عرض النتائج في الجدول رقم (٨) والجدول رقم (٩) ، ويتضح من نتائج الجدولين أن جميع القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) مما يشير إلى تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات.

• معالجة وتحليل البيانات إحصائياً :

للإجابة على أسئلة الدراسة وعطفا على الأهداف التي تسعى لتحقيقها قامت الباحثة بتفريغ البيانات التي تحصلت عليها بواسطة أداة الدراسة ، ومن ثم معالجتها إحصائياً من خلال برنامج الـ (SPSS) وقد استخدمت لذلك الأساليب الإحصائية التالية :-

- ◀◀ التكرارات (ك) والنسب المئوية (%) لوصف عينة الدراسة وتوزيعها وفقاً لمتغيرات الدراسة .
- ◀◀ المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean) لحساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (البعد).
- ◀◀ واختبار (ت) T- Test في حالة وجود مجموعتين في المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.
- ◀◀ وتحليل التباين الأحادي (A one way Analysis of Variance) في حالة وجود أكثر من مجموعتين في المتغيرات المستقلة، واختبارات أخرى مثل اختبار شيفيه (Scheffe Test) الذي يظهر الدلالة الإحصائية لأي مجموعة من المجموعات.
- ◀◀ ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، لحساب الإتساق الداخلي .
- ◀◀ معامل ألفا كرونباخ : للتعرف على ثبات أداة الدراسة .

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

بأن استجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات المقترحة للقيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري كانت عالية جداً.

جدول رقم ( ٨ ) : يوضح حساب الصدق بطريقة الاتساق الداخلي (معامل الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه ، وبين كل عبارة والدرجة الكلية)

الدرجة الكلية	البعد الخامس	البعد الرابع	البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الأول	العبارة	البعد
0.917					0.821	1	الأول
0.924					0.985	2	
0.905					0.786	3	
0.869					0.817	4	
0.8					0.769	5	
0.827					0.865	6	
0.82					0.801	7	
0.813				0.843		8	الثاني
0.842				0.797		9	
0.858				0.835		10	
0.851				0.831		11	
0.659				0.703		12	
0.836				0.782		13	
0.84				0.733		14	
0.641			0.873			15	الثالث
0.813			0.704			16	
0.814			0.629			17	
0.812			0.662			18	
0.795			0.707			19	
0.825			0.774			20	
0.816			0.701			21	
0.816		733				22	الرابع
0.76		0.721				23	
0.777		0.799				24	
0.797		0.797				25	
0.819		0.747				26	
0.78		0.847				27	
0.774		0.873				28	
0.778	0.832					29	الخامس
0.845	0.749					30	
0.865	0.838					31	
0.773	0.818					32	
0.834	0.703					33	
0.887	0.854					34	
0.803	0.782					35	
جميع القيم بالجدول ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١							

جدول رقم (٩): يوضح حساب الصدق للعينة بطريقة الاتساق الداخلي  
(معامل الارتباط بين الأبعاد وبعضها ، وبين كل بعد والدرجة الكلية)

الدرجة الكلية	الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	البعد
0.93	0.84	0.91	0.88	0.89	1	الأول
0.89	0.85	0.79	0.84	1		الثاني
0.81	0.92	0.79	1			الثالث
0.87	0.83	1				الرابع
0.91	1					الخامس
1						الدرجة الكلية

جميع القيم بالجدول ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠١

### • نتائج البعد الأول (الحرية والاستقلالية في الأداء)

توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات التي يمكن أن تحقق الحرية والاستقلالية في الأداء تتسم بالموافقة بدرجة عالية جدا حيث يبلغ قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٤.٥٠) وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة استجابات عينة الدراسة، وبالتالي فإن ترتيب ممارسات البعد الأول (الحرية واستقلالية في الأداء) جاء وفق الترتيب التالي:

