



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية - قسم الإدارة التربوية والتخطيط

القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة

إعداد الطالب

فهد نجيم راجح السلمي

إشراف الدكتور

عبد القادر صالح عبد القادر بكر

متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

١٤٣٣ هـ - ٢٠١٢ م

ملخص الدراسة

عنوان البحث: القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة .

اسم الباحث: فهد نجيم راجح السلمي

أهداف الدراسة : التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة النهائية من ٣٤٣ مديراً ومعلماً من العاملين في المدارس المتوسطة الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة جدة للعام الدراسي ١٤٣١/١٤٣٢هـ.

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وتضمنت أربعة وستون فقرة موزعة على محورين رئيسيين؛ هما: محور القيادة الإبداعية وضم أربعة أبعاد ويتكون من تسع وعشرين فقرة، ومحور المناخ التنظيمي وضم أربعة أبعاد وتكون من خمس وثلاثين فقرة ؛ ويجاب عليها وفق التدرج الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً). المعالجات الإحصائية: لتحليل بيانات الدراسة استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات الفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون، كما تم استخدام اختبار مان ويتني لمعرفة دلالة الفروق وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي ومتغير المؤهل العلمي، وتم استخدام اختبار كروسكال ويلز لمعرفة دلالة الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

نتائج الدراسة :

- ١- تمارس القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها.
- ٢- المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها كان بدرجة عالية في بعدي الانتماء والنزعة الإنسانية وبدرجة متوسطة في بعدي التركيز على الإنتاجية والإعاقه.
- ٣- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي.
- ٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها وفقاً لمتغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

- ٥- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي. وعدد سنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

أهم التوصيات:

- ١- العمل على تدريب مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة على أسلوب حل المشكلات بأسلوب التفكير العلمي، والتركيز في تدريبهم على توقع المشكلات قبل حدوثها والعمل على تلافي مسبباتها.
- ٢- تقليل المهام والأعباء المكلف بها مديري المدارس المتوسطة وتخفيف العمل الروتيني اليومي عن طريق تفويض بعض مهامه إلى وكيل المدرسة ليتاح له الوقت الكافي لبحث ودراسة الأفكار الجديدة وتفعيلها ومتابعتها داخل المدرسة.
- ٣- إعطاء حوافز تشجيعية لمديري المدارس الذين يقدمون أفكاراً جديدة تساهم في تطوير العمل التربوي .
- ٤- إعطاء دورات تأهيلية مستمرة لمديري المدارس .
- ٥- ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في أقسام الإدارة والتخطيط التربوي في الجامعات السعودية لإعطاء محاضرات وندوات ودورات تدريبية حول أهمية دور القيادة الإبداعية وممارستها على المناخ التنظيمي في البيئة المدرسية، وأن تأخذ هذه المحاضرات والندوات والدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة.

Abstract

The research title: creative leadership and its relation with the organizational environment in the governmental intermediate schools in Jeddah city .

Researcher name : Fahad Najeem Rajah Alsolami .

The study objectives: to identify the relation between the organizational environment in the governmental intermediate schools in Jeddah city according to viewpoints of these schools' teachers and principals.

Methodology: descriptive correlative approach

Study population: the final study's population consisted of ٣٤٣ principals and teachers working at the governmental intermediate schools in Jeddah ,which regulated by ministry of education in Jeddah city ,school year ٢٠١٠-٢٠١١.

The study instrument: the questionnaire is used for collecting required data to study purposes, it involved ٦٤ sections classified into ٢ main focuses points :the first ;creative leadership involved ٤ dimensions ,٢٩ sections and the second ;organizational atmosphere involved ٤ dimensions,٣٥ sections ,the questions are answered per as the quintuple cascade (always, often, usually, rarely, never)

The statistical tools: the researcher used the reliability coefficient Cronbach's Alpha , arithmetic mean, Pearson correlation coefficient and standard deviation ,the Mann-Whitney test was used to know the variations significance according to job title variable and educational degree variable, Kruskal-Wallis Test was used to know the variations significance according to experiences years number variable.

Results :

١- the creative leadership is practiced moderately in the governmental intermediate schools according to its principals' and teachers' viewpoints

٢- the common organizational environment in Jeddah governmental intermediate schools according to its principals' and teachers' viewpoints, was high (affiliation and humanism dimensions) and moderate (concerning of productivity and disability)

٣- there is positive correlation between grand grade of creative leadership traits and grand grade of organizational environment dimensions .

٤- there are statistical significant variations between averages of study sample individuals' responses to the creative leadership practicing level in Jeddah governmental intermediate schools according to its principals' and teachers' viewpoints per as job title variable , educational degree variable and experiences years number variable

٥- there are statistical significant variations ($\alpha=٠,٠٥$) between averages of study sample individuals' responses to the organizational environment presence level in Jeddah governmental intermediate schools according to its principals' and teachers' viewpoints per as job title variable and experiences years number variable ,but there are not statistical significant variations per as educational degree variable

Recommendations

- ١- acting for training intermediate schools' principals in Jeddah to problems solution method by scientific thought focusing upon their training to predict the problems prior happening and act to avoid its reasons
- ٢- to reduce the assigns and tasks charged upon the intermediate schools' principals ,to reduce the daily routine work by authorizing the school deputy with some of these to save some time for the principals in order to study ,investigate the new ideas, its implementation and follow-up in the schools.
- ٣- To give encouraging allowance for the principals who provide new ideas contributing to educational work development.
- ٤- To provide the principals with qualifying courses continuously
- ٥- It is necessary to cooperate with staffs members in educational planning and administration departments at the Saudi universities to provide lectures , symposium and training course about the importance of creative leadership's role, its practicing affect on the organization environment at the school which are held consciously with serious follow-up .

الفصل الأول

مدخل الدراسة

- ❖ مقدمة
- ❖ مشكلة الدراسة وأسئلتها
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ مصطلحات الدراسة

مقدمة :

الإدارة المدرسية بحاجة إلى قائد تربوي يتصف بسمات القيادة الإبداعية، والتي تساعد في التأثير على العاملين معه، من أجل كسب تعاونهم، وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة، ودفعهم إلى العمل كفريق متعاون منسجم، لتحقيق الأهداف المرسومة بفعالية وكفاءة عالية، وينعكس ذلك على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة التربوية، من خلال تهيئة الأجواء المناسبة للعمل والتغلب على المعوقات التي تحول دون انجاز الأعمال الموكلة لهم .

ومدير المدرسة يؤثر ويتأثر بالمناخ التنظيمي داخل مدرسته ، وكل قرار يتخذه ينعكس سلبا أو إيجابا على مناخها التنظيمي، وهذا ما أشارت إليه القرشي (١٤٢٥هـ) حيث يوجد مناخ لكل مستوى إداري، وان المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى منه . وهذا يدل على مدى تأثير القائد على مناخ المنظمة ككل ص ١٠٤ .

ورأت الغزو (٢٠٠٩ م) أن القيادة مبنية على التوجيه وهي إحدى وظائف الإدارة وترتبط مع بعضها البعض، ويتم من خلالها تحضير الأفراد للأداء الجيد من خلال تقديم المساعدة لهم، وإرشادهم، وتوجيههم، والاتصال معهم بشكل مستمر، وإثارة حماسهم للعمل والانجاز، لتحقيق أهداف المؤسسة ، فالقيادة موجودة في جميع المستويات الإدارية (العليا والوسطى والدنيا) وفي جميع الوحدات التنظيمية (الإدارة ، الوحدات ، الأقسام ، فرق العمل) ص ١ .

وأشار محجوب (٢٠٠٣ م) الى تعدد الآراء حول مفهوم القائد، وقدرته في التأثير على سلوك الافراد، والجماعات، وتحديد الاهداف، ومساعدة المرؤوسين على تطوير مهاراتهم، وحثهم على الإنجاز، وبث روح الثقة والحماس فيهم، وتهيئة القيادات الواعدة، واتخاذ القرارات الصحيحة في الاوقات المناسبة، والتعامل بعقلانية مع الازمات، وتهيئة المناخ الصحي في البيئة التنظيمية. " فمن يصلح قائدا لوحدة عسكرية ليس هو بالضرورة صالحا لقيادة مؤسسة سياحية، كما قد لا يكون مناسباً لقيادة مؤسسة أكاديمية، وايضا فان من يكون قائدا مناسباً في ظروف مستقرة قد لا يكون كذلك في حالة الازمات " ص ٢٤ .

وذكر احمد (٢٠٠٢ م) أن القائد يستطيع أن يصنع مناخ المدرسة ، حيث أن المناخ التنظيمي في أي منظمة يحدد بسلوك القيادة المسيطرة على المؤسسة ، لذلك يجد الشخص المنتقل من مدرسة إلى أخرى شخصية خاصة بكل مدرسة ، وتلك الشخصية هي التي وصفها هالبن بالمناخ التنظيمي ص ١٩٣ .

وأشارت بعض الدراسات، كدراسة القرشي (١٤٢٥ هـ) والتي طبقت على بيئة الجامعات السعودية إلى وجود علاقة ارتباطية بين سمات القيادة الابداعية ، وأبعاد المناخ التنظيمي ، لذا يجب تدعيم تلك العلاقة باختيار القادة المميزين بشفافية وواقعية بعيدا عن المحسوبية والواسطة ، لإيجاد مناخ مبدع، تتسم فيه الحرية ، والانفتاح على الآخر، وتبادل المعلومات والأفكار التي تفيد في تطوير العملية التعليمية ص ٢٣٦ .

وذكر الشهري (١٤٢٩ هـ) إلى أن سلوك القائد له أثر تراكمي على المناخ التنظيمي في كل المستويات ، وينتج من ذلك عوامل يمكن تصنيفها على أنها عرضية ومتداخلة ، حيث أن العوامل العرضية هي التي يمكن للقيادة تحديدها وإحداث التغيير فيها ، مثل ، صنع القرار، وتأكيد الهدف، والعمل بروح الفريق. في حين تعكس العوامل المتداخلة الحالة الداخلية ، وصحة المنظمة، ومن أمثلتها ثقة القائد بنفسه، وتؤثر تلك العوامل على مخرجات النظام ، وينتج من ذلك كله ما يسمى بالرضا الوظيفي ص ٣٩ .

ونظراً لأهمية القادة المبدعين في مراحل التعليم العام ارتأى الباحث إجراء دراسة ميدانية لمعرفة العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة.

مشكلة الدراسة :

تسهم القيادة التربوية بجهودها، وأساليبها المختلفة إسهاماً كبيراً في تهيئة المناخ التنظيمي الملائم في المؤسسات التربوية، وتوجيه الجماعة إلى أفضل طرق العمل وأساليبه، ورفع معنوياتهم، ودفعهم لزيادة الإنتاج أو العمل المثمر وتحسينه كما تسهم في تماسك الجماعة وتربطها؛ لتحقيق أهدافها وغاياتها.. من خلال تأثيرها على سلوك الجماعة وشخصياتهم في تحقيق فلسفة وسياسة الإدارة ، فعندما تجتمع القيادة والإدارة في شخص واحد؛ أي أن يمارس المدير الذي بيده السلطة وظيفته معتمداً على قوة التأثير في الجماعة وحفزهم وإقناعهم ،

لتحقيق الأهداف ، تاركاً السلطة الرسمية ، معتمداً على الطاعة التي تنبع من الجماعة التي يديرها. فهو بذلك قائداً يحرك الأفراد والجماعات بأسلوبه وشخصيته ، حيث يتخذ من تحقيق هدف المنظمة عاملاً مشتركاً لهم جميعاً، وهنا يمكن أن نطلق عليه المدير القائد وعلى دارته القيادة الإدارية.

وذكرت القرشي (١٤٢٥ هـ) أنه كلما توفرت سمات القيادة الابداعية لدى القيادات كلما توفر المناخ التنظيمي المبدع ص ٢٠٢. وأن للقيادة دوراً هاماً في إنجاح المنظمات الاجتماعية بصفة عامة، إذ لم تعد القيادة التقليدية قادرة على مواجهة المشكلات المتجددة مما أدى إلى ظهور مفهوم جديد يتمثل في القيادة الإبداعية **Creative Leadrship** ص ٨.

وذكر المومني (٢٠٠٦) أن مديري المدارس يعتمدون على حلول اعتباطية لإدارة الصراع، مما ينتج عنها تعطل خطير في العملية التعليمية المنوطة بالمدارس ، لذا فإن قدرة جميع أعضاء المدرسة على التعامل مع أنواع الصراعات اليومية المختلفة هي التي تحدد المناخ التنظيمي بالمدرسة ، وإن المدرسة التي تحوي مناخاً تنظيمياً ضعيفاً ستفشل في النهاية، وإن أبدعت إدارتها في أداء وظائفها الإدارية الأخرى ، كالنخطيط ، والتنظيم ، والمتابعة ، والتنسيق، والتقويم. ص ١٣

وأشارت الجابري (١٤٢٩ هـ) إلى أن نجاح الإدارة وفعاليتها يعتمد بصفة أساسية على ما تتمتع به شخصية المدير القائد من سمات شخصية وقدرات ومهارات ص ٢٤.

وذكرت الباز (٢٠٠١ م) إلى أن القائد الإداري المبدع قادر على إحداث التغيير، ويمثل حجر الزاوية، من خلال أسلوبه في معالجة تفاصيل القضايا الإدارية والاعتبارات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بتحقيق النتائج المرجوة ص ٧٥.

والمؤسسات التربوية في مراحل التعليم العام بحاجة إلى توافر القيادة الإبداعية التي تسهم في دفع العاملين إلى الإبداع والتميز، ومديري المدارس قادة في مدارسهم وعلى قدر تمتعهم بسمات القيادة الإبداعية مثل : الحساسية للمشكلات، والطلاقة، والمرونة والأصالة والمثابرة والمبادرة والطرافة والغربة وغيرها من السمات الإبداعية. ينعكس ذلك على المناخ التنظيمي في مدارسهم مما يؤدي إلى تحقيق إبعاد المناخ التنظيمي

التالية: الانتماء، الإعاقة، الشكلية في العمل التركيز على الإنتاج ، النزعة الإنسانية ، الألفة ، التباعد وغيرها. والمؤسسات التربوية كافة، ومنها مؤسسات التعليم العام، هي مؤسسات مجتمعية تسعى لخدمة المجتمع وتنميته من خلال بث خبراته ونشر حضارته وترسيخ منجزاته التراثية الرصينة وإثراء معطياته العلمية وأنها مؤسسات قادرة على ان تكون مهذا لاكتشاف الإبداع وتنميته وتربيته .

ومن أبرز الدراسات السابقة التي أمكن الوقوف عليها تناولت القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي هي دراسة القرشي (١٤٢٥هـ) وأجرت الدراسة على ثلاث جامعات بالمملكة العربية السعودية وهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية وكان من نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطيه دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين كل من سمات القيادة الإبداعية وأبعاد المناخ التنظيمي .

وموضوع القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة جدير بأن يفرد بدراسة مستقلة، تبرز سمات القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة .

تبلورت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي : ما هي العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة ؟

أسئلة الدراسة:

سعى هذا البحث إلى الإجابة على السؤال الرئيس ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية :

- ١- ما واقع ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة كما يراه مديروها ومعلموها؟
- ٢- ما واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة كما يراه مديروها ومعلموها؟
- ٣- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة ؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الحكومية المتوسطة في سمات القيادة الإبداعية طبقا لكل من الخبرة - المؤهل - المسمى الوظيفي ؟
- ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة بجده في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي طبقا لكل من الخبرة - المؤهل - المسمى الوظيفي ؟

أهداف الدراسة:

يسعى الباحث جاهدًا لمعرفة واقع القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة ومعرفة العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي السائد في تلك المدارس والتي هي مجال عمل الباحث وذلك لأنها من المؤسسات التي يعتمد عليها في تخريج الأجيال الواعدة التي تسهم في عمليات التطوير والتغيير والتحفيز للإبداع لما فيه مصلحة للفرد والمجتمع والدولة، وهي حلقة الوصل بين مراحل التعليم العام الابتدائي والثانوي .

هدف البحث إلى:

- ١- معرفة واقع ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة كما يراها مديروها ومعلموها .
- ٢- الكشف عن واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بجده كما يراها مديروها ومعلموها .
- ٣- الكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة .
- ٤- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الحكومية المتوسطة في سمات القيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات الخبرة - المؤهل - المسمى الوظيفي.
- ٥- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مدراء المدارس الحكومية المتوسطة بجده في ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات (الخبرة - المؤهل - المسمى الوظيفي) .
- ٦- التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تفعيل العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة ؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة لحاجة التعليم العام في المملكة العربية السعودية للقيادة الإبداعية التي تسهم في تهيئة المناخ التنظيمي المحفز للعمل المبدع..، من خلال إتباع الأساليب الإدارية الحديثة التي تؤكد على حفز العاملين، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية..، مما يؤدي إلى اكتشاف طاقاتهم ومواهبهم وإبداعاتهم، والتي تؤدي إلى صقل مهارات وقدرات الطلاب، وتوجيههم للتميز والإبداع لخلق بيئة مدرسية إبداعية. تسهم في تنمية الفرد والمجتمع، وبالتالي ينعكس هذا المناخ المحفز للعمل المبدع على القيادة الإبداعية التي تجد مجالاً رحباً لتمييزها وإبداعها واستنفار جميع طاقاتها للرقى بمستوى المدرسة والعملية التربوية والتعليمية ككل . ولهذا البحث أهمية تطبيقية على عمل القيادات المدرسية ومدى ممارستها للعمل الإبداعي والذي يستطيع القائد المبدع من خلاله اكتشاف نقاط الضعف، وابتكار أساليب التغلب عليها..، وإدراك نقاط القوة وتفعيلها واستثمارها . وقد تساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين عن اختيار مديري المدارس في معرفة السمات الإبداعية التي يجب توافرها في القائد التربوي المبدع . وقد تفيد العاملين في العمل الإداري باستبدال الممارسات التقليدية والروتينية بالممارسات الإبداعية لتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية. مما يسهم في تحويل المدرسة من منظمة إدارية تقليدية إلى منظمة مجتمعية تؤثر وتتأثر بما حولها.

حدود الدراسة:

١ - الحدود الموضوعية:

أ - اقتصر البحث في تناوله للقيادة الإبداعية على السمات التالية :

الحساسية للمشكلات ، المثابرة ، المبادرة ، الأصالة، لأنها أكثر السمات البارزة التي أشارت إليها الأدبيات في وصف القائد المبدع .

ب - اقتصر البحث في تناوله لموضوع المناخ التنظيمي على الإبعاد التالية: النزعة الإنسانية، التركيز على الإنتاج ، الإعاقه ، الانتماء، وذلك لاختيار الباحث لمقياس هالين وكروفت لمقياس المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بجده .

٢- الحدود البشرية:

(١) اقتصر البحث على المديرين في المدارس الحكومية المتوسطة بوصفهم قادة تربويين،

يشكلون العمود الفقري لمدارسهم لما لهم من دور بارز في الإشراف المباشر على

المدارس والأنشطة وسير العملية التعليمية والاتصال بإدارات التربية والتعليم.

(٢) المعلمون في المدارس الحكومية المتوسطة باعتبارهم شريحة هامة في وزارة التربية

والتعليم، وهم في اتصال مباشرة مع الطلاب وإدارة المدرسة، ودورهم بارز في العملية

التعليمية، والأنشطة المدرسية.

(٣) المدارس المتوسطة بمدينة جدة على أساس أنها تخدم قطاعاً كبيراً من فئات

المجتمع، وهي حلقة الوصل بين التعليم الابتدائي والثانوي .

٣- الحدود المكانية:

المدارس الحكومية المتوسطة النهارية بمدينة جدة

٤- الحدود الزمانية:

تم إجراء البحث الميداني خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣١ - ١٤٣٢ هـ .

مصطلحات البحث:

١- القيادة الإبداعية (Creative Leadership) :

ذكر يونس (٢٠٠٢م) أن Jauch & Glueck (١٩٩٨م) أشارا إلى أن القائد المبدع هو في

الأساس مفكراً أكثر من كونه ممارساً لمهام قيادية محددة ص ٢١٦ .

وعرف خير الله (٢٠٠٩م) القائد المبدع بقوله : " هو الذي يستطيع اكتشاف نقاط الضعف في

المنظمة وابتكار أساليب التغلب عليها وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة واستحداث وسائل تفعيلها

واستثمارها " ص ٢١٥ .

عرف الباحث القيادة الإبداعية إجرائياً بأنها : نمط قيادي يتصف بالقدرة على حل المشكلات بطريقة ابتكاريه منفردة قادر على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حفز الآخرين على التميز والإبداع والعمل بروح الفريق الواحد .

٢- المناخ التنظيمي :

عرف الشرييني (١٩٨٧م) المناخ التنظيمي بأنه: " مجموعة من الخصائص التي تميز أساساً بيئة العمل الداخلية للمنظمة، بحيث يمكن في ضوئها التمييز بين منظمة وغيرها من المنظمات، وان هذه الخصائص تتسم بدورها بدرجة من الاستقرار أو الاستمرار، النسبي، بحيث تعبر في جانب منها عن قيم المنظمة أو جزء من ثقافتها، ويصبح المناخ التنظيمي معبرا عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من جانب العاملين فيها" ص ٢١ .

وعرف الباحث المناخ التنظيمي إجرائياً بأنه: مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وتؤثر على سلوك العاملين وتفاعلهم داخل المؤسسة ويتسم بالإبعاد التالية : التركيز على الإنتاجية — النزعة الإنسانية — الإعاقة — الانتماء .

الفصل الثاني أدبيات البحث

الجزء الأول : الاطار النظري

- ❖ المبحث الأول: القيادة
- ❖ المبحث الثاني: الإبداع
- ❖ المبحث الثالث: القيادة الإبداعية
- ❖ المبحث الرابع: المناخ التنظيمي

الجزء الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: القيادة

- ❖ مفهومها
- ❖ الفرق بين الإدارة والقيادة
- ❖ أنماطها
- ❖ نظرياتها

المبحث الأول القيادة

مفهوم القيادة :

القيادة من أهم الموضوعات التي درسها الباحثون دراسة مستفيضة وعلى الرغم من تعدد الدراسات والبحوث إلا أنه لم تتوصل تلك البحوث والدراسات إلى اتفاق حول مفهوم القيادة.

وقد أشار ستوجل **Stogdill** (١٩٧٤م) إلى غموض مفهوم القيادة، وتعقد تعريفاتها وأنه لا يوجد مطلقاً أي تعريف محدد وواضح للقيادة، ووفقاً لما أشارت إليه دراسات ظاهرة القيادة، فإن تعريفاتها تعددت حتى أنها أصبحت مماثلة تقريباً لعدد الباحثين الذين حاولوا تعريف هذا المفهوم ص ٢ .

وأشار بيرنز **Burns** (١٩٧٨) في كتابه القيادة **Leadership** إلى أن "القيادة تعد الظاهرة الأكثر ملاحظة والأقل فهماً على المستوى العالمي" ص ١٩ .

حيث رأى هاشم (٢٠٠١م) أن القيادة هي : "التأثير في سلوك الأفراد وتدعيمهم بالشكل الذي يحفزهم على الحفاظ على إتيان السلوك المطلوب لتحقيق رؤية محددة" ص ٤٢٥ .

وأورد جلدة (٢٠٠٩م) مجموعة من تعريفات علماء الإدارة حيث عرف همفل **hemphil** القيادة بأنها: " نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة " . ويصف **stogdill** القيادة بأنها " عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف " . أما رتشارد وزملاؤه فيرون ان القيادة هي: " عملية تأثير وفعالية لصفات وخصائص القائد الشخصية، وخصائص التابعين، وكذلك المواقف التي يمر بها الناس الآخرون أفراداً وجماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة " ص ١٤٦ .

وأوردت الغزو (٢٠١٠م) مجموعة من التعريفات لعلماء الإدارة حيث عرفها فنغر بأنها : " تفاعل بين القائد وآخرين بحيث يحاول التأثير عليهم من أجل إتباع نهجه باستخدام أساليب عديدة مثل الحفز حتى يصبحوا تابعين له وبالتالي تحقيق الأهداف " . وذكر روين بن سان ان القيادة هي : " عملية فن التوجيه للأفراد والتنسيق فيما بينهم والعمل على تشجيعهم وحفزهم من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة " وهي عند توم بيترز : " المسؤولية النهائية والمساءلة والمحاسبة للقائد عن المرؤوسين وعن الأعمال ، ويجب ان ندرك ان القيادة الناجحة هي عدم السيطرة والهيمنة والرقابة الشخصية ، وإنما هي التعمق في الأفراد والسمو إلى الأحلام وتحقيقها " ص ص ١١ - ١٢ .

وعرف حسن (٢٠٠٤م) القيادة بأنها: "سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريكهم نحو الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسكهم وتيسير الموارد ، وهي توجيه لسلوك الأفراد وتنسيق جهودهم والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم، من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفاعلية" ص ٢١ .

وأشارت الغزو (٢٠١٠م) إلى أن القيادة هي : " التأثير في شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال خلق دافع للعمل وتحفيزهم وبالتالي انجاز الأهداف " ص ١١ .

وعرف أحمد (٢٠٠٢م) القيادة بأنها: "الصفة التي تخلعها جماعة معينة على فرد من أفرادها تتوافر فيه خصائص وقدرات معينة تجعله في نظرهم أهلاً للصدارة وأحق بالقيادة، ومن أهم تلك الخصائص قدرته على التأثير فيهم ودفعهم إلى العمل كفريق متعاون منسجم نحو تحقيق هدف مرغوب" ص ٨٩ .

ومن التعريفات السابقة نجد أن القيادة تشمل العناصر التالية :

- ١- لكل قائد تابع فلا يوجد قائد بلا أتباع .
- ٢- للقائد قوى متعددة يستطيع بها التأثير على التابعين .
- ٣- للقيادة أهداف تسعى للوصول إليها وتحقيقها .
- ٤- القيادة الناجحة لا تستخدم أساليب السيطرة والهيمنة والرقابة الشخصية وإنما التعمق في الأفراد والسمو لتحقيق الأهداف .
- ٥- القيادة تعتمد الإقناع والتأثير في المرؤوسين .

الفرق بين الإدارة والقيادة :

رأت الغزو (٢٠١٠ م) أن القيادة مبنية على التوجيه وهي إحدى وظائف الإدارة وترتبط مع بعضها بعضاً ويتم من خلالها تحضير الأفراد للأداء الجيد من خلال تقديم المساعدة لهم وإرشادهم وتوجيههم والاتصال معهم بشكل مستمر وإثارة حماسهم للعمل والانجاز لتحقيق أهداف المؤسسة ، فالقيادة موجودة في جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا وفي جميع الوحدات التنظيمية الإدارة ، الوحدات ، الأقسام ، فرق العمل ص ١١ .

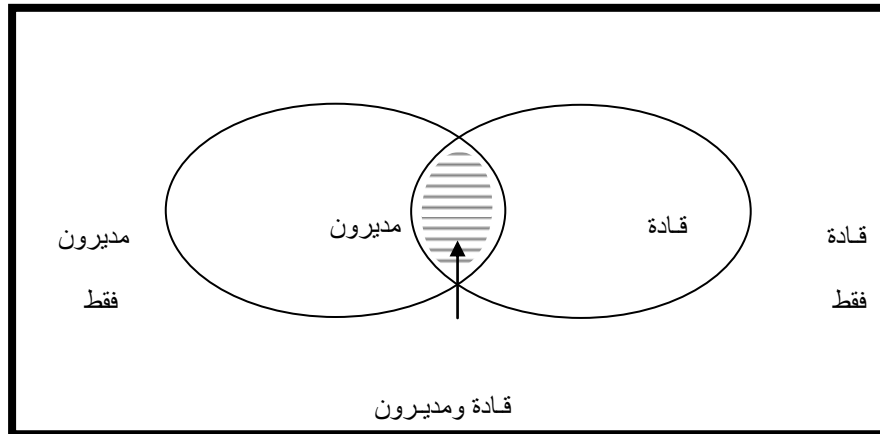
وأشار علاقي (٢٠٠٠ م) إلى أن الإدارة هي : " العملية الخاصة بتنسيق الجهود وتوحيد استخدامات العناصر المادية والبشرية في المنظمة من أموال، ومواد، وعدد، ومعلومات، وأفراد عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود، من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة " ص ٨٣ .

كما ذكرت الغزو (٢٠١٠ م) أن الإدارة تعني " الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية " ص ١٥ .

ومن التعريفات السابقة نجد أن الإدارة لا تقوم إلا بوجود العناصر التالية :

- ١- التنسيق وتوحيد الاستخدامات.
 - ٢- القيام بعدة وظائف هي : التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .
 - ٣- توفر العناصر المادية وغير المادية والبشرية .
 - ٤- وجود أهداف محددة .
- وقد ذكر الفقية (٢٠٠٦ م) بعض الاختلافات بين القيادة والإدارة كما يلي ص ٢٩ :
- تقوم القيادة في معظمها على النفوذ، بينما تعتمد الرئاسة على السلطة المخولة للشخص بموجب القوانين والقرارات واللوائح.
 - تنبع القيادة تلقائياً من الجماعة، أما الرئاسة فمفروضة على الجماعة.
 - تعمل القيادة عادة في ظروف رسمية وغير رسمية ، أما الرئاسة فتعمل في أوضاع رسمية، ومواقف روتينية مستمرة ومنظمة تحددها اللوائح والقوانين التي تنظم عمل المنشأة.
 - مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها، وشخصية القائد، في حين ان مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للرئاسة هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً.
 - سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد حيث تتضاءل بينهم المشاعر، وهذا على عكس القيادة تماماً.

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين القيادة والإدارة.



الشكل رقم (١)

ونلاحظ أن الفرق الجوهرى بين القيادة والإدارة هو أن القيادة لديها القدرة على الإقناع والتأثير على الآخرين وتكون موجودة فى السلطة الرسمية وغير الرسمية وتستمد قوتها من قدرة القائد الذاتية فى التأثير على الأتباع وما يمتلكه من مميزات وصفات تخلف عن غيره ، أما الإدارة فأنها تستمد قوتها من المنصب أو السلطة .

أنماط القيادة:

أشار جلدة (٢٠٠٩ م) إلى وجود العديد من أنماط القيادة وأساليبها والتي تحددها العوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القيايين وشخصياتهم وخبراتهم ، وبطبيعة التابعين ومستواهم العلمى ونماذج شخصياتهم ، وطبيعة البيئة فى العمل ص ١٤٩ . ويمكن التمييز بين ثلاثة من أنماط القيادة وهى:

١- القيادة الديمقراطية:

رأت الغزو (٢٠١٠ م) أن القيادة الديمقراطية تعمل على تفويض سلطاتها للمرؤوسين، وتدعوهم للمشاركة فى اتخاذ القرارات، لان هذا النوع من القيادة يهتم بالعلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه من خلال المعاملة الحسنة للمرؤوسين، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، والاهتمام بالأفراد فى المنظمة، وتنمية الجهود وروح الفريق، والمواءمة بين أهداف الأفراد وأهداف التنظيم ، فالقيادة هنا تهتم بأسلوب الإقناع، والاستشهاد بالحقائق، والاهتمام بأحاسيس الفرد ومشاعره، وجعله يشعر بكرامته ص ١٣٥ - ١٣٦ .

وذكر جلدة (٢٠٠٩ م) أن النمط القيايى الديمقراطى لا يصدر الرئيس الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور مع المرؤوسين. وتتم القيادة فى هذا النمط عن طريق الترغيب لا التهيب ، والمشاركة لا احتكار سلطة القرار، إلا أن الرقابة والتوجيه لازمين فى المناقشات ولا تتأثر المنظمة فى ظل هذه القيادة بوجود القائد أو غيابه، حيث تنعدم روح العدا أو تنخفض أن وجدت بين العاملين فى التنظيم ص ١٥٠ .

٢- القيادة الأوتوقراطية (السلطوية) أو التحكمية أو الفردية :

وتعنى هذه القيادة كما ذكرت الغزو (٢٠١٠ م) : " خضوع الفرد لمصلحة الدولة، ومحاولة المدير إلى إخضاع كل الأمور في المنشأة تحت سلطته حيث أن ما يميز القادة الأوتوقراطيين هو استغلال سلطتهم الرسمية للحكم والضغط على المرؤوسين وإجبارهم لإنجاز العمل " ص ١٤١ .

ورأى جلد (٢٠٠٩ م) أن هذا النمط من القيادة لا يعير اهتماما كبيرا لآراء المرؤوسين وان هذا النمط يأخذ عدة أشكال هي:

أ- الفردية المتشددة:

وفي هذا الأسلوب يستخدم القائد التأثيرات السلبية والعقابية بدرجة كبيرة ولا يعتمد أي نوع من أنواع المشاركة .

ب- الفردية الخيرية:

حيث يستخدم القائد وسائل الترغيب كالثناء والمديح ولا يلجأ للأساليب العقابية إلا عرضا. وأحيانا يشرك العاملين في المنظمة في اتخاذ القرارات.

ت- الفردية التي تعتمد المناورة والاحتواء:

حيث يوهم القائد المرؤوسين بالاهتمام بآرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات رغم أنه يكون قد اتخذ القرار مقدماً ص ١٤٩ .

٣- القيادة الحرة (الفوضوية) أو المتساهلة (الترسلية):

عرفت الغزو (٢٠١٠ م) القيادة الحرة بقولها : " هي القيادة التي تكون متحررة من سلطة القائد وسميت بالفوضوية لأنها تقوم على ترك الفرد يفعل ما يشاء وتبدو الإدارة بأنها غير موجودة لتوجيه إدارة العمل مما يؤدي إلى وجود خلل وانتشار الفوضى داخل التنظيم " ص ١٤٦ .

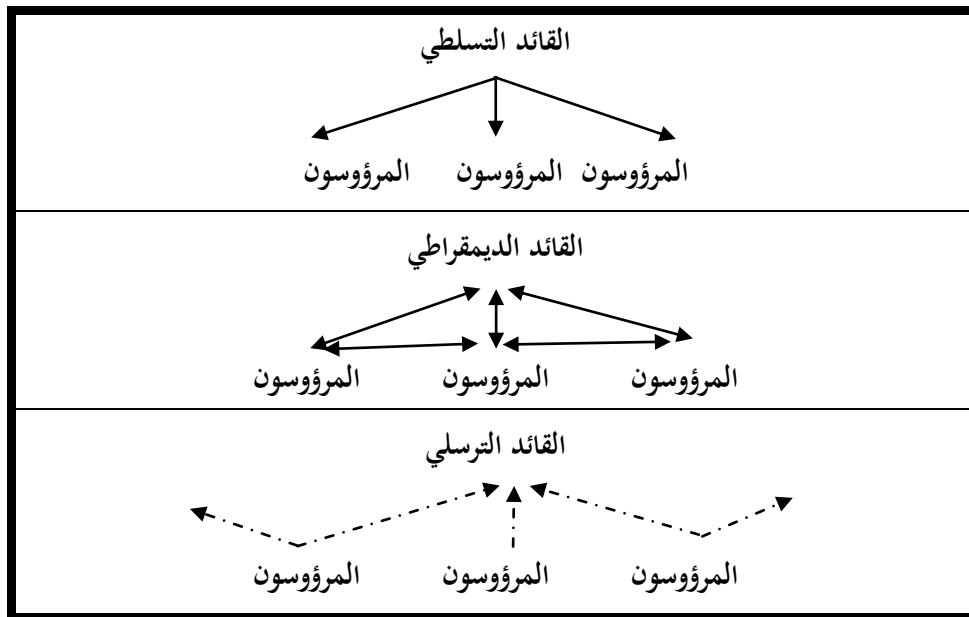
وذكر جلد (٢٠٠٩ م) أن هذا النموذج من القيادة، نادر الوجود في مجال الإدارة التطبيقية، ضرب من ضروب التسبب الذي يشجع على التهرب من المسؤولية ، وقد يكون التساهل كبيرا لدرجة أن

القائد يترك سلطته للمرؤوسين لاتخاذ القرارات ويصبح هو في حكم المستشار ولا يستطيع السيطرة على مرؤوسيه بطريقة مباشرة، ما يعني في النهاية أنه لا يرى نفسه مديراً فكيف يكون قائداً إدارياً ص ١٥٠ .

وحدد وليامز (٢٠٠٣م) خمسة أنواع أو أنماط رئيسة للقيادة، مشيراً إلى أن هذا التصنيف قام به كول (١٩٩٦ م)، وهي في ص ٣٣ :

- القائد التقليدي: وعادة ما يتم اكتساب هذا النوع من القيادة نتيجة لحق المولد، كما هو في حالة الملكية أو قادة القبائل، أو الوراثية.
- قائد الموقف: وتعتمد المهارة التي يظهرها هذا النوع من القادة على فكرة وجود القائد في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب، وعادة لا يمكن انتقال النجاح الذي حققته قيادتهم لمواقف أخرى، ونتيجة لذلك فان تأثير القادة على المنظمة غالباً ما يكون محدوداً.
- القائد المعين: ويدخل العديد من المديرين تحت هذه الفئة، حيث ينبع التأثير القيادي لهذه الفئة من تعيينهم في مناصبهم. وهو أقرب إلى مفهوم الرئاسة منه إلى القيادة.
- القائد الوظيفي: وهذا النوع من القادة يضمنون تأثيرهم من خلال أعمالهم، ويمكن للقائد الوظيفي ان يعمل دون الاحتياج للحماية التي يوفرها منصب معين.
- القائد ذو الشخصية المؤثرة: ويعتمد نجاح هذا النوع من القيادة على شخصياتهم، وضمن هذه المجموعة يوجد الأشخاص الذين يتسمون بالقيادة بطبيعتهم، وهؤلاء هم الأشخاص الذين يمكنهم التأثير على العديد من الأفراد، وعادة يمكنهم اكتساب أتباع لهم بسهولة.

