



# **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن**

إعداد

د. عبد الله بن محمد علي العامري  
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك  
جامعة حفر الباطن

أ. وسمية بنت راشد فهد القحطاني  
ماجستير القيادة التربوية



## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي. كما اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (١٥٢) معلمة من أصل المجتمع الكلي الذي يتكون من (١٠١٩) معلمة من معلمات المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن، وتمت الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (S.P.S.S) لاستخراج النتائج وتحليلها. وأظهرت النتائج ما يلي: أن درجة ممارسة الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات قد جاءت بدرجة ممارسة عالية جداً، إذ حصل بعد القيم التنظيمية على المرتبة الأولى، ويليه بعد المعنقات التنظيمية على المرتبة الثانية، ثم بعد التوقعات التنظيمية، وأخيراً جاء بعد الأعراف التنظيمية. وأن مستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات قد جاء بمستوى عال جداً، إذ حصل بعد الطلاقة على المرتبة الأولى، ويليه بعد المرونة على المرتبة الثانية، ثم بعد الحساسية للمشكلات، وأخيراً جاء بعد الأصالة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بين درجة ممارسة الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة ببعض التوصيات منها: العمل على تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية لجميع العاملين في المدرسة، وذلك من خلال التوسع بالدورات التدريبية وورش العمل المقدمة لهم، والاستفادة من خبرات وإبداعات مديرات المدارس المتميزات، وذلك من خلال تبادل الخبرات واللقاءات بين المدارس، وضرورة التنمية الإدارية المستمرة في مجال الإبداع الإداري لمديرات المدارس بمحافظة حفر الباطن.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، المدارس الثانوية، حفر الباطن.

**Culture Organization and Its Relationship to Administrative  
Creativity in Secondary Schools for Girls in Hafr Al-Batin  
Governorate**

**Wasmiya Rashid Al-Qahtani**  
Master of Education (Educational  
Leadership).

Dr. Abdullah Bin Mohammed Al-  
Ameri

*Associate Professor of Educational Management  
and Planning*

**Research Abstract**

This study aimed to identify the level of practicing organizational culture and its relationship with administrative creativity in secondary schools for girls in Hafar Al-Batin Governorate. The study tried to detect the differences between the responses of the variables (the number of students in the school – years of experience – training courses). The study used the descriptive approach in survey and relational style. The researcher used the questionnaire to collect data, the study sample included (152) female teachers out of the total community, which consists of (1019) female secondary school teachers in Hafar Al-Batin Governorate, S.P.S.S statistical program has been used to extract and analyse the results. The results showed the following: The level of practicing the organizational culture in the secondary schools for girls in Hafar Al-Batin Governorate from the female teachers' point of view came with a very high level of practice, as organizational values came at the first place, followed by organizational beliefs in the second place, then organizational expectations, and finally organizational norms. There are no statistically significant differences in the level of practicing organizational

culture due to the variables (number of students in school, years of experience, training courses). The level of administrative creativity in secondary schools for girls in Hafar Al-Batin Governorate from the teachers' point of view have a very high level, fluency came at the first place, followed by flexibility in the second place, then sensitivity to problems, and finally originality. There are no statistically significant differences in the level of practicing administrative creativity due to the variables (number of students in school, years of experience, training courses). The results showed that there is a direct (positive) relationship between the level of practicing organizational culture and the level of administrative creativity.

**In light of the results, the study recommendations include:**

Work to improve the level of organizational culture for all school workers, by increasing the organizational culture awareness and knowledge of school principals as well as teachers, expanding training courses and workshops which offered for them, also to take advantages from the experiences and innovations of distinguished school principals through exchanging experiences in addition to make meetings between schools. In addition to what has been mentioned there is a need for continuous administrative development for school principals in Hafar Al-Batin Governorate by holding training courses and workshops that encourage the practice of administrative creativity in various fields.

**Keywords:** organizational culture, administrative creativity.

## أولاً: الإطار العام للدراسة

## المقدمة:

تسعى المنظمات التعليمية إلى التطور والتقدم ومواكبة متطلبات العصر الحديثة، من خلال اهتمامها بالبيئة التعليمية المحيطة بمنسوبي التعليم من طلاب ومعلمين وإداريين، فالبيئة الإيجابية مطلبٌ أساس لنجاح العملية التعليمية، التي يظهر أثرها على أداء العاملين، وتحسين إنتاجيتهم، والتزامهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، مما يخلق لهم مناخاً تنظيمياً ملائماً يشبع احتياجاتهم ومتطلباتهم، ويراعي في آن واحد أهداف المنظمة ومتطلباتها وتحقيق رؤيتها وتطلعاتها المستقبلية. وبالرغم من حرص المنظمات التعليمية على توفير بيئة عمل مناسبة، إلا أن ظهور بعض المشكلات فيها قد يتسبب في عرقلة سير المنظمة؛ ويعود السبب في ذلك إلى وجود اختلافات لدى العاملين، سواء كانت هذه الاختلافات في التعاملات والتصرفات، أو اختلافات فكرية، أو اختلافات القيم والمبادئ فيما بينهم، ويرتبط هذا الاختلاف بمستوى اهتمام المنظمة بتوحيد هذه الاختلافات، عن طريق ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

وتعدّ الثقافة التنظيمية أحد المفاهيم المهمة في المنظمات المعاصرة، التي يتأثر بها نجاح المنظمة أو فشلها، فلكل منظمة ثقافتها التنظيمية الخاصة بها التي يلتزم بها العاملون، وتتمثل بمجموعها مجموعة المعايير التي تحدد السلوك، ومن ثم، فإن الثقافة ميزة تنفرد بها المنظمة عن المنظمات الأخرى (عبد الرزاق وآخرون، 2019). ونتيجة لتأثر الميدان التربوي بالمستجدات الإدارية والتنظيمية، فقد انتقل مفهوم الثقافة التنظيمية إلى المنظمات التعليمية، وخاصةً المدارس، بوصفها تنظيمًا اجتماعيًا، فلكل مدرسة ثقافة خاصة ذات نسق معين من القيم التنظيمية التي تحكم العلاقات بين الأفراد، كالعادات والأعراف والقيم والقوانين التي يُعبر عنها من خلال سلوكيات العاملين، وتبرز أهمية هذا المفهوم من كونه الإطار الذي يحدد تعاملاتهم وسلوكياتهم داخل المدرسة، والدليل الإرشادي لهم (الدوسري والألفي، 2019).

من جانب آخر، يُعد الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير والتنظيم في المؤسسات التربوية، الذي يُسهم إسهاماً فعّالاً في توليد أفكار تتعلق بمواجهة التحديات التعليمية، وبذلك يتم تحقيق متطلبات نجاح المدرسة وأهداف التربية المعاصرة (العقاد والحيلة، 2022). ولا يتحقق الإبداع إلا بثقافة تنظيمية، تعزز التوجه نحو التجديد والابتكار، وتحفز

العاملين للتطوير، وتنمي قدراتهم لمواجهة وتيرة التسارع في المتغيرات البيئية، مما حدا بالباحثين إلى البحث لمعرفة الثقافة السائدة في تلك المؤسسات، وأثر تلك الثقافة على عددٍ من المتغيرات التنظيمية، لاسيما الإبداع، مما دعا المؤسسات إلى ابتكار وسائل واستراتيجيات حديثة تعمل على رفع مستوى الإبداع وتعزز العملية الإبداعية في مؤسساتها. ولا بد من الإشارة إلى أن سعي المؤسسات نحو تعزيز الإبداع بكل أنواعه يحقق ميزة تنافسية، التي تعدّ مطلباً مهماً وضرورة تفرضها بيئة أعمال المؤسسة، وما يترتب على ذلك من حاجة المؤسسات إلى التطوير والتغيير والتجديد في جميع مجالاتها، لتحقيق درجة أفضل من الكفاءة، وإمكانية عالية من التكيف مع المتغيرات المحيطة بها (مرشود ومربوع، 2020).

إن الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية يتطلب بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع، تسهم في تشكيل سلوك العاملين، وتحفيزهم للتغيير والتطوير، وفق مكونات ثقافية تنظيمية تسعى إلى تحقيق الأهداف المنشودة بالجودة والتميز (الطراونة وآخرون، 2019). وتماشياً مع ما تسعى له رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من جودة عالية بالعمل الإداري والتنمية الإدارية في مؤسساتها وخاصة المؤسسات التعليمية، جاءت هذه الدراسة لمعرفة واقع الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة حفر الباطن، وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى المديرات من وجهة نظر المعلمات.

**مشكلة الدراسة:**

يواجه نظام التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية، تغيرات وتحولات جذرية نتيجة التطور الشامل الذي تشهده البلاد في جميع المجالات. هذه التغيرات شملت على مدى أربعة عقود: النظام التقليدي للتعليم الثانوي، ثم الانتقال إلى النظام الشامل، ثم نظام المدارس الثانوية المطورة، ثم نظام المقررات، ثم النظام الفصلي، وأخيراً نظام المسارات. وفي ضوء هذه التغيرات تواجه المدارس الثانوية العديد من المشكلات والتحديات التي تتطلب من إدارتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في تبني رؤية استراتيجية فعالة للتقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي في حل المشكلات، وذلك من خلال فهم المتغيرات المادية والنفسية داخل المدرسة، وما تحمله من قيم وأفكار وأعراف ومعتقدات تشكل ثقافتها التنظيمية. ذلك أن الثقافة التنظيمية لها بالغ الأثر على الممارسات التنظيمية داخل المنظمات التي تؤثر على الأداء، لاسيما مبادرات الإبداع والابتكار للتطوير والتجديد (مقابلة، 2022).

ولن تستطيع المدارس الثانوية الوصول إلى أهدافها دون ترسيخ أفكار ذات قيمة جيدة، تُسهم في تمكين مديري ومديرات المدارس من العمل بإبداع أكثر، يدفع المدرسة للتميز، في وقت يكون الإبداع هو ما يميزك بين مجموعة المدارس المنافسة. وعليه فإن المتتبع للدراسات السابقة يجد أنها تناولت علاقة متغير الثقافة التنظيمية وتأثيره على عددٍ من المتغيرات التنظيمية، فعلى سبيل المثال، تناولت دراسة (العتيبي، 2021) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية، وتناولت دراسة (Thnayan & Alarifi, 2022) معرفة أثر الثقافة التنظيمية على تبادل المعرفة، ومع هذا التنوع في دراسة المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة إلا أن هناك ندرة - على حد علم الباحثين- في الدراسات المحلية التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المدارس الثانوية، حيث أجريت دراسة (المحيلي وآخرون، ٢٠١٤) في دولة الكويت، بينما أجريت دراسة (الناصر وحسين، ٢٠١٨) في دولة العراق؛ وعليه تأتي هذه الدراسة لسد الفجوة المعرفية والمكانية الناتجة عن قلة الدراسات التي تناولت المتغيرين في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية بصفة عامة، وفي محافظة حفر الباطن بصفة خاصة، وتتحدد مشكلة الدراسة في سعيها للكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن.