- « تبسيط إجراءات العمل والبعد عن الروتين . بلغ متوسطها الحسابي (٤.٦٧) .
- « تبني أسلوب الإقناع والتواصل المفتوح في أداء العمل . بلغ متوسطها الحسابي (٤.٦٥) .
- « تشجيع منسوبات المدرسة للتعبير عن أفكارهن ومقترحاتهن بحرية . تشجيع إبداء وجهات النظر المختلفة للوصول إلى قرار جماعي . بلغ متوسطهما الحسابي (٤.٦٤) .
- « إتاحة الفرصة للإبداع الذاتي لدى منسوبات المدرسة - بلغ متوسطهما الحسابي (٤.٥٥) .
- « تفويض الصلاحيات المناسبة لمنسوبات المدرسة . بلغ متوسطها الحسابي (٤.٣١) .
- « إسناد مهام جديدة لمنسوبات المدرسة مما يعطي مجالاً للمناقشة تسهم في تطوير الأداء . بلغ متوسطها الحسابي (٤.٠٥) .

### • نتائج البعد الثاني : (الدعم والتحفيز على الإنجاز)

- توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات التي يمكن أن تحقق الدعم والتحفيز على الإنجاز تتسم بالموافقة بدرجة عالية جدا حيث يبلغ قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٤.٥٣) وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة استجابات عينة الدراسة ، وبالتالي فإن ترتيب ممارسات البعد الثاني (الدعم والتحفيز على الإنجاز) جاء وفق الترتيب التالي :
- « حصول منسوبات المدرسة ذوات القدرات الإبداعية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهن الوظيفي ، بلغ متوسطها الحسابي (٤.٧٠) .
  - « إعطاء الوقت المناسب للتفكير الإبداعي لدى منسوبات المدرسة لتطوير العمل المدرسي . بلغ متوسطها الحسابي (٤.٥٨) .

- ◀◀ إعلام منسوبات المدرسة بمدى الحاجة لأفكارهن الإبداعية في إدارة المدرسة .  
بلغ متوسطها الحسابي (٤,٥٧).
- ◀◀ إعطاء الثقة المتاحة لمنسوبات المدرسة لحل قضايا المدرسة ومشكلاتها. بلغ  
متوسطها الحسابي (٤,٥٤)
- ◀◀ التعامل مع منسوبات المدرسة بروح الدعابة والانفتاح المنضبط . بلغ  
متوسطها الحسابي (٤,٥٢).
- ◀◀ تقديم الحوافز المادية لمنسوبات المدرسة اللاتي يقدمن أفكاراً وأعمالاً  
إبداعية- بلغ متوسطها الحسابي (٤,٤٩).
- ◀◀ عقد الاحتفالات والمناسبات للإشادة بالأفكار الإبداعية لمنسوبات المدرسة .  
بلغ متوسطها الحسابي (٤,٣٣).

#### • نتائج البعد الثالث: (روح الفريق والعمل الجماعي )

- توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول  
الممارسات التي يمكن أن تحقق روح الفريق والعمل الجماعي تتسم بالموافقة  
بدرجة عالية جداً حيث يبلغ قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٤,٣٥)  
وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة استجابات عينة الدراسة ، وبالتالي فإن ترتيب  
ممارسات البعد الثالث (روح الفريق والعمل الجماعي) جاء وفق الترتيب التالي :
- ◀◀ تشجيع منسوبات المدرسة على التعاون البناء للتوصل للأفكار الإبداعية .  
بلغ متوسطها الحسابي (٤,٦٨).
- ◀◀ استخدام الأسلوب الواضح للعمل الإداري لتسهيل مهمة تبادل المعلومات  
بين جماعات العمل . بلغ متوسطها الحسابي (٤,٥٣).
- ◀◀ بذل الجهود لدعم التناعم والانسجام بين جماعات العمل . بلغ متوسطها  
الحسابي (٤,٥٢).
- ◀◀ تدريب جماعات العمل للنظر في المشكلات على أنها مواقف لإظهار الإبداع .  
الاهتمام بتشكيل فرق عمل تطويرية بالمدرسة . بلغ متوسطها الحسابي  
(٤,٣١) .
- ◀◀ تشجيع منسوبات المدرسة لإنجاز البحوث التربوية في مجال تطوير الأداء  
المدرسي . بلغ متوسطها الحسابي (٤,٠٩).
- ◀◀ تشجيع روح المجازفة المدروسة بحكمة . بلغ متوسطها الحسابي (٤,٠٥).