وعرض حسن (٢٠٠٤ م) العلاقة القائمة بين القادة والمرؤوسين في الشكل التالي :



شكل رقم (٢) أنماط القيادة والعلاقة بين القادة والمرؤوسين.

المصدر حسن، ٢٠٠٤م، ص ٨١.

ومن إطلاع الباحث على أدبيات الإدارة يلحظ أن الإدارة الديمقراطية تعتمد على أسلوب المشاركة، فالرئيس يهتم برؤى المجموعة ويعطي الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في صنع القرارات، مما يؤدي إلى قوة القرارات وسهولة تطبيقها على أرض الواقع، وذلك لأن المرؤوسين شاركوا في صنعها فهم يقبلون عليها وعلى تنفيذها برغبة جادة وحماس . أما الإدارة التسلطية أو التحكمية فانقسمت إلى ثلاثة أقسام: القسم الأول: وهو الفردية المتشددة، ويعتمد هذا النمط على أساليب العقاب ولا يهتم بمشاركة المرؤوسين مما يؤدي إلى إحجامهم عن تنفيذ القرارات لأنها أتت إليهم بالقوة والإكراه. القسم الثاني: وهو الفردية الخيرية، حيث يعتمد القائد على أساليب المدح، والثناء لكسب المرؤوسين، وقد يشركهم في اتخاذ القرارات. القسم الثالث: وهو فردية المناورة والاحتواء حيث يوهم الرئيس أو القائد المرؤوسين بإشراكهم في اتخاذ القرارات وقد يكون اتخاذ القرار مسبقا من أجل كسب ود المرؤوسين وتعاطفهم. والقيادة الحرة هي قيادة فوضوية تسلم زمام الأمور إلى المرؤوسين وتكتفي بدور المستشار والمراقب مما يؤدي إلى انخفاض الأداء حيث يرى النشطون أن الكسالى وغير المبالين يأخذون نفس مميزاتهم ونفس تقديراتهم و يؤدي ذلك إلى تشييط الهمم والعزائم والذي يؤدي بدوره إلى ضعف الإنتاج .

نظريات القيادة :

أشارت الغزو (٢٠١٠ م) إلى أن العديد من الباحثين حاول تفسير تأثير بعض الأشخاص على الآخرين من خلال النظريات والأسباب التي تجعل الفرد قائدا مؤثرا في غيره ، وتوضح خصائص ومميزات القائد الذي يستطيع أن يساهم في نجاح العملية القيادية ويحفز المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف بصورة أفضل فهناك أشخاص ينجحون في القيادة وآخرون يفشلون فيها لان قدراتهم متدنية وكل نظرية من هذه النظريات ترى فاعلية القيادة من وجهة نظر مختلفة ص ٧٤ .

النظريات الإدارية :

نظرية الرجل العظيم :

ذكرت الغزو (٢٠١٠ م) أن أصحاب هذه النظرية يرون أن القادة لهم خصائص وسمات شخصية تختلف عن غيرهم من الأفراد ، وان القيادة هي عملية وراثية، وان القادة يولدون ولا يصنعون، وتركز هذه النظرية على صفات القائد الجسدية، والفكرية، وسماته الشخصية: كالذكاء، والاستقلالية، والاعتماد على

النفس، والمشاركة الاجتماعية، وإن نجاح القادة مبني على سماتهم الشخصية وقدراتهم وخصائصهم العبقريّة. ومن أبرز رواد هذه النظرية كارليلر الذي يؤكد على أهمية البطولة في تحديد سمات القائد التي تجمع بمواهب خاصة تؤدي إلى الإبداع، ومن عيوب هذه النظرية أنها لا تأخذ في عين الاعتبار صفات المرؤوسين وحاجاتهم ص ٧٤ .

وأشار جلد (٢٠٠٩ م ، ص ١٥٢) إلى أن هذه النظرية تستند على الافتراضات التالية :

- أ - يمتلك الرجال العظام حرية الإرادة المطلقة.
 - ب - لديهم القدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم .
 - ت - يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم .
- نظرية السمات :

ظهرت نظريات السمات **Traits Theories** مع بداية القرن العشرين وخصوصاً منذ أوائل عام

١٩٣٠م، وهدفها محاولة الوصول إلى خصائص تميز القادة عن تابعيهم (هيجان، ١٤١٤هـ، ص ١٢٧) .

ورأى الطويل (١٩٩٩ م) أن هذه النظرية غلب عليها الاعتقاد بأن القادة هم أفراد موهوبون، ولديهم خصال ومزايا معينة تلائم أدوارهم القيادية، ومثل هذا المفهوم يتضمن اقتراحات ببذل جهد كاف للتعرف على هذه الفئة من الأفراد، وإحضارهم إلى مقاعد القيادة، والمسئولية ص ١٧٢ .

وأشار جلد (٢٠٠٩ م) إلى تطور فكرة القيادة من صفة فطرية غير مكتسبة تحت تأثير المدرسة

السلوكية لعلم النفس إلى فكرة أن القيادة ليست فطرية بالكامل ، حيث يلعب العلم والخبرة دوراً هاماً في تشكيلها ، فظهرت عدة محاولات لتحديد السمات التي تؤثر في القيادة التنظيمية ولكن لا يوجد اتفاق عام على تلك الصفات فقد قام كيث دافيز بعدة أبحاث في هذا الشأن توصل من خلالها إلى تلخيص بعض السمات بعد الأخذ في عين الاعتبار القيود المفروضة عليها ، وعدم وجود علاقة سببية دائمة بينها وبين

النجاح في القيادة وفق الآتي ص ص ١٥٣ - ١٥٤ :

- الذكاء:

أظهرت الدراسات والأبحاث أن ذكاء القائد يفوق متوسط ذكاء تابعيه .

- النضج الاجتماعي:

يتصف القادة بالثقة في النفس، واحترام الذات، ويميلون إلى الاتزان العاطفي، ولهم اهتمامات متعددة وواسعة .

- دافع الانجاز:

يمتاز القادة بالرغبة العالية في الانجاز .

- العلاقات الإنسانية:

يهتم القائد باحترام وتقدير تابعيه ويتفاعل معهم عاطفياً .

- سمات جسمية: يمتاز القادة بالطول وحسن المظهر والصحة والحيوية والنشاط .

وتعرضت هذه النظرية إلى الانتقادات لصعوبة توفر السمات المذكورة في شخص واحد ، واختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية وتجاهل دور المرؤوسين في عملية القيادة ولم تبين هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه (جلدلة ، ٢٠٠٩ م ، ص ١٥٤) .

ورأى عطوي (٢٠٠١ م) أنه لا يمكن رفض هذه النظرية كلياً لأنه لا بد ان تتوافر بعض السمات التي قدمتها هذه النظرية في القائد ص ٨١ .

النظريات السلوكية:

أشار كينيكي، وكرينتر (٢٠٠٣) Kinicki & Kreitner إلى أن مرحلة النظريات السلوكية Behavioral Theories بدأت في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية، وقد ظهرت وتطورت هذه المرحلة نتيجة لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح، ومقبول لفعالية القيادة، وظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هوثورن ص ٢٨٧ .

وذكر الطويل (١٩٩٩م) أن القيادة مصطلح يشير إلى ممارسة سلوك قيادي في الجماعة، بدلاً من اعتبارها مزايا وخصال سبق وإن امتلكها شاغلوا المركز السلطوية وانطلقت الدراسات في القيادة، في ضوء السلوك الذي ينهك فيه القائد ص ١٧٢ - ١٧٣ .

وأشار الطجم والسواط (١٤١٥ هـ) إلى ان هذا التحول يركز على توضيح ماهية السلوكيات والأفعال والمهارات التي تعمل على الرفع من كفاءة القائد، وطالما ان السلوك والأفعال والمهارات يمكن تغييرها

واكتسابها، فإن هذا المدخل في دراسة القيادة يقوم على افتراض أنه إذا كان بعض القادة يولدون فإن البعض يمكن إعدادهم عن طريق السلوك المناسب والمهارات المكتسبة، وهذا يعني أن القيادة يمكن تعلمها ص ١٧٢ .

وتركز النظريات السلوكية عموماً على الاختلافات في السلوك بين القائد الفعال، والقائد غير الفعال، وتركز فلسفة نظريات القيادة السلوكية على فعالية القائد من خلال جانبيين مهمين حددهما كل من فيلدم، وأرنولد Feldm, & Arnold (١٩٩٦م) فيما يلي ص ٢٩٦ :

● توجيه المهام: ويقصد به الجانب الذي يركز على تأكيد مكانة القائد ومركزه الوظيفي في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف، وإنجاز العمل من خلال الأنشطة التي يمارسها في قيادته للعاملين مثل تنظيم الأعمال، وجدولتها، واتخاذ القرارات، وتقييم الأداء.

● توجيه العاملين: ويقصد به ذلك الجانب من القيادة الذي يهتم فيه القائد بالإيضاح، وتكوين علاقات الود، والاهتمام بالعاملين، وتلبية احتياجاتهم.

ومن أبرز الدراسات أو النظريات السلوكية ما يلي:

نظرية البعدين :

ذكرت الغزو (٢٠١٠ م) أن دراسات جامعة ولاية أوهايو Ohi University تعدُّ من أكثر النظريات السلوكية شمولاً، ويطلق عليها كذلك "دراسات جامعة أوهايو"، وقد نتجت عن بحث بدأ في جامعة ولاية بداية الأربعينات وتقريباً في عام ١٩٤٥م حيث قام فريق من جامعة أوهايو بإجراء أبحاث ودراسات مكثفة واستمرت عدة سنوات، ومن أبرز رواد هذه النظرية، فليشمان، وشورتل ، وتمكنوا من خلال هذه الدراسات إلى تحديد بعدين لسلوك القائد هما ص ٧٨ - ٧٩:

(١) يهتم هذا البعد بدراسة سلوك القائد من حيث العلاقات التي يتمتع بها مع مرؤوسيه ومدى تقديره للآخرين واحترام مشاعرهم وتفهمها ومعرفة أفكارهم ومساعدتهم في حل مشاكلهم ومعاملة المرؤوسين بمبدأ العدل والمساواة والاهتمام براحتهم ومنحهم فرصة اتخاذ القرارات وتشجيع الاتصال في الاتجاهين من أعلى إلى أدنى والعكس مما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الأداء والتمكن من تحقيق الرضاء والانجاز الجماعي لمرؤوسيه .

٢) الاهتمام بسلوك القائد من حيث المبادأة بوضع إطار للعمل وتنظيمه وهذا البعد يدرس رؤية القائد في تخطيط الأنشطة المختلفة لمؤوسيه وتحديد أدوارهم في انجاز الأهداف وبناء قنوات اتصال واضحة وتوزيع العمل والرقابة عليهم حيث ينصب اهتمام القائد على العمل لأنه هو الذي يحدد مهام المؤوسين ويقدم لهم خطط وطرق الانجاز ويدفعهم للإنتاج من خلال محاولاته العلنية لتحقيق الأهداف . ويمكن عرض الأساليب القيادية لدراسات جامعة أوهايو في الشكل التالي:



الشكل رقم (٣)

المصدر : (حسن، ٢٠٠٤م، ص ٣٤).

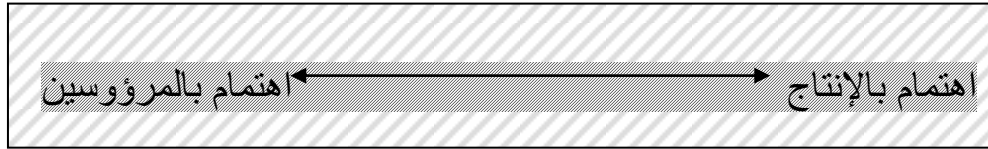
وأشارت الغزو (٢٠١٠ م) إلى أن هذه الدراسة بينت أن القادة الذين اهتموا بالمبادأة بوضع إطار للعمل كانوا محل تقدير رؤسائهم، وقدموا أداءً ممتازاً، ولكن كانوا سبباً في تسرب العديد من العاملين وتذمرهم. وأما القادة الذين اهتموا بعامل العلاقات فتميزوا برضا العاملين، وانسجامهم وعدم التسرب. والقادة الذين اهتموا بالبعدين اتسموا برضا القادة والمؤوسين وانجاز مرتفع في العمل وانخفاض التذمر والتسرب ص ٨٠ .
نظرية جامعة ميتشغان:

وذكر حريم (١٩٩٧ م) أن دراسات ميتشغان **Michigan Studies** أجريت في الوقت الذي أجريت فيه دراسات جامعة أوهايو التي سبق عرضها أعلاه، حيث بدأت جامعة ميتشغان بإجراء برنامج من الأبحاث المكثفة حول القيادة من قبل كل من كاتز **Kats**، وكان **Kahn**، وليكتر **Likert**، وتم التوصل إلى بعدين أساسيين للقيادة، هما: الاهتمام بالعامل، والاهتمام بالإنتاج، حيث يتصف البعد الأول بالتأكيد على فردية العامل، والاهتمام بحاجاته الشخصية، أما البعد الثاني فيركز على الإنتاج، والنواحي الفنية في العمل ص ٢٧٣.

ورأى الكلابي (١٤٢١ هـ) أن دراسة ميتشجان فضلت القادة الذين يظهرون النمط القيادي المركز على العامل عن أولئك الذين يركزون على الإنتاج، وبالطبع فإن هذه الدراسات لجامعة ميتشجان تختلف عن دراسات جامعة أوهايو و التي فضلت القادة الذين لديهم مستويات عالية في كل من النمطين، وليس في نمط قيادي وحيد، ولكن كلاً من دراسات الجامعتين ربطت الأنماط القيادية مع الفعالية القيادية ص ٢٦.

وإضافة إلى ما سبق ذكره لنتائج دراسات ميتشغان فإن أكثر القادة فعالية هم الذين يجمعون بين البعدين السابقين، وإن درجة فعالية القائد تقل كلما زاد الاهتمام بأحد البعدين دون الآخر (حسن، ٢٠٠٤م، ص ٣٥).

ويوضح الشكل التالي نموذج جامعة ميتشغان.



شكل رقم (٤) نموذج جامعة ميتشغان.

المصدر: حسن، ٢٠٠٤م، ص ٣٥.

نظرية الشبكة الإدارية :

ذكر مصطفى (٢٠٠١ م) أن نظرية الشبكة الإدارية عبارة عن دراسة مكملية لما قامت بهما أبحاث جامعتي أوهايو وميتشغان الأمريكيتين وقام بهذه الدراسة روبرت بليك وجين موتون **Blake, & Mouton** في أوائل الستينات . وقد توصلوا في هذه النظرية إلى خمسة أساليب قيادية، وتقوم هذه النظرية على أساس شبكة صممت كمدخل للتطوير التنظيمي، ولذلك تسمى أيضاً بشبكة التطوير التنظيمي ص ٣٢٠.

وأشار علافي (٢٠٠٠ م) إلى أن بليك، وموتون بلورا نموذجهما في القيادة اخذين في اعتبارهما نوعين من السلوك القيادي هما ص ٣٩٤ - ٣٩٥ :-

٢- اهتمام القائد بالأفراد، بغض النظر عن الإنتاج .

٣٧٨ - ٣٨٢ يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (٥) نموذج شبكة القيادة الإدارية لبليك وموتون.

● نمط ٩، ١: أسلوب الإدارة المتسلطة: والقائد يهتم بالعمل، ولا يهتم بالأفراد وهي قيادة منشودة بشكل كبير في أمور الإنتاج ولا تهتم بحاجات المرؤوسين ومشاكلهم .

● نمط ٩,٩: أسلوب إدارة الفريق وتسمى قيادة الرؤية المشتركة: والقائد أكثر فعالية لاهتمامه بكل من العمل، والعاملين.

● نمط ٩,١: أسلوب الإدارة الإنسانية يهتم القائد بالعاملين، ولا يهتم بالعمل، فالقادة هنا يهتمون برضا الآخرين لتلافي النزاعات في المؤسسة .

● نمط ٥,٥: يوازن القائد في اهتمامه المتوسط بكل من العمل، والعاملين.

نظرية الأبعاد الثلاثة:

أشار الصرن (٢٠٠٤م) إلى أن نظرية الأبعاد الثلاثة (D-٣)

Three Theory تعد بمثابة تعديل لنظرية الشبكة الإدارية، وقد قام بهذا التعديل، والتطوير ريدن **Reddin** (١٩٧٠م) من خلال إضافة بعد قيادي ثالث هو الفعالية **Effectiveness** بحيث تتضمن الأبعاد القيادية ما يلي:-

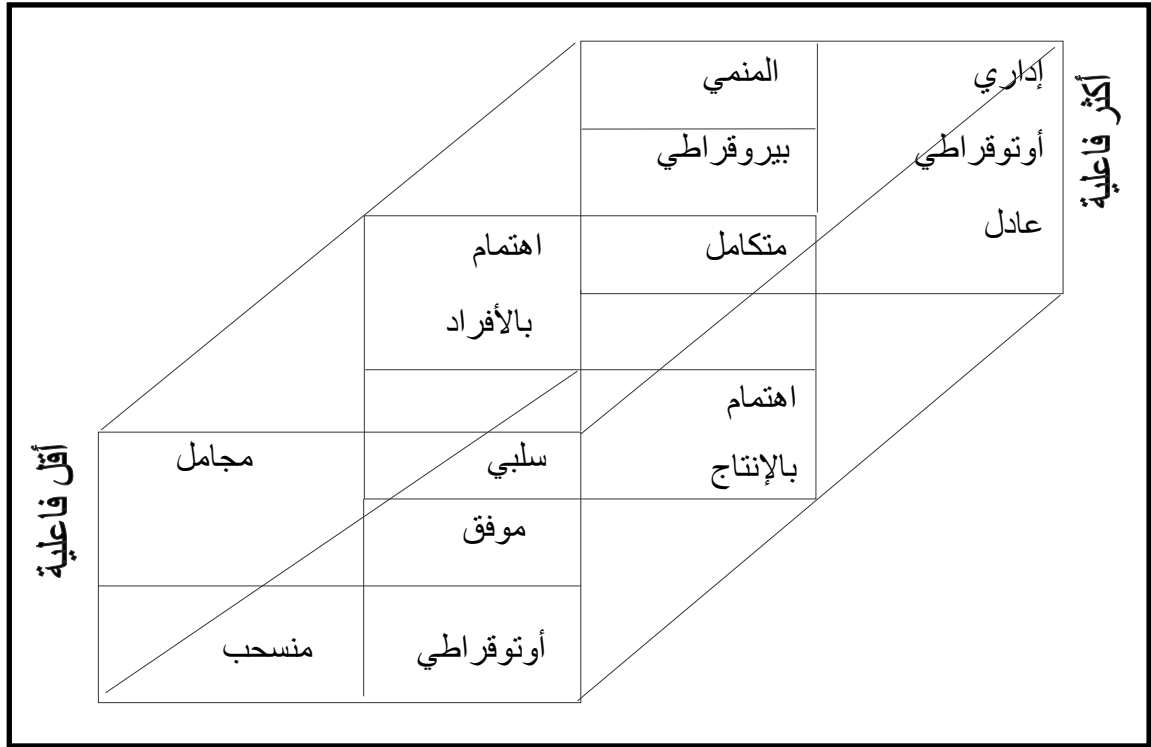
● الاهتمام بالأفراد.

● الاهتمام بالإنتاج .

● الفعالية.

وقسم ريدن **Reddin** الأنماط القيادية إلى ثمانية أقسام، وتقسم بدورها إلى قسمين، أربعة منها تمثل الأقل فعالية، بينما الأربعة الأخرى تمثل الأكثر فعالية، ففيما يتعلق بالأنماط الأقل فعالية فهي: المنسحب، وهو الذي لا يكثر بالعمل ولا بأفراده، وهو غير فعال، وهناك المجامل الذي يضع العلاقات الطيبة فوق أي اعتبار، ويقابله الأوتوقراطي الذي يضع انجاز العمل فوق أي اعتبار، أما الموفق فهو الذي يوفق بين الأفراد، والعمل، ولكنه غير راغب أو قادر على اتخاذ القرارات، ويلجأ عادة إلى الحلول الوسط، أما فيما يخص الأنماط الأربعة الأكثر فعالية فهي: البيروقراطي الذي يهتم بالقواعد والتعليمات مخفياً قناعاته حول الاهتمام بالإنتاج، وهناك النمط المنمي الذي يهتم بالأفراد، ويحاول كسب ثقتهم، ويهتم بشكل قليل بالإنتاج، والأوتوقراطي العادل الذي يهتم بالإنتاج، ويترك الأفراد، أما النمط "الإداري" فهو الذي يعطي اهتمامات كبيرة بالأفراد، والإنتاج، ويشبه هذا النمط إلى حد كبير إدارة الفريق.

ويمثل الشكل رقم (٦) شبكة نظرية الأبعاد الثلاثة ص ٢٣٣ .



شكل رقم (٦) شبكة نظرية الأبعاد الثلاثة.

المصدر : الصرن ٢٠٠٤م، ص ٢٣٣ .

نظرية الخط المستمر في القيادة :

ذكرت الغزو (٢٠١٠ م) أن نظرية الخط المستمر في القيادة تظهر العلاقة بين القائد والمرؤوسين على أساس خط مستمر وتبين في الطرف الأيمن سلوك القائد الديمقراطي والطرف الأيسر سلوك القائد الاتوقراطي حيث يكون بين الطرفين عدة أساليب مختلفة للقيادة يحددها القائد وفق الحرية التي يرغب أن يعطيها لمرؤوسيه ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وأنه لا يوجد سلوك محدد ناجح يستخدم في جميع المواقف وإنما كل موقف يجب أن يستخدم السلوك الملائم له وهو السلوك الفعال الذي يأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بالقائد والمرؤوسين والهدف . وهذه النظرية أعدها تانيوم وشمدة Tannenbaum, & Schmidt ولاقت إعجابا واهتماما كبيرا في الأوساط القيادية ص ص ٨١ - ٨٢ .

نظرية المسار - الهدف:

ذكر Northouse (٢٠٠١) أن نظرية المسار - الهدف Path- Goal Theory تعد إحدى النظريات الموقفية، وقد قدمها إيفانز Evans عام (١٩٧٠ م)، ثم روبرت هاوس Robert House عام (١٩٧١ م)، ثم قام بتعديلها هاوس مع ديسيه Dessier، وتعتمد هذه النظرية في أساسها على نظرية فيكتور فروم

Victor Froom للدافعية، ويدور مفهوم هذه النظرية عموماً حول كيف يدفع القائد العاملين لانجاز الأهداف المرسومة، وبناء على ذلك فان هذه النظرية تعد من النظريات الموقفية لأنها ترى ان الفعالية القيادية تعتمد على التوفيق بين سلوك القائد، وخصائص المرؤوسين، والمهمة المراد تحقيقها ص ٩٠.

وترى نظرية "المسار. الهدف" أن عمل القائد يتكون من ثلاثة أمور، هي: توضيح القائد المهمة التي ينبغي انجازها من قبل المرؤوسين، وإزالة العوائق التي تعترض طريق الوصول إلى الهدف، وزيادة الفرص أمام المرؤوسين للحصول على الرضا الشخصي. ومن أجل انجاز المهام المذكورة أعلاه فان الأسلوب الأمثل للسلوك القيادي يجب أن يعتبر دالة أو نتيجة تتعلق بعاملين الأفراد والعمل، فالأفراد يتقبلون سلوك القائد إذا كان هذا السلوك مصدراً مباشراً للرضا، ولأنهم بحاجة للوصول إلى ذلك الرضا، وأما عامل المهمة أو العمل فان سلوك القائد يعتبر مقبولاً إذا كان هذا السلوك يساعد المرؤوسين في توضيح العلاقة بين الأسلوب المستخدم والهدف المنشود، ولكن في حالة وضوح الهدف أو المهمة، وروتينية العمل فان تدخل القائد لإيضاح العمل يعد سلوكاً تطفلياً ويهدف إلى ممارسة الرقابة المباشرة، وأما في حالة عدم تنظيم العمل فان القائد المتسلط من وجهة نظر هذه النظرية يحصل على رضا المرؤوسين لترحيبهم بالتوجيه الذي يزيل حيرتهم، ويخفض من غموض الحالة، ولهذا فان فعالية السلوك القيادي لا تعتمد فقط على رغبة القائد في مساعدة المرؤوسين، بل وعلى حاجة هؤلاء المرؤوسين للمساعدة (المغربي، ١٩٩٥، ص ٢٠٩).

نموذج فيدلر:

ذكر الكلاي (١٤٢١ هـ) أن نموذج فيدلر **Fiedler's Model** – ويُطلق عليه أحياناً نموذج

Fiedler's Contingency Model of Leadership فيدلر الموقفي للقيادة الفعالة

Effectiveness – من أقدم وأشهر النظريات الموقفية في القيادة، وقد نشر هذا النموذج في شكله

المتكامل في منتصف الستينات الميلادية من القرن المنصرم في الكتاب الذي أصدره فيدلر **Fiedler** بعنوان "نظرية الفعالية القيادية" ص ٣٠.

وأشار الطويل (٢٠٠١ م) إلى أن هذا النموذج يقوم على افتراض ان فعالية أداء الجماعة إنما تعتمد على التوافق بين الأساليب القيادية التي يتبعها القائد في التفاعل مع تابعيه، ودرجة الضبط، والتأثير التي يوفرها الموقف للقائد، مما يعني ان هذا النموذج يؤدي إلى تحليل شخصيات كل من القائد والجماعة، وكذلك طبيعة الموقف، حيث يرى فيدلر ان المكون الأساس في القيادة هو التأثير، وبهذا المفهوم فان القيادة يمكن تعريفها بأنها علاقة

يحاول فيها شخص ما التأثير على آخرين في أدائهم لمهمة مشتركة، لذا فان تقييم القائد للموقف يقوم على بعد رئيس وهو الدرجة التي يستطيع بها التأثير على التابعين ص ٢٦٦.

وقد بين هيلريغل، وسلوكوم (١٩٩٢) Hellriegel & Slocum ان الأساليب القيادية في نموذج فيدلر تتضمن جانبين، هما: القيادة التي تركز اهتمامها على العلاقة مع المرؤوسين أو نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والقيادة التي مركز اهتمامها على الإنتاج والمهام. ص ٤٨٠.

وذكر الطويل (٢٠٠١ م) أن الدرجة التي يؤثر بها القائد على المرؤوسين تعتمد على ثلاثة عوامل رئيسية هي ص ٢٦٦ ::

- العلاقة بين القائد والفرد، ففي المواقف التي تكون فيها هذه العلاقة إيجابية فان القائد سيكون أكثر تأثيراً مما لو كانت العلاقة سلبية. وان العلاقات بين القائد والأتباع أهم متغير في تحديد تأثير القائد في جماعته وأداء أعضائها.
- السلطة الرسمية للقائد، فكلما زادت قدرة القائد وإمكانية ممارسته لفعاليات وسلوكيات إيجابية وسلبية، زادت قدرته على التأثير في المرؤوسين.
- تنظيم العمل أو بنية المهام من حيث تشكيلها وتحديدها، فكلما كانت المهام محددة ضمن بناء معين سهل على القائد توجيه المرؤوسين بما ينبغي أن يقوموا به نحو هذه المهام.

نظرية هيرسي وبلانشارد للقيادة الموقفية (نظرية دورة الحياة):

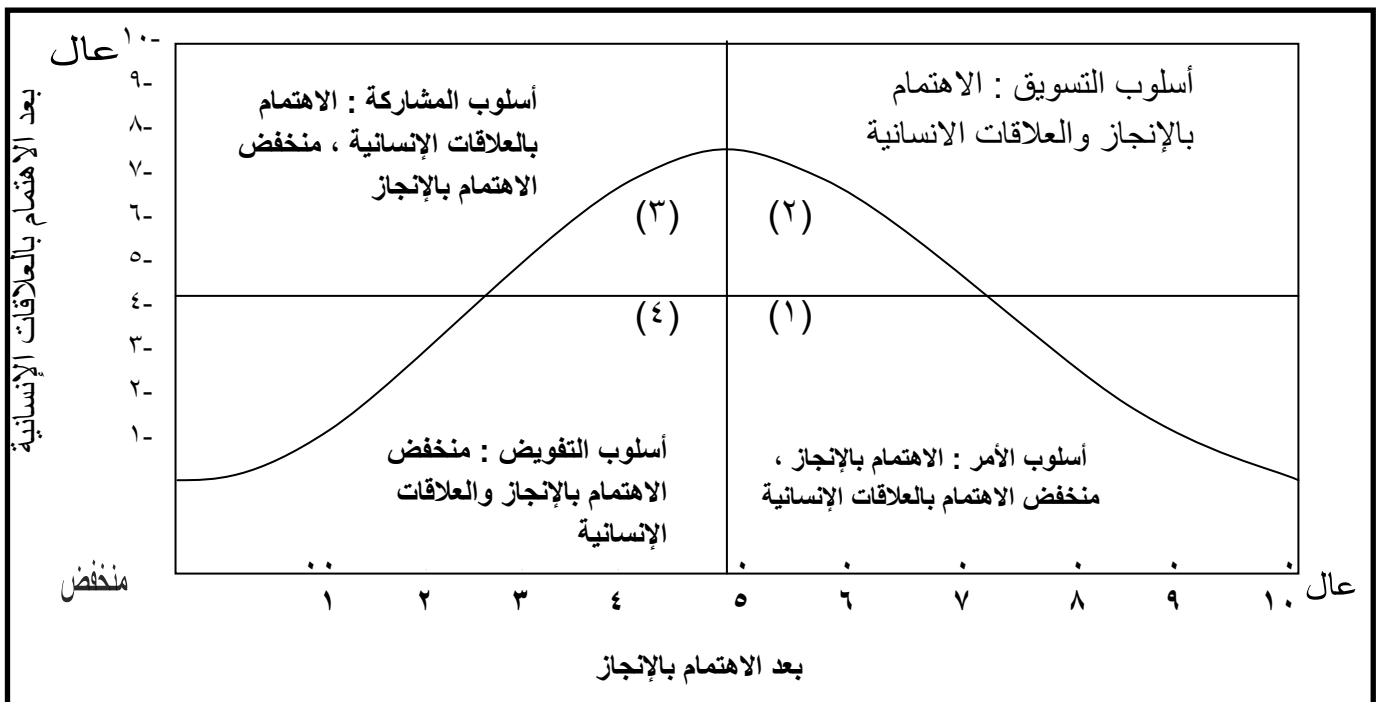
ذكر حسن (٢٠٠٤ م) أن نظرية هيرسي وبلانشارد Hersey & Blanchard (نظرية دورة الحياة) The Life Cycle Theory of Leadership ترى أن هناك أساليب قيادية مختلفة تتلاءم مع المواقف المتباينة، وتكيف حسب الموقف الذي يواجهه القائد في أثناء ممارسته للعمل القيادي، وقد أحدثت هذه النظرية تغييراً كبيراً في مجال الدراسات القيادية وأساليبها، حيث تبني كل من هيرسي، وبلانشارد موقفاً يمثل أسلوب القيادة الأمثل أو الأكثر فعالية من خلال تحديد الموقف، فإذا تغير الموقف فان أسلوب القيادة المثالي أو الفعال في الموقف الجديد يمكن أن يكون مختلفاً عن الأسلوب المستخدم بنجاح في الموقف السابق، وتنطلق هذه النظرية من افتراض أن أفضل أسلوب قيادي يختلف تبعاً لنضج المرؤوسين، فضلاً عن متطلبات الموقف، وبذلك فالقائد الفعال هو الذي يستطيع تشخيص الموقف، وتحديد مستوى نضج مرؤوسيه، وباستناد القائد إلى هاتين النقطتين يستطيع استخدام الأسلوب القيادي المناسب، وليس هناك أسلوب مثالي في التأثير على سلوك المرؤوسين، ولكن مستوى نضج التابعين في موقف معين هو الذي يحدد أي الأساليب القيادية الفعالة يمكنه تحقيق نتائج أعلى ص ٥٧ - ٥٩.

ورأى كل من المغيدي، وآل ناجي (١٩٩٤ م) أن فلسفة نظرية هيرسي وبلانشارد تركز على عدم وجود أسلوب محدد للفعالية القيادية، وان هناك أساليب مختلفة حسب المواقف، ومن خلال

التفاعل بين العناصر الثلاثة: الاهتمام بالناس، والاهتمام بالإنتاج ، والنضج الوظيفي؛ ينبثق عنها أربعة أساليب قيادية هي ص ص ٢٠٤ - ٢٠٥ :-

- أسلوب الأمر (أو المخبر) **Telling**: وهو سلوك عال في التوجيه، ومنخفض في المساندة.
- أسلوب التسويق (أو المقنع) **Selling**: ويمثل سلوكاً عالياً في التوجيه، والمساندة أيضاً.
- أسلوب المشاركة **Participating**: ويمثل سلوكاً عالياً في المساندة، ولكنه منخفض في التوجيه.
- أسلوب التفويض **Delegating**: ويمثل سلوكاً منخفضاً في التوجيه، والمساندة.

ويوضح الشكل التالي الأساليب القيادية في ظل النظرية الموقفية (نضج التابعين) لهيرسي وبلانشارد:



شكل رقم ٧ الأساليب القيادية في نظرية هيرسي وبلانشارد

وأشار السيد، وآخرون (١٩٩٧م) إلى أن النمط الأول (الإجباري) يستعمل عندما يكون النضج الوظيفي والنفسي للأفراد منخفضاً، وفيه يقوم القائد بتحديد الأدوار للمرؤوسين، والإشراف المباشر والدقيق عليهم ومتابعتهم، ويستعمل النمط الثاني (الإقناعي) عندما يتوافر في الأفراد النضج النفسي فقط، وحيث يقوم القائد بتوجيه الأفراد للأعمال المطلوبة، ومعاونة الأفراد في أداء العمل، أما النمط (المشارك) فيكون مفيداً عندما يتوافر في العاملين النضج الوظيفي فقط، ويتمكن العاملون في هذا النمط من المشاركة في اتخاذ القرارات، والحصول على المعلومات، واتخاذ القرارات، أما النمط (التفويضي) فيوظف عندما يتوافر في العاملين النضج الوظيفي والنفسي معاً، حيث يقوم القائد بتفويض المهام للأفراد، وعدم التدخل أو تقديم الدعم والمساندة إلا في نطاق ضيق وعند الحاجة لذلك ص ص ١٨٢، ١٨٠ .

المبحث الثاني : الإبداع

❖ مفهومه

❖ مستوياته

❖ نظرياته

مفهوم الإبداع :

جاء في المعجم الوسيط أن الإبداع في اللغة العربية يعنى "أبدع الشيء استخرجه واستخلصه " ، حيث أنها تعود إلي الفعل بدع ، وبدع الشيء : أوجده علي غير مثال والبديع هو" الذي لا نظير له ولا مثيل " ، وبديع اسم من أسماء الله الحسنى ، قال تعالى : {بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ } (البقرة : آية ١١٧) .

وجاء في لسان العرب من بدع ، وبدع الشيء أو ابتدعه تعني انشأه وبدأه أولاً وفي التنزيل { قل ما كنت بدعاً من الرسل } [الأحقاف آية ٩] أي ما كنت أول من أرسل (ابن منظور ، ١٤١٧هـ ، ص ٣٤١) .

وذكر خير الله (٢٠٠٩م) أن الإبداع إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل بتلك الصورة وان كانت عناصره الأولية موجودة من قبل ، فالإنتاج الذي يتصف بالإبداع تتوافر في صياغته الأخيرة صفات الجودة والطرافة ص ٦ .

وأورد حسين وآخرون (١٩٩٨م) إلى أن الإبداع والابتكار مصطلحين مترادفين ، بمعنى ولادة شيء جديد غير مألوف يخرج عن السياق العادي والتقليدي ، وذلك من خلال النظر إلي الأشياء المعروفة والمألوفة في ضوء علاقات جديدة غير مألوفة ، وان يبدع الإنسان معناه أن يميل إلى استحداث أمور جديدة . وهو القدرة على إيجاد الحاجة لتراكيب جديدة من الأفكار والموضوعات أو المعلومات أو الطاقات أو خليط من اثنين أو أكثر ص ٧٨ .

وذكر خير الله (٢٠٠٩م) أبرز التعريفات المشهورة للإبداع كما يلي ص ٦ - ٧ :

- عرفت الموسوعة البريطانية الإبداع بأنه " القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر أو أسلوب جديد " .

- عرف العالم جوان gowan الإبداع بأنه " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص

الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج

أصلية مفيدة للفرد أو للشركة أو للمجتمع " .

