

Organizational Culture and It's Relation to Administrative Innovation in Private Schools in Jordan from the Point of View of Teachers

Awad Abdellatif Al Tarawneh
Curricula and methods of
teaching - Educational Sciences
The University of Jordan School
awadat1976@yahoo.com

Issa Abdulwahab Al Tarawneh
Measurement and Statistics -
Educational Sciences
Independent Election Commission
spss_esa@yahoo.com

Jawaher Abdulkarim Al Ghoweri
Curricula and methods of teaching -
Educational Sciences
The University of Jordan School
jawaher_marar@yahoo.com

Received 3/9/2019

Accepted 17/10/2019

Abstract:

The study aims to recognize the relationship between organizational culture and administrative innovation in private schools in Jordan. The study uses the descriptive method through the distribution of two questionnaires: the first is to measure the organizational culture, and the second is to measure administrative innovation.

The study sample consists of (197) teacher from private schools during the academic year 2018/2019, Validity and reliability coefficients were ensured for the tool. The results of the study shows that the organizational culture level among the principals of private schools is high, and the level of administrative innovation is moderate.

The results of the study show a statistically significant positive correlation relationship between the organizational culture and administrative innovation. The study shows no statistically significant differences in teachers' estimates of the level of organizational culture among school principals due to gender and experience variables.

Keywords: organizational culture, administrative innovation, private schools, Jordan.

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين

جواهر عبدالكريم الغويبري
مناهج وطرق تدريس - العلوم التربوية
مدرسة الجامعة الأردنية - الأردن
jawaher_marar@yahoo.com

عيسى عبدالوهاب الطراونة
قياس وإحصاء - العلوم التربوية
الهيئة المستقلة للانتخاب - الأردن
spss_esa@yahoo.com

عوض عبداللطيف الطراونة
مناهج وطرق تدريس - العلوم التربوية
مدرسة الجامعة الأردنية - الأردن
awadat1976@yahoo.com

قبول البحث ١٧/١٠/٢٠١٩

استلام البحث ٣/٩/٢٠١٩

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائد لدى مدرّاء المدارس الخاصة، ومستوى الإبداع الإداري لديهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانين: الأولى لقياس الثقافة التنظيمية، والأخرى لقياس الإبداع الإداري، وجرّث الدراسة على عينة مكونة من (١٩٧) معلماً ومعلمة من مدارس القطاع الخاص للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩، وتم التأكد من صدق أداتي الدراسة وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة: أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مدرّاء المدارس الخاصة جاء مرتفعاً، وأن مستوى الإبداع الإداري لديهم جاء متوسطاً، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في تقديرات المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس تُعزى لمتغيرات الجنس والخبرة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري، المدارس الخاصة، الأردن.

المقدمة:

كما أن الثقافة التنظيمية تعدّ عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات والذي ينبغي على قادة المنظمات ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها، فهي بمثابة الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها من المنظمات أو مع العاملين فيها.

وتجدر الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية تحظى باهتمام كبير باعتبارها من محددات نجاح المنظمات أو فشلها، على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات.

فالثقافة التنظيمية هي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها

تُعدّ الثقافة دستوراً يُنظم الحياة الاجتماعية ويُحدد علاقات الأفراد بعضهم ببعض، وهي بمثابة إرث حضاريّ تتوارثه الأجيال من الآباء إلى الأبناء، والثقافة المنظمة تُعتبر من الموضوعات الجديدة نسبياً في المجال الإداري والتنظيمي، وهي تتعدد وتختلف ضمن نطاق المؤسسة الواحدة وبين مؤسسة وأخرى، بحيث إنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة تماماً لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع.

إن الثقافة التنظيمية تشكل تحدياً لأي تنظيم نظراً لما لها من أثر في تشكيل سلوك العاملين وعاداتهم وتوقعاتهم، ممّا ينعكس سلباً أو إيجاباً على كافة أنشطة المنظمة بشكل عام، ومن هنا وجب على المنظمات التي ترغب الوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري أن تبذل جهوداً ملحوظة لتوفير الثقافة التنظيمية الملائمة والمشجعة للإبداع لكي تساعد على استغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين لأن غياب مثل هذه الثقافة الداعمة للإبداع ينعكس سلباً على التفكير الإبداعي لدى هؤلاء العاملين.

في حين ترى^(١٩) أن ثقافة التعاطف الإنساني تعتمد على التعاطف والاحترام والعلاقات الطيبة بين العاملين، لكن التركيز على الجانب الإنساني، قد يعيق تنفيذ العمل وقد يؤدي إلى تجاهله، وأخيراً ثقافة الإنجاز والتي تركز على النجاح والتميز في الأداء، ويعمل أعضاء المنظمة بروح معنوية مرتفعة، ولا يُسمح للتعليمات والقواعد الوقوف بوجه العمل.

وتأتي أهمية الثقافة التنظيمية في المدارس بارتباطها بالفاعلية التنظيمية، فهي تؤثر في تحصيل الطلبة، وتعمل على تحفيز العاملين والطلبة والمعلمين لتحقيق الإبداع الذاتي، وتزداد أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة لمديري المدارس الذين يتواجدون في قمة الهرم المدرسي، إذ تنعكس هذه الثقافة على الخطوط العريضة التي تسير عليها المدرسة واتخاذ القرارات الخاصة بمعالجة المشكلات والمواقف المختلفة^(٢٠).

وتعتبر الإدارة الإبداعية سمة من سمات المنظمات الحديثة، فلم تعد البيئة الخارجية للمنظمات مستقرة كما كانت، بل الحركية والديناميكية من سماتها، فالعصر الحالي يتميز بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة أُلقت بظلالها على منظمات العمل^(٢١)، وبالتالي تحتم على هذه المنظمات ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات، حيث يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق جديدة إبداعية ونبذ الطرق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة. ومن هنا اعتبر الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات الإدارية بشكل عام والمنظمات التربوية بشكل خاص^(٢٢).

ويعرف جونيس^(٢٣) الإبداع الإداري بأنه تبني التنوع وإدارة الموارد البشرية والمادية بشكل فاعل، والقدرة على حل النزاعات التنظيمية والقدرة على التكيف مع متغيرات العمل. أما ريتشارد وموجيرز^(٢٤) المشار إليهما في دراسة^(٢٥) فقد عرفا الإبداع الإداري أنه "مفهوم ينطوي بشكل رئيس على قدرات المدير في تبني ممارسات إدارية مبدعة مثل القدرة على استغلال الموارد البشرية والمادية المتوفرة بشكل إبداعي، وبالتالي فإن الإبداع الإداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام العناصر الآتية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها".

ويرى^(٢٦) بأن الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير، ومدير المدرسة المبدع عامل رئيس لنجاح المدرسة وتعتبر هذه الظاهرة إحدى الظواهر التي تهتم بها المجتمعات المتقدمة، حيث تستطيع المدرسة أن

وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات^(٢٨).

وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في التغيير والتطوير الذي يُعدّ أهم سمة من سمات العصر الحديث، حيث تتضح أهميتها في المؤسسات التربوية بشكل عام والمدارس بشكل خاص لما لها من انعكاس على الفعالية التنظيمية والمناخ التنظيمي، من حيث تحصيل الطلبة، وتحقيق الانتماء والإنجاز والولاء، والعمل بروح الفريق، وتحقيق ذات العاملين^(٢٤).

لذا فالإدارة التربوية تُبدي اهتماماً بالغاً لبيئة العمل في المؤسسات التربوية لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمة، وهو الأساس والمحدد الرئيس للإنتاج، من هنا كان لزاماً على المؤسسات التربوية الاهتمام بالثقافة التنظيمية لما لها من دور كبير في توجيه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون فيها بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات، فهي تلعب دوراً مهماً في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأفراد والأشياء من حوله^(٢٥).

وتُعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم، وتؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة^(٢٦).

وللثقافة التنظيمية مجموعة من المكونات والعناصر التي تكوّن مجتمعةً مفهوم الثقافة التنظيمية، فالمكون الأول هو القيم التنظيمية والتي يُقصد بها وجود تفاهم بين أفراد بيئة عمل ما أو منظمة ما على سلوكيات وتوجهات متعارف عليها، والمكون الثاني هو المعتقدات التنظيمية، ويُقصد بها الأفكار المشتركة لدى العاملين في بيئة عملهم حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة المنظمة^(٢٧). أما المكون الثالث فهو الأعراف التنظيمية وهي ما تعارف عليه أفراد المنظمة دون الحاجة إلى كتابته كالقواعد والقوانين، وتسود هذه الأعراف بين الأفراد ويلتزمون بها، والمكون الأخير هو التوقعات التنظيمية وهي ما يتوقعه الفرد من المنظمة، وما تتوقعه المنظمة من الفرد العامل خلال فترة عمله فيها^(٢٨).

وقد صنّف "كوتر وهسكت" الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع: ثقافة القوة، ويتميز القائد في هذا النوع بالحزم، وقوة شخصيته وحضوره المميز، ويهتم بتابعيه المخلصين ويحميهم ويكافئهم، ويتوقع الكثير منهم، ويتجنب التابعون مناقشته وإن كان مخطئاً أو تتعارض رغباته مع متطلبات العمل، أما ثقافة النظم والأدوار فترتكز على النظام والالتزام بالقوانين والتعليمات التي يلتزم بها العاملون وإن تعارضت مع متطلبات العمل، والخروج عنها جريمة وهذا من شأنه قتل روح المبادرة والإبداع لدى العاملين^(٢٩).

ويتكون الإبداع من عدد من المكونات أو العناصر: المكون الأول: الطلاقة (Fluency): وهي تمثل الجانب الكمي في الإبداع، وتعني عملاً ذهنياً يستحدث فيه الفرد خبراته الذهنية، لكي يصل إلى دفع سريع لعملياته الذهنية ليعطي أكبر عدد من خبراته بأقصى سرعة وأعمق أداء، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها لتتكامل مع الخبرات الجديدة للتوصل إلى أداء إبداعي جديد، والمكون الثاني هو المرونة (Flexibility): وهي تمثل الجانب النوعي في الإبداع، وتعني قدرة الفرد على تنوع الأفكار وبالتالي تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف، أما المكون الثالث هو الأصالة (Originality): وتعني الانفراد والتجديد، وهو مفهوم يشير إلى وجود أفكار أصيلة جديدة عند الفرد لم يسبقه إليها أحد، وهي أكثر القدرات ارتباطاً بالإبداع والتفكير الإبداعي، وتعني قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة وجديدة بحيث يوصف الشخص بالمبدع إذا أتى بأفكار أصيلة وجديدة تختلف عما أتى به غيره^(٩)، وأما المكون الرابع فهو الحساسية للمشكلات (Sensitivity to problems): وتعني الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، كما هي مؤشر على قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات وتحري المعلومات الناقصة بها، إذ يقوم الفرد بالتركيز على اختبار أنواع كثيرة من المعلومات والحقائق والانطباعات، وإنتاج طرق عديدة للتعبير عن المشكلة^(١٥).

ومن مكونات الإبداع الأخرى التحليل ويقصد بها إنتاج إبداعي وابتكار يتضمن عملية انتخاب أو اختيار أو تقنين أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها، أما المخاطرة فيقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيها الفرد على استعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك، وأما الخروج عن المألوف فيقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويع واقع العمل، ويتطلب ذلك شجاعة كافية^(١٨).

الدراسات السابقة:

ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة محاور: الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية، والدراسات التي تناولت الإبداع الإداري، والدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري معاً.

أولاً: الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية:

أجريت دراسة^(٧) هدفت إلى التعرف إلى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم. وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلم

تواكب ركب الحضارة، وأن يكون لها موقع على الخريطة التربوية والتعليمية، وبذلك فإن الأفراد بل والمؤسسات يمكن تصنيفهم إلى صنفين: مبدع يتعامل مع الحضارة المعاصرة بكل ثقة وبدون تخوف، متجدد في فكره، وآخر مقلد ينتظر من الآخرين أن يمنوا عليه بفكرهم وإبداعاتهم.

فالإبداع والابتكار من الضرورات والعناصر المهمة، والسمات الأساسية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة العصري، وذلك نتيجة لتزايد الطموحات، وتعدد الحاجات، وتنوعها، حيث تشكل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات في نواحي الحياة ومجالاتها جميعاً نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة العملية التعليمية، وقيادة مدرسة العصر، وهي بلا شك أحوج ما تكون إلى أسلوب يحمل بين طياته الإبداع والابتكار، والتجديد، والديناميكية في كافة مناحي العمل الإداري ككل^(١١).

فالمدير المبدع هو المدير القادر على كسر الروتين، وترك الممارسات الروتينية التقليدية المعتادة، ومحاولة إدخال بعض الأفكار التي من شأنها تغيير العمل في المدرسة وتطويره، ولديه القدرة على البحث عن الأفكار الإبداعية في جميع المصادر التي يستطيع الوصول إليها سواء داخل أسوار مدرسته، ومن العاملين معه، أو من المؤسسات الأخرى^(١٦). بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات زملائه من مديري المدارس أو من خلال نتائج الأبحاث والدراسات أو على صفحات الإنترنت، ولديه القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية وإخضاعها للتجريب تشجيعاً لأصحابها، وتوجيه المبدعين في المدرسة طلاباً كانوا أم معلمين ويساعدهم في تحسين قدراتهم الإبداعية وتوجيهها إلى المجالات الأكثر أهمية في المدرسة، وجعل الإبداع جزءاً من ثقافة المدرسة^(٨).

وقد تعددت وتنوعت تعريفات الإبداع، فقد عرفه^(١٣) بأنه مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو إيجاد فكرة جديدة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله والاستفادة منه، في حين يراه جيلفورد^(٢٦) بأنه مجموعة من السمات الاستعدادية التي تتضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل. أما الإبداع الإداري فقد عبر عنه بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراعات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية، ويمكن تعريفه بأنه عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية، وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته، مما ينعكس أثرها إيجابياً على تطوير المؤسسة أو المنظمة^(١).

