

The Level of Prevailing Organizational Culture among Elementary School Principals within the Green Line and its Relationships to the Development of Creative Behavior among teachers from Principals and Teachers`

Mohamed Ahmed Massalha *

Prof. Muneera Mahmud Alshurman **

Received 28/3/2021

Accepted 16/5/2021

Abstract:

The study aimed at finding out the level of prevailing organizational culture among elementary school principals within the Green Line and its relationship to the development of creative behavior among teachers from principals and teachers` point of view. The descriptive-survey correlational methodology was used. The study population consisted of all elementary school principals and teachers within the green line, which numbered (1600) principals and teachers. The study sample consisted of (387) principals and teachers. The results showed that the level of prevailing organizational culture among elementary school principals in the Northern Triangle region came in a high degree in the total score and in all domains. The results also showed that the development of creative behavior came in a high degree too. The results-indicated that there was a positive significant correlational relationship between the level of prevailing organizational culture and the development of creative behavior.

Keywords: Prevailing Organizational culture, Creative behavior, elementary schools, Green line.

Palestine\ Abojabr1949@gmail.com *

Faculty of Educational Sciences\Yarmouk University\ Jordan\ Muneera_Alshurman@Yahoo.com **

مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بتنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين

محمد أحمد مصالحة*

أ.د. منيرة محمود الشرمان**

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، وعلاقتها بتنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية ومعلميها، في منطقة المثلث الشمالي، البالغ عددهم (1600) مدير ومعلم تكونت عينة الدراسة من (387) مديراً ومعلماً. أظهرت النتائج، أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة المثلث الشمالي داخل الخط الأخضر، جاء بدرجة مرتفعة في الدرجة الكلية وفي جميع المجالات، أظهرت النتائج أيضاً أن تنمية السلوك الإبداعي، جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية، بين مستوى الثقافة التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية السائدة السلوك الإبداعي، المدارس الابتدائية، الخط الأخضر.

*فلسطين/ Abojabr1949@gmail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ Muneera_Alshurman@Yahoo.com

المقدمة:

حظيت الثقافة التنظيمية ومكوناتها في الآونة الأخيرة، باهتمام متزايد للباحثين والدارسين، لما لها من تأثير في أداء القيادات الادارية في المنظمات، فقد عدها بعض المهتمين مؤثرا رئيسا على العاملين في أدائهم لأدوارهم وتحقيق الأهداف المرسومة، كونها تؤدي دورا مهما ورئيسا في إنتاجية العاملين وأدائهم، وتؤثر في شكل مخرجات المنظمة.

ومن ميزات الثقافة التنظيمية الواضحة والقوية في أي منظمة، "انها تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق، للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، إذ تسعى المنظمة إلى جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها" (Al-Amyan, 2018, 313).

لهذه الثقافة أهمية للفرد والمنظمة، كونها تشكل روح التوافق، بين بيئة العمل وراحة العاملين داخلها، فاذا كان انسجام لثقافة المنظمة وإدراكها من قبل العاملين، فان ذلك سيؤدي إلى تعزيز قوة الانتماء والولاء لها، وبالتالي تستطيع المنظمة أن تحقق أهدافها وأهداف العاملين فيها. لذا، يتوجب على هذه المنظمات الخروج مما هو متبع، والوصول بالمؤسسة إلى الابتكار والابداع، فالإبداع هو عمليه الاتيان بالجديد" (Al-Sewydan & Al-Adloni, 2004, 16). أو هو عمليه إيجاد وتقديم منتج جديد غير مألوف، أو خصائص جديدة لمنتج موجود، يحل محل منتج موجود فعلا، بهدف اشباع الحاجات ذاتها بمختلف الطرق، أو تقديم شيء جديد للإيفاء بحاجات قائمة، أو حاجات كافية (Atif, 2014,53)

يعد تركيز المنظمة على موظفيها أمراً حيوياً، إذ أنه يعكس مقدرتها على الابتكار والابداع الذي ينبع من رأس المال البشري، فالمشاركة في السلوك الإبداعي بين أفرادها، يؤدي إلى إيجاد أفضل المنتجات أو الخدمات، لذا تكمن أهميه السلوك الإبداعي في نمو الشخصية، وزيادة الرضا، وتحسين التماسك، وتحقيق تواصل أفضل بين الأفراد، فضلا عن الأهمية في عديد من المبادئ الإدارية المعاصرة، كأعمال التحسن المستمر وريادة الاعمال للشركات Abukhait & Bani- (Melhem & Zeffane, 2018, p 3)

فالسلك الإبداعي يعد ركيزة اساسيه في العملية الإبداعية، كونه الجسر الرابط بين التفكير الإبداعي والنتائج الإبداعية. والابداع عملية مكونة من ثلاث مراحل سلوكية، تبدأ بتقديم الأفكار الجديدة المتمثلة بمرحلة توليد الفكرة، ثم تنتقل الى مرحلة ترويج الفكرة بمشاركة الافراد، وتنتهي بقيمة إدراك الفكرة وتطبيقها وهي مرحلة تنفيذ الفكرة (Dedahanov & Tohirovich &)

(Yoon, 2017, 336).

وانطلاقاً من أهمية الثقافة التنظيمية وأهمية السلوك الإبداعي في إدارة المنظمات الإدارية جاءت هذه الدراسة، التي تبحث في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بتنمية السلوك الإبداعي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، المعوقات والحلول. وسوف يسعى الباحثان لمعرفة العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالسلوك الإبداعي، وذلك من خلال الاطلاع على الكتب والدراسات السابقة، ذات العلاقة بالموضوع، وذلك لما لهذا الموضوع من أهمية في تقدم ثقافة المنظمة وتطورها وتحقيق أهدافها.

الدراسات السابقة

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى استعراض عدد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة للباحثين في مجال مستوى الثقافة التنظيمية وتنمية السلوك الإبداعي، للاستفادة منها في هذه الدراسة، وقد عُرضت من حيث الترتيب الزمني، من الأقدم إلى الأحدث.

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

هدفت دراسة (Fitria, 2018) إلى الكشف عن تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء التدريسي للمعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في جزيرة سومطرة. طبقت الدراسة على عينة بلغت (326) معلماً ومعلمة من مجتمع قوامه (1773) واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ووظفت الاستبانة لجمع المعلومات من عينة البحث العشوائية، أما أهم النتائج فكانت: أن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابياً في الأداء التدريسي للمعلمين، كما ويوجد أثر إيجابي مباشر في الثقة التنظيمية للمعلمين.

وهدف دراسة فرحان ونجم الدين وعبد الرحمان (Frhan & Najem aldeen & Abed Rahman, 2019) التعرف إلى دور الثقافة التنظيمية في تحسين جوده التدريس، لدى مدرسي التربية البدنية وعلوم الرياضة ومدرساتها في محافظة أربيل في العراق، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي لعينه الدراسة، وذلك لملاءمة مشكله البحث. تكونت عينه الدراسة من مدرسي التربية البدنية ومدرساتها في محافظة أربيل البالغ عددهم (159) مدرساً ومدرسة، وقد استنتج أن أفراد عينه البحث يتميزون بثقافة تنظيمية من حيث القيم والمعتقدات والاتصالات.

بينما هدفت دراسة عبد الهادي (Abed Al-Hadi, 2019) التعرف إلى مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى، لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريها، والتعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية

بين متوسطات استجابات مديري المدارس في تقديراتهم، لمدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، تبعاً للخبرة في الإدارة. استخدم المنهج الوصفي المسحي. تكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمن الأولى للعام الدراسي (2016/2017)، وعددهم (54) مديراً ومديرة. بينت النتائج: إن مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمن الأولى، لتطبيق معايير الجودة ككل، ومعيار التخطيط الاستراتيجي، والعمل الجماعي، والتحسين المستمر جاءت بدرجة (كبيرة) من وجهة مديري المدارس. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري المدارس حول مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ككل وبمحاورها الثلاثة (التخطيط الاستراتيجي، والعمل الجماعي، والتحسين المستمر) تعزى الى عدد سنوات الخبرة لصالح مديري المدارس الأكثر عدد سنوات الخبرة.

الدراسات المتعلقة بالسلوك الابداعي

هدفت دراسة (Izzati, 2018) التعرف إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية المهنية في نيجيريا. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي (70) مدرسه ثانوية مهنية، وقد بلغ أفراد عينة الدراسة (210) معلمين. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أنه يوجد أثر إيجابي للمناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي للمعلمين في هذه المدارس. فكلما كان المناخ التنظيمي جيداً، كلما زاد السلوك الإبداعي لدى المعلمين في عملهم. بينت النتائج أيضاً ان المدارس العامة والخاصة كانت نتائجها جيدة جداً، الا أنها كانت أفضل حالا في المدارس العامة مقارنة بالخاصة.

هدفت دراسة الجرايدي والمعمري (Al-Jaraydah & Al-Muamari, 2020) الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي لدى العاملين فيها. تم اختيار عينه مكونه من (1156) فرداً. أظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد الثقة التنظيمية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، كانت بدرجة متوسطة. كما بينت أن درجة ممارسة السلوك الإداري الإبداعي للعاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، كانت عالية، كذلك تبين وجود علاقة ارتباطية طردية ودالة إحصائية، بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الإداري الإبداعي للعاملين.

أما دراسة (Talebe & Nejad, 2020) فهدفت إلى مقارنة التقييم الوصفي في قالب من التفكير النقدي والابداعي، لطلبة الصف السادس في المدارس الخاصة والعامة في قضاء "كارج". وقد أُستخدم المنهج الوصفي، والذي تم استخدامه كأسلوب سببي - مقارنة. تكونت عينة الدراسة من جميع طلبة الصف السادس في المدارس العامة والخاصة والبالغ عددهم (8529) طالبا، تم اختيار عينة مقدارها (778) طالبا من المدارس العامة، وعينه أخرى مكونة من (741) طالبا من المدارس الخاصة. باستخدام العينة العشوائية، وقد أظهرت النتائج: ان هنالك فروقا في التقييم الوصفي للتفكير الإبداعي، بين طلبة المدارس الخاصة، مقارنة مع المدارس العامة باستثناء حيثية التفكير النقدي، إذ لم تظهر هناك فروق.

أما دراسة إغبارية (Egbaria, 2020) فهدفت التعرف إلى درجة الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال، وعلاقتها بدرجة تحقيق الميزة التنافسية داخل الخط الأخضر، من وجهة نظر المديرات والمساعدات. أُستخدم المنهج الوصفي المسحي. تكونت عينة الدراسة من (378) مديرة روضة ومساعدة في رياض الأطفال داخل الخط الأخضر، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية. بينت النتائج، وجود درجة كبيرة من الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال، كما وتبين وجود درجة كبيرة من تحقيق الميزة التنافسية في رياض الأطفال داخل الخط الأخضر. بيّنت النتائج أيضا، وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة الإبداع الإداري ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في رياض الأطفال داخل الخط الأخضر.

التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية أحد المتغيرين الرئيسيين وهما، مستوى الثقافة التنظيمية وتنمية السلوك الابداعي لدى المديرين والمعلمين، من جوانب مختلفة. وشكلت هذه الدراسات ونتائجها ركيزة أساسية في تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها.

وقد تناولت بعض الدراسات الثقافة التنظيمية بشكل مستقل، مثل دراسة (Abed Al-Hadi, 2019) في حين تناولت بعض الدراسات متغير الدراسة الرئيس، الثقافة التنظيمية والعلاقة الارتباطية بينها وبين بعض المتغيرات مثل دراسة (Fitria, 2018) التي هدفت الكشف عن تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التدريسي للمعلمين في المدارس الثانوية، ودراسة (Farhan & Najem aldeen & Abed Rahman, 2019)، التي هدفت التعرف إلى دور الثقافة التنظيمية في تحسين جوده التدريس، لدى مدرسي ومدرسات التربية البدنية وعلوم الرياضة.

وقد تباينت نتائج الدراسات السابقة في ممارسة الثقافة التنظيمية التي اتبعتها مديرو المدارس، كما تباينت النتائج في أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية في مجال الثقافة المتبع من قبل المديرين، فمنها ما أظهر وجود فروق، ومنها لم يظهر وجود فروق إحصائية لهذه المتغيرات. وقد أجمعت الدراسات السابقة على أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها في المدرسة والعملية التعليمية، هذا وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة، في إلقاء الضوء على مفهوم الثقافة التنظيمية ومجالاتها، والعوامل ذات التأثير السلبي والإيجابي عليها.

وقد اختلفت هذه الدراسة في طريقة التطبيق والمنهجية المتبعة، والعينات والنتائج، واشتركت مع بعض الدراسات السابقة في الهدف، من خلال إبراز مجالات الثقافة التنظيمية، كما تمتاز الدراسة الحالية عن سابقتها، في البيئة التي تم تطبيقها فيها، وهي البيئة الفلسطينية (الخط الأخضر)، فلم يجد الباحثان من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة، دراسة تشبه هدف الدراسة الحالية، داخل الخط الأخضر، إذ تم اختيار عينة من مديري ومعلمي المدارس الابتدائية في منطقة المثلث الشمالي، للحكم على مدى ممارسة المديرين للثقافة التنظيمية وتأثيرها في السلوك الإبداعي لدى المعلمين، وبهذا لم يجد الباحثان أي دراسة، داخل الخط الأخضر، طبقت على معلمي المدارس الابتدائية في المثلث الشمالي في هذا الموضوع.

مشكلة الدراسة

تعد الإدارة المدرسية المسؤولة الأولى عن سير العمل ومدى تحقيقها للأهداف المخطط لها. فالمدير هو المسؤول عن توزيع المهام واتخاذ القرارات وغيرها من الواجبات والمسؤوليات المترتبة عليه بحكم موقعه، فهو الذي يؤدي دورًا كبيرًا في تحديد ثقافة المدرسة وما تتضمنه من قيم واتجاهات توجه سلوك العاملين نحو الأداء والسلوك الإيجابي الذي تريده المدرسة وتسعى لتحقيقه بين أعضائها. لها. وتؤكد عديد من الدراسات السابقة مثل: دراسة ((Fitria, 2018) ودراسة (Izzati, 2018) ودراسة (Al-jaraydah Al-Muamari, 2020) أن كثيرا من المديرين تنقصهم المقدرة والمهارة والفاعلية اللازمة في تطوير الثقافة التربوية وتنميتها في مؤسساتهم التعليمية، والتي لها أكبر الأثر في تنمية السلوك الإبداعي وتطويره لدى المعلمين، كونها تُعد من أهم كفاءات المدير. وقد أوصت عديد من هذه الدراسات بأهمية دراسة الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية، وخاصة المدارس الابتدائية، وعلاقتها ببعض المتغيرات، ومن أهم هذه المتغيرات التي ينبغي دراستها، موضوع السلوك الإبداعي لدى المديرين والمعلمين في

المدارس الابتدائية.

تتمثل مشكلة الدراسة التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في منطقة المثلث الشمالي داخل الخط الأخضر، والتعرف إلى مستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والبحث عن نوع العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي.

أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
2. ما درجة ممارسة معلمي المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للسلوك الإبداعي من وجهة نظر المديرين والمعلمين أنفسهم؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية، ودرجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

أهداف الدراسة

- بيان درجة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة المثلث الشمالي داخل الخط الأخضر وعلاقته بمستوى السلوك الإبداعي من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
- التعرف إلى مستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة المثلث الشمالي داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
- التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة المثلث الشمالي داخل الخط الأخضر وبين تنمية السلوك الإبداعي.

أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من الجوانب الآتية: جانب نظري وجانب عملي.

الأهمية النظرية:

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية موضوعها التي تتحدد في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة

لدى المديرين، وتأثيرها في تنمية مستوى السلوك الابداعي وتحسين الأداء لدى المعلمين.

الأهمية العلمية

يتوقع أن تفيد هذه الدراسة:

- مديري المدارس داخل الخط الأخضر، من خلال عرض معلومات تسهم في وضع البرامج وإعدادها لتعزيز الثقافة التنظيمية والسلوك الابداعي عند معلمهم.
- معلمي المدارس الابتدائية في المجتمع العربي داخل الخط الأخضر، إذ يتوقع إسهامهم في طرح أفكار ومبادرات لتعزيز السلوك الابداعي لديهم.
- الباحث وطلبة الدراسات العليا المهتمون بهذا الموضوع، من خلال تزويدهم بمرجع جديد في مجال البحث العلمي، وإثراء الأدب النظري والدراسات السابقة في مجالي الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات التي عرفت مفاهيمها وإجرائها، وهي كما يأتي:

الثقافة التنظيمية

عرفت على "انها القيم السائدة في المنظمة من اتجاهات، واعتقادات واقتراحات وتوقعات ونشاطات وتفاعلات وانطباعات ومشاعر، مما يعني وجود جانب غير رسمي في المنظمة" (Jaloli, 2013,29)

اما (Whitaker, 2011,3) فعرّفها "بأنها مجموعه من المعتقدات والقواعد والفلسفات الإدارية والقيم والمشاعر، التي يؤمن بها الموظفون داخل بيئة المنظمة".

وتعرف الثقافة التنظيمية إجرائياً بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة المثلث الشمالي داخل الخط الأخضر، والتي تم قياسها باستخدام استبانة تم تطويرها لهذا الغرض.

السلوك الإبداعي

"هو الاستخدام الناجح للأفكار والطرق والوسائل والبرامج، بحيث تكون نتيجة لقرارات متخذة داخل المؤسسة" (Al-Rahahla, 2010, 214).

وعرّفه (Yildiz & Uzun& Coskun, 2017, 344) "بأنه السلوك الذي يحفز الافراد على تكوين وإدخال أفكار، أو إجراءات، ومنتجات غير عادية داخل المنظمة".

ويعرف السلوك الإبداعي إجرائياً بـ تنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة المثلث الشمالي داخل الخط الأخضر، والتي تم قياسها باستخدام استبانة تم تطويرها لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تتحدد موضوعات الدراسة بالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2020\2021.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الاستبانة في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر في فلسطين.
- **الحدود البشرية:** طبقت أداة الدراسة على عينة من المديرين والمعلمين.

الطريقة والإجراءات

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً، تم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها تم الحصول على البيانات المطلوبة، لإجراء التحليل الإحصائي، للتوصل إلى النتائج التي تم تفسيرها، في ضوء أدبيات الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، المسحي الارتباطي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك لمناسبته وطبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية ومعلميها في منطقة المثلث الشمالي داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (1600) مدير ومعلم، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام (2020/2019).

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية (باستخدام طريقة العشوائية البسيطة) بلغ عدد أفرادها (387) مديراً ومعلماً.

أداتا الدراسة

تم تطوير استبانة الدراسة لجمع البيانات، بالرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة، ذات الصلة بمشكلة الدراسة كدراسة (Fitria, 2018) ودراسة (Izzati, 2018) ودراسة (Al-

(jaraydah & Al-Muamari, 2020) بعد اجراء دراسة استطلاعية لمعرفة أهم المجالات التي يجب أن تتضمنها الاستبانة. وتكونت الأداة من قسمين، إذ تكوّنت أداة الدراسة بصورتها الأولى من (63) فقرة موزعة على قسمين رئيسيين وأصبحت بصورتها النهائية مكونة من (59) فقرة بعد التحكيم، فضلاً عن المتغيرات الديموغرافية الأساسية للدراسة، إذ تكوّنت الأداة من قسمين هما:

القسم الأول: قياس درجة مستوى الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر عينة الدراسة، والمكوّن من (36) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: القيم التنظيمية، الممارسات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، والسياسات والإجراءات. ويحتوي القسم الثاني على فقرات تقيس مستوى السلوك الإبداعي في المدارس الابتدائية في منطقة المثلث الشمالي داخل الخط الأخضر، من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمكون من (23) فقرة، وقد أُستخدم في الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي.

صدق الأداة

تكونت الأداة في صورتها الأولى من (63) فقرة، قام الباحثان باستخدام صدق المحتوى للتأكد من صدق الأداة، وذلك بعرضها على عشرين عضواً من المُحكّمين، من مؤسسات التعليم العالي في الأردن وداخل الخط الأخضر، بهدف ابداء آرائهم ودقة محتوى الأداة من حيث: وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وُضعت لأجله، وانتماء الفقرات للمجال الذي أُدرجت ضمنه، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يرويه مناسباً، ثم تم الأخذ بملاحظات المحكمين، إذ تم القيام بتعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات

كما هي في الصورة الأولى لأداة الدراسة، ليكون عدد فقرات الأداة بصورتها النهائية (59) فقرة: (36) للقسم الأول وقيس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة المثلث الشمالي داخل الخط الأخضر، و (23) فقرة للقسم الثاني، وقيس السلوك الإبداعي من وجهة نظر عينة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

لاختبار ثبات أداتي الدراسة، تم تطبيق أداتي الدراسة على عيّنة استطلاعية مُكوّنة من (55) مديراً ومعلماً من خارج عيّنة الدراسة ومن مجتمعها مكونة من (55) مستجيباً وتم تطبيق معادلة (كرونباخ ألفا) على جميع المجالات. إن قيم معاملات الثبات لفقرات مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية تراوحت بين (0.983-0.988)، أما قيمة معامل الثبات لتنمية السلوك الإبداعي

(0.994) وهي جيدة لأغراض الدراسة.

الجدول (1) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

القسم	مجالات الأداء	معامل الاتساق الداخلي	عدد الفقرات
درجة مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية	القيم التنظيمية	0.98	6
	الممارسات التنظيمية	0.99	8
	الأعراف التنظيمية	0.98	8
	التوقعات التنظيمية	0.99	7
	السياسات والإجراءات	0.99	7
	الدرجة الكلية	1.00	36
درجة السلوك الابداعي	الدرجة الكلية	0.99	23

المعالجة الإحصائية

تمّ تفرّغ الإجابات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، واستخدمت الأدوات الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد العلاقة الارتباطية بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى السلوك الابداعي
- معيار تصحيح الأداة، تمّ اعتماد مقياس ليكرت خماسي التدرّج، لتصحيح أداة الدراسة وبذلك يكون معيار الحكم على الدرجة كالاتي:

من 1 الى أقل من 1.8	قليلة جداً
من 1.8 الى أقل من 2.6	قليلة
من 2.6 الى أقل من 3.4	متوسطة
من 3.4 الى أقل من 4.2	كبيرة
من 4.2 الى 5	كبيرة جداً

نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الجزء استعراضاً لأهم النتائج التي توصل إليها الباحثان:

أولاً. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصّ على: "ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، ويبين الجدول (2) ذلك.

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة، لمجالات مستوى الثقافة التنظيمية السائدة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	الأعراف التنظيمية	4.11	0.79	1	كبير
2	القيم التنظيمية	4.10	0.82	2	كبير
3	التوقعات التنظيمية	4.09	0.80	3	كبير
4	السياسات والإجراءات	4.07	0.81	4	كبير
5	الممارسات التنظيمية	4.06	0.83	5	كبير
	الدرجة الكلية	4.09	0.79		كبير

يُبين الجدول (2) أنَّ مستوى الثقافة التنظيمية السائدة جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (4.09)، وكان أعلاها مجال الأعراف التنظيمية (4.11)، وفي الرتبة الأخيرة جاء مجال الممارسات التنظيمية (4.06).

المجال الأول: الأعراف التنظيمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة والمستوى لاستجابات أفراد عينة الدراسة، لفقرات مجال الأعراف التنظيمية، كما مبين في الجدول (3).

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال الأعراف التنظيمية من مجالات الثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
22	يشارك مدير المدرسة معلميه بمناسباتهم الاجتماعية.	4.17	0.88	1	كبير
15	يلتزم جميع المعلمين والعاملين في المدرسة بالأنظمة والتعليمات	4.13	0.85	2	كبير
16	يحرص المعلمون على احترام الوقت والالتزام بالمواعيد	4.13	0.83	2	كبير
21	يوجه مدير المدرسة المعلمين إلى ضرورة احترام الأعراف والقيم وتقاليد المجتمع.	4.12	0.86	4	كبير
17	تمتاز أنظمة وقواعد العمل بالمدرسة بالوضوح والبساطة	4.10	0.87	5	كبير
18	تلتزم المدرسة بالأعراف التنظيمية المتبعة في البيئة المدرسية.	4.10	0.86	5	كبير
19	تساعد المعايير المتبعة بين المعلمين على تهيئته بيئة للأبداع والابتكار	4.09	0.87	7	كبير
20	تعتمد الإدارة المدرسية على معايير الأداء الوظيفي في تقييم المعلمين.	4.07	0.87	8	كبير
	الدرجة الكلية للمجال	4.12	0.79		كبير

يُبين الجدول (3) أنَّ المتوسطات الحسابية في مجال الأعراف التنظيمية تراوحت بين (4.07-4.17)، وبمستوى تقييم كبير، أما المجال ككل فحصل على متوسط حسابي (4.12)، وبمستوى تقييم كبير. وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (22) التي تنصُّ على: "يشارك مدير المدرسة معلميه بمناسباتهم الاجتماعية." بمتوسط حسابي (4.17)، وبمستوى تقييم كبير، وجاءت

في الرتبة الأخيرة الفقرة (20) التي تنصّ على: "تعتمد الإدارة المدرسية على معايير الأداء الوظيفي في تقييم المعلمين." بمتوسط حسابي (4.07) وبمستوى تقييم كبير .

ثانياً: مجال القيم التنظيمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال القيم التنظيمية، وكانت النتائج كما في الجدول (4).

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال القيم التنظيمية من مجالات الثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يسود العمل داخل المدرسة روح الفريق والعلاقات الطيبة.	4.16	0.88	1	كبير
5	يوجد اهتمام متزايد في العلاقات الإنسانية بين معلمي المدرسة.	4.12	0.88	2	كبير
6	يسود العمل المدرسي القيم الأخلاقية من حيث الشفافية والنزاهة.	4.11	0.86	3	كبير
3	تهتم الإدارة بالموضوعية في أثناء تقييم أداء المعلمين.	4.10	0.88	4	كبير
4	يسود المدرسة حب العمل والإقدام عليه.	4.09	0.83	5	كبير
2	تشرك الإدارة المعلمين في صنع القرارات.	4.04	0.91	6	كبير
	الدرجة الكلية للمجال	4.10	0.82		كبير

يَتَبَيَّن من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية في مجال القيم التنظيمية تراوحت بين (4.04 - 4.16)، وبمستوى تقييم كبير من درجة التقدير على جميع الفقرات، أما المجال ككلّ فحصل على متوسط حسابي (4.10)، وبمستوى تقييم كبير . وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنصّ على: " يسود العمل داخل المدرسة روح الفريق والعلاقات الطيبة." بمتوسط حسابي (4.16)، وبمستوى تقييم كبير، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) التي تنصّ على: " تشرك الإدارة المعلمين في صنع القرارات." بمتوسط حسابي (4.04) وبمستوى تقييم كبير .

ثالثاً: مجال التوقعات التنظيمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال التوقعات التنظيمية وكانت النتائج كما في الجدول (5).

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال التوقعات التنظيمية من مجالات الثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
28	يقوم المعلمون ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المدرسية المتوقعة.	4.12	0.83	1	كبير
26	تسهم المدرسة في غرس دعائم الديمقراطية في المجتمع المحلي.	4.11	0.84	2	كبير

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
24	تستغل المدرسة مقدراتها الانية في صياغة خططها المستقبلية.	4.10	0.87	3	كبير
27	يتوقع من مدير المدرسة توفير الأمان الوظيفي للمعلمين.	4.10	0.86	3	كبير
23	تعمل المدرسة في ضوء رؤية مستقبلية محدده وجليه.	4.10	0.85	3	كبير
25	تقدم الإدارة كافة التسهيلات لخدمة المجتمع المحلي	4.08	0.86	4	كبير
29	تولي المدرسة اهتماما كبيرا بمخزونها المعرفي لمجابهه الضغوط الخارجية وصدها.	4.06	0.86	5	كبير
	الدرجة الكلية للمجال	4.10	0.81		كبير

يُبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية في مجال التوقعات التنظيمية تراوحت بين (4.06-4.12)، وبمستوى تقييم كبير، أما المجال ككل فحصل على متوسط حسابي (4.10)، وبمستوى تقييم كبير. وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (28) التي تنص على: "يقوم المعلمون ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المدرسية المتوقعة." بمتوسط حسابي (4.12)، وبمستوى تقييم كبير، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (29) التي تنص على: "تولي المدرسة اهتماما كبيرا بمخزونها المعرفي لمجابهه وصد الضغوط الخارجية." بمتوسط حسابي (4.06) وبمستوى تقييم كبير.

رابعاً: مجال السياسات والاجراءات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال السياسات والإجراءات، وكانت النتائج كما في الجدول (6).
الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال السياسات والاجراءات من مجالات الثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
35	توفر السياسات والإجراءات المتبعة بيئة ملائمة لتنفيذ مهمات العمل المطلوبة وواجباته.	4.09	0.85	1	كبير
36	تعزز السياسات والإجراءات المتبعة الولاء والانتماء للمدرسة.	4.08	0.86	2	كبير
31	يلتزم المعلمون بسياسات واجراءات العمل المعتمدة في المدرسة.	4.08	0.82	2	كبير
30	تتميز السياسات والإجراءات المعمول بها داخل المدرسة بالوضوح التام.	4.07	0.89	4	كبير
32	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق تطلعات واهداف المدرسة	4.06	0.84	5	كبير
33	تراعى السياسات والإجراءات ثقافته المعلم داخل المدرسة.	4.06	0.86	5	كبير
34	تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق معايير الجودة المتوخاة.	4.04	0.88	7	كبير
	الدرجة الكلية للمجال	4.07	0.81		كبير

يُبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية في مجال السياسات والاجراءات تراوحت بين

(4.04-4.09)، وبمستوى تقييم كبير، أما المجال ككل فحصل على متوسط حسابي (4.07)، وبمستوى تقييم كبير. وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (35) التي تنص على: "توفر السياسات والإجراءات المتبعة بيئة ملائمة لتنفيذ مهمات وواجبات العمل المطلوبة" بمتوسط حسابي (4.09)، وبمستوى تقييم كبير، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (34) التي تنص على: "تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق معايير الجودة المتوخاة." بمتوسط حسابي (4.04) وبمستوى تقييم كبير.

خامساً: مجال الممارسات التنظيمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الممارسات التنظيمية، كما في الجدول (7).

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة

ل مجال الممارسات التنظيمية من مجالات الثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
10	تنتهج المدرسة معايير موحدة وواضحة	4.10	0.86	1	كبير
7	يشعر المعلمون بالانتماء لمهنة التعليم	4.09	0.85	2	كبير
14	تغرس الإدارة المدرسية الثقافة المحفزة للإبداع	4.09	0.85	2	كبير
12	يحصل المعلمون ذوو المقدرات الإدارية على فرص لتطوير مستقبلهم الإداري.	4.08	0.90	4	كبير
13	يكافأ المعلمون على أعمالهم ومبادراتهم	4.07	0.92	5	كبير
9	تفوض بعض الصلاحيات الإدارية في المدرسة من أجل تطوير العمل.	4.06	0.89	6	كبير
11	تتطابق ممارسات المعلمين مع المعنقات التنظيمية للمدرسة.	4.05	0.85	7	كبير
8	تؤمن المدرسة بمبدأ التفويض الإداري للمعلمين.	4.00	0.93	8	كبير
	الدرجة الكلية للمجال	4.06	0.83		كبير

يُبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية في مجال الممارسات التنظيمية تراوحت بين (4.00-4.10)، وبمستوى تقييم ما بين كبير الى كبير جداً، أما المجال ككل فحصل على متوسط حسابي (4.06)، وبمستوى تقييم كبير. وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (10) التي تنص على: "تنتهج المدرسة معايير موحدة وواضحة" بمتوسط حسابي (4.10)، وبمستوى تقييم كبير، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على: "تؤمن المدرسة بمبدأ التفويض الإداري للمعلمين." بمتوسط حسابي (4.00) وبمستوى تقييم كبير.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصّ على: "ما درجة ممارسة السلوك الإبداعي

لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين أنفسهم؟" للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة، على فقرات مستوى السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الابتدائية، ويبين الجدول (8) ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة

لفقرات مستوى السلوك الإبداعي مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
40	تحث الإدارة المدرسية المعلمين على تحديث المعلومات والمعارف بما يواكب عصر التكنولوجيا والتطور.	4.19	0.86	1	كبيرة
41	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على العمل الجماعي للوصول إلى أفكار إبداعية.	4.17	0.87	2	كبيرة
39	تعمل الإدارة المدرسية على ربط المنهاج الدراسي بتطبيقات عملية تنمي الإبداع عند المعلمين.	4.13	0.91	3	كبيرة
37	تدعم الإدارة المدرسية المعلمين تزويد المنهاج بأنشطة وتدريب إبداعية.	4.12	0.86	4	كبيرة
45	تسعى إدارة المدرسة لاستقطاب الأفكار الإبداعية التي من شأنها دعم إبداع المعلمين.	4.11	0.88	5	كبيرة
48	تقوم المدرسة بتشجيع المعلمين لتبني المبادرات الجديدة غير المألوفة.	4.11	0.88	5	كبيرة
42	توفر الإدارة المدرسية المواد الكافية والمناخ الملائم لتنمية الإبداع.	4.10	0.88	7	كبيرة
38	تحفز المدرسة المعلمين على اتباع أسلوب تدريس حل المشكلات بطرق إبداعية.	4.10	0.88	7	كبيرة
46	تقوم المدرسة استثمار الأفكار الجديدة والجريئة في مجابهة المخاطر.	4.10	0.87	7	كبيرة
44	تشجع المدرسة المبادرات الفردية للأفكار الإبداعية.	4.10	0.90	7	كبيرة
49	تشجع الإدارة المعلمين ببحث أفكار إبداعية وابتكاره جديده، ووضع أكثر من حل لها.	4.09	0.88	11	كبيرة
52	تقدر إدارة المدرسة أفكار وأعمال المعلمين المبدعين وتدعمها.	4.09	0.91	11	كبيرة
43	تخصص إدارة المدرسة جزءاً من اجتماعاتها للحديث عن الإبداع والتشجيع على ممارسته.	4.08	0.80	13	كبيرة
47	تشجع المدرسة الأعمال الإبداعية بشكل دائم وبكل جراه.	4.08	0.88	13	كبيرة
59	تشجع ادارة المدرسة معلميه في بحث المشكلات في أكثر من اتجاه للوصول لحلول غير مألوفة.	4.08	0.90	15	كبيرة
50	تحث إدارة المدرسة المعلمين على حضور الندوات والمؤتمرات التي تنمي السلوك الإبداعي.	4.07	0.89	16	كبيرة
55	تمنح إدارة المدرسة الحريات الفكرية التي تساعد المعلمين في تنمية الإبداع.	4.06	0.94	17	كبيرة
53	تشارك إدارة المدرسة المعلمين في وضع الخطط الاستراتيجية الإبداعية لتطوير المدرسة	4.05	0.90	18	كبيرة
51	تعقد إدارة المدرسة ورش عمل واجتماعات للعصف الذهني في	4.04	0.89	19	كبيرة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
	مناقشة الأفكار الإبداعية.				
58	تقوم إدارة المدرسة بغرس مبادئ الإبداع في نفوس المعلمين.	4.03	0.93	20	كبيرة
57	تتبنى إدارة المدرسة البرامج الخاصة التي تساعد المعلمين على تنمية الإبداع.	4.03	0.91	20	كبيرة
54	تمنح إدارة المدرسة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المبدعين.	4.01	0.94	22	كبيرة
56	تعقد إدارة المدرسة دورات في مجال الإدارة المدرسية تساعد في القيام بأعمال قيادية إبداعية.	4.00	0.94	23	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.08	0.82		كبيرة

يَتَبَيَّن من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لدرجة مستوى السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الابتدائية، تراوحت بين (4.00 – 4.19)، وبدرجة تقييم كبير، أما المقياس ككل فحصل على متوسط حسابي (4.08)، وبدرجة تقييم كبير. وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنصُّ على: " تحت الإدارة المدرسية المعلمين على تحديث المعلومات والمعارف، بما يواكب عصر التكنولوجيا والتطور " بمتوسط حسابي (4.19)، وبمستوى تقييم كبير جداً، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (23) التي تنصُّ على " تعقد إدارة المدرسة دورات في مجال الإدارة المدرسية، تساعد في القيام بأعمال قيادية إبداعية " بمتوسط حسابي (4.00) وبدرجة تقييم كبير. ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصَّ على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية ومستوى السلوك الإبداعي، من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟" للإجابة على هذا السؤال تمَّ حساب معامل ارتباط بيرسون، بين درجة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية، وعلاقتها بتحقيق السلوك الإبداعي، من وجهة نظر عينة الدراسة داخل الخط الأخضر، والجدول (9) يوضِّح ذلك:

الجدول (9) معامل ارتباط بيرسون بين درجة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة مستوى السلوك الإبداعي

درجة مستوى الثقافة التنظيمية					
الأداء الكلي	السياسات والإجراءات التنظيمية	التوقعات التنظيمية	القيم التنظيمية	الممارسات التنظيمية	الأعراف التنظيمية
.87**	.84**	.86**	.84**	.86**	.84**

** دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$)

يُلاحَظ من نتائج الجدول (9) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية مستوى السلوك الإبداعي من وجهة نظر المديرين والمعلمين داخل

الخط الأخضر، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.87) بمستوى دلالة (0.01) وتعد هذه القيمة مرتفعة ودالة إحصائياً. وتراوحت قيم معامل الارتباط، بين كافة مجالات درجة الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي بين (0.84-0.86) وكلها دالة إحصائياً.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصّ على:

"ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة المثلث الشمالي من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟".

أظهرت النتائج الخاصة بهذا السؤال أن مستوى الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة المثلث الشمالي داخل الخط الأخضر، من وجهة نظر المديرين والمعلمين، جاءت بدرجة كبيرة في جميع مجالات الثقافة التنظيمية، وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.09) وبانحراف معياري مقداره (0.79).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة، إلى الخصائص الشخصية التي يمتلكها مدير المدرسة، وكيفية إدارته لمؤسسته التعليمية، والتي تشمل المعلمين والطلبة والاداريين والمستخدمين، وكذلك إيجاد بيئه ملائمة، تحفز المعلمين على إبراز طاقاتهم الإبداعية، وهذا يشير إلى تمتع المدير بمقدرات، تمكنه من غرس القيم المشجعة على توليد ثقافة تنظيمية بمستوى مرتفع.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Negis & Gursil, 2013)، ودراسة (Jubran & Abu Mukh, 2017)، ودراسة (Al-Ahmari, 2018)، التي بينت أن مستوى الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة.

المجال الأول: الأعراف التنظيمية

أظهرت النتائج أن مجال الأعراف التنظيمية جاء في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.11) وبانحراف معياري (0.79). المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال جاءت بمستوى كبير، إذ جاءت الفقرة التي نصها: " يشارك مدير المدرسة معلميه بمناسباتهم الاجتماعية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وانحراف معياري (0.88)، في حين جاءت في الرتبة الأخيرة، الفقرة التي نصها: "تعتمد الإدارة المدرسية على معايير الأداء الوظيفي في تقييم المعلمين" بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري (0.87).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الأنشطة التي يعمل المدير على ترسيخها والتعامل معها باستمرار، وكذلك تنفيذ المهمات المكلف بها، إذ يقوم بتنفيذها بصورة جوهريه وبدقه ومصادقيه

والتي من شأنها الحفاظ على مستوى المدرسة أكاديميا وتربويا، وحفظ سمعتها بين المدارس الأخرى مما يجعل للمدرسة طابعها الخاص بها، والذي تعود عليه الطلبة والمعلمين والمجتمع المحلي.

وربما تعزى هذه النتيجة الى ترسيخ قيم المجتمع التي تتضمنها الأعراف التنظيمية، فقد تبنى المدير قيمه ألفة وجعلها عاملا إيجابيا في العلاقات بين الأفراد، فهي تعد مطلبا أساسيا في العلاقات الوظيفية، فكلما تعززت هذه الثقة بين الأطراف زاد التماسك وارتفعت الروح المعنوية واندفع الأفراد نحو العمل بكل همة ونشاط.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Al-Mutairi, 2014) ودراسة (Al-Anzi, 2019) التي بينت أن مجال الأعراف التنظيمية التي حصلت على أعلى متوسط حسابي، هو المجال السائد بين أوساط المديرين في المدارس الابتدائية.

وربما تشير هذه النتيجة كذلك الى توافق القيم والأفكار السائدة في المدرسة مع قيم المجتمع المحلي، مما يوفر التعزيز والإيجابية، لتشكل هذه القيم كإطار دائم للعمل المدرسي.

المجال الثاني: القيم التنظيمية

أظهرت النتائج أن مستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة المثلث الشمالي داخل الخط الأخضر، جاءت بمستوى كبير وبمتوسط حسابي بلغ (4.10) وانحراف معياري (0.82). المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال، جاءت بمستوى كبير، وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة التي نصها: "يسود العمل داخل المدرسة روح الفريق والعلاقات الطيبة". بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري (0.88)، بينما جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة التي نصها: "تشرك الإدارة المعلمين في صنع القرارات". بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري (0.91).

يعزو الباحثان هذه النتيجة، إلى بيئة العمل في المدرسة، والتي يسودها مجموعة واضحة من القيم الإيجابية والمتفق عليها من قبل الجهاز الإداري في المدرسة وطاقم المعلمين، مثل الاهتمام بقيمة الوقت، والالتزام بوقت الدوام الرسمي، وكذلك التخطيط لإنجاز الأعمال التعليمية والتربوية وفق الوقت المحدد.

وقد تُعزى هذه النتيجة أيضا للثقة المتبادلة بين المعلمين وبين إدارة المدرسة، الأمر الذي يحقق الفصل بين العمل والعلاقات والشخصية.

وربما تعزى هذه النتيجة الى توافق القيم والأفكار السائدة في المدرسة مع قيم المجتمع المحلي، مما يوفر التعزيز والايجابية، لتشكل هذه القيم إطاراً دائماً للعمل المدرسي. وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Al-Anzi, 2017) ودراسة (Mahmod, 2017) ودراسة (Al-Ahmari, 2018) ودراسة (Farhan & Najem al-Deen & Abed Al- Rahman, 2019) التي بينت أن درجة ممارسة القيم التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة.

المجال الثالث: التوقعات التنظيمية

أظهرت النتائج، أن مستوى ممارسة التوقعات التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة المثلث الشمالي داخل الخط الأخضر، جاء بمستوى كبير وبمتوسط حسابي بلغ (4.10) وانحراف معياري (0.81). المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال جاءت بمستوى تقدير كبير، إذ جاءت في الرتبة الأولى، الفقرة التي نصها: "يقوم المعلمون ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المدرسية المتوقعة" بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري (0.83)، بينما جاءت في الرتبة الأخيرة، الفقرة التي نصها: "تولي المدرسة اهتماماً كبيراً بمخزونها المعرفي، لمجابهة وصد الضغوط الخارجية" بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري (0.86).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الثقافة التنظيمية، التي تتمتع بها المدرسة واعتقادات المعلمين حول هذا الموضوع. فيلاحظ أن معلمي المدارس الابتدائية الحكومية، يؤكدون إسهام المدرسة في ديمقراطية المجتمع وتثبيت دعائمها وذلك لمقدرتها على ممارسة الديمقراطية وتطبيقها والتعامل مع مفهومها بالشكل الصحيح والواضح.

وقد يُعزى السبب أيضاً، إلى عوامل ذات صلة بالعولمة والتقدم والتطور التكنولوجي، الأمر الذي أثر في الثقافة التنظيمية للمدرسة، في مجال التوقعات التنظيمية، وربما أثر أيضاً في دور البعد الروحي في المدرسة، فانصب الاهتمام على الجانب الكمي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Al-Hmod, 2010) ودراسة (Al-Mutairi, 2014) ودراسة (Jubran & Abu Mukh, 2017) ودراسة (Al-Anzi, 2019) التي بينت أن التوقعات التنظيمية جاءت بمستوى تقييم كبير الى كبير جداً.

المجال الرابع: السياسات والاجراءات

أظهرت النتائج، أن درجة السياسات والاجراءات التنظيمية، لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة المثلث الشمالي داخل الخط الأخضر، جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.07)

وبانحراف معياري (0.81). المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال، جاءت بمستوى كبير. وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة التي نصها: " توفر السياسات والإجراءات المتبعة بيئة ملائمة لتنفيذ مهام وواجبات العمل المطلوبة" بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري (0.85)، بينما جاءت في الرتبة الأخيرة، الفقرة التي نصها: "تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق معايير الجودة المتوخاة" بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري (0.88).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة، إلى الإجراءات والسياسات المعتمدة في المدرسة، والتي تظهر معرفه المعلمين بها، وهذا يتبلور من خلال توزيع هذه السياسات والإجراءات على طاقم المعلمين الجدد منهم والقدامى، إذ نلمس ذلك من خلال العلاقات المتبادلة بين الإدارة والمعلمين من جهة وبين المعلمين مع بعضهم من جهة أخرى، في اثناء ممارستهم لعملهم التربوي بكل دقه ومهنيه داخل بيئة سليمة، إيجابية ومحفزة، تساعد المعلمين الالتزام بقواعد العمل، ويحقق لهم طموحاتهم ويشعروهم بالأمان والرضا الوظيفي، مما يحقق الولاء والالتزام المهني، الذي من شأنه دعم المصالح العامة للمنظمة.

وقد تُعزى هذه النتيجة، إلى الشفافية والعدالة وتعميق السلوك الديمقراطي، وتجذير ممارسته من خلال توزيع الأعمال والمهام المدرسية، بين المعلمين بعدالة ودون تمييز . وربما تعزى هذه النتيجة أيضا الى اهتمام مدير المدرسة بتعزيز الممارسات التي من شأنها ترسيخ الانتماء، اذ يتحقق ذلك من خلال ممارسات إدارية متعددة ومتنوعة، يكون في مقدمتها كون المدير القدوة الحسنة التي يحتذى بها.

توافقت نتائج الدراسة في هذا المجال مع دراسة (Jubran & Abu Mukh, 2017) ودراسة (Al-Anzi, 2017) ودراسة (Al-Ahmari, 2018) التي بينت أن التوقعات التنظيمية جاءت بمستوى كبير الى كبير جدا.

المجال الخامس: الممارسات التنظيمية

أظهرت النتائج أن مستوى الممارسات التنظيمية، لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة المثلث الشمالي داخل الخط الأخضر، جاءت بمستوى كبير بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وبانحراف معياري (0.83). المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال، جاءت جميعها بمستوى كبير وقد جاءت في الرتبة الأولى، الفقرة التي نصها: " تنتهج المدرسة معايير موحدة وواضحة" بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وانحراف معياري (0.86)، في حين جاءت في الرتبة الأخيرة، الفقرة

التي نصها: " تؤمن المدرسة بمبدأ التفويض الإداري للمعلمين" بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (0.93).

وقد يُعزى ذلك إلى بعض المديرين، الذين يسعون إلى تحقيق الثقة لدى المعلمين، من خلال الشفافية في العمل، وعدم التحيز لطرف دون آخر، محاولين تطبيق النزاهة في انشاء توزيع المهام المدرسية على المعلمين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات شعوراً منهم بأهميتها وضرورة الالتزام والتنسيق لتنفيذها، إذ يتم ذلك عن طريق السلطة الممنوحة لهم، والاعتماد على خبرات المدير والثقة في أدائه وفي اتخاذه لهذه القرارات، مما يؤدي إلى الدقة في العمل، مع ضرورة الأخذ بالاعتبارات الإنسانية، التي تساعد على ترسيخ الثقة بالإدارة المدرسية وتحسين جودة العمل وتطويره، وتوليد ثقافة تنظيمية بمستوى عال.

توافقت نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع نتيجة دراسة (Al-Anzi, 2017) ودراسة (Mahmod, 2017) ودراسة (Al-Ahmari, 2018) ودراسة (Farhan & Najem al-Deen & Abed Al-Rahman, 2019) التي بينت، أن مستوى ممارسة أقيم التنظيمية، جاء بمستوى كبير.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصّ على:

"ما درجة ممارسة معلمي المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للسلوك الإبداعي من وجهة نظر المديرين والمعلمين أنفسهم؟"

أظهرت النتائج الخاصة بهذا السؤال، أن تحقيق السلوك الإبداعي لدى مديري ومعلمي المدارس الابتدائية، في منطقة المثلث الشمالي داخل الخط الأخضر، من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، في جميع مجالات السلوك الإبداعي، وقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.08) وانحراف معياري (0.82)، وجاءت الفقرة (40) والتي تنص على " تحت الإدارة المدرسية المعلمين، على تحديث المعلومات والمعارف، بما يواكب عصر التكنولوجيا والتطور" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وانحراف معياري (0.86)، وجاءت الفقرة (41) والتي تنص على: " تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على العمل الجماعي للوصول إلى أفكار إبداعية" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وانحراف معياري (0.87).

بينما جاءت الفقرة (54) والتي تنص على: " تمنح إدارة المدرسة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المبدعين" بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.94) في الرتبة (22) قبل

الأخيرة)، وجاءت الفقرة (56) والتي تنص على: " تعقد إدارة المدرسة دورات في مجال الإدارة المدرسية تساعد في القيام بأعمال قيادية ابداعية" بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (0.94) في الرتبة (23) (الأخيرة).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة المرتفعة، إلى النظام التربوي داخل الخط الأخضر، الذي يسعى لتوفير الإجراءات والشروط، من أجل حدوث تعلم فعال لدى الطلبة. هذه الظروف، تشعر المعلم بالرضا الوظيفي وترسخ سلوكه الابداعي.

وربما تفسر النتيجة بأن محاولات مديري المدارس الابتدائية في منطقة المثلث الشمالي داخل الخط الأخضر تهئ بيئة مدرسية داعمة للمعلمين، تحفيزهم لممارسة السلوك الإبداعي، الأمر الذي يفسح المجال أمامهم، لابرار مقدراتهم الإبداعية بتشجيع من الإدارة المدرسية، التي تهئ لهم الظروف وتمدهم بجميع ما يلزم، لإثارة السلوك الإبداعي وتنميته، بما في ذلك، عقد دورات تدريبية وتقديم الحوافز.

توافقت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Jad Allah, 2016) ودراسة (Khalaf Allah, 2017) ودراسة (Izzati, 2018) ودراسة (Egbaria, 2020) التي بينت جميعها، أن درجة ممارسة السلوك الإبداعي وتنميته في المدارس، جاءت بدرجة كبيرة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: الذي نص على:

"هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية ودرجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

كشفت نتائج هذا السؤال، وجود علاقة ارتباطية إيجابية، بين درجة ممارسة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية، وتحقيق السلوك الإبداعي، في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.871^{**}) بمستوى دلالة (0.01) وتعد هذه القيمة، مرتفعة ودالة إحصائياً.

كذلك أظهرت النتائج، وجود علاقة ارتباطية إيجابية، بين درجة ممارسة السلوك الابداعي وجميع مجالات الثقافة التنظيمية السائدة (الأعراف التنظيمية، الممارسات التنظيمية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، السياسات والإجراءات).

تشير نتيجة هذا السؤال، إلى العلاقة التفاعلية التبادلية، بين درجة ممارسة الثقافة التنظيمية

في المدارس الابتدائية، في منطقة المثلث، وبين تنمية مستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين في تلك المدارس، فكلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية، ارتفع ونما السلوك الإبداعي لدى المعلمين، وكذلك العكس صحيح، فهي علاقة تبادلية تفاعلية.

وتُعزى هذه النتيجة، إلى طبيعة العلاقة بين المدير والمعلمين التي تتسم بالتسامح في اقتراح الأخطاء الصغيرة، التي تتيح للمعلم عدم الشعور بالخوف، عند إبدائه الرغبة في القيام بأعمال غير مألوفة، أو فيها مجازفة.

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يأتي:

1. العمل على زيادة الوعي والمعرفة، للمديرين في المدارس الابتدائية بشكل خاص، والمدارس بشكل عام، بالثقافة التنظيمية، وإبراز أهميتها في تحقيق أهداف المدرسة.
2. إدخال مادة الثقافة التنظيمية ضمن المواد التدريبية المقررة لتأهيل المعلمين، خاصة في المناصب الإدارية والاستشارية المدرسية.
3. العمل على بناء ثقافة تنظيمية، تعمل على دعم السلوك الإبداعي والعمل الجماعي، من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

Referencies

- Abed Al-Hadi, L. (2019). The appropriateness of the organizational culture prevailing in public schools in the First Amman Directorate of Education to apply total quality management standards from the view point of principals. *Journal of Educational Sciences*. 46 (2),65-88.
- Abukhait, R. and Bani-Melhem, S. and Zeffane, R. (2018), Empowerment and innovative behaviors: Exploring gender differences. *International Journal of Innovation Management*. 23 (1), 1-28.
- Al-Amyan, M. (2018). Organizational behavior in business organizations. 6th ed., Amman, Wael House For printing and publishing .
- Al-Jaraydah, M. and Al-Muamari, T. (2020). Organizational confidence in the general directorates of education in the Sultanate of Oman and its relationship to the creative administrative behavior of its employees. *International Journal of Educational and Psychological Studies*. 8, 165-195.
- Al-Rahahlah, A. (2010). *Organization theory*. Amman, Arab Society Library for Publishing and Distribution.
- Al-Sewydan, T. and Al-Adlani, M. (2004). *Creative principles*. Riyadh, Cordoba for publication and distribution.

- Atif, G. (2014). The role of entrepreneurs in developing institutional creativity. *Journal of Al-Quds Open University for Research and Studies*, 2 (32), 47-90.
- Dedahanov, A. and Tohirovich, R. and Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance: Is employee innovative principals missing link career. *Develpement International Emerald Insight*, (22) (4), 334-350.
- Egbaria, H. (2020). *The degree of administrative creativity of kindergarten directors within the Green Line and its relationship to achieving competitive advantage*. (Unpublished PhD Dissertation), Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Farhan, W. and Najem Al-Deen, N. and Abed Al-Rahman, O. (2019). The role of organizational culture in improving teaching quality for teachers of physical education and sports sciences in Erbil Governorate. *College of Basic Education Journal, Special Issue*, 455-481.
- Fitria, H. (2018). The influence of organizational culture and trust through the teacher performance in the private secondary school in Palembang. *Iternational Journal of Scientific & Technology Research*. 7 (7), 82-86.
- Izzati, U. (2018). The relationships between vocational high school teachers' organizational climate and innovative behavior. *ICEI*, 173, 343-345.
- Jaloli, A. (2013). *The impact of organizational culture on administrative creativity of employees in Algerian higher education institutions, Case Study*. University of Biskra, Algeria.
- Talebi, S. and Nejad, P. (2019). Comparing the descriptive assessment in terms of critical and creative thinking among the sixth grade students in the public and private schools. *Journal of Social Sciences and Humanities Research*. 8 (1), 29-37.
- Whitaker, M.(2011). *Dimensions of organizational culture during a merger: A quantitative perspective from non-management employees*. Umi Dissertation Publishing, Capella University, Charleston SC, USA.
- Yildiz, B. and Uzun, S. and Coskun S. (2017). Drivers of innovative behaviors: The moderators' roles of perceived organizational support and psychological__empowerment. *International Journal of Organizational Leadership*, (6), 341-360.