- عرف العالم تورانس **torance** الإبداع بقوله : " الإبداع هو عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن الحلول ، وإضافة فرضيات واختبارها وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم الآخرين " .
- عرف سميث الإبداع أنه : " القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل بينها علاقات " .
- عرف هافل الإبداع أنه : " القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة " .
- عرف سمبسون الإبداع بأنه : " المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفة كلية " .
- عرف جمال خير الله الإبداع بأنه : " الإتيان بجديد " .

وذكر عثمان (٢٠٠٢ م) أن رودز **Rhodes** قام بتحليل مضمون العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الإبداع ، فوجد أنه يمكن تصنيفها إلى أربعة محاور أساسية ، تلك المحاور تتداخل وتتفاعل مع بعضها البعض بشكل دينامي على الرغم من أن كلاً منها قد يمثل محوراً قائم بذاته ص ٨ . ويعرضها الباحث على النحو التالي :

المحور الأول : تعريفات متعلقة بخصائص الفرد المبدع:

ذكر المنصور (١٩٩٩ م) أن تلك التعريفات ركزت على السمات والخصائص التي تميز الفرد المبدع ، سواء كانت هذه الخصائص معرفية كالطلاقة والمرونة والأصالة وغيرها، أو انفعالية كالخيال والمخاطرة وحب الاستطلاع وغيرها، بالإضافة إلى الاستعدادات والدوافع والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الفرد المبدع ص ٥٦ .

وذكر زاهر (١٩٩٥ م) أن الإبداع " منظومة مفتوحة تنطوي على عنصر أو عناصر بشرية تمتلك قدرات عقلية متميزة ودافعة للإنجاز تتفاعل مع تشكيلة أخرى من الموارد البشرية وغير البشرية وفق شروط خاصة وصولاً إلى منتجات مغايرة لما هو شائع وتتميز بالأصالة والجدة " ص ١٤ .

وأورد خير الله (٢٠٠٩ م) تعريف الكسندر روشكا للإبداع أنه : " عبارة عن الوحدة المتكاملة

لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة "

ص ٦ .

المحور الثاني : تعريفات متعلقة بمراحل عملية الإبداع :

أشار دسوقي (١٩٨٨ م) إلى أن هذه التعريفات تناولت وصف كيفية حدوث عملية الإبداع

، اعتمادا على المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية، وفي هذا الاتجاه وردت تعريفات متعددة ، ولكن أشهرها

التقسيم الذي وضعه والاس wallas ، والذي تناول فيه المراحل التي تمر بها عملية الإبداع ، معتبرا أن العملية

الإبداعية تمر بأربع مراحل ، على النحو التالي ص ٣٢٨ :

• مرحلة الإعداد: حيث يقوم الفرد بالعديد من العمليات العقلية التي تساعده في تحديد

المشكلة التي يواجهها ، ومعرفة طبيعتها والظروف التي نشأت فيها .

• مرحلة الحضانة: وهي "فترة كمون قد تظهر فيها الفكرة المبدعة بين الحين والآخر على سطح

الشعور ، ومن ثم تساعد المبدع على التقدم نحو غايته " (عبد الرزاق ، ١٩٩٧م، ص ٨٤) .

• مرحلة الاستبصار: وفيها تتجلى الفكرة أو الحلول المبدعة بشكل مفاجئ كأنها ومضة الهام

مفاجئة وغير متوقعة ، دون أن يبذل الفرد أي مجهود إرادي في التوصل إليها.

• مرحلة التحقق: وفيها يقوم الفرد ببلورة الفكرة أو الحلول المبدعة في صورة سلوكيات أو أفعال أو أنشطة

مفيدة ، يمكن تقييمها والتأكد من مصداقيتها، وإمكانية تطبيقها في الواقع العملي. ومن تعريفات الإبداع

التي تنتمي لهذا المحور ، والتي قد تتداخل وتتفاعل مع أحد محاور التفكير الإبداعي الأخرى : أن الإبداع

هو "تجريد أو انتزاع الأشياء المألوفة من علاقاتها ، والنظر إليها في ضوء ارتباطات وعلاقات جديدة غير

مألوفة" (المغربي ، ١٩٩٥ م ، ص ٣٣٩) .

المحور الثالث : تعريفات متعلقة بخصائص المنتج الإبداعي :

ذكر المنصور (١٩٩٩م) أن تلك التعريفات ركزت على سمات وخصائص المنتج الإبداعي ، سواء كان

هذا المنتج مادياً أو غير مادي ، ومن الخصائص التي يشترط توافرها في المنتج الإبداعي ما يلي ص ٥٨ :

❖ أن يتسم هذا المنتج بالجدة والأصالة .

❖ أن يكون هذا المنتج ذا قيمة وفائدة ومنفعة للفرد والمجتمع .

❖ أن تتوفر فيه التفاصيل التي تتعدى المطلوب الأساسي من هذا المنتج ، كإهتمام بجمال المنتج وشكله الخارجي .

وأورد الأعسر (٢٠٠٠م) ما أكد عليه ماكينون Mackinnon من أهمية دراسة المنتج الإبداعي

واعتباره القاعدة التي تبنى عليها معظم بحوث الإبداع ، ذلك لان دراسة خصائص المنتج الإبداعي يساعد بشكل

كبير على دراسة الإبداع وفهمه والإحساس بقيمته وأهميته ص ١٦ .

المحور الرابع : تعريفات متعلقة بخصائص المناخ أو البيئة الإبداعية :

حيث ذكر الأعسر (٢٠٠٠م) أهم التعريفات التي عنت بخصائص البيئة أو الموقف الذي يحدث فيه

الإبداع ، وقد تم استخدام كلمة **press** لوصف المجال أو المناخ الذي يساهم في تحقيق التفاعل بين العوامل

الخاصة بالفرد والعوامل الخاصة بالبيئة ص ٢١ .

وذكر الحازمي (٢٠٠٢م) أن الإبداع هو " تنشئة الناشئين وإعدادهم علي نحو يستطيعون في مجال

تخصصاتهم الابتكار والإتقان والتحسين " ص ٤٢١ .

وذكر عبد المجيد (٢٠٠٠م) أن بعض الدراسات أضافت محور أو أكثر إلي المحاور السابقة ، ومن

تلك المحاور إضافة محور يتضمن التعريفات التي ركزت علي الإبداع كأسلوب لحل المشكلات ص ١٢٢ .

الإبداع كأسلوب لحل المشكلات:

أورد عبد الغفار (١٣٧٩هـ) ما ذكره اندروز **andrews** بان الابتكار هو العملية التي يمر بها

الفرد في أثناء خبراته ، والتي يؤدي إلى تحسين وتنمية ذاته ، كما أنها تعبير عن فرديته وتفرد ص ١٢٦ .

وذكر السلمي (١٤٢٨ هـ) أن الإبداع كأسلوب لحل المشكلات يعبر عن عملية عقلية ذات

مراحل معينة ، يتم من خلالها التوصل إلى حل جديد ومبدع للمشكلات التي يواجهها الفرد ص ٦٣ .

الإبداع عملية عقلية :

ذكر حجازي (١٤٢٢ هـ) تعريف تورانس **torrans** للإبداع بأنه " العملية التي تتضمن الإحساس

بالمشكلات والفجوات في مجال ما ، ثم تكوين بعض الأفكار والفروض التي تعالج تلك المشكلات ، واختيار

صحة هذه الفروض وإيصال النتائج إلى الآخرين " ص ١٥ .

وذكر عبد الغفار (١٣٩٧ هـ) ما رآه جيلفورد **Guilford** وهو رائد هذه المجموعة أن الإبداع هو "

تنظيمات لعدد من القدرات العقلية البسيطة وتختلف هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الإبداع "

ص ١٣٣ .

وفي ضوء ما سبق ، يتضح أن الإبداع لا يقتصر على أي محور من المحاور السابقة دون الأخرى ، بل يمثل

كل هذه المحاور معا والعلاقات فيما بينها ، فتلك المحاور تعبر عن أبعاد تلك الظاهرة الإنسانية المعقدة ،

فالفرد الذي يمتلك خصائص واستعدادات إبداعية لا يستطيع ان ينتج أشياء مبدعة إلا إذا توافر المناخ الذي

يشجع على حدوث العمليات الإبداعية ويرعاها ، كما يتضح أيضا أن لمصطلح الإبداع تعريفات عديدة ومتباينة

تجعل من الصعوبة الاتفاق على تعريف واحد شامل وجامع لها ، إلا أن هذه التعريفات تتفق على أهمية وجود

منتج إبداعي يعبر عن حدوث عملية الإبداع ، وان يتسم هذا المنتج بالجدة والأصالة والفائدة والتفصيل .

مستويات الإبداع :

ذكر الدريني (١٩٩١ م) أن تايلور " **Taylor** " حدد خمسة مستويات للإبداع كمحاولة للتوفيق بين

تعريفات الإبداع المتعددة والمتباينة، وهذه المستويات هي ص ٦٣ :

١- مستوى الإبداع التعبيري: ويمثل التعبير الحر المستقل الذي يعبر عنه بحرية ، دون التقيد بالمهارات أو كون

المنتج يتسم بالأصالة ، مثل رسوم الأطفال التلقائية ، وهو " من أكثر المستويات الأساسية ويعد ضروريا

لظهور المستويات التالية جميعها ويتمثل في التعبير المستقل دون حاجة إلى المهارة أو الأصالة أو نوعية الإنتاج " (حجازي ، ١٤٢٢ ، ص ص٤٣-٤٤) .

٢- مستوى الإبداع الإنتاجي: و تنمو المهارات في هذا المستوى بحيث تصل لإنتاج أعمال كانت كامنة ، وهي تتحول بأساليب معينة إلى منتجات كاملة ، كما في حالة إنتاج آلات جديدة أو تحسين منتج كان موجوداً من قبل ، " حيث يظهر الميل إلى تقييد وضبط النشاط الحر التلقائي ، وتحسين أسلوب الأداء في ضوء قواعد معينة ، ويكون الإنتاج إبداعياً حينما يصل الفرد إلى مستوى معين من الانجاز ، ويشترط فيه أن لا يكون هذا الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين " (حجازي ، ١٤٢٢ ، ص ص٤٣-٤٤) .

٣- مستوى الإبداع الاختراعي: ويمثله المخترعون والمكتشفون الذين تظهر عبقرتهم باستخدام المواد والأساليب والطرق المختلفة، وهذا يعني أن كلا من، الاختراع **Invention** والاكتشاف **Discovery** يندرجان تحت هذا المستوى من الإبداع ، فالاختراع يعني إنتاج مركب من الأفكار، أو إدماج جديد لبعض الوسائل من أجل الوصول إلى غاية معينة ، مثل اختراع جراهام بل **Graham bell** للهاتف ، أما الاكتشاف فيعني اكتساب معرفه جديدة بأشياء كان لها وجود من قبل ، سواء كان هذا الوجود مادياً ، أو كان نتيجة ترتبت على معلومات سبق وجودها ، مثل اكتشاف فليمينج **Fleming** للبنسيلين(السيد،١٩٧٧م،ص٨) ، " وهو مستوى لا يظهره إلا قليل من الناس ويتطلب تعديلاً هاماً في الأسس أو المبادئ العامة تحكم ميداناً كلياً في العلم أو الفن أو الأدب " .

٤- مستوى الإبداع التجديدي: ويمثل التحسين والتطوير في بعض عناصر موقف ما ، بحيث تكتسب هذه العناصر وظائف جديدة تساعد على تركيب هذا الموقف مرة أخرى ولكن في صورة جديدة أصيلة غير مألوقة من قبل مثل ابتكار نسق فكري أو فني جديد، (حجازي ، ١٤٢٢ هـ ، ص ص٤٣-٤٤) ، ويدخل في ذلك ما نلاحظه في المنتجات الإلكترونية ، حيث نجدها تظهر بأشكال ومواصفات جديدة ، ورغم أنها اعتمدت على منتجات سابقة ، إلا أنها اكتسبت تطوراً جعلها تظهر بصورة متميزة ، تعبر عن منتج إبداعي جديد .

٥- مستوى الإبداع الانبثاقي: ويتمثل في ظهور مبدأ جديد أو مسلمة جديدة تزدهر حولها مدرسة جديدة مثل النظرية النسبية لآينشتاين **Einstein** ، ويعد هذا المستوى من أعلى مستويات الإبداع وأكثرها نضجاً

وأصالةً ، ويشير تايلور Taylor إلى أن هذا المستوى نادر الحدوث مقارنة بمستويات الإبداع الأخرى

(حجازي ، ١٤٢٢، ص ٤٣-٤٤) .

ورأى صالح (١٩٧٧م) مستويات مختلفة للسلوك الإبداعي ، وتمثل في :

- المستوى التعبيري: ويتمثل في التعبير التلقائي الحر .
- المستوى الإنتاجي: يتمثل في الإنتاج الذي يبلغ مستوى معيناً من الانجاز، ولا يكون تقليداً لآخر .
- المستوى الاختراعي: لا يتطلب المهارة فحسب بل يتطلب كذلك المرونة في إدراك العلاقات الجديدة بين أمور موجودة منفصلة عن بعضها .
- المستوى التجريبي: ينصب على إدراك العلاقات الجديدة بين مبادئ ومفاهيم عقلية ذات درجة ما من التجريد .
- المستوى الزوجي: وهو أرفع صور الإبداع ويتضمن الإنتاج هنا تقرير مبدأ جديد على مستوى كبير من التجريد .

ويتضح من العرض السابق أن للإبداع درجات مختلفة تتفاوت من مستوى لآخر ، فكل مستوى من هذه المستويات يعبر عن درجة في الإبداع أعلى من المستوى الذي قبله. وفي ضوء ما سبق ، فإن مفهوم الإبداع في هذه الدراسة يعني : قدرة مديري المدارس على إنتاج عدد من الأفكار وأداء مجموعة من الممارسات التي تساهم في تنمية ذاته ومجتمعه الذي ينتمي إليه ، وتقديم أكبر عدد من الحلول والبدائل المبتكرة لمعالجة المشكلات التي تواجهه، بحيث تتسم هذه الأفكار والممارسات والحلول بالجددة والأصالة . إلا ان هناك حدوداً لهذا الإبداع ، تمنعه من الخروج عن السياق ، وتوفر الحماية للفرد والمجتمع ، لان الاستخدام الخاطئ للإبداع في بعض الأحيان يقود إلى تدمير البشرية ، أو على الأقل إلحاق الضرر بالأفراد والمجتمعات ككل ، ومن أهم هذه الحدود :

- أن لا يتعارض المنتج الإبداعي - سواء كان مادياً أو غير مادي - مع ما أقرته الأديان السماوية، حيث للفرد الحرية في إنتاج أفكار وأساليب ومنتجات مبدعة في كافة مجالات الحياة ، طالما أن هذه الأفكار

والأساليب والمنتجات مع ما أقرته الأديان السماوية ، بحيث لا تحل حراما ، ولا تحرم حلالاً ، كما لا يجوز الابتداع في الدين بأي حال من الأحوال - سواء بالزيادة أو بالنقصان - .

■ أن لا يتعارض المنتج الإبداعي - سواء كان مادياً أو غير مادي - مع القيم والأخلاق التي أرسى دعائمها الأديان السماوية والتي تعد مهمة للفرد والمجتمع .

■ أن لا يمثل المنتج الإبداعي - سواء كان مادياً أو غير مادي - خطراً جسيماً يهدد بقاء البشرية ، فالمبدع الحق هو الذي يبدع شيئاً يفيد المجتمع والبشرية، ويساهم في توجيهها إلى مستقبل أفضل .

وهناك العديد من الأمثلة التي توضح أثار الإبداع السيئة إذا ما خرج عن الحدود المطلوبة، فالأسلحة المتطورة تعد اختراعاً مبدعاً، إلا أنه بدلاً من استخدامها فيما يفيد البشرية فقط، يتم استخدامها في الحروب للتخريب والدمار، كما أن الاستخدامات غير الأخلاقية للهندسة الوراثية وما نتج عنها من التوصل إلى الاستنساخ البشري ، قد يساهم في حدوث تشوهات خلقية ومسوخ للطبيعة البشرية .

نظريات الإبداع :

عالجت مدارس علم النفس الإبداع بمستويات مختلفة حسب اهتمام كل مدرسة مما أدى إلى ظهور عدد من النظريات ووجهات النظر المختلفة التي تناولت تفسير العملية الإبداعية وفيما يلي عرض لبعض النظريات في خطوطها العامة :

١- نظرية التحليل النفسي :

أشار عبد الغفار (١٣٩٧هـ) إلى أن أصحاب التحليل النفسي قدموا تفسيراً للعملية الإبداعية يتفق مع تصورهم العام عن شخصية الفرد ودينامية الشخصية. وتتلخص وجهة نظرهم عن الشخصية في أن الإبداع - من وجهة نظر مؤسس التحليل النفسي - "تعبير عن حيلة دفاعية تسمى بالإعلاء ، ويعبر الفرد عن طريق هذه الحيلة الدفاعية اللاشعورية عن طاقاته العدوانية والداخلية في صورة يقبلها المجتمع " ص ١٧٩ .

ورأى هلال (١٩٩٧ م) " أن علماء النفس المعاصرين يميلون إلى تأكيد أن العملية تبدأ رحلتها في مرحلة ما قبل الوعي ، حيث يقوم الوعي بالتشجيع والتحريض والحث ، بينما يقوم اللاوعي بالتحسين والتقييم والنقد " ص ٨٦ .

وذكر حجازي (١٤٢٢ هـ) أن "كريس" اتفق مع "فرويد" في اعتبار أن المحتويات اللاشعورية هي المصدر الأساسي للإنتاج الإبداعي ، بينما نجد كيوبى يرفض تلك الفكرة ويرى في محتويات ما قبل الشعور المصدر الأساسي للإبداع " ص ٢٧ .

٢- النظرية الارتباطية (الترابطية) :

أورد عبد الغفار (١٩٧٧ م) أن هذه النظرية ظهرت مدعومة بجملة من الدراسات التجريبية ضمن المذهب الترابطي . وأبرز مؤيدي هذه النظرية ميدنك ، حيث أكد على الإطار العام لهذه النظرية ويعتمد على تكوين ارتباطات بين المثيرات والاستجابات فيما عرف في تاريخ علم النفس بنظريات (م - س) ، ويشير الرمز م إلى المثير، ويشير الرمز س إلى الاستجابة ص ١٨٢ .

وأشار حجازي (١٤٢٢ هـ) إلى أن الارتباطيين اختلفوا فيما بينهم حول الظروف التي تؤدي إلى حدوث هذه الارتباطات " ومنهم ثورنديك الذي أكد على أهمية الثواب الذي يعقب الاستجابة في تقوية ارتباطها بالمثير الذي أدى إليها ، بينما يرفض واطسن التعزيز ورأى أن مجرد الاقتتان الزمني بين المثير والاستجابة هو ما يؤدي إلى حدوث الرابطة . وبذلك انقسم علماء المدرسة الارتباطية إلى فريقين " .

الأول : يؤكد على دور التعزيز.

الثاني : يؤكد على الاقتتان الزمني ومنهم ميدنك ص ٢٧ .

وفي هذه النظرية يرى روشكا (١٤١٠ هـ) أن " الإبداع هو تنظيم للعناصر المترابطة في تراكيب جديدة متطابقة مع المقتضيات الخاصة أو تمثيلاً لمنفعة ما . ويقدر ما تكون العناصر الجديدة الداخلة في التركيب أكثر تباعداً الواحد عن الآخر بقدر ما يكون الحل أكثر إبداعاً " ص ٢٢ .

وأشار عبد الغفار (١٩٧٧ م) أنه كلما تباعدت العناصر التي ترتبط لتكون الارتباط أو التشكيل الجديد كان ذلك دليلاً على ارتفاع مستوى القدرة على التفكير الإبداعي . وهذه الارتباطات تحدث إما وفق المصادفة السعيدة ، حيث تستثار العناصر الارتباطية بواسطة مثيرات بيئية تحدث مصادفة ، أو التشابه بين المثيرات ، أو عن طريق التوسط ، أو وساطة عناصر أخرى مألوفة ص ١٧٣ .

٣- المذهب الإنساني

ذكر عبد الغفار (١٩٧٧ م) أن هذا المذهب يختلف عن المدرستين السابقتين . ويعتمد هذا المذهب على أن جميع الأفراد لديهم القدرة على الإبداع بشرط أن يكون المجتمع حرًا وخاليًا من الضغوط وعوامل الإحباط ، وأصحاب المذهب الإنساني يرون أن استثمار الفرد لما لديه من قدرات إبداعية هو تحقيق لذاته ، وهو تحقيق لتلك الإرادة التي تدفعه إلى تحقيق ذاته كإنسان ، ويرون أن الناس جميعاً لديهم القدرة على الإبداع ، وإن الاختلاف الموجود بينهم اختلاف في الدرجة ص ١٩٠ .

وأورد حجازي (١٤٢٢ هـ) أن أصحاب هذه النظرية أدركوا نوعين من الإبداع نوع يؤدي إلى الإنتاج الإبداعي بالمواصفات المتعارف عليها ، ونوع لا يرتبط بإنتاج معين ، ولكن الاتجاه الإبداعي نحو الحياة يحدد للفرد أساليبه في تعامله مع الحياة ، ولا يلزم هذا إنتاج معين ص ٣١ .

٤ - النظرية العملية :

هي نظرية يحاول صاحبها عن طريقها تفسير ظاهرة معينة في ضوء عدد قليل من العوامل ، ويستخدم أصحاب هذه النظرية أسلوباً معيناً في تحليل ما يجمعون من بيانات ويسمى هذا الأسلوب التحليل العملي .

أشار حجازي (١٤٢٢ هـ) إلى أن جهود سبيرمان وجيلفورد أسهمت في الوصول إلى هذا المستوى المعرفي المتقدم ، حيث إن الاختبارات التي قدمها هي الأساسية في هذا المجال ، وقد صاغ تورانس على نسقها اختبارات في الإبداع . كما أسهمت هذه النظريات في إثارة مناقشة علمية جادة بين العلماء حول قضية العلاقة بين الذكاء والإبداع ، كذلك ساهمت في التأكيد على تعدد المتغيرات التي تدخل في عملية الإنتاج الإبداعي وهي : قدرات عقلية ، متغيرات انفعالية ، ودافعية ص ٣٧ - ٣٨ .

المبحث الثالث : القيادة الإبداعية

- ❖ مفهوم القيادة الإبداعية
- ❖ صفات المبدعين
- ❖ مهام القائد المبدع
- ❖ سمات القيادة الإبداعية

مفهوم القيادة الإبداعية :

القيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة ولكي يصبح هذا التأثير فاعلا وحقيقا لابد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، وذلك لترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق حيث إن المبدع يلاحظ أن هناك شيئا خاطئا لم يلاحظه الآخرون وان هناك طريقة أفضل للحل، أو من خلال إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة وخطوط تتميز بالأصالة وتصل إلى حلول مبدعة. فالقيادة الإبداعية مرنة، متجددة، متحدية، موجهة، والقائد المبدع شخصية فذة، واثقة ، مثابرة تأخذ بزمام المبادرة وتدرك عواقب الأمور ولديه نظرة شاملة ورؤية مستقبلية .

ذكر يونس (٢٠٠٢ م) أن jauche&glueck (١٩٩٨م) أشارا إلى أن القائد المبدع هو في الأساس مفكراً أكثر من كونه ممارساً لمهام قيادية محددة ص ٢١٦.

ورأى يونس (٢٠٠٢ م) " أن الدور القيادي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة وقراءتها دون غيره ، وبطريقة مختلفة " . وأورد رؤية روبنز (١٩٩٧م) للقائد بأنه القادر على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها بطريقة فردية تنظم علاقاتها غير المترابطة وتجعلها بؤرة إبداع ص ٢١١ .

وعرفت القرشي (١٤٢٥هـ) القيادة الإبداعية بأنها : " نمط القيادة الذي يتصف بسمات الحساسية للمشكلات والمثابرة والمرح والمبادرة والطرافة والغرابة " ص ١٤ .

وعرف خير الله (٢٠٠٩م) القائد المبدع بقوله : " هو الذي يستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة وابتكار أساليب التغلب عليها وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة واستحداث وسائل تفعيلها واستثمارها " ص ٢١٥ .

صفات المبدعين :

ذكر خير الله (٢٠٠٩م) أن البحوث والدراسات أشارت إلى أهم صفات المبدعين العامة، وقد تتوفر هذه الصفات في الإنسان القادر على الإبداع كلها أو بعضها. وغياب بعضها لا يعني عدم القدرة على الإبداع وإنما هي صفات مساعدة ومؤثرة. وهو مؤشر يساعد القائمين على التربية والتعليم والتدريب لإتخاذ الأساليب المناسبة لتنمية هذه الصفات، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية ص ٢٤ - ٢٧ :

١- صفات ذهنية :

- لديه قدرة عالية على التفكير الإبداعي ويحب التجديد .
- لديه ذاكرة قوية ، وقادر على الإلمام بالتفاصيل .
- مثقف ولديه معرفة واسعة .
- يحتاج إلى فترات طويلة من التفكير .
- يفضل التعامل مع الأشياء المعقدة والمتنوعة والتي تحتمل أكثر من تفسير .
- لديه قدرة عالية على تلخيص الأفكار .
- يعتمد على الملاحظة الشديدة لكل المسارات والأساليب للموضوع الذي يهمله .
- يحب البحث والتفكير والتأمل الذهني .
- يركز على النقد البناء .
- يهتم بالأشياء التي تحتمل الشك ولا يمكن التنبؤ بها .
- لديه قنوات خاصة به .
- متعدد الميول والاهتمامات .
- يقترح أفكار قد يعتبرها الآخرون غير مقبولة .
- لديه الاستقلالية في التفكير والرأي .
- يسأل كثيرا .

- يفكر بشكل أفضل في فترات الهدوء والفراغ .
- بطيء في تحليل المعلومات سريع الوصول للحل .
- ٢- صفات نفسية :
- يتكيف بسرعة مع المتغيرات .
- يحب التميز بعمله ولا يحب التقليد .
- متفائل بطبيعته .
- يعتمد كثيرا على أحاسيسه ومشاعره .
- يتحمس لأفكاره ومشاريعه الشخصية ويسعى خلفها حتى ينتهي من تنفيذها .
- لديه الثقة بالنفس والشعور بالقدرة على تنفيذ ما يريد .
- لديه قوة الإرادة .
- عنيد ولا يتخلى عن رأيه بسهولة ولا يستسلم بسهولة .
- يبذل الجهد فيما يحب ويبادر بالعمل .
- يتميز بطموح عالي جدا .
- يشعر بان لديه مساهمات خاصة .
- ٣- صفات عملية :
- لا يحب القيام بالأعمال الروتينية .
- يفضل الأعمال التي تنطوي على التحدي .
- يميل للمغامرة ويحب التجريب .
- قادر على حل المشكلات الصعبة والتعامل مع المواقف الغامضة .
- يسعى دائما للتحسين .
- أوراقه فيها فوضى وعدم ترتيب .
- يثابر في عمله ويتابع أفكاره بجدية رغم معارضة الآخرين .

- لا يحب هواية جمع الأشياء .

- يحب اللعب والتسلية .

- يؤدي التكاليف في الوقت والكيفية التي تناسبه .

- يحل المشاكل دون التأكد من صحة الحل .

٤- صفات إنسانية :

- حساس ولديه روح الدعابة والفكاهة .

- مهذب ولكنه صريح ومستقل ولا يحب السلطة ولا التسلط .

- قادر على مقاومة ضغوط الجماعة .

- يفضل العمل في بيئة تنطوي على عناصر الدعم والتحفيز .

- يعمل حتى لو قاومه الآخرون .

- شجاع ومقدام .

- منفتح على التجارب الإنسانية والمحيط الخارجي .

- يشعر بالفرح والسرور عند ممارسة العمل الذي يبدع فيه .

- يستمتع بالجمال .

- صبور .

أما جلدة وعبودي (٢٠٠٦م) فرأيا أن الشخص المبدع يتميز بالخصائص التالية ص ٦٠ - ٦١ :

١- البصيرة الخلاقة :

ويعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات، وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس لها أجوبة محددة. وليس غريباً أن يصرف المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة .

٢ - الثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة .

المبدع لا يستسلم بسهولة ، فالفشل شيء يتوقعه المبدع ولا يزيده ذلك إلا تصميماً .

٣ - القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير :

المبدع يتعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول وهو أحد أركان الإبداع .

٤ - القدرة على التكيف والتجديد والتجريب :

المبدع لديه القدرة على التكيف والتجديد ويشك بالقضايا التي يمكن ان يعتبرها عامة الناس مسلمات، وقد يصل الأمر به أن يؤمن بالصواب والخطأ المطلق إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان.

٥ - الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات :

وتنعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا، وهي صفة لا تتوفر في الممتلكين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات دونما تفكير طمعاً في كسب رضا رؤسائهم أو خوفاً من غضبهم .

٦ - الاستقلالية الفردية عند المبدع :

الفرد المبدع لا تفرض عليه سلطة غيره ولا يفرض هو سلطته على آخرين وهو بعيد عن الشللية الضعيفة التي تعتبر مصدر تثبيط الروح المعنوية للعاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي تنظيم .

مهام القائد المبدع :

ذكر مصطفى (٢٠٠١م) أن القيادة الإبداعية يجب ألا تنحصر في مجرد التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بل يجب أن تتسع، وتتكامل ضمن إطار عريض يشمل الآتي ص ص ٤٢٠ - ٤٢١ :

١- رؤية مستقبلية شاملة للمنظمة وبيئتها وتستشرف الإبعاد التالية :

أ- كيف سيكون وضع المنظمة في السنوات الخمس القادمة ، إداريا وفنيا وماليا من حيث الموارد البشرية كما وكيفاً.

ب- ما هي المخرجات التي تحتاجها المنظمة.

ت- تحسين وزيادة الجودة.

ث- تحديد البرامج والخطط ومجالات التميز.

ج- ماهي الانجازات المستهدفة.

٢- تصميم رسالة المنظمة بناء على قراءة واستشرف البيئة.

- ٣- بناء إدراك مشترك لرسالة المنظمة عبر مستوياتها التنظيمية وقطاعاتها الأفقية .
- ٤- زراعة الابتكار اتجاهات وسلوكيات وقيم ، ضمن ثقافة المنظمة وتعهدا بالتمكن والحفز وتعزيز الايجابي .
- ٥- تقليل اعتماد العاملين على القادة الرسميين وتحفيزهم على المبادأة .
- ٦- أن يكون العمل مثيرا ومحفزا وممتعا ومساعد على بلوغ أعلى مستويات الابتكار والإنتاج .
- ٧- أن يطور قدرات القيادة في التابعين ويشير دوافعهم للتنافس الايجابي والتفكير الإبداعي .
- ٨- أن تكون رؤيته انتقادية هادفة للتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع .
- ٩- التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات، فيصف ويحلل ويكامل ويربط ويستنتج ويسعى لتوظيف خياله في إعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء ونقل المعلومات والمعارف والمهارات لمرؤوسيه .
- ١٠- يعزز تنافس المنظمة مع المنظمات الأخرى من خلال بناء المداخل الإدارية المعاصرة مثل : إدارة الجودة الشاملة ، الهدف الخلاق ، إعادة هندسة العمليات .
- ١١- اقتراح تصور عالمي لأهم الاحتياجات والبرامج التدريبية لتحويل المديرين إلى قادة مبدعين ، وتشجيع الإبداع الجماعي.

وأشار الصيرفي (٢٠٠٦م) إلى أن بيتر و وترمان حددا ركائز للتفوق والإبداع وهي ص ٢٦٠ :

- التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها .
- التركيز على الأداء .
- تشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والإبداع .
- معاملة العاملين فيها بكرامة وإنسانية .
- تبسيط الإجراءات الإدارية .
- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة .

وأورد خير الله (٢٠٠٩م) أن الاتجاه الصحيح للمنظمات الرائدة يجب أن يكون على أساس علمي ومنهجي يتخذ من التجارب والأفكار والطموحات وتكنولوجيا المعلومات والقدرات البشرية الهائلة أساسا للوصول

إلى وضع أفضل في البقاء والتطور والاستمرار وهذا يتطلب توفير عناصر الابتكار والإبداع والتي هي من مهام القائد المبدع وهي كما يلي ص ص ١٤٠ - ١٤٤ :

١- التخطيط الاستراتيجي :

" وهو العملية التي يتم بواسطتها تصور مستقبل المؤسسة ، وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل " ولنجاح التخطيط الاستراتيجي يجب أن يضع القائد أجوبة صحيحة وكاملة للأسئلة التالية :

- أين تذهب مسيرتنا ؟

- ما هي النقطة أو المنطقة أو البيئة أو المرحلة التي نذهب إليها في كفاءتها وشروطها وظروفها ؟

- كيف نصل إلى ما نريد ؟

وبهذا يصبح التخطيط الاستراتيجي أحد العناصر الهامة في عملية الابتكار، والقدرة على وضع الخطط المستقبلية الناجحة، والتنبؤ بهدف التطور والتنمية والتغيير .

٢- التفكير الاستراتيجي :

إن التفكير السليم والاستراتيجي ليس سهلاً، بل هو أمر في غاية التعقيد كما أنه في غاية الأهمية لأن من يقوم به يجب أن يحقق جملة من الشروط بعضها يرتبط في المجموع العام للمؤسسة وبعضها في خصوصيات القادة المبدعون والتي منها : توفير الوقت الكافي للتفكير في أي أمر من الأمور وتعرضه للنقد والمشاوره والاستماع إلى مختلف الرؤى والآراء حوله ، الابتعاد عن المشاعر الساخنة عند التخطيط أو التفكير أو اتخاذ القرار فإنه يمكن أن يتغير القرار بتغير المشاعر فيجب الفصل بين القرار والمشاعر. الاستشارة والتفكير المتزايد وتقليب الآراء وتجنب المشاعر المفرطة فبدلاً نستطيع تحقيق إعمالاً إبداعية مبتكرة وفعالة .

٣- بناء ثقافة الأفراد والمؤسسة وفق معايير إنسانية رفيعة :

تتلخص الثقافة الإنسانية في المؤسسة عن طريق دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل بأنه جزء من الكل وان الكل جزء منه وهو أمر في غاية الصعوبة ولكنه في غاية الأهمية ، لأنه يقوم على النظرة الإنسانية إلى الفرد لا الآلية أو الوظيفة ، فهو يقوم على التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم على أنهم أسرة واحدة

يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم على العمل وترسيخ المبادئ والقيم الأصيلة في نفوسهم واحترامهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم المؤسسة . ومن هذا المنطلق يجب أن تحدد المؤسسة طرق إيجاد ثقافة الارتقاء البشري فيها لان الثقافة بمنزلة الرأس والقلب من الجسد والصفات الأساسية للثقافة الحية ينبغي أن تكون كما يلي :

- (١) مفتوحة لا مغلقة وضمن إطار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .
- (٢) أن تؤمن بالإنسان وبقدراته العالية على التطوير والتحسين المستمرين .
- (٣) أن تكون شاملة من أعلى مستويات المؤسسة إلى أصغرها وان تفسح المجال للجميع في ان يبدوا ما يريدون وان يعملوا ما يعتقدون في إطار النظام والحدود المعقولة .
- (٤) أن تكون عائلية من خلال النظر للمؤسسة على أنها عائلة واحدة مترابطة ومتعاونة يجمعها رأس واحد وهم مشترك .

سمات القيادة الإبداعية :

الحساسية للمشكلات :

أشارت القرشي (١٤٢٥هـ) إلى أن سمة الحساسية للمشكلات من أهم سمات القيادة الإبداعية، لأن القائد المبدع لديه القدرة على مواجهة موقف ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل وهذا الموقف يكتنفه الغموض ويحتاج إلى حل أو إحداث تغيير، وقد تكون هذه المشكلة أدبية أو علمية أو منطقية أو مواقف اجتماعية ص ٩٤ .

وذكرت القرشي (١٤٢٥هـ) أن سمة الحساسية للمشكلات من الطرائق الحديثة التي استخدمت لأول مرة في عام ١٩٤٦ م من قبل مركز البحوث الخاص بديناميكيات الجماعة في معهد ماسا تشرسيت وبنيت هذه الطريقة على عناصر أساسية هي :

١- الحساسية، وتمثل القدرة على فهم وإدراك ما يدور فعلا في موقف معين بما فيه من سلوكيات ومشاعر

تجاه الآخرين .

٢- القدرة على التشخيص، وتمثل المهارات في تقدير ما يدور في المواقف اليومية بطريقة تساعد على

العمل الفعال من خلال تفهم المتغيرات الأساسية في التفاعلات الإنسانية .

٣- مرونة التصرف، وهي القدرة على السلوك الفعال وفقا للمواقف .

وتعتمد طريقة التدريب على الحساسية للمشكلات إطلاق الحرية للأفراد للتعبير عن مشاعرهم بصراحة تامة ، وإبداء آرائهم في الآخرين وتصرفاتهم ، ولذلك تعقد اجتماعات للتنافس بلا هدف محدد أو جدول أعمال . ولزيادة فاعلية هذا الأسلوب يتم تسجيل ما يدور من نقاش ويتم الاستماع إليه فيما بعد ليتأكد كل متدرب من اتجاهاته نحو الآخرين واتجاهات الآخرين نحوه ص ٩٤ .