#### أسئلة الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

١. السؤال الأول: ما درجة ممارسة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات؟

٢. السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات؟

٣. السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن؟

#### أهمية الدراسة:

تناولت هذه الدراسة أهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية. تعتبر هذه العلاقة أساساً لتحقيق الإبداع الإداري، وتبرز أهميتها من خلال القطاع



الذي تنصب عليه الدراسة، حيث يمثل بناء المجتمع وتلبية احتياجاته الأساسية. تأتي أهمية هذه الدراسة من جوانب نظرية متعددة: حيث من المؤمل أن تسهم في تسليط الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، وتأثير توطيد الثقافة التنظيمية في تطوير الجوانب الإبداعية. ومن المؤمل أن تشكل هذه الدراسة منصة للأبحاث والدراسات المستقبلية بفضل المعلومات والنتائج التي تقدمها، مما يسهم في تحسين بيئة التعليم في منطقة حفر الباطن، وتساعد في التركيز على جوانب لم تُبحث في الدراسات السابقة -وفقاً لمعرفة الباحثين- وهي مستوى المدارس الثانوية الحكومية في محافظة حفر الباطن.

وفي الجوانب العملية التطبيقية من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إفادة القيادات التربوية وأصحاب القرار في إدارة التعليم لفهم مدى توفر الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن، مما يسهم في تطوير برامج تدريبية وأنشطة تعزز دور المدارس في تحقيق الإبداع الإداري، وفي سياق متصل يمكن أن تقدم الدراسة لتعزيز العملية التربوية الإبداعية من خلال تطوير الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن.

#### أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس للدراسة وهو: للكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن، ويتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الآتية:

١. الهدف الأول: معرفة واقع ممارسة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات.

٢. الهدف الثاني: معرفة مستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن.

٣. الهدف الثالث: الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن.

#### حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

١- الحدود الموضوعية: الثقافة التنظيمية بأبعادها: (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات)، وعلاقتها بالإبداع الإداري بأبعاده: (الطلاقة، الأصالة، المرونة، والحساسية للمشكلات).

٢- الحدود البشرية: معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن

٣- الحدود المكانية: طُبِّقَت هذه الدراسة في مدارس التعليم العام للبنات، المرحلة الثانوية، القطاع الحكومي، بمحافظة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية.

٤- الحدود الزمنية: طُبِّقَت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثالث بالعام الدراسي (١٤٤٤هـ / ٢٠٢٣م).

#### مصطلحات الدراسة:

##### الثقافة التنظيمية:

**الثقافة لغة:** جاء عند ابن منظور: "تقف: ثقف الشيء ثقفاً، وثقافاً، وثقوفاً: حدقه، ورجل ثقف: حاذق، ثقفت الشيء: حدقته، وثقفته إذا ظفرت به. قال الله تعالى: ﴿فَأِمَّا تَثَقَّفَتْهُمْ فِي الْحَرْبِ فَشَرِّدْ بِهِمْ مَنْ خَلْفَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَدْكُرُوا﴾ [الأنفال: ٥٧]. وثقف الرجل ثقافة أي: صار حاذقاً خفيفاً مثل ضخم، فهو ضخم، ومنه المثاقفة . وثقف أي: صار ثقفاً مثل تعب تعباً أي: صار حاذقاً فطناً. وهو غلام لحن ثقف أي: ذو فطنة وذكاء، والمراد أنه ثابت المعرفة بما يحتاج إليه"

**الثقافة التنظيمية:** عرفت الثقافة التنظيمية كما جاء في ميا والكنج (٢٠١٦) بأنها

"مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين، لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم" (ص. ٢٠٩)

**وتعرف الثقافة التنظيمية - إجرائياً - في هذه الدراسة بأنها:** جميع ما ترسخه المدرسة

الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن في المعلمات من قيم ومعتقدات وأفكار، تؤثر على أدائهن في العمل، وتسيطر على تعاملاتهن، وتمكنهن من تحقيق أهداف المدرسة وتزيد من إنتاجيتها، وستُقاس في هذه الدراسة في الأبعاد التالية: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية).

الإبداع الإداري:

**الإبداع لغة:** جاء عند ابن منظور: أبداع الأمر / أبداع في الأمر: اخترعه؛ ابتكره على غير مثال سابق، أتقنه وأجاد فيه: - أبداع في حفر النحاس وزخرفته، بدع الشخص أجاد وتميز في عمله، بلغ الغاية فيه.

**الإبداع الإداري:**

عرّفت الحضرمي والشوامين (٢٠١٧) الإبداع الإداري بأنه "مجموعة من المهارات والخصائص والقدرات التي تتوافر في مديرة المدرسة، وتمكنها من أداء عملها الإداري والتربوي بإتقان ومهنية عالية" (ص.٧٨).

وعرّف الغامدي (٢٠٢٠) الإبداع الإداري بأنه "مجموعة من المهارات والقدرات التي تمكن قائد المدرسة الثانوية من إنتاج أفكار جديدة مبتكرة قابلة للتطبيق من أجل تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة عالية" (ص. ٢٢٨)

**ويعرّف الإبداع الإداري - إجرائياً - في هذه الدراسة بأنه:** مجموعة من القدرات التي تمكن مديرة المدرسة من خلق أفكار جديدة ومبتكرة، وأساليب حديثة ومطورة تميّز المدرسة عن غيرها من المدارس في الأبعاد التالية: (الطلاقة، الأصالة، المرونة والحساسية للمشكلات)، التي تمكنها من طرح الحلول المتميزة لحل المشكلات ومواجهة الأزمات، وذلك من أجل تحقيق أهداف المدرسة بجودة وإتقان عاليين، ويمكن قياسه من خلال استجابات أفراد العينة عن الاستبانة المعدة لذلك.

ثانياً: أدبيات الدراسة

أولاً: الإطار النظري

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة التنظيمية:

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في الأدبيات الإدارية والسلوك التنظيمي، مع تزايد اهتمام المؤسسات الحديثة وانتشارها وتزايد مشكلاتها التنظيمية. حيث عرفت الثقافة التنظيمية على أنها "القيم والمعتقدات والافتراضات والتفاعلات الجيدة التي تشجع على بيئة تنافسية داخل المنظمة" (Yaakub and Ahosani, 2020 ص.٥٩). وتمثل الثقافة التنظيمية عناصر انبثقت من تفاعل مجموعات العمل داخل المنظمة للتأقلم مع بيئة العمل. وقد وصفها (السكرانة، 2013)

بأنها "مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، وتسهم في التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي" (ص. 14). أما مقابلة (٢٠٢٢) رأيت أن الثقافة التنظيمية تشمل "الأنماط السلوكية والفكرية والاجتماعية التي يعتمدها الأفراد أو المؤسسات، والتي تحكم سلوكهم وتوجهاتهم وتؤثر على إنتاجيتهم" (ص. ١٨٢). وهذا السياق يشكل ثقافة المنظمة تكوينًا للأفكار والتفاعلات بين أفرادها، وتعكس توجهاتهم نحو السلوك والأهداف المنشودة. وفقًا للجعوبي والحريص (٢٠٢٢)، تُعرّف هذه الثقافة بأنها "مجموعة من الأفكار والعادات والتقاليد، وأساليب التفكير التي يشاركها أفراد المؤسسة، وتؤثر في سلوكياتهم وإنتاجيتهم، وتتضمن أنماطًا لتنظيم العمل وقيادة الموظفين" (ص. ١٣١).

وعليه فإن الثقافة التنظيمية في المدارس هي: مجموعة القيم والعادات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي يتفق عليها مدير المدرسة والكادر الإداري والمعلمون والتي تحكم سلوكهم وتؤثر على أدائهم في العمل، وتسيطر على تعاملاتهم، وتمكنهم من تحقيق أهداف المدرسة وتزيد من إنتاجيتها.

#### أهمية الثقافة التنظيمية:

تظهر أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات كما ذكر العميان (٢٠٠٥) في توجيه سلوك الأفراد والمحافظة على التأثير داخل المنظمة، وتقاوم التغييرات الجذرية، وتوسيع آفاق المعرفة والوعي لدى العاملين بالمحيط العام للمنظمة، والتنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات بناءً على القواعد الثقافية، هذا بالإضافة إلى أنها توفر إطارًا لتشكيل وتوجيه السلوك التنظيمي، وتؤثر في ضبط سلوك العاملين. كما أن مشاركة العاملين في اكتساب الثقافة وتوارثها تسهم في التماسك والاستدامة.

ويرى الباحثان أن أهمية الثقافة التنظيمية في المدرسة تكمن في الدور الذي تلعبه لتكليف سلوك منسوبي المدرسة ضمن شروطها وخصائصها، كما أنها الأساس في توجيه سلوك العاملين نحو ما هو مطلوب منهم داخل المدرسة، وتعمل الثقافة التنظيمية كالنسيج الذي يربط منسوبي المدرسة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق في المدرسة.

عناصر الثقافة التنظيمية:

### أولاً: القيم التنظيمية Organisational Value :

القيم عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين العميان، (2005). ويرى السكارنة (2011) أن القيم التنظيمية هي الاتفاقيات المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة التي تعمل على توجيه سلوكيات العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والأفكار داخل المنظمة، التي تُسهم الإدارة إسهاماً كبيراً في غرسها، فعندما تتبنى قيماً معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين، فمن المؤكد أن يظهر ذلك في سلوكيات العاملين (صالح، 2019).

وفي هذا السياق فإن القيم التنظيمية في البيئة المدرسية تتمثل من وجهة نظر الباحثين في ضرب القدوة المثلى من مدير المدرسة والمعلمين، والانضباط، والأمانة العلمية، والإخلاص في العمل، والإتقان في التنفيذ، والتعاون مع الإدارة والزملاء والطلاب وأولياء الأمور، والعدالة في عمليات تقييم الطلاب، والتعامل الأبوي التربوي مع جميع الطلاب.

### ثانياً: المعتقدات التنظيمية Organisational Beliefs .

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والمشاركة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (العميان، 2005). من جانب آخر فإن المعتقدات التنظيمية هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة سير العمل في المنظمة يؤمن بها العاملون، ونجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي وما هو إيجابي، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تبني المعتقدات الإيجابية للأفراد وتعزيزها، كالصداقة والتقدير والولاء التنظيمي (العنزي، 2017).