بشكل مباشر على جودة عمليات التعلم في المنظمة، ويكمن دور القائد في تعليم وتدريب الأفراد على طرق الاتصال الصحيحة، ورفع مستوى المشاركة في عمليات صنع القرارات، وأن للثقافة التنظيمية تأثيراً على عملية التعلم، كما تؤثر استقلالية الأفراد وتوحيد الأهداف والاتجاهات على عملية التعلم، كما تعمل العوامل السابقة الذكر على رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد، وكذلك على فعالية تطبيق الأفكار الإبداعية.

وهدفنا دراسة^(٢٠) إلى التعرف مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة بني كنانة ومديراتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣١٧) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة بحسب وجهات نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، ولمختلف المجالات، جاءت بدرجة تقدير كبيرة، حيث جاء مجال المرونة بالمرتبة الأولى، تلاه مجال الحساسية للمشكلات بالمرتبة الثانية، وتلاه مجال الأصالة بالمرتبة الثالثة، وتلاه مجال الطلاقة بالمرتبة الرابعة والأخيرة.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري معاً:

أجرى^(٥) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وقد بلغت عينة الدراسة (٤٥٤) عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تتوفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة، وكذلك تتوفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا عنصر الخروج عن المألوف، وتشير الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري، وأن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي (الكفاءة و فرق العمل).

وهدفنا دراسة^(١١) إلى التعرف على الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودوره في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائية بالعاصمة المقدسة، وشملت الدراسة (١١٥) مديراً من مدراء المدارس الابتدائية في القدس. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كانت بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، وأن درجة ممارسة عنصر الأصالة كعنصر من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً، وأن درجة ممارسة عنصر المرونة كعنصر من عناصر الإبداع الإداري كان متوسطاً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

وقام^(٢) بدراسة هدفت الى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر جهات إدارية مختلفة في

ومعلمة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنّ مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في الكويت كان مرتفعاً، ومستوى الضبط الخارجي لدى المعلمين هو الأعلى، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في الكويت تبعاً لمتغير الجنس، إذ كان الفرق لصالح الإناث، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في الكويت تبعاً لمتغير الخبرة، إذ كان الفرق لصالح فئة (٥-٩) عند مقارنتها مع فئة (١٠ سنوات فأكثر).

وفي دراسة أجراها^(٤) هدفت إلى التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين، طبقت الدراسة على عينة مؤلفة من (٢٤٦) فرداً وأظهرت نتائج الدراسة: أن تقدير الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة على مستوى الثقافة التنظيمية بسبب اختلاف فئات الجنس في جميع المجالات، ما عدا مجالي القيم التنظيمية والأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح الذكور. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية الاستجابات عينة الدراسة على مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري:

قام كل من سانجر وليفين^(٣٠) بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت التعرف على طبيعة الإبداع الذي يمارسه مدير المدرسة، والآليات التي ينبثق منها الإبداع التنظيمي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٦) مديراً أمريكياً حصلوا على جوائز الإبداع الإداري على مدى (٢٠) عاماً، تم الحكم عليها من خلال استشارة الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في الشؤون الإدارية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة وكيفية الاستفادة منها في إيجاد طرق جديدة، وأن عملية تحليل السياسات المعمول بها في المنظمة وتعديلها يعتبر أكثر فعالية من تبني سياسات جاهزة من خارج المنظمة.

وأجرى وافر^(٣١) دراسة ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية بحثت العلاقة بين مستوى الإبداع التنظيمي لدى مدير المدرسة الأمريكية والتعلم الفعال، وتهدف الدراسة أيضاً إلى وصف المؤشرات الدالة على جودة الاتصال والحوار بين مدير المدرسة والأفراد خلال العمليات الإبداعية وتأثيره على عملية التعلم، وقد اشتقت نتائج الدراسة من سلسلة من الدراسات الميدانية التي أقيمت على (١٣) مشروعاً مدرسياً في (١٣) مدرسة أمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن جودة ونمط المحادثة خلال تطبيق الأساليب الإبداعية يؤثر

كما استفاد الباحثون في دراستهما من الدراسات السابقة في مقدمة الدراسة وإطارها النظري، وأداة الدراسة (الاستبانة)، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وفي تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه المنظمات التربوية بشكل عام والمدارس بشكل خاص العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب من قياداتها الابتعاد عن النهج التقليدي في حلّ المشكلات، ومحاولة توظيف النهج الإبداعي في حلّها، ولا زالت الإدارة التعليمية والمدرسية في العالم العربي تعاني من أزمة إدارية واضحة في ظل النظام التعليمي الراهن. ولعل أبرز معالم هذه الأزمة هو غياب الإبداع عن العملية التعليمية، فجُلّ اهتمام الإدارات التعليمية قائمٌ على الحلول التقليدية والأفكار النمطية وخصوصاً في مجال القطاع التعليمي الخاص، فمدراء المدارس فيه يتبعون لمجلس إدارة غالباً ما تكون هي المسيطرة ومدراء المدارس هم مجرد أدوات تنفيذية، مما عمّق الفجوة بين الواقع والمأمول، وفي ضوء ذلك يمكن صياغة أسئلة الدراسة الآتية:

- السؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مدراء المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين؟
- السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين؟
- السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المدارس الخاصة؟
- السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الخاصة تُعزى إلى متغيرات (الجنس، الخبرة)؟

أهمية الدراسة:

يتوقع أن تُقدّم هذه الدراسة معلوماتٍ على قدر من الأهمية للقادة التربويين، فيما يتعلق بالسمات الإبداعية المتوفرة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، كما يُؤمل أن تُسهم هذه الدراسة في تحسين الواقع العملي للمنظمات التربوية بشكل عام وللمدارس بشكل خاص، وذلك من خلال توفير بيئة محفزة للإبداع الإداري، وتخطيط وتصميم البرامج الملائمة لجعل هذا الواقع أفضل.

ومن جهة أخرى تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الثقافة التنظيمية التي تشكل الإطار الفكري والمرجعي للمؤسسات التربوية، فهي بمنزلة دليل للإدارة والعاملين في المؤسسة، وتُشكل لهم إطاراً فكرياً يوجه العلاقات والسلوكات التي يجب الاسترشاد بها في مدرسة المستقبل.

وزارة التربية والتعليم في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم كإدارة عليا بلغت (٢٠) إدارياً، وجميع العاملين في المناطق التعليمية كالإدارة الوسطى بلغت (٦٨٧) عاملاً. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين متوسطة، وكذلك درجة الإبداع التربوي السائد في المنظمة التربوية الأردنية كانت متوسطة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في إدراك الثقافة التنظيمية، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المنظمة التربوية الأردنية. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات "المؤهل التربوي، والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية، والدورات التدريبية في مجال الإبداع الإداري" في إدراك الثقافة التنظيمية وفي امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المنظمة التربوية الأردنية لصالح المؤهل والمتدرب. وتشير النتائج إلى أن المستوى الأدنى من متغيرات "المستوى التعليمي، والخبرة، والمركز الوظيفي" أكثر إدراكاً للثقافة التنظيمية وأكثر امتلاكاً للمقدرات الإبداعية من المستوى الأعلى عموماً.