وعرف خير الله (٢٠٠٩م) الحساسية للمشكلات بأنها " القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها " والمبدع يلاحظ أن هناك شيئا خاطئا لم يلحظه الآخرون وكان " إديسون " يقول لمعاونيه " لابد أن هناك طريقة أفضل ابحثوا عنها " ص ٣٠ ، وذكر أن " غيلفورد " أشار إلى أن شخصا ما في وضعية ما يلمح مشكلة في حين أن شخصا آخر لا يرى هذه المشكلة ، وإن عالمين ينظران في تقرير بحث يحمل نتائج مقبولة بصورة عامة مع بعض الانحراف في النتائج ، أحدهما يرى هذا الانحراف نتيجة لخطأ تجريبي في حين أن الآخر لا يرتاح إلى هذا الرأي ، ويطلب بتفسير له فبالنالي دفع إلى بحث جديد قد يحمل مكتشفات ذات قيمة عالية ص ٢٠٥ .

وأشار عباس وعلى (٢٠٠٠م) " إلى أن هذه الطريقة نبهت حواس الأفراد ومشاعرهم إلى المواقف المتعلقة العامة والعلاقات الإنسانية . إضافة إلى زيادة حساسيتهم نحو المشكلات التي تتضمن تلك العلاقات وتعميق إدراكهم للمتغيرات الشخصية ومدى تأثيرها في التفكير والسلوك " ص

١٣٦ ، وحددا الأهداف الرئيسية لهذا النوع من التدريب هي ص ١٣٧ :

- زيادة التحسس لسلوك الآخرين .

- زيادة القابلية للتعاطف والتفاعل مع الآخرين .

- تحسين مهارات الاستماع والانفتاح على الآخرين .

- زيادة التكيف والتسامح مع الآخرين .

- تحسين مهارات حل الصراعات بين الأفراد .

المثابرة :

عرفت القرشي (١٤٢٥ هـ) المثابرة بأنها " قوة العزيمة والإصرار على الانجاز، وتحمل المسؤولية ، والزيادة في النضج الانفعالي ، والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات ، والميل للإعمال التي فيها تحدٍ وصبر " ص ٩٥ .

وأوضحت راوية حسن (٢٠٠٢ م) مفهوم المثابرة بقولها : " يرى الفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من المثابرة أنه فرد كفء قادر على التحكم فيما يحدث له . كما أنه يشعر بنجاحه في تحقيق ما يرغب من خلال العمل الذي يقوم به " ص ٣٨٤ .

وذكر حريم (٢٠٠٢ م) " أن الفرد المبدع يحب روح المخاطرة ، مستقل ، ومثابر ، وعالي الدافعية ، ومتشكك ، ومنفتح على الآراء الجديدة ، وقادر على التسامح مع العزلة ، ولديه إحساس كبير بالفكاهة ، ومن الصعب التعامل معه " ص ٤٧١ .

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن المثابرة إحدى سمات الشخصية المبدعة المهمة القادرة على تحقيق الإنجاز وتحمل المسؤوليات والتحكم في الانفعالات والاستمرار في العمل للوصول إلى الحلول المفيدة والناجحة بعيداً عن التصلب العقلي فالمبدع يبذل ويعمل في أفكاره ليحقق الأهداف بصورة إبداعية .

المبادرة :

أشارت القرشي (١٤٢٥ هـ) إلى أن المبادرة هي " القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف " وهي سمة من السمات الإبداعية ومبدأ إداري هام. وتظهر المبادرة في المناخ الصحي

الذي يحفز العاملين ويشجعهم على المبادرات والمبادآت ، وهي سمة القائد المبدع الذي يشجع روح المبادرة ويتبنى المبدعين، ويجد المنافسة الصحية والشريفة ، ولا يقتل الحماس والإبداع بأساليب القمع والغيرة المهنية والشخص المبادر يشكل المواقف ويطوعها ويحدد الفرص المتاحة ويبادر بالتصرف ، وتظهر مبادرته في اتخاذ القرار لإحداث تغييرات هامة ص ٩٦ .

وذكر سلطان (٢٠٠٢ م) أن الأفراد الذين يمتلكون الشخصيات المبادرة يحققون مستوى أداء عالي وتعتمد عليهم المنظمات في إحداث التغيير لقدرتهم على دفع الآخرين للتغيير، وهم الذين يحولون الاستراتيجيات الجديدة للإدارة العليا إلى واقع ملموس ص ٩١ .

الأصالة :

أشار خير الله (٢٠٠٩ م) إلى أن الأصالة هي : " قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبقه أحد إليها، وهي إنتاج ما هو غير مألوف " . وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها والاستجابات الأصلية تتميز بالطرافة والدهشة ، ويوصف الأشخاص ذوو الأصالة المرتفعة بأنهم يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في حلول وأفكار جديدة تختلف عن التي يفكر بها الآخرون وان المهم في الأصالة هو قيمة ونوعية وجدة الأفكار وليس كمية الأفكار. والأفكار الأصيلة هي التي تتميز بالتالي :

- الجدة (فكرة غير مسبوقة) .
- الطرافة (فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة أو الابتسامه) .
- الندرة (فكرة يندر التفكير فيها ولا تخطر على بال الكثيرين) .
- يتجاوز الواقع (فكرة تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة) ص ٢٩، ص ١٧٢ .

وذكر جلدة وعبودي (٢٠٠٦ م) أن الأصالة هي: " التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة والخروج عن المألوف في التفكير والتعبير " ص ٤٧ .

المبحث الرابع : المناخ التنظيمي

❖ مفهومه

❖ أهميته

❖ أنواعه

❖ أبعاده

يعتبر المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسة الهامة لنجاح المنظمات، ليس من أجل الأهداف فقط ولكن من أجل تحقيق الإبداع وإحداث التطوير في جميع نشاطاتها، ويتأثر أداء الموظفين وإبداعهم بطبيعة العمل الذي يقومون به وبمعطيات البيئة الداخلية التي يؤدون العمل فيها هذه البيئة تمثل البوتقة التي تنصهر فيها الجهود الإنسانية والمداخلات المادية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف المرسومة ، وبناء الأجواء الملائمة للأداء الفعال وتحقيق الإبداع وتعزيزه، باستمرار يقع ضمن المسؤوليات الحيوية لأي قيادة مبدعة .

مفهوم المناخ التنظيمي :

عرف الغمري (١٩٨٢م) المناخ التنظيمي بأنه : "شخصية المنظمة كما يراها أعضاؤها، وأنه عندما نناقش اصطلاح المناخ التنظيمي فإننا بذلك نتحدث عن المكونات أو الصفات الموجودة في بيئة العمل والتي تنتج من التصرفات التي تمارسها المنظمة ويكون لها تأثيرات متباينة على سلوك أفراد التنظيم" ص ٢٠٦ .

و المناخ التنظيمي كما عرفه الطويل (٢٠٠١م) بأنه : "مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظام بما تميز بيئة العمل فيه سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أم غير مباشرة ويكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم " ص ١٤٠ .

وعرفه القريوتي (١٩٩٧م) بأنه: " الهيكل النفسي للمنظمة، وهو مجموعة الخصائص والصفات التي تشكل البيئة الإنسانية التي يعمل من خلالها الموظفون" (ص ٧٢).

أما النمر وحمزاوي (١٩٨٦م) فيعرفان المناخ التنظيمي بأنه: "تلك العوامل التي تتفاعل في المنظمة فتساعد على إيجاد ظروف مواتية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (المناخ التنظيمي المحابي)، أو تعطل وجود هذه الظروف (مناخ تنظيمي غير محاب) " ص ١٠.

وذكر القريوتي (١٩٩٣ م) أن مفهوم المناخ التنظيمي يعبر عن: "خصائص بيئة العمل الداخلية والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم. ويشير إلى ان مصطلح المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإداري الذي يقتصر

مفهومه على طبيعة العلاقات السائدة بين المستويات الإدارية المختلفة وأنه بذلك يعتبر المناخ الإداري جزءاً أو بعداً من أبعاد المناخ التنظيمي" ص ٢١٥ .

و المناخ التنظيمي عند الهيبي و يونس (١٩٨٧ م) "مجموعة القواعد والأنظمة والأساليب والسياسات التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم معين، كما أنها تميز التنظيم عن غيره من التنظيمات الأخرى، كان يقال بان تنظيمًا ما يتمتع بمناخ ديمقراطي وآخر بأنه ديكتاتوري تبعاً للخصائص المتوفرة في التنظيم" ص ٤٣ .

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح للباحث أن المناخ التنظيمي عبارة عن مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى ، والتي يدركها العاملون في المنظمة وتؤثر على سلوكهم وتفاعلهم داخل المنظمة وقد يكون المناخ التنظيمي مساعداً ومحفزاً على الإبداع من خلال سلوك القائد داخل المؤسسة أو المنظمة والأثر الذي يتركه على نفسيات العاملين معه عن طريق تصرفاته وكيفية اتخاذ ه للقرارات داخل المنظمة .

أهمية المناخ التنظيمي :

ذكر المعشر (٢٠٠١ م) أن المناخ التنظيمي استحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة ، نظراً لأهميته المباشرة وغير المباشرة في مختلف المظاهر السلوكية الإدارية المتصلة بالعنصر البشري داخل المنظمة ، وتأثيره الواضح على أعمال المنظمات فيما يتعلق بأدائها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة بها ص ٢٣ . وتبرز أهمية المناخ التنظيمي من وجهة نظر " اتجاه النظم " كما في الشكل رقم (٨) التالي:

المدخلات	العمليات	المخرجات
السياسات الإدارية	المناخ التنظيمي	مستوى الأداء
الهيكل التنظيمي	(الاتجاهات وأداء العاملين)	الدوافع لدى العاملين
القيادة الإدارية		الكفاءة والفاعلية
خصائص العاملين		الرضا بين العاملين

شكل رقم (٨) : اتجاه النظم (الصباغ، ١٩٨٢ ص ١١)

وينطبق هذا النظام على جميع المستويات في المنظمة انطلاقاً من القمة وهبوطاً إلى أدنى المستويات الإدارية في المنظمة، ويمكن النظر إلى المناخ التنظيمي وتفهمه من خلال دراسة ليكرت (*Likert*) للمناخ التنظيمي على أنه أحد العوامل السببية التي تؤدي للوصول إلى الأهداف التي تنشدها المنظمة مثل الكفاءة

والإنتاج والأرباح، وان هناك عوامل وسيطة تساعد في الوصول إلى تلك الأهداف المنشودة، ويتضح من خلال نموذج ليكرت (*Likert*) ان أي تحسين أو تغيير يطرأ على العوامل السببية (أي في المناخ التنظيمي) له تأثيره وانعكاساته على كل من العوامل الوسيطة والنتائج النهائية، وهذا التأثير تأثير علائقي حيث أن نوعية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة تؤثر على سلوك وأداء العاملين بأشكال مختلفة، ويوضح الشكل رقم (٩) التالي هذا النموذج:

العوامل السببية	العوامل الوسيطة	العوامل النهائية
تلك العوامل التي تمثل المدخلات من وجهة نظر النظم، كما تشتمل على المناخ التنظيمي الذي يحدد مسار وكفاءة المنظمة في الوصول إلى أهدافها.	تلك العوامل التي تمثل المخرجات من وجهة نظر النظم والتي تعكس أوضاع المنظمة الداخلية.	وهي العوامل التي تعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج التي ترحوها وتشمل هذه العوامل مدى كفاءة وفاعلية تحقيق هذه الأهداف.

شكل رقم ٩ : نموذج ليكرت (*Likert*) (محارمة، ١٩٩٦ ص ١٢٤)

ورأى الطويل (١٩٩٩ م) أن جو العمل والمناخ الذي يعيشه العاملون في المنظمة التعليمية متغيراً فاعلاً في درجة ومستوى نجاح أداء هذه المنظمة التعليمية، وفي شعور الأفراد عبر مكوناتها الفرعية المختلفة بالراحة والطمأنينة والثقة والرغبة في بذل أقصى جهودهم الممكنة في مساعيهم لانجاز متطلبات أدوارهم بشكل متميز ص ١٣٧ .

وتظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره بشكل مباشر وفعال في عملية التطوير الإداري، من خلال تأثيره على الأداء الإداري. ويتجسد هذا التأثير في وصف تأثير وتحديد العلاقات، والسلوك في مكان العمل (عماد الدين، ١٩٨٥ م، ص ٣٠).

ورأى محارمة (١٩٩٦ م) أن سلوك العاملين وفعاليتهم تعتمد على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم، وان المناخ التنظيمي السائد يؤثر على مواقف العاملين والعلاقات

السائدة داخل المنظمة .وتوصل الباحثون إلى ان الأداء العالي والإنتاجية المرتفعة تكون لدى الأشخاص الذين يعملون في ظروف مناخية إبداعية ص ٣٢ .

وأشار أحمد (٢٠٠٢ م) إلى أن القائد سيظل العامل الرئيسي في مستقبل النظم في ظل وجود المستحدثات الجديدة التي طالعنا بها الفكر التربوي وما تقدمه التكنولوجيا المعاصرة من مبتكرات تهدف إلى تيسير العملية التعليمية ، إذ أنه هو الذي ينظم الخبرات ويديرها وينفذها باتجاه الأهداف المحددة ، وان القائد يستطيع ان يصنع مناخ المدرسة ، وان المناخ التنظيمي في أي منظمة يحدد بسلوك القيادة المسيطرة على المنظمة وقد يجد الشخص المنتقل من مدرسة إلى أخرى أن هناك شخصية خاصة لكل مدرسة ،وهي التي وصفها هالبن بالمناخ التنظيمي للمدرسة ص ١٨٥ ، ص ١٩٢ .

وأشار المومني (٢٠٠٦ م) أن عطا الله حدد أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي ص ٣١ - ٣٢ :

- إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه.
 - التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.
 - معرفة الفروق الفردية، وحاجات أعضاء الهيئة التدريسية وتوقعاتهم.
 - وجود قواعد عادلة، وأنظمة للمكافآت، والعقوبات الرادعة.
 - إتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني.
 - العدالة في المعاملة، وتوافر علاقات جيدة مع أعضاء الهيئة التدريسية.
 - العمل التشاوري الذي يوفر مشاركة حقيقية في اتخاذ القرارات .
- ومهما كانت طبيعة المنظمات والعاملين فيها فان الافتراض هو أن كلا الطرفين يسعى للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد، لان في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل بالأداء الجيد، وبرضا العاملين، فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية، ومناخ مناسب ولا تكتفي بمجرد إبداء القدرة على المحافظة على البقاء، وإنما تبدي قدرة مستمرة على التعامل بإبداع، وبكفاية مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية مما يجعلها نظاماً متطوراً ومتجدداً .

وأشار محارمة (١٩٩٦م) إلى أن هناك فروقاً بين مجموعة من المفاهيم والمناخ التنظيمي، حيث لا بد من التمييز بين مفهوم "البيئة" والمناخ التنظيمي، حيث أن مفهوم "البيئة" يتعلق بكل ما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع (الكلي)، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بالخصائص التي تتناول الفعاليات والنشاطات الداخلية . وكذلك التمييز بين المناخ التنظيمي والمناخ الإداري، حيث يعتبر المناخ الإداري أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي بينما يعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، أي أن المناخ الإداري يتعلق أكثر ما يتعلق بالقدرات الإدارية العليا وما يتخذه قادة المنظمة من إجراءات إدارية تؤثر على الكيان الكلي للتنظيم ص ١٢٦.

ويعتبر مفهوم المناخ التنظيمي أعم واشمل من مصطلح المناخ الإداري الذي يعتبر جزءاً أو بعداً من أبعاد السلوك التنظيمي وذلك لتأثيره على الأفراد العاملين (القريوتي ، ١٩٨٩م، ص ١٥٧).

وذكر الغامدي (١٤٢٨هـ) أن المفهوم الأكثر تداخلاً وقرباً من المناخ التنظيمي هو مفهوم "المناخ النفسي"، أي المناخ الذي يتهيأ للفرد والذي بموجبه يستطيع الفرد ممارسة المهنة الملقاة على عاتقه بشكل أكثر فعالية ويقدر ملائمة المناخ لرغبات وحاجات الفرد حيث ذكر محارمة (١٩٩٦م) إلى ان هوس وجيمس (*Hus & James*) ميزا بين المناخ التنظيمي والمناخ النفسي ص ٣٨ كما يلي :

المناخ التنظيمي	المناخ النفسي
- يتعلق بخصائص المنظمة .	- يتعلق بخصائص ودوافع الأفراد .
- يتم قياسه عن طريق المتوسطات الإدراكية.	- يقاس عن طريق التقييم الشخصي للأحداث.
- وحدة التحليل هي المنظمة.	- وحدة التحليل هي الفرد.

الشكل رقم (١٠)

أنواع المناخ التنظيمي :

ذكر المسند (١٩٩٤م) أن هالبن وكروفت حددا أنواع المناخ التنظيمي بستة أنواع هي ص ٧٦ - ٧٧ :

١- المناخ المفتوح :

وهو المناخ الذي يتمتع المعلمون فيه بالحرية وتسود بينهم المحبة والألفة والتعاون ، ويتحقق التوازن بين إنجاز الأعمال وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين في المنظمة ، ويشارك المعلمون في الأعمال القيادية وفي اتخاذ القرارات . وترتفع فيه درجات: الانتماء - القدوة في العمل - النزعة الإنسانية وتنخفض فيه درجات: التباعد - الإعاقة - الشكالية في العمل .

٢- المناخ المغلق :

وهو الذي يركز فيه المدير تركيزا شديدا على تنفيذ الأعمال الروتينية والتركيز على الإنتاج دون ان يعطي القدوة الحسنة والمثل الأعلى في العمل . وترتفع فيه درجات: التباعد ، الإعاقة ، الشكالية في العمل ، التركيز على الإنتاج وتنخفض في درجات: القدوة ، النزعة الإنسانية ، الانتماء .

٣- المناخ الذاتي :

يشبه المناخ المفتوح ويختلف عنه في أن انجاز العمل يأتي في المرتبة الثانية بعد إشباع الحاجات الاجتماعية ولا يمارس المدير إلا قدرا بسيطا من السيطرة على العاملين . وترتفع فيه درجات: الانتماء - الألفة - الشكالية في العمل - القدوة وتنخفض فيه درجات: التباعد - التركيز على الإنتاج .

٤- المناخ الموجّه :

وهو الذي يعبر من خلاله المدير عن اهتمامه الشديد بإنجاز الأعمال عن طريق التوجيه والإشراف ولا يهتم بالحاجات الاجتماعية للعاملين . وترتفع فيه درجات: الانتماء - الإعاقة - التركيز على الإنتاج . وتنخفض فيه درجات: التباعد - الألفة - النزعة الإنسانية .

٥- المناخ العائلي :

وهو الذي لا يمارس المدير دوره في توجيه نشاط المؤسسة مما يؤدي إلى ظهور رئاسات متعددة ويجعل المعلمين يكرسون جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بتحقيق أهداف المدرسة أو انجاز العمل . وترتفع فيه درجات: التباعد - الألفة - النزعة الإنسانية . وتنخفض فيه درجات: الإعاقة - الشكالية في العمل - التركيز على الإنتاج .

٦- المناخ الأبوي :

وهو الذي يضع من خلاله المدير جميع السلطات في يده ولا يسمح بظهور أي مبادرات قيادية من قبل المعلمين ، مما يؤدي إلى شعور المعلمين بضعف الانتماء للمدرسة . وترتفع فيه درجات: التباعد - التركيز على الإنتاج وتنخفض فيه درجات: الإعاقة - الألفة - الانتماء - الشكالية في العمل .

أبعاد المناخ التنظيمي :

ذكر العيسى (١٤١٦ هـ) أن هالبن وكروفت (*Halpin & Croft*) صمما في عام ١٩٣٦ م مقياس خاص لنموذجهما يسمى استبانة وصف المناخ التنظيمي، وتشتمل على ثمانية أبعاد تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين: تحتوي المجموعة الأولى منها على أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوكهم التنظيمي، أما المجموعة الثانية فتشتمل أيضاً أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوك الإدارة معهم، وهذه الأبعاد هي : الانفصال. العائق. الانتماء. الألفة. الانعزالية. التركيز على الإنتاج. الدعم. المراعاة.

وهذا النموذج يركز في مجمله على ثلاثة جوانب رئيسية كالتالي :

الجانب الأول: جانب الوظيفة وذلك فيما يتعلق بمحتواها وما يتسم به من خصائص ومدى توافق هذا المحتوى مع ميول ورغبات الفرد المكلف بأدائها ومدى ما يشعر به تبعاً لذلك من ميل ورغبة في تنفيذه لمهامها الوظيفية وما تحققه له من شعور بالإنجاز.

الجانب الثاني: جانب فهم طبيعة العلاقات السائدة بين الفرد وزملائه في العمل وما يكونه من صداقات معهم سواء داخل محيط العمل أم خارجه وما يحققه له العمل من إشباع لحاجاته الاجتماعية.

الجانب الثالث: يهتم بالنمط القيادي السائد في المنظمة أو بمعنى آخر أسلوب التعامل ما بين الرئيس والمرؤوس ص ص ١٢ - ٢٥ .

وأشار صادق والمعضاوي (٢٠٠١ م) إلى أن هالبن وكروفت (*Halpin & Croft, ١٩٦٦*) قاما بتطوير أداتهما لوصف المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية (*Organizational Climate Description Questionnaire*) و يرمز لها اختصاراً بـ *O.C.D.Q* ، وقد تكونت هذه الأداة من ثمانية أبعاد أربعة منها تتعلق بسلوك المدير والمتبقية تتعلق بسلوك المعلمين وهي كما يلي ص ٣٥ :

أ - سلوك المدير:

- ١ - الشكالية في العمل (*Aloofness*): ويشير هذا البعد إلى سلوك المدير الذي يهتم بالشكالية ويففل النظر عن العلاقات الشخصية والاجتماعية حيث أنه يطبق القوانين واللوائح حرفياً دون مرونة وبالتالي فإنه يخلق مسافة بينه وبين العاملين معه.
- ٢ - التركيز على الإنتاجية (*Production Emphasis*): ويشير إلى سلوك المدير المهتم بانجاز العمل بأسلوب الإشراف والتوجيه، دون الاستفادة من آراء وأفكار العاملين معه.
- ٣ - القدوة في العمل (*Model*): ويشير إلى سلوك المدير الموجه نحو انجاز العمل عن طريق إعطاء المثل والقدوة، لا عن طريق الإشراف والتوجيه المباشر للمعلمين، ومع أن هدفه الأول هو انجاز العمل فإن المعلمين يتقبلون سلوكه بارتياح.
- ٤ - النزعة الإنسانية (*Consideration*): ويشير إلى سلوك المدير الذي يميل إلى المعاملة الودية الإنسانية و تقديم خدمات شخصية تدل على اهتمامه بهم.

ب - سلوك المعلمين:

- ١ - التبعاد (*Disengagement*): ويشير هذا البعد إلى أن المعلمين في المدرسة يعمل كل منهم في اتجاه مختلف، بمعنى أنهم لا يمثلون روح الفريق الواحد.
 - ٢ - الإعاقة (*Hindrance*): ويشير إلى شعور المعلمين بأن المدير يحملهم ما لا يطبقون من الأعمال الروتينية مما يعيق عملهم بدلاً من تيسيره.
 - ٣ - الانتماء (*Spirit*): ويشير إلى الروح المعنوية السائدة في جماعة المعلمين حيث يشعرون بالرضا والانتماء للمدرسة لأن حاجاتهم الاجتماعية مشبعة وفي نفس الوقت يحققون الانجاز في العمل.
 - ٤ - الألفة (*Intimacy*): ويشير إلى العلاقات الطيبة بين المعلمين مما يعث على الرضا نتيجة لإشباع الحاجات الاجتماعية وإن كان هذا الإحساس بالرضا لا يرتبط بالإنجاز في العمل.
- وذكر المعشر (٢٠٠١م) أن ليكرت (*Likert*) قسم أبعاد المناخ التنظيمي إلى سبعة أبعاد هي ص ٢١ :

- ١ - نمط الاتصال . ٢ - أسلوب الرقابة . ٣ - نمط اتخاذ القرارات . ٤ - عمليات القيادة . ٥ - التحفيز .
٦ - التفاعل . ٧ - تحديد الأهداف .

وذكر اللوزي (١٩٩٤م) أن ليتوين وسترينجر (*Litwin & Stringer*) قاما في عام

١٩٦٨ م بتصميم نموذجهما لتقييم المناخ التنظيمي والتعرف عليه وعلى مدى ارتباطه بدرجة الرضا الوظيفي، وتم تطوير هذا النموذج لقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمات بأنواعها المختلفة، ويلاحظ أن وجهة نظر هذين الباحثين قد تلقت اهتماماً وموافقة العديد من الباحثين واعتمد عدد كبير منهم على أبعادها لقياس تصورات العاملين للمناخ التنظيمي، وهذه الأبعاد هي ص ١٥٨ :

١- الهيكل التنظيمي : يتضمن هذا البعد شعور الأفراد العاملين في المنظمة نحو القواعد والإجراءات والأنظمة السائدة في المنظمة، وكذلك درجة المركزية في السلطة ودرجة المرونة في إجراءات العمل.

٢- المسؤولية : يصف هذا البعد مدى إحساس الفرد الموظف بأنه مسئول عن نفسه وعن القرارات المتعلقة بعمله، ويعتمد هذا البعد بشكل كبير على طريقة الإشراف المتبعة.

٣- المكافأة : يتناول هذا البعد مدى توافر نظام مكافآت يؤكد على الأداء الجيد والتميز، كما يتناول مدى تركيز الإدارة على جانب المكافآت أكثر من تركيزها على جانب النقد والعقوبات.

٤- المخاطرة : يتعلق هذا البعد بمدى ما يشعر به الفرد الموظف من أن وظيفته تمثل تحدياً لقدراته من ناحية، ومن ناحية أخرى درجة تشجيع الإدارة للموظف على المخاطرة وأخذ جانب المبادرة في التصرف.

٥- الدفء : يصف هذا البعد شعور الفرد بوجود علاقات جيدة بينه وبين أفراد التنظيم، وكذلك شعوره بسيادة روح العمل كفريق.

٦- الصراع : يتضمن هذا البعد شعور أفراد التنظيم بأن الإدارة لا تخشى وجهات النظر المعارضة لها وإن لديها الاستعداد لسماع وجهات النظر المختلفة.

٧- الدعم : يهتم هذا البعد بالتعرف على مدى ما يشعر به الفرد الموظف من تأييد وتشجيع إذا أنجز عمله على الوجه الصحيح وذلك من قبل رؤسائه وزملائه.

٨- المعايير : يتناول هذا البعد مدى الوضوح في القواعد والأنظمة والإجراءات التي يجب إتباعها عند

تأدية مهام الوظيفة، كما يتناول مدى شعور الموظف بوجود معايير موضوعية وعادلة لتقييم الأداء.

٩- الهوية : يصف هذا البعد درجة شعور الفرد بانتمائه للمنظمة التي يعمل فيها، وإحساسه بأهميته

كعضو في فريق العمل.

وحدد كامبل (*Campbel*) في عام ١٩٧٤م بتقديم مقاييس مستقلة نسبياً لأبعاد

تنظيمية متعددة، وقد تمكن من تحديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي، وهي صالحة

للاستخدام في منظمات ذات نوعيات مختلفة، وهذه الأبعاد تشتمل على الآتي (محارمه ،

١٩٩٦ م ، ص ١٣٩) :

١- هيكّل أو بناء المهمة "*Task Structure*" : يتضمن هذا البعد التساؤلات الخاصة بشأن مدى

قيام إدارة المنظمة بتحديد ووصف تفاصيل الخطط المعتمدة لانجاز مهام العمل والطرق اللازمة لذلك

وإعلانها للمرؤوسين ومتابعة سلوكهم في ضوء ذلك.

٢- المكافأة والعقاب "*Reward and Punishment*" : يصف هذا البعد درجة اعتماد إدارة

المنظمة في منحها للمكافآت والعلاوات الإضافية على أداء الفرد وجدارته وليس على أسس أخرى

كالأقدمية والمحسوبية، كما يصف هذا البعد أيضاً درجة العدالة والموضوعية في ما يتم تطبيقه من

عقوبات.

٣- مركزية القرارات "*Decision Centralization*" : يصف هذا البعد مدى احتفاظ الإدارة العليا

بصلاحية اتخاذ القرارات المهمة دون تفويضها للمستويات الدنيا، كما يصف درجة مشاركة المرؤوسين

في المستويات التنظيمية المختلفة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

٤- تأكيد الانجاز "*Achievement Emphasis*" : يهتم هذا البعد بالتعرف على مدى اعتناق أو

تبني العاملين في المنظمة لمبدأ الانجاز وتأكيدهم على ذلك من خلال العمل الفعلي لتحقيق أهداف

المنظمة.

٥- التأكيد على التدريب والتطوير "*Training & Development Emphasis*": يشير هذا

البعد إلى مدى اهتمام إدارة المنظمة بتحسين أداء الأفراد العاملين وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير المناسبة.

٦- المخاطرة والأمان "*Risk and Safety*": يهتم هذا البعد بمعرفة ما إذا كانت الإدارة تمارس

ضغوطاً على الموظفين كالتهديد بالفصل الدائم أو المؤقت أو الحسم من الراتب أو تنزيل الدرجة أو المرتبة الوظيفية ... وخلاف ذلك ، كما يهتم كذلك بالتعرف على الانعكاسات الفعلية للمرؤوسين إزاء أعمال كهذه والتي تتمثل في الشعور بالقلق وعدم الاطمئنان إزاء العمل الحالي والمستقبلي في المنظمة والشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار بالعمل في المنظمة.

٧- الانفتاح أم السلوك الدفاعي "*Openness or Defensiveness*": يتناول هذا البعد مدى

صدق الموظف مع رؤسائه إزاء ما قد يصدر من أخطاء، بمعنى هل يتستر الموظف على ما يصدر منه من أخطاء أثناء أدائه لعمله حتى يبقى جيداً في نظر رئيسه المباشر وفي نظر الإدارة بشكل عام كوسيلة دفاعية، أم أنه موظف منفتح وصادق يخبر رئيسه حال قيامه بتصرفات خاطئة، كما يتناول هذا البعد أيضاً سلوك الرئيس تجاه صدق مرؤوسه معه، وهل يتعاون معه لحل المشكلة القائمة أم أنه يعمل على يتجاوز سلبياته وأخطائه.

٨- المركز الاجتماعي والروح المعنوية "*Status & Morale*": يصف هذا البعد الشعور العام السائد

بين الموظفين فيما إذا كانت المنظمة التي يعملون فيها مكاناً جيداً للعمل وان من الصعوبة تعويضه أو إيجاد بديل آخر بالمواصفات ذاتها، كما يصف هذا البعد أيضاً الروح المعنوية لأفراد التنظيم ومدى ارتفاعها أو تدنيها.

٩- الاعتراف بالجهود والتغذية العكسية "*Recognition & Feedback*": يتضمن هذا البعد

درجة شعور الموظف بان الإدارة تفكر به وبعمله، وأنها تقدر وتميز الأداء الجيد، كما يتضمن الدرجة التي يعرف بها الفرد الموظف رأي رئيسه في عمله ومدى مساندته له.

١٠- الكفاءة التنظيمية العامة والمرونة "*General Organizational Competence and*

Flexibility": يهتم هذا البعد بالتعرف على مدى معرفة واستيعاب إدارة المنظمة لأهدافها ودرجة مرونتها في تحقيق تلك الأهداف بأسلوب ابتكاري، ودرجة إقبالها على استخدام طرق جديدة في العمل وحرصها على تنمية مهارات جديدة للعاملين لديها، وكذلك مدى قدرتها على مواجهة المشكلات الحالية أو القائمة قبل أن تتحول إلى أزمات يصعب التصدي لها من ناحية ومدى قدرتها على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي قد تواجه المنظمة وقدرتها على التصدي لها من ناحية أخرى.

وأشار العيسى أن تيم وبيترسون (*Timm & Peterson*) حددا في عام ١٩٨٢م ستة أبعاد رئيسة للمناخ التنظيمي في نموذجهما أبعاد المناخ التنظيمي وهي كالتالي ص ٣١ :

١- الثقة "*Trust*": يشمل هذا البعد الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء فيما بين الفرد وزملائه، أو بينه وبين رؤوسيه و رؤسائه.

٢- المشاركة "*Participation*": يهتم هذا البعد بمدى مشاركة أفراد التنظيم للإدارة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة.

٣- الصدق والصراحة "*Honesty and Openness*": يتناول هذا البعد مدى إطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات ذات العلاقة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات.

٤- المساندة والتشجيع "*Support and Encouragement*": يتناول هذا البعد مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم ومدى تعاونهم معهم، وان العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء أكانوا زملاء أم رؤساء أم رؤوسين علاقات جيدة وتقوم على الثقة والصراحة.

٥- الاتصالات الصاعدة "*Upward Communications*": يصف هذا البعد مدى إصغاء إدارة المنظمة للمقترحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من قبل المرؤوسين واستفادتها منها لتطوير المنظمة.

٦- الأداء الوظيفي "*Job Performance*": يتناول هذا البعد مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي

يؤدي به الأفراد العاملون في المنظمة الأعمال المكلفين بها، كما يتناول مستوى التعاون السائد بين أفراد التنظيم عند أدائهم لمهامهم الوظيفية، وكذلك مدى اهتمامهم ببعضهم البعض.

وذكر العيسى (١٤١٦هـ) أن كوزلوسكي ودوهيرتي (*Kozlowski & Doherty*) قاما في عام ١٩٨٩م بإعداد نموذج يقوم على أحد عشر بعداً من أبعاد المناخ التنظيمي، وتقوم الفكرة الرئيسة لهذا النموذج على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيه في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم، ويمكن توضيح ماهية أبعاد المناخ التنظيمي وفق هذا النموذج كما يلي ص ص ٣٣-٣٤:

- ١- هيكل العمل "*Work Structure*": مدى اعتقاد الموظفين بجودة تنظيم وهيكل العمل.
- ٢- فهم الوظيفة "*Job Understanding*": مدى اعتقاد الموظفين بأن أهداف العمل ومهامه واضحة بالنسبة لهم.
- ٣- المحاسبة أو المساءلة الشخصية "*Personal Accountability*": مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسئولون عن تصرفاتهم.
- ٤- المسؤولية "*Responsibility*": مدى إحساس الموظفين بأنه مسموح لهم باتخاذ قراراتهم دون مراجعة المشرف.
- ٥- تركيز المشرف على العمل "*Supervisor Work Emphasis*": مدى إحساس الموظفين بضغوط العمل بسبب المشرف.
- ٦- المشاركة "*Participation*": مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ٧- الإشراف المساند أو الدعم "*Supportive Supervision*": مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم وبأنهم يتعاملون معهم بثقة واحترام ويراعون مشاعرهم.
- ٨- العمل الجماعي "*Teamwork*": مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم

بالتعاون والصداقة بين أفراد العمل بروح الفريق.

٩- التعاون بين المجموعات "*Inter group*": مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات

العمل المختلفة.

١٠- وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها "*Management Awareness and Concern*":

مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم وبأنها توليهم اهتمامها ورعايتها.

١١- الاتصالات "*Communications*": مدى كفاية وفعالية نظام نقل المعلومات أو نظام الاتصالات

في المنظمة وذلك من حيث التقبل والانفتاح والانسياب.

وأشار سليمان (١٩٨٧ م) أن ستيبرز (*Steers*) قام سنة ١٩٧٩م بتصميم نموذج

للمناخ التنظيمي يتكون من أربعة أبعاد رئيسة يمكن توضيحها وتوضيح ما تتضمنه من عناصر

فرعية كما يلي ص ص ٤٤٠-٤٢ :

١- السياسات والممارسات الإدارية "*Administrative Policies and Actual*

Activities": يتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين وذلك فيما يتعلق

بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك ، كما يتضمن سياسات الإدارة في

الاختيار والتدريب.