والمعتقدات التنظيمية في البيئة المدرسية تتمثل من وجهة نظر الباحثين في اعتبار الطالب محورا أساسيا للعملية التعليمية، تنمية وتبادل المعرفة والخبرات بين المعلمين من خلال حلقات النقاش، والزيارات المتبادلة، ومجتمعات التعلم المهنية، والعمل التشاركي الذي يسهم في

اتخاذ قرارات تربوية وتعليمية صحيحة، والمرونة في تقبل التغيير المستمر في المعرفة والبيئة التربوية نتيجة تأثرها بثورة المعلومات وتقنية الاتصالات.

#### ثالثاً: الأعراف التنظيمية **Organizational Norm** .

تتمثل الأعراف التنظيمية في مجموعة من المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة نفسها، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع (العميان، 2005). وفي دراسة الدوسري والألفي (2019) يرى الباحثان أن الأعراف التنظيمية هي ما تم التعرف عليه داخل المنظمة؛ إذ تسود المنظمة ويلتزم بها الجميع، فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ باعتبار أنها مفيدة للمنظمة ولبينة العمل.

والأعراف التنظيمية في البيئة المدرسية من وجهة نظر الباحثين تتمثل في مساعدة الطلبة في حل مشكلاتهم النفسية والتعلمية والاجتماعية والاقتصادية، اكتشاف المواهب الطلابية ودعمها، المبادرة بمساعدة الزميلات، تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، تحفيز الطالبات والإشادة بالميزات، نقل الخبرة للمعلمين الجدد.

#### رابعاً: التوقعات التنظيمية **Expectations Organisational** .

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلٌّ منها من الآخر خلال مدة عمل الفرد في المنظمة. مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية (العميان، 2005). ويرى الحراشنة وآخرون (2019) أن التوقعات التنظيمية هي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو ما تتوقعه المنظمة من الفرد خلال مدة عمله فيها. فقد يتوقع الفرد من منظمته التي يعمل بها المكافأة والتقدير، أو تتبنى أفكاره وإبداعاته، بالمقابل فإن المنظمة تتوقع من الفرد أن يعطي أقصى ما لديه أو يلتزم بالتعليمات والقواعد.

والتوقعات التنظيمية في البيئة المدرسية من وجهة نظر الباحثين تتمثل في العدالة التنظيمية المتمثلة في عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة العلاقات الاجتماعية، والعمل على تهيئة بيئة مدرسية جاذبة وملائمة للطلاب، وتوظيف الثورة المعلوماتية والتقنية في التعليم،

والعمل لتحقيق الأهداف المشتركة. وتقدير الجهود المبذولة، والتفاني في العمل، والرغبة في التطوير، والالتزام بأخلاقيات المهنة.

### المحور الثاني: الإبداع الإداري **administration creativity**:

#### مفهوم الإبداع الإداري:

ينظر للإبداع الإداري كما ذكر حويجي (٢٠١٥) بأنه: القدرة على ابتكار أساليب جديدة ومتنوعة في العمل باستثمار قدرات العاملين، من جانب آخر يعد القحطاني (٢٠٢٠) الإبداع الإداري أنه البراعة في العثور على الطرق الفعالة وتطوير القدرات الإبداعية لحل المشكلات وتحقيق الأهداف، أما " سكراتشلي وهاكتيان " Scratchley & Hakstian (٢٠٠١) فيعرفان الإبداع الإداري بأنه إنتاج مفاهيم وأفكار جديدة مفيدة للمنظمة، ويذهب الفوزان (٢٠١٨) إلى أن الإبداع الإداري هو تنمية قدرات قادة المدارس لتحسين البيئة التعليمية. والإبداع الإداري في البيئة المدرسية يتعلق بتحسين البيئة المدرسية من خلال السلوكيات والإجراءات المبتكرة، واستثمار الأفكار غير المألوفة لتحقيق نتائج متميزة بالاعتماد على القدرات البشرية ويهدف إلى تطوير المخرجات التعليمية.

وتأسيساً على ما سبق يعرف الباحثان الإبداع الإداري بأنه: قدرة مديرو المدارس على حل المشكلات بفعالية وكفاءة باستخدام أساليب جديدة وإبداعية. يتضمن الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات، ويهدف إلى تحسين الأداء الإداري ومسيرة التغيير.

#### عناصر الإبداع الإداري:

للإبداع الإداري مجموعة من العناصر التي لا يمكن قياس مستوى الإبداع الإداري من دون هذه العناصر، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة، كما أنه قد تعددت وتنوعت عناصر الإبداع الإداري، فقد اتفق غالبية الباحثين على العناصر التالية

#### الطلاقة **Fluency**:

والمقصود بها كما ذكر العجمي (2020) قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون مدة زمنية محددة، من جانب آخر يرى خير الله (2015) إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، ذلك أنها تسهم في توليد الأفكار المبتكرة والمبدعة، وللطاقة أنواع كما جاء في غاني وسعيد (2019) وفي غالطي (2020) تتمثل فيما يلي: (1) الطلاقة اللفظية: وهي السهولة في إنتاج مفردات تحت شروط تركيبية معينة، مثل إنتاج أكبر

عدد من الكلمات التي تبدأ أو تنتهي بحرف معين. (2) الطلاقة الارتباطية: وهي القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو في أي صفة أخرى (مثل إنتاج أكبر عدد من المترادفات المتضادات). (3) الطلاقة الشكلية: وهي القدرة على الإنتاج السريع لعددٍ من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استناداً إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاة. (٤) الطلاقة الفكرية: وهي القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في مدة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير. (5) الطلاقة التعبيرية: وهي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل، وصياغة التراكيب اللغوية.

ومما سبق، تعرّف هذه الدراسة الطلاقة كعنصر إبداعي في المدرسة، بأنها قدرة مديرة المدرسة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار والجمل المترابطة، وصياغتها صياغة صحيحة ومناسبة، والتعبير عنها بوضوح في وقت زمني محدد.

#### - الأصالة Originality:

وهي قدرة الفرد على توليد وإنتاج أفكار جديدة، أو مدهشة أو نادرة لم يسبق لها إليها أحد، فكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها؛ إذ عرف الحضرمي والشوامين (2017) الطلاقة بأنها "إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة" (ص.333). كما يشير العتيبي (2021) إلى أن الشخص المبدع يتميز بأفكار نادرة أو فريدة من نوعها، أي إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل، تخرج عن إطار المؤلف والمتوقع والتقليدي، ولا بد أن تكون هذه الأفكار ذات قيمة ونفع للفرد والمنظمة، وحسب رؤية غالطي (2020) أن الأصالة تمثل أهم عوامل الإبداع الإداري.

ومن خلال ما سبق، فإن الأصالة تعني، قدرة مديرة المدرسة إنتاج أفكار غير مألوفة، وحلول ذات طابع فريد غير تقليدي لمواجهة مشكلات المدرسة، على أن تكون هذه الأفكار قابلة للتطبيق، وغير مستنسخة من أفكار سابقة أو مطبقة في جهات أخرى.

#### - المرونة Flexibility:

يقصد بالمرونة أن تكون هذه الأفكار متنوعة في جوهرها، وأن لا يتصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول، فهو يغير باستمرار في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل، أو يغير في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف، أي أن المرونة تتعلق بالكيف وليس الكم (سليم، 2019). ومن



جانب آخر، ينظر للمرونة إلى أنها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف (الضرمي والشوامين، 2017). ويرى السلمي وحداد (2022) أن المرونة تعني مقدرة المبدع على تبديل زوايا تفكيره، والانطلاق من نقاط مغايرة في النظر إلى المشكلات وحلولها، من هنا يتحرر الفرد المبدع من التصلب العقلي، متجهين إلى التلون بالأفكار والحلول والأساليب المستخدمة في إدارة المدرسة.

ومن خلال ما سبق، فإن المرونة لدى مديرة المدرسة تعني القدرة على رؤية المشكلة من زوايا مختلفة، وتغيير الحالة الذهنية حسب ما يتطلبه الموقف والظروف داخل المدرسة، والقدرة على تقبل الأفكار والمبادرات، والقدرة على التغيير في القرارات والعمليات والهيكل وفقاً للمستجدات في البيئة المدرسية الداخلية والخارجية.

#### - الحساسية للمشكلات Sensitivity to problem:

وهي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع يلاحظ أن هناك خطأ لا يلاحظه الآخرون، ويحكي أن "أديسون" كان يقول لمعاونيه: "لا بد أن هناك طريقة أفضل ابحنوا عنها" كما أشار العتيبي (2021) بأنها تلك الحساسية أو القدرة على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، وهذا يعني أنه يتميز بوعي عال بالأخطاء ونواحي القصور. من جانب آخر أكد "كاوري" (2022) Kauri أهمية منح مدير المدرسة صلاحيات التصرف وفق ما يراه مناسباً للمدرسة، وتخفيف القيود في التعليمات التي تعيق ممارسة الإبداع الإداري في مجال العمل، التي تمكنهم من الإبداع في حل المشكلات وتطوير مؤسسات التعليم.

ومما سبق فإن الحساسية للمشكلات لدى مديرة المدرسة، تعني قدرة المديرة على الاستعداد والتخطيط للمشكلات المتوقع حدوثها، والقدرة على الإحساس بالمشكلات واكتشافها والتنبؤ بها قبل وقوعها، مع الاستعداد النفسي والتنظيمي لمواجهتها، وذلك يمكن المديرة من إيجاد حلول مناسبة لها في الوقت المناسب.

#### المحور الثالث: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري

إن التغيرات المستمرة التي تواجهها المؤسسات التربوية، تحتم عليها الاهتمام بثقافتها التنظيمية، والتي تعتمد كبيراً على الموارد البشرية وقيمهم ومعتقداتهم، ومن أهم ما يتأثر بمدى قوة أو ضعف هذه الثقافة هو الإبداع الإداري. ومما لا شك فيه أن الثقافة التنظيمية لم تعد تركز

على ثقافة الفرد وسلوكياته ودوافعه؛ إذ تحول هذا التركيز على جماعات العمل والمنظمات كوحدة مترابطة، تحتوي على العديد من العناصر التنظيمية التي تميز كل مؤسسة عن الأخرى، التي تنعكس على حل المشكلات واتخاذ القرارات، فالمنظمات الأكثر نجاحاً وتفوقاً في الوقت الراهن، تركز على بناء ثقافة قوية قائمة على الإبداع الإداري والعمل الجماعي والتحسين المستمر (إبراهيم، 2020).

وعليه، تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيراً كبيراً على نشاطات المنظمات ومنها الإبداع الإداري؛ لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع كفاءة المنظمات وتحسينها، فمن خلالها يتم رسم سياسة المنظمة وتوضيحها، فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة (ميا والكنج، ٢٠١٦). وفي مقابل ذلك، لن يتمكن أفراد المنظمة من الإبداع وخلق الأفكار الجديدة، من دون أن توفر لهم المنظمة بيئة محفزة للإبداع، ومن أجل ذلك يتحتم على الإدارات أن تؤمن بأن العاملين لديهم القدرة على الإبداع والحلول المبتكرة للمشكلات، وللثقافة التنظيمية دور فعال في تنمية إبداع العاملين وما يحملون من قيم ومعتقدات يشتركون بها، مما دعا إلى الاهتمام بها؛ كونها قوى فعالة تقف خلف نشاطات المنظمة وإنتاجيتها ومخرجاتها (بختاوي، 2019).