#### • نتائج البعد الرابع: (إشاعة روح الود والعلاقات الإنسانية الإيجابية )

- توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول  
الممارسات التي يمكن أن تحقق إشاعة روح الود والعلاقات الإنسانية الإيجابية  
تتسم بالموافقة بدرجة عالية جداً حيث يبلغ قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا  
البعد (٤,٥٨) وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة استجابات عينة الدراسة ، وبالتالي فإن  
ترتيب ممارسات البعد الرابع (روح الود والعلاقات الإنسانية الإيجابية ) جاء وفق  
الترتيب التالي :
- ◀◀ التكاثر بين إدارة المدرسة ومنسوباتها في حل مشاكل العمل بفاعلية بلغ  
متوسطها الحسابي (٤,٧٧) .
- ◀◀ تنمية روح الانتماء بالمدرسة بإشعار منسوبات المدرسة بالارتباط القوي  
بإدارتهن . بلغ متوسطها الحسابي (٤,٦٨).



- ◀ الاهتمام بتلبية رغبات منسوبات المدرسة عند التخطيط للعمل المدرسي .  
بلغ متوسطها الحسابي (٤,٦٣).
- ◀ تجنب المناقشات الحادة مع منسوبات المدرسة بلغ متوسطها الحسابي (٤,٦١).
- ◀ عقد اللقاءات الدورية التي يسودها الألفة والود مع منسوبات المدرسة مما يساعد على دافعية العمل . بلغ متوسطها الحسابي (٤,٥٩).
- ◀ مشاركة منسوبات المدرسة في تنفيذ التعاميم الواردة . بلغ متوسطها الحسابي (٤,٤٦).
- ◀ تقديم المساعدة في حل مشكلات منسوبات المدرسة الشخصية بلغ متوسطها الحسابي (٤,٣٣) .

#### • نتائج البعد الخامس : (تكريم الإبداع وتقدير الموظفين ) :

- توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن استجابات عينة الدراسة حول الممارسات التي يمكن أن تحقق تكريم الإبداع وتقدير الموظفين تتسم بالموافقة بدرجة عالية جدا حيث يبلغ قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٤,٤٨) وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة استجابات عينة الدراسة ، وبالتالي فان ترتيب ممارسات البعد الخامس (تكريم الإبداع وتقدير الموظفين) جاء وفق الترتيب التالي:
- ◀ توفير مصادر المعلومات لمنسوبات المدرسة للإفادة منها في الوصول إلى أفكار مبدعة . بلغ متوسطها الحسابي (٤,٦٢) .
  - ◀ تبني أسلوب الحوار البناء الذي يثير الأفكار الإبداعية لدى منسوبات المدرسة . بلغ متوسطها الحسابي (٤,٥٩) .
  - ◀ عقد برامج تدريبية لمنسوبات المدرسة تستهدف التحسين المستمر لأدائهن . بلغ متوسطها الحسابي (٤,٤٩) .
  - ◀ تشجيع التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم . بلغ متوسطها الحسابي (٤,٤٨) .
  - ◀ دعوة الهيئات المهتمة بالإبداع للتعاون في الكشف عن المبدعات وتطوير أدائهن . بلغ متوسطها الحسابي (٤,٤٥) .
  - ◀ تشجيع منسوبات المدرسة لتقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات . بلغ متوسطها الحسابي (٤,٤١) .
  - ◀ دعم تجريب منسوبات المدرسة بإجراء مناشط تربوية جديدة . بلغ متوسطها الحسابي (٤,٢٨) .