٢- الهيكل التنظيمي "*Organizational Structure*": يتضمن هذا البعد درجة المركزية ، ونطاق

الإشراف ، وحجم المنظمة ، وعدد المستويات التنظيمية ، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

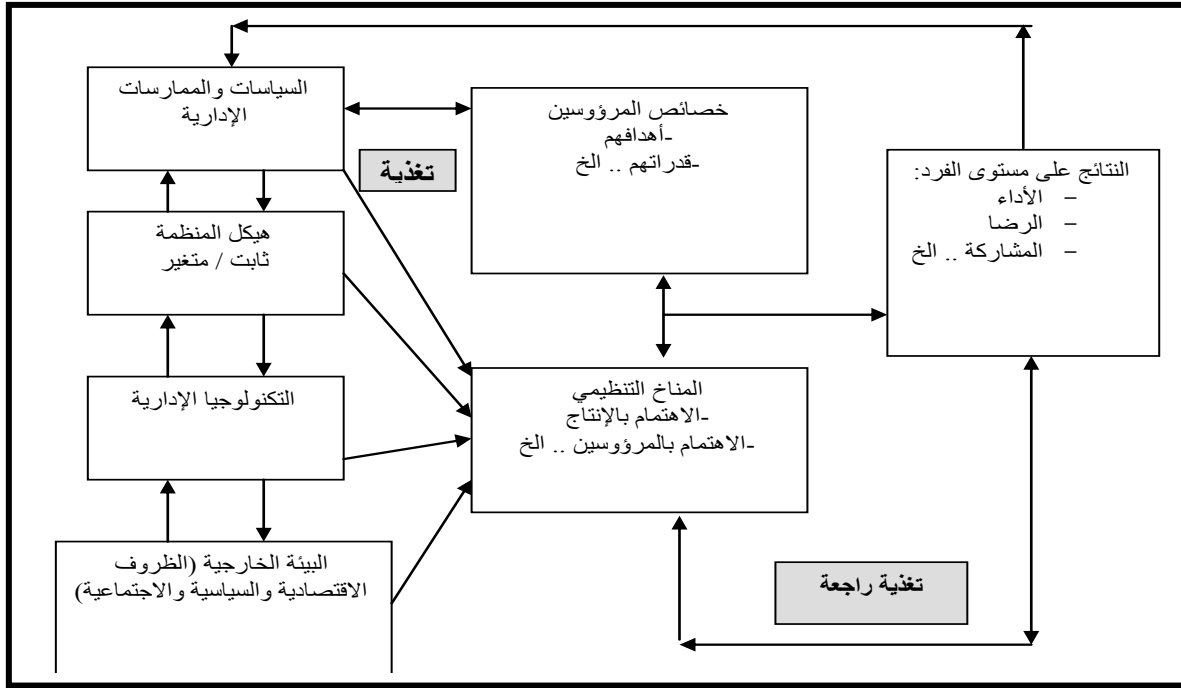
٣- تكنولوجيا العمل "*Work Technology*": يشير هذا البعد إلى مدى التجديد والتغيير في

التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه ذلك من التسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه.

٤- البيئة الخارجية "*External Environment*": يتضمن هذا البعد عناصر البيئة الخارجية

المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، والعوامل السياسية، والعوامل

الاجتماعية.



شكل رقم (١١) نموذج ستيرز الذي يوضح عناصر المناخ التنظيمي الأساسية
 وذكر محارمه (١٩٩٦ م) أن فريدلارد وجرينبرج (*Friedlander & Greenberg*) حددا في عام
 ١٩٧٤م سبعة أبعاد أساسية لدراسة وفهم طبيعة المناخ التنظيمي وهي كما يلي ص ١٥٥ :

التحرر . العوائق . الروح والمعنوية . الألفة والمودة . التحفظات . التأكيد على الانجاز . المكافأة .

وذكر الطجم والسواط (١٤١٥ هـ) أن كويز وتوماس (*Koys & Thomas*) حددا الإطار العام
 للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد رئيسة هي ص ٢٣٢ :

- الاستقلالية . درجة التمسك . الثقة . ضغط العمل . الدعم . التقدير . العدالة . الإبداع .

الجزء الثاني : الدراسات السابقة

- ❖ المحور الأول : دراسات تتعلق بالقيادة والإبداع .
- ❖ المحور الثاني : دراسات تتعلق بالمناخ التنظيمي .
- ❖ المحور الثالث : دراسات تتعلق بالعلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي .
- ❖ التعليق على الدراسات السابقة

المحور الأول : دراسات تتعلق بالقيادة والإبداع

١- دراسة الشهري (١٤٢٧ هـ) عن "إدارة التغيير والتطوير لدى القيادات الإدارية في المدارس الأهلية بالمنطقة الشرقية" .

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع أساليب التطوير والتغيير المستخدمة من قبل القيادات الإدارية لمديري المدارس الأهلية من وجهة نظر عينة الدراسة ، وإلى التعرف على إستراتيجية القيادة الإدارية المتبناة لمدير المدارس داخل المدارس الأهلية في ظل المتغيرات الحديثة للإدارة .

وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن القيادات الإدارية في المدارس الأهلية يمارسون بدرجة كبيرة القيادة الفاعلة لإحداث التغيير ويمارسون كذلك مهام تطوير ثقافة المدرسة ، وأنهم يواجهون معوقات تحد بدرجة عالية من تطبيقهم لإدارة عملية التطوير .

٣- دراسة السلمي (١٤٢٧ - ١٤٢٨ هـ) عنوانها: "الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة "

وهدفت الدراسة إلى أهمية الإبداع الإداري والوقوف على مقوماته وبيان أثره في تحقيق إدارة مدرسية فعالة •
وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي :

- ١- أن درجة إدراك مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة لأبعاد مفهوم الإبداع الإداري متوسطة .
- ٢- أن درجة توافر معززات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة متوسطة .
- ٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في محوري الدراسة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي - الإعداد التربوي - الدورات التدريبية - سنوات الخبرة.

٤ - دراسة العوفي (١٤٢٦ هـ) وعنوانها: "مدى تطبيق أساليب تنمية الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية)".

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ، التعرف على مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لتحليل النتائج وتفسير البيانات

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للأساليب الإبداعية المطبقة في الدراسة عالية في معظمها ، وباستطاعة الإداري المبدع أن ينمي الإبداع الإداري لدى الأفراد . وأثبتت الدراسة أن تحديد أساليب الإبداع الإداري له دور بارز في تحقيق تنمية إدارية جيدة ، وتوصي الدراسة بضرورة التركيز على إجراء الدورات التدريبية المتخصصة في مجال الإبداع الإداري .

٥- دراسة با ناعمة (٢٠٠٥ - ٢٠٠٦ م) وعنوانها : "ثقافة الإبداع مدخل لتطوير الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة".

وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ثقافة الإبداع والأداء الإداري المعاصر وتحديد أهم القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري في الفكر الإداري المعاصر

وتوصلت الدراسة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات التي يمكن أن تحقق القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري كانت بدرجة عالية من خلال أبعاد الدراسة التالية : الحرية والاستقلال في الأداء ، الدعم والتحفيز على الانجاز ، روح الفريق والعمل الجماعي ، روح الود والعلاقات الإنسانية ، تكريم الإبداع وتقدير الموظفين.

٦- دراسة واصلي (١٤٢٦ هـ) و عنوانها "مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينتي مكة المكرمة وجيزان" .

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمشرفات والمعلمات ومعرفة ماذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصور مجتمع الدراسة تبعاً لطبيعة العمل والخبرة ونوع الإعداد والمؤهل العلمي حول مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ١) أن المشاركات من مديرات المدارس والمعلمات في المرحلة الثانوية يعتقدن بتوافر مقومات الإبداع الإداري من المقومات التنظيمية، والإمكانات والموارد والبرامج التدريبية، والسمات الشخصية لدى مديرات المرحلة الثانوية بدرجة أكثر من اعتقاد المشرفات التربويات.
- ٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واستجابات عينة الدراسة المشاركات حول أبعاد الدراسة (المقومات التنظيمية، والإمكانات والبرامج التدريبية والسمات الشخصية) تبعاً للخدمة.
- ٣) أن المعلمات والمديرات المشاركات في الإجابة على أداة الدراسة يعتقدن بتوافر مقومات الإبداع الإداري المتعلقة بجوانب السمات الشخصية أكثر مما تعتقدنه المشرفات التربويات.

٧- دراسة ماكفادزين (١٩٩٨ م) بعنوان "حفز التفكير الإبداعي داخل المنظمات" .

وهدفت الدراسة إلى : حفز التفكير الإبداعي داخل المنظمات ، وتعليم المديرين كيفية تحسين المناخ الإبداعي ، ومعرفة طرق وأساليب تحسين الإبداع داخل المنظمات .

وبينت الدراسة الخط المتواصل للإبداع عن طريق أنواع التكتيكات ، حفظ المنظور وتجديده ثم كسر المنظور . وأوضحت الدراسة أن حفظ المنظور لا يمثل تغيير وجهة نظر المشارك ، أما تمديد المنظور فيعني تمديد حدود المشكلة بإدخال عناصر وعلاقات للمشكلة ثم كسر المنظور ويعني هدم المشكلة وتوليد أفكاراً جديدة للوصول إلى

الحلول بطريقة إبداعية • وهذا المنظور العقلي يعمل على تنمية المناخ داخل المنظمات وتطوير الثقافة الإبداعية
• واتبع الباحث المنهج الوصفي ، ومن أهم نتائج الدراسة ، أن تشجع الإدارة العليا على توفير مناخ من التفوق في إطار المؤسسة .

٩ - ورقة عمل محجوب (٢٠٠٣ م) وعنوانها "القيادة الإبداعية في ظل التطورات المعاصرة والمتغيرات الاجتماعية التي تتطلب مدراء أكثر إدراكا وإيجابية وأكثر مقدرة على إحداث التغيير" وضع الباحث في هذه الورقة إطارا شاملا لمواصفات القائد الإداري الفاعل يتضمن أربعين ممارسة للقائد ، وتحدث عن كيفية اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب ، وأوضح مفهوم التطوير التنظيمي كاتجاه نظامي ومخطط يهدف إلى معالجة متغيرات أساسية في التنظيم وهدفه الأساسي •

المحور الثاني : دراسات تتعلق بالمناخ التنظيمي

١ - دراسة الثقفى (١٤٢٨ - ١٤٢٩ هـ) بعنوان "المناخ التنظيمي في مدارس مدينة الطائف الثانوية كما يراه المديرون والمعلمون"

وهدف الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية والأهلية كما يراه مديرو ومعلمو تلك المدارس بمدينة الطائف .

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين كانت بدرجة عالية على ضوء متوسطات جميع المحاور الستة المحددة في الدراسة • وان مستوى المناخ التنظيمي لمحور الانفصال ومحور الطلاب وأولياء الأمور من وجهة نظر معلمي المدارس كانت بدرجة متوسطة وبقية المحاور وهي الألفة والروح المعنوية والإشراف التربوي كانت بدرجة عالية .

٢ - دراسة العمري (١٤٢٥ - ١٤٢٦ هـ) بعنوان "السمات الشخصية لمديري المدارس والمناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة جدة"

وهدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية لمجتمع الدراسة حسب وصف المناخ المدرسي لهالين وكروفت ، وإلى تحليل واقع العلاقة بين السمات الشخصية لمديري المدارس وأنماط المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم . وطبقت الدراسة مقياس جوردون (Gordon) للشخصية واستبيان وصف المناخ التنظيمي (ocdq) لهالين وكروفت وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١- توزيع أنماط المناخ التنظيمي على المدارس محل الدراسة من المناخ المتفتح إلى المناخ المغلق بنسب

متفاوتة

٢- هناك علاقة للسمات الشخصية للمديرين بأنماط المناخ التنظيمي في المدارس محل الدراسة .

٣- دراسة الغامدي (١٤٢٧-١٤٢٨ هـ) بعنوان "الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية للبنين بمنطقة الباحة" وهدفت الدراسة إلى الكشف عن أنماط المناخ التنظيمي السائدة وعلاقتها بدرجة الاحتراق الوظيفي وبعض المتغيرات الشخصية والعملية لدى أفراد مجتمع الدراسة و استخدام الباحث مقياس ماسلاك (Maslach) المعدل للاحتراق الوظيفي، ومقياس هالين وكروفت (Halpin& Croft) المعدل لوصف المناخ التنظيمي السائد.

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة إدراك مديري المدارس بمنطقة الباحة لأنماط المناخ التنظيمي الايجابية السائدة عالية، وكذلك أن درجة الاحتراق الوظيفي لديهم متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى تحديد علاقة سالبة غير تامة بين درجة إدراك أنماط المناخ التنظيمي الايجابية السائدة وبين درجة الاحتراق الوظيفي لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك مديري المدارس بمنطقة الباحة لأنماط المناخ التنظيمي السائدة والمتغيرات المستقلة التالية: مركز الإشراف التربوي الذي تتبع له المدرسة - المرحلة الدراسية - عدد طلاب المدرسة - عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الاحتراق الوظيفي والمتغيرات المستقلة التالية: مركز الإشراف التربوي الذي تتبع له المدرسة -

المرحلة الدراسية - عدد طلاب المدرسة - عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم - عدد سنوات الخدمة في مجال الإدارة المدرسية.

واستفادة الدراسة الحالية من هذه الدراسة في محور المناخ التنظيمي، وبعض عبارات استبانة المقياس.

٤ - دراسة الشهري (١٤٢٨ - ١٤٢٩ هـ) بعنوان "المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين"

وهدف الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي في مدارس الطائف الثانوية ، وتحديد الأسلوب المتبع في إدارة الصراع في تلك المدارس وتحديد العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بالطائف .

وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الإجمالي لمجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف كان بدرجة كبيرة جدا ، وكذلك بالنسبة لمعلمي المدارس الثانوية بالطائف ، وان هناك تفاوت في أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وان الأسلوب التعاوني والأسلوب التشاركي هما الأكثر استخداما من وجهة نظر المديرين والأسلوب التكيفي والتجنبى هما الأقل استخداما من وجهة نظرهم . اما وجهة نظر المعلمين فكان الأسلوب التجنبى والتشاركي هما الأكثر استخداما والأسلوب التكيفي والتنافسي هما الأقل استخداما .

المحور الثالث : دراسات تتعلق بالعلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي

١ - دراسة القرشي (١٤٢٤ - ١٤٢٥ هـ) بعنوان "القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية

وهدف الدراسة إلى:

١- التعرف على طبيعة القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

٢- الكشف عن العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي بالجامعات السعودية".

٣- رصد واقع القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي السائد في الجامعات السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى:

١- أن جميع سمات القيادة الإبداعية تمارس بدرجة متوسطة في مجتمع الدراسة

٢- و جميع أبعاد المناخ التنظيمي تمارس بدرجة متوسطة في مجتمع الدراسة.

٣- هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين كل من سمات القيادة الإبداعية وأبعاد

المناخ التنظيمي .

وتوصي الدراسة بما يلي:

١- الاهتمام باختيار القادة تبعاً لما يتمتعون به من سمات إبداعية أعلى.

٢- الاهتمام بممارسة أبعاد المناخ التنظيمي المذكورة في البحث كونها أكثر الأبعاد مساعدة على جعل المناخ

المؤسسي إبداعياً

واستفادة الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تحديد الإطار النظري وفي محوري القيادة الإبداعية والمناخ

التنظيمي ، واستخدام بعض العبارات في استبانة الدراسة.

٢ - دراسة الجابري (١٤٢٨ - ١٤٢٩ هـ) بعنوان "المهارات الإدارية للقيادات التربوية وعلاقتها بالمناخ

التنظيمي بجامعة أم القرى".

وهدفَت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والمهارات الإدارية لوكيالات الأقسام الأكاديمية

بجامعة أم القرى.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي، والمهارات الإدارية. وان المناخ التنظيمي بعناصره المختلفة تأثر بمستوى المهارات الإدارية. وان معظم عضوات هيئة التدريس لديهن توجهات إيجابية متوسطة نحو أبعاد المناخ التنظيمي الأربعة: (الإعاقه، الألفة، الروح المعنوية، التباعد). وتوصي الباحثة بوضع خطط مكتوبة لتطوير المناخ التنظيمي.

و توصي الدراسة بالاتي:

١- تخطيط برامج تدريبية مناسبة للقيادات التربوية.

٢- الاهتمام بوضع خطط مكتوبة لتطوير المناخ التنظيمي.

٣ - دراسة العتيبي (١٤٢٨ - ١٤٢٩ هـ) بعنوان "الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية)" وهدفت الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة ارتباطيه دالة بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية لدى مديري المدارس وبين الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بالطائف . وتوصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية مجتمعة والسمات الشخصية مجتمعة تفسر قدرا كبيرا من التباين لمستوى الروح المعنوية للمعلمين.

وتوصي الدراسة بالاتي:

١- الاستفادة من أداة الدراسة في تقويم الأنماط القيادية.

٢- السماح للمعلمين بمواصلة دراساتهم العليا دون عوائق.

٤ - دراسة الخريصي (٢٠٠٩ م) بعنوان "المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك التعليمية"

وهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطين بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد ومستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس .

وتوصي الدراسة بالاتي :

١ - منح مديرات المدارس صلاحيات تتيح لهن قدرا من الاستقلالية وحرية التصرف

٢- الاهتمام بإجراء دراسات أخرى حول المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في مراحل تعليمية مختلفة، مع بحث متغيرات أخرى.

التعليق على الدراسات السابقة :

حاول الباحث استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة وهما : القيادة الإبداعية ، والمناخ التنظيمي ، و قسم الباحث تلك الدراسات إلى ثلاثة محاور هي :

١- دراسات تتعلق بالقيادة والإبداع.

٢- دراسات تتعلق بالمناخ التنظيمي.

٣- دراسات تتعلق بالعلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات المتعلقة بالمحور الأول يمكن استخلاص ما يلي :

- بعض الدراسات السابقة تحدثت عن الإبداع الإداري ومقوماته وأهميته في تحقيق إدارة فاعلة كدراسة السلمي (١٤٢٧هـ) .
- سعت دراسة العوفي (١٤٢٦هـ) إلى التعرف على مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات.
- توجد علاقة بين ثقافة الإبداع والأداء الإداري المعاصر وإن هناك قيم تنظيمية محفزة للإبداع كدراسة با ناعمة (٢٠٠٥م).
- هدفت دراسة ماكفادين إلى معرفة طرق وأساليب تحسين الإبداع الإداري داخل المنظمات.
- توجد معوقات تواجه القيادات الإدارية التي تستخدم أساليب التطوير والتغيير أشارات إليها دراسة الشهري (١٤٢٧هـ) .
- التطورات المعاصر والتغيرات الاجتماعية تتطلب مديرين أكثر إدراكا وإيجابية وأكثر مقدرة على إحداث التغيير أشارات إليها دراسة محجوب (٢٠٠٣م).

ومن اطلاع الباحث على دراسات المحور الثاني يمكن استخلاص ما يلي :

- هدفت دراسة الثقفي (١٤٢٩هـ) إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بالطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين في ستة محاور وأوصت بتعزيز المناخ التنظيمي والتركيز على محوري الانفصال والإعاقه .
 - توجد علاقة ارتباطيه بين السمات الشخصية للمديرين والمناخ التنظيمي داخل المدارس كما أشارت إلى ذلك دراسة العمري (١٤٢٥هـ).
 - أشارت دراسة الشهري (١٤٢٨هـ) إلى وجود علاقة ارتباطيه بين أساليب إدارة الصراع والمناخ التنظيمي داخل المدارس.
 - أهمية توفير المناخ التنظيمي المفتوح (الاجابي) في مؤسسات التربية والتعليم بصفة عامة، ويتضح ذلك من نتائج دراسة الغامدي (١٤٢٧هـ).
- ومن اطلاع الباحث على دراسات المحور الثالث يمكن استخلاص ما يلي :
- هناك علاقة ارتباطيه بين سمات القيادة الإبداعية وأبعاد المناخ التنظيمي في الجامعات السعودية محل الدراسة كما أشارت إلى ذلك دراسة القرشي (١٤٢٥هـ).
 - توصلت دراسة الجابري (١٤٢٨هـ) إلى وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والمهارات الإدارية وان المناخ التنظيمي بعناصره المختلفة تأثر بمستوى المهارات الإدارية .
 - توجد علاقة ارتباطيه بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وبين الروح المعنوية لدى المعلمين في مدارس التعليم العام ويتضح ذلك من نتائج دراسة العتيبي (١٤٢٨هـ).
- وتعتبر الدراسة الحالية امتداداً لما سبقها من دراسات وان دراسة القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي للقرشي كانت تختص ببيئة الجامعات السعودية وان هذه الدراسة تختص ببيئة مدارس التعليم العام.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها ما يلي:
- وضع الإطار العام للأساس النظري لهذه الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .
 - الاستفادة من المراجع الواردة فيها .
 - الاستفادة من توصيات الدراسات السابقة .
 - الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة .
 - تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وكيفية بنائها .
 - الاستفادة من بعض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في الدراسات السابقة.
 - مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالنتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة عند عرض النتائج وتحليلها .

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- ❖ أولاً: منهج الدراسة ومتغيراتها
- ❖ ثانياً: مُجتمَع الدّراسة وعينتها
- ❖ ثالثاً: خطوات إجراء الدراسة
- ❖ رابعاً: المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث، وتحديد مجتمعه وعينته، وأدواته من حيث بناؤها، والإجراءات المتبعة في تطبيقها والتأكد من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وهي على النحو التالي:

أولاً: منهج الدراسة ومتغيراته:

ويشتمل هذا الجزء على جانبين أساسيين، وهما: منهج الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وفيما يلي توضيح لكل منهما:

١. منهج الدراسة:

استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي.

٢ - متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

١ - المتغيرات المستقلة:

المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة.

٢ - المتغيرات التابعة:

- ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس.

- المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

أ - مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من :

١ - مديري مدارس المرحلة المتوسطة العاملين في المدارس الحكومية للبنين التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة جدة للعام الدراسي ١٤٣١/١٤٣٢هـ، والبالغ عددهم ١٢٨ مديراً.

٢ - معلمي مدارس المرحلة المتوسطة العاملين في المدارس الحكومية للبنين التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة جدة للعام الدراسي ١٤٣١/١٤٣٢هـ، والبالغ عددهم ٣٥٦٧ معلماً، وفق الإحصاءات الرسمية لإدارة التربية والتعليم بمدينة جدة.

ب - عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات حسب مكاتب التربية والتعليم بمدينة جدة، وتم توزيع أداة الدراسة عليهم بشكل عشوائي.

وتكونت عينة الدراسة من خمسين مديراً من مديري المدارس المتوسطة بنسبة ٣٩,١% من مجموع مديري المدارس، و ٣٠٠ معلماً بنسبة ٨,٤% من مجموع معلمي المدارس المتوسطة الحكومية للبنين التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة جدة للعام الدراسي ١٤٣١/١٤٣٢هـ.

وفيما يلي وصف عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

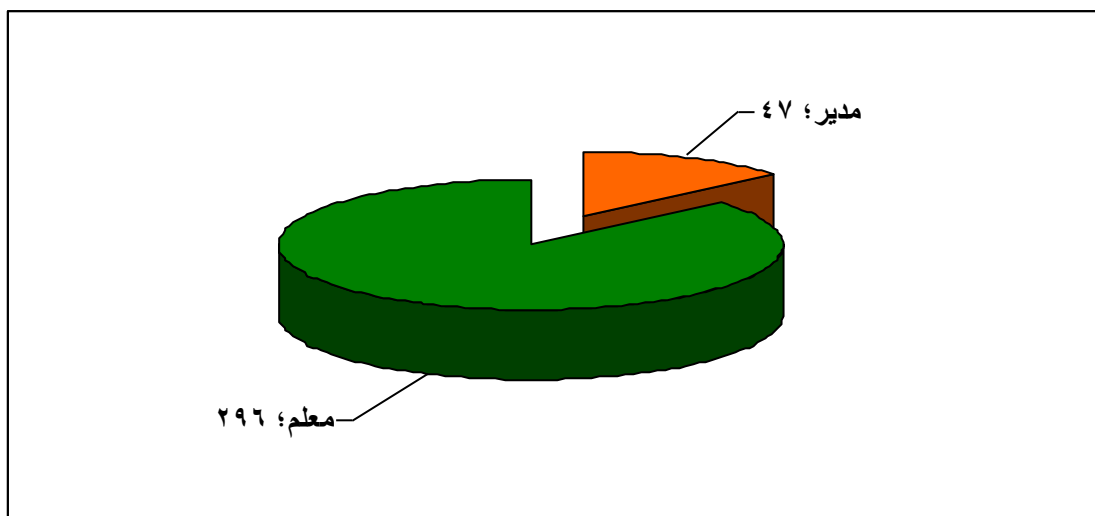
١ - متغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة	العدد	فئات المتغير
١٣,٧	٤٧	مدير
٨٦,٣	٢٩٦	معلم
١٠٠%	٣٤٣	المجموع

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



شكل رقم (١٢)

يتبين من الجدول رقم (١) والشكل رقم (١٢) أن عدد عينة الدراسة من مديري المدارس المتوسطة بلغ

سبعاً وأربعين بنسبة ١٣,٧% ، أما عدد عينة الدراسة من المعلمين بلغ ٢٩٦ بنسبة ٨٦,٣% من عينة الدراسة.

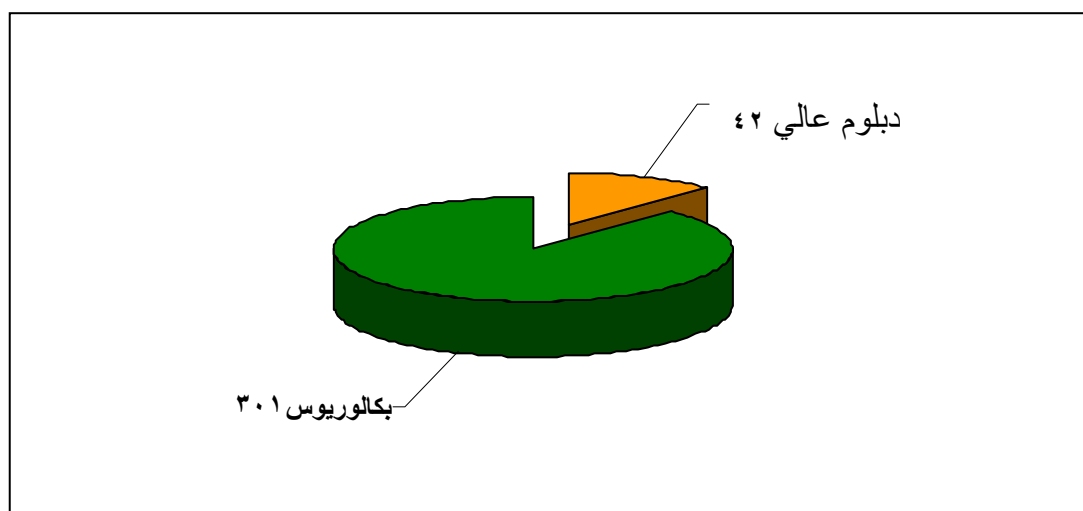
٢ - متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (٢)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	العدد	فئات المتغير
١٢,٣	٤٢	دبلوم عالي
٨٧,٧ %	٣٠١	بكالوريوس
١٠٠ %	٣٤٣	المجموع

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



شكل رقم (١٣)

يتبين من الجدول رقم (٢) والشكل رقم (١٣) أن عدد من يحملون درجة دبلوم عالي بلغ اثنين وأربعين بنسبة ١٢,٣ % ، أما عدد الذين مؤهلهم بكالوريوس بلغ ٣٠١ بنسبة ٨٧,٧ % ، من عينة الدراسة.

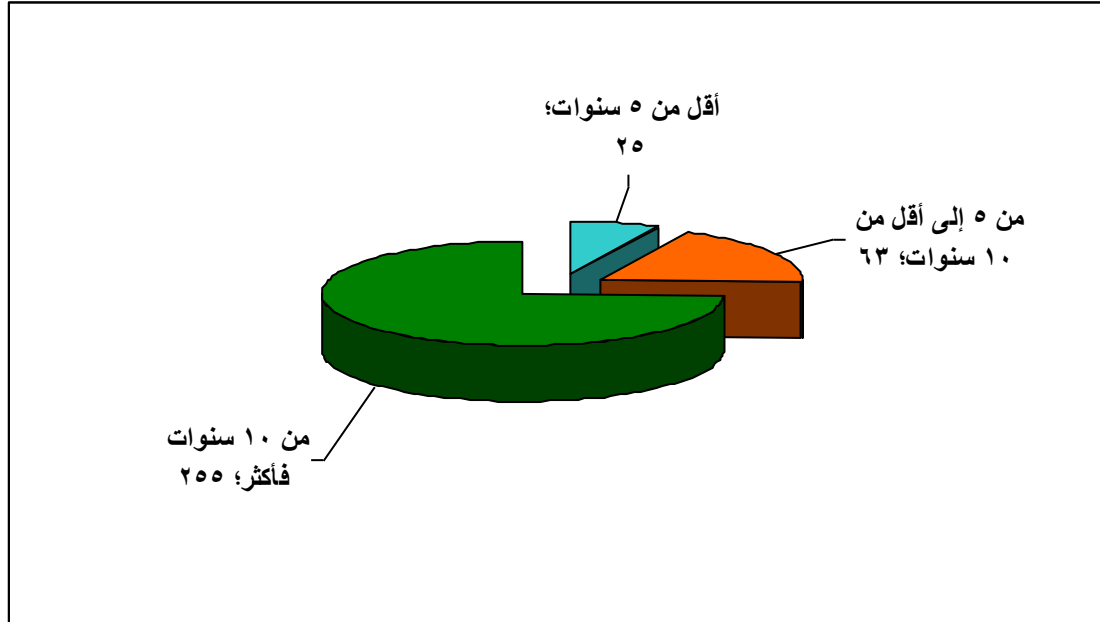
٣ - متغير عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (٣)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

النسبة	العدد	فئات المتغير
٧,٣ %	٢٥	أقل من ٥ سنوات
١٨,٤ %	٦٣	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
٧٤,٣ %	٢٥٥	من ١٠ سنوات فأكثر
١٠٠ %	٣٤٣	المجموع

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



شكل رقم (١٤)

يتبين من الجدول رقم (٣) والشكل رقم (١٤) أن عدد الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات بلغ ستا وثلاثين بنسبة ٨,٣% ، أما عدد الذين خبرتهم من ٥ سنوات إلى أقل من عشر سنوات بلغ إحدى وسبعين بنسبة ١٦,٤% ، أما عدد الذين خبرتهم من عشرة إلى أقل من خمسة عشر سنة بلغ ١٣١ بنسبة ٣٠,٣% ، أما عدد الذين خبرتهم من خمسة عشر إلى أقل من عشرين سنة بلغ ثمانا وتسعين بنسبة ٢٢,٧% ، أما عدد الذين خبرتهم ٢٠ سنة فأكثر بلغ ٩٦ بنسبة ٢٢,٣% من عينة الدراسة.

ثالثاً: أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وتم بناؤها وفقاً للخطوات التالية :

أعدت الاستبانة في صورتها الأولية واشتملت على ثلاثة محاور هي :

المحور الأول: تضمن البيانات الأولية عن أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة المستقلة وهي المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة .

المحور الثاني: تضمن فقرات المقياس التي استخدمت للتعرف على ممارسات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة موزعة على أربعة أبعاد هي : الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة ، وكان عدد الفقرات في الصورة الأولى تسعا وعشرين فقرة، ويجاب عليها وفق التدرج الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).

المحور الثالث: وتضمن فقرات المقياس التي استخدمت للتعرف على إبعاد المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة موزعة على أربعة أبعاد هي : النزعة الإنسانية ، التركيز على الإنتاجية ، الإعاقة ، الانتماء وكان عدد الفقرات في الصورة الأولى خمسا وثلاثين فقرة، ويجاب عليها وفق التدرج الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).

الهدف من المقياس :

تمثل الهدف من مقياس القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي ما يلي:

- ١ - الكشف عن الفروق الإحصائية حول ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة تبعاً لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- ٢ - الكشف عن الفروق الإحصائية حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة تبعاً لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- ٣ - التعرف على العلاقة بين ممارسات القيادة الإبداعية وبين المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة.

صياغة فقرات الاستبانة :

لصياغة فقرات مقياس القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي، تمت الإجراءات التالية :

- ١- مراجعة الأدب النظري المرتبط بأبعاد القيادة الإبداعية وإبعاد المناخ التنظيمي بصفة عامة، وكذلك مراجعة الأدب النظري المرتبط بتطبيقات وممارسات القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الإدارة المدرسية بصفة خاصة.

- ٢- مراجعة مقياس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف على ممارسات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس أو من في حكمهم في البيئة التربوية ومنها دراسة القرشي (١٤٢٥ هـ) ، ودراسة واصلي (١٤٢٦ هـ).

٣- مراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف على أبعاد المناخ التنظيمي في البيئة التربوية ومنها دراسة الغامدي (١٤٢٧ هـ)

٤- مراجعة المصادر السابقة، والموضوعات المشتملة عليها، من أجل تحديد عبارات كل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية وصياغة فقراتها.

وقد تم صياغة فقرات مقياس القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي وفق ما يلي:

١- مراعاة أن تخدم هذه الفقرات الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تعمل على تحقيق أهداف الدراسة.

٢- تم صياغة فقرات أداة الدراسة بحيث تكون واضحة ومفهومة ومناسبة لجميع المستجيبين (مديري ومعلمي المرحلة المتوسطة) في عينة الدراسة.

٣- روعي في اختيار فقرات أداة الدراسة التنوع، وان يكون لكل فقرة هدف مُحدّد يقيس مجالاً محدداً حول كل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية.

الصورة الأولى لمقياس محور القيادة الإبداعية :

جدول رقم (٤)

الصورة الأولى لمقياس محور القيادة الإبداعية

أبعاد مقياس القيادة الإبداعية	عدد الفقرات
الحساسية للمشكلات	٩
المثابرة	٨
المبادرة	٦
الأصالة	٦
إجمالي عدد الفقرات المقياس في الصورة الأولى	٢٩

الصورة الأولى لمقياس محور المناخ التنظيمي :

جدول رقم (٥)

الصورة الأولى لمقياس محور المناخ التنظيمي

أبعاد المقياس	عدد الفقرات
النزعة الإنسانية	٩
التركيز على الإنتاجية	٨
الإعاقة	٨
الانتماء	١٠
إجمالي عدد الفقرات	٣٥

وبعد ذلك تم عرض مقياس الدراسة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس أساتذة جامعة ام القرى وجامعة الملك عبد العزيز ومن منسوبي تعليم جده ، ملحق رقم (١) ، وذلك للتأكد من مدى مناسبة المفردات والفقرات، والنظر في مدى كفايته من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وإضافة أية اقتراحات أو تعديلات.

وقام الباحث بدراسة ملاحظات المُحكِّمين، واقتراحاتهم، وأجرى بعض التعديلات، كحذف بعض الفقرات وتعديل صياغة بعض الفقرات وفق الآتي :

أهم التعديلات التي أجريت على أداة الدراسة في محور القيادة الإبداعية :

رقم العبارة	المحور	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
١	الحساسية للمشكلات	الاهتمام بمشاعر وسلوكيات الآخرين في المواقف المختلفة	الاهتمام بمشاعر الآخرين في المواقف المختلفة
٥	الحساسية للمشكلات	جمع أكثر من حل للمشكلة	وضع أكثر من حل للمشكلة
٣	المثابرة	يميل للأعمال التي فيها تحدٍ لقدراته وإمكاناته	يميل للأعمال التي فيها تحدٍ لقدراته .
٦	المثابرة	التركيز الشديد رغم كثرة المعوقات والمشتتات	يركز بشدة رغم كثرة المعوقات والمشتتات
٨	المثابرة	يعدل ويبدل في طريقة حل المشكلة للوصول إلى حل أفضل ومناسب	يعدل في طريقة حل المشكلة للوصول إلى أفضل الحلول وانسبها
٣	المبادرة	الميل لتسخير مواقف العمل اليومية للمبادرة نحو التعلم الذاتي و المستمر	الميل لتسخير مواقف العمل اليومية للمبادرة للتعلم الذاتي والتعليم المستمر
٤	الأصالة	التميز بالأفكار المثيرة للدهشة والابتسام	ابتداع الأفكار المثيرة للدهشة أو الاستغراب

أهم التعديلات التي أجريت على أداة الدراسة في محور المناخ التنظيمي :

رقم العبارة	المحور	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
٩	النزعة الإنسانية	يتعامل بفوقية وغرور مع المرؤوسين	يتعامل مع المرؤوسين بتواضع
٦	التركيز على الإنتاجية	لا يهتم بأفكار وآراء المرؤوسين	إهمال أفكار وآراء المرؤوسين
٧	التركيز على الإنتاجية	لا يهتم بالنواحي الصحية والنفسية للمرؤوسين	ندرة الاهتمام بالنواحي الصحية والنفسية للمرؤوسين
٧	الإعاقة	تشوية صورة المعلم في المجتمع المحيط من خلال وسائل الإعلام	تشوية صورة المعلم في المجتمع المحيط من بعض وسائل الإعلام

صياغة تعليمات المقياس :

تم صياغة تعليمات أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد عينة الدراسة معلمي المرحلة المتوسطة على الهدف من المقياس، وروعي في ذلك أن تكون الفقرات واضحة ومفهومة وملائمة لمستواهم، كما تضمنت تعليمات أداة الدراسة التأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة. وكذلك طلب من المعلمين قراءة الفقرات بدقة ومعرفة المقصود من كل فقرة مع تدوين الإجابة في المكان المخصص.