أجريت دراسة هدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٤٠) معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، وأن مستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، كذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجة الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في الكويت، كذلك توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0,05$) لمستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس وكان الفرق لصالح الإناث، وكذلك توجد فروق دالة إحصائية لمستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وكان الفرق لصالح حملة الماجستير.

تشابه هذه الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة في طبيعة موضوعها، وكذلك استخدام المنهج الوصفي مثل دراسة (٢٠)، (١١)، (٥).

كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أن عينة الدراسة كانت من المعلمين مثل دراسة (٢)، (٢٠). بينما تختلف الدراسة الحالية في تناولها الشمولي لمجالات الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري معاً، وأيضاً تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تناول الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، وهذه الفئة قلماً يتناولها الباحثون التربويون في البحث،

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الآتي:

- الكشف عن نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الخاصة في الأردن.
- الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن.
- الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن.
- الكشف عن الفروقات في مستوى الثقافة التنظيمية لدى المدراء في المدارس الخاصة في الأردن وفقاً لمتغير (الجنس، الخبرة).

حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في الآتي:

- تم تنفيذ هذه الدراسة في مدارس التعليم الخاص في العاصمة عمان في المملكة الأردنية الهاشمية من العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩.
- اقتصرت الدراسة الحالية على وجهات نظر عينة من المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم الخاص في العاصمة عمان.

مصطلحات الدراسة:

الثقافة التنظيمية: "هي نمط المعتقدات والمزاعم والأفكار والإيديولوجيات والفلسفات التي قامت منظمة ما باختراعها وتبنيها والإجماع بشأنها سواء كان إجماعاً رسمياً من خلال القوانين والتعليمات المكتوبة أو غير رسمي من خلال القواعد والسلوكيات غير المكتوبة"، وهو ما يُعرف بالعرف السائد في بيئة عمل ما، وبذلك تكون الثقافة التنظيمية يمكن تبنيها ونقلها وتوارثها من جيل إلى جيل جديد^(٢٨).

وتعرف إجمالاً بأنها مجموعة القيم والعادات والممارسات السائدة لدى مدارس التعليم الخاص في الأردن، والتي تحكم سلوكها، وتؤثر على أدائها للأعمال المنوطة بها.

الإبداع الإداري: يُعرف بأنه الاستغلال الأمثل لما هو موجود لدى الإنسان من قدرات فكرية وعقلية ينتج عنها أفكار وأساليب عمل جديدة وخلاقة، تتسم بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات بحيث يمكن تنمية هذه القدرات بالتدريب بناءً على قدرة الفرد والجماعة والمنظمة للاستفادة منها في تحسين وتفعيل أداء المنظمة.

ويُعرف مستوى الإبداع الإداري إجمالاً بأنه مقدار الممارسات والعمليات التي يقوم بها مدير المدرسة (الأصالة، الطلاقة، المرونة، التحليل والربط، الحساسية للمشكلات) والتي تقضي إلى إيجاد طرق

وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المؤسسة التعليمية، وذلك من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

مدير المدرسة: يمثل القائد الميداني الذي يقوم بعمليات (تخطيط، تنسيق، توجيه) داخل المدرسة وخارجها. ويُعرف إجمالاً بأنه المدير الذي يقوم على إدارة المدرسة الخاصة، ويتولى إدارة شؤونها وفقاً للصلاحيات الممنوحة له ولإجراءات إدارة التعليم الخاص.

المدارس الخاصة (المدارس غير الحكومية): هي المدارس التي لا تديرها الدولة في العاصمة عمان، وتحتفظ هذه المدارس بحقها في تحديد الطلبة الذين يلتحقون بها، ويتم تمويلها كلياً أو جزئياً عن طريق فرض رسوم التعليم على الطلبة.

منهجية الدراسة:

تم استخدام منهجية البحث المسحي الوصفي حيث تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها موضوع الدراسة، والوقوف على أهم الدراسات التي شكلت رافداً حيوياً للدراسة وما تتضمنه من محاور وأبعاد، كما تم إجراء المسح الاستطلاعي، وتحليل البيانات كافة التي تم الحصول عليها من خلال أدوات الدراسة، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لذلك.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من كافة معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان ضمن لواء الجامعة من العام ٢٠١٨/٢٠١٩ والبالغ عددهم (8040) معلماً ومعلمة حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم عام ٢٠١٧/٢٠١٨.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية عنقودية حيث تم حصر أسماء المدارس الخاصة في عمان والبالغ عددها (٣٢١١) مدرسة خاصة، وبعد ذلك تم اختيار (١٢) مدرسة خاصة لتكون المدرسة بذلك تمثل وحدة الاختيار ثم تم تطبيق أداة الدراسة على كافة معلمي المدارس المختارة والبالغ عددهم (١٩٧) معلماً ومعلمة. والجدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	٩٥	%٤٨
	إناث	١٠٢	%٥٢
	الكلي	١٩٧	%١٠٠
الخبرة الإدارية	أقل من ٥ سنوات	٤٦	%٢٣
	من ٥-١٠ سنوات	٥٢	%٢٦
	١٠ سنوات فأكثر	٩٩	%٥١
	الكلي	١٩٧	%١٠٠

أداتا الدراسة:

فقرات من أداة الثقافة التنظيمية وتعديل فقرة من مجال إلى مجال آخر، كما تم تعديل فقرتين من حيث الصياغة اللغوية، وفيما يتعلق بالإبداع الإداري فقد تم حذف فقرة واحدة وتعديل (٤) فقرات من حيث الصياغة بناء على توجيهات المحكمين، ووفقاً لتلك التعديلات فقد تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية (٢٥) فقرة للثقافة التنظيمية، و(٢٥) فقرة لمقياس الإبداع الإداري، وأنَّ الأخذ بمثل هذه التعديلات يُعدّ دليلاً على صدق أداتي الدراسة، ويزيد من مستوى الموثوقية بنتائجها.

صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من تجانس أداتي الدراسة داخلياً باستخدام طريقة الاتساق الداخلي وهي إحدى طرق صدق التكوين (Construct Validity)، حيث تم إيجاد معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات أداتي الدراسة، والدرجة الكلية للمقياس، والجدول رقم (٣) يوضح نتائج ذلك.

جدول (٣): معاملات ارتباط مجالات أداتي الدراسة مع الدرجة الكلية.

معامل الارتباط	المجال	الأداة
*٠,٧٣	قيم العمل	الثقافة التنظيمية
*٠,٦٩	فلسفة العمل	
*٠,٧٧	المعتقدات ورسالة المدرسة	
*٠,٨٠	الأعراف والقوانين	
*٠,٦١	التوقعات المستقبلية	
*٠,٨٣	الطلاقة	الإبداع الإداري
*٠,٦٠	المرونة	
*٠,٧٠	الأصالة	
*٠,٨٣	الحساسية للمشكلة	
*٠,٦٩	المقدرة على المجازفة	

*دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$.

يُظهر الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات أداتي الدراسة، والدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لأداتي الدراسة.

ثبات أداتي الدراسة:

للتحقق من الثبات تم تطبيق أداتي الدراسة والمتمثلة بـ (الثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري) على (٣٠) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، ثم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية نفسها، وذلك بعد فاصل زمني مقداره أسبوعان، وحساب معامل الارتباط بين مرّتي التطبيق، كما تم التحقق أيضاً من الثبات لأداتي الدراسة عن طريق معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي وذلك على مستوى كل مجال من مجالات أداتي الدراسة، وكذلك المستوى الكلي لهاتين الأداتين، والجدول رقم (٤) يوضح نتائج ذلك.

تم تطوير استبانتين لخدمة أغراض الدراسة، الأولى لقياس الثقافة التنظيمية، والأخرى لقياس الإبداع الإداري، وتم تطويرهما من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة.

وقد اشتمل مقياس الثقافة التنظيمية في صورته النهائية على (٢٥) فقرة توزعت على (٥) مجالات هي (قيم العمل، فلسفة العمل، المعتقدات ورسالة المدرسة، الأعراف والقوانين، التوقعات المستقبلية)، في حين اشتمل مقياس الإبداع الإداري على (٢٥) فقرة توزعت على (٥) مجالات هي (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المقدرة على المجازفة)، والجدول رقم (٢) يوضح توزيع فقرات إدارتي الدراسة على مجالاتها.

جدول رقم (٢): توزيع فقرات أداتي الدراسة (الثقافة التنظيمية، الإبداع الإداري) على مجالاتها.

عدد الفقرات	المجال	الأداة
٥	قيم العمل	الثقافة التنظيمية
٥	فلسفة العمل	
٥	المعتقدات ورسالة المدرسة	
٥	الأعراف والقوانين	
٥	التوقعات المستقبلية	
٢٥	الكلية	الإبداع الإداري
٥	الطلاقة	
٥	المرونة	
٥	الأصالة	
٥	الحساسية للمشكلة	
٥	المقدرة على المجازفة	الكلية
٢٥	الكلية	

وقد صُممت أداتا الدراسة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي المكون من خمسة خيارات وهي: (دائماً: ٥، غالباً: ٤، أحياناً: ٣، قليلاً: ٢، نادراً: ١).

صدق أداتي الدراسة:

استخدمت المؤشرات الآتية للكشف عن صدق أداتي الدراسة، وهي على النحو الآتي:

وهي على النحو الآتي:

صدق المُحكّمين:

للتحقق من صدق أداتي الدراسة ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم عرض هذه الأدوات بصورتها الأولية، على مجموعة المُحكّمين من أساتذة الجامعات الأردنية من ذوي الخبرة والاختصاص بمجال الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، وطلب إليهم إبداء رأيهم فيها من حيث مدى انتماء كل فقرة للمجال الذي تتدرج تحته، ومن حيث الصياغة اللغوية، ووضوح الفقرات، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يروونه مناسباً، معتمدين على المعيار المتمثل بنسبة اتفاق (80%) فما فوق لإبقاء الفقرة وأقل من ذلك لحذفها أو تعديلها، وقد تم الأخذ بمقترحات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة، حيث تم حذف (٣)

جدول رقم (٤): معاملات ثبات أداتي الدراسة.

الأداة	المجال	معامل ارتباط بيرسون	معامل كرونباخ ألفا
الثقافة التنظيمية	قيم العمل	٠,٨٦	٠,٨٤
	فلسفة العمل	٠,٨٨	٠,٨٧
	المعتقدات ورسالة المدرسة	٠,٨٣	٠,٨١
	الأعراف والقوانين	٠,٩١	٠,٨٨
	التوقعات المستقبلية	٠,٨٣	٠,٨٠
الإبداع الإداري	الكلية	٠,٩٢	٠,٩٠
	الطلاقة	٠,٨٦	٠,٨٤
	المرونة	٠,٩١	٠,٩٠
	الأصالة	٠,٨٨	٠,٨٦
	الحساسية للمشكلة	٠,٨٦	٠,٩٣
	المقدرة على المجازفة	٠,٨٨	٠,٨٦
	الكلية	٠,٩٠	٠,٨٩

- انتقاء عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة.
- لتطبيق أداتي الدراسة، تم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة من المعلمين، كما تمت الإجابة عن الملحوظات والاستفسارات أثناء عملية التطبيق، وتم الحرص على تعريفهم بأهمية الدراسة والإجابة بكل موضوعية عن أداتي الدراسة.
- تم جمع البيانات وتفرغها في جداول خاصة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة.
- لفهم المدلولات الإحصائية لمستوى الثقافة التنظيمية، وكذلك الإبداع الإداري، فقد تم الاعتماد في توصيف المستويات على المعيار الآتي: (منخفض: يساوي أو أقل من ٢,٣٣، متوسط: من ٢,٣٤ إلى ٣,٦٧، مرتفع: ٣,٦٨ فأكثر).

المعالجة الإحصائية:

- للإجابة عن أسئلة الدراسة تم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام (SPSS)، وعلى النحو الآتي:
- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - للإجابة عن السؤال الثالث تم استخراج معامل ارتباط بيرسون.
 - للإجابة عن السؤال الرابع تم إجراء تحليل التباين الثنائي (Tow way Anova).
 - للتحقق من ثبات أداتي الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا ومعامل ارتباط بيرسون بين مرتبي التطبيق.
 - لوصف خصائص عينة الدراسة سيتم استخراج التكرارات والنسب المئوية.

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات:

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة بعد معالجتها إحصائياً وفقاً لأسئلتها ومناقشة هذه النتائج.

نتائج السؤال الأول، والذي نصه:

"ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مدرّاء المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنمط الثقافة التنظيمية السائدة لدى مدرّاء المدارس الخاصة، وذلك على مستوى كل مجال من مجالات الدراسة والمتمثلة بـ (قيم العمل، فلسفة العمل، المعتقدات ورسالة المدرسة، الأعراف والقوانين، التوقعات المستقبلية) والمجال الكلي، والجدول رقم (٥) يوضح نتائج ذلك.

تُظهر النتائج في الجدول (٤) أن معاملات ثبات أداة الثقافة التنظيمية بطريقة تطبيق وإعادة التطبيق للاختبار قد تراوحت للمجالات بين (٠,٨٣ - ٠,٩١) ولأداة ككل (٠,٩٢) وبطريقة كرونباخ ألفا فقد تراوحت للمجالات بين (٠,٨١ - ٠,٨٧) ولأداة ككل (٠,٩٠).

كما تبين النتائج أيضاً أن معاملات ثبات أداة الإبداع الإداري بطريقة تطبيق وإعادة التطبيق للاختبار قد تراوحت للمجالات بين (٠,٨٦ - ٠,٩١) ولأداة ككل (0.90) وبطريقة كرونباخ ألفا قد تراوحت للمجالات بين (٠,٨٤ - ٠,٩٠) ولأداة ككل (٠,٨٩)، وتعدّ مثل هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية على نوعين من المتغيرات هما:

- المتغيرات المستقلة الوسيطة (Independent Variable): وتمثلت في الدراسة الحالية بـ (الجنس، سنوات الخبرة).
- المتغيرات التابعة (dependent Variable) وتمثلت بـ:
 - الثقافة التنظيمية وتُفاس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس الثقافة التنظيمية الذي تم إعداده لذلك الغرض.
 - الإبداع الإداري، ويقاس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس الإبداع الإداري الذي تم إعداده لذلك الغرض.

إجراءات تطبيق الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة فقد تم اتباع الإجراءات التالية:

- تم مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة من أجل بلورة الأسس النظرية للموضوع.
- تحديد متغيرات الدراسة وتطوير أداتي الدراسة والتأكد من صدقهما وثباتهما.

(الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المقدرة على المجازفة)، والجدول رقم (٦) يوضح نتائج ذلك.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة مرتبة تنازلياً.

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	الحساسية للمشكلات	3.36	0.63	متوسط
٢	الأصالة	3.20	0.99	متوسط
٣	الطلاقة	3.13	0.87	متوسط
٤	المرونة	3.07	0.91	متوسط
٥	المقدرة على المجازفة	2.98	0.88	متوسط
-	الكلية	3.15	0.64	متوسط

يبين الجدول (٦) أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,١٥) وانحراف معياري (٠,٦٤)، أما على مستوى المجالات (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المقدرة على المجازفة)، فقد جاءت جميعها بمستوى متوسط، محتلاً المرتبة الأولى مجال "الحساسية للمشكلات" بمتوسط حسابي (٣,٣٦)، وفي المرتبة الثانية "الأصالة" بمتوسط حسابي بلغ (3.20)، واحتل مجال "الطلاقة" المرتبة الثالثة وبتوسط حسابي (٣,١٣)، وجاء بالمرتبة الرابعة "المرونة" بمتوسط حسابي (٣,٠٧)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء مجال "المقدرة على المجازفة" بمتوسط حسابي (٢,٩٨). وتُعزى هذه النتيجة إلى أن الإبداع الإداري يتطلب مزيداً من الصلاحيات الإدارية الممنوحة لمدراس، والمساحة الكافية من اتخاذ اقرار لتمكينهم من ممارسة سلوكيات الإبداع الإداري، وهذا ما لا يوفره مالكو مثل هذه المؤسسات التربوية، والتي يقوم معظمها على الجانب الربحي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (٢٠) (٧) (١١).

نتائج السؤال الثالث والذي نصه:

" هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية ممثلة بأبعادها: (قيم العمل، فلسفة العمل، المعتقدات ورسالة المدرسة، الأعراف والقوانين، التوقعات المستقبلية) مع الإبداع الإداري ممثلاً بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المقدرة على المجازفة)، والجدول رقم (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧): مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

الابعاد المستقلة " الثقافة التنظيمية "	الابعاد التابعة " الإبداع الإداري "				
	طلاقة	مرونة	أصالة	حساسية للمشكلات	القدرة على المجازفة
قيم العمل	0.32*	0.27*	0.33*	0.70*	0.55*
فلسفة العمل	0.45*	0.51*	0.40*	0.60*	0.55*
المعتقدات ورسالة المدرسة	0.37*	0.31*	0.28*	0.47*	0.49*

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لنمط الثقافة التنظيمية السائدة لدى مدراس المدارس الخاصة مرتبة تنازلياً.

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	المعتقدات ورسالة المدرسة	3.90	0.72	مرتفع
٢	الأعراف والقوانين	3.83	0.59	مرتفع
٣	قيم العمل	3.74	0.46	مرتفع
٤	فلسفة العمل	3.72	0.51	مرتفع
٥	التوقعات المستقبلية	3.69	0.83	مرتفع
-	الكلية	3.77	0.45	مرتفع

يبين الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لنمط الثقافة التنظيمية السائدة لدى مدراس المدارس الخاصة وعلى المستوى الكلي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٧٧) وانحراف معياري (٠,٤٥)، أما على مستوى المجالات (قيم العمل، فلسفة العمل، المعتقدات ورسالة المدرسة، الأعراف والقوانين، التوقعات المستقبلية)، فقد جاءت جميعها بمستوى مرتفع، محتلاً المرتبة الأولى مجال "المعتقدات ورسالة المدرسة" بمتوسط حسابي (3.90)، وفي المرتبة الثانية "الأعراف والقوانين" بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، واحتل مجال "قيم العمل" المرتبة الثالثة وبتوسط حسابي (3.74)، وجاء بالمرتبة الرابعة "فلسفة العمل" بمتوسط حسابي (3.72)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء مجال "التوقعات المستقبلية" بمتوسط حسابي (3.69).

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن لكل مدرسة ثقافة تنظيمية خاصة بها، يتحتم على المعلمين والمديرين الالتزام بها، فالثقافة التنظيمية هي ما يميز المدارس بعضها عن بعض، كما تعكس هذه النتيجة محاولة مديري المدارس الخاصة إيجاد وتوفير بيئة العمل المناسبة التي تحقق الرضا للعاملين، وغرس القيم المشجعة على دعم الثقافة التنظيمية، وهذا ينعكس على العمل الجماعي المثمر الذي يحقق ثقافة تنظيمية بمستوى مرتفع. وأيضاً يمكن عزو ارتفاع تقدير الدرجة الكلية لطبيعة العمل في المدارس الخاصة، وشروطها التي تُملئها على الموظفين، والتي ترتبط ببقاتهم بهذه المدارس مقارنة بالمدارس الحكومية. وهذا يفسر اختلاف هذه النتيجة مع دراسة (٤) (٢) التي توصلت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية كان متوسطاً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (١٢) (٧) التي توصلت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية كان مرتفعاً.

نتائج السؤال الثاني، والذي نصه:

" ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الإبداع الإداري، وذلك على مستوى كل بُعد من الأبعاد والمتمثلة بـ

جدول رقم (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة تُعزى للمتغيرات (الجنس، الخبرة).

المجال	المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قيم العمل	الجنس	ذكر	3.70	0.36
		أنثى	3.81	0.65
	الخبرة	أقل من خمس سنوات	3.72	0.64
		من 5 - أقل من 10 سنوات	3.81	0.41
فلسفة العمل	الجنس	ذكر	3.69	0.49
		أنثى	3.74	0.80
	الخبرة	أقل من خمس سنوات	3.62	0.90
		من 5 - أقل من 10 سنوات	3.71	0.91
المعتقدات ورسالة المدرسة	الجنس	ذكر	4.01	0.42
		أنثى	3.87	0.45
	الخبرة	أقل من خمس سنوات	3.92	0.66
		من 5 - أقل من 10 سنوات	3.86	0.46
الأعراف والقوانين	الجنس	ذكر	3.85	0.48
		أنثى	3.80	0.49
	الخبرة	أقل من خمس سنوات	3.88	0.66
		من 5 - أقل من 10 سنوات	3.74	0.46
التوقعات المستقبلية	الجنس	ذكر	3.72	0.40
		أنثى	3.66	0.97
	الخبرة	أقل من خمس سنوات	3.64	0.60
		من 5 - أقل من 10 سنوات	3.72	0.47
الكلية	الجنس	ذكر	3.80	0.30
		أنثى	3.75	0.48
	الخبرة	أقل من خمس سنوات	3.72	0.59
		من 5 - أقل من 10 سنوات	3.75	0.40
		10 سنوات فأكثر	3.70	0.44

تشير البيانات الواردة في الجدول (٨) إلى وجود فروقات ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لمتغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، والخبرة)، وللكشف فيما إذا كانت هذه الفروقات ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين المتعدد (Tow Way Anova)، والجدول رقم (٩) يوضح نتائج ذلك.

جدول (٩): نتائج تحليل التباين الثنائي للكشف عن الفروق في تقديرات المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة تُعزى للمتغيرات (الجنس، الخبرة).

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
قيم العمل	الجنس	0.026	1	0.026	0.067	0.796
	الخبرة	1.297	2	0.648	1.687	0.188
	الخطأ	74.167	193	0.384		
	الكلية	3475.360	197			
	الكلية المصحح	75.469	196			

الإبعاد التابعة * الإبداع الإداري *						الإبعاد المستقلة * الثقافة التنظيمية
الكلية	القدرة على المجازفة	حساسية للمشكلات	أصالة	مرونة	طلاقة	
0.46*	0.50*	0.59*	0.27*	0.26*	0.38*	الأعراف والقوانين
0.51*	0.68*	0.61*	0.31*	*0.30	0.55*	التوقعات المستقبلية
0.60*	0.59*	0.61*	0.66*	0.73*	0.44*	الكلية

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من الجدول رقم (٧)، أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة لمجالات الثقافة التنظيمية، ومجالات الإبداع الإداري كمتغير تابع، سواءً على المستوى الكلي أو على مستوى المجال الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية ودرجة الإبداع الإداري ككل (٠,٦٠) وهي قيمة إيجابية تؤكد وجود ارتباط طردي عالٍ بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة، وعند حساب معامل التحديد ($R^2 = 0.36$) مما يشير إلى أن معرفتنا بالثقافة التنظيمية لمديري المدارس الخاصة كمتغير مستقل يفسر ما مقداره (٣٦%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري)، كما تُظهر النتائج أن أقوى هذه العلاقات الارتباطية جاءت بين قيم العمل كمتغير مستقل، والحساسية للمشكلات كمتغير تابع حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (٠,٧٠)، في حين كانت أضعف هذه العلاقات الارتباطية هي العلاقة بين المتغير المستقل (الأعراف والقوانين) والمتغير التابع (المرونة) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية (٠,٢٦).

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن البيئة التنظيمية تولد الإبداع، من خلال ما توفره الثقافة التنظيمية من بيئة مناسبة لتحقيق الإبداع الإداري لدى المعلمين في المدارس الخاصة، إذ تُعد الثقافة التنظيمية داعماً وموجهاً رئيسياً للتطوير والتجديد من خلال طرح أفكار واستراتيجيات مبتكرة، ووضع سياسات تحقق التطور والازدهار للمؤسسة التربوية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (١٢)، ودراسة (٥).

نتائج السؤال الرابع والذي نصّه:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ في تقديرات المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة تُعزى للمتغيرات (الجنس، الخبرة)؟"
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة تُعزى للمتغيرات (الجنس، الخبرة)، والجدول (٨) يوضح ذلك.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة^(١٢) ودراسة^(٧) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في الكويت تبعاً لمتغير الخبرة، إذ كان الفرق لصالح فئة (٥-٩) عند مقارنتها مع فئة (١٠ سنوات فأكثر).

التوصيات:

- ضرورة إعداد مديري المدارس الخاصة وتأهيلهم ومن ثم توظيفهم في مواقعهم، لضمان جاهزيتهم لممارسة العمل الإداري الإبداعي في البيئة المدرسية.
- الاستفادة من التجارب الدولية في مجال الإدارة والتخطيط التربوي والإبداع الإداري.
- إجراء المزيد من الدراسات من قبل الباحثين الآخرين لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة في بيئات أخرى مثل المدارس الحكومية أو العسكرية أو الأثرى.
- توجيه صناع القرار ورسمي السياسات التربوية إلى ضرورة الاهتمام بضوابط انتقاء واختيار مدرّاء المدارس العاملين في القطاع الخاص وبما يضمن جاهزيتهم للعمل الإداري الإبداعي.

المراجع:

المراجع العربية:

١. أبو بكر، محمود. خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة. القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
٢. أبو جامع، إبراهيم. الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.
٣. أبو الوفاء، جمال. دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة" دراسة ميدانية"، مجلة مستقبل التربية العربية، ١٢، ٤٢، ٥٣ - ١٥٧، ٢٠٠٦.
٤. المومني، خالد. مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ١٧، ٤٢٢، ٢٠١٧ - ٤٣٧.
٥. العنزي، بسام. الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٤.
٦. العنزي، عويد. مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
فلسفة العمل	الجنس	.069	1	.069	.155	.694
	الخبرة	1.484	2	.742	1.665	.192
	الخطأ	86.014	193	.446		
	الكلية	2999.480	197			
	الكلية المصحح	87.527	196			
المعتقدات ورسالة المدرسة	الجنس	.198	1	.198	.266	.606
	الخبرة	1.895	2	.948	1.278	.281
	الخطأ	143.107	193	.741		
	الكلية	2986.760	197			
	الكلية المصحح	145.119	196			
الأعراف والقوانين	الجنس	.059	1	.059	.393	.532
	الخبرة	.485	2	.243	1.627	.199
	الخطأ	28.792	193	.149		
	الكلية	3422.560	197			
	الكلية المصحح	29.312	196			
التوقعات المستقبلية	الجنس	.127	1	.127	.236	.628
	الخبرة	1.643	2	.821	1.526	.220
	الخطأ	103.895	193	.538		
	الكلية	3053.040	197			
	الكلية المصحح	105.609	196			
الكلية	الجنس	.086	1	.086	.269	.605
	الخبرة	1.197	2	.598	1.872	.157
	الخطأ	61.710	193	.320		
	الكلية	3156.979	197			
	الكلية المصحح	62.950	196			

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (٩) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ في تقديرات المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة تُعزى للمتغيرات (الجنس، الخبرة).

وتُعزى نتائج الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس إلى أن المدرسة هي مؤسسة تعليمية وتربوية تسعى لتحقيق غايات تعليمية وتربوية، وتعامل جميع المعلمين ذكورا أو إناثا على حد سواء في ضوء الغايات السابقة، وبالتالي لا تتأثر الثقافة التنظيمية بجنس المعلمين في المدارس الخاصة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة^(٤) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة على مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات الجنس في جميع المجالات.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة^(٧) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في الكويت تبعاً لمتغير الجنس، ووجدت الفروق في جميع المجالات تُعزى لصالح الإناث.

أما بالنسبة لمتغير الخبرة فيشير إلى أن الاتجاه نحو الثقافة التنظيمية لا يختلف عليها المعلمون سواء من ذوي الخبرات الطويلة أو القصيرة، وبالتالي يتفوقون في المفاهيم والأطر العامة للتطوير التنظيمي، ومن ضمنها مفهوم الثقافة.

١٩. الهواري، سيد. *الإدارة: الأصول والأسس والمبادئ*. القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٢.
٢٠. جرادات، صفاء، وأبو دلبوح، موسى. مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، مجلة المنارة، ٣، ١٩، ٩-٣٨، ٢٠١٣.
٢١. الخوارج، عبد الفتاح. *تطوير الإدارة المدرسية*، دار الثقافة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠٠٤.
٢٢. ملحم، أحمد. الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ٢٠٠٣.
٢٣. محمد، عبد المقصود. *القيادة الإدارية*، القاهرة: مكتبة المجتمع العربي، ٢٠٠٦.
٢٤. شاين، إيجار. *الثقافة التنظيمية والقيادة*. ترجمة محمد الأصبحي وشحاته وهبي، الرياض: معهد الإدارة، ٢٠١١.

English References:

25. Galvan, C., Spatzier, C. and Juvonen, G. Perceived norms and social values to capture school culture in elementary and middle schools. *Journal of Applied Developmental Psychology*, Vol. 32, No.(2), P.346-353, 2011.
26. Guilford, j. p Creative talents: Their nature, uses and development, New York: bearly cimited, 1986
27. Jones, N. The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*. Vol 14, No. 2, p169-175, 2005.
28. Kavanagh, M. The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. *British Journal of Management*, Vol 21, No 3, p 81-103, 2006.
29. Rikards, and T, Moger, s. Creative Leaders: A Decade of Contributions from Creativity and Innovation Management . *Journal of Creativity and Innovation Management*. Vol.15, No.1. p4-18, 2006
30. Sanger, T., and Levin, W. Increasing Employees creativity by training their managers. *Industrial and commercial training*, Vol. 33, No. 2, p 63-68, 2005.
31. Wfry, R. The Relationship between Principals innovative style And teachers perception of Principals Effectiveness, Dissertation Abstract International. Vol. 456 ,No 7. P. 3100. 2006.

- والمشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، ٢٠٠٨.
٧. الهاجري، ناصر مفرج زيد. الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ٢٠١٢.
٨. الحر، عبد العزيز. *أدوات مدرسة المستقبل القيادة التربوية*. الرياض: مكتب التربية لدول الخليج العربي، ٢٠٠٤.
٩. الهويدي، زيد. *الإبداع: ماهيته-اكتشافه-تنميته*، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي، ٢٠٠٤.
١٠. الكمالي، عبدالله (٢٠١٢). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بصنع القرار التربوي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، ٢٠١٢.
١١. الليثي، محمد. الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي في العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨.
١٢. الميموني. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية - دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، ٢٠١٧.
١٣. المهيري، عبدالله. *الإبداع طريقك نحو قيادة المستقبل*، القاهرة: دار المعارف، ٢٠٠٣.
١٤. السالم، مؤيد سعيد تنظيم المنظمات. إربد: دار عالم الكتاب، ٢٠٠٢.
١٥. السرور، ناديا. *مقدمة في الإبداع*، عمان: ديبونو للطباعة والنشر، ٢٠٠٥.
١٦. العطية، ماجدة. *سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣.
١٧. عيد، سيد. *التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية*. من منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٨.
١٨. الحقباني، تركي عبد الرحمن. أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، ١٩٩٧.

- Unpublished Master Thesis, Umm Al-Qura University, Mecca, Saudi Arabia, 2008.
12. Almamouni, Organizational culture and its relation to administrative creativity in secondary schools in Farwaniya Governorate - State of Kuwait. Unpublished Master Thesis, Mu'tah University, Karak, Jordan, 2017.
 13. AlMuhairi , Abdullah. Innovation Your Way to Leading the Future, Cairo: Dar El Maaref, 2003.
 14. Al-Salem, Moayad Saeed, Organization of Organizations. Irbid: Dar Alam Al-Kitab, 2002.
 15. Alsarur, Nadia. Introduction to Creativity, Oman: Debono for Printing and Publishing, 2005.
 16. Attiyah, Magda. Organization Behavior (Individual and Group Behavior). Amman: Al-Shorouk Publishing & Distribution, 2003.
 17. Eid, mister. Challenges to creative management. Publications of the Arab Organization for Administrative Development, Cairo, Egypt, 2008.
 18. Haqbani, Turki Abdul Rahman. The Effect of Organizational Variables on Administrative Innovation: Unpublished Master Thesis, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia, 1997.
 19. Houari, Sid. Asset management, principles and principles. Cairo: Ain Shams Library, 2002.
 20. Jaradat, Safa, and Abu Dalbough, Musa. The level of administrative creativity of school principals in Bani Kenana area from the perspective of teachers working in it, Al-Manara Magazine, 19.3, 9-38.2013.
 21. Khawaja, Abdul Fattah. Development of School Administration, Dar Al Thaqafa, Amman, Hashemite Kingdom of Jordan, 2004.
 22. Melhem, Ahmed. The prevailing organizational culture in secondary schools in Jordan, unpublished doctoral thesis. Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan, 2003
 23. Muhammad, Abdul Maqsood. Administrative Leadership, Cairo: Arab Society Library, 2006.
 24. Shine, Edgar. Organizational culture and leadership. Translation of Mohammed Al-Asbahi and Shehata Wahbi, Riyadh: Institute of Management, 2011.

Translated References:

1. Abu Bakr, Mahmoud. Characteristics of leadership styles in practice and the requirements of strategic thinking in contemporary organizations: Itac Publishing and Distribution, 2002.
2. Abu Jama, Ibrahim. Organizational Culture and Administrative Creativity in the Jordanian Ministry of Education, unpublished doctoral thesis, University of Jordan, Amman, Jordan, 2008.
3. Abu Wafa, Jamal. The Role of Leaders of Primary Schools in Developing the Collective Creativity of their Employees to Meet the Challenges of Globalization, "A Field Study", Journal of the Future of Arab Education, 12, 42, 53-157, 2006.
4. Al Momani, Khalid. The level of organizational culture in secondary schools in Ajloun Governorate Zarqa Journal for Research and Humanities, 17, 1,422-437,2017.
5. Al-Anazi, Bassam. Organizational Culture and Administrative Creativity, Unpublished Master Thesis, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia, 2004.
6. Al-Anazi, Owaid. The level of administrative creativity of school principals in the north of Saudi Arabia from the point of view of teachers and supervisors. Unpublished Master Thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan, 2008.
7. Al-Hajri, Nasser Mufrej Zaid, Organizational Culture in Secondary Schools in the State of Kuwait and its Relationship with the Control Center of Teachers from their Perspective. A magister message that is not published. Middle East University, Amman. Jordan, 2012.
8. Al-Har, Abdul Aziz . "Future School Tools" Educational Leadership. Riyadh: Gulf Education Bureau, 2004.
9. AL-HUWAIDI, Zaid. Creativity: What it is - Discovery - Development, United Arab Emirates: University Book House, 2004.
10. Al-Kamali, Abdullah (2012). Organizational culture and its relationship to educational decision-making in public schools in Kuwait. Unpublished doctoral thesis, Cairo University, Cairo, Egypt, 2012.
11. Al-Laithi , Mohammed. The Organizational Culture of the Principal and its Role in Administrative Creativity from the Point of View of the Principals of Education Schools. The Role in Administrative Creativity from the Point of View of Principals of Primary Education Schools in the Holy Capital,