

الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري

د. عبد العزيز سعود المحيلبي د. مزنة سعد العازمي د. عبد المحسن عايض القحطاني

كلية التربية

جامعة الكويت

الملخص

هدف هذا البحث إلى كشف واقع الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت، وواقع ممارسة الإبداع الإداري من قبل قياديي هذه المدارس، والعلاقة بينهما. ولتحقيق هذا الهدف وزعت استبانة تكونت من جزئين: الأول يخص الثقافة التنظيمية، والآخر يخص الإبداع الإداري، على عينة عشوائية قوامها (٥٤٤) من مديري المدارس ومساعدتهم ورؤساء أقسام المواد الدراسية والمعلمين، موزعين على مختلف مدارس التعليم الحكومي والخاص في جميع المراحل. توصل البحث إلى: (أ) أن تصورات عينة البحث للثقافة التنظيمية السائدة كانت متوسطة، (ب) أن تصوراتهم لسلوكيات الإبداع الإداري للقياديين كانت عالية، (ج) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدارس الحكومية والخاصة فيما يخص مدى جودة الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري في هذه المدارس، (د) أن للثقافة التنظيمية أثراً تنبؤياً في مدى ممارسة قياديي المدرسة لسلوكيات الإبداع الإداري. وقدم البحث توصيات في ضوء هذه النتائج.

المقدمة

حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد من قبل الباحثين والمهتمين على اعتبار أنها من العناصر الرئيسة لنجاح العمل المؤسسي من حيث آثارها المباشرة على أداء المؤسسة ونموها. ومن أهم تلك الآثار الإبداع الإداري. والإبداع الإداري، كأى صورة أخرى من صور الإبداع لا بد له من توافر أمرين: (أ) الأول خصائص معينة في الفرد المبدع؛ و(ب) والآخر بيئة ميسرة للممارسة الإبداع (Paclovic, 2012). والبيئة الميسرة للإبداع (أو البيئة الإبداعية) لا تنفك

عن صميم الإبداع من حيث درجته ونوعه. وأهم خصائص البيئة الإبداعية هو وجود ثقافة تدعمه وتنميه من خلال تأكيدها على مفاهيم تراعي التغيرات المتسارعة، والتي قد تكون خلاقة أحياناً بحيث أن إهمالها يفوت فرصاً مهمة للتطوير المؤسسي (العساف، ١٩٩٥؛ Chance, 2009).

وتعد المؤسسات التربوية من أكثر المؤسسات التي تواجه وتيرة التسارع في المتغيرات البيئية مما حدا بالباحثين البحث عن أثر الثقافة السائدة في تلك المؤسسات وأثر تلك الثقافة على غيرها من المتغيرات التنظيمية، لاسيما الإبداع الإداري. ومن بين كل العاملين في المؤسسات التربوية، يظل القائد الإداري المدرسي المعني الأول بموضوع الثقافة التنظيمية وما يترتب على ذلك من إبداع إداري. والسبب هو أن القائد الإداري من أهم مدخلات تلك الثقافة من خلال أنماطه التي يتبعها وأساليبه التي يمارسها وخصائصه ومهاراته التي يمتلكها، بحيث تتشارك جميعها وتتفاعل في التأثير المباشر والواضح في تلك الثقافة، ولا بد لتلك الثقافة من تأثير في مخرجات المؤسسة التعليمية (Pavlovic, 2012).

والمدرسة في دولة الكويت، باعتبارها المؤسسة النواة في العملية التعليمية، هي أكثر المستويات تأثراً بالسائد من الثقافة التنظيمية وبالحيز الذي يستتبع ذلك من إبداع إداري. فوزارة التربية في دولة الكويت تعلق آمالاً كبيرة على المدارس في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية ومشروعاتها التي يتطلب تحقيقها إبداعاً إدارياً يسبقه ثقافة تشجعه وتنميه. وبالطبع فإن أولى أولويات وزارة التربية هي نجاح العملية التعليمية؛ ولن يتأتى هذا إلا بمديرين لتلك المدارس يشيرون ثقافة تنظيمية تستحث إبداعاً إدارياً يجعل الوصول للأهداف المرسومة أصيلاً ومرناً وطلقاً. لكن يظل هناك فرق، وقد يكون ظاهرياً فقط، بين المدارس الحكومية والمدارس الخاصة باعتبار أن كليهما يخضع نظرياً لثقافة مختلفة، إحداها تقوم على النفعية والأخرى على الربحية.

ومن منطلق أهمية الثقافة التنظيمية ودورها الفعّال في إيجاد بيئة

تعليمية ميسرة للإبداع تساهم في تحفيز وإطلاق الإمكانيات الإبداعية لدى جميع العاملين في حقل التعليم وخصوصا المدارس، فقد سوَّغ للباحثين ضرورة إجراء هذا البحث لمحاولة التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس الكويت العامة والخاصة وعلاقتها بالإبداع الإداري في تلك المدارس من حيث: (أ) معرفة مدى ممارستها، و (ب) معرفة القدرة التنبؤية للثقافة التنظيمية في تفسير التباين في الإبداع الإداري في المدارس.

مشكلة البحث وأسئلته

يحتل التعليم العام والخاص في دولة الكويت مكانة خاصة بين سائر الخدمات التي تقدمها الحكومة للمواطن والمقيم. فالخدمات التعليمية حق دستوري لكل فرد، وتحظى بعناية فائقة ومتزايدة من قبل السلطتين التشريعية والتنفيذية نتيجة لازدياد الوعي بأثره في مستقبل الدولة وتحقيق التنمية المنشودة. فالتعليم دعامة للأمن والتنمية لأنه يسهم في بناء المواطن المستنير القادر على الإسهام بفاعلية في العمل السياسي والاقتصادي والاجتماعي. لذا، فهناك إجماع من كل أطراف المجتمع على أن التعليم بشقيه العام والخاص أحد أبرز المدخلات لمستقبل أفضل، وأنه لا يمكن تحقيق تنمية شاملة بلا تعليم فعال من جوانبه كافة. وقد لوحظ في السنوات الأخيرة تزايد كبير في أعداد الطلبة الكويتيين الذين يلتحقون بالمدارس الخاصة على اختلاف مناحيها (وزارة التربية، ٢٠١١). ولا شك أن هذا التوجه يعكس ما يحمله أولياء أمور أولئك الطلبة من تصورات حول الفرق بين أداء المدارس الحكومية والخاصة من حيث طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المدارس ودرجة الإبداع الإداري لدى العاملين فيها، وتحديد القياديين فيها.

وبما أن خصائص الثقافة التنظيمية والممارسات الإبداعية بيدوان للعيان ويمكن للآخرين أن يلاحظوهما وقيّموهما من حيث أنهما من نواتج التفاعل بين الأفراد، وتحديد القياديين والعاملين معهم. وفي البيئات المدرسية، فإن قياديي المدرسة والمعلمين هم أكثر من يتفاعل مع تلك الثقافة المؤسسية،

ويتأثرون بما يتعلق بها من إبداع إداري، وكلاهما يؤثر في مخرجات العملية التعليمية (Chance, 2009). ونظرا لأهمية هذا الموضوع فإن هذه الدراسة الحالية جاءت محاولة تعرف واقع الثقافة التنظيمية في مدارس الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالإبداع الإداري. وعليه، فإن السؤال الرئيس للبحث هو: ما واقع الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري والعلاقة بينهما في المدارس الحكومية والخاصة بدولة الكويت؟

وفي ضوء التساؤل الرئيس للبحث، تدرج الأسئلة الإجرائية الآتية:

السؤال الأول: ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس الكويت الحكومية والخاصة؟

السؤال الثاني: ما مدى ممارسة القياديين بمدارس التعليم الحكومي والخاص لسلوكيات الإبداع الإداري؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومية - خاصة)؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الإبداع الإداري تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومية - خاصة)؟

السؤال الخامس: ما القدرة التنبؤية لعناصر الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الحكومي والخاص في تفسير التباين في الإبداع الإداري لدى القياديين في هذه المدارس؟

أهداف البحث

في ضوء الأسئلة الإجرائية أعلاه، هدفت الدراسة للآتي:

* التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس الكويت الحكومية والخاصة.

* التعرف على مدى ممارسة القياديين بمدارس التعليم الحكومي والخاص لسلوكيات الإبداع الإداري.

* تحديد مدى تأثير متغير نوع المدرسة (حكومية - خاصة) على واقع الثقافة التنظيمية في هذه المدارس وواقع ممارسة الإبداع الإداري من قبل قياديين هذه المدارس.

* استكشاف القدرة التنبؤية لعناصر الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الحكومي والخاص لتفسير التباين في الإبداع الإداري لدى القياديين في هذه المدارس.

أهمية البحث

لا شك أن راسمي السياسات التعليمية ومتخذي القرار يسعون حثيثا للارتقاء بمستوى الأداء في المدارس، على اختلاف نوعيها العام والخاص. ومن المأمول أن ترشد نتائج الدراسة الحالية إلى أثر الثقافة التنظيمية في تدعيم برامج التنمية المهنية لتأهيل القياديين التربويين، والمتمحورة حول غرس ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز من ممارسة الإبداع الإداري الذي يعتبر ضروريا لمواكبة المستجدات التربوية.

حدود البحث

اقتصر موضوع هذا البحث على تعرف واقع الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام والخاص ومدى ممارسة قياديينها لسلوكيات الإبداع الإداري والعلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وطبقت الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي (٢٠١٠/٢٠١١) على مديري المدارس ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والمعلمين العاملين في مدارس التعليم الحكومي والخاص.

مصطلحات البحث

الثقافة التنظيمية: في البدء يمكن تعريف الثقافة على أنها " ذلك الكل

المعقد الذي يشمل المعرفة والقيادة والفن والأخلاق والقانون والعادات وأي قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع" (العميان، ٢٠٠٢: ٣٠٩). وتُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة" (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٤: ٦٢٧). وعليه، يمكن تعريف الثقافة التنظيمية للمدرسة في البحث الحالي بأنها مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين بالمدرسة وتمثل توقعات متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، بحيث تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيتهم، وفقاً للعمليات التي يمارسونها داخل المدرسة والمتضمنة السمات الأساسية للمدرسة، وأسلوب القيادة وسر تميّز المدرسة ومعايير النجاح.

الإبداع الإداري: يعرف الإبداع على أنه تطبيق فكرة تطور في ثنايا المنظمة، أو قد تستعار من خارجها، بصرف النظر عن مجال ذلك الإبداع سواء في الدخالات أم العمليات أم المخرجات بما يخدم المنظمة في نهاية المطاف (Evans, 1991). أما الإبداع الإداري فهو "كل إجراء يهدف إلى التغيير نحو الأفضل في العملية الإدارية أو في الثقافة المؤسسية الناشئ عن مبادرات إما من المدير أو المرؤوس في المنظمة ويتم تبنيها من قبل الإدارة العليا، أو أي أسلوب إداري يشجع العاملين في المنظمات على تقديم الأفكار الإبداعية ودعمها وتبنيها" (الليثي، ٢٠٠٨: ١٢). وفي ضوء ذلك يمكن تعريف الإبداع الإداري في المدرسة إجرائياً على أنه قدرات وخصائص يتميز بها العاملون في المدرسة، بحيث تمكنهم من إنتاج فكرة جديدة متميزة قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم بفاعلية وكفاءة، متضمناً جميع الأعمال التي يمارسها العاملون داخل المدرسة مثل اكتشاف وتحديد المشكلة، وإنتاج وتنمية الأفكار، وتحديد الأفكار، وتقييم الأفكار، وتنفيذ الأفكار، وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمغامرة والمقدرة على التحليل والخروج عن المألوف.

الإطار النظري والدراسات ذات الصلة

الثقافة التنظيمية: تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديرها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية 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 لمسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات (العنزي، ٢٠٠٤).

والثقافة التنظيمية جزء من المفهوم العام للثقافة، إذ أن العلاقة بينهما هي علاقة العام بالخاص، فالثقافة بشكل عام تعرف على أنها الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر ويمارس بواسطة الأفراد في مجتمع من المجتمعات الإنسانية (العنزي، ٢٠٠٤). والثقافة التنظيمية يمكن تعريفها على أنها "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائه حول خصائصه والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه" (القريوتي، ٢٠٠٨: ٢٧٣). كما يعرفها جونز على أنها "مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم، وكذلك مع الناس خارج المنظمة" (Jones, 2007 : 177)، ويرى مورهد وجريفن أن الثقافة التنظيمية ما هي إلا "مجموعة القيم المشتركة التي تمكن العاملين في المنظمة من أن يميزوا بين الأعمال الصحيحة والأعمال غير الصحيحة" (Moorhead & Griffen, 2000: 17). ويرى آخرون أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة" (حريم، ٢٠٠٤: ٣) أو أنها "نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد" (المدهون، ١٩٩٥: ٣٩٧). ويتضح من هذا العرض لمفهوم الثقافة التنظيمية أن الثقافة التنظيمية تتمحور حول

مجموعة القيم والمعايير التي يفترض أن يتشارك فيها جميع العاملين في المنظمة من أجل إحداث أثر في متغيرات تنظيمية أخرى، من ضمنها الإبداع الإداري (Gunbayi, 2007).

وتأسيساً على ما سبق، فإن الثقافة التنظيمية للمدرسة عبارة عن إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المدرسة، حيث تتأصل هذه الثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنوها (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٤). هذا الإطار هو بمثابة دليل لإدارة المدرسة والعاملين فيها تتشكل من خلاله نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها. وتكمن أهمية ثقافة المدرسة التنظيمية بأنها تمثل تحدياً كبيراً كونها غير ظاهرة للعيان، وتجمع بين أعضاء المدرسة الواحدة، وتميزهم عن غيرهم من أعضاء المدارس الأخرى. لذا، نجد أن أعضاء المدرسة الواحدة يميلون لتكوين عالم مخصوص يميزهم نسبياً عن المدارس الأخرى. وإذا كانت الثقافة التنظيمية بهذا المعنى، فإن أهميتها تكمن في دورها المؤثر في سلوك العاملين الفردي والجماعي، وذلك من خلال تركيزها على قيم ومعتقدات ترغب الإدارة في ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل كالاهتمام بالعملاء، والعمل الجماعي، واحترام الوقت، والإخلاص في العمل، وتتميز المنظمات ذات الثقافة القوية بتوفير ميزات عمل مادية ومعنوية أكثر من المنظمات الجديدة التي لم تنتشر بعد ثقافتها ولم تترسخ في نفوس العاملين الجدد (عبد اللطيف وجودة، ٢٠١٠). ويجدر بالذكر أن جونز قد ألمح إلى أن ذلك الإطار يأتي من أربعة مصادر (Jones, 2007): خصائص العاملين، وأخلاقيات المنظمة، ونظام حقوق الملكية، والهيكل التنظيمي. وتتصف الثقافة التنظيمية بعدة خصائص، من أهمها (انظر: الشاوي، ٢٠٠٥؛ الساعاتي، ١٩٩٨):

* الإنسانية: حيث إن الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يبدع عناصر الثقافة، ويرسم محتواها عبر العصور، وهي تشكل شخصيته.

* الاكتساب والتعلم: حيث إنها ليست غريزة فطرية، وإنما مكتسبة من المجتمع المحيط، فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني.

* الاستمرارية: حيث إن السمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، ويساعد على استمراريته قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن.

* التراكمية: حيث يترتب على استمرارية الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، كما أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية.

* القابلية للانتشار: حيث يتم انتقال العناصر الثقافية داخل الثقافة نفسها من جزء على آخر، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، كما أن الانتشار يتم مباشرة عن طريق الاحتكاك بين الأفراد والجماعات.

وفي ضوء هذه الخصائص يرى الشاوي (الشاوي، ٢٠٠٥) أنه يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية للمدرسة إلى أربعة جوانب: أهداف للطلاب والعاملين، وعلاقة الأدوار بين الطلاب والعاملين، وأنظمة التقييم والتغذية الراجعة، ورموز الهوية والهدف (أي وهي القيم والأهداف والتوقعات من خلال الشعارات والملصقات ونماذج الأدوار). وذكر عدد من الباحثين تقسيمات لثقافة المدرسة التنظيمية؛ وهي تقسيمات اختلفت بين الباحثين بحسب رؤيتهم لماهية الثقافة التنظيمية (انظر مثلاً، السواط والعتيبي، ٢٠٠٤؛ أبو بكر، ٢٠٠٥؛ Jesper, 2001). لكن يظل تقسيم أبو بكر هم التقسيم الأكثر موائمة لماهية ثقافة المدرسة التنظيمية. وذكر أبو بكر خمسة أنماط لثقافة المدرسة التنظيمية:

* الثقافة الإبداعية: وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

* الثقافة البيروقراطية: وفي هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات، فالعمل منظم وموزع وهناك تناسق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

* ثقافة القوة: ويركز هذا النوع على الحسم، ويكون المدير له حضوره، ويهتم بنفسه، وبالمخلصين له، ولكنه واضح فيما يطلبه.

* ثقافة التعاطف الإنساني: يركز هذا النوع على التعاطف والعلاقات والخدمة، وتتميز بأن العاملون يتعاطفون مع بعضهم في العمل، ويقدر بعضهم البعض، ويقدر الانجازات ويشعرون بالانتماء.

* ثقافة الإنجاز: يركز هذا النوع من الثقافات على النجاح والنمو والتميز، وتتميز بأن العاملين يشعرون بأهمية وسرعة تحقق الأهداف.

أما معايير الثقافة المدرسة التي تؤثر في أدائها فهي تتعلق بالزمالة، والتوقعات العالية، والثقة، والدعم. ومثل هذه المعايير تؤدي إلى تحسين متكامل ومستمر، وفي غياب هذه المعايير فإن المعلمين سوف يعملون بشكل فردي ويقتصر التأثير على صفوف معينة دون غيرها (Martins & Terblanche, 2003). ويمكن القول كذلك أن جودة الثقافة التنظيمية للمدرسة ترتبط ايجابياً مع تحصيل الطلبة بسبب تأثيرها في دافعية المعلم وإنتاجيته ورضاه، وبالتالي تأثيرها في دافعية الطلبة. ومن العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى ضعف الثقافة المدرسة التنظيمية: ضعف وضوح الأهداف، وانعزال المعلم عن زملائه من المعلمين والقياديين، وانخفاض مستوى التزام العاملين بأهداف المدرسة (جابر، ٢٠٠١). ونختم بالقول أن ثقافة المدرسة التنظيمية تؤثر في ثلاثة مسارات مهمة هي (العنزي، ٢٠٠٤؛ Schein, 2010):

١ - الحرية: وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله، والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أي مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما.

٢ - المساواة: تستلزم أن يقف العاملون والمعلمون جميعاً على قدم المساواة، وأن تكون لهم جميعاً حقوق وامتيازات متساوية، ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية، وبالتالي فإن المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات، وتربط بها فكرة العدالة والإنصاف.

٣ - الأمن: حيث يشكل الأمن هاجساً رئيساً لكل موظف، إذ يخشى الموظف مواجهة مصاعب الحياة الاقتصادية بعد التقاعد، فتحقيق الأمن الاقتصادي يوفر له العمل بكفاءة وإخلاص.

الإبداع الإداري: وإذا كانت الثقافة التنظيمية لها تأثير واضح على أنشطة المنظمات عموماً، فإن الإبداع الإداري هو النشاط الذي يتجلى فيه ذلك الأثر لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات الخدمية والإنتاجية (الفالح، ٢٠٠١: ٢). وعلى الرغم من تعدد مداخل دراسة الإبداع (انظر، أبو جامع، ٢٠٠٩؛ الطيب، ١٩٩٨؛ العنزي، ٢٠٠٤؛ القحطاني، ٢٠٠٢؛ Toremeh, 2003)، إلا أنها تتفق إجمالاً على خصائص ذلك الإبداع (الطيب، ١٩٩٨):

* أن الإبداع يتطلب مقدرات عقلية تتمثل في: التحسس للمشكلات، والطاقة، والأصالة، والمرونة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف.

* أن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.

* أن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً، فقد يكون في صورة منتج أو خدمة أو فكرة أو رؤية معينة.

* أن جهد الإبداع وما ينتج عنه لا بد أن يكون ذا قيمة ملحوظة على مستوى العامل، أو المنظمة، أو المجتمع.

* أن الإبداع ليس ظاهرة فردية، وإنما يمكن ممارسته على مستوى العامل والمنظمة والمجتمع.

- * يولد الإنسان وبداخله مقدرة إبداعية، لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء، وهي توجهاته وسلوكه والعمليات الخاصة بتفكيره.
- * أن الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها جميع العاملين بدرجات متفاوتة تبعاً للعوامل الوراثية، والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها العامل فتعمل على صقل مقدراته الإبداعية وتتميتها.
- * يمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره من خلال المهارات الأساسية للإبداع.
- * وللإبداع الإداري شروط من أهمها (أبو جامع، ٢٠٠٨؛ الصيرفي، ٢٠٠٣):
- * الانتماء للمنظمة وهو عامل مهم يعمل على دفع العاملين للمحافظة على ممتلكاته أو سمعتها.
- * الحس الاقتصادي والاجتماعي لدى العاملين مما يدفعهم إلى خفض النفقات وتحسين مستوى الجودة.
- * العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات.
- * احترام الرأي والرأي الآخر.
- * البعد الإنساني في التعامل والاتصالات.
- * الإيمان بمواهب الآخرين.

ومما سبق فإن الإبداع الإداري في التعليم هو فلسفة حديثة تقوم على استثمار قدرات ومواهب العاملين وموارد المدرسة البشرية والمادية. وهذا يتضمن إشباع الحاجات المستفيدين من العملية التعليمية وفي مقدمتهم الأسرة من خلال تلبية إشراكهم الفعال وصولاً لتحقيق الهدف الأسمى للتعليم. وأما كون الإبداع الإداري منهجاً، فهو يركز على العمل من أجل إيجاد مناخ تعليمي في المدرسة يجعل قياديين المدرسة والمعلمين والعاملين والتلاميذ متحمسين لكل ما هو إبداعي. ويتحقق ذلك من خلال تحريك مواهبهم وقدراتهم وتشجيع فرق

العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين العمليات بما يحدث تغييراً واضحاً نحو الأفضل لدى خريجي المؤسسة التعليمية (حافظ، ٢٠٠٣).

الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء نماذج من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري. وستعرض الدراسات بحسب كل محور، ابتداء بالأقدم: (أ) محور الثقافة التنظيمية، و(ب) محور الإبداع الإداري؛ و(ج) محور العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

أولاً- الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية في المدارس

دراسة ليبك (Lybeck, 2000) التي هدفت إلى التحقق من دور المدير البناء في حفظ الاستقرار الوظيفي والتغيير الإصلاحي في المدرسة في ولاية واشنطن الأمريكية، وتوصلت إلى أن دور المدير في عملية التغيير هو تطوير الثقافة المدرسية المحددة وذلك من أجل تطوير العمل المدرسي. وأن المديرين أصحاب الثقافات القوية يصلون إلى نجاحات كبيرة في نتائج الإصلاح التعليمي.

كما توصلت دراسة جسبر (Jesper, 2001) التي هدفت إلى البحث في مدى تأثير وجود ثقافة قوية في أداء المنظمة، إلى عدة نتائج، من أهمها أن الثقافة القوية في المنظمة تحقق فوائد كبيرة من أهمها رفع مستوى الأداء الكلي للمنظمة. وأوصى الباحث بضرورة أن تضع المنظمات استراتيجيات تمكنها من تعديل الثقافة التنظيمية وتطويرها بحيث تشجع وتعزز التعلم والإبداع، وذلك عند وجود ثقافة قوية ومنتشرة بين العاملين في المنظمة.

وأظهرت نتائج دراسة ملحم (٢٠٠٣) التي هدفت إلى تعرف الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر مديري ومديرات عدد من المدارس العامة والخاصة، أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى

القيادات في التعليم الخاص أعلى من مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية.

وتوصلت دراسة لوبيز وبوين وأورداس (López, Peón & Ordàs, 2004) التي هدفت إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة وكذلك في التعلم التنظيمي، ومن ثم في الأداء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الإسبانية. إلى أن الثقافة تؤثر في تطوير التعلم التنظيمي، والذي بدوره يؤثر في الأداء التنظيمي. فالثقافة وبالتحديد الثقافة التآزرية لا تشكل بحد ذاتها ميزة تنافسية للمنظمة، بل هي تؤثر في التعلم التنظيمي مما يرفع من مستوى الأداء التنافسي.

وتوصلت دراسة أبو الوفا وحسين ومحمود (٢٠١٠) التي هدفت إلى تعرف انعكاسات الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر إلى أن المدرسة الثانوية العامة في مصر تفتقر إلى وجود ثقافة تتمثل في المحاسبية والمؤسسية. فلا يعتبر التغيير مكوناً أساسياً للعمل المدرسي أو جزءاً من البناء الوظيفي للمدرسة وكذلك مناخها. كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تعدد في مفاهيم الأفراد حول الثقافة المؤسسة داخل المدرسة الثانوية العامة، وبالإضافة إلى هذه التعددية أيضاً هناك تعارض في القيم الثقافية بين الأفراد العاملين داخل المدرسة مما أدى إلى ضعف المشاركة في العمل، وسيادة العمل الفردي وغلبته على العمل بروح الفريق الواحد. كما توصلت نتائج الدراسة كذلك إلى ضعف تفويض السلطة على مستوى المدرسة، وانفراد مدير المدرسة بمسؤوليات عديدة بمفرده. كما توصلت إلى النتائج إلى نتيجة مهمة وهي أن هناك معوقات إدارية وأعمال روتينية ولوائح تنظيمية تزيد الشعور بالإحباط واللامبالاة ومما يحد من الابتكار والإبداع لدى العاملين في المدرسة الثانوية.

ثانياً - الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري في المدارس

توصلت دراسة المعلم (٢٠٠٢) التي هدفت إلى تعرف مهارات الإبداع

الإداري لمديري المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي ومساعدة مديري المدارس الابتدائية على تطوير أدائهم من خلال مهارات الإبداع الإداري لديهم إلى عدة نتائج، من أهمها توجد مشكلات إبداعية لدى مديري المدارس حسب رأي مشرفي الإدارة المدرسية. وبينت النتائج كذلك إلى وجود تأثير مباشر للمهارات الإبداعية في تطوير الأداء المدرسي لدى مديري المدارس، بالإضافة إلى ذلك وجود العديد من المعوقات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري.

وبينت دراسة تورمن (Toremén, 2003) التي هدفت إلى تعرف العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتطوير خصائص الإبداع الإداري وتكوين بيئة إبداعية في المدرسة. إلى أن من أهم العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة تقويم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة، وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، والحد من بيروقراطية تركيز السلطات في يد واحدة، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، وتشجيع الإبداع الفردي، وتقديم الدعم النفسي، وإعطاء وقت كاف للمبدعين، ومنح الحوافز للمبدعين. وأن من الخصائص الإبداعية كذلك وجود رؤية واضحة من قبل الإدارة للمستقبل، ووجود علاقات إنسانية إيجابية بين المديرين والعاملين من خلال الاتصال المفتوح والتعاون وتجنب الانتقاد غير البناء.

ثالثاً - الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المدارس

دراسة مارتنز وتيربانشي (Martins & Terbanche, 2003) التي حاولت التعرف على الثقافة التنظيمية المحفزة للمعرفة والإبداع، من خلال تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكل من المعرفة والإبداع. وتم تحديد جوانب الثقافة التي اشتملت على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، وعدد من المتغيرات مثل آليات الدعم، والسلوك المشجع على الإبداع، والاتصال المفتوح، ثم تحليل

تأثير كل متغير من هذه المتغيرات على المعرفة والإبداع. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن قيم الثقافة التنظيمية السائدة تلعب دورا كبيرا في دعم أو إعاقة الإبداع، سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي.

وتوصلت نتائج دراسة العنزي (٢٠٠٤) التي هدفت إلى تعرف الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، إلى أن جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة تتوافر فيها بشكل متوسط ما عدا قيمة المكافأة، وأن عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة تتوافر بها بشكل متوسط ما عدا عنصر الخروج عن المألوف. كما توصلت نتائج الدراسة أيضا إلى وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري. وأن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر في الإبداع الإداري بشكل عام هي الكفاءة وخلق العمل.

وبينت نتائج دراسة أبو جامع (٢٠٠٨) التي هدفت إلى تعرف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كما تراها مستويات إدارية مختلفة بوزارة التربية والتعليم الأردنية، أن الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في المنظمة التربوية الأردنية كانت متوسطة، وأن درجة الإبداع الإداري السائدة لديهم كانت أيضا متوسطة. كما توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في إدراك الثقافة التنظيمية ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المنظمة التربوية الأردنية. كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات المؤهل التربوي، والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية، والدورات التدريبية في مجال الإبداع الإداري في إدراك عناصر الثقافة التنظيمية، وفي امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المنظمة التربوية الأردنية لصالح ذوي المؤهلات والذي حصلوا على دورات تدريبية. وقد دلت النتائج أيضا على أن المستوى الأدنى من متغيرات المستوى التعليمي،

والخبرة، والمركز الوظيفي أكثر إدراكاً للثقافة التنظيمية وأكثر امتلاكاً للمقدرات الإبداعية من المستوى الأعلى عمومًا.

وتوصلت دراسة الليثي (٢٠٠٨) التي هدفت إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بمكة المكرمة، وكذلك إلى تعرف واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمكة المكرمة، ودرجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمكة المكرمة إلى أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا، وأن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا. كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

وبينت دراسة داوود (٢٠١٠) التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مصر، أن هناك قصورا في تفعيل الثقافة التنظيمية وكذلك قصورا في ممارسة جوانب الإبداع الإداري. كما توصلت إلى أنه يتعين على مديري مدارس التعليم الثانوي القيام بدور كبير في تفعيل الثقافة التنظيمية، وتطوير ممارسة جوانب الإبداع الإداري.

نستخلص مما سبق من دراسات أن الثقافة التنظيمية تعكس القيم التنظيمية السائدة في المنظمة، وهي بمثابة دليل للقياديين والعاملين، كما أن لتلك الثقافة التنظيمية أنماطا مختلفة. وفي السياق ذاته فإن تلك الثقافة التنظيمية بعناصرها المكونة له تؤثر تأثيرا بدرجة أو بأخرى في الإبداع الإداري في المنظمة. كما استفاد فريق البحث من الدراسات السابقة في تحديد أهم المحاور التي ينبغي أن يتناولها البحث الميداني متمثلة في المنهجية والإجراءات المناسبة وأدوات جمع البيانات التي تساعد على تحقيق أهداف البحث؛ كما استفاد فريق البحث من الدراسات السابقة في تفسير النتائج.

الدراسة الميدانية

تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى العاملين بمدارس التعليم الحكومي والخاص في الكويت.

مجتمع البحث والعينة

تكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين في المدارس الحكومية والخاصة من مديري المدارس ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والمعلمين في المراحل التعليمية الثلاث: الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المناطق التعليمية الست في دولة الكويت، أما عينة البحث فقد تم اختيارها وفقاً لأسلوب العينة الطبقية العشوائية، التي تعطي كل فرد في مجتمع الدراسة فرصاً متساوية لأن يتم اختيارهم ضمن عينة البحث، وبلغ عدد أفراد العينة (٥٤٤) مستجيب ما بين مدير مدرسة ومساعد مدير ورئيس قسم ومعلم من الذين يعملون بالمدارس الحكومية والمدارس الخاصة (الأجنبية وثنائية اللغة)، ويوضح جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة البحث حسب متغيراتها.

جدول رقم (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
نوع المدرسة	حكومية	٥٥	٪٦٨,٨
	خاصة	٢٥	٪٣١,٢
المجموع الكلي			٪١٠٠
المسمى الوظيفي	مدير	٧٢	٪١٣,٣
	مدير مساعد	٨٤	٪١٥,٥
	رئيس قسم	١٢٠	٪٢٢,١
	معلم	٢٦٨	٪٤٩,١
المجموع الكلي			٪١٠٠

أداة البحث

اعتمد فريق البحث على معطيات الدراسات السابقة والأدب التربوي في جمع بيانات الدراسة الحالية. وتكوّنت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء على النحو الآتي:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

الجزء الثاني: خاص بالثقافة التنظيمية، وهو مكون من ٢٥ فقرة.

الجزء الثالث: خاص بالإبداع الإداري، وتكون من ٣٥ فقرة، موزعة على خمسة مجالات هي: (أ) اكتشاف وتحديد المشكلة ٦ فقرة؛ و (ب) إنتاج وتنمية الأفكار ٧ فقرة؛ و (ج) تحديد الأفكار ٩ فقرة؛، (د) تقييم الأفكار ٥ فقرة؛ تنفيذ الأفكار ٨ فقرة. وصممت الاستجابة على أداة الدراسة وفق مقياس سداسي، يبدأ من درجة ضعيفة قدرت بدرجة واحدة فقط، ويتدرج حتى يصل إلى درجة عالية قدرت بستة درجات، مرتبة كالآتي (شكل رقم ١):

الاستجابة						درجة عالية	درجة منخفضة
						→	←
٦	٥	٤	٣	٢	١		
العبارة							

شكل رقم (١)

يوضح بدائل الإجابة المستخدمة في أداة الدراسة

ولأغراض تحليل وتحديد تقديرات استجابات العينة، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة، تم تحديد مؤشرات التقييم بمستويات ثلاثة: بدرجة عالية، ودرجة متوسط، ودرجة ضعيفة، حسب المحك التالي: (من ١,٠٠ - إلى أقل من ٢,٦٧) قيماً ضعيفة، (٢,٦٨ - ٤,٤٩) قيماً متوسطة، (من ٤,٥ - ٦,٠٠) قيماً عالية.

صدق الأداة: للتأكد من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين وجميعهم من الأكاديميين المختصين في كلية التربية بجامعة الكويت،

وذلك للحكم على درجة مناسبة الفقرات من حيث صياغتها، وملاءمتها للمجال، ودرجة تحقيقها للهدف الذي وضعت من أجله، وتم الأخذ بأراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل والإضافة، ومن ثم صياغة الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة: تم التحقق من ثبات الأداة من خلال استخراج معامل الثبات الكلي بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة ألفا كرونباخ، إذ بلغ ثبات البنود الخاصة بالثقافة التنظيمية (٠,٩٤)، وبنود الإبداع الإداري (٠,٩٧)، وهي قيم مرتفعة تعكس ثبات الأداة واتساق فقراتها. وبذلك اعتبرت الأداة مناسبة لجمع المعلومات للإجابة عن أسئلة البحث.

المعالجات الإحصائية

تم إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات في جهاز الحاسوب لتحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، إذ استخدمت المعالجات الإحصائية كالآتي:

- ١ - للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة.
- ٢ - للإجابة عن السؤال الثالث والرابع تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت)، للتعرف على دلالات الفروق بين المتوسطات في استجابات عينة الدراسة، وفقاً لمتغيرات نوع المدرسة (حكومية، خاصة).
- ٣ - للإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis) للتعرف على القدرة التنبؤية لعناصر الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الحكومي والخاص في تفسير التباين في الإبداع الإداري لدى القياديين في تلك المدارس.

نتائج الدراسة ومناقشتها

فيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وفق أسئلتها. واستخدمت الجداول والأسلوب السردى في عرض النتائج.

السؤال الأول

تمحور السؤال الأول حول ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس الكويت الحكومية والخاصة بحسب تصورات أفراد العينة. وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الرتبة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مصحوبة بدرجة التقدير للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس الكويت الحكومية والخاصة بحسب تصورات أفراد العينة، كما هو مبين في الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

الرتبة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لتصورات أفراد العينة لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٥	١	القوانين والأنظمة هي الأهم في بيئة العمل	٤,٧٥	١,٣	عالية
٢٥	٢	تتصف المدرسة التي اعمل بها بالالتزام بأداء المهام في مواعيدها المحددة	٤,٧٤	١,١	عالية
٦	٣	المحافظة على النظام هي الشغل الشاغل للمدرسة	٤,٧٠	١,٣	عالية
٧	٤	الاعتبارات الإنسانية تراعى في العملية الإدارية	٤,٦١	١,٢	عالية
١٨	٥	تتصف المدرسة التي اعمل بها بالحرص على تنفيذ الخطط الموكلة لكل فرد فيها	٤,٥٩	١,٢	عالية
٢٤	٦	تتصف المدرسة التي اعمل بها بالالتزام أفرادها بمعايير جودة الأداء	٤,٥٧	١,٢	عالية
٢٢	٧	تتصف المدرسة التي اعمل بها بالإنجاز التنافسي كوسيلة لتمييز المدرسة	٤,٥١	١,٣	عالية
٨	٨	الإدارة منفتحة على الفرص الجديدة في المدرسة	٤,٤٧	١,٥	متوسطة

تابع/ جدول رقم (٢)

الرتبة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لتصورات
أفراد العينة لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٢٣	٩	تتصف المدرسة التي اعمل بها بالتمسك بنظم محاسبية ذات رقابة عالية	٤,٤٦	١,٣	متوسطة
١٤	٩	يشكل الالتزام الروح السائدة في العمل	٤,٤٦	١,٢	متوسطة
٢١	١٠	تتصف المدرسة التي اعمل بها بالشفافية في مجال العمل	٤,٤٤	١,٤	متوسطة
١٥	١١	تتصف ثقافة العمل بالإحساس بالأمن الوظيفي	٤,٤٢	١,٣	متوسطة
١٢	١٢	نمط العمل الفردي هو السائد	٤,٣٨	١,٤	متوسطة
١٦	١٢	تتصف المدرسة التي اعمل بها بوجود ثقافة متماسكة	٤,٣٨	١,٣	متوسطة
١٩	١٣	تتصف المدرسة التي اعمل بها بالالتزام الأفراد بالإجراءات المؤقتة	٤,٣٦	١,٢	متوسطة
٢٠	١٤	تتصف المدرسة التي اعمل بها بالتشاركية في صناعة القرار	٤,٣١	١,٤	متوسطة
١٣	١٥	المنافسة بين العاملين هي القوة المحركة لتحقيق الانجازات المطلوبة	٤,٢٩	١,٣	متوسطة
٩	١٦	اهتمام الإدارة ينصب على كم الأداء	٤,٢٨	١,٤	متوسطة
٢	١٦	المدرسة مكان حيوي مفعم بالنشاط	٤,٢٨	١,٣	متوسطة
١٧	١٧	تتصف المدرسة التي اعمل بها بالابتكار وعدم التمسك بالروتين في اتخاذ القرارات الإدارية	٤,٢٠	١,٤	متوسطة
٤	١٨	تسود بين العاملين روح المنافسة الايجابية	٤,١٦	١,٢	متوسطة
٣	١٩	العاملون جادون في ممارسة أدوارهم	٤,١٣	١,٢	متوسطة
١	٢٠	المدرسة مكان مريح للعمل	٤,١٢	١,٤	متوسطة
١٠	٢١	المدير منهمك في الممارسات الإدارية الروتينية	٣,٩٥	١,٥	متوسطة
١١	٢٢	نمط العمل بروح الفريق هي السائدة	٣,٦٤	١,٤	متوسطة
		الكللي	٤,٣٦	١,٣	متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن تصورات العينة للثقافة التنظيمية السائدة كانت متوسطة لأغلب العبارات ما عدا سبع عبارات جاءت بدرجة عالية، إذ تراوحت تقديرات أفراد العينة ما بين (٤,٧٥-٣,٦٤)، وبانحراف معياري بلغ (١,٤-١,٣). ويلاحظ أن العبارات التي حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية هي ٥، ٢٥، ٦، ٧، ١٨، ٢٤، ٢٢، وتشير في مجملها إلى أن ثقافة الالتزام هي الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس. وبدراسة العبارات الواردة في هذه الفقرة، نرى أنها تسير في تسلسل منطقي. فالعبارة رقم ٥ تشير إلى أن الالتزام بالقوانين والأنظمة هو الأهم في بيئة العمل، أي أنه يمكن القول أن الثقافة الأكثر سيادة هي توافق السلوك التنظيمي مع القوانين والأنظمة، وهو ما يعرف بالتوافق (compliance) من أجل ضمان أفضل لسير العمل بما يتوافق مع تلك القوانين والأنظمة، باعتبار أن الالتزام بهما من الأمور المهمة في تنظيم بيئة العمل التعليمية. ولذا لم يكن غريباً أن تأتي العبارة رقم ٢٥ في الترتيب التالي؛ وتشير إلى أن التزام الأفراد بأداء المهام في مواعيدها المحددة عنصر حيوي من عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس؛ أي يبدو أن العينة يرون أن الحرص على أداء المهام بمواعيدها وخصوصاً أن العام الدراسي مصمم وفق خطة دراسية محددة لا بد من الالتزام بأدائها في وقت محدد. لكن هذا الالتزام لم يمنع من وجود ثقافة تنظيمية لدى القياديين تراعي الاعتبارات الإنسانية أثناء ممارسة العملية الإدارية مما يعكس ثقافة تهتم بالموظفين وبظروفهم الإنسانية؛ وهذا بدوره قد يساعد على العمل وأداء المهام وعلى نشر روح التآلف والمحبة ومراعاة الظروف الإنسانية للعاملين داخل المنظمة التعليمية. وهذه النتيجة تعطي مؤشراً جيداً على أن القياديين في المدارس يبدو منهم الحرص على تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة. ويأتي في السياق ذاته حرص الأفراد، كما يتصور أفراد العينة، على تنفيذ الخطط الموكلة لهم (عبارة رقم ١٨)؛ فالعمل في المدارس عمل موجه ومخطط له. ولم يكن مستبعداً كذلك في ظل هذه التصورات، أن تكون تصورات أفراد العينة حول

التنافس إيجابية؛ فهم يرون أن ثقافة التنافس هي ثقافة سائدة في المدارس باعتباره وسيلة للتميز.

أما العبارات التي حصلت على أقل المتوسطات هي ١١، وهي تتعلق بروح العمل ضمن الفريق. إذ يرى أغلب أفراد العينة أن الثقافة التنظيمية السائدة تعكس روح الفردية في العمل. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو الوفا وحسين ومحمود (٢٠١٠) إذ اتفقت كلتا الدراستين على أن العاملين في المدارس بحاجة إلى العمل الجماعي والابتعاد عن الفردية في الممارسات الإدارية مما قد يساعد على تعزيز ثقافة عمل الفرق. وتليها العبارة رقم ١٠ والتي تتصل بممارسات المديرين الإدارية؛ فالمديرين، بحسب تصورات أفراد العينة، منهمكون في الممارسات الإدارية الروتينية ويقضون جل وقتهم بهذه الممارسات مما قد يشغلهم عن الاهتمام بفعاليات أخرى من شأنها تحفيز الثقافة التنظيمية؛ وكلتا النتيجتين جاءت في السياق المنطقي لبعضهما. وهذه النتيجة أيضا اتفقت مع دراسة أبو الوفا وحسين ومحمود (٢٠١٠). وهذا التوافق ربما يعود إلى أن البيئتين اللتين عملت فيهما الدراستان، الحالية والمشار إليها في هذه الفقرة، تتشابهان على أكثر من صعيد، وتحديدًا السلوك التنظيمي للأفراد في مؤسساتهما.

السؤال الثاني

تركز السؤال الثاني حول مدى ممارسة القياديين بمدارس التعليم الحكومي والخاص لسلوكيات الإبداع الإداري. وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لمدى ممارسة القياديين بمدارس التعليم الحكومي والخاص لسلوكيات الإبداع الإداري للمجالات والأداة ككل كما يراها أفراد العينة. وفي الجدول رقم (٣) النتائج حسب مجالات الإبداع الإداري.

جدول رقم (٣)

الرتبة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لتصورات أفراد العينة
لمدى ممارسة المجالات الخمسة لسلوكيات الإبداع الإداري من قبل القياديين

رقم العبارة	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٥	١	تنفيذ الأفكار	٤,٧٩	١,٢	عالية
٤	٢	تقييم الأفكار	٤,٧٥	١,٢	عالية
٢	٣	إنتاج وتنمية الأفكار	٤,٧٠	١,٣	عالية
١	٤	اكتشاف وتحديد المشكلة	٤,٦٧	١,٢	عالية
٣	٥	تحديد الأفكار	٤,٥٠	١,٣	عالية
		الأداة ككل	٤,٦٨	١,٢	عالية

يتبين من الجدول رقم ٣ أن تقييم أفراد العينة لمدى ممارسة القياديين بمدارس التعليم الحكومي والخاص لسلوكيات الإبداع الإداري كانت عالية في جميع المجالات؛ وهذا مؤشر جيد يدل على أن القياديين بمدارس التعليم الحكومي والخاص يمارسون سلوكيات الإبداع الإداري بشكل فعال. ويلاحظ أن هذه النتيجة قد اتفقت مع دراسة الليثي (٢٠٠٨) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا في المدارس الابتدائية بمكة المكرمة، بينما نجد أن هذه النتيجة اختلفت مع دراسة أبو جامع (٢٠٠٨) التي توصلت إلى أن درجة الإبداع الإداري السائدة لدى العاملين في المنظمة التربوية الأردنية كانت متوسطة. وقد كان أعلى المتوسطات لمجال "تنفيذ الأفكار" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٧٩) وانحراف معياري بلغ (١,٢٦٧)، وهذا دليل جيد على أن الأفكار التي تطرح يتم تنفيذها على أرض الواقع ولا تظل حبيسة الأدراج أو مجرد أن تكون فقط حبر على ورق، كما جاء في المرتبة الثانية مجال "تقييم الأفكار" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٧٥) وانحراف معياري بلغ (١,٢٤٤)، وهذا المجال يرتبط بالمجال الذي سبقه فمن الطبيعي عند تنفيذ الأفكار لا بد أن يلحقها تقييم لهذا التنفيذ للوقوف على إيجابيات وسلبيات تنفيذ هذه

الأفكار من أجل تحسينها وتطويرها وتوفير تغذية راجعة مناسبة للمسؤولين، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء مجال "إنتاج وتنمية الأفكار" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٧٠) وبانحراف معياري بلغ (١,٣٠٠)، وفي المرتبة الرابعة فقد جاء مجال "اكتشاف وتحديد المشكلة" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٧) وبانحراف معياري بلغ (١,٢٥٤)، وعلى الرغم من أنها جاء تقديرها بدرجة عالية إلا أن ترتيبها جاء بالمرتبة الرابعة فأفراد العينة يعتقدون أن تنفيذ الأفكار وتقييمها وإنتاجها هي أولوية قبل مجال اكتشاف المشكلة، ومنطقياً يفترض أن يكون هناك اهتمام بتحديد المشكلات التعليمية وحصرها وخصوصاً أن المجال التعليمي يعاني من مشكلات قد تؤثر على سير العملية التعليمية وجودتها وتحقيق الأهداف المنشودة، ومن ثم طرح الأفكار خلال جلسات العصف الذهني ومن ثم تحديدها وتنفيذها وتقييمها في درجة مساهمتها في حل هذه المشكلات، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء مجال "تحديد الأفكار" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٠) وبانحراف معياري بلغ (١,٣٥١) ويفترض أن التحديد يجب أن يسبق التنفيذ وهذا يدل على أن القياديين يمارسون الإبداع الإداري ولكن يجهلون كيفية ترتيب الأولويات. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل مجال من المجالات الخمسة.

المجال الأول - مجال تنفيذ الأفكار:

جدول رقم (٤)

الرتبة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير
لإجابات أفراد العينة عن بنود مجال تنفيذ الأفكار

رقم العبارة	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٢٧	١	يحرص رئيسي المباشر على سلامة الإجراءات	٤,٩٧	١,٢	عالية
٣٠	٢	يتابع رئيسي المباشر تنفيذ الأفكار البديلة باستمرار لضمان التنفيذ الناجح	٤,٨٥	١,٢	عالية

تابع/ جدول رقم (٤)

الرتبة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير
لإجابات أفراد العينة عن بنود مجال تنفيذ الأفكار

رقم العبارة	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٢٩	٣	يحدد رئيسي المباشر بمشاركة العاملين المدة الزمنية التي يستغرقها تنفيذ كل نشاط	٤,٨١	١,٢	عالية
٢٨	٤	يضع رئيسي المباشر بمشاركة العاملين أساليب مختلفة للتغلب على المعوقات التي تحول دون تنفيذ الأفكار البديلة	٤,٧٨	١,٢	عالية
٢٦	٥	يحرص رئيسي المباشر على قبول وتأييد العاملين للأفكار البديلة	٤,٧٢	١,٣	عالية
٢٥	٦	يحدد رئيسي المباشر مع العاملين الخطوات الإجرائية التي ينبغي الإقدام عليها لتنفيذ الأفكار البديلة	٤,٧١	١,٢	عالية
٢٤	٧	يعرض رئيسي المباشر الأفكار البديلة على العاملين في عبارات بسيطة لضمان فهمها	٤,٧٠	١,٣	عالية
		الدرجة الكلية للمجال	٤,٧٩	١,٢	عالية

يوضح جدول رقم (٤) البيانات ذات الصلة بمجال تنفيذ الأفكار، وحصل على أعلى المتوسطات الحسابية من بين كل المجالات الخمسة. وجاءت تقديرات أفراد العينة بدرجة عالية لجميع عبارات المجال. وبقراءة العبارات تنازلياً من حيث الأعلى درجة نزولاً للأدنى، يلاحظ أن أفراد العينة يرون أن تنفيذ القياديين المباشرين للأفكار تحرص بالدرجة الأولى على سلامة الإجراءات، ثم متابعة أولئك القياديين لتنفيذ الأفكار البديلة باستمرار لضمان التنفيذ الناجح، ثم يحددون المدة الزمنية التي يستغرقها تنفيذ كل نشاط. وقد أتى في السياق المناسب حرص أولئك القياديين على أن يتشارك الجميع بوضع أساليب مختلفة للتغلب على المعوقات التي تحول دون تنفيذ الأفكار البديلة، ثم يحرص الرئيس

المباشر على قبول وتأيد العاملين للأفكار البديلة ولذا جاءت العبارة التي تنص على حرص القياديين على عرض الأفكار البديلة على العاملين في عبارات بسيطة لضمان فهمها ولضمان سلامة تنفيذ الإجراءات في ترتيبها المنطقي. ومما سبق عرضه، يتضح أن أفراد العينة ينظرون إلى مدارسهم على أنها بيئات تنظيمية مشجعة لتنفيذ الأفكار الإبداعية.

المجال الثاني - مجال تقييم الأفكار:

جدول رقم (٥)

الرتبة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير
لإجابات أفراد العينة عن بنود مجال تقييم الأفكار

رقم العبارة	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٢٠	١	يختار رئيسي المباشر بمساندة العاملين الأفكار البديلة التي تتفق مع أهداف المدرسة وسياستها ومواردها	٤,٨٢	١,٢	عالية
٢١	٢	يحرص رئيسي المباشر بمشاركة العاملين على انتقاء الأفكار البديلة بناء على ما يمكن أن تحققه من تطوير	٤,٧٤	١,٢	عالية
٢٢	٣	يقيم رئيسي المباشر بمشاركة العاملين كل فكرة في ضوء مناسبتها للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بالمدرسة	٤,٧٤	١,٢	عالية
٢٣	٤	يختار رئيسي المباشر بمشاركة العاملين الأفكار التي تتوافق مع ظروف البيئة الخارجية للمدرسة	٤,٧٠	١,٣	عالية
		الدرجة الكلية للمجال	٤,٧٥	١,٢	عالية

جاء هذا المجال بالمرتبة الثانية، وهذا الترتيب متوافق منطقياً مع المجال الذي يسبقه بالترتيب، إذ عند تنفيذ الأفكار لابد أن يعقبها تقييم لهذه الأفكار، بحيث يمكن من خلال هذا التقييم للوقوف على نقاط القوة والضعف وتحسين

الأداء. وفي هذا السياق يجدر الإشارة إلى أن التوجه العام بمدارس الكويت العامة والخاصة هو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، الذي يولي التقييم أهمية كبيرة من أجل تحسين الأداء وتطويره والوقوف على الأخطاء أولاً بأول من أجل تفاديها. لذا نجد أن القياديين يهتمون بمجال التقييم، وخصوصاً مدى اتفاق الأفكار البديلة مع أهداف المدرسة وسياساتها ومواردها، وما يمكن أن تحققه من تطوير، ومناسبتها للإمكانات المادية والبشرية بما يتوافق مع ظروف البيئة الخارجية للمدرسة. وهذا سياق منطقي لتسلسل العبارات منطقياً بحسب تصورات أفراد العينة.

المجال الثالث - مجال إنتاج وتنمية الأفكار:

جدول رقم (٦)

الرتبة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير
لإجابات أفراد العينة عن بنود مجال إنتاج وتنمية الأفكار

رقم العبارة	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١٠	١	يتيح رئيسي المباشر الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم	٤,٨٣	١,٣	عالية
١١	٢	يستعمل رئيسي المباشر أفكار العاملين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها	٤,٨٢	١,٢	عالية
١٢	٣	يطالب رئيسي المباشر من العاملين عدم الاستعجال في الحكم على الأفكار المطروحة لتشجيعهم على إنتاج أكبر عدد من الأفكار	٤,٧٣	١,٣	عالية
٩	٤	يحلل رئيسي المباشر الاحتمالات لإنتاج أكبر قدر من الأفكار من العاملين	٤,٧٠	١,٢	عالية
٨	٥	يعتمد رئيسي المباشر على طرح الأسئلة المباشرة	٤,٦٤	١,٣	عالية
٧	٦	يستخدم رئيسي المباشر أساليب مختلفة لإنتاج الأفكار (مثل العصف الذهني)	٤,٥٠	١,٣	عالية
		الدرجة الكلية للمجال	٤,٧٠	١,٣	عالية

يلاحظ أن هذا مجال إنتاج وتنمية الأفكار قد جاء بالمرتبة الثالثة. وعلى الرغم من أن الترتيب المنطقي يفترض أن يكون هذا المجال يأتي تالياً لمجال اكتشاف وتحديد المشكلة، إلا أن أفراد العينة قد رأوا أن التنفيذ والتقييم كأولوية مقدم على إنتاج الأفكار وتنميتها. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن عند تنفيذ الأفكار وتقييمها تكون هناك إمكانية لإنتاج الأفكار وتنميتها. وقد يعتبر حصول عبارات مجال إنتاج الأفكار وتنميتها على متوسطات حسابية عالية دليلاً على اهتمام القياديين، بحسب تصورات أفراد العينة، بإنتاج الأفكار بقدر اهتمامهم بالتنفيذ والتقييم. ويلاحظ أن أفراد العينة يرون أن القياديين يستخدمون أساليب مختلفة لإنتاج الأفكار مثل جلسات العصف الذهني، وطرح الأسئلة المباشرة التي تتيح للعاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم، وتشجيع العاملين على إنتاج أكبر عدد من الأفكار.

المجال الرابع - اكتشاف وتحديد المشكلة:

جدول رقم (٧)

الرتبة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير

لإجابات أفراد العينة عن بنود مجال اكتشاف وتحديد المشكلة

رقم العبارة	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٢	١	يشارك قياديو المدرسة العاملين في طرح المشكلة من أجل تشخيصها	٤,٧٦	١,٢	عالية
٣	٢	يحدد قياديو المدرسة مع العاملين مصدر المشكلة (داخلية أم خارجية)	٤,٧٤	١,٢	عالية
٤	٣	يحدد قياديو المدرسة مع العاملين درجة تكرار المشكلة (مشكلة متكررة أم تحدث لأول مرة)	٤,٧٠	١,٢	عالية
٥	٤	يبين قياديو المدرسة بالتعاون مع العاملين المدى الزمني للمشكلة (قصيرة الأجل أم أنها مستمرة)	٤,٦٤	١,٢	عالية

تابع/ جدول رقم (٧)

الرتبة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير
لإجابات أفراد العينة عن بنود مجال اكتشاف وتحديد المشكلة

رقم العبارة	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٦	٥	يوضح قياديو المدرسة بمساندة العاملين درجة حدة المشكلة وصعوبتها	٤,٦٣	١,٢	عالية
١	٦	تتحدد المشكلة بمشاركة العاملين في المدرسة	٤,٥٦	١,٢	عالية
		الدرجة الكلية للمجال	٤,٦٧	١,٢	عالية

يلاحظ أن هذا المجال قد جاء بالمرتبة الرابعة حسب رأي أفراد العينة على الرغم من أن الافتراض المنطقي يجعلها في المرتبة الأولى. وربما يعود السبب في ذلك كما ذكر سابقاً في اعتقاد أفراد العينة أن تنفيذ الأفكار وتقييمها قد يحدد مواضع الخلل ويساعد على اكتشاف المشكلة التعليمية وتحديدها. واتفقت آراء أفراد العينة على أنه عند اكتشاف المشكلة يتشارك القياديون في المدرسة والعاملون فيها في طرح المشكلة، وتشخيصها، ومصدرها (داخلية أم خارجية)، ودرجة تكرارها (مشكلة متكررة أم تحدث لأول مرة)، والمدى الزمني لها (قصيرة الأجل أم أنها مستمرة)، ودرجة حدتها وصعوبتها. فهذه الإجراءات من شأنها أن تساعد على إطلاق مهارات الإبداع الإداري عند القياديين والعاملين على حد سواء في مواجهة المشكلات التعليمية وحلها أولاً بأول؛ ومن شأن تلك المهارات أن تعكس وجود ثقافة تنظيمية عالية تساعد على مواجهة المشكلات والأزمات التعليمية ومعالجتها معالجة سليمة.

المجال الخامس - تحديد الأفكار:

جدول رقم (٨)

الرتبة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير
لإجابات أفراد العينة عن بنود مجال تحديد الأفكار

رقم العبارة	الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١٨	١	يفحص رئيسي المباشر بمشاركة العاملين درجة ارتباط الأفكار بالموضوعات المطروحة	٦١,٤	١,٢	عالية
١٦	٢	يستخدم رئيسي المباشر طرح الأسئلة مثل (ماذا، لماذا، وكيف) في تحليل الأفكار	٤,٥٩	١,٣	عالية
١٩	٢	يستبعد رئيسي المباشر بمساندة العاملين الأفكار التي ليس لها علاقة بالموضوع	٤,٥٩	١,٣	عالية
١٧	٤	يتجنب رئيسي المباشر القفز إلى استنتاجات متسارعة	٤,٥٧	١,٣	عالية
١٤	٥	يرتب رئيسي المباشر بمشاركة العاملين الأفكار في مجالات محددة	٤,٥٤	١,٢	عالية
١٥	٦	يحلل رئيسي المباشر بالتعاون مع العاملين كل فكرة من الأفكار على مكونات جزئية	٤,٤٩	١,٢	متوسطة
١٣	٧	يسجل رئيسي المباشر الأفكار المطروحة في حلقات العصف الذهني على لوحة أمام العاملين	٤,١٤	١,٥	متوسطة
الدرجة الكلية للمجال			٤,٥٠	١,٣	عالية

يلاحظ أن هذا المجال قد جاء بالمرتبة الخامسة والأخيرة من بين مجالات الإبداع الإداري حسب رأي أفراد العينة، على أن ذلك لا يعني أن استجابات العينة جاءت سلبية؛ فأغلب فقرات هذا المجال جاءت بدرجة عالية. لكن يلاحظ أن الفقرة رقم (١٥) التي نصت على أن يحلل القياديون بالتعاون مع العاملين كل فكرة من الأفكار على مكونات جزئية، والفقرة رقم (١٣) التي

نصت على "يسجل القياديون الأفكار المطروحة في حلقات العصف الذهني على لوحة أمام العاملين"، وتلك الفقرتان كانت درجة تقدير أفراد العينة لهما متوسطاً. وهذا يشير إلى العصف الذهني، وإن أصبح مشهوراً في العمل التنظيمي، إلا أن درجة ممارسته في مدارس الكويت يحتاج إلى اهتمام أكبر، ولذا جاءت عبارة تحليل الأفكار إلى جزئياتها متوسطة أيضاً وذلك لارتباطها بالعصف الذهني.

السؤال الثالث

تناول السؤال الثالث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الثقافة التنظيمية السائدة تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومي - خاص). ويبين الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" ومستوى الدلالة لتقديرات أفراد العينة لواقع الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المدارس تعزى لمتغير نوع المدرسة سواء كانت حكومية أم خاصة.

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار "ت" لواقع الثقافة التنظيمية وفقاً لمتغير نوع المدرسة

(حكومية - خاصة)

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ت	مدرسة خاصة		مدرسة حكومية		
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,١٢	٥٤٢	١,٥٢	١,٠٤	٤,١	٠,٩	٤,٩	الثقافة التنظيمية

يتضح من الجدول رقم (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الثقافة التنظيمية تعزى لنوع المدرسة (حكومية أم خاصة). وهذا مؤشر يدل على أن الثقافة التنظيمية في مدارس الكويت لا تختلف باختلاف نوعها (حكومي أو خاص)؛ فهذان النوعان بحسب تصورات العينة متقاربان. يلاحظ أن هذه النتيجة اختلفت مع النتيجة التي توصلت لها دراسة ملحم (٢٠٠٣) التي توصلت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى القيادات في التعليم الخاص أعلى

من مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية. كما أنها اختلفت مع دراسة أبو الوفا وحسين ومحمود (٢٠١٠)؛ وربما يعود هذا الاختلاف في اختلاف معدلات الإنفاق على التعليم الحكومي بين دولة الكويت وهذين البلدين.

السؤال الرابع

هدف السؤال الرابع لتعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين مستويات الإبداع الإداري تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومي - خاصة). ويبين الجدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" ومستوى الدلالة لتقديرات أفراد العينة لمستويات الإبداع الإداري بين قيادتي المدارس الحكومية وقيادتي المدارس الخاصة تعزى لمتغير نوع المدرسة، سواء كانت حكومية أم خاصة.

جدول رقم (١٠)

نتائج اختبار "ت" لمستوى الإبداع الإداري وفقاً لمتغير نوع المدرسة
(حكومية - خاصة)

مستوى الدلالة	درجة الحرية	ت	مدرسة خاصة		مدرسة حكومية		الإبداع الإداري
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٢٥	٥٤٢	١,١٥	١,١	٤,٥	١,٠٠٦	٤,٧	الإبداع الإداري

يتضح من الجدول رقم (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الثقافة التنظيمية بين نوع المدرسة سواء كانت حكومية أم خاصة. وهذا دليل مهم على أن التعليم الحكومي يتمتع بنفس مستويات الإبداع الإداري السائدة في المدارس الخاصة. وهذه النتيجة التي توصل إليها البحث قد تمثل معلومة مفيدة تقدمها هذه الدراسة لأولياء أمور الطلبة الكويتيين الذين يفضلون التحاق أبنائهم في المدارس الخاصة والتي قد تفرض بعضها رسوما تعليمية باهظة مما قد يلتهم جزءاً كبيراً من ميزانية الأسرة.

السؤال الخامس

يحاول السؤال الخامس الإجابة على مدى القدرة التنبؤية لعناصر الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام والخاص لتفسير التباين في الإبداع الإداري لدى القياديين في هذه المدارس. وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري. وكان النموذج ذا دلالة إحصائية ($R^2 = .98$, $F(544) = 1152.1$, $p = .000$) ويوضح ذلك أن النموذج المتحصل عليه يشير إلى أن عناصر الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته ٩٨٪ من التباين في مستوى الإبداع الإداري لدى القياديين في المدارس. وهذا يعني أنه يمكن التنبؤ بدرجة عالية بمستوى الإبداع الإداري في المدرسة من خلال التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في تلك المدرسة.

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار الانحدار الخطي لعناصر الثقافة التنظيمية
على الإبداع الإداري ($p = 0.05$)

رقم البند	العبارة	قيمة بيتا (B)	قيمة ت	مستوى الدلالة
٢٥	تتصف المدرسة التي أعمل بها بالالتزام بأداء المهام في مواعيدها المحددة	,١٣٦	٣,٤١٩	,٠٠١
٢١	تتصف المدرسة التي أعمل بها بالشفافية في مجال العمل	,١٠٤	٣,٠٧٠	,٠٠٢
٧	الاعتبارات الإنسانية تراعى في العملية الإدارية	,١٠٤	٣,٥٠٨	,٠٠٠
١٦	المدرسة التي أعمل بها ذات ثقافة متماسكة	,١٠٠	٢,٩٩٢	,٠٠٣
١٨	إدارة المدرسة تحرص على تنفيذ الخطط الموكلة لكل فرد فيها	,٠٨٤	٢,١١٣	,٠٣٥
١	المدرسة مكان مريح للعمل	,٠٨٠	٢,٩٥٢	,٠٠٣
٢٠	تتصف المدرسة التي أعمل بها بالتشاركية في صناعة القرار	,٠٦٣	٢,٠٣١	,٠٤٣
٨	الإدارة منفتحة على الفرص الجديدة في المدرسة	,٠٥٧	٢,١٦٤	,٠٣١
١٢	نمط العمل الفردي هو السائد	,٠٥٧	٣,٤٦٢	,٠٠١

يبين جدول رقم (١١) أن العبارة رقم ٢٥ التي تنص على مدى اتصاف المدرسة بالالتزام بأداء المهام في المواعيد المحددة، وهذا يتوافق مع النتيجة الواردة في جدول رقم (٢) حيث حصلت العبارة ذاتها على درجة عالية، وهذا يبين أن كلما كان هناك التزام بأداء المهام وعدم وجود تسبب، كان ذلك دافعاً للعاملين إلى ممارسة الإبداع الإداري. وتلاها في المرتبة الثانية العبارة رقم ٢١ التي نصت على مدى اتصاف المدرسة بالشفافية في مجال العمل، ثم العبارة رقم (٧) التي تضمنت مراعاة الاعتبارات الإنسانية في العملية الإدارية؛ وهذا يدل على أن كلما وجدت الشفافية كان هناك أبداع إداري في المدارس نتيجة لاتصاف العمل بالوضوح وهو ما يحتاجه الإبداع لكي ينمو. ولا ينفك الحديث عن الإبداع الإداري من دون أن يوضع اعتبار للجوانب الإنسانية. وهذه النتيجة مهمة جداً إذا أن الموظف قد يكون مبدعاً ولكن أحياناً قد يتعرض لبعض الظروف المؤقتة التي تعيق إبداعه، فإذا لم يراع القيادي هذه الاعتبارات الإنسانية، قد يصاب العاملون بالإحباط، وهو مما قد يعيق بيئة الإبداع.

أما في المرتبة الثالثة فقد كانت العبارة رقم ١٦ التي نصت على المدرسة تمتلك ثقافة متماسكة. وعلى الرغم من أن هذه العبارة أتت بالمرتبة الثانية عشرة في نتائج السؤال الأول، إلا أنه نجد أن لها دور فعال في عملية الإبداع وهذا ما كشفته نتائج الانحدار التدريجي. وهذا أمر منطقي؛ فتماسك ثقافة المدرسة يعني تقليص الصراع القيمي والتنظيمي ووضوح هوية المدرسة، وانسجام القيم والممارسات في المدرسة مع سلوكيات العاملين فيها؛ وهذا بدوره يدعم عملية الإبداع الإداري. واتفقت هذه النتيجة نسبياً مع دراسة الغنزي (٢٠٠٤) التي توصلت أيضاً إلى وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري.

الخاتمة والتوصيات

توصلت الدراسة الحالية إلى أن الثقافة التنظيمية في مدارس دولة الكويت بنوعها (الحكومية والخاصة) كانت في مجملها ذات جودة متوسطة

لكنها تقترب من الجودة العالية. في حين أن مستويات سلوكيات الإبداع الإداري كانت إجمالاً عالية، ولم تتوصل الدراسة لوجود فروق تعزى لنوع المدرسة سواء في عناصر الثقافة التنظيمية أو سلوكيات الإبداع الإداري. وكذلك توصلت الدراسة إلى نموذج يمكن من خلاله التنبؤ بمستوى سلوكيات الإبداع الإداري من خلال عناصر الثقافة التنظيمية. وفي ضوء تلك النتائج، خرج البحث بالتوصيات الآتية:

١ - العمل على تحسين مستوى الثقافة التنظيمية لجميع العاملين في هذه المدارس من مدراء ومعلمين، وذلك من خلال زيادة وعي ومعرفة مديري المدارس بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام، وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على الإبداع الإداري بشكل خاص، من خلال التدريب العملي الميداني، والتوسع في الدورات التدريبية المقدمة لمديري المدارس لتطوير أدائهم المدرسي والاستفادة من خبرات وإبداعات مديري المدارس المتميزين من خلال تبني إقامة الندوات والمحاضرات والحلقات وورش العمل في مركز التدريب والتطوير التابع لوزارة التربية في دولة الكويت.

٢ - ضرورة عمل ندوات عامة عن جودة التعليم الحكومي العام فيما يخص مدى جودة الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري، وذلك لنشر الوعي بين أولياء الأمور الطلبة الكويتيين بقصد ترشيد قراراتهم بخصوص إلحاق أبنائهم في المدارس الحكومية أو المدارس الخاصة.

٣ - المحافظة على تماسك ثقافة المدرسة من خلال تعزيز القيم والقواعد والأعراف التعليمية والإدارية التي ينبغي أن يحملها ويحافظ عليها كل العاملين في المدرسة وخاصة القياديين.

٤ - تحفيز العاملين في المدارس على العمل بروح الفريق من خلال تكوين فرق عمل جماعية متغيرة باستمرار بحيث تساعد على تكيّف العاملين مع بعضهم البعض.

- ٥ - عمل دورات تدريبية للمدراء في كيفية إنجاز مهامه القيادية التعليمية، وكيفية تفويض وتمكين العاملين في إنجاز الأعمال الإدارية الروتينية التي قد تستهلك معظم وقت مدير المدرسة مما يحد من قيامه بمهامه القيادية التعليمية (instructional leadership) التي يمكن ترتبط إيجابياً مع أداء المعلم وتحصيل الطالب.
- ٦ - ضرورة الاهتمام بتطوير اللوائح المؤسسية التي تدعم الالتزام والشفافية وثبت أنها بحسب النتائج ذات أثر مهم في مستوى سلوكيات الإبداع الإداري.
- ٧ - عمل دراسة ميدانية نوعية تستكمل ما توصل إليه البحث الحالي بحيث تتعمق في دراسة الظاهرة قيد البحث.

Organizational Culture in Public and Private Schools in Kuwait and its Relationship with Administrative Creativity

Dr. AbdulAziz S. Almuhaibbi Dr. Meznah S. Alazmi Dr. AbdulMuhsen A. Alqahtani
College of Education
Kuwait University

Abstract

This study aims at examining the relationship between organizational culture and administrative creativity in public and private schools in Kuwait. Five hundred and forty four questionnaires were received from school principals, assistant principals, subject head teachers, and teachers. The findings showed that: a) the educators who participated in the study rated their schools cultures as moderate, b) they highly appraise the administrative creativity of their schools administrators, and c) there is no statistically significant difference between the quality of public schools cultures and administrative creativity and those of private schools.

المراجع

- ١ - أبو الوفا، جمال وحسين، سلامة ومحمود، طارق (٢٠١٠). الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تحقيق فاعلية الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة كلية التربية ببنها، ٢(٨٢): ٢١٣-٢٣٨.
- ٢ - أبوبكر، محمد (٢٠٠٤). الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- ٣ - أبو جامع، إبراهيم (٢٠٠٨). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردني. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- ٤ - جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (٢٠٠٤). إدارة السلوك في المنظمات (ترجمة اسماعيل بسيوني رفاعي). الرياض: دار المريخ للنشر.
- ٥ - حافظ، أحمد (٢٠٠٣). إدارة المؤسسات التربوية. القاهرة: عالم الكتب.
- ٦ - حريم، حسين (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٧ - داوود، عبدالعزيز (٢٠١٠). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢(٣٥): ٨٩-٩٩.
- ٨ - الساعاتي، سامية (١٩٩٨). الثقافة الشخصية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- ٩ - السواط، طلق بن عوض والعتيبي، سعود محمدي (١٩٩٧). البعد الوظيفي لثقافة التنظيم. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة، ٣٥(١): ١٢-٨٨.

- ١٠ - الشاوي، حمد (٢٠٠٥). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- ١١ - الصيرفي، محمد (٢٠٠٣). الإدارة الرائدة. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.
- ١٢ - الطيب، حسن أبشر (١٩٩٨). تبني التكنولوجيا وأنماط لإبداع في الصناعات الإنشائية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤(٩): ٢٥-٣٦.
- ١٣ - عبداللطيف، عبدالله ومحفوظ، جودة (٢٠١٠). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٦(٢): ١١٩-١١٥.
- ١٤ - العساف، عبد المعطى (١٩٩٥). مقومات الإبداع الإداري في المؤسسات المعاصرة. مجلة الإداري، ١٧(٦٢): ٢٩-٥١.
- ١٥ - العميان، محمود (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
- ١٦ - العنزي، بسام (٢٠٠٤). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- ١٧ - الفالح، نايف سليمان (٢٠٠١). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- ١٨ - القحطاني، سالم بن سعيد (المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية، ١٢(٢).
- ١٩ - القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٢). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٢٠ - الليثي، محمد (٢٠٠٨). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٢١ - ملحم، أحمد عارف (٢٠٠٣). الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- ٢٢ - المدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم (١٩٩٥). تحليل السلوك التنظيمي - سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- ٢٣ - المعلم، طه بن عبدالقادر (٢٠٠٢). مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٢٤ - وزارة التربية (٢٠١١). إحصائيات التعليم العام. الكويت: وزارة التربية.
- 25 - Chance, P. (2009). **Introduction to Leadership & Organizational Behavior** (2nd ed.). NY: Eye on Education.
- 26 - Evans, J. (1991). **Creative Thinking in the Decision Management Sciences**. Ohio: South Western Publishing Co.
- 27 - Gunbayi, I. (2007). School Climate and Teachers' Perceptions on Climate Factors: Research into Nine Urban High Schools. **The Turkish Online Journal of Educational Technology**, 6(3): 74-70
- 28 - Jesper, B. (2001). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. **Administrative Science Quarterly**, 47(1): 70-91.

- 29 - Jones, G. (2007). **Organizational Theory, Design, and Change**(5th ed.). NJ: Pearson Prentice-Hall Inc.
- 30 - López, S. P.; Peon, J. M. M.; & Ordas, C. J. V. (2004). Managing Knowledge: The Link between Culture and Organizational Learning. **Journal of Knowledge Management**, 8(6): 93-104.
- 31 - Lybec, C. (2000). The Development of a Self-renewing School Culture: Principals Leadership for Change and Studies. Unpublished Doctoral dissertation, University of Washington state, USA.
- 32 - Martins, E., & Terblanche, F. (2003). Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. **European Journal of Management**, 6(1): 64-74.
- 33 - Moorhead, G., & Griffen, R. (2000). **Organizational Behavior** (5th ed.). USA: Houghton Mifflin Company.
- 34 - Pavlovic, N. (2012). **Leadership Style and Organizational Culture in the School**. Germany: Lambert Academic Publishing.
- 35 - Schein, E. (2010). **Organizational Culture and Leadership** (4th ed.). SF: Jossey-Bass.
- 36 - Torrance, E. (1993). **The nature of creativity as manifest testing**. New York: Press Syndicate of the University of Cambridge.
- 37 - Toremén, F. (2003). Creative School and Administration. **Educational Sciences: Theory & Practice**, 3(1): 248-253.