الصورة النهائية لمقياس محور القيادة الإبداعية :

أصبح مقياس محور القيادة الإبداعية جاهزاً في صورته النهائية لمقياس ما وضع له ، وتضمن أربعة أبعاد للتعرف على ممارسات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس المتوسطة الحكومية بمدينة جده هي الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة ، وكان عدد الفقرات في صورتها النهائية تسعا وعشرين فقرة، ويتجاف عليها وفق التدرج الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).

جدول رقم (٦)

الصورة النهائية لمقياس محور القيادة الإبداعية

أبعاد مقياس القيادة الإبداعية	عدد الفقرات	موقع الفقرات في المقياس
الحساسية للمشكلات	٩	٩ - ١
المثابرة	٨	١٧ - ١٠
المبادرة	٦	٢٣ - ١٨
الأصالة	٦	٢٩ - ٢٤
إجمالي عدد الفقرات	٢٩	٢٩ - ١

الصورة النهائية لمقياس محور المناخ التنظيمي :

أصبح مقياس محور المناخ التنظيمي جاهزاً في صورته النهائية لقياس ما وضع له، وكان عدد الفقرات في الصورة النهائية خمساً وثلاثون فقرة ، ويجاب عليها وفق التدرج الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).

جدول رقم (٧)

الصورة النهائية لقياس محور المناخ التنظيمي

أبعاد المقياس	عدد الفقرات	موقع الفقرات في المقياس
النزعة الإنسانية	٩	٩ - ١
التركيز على الإنتاجية	٨	١٧ - ١٠
الإعاقة	٨	٢٦ - ١٨
الانتماء	١٠	٣٥ - ٢٦
إجمالي عدد الفقرات	٣٥	٣٥ - ١

صدق مقياس محور القيادة الإبداعية:

تم قياس صدق محور القيادة الإبداعية من خلال:

أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى مقياس القيادة الإبداعية ، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة جامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز ومن منسوبي تعليم جده، وطلب منهم دراسة المقياس، وإبداء رأيهم فيه من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، وطلب منهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجرى التعديلات في ضوء توصيات، وآراء هيئة التحكيم.

وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى للمقياس، واعتبر الباحث أن المقياس صالح لقياس ما وضع له.

ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات مقياس محور القيادة الإبداعية :

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي في كل محور من محاور أداة الدراسة، من خلال إيجاد مدى ارتباط كل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لجميع الأبعاد، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحقيق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون (pearson)، والجدول رقم (٨) يوضح ذلك.

جدول رقم (٨)

الاتساق الداخلي لأبعاد مقياس محور القيادة الإبداعية

الأبعاد	معامل الارتباط
الحساسية للمشكلات	٠,٧٠٣ **
المثابرة	٠,٧٥٢ **
المبادرة	٠,٧١٦ **
الأصالة	٠,٧٢١ **

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١).

يتضح من الجدول رقم (٨) أن معامل الارتباط لبعد الحساسية للمشكلات بلغ ٠,٧٠٣ ، وهو معامل ارتباط مرتفع، كما بلغ معامل الارتباط لبعد المثابرة ٠,٧٥٢ وهو معامل ارتباط مرتفع، كما بلغ معامل الارتباط لبعد المبادرة ٠,٧١٦ وهو معامل ارتباط مرتفع، كما بلغ معامل الارتباط لبعد الأصالة ٠,٧٢١ وهو معامل ارتباط مرتفع، ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية.

ثبات مقياس محور القيادة الإبداعية:

تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة الفا كرونباخ، وقد بلغ الثبات الكلي لجميع أبعاد القيادة الإبداعية (٠,٨٧٠)، وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، كما تم حساب معاملات الثبات لكل بعد من أبعاد أداة الدراسة، ويوضحها الجدول رقم (٩) .

جدول رقم (٩)

معاملات الثبات لأبعاد مقياس محور القيادة الإبداعية

الأبعاد	الفا كرونباخ
الحساسية للمشكلات	٠,٨٢٦
المثابرة	٠,٨٧٧
المبادرة	٠,٨١٩
الأصالة	٠,٨٦٨
الثبات الكلي	٠,٨٧٠

يتبين من الجدول رقم (٩) أن معامل الثبات لبعدها الحساسية للمشكلات بلغ ٠,٨٢٦ ، وهو معامل ثبات مرتفع، كما بلغ معامل الثبات لبعدها المثابة ٠,٨٧٧، وهو معامل ثبات مرتفع، كما بلغ معامل الثبات لبعدها المبادرة ٠,٨١٩ وهو معامل ثبات مرتفع، كما بلغ معامل الثبات لبعدها الأصالة ٠,٨٦٨ وهو معامل ثبات مرتفع، وتعد جميع معاملات ثبات أبعاد مقياس القيادة الإبداعية مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، وتجدر الإشارة إلى أن معاملات ثبات المقاييس المقننة يجب أن لا تقل عن ٠,٧٠ (عودة، ٢٠٠٢م) ص ٣٦٧.

صدق مقياس محور المناخ التنظيمي:

تم قياس صدق مقياس محور المناخ التنظيمي من خلال:

أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى مقياس المناخ التنظيمي، والتأكد من أنه يخدم أهداف الدراسة، تم عرضه على مجموعة من المحكمين من أساتذة جامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز ومن منسوبي تعليم جده، وطلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، وطلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين، واقترحاتهم، وأجرى التعديلات في ضوء توصيات، وآراء هيئة التحكيم.

وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى للمقياس، واعتبر الباحث أن المقياس صالح لقياس ما وضع له.

ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات مقياس محور المناخ التنظيمي :

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات مقياس محور المناخ التنظيمي، من خلال إيجاد مدى ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لجميع الأبعاد، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحقيق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون (pearson)، والجدول (١٠) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٠)

الاتساق الداخلي لمقياس محور المناخ التنظيمي

أبعاد المقياس	معامل الارتباط
النزعة الإنسانية	٠,٧٧١ **
التركيز على الإنتاجية	٠,٧١٢ **
الإعاقة	٠,٧٣٤ **
الانتماء	٠,٧٠٥ **

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١).

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن معامل الارتباط لبعد النزعة الإنسانية بلغ ٠،٧٧١، وهو معامل ارتباط مرتفع، كما بلغ معامل الارتباط لبعد التركيز على الإنتاجية ٠،٧١٢ وهو معامل ارتباط مرتفع، كما بلغ معامل الارتباط لبعد الإعاقة ٠،٧٣٤ وهو معامل ارتباط مرتفع، كما بلغ معامل الارتباط لبعد الانتماء ٠،٧٠٥ وهو معامل ارتباط مرتفع، ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي.

ثبات مقياس محور المناخ التنظيمي:

تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة الفا كرونباخ، وقد بلغ الثبات الكلي لمقياس المناخ التنظيمي (٠،٨٣٤)، وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة.

جدول رقم (١١)

معامل الثبات لمقياس محور المناخ التنظيمي

أبعاد المقياس	معامل الارتباط
النزعة الإنسانية	٠،٨٤٧
التركيز على الإنتاجية	٠،٨٣٢
الإعاقة	٠،٨٧٩
الانتماء	٠،٨٢٠
الثبات الكلي	٠،٨٣٤

يتضح من الجدول رقم (١١) أن معامل الثبات لبعد النزعة الإنسانية بلغ ٠،٨٤٧، وهو معامل ثبات مرتفع، كما بلغ معامل الثبات لبعد التركيز على الإنتاجية ٠،٨٣٢ وهو معامل ثبات مرتفع، كما بلغ معامل الثبات لبعد الإعاقة ٠،٨٧٩ وهو معامل ثبات مرتفع، كما بلغ معامل الثبات لبعد الانتماء ٠،٨٢٠ وهو معامل ثبات مرتفع، وتعد جميع معاملات ثبات أبعاد مقياس المناخ التنظيمي مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة.

تم بعد ذلك عرض المقياس في صورته النهائية على سعادة المشرف، حيث أبدى موافقته مشكوراً على مضمونه وعلى تطبيقه، وتم طباعة المقياس وإخراجه بصورة تلائم مستوى مديري ومعلمي المرحلة المتوسطة، مرفقاً بتعليمات وأمثلة توضيحية حول كيفية الاستجابة، ملحق رقم (٣) .

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد أن وضعت أداة الدراسة في صورتها النهائية، وأصبحت جاهزة للتطبيق، تم توجيه خطاب من عمادة الدراسات العليا لإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة ملحق رقم (٤) ، وقامت إدارة التربية والتعليم بتوجيه خطاب إلى مدراء المدارس المتوسطة لتسهيل مهمة الباحث ملحق رقم (٥) ، وبدأ الباحث بتطبيق الاستبانة على

عينة الدراسة، حيث قام الباحث بإعداد جدول زمني لعملية التطبيق، حيث تم تخصيص أربعة أسابيع للتطبيق، وتم ذلك خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٣١هـ / ١٤٣٢هـ .

أ- تطبيق أداة الدراسة:

قام الباحث باتباع الإجراءات التالية في عملية التطبيق:

- ١- قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة مديري ومعلمي المرحلة المتوسطة بمدينة جدة.
 - ٢- تولى الباحث من خلال تعليمات أداة الدراسة توضيح أهداف أداة الدراسة، وبيان أهميتها، والفائدة المرجوة منها، كما طمأن أفراد عينة الدراسة بأن البيانات ستُعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وأنها لن تؤثر على تقييمهم في الأداء الوظيفي، كما أوضح لهم طريقة الاستجابة من خلال التعليمات المضمنة في أداة الدراسة.
 - ب- تحديد المحك أو درجة القطع :
- أن المحك أو درجة القطع هي النقطة التي إذا وصل إليها المفحوص فإنه يجتاز المقياس الذي أجاب عليه (منسي د.ت: ١٩٦) .

حيث يعتبر تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، وهي على النحو التالي:

جدول رقم (١٢)

درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة

م	المتوسط	التقدير في أداة الدراسة	التقدير للتعليق على النتائج
١	(٥ - ٤,٢٠)	دائماً	درجة عالية جداً
٢	(٤,١٩ - ٣,٤٠)	غالباً	درجة عالية
٣	(٣,٣٩ - ٢,٦٠)	أحياناً	درجة متوسطة
٤	(٢,٥٩ - ١,٨٠)	نادراً	درجة قليلة
٥	(١,٧٩ - ١)	أبداً	درجة قليلة جداً

واعتبر الباحث أن المتوسطات في الجدول السابق ونسبها هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات

في أداة الدراسة، وذلك لمتوسط الاستجابة للفقرة أو البعد أو الدرجة الكلية.

ج. طريقة تفريغ الاستجابات في أداة الدراسة:

تمّ تفريغ الاستجابات وفق معايير الفقرات المُعتمَدة والمحكمة، مع استبعاد الاستبانات التي لا تشتمل على جميع الاستجابات.

وقد اتّبع الباحث الإجراءات التالية في عملية التفريغ:

١. قام الباحث بتصنيف الاستبانات حسب متغيّر الدراسة الرئيس وهو المسمى الوظيفي (مدير/ معلم).
٢. تمّ تفريغ البيانات المُتحصّلة على أداة الدراسة، والمُتعلّقة بكلّ إجابة من إجابات أفراد عينة الدراسة.
٣. تمّت عملية التفريغ وفق المعايير المحددة في أداة الدراسة، حيث أعطى لكل فقرة ما يناسبها من التدرج، حيث أعطى للاستجابة في وفق التدرج الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، درجة تقابلها (٥، ٤، ٣، ٢، ١).
٤. تمّ إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

رابعاً: المعالجات الإحصائية:

قام الباحث باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتمثلت فيما يلي:

- أ. الإحصاء الوصفي: وتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على واقع ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، وكذلك للتعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة.
- ب. الإحصاء التحليلي: وتمثل في استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، بينما تم استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة الميدانية

وتفسيرها

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

بعد أن عرض الباحث في الفصل السابق لإجراءات الدراسة الميدانية من خلال بيان الهدف من الدراسة ومنهجها، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة من حيث بنائها وتقنياتها، وحساب صدقها وثباتها، وتحديد المعالجات الإحصائية في التحليل الكمي لاستجابات عينة الدراسة.

تناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة.

١ - إجابة السؤال الأول وتفسيره :

ينص السؤال الأول على: ما واقع ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة ؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تمثل واقع ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس.

أولاً: بعد الحساسية للمشكلات:

جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة بعد الحساسية للمشكلات من أبعاد القيادة الإبداعية

في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة.

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	١	الاهتمام بمشاعر الآخرين في المواقف المختلفة .	٣,٤٩	١,٥١٨	درجة عالية
٢	٢	سرعة تحديد أي مشكلة تواجه القيادة .	٣,٣٣	١,٤٢٩	درجة متوسطة
٣	٦	تحسين مهارات الإنصات والاستماع للمرؤوسين .	٣,٣٢	١,٤٧٦	درجة متوسطة
٤	٣	جمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد المشكلة	٣,٣١	١,٤٥٢	درجة متوسطة
٥	٧	تحديد ما يمكن التحكم فيه من مسببات المشاكل	٣,٣٠	١,٣٦٦	درجة متوسطة
٦	٥	وضع أكثر من حل للمشكلة	٣,٢٩	١,٤٤٤	درجة متوسطة
٧	٩	مواجهة أكثر من مشكلة ووضع الحلول المناسبة لها	٣,٢٥	١,٤٤٩	درجة متوسطة
٨	٤	كشف أوجه القصور في بيئة العمل التي قد تسبب المشكلة .	٣,٢٤	١,٤٠٦	درجة متوسطة
٩	٨	تحديد ما لا يمكن التحكم فيه من مسببات المشاكل.	٣,٠٧	١,٣٩٣	درجة متوسطة
		المتوسط العام	٣,٢٨	١,٤٤٥	درجة متوسطة

يبين الجدول رقم (١٣) أن متوسطات عبارات واقع ممارسة بعد الحساسية للمشكلات من أبعاد القيادة

الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة نجد أنها تراوحت بين ٣,٠٧-٣,٤٩ وفق مقياس

التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لجميع عبارات بعد

الحساسية للمشكلات ٣,٢٨ ، ووفقاً للمحك فان واقع ممارسة بعد الحساسية للمشكلات من أبعاد القيادة

الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة

الدراسة على عبارات هذا المحور وفق المحك الذي وضعه الباحث ما بين درجة عالية ومتوسطة.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (١)، بمتوسط بلغ ٣،٤٩ والتي تنص على: "الاهتمام بمشاعر الآخرين في المواقف المختلفة"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (٢)، بمتوسط بلغ ٣،٣٣ التي تنص على " سرعة تحديد أي مشكلة تواجه القيادة"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (٦)، بمتوسط بلغ ٣،٣٢ التي تنص على " تحسين مهارات الإنصات والاستماع للمرؤوسين".

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس المتوسطة لديهم أساسيات مهارة التعامل مع المشكلات الإنسانية ولذلك فهم يدركون المشكلات التي تحدث في داخل مدارسهم ويعملون على حلها والتعامل مع أطراف المشكلة مراعين مشاعر الآخرين في المواقف والظروف المختلفة حسب نوع المشكلة وطريقة التعامل معها.

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم (٩)، بمتوسط بلغ ٣،٢٥ والتي تنص على "مواجهة أكثر من مشكلة ووضع الحلول المناسبة لها"، واحتلت المرتبة السابعة العبارة رقم ٤، بمتوسط بلغ ٣،٢٤ والتي تنص على " كشف أوجه القصور في بيئة العمل التي قد تسبب المشكلة"، واحتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم (٨)، بمتوسط بلغ ٣،٠٧ والتي تنص على " تحديد ما لا يمكن التحكم فيه من مسببات المشاكل".

وقد يعود السبب في ذلك إلى الحاجة إلى التدريب والتأهيل الكافي لمديري المدارس المتوسطة لمواجهة أكثر من مشكلة وسرعة حلها وتحديد مسببات المشكلة والعمل على تلفيفها أو التقليل منها قبل حدوث المشكلة، وهذا لا يمكن ممارسته إلا من خلال التدريب على أسلوب حل المشكلات ومهاراتها بطريقة علمية، ويبقى ممارسة مديري المدارس المتوسطة لهذا المجال حسب خبراتهم والمشكلات التي يتعرضون لها.

ثانياً: بعد المباشرة:

جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة بعد المباشرة من أبعاد القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة.

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٩	يثق في قدراته لتحقيق الأهداف	٣,٥٩	١,٤٧٠	درجة عالية
٢	١٠	يتصرف بحكمة في مواجهة ضغوط العمل	٣,٤٩	١,٤٥٩	درجة عالية
٣	١٣	يتقبل الأفكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات	٣,٣٩	١,٤٥٧	درجة متوسطة
٤	١٦	يعدل في طريقة حل المشكلة للوصول إلى أفضل الحلول وانسبها	٣,٣٢	١,٤٤٨	درجة متوسطة
٥	١٤	يركز بشدة رغم كثرة المعوقات والمشتتات	٣,٢٠	١,٤٢٣	درجة متوسطة
٦	١١	يميل للإعمال التي فيها تحدٍ لقدراته	٣,١٣	١,٤١٢	درجة متوسطة
٧	١٥	يعطي وقتاً كافياً لدراسة الأفكار الجديدة والمبتكرة	٣,١٢	١,٤٠٣	درجة متوسطة
٨	١٢	يستمر في العمل لفترات طويلة للوصول لحلول مبتكرة	٣,٠٨	١,٤٢٥	درجة متوسطة
		المتوسط العام	٣,٢٩	١,٤٣٧	درجة متوسطة

وبين الجدول رقم (١٤) أن متوسطات عبارات واقع ممارسة بعد المباشرة من أبعاد القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة نجد أنها تراوحت بين ٣,٥٩-٣,٠٨ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لجميع عبارات بعد المباشرة ٣,٢٩ ، ووفقاً للمحك فإن واقع ممارسة بعد المباشرة من أبعاد القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وفق المحك الذي وضعه الباحث ما بين درجة عالية ومتوسطة.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (٩)، بمتوسط بلغ ٣,٥٩ والتي تنص على: " يثق في قدراته لتحقيق

الأهداف "، واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (١٠)، بمتوسط بلغ ٣,٤٩ التي تنص على " يتصرف بحكمة

في مواجهة ضغوط العمل"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (١٣) بمتوسط بلغ ٣,٣٩ التي تنص على " يتقبل الأفكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات".

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أغلب مديري المدارس المتوسطة عندما تم اختيارهم لشغل هذه الوظيفة تم اختيارهم ممن يتصفون بالحكمة في مواجهة ضغوط العمل وقدرتهم على تحقيق الأهداف التي تسعى المرحلة المتوسطة إلى تحقيقها، كما أنهم يتقبلون أفكار الآخرين ويحاولون الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجههم.

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:
احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم (١١)، بمتوسط بلغ ٣,١٣ والتي تنص على "يميل للإعمال التي فيها تحدٍ لقدراته"، واحتلت المرتبة السابعة العبارة رقم (١٥)، بمتوسط بلغ ٣,١٢ والتي تنص على " يعطي وقتا كافيا لدراسة الأفكار الجديدة والمبتكرة"، واحتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم (١٢) بمتوسط بلغ ٣,٠٨ والتي تنص على " يستمر في العمل لفترات طويلة للوصول لحلول مبتكرة".

وقد يعود السبب في ذلك إلى أن كثرة المهام والأعباء المكلف بها مدير المدرسة المتوسطة قد لا تتيح له الوقت الكافي لتفعيل العمل بالأفكار والحلول الجديدة لأنه يكون مطالب بإنهاء العمل المكلف به من الجهات المسؤولة خاصة وان العمل اليومي الروتيني الذي يقوم به مدير المدرسة المتوسطة يحد من قدرته على دراسة الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة التي تساعد على تطوير العمل داخل المدرسة.

ثالثاً: بعد المبادرة:

جدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة بعد المبادرة من أبعاد القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	١٧	العمل على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات	٣,٢٧	١,٤٤٧	درجة متوسطة
٢	٢٢	التصرف السريع والحكيم في مواجهة المواقف المختلفة	٣,٢٦	١,٤٩٨	درجة متوسطة
٣	١٨	طرح الرأي كهدف أسمى لتطوير خطوات العمل	٣,١٨	١,٣٩٨	درجة متوسطة
٤	١٩	الميل لتسخير مواقف العمل اليومية للتعلم الذاتي والتعليم المستمر	٣,٠٨	١,٤٤١	درجة متوسطة
٥	٢١	ممارسة جميع الأعمال والمهام بمبادرة شخصية	٣,٠٧	١,٤٦٥	درجة متوسطة
٦	٢٠	استخدام تقنية فائقة الجودة في مجال العمل	٢,٩٣	١,٤٨٣	درجة متوسطة
		المتوسط العام	٣,١٣	١,٤٥٥	درجة متوسطة

وبين الجدول رقم (١٥) أن متوسطات عبارات واقع ممارسة بعد المبادرة من أبعاد القيادة الإبداعية في

المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة نجد أنها تراوحت بين ٣,٢٧-٢,٩٣ وفق مقياس التدرج الخماسي

الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لجميع عبارات بعد المبادرة ٣,١٣ ، ووفقاً

للمحك فإن واقع ممارسة بعد المبادرة من أبعاد القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة

كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ توسط جميع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وفق المحك

الذي وضعه الباحث حيث جاءت جميع استجاباتهم بدرجة متوسطة.

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (١٧)، بمتوسط بلغ ٣،٢٧ والتي تنص على: "العمل على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (٢٢)، بمتوسط بلغ ٣،٢٦ التي تنص على "التصرف السريع والحكيم في مواجهة المواقف المختلفة".

وقد يعود السبب في ذلك إلى أن أغلب مديري المدارس المتوسطة لديهم قدرة على التصرف في المواقف التي يتعرضون لها داخل مدارسهم، خاصة وأن المدارس المتوسطة تتنوع فيها المشكلات نظراً للخصائص العمرية للطلاب الذين يدرسون فيها.

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (٢١)، بمتوسط بلغ ٣،٠٧ والتي تنص على "ممارسة جميع الأعمال والمهام بمبادرة شخصية"، واحتلت المرتبة السادسة العبارة رقم (٢٠)، بمتوسط بلغ ٢،٩٣ والتي تنص على "استخدام تقنية فائقة الجودة في مجال العمل".

وربما يعود السبب في ذلك إلى قلة تزويد المدارس المتوسطة بالتقنية الحديثة في مجال العمل مما يعيق تنفيذ بعض الأعمال والمهام المطلوبة، كما أن مديري المدارس يتعاملون بصفة رسمية مع القضايا التي توجد داخل المدرسة وليس بناء على مبادرة شخصية منهم نظراً لانشغالهم بأداء الكثير من المهام ولهذا يقل مستوى المبادرة الشخصية في تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة.

رابعاً: بعد الأصالة:

جدول رقم (١٦)

لمتوسّطات الحساسية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة بعد الأصالة من أبعاد القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٢٤	طرح حلول متنوعة للمشكلات تتسم بسعة الأفق	٢,٨٩	١,٤٩٠	درجة متوسطة
٢	٢٣	توليد أفكار جديدة لم يسبقه إليها احد	٢,٨٥	١,٥٠٨	درجة متوسطة
٣	٢٨	إدراك العلاقات بطريقة مختلفة عن الآخرين	٢,٨٠	١,٤٧٤	درجة متوسطة
٤	٢٧	تشجيع أفكار المرؤوسين وان كانت غريبة	٢,٦٢	١,٤٢٩	درجة متوسطة
٥	٢٥	توليد أفكار نادرة لا تخطر على بال الكثيرين	٢,٥٨	١,٣٨٣	درجة قليلة
٦	٢٦	ابتداع الأفكار المثيرة للدهشة أو الاستغراب	٢,٤٩	١,٣٤٤	درجة قليلة
		المتوسط العام	٢,٧١	١,٤٣٨	درجة متوسطة

يبين الجدول رقم (١٦) أن متوسطات عبارات واقع ممارسة بعد الأصالة من أبعاد القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة نجد أنها تراوحت بين ٢,٨٩-٢,٤٩ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لجميع عبارات بعد الأصالة ٢,٧١ ، ووفقاً للمحك فان واقع ممارسة بعد الأصالة من أبعاد القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وفق المحك الذي وضعه الباحث ما بين درجة متوسطة ودرجة قليلة.

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (٢٤)، بمتوسط بلغ ٢,٨٩ والتي تنص على: "طرح حلول متنوعة للمشكلات تتسم بسعة الأفق"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (٢٣)، بمتوسط بلغ ٢,٨٥ التي تنص على " توليد أفكار جديدة لم يسبقه إليها احد".

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس المتوسطة لديهم القدرة على حل المشكلات المتنوعة والتعامل معها بطريقة جديدة نظراً لإدراكهم لطبيعة المرحلة التي يديرونها.

أما أدنى عبارتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم (٢٥)، بمتوسط بلغ ٢,٥٨ والتي تنص على "توليد أفكار نادرة لا تخطر على بال الكثيرين"، واحتلت المرتبة السادسة العبارة رقم (٢٦)، بمتوسط بلغ ٢,٤٩ والتي تنص على "ابتداع الأفكار المثيرة للدهشة أو الاستغراب".

وقد يعود السبب في ذلك إلى الحاجة إلى تدريب وتأهيل مديري المدارس المتوسطة في إظهار قدراتهم الإبداعية لتقديم أفكار جديدة وغريبة يمكن تطوير العمل من خلالها، بالإضافة إلى قلة دعم ومساندة الأفكار الجديدة والنادرة التي قد توجد لدى بعض مديري المدارس نظراً لأن المدرسة تعتبر جهة تنفيذية ولا يمكن أن تحدث أي تغيير في مدارسهم إلا بعد موافقة الجهات المستولة.

وبعد أن عرض الباحث للمتوسطات الحسابية لجميع العبارات في كل بعد من أبعاد واقع ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، تم حساب المتوسطات الإجمالية لكل بعد من الأبعاد لدى أفراد عينة الدراسة، والجدول (١٧) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٧)

المتوسطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد واقع ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس

م	ترتيباً لأبعاد تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	المثابرة	٣,٢٩	١,٤٣٧	درجة متوسطة
٢	الحساسية للمشكلات	٣,٢٨	١,٤٤٥	درجة متوسطة
٣	المبادرة	٣,١٣	١,٤٥٥	درجة متوسطة
٤	الأصالة	٢,٧١	١,٤٣٨	درجة متوسطة
	المتوسط الإجمالي	٣,١١	١,٤٤٣	درجة متوسطة

يتبين من الجدول رقم (١٧) أن المستوى الإجمالي لواقع ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها ٣،١١ ، وجاءت جميع أبعاد القيادة الإبداعية بدرجة ممارسة متوسطة وهي على التوالي: بعد المثابرة بمتوسط بلغ ٣،٢٩ ، يليه في المرتبة الثانية بعد الحساسية للمشكلات بمتوسط بلغ ٣،٢٨ ، يليه في المرتبة الثالثة بعد المبادرة بمتوسط بلغ ٣،١٣ ، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الأصالة بمتوسط بلغ ٢،٧١ .

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة السلمي (١٤٢٧ - ١٤٢٨ هـ) ودراسة واصلي (١٤٢٦ هـ) ودراسة القرشي (١٤٢٥ هـ) ودراسة ماكفادزين (١٩٩٨ م) التي أشارت إلى أن ممارسة القيادة الإبداعية كانت بدرجة متوسطة. ويعود سبب التوافق في النتائج الى تقارب البيئة التي طبقت عليها الدراسة.

بينما تختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الشهري (١٤٢٧ هـ) دراسة العوفي (١٤٢٦ هـ) دراسة با ناعمة (٢٠٠٥ - ٢٠٠٦ م) التي أشارت إلى أن ممارسة القيادة الإبداعية كانت بدرجة عالية. ويعود سبب اختلاف النتائج الى البيئة التي طبقت عليها الدراسة.

٢- إجابة السؤال الثاني وتفسيره :

ينص السؤال الثاني على: ما واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة ؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تمثل واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة.

أولاً: النزعة الإنسانية:

جدول رقم (١٨)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد النزعة الإنسانية من أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة.

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	١	يهتم بمشاعر المرؤوسين	٣,٧٥	١,١٨٠	درجة عالية
٢	٢	يصغي إلى المرؤوسين باهتمام	٣,٧٠	١,١٣٨	درجة عالية
٣	٩	يتعامل مع المرؤوسين بتواضع	٣,٦٩	١,١٤٩	درجة عالية
٤	٥	يتعامل مع المرؤوسين بالعدل والإنصاف	٣,٦٨	١,١٧٨	درجة عالية
٥	٤	يقدم المساعدة الممكنة للمرؤوسين عند الحاجة	٣,٦٦	١,١٥٦	درجة عالية
٦	٨	يشجع جواً ودياً أثناء الاجتماعات	٣,٦٥	١,١٧٠	درجة عالية
٧	٦	يحرص على المشاركة في المناسبات الاجتماعية للمرؤوسين	٣,٦٣	١,٢٠٢	درجة عالية
٨	٧	يهتم بمعالجة الخلافات بين المرؤوسين	٣,٦٠	١,١٨٠	درجة عالية
٩	٣	يحرص على إقامة لقاءات عامة مع المرؤوسين	٣,٥٧	١,١٨٣	درجة عالية
		المتوسط العام	٣,٦٦	١,١٧١	درجة عالية

يبين الجدول رقم (١٨) أن متوسطات عبارات واقع ممارسة بعد النزعة الإنسانية من أبعاد المناخ

التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة نجد أنها تراوحت بين ٣,٥٧-٣,٧٥ وفق

مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لجميع عبارات بعد

النزعة الإنسانية ٣,٦٦ ، ووفقاً للمحك فإن واقع ممارسة بعد النزعة الإنسانية من أبعاد المناخ التنظيمي السائد

في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة كان بدرجة عالية، وبلاحظ ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة

على عبارات هذا المحور وفق المحك الذي وضعه الباحث حيث جاءت جميع الاستجابات بدرجة عالية.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (١)، بمتوسط بلغ ٣،٧٥ والتي تنص على: " يهتم بمشاعر المرؤوسين "، واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (٢)، بمتوسط بلغ ٣،٧٠ التي تنص على " يصغي إلى المرؤوسين باهتمام "، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (٩)، بمتوسط بلغ ٣،٦٩ التي تنص على " يتعامل مع المرؤوسين بتواضع ".

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم (٦)، بمتوسط بلغ ٣،٦٣ والتي تنص على " يحرص على المشاركة في المناسبات الاجتماعية للمرؤوسين "، واحتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم ٧، بمتوسط بلغ ٣،٦٠ والتي تنص على " يهتم بمعالجة الخلافات بين المرؤوسين "، واحتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم (٣)، بمتوسط بلغ ٣،٥٧ والتي تنص على " يحرص على إقامة لقاءات عامة مع المرؤوسين ".

وقد يعود السبب في ارتفاع درجة عبارات هذا البعد إلى أن مديري المدارس المتوسطة تربطهم علاقة احترام متبادل مع العاملين، كما أن المجتمع الذي يعيش فيه مديري المدارس يلتزم الأخلاق الإسلامية من تواضع واهتمام ومشاركة في العمل، فلا يشعر مدير المدرسة أنه يتعامل مع العاملين باعتبارهم مرؤوسين بل كأنه واحد منهم يهتم بإصلاح الخلافات بينهم ويشاركون بعضهم في المناسبات الاجتماعية، ولهذا ارتفعت استجابات جميع أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد.

ثانياً: التركيز على الإنتاجية:

جدول (١٩)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التركيز على الإنتاجية من أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة.

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	١٧	التأكيد على انجاز العمل في الوقت المحدد	٣,٧٦	١,١٣٩	درجة عالية
٢	١٤	إتباع أسلوب الإشراف المباشر للتأكد من عمل المروّوسين	٣,٤٩	١,١٩٢	درجة عالية
٣	١٠	الميل نحو المركزية في العمل	٣,٤١	١,٣٠٨	درجة عالية
٤	١٢	النقد للأداء الضعيف للمروّوسين	٣,٢٢	١,٢٢٣	درجة متوسطة
٥	١٣	يطالب المروّوسين بالتقيد بالأسلوب الرسمي في التعامل مع الآخرين	٣,٢١	١,٢٤٣	درجة متوسطة
٦	١٦	ندرة الاهتمام بالنواحي الصحية والنفسية للمروّوسين	٢,٨٥	١,٣٣٧	درجة متوسطة
٧	١١	التحدث بطريقة غير قابلة للنقاش	٢,٧٨	١,٢٨٢	درجة متوسطة
٨	١٥	إهمال أفكار وأراء المروّوسين	٢,٦٦	١,٣٤٩	درجة متوسطة
		المتوسط العام	٣,١٧	١,٢٥٩	درجة متوسطة

يبين الجدول رقم (١٩) أن متوسطات عبارات واقع ممارسة بعد التركيز على الإنتاجية من أبعاد المناخ

التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة نجد أنها تراوحت بين ٣,٥٧-٣,٧٥ وفق

مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لجميع عبارات بعد

النزعة الإنسانية ٣,٦٦ ، ووفقاً للمحك فإن واقع ممارسة بعد التركيز على الإنتاجية من أبعاد المناخ التنظيمي

السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة كان بدرجة عالية، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد عينة

الدراسة على عبارات هذا المحور وفق المحك الذي وضعه الباحث حيث جاءت جميع الاستجابات بدرجة عالية.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (١٧)، بمتوسط بلغ ٣،٧٦ والتي تنص على: "التأكيد على انجاز العمل في الوقت المحدد"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (١٤)، بمتوسط بلغ ٣،٤٩ التي تنص على " إتباع أسلوب الإشراف المباشر للتأكد من عمل المرؤوسين"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (١٠)، بمتوسط بلغ ٣،٤١ التي تنص على " الميل نحو المركزية في العمل".

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس المتوسطة ملتزمون بخطة زمنية لأداء العمل ولا بد من تحقيق الأهداف خلال الفترة المحددة لأنهم مساءلون أمام الجهات الرسمية عن أي تقصير أو خلل في العمل، لذا يقوم أغلب المديرين بمتابعة العمل والإشراف عليه، حيث يمارس مديري المدارس سلطتهم وصلاحياتهم من خلال متابعة جميع المهام المطلوبة والتأكد من تنفيذها على الوجه المطلوب، وقد يكون هذا لرغبتهم في ممارسة السلطة أو لخوفهم من وقوع أخطاء في العمل يكونون هم الجهة المسؤولة عنه أمام إدارة التربية والتعليم.

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم (١٦)، بمتوسط بلغ ٢،٨٥ والتي تنص على "ندرة الاهتمام بالنواحي الصحية والنفسية للمرؤوسين"، واحتلت المرتبة السابعة العبارة رقم (١١)، بمتوسط بلغ ٢،٧٨ والتي تنص على " التحدث بطريقة غير قابلة للنقاش"، واحتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم (١٥)، بمتوسط بلغ ٢،٦٦ والتي تنص على " إهمال أفكار وآراء المرؤوسين".

وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم انفصال مدير المدرسة عن المجتمع الداخلي للمدرسي فهو يهتم بصحة العاملين ويسألهم عن أحوالهم ولا يهمل أفكارهم ومحاولة التعرف على آراء واقتراحات المعلمين والأخذ بها في حال كانت مناسبة وفعالة، فهو لا يستأثر بالرأي ويقوم بمشاركة العاملين جميع جوانب العمل.

ثالثاً: الإعاقة:

جدول رقم (٢٠)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإعاقة من أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة.

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	١٨	كثرة المهام المكلف بها المعلم في وقت محدد	٣,١٦	١,٥٦٠	درجة متوسطة
٢	٢٠	كثرة اللوائح والتعليمات المتعلقة بالعمل	٣,١٥	١,٥٣٦	درجة متوسطة
٣	١٩	إضفاء الطابع الروتيني على العمل	٣,١٣	١,٥٥٩	درجة متوسطة
٤	٢٣	إلزام المعلمين بالإعداد الكتابي للدروس رغم ممارسة العمل التدريسي لفترة طويلة	٣,١٠	١,٥٧٧	درجة متوسطة
٥	٢٥	شعور المعلم بالإحباط للضغط النفسي والاجتماعية التي تمارس ضده	٣,٠٨	١,٥٥٤	درجة متوسطة
٦	٢١	قلة الدورات التدريبية المساعدة على تطوير أداء المعلمين	٣,٠٣	١,٥٢٤	درجة متوسطة
٧	٢٢	الافتقار إلى التقنية التعليمية في المدارس	٣,٠٢	١,٥٣٤	درجة متوسطة
٨	٢٦	تكليف المعلم بإعمال تفوق طاقته	٣,٠١	١,٥٣٠	درجة متوسطة
٩	٢٤	تشويه صورة المعلم في المجتمع المحيط من بعض وسائل الإعلام	٢,٩٨	١,٥٧٨	درجة متوسطة
		المتوسط العام	٣,٠٧	١,٥٥٠	درجة متوسطة

يبين الجدول رقم (٢٠) أن متوسطات عبارات واقع ممارسة بعد الإعاقة من أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة نجد أنها تراوحت بين ٣,١٦-٢,٩٨ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لجميع عبارات بعد الإعاقة ٣,٠٧ ، ووفقاً للمحك فان واقع ممارسة بعد الإعاقة من أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية

المتوسطة بمدينة جدة كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ توسط استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وفق المحك الذي وضعه الباحث حيث جاءت جميع الاستجابات بدرجة متوسطة.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (١٨)، بمتوسط بلغ ٣،١٦ والتي تنص على: "كثرة المهام المكلف بها المعلم في وقت محدد"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (٢٠)، بمتوسط بلغ ٣،١٥ التي تنص على "كثرة اللوائح والتعليمات المتعلقة بالعمل"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (١٩)، بمتوسط بلغ ٣،١٣ التي تنص على "إضفاء الطابع الروتيني على العمل".