وأشارت دراسة (Salama 2018) إلى أن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً رئيساً في جميع المستويات والأنشطة داخل النظام الإداري بجميع أبعاده، وأن التحسين والتطوير وغرس القيم والمعتقدات التنظيمية الجيدة في العاملين يزيد من مستوى الإبداع الإداري في المنظمة. وفي سياق متصل أكدت دراسة طيارو عبد الباقي (2019) أن هناك علاقة قوية ومترابطة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري؛ فإذا وجد التنظيم وجد الإبداع؛ لأن دور الإبداع أن يبذل الفرد قصارى جهده في العمل وإظهار قدراته وإبداعاته، وهذا لن يحدث إلا عندما تكون ثقافة المنظمة ثقافة داعمة للإبداع ومشجعة لذلك.

واستناداً على ما سبق، يلخص الباحثان دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس فيما يلي: (1) تساعد الثقافة التنظيمية في تطوير وتحسين مستوى المدرسة ونقلها إلى مستويات ومراحل الإتقان والإبداع. (2) تُسهم الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الثقة لدى المعلمات وتحسين سلوكياتهم وتعاملاتهم، مما يعود عليهم بالترقيات والمكافآت والتعزيز من قبل إدارة المدرسة. (3) توفر الثقافة التنظيمية بيئة عمل تتقبل الإبداع

على اختلاف أنواعه. (4) تشجع الثقافة التنظيمية الإدارة المدرسية للاستفادة من المعلمات في ابتكار حلول جديدة لمواجهة المشكلات والأزمات، وتشجيعهم على ذلك. (5) تساعد الثقافة التنظيمية إدارة المدرسة على التجديد والتطوير، وإدخال طرق وتقنيات وأساليب تميز المدرسة في مخرجاتها. (7) ترتبط الثقافة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بالإبداع الإداري، فكلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية في المدرسة زاد الإبداع الإداري فيها.

ثانياً: الدراسات السابقة:

#### - دراسات الثقافة التنظيمية:

دراسة (مومني، 2016) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستعان بالاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة تكوّنت من (219) معلماً، في العام الدراسي 2014/2015، وبعد معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (S.P.S.S) كشفت النتائج النهائية للدراسة عن أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين جاءت بمستوى متوسط.

دراسة (العززي، 2019) التي هدفت إلى الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية بالمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة عرعر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المقارن، واستعان بالاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة تكوّنت من (62) فرداً قُسموا إلى (7) مديرين، و(55) معلماً، خلال الفصل الأول من العام الجامعي 1437/1436، وبعد معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (S.P.S.S) كشفت النتائج النهائية للدراسة عن أن مستوى الثقافة التنظيمية ومجالاتها الأربعة جاءت مرتفعة.

دراسة (الدوسري والألفي، 2019) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستعانوا بالاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة تكوّنت من (355) معلماً، خلال الفصل الأول من العام الجامعي 1440/1439، وبعد معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (S.P.S.S) كشفت النتائج النهائية للدراسة عن أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين جاءت عالية.

دراسة (الكندري والمحجان، 2019) التي هدفت إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الكويت ومدى تأثير فلسفة الثقافة التنظيمية على الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، فاستخدم فيها الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستعانوا بالاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة تكوّنت من (162) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، في العام الجامعي 1440/1439، وبعد معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (S.P.S.S) كشفت النتائج النهائية للدراسة عن وجود ثقافة تنظيمية جديدة في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

دراسة (العتيبي، 2020) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة تكونت من (138) من القيادات النسائية بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، في العام الجامعي 1434/1433، وبعد معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (S.P.S.S) كشفت النتائج النهائية للدراسة عن أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الملك عبد العزيز بجدة جاء بمستوى عالٍ.

دراسة (الجعوبي والحريص، 2022) التي هدفت إلى بيان درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة المجمعة، فاستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، على عينة الدراسة المكوّنة من (115) من العاملين على إدارة الجودة في جامعة المجمعة للعام الجامعي 1442/1441، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج (S.P.S.S) كشفت النتائج النهائية للدراسة عن أن درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة المجمعة جاءت بمستوى متوسط.

دراسة (Thnayan & Alarifi, 2022) التي هدفت إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على تبادل المعرفة، إذ استخدم فيها الباحثان المنهج الوصفي الاستنتاجي، واستعان بالاستبانة أداةً لجمع البيانات على عينة تكوّنت من (352) موظفاً في شركة SAMI، وبعد معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (S.P.S.S) كشفت النتائج النهائية للدراسة عن أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على تبدل المعارف بين أفراد المنظمة.

## - دراسات الإبداع الإداري:

دراسة (خطاطبة، 2016) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة عجلون بالأردن للإبداع الإداري، وعلاقتها بفاعلية المعلمين من وجهة نظرهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستعان بالاستبانة لجمع البيانات من عينة تكونت من (283) معلماً، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج (S.P.S.S)، فكتشفت النتائج النهائية للدراسة عن أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين.

دراسة (Abdul-Aal,2018) التي هدفت إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لإدارات المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج في مصر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة تكوّنت من (25) مديراً من مديري المرحلة الثانوية، واستُخلصت (50) استبانة صالحة للتحليل، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج (S.P.S.S) كتشفت النتائج النهائية للدراسة عن أن إدارات المرحلة الثانوية بمحافظة سوهاج طبّقت عناصر الإبداع الإداري وجوانبه بمستوى منخفض.

دراسة (غالطي، 2020) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستعان بالاستبانة والمقابلة أداتين لجمع البيانات من عينة تكوّنت من (44) مديراً ، و(285) معلماً، وجميع مشرفي الإدارة المدرسية وعددهم (9) مشرفين تربويين، وعليه، يكون مجموع عينة الدراسة(338) فرداً من العام الدراسي 2013، وبعد معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (S.P.S.S) كتشفت النتائج النهائية للدراسة عن أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا جاءت متوسطة.

دراسة (القحطاني،2020) التي هدفت إلى التعرف على تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستعان بالاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة تكوّنت من (150) معلماً وإدارياً في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في العام 2020/2019، وبعد معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (S.P.S.S) كتشفت النتائج النهائية عن أن قلة

الاهتمام بتشجيع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وقلة البرامج التدريبية التي تُقدم لمديري المدارس لتتميتهم تؤدي إلى الضعف في عملية الإبداع الإداري.

دراسة (فودة، 2021) التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة دمياط، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة تكونت من (111) مديراً، في العام الجامعي 2021/2020، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج (S.P.S.S) كشفت النتائج النهائية للدراسة عن أن درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة دمياط للإبداع الإداري من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة.

دراسة (Alzbarka, 2022) التي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع لدى المدارس في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستعان بالاستبانة أداةً لجمع البيانات على عينة تكونت من (٣٣٧) معلماً ومعلمة، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج (S.P.S.S) كشفت النتائج النهائية للدراسة أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى المدارس في بئر السبع جاءت مرتفعة.

دراسة (العجمي، 2023) التي هدفت إلى التعرف على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين ومعلميهم، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات على عينة تكونت من (300) معلم ومدير خلال العام الجامعي 2023/2022، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج (S.P.S.S) كشفت النتائج النهائية للدراسة عن أن درجة توافر مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين ومعلميهم جاءت بدرجة متوسطة.

#### - دراسات في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري:

دراسة (المحليبي وآخرون، 2014) التي هدفت إلى الكشف عن واقع الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري من قبل قائدي المدارس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستعان بالاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة تكونت من (544) مديراً، خلال العام الجامعي 2011/2010، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج (S.P.S.S) كشفت النتائج النهائية للدراسة عن أن للثقافة التنظيمية أثراً تنبؤياً في مدى ممارسة قائدي المدارس لسلوكيات الإبداع الإداري.

دراسة (ميا والكنج، ٢٠١٦) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تشرين ودور الإبداع الإداري لدى الإداريين العاملين فيها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستعان بالاستبانة أداة لجمع البيانات على عينة تكونت من (231) مديراً، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج (S.P.S.S) كشفت النتائج النهائية للدراسة عن أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تشرين تُسهم في تحقيق الإبداع الإداري.

دراسة (الناصر وحسين، 2018) التي هدفت إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبانة أداة لجمع البيانات على عينة تكونت من (70) عميداً ومعاوناً عميد، في العام الجامعي 2017/2016، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج (S.P.S.S) كشفت النتائج النهائية للدراسة عن أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية السائدة مرضية وجيدة أثر هذا على العطاء والإبداع في العمل والعكس صحيح.

دراسة (الحراشة والشمري، 2019) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة السائدة لدى مديري الأقسام ورؤسائها في أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع لديهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستعان بالاستبانة لجمع البيانات من عينة تكوّنت من (70) عضو هيئة تدريس، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج (S.P.S.S) كشفت النتائج النهائية للدراسة عن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري الأقسام ورؤسائها في أكاديمية سعد العبدالله.

دراسة (الطراونة وآخرون، 2019) التي هدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستعان بالاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة تكوّنت من (197) معلماً ومعلمة، في العام الجامعي 2019/2018، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج (S.P.S.S) كشفت النتائج النهائية للدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

دراسة (زيدان، 2020) التي هدفت إلى معرفة الإبداع الإداري وعلاقته بالقيادة التربوية والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستعان بالاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة تكونت من (66) مديراً

ومديرة، في العام الجامعي 2020/2019، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج (S.P.S.S) كشفت النتائج النهائية للدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين كلٍّ من الإبداع الإداري والقيادة التربوية والثقافة التنظيمية.

#### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات هذه الدراسة تتضح جوانب الاتفاق والاختلاف فيها مع هذه الدراسة: فمن حيث الهدف: هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن، وتتفق في ذلك مع دراسة كلٍّ من (المحيلي وآخرون، 2014؛ ميا والكنج، ٢٠١٦؛ والناصر وحسين، 2018؛ والحراشة والشمري، 2019؛ والطراونة وآخرين، 2019؛ وزيدان، 2020)، بينما تختلف مع دراسة كلٍّ من (الكندري والمحجان، 2019؛ والعتيبي، 2020؛ وغالطي، 2020؛ والقحطاني، 2020؛ وفودة، 2021؛ والجعوبي، 2022؛ Thnayan&Alarifi، 2022؛ Alzbarka، 2022؛ والعجمي، 2023). ومن حيث المنهج تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اتباعها المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، كدراسة (خطاطبة، 2016)، بينما تختلف مع دراسة كل من (الناصر وحسين، 2018؛ Abdul-Aal، 2018؛ والعنزي، 2019؛ والدوسري والألفي، 2019؛ والكندري والمحجان، 2019؛ والعتيبي، 2020؛ وفودة، 2021؛ والجنوبي، 2022؛ وThnayan&Alarifi، 2022). ومن حيث أداة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة أداة للدراسة. ومن حيث مجتمع الدراسة: لم تتفق الدراسة الحالية من حيث عينة الدراسة التي تتمثل في معلمات المرحلة الثانوية، كما اختلفت مع عينة الدراسات السابقة الأخرى.

وقد أفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية، وصياغة مشكلة وأسئلة الدراسة، وتوظيف التوصيات في بيان أهمية الدراسة، ودعم الإطار النظري وتعزيزه ببعض الأفكار، وتحديد متغيرات الدراسة ومنهجها، وتحديد أداة الدراسة بمجالاتها وفقراتها، وفهم موضوع الدراسة فهماً معمقاً، مما يمكن الباحثين من تحديد الفجوة البحثية الخاصة بالدراسة الحالية. وفهم النتائج وتحليلها في ضوء مقارنة ذلك مع نتائج الدراسات السابقة.



وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتفردا بتناول مدى ممارسة الثقافة التنظيمية لدى المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات، وتعد الدراسة الحالية من الدراسات حديثة تناول -على حد علم الباحثين- في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن كما تتفرد الدراسة الحالية بمجتمعها، الذي يمثل معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن.

ثالثاً: منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

انطلاقاً من أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه (1) المسحي: وهو "ذلك النوع من البحوث الذي يهتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب" (المحمودي، 2019، ص.46). (2) الارتباطي: للكشف عن العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية؛ حيث إن المنهج الارتباطي "يقتصر هدفه على معرفة وجود العلاقة أو عدمها، وإذا كانت توجد فهل هي طردية أم عكسية، سالبة أم موجبة" (العساف، 2012، ص.261).

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمحافظة حفر الباطن والبالغ عددهن (1019) معلمة، موزعات على (76) مدرسة ثانوية، وفق الإحصائية الصادرة من إدارة تعليم حفر الباطن. وقد تم اختيار عينة ممثلة بالطريقة العشوائية البسيطة وفق جدول Krejcie & Morgan والبالغ عددهن (٢٧٨) معلمة، استجاب منهن (١٥٢) معلمة يمثلن عينة الدراسة.

خصائص أفراد الدراسة:

حُدِد عدد من المتغيرات الرئيسة لوصف أفراد الدراسة، وتشمل: (حجم عدد الطالبات في المدرسة - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية)، التي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لأفراد الدراسة، وتساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالدراسة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

جدول (١) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير حجم عدد الطالبات في المدرسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %	المجموع
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	٥٥	٣٦.٢ %	152
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٣	٢٨.٣ %	
	١٠ سنوات فأكثر	٥٤	٣٥.٥ %	
الدورات التدريبية	لا يوجد دورات تدريبية	٣٧	٢٤.٣ %	
	من ٥ إلى أقل من ١٠ دورات	٥٨	٣٨.٢ %	
	١٠ دورات فأكثر	٥٧	٣٧.٥ %	

يتضح من الجدول (١) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية، فبحسب متغير سنوات الخبرة جاءت فئة (أقل من 5 سنوات) بعدد (٥٥) بنسبة (٣٦.٢%)، وجاءت فئة (10 سنوات فأكثر) بعدد (٥٤) بنسبة (٣٥.٥%)، وجاءت فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بعدد (٤٣) بنسبة (٢٨.٣%). وبحسب متغير الدورات التدريبية جاءت فئة (من ٥ إلى أقل من ١٠ دورات) بعدد (٥٨) بنسبة (٣٨.٢%)، وجاءت فئة (١٠ دورات فأكثر) بعدد (٥٧) بنسبة (٣٧.٥%)، وجاءت فئة (لا يوجد دورات تدريبية) بعدد (٣٧) بنسبة (٢٤.٣%).

أداة الدراسة وتقنياتها

اعتمد الباحثان الاستبانة أداة لجمع البيانات في الدراسة الحالية؛ نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة وأسئلتها، وكذلك لسهولة وسرعة وصولها إلى أكبر قدر من أفراد العينة، وقد بُنيت الاستبانة بناءً على مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراتها، وتمت الاستعانة بأراء عدد من أساتذة الجامعات ذوي الخبرة في هذا المجال في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها. وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزئين: الجزء الأول اشتمل على الخطاب التعريفي والمعلومات الشخصية لعينة الدراسة، والجزء الثاني تكون من محورين بعدد (٥٠) عبارة، منها (30) عبارة لمحور الثقافة التنظيمية، و(20) عبارة لمحور الإبداع الإداري. وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

## صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة استخدم الباحثان طريقتين: الأولى: الصدق الظاهري: (صدق المحكمين) وذلك بعرض الأداة في صورتها الأولية على (12) محكما من ذوي الخبرة والاختصاص من أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي في الجامعات السعودية، وقد طُلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك بتحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغوياً، وإبداء ما يرونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات. وبعد أخذ الآراء، والاطلاع على الملاحظات، أُجريت التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، وقد تم التعديل في ضوء ملاحظات المحكمين لتصبح الأداة بعدد (49) عبارة. والثانية: صدق الاتساق الداخلي للأداة: من خلال إيجاد معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة عددهم (30) معلمة تم استبعادهن من عينة الدراسة في التطبيق النهائي للأداة، وقد جاءت معاملات الارتباط (بيرسون) كما يلي:

## جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون لأداة الدراسة (N=30)

معاملات ارتباط (بيرسون) لعبارات المحور الأول: الثقافة التنظيمية							
بعد القيم التنظيمية		بعد المعقّدات التنظيمية		بعد الأعراف التنظيمية		بعد التوقعات التنظيمية	
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
1	**٠.٧٩٧	10	**٠.٨٥٥	17	**٠.٨٨٧	23	**٠.٩٣٧
2	**٠.٨٦٦	11	**٠.٩٠٦	18	**٠.٨٧٥	24	**٠.٩٠٥
3	**٠.٨٩٩	12	**٠.٩٣٣	19	**٠.٩١٨	25	**٠.٩٤٠
4	**٠.٨٩٩	13	**٠.٨٩٨	20	**٠.٨٩٤	26	**٠.٩١٩
5	**٠.٨٨١	14	**٠.٩١٣	21	**٠.٨٩٤	27	**٠.٩١٤
6	**٠.٩٠٦	15	**٠.٩٣٤	22	**٠.٩٢٩	28	**٠.٩٠٥
7	**٠.٨٦٦	16	**٠.٩٥٠			29	**٠.٩٢٣
8	**٠.٨٤٨						
9	**٠.٨٤٥						
معاملات ارتباط (بيرسون) لعبارات المحور الثاني: الإبداع الإداري							
بعد الطلاقة	بعد الأصالة	بعد المرونة	بعد الحساسية للمشكلات				

العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
1	**٠.٩٠٣	7	**٠.٩٤٠	12	**٠.٩٤٨	17	**٠.٩٤٥
2	**٠.٩٣٦	8	**٠.٩٥٤	13	**٠.٩٥٣	18	**٠.٩٧٢
3	**٠.٩٢٠	9	**٠.٩٥٥	14	**٠.٩٤٤	19	**٠.٩٧٠
4	**٠.٩١٩	10	**٠.٩٣٠	15	**٠.٩٣٣	20	**٠.٩٦٥
5	**٠.٨٩٧	11	**٠.٩٥٠	16	**٠.٩٥٣		
6	**٠.٩٤١						

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٢) أن قيم معامل ارتباط (بيرسون - Pearson) لعبارات المحور الأول: الثقافة التنظيمية قد تراوحت بين (0.950 - 0.797) وجميعها دالة عند (0.000)، بينما تراوحت معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني: الإبداع الإداري بين (0.879 - 0.972) وجميعها دالة عند (0.000)، وتعتبر معاملات ارتباط عالية ومقبولة في الدراسات التربوية وتعكس صدق الأداة وبأنها تقيس فعلا محوري الدراسة. ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ))، ويوضح الجدول (٣) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول (٣) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة (N=30)

الثبات المحور	عدد العبارات	البعد	الاستبانة
٠.٩٥٩	٩	القيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية
٠.٩٦٦	٧	المعتقدات التنظيمية	
٠.٩٦٠	٦	الأعراف التنظيمية	
٠.٩٧٠	٧	التوقعات التنظيمية	
٠.٩٦٣	٦	الطلاقة	الإبداع الإداري
٠.٩٧٠	٥	الأصالة	
٠.٩٧٠	٥	المرونة	
٠.٩٧٤	٤	الحساسية للمشكلات	
٠.٩٩٢	٤٩	الثبات العام	

يتبين من الجدول (٣) أن معامل "ألفا كرونباخ" Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة الكلي قد بلغ (0.992) وهي قيمة دالة إحصائياً عند (0.000)، وقد تراوحت معاملات الثبات

لأبعاد الأداة بين (0.959 - 0.974) وهي قيم دالة إحصائية عند (0.000) وجميعها معاملات ثبات عالية وتعطي ثقة في الأداة، وتدل على صلاحيتها لأغراض البحث العلمي وقياس محوري الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي جُمعت، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (S.P.S.S)، وتتمثل الأساليب الإحصائية المستخدمة فيما يلي: (1) التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة. (2) معامل ارتباط (Pearson) لقياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة. وكذلك لإيجاد العلاقة الارتباطية بين متغيري الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري (3) معادلة (Alpha Cronbach) لحساب معامل الثبات. (4) المتوسط الحسابي (Mean) لحساب متوسطات عبارات وأبعاد أداة الدراسة. (5) الانحراف المعياري (Deviation) لحساب مدى تباعد القيم عن متوسطها الحسابي.

معيار الحكم على نتائج الدراسة:

تم تحديد درجات وفئات معيار نتائج الدراسة على النحو التالي: عالية جدا (4.20 - 5)، عالية (3.40 - 4.19)، متوسطة (2.60 - 3.39)، منخفضة (1.80 - 2.59) منخفضة جدا (أقل من 1.80)

رابعا: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

تحليل نتائج السؤال الأول وتفسيرها:

نص السؤال الأول على: ما درجة ممارسة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات؟ وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

البُعد الأول: القيم التنظيمية:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة البعد الأول: القيم

التنظيمية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة اللفظية	الترتيب
1	الانضباط في مواعيد العمل.	4.54	0.699	عالية جداً	3
2	الإتقان في تنفيذ المهام المطلوبة.	4.51	0.681	عالية جداً	5
3	الإخلاص والتفاني في العمل المدرسي.	4.50	0.737	عالية جداً	6
4	التعاون لتحقيق الأهداف المنشودة.	4.49	0.789	عالية جداً	8
5	الالتزام بقيم النزاهة في البيئة التربوية.	4.55	0.708	عالية جداً	2
6	تحقيق معايير الجودة في العمل المدرسي.	4.53	0.709	عالية جداً	4
7	المبادرة بتقديم مقترحات لتطوير العمل المدرسي.	4.47	0.804	عالية جداً	9
8	العدالة في التعامل مع جميع الطالبات.	4.49	0.737	عالية جداً	7
9	الاحترام المتبادل بين جميع أفراد المدرسة.	4.57	0.677	عالية جداً	1
متوسط بعد القيم التنظيمية		4.51	0.631	عالية جداً	

يوضح الجدول (٤) أن درجة ممارسة بُعد القيم التنظيمية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥١) مع انحراف معياري قدره (٠.٦٣١). وقد جاءت جميع عبارات هذا البعد بدرجة عالية جداً وتراوح متوسطاتها بين (٤.٥٧ - ٤.٤٧). وتعزى هذه النتيجة إلى وجود استراتيجية مؤسسية لتعزيز القيم الإيجابية المستمدة من الاحترام المتبادل والنزاهة في العمل والعدالة والمساواة بين المعلمات والطالبات، مع وجود تفعيل جيد للدليل الإجرائي لمدارس التعليم العام، والتفعيل الميثاق الأخلاقي لمهنة التعليم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مومني (٢٠١٦) التي تشير إلى أن القيم التنظيمية تمثل أعلى مستوى من ثقافة المؤسسة.

البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية	ترتيب الفقرات
10	اعتبار الطالبات محوراً أساسياً للعملية التعليمية.	4.57	0.647	عالية جداً	1
11	القناعة بأهمية المشاركة في عمليات صنع واتخاذ القرار.	4.45	0.796	عالية جداً	6
12	تشجيع روح العمل الجماعي لإنجاز العمل بكفاءة.	4.52	0.772	عالية جداً	3
13	تبادل المعرفة والخبرات بين جميع أفراد المدرسة.	4.55	0.679	عالية جداً	2
14	التحفيز والتكريم لجميع المميزات في العمل المدرسي.	4.44	0.859	عالية جداً	7
15	الاحتفال بالمنجزات التي تتحقق على المستوى الفردي والمدرسي.	4.47	0.780	عالية جداً	5
16	تقبل التغيير المستمر لتطوير العمل المدرسي.	4.49	0.719	عالية جداً	4
متوسط المعتقدات التنظيمية		4.50	0.686	عالية جداً	

يوضح الجدول (5) أن درجة ممارسة بُعد المعتقدات التنظيمية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.50) مع انحراف معياري قدره (0.686). وقد جاءت جميع عبارات البعد بدرجة (عالية جداً)، وتراوح متوسطاتها بين (٤.٤٤ - ٤.٥٧). وتعزى هذه النتيجة إلى قدرة مديرات المدارس على إنشاء بيئة تعليمية محفزة وديناميكية، تقوم على التشاركية في اتخاذ القرارات، وإدارة المعرفة الضمنية والصريحة من خلال الزيارات المتبادلة، وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية، وتحفيز وتشجيع الكوادر العاملة، وتكوين فريق عمل متعاون يعمل بروح الفريق الواحد مما يساهم في تحقيق الأهداف بجودة عالية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العنزي (٢٠١٩) التي وجدت مستوى مرتفع للمعتقدات التنظيمية.

البعد الثالث: الأعراف التنظيمية

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة البعد الثالث: الأعراف

التنظيمية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية	ترتيب الفقرات
17	مراعاة الظروف الاجتماعية للطالبات	4.59	0.675	عالية جداً	1
18	تبني ودعم الموهوبات من الطالبات	4.47	0.709	عالية جداً	4
19	مساعدة الزميلات للتغلب على ما يواجهن من ظروف وصعوبات	4.51	0.709	عالية جداً	2
20	تقديم المصلحة العامة للمدرسة على المصالح الشخصية	4.43	0.819	عالية جداً	6
21	الإشادة بجهود المعلمات المتميزات	4.45	0.844	عالية جداً	5
22	نقل الخبرة للمعلمة الجديدة	4.50	0.737	عالية جداً	3
متوسط الأعراف التنظيمية		4.48	0.682	عالية جداً	

يوضح الجدول (6) أن درجة ممارسة بُعد الأعراف التنظيمية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.48) مع انحراف معياري قدره (0.682). وقد جاءت جميع عبارات البُعد بدرجة (عالية جداً)، وتراوحت متوسطاتها بين (٤.٤٣ - ٤.٥٩). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن في بناء المناخ التنظيمي والاجتماعي الفعال من خلال تحفيز المعلمات، واكتشاف وتنمية الموهوبات، وتفعيل الإرشاد المدرسي لمعرفة الظروف الاجتماعية للطالبات، وتطبيق برامج تدريب وتهيئة المعلمة الجديدة، وحل المشكلات التي تواجه سير العمل بأساليب إدارية ناجحة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الدوسري والألفي (٢٠١٩)، التي أشارت إلى تحقيق أعلى مستوى من مستويات الثقافة التنظيمية.



## البُعد الرابع: التوقعات التنظيمية:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة البعد الرابع: التوقعات التنظيمية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية	ترتيب الفقرات
23	السعي المشترك إلى التطوير المستمر	4.47	0.771	عالية جداً	5
24	توفير بيئة تعليمية تربوية جاذبة	4.46	0.754	عالية جداً	7
25	العمل المشترك لتحقيق الأهداف المنشودة	4.49	0.746	عالية جداً	3
26	تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة	4.49	0.746	عالية جداً	2
27	العمل على حصول المدرسة على الاعتماد المدرسي	4.47	0.771	عالية جداً	6
28	تفعيل التقنيات الحديثة في التعليم	4.49	0.763	عالية جداً	1
29	تفعيل دور المعلمات التربوي لتوجيه الطالبات	4.47	0.754	عالية جداً	4
	متوسط التوقعات التنظيمية	4.48	0.698	عالية جداً	

يوضح الجدول (7)، أن درجة ممارسة بُعد التوقعات التنظيمية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.48) مع انحراف معياري قدره (0.698). وقد جاءت جميع عبارات البُعد بدرجة (عالية جداً)، وتراوح متوسطاتها بين (٤.٤٦ - ٤.٤٩). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى التطورات المستمرة في وزارة التعليم والجهود المبذولة لتحسين جودة التعليم في المنطقة وتطوير الكادر التعليمي، بالإضافة إلى الاهتمام الواضح من قبل مديرات المدارس بتبني الأساليب الحديثة في الإدارة والتعليم. هذا الاهتمام يتجلى في توظيف تقنيات التعليم الرقمية، وما يتطلبه ذلك من كفايات ومهارات قيادية مثل قيادة فرق العمل عن بعد، والاتصال الإداري باستخدام الوسائل والتقنيات الحديثة، وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة العتيبي (٢٠٢٠) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى ممارسة التوقعات التنظيمية ضمن ثقافة المؤسسات. وفي نهاية الإجابة عن السؤال يعرض الباحثان الإجابة عن السؤال إجمالاً على مستوى إجمالي الأبعاد، وذلك على النحو التالي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الثقافة التنظيمية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية	الرتبة
١	القيم التنظيمية	٤.٥١	٠.٦٣١	عالية جداً	١
٢	المعتقدات التنظيمية	٤.٥٠	٠.٦٨٦	عالية جداً	٢
٣	الأعراف التنظيمية	٤.٤٨	٠.٦٨٢	عالية جداً	٤
٤	التوقعات التنظيمية	٤.٤٨	٠.٦٩٨	عالية جداً	٣
	درجة ممارسة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن	٤.٤٩	٠.٦٤٨	عالية جداً	

يوضح الجدول (8)، أن درجة ممارسة محور الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.49) مع انحراف معياري قدره (0.648). وقد جاءت جميع الأبعاد بدرجة (عالية جداً)، وتراوح متوسطاتها بين (4.48 - 4.51). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى قناعة المعلمات ومديرات المدارس بمحافظة حفر الباطن أن وجود مجموعة من القواسم المشتركة بين العاملين في المدرسة من قيم معتقدات وتوقعات وأعراف مشتركة، تسهم في تشكيل معايير للسلوك وتحديد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات على كل المستويات، كما تعود هذه النتيجة إلى ما تراه المعلمات في مدارس حفر الباطن من اهتمام كبير من قبل مديرات المدارس بالأنظمة والقوانين التي تحث على الالتزام بالعمل والممارسات المدرسية الناجحة التي يظهر من خلالها دور مديرات المدارس في بناء الثقافة التنظيمية وتوفير بيئة تعليمية فاعلة تحقق توقعات أولياء الأمور والمجتمع. وتتفق نتائج هذه الدراسة الحالية مع دراسة العنزي (2019)، والدوسري والألفي (2019)، والعنبي (2020)؛ إذ جاءت النتيجة في هذه الدراسات بدرجة عالية، وتختلف مع دراسة مومني (2016)، والجعوبي (2022) التي جاءت نتيجة الثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة.

تحليل نتائج السؤال الثاني وتفسيرها:

نص السؤال الثاني على: ما مستوى الابداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات

بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات؟ وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

## البُعد الأول: الطلاقة:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة البعد الأول الطلاقة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية	ترتيب الفقرات
1	تقديم أفكار بناءة لتطوير العمل في المدرسة	4.51	0.728	عالية جداً	1
2	إقناع المعلمات بالأفكار الجديدة	4.43	0.769	عالية جداً	2
3	تنوع أساليب إبداعية في العمل	4.43	0.777	عالية جداً	3
4	اقتراح عدة حلول للمشكلة الواحدة	4.39	0.830	عالية جداً	6
5	دعم المعلمات لتنفيذ أفكارهم الجديدة	4.39	0.807	عالية جداً	5
6	توفير بيئة جاذبة تساعد على توليد أفكار إبداعية	4.39	0.782	عالية جداً	4
متوسط بعد الطلاقة		4.42	0.719	عالية جداً	

يوضح الجدول (9)، أن درجة ممارسة بُعد الطلاقة كأحد أبعاد الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.42) مع انحراف معياري قدره (0.719). وقد جاءت جميع عبارات البُعد بدرجة (عالية جداً)، وتراوحت متوسطاتها بين (٤.٣٩ - ٤.٥١). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى قدرة مديرات المدارس على تهيئة بيئة تشجيعية تعزز من توليد أفكار إبداعية واستخدام أساليب متنوعة لتحفيز الإبداع في العمل. هذه النتيجة متوافقة مع دراسة خطاطبة (٢٠١٦) التي أظهرت مستوى طلاقة مرتفع جداً. ومن ناحية أخرى، تختلف هذه النتيجة مع دراسة Abdul- Aal (٢٠١٨) التي أوضحت مستوى منخفض في مستوى الطلاقة.