#### • نتائج الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة :

فيما يتعلق بالفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات التي يمكن أن تحقق القيم التنظيمية المحفزة للإبداع وفقا للمتغيرات التالية:

#### • نوع العمل (مديرة - معلمة) أظهرت نتائج الدراسة بأنه:

- ◀ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات الحرية والاستقلالية في الأداء لصالح المديرات.
- ◀ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات الدعم والتحفيز على الانجاز.

- « توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات روح الفريق والعمل الجماعي لصالح المديرات.
- « توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إشاعة روح الود والعلاقات الإنسانية الايجابية لصالح المديرات .
- « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات تكريم الإبداع وتقدير الموظفين .

وينسب لباقي متغيرات الدراسة والتي تمثل " نوع المدرسة ، المؤهل العلمي سنوات الخبرة ، الدورات التدريبية " أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة والمتغيرات السابقة حول الممارسات التي يمكن أن تحقق القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري .

- من خلال نتائج الدراسة رأَت الباحثة إبراز أهم التوصيات التي تتمثل في :
- البعد الأول (الحرية والاستقلالية في الأداء) توصي الباحثة بما يلي :

أ. تهيئة البيئة الداخلية المناسبة لمدارس التعليم الثانوي العام لإتاحة الفرصة لمديرات المدارس في المبادأة بحل المشكلات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب ومنح الفرصة الكافية لمنسوبات المدرسة للتعبير عن أفكارهن ومقترحاتهن بكل حرية واستقلالية .

- ولتحقيق هذه التوصية في الواقع الفعلي تقترح الباحثة الإجراءات التالية :
- « تخليص العمل المدرسي من الروتين والبيروقراطية من خلال توزيع الأدوار والمهام القيادية بين منسوبات المدرسة ، بما يسهم في استثمار المهارات القيادية ومتابعة العمل وتطويره والسماح بتطبيق النظريات الإدارية الحديثة .
- « تدريب منسوبات المدرسة على المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة والتي تمس عملهن وتؤثر عليهن ، وذلك من خلال عقد اجتماعات دورية مع منسوبات المدرسة للتفكير والتشاور والمشاركة في إصدار القرارات واستخدام الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات.
- « تبني جلسات ولقاءات الحوار المهني المستمر والمفتوح بين المعلمات ومديرات المدارس لتبادل الآراء والأفكار والمقترحات .
- « إعطاء مديرات المدرسة المزيد من الصلاحيات وتخفيف المركزية بحيث يسهل على منسوبات المدرسة توظيف مهاراتهن الإبداعية في تطوير وتحسين أداء العمل داخل المدرسة .
- « تطبيق ممارسة الإشراف الذاتي والرقابة الذاتية بما يسهم في تنمية الثقة بأنفسهن من جانب وزيادة كفاءة العمل وفاعليته من جانب آخر .
- « تنفيذ برنامج " المعلم القائد " ، حيث يتم اختيار عدد من منسوبات المدرسة من ذوات المهارات القيادية ليمارس كل منهن إدارة المدرسة أسبوعاً بدلاً من مديرة المدرسة وتقوم بمتابعة سير العمل المدرسي والإداري مع ضرورة توفير المساعدة والتوجيه بجو من الحرية والاستقلالية .

• **البعد الثاني (الدعم والتحفيز على الإنجاز) توصي الباحثة بما يلي:**

ب. الدعم المستمر من جانب الإدارة المدرسية لترسيخ قيم الإبداع داخل البيئة المدرسية بتهيئة البيئة الإبداعية المتطورة اللازمة لتحقيق التطوير المستمر في الأداء.

ولتحقيق هذه التوصية في الواقع الفعلي تقترح الباحثة الإجراءات التالية :  
« اشتراك مديرات المدارس في المؤتمرات والندوات والمحاضرات التي توضح كيفية تعزيز وتحفيز منسوبات المدرسة للعمل في جو من الثقة والاحترام والعدل والمساواة .

« استخدام الإدارة المدرسية الحوافز المعنوية لتشجيع المنسوبات كمنحهن شهادات تقدير أو خطابات شكر أو دروع وتوزيعها في اللقاءات والاحتفالات التكريمية .

« اهتمام الإدارة بجوانب الرضا عن العمل لدى منسوباتها وذلك بتوفير ظروف العمل المدرسي وتهيئته بوسائل محببة للنفس .

« إنشاء وحدات متخصصة بشؤون الإبداع تكني ( بوحدة إدارة الإبداع ) تدعم من الإدارة العامة للتعليم العام تناط بها مهمة الاهتمام بالأفكار الجديدة المقدمة لمنسوبات التعليم وأي جهة داخلية أو خارجية وكفيلة بتطوير العمل ، ودراسها وتقويمها وتشخيصها والاستفادة منها وإمكانية تطبيقها .

• **البعد الثالث (روح الفريق والعمل الجماعي) توصي الباحثة بما يلي:**

ج . تنمية كفايات الإدارة المدرسية المهنية والفنية في مجال بناء فريق العمل وقيادة العمل الجماعي ، وتنمية الوعي الإداري لمنسوبات المدرسة بأهمية العمل الجماعي وقيمه وأثره المنعكس على تحسين وتطوير الأداء .

ولتحقيق هذه التوصية في الواقع الفعلي تقترح الباحثة الإجراءات التالية :  
« عقد اللقاءات والندوات والدورات التدريبية عن آليات العمل الجماعي وبناء فريق العمل بحيث يقوم على تنفيذها خبراء مدربين من المهتمين والمتخصصين في هذا المجال .

« زيارة مديرات المدارس للمؤسسات والشركات أو المدارس الرائدة في مجال العمل بروح الفريق .

« استخدام أسلوب اللجان وفريق المهام في القيام ببعض المهام ودراسة المشكلات المعيقة للأداء الجماعي والإبداعي .

« استخدام الأنظمة والضوابط المعززة للعمل الجماعي وتوصيف المهام والإعمال والنشاطات المختلفة في البيئة المدرسية على أسس ومعايير داعمة للجهود التعاونية لطاقت العمل بالمدرسة .

« تبني مشروع جديد للتعاون المشترك بين منسوبات المدرسة يطلق عليه التدريس التعاوني (Teamwork Teaching) أو (Cooperative Teaching) على غرار تجربة التعليم التعاوني حيث يتعاون معلمات المادة الواحدة أو التخصص الواحد في تدريس المقرر أو تستضيف معلمة أخرى تشارك معها في شرح موضوع الدرس وإثرائه وهكذا مما يؤدي إلى تفعيل أداء العمل وجعله أكثر قابلية للتعاون .

- ◀ الاستعانة بمستشارين من خارج المدرسة للعمل على تطوير الأداء المدرسي باستخدام الأساليب الحديثة في العمل الإداري كفريق العمل والمشاركة من أجل الارتقاء بها بكل كفاءة وفاعلية .
- ◀ التأكيد على وحدة الأفراد العاملين في المدرسة وتعزيز انتمائهم لها وتنمية وشائج العلاقات بينهم كي يكون التعاون في الأداء بدوافع طبيعية وليست قسرية أو نظامية .

#### • البعد الرابع (إشاعة روح الود والعلاقات الإنسانية الإيجابية) وبالتالى توصي الباحثة بما يلي :

#### د. تهيئة الإدارة المدرسية المناخ المدرسي المناسب للعلاقات الإنسانية الإيجابية بين منسوبات المدرسة .

- ◀ ولتحقيق هذه التوصية في الواقع الفعلي تقترح الباحثة الإجراءات التالية :
- ◀ عقد لقاءات دورية داخل المدرسة وذلك من أجل دراسة حاجات منسوبات المدرسة الشخصية ، مما يساعد على نجاح وتحقيق أهداف الإدارة المدرسية في أداء عملها من ناحية وتحسين أداء المنسوبات وزيادة الإنتاجية من ناحية أخرى .
- ◀ تطبيق مبدأ العدل والمساواة بين منسوبات المدرسة أثناء توزيع المهام المناطة إليهن واحترامهن وتقديرهن في معاملتهن .
- ◀ التقاء منسوبات المدرسة خارج أوقات العمل الرسمي للتحدث مع بعضهن البعض في مناخ أخوي وودي بعيدا عن بيئة العمل الرسمي لتوطيد علاقة الصداقة فيما بينهم وتبادل وجهات النظر والآراء في جو هادئ ومنفتح .
- ◀ عقد الدورات التدريبية لتأهيل منسوبات المدرسة بإقامة العلاقات الإنسانية وإكسابهن مهارات جديدة في حسن التعامل مع الأخريات يشارك فيها ذوو الخبرة العلمية والعملية من أساتذة الجامعات ورجال التربية تحت إشراف إدارة التعليم العام .
- ◀ عقد المؤتمرات والندوات التي تعقد داخل المدرسة وخارجها وذلك لنشر الوعي عن دور الأخوة والتعاون بين الأفراد وتطبيق روح التسامح والحب والإخاء .
- ◀ تبادل الزيارات الصيفية بين منسوبات المدرسة لنقل الخبرات والمعلومات فيما بينهم وذلك تحقيقا لفرص النمو المهني فيما بينهم .
- ◀ تكريم المديرات المتميزات بمهارة العلاقات الإنسانية والأداء الجيد وذلك من قبل إدارة التعليم بحوافز مادية أو حوافز معنوية كشهادات التقدير أو الدروع المقدمة في حفل تكريمي لجميع منسوبات التعليم تقديرا لجهودهن وحافزا لغيرهن .

#### • البعد الخامس (تكريم الإبداء وتقدير الموظفين) توصي الباحثة بما يلي :

- هـ . تشجيع الإدارة المدرسية لمنسوبات المدرسة ذوات الأفكار الإبداعية وذلك للتفكير في آليات تكريمهن وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لذلك .

ولتحقيق هذه التوصية في الواقع الفعلي تقترح الباحثة الإجراءات التالية :

- « إقامة حفل للمبدعات في نهاية كل عام دراسي تذاع فيه أسمائهن وتقدم لهم بطاقات شكر وتقدير من قبل الإدارة ، ويمكن أن يتم التشجيع والتكريم على مستوى المدرسة أو على مستوى المنطقة أو على مستوى المملكة وكل ماكبرت الفكرة الإبداعية المقدمة تتولد الدافعية أكبر إلى تقديم المزيد من الأفكار الإبداعية.
- « تكليف الإدارة المدرسية منسوباتها بأنشطة تتناسب مع قدراتهن وميولهن لأن ذلك يتيح لهن الفرص لتحقيق ذاتهن واستغلال قدراتهن ومواهبهن واستثمارها وتنميتها لصالح العمل .
- « إقرار التفرغ العلمي لجميع القيادات التربوية من إدارة التعليم العام بعد مرور خمسة سنوات من التعيين ولمدة سنة واحدة من أجل متابعة ما يستجد من معلومات وحساب هذه السنة له بترقية .
- « التوسع في الدورات التدريبية المقدمة لمنسوبات المدرسة من الإدارة التعليمية والتي تساعدن على التعرف على كل ما هو جديد تطبيقاً في مجال التطور في العمل المدرسي مما ينعكس أثره على تنمية مهارتهن الإبداعية في مجال العمل .
- « عقد اللقاءات الدورية مع المديرات المتميزات اللاتي تتميز أعمالهن وممارستهن بالتجديد والإبداع ، ليتم تبادل الخبرات فيما بينهن والاستفادة من تجاربهن.
- « زيادة الاهتمام من قبل مراكز الأبحاث الخاصة بالنظام التعليمي والتركيز على المبدعات واحتياجاتهن وتقديم المقترحات المناسبة لتصميم البرامج الملائمة للإبداع في العمل المدرسي.

#### • المراجع العربية :

- أبو بكر، مصطفى ، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة** : مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة. الإسكندرية .الدار الجامعية ، ٢٠٠٢م.
- أبو عمة ، عبدالرحمن محمد ، **مقدمة في المعايير الإحصائية** ، الرياض : دار المريخ للنشر والتوزيع ، ١٩٩٥م .
- أبو فارس ، محمود عودة محمود ، "الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة العامة وكلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية ، الأردن : ١٩٩٠م.
- آل حسن ، عبدالعزيز حسن ، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي : دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض : ١٤٢٢هـ/٢٠٠١م .
- البديري ، عبدالقادر إنويجي عبد الحفيظ ، " دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منطقة بلدية بنغازي - ليبيا " ، **مجلة الإدارة العامة** ، العدد الثاني ، المجلد ٤٢ ، الرياض ، ٢٠٠٢م ، ص ص ٣٧٩ - ٤٢٦ .
- توفيق، عبدالرحمن ، **منهج المهارات القيادية : تنمية التفكير الإبداعي للقيادات الإدارية** ( ٣ط ) ، القاهرة : مركز الخبرات المهنية بميك ، ٢٠٠٣م .
- جومان ، كارول ، **الإبداع في العمل : دليل عملي للتفكير الإبداعي** ، ترجمة باهر

- عبدالهادي، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية، ١٤٢٠هـ .
- حجلان، نور سالم، "أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين: دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة ١٤١٧هـ/١٩٩٧م .
- الحميدي، منال بنت حسين بن حسن "مهارات الإبداع الإداري اللازمة لقائد التغيير: ومدى توفرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات في مدينة الطائف". رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: ١٤٢٦/١٤٢٥هـ .
- الصباب، أحمد عبد الله، ودياب، عبد الحميد احمد، وميمني، خالد عبد الرحيم، وحبیب، شكيل أحمد. أساسيات الإدارة الحديثة، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٤٢٣هـ.
- الصرايرة، اکتّم عبد المجيد، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية - دراسة مسحية"، مجلة البحوث والدراسات، العدد ٤، المجلد ١٨، الأردن، جامعة مؤتة، ٢٠٠٣م، ص ١٨٧-٢٣٩ .
- الطجم، عبدالله عبدالغني، والسواط، طلق عوض الله، السلوك التنظيمي، (ط ٤) الرياض: دار حافظ للنشر والتوزيع، ١٤٢٤هـ .
- عامر، سعيد يس، "القيم في تطبيقات التطوير التنظيمي" بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني لإستراتيجيات التفسير وتطوير منظمات الأعمال بالتعاون مع وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري بالولايات المتحدة، ١٩٩٢م .
- العبادلة، عبدالرحمن فالح، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠٠٣م .
- عبدالله، نجلاء محمود، "القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة تحليلية" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، الأردن: ٢٠٠٠م .
- عسيري، يحيى بن على "مدى توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة ١٤١٩هـ .
- العطييه، ماجده، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة . عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م .
- العمري، عبدالرحمن عوض شاووش، "القيم الشخصية التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: ١٤٢٠هـ .
- العميان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م .

- العميان ، محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠٠١م .
- عواد ، عبدالكريم سلامة صالح ، " اثر القيم الثقافية للأفراد والمنظمات على النمط القيادي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية " رسالة ماجستير غير منشورة قسم إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية ، الأردن : ١٩٩٥م .
- العويسي ، رجب بن علي ، " مدير المدرسة واستراتيجية الإدارة بالإبداع والابتكار " [www.moe.gov.jo](http://www.moe.gov.jo) ، دت ، ص ص ١ - ٦ .
- عيد ، رمضان ، وهيبية ، حسام إسماعيل ، " الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع في المؤسسات التعليمية " مجلة مستقبل التربية العربية ، العدد ٣٢ ، المجلد ١٠ ، جامعة المنصورة ، مصر : ٢٠٠٤م ، ص ص ٩ - ٥٧ .
- عبدالوهاب ، سمير ، " قضايا معاصرة في الإدارة العامة - سلسلة محاضرات الموسم الثقافي لعام: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية القاهرة ، ٢٠٠٠ / ٢٠٠١م .
- العنزي ، بسام بن مناور . " الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري : دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود ، الرياض : ١٤٢٥هـ .
- العطييه ، ماجده ، سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة . عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣م .
- علي ، سر الختم محجوب ، الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي في الإدارة العامة عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، دت .
- فقيه ، سناء محمد ، " تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة " رسالة ماجستير غير منشورة قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة : ١٤٢٠هـ .
- القريوتي . محمد قاسم ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والاجتماعي في المنظمات الإدارية ، عمان : ١٤١٤هـ / ١٩٩٣م .
- المغربي ، كامل محمد ، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم ، ( ط ٢ ) ، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٤م .
- الهيجان ، عبد الرحمن أحمد - أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظماتين سعوديتين الهيئة الملكية بالجبيل وينبع وشركة سابك " مجلة الإدارة العامة ، العدد ٧٤ ، الرياض : ١٩٩٢م ، ١٤١٢هـ ، ص ص ٧ - ٢٦ .
- الهواريب ، فرانسيس ، تكوين الثقافة الإبداعية ، ترجمة العطائي ، محمد سمير الرياض : مكتبة العبيكان ، ٢٠٠٣م .

#### • المراجع الأجنبية :

- Alencar , Soriano , Fatima , Maria And Faria ,Bruno , " Characteristics of an Organizational Environment Which Stimulate and Inhibit Creativity " . Journal Of Creative Behavior , Volume

31 Number : 1997 PP270-281 .

- Amabile , Teresa " Characteristics of work Environments that Foster Creativity " [www.Cll.Wayne.edu](http://www.Cll.Wayne.edu) : 2000. P 1-2 ..
- Bursiner, Irving. “ Creativity Training : Management Tool for High School Department Chairmen” . The Journal of Experimental Education. Volume 41. Number 4. Heldre Fpublications. [www.heldref.org](http://www.heldref.org). 1993. pp 17- 19
- Charles, W. and Prather. “How’s Your Chimate for Innovation” ? WWW. Winstonbrill. Com. (1996).
- Dessler , Gary. Organization Theory. Creating Structure and Behavior. Newjersy Prentice. Hall. Inc. Englewood. Cliffs. 1996.
- Drucker , Peter. “ Creating Climate for Innovation” . [www.leadershipadvantage.com](http://www.leadershipadvantage.com) : 2003.
- Jalan , Amitabh And kleiner , Brian H . “New Developments In Developing Creativity”. Journal Of Manageril Psychology. Volume 10 . Number 8 , 1995. pp 20 – 23 .
- Marchall , Catherine. "School Adminthrator’s Value a Focus On Atypical, Atypical“. Educational Administration, Quarterly“. Vol. 28 No3. 1992.
- Mcfazean , Elshpeth. “ Enhancing Creative Thinking Within Organizations Management Decision”. Volume 36. Number 5. MCB University press. London . 1998. PP 3.9 . 315 .
- Newstrom , Johnw. And Davis. Keith. Organizational Behavior. New York.Mcgraw – Hill Book Company . 2001.
- Sharman , Dave. and Johnson , Almeric. “On The Creative Climate of A Work Group In Organization ” [www. Managementfirst.Com](http://www.Managementfirst.Com). 2002.
- Tesluk , Paul and Farr. James And Klein. Stephani. “ Influences Of Organizational Culture And Climate on Individual Creativity” . Journal Of Creative Bahavior. Volume 31. Number 1. 1997. PP 20 – 37 .
- Yong , Leonrrd. “ Managing Creative People”. Journal Of Creative Behavior. Volume 28. Number1. 1994. PP 16 – 20 .