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الأعباء والواجبات المكلف بها مديري المدارس المتوسطة كثيرة وأغلبها ذات طابع روتيني لذا فهي تعيق تطوير العمل داخل المدرسة وتحسينه، بالإضافة إلى إدارة المدرسة المتوسطة تعتبر جهة تنفيذية للوائح والتعليمات وتطبيق القرارات التي تصدرها إدارة التربية والتعليم والوزارة، وعدم المشاركة في صنع القرار يجعل مديري المدارس غير قادرين على التصرف في بعض المواقف بمرونة كافية.

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم (٢٢)، بمتوسط بلغ ٣،٠٢ والتي تنص على "الافتقار إلى التقنية التعليمية في المدارس"، واحتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم (٢٦)، بمتوسط بلغ ٣،٠١ والتي تنص على "تكليف المعلم بإعمال تفوق طاقته"، واحتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم (٢٤)، بمتوسط بلغ ٢،٩٨ والتي تنص على "تشويه صورة المعلم في المجتمع المحيط من بعض وسائل الإعلام".

وربما يعود السبب في انخفاض مستوى الإعاقة لهذه الجوانب إلى أن أغلب المدارس المتوسطة تتوفر فيها الأجهزة والوسائل التقنية المناسبة والتي يمكن استخدامها في العمل الإداري وفي التدريس، كما أن المجتمع المحيط ينظر للمعلم على أنه عنصر فاعل في المجتمع ويقدم له التقدير والاحترام ولا يقلل من صورته نظراً لإدراك أهمية المعلم في المجتمع، بالإضافة إلى أن المعلمين قادرين على القيام بأعباء عملية التدريس ضمن النصاب المحدد له، لأن هذه الأعباء لم يحددها مديري المدارس بل وزارة التربية والتعليم.

رابعاً: الانتماء:

جدول رقم (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الانتماء من أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة.

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٣٤	الطلاب هم أبنائي وأعاملهم بكل احترام	٣,٩٦	١,٠٥٨	درجة عالية
٢	٣٠	تربطني علاقة قوية مع زملائي في العمل	٣,٩٢	١,٠٩٥	درجة عالية
٣	٢٩	تغمرنني السعادة عندما أحقق الانجاز في العمل	٣,٩٠	١,٠٧٦	درجة عالية
٤	٣٥	أعتبر ان نجاح المدرسة جزءاً من نجاحي	٣,٨٤	١,١٠٣	درجة عالية
٥	٣٣	أشعر بالذنب إذا لم أنجز العمل على الوجه المطلوب	٣,٨٣	١,٠٧٥	درجة عالية
٦	٣٢	أسعى لتحقيق أهداف المدرسة بكل طاقتي	٣,٧٨	١,١٢٩	درجة عالية
٧	٣١	أبذل قصارى جهدي لتحسين سمعة المدرسة في المتجمع الخارجي	٣,٧٦	١,١٢٢	درجة عالية
٨	٢٧	اشعر بالرضا عندما أكون متواجداً في العمل	٣,٤٣	١,٢٣٦	درجة عالية
٩	٢٨	لا أرغب في الانتقال إلى مدرسة أخرى	٣,٤٠	١,٣٢٠	درجة عالية
		المتوسط العام	٣,٧٦	١,١٣٥	درجة عالية

يبين الجدول رقم (٢١) أن متوسطات عبارات واقع ممارسة بعد الانتماء من أبعاد المناخ التنظيمي

السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة نجد أنها تراوحت بين ٣,٩٦-٣,٤٠ وفق مقياس التدرج

الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لجميع عبارات بعد الانتماء

٣,٧٦، ووفقاً للمحك فان واقع ممارسة بعد الانتماء من أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية

المتوسطة بمدينة جدة كان بدرجة عالية، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور

وفق المحك الذي وضعه الباحث حيث جاءت جميع الاستجابات بدرجة عالية.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (٣٤)، بمتوسط بلغ ٣،٩٦ والتي تنص على: "الطلاب هم أبنائي وأعاملهم بكل احترام"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (٣٠)، بمتوسط بلغ ٣،٩٢ التي تنص على "تربطني علاقة قوية مع زملائي في العمل"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (٢٩) بمتوسط بلغ ٣،٩٠ التي تنص على "تغممني السعادة عندما أحقق الانجاز في العمل".

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم (٣١)، بمتوسط بلغ ٣،٧٦ والتي تنص على "أبذل قصارى جهدي لتحسين سمعة المدرسة في المجتمع الخارجي"، واحتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم (٢٧)، بمتوسط بلغ ٣،٤٣ والتي تنص على "اشعر بالرضا عندما أكون متواجداً في العمل"، واحتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم (٢٨)، بمتوسط بلغ ٣،٤٠ والتي تنص على "لا أرغب في الانتقال إلى مدرسة أخرى".

وربما يعود السبب في ارتفاع جميع عبارات هذا البعد إلى أن جميع مديري المدارس المتوسطة يشعرون بأنهم فرداً من أفراد المجتمع في المدرسة وان دورهم له أثر في العملية التعليمية، فهم يعاملون الطلاب والعاملين بكل محبة واحترام، ويبدلون جهدهم نحو تطوير وتحسين البيئة المدرسية، بالإضافة إلى تحسين صورة المدرسة في المجتمع الخارجي، وعندما يتم انجاز الأعمال المطلوبة وتحقيق النجاح يشعرون بسعادة وفرح في داخلهم لشعورهم بأهمية الانجاز الذي حققوه، ولانتمائهم إلى المدرسة التي يعملون بها فهم لا يحبون الانتقال إلى مدرسة أخرى نتيجة الآلفة الذي بنوها في مدارسهم.

وبعد أن عرض الباحث المتوسطات الحسابية لجميع العبارات في كل بعد من أبعاد واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، تم حساب المتوسطات الإجمالية لكل بعد من الأبعاد لدى أفراد عينة الدراسة، والجدول (٢٢) يوضح ذلك.

جدول رقم (٢٢)

المتوسّطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة.

م	ترتيباً لأبعاد تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	الانتماء	٣,٧٦	١,١٣٥	درجة عالية
٢	النزعة الإنسانية	٣,٦٦	١,١٧١	درجة عالية
٣	التركيز على الإنتاجية	٣,١٧	١,٢٥٩	درجة متوسطة
٤	الإعاقة	٣,٠٧	١,٥٥٠	درجة متوسطة
	المتوسط الإجمالي	٣,٤٢	١,٢٧٨	درجة عالية

يتبين من الجدول رقم (٢٢) أن المستوى الإجمالي لواقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس كان بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها ٣,٤٢ ، وجاءت جميع أبعاد المناخ التنظيمي بدرجة ممارسة عالية ومتوسطة، وهي على التوالي: جاء بدرجة عالية كل من بعد الانتماء بمتوسط بلغ ٣,٧٦ ، وبعد النزعة الإنسانية بمتوسط بلغ ٣,٦٦ ، بينما جاء بدرجة متوسطة كل من بعد التركيز على الإنتاجية بمتوسط بلغ ٣,١٧ ، وبعد الإعاقة بمتوسط بلغ ٣,٠٧ .

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الثقفي (١٤٢٩هـ) ودراسة العمري (١٤٢٦هـ) ودراسة الغامدي (١٤٢٧-١٤٢٨ هـ) ودراسة الشهري (١٤٢٩هـ) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى المناخ التنظيمي في البيئة المدرسية.

بينما تختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة القرشي (١٤٢٤-١٤٢٥ هـ) ودراسة الجابري (١٤٢٨-١٤٢٩ هـ) التي أشارت إلى مستوى المناخ التنظيمي كان بدرجة متوسطة.

٣- إجابة السؤال الثالث وتفسيره :

ينصُّ السؤال الثالث على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة الإبداعية وبين المناخ التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن العلاقة الارتباطية بين سمات القيادة الإبداعية وبين المناخ التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة، تمَّ حساب معاملات الارتباط بيرسون (pearson)، والجدول رقم (٢٣) يوضح هذه العلاقة:

جدول رقم (٢٣)

معاملات الارتباط سبيرمان (spearman) بين سمات القيادة الإبداعية وبين المناخ التنظيمي لدى

أفراد عينة الدراسة مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة

م	الأبعاد	النزعة الإنسانية	التركيز على الإنتاجية	الإعاقة	الانتماء	الدرجة الكلية
١	الحساسية للمشكلات	** ٠,٥٠٤	** ٠,٧٢٦	** ٠,٣٢٤ -	** ٠,٤٨٥	** ٠,٦٨٧
٢	المثابرة	** ٠,٥٣٦	** ٠,٧٠٥	** ٠,٣٣٦ -	** ٠,٤٩٨	** ٠,٧٠٠
٣	المبادرة	** ٠,٥٠٦	** ٠,٧١٨	** ٠,٣٣٨ -	** ٠,٤٨٢	** ٠,٦٨٧
٤	الأصالة	** ٠,٣٨٤	** ٠,٥٤٣	** ٠,٣٢١ -	** ٠,٣٥٠	** ٠,٥٣٣
	الدرجة الكلية	** ٠,٥٢٢	** ٠,٧٣٣	** ٠,٣٥٣ -	** ٠,٤٨٧	** ٠,٧٠٤

** دالة عند مستوى ($\alpha = ٠,٠١$)

يتبين من الجدول رقم (٢٣) ما يلي:

- أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ

التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = ٠,٠١$ ، حيث بلغ الارتباط للدرجة الكلية ٠,٧٠٤ وهو معامل

ارتباط مرتفع، وبذلك على وجود علاقة طردية بين سمات القيادة الإبداعية وبين المناخ التنظيمي في

العمل، حيث كلما زادت ممارسة مدير المدرسة لسمات القيادة الإبداعية، ظهر ذلك على المناخ التنظيمي في المؤسسة التربوية، وساعد على الارتقاء به إلى المستوى الأفضل.

- أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية وكل بعد من أبعادها وبين بعد النزعة الإنسانية من أبعاد المناخ التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$ ، حيث بلغ الارتباط للدرجة الكلية $0,522$ وهو معامل ارتباط مرتفع، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية بين سمات القيادة الإبداعية وبين النزعة الإنسانية لمدير المدرسة المتوسطة، بحيث تقوم بينها علاقات تبادلية تشاركية، فكلما زادت ممارسة مدير المدرسة لسمات القيادة الإبداعية ظهر ذلك في النزعة الإنسانية من أبعاد المناخ التنظيمي وتعامله مع العاملين داخل المدرسة.

- أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية وكل بعد من أبعادها وبين بعد التركيز على الإنتاجية من أبعاد المناخ التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$ ، حيث بلغ الارتباط للدرجة الكلية $0,733$ وهو معامل ارتباط مرتفع، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية بين سمات القيادة الإبداعية وبين التركيز على الإنتاجية لدى مديري المدارس المتوسطة، فكلما زادت ممارسة مدير المدرسة لسمات القيادة الإبداعية ظهر ذلك في التركيز على الإنتاجية في العمل.

- أن هناك علاقة ارتباطية سالبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية وكل بعد من أبعادها وبين بعد الإعاقة من أبعاد المناخ التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$ ، حيث بلغ الارتباط للدرجة الكلية $0,353$ وهو معامل ارتباط مرتفع، ويدل ذلك على وجود علاقة عكسية بين سمات القيادة الإبداعية وبين الإعاقة التي يواجهها مدير المدرسة المتوسطة، فكلما زادت ممارسة مدير المدرسة لسمات القيادة الإبداعية انخفض مستوى الإعاقة في العمل، والعكس صحيح.

- أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية وكل بعد من أبعادها وبين بعد الانتماء من أبعاد المناخ التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$ ، حيث بلغ الارتباط للدرجة الكلية $0,487$ وهو معامل ارتباط مرتفع، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية بين سمات القيادة الإبداعية وبين الانتماء لدى مدير المدرسة المتوسطة، فكلما زادت ممارسة مدير المدرسة لسمات القيادة الإبداعية ظهر ذلك في الانتماء للبيئة المدرسية والعمل على تحسين مستواها.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة القرشي (١٤٢٤ - ١٤٢٥ هـ) ودراسة الجابري (١٤٢٨ - ١٤٢٩ هـ)، ودراسة العتيبي (١٤٢٨ - ١٤٢٩ هـ)، ودراسة الخريصي (٢٠٠٩ م) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطيه بين القيادة الإبداعية وبين المناخ التنظيمي.

٤ - إجابة السؤال الرابع وتفسيره :

ينص السؤال الرابع على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس تعزى لمتغيرات الدراسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس تعزى لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لمتغير المسمى الوظيفي ومتغير المؤهل العلمي ، وتم استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لمتغير عدد سنوات الخبرة، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

أ - المسمى الوظيفي:

جدول رقم (٢٤)

نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي .

المتغيرات	العدد	المتوسط الموزون	مجموع المربعات	Mann-Whitney U	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
مدير	٤٧	٢٠٨,٨١	٩٨١٤,٠	٥,٢٢٦	٢,٧٤٦	* ٠,٠٠٦
معلم	٢٩٦	١٦٦,١٦	٤٩١٨٢,٠			

* دالة عند مستوى $\alpha = 0.05$.

يُظهر الجدول رقم (٢٤) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (Z) المحسوبة ٢,٧٤٦، وكانت الفروق لصالح مديري المدارس على المعلمين، وقد بلغ المتوسط الحسابي

لمديري المدارس ٢٠٨,٨١، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين ١٦٦,١٦.

حيث يرون أنهم يمارسون سمات القيادة الإبداعية التي تتصل بجميع المهام والواجبات المكلفون بها، أما نظرة المعلمين فقد تكون من جوانب تقتصر على العمل الذي يؤديه داخل المدرسة وقد لا تكون نظرهم شاملة لجميع الأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة المتوسطة، نظراً لأن هناك كثير من الأعمال قد يقوم بها مدير المدرسة ولا يطلع المعلمون عليها، لذا تباينت استجاباتهم تبعاً لاختلاف مساهمهم الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة واصلي (١٤٢٦هـ) التي أشارت إلى وجود فروق حول مستوى ممارسة القيادة الإبداعية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين.

ب - المؤهل العلمي:

جدول رقم (٢٥)

نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المتغيرات	العدد	المتوسط الموزون	مجموع المربعات	Mann-Whitney U	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
دبلوم عالي	٤٢	٢٠٥,٩٥	٨٦٥٠,٠٠	٤,٨٩٥	٢,٣٧٥	* ٠,٠١٨
بكالوريوس	٣٠١	١٦٧,٢٦	٥٠٣٤٦,٠٠			

* دالة عند مستوى $\alpha = 0,05$.

يبين الجدول رقم (٢٥) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ ، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (Z) المحسوبة ٢,٣٧٥، وكانت الفروق لصالح الذين يحملون مؤهل دبلوم عالي على الذين يحملون مؤهل بكالوريوس، وقد بلغ المتوسط الحسابي للذين مؤهلهم أعلى من بكالوريوس ٢٠٥,٩٥، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذين مؤهلهم بكالوريوس ١٦٧,٢٦ .

وقد يعود السبب في ذلك إلى أن ذوي المؤهل الأعلى قد يمتلكون المعلومات والمعارف التي يستطيعون بها إدراك سمات القيادة الإبداعية بدرجة أعلى من ذوي المؤهل المنخفض، وبالتالي تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف مؤهلاتهم العلمية.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة السلمي (١٤٢٧ - ١٤٢٨هـ) التي أشارت إلى وجود فروق حول مستوى ممارسة القيادة الإبداعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ج - عدد سنوات الخبرة:

جدول (٢٦)

نتائج اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	درجات الحرية	كاي تربيع	مستوى الدلالة
أقل من ٥ سنوات	٢٥	١٠٩,٠٤	٢	١١,١٧٠	* ٠,٠٠٤
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٦٣	١٨٢,٤٨			
من ١٠ سنوات فأكثر	٢٥٥	١٧٥,٥٨			

* دالة عند مستوى $\alpha = 0,05$.

يتبين من الجدول رقم (٢٦) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$

بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير عدد

سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة كاي تربيع ١٧٠، ١١، ويلاحظ من خلال المتوسطات أن الفروق تميل لصالح ذوي الخبرة المرتفعة على ذوي الخبرة المنخفضة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن ذوي الخبرة المرتفعة قد تكون لديهم نظرة أدق لسمات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس المتوسطة بحكم الخبرات التي مرت بهم والتجارب التي شاهدوها في تطبيقات الإدارة المدرسية، وعليه تفاوتت استجاباتهم تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة السلمي (١٤٢٧ - ١٤٢٨هـ) التي أشارت إلى وجود فروق حول مستوى ممارسة القيادة الإبداعية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

بينما تختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة واصلي (١٤٢٦هـ) التي أشارت إلى عدم وجود فروق حول مستوى ممارسة القيادة الإبداعية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

٥- إجابة السؤال الخامس وتفسيره :

ينص السؤال الخامس على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$\alpha = 0,05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس

الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس تعزى لمتغيرات الدراسة ؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس تعزى لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لمتغير المسمى الوظيفي ومتغير المؤهل العلمي ، وتم استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لمتغير عدد سنوات الخبرة، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

أ - المسمى الوظيفي:

جدول (٢٧)

نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغيرات	العدد	المتوسط الموزون	مجموع المربعات	Mann-Whitney U	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
مدير	٤٧	٢١٩،٢٨	١٠٣٠٦،٠	٤،٧٣٤	٣،٥٢٠	* ٠،٠٠٠
معلم	٢٩٦	١٦٤،٤٩	٤٨٦٩٠،٠			

* دالة عند مستوى $\alpha = ٠،٠٥$.

يُظهر الجدول رقم (٢٧) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = ٠،٠٥$ ، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (Z) المحسوبة ٣،٥٢٠، وكانت الفروق لصالح مديري المدارس على المعلمين، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس ٢١٩،٢٨، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين ١٦٤،٤٩.

وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يتعاملون مع عناصر متعددة داخل البيئة المدرسية وليس فقط المعلمين، وهم يعملون على تحقيق المناخ التنظيمي لجميع العناصر، وبالتالي قد ينظر المعلمون على أنهم مقتصرين في بعض الجوانب، بينما قد يرى المديرين أنهم يواءمون بين متطلبات المناخ التنظيمي، ولهذا تباينت استجاباتهم تبعاً لاختلاف المسمى الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الشهري (١٤٢٨ - ١٤٢٩ هـ) التي أشارت إلى وجود فروق حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ب - المؤهل العلمي:

جدول (٢٨)

نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول

واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك

المدارس وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	العدد	المتوسط الموزون	مجموع المربعات	Mann- Whitne y U	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
دبلوم عالي	٤٢	١٩٣,٤٥	٨١٢٥,٠٠	٥,٠٨٧	١,٤٩٧	٠,١٣٤
بكالوريوس	٣٠١	١٦٩,٠١	٥٠٨٧١,٠٠			

يبين الجدول رقم (٢٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = ٠,٠٥$ ، بين

متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة

بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (Z)

المحسوبة ١,٤٩٧، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذين مؤهلهم دبلوم عالي ١٩٣,٤٥، بينما بلغ المتوسط

الحسابي للذين مؤهلهم بكالوريوس ١٦٩,٠١.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أنه بالرغم من تباين المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة إلا أنه لم

تختلف استجاباتهم حول واقع المناخ التنظيمي، حيث يرى أفراد عينة الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية أن

مديري المدارس المتوسطة يعملون على توفير المناخ التنظيمي المناسب للعاملين داخل بيئة العمل.

تفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة حيث لم تتناول الدراسات السابقة هذا المتغير بالتحليل.

ج - عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (٢٩)

نتائج اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	درجات الحرية	كاي تربيع	مستوى الدلالة
أقل من ٥ سنوات	٢٥	١١٨,٥٠	٢	٨,١٤٣	٠,٠١٧ *
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٦٣	١٧٠,٢١			
من ١٠ سنوات فأكثر	٢٥٥	١٧٧,٦٩			

* دالة عند مستوى $\alpha = ٠,٠٥$.

يتبين من الجدول رقم (٢٩) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة كاي تربيع ٨,١٤٣ وبلاحظ من خلال المتوسطات أن الفروق تميل لصالح ذوي الخبرة الأعلى على ذوي الخبرة الأقل.

حيث يعود السبب في ذلك إلى أن ذوي الخبرة المرتفعة يدركون بشكل أكبر واقع المناخ التنظيمي من ذوي الخبرة المنخفضة بحكم الخبرات والمشاهدات التي يرونها لتطبيقات الإدارة المدرسية، وعليه تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الشهري (١٤٢٨ - ١٤٢٩ هـ) التي أشارت إلى

وجود فروق حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

أولاً: ملخص نتائج الدراسة.

ثانياً: التوصيات

ثالثاً: المقترحات

الفصل الخامس

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

تناول الباحث في هذا الفصل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، ثم تقديم بعض التوصيات والمقترحات.

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

يعرض الباحث فيما يلي ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات واقع ممارسة بعد الحساسية للمشكلات من أبعاد القيادة الإبداعية

في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة تراوحت بين ٣،٤٩-٣،٠٧ وفق مقياس التدرج

الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لجميع عبارات بعد

الحساسية للمشكلات ٣،٢٨، ووفقاً للمحك فان واقع ممارسة بعد الحساسية للمشكلات من أبعاد

القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ تفاوت

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وفق المحك الذي وضعه الباحث ما بين درجة

عالية ومتوسطة.

٢- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات واقع ممارسة بعد المثابرة من أبعاد القيادة الإبداعية في المدارس

الحكومية المتوسطة بمدينة جدة تراوحت بين ٣،٥٩-٣،٠٨ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده

الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لجميع عبارات بعد المثابرة ٣،٢٩، ووفقاً

للمحك فان واقع ممارسة بعد المثابرة من أبعاد القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة

بمدينة جدة كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا

المحور وفق المحك الذي وضعه الباحث ما بين درجة عالية ومتوسطة.

٣- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات واقع ممارسة بعد المبادرة من أبعاد القيادة الإبداعية في المدارس

الحكومية المتوسطة بمدينة جدة تراوحت بين ٢،٩٣-٣،٢٧ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لجميع عبارات بعد المبادرة ٣،١٣، ووفقاً للمحك فان واقع ممارسة بعد المبادرة من أبعاد القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ توسط جميع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وفق المحك الذي وضعه الباحث حيث جاءت جميع استجاباتهم بدرجة متوسطة.

٤- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات واقع ممارسة بعد الأصالة من أبعاد القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة تراوحت بين ٢،٨٩-٢،٤٩ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لجميع عبارات بعد الأصالة ٢،٧١، ووفقاً للمحك فان واقع ممارسة بعد الأصالة من أبعاد القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وفق المحك الذي وضعه الباحث ما بين درجة متوسطة ودرجة قليلة.

٥- أظهرت النتائج أن المستوى الإجمالي لواقع ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها ٣،١١، وجاءت جميع أبعاد القيادة الإبداعية بدرجة ممارسة متوسطة وهي على التوالي: بعد المشاركة بمتوسط بلغ ٣،٢٩، يليه في المرتبة الثانية بعد الحساسية للمشكلات بمتوسط بلغ ٣،٢٨، يليه في المرتبة الثالثة بعد المبادرة بمتوسط بلغ ٣،١٣، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الأصالة بمتوسط بلغ ٢،٧١.

٦- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات واقع ممارسة بعد النزعة الإنسانية من أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة تراوحت بين ٣،٧٥-٣،٥٧ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لجميع عبارات بعد النزعة الإنسانية ٣،٦٦، ووفقاً للمحك فان واقع ممارسة بعد النزعة الإنسانية من أبعاد المناخ التنظيمي

السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة كان بدرجة عالية، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وفق المحك الذي وضعه الباحث حيث جاءت جميع الاستجابات بدرجة عالية.

٧- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات واقع ممارسة بعد التركيز على الإنتاجية من أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة تراوحت بين ٣,٧٦-٢,٦٦ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لجميع عبارات بعد التركيز على الإنتاجية ٣,١٧، ووفقاً للمحك فان واقع ممارسة بعد التركيز على الإنتاجية من أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وفق المحك الذي وضعه الباحث ما بين درجة عالية ومتوسطة.

٨- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات واقع ممارسة بعد الإعاقة من أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة تراوحت بين ٣,١٦-٢,٩٨ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لجميع عبارات بعد الإعاقة ٣,٠٧، ووفقاً للمحك فان واقع ممارسة بعد الإعاقة من أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ توسط استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وفق المحك الذي وضعه الباحث حيث جاءت جميع الاستجابات بدرجة متوسطة.

٩- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات واقع ممارسة بعد الانتماء من أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة تراوحت بين ٣,٩٦-٣,٤٠ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لجميع عبارات بعد الانتماء ٣,٧٦، ووفقاً للمحك فان واقع ممارسة بعد الانتماء من أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة كان بدرجة عالية، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة على

عبارات هذا المحور وفق المحك الذي وضعه الباحث حيث جاءت جميع الاستجابات بدرجة عالية.

١٠- أظهرت النتائج أن المستوى الإجمالي لواقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس كان بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها ٣،٤٢، وجاءت جميع أبعاد المناخ التنظيمي بدرجة ممارسة عالية ومتوسطة، وهي على التوالي: جاء بدرجة عالية كل من بعد الانتماء بمتوسط بلغ ٣،٧٦، وبعد النزعة الإنسانية بمتوسط بلغ ٣،٦٦، بينما جاء بدرجة متوسطة كل من بعد التركيز على الإنتاجية بمتوسط بلغ ٣،١٧، وبعد الإعاقة بمتوسط بلغ ٣،٠٧.

١١- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$ ، حيث بلغ الارتباط للدرجة الكلية ٠،٧٠٤ وهو معامل ارتباط مرتفع، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية بين سمات القيادة الإبداعية وبين المناخ التنظيمي في العمل، حيث كلما زادت ممارسة مدير المدرسة لسمات القيادة الإبداعية ظهر ذلك المناخ التنظيمي في العمل والارتقاء به إلى المستوى الأفضل.

١٢- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ ، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (Z) المحسوبة (٢،٧٤٦)، وكانت الفروق لصالح مديري المدارس على المعلمين، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس ٢٠٨،٨١، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين ١٦٦،١٦.

١٣- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ ، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة كاي تربيع ٧،٩٢٣، ويلاحظ من خلال المتوسطات أن الفروق تميل لصالح ذوي المؤهل الأعلى على ذوي المؤهل الأقل.

١٤- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة كاي تربيع $11,170$ ، ويلاحظ من خلال المتوسطات أن الفروق تميل لصالح ذوي الخبرة المرتفعة على ذوي الخبرة المنخفضة.

١٥- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (Z) المحسوبة $3,520$ وكانت الفروق لصالح مديري المدارس على المعلمين، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس $219,28$ ، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين $164,49$.

١٦- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة كاي تربيع $3,516$.

١٧- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة كاي تربيع $8,143$ ويلاحظ من خلال المتوسطات أن الفروق تميل لصالح ذوي الخبرة الأعلى على ذوي الخبرة الأقل.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يورد الباحث عدداً من التوصيات، وهي كما يلي:

- ١- العمل على تدريب مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة على أسلوب حل المشكلات ومهاراتها المتعددة بأسلوب التفكير العلمي، والتركيز في تدريبهم على توقع المشكلات قبل حدوثها والعمل على تلافي مسبباتها.
- ٢- تقليل المهام والأعباء المكلف بها مديري المدارس المتوسطة وتخفيف العمل الروتيني اليومي عن طريق تفويض بعض مهامه إلى وكيل المدرسة ليتاح له الوقت الكافي لبحث ودراسة الأفكار الجديدة وتفعيلها ومتابعتها داخل المدرسة.
- ٣- إعطاء حوافز تشجيعية لمديري المدارس الحكومية المتوسطة الذين لديهم أفكاراً وحلولاً مبتكرة لتطوير مدارسهم ومساندتهم في تنفيذها.
- ٤- ضرورة تزويد المدارس المتوسطة بمحافظه جدة بالتقنية الحديثة التي يمكن استخدامها في مجال العمل الإداري على أن تكون الأجهزة والمعدات ذات كفاءة عالية وتتوفر لها الصيانة الدورية باستمرار.
- ٥- ضرورة عقد دورات تدريبية لتدريب مديري المدارس المتوسطة على كيفية تقديم أفكار جديدة في مجال عملهم عن طريق اقتراح برنامج لأفكار نادرة وغريبة لبعض المشكلات في المدارس المتوسطة وتدريب مديري المدارس على كيفية توليد الأفكار وتفعيلها في العمل.
- ٦- ضرورة قيام إدارة التربية والتعليم بمحافظه جدة على تشجيع مديري المدارس المتوسطة على تطوير العمل داخل مدارسهم وتقبل الأفكار الجديدة والغريبة التي قد يظهرونها وتشجيعهم على ذلك من خلال وضع نظام حوافز للمديرين المتميزين.
- ٧- ضرورة العمل على رفع مستوى تأهيل مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة عن طريق وضع إجراءات لابتعاثهم لإكمال دراستهم سواء داخلياً أو خارجياً.

- ٨- عقد دورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية الحديثة لمديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة مع إعطاء الأولوية لمديري المدارس ذوي الخبرة القليلة أو الذين لم يلتحقوا بدورات تدريبية مسبقاً وان تأخذ هذه الدورات صفة الاستمرارية.
- ٩- العمل على منح مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة المرونة الكافية لاتخاذ القرارات التي تخص التغيير والتطوير في مدارسهم من خلال منحهم الصلاحية التي تخولهم اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة وتنفيذ المقترحات والأفكار الجديدة فيها.
- ١٠- ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في أقسام الإدارة والتخطيط التربوي في الجامعات السعودية لإعطاء محاضرات وندوات ودورات تدريبية حول أهمية دور القيادة الإبداعية وممارستها على المناخ التنظيمي في البيئة المدرسية، وان تأخذ هذه المحاضرات والندوات والدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة.

ثالثاً: المقترحات :

- لما كان ميدان البحث يفتقر إلى البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع هذا البحث، وسعيًا إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة فان الباحث يقترح ما يلي:
- ١- توجيه طلبة الدراسات العليا في أقسام الإدارة التربوية والتخطيط في الجامعات السعودية، لإجراء مزيد من البحوث والدراسات حول القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الإدارة المدرسية.
- ٢- تبني تدريب مديري المدارس المتوسطة أثناء الخدمة من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقية حول ممارسات القيادة الإبداعية وكيفية تحقيق المناخ التنظيمي الإيجابي وتفعيله في الإدارة المدرسية.
- ٣- إجراء دراسات أخرى مماثلة حول أثر ممارسة القيادة الإبداعية على الرضا الوظيفي للمعلمين في مناطق أخرى من المملكة العربية السعودية.
- ٤- تطبيق أداة الدراسة الحالية على مديري المدارس الابتدائية والثانوية بالمملكة العربية السعودية.

المراجع

- ١ - القرآن الكريم
- ٢ - ابن منظور ، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ، (١٤١٧هـ) لسان العرب ، ط ٢ ، بيروت ، دار إحياء التراث الإسلامي .
- ٣ - احمد ، احمد إبراهيم (٢٠٠٢ م) ، تحديث الإدارة التعليمية ، الإسكندرية ، مكتبة المعارف الحديثة .
- ٤ - أحمد ، أحمد إبراهيم (٢٠٠٢ م) الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية.
- ٥ - الأعسر ، صفاء ، (٢٠٠٠ م) : الإبداع في حل المشكلات ، القاهرة ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٦ - الأغا ، وفيق حلمي (٢٠٠٣ م) : " دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية " ، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة ، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ، ١٣ - ١٦ أكتوبر ، دمشق ، الجمهورية العربية السورية .
- ٧ - با ناعمة ، فوزية عبد الرحمن سالم (٢٠٠٦ م) : " ثقافة الإبداع مدخل لتطوير الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية
- ٨ - الباز ، عفاف محمد (٢٠٠١ م) : " دور القيادة في إدارة الأزمات " ، من بحوث مؤتمر القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية المنعقدة في الفترة من ٦ / ٨ / ٢٠٠١ م القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- ٩ - البدري ، طارق عبد الحميد (٢٠٠٢ م) أساليب الإدارة التعليمية ومفاهيمها ، ط ١ ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان.
- ١٠ - الشقفي ، محمد حاسن (١٤٢٩ هـ) : " المناخ التنظيمي في مدارس الطائف الثانوية كما يراه المديرون والمعلمون " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
- ١١ - الجابري ، عير بنت حبيب مصلح (١٤٢٩ هـ) : " المهارات الإدارية للقيادات التربوية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي بجامعة أم القرى " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية .
- ١٢ - جلدة ، سامر (٢٠٠٩ م) : السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر ، عمان ، الأردن .

- ١٣ - جلدة ، سليم بطرس ، وزيد منير عبودي (٢٠٠٦ م) : إدارة الإبداع والابتكار ، دار كنوز المعرفة ، عمان.
- ١٤ - الحازمي ، خالد بن حامد ، (٢٠٠٢) : " التربية الإبداعية في منظور التربية الإسلامية " ، مجلة الجامعة الإسلامية ، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة ، وزارة التعليم العالي ، عدد ١١٦ .
- ١٥ - حجازي ، سناء محمد ، (٢٠٠١) : سيكولوجية الإبداع تعريفه وتنميته وقياسه لدى الأطفال ، القاهرة ، دار الفكر العربي .
- ١٦ - الحريصي ، تهاني احمد (٢٠٠٩ م) : " المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك التعليمية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
- ١٧ - حريم ، حسين (١٩٩٧ م) السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان.
- ١٨ - حسن ، روية (٢٠٠٢ م) : السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- ١٩ - حسن ، ماهر محمد صالح (٢٠٠٤ م) القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم ، ط ١ ، دار الكندي للنشر والتوزيع ، عمان.
- ٢٠ - حسين ، عبدالفتاح ، وآخرون ، (١٩٩٨) : " المدير المتميز وحلقات التميز " ، القاهرة ، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية ، ص ٧٥ - ٩٠
- ٢١ - خير الله ، جمال انيس (٢٠٠٩ م) : الإبداع الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٢٢ - الدريني ، حسين عبد العزيز ، (١٩٩١ م) : " الإبداع وتنميته " ، من بحوث مؤتمر : الإبداع والتعليم العام ، القاهرة ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- ٢٣ - دسوقي ، كمال ، (١٩٨٨) : " ذخيرة علوم النفس " ، المجلد الأول ، القاهرة ، الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- ٢٤ - زاهر ، ضياء الدين ، (١٩٩٥) ، " الوظائف الحديثة للإدارة من منظور منظمي مستقبل التربية العربية العدد ٣ المجلد الأول " ، القاهرة ، جامعة حلوان ، كلية التربية .
- ٢٥ - سلطان ، محمد سعيد (٢٠٠٢ م) : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة العربية ، الإسكندرية .

- ٢٦ - السلمي، سعود سعيد مسفر (١٤٢٧هـ) : "الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة" ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
- ٢٧ - السيد، إسماعيل محمد، وآخرون (١٩٩٧م) "تنمية المهارات القيادية والسلوكية: تدريبات وأنشطة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ٢٨ - سليمان، مؤيد سعيد(١٩٨٧م)، "المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر"، المجلة العربية للإدارة، مجلد(١١)، عدد(١)، المنظمة العربية للإدارة، عمان، الأردن.
- ٢٩ - الشربيني، عبد الفتاح (١٩٨٧): "المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية". عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية - المجلة العربية للإدارة، مجلد ١١، عدد ٣.
- ٣٠ - الشهري ، خالد حسن (١٤٢٧هـ) : "إدارة التغيير والتطوير لدى القيادات الإدارية في المدارس الأهلية بالمنطقة الشرقية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
- ٣١ - الصباغ، زهير وآخرون (١٩٨٢). "المناخ التنظيمي في دوائر مدينة أربد وأثره على اتجاهات العاملين"، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن.
- ٣٢ - الصرن، رعد حسن (٢٠٠٤م) نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ (٤٠١) نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، ط ١، دار الرضا للنشر، دمشق.
- ٣٣ - الصيرقي ، محمد (٢٠٠٦ م) : القيادة الإدارية والإبداعية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية .
- ٣٤ - الطجم، عبد الله عبد الغني، وطلق بن عوض الله السواط (١٤١٥هـ) السلوك التنظيمي: المفاهيم-النظريات-التطبيقات، ط ١، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة.
- ٣٥ - الطويل، هاني عبد الرحمن (١٩٩٩م) الإدارة التعليمية.. مفاهيم وآفاق، ط ١، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- ٣٦ - الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (١٩٩٩م)، الإدارة التعليمية، عمان، دار وائل للنشر.
- ٣٧ - الطويل، هاني عبد الرحمن صالح(٢٠٠١م)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط ٣، دار وائل للنشر، الأردن.
- ٣٨ - عباس ، سهيلة محمد ، وعلي علي حسين (٢٠٠٠ م) : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن .
- ٣٩ - عبد الحميد، محمد (٢٠٠٥م): أساليب البحث العلمي، القاهرة: عالم الكتب.