## البُعد الثاني: الأصالة:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة البعد الثاني الأصالة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية	ترتيب الفقرات
7	تطبيق أفكار غير مسبوقه لتطوير العمل.	4.30	0.928	عالية جداً	4
8	طرح أفكار مستقلة بعيداً عن التقليد.	4.30	0.905	عالية جداً	2
9	البعد عن تكرار الحلول في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.	4.27	0.906	عالية جداً	5
10	إنجاز الأعمال بأسلوب متجدد.	4.30	0.875	عالية جداً	1
11	تنوع أساليب تحفيز المعلمات.	4.30	0.912	عالية جداً	3
متوسط الأصالة		4.29	0.856	عالية جداً	

يوضح الجدول (10)، أن درجة ممارسة بُعد الأصالة كأحد أبعاد الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.29) مع انحراف معياري قدره (0.856). وقد جاءت جميع عبارات البُعد بدرجة (عالية جداً)، وتراوح متوسطاتها بين (4.27 - 4.30). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى التنوع والتطور في إدارات المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن، واستمرارية المديرات في الابتعاد عن الأساليب الإدارية والقيادية التقليدية والسعي نحو الأصالة. هذه النتيجة تتفق مع دراسة خطاطبة (٢٠١٦) التي أشارت إلى مستوى عالٍ جداً من الأصالة. ومن ناحية أخرى، تختلف هذه النتيجة مع دراسة Abdul-Aal (٢٠١٨) التي أوضحت مستوى منخفض في الأصالة.

### البُعد الثالث: المرونة :

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة البعد الثالث المرونة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية	ترتيب الفقرات
12	رؤية الأشياء من زاوية مختلفة	4.41	0.817	عالية جداً	4
13	المقدرة على التكيف مع التغيير	4.40	0.800	عالية جداً	5
14	الاستفادة من آراء المعلمات في تطوير العمل.	4.41	0.784	عالية جداً	3
15	تغيير الخطط المدرسية لمواكبة المستجدات	4.42	0.793	عالية جداً	2
16	التنوع في أساليب الحوار عند عرض المواضيع التربوية المثيرة للجدل.	4.47	0.727	عالية جداً	1
متوسط المرونة		4.42	0.742	عالية جداً	

يوضح الجدول (11)، أن درجة ممارسة بُعد المرونة كأحد أبعاد الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.42) مع انحراف معياري قدره (0.742). وقد جاءت جميع عبارات البُعد بدرجة (عالية جداً)، وتراوح متوسطاتها بين (4.40 - 4.47). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى قدرة المديرات على التعامل بمرونة وبأساليب متنوعة في أداء الأعمال، سواء أثناء التغييرات والتحديات الإدارية، أو في التحديات التربوية والتقنية. إضافة إلى ذلك تُساعد السياسات والتوجيهات التي تقدمها إدارات التعليم في تعزيز مستوى المرونة وتحفيز المديرات لتطوير أساليبهن وممارساتهن. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خطاطبة (٢٠١٦) التي أوضحت

مستوى عالٍ جداً من المرونة، وتختلف مع دراسة Abdul-Aal (٢٠١٨) التي أشارت إلى مستوى منخفض في المرونة.

البُعد الرابع: الحساسية للمشكلات:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة البعد الرابع الحساسية للمشكلات

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية	ترتيب الفقرات
17	التخطيط لمواجهة المشكلات التي من الممكن حدوثها.	4.43	0.794	عالية جداً	1
18	امتلاك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي تواجه أو تعاني منها المعلمات في المدرسة.	4.38	0.796	عالية جداً	2
19	المبادرة بالأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة.	4.35	0.832	عالية جداً	3
20	اكتشاف الانحراف التنظيمي عن أهداف المشكلة.	4.35	0.856	عالية جداً	4
متوسط الحساسية للمشكلات		4.38	0.789	عالية جداً	

يوضح الجدول (12)، أن درجة ممارسة بُعد الحساسية للمشكلات كأحد أبعاد الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.38) مع انحراف معياري قدره (0.789). وقد جاءت جميع عبارات البُعد بدرجة (عالية جداً)، وتراوح متوسطاتها بين (4.35 - 4.43). ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى قدرة المديرات على استشعار حدوث المشكلات، والتخطيط لمواجهتها، واتخاذ الحلول الملائمة لها، والدور الريادي لمديرات المدارس من خلال المبادرة بتقديم أو تشجيع أفكار إبداعية لحل المشكلات القائمة، كما يُشير ذلك إلى أهمية توفير بيئة مناسبة تساعد على تنظيم العملية التعليمية بشكل فعال. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خطاطبة (٢٠١٦) التي أظهرت مستوى عالٍ جداً من الحساسية للمشكلات، وتختلف مع دراسة Abdul-Aal (٢٠١٨) التي أشارت إلى مستوى متوسط في الحساسية للمشكلات.

وفي نهاية الإجابة عن السؤال، يعرض الباحثان الإجابة إجمالاً على مستوى إجمالي

الأبعاد، وذلك على النحو الآتي:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية	الرتبة
١	الطلاقة	٤.٤٢	٠.٧١٩	عالية جداً	١
٢	الأصالة	٤.٢٩	٠.٨٥٦	عالية جداً	٤
٣	المرونة	٤.٤٢	٠.٧٤٢	عالية جداً	٢
٤	الحساسية للمشكلات	٤.٣٨	٠.٧٨٩	عالية جداً	٣
-	مستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن	٤.٣٨	٠.٧٤٤	عالية جداً	-

يوضح الجدول (13)، أن درجة ممارسة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.38) مع انحراف معياري قدره (0.744). وقد جاءت جميع الأبعاد بدرجة (عالية جداً)، وتراوحت متوسطاتها بين (4.29 - 4.42) m. يرى الباحثان أن هذه النتيجة يمكن أن يُعزى سببها إلى خبرات ومهارات مديرات المدارس الثانوية للبنات، واعتمادهن على أساليب إدارية حديثة، بالإضافة إلى البرامج التدريبية التي يقدمها الإشراف التربوي ووزارة التعليم، والتي أسهمت في تطوير ممارساتهن الإدارية والقيادية بشكل إيجابي. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسات سابقة كدراسة خطاطبة (٢٠١٦) و Alzbarka (٢٠٢٠)، وتختلف مع دراسة القحطاني (٢٠٢٠) و Abdul-Aal (٢٠١٨) التي أظهرت مستويات أدنى للإبداع الإداري. وفيما يخص دراسة غالطي (٢٠٢٠)، جاء مستوى الإبداع الإداري بمستوى متوسط فيها.

تحليل نتائج السؤال الثالث وتفسيرها:

نص السؤال الأول على: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات؟ للتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن حُسبت معامل ارتباط بيرسون، واعتمد في تفسير النتيجة على الجدول (14) الذي أورده فهمي (1426، ص.539):

جدول (14) تفسير نتيجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري

لا يوجد علاقة	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً	تامة	قوة معامل الارتباط
0	من 0.01 إلى 0.19	من 0.20 إلى 0.39	من 0.40 إلى 0.59	من 0.60 إلى 0.79	من 0.80 إلى 0.99	1+ 1-	مدى معامل الارتباط

جدول (15) نتائج معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن

الإبداع الإداري	الحساسية للمشكلات	المرونة	الأصالة	الطلاقة	معامل الارتباط	البعد
**٠.٧٩٦	**٠.٧٤٦	**٠.٧٥٤	**٠.٧٥٠	**٠.٨٠٥	معامل الارتباط	القيم التنظيمية
**٠.٨٨٨	**٠.٨٢٩	**٠.٨٦٧	**٠.٨٣٧	**٠.٨٧٩	معامل الارتباط	المعتقدات التنظيمية
**٠.٨٨٩	**٠.٧٢٤	**٠.٨٥٧	**٠.٨٣٢	**٠.٩٠١	معامل الارتباط	الأعراف التنظيمية
**٠.٨٨٣	**٠.٨٢٣	**٠.٨٣٦	**٠.٨٣٦	**٠.٨٩٤	معامل الارتباط	التوقعات التنظيمية
**٠.٨٩٩	**٠.٨٣٨	**٠.٨٦٣	**٠.٨٤٦	**٠.٩٠٦	معامل الارتباط	الثقافة التنظيمية

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل.

يوضح الجدول (13)، وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن. قيمة الارتباط (٠.٨٩٩) تشير إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين هذين العاملين. يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى دور الثقافة التنظيمية في تشجيع ودعم الإبداع الإداري، إذ يمكن للثقافة التنظيمية الإيجابية تهيئة البيئة الملائمة للإبداع والتفكير الابتكاري من قبل المديرات فتنبي القيم والأعراف والمعتقدات والمعتقدات التنظيمية التي تساعد على تبني الأفكار والمبادرات وتشجع على التجديد والتطوير وممارسة العمل بأساليب غير مألوفة يساعد بشكل ملحوظ في تحقيق الإبداع الإداري بكافة أبعاده. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات سابقة كدراسة زيدان (٢٠٢٠)، ودراسة الطراونة وآخرين (٢٠١٩)، ودراسة الحراشنة والشمري (٢٠١٩)، التي أيضاً وجدت علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في السياق التربوي.

## أولاً: ملخص نتائج الدراسة

توصّلت الدراسة إلى جملة من النتائج، تتمثل فيما يلي:

## نتائج السؤال الأول:

جاءت درجة ممارسة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.49)، وبانحراف معياري بلغ (0.648)، كما أن درجة ممارسة أبعاد الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات رُتبت تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، كما يلي:

- حصل بُعد القيم التنظيمية على المرتبة الأولى، وبدلالة لفظية درجة ممارسة عالية جداً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.51)، وبانحراف معياري بلغ (0.631).

- حصل بُعد المعتقدات التنظيمية على المرتبة الثانية، وبدلالة لفظية درجة ممارسة عالية جداً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.50)، وبانحراف معياري بلغ (0.686).

- حصل بُعد التوقعات التنظيمية على المرتبة الثالثة، وبدلالة لفظية درجة ممارسة عالية جداً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.48)، وبانحراف معياري بلغ (0.698).

- حصل بُعد الأعراف التنظيمية على المرتبة الرابعة والأخيرة، وبدلالة لفظية درجة ممارسة عالية جداً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.48)، وبانحراف معياري بلغ (0.682).

## نتائج السؤال الثاني:

جاء مستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات (عالٍ جداً)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.38)، وبانحراف معياري بلغ (0.744)، كما أن مستوى أبعاد الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات، فقد رُتبت تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، كما يلي:

- حصل بُعد الطلاقة على المرتبة الأولى، وبدلالة لفظية درجة ممارسة عالية جداً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.42)، وبانحراف معياري بلغ (0.719).

- حصل بُعد المرونة على المرتبة الثانية، وبدلالة لفظية درجة ممارسة عالية جداً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.42)، وبانحراف معياري بلغ (0.742).



- حصل بُعد الحساسية للمشكلات على المرتبة الثالثة، وبدلالة لفظية درجة ممارسة عالية جداً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.38)، وبانحراف معياري بلغ (0.789).

- حصل بُعد الأصالة على المرتبة الرابعة والأخيرة، وبدلالة لفظية درجة ممارسة عالية جداً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.29)، وبانحراف معياري بلغ (0.856).

#### نتائج السؤال الثالث:

توجد علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، بين درجة ممارسة الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن، بلغت (0.899).

التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تمثل التوصيات فيما يلي:

١. تعزيز الممارسات الإيجابية للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من خلال ما يلي:

- العمل على تحسين مستوى الثقافة التنظيمية لجميع العاملين في المدرسة، وذلك من خلال زيادة وعي مديرات المدارس والمعلمات ومعرفتهن بالثقافة التنظيمية، والتوسع بالدورات التدريبية وورش العمل المقدمّة لهن.
- المحافظة على تماسك ثقافة المدرسة من خلال تعزيز القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية والإدارية التي ينبغي أن يحملها ويحافظ عليها العاملون في المدرسة.
- الاستفادة من خبرات مديرات المدارس المتميزات وإبداعاتهن، وذلك من خلال تبادل الخبرات واللقاءات بين المدارس.

٢. تعزيز الممارسات الإيجابية للإبداع الإداري لدى المديرات في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من خلال ما يلي:

- منح مديرات المدارس بمحافظة حفر الباطن الصلاحيات الكاملة للتصرف في جميع المواقف والظروف التي تحيط بعملهن.

- ضرورة التنمية الإدارية المستمرة لمديرات المدارس بمحافظة حفر الباطن، وذلك من بعقد الدورات التدريبية وورش العمل التي تحث على ممارسة الإبداع الإداري بمختلف مجالاته.
- إعداد وتأهيل المديرات وضمان جاهزيتهم لممارسة العمل الإداري الإبداعي في البيئة المدرسية.
- تهيئة الظروف المادية والمعنوية لمساعدة مديرات المدارس على الإبداع الإداري.
- تحفيز مديرات المدارس المبدعات وتشجيعهن من خلال تكريمهن على مستوى محافظة حفر الباطن وخارجها.

### ٣. تعزيز الممارسات الإيجابية الثقافة التنظيمية المعززة للإبداع الإداري لدى المديرات في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن من خلال ما يلي:

- نشر الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على الإبداع الإداري، وذلك من خلال الندوات والمحاضرات للمعلمات والمديرات.
- ضرورة الاهتمام بتطوير الأنظمة والقوانين التي تدعم القيم والمعتقدات التي ثبت من خلال النتائج أن لها أثراً مهماً في الإبداع الإداري.

#### ثالثاً: المقترحات

- إجراء دراسات للتعرف على معوقات الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن وسبل التغلب عليها.
- إجراء دراسات لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين متغيرات أخرى لم تتناولها هذه الدراسة مثل: الالتزام التنظيمي، جودة حياة العمل، التميز التنظيمي.
- إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة تتناول الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في مجتمعات أخرى، مثل: الموظفين الإداريين أو المشرفين التربويين.
- إجراء دراسات لمعرفة معوقات الإبداع الإداري وطرق تعزيزه لدى مديرات المدارس بمحافظة حفر الباطن.

## المصادر والمراجع

## القرآن الكريم

## المراجع العربية

- إبراهيم، مرز قلال. (2020). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية بجامعة المسيلة. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، 5(1)، 144-169.
- ابن منظور، محمد (2010): لسان العرب، دار صادر، بيروت. المكتبة الوقفية الإلكترونية متاح على الرابط التالي: <https://waqfeya.net/book.php?bid=4077>
- بختاوي، بشرى. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة ادرا، الجزائر.
- الجعوبي، سلمى؛ والحريص، نورة (2022). درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إدارات الجودة (دراسة مسحية وصفية على مسؤولي الجودة بجامعة المجمع). مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، 26(1)، 125-149.
- الحراحشة، محمد؛ والشمري، عبدالهادي (2019). الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري ورؤساء الأقسام في أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم. مجلة العلوم التربوية، 46(2)، 596-613.
- الحضرمي، نوف؛ والشوامين، بسمة. (2017) معوقات الابداع الاداريان مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 11(1)، 67-94.
- حويجي، إسماعيل. (2015) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة -محافظة غزة- [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر]. قاعدة بيانات شمعة. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=119015>
- خطاطبة، غادة؛ والكبيسة، جمعة. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون للإبداع الإداري وعلاقتها بفاعلية المعلمين من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش]. قاعدة معلومات دار المنظومة. <http://search.mandumah.com/Record/818772>

- خير الله، جمال. (2015). الابداع الإداري. دار أسامة للنشر والتوزيع .
- الدوسري، منصور؛ والألفي، عبده. (2019). الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين، المجلة العلمية لكلية التربية، 35 (10)، 670 - 690.
- زيدان، ربيعة. (2020). الإبداع الإداري وعلاقته بالقيادة التربوية والثقافة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات. مجلة الفنون، 13 (44)، 318 - 342.
- السكارنة، بلال. (2013) التطور التنظيمي والإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السلمي، خالد؛ وحداد، محمد. (2022) أثر بيئة العمل الداخلية على الابداع الإداري بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 6(3)، 222-250.
- سليم، شمار. (2019). أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- صالح، يزن سمير. (2019). أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- الطراونة، عوض؛ والطراونة، عيسى، والغويري، جواهر. (2019) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية لضمان الجودة، 2(2)، 177-189.
- طيار، أحسن؛ عبد الباقي، أميرة. (٢٠١٩). أثر الثقافة التنظيمية على تنمية الإبداع الإداري في المنظمات: دراسة حالة مؤسسات اتصالات الجزائر سكيكدة، مجلة المشكاة في الاقتصاد التنموية والقانون، ٥(١٠)، ١٣٣-١٥٣.
- عبد الرزاق، خالدية؛ وعباس، سامي؛ وأحمد، حميد. (2019) الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقي. المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 151-١٧٨.

- العتيبي، بدرية. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي. المجلة العربية للإدارة، 40(4)، 127-150.
- العتيبي، راشد. (2021) أثر العدالة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين بالجهاز الإداري في الجامعات السعودية. مجلة كلية التربية، 12(2)، 300-368.
- العجمي، جازي. (2020) الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري دراسة ميدانية على مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت. مجلة كلية التربية بينها، 122(2)، 281-320.
- العجمي، محمد. (2023) درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 18(2)، 1-35.
- العساف، صالح. (2012) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. دار الزهراء.
- العفاد، عبد الله؛ والحيلة، سارة. (٢٠٢٢) تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، ٢(١٣)، ٧٠-٩٩.
- العميان، محمود. (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع.
- العنزى، عطا الله. (2019) مستوى الثقافة التنظيمية بالمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة عرعر من وجهة نظر المديرين والمعلمين. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 61(16)، 109-135.
- العنزى، فهد. (2017) الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6(1)، 283-297.
- غالطي، حسين. (2020) مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(43)، 19-45.

- الغامدي، علي. (2020) فاعلية برنامج تدريب قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض. المجلة التربوية، 2(82)، 720-782.
- غاني، زهرة؛ وسعيد، غوتية. (2019) أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة أحمد دراية، الجزائر.
- فهمي، محمد. (١٤٢٦). الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS، الجزء ٢، ١، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة.
- فودة، مها. (2021) واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة دمياط. مجلة البحث التربوية وعلم النفس، 36(3)، 139-170.
- الفوزان، وفاء. (2018) الإبداع الإداري مدخل لتطوير أداء قائدات المدارس الابتدائية في مدينة الخرج. المجلة العلمية لكلية التربية، 34(3)، 679-700.
- القحطاني، محمد. (2020) تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. المجلة العلمية لكلية التربية، 36(11)، 62-97.
- الكندري، جاسم؛ والمحجان، أنوار. (2019) فلسفة الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت. مجلة كلية التربية بينها، 119(1)، 143-164.
- المحمودي، محمد. (2019) مناهج البحث العلمي. دار الكتب للنشر والتوزيع.
- المحيلبي، عبد العزيز؛ والغازمي، مزنة؛ والقحطاني، عبد المحسن. (2014) الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري. المجلة التربوية، 28(110)، 15-57.
- مرشود، جمال؛ ومربوع، سحر. (2020). درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(3)، 468-499.
- مقابلة، رشا. (2022). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالممارسة الإدارية لدى مديري المدارس وجهة نظر المعلمين. المجلة العلمية لكلية التربية، 38(9)، 179-212.

- مومني، خالد. (2016) مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 17(1)، 422-437.
- ميا، علي؛ والكنج، ربي. (٢٠١٦) دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٣٨(٤)، ٢٠١-٢٢٠.
- الناصر، علاء؛ وحسين، زينة. (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 15 (56)، 144-164.
- المراجع الأجنبية
- Abdul-Aal, A. M. A. (2018). The Reality of Administrative Creativity among the Principals of General Secondary Education Schools: A Field Study in Sohag City. *Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management*, 18(13), 17-23.
- Al Thnayan, S. A., & Alarifi, A. A. (2022). The Impact of National Culture on Knowledge Sharing: The Moderate Role of Organizational Culture. *Arab Journal of Administration*, 42(1), 429-448.
- Alhosani, K. S., & Bin Yaakub, K. B. (2020). The Effect Organizational Culture and Total Quality Management Practices in Secondary School Performance of Abu Dhabi. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 5(1), 58-60.
- Al-Zbarka, H. E., & Abu-Ashour, K. (2022). The Degree of Practicing Administrative Creativity among School Principals in the Beersheba Area from the Teachers' Point of View. *Jordanian Education Journal*, 7(1), 312-336.
- Kauri, A. H. (2022). The Degree of Administrative Creativity of Public-School Principals from the Point of Teachers' View in Irbid Governorate of Jordan. *Journal of Criticism and Enlightenment*, 11(3), 354-366.
- Salama, I. K. Y. (2018). The Relationship Between Organizational Culture and Administrative Creativity in Universities. *European Scientific Journal*, 14(4), 147-157.
- Scrachely, L., & Hakstian, A. (2001). The measurement and prediction of managerial creativity. *Creativity Research Journal*, 73(3), 367-384.