- ٤٠ - عبد الرازق ، أحلام الدمرداش . (١٩٩٧ م) . " دور المناخ المدرسي في تنمية الإبداع لدى تلاميذ المدرسة الابتدائية - دراسة تقويمية " . رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية البنات ، جامعة عين شمس .
- ٤١ - عبد الغفار ، عبد السلام ، (١٩٧٧) : التفوق العقلي والابتكار ، القاهرة ، دار النهضة العربية .
- ٤٢ - عبد المجيد ، أميرة عبد السلام . (٢٠٠٠ م) . " التعليم في المرحلة الثانوية وإعادة تشكيل العقل في ضوء ثقافة الإبداع " . رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية - كفر الشيخ ، جامعة طنطا .
- ٤٣ - العتيبي ، نواف سفر مفلح (١٤٢٩ هـ) : " الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية) " ، رسالة ما جستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
- ٤٤ - عثمان ، سامية احمد حامد ، (١٩٩٩ م) : " دراسة مقارنة لمعوقات التفكير الابداعي لدى عينات من شرائح مختلفة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية البنات ، جامعة عين شمس .
- ٤٥ - عساف ، عبد المعطي (٢٠٠٢ م) : مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات ، المكتبة الوطنية .
- ٤٦ - العساف ، صالح حمد (١٤١٦ هـ) : المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، الرياض : مكتبة العبيكان .
- ٤٧ - عطا الله ، محمد علي خليل (١٩٩٦) . " واقع الصحة المنظمة في المدارس الحكومية مقارنة بالمدارس التابعة لوكالة الغوث في مدارس نابلس من وجهة نظر المعلمين " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح ، نابلس ، فلسطين .
- ٤٨ - عطوي ، جودت عزت (٢٠٠١ م) الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها ، ط ١ ، الإصدار الأول ، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٤٩ - عودة ، أحمد سليمان (٢٠٠٢) : القياس والتقويم في العملية التدريسية ، ط ٢ ، الأردن : دار الأمل .
- ٥٠ - علاقي ، مدني عبد القادر (١٤٢٠ هـ) الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، ط ٩ ، مكتبة دار جدة للنشر ، جدة .
- ٥١ - عماد الدين ، منى مؤتمن (١٩٨٥ م) ، "تصورات العاملين في وزارة التربية والتعليم لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في الوزارة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

- ٥٢ - العمري ، عبد الله مشرف سعيد (١٤٢٦هـ) : " السمات الشخصية لمديري المدارس والمناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة جدة " ، رسالة ما جستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
- ٥٣ - العوفي ، فوزية عيد (١٤٢٦هـ) : "مدى تطبيق أساليب تنمية الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية) " ، رسالة ما جستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
- ٥٤ - الغامدي ، عبد العزيز سعيد أبو رأس (١٤٢٨هـ) : " الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية للبنين بمنطقة الباحة " ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
- ٥٥ - الغزو ، فاتن عوض (٢٠٠٩ م) القيادة والإشراف الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٥٦ - الغمري ، إبراهيم (١٩٨٢) . الإدارة : دراسة نظرية وتطبيقية مع مجموعة من الحالات العلمية والمباريات التدريبية . ط ٣ ، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.
- ٥٧ - الفقية ، محمد هادي (٢٠٠٦ م) : " القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية " . رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- ٥٨ - القرشي ، ليلى حسن عبد الله (١٤٢٥هـ) : " القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية " ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
- ٥٩ - القريوتي ، محمد قاسم (١٩٩٣) . السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية . ط ٢ عمان : مكتبة دار الشروق ،
- ٦٠ - القريوتي ، محمد قاسم (١٩٩٧) . السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية . ط ٣ عمان : مكتبة دار الشروق ،
- ٦١ - الكلابي ، سعد بن عبد الله (١٤٢١هـ) نحو نموذج شامل في القيادة : دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية ، مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض .

- ٦٢ - محارمه، ثامر محمد (١٩٩٦). "المناخ التنظيمي في الفكر الإداري". مجلة الإداري العمانيه السنة ١٨ - العدد ٦٥- صص ١١٩-١٥٩.
- ٦٣ - محجوب، تاج السر (٢٠٠٣ م) : "القيادة الإبداعية" ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثالث للقيادة الإبداعية المنعقد في بيروت .
- ٦٤ - المسند، شيخه عبد الله (١٩٩٤م)، "نمط المناخ المؤسسي السائد بجامعة قطر كما يدركه أعضاء هيئة التدريس فيها وعلاقته ببعض المتغيرات :دراسة استطلاعية"، حولية كلية التربية، جامعة قطر، العدد (١٠).
- ٦٥ - مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠١م) المدير وتحديات العولمة: إدارة جديدة لعالم جديد، ط ١، دون ناشر، القاهرة.
- ٦٦ - مصطفى احمد سيد (٢٠٠١ م) : "نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية" ، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة ، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة ، الإدارة العربية ، القاهرة .
- ٦٧ - مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٤م) المدير في عالم متغير: رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، ط ٢، دون ناشر، القاهرة.
- ٦٨ - المعشر، زياد يوسف، (٢٠٠١م)، "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة جامعة دمشق، مج (١٧).
- ٦٩ - المغربي، كامل محمد (١٩٩٥م) السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط ٢، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- ٧٠ - المغربي ، كامل محمد، (١٩٩٨ م) : السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط ٢ ، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، ١٩٩٥ م .
- ٧١ - المغيدي، الحسن بن محمد، ومحمد بن عبد الله آل ناجي (١٩٩٤م) "الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع ٢٩، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان، ص ص ١٩٤ - ٢٢٣.
- ٧٢ - منسي، محمد عبد الحليم (د.ت): "التقويم التربوي ومبادئ الإحصاء، الإسكندرية"، مركز الإسكندرية للكتاب.

- ٧٣- المنصور ، نورة يوسف، (١٩٩٩ م) : " استخدام برنامج تدريبي لتنمية الإبداع لدى عينة من طالبات المدارس في المجتمع القطري ضوء مبادئ التربية السيكلوجية " ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية البنات جامعة عين شمس.
- ٧٤- المومني، واصل جميل (٢٠٠٦ م)، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية.
- ٧٥- النمر، سعود محمد، ومحمد سيد حمزأوي (١٩٨٦). "المناخ التنظيمي كمؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية". الرياض: جامعة الملك سعود - كلية العلوم الإدارية - إدارة البحوث.
- ٧٦- نيول، كلارنس (١٩٩٣). السلوك الإنساني في الإدارة التربوية. (ترجمة محمد الحاج خليل وطه الحاج يس) عمان: دار مجدلاوي.
- ٧٧- هاشم، عبد العزيز (٢٠٠١ م) "أثر نمط القيادة على الأداء ورضاء العميل: دراسة مقارنة بالتطبيق على مركز التنمية المحلية بسقارة"، في: الإدارة وتحديات التغير، سعيد يس عامر (محرر)، المؤتمر السنوي الحادي عشر: فكر جديد.. تجارب رائدة.. دعوة صادقة، القاهرة، ص ص ٤٢٣ - ٤٦٠.
- ٧٨- هلال ، محمد عبد الغني . (١٩٩٧م): "مهارات التفكير الابتكاري". القاهرة ، مركز تطوير الأداء والتنمية .
- ٧٩- اللوزي، موسى (١٩٩٤). "الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن". مجلة دراسات (علوم إنسانية) - المجلد ٢١ أ - العدد (٦) - ص ص ١٤٥ - ١٧٢ .
- ٨٠- الهيتي، خالد ،وطارق يونس(١٩٨٩). "العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية، دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة مطاحن أمريكية"، المجلة العربية للإدارة، مجلد ١١، عدد ٤.
- ٨١- هيجان، عبد الرحمن أحمد (١٤١٤هـ) "نموذج الإشراف الموقفي: مدخل عملي لتدريب المديرين والمشرفين"، الإداري، ع ٥٤، س ١٥، معهد الإدارة العامة، مسقط، ص ص ١٥٧.١٢٥.
- ٨٢- واصلي ، فاطمة علي محسن (١٤٢٦هـ) : "مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدنتي مكة المكرمة وجيزان" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
- ٨٣- وليامز، جيمس (٢٠٠٣م) فن الإدارة المدرسية: دليل عملي لأصحاب الأدوار الإدارية في العملية التعليمية، ترجمة: خالد العامري، ط ١، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٨٤- يونس ، طارق شريف (٢٠٠٢ م) : الفكر الاستراتيجي للقادة ، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة

المراجع الأجنبية

- ١- Burns, J. M. (١٩٧٨) **Leadership**, Harper & Row, New York.
- ٢- Feldm, Daniel, & Hugh J. Arnold (١٩٩٦) **"Managing Individual & Group Behavior in Organization"**, McGraw-Hill Company, New York.
- ٣- Hellriegel, Don, & John Slocum (١٩٩٢) **Management**, ٦th ed., Addison- Wesley Publishing Co., Mass.
- ٤- Kinicki, Angelo, & Robert Kreitner (٢٠٠٣) **Organizational Behavior**, McGraw-Hill Companies, Irwin.
- ٥- Northouse, Peter G. (٢٠٠١) **Leadership: Theory and Practice**, ٢nd ed., Sage Publications, Inc., Thousands Oaks, California.
- ٦- Stogdill, R. M. (١٩٧٤) **"Historical Trends in Leadership Theory and Research"**, *Journal of Contemporary Business*, Vol. ٣, No. ٤, pp. ١-١٧.

ملاحق الدراسة

ملحق رقم ١

أسماء السادة محكمي الاستبانة

م	الاسم	المرتبة العلمية والوظيفة
١	د. اسعد حسن مكاوي	كلية التربية قسم الإدارة التربوية بجامعة أم القرى
٢	د. محمد الأصمعي محروس	كلية التربية قسم الإدارة التربوية بجامعة أم القرى
٣	أ.د. ربيع سعيد طه	كلية التربية قسم علم النفس بجامعة أم القرى
٤	د. هشام محمد إبراهيم مخيمر	كلية التربية قسم علم النفس بجامعة أم القرى
٥	د. الهامي عبد العزيز امام محجوب	كلية التربية قسم علم النفس بجامعة أم القرى
٦	د. محمد عبد الله القسايمة	كلية التربية قسم المناهج وطرق التدريس جامعة الملك عبد العزيز
٧	د. سعود حميد السلمي	مدير مكتب التربية والتعليم بالصفاء بتعليم جده
٨	د. سالم ساعد الغامدي	مشرف الإدارة المدرسية بمكتب التربية والتعليم بالصفاء
٩	د. مصطفى طه مصطفى النوباني	كلية التربية قسم الإدارة التربوية بجامعة أم القرى
١٠	د. مصلح سعيد القحطاني	مشرف الادارة المدرسية بمكتب التربية والتعليم بالنسيم بتعليم جده

ملحق رقم ٢

بسم الله الرحمن الرحيم

حفظه الله

سعادة الدكتور /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد :

سوف يقوم الباحث - بمشيئة الله تعالى - بإجراء دراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بعنوان " القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة" ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تتكون من جزأين :

الأول / يهدف إلى معرفة واقع ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من خلال تطبيق سمات القيادة الإبداعية التالية : الحساسية للمشكلات - المثابرة - المبادرة - الأصالة .

والثاني / يهدف إلى الكشف عن واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة وفقاً لإبعاد المناخ التنظيمي التالية : النزعة الإنسانية ، التركيز على الإنتاج ، الإعاقة ، الانتماء .

وسوف يطبق الباحث الاستبانة على عينة من المديرين والمعلمين في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة جدة ، وفق معيار التدرج الخماسي (دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، أبداً) .

حيث من عليها والحكم الاستبانة فقرات على بالاطلاع التكرم ونظرا لما تتمتعون به من خبرة في مجال الدراسة ، أرجو إضافة أو تعديل أو حذف هناك كان وإن اللغة حيث من الفقرات سلامة الرأي حول وإبداء . وعدمه للبعد وانتمائها مناسبتها

الباحث / فهد نجيم السلمي

Aqa33@hotmail.com

المعلومات الأولية :

المسمى الوظيفي	☐ مدير	☐ معلم
سنوات الخدمة	☐ أقل من ٥ سنوات	☐ من ٥ - ١٠ سنوات
المؤهل العلمي	☐ بكالوريوس	☐ ماجستير
	☐ دكتوراه	

فقرات الاستبانة

الجزء الأول : سمات القيادة الإبداعية

أ / الحساسية للمشكلات : القيادة الإبداعية لديها الحساسية للمشكلات وتتجسد في الممارسات التالية :

م	الفقرات	المناسبة		الانتماء		ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
١	الاهتمام بمشاعر وسلوكيات الآخرين في المواقف المختلفة .					
٢	سرعة تحديد أي مشكلة تواجه القائد .					
٣	جمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة					
٤	كشف أوجه القصور والضعف في بيئة العمل قبل وقوع المشكلة .					
٥	جمع أكثر من حل للمشكلة					
٦	تحسين مهارات الإنصات والاستماع للمرؤوسين .					
٧	معرفة ما يمكن التحكم فيه من مسببات المشاكل .					
٨	معرفة ما لا يمكن التحكم فيه من مسببات المشاكل .					
٩	مواجهة أكثر من مشكلة ووضع الحلول المناسبة لها					

ب / المثابرة : القيادة الإبداعية تتطلب المثابرة والإصرار في ضوء الممارسات التالية :

م	الفقرات	المناسبة		الانتماء		ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
١	يثق القائد في قدراته لتحقيق الأهداف					
٢	يتصرف القائد بحكمة في مواجهة ضغوط العمل					
٣	يميل القائد للإعمال التي فيها تحدٍ لقدراته وإمكاناته					
٤	يستمر القائد في العمل لفترات طويلة من أجل الوصول لحلول مبتكرة					
٥	يتقبل القائد الأفكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات					
٦	التركيز الشديد رغم كثرة المعوقات والمشتتات					
٧	يعطي القائد وقتاً كافياً لدراسة الأفكار الجديدة والمبتكرة					
٨	يعدل القائد ويبدل في طريقة حل المشكلة للوصول إلى حل أفضل ومناسب					

ج / المبادرة : القيادة الابداعية تستلزم مبادرة شخصية من القائد تشمل الآتي :

م	الفقرات	المناسبة		الانتماء		ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
١	العمل على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات					
٢	طرح الرأي كهدف أسمى لتطوير خطوات العمل					
٣	الميل لتسخير مواقف العمل اليومية للمبادرة نحو التعلم الذاتي والمستمر					
٤	استخدام تقنية فائقة الجودة في مجال العمل					
٥	ممارسة جميع الأعمال والمهام بمبادرة شخصية					
٦	التصرف الواعي والسريع في مواجهة المواقف المختلفة					

د / الأصالة / القيادة الإبداعية تتميز بالأفكار الجديدة والمدهشة وتتضح في الممارسات التالية :

م	الفقرات	المناسبة		الانتماء		ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
١	القدرة على توليد أفكار جديدة لم يسبقه إليها احد					
٢	طرح حلول متنوعة للمشكلات تتسم بسعة الافق					
٣	الإتيان بالأفكار النادرة التي لا تخطر على بال الكثيرين					
٤	التميز بالأفكار الطريفة المثيرة للدهشة او الابتسامه					
٥	تشجيع أفكار المرؤوسين وان كانت غريبة					
٦	إدراك العلاقات بطريقة مختلفة عن الآخرين					

الجزء الثاني : المناخ التنظيمي

أ / النزعة الانسانية عند مدير المدرسة وتتمثل في الممارسات التالية :

م	الفقرات	المناسبة		الانتماء		ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
١	يهتم بمشاعر المرؤوسين					
٢	يصغي إلى المرؤوسين باهتمام					
٣	يحرص على إقامة لقاءات عامة مفتوحة بشكل دوري مع المرؤوسين					
٤	يقدم المساعدة الممكنة للمرؤوسين عند الحاجة					
٥	يتعامل مع المرؤوسين بالعدل والإنصاف					
٦	يحرص على المشاركة في المناسبات الاجتماعية للمرؤوسين					
٧	يهتم بمعالجة الخلافات بين المرؤوسين					
٨	يشجع جواً ودياً أثناء الاجتماعات					
٩	لا يتعامل بفوقية وغرور مع المرؤوسين					

ب / التركيز على الإنتاجية وتتمثل في الممارسات التالية :

م	الفقرات	المناسبة		الانتماء		ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
١	يميل نحو المركزية					
٢	يتحدث بطريقة غير قابلة للنقاش					
٣	ينتقد الأداء الضعيف للمرؤوسين					
٤	يطالب المرؤوسين باتباع الأسلوب الرسمي فقط في التعامل مع الآخرين					
٥	يتبع أسلوب الإشراف المباشر للتأكد بنفسه من أن المرؤوسين يعملون بأقصى طاقتهم					
٦	لا يهتم بأفكار وآراء المرؤوسين					
٧	لا يهتم بالنواحي الصحية والنفسية للمرؤوسين					
٨	يؤكد على إنجاز العمل في الوقت المحدد					

ج / الإعاقة

م	الفقرات	المناسبة		الانتماء		ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
١	تعداد المهام المكلف بها المعلم في وقت محدد					
٢	إضفاء الطابع الروتيني على العمل					
٣	كثرة اللوائح والتعليمات المتعلقة بالعمل					
٤	قلة الدورات التدريبية المساعدة على تطوير أداء المعلمين					
٥	عدم توفر التقنية التعليمية في المدارس بشكل كافٍ					
٦	إلزام المعلمين بالإعداد الكتابي للدروس برغم من ممارسة العمل التدريسي لفترة طويلة					
٧	تشويه صورة المعلم في المجتمع المحيط من خلال وسائل الإعلام					
٨	شعور المعلم بالإحباط من خلال الضغوط النفسية والاجتماعية التي تمارس ضده					
٩	تكليف المعلم بأعمال تفوق طاقته					

د / الانتماء

م	الفقرات	المناسبة		الانتماء		ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
١	اشعر بالرضا عندما أكون متواجد في العمل					
٢	لا أرغب في الانتقال إلى مدرسة أخرى					
٣	تغمرني السعادة عندما أحقق الإنجاز في العمل					
٤	تربطني علاقة قوية مع زملائي في العمل					
٥	أبذل قصارى جهدي لتحسين سمعة المدرسة في المجتمع الخارجي					
٦	أسعى لتحقيق أهداف المدرسة بكل طاقتي					
٧	أشعر بالذنب إذا لم أنجز العمل على الوجه المطلوب					
٨	الطلاب في المدرسة هم أبنائي وأعاملهم بكل احترام					
٩	أعتبر أن نجاح المدرسة هو جزء من نجاحي					

مقترحات أخرى تود إضافتها:

- ١-
- ٢-
- ٣-

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الفاضل / مدير المدرسة حفظه الله
أخي الفاضل / المعلم حفظه الله

يتشرف الباحث بأن تكون احد الزملاء المختارين للإسهام في هذه الدراسة بعنوان

(القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدراس الحكومية المتوسطة بجدة)

والتي تسعى إلى معرفة واقع ممارسة القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدراس الحكومية المتوسطة بجدة

لذا آمل قراءة عبارات الاستبانة بحكمه وروية ودقة متناهية حتى يتسنى لكم وضع علامة (√) أمام ما تراه مناسباً بكل صدق وموضوعية ، مع العلم بأن هذه الإجابات سنكون موضع ثقة وسرية تامة ولا نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر حسن تعاونكم ،،،

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث / فهد نجيم راجح السلمي

ملحق رقم ٣
استمارة البحث
الجزء الأول
معلومات عامة

فضلاً ضع علامة (√) في الخانة المناسبة فيما يلي :

أولاً : الاسم : - (اختياري) -----

ثانياً :- المسمى الوظيفي :

١ - مدير ☐

٢ - معلم ☐

ثالثاً :- المؤهل العلمي :

١ - دكتورة ☐

٢ - ماجستير ☐

٣ - دبلوم عالي ☐

٤ - بكالوريوس ☐

٥ - أخرى (فضلاً حدد) -----

رابعاً :- الخبرة في التعليم :

١ - أقل من ٥ سنوات ☐

٢ - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ☐

٣ - ١٠ سنوات فأكثر ☐

الجزء الثاني

سمات القيادة الإبداعية

أ / الحساسية للمشكلات : القيادة الإبداعية لديها الحساسية للمشكلات وتتجسد في الممارسات التالية :

م	العبارات	درجة الممارسة			
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
١	الاهتمام بمشاعر الآخرين في المواقف المختلفة .				
٢	سرعة تحديد أي مشكلة تواجه القيادة .				
٣	جمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد المشكلة				
٤	كشف أوجه القصور في بيئة العمل التي قد تسبب المشكلة .				
٥	وضع أكثر من حل للمشكلة				
٦	تحسين مهارات الإنصات والاستماع للمرؤوسين .				
٧	تحديد ما يمكن التحكم فيه من مسببات المشاكل .				
٨	تحديد ما لا يمكن التحكم فيه من مسببات المشاكل .				
٩	مواجهة أكثر من مشكلة ووضع الحلول المناسبة لها				

ب / المثابرة : القيادة الإبداعية تتطلب المثابرة والإصرار حيث أن القائد :

م	العبارات	درجة الممارسة			
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
١٠	يثق في قدراته لتحقيق الأهداف				
١١	يتصرف بحكمة في مواجهة ضغوط العمل				
١٢	يميل للإعمال التي فيها تحدٍ لقدراته				
١٣	يستمر في العمل لفترات طويلة للوصول لحلول مبتكرة				
١٤	يتقبل الأفكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات				
١٥	يركز بشدة رغم كثرة المعوقات والمشتتات				
١٦	يعطي وقتاً كافياً لدراسة الأفكار الجديدة والمبتكرة				
١٧	يعدل في طريقة حل المشكلة للوصول إلى أفضل الحلول وانسبها				

ج / المبادرة : القيادة الإبداعية تستلزم مبادرة شخصية من القائد تشمل الآتي :

م	العبارات	درجة الممارسة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١٨	العمل على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات					
١٩	طرح الرأي كهدف أسمى لتطوير خطوات العمل					
٢٠	الميل لتسخير مواقف العمل اليومية للتعلم الذاتي والتعليم المستمر					
٢١	استخدام تقنية فائقة الجودة في مجال العمل					
٢٢	ممارسة جميع الأعمال والمهام بمبادرة شخصية					
٢٣	التصرف السريع والحكيم في مواجهة المواقف المختلفة					

د / الأصالة : القيادة الإبداعية تتميز بالأفكار الجديدة وتتضح في الممارسات التالية :

م	العبارات	درجة الممارسة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
٢٤	توليد أفكار جديدة لم يسبقه إليها احد					
٢٥	طرح حلول متنوعة للمشكلات تتسم بسعة الأفق					
٢٦	توليد أفكار نادرة لا تخطر على بال الكثيرين					
٢٧	ابتداع الأفكار المثيرة للدهشة أو الاستغراب					
٢٨	تشجيع أفكار المرؤوسين وان كانت غريبة					
٢٩	إدراك العلاقات بطريقة مختلفة عن الآخرين					

الجزء الثالث

المناخ التنظيمي

أ / النزعة الإنسانية عند مدير المدرسة وتتمثل في الممارسات التالية :

م	العبارات	درجة الممارسة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	يهتم بمشاعر المرؤوسين					
٢	يصغي إلى المرؤوسين باهتمام					
٣	يحرص على إقامة لقاءات عامة مع المرؤوسين					
٤	يقدم المساعدة الممكنة للمرؤوسين عند الحاجة					
٥	يتعامل مع المرؤوسين بالعدل والإنصاف					
٦	يحرص على المشاركة في المناسبات الاجتماعية للمرؤوسين					
٧	يهتم بمعالجة الخلافات بين المرؤوسين					
٨	يشجع جواً ودياً أثناء الاجتماعات					
٩	يتعامل مع المرؤوسين بتواضع					

ب / التركيز على الإنتاجية دون الاستفادة من أفكار العاملين معه وتتمثل في الممارسات التالية :

م	العبارات	درجة الممارسة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١٠	الميل نحو المركزية في العمل					
١١	التحدث بطريقة غير قابلة للنقاش					
١٢	النقد للأداء الضعيف للمرؤوسين					
١٣	يطالب المرؤوسين بالتقيد بالأسلوب الرسمي في التعامل مع الآخرين					
١٤	إتباع أسلوب الإشراف المباشر للتأكد من عمل المرؤوسين					
١٥	إهمال أفكار وآراء المرؤوسين					
١٦	ندرة الاهتمام بالنواحي الصحية والنفسية للمرؤوسين					
١٧	التأكيد على إنجاز العمل في الوقت المحدد					

ج / الإعاقة : شعور المعلمين بوجود عوائق تمنعهم من أداء عملهم كما يجب وتتمثل في الممارسات التالية :

م	العبارات	درجة الممارسة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١٨	كثرة المهام المكلف بها المعلم في وقت محدد					
١٩	إضفاء الطابع الروتيني على العمل					
٢٠	كثرة اللوائح والتعليمات المتعلقة بالعمل					
٢١	قلة الدورات التدريبية المساعدة على تطوير أداء المعلمين					
٢٢	الافتقار إلى التقنية التعليمية في المدارس					
٢٣	إلزام المعلمين بالإعداد الكتابي للدروس رغم ممارسة العمل التدريسي لفترة طويلة					
٢٤	تشويه صورة المعلم في المجتمع المحيط من بعض وسائل الإعلام					
٢٥	شعور المعلم بالإحباط للضغوط النفسية والاجتماعية التي تمارس ضده					
٢٦	تكليف المعلم بإعمال تفوق طاقته					

د / الانتماء : وهو شعور المعلمين بانتمائهم للمدرسة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية وتتمثل في الممارسات التالية :

م	العبارات	درجة الممارسة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
٢٧	اشعر بالرضا عندما أكون متواجداً في العمل					
٢٨	لا أرغب في الانتقال إلى مدرسة أخرى					
٢٩	تغمرنني السعادة عندما أحقق الإنجاز في العمل					
٣٠	تربطني علاقة قوية مع زملائي في العمل					
٣١	أبذل قصارى جهدي لتحسين سمعة المدرسة في المجتمع الخارجي					
٣٢	أسعى لتحقيق أهداف المدرسة بكل طاقتي					
٣٣	أشعر بالذنب إذا لم أنجز العمل على الوجه المطلوب					
٣٤	الطلاب هم أبنائي وأعاملهم بكل احترام					
٣٥	أعتبر أن نجاح المدرسة جزءاً من نجاحي					



الجمهورية العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القري

ملحق رقم ٤

سلمه الله

سعادة مدير التربية والتعليم بمحافظة جدة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته : وبعد

نفيد سعادتكم بان الطالب / فهد بن نجيم راجح السلمي - أحد طلاب الدراسات العليا بمرحلة الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط ويرغب الطالب القيام بتطبيق الأداة الخاصة بدراسته التي بعنوان : (القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة)

أمل من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب لتطبيق الأدوات المرفقة .

شاكرا لكم كريم تعاونكم وحسن استجابتكم .

وتفضلوا بقبول فائق التحية والتقدير !!!

عميد كلية التربية

أ.د. زايد عجير الحارثي

الرقم: ١/١٣٥٨ التاريخ: ٢٠١٤/٥/٢٨ الشفوعات: أداة لدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم
MINISTRY OF EDUCATION

المملكة العربية السعودية

وزارة التربية والتعليم

الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة
(٢٨٠)

الرقم : ٤٠١٩٦٩٤٠١ / ٤
التاريخ : ١٤٣٢ / ٧ هـ

المرفقات : مقياس

ملحق رقم ٥

إدارة التخطيط والتطوير التربوي

(وطننا بيتنا .. فلنحافظ عليه)

الموضوع: تمصيل مممة باحث

أسم الباحث : فهد نجيم راجح السلمي

مستوى البحث : القيادة الإدارية وملائمتها بالخطط التنظيمية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة

المستوى : جامعة أم القرى / كلية التربية

مجمع البحث : المدارس الحكومية المتوسطة بجدة

أداة البحث : استبيان

الحترم

الحكرم / مدير المدرسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،، وبعد :

بناءً على خطاب جامعة أم القرى رقم (١/١٣٥٨) وتاريخ ١٤٣٢/٥/٢٨ هـ وموافقة وحدة البحوث والدراسات التربوية ، أمل مساعدة الباحث على تطبيق أداة بحثه ما لم يكن هناك ما يمنع نظاماً علماً بأن الباحث يتحمل المسؤولية المتعلقة ببحثه ..

وتقبلوا تحياتي ،،،،،

٢٨/٥/١٤٣٢

مدير عام التربية والتعليم بمحافظة جدة

عبد الله بن أحمد التقي

ص / لوحدة التخطيط والتطوير التربوي

مطاطف

الرقم: ٢١٠٠٦١٥٥/٢٩

التاريخ: ١١/٦/١٤٤٢ هـ

المرفقات:



وزارة التربية والتعليم
MINISTRY OF EDUCATION

المملكة العربية السعودية

وزارة التربية والتعليم

(٢٨٠)

الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة

بيان بإعداد مديري مدارس ومعلمي المرحلة المتوسطة للعام الدراسي ١٤٣٢/١٤٣٣ هـ

م	عدد المديرين	عدد المعلمين
١	١٣٢	٣٩٩٠

تم تزويد الأستاذ / فهد نجيم السلمي بالإحصائية أعلاه ، بناء على طلبه لتقديمها
كملاحق للرسالة العلمية لمرحلة الدراسات العليا بجامعة أم القرى .

مدير إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة

١٩٢٢١٦١١١

صديق بن يوسف خوجة

هاتف ٦٤٤٤٣٠٥ - فاكس ٦٤٣٤٠٤٠ - الرمز البريدي ٢١١٥٨

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسملة
ب	ملخص الرسالة باللغة العربية
ت	ملخص الرسالة باللغة الانجليزية
ث	الإهداء
ج ح	شكر وتقدير
خ د ذ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
س	قائمة الإشكال
ش	قائمة الملاحق
١ - ٨	الفصل الأول : مدخل الدراسة
٢	مقدمة
٣	مشكلة الدراسة
٦	أهداف الدراسة
٧	أهمية الدراسة
٧	حدود الدراسة
٨	مصطلحات البحث
٢٩ - ١٠	الفصل الثاني : أدبيات البحث
١٢	الجزء الأول : الإطار النظري
١١	المبحث الأول : القيادة
١٢	مفهوم القيادة
١٣	الفرق بين الإدارة والقيادة
١٥	أنماط القيادة
١٨	نظريات القيادة
٤٠ - ٣٠	المبحث الثاني : الإبداع
٣١	مفهوم الإبداع
٣٥	مستويات الإبداع
٣٨	نظريات الإبداع

تابع قائمة المحتويات

٥٢ - ٤١	المبحث الثالث : القيادة الإبداعية
٤٢	مفهوم القيادة الإبداعية
٤٦	مهام القائد المبدع
٤٩	سمات القيادة الإبداعية
٦٨ - ٥٣	المبحث الرابع : المناخ التنظيمي
٥٤	مفهوم المناخ التنظيمي
٥٥	أهمية المناخ التنظيمي
٥٩	أنواع المناخ التنظيمي
٦٠	أبعاد المناخ التنظيمي
٧٩ - ٦٩	الجزء الثاني : الدراسات السابقة
٧٠	المحور الأول : دراسات تتعلق بالقيادة والإبداع .
٧٣	المحور الثاني : دراسات تتعلق بالمناخ التنظيمي .
٧٥	المحور الثالث : دراسات تتعلق بالعلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي .
٧٨	التعليق على الدراسات السابقة .
٩٥ - ٨٠	الفصل الثالث : إجراءات الدراسة
٨١	إجراءات الدراسة - منهج الدراسة
٨١	مجتمع الدراسة وعينتها
٨٥	أداة الدراسة
٨٦	الهدف من المقياس
٨٦	صياغة فقرات الاستبانة
٨٩	صياغة تعليمات المقياس
٩٠ - ٨٩	الصورة النهائية لمقياس محوري القيادة الابداعية و المناخ التنظيمي
٩٠	صدق مقياس محور القيادة الإبداعية
٩١	ثبات مقياس محور القيادة الإبداعية
٩٢	صدق مقياس محور المناخ التنظيمي
٩٣	ثبات مقياس محور المناخ التنظيمي
٩٣	اجراءات تطبيق الدراسة
٩٥	المعالجات الاحصائية

تابع - قائمة المحتويات

٩٧ - ١٢٤	الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة وتفسيرها
٩٧	إجابة السؤال الأول وتفسيره
٩٨	بعد الحساسية للمشكلات
١٠٠	بعد المثابرة
١٠٢	بعد المبادرة
١٠٤	بعد الاصاله
١٠٦	اجابة السؤال الثاني وتفسيره
١٠٧	بعد النزعة الانسانية
١٠٩	بعد التركيز على الانتاجية
١١١	بعد الاعاقه
١١٣	بعد الانتماء
١١٦	اجابة السؤال الثالث وتفسيره
١١٨	اجابة السؤال الرابع وتفسيره
١٢١	اجابة السؤال الخامس وتفسيره
١٢٥-١٥٦	الفصل الخامس : ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات
١٢٦	ملخص نتائج الدراسة
١٣١	التوصيات
١٣٢	المقترحات
١٣٣	المراجع باللغة العربية
١٤٠	المراجع باللغة الانجليزية
١٤١	الملاحق

قائمة الجداول

م	الجدول	الصفحة
١	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي	٨٢
٢	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	٨٣
٣	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	٨٤
٤	الصورة الأولى لمقياس محور القيادة الإبداعية	٨٧
٥	الصورة الأولى لمقياس محور المناخ التنظيمي	٨٨
٦	الصورة النهائية لمقياس محور القيادة الإبداعية	٨٩
٧	الصورة النهائية لمقياس محور المناخ التنظيمي	٩٠
٨	الاتساق الداخلي لمقياس محور القيادة الإبداعية	٩١
٩	معاملات الثبات لأبعاد مقياس محور القيادة الإبداعية	٩١
١٠	الاتساق الداخلي لمقياس محور المناخ التنظيمي	٩٢
١١	معامل الثبات لمقياس محور المناخ التنظيمي	٩٣
١٢	درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة	٩٤
١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة بعد الحساسية للمشكلات من أبعاد القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة	٩٨
١٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة بعد المثابرة من أبعاد القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة	١٠٠
١٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة بعد المبادرة من أبعاد القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة	١٠٢
١٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة بعد الأصالة من أبعاد القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة	١٠٤
١٧	المتوسطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد واقع ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس	١٠٥
١٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد النزعة الإنسانية من أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة	١٠٧
١٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التركيز على الإنتاجية من أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة	١٠٩

تابع قائمة الجداول

٢٠	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الإعاقة من أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة	١١١
٢١	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الانتماء من أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة	١١٣
٢٢	المتوسّطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة	١١٥
٢٣	معاملات الارتباط سبيرمان (spearman) بين سمات القيادة الإبداعية وبين المناخ التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة	١١٦
٢٤	نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي .	١١٨
٢٥	نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	١١٩
٢٦	نتائج اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	١٢٠
٢٧	نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي	١٢٢
٢٨	نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	١٢٣
٢٩	نتائج اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	١٢٤

قائمة الأشكال

م	الأشكال	الصفحة
١	العلاقة بين القيادة والإدارة	١٤
٢	أنماط القيادة والعلاقة بين القادة والمرؤوسين	١٧
٣	الأساليب القيادية لدراسات جامعة أوهايو	٢٢
٤	نموذج جامعة ميتشغان	٢٣
٥	نموذج شبكة القيادة الإدارية لبليك وموتون	٢٤
٦	شبكة نظرية الأبعاد الثلاثة	٢٦
٧	الأساليب القيادية في نظرية هيرسي وبلاشارد	٢٩
٨	اتجاه النظم	٥٥
٩	نموذج ليكرت (<i>Likert</i>)	٥٦
١٠	هوس وجيمس (<i>Hus & James</i>) ميزا بين المناخ التنظيمي والمناخ النفسي	٥٨
١١	نموذج ستيرز الذي يوضح عناصر المناخ التنظيمي الأساسية	٦٨
١٢	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	٨٣
١٣	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	٨٤
١٤	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	٨٥

قائمة الملاحق

م	الملاحق
١	أسماء السادة محكمي الاستبانة
٢	الاستبانة في صورتها الأولية
٣	الاستبانة في صورتها النهائية
٤	خطاب الجامعة
٥	خطاب إدارة التعليم بمحافظة جدة
٦	بيان بعدد المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة