

# **الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية (دراسة ارتباطية)**

نوف عبد العالي العجمي\*

# الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات

## المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية (دراسة

### ارتباطية)

بمصالح المنظمة ونتاجياتها وينجم عن ذلك ارتفاع ملحوظ في نسب الإنتاج وتحسن واضح في نوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة [3].

كما ويعد الولاء التنظيمي من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره [4]. من هنا تعد تنمية الإبداع الإداري وسيلة المنظمات، لا سيما المنظمات التعليمية، وذلك لتطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب العمل.

والإبداع في العمل الإداري يتمثل في قدرة المدير على التعامل مع المعطيات الموجودة لديه والوصول بها إلى الهدف المنشود، لا سيما وأن المدير يلعب دوراً كبيراً في تخطيط العمل وتنظيم الوقت والاشراف والمراقبة. ولذلك ينبغي عليه أن يمارس مهارات الإبداع الإداري في إدارته للمنظمات أو الجهة التي يديرها وأن يتعامل مع كل الظروف باحتراف ومهنية عالية [5].

#### 2. مشكلة الدراسة

لا شك أن الإدارة المدرسية ذات تأثير كبير على كافة جوانب المؤسسة التعليمية، فالإدارة المدرسية منوطة بحسن سير العمل المدرسي، ومتابعة الأداء، وتقويمه، والعمل على تحقيق الأهداف العامة للمرحلة التعليمية. وتزداد مهام الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي، وعلى وجه الخصوص في مدارس البنات، لأن الإدارة المدرسية تكون مسئولة وبشكل دائم عن تأمين الطالبات والمحافظة عليهن، والتعامل معهن بحكمة في هذه المرحلة النمائية - المراهقة - وما يتبعها من تغيرات فسيولوجية ونفسية، الأمر الذي يجعل الإدارة المدرسية في حاجة ماسة إلى ابتكار أفضل الطرق لتحقيق أهدافها، وتجويد العملية التعليمية، وهذا ما يعبر عنه بالإبداع الإداري، ولكنه لن يتحقق إلا في ظل شروط خاصة أهمها تطابق أهداف مديرة المدرسة مع أهداف المدرسة نفسها، وبذل الوقت والمال والجهد في سبيل تقدم المدرسة وتحقيق أهدافها، وهذا ما يعرف بالولاء التنظيمي.

**المخلص** - هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغت عينة الدراسة 49 مديرة مدرسة، وقد تراوحت خبراتهن في العمل الإداري بين ثلاث فئات: أقل من 5 سنوات، وما بين 5 - 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة تكونت من ثلاث أجزاء. أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى عينة الدراسة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من مستوى الولاء التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لصالح نوات سنوات الخبرة الأكثر، والحاصلات على أكبر عدد من الدورات التدريبية.

**الكلمات المفتاحية:** الولاء التنظيمي، الإبداع الإداري، مديرات المدارس

#### 1. المقدمة

تكمن أهمية الإدارة المدرسية في أنها أحد العوامل الحاسمة في نجاح الإصلاح التعليمي وهي المتغير الأقوى في كفاءة وفاعلية وإنتاجية المدرسة، [1]. ولذلك فإن المدير بحاجة إلى أن تتوفر فيه خصائص وصفات من أجل القيام بها على الوجه الأكمل، ومن أهم هذه الخصائص أو الصفات الولاء التنظيمي الذي له أثر كبير وعلاقة ارتباطية في العديد من الظواهر السلوكية مثل الدوران الوظيفي والرضا والأداء. فكلما كان مستوى الولاء التنظيمي منخفضاً أدى إلى ارتفاع نسبة الغياب والرغبة في البحث عن عمل آخر وعدم القبول بأهداف المنظمة [2].

وكذلك الأمر فإن المنظمة التي تتصف بعمق ولاء أفرادها، تستطيع أن تتكيف بدرجة عالية مع المتغيرات التي تحدثها التكنولوجيا، أو تلك التي توجد في سائر المجالات، ويندفع أفرادها تلقائياً للإبداع والإنجاز لأنهم يندمجون مع المنظمة ويتقبلون أهدافها وقيمها، فتقل نسب التغيب أو التسرب، وحوادث التغريب، ووسائل الاضطرابات وغير ذلك مما يضرب

3. التعرف على درجة الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية وتأثير متغيري الخبرة والدورات التدريبية عليه.

#### ج. أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة فيما يلي:

- في تناولها لموضوعات مهمة في الإدارة التربوية، متمثلة في الولاء التنظيمي، ومفهومه، وكذلك علاقته بالإبداع الإداري.  
- تنامي الاهتمام بالإبداع الإداري في كافة المجالات، وعلاقته بمتغيرات مختلفة، كما جاء ذلك في دراسات سابقة.

- اهتمت هذه الدراسة بالولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في مجال عمل مديرات المدارس الثانوية، وهي مرحلة من أهم المراحل الحياتية في حياة الفتيات، والتي تحتاج لمهارات كثيرة للتعامل معها.

- إثراء المكتبة المحلية والعربية في هذا الموضوع، كونها الدراسة الأولى - حسب علم الباحثة - والتي ربطت بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري.

- تزود نتائج الدراسة وزارة التعليم، بعلاقة الولاء التنظيمي، بالإبداع الإداري، مما يترتب عليه اتخاذ إجراءات مبنية على دراسات علمية.

#### د. مصطلحات الدراسة

الولاء التنظيمي: الالتزام بالمشاركة في العمل. وهو التزام الفرد ودعمه للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة وكذلك الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف [14].

الإبداع الإداري: فكرة تتسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند على المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات متميزة للوصول إلى ما هو جديد ومفيد [15].

#### هـ. حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة في الآتي:

الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية للبنات.

الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض.

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي

الأول من العام الدراسي 1435/1436هـ

وفي هذا الإطار تناولت بعض الدراسات الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات مثل دراسة الخشالي [6] التي تناولت العلاقة بين الولاء التنظيمي وأنماط القيادة، ودراسة غنيم [7] التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. وثمة بعض الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري، مثل دراسة أيوب [8] التي هدفت إلى التعرف على مدى تأثير السلوك الإبداعي لدى المديرين بمناخ العمل في المؤسسات التي تشجع على الإبداع أو تعوقه، وطبيعة العلاقة المتبادلة بين العمل والأسلوب الذي يتبعه المديرون في حل المشكلات، ودراسة Toremén [9] التي هدفت إلى التعرف على العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، كما استهدفت دراسة أمين [10] التعرف على الإبداع وأهميته وأهدافه وخصائصه ودوره كأداة تغيير ناجحة في المدرسة الثانوية العامة، كما هدفت دراسة رمضان [11] إلى التعرف على مفهوم الإبداع الإداري ودوره في تحقيق إدارة مدرسية فعالة بمدارس التعليم العام، وجاءت دراسة بلواني [12] للتعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع، كما هدفت دراسة Rajeev [13] إلى تحديد العوامل التي تساعد في تطبيق وإدارة الإبداع في المؤسسات التربوية، ونظراً لأهمية الولاء التنظيمي، وكذلك الإبداع الإداري في النهوض بمستوى المدارس الثانوية، وتحققاً لأهدافها، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تحاول بحث هذه العلاقة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

#### أ. أسئلة الدراسة

1- ما العلاقة بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية؟

2- هل يختلف الولاء التنظيمي باختلاف (سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية) لدى مديرات المدارس الثانوية؟

3- هل يختلف الإبداع الإداري باختلاف (سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية) لدى مديرات المدارس الثانوية؟

#### ب. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية.

2. التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية وتأثير متغيري الخبرة والدورات التدريبية عليه.

### 3. الإطار النظري

1- مفهوم الولاء التنظيمي:

يشير مفهوم الولاء إلى مقدار الإخلاص والوفاء والطاعة لدى الفرد تجاه الطرف الآخر، سواء كان شخصاً أو عملاً أو مؤسسة أو غير ذلك. وقد عرفت خطاب [16] الولاء التنظيمي بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد للمؤسسة التي يعمل فيها من حيث أهدافها وقيمتها، والرغبة ببذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع التمسك بالاستمرار للعمل فيها والدفاع عنها وتحسين سمعتها.

ويرى Celep [19] أن الولاء التنظيمي أعمق من الانتماء التنظيمي ويمكن القول أنه أعظم درجات الانتماء، ويمكن أن يعرف بأنه العملية التي يحدث فيها تطابق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة التي يعمل فيها.

وتستخلص الباحثة أن مفهوم الولاء التنظيمي يختلف عن مفاهيم الرضا الوظيفي، والتوافق المهني والانتماء، فمتغير الرضا الوظيفي متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل وخصائصه الذاتية، فقد يكون الفرد راضياً عن العمل الذي يؤديه ولكنه غير موالٍ للمؤسسة التي يعمل بها، وقد يكون أيضاً غير راضٍ عن العمل الذي يؤديه ولكنه موالٍ للمؤسسة التي يعمل بها.

أهمية الولاء التنظيمي:

تحاول كثير من المؤسسات كسب ولاء أفرادها والمحافظة عليه وبذل المساعي لزيادته لديهم، ويرى عطاري [18] أن هناك أمرين مهمين يحكمان الولاء التنظيمي أحدهما نفعي، وهو تبادل المنافع والمزايا بين المؤسسة والفرد، والآخر نفسي، وهو التكوين النفسي للفرد نحو المؤسسة، وتشير نتائج العديد من الدراسات التنظيمية إلى زيادة الإنتاج في المصانع اليابانية مقارنة بالمصانع الأمريكية وأن هذا يعود في المقام الأول إلى وجود مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى العاملين اليابانيين نتيجة حبهم للعمل وفعالية مؤسساتهم، بينما ينخفض مستوى الولاء التنظيمي في الشركات والمؤسسات بالشرق الأوسط لأسباب تنظيمية وفردية.

وتشير دراسة العمري [19] إلى أن الإدارة في المؤسسات الحديثة تسعى إلى تنمية العلاقة بين الأفراد ومؤسساتهم بهدف استمرارهم فيها، وتنمية الجانب الإبداعي لدى المنتمين إليها، من خلال تحفيزهم ودفعهم لبذل أقصى جهد ممكن وتحقيق مستوى

مرتفع من الأداء والوصول إلى إنتاجية عالية.

كما ذكر المعاني [20] أن كثيراً من الباحثين يرى أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بانجاز متميز، ويرون أن الفرد ذا الولاء التنظيمي العالي يكون أكثر حماساً للعمل، وأكثر التزاماً بأهداف التنظيم ويسعى تلقائياً للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه وتشير الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي يعتبر من أهم المقومات التي يركز عليها الإبداع.

3- مفهوم الإبداع الإداري

يعد الإبداع ظاهرة عامة متحررة من قيود الزمان والمكان والمجال والموضوع، ومن ثم فقد تطور مفهوم الإبداع في مجال الإدارة منذ بداية القرن الماضي. فيذكر [21] أن الإبداع من المنظور الإداري يركز على إدارة الموارد لدعم الأفكار الجديدة وتطويرها وتطبيقها، ومن المنظور التكنولوجي يعتمد على التطوير التكنولوجي وتطبيقاته لتحقيق إنجاز غير مسبوق، أما من المنظور العام فإنه يقوم على بناء المعرفة الجديدة ونشرها أو تبادلها والاستفادة منها.

وقد عرف نجم [22] الإبداع الإداري بأنه التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير الأداء. ويذكر [23] أن الإبداع الإداري يركز على الرغبة في التغيير وتحدي الطرق والأساليب القائمة للعمل، كما يعتمد في جوهره على الفريق الذي يسهم كل فرد فيه بطرح الأفكار الجديدة مع دعم القيادة وتحفيزها لهذه الأفكار الجديدة والمبادرات الفردية الإبداعية.

ويبدو الإبداع الإداري في المؤسسة كما يرى

Constantines & Jamie [24] عندما تحدد المؤسسة - عن طريق مديرها وفريق العمل بها- تلك الفجوات الموجودة في خريطة نشاطها وتكتشف احتياجات عملائها، وتبادر بتقديم طرق جديدة في العمل أو الخدمات، ومن ثم يمكن الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تلعب دوراً حيوياً في هذا النطاق لإحداث التغيير الجذري في استراتيجية المؤسسة أو نماذج عملها. ويرى الفاعوري [25] أن الإبداع الإداري هو تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم ضمن تنظيم مرتب.

وتؤكد (Helen) [26] على أنه عادة ما يمثل الإبداع الإداري مصدراً حيوياً للتغيير الاستراتيجي للمؤسسات الذي

أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.

5- الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.

6- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير والتحسين: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين.

أهمية الإبداع الإداري:

لا تكمن أهمية الإبداع كما يقول (هارولد أندرسون): في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهرة ذات قيمة، بل تكمن الأهمية في كون الإبداع ضرورة من ضرورات الحياة [27].

أما في المؤسسات التربوية فأهمية الإبداع تكمن في مساهمته بالخروج من أسر الطريقة التقليدية والرقى بالإدارة المدرسية إلى آفاق أوسع وأرحب، وفي ممارسة الإبداع الإداري المتجدد والمتطور، والذي يمكن من خلال تجاوز العديد من العقبات والمعوقات التي يمكن أن تواجه الإدارة المدرسية. كما يرى كوك [28] أن من أهم فوائد الإبداع هو ما يظهر في المؤسسة من تحسن على الأداء.

ويشير توماس [29] إلى أن الإبداع الإداري يحقق العديد من الفوائد لمدارس التعليم العام، ومن هذه الفوائد:

- المساعدة في النظر إلى الاختلافات الموجودة بين الأفراد، والجماعات داخل المدرسة، وبين المدارس، على أنها أشياء ذات قيمة كبيرة؛ لأنها تساعد على التنوع بدلاً من التماثل، والإتيان بالأفكار الجديدة بدلاً من النمطية الجامدة.

- إيجاد التزام لدى جميع أفراد المدرسة؛ بتحقيق التطوير المستمر، ومساعدة الطلاب الذين يعانون من صعوبات، وعدم القبول إلا بتحقيق مستويات مرتفعة من التعلم.

- تطوير المناهج الدراسية، وأساليب، وممارسات التقويم، بالشكل الذي يساعد الطلاب على معرفة، وفهم كيف يتعلمون.

- إيجاد نوع بالشعور بالملكية لدى أعضاء المدرسة، يدفعهم إلى بذل مجهودات كبيرة داخل المدرسة، تتعدى عمل ما هو مطلوب منهم القيام به، حسب اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالمدرسة.

يمكن من خلاله تحقيق الميزة التنافسية وأن الإبداع الإداري يتمثل في التغييرات التي تؤثر على السياسات والموارد والبنية الاجتماعية للمؤسسة، ولا يقتصر على العمليات أو الخدمات الجديدة التي توفرها المؤسسة، وبالتالي فإن مفهوم الإبداع الإداري ينضوي على الاستثمار الناجح للأفكار الجديدة وتطبيقها، ويكون تطبيق الأفكار الجديدة للوصول إلى أساليب أو طرق جديدة للعمل، ومن ثم فإن الإبداع الإداري يتضمن البحث والتطوير والتعليم ويؤدي إلى منتجات أو خدمات جديدة تميز الأفراد والمؤسسة عن غيرهم.

ويرى المعاني [20] أن التنظيمات على اختلاف أهدافها تواجه في هذا الوقت تحديات كثيرة متمثلة في التطور السريع للمعرفة، وتزايد ظهور التكنولوجيا الحديثة، والتقدم السريع للمنتج، وتزايد الطلب على الخدمات وأساليب تقديمها بشكل أكثر كفاءة وأقل تعقيداً في الإجراءات. وبناء عليه فإن الإبداع يعتبر أحد أهم الخيارات المطروحة أمام هذه التنظيمات لتتمكن من مواجهة تلك التغييرات ومتابعة التطورات الهائلة في شتى المجالات. ولعل هذا ما يفسر إيلاء المنظمات والدول على حد سواء البحوث العلمية أهمية خاصة لإيجاد أفكار جديدة وإبداعات نافعة يمكن الاستفادة منها بشكل يحسن الأداء ويزيد من الانتاجية.

كما يرى المطيري [4] أن تنمية الإبداع الإداري تحتاج إلى مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يلي:

1- الانتماء والولاء التنظيمي: يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.

2- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: حيث يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عائداتها ومنافعها.

3- اتباع المنهج العلمي: والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.

4- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفير المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين

العمل أو المؤهل العلمي أو مكان السكن أو سنوات الخبرة أو معدل الدخل.

وعن العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات، كانت دراسة غنيم [7] التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية وأثر الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية والكلية وسنوات الخبرة والعمر على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند عينة الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية مرتفع، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس والرتبة الأكاديمية والكلية وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى الرتبة الأكاديمية والكلية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وكذلك عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي تعزى إلى متغيرات الخبرة والعمر ومعدل الدخل.

وقد هدفت دراسة الغامدي [32] إلى التعرف على علاقة القيادة التحويلية بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط الميدانيين الذين يعملون بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة والإدارات والقطاعات والوحدات الميدانية التابعة لها، وتوصلت الدراسة إلى أفراد الدراسة يرون أن القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة بدرجة متوسطة. كما أن مستويات الولاء التنظيمي كانت بدرجة متوسطة. كما توصلت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول محور مستويات الولاء التنظيمي باختلاف متغيرات (الرتبة، مجال العمل). وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول محاور ممارسة القيادات للسلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة تعزى لاختلاف متغيرات (الرتبة، مجال العمل).

أما دراسة الخميس [33] فقد هدفت إلى التعرف على درجة

- إتاحة الفرصة للتأمل والنقاش والحوار، حول الأعمال التي يقوم بها أفراد المدرسة، ولماذا يقومون بها؟ والتأثيرات الفردية، والجماعية لهذه الأعمال.

#### 4. الدراسات السابقة

حاولت الباحثة الحصول على دراسات سابقة تتناول نفس موضوع الدراسة، ولكن لم يتوفر ذلك، وتوفرت دراسات تتناول الولاء التنظيمي والإبداع الإداري كلا على حدة أو مرتبطة بمتغير يختلف عما تناولته هذه الدراسة:

أولاً: الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي:

هدفت دراسة الخشالي [6] إلى معرفة مدى تأثير استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (240) عضو هيئة تدريس وتم تطبيق استبانة لأنماط القيادة والولاء التنظيمي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والولاء التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي.

وكانت دراسة ياسين [30] بهدف التعرف على درجة الالتزام التنظيمي والمهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظتي رام الله والبيرة حيث تكون مجتمع الدراسة من (2424) معلماً ومعلمة تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (362) وزعت عليهم استبانة عن الالتزام المهني، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الالتزام التنظيمي عند المعلمين نحو المدرسة والمهنة مرتفعة، ووجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

وكانت دراسة غنام [31] بهدف التعرف على السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الأساسية في مدينة نابلس، فبلغ عددهن (1088) وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (183) وتم استخدام مقياس جوردن للشخصية، ومقياس الولاء التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة الولاء التنظيمي لدى المعلمات كبيرة جداً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمكان

المناسب للتعامل مع المشكلة، وأن السلوك الإبداعي لدى المديرين يختلف باختلاف مستوى التأهيل العلمي والخبرة، ويتجه نحو التزايد مع ارتفاع مستوى التأهيل العلمي والخبرة في العمل البنكي.

وجاءت دراسة Toremén [9] للتعرف على العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرين لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهنا نسبرج التعليمية في جنوب أفريقيا، وتم استخدام المنهج الوصفي الوثائقي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة هي: تقويم الانجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة، وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، والحد من البيروقراطية بتركيز السلطات في يد واحدة، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، وتشجيع الإبداع الفردي، وإعطاء وقت كاف للمبدعين، ومنح الحوافز للمبدعين، وتوفير الإمكانيات المادية، وتقديم الدعم النفسي. كما بينت الدراسة أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال البيئة المساعدة والدعم، وأنه من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المديرين والعاملين، والاتصال المفتوح، والتعاون، وتجنب الانتقاد، والرؤية الواضحة من قبل الإدارة للمستقبل.

وقد استهدفت دراسة أمين [10] التعرف على الإبداع وأهميته وأهدافه وخصائصه ودوره كأداة تغيير ناجحة في المدرسة الثانوية العامة، وتحديد ممارسات إدارة المدرسة للإبداع الإداري، والتعرف على واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر إدارة المدرسة الثانوية العامة، وتحديد المتطلبات اللازمة لممارسة الإبداع الإداري في المدرسة الثانوية، وتقديم تصور مقترح لكيفية ممارسة الإبداع الإداري داخل المدرسة الثانوية من أجل الوصول إلى إدارة مدرسية فعالة، تم تطبيق استبانة طبقت على عينة عشوائية من مديري وكلاء بعض المدارس الثانوية الحكومية واللغات بمحافظة القاهرة بلغ عددها (76) فرداً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أهم ممارسات الإبداع الإداري التي بإمكانها تحقيق فعالية إدارة المدرسة الثانوية: المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، وتفويض السلطة، وإدارة الوقت، والاتصال الفعال، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية،

التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. وتألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التعليم في دولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التزام مديري مدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم كان مرتفعة. كما أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظرهم كان مرتفعاً. وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة التزام مديري مدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي تلك المدارس. كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تبعاً لمتغيرات: الجنس والخبرة والمؤهل العلمي. وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الكويت تبعاً للمتغيرات: الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري:

هدفت دراسة أيوب [8] إلى التعرف على مدى تأثير السلوك الإبداعي لدى المديرين بمناخ العمل في المؤسسات التي تشجع على الإبداع أو تعوقه، وطبيعة العلاقة المتبادلة بين العمل والأسلوب الذي يتبعه المديرين في حل المشكلات والكشف عن مدى اختلاف السلوك الإداري الإبداعي للمديرين باختلاف المستوى العلمي والخبرة العملية، تم تطبيق استبانة على عينة عشوائية من المديرين العاملين في البنوك التجارية بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى أن مناخ العمل يتضمن دعم الإبداع معنوياً ومادياً، كما أن العلاقة المتبادلة بين المديرين في العمل التي يسودها التفاهم والتعاون قد تسهم في تدعيم السلوك الإداري الإبداعي لدى المديرين في البنوك التجارية، كما توصلت الدراسة إلى أن أسلوب المدير التقليدي في التعامل مع المشكلات من خلال التزامه بالمعايير والإجراءات والطرق المعروفة، قد يسهم في إعاقه السلوك الإبداعي لديه، وأن المدير الذي يتبع السلوك الإبداعي ربما الذي يستخدم الأسلوب

وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي - الخبرة - التخصص - مكان العمل) بينما كانت هناك فروق دالة تعزى إلى متغير الجنس.

وفي إطار التعرف على أهمية الإبداع الإداري للمؤسسات المختلفة أجريت دراسة Juett [34] بهدف الوقوف على الإبداع كعملية متعددة الأبعاد تتضمن الجوانب التكنولوجية والجوانب الإدارية والتنظيمية أو الإبداع القائم على المنتج أو الإبداع من خلال الممارسات العملية، وأشارت نتائج هذه الدراسة النظرية إلى أهمية الإبداع كضرورة أساسية لجميع المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية، حيث تحدد الإبداع الإداري بأنه أي فكرة جديدة يمكن تبنيها وتطبيقها في نطاق السياسات والاتجاهات العامة للمؤسسات من خلال تخصيص الموارد أو الجوانب الأخرى المرتبطة بالبنية الاجتماعية للمؤسسة.

وقد استهدفت دراسة Cooperman [35] التعرف على العلاقة بين الممارسات الإبداعية وعملية صنع القرار التشاركي، والإدارة الذاتية للمدرسة التي تدعم مشاركة المعلمين وأولياء الأمور في العملية التعليمية مع الاهتمام بالأداء الأكاديمي للطلاب. وذلك من خلال التطبيق على عينة قوامها (372) مدرسة متنوعة بين المناطق الحضرية وشبه الحضرية والريفية بالولايات المتحدة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد الإدارة التعاونية وصنع القرار الجماعي، وبين تحقيق الممارسات الإبداعية في عمليتي التعليم والتعلم وتحقيق أداء أكاديمي أفضل للطلاب، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية الممارسات الإبداعية في الجوانب الإدارية والتنظيمية للمدارس لتحقيق الإصلاح المؤسسي القائم على إعادة هيكلة المدارس، وتحقيق الأداء الإبداعي في توفير خدمة تربية عالية الكفاءة.

ولتحديد متطلبات القيادة الفعالة في ضوء منظور عملية الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية اهتمت دراسة Wasserstein-Warnet & Klein [36] بتحليل نتائج مشروع بحثي استمر لمدة عامين، وتم تنفيذه في (20) مدرسة ثانوية لتحديد متطلبات القيادة الفعالة في ضوء منظور عملية الإبداع الإداري، بالإضافة إلى استكشاف ممارسات المديرين في بناء الإدراك المعرفي الجديد، وقد اعتمدت الدراسة على توقعات أعضاء هيئة العاملين وإدراكهم لعملية الإبداع، والعوامل التي توضح نجاح أو فشل بناء الإدراك الجديد، والممارسات المعرفية

وتشجيع ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة والمبدعة. وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث، ونوع المدرسة، بينما توجد فروق لعدد سنوات الخبرة في: درجة توافر مقومات الإبداع الإداري في إدارة المدرسة الثانوية، ودرجة ممارسة إدارة المدرسة الثانوية للإبداع الإداري، ودرجة تيسير إدارة المدرسة الثانوية لممارسة الإبداع داخل المدرسة، ودرجة الإبداع الإداري في إدارة المدرسة الثانوية، وتوجد فروق دالة إحصائية بين (وظيفة الفرد الحالية) و(عدد الدورات التدريبية التي تلقاها الفرد في مجال الإدارة) ودرجة توفر مقومات الإبداع الإداري في إدارة المدرسة الثانوية.

كما هدفت دراسة رمضان [11] إلى التعرف على مفهوم الإبداع الإداري وطبيعته ومقوماته ودوره في تحقيق إدارة مدرسية فعالة بمدارس التعليم العام ورصد واقع الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة وتنمية مهارات الإبداع الإداري من خلال تقديم تصور مقترح يوضح كيفية تفعيل مدخل الإبداع الإداري من أجل الوصول إلى إدارة مدرسية فعالة، تم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (48) مديرة لجميع المراحل التعليمية بمنطقة المدينة المنورة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود فروق دالة إحصائية بين ممارسات مديرات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة للإبداع الإداري في ضوء المتغيرات: نوع المدرسة (ابتدائي، متوسط، ثانوي) والمؤهل العلمي (تربوي - غير تربوي)، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، كما أن مديرات المدارس لديهن الرغبة في تجريب الأفكار والممارسات الإدارية المبدعة لمواكبة التغيير والتقدم.

أما دراسة بلواني [12] فقد استهدفت التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في بعض المحافظات الفلسطينية، كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، ومكان العمل، تكونت عينة الدراسة من (215) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن دور المعلم والإدارة المدرسية والمجتمع المحلي والبيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً، بينما كان دور المناهج التعليمية في تنمية الإبداع متوسطاً، واتضح عدم وجود فروق دالة في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في المحافظات الفلسطينية من



مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على ممارسة مديرة المدرسة الابتدائية الحكومية لدورها في تنمية الإبداع لدى المعلمات في مدينة الرياض، ومن أهم تلك الممارسات، احتفاظ المديرة بعلاقات إنسانية ومهنية جيدة مع المعلمات وتحفيز المديرة المعلمات المبدعات معنوياً. وكذلك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على معوقات الإبداع في المدارس الحكومية التي بدورها قد تحد من دور مديرة المدرسة في سعيها نحو تنمية الإبداع لدى المعلمات ومن أهم تلك المعوقات، محدودية مصادر التمويل المدرسة وغياب الحوافز المادية للمبدعات. كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض لدورهن في تنمية الإبداع، تعزى لمتغيرات عدد الدورات التدريبية في الإبداع، وذلك لصالح الفئة الأكثر دورات تدريبية.

#### 5. الطريقة والإجراءات

##### أ. منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي.

##### ب. مجتمع الدراسة وعينتها:

اشتمل مجتمع الدراسة جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض، والبالغ عددهن (206) مديرة حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 1435/1434هـ، وتكونت عينة الدراسة من (49) مديرة ممن استجبن على أداة الدراسة، بالرغم من الجهود التي بذلتها الباحثة في توزيع الاستبانة، والجدول التالي يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب متغيراتها:

جدول 1. وصف لعينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة في المجال الإداري والدورات التدريبية

المتغير	المستويات	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة في المجال الإداري	10 سنوات فأكثر	21	42.8 %
	من 5-10 سنوات	13	26.2 %
	أقل من 5 سنوات	15	31 %
عدد الدورات التدريبية	المجموع	49	100 %
	من 1-3 دورات	15	31 %
	من 4-6 دورات	9	18 %
	7 دورات فأكثر	25	51 %
	المجموع	49	100 %

التي تساعد المديرين في تغيير الإدراكات الثقافية لعملية الإبداع في المدرسة. وفي إطار القيادة، تناولت أربعة جوانب أساسية هي: الإطار الهيكلي، والعلاقات الإنسانية، والإطار السياسي، والإطار الرمزي، وكان من أبرز نتائجها أن هناك ضرورة ملحة لمساعدة المدارس على التكيف مع البيئة المحيطة بها والتي تتسم بالتغير السريع، بهدف تنمية اتجاهات جديدة لدعم الإبداع الإداري في المدارس.

كما هدفت دراسة Rajeev [13] إلى تحديد العوامل التي تساعد في تطبيق وإدارة الإبداع في المؤسسات التربوية، في سياق البيئة الهندية، بالإضافة إلى الوقوف على طبيعة ومعوقات تطبيق الإبداع في المدارس، وقامت الدراسة بتحليل الابتكارات التي تم تبنيها على مستوى (4) مدارس في مجالات: طرق التدريس، والمناهج، والتقييم والإدارة، وتعبئة الموارد، وتوصلت نتائجها إلى أهمية دور القيادة في تبني وتطبيق الإبداع على المستوى المدرسي، بالإضافة إلى الدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال المفتوح على المستويين الأفقي والرأسي لإقامة شبكة من العلاقات بين الأفراد والمؤسسات لدعم المدرسة. كما أوضحت أن المدارس الإبداعية قامت بتطوير نظم تعبئة ودعم المجتمع، وتدريب المعلمين والإدارة التشاركية، وأن ممارسة الإبداع لا يحتاج بالضرورة إلى موارد كبيرة أو أفراد استثنائيين للإدارة، ولكنها عملية تتطلب الجهد المستمر والاستدامة على المدى الزمني الطويل. وحول الخصائص التنظيمية لبيئة المدرسة الإبداعية.

أما دراسة الراجحي [37] فقد هدفت إلى الكشف عن دور مديرة المدرسة الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض في تنمية الإبداع لدى المعلمات، حيث تم اختيار عينة من مديرات المرحلة الابتدائية الحكومية (220) مديرة. وخلصت الدراسة إلى

التنظيمي، والقسم الثالث احتوى كذلك على 20 عبارة تمثل الإبداع الإداري. وفق مقياس ثلاثي، حيث كانت إجابة "كبيرة" تساوي ثلاث درجات، وإجابة "متوسطة" تساوي درجتين، وإجابة "ضعيفة" تساوي درجة واحدة. صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بالتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين للتأكد من وضوح الفقرات وصياغتها اللغوية والعلمية وارتباطها بالمحاور المدرجة تحتها، وما يقدمونه ويقترحونه من إضافات أو حذف. ومن ثم تم إخراج أداة الدراسة بشكلها النهائي بعد إجراء التعديلات في ضوء ملحوظات ومقترحات المحكمين. ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الأداة بحساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha، حيث بلغ 0.77 وهي قيمة دالة عند مستوى 0.01.

#### 6. النتائج ومناقشتها

السؤال الأول والذي ينص على: ما العلاقة بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام أسلوب معامل الارتباط، والجدول التالي يوضح ما تم التوصل إليه من نتائج.

#### جدول 2

#### نتائج معامل الارتباط بين متغيري الدراسة

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي - الإبداع الإداري	49	0.82	001.
يتضح من الجدول السابق: أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين درجات الولاء التنظيمي، ودرجات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة اسحق (2012)، والتي أظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين الانتماء التنظيمي (أحد أبعاد المناخ التنظيمي التي تناولتها الدراسة) والإبداع الإداري. ودراسة أيوب [8] والتي كانت حول مدى تأثير السلوك الإبداعي لدى المديرين بمناخ العمل في المؤسسات، وهو ما يجعل الفرد لديه مستويات مرتفعة من الولاء التنظيمي وكذلك العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات الإيجابية مثل دراسة غنيم [7] التي أشارت نتائجها إلى العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا عن العمل. وكذلك دراسة			
يتضح من الجدول رقم (1) أن (21) من أفراد عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (42.8%) من إجمالي مجتمع الدراسة خبرتهن 10 سنوات فأكثر، وأن (15) من أفراد الدراسة يمثلن ما نسبته (31%) من إجمالي مجتمع الدراسة خبرتهن تراوحت كانت أقل من 5 سنوات، أما الفئة الأقل من إجمالي مجتمع الدراسة فقد كانت خبرتها من 5-10 سنوات بلغت (13) مديرة، بما يمثل 26.2% من إجمالي مجتمع الدراسة.			
أما عدد الحاصلات على 7 دورات تدريبية فأكثر، فقد بلغ عددهن (25) مديرة، وهو ما يمثل (51%) من إجمالي عينة الدراسة، يليهن الحاصلات على 1-3 دورات تدريبية، بلغ عددهن (15)، وهو ما يمثل (31%) من إجمالي عينة الدراسة، أما الفئة الأقل من إجمالي عينة الدراسة فقد حصلن على 4-6 دورات تدريبية، وعددهن (9)، وهو ما يمثل (18%) من إجمالي عينة الدراسة.			
ج. أداة الدراسة:			
لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة في ضوء مراجعتها للأدب التربوي واستشارة المتخصصين، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام، القسم الأول اشتمل على البيانات الأولية عن المبحوثين وهي: عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية. أما القسم الثاني فقد احتوى على 20 عبارة تمثل الولاء			
السؤال الثاني والذي ينص على: هل يختلف مستوى الولاء التنظيمي باختلاف سنوات الخبرة في المجال الإداري لدى عينة الدراسة؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ما تم التوصل إليه من نتائج.			

جدول 3

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه في متغير الولاء التنظيمي باختلاف سنوات الخبرة في المجال الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.23	2	0.61	10.80	0.001
داخل المجموعات	0.14	46	6.59		

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) في مستوى الولاء التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية باختلاف سنوات الخبرة في المجال الإداري. وحتى يتم توجيه الفروق ذات الدلالة تم استخدام اختبار شيفيه، والجدول التالي يوضح ما تم التوصل إليه من نتائج.

جدول 4

نتائج اختبار شيفيه لتوضيح اتجاه الفروق في اختلاف مستوى الولاء التنظيمي باختلاف عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري

المتغير	سنوات الخبرة	م	أكثر من 10	5: 10	أقل من 5
سنوات الخبرة	أكثر من 10 سنوات	52.3	**	**	**
في العمل الإداري	من 5 إلى 10 سنوات	36.2	**	**	**
	أقل من 5 سنوات	29.4			

يتضح من الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسط درجات مديرات المدارس نوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) وبين متوسط درجات مديرات المدارس نوات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات)، في مستوى الولاء التنظيمي، وذلك لصالح مديرات المدارس نوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسط درجات مديرات المدارس نوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) وبين متوسط درجات مديرات المدارس نوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، في مستوى الولاء التنظيمي، وذلك لصالح مديرات المدارس نوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

السؤال الثالث والذي ينص على: هل يختلف مستوى الإبداع الإداري باختلاف سنوات الخبرة في المجال الإداري لدى عينة الدراسة، وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ما تم التوصل إليه من نتائج.

جدول 5

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه في متغير الإبداع الإداري باختلاف سنوات الخبرة في المجال الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.26	2	0.63	7.87	0.001
داخل المجموعات	4.11	46	0.08		

يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية باختلاف سنوات الخبرة في المجال الإداري. وحتى يتم توجيه الفروق ذات الدلالة تم استخدام اختبار شيفيه، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 6

نتائج اختبار شيفيه لتوضيح اتجاه الفروق في اختلاف مستوى الإبداع الإداري باختلاف عدد سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	م	أكثر من 10	5: 10	أقل من 5
سنوات الخبرة في المجال الإداري	أكثر من 10 سنوات	55.8	**	**	**
	من 5 إلى 10 سنوات	44.6	**	**	**
	أقل من 5 سنوات	29.1			

التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية، وهذه النتائج تتفق مع نتائج بعض الدراسات، مثل دراسة ياسين [30] التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة، كما تختلف مع نتائج دراسة غنام [31] التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة، وكذلك مع نتائج دراسة غنيم [7] التي أشارت نتائجها إلى أنه لا توجد فروق في مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الخبرة. وتتفق مع دراسة رضا [39] والتي أوضحت نتائجها بأن الإبداع الإداري يزداد كلما زادت سنوات الخبرة. ويتضح من ذلك أن عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري من أهم العوامل التي تساعد في تنمية مستوى الولاء التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية، فمديرة المدرسة تحتاج إلى وقت حتى يترسخ لديها الولاء التنظيمي، ومن ثم الإبداع الإداري القائم على الأهداف المشتركة بين المدرسة ومديرة المدرسة.

السؤال الرابع والذي ينص على: هل يختلف مستوى الولاء التنظيمي باختلاف عدد الدورات التدريبية الحاصلة عليها مديرات المدارس عينة الدراسة، ولإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ما تم التوصل إليه من نتائج.

## جدول 7

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه في متغير الولاء التنظيمي باختلاف عدد الدورات التدريبية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.94	2	0.97	12.1	0.001
داخل المجموعات	4.01	46	0.08		

يتضح من الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) في مستوى الولاء التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية باختلاف عدد الدورات التدريبية الحاصلة

## جدول 8

نتائج اختبار شيفيه لتوضيح اتجاه الفروق في اختلاف مستوى الولاء التنظيمي باختلاف عدد الدورات التدريبية

المتغير	عدد الدورات	م	من 1-3	1-6	أكثر من 7
عدد الدورات التدريبية	من 1-3 دورات	30.9	**	**	**
	من 4-6 دورات	44.2			**
	أكثر من 7 دورات	54.8			

المتغير عدد الدورات التدريبية (من 1-3 دورات) وبين متوسط درجات مديرات المدارس الحاصلات على الدورات

يتضح من الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسط درجات مديرات المدارس ذات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) وبين متوسط درجات مديرات المدارس ذات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات)، في مستوى الإبداع الإداري، وذلك لصالح مديرات المدارس ذات الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسط درجات مديرات المدارس ذات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) وبين متوسط درجات مديرات المدارس ذات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، في مستوى الإبداع الإداري، وذلك لصالح مديرات المدارس ذات الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسط درجات مديرات المدارس ذات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) وبين متوسط درجات مديرات المدارس ذات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، في مستوى الإبداع الإداري، وذلك لصالح مديرات المدارس ذات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) وكما يتضح من النتائج اختلاف مستوى الولاء التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري باختلاف عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري لدى عينة الدراسة، وأن كلا المتغيرين يتناسب طردياً مع عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري لدى عينة الدراسة، فكلما زاد عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري ارتفع مستوى الولاء

يتضح من الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) في مستوى الولاء التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية باختلاف عدد الدورات التدريبية الحاصلة

يتضح من الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسط درجات مديرات المدارس

بين متوسط درجات مديرات المدارس الحاصلات على الدورات التدريبية (من 4 - 6 دورات) وبين متوسط درجات مديرات المدارس الحاصلات على الدورات التدريبية (أكثر من 7 دورات)، في مستوى الولاء التنظيمي، وذلك لصالح مديرات المدارس الحاصلات على الدورات التدريبية (أكثر من 7 دورات).

السؤال الرابع والذي ينص على: هل يختلف مستوى الإبداع الإداري باختلاف عدد الدورات التدريبية الحاصلة عليها مديرات المدارس عينة الدراسة، وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ما تم التوصل إليه من نتائج.

#### جدول 9

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه في متغير الإبداع الإداري باختلاف سنوات الخبرة في المجال الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	8.31	2	4.15	10.1	0.001
داخل المجموعات	19.23	46	0.41		

عليها. وحتى يتم توجيه الفروق ذات الدلالة تم استخدام اختبار شيفيه، والجدول التالي يوضح ما تم التوصل إليه من نتائج.

#### جدول 10

نتائج اختبار شيفيه لتوضيح اتجاه الفروق في اختلاف مستوى الولاء التنظيمي باختلاف عدد الدورات التدريبية

المتغير	عدد الدورات	م	من 1 - 3	1 - 6	أكثر من 7
عدد الدورات التدريبية	من 1 - 3 دورات	32.1	**	**	**
	من 4 - 6 دورات	46.6			**
	أكثر من 7 دورات	54.2			

المدارس الحاصلات على الدورات التدريبية (أكثر من 7 دورات).

كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسط درجات مديرات المدارس الحاصلات على الدورات التدريبية (من 4 - 6 دورات) وبين متوسط درجات مديرات المدارس الحاصلات على الدورات التدريبية (أكثر من 7 دورات)، في مستوى الإبداع الإداري، وذلك لصالح مديرات المدارس الحاصلات على الدورات التدريبية (أكثر من 7 دورات).

أثبتت نتائج الدراسة الحالية اختلاف مستوى الولاء التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري باختلاف عدد الدورات التدريبية لدى عينة الدراسة، وأن كلا المتغيرين يتناسب طردياً

التدريبية (من 4 - 6 دورات)، في مستوى الولاء التنظيمي، وذلك لصالح مديرات المدارس الحاصلات على الدورات التدريبية (من 4 - 6 دورات).

كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسط درجات مديرات المدارس الحاصلات على الدورات التدريبية (من 1 - 3 دورات) وبين متوسط درجات مديرات المدارس الحاصلات على الدورات التدريبية (أكثر من 7 دورات)، في مستوى الولاء التنظيمي، وذلك لصالح مديرات المدارس الحاصلات على الدورات التدريبية (أكثر من 7 دورات).

كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسط درجات مديرات المدارس الحاصلات على الدورات التدريبية (من 1 - 3 دورات) وبين متوسط درجات مديرات المدارس الحاصلات على الدورات التدريبية (من 4 - 6 دورات)، في مستوى الإبداع الإداري، وذلك لصالح مديرات المدارس الحاصلات على الدورات التدريبية (من 4 - 6 دورات).

كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسط درجات مديرات المدارس الحاصلات على الدورات التدريبية (من 1 - 3 دورات) وبين متوسط درجات مديرات المدارس الحاصلات على الدورات التدريبية (أكثر من 7 دورات)، في مستوى الإبداع الإداري، وذلك لصالح مديرات

- عقد البرامج التدريبية لمديرات المدارس لرفع مستوى الإبداع الإداري لديهن.
- نشر ثقافة الإبداع الإداري والولاء التنظيمي داخل المدارس الثانوية.
- إعداد ونشر وتوزيع الأدلة الإرشادية لتنمية الولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديرات المدارس.
- عقد المؤتمرات والندوات العلمية والمتعلقة بالتعريف بالولاء التنظيمي والإبداع الإداري.

### المراجع

#### أ. المراجع العربية

- [1] الراوي، محمد، والنبوي، أمين، (2002م)، الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية وإمكانية الاستفادة منها في تطوير الإدارة المدرسية بدولة الإمارات، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثاني بعنوان استشراف المستقبل للإدارة المدرسية بدولة الإمارات العربية المتحدة، دبي: جائزة خليفة بن زايد للمعلم.
- [2] سلطان، محمد سعيد، (2002)، السلوك الإنساني في المنظمات، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- [3] الفهداوي، خليفة صالح، والقطاونة، نشأت أحمد (2004) تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، 24 (2).
- [4] المطيري، نواف بن بجاد الجبرين (2005م). التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- [5] الحارثي، مشعل بن مبارك، (2012) واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى
- [6] الخشالي، شاكر (2003) أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاص، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية 1 (6).

مع عدد الدورات التدريبية لدى عينة الدراسة، فكلما زاد عدد الدورات التدريبية ارتفع مستوى الولاء التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية، وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة الخشالي [6] التي أشارت إلى وجود علاقة سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والولاء التنظيمي، وهذا ما يدل على عدم الحصول على الدورات التدريبية حول الأساليب الإدارية المختلفة، مما ينخفض معه مستوى الولاء التنظيمي. ونتائج دراسة ياسين [30] التي أشارت إلى ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي التي تعزى لمتغير الخبرة، والدورات التدريبية في مجال الإدارة. ونتائج دراسة غنام [31] التي أشارت إلى أهمية التدريب في تنمية الولاء التنظيمي لدى المديرين، ونتائج دراسة غنيم [7] التي أوضحت نتائج ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عن طريق البرامج التدريبية، كما تتفق ونتائج دراسة أيوب [8] وكذلك دراسة Toremén [9] التي توصلت إلى أهمية البرامج التدريبية في تكوين البيئة الإبداعية، ودراسة أمين [10] التعرف على وأنه توجد فروق دالة إحصائية بين وظيفة الفرد وعدد الدورات التدريبية التي تلقاها المدير، وذلك لصاح المدير الحاصل على أكبر عدد من الدورات التدريبية. وكذلك دراسة رمضان [11] التي توصلت نتائجها إلى وجود فروق دالة إحصائية بين ممارسات مديرات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة للإبداع الإداري في ضوء متغير عدد الدورات التدريبية، وذلك لصالح المديرات الحاصلات على عدد أكبر من الدورات التدريبية وترى الباحثة أن التدريب يعد أحد أهم العوامل التي تنمي مستوى الولاء التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية. كما أوضحت ذلك نتائج الدراسة الحالية، ونتائج الدراسات السابقة.

#### 7. التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية يمكن التقدم بمجموعة من التوصيات أهمها:
- تعزيز الولاء التنظيمي لدى المديرات، وخلق بيئة تنظيمية صحية محفزة على الإبداع الإداري.
  - العمل على تنمية قدرات ومهارات، مديرات المدارس عن طريق التعليم والتدريب، لما له من أثر في تعزيز ورفع مستوى الولاء التنظيمي لديهن.
  - تبني المديرات المبادرات، وتنمية المبادرات الإبداعية لديهن واستثمارها

- [7] غنيم، يوسف (2007) العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 2 (9).
- [8] أيوب، ناديا حسين (2000)، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، 1 (39).
- [10] أمين، هالة أمين مغاوري (2004)، الإبداع الإداري مدخل لفعالية إدارة التغيير في إدارة المدرسة الثانوية العامة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- [11] رمضان، أمال مصلح إبراهيم (2006)، ممارسات الإبداع لدى القيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بالمدينة المنورة (تصور مقترح): جامعة عين شمس، مجله كلية التربية 30 (3).
- [12] بلواني، أنجود شحادة (2008)، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.
- [14] الفارس، سليمان، (2012)، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 1 (27).
- [15] بشاوي، لمياء، (2008)، الإبداع الإداري في المنظمات: كيف نمي الإبداع الإداري في منظماتنا.
- [16] خطاب، عابدة سيد (1998) " مقدمة في الإدارة الاستراتيجية"، الناشر: مكتبة دار المعرفة.
- [18] عطاري، عارف (2000): السلوك التكيفي للمهنيين دراسة ميدانية للسلوك التكيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، مجلة اتحاد الجامعات العربية (37).
- [19] العمري، عبید عبدالله (2004): بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفاعلية الوظيفية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والنفسية 1 (16).
- [20] المعاني، أيمن، (1996)، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع. عمان. مؤسسة الوراق.
- [22] نجم، نجم عبود (2003)، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. عمان: دار وائل للنشر.
- [25] الفاعوري، رفعت عبد الحليم (2005)، إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- [27] السويدان، طارق، والعدلوني، محمد. (2004م) مبادئ الإبداع، ط3. الكويت: شركة الإبداع الخليجي وقرطبة للنشر والتوزيع.
- [28] كوك، بيتر. (2008م) إدارة الإبداع، ط1. (ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، خالد العامري)، عمان: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- [30] ياسين، ايمان (2003)، الالتزام التنظيمي والمهني للمعلمين في محافظة رام الله. رسالة ماجستير، جامعة بير زيت، بير زيت، فلسطين.
- [31] غنام، ختام (2005) السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير، جامعة النجا، فلسطين.
- [32] الغامدي، عبدالمحسن عبدالله، (2011) " القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين لقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف. السعودية.
- [33] الخميس، منتهى إبراهيم، (2013) " درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير في التربية ، جامعة الشرق الأوسط.

- [21] Elson, D., & Cagatay, N. (2000). The social content of macroeconomic policies. *World Development*, 28(7), 1347-1364.
- [23] McAdam, D., & Scott, W. R. (2005). Organizations and movements. *Social movements and organization theory*, 4-40.
- [24] Constantines, C. E., & Jamie, A. U., (2006). Creativity is not enough, ICT. Enabled strategic innovation, *European Journal of Innovation Management*.( 9), 2, 102-117.
- [26] Helen S., (2007): The concept of innovativeness: should we need to focus?, *European Journal of Innovation Management*, (7), 1, 33.
- [29] Thomson, Pat. (2011) Creative leadership: a new category or more of the same? *Journal of Educational Administration and History*, 43(3), 249-272.
- [34] Juett, W. R. (2008): A multidimensional approach to the adoption of innovation, *Management Decision*, (36), 8. 498.
- [35] Cooperman, D. V., (2009). Nurturing innovation: how much does collaborative management help, *The International Journal of Educational Management*, (13), 3,.
- [36] Wasserstein-Warnet, M. M., & Klein, Y. (2010). Principals' cognitive strategies for changes of perspective in schools innovation. *School Leadership & Management*, 20 (4), 435-457. doi: 10.1080 /71369664
- [37] الراجحي، نوف علي (2016) دور مديرات المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمات المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.
- [38] إسحق، أثير حسو (2012) "دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 26.
- [39] رضا، حاتم حسن (2005) "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: السعودية.
- ب. المراجع الأجنبية
- [9] Toremen, F., (2003). Creative school and administration. *Educational sciences: theory practical*, 3 (1) 248-253
- [13] Rajeev S. P., (2011). Innovations in schools: identifying a framework for initiating, sustaining and managing them, Paper Presented To The 82<sup>nd</sup> Annual Meeting Of American Education Research Association (AERA), Seattle, Washington, USA, ERIC, ED. 453598.
- [17] Celep, C. (2004). "Teachers' Organizational Commitment in educational organizations", *National Forum Journals Homepage*, <http://www.nationalforum.com/17celep.htm>, retrieved 1/11/2004.



# THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL LOYALTY AND MANAGERIAL INNOVATION AMONG GOVERNMENT SECONDARY SCHOOLS FEMALE PRINCIPALS' IN SAUDI ARABIA

NOUF AL-AJMI

Associate Professor Of Educational Administration  
Planning -Education Department  
Imam Muhammad Bin Saud Islamic University

**ABSTRACT\_** *The present study aimed to investigate the relationship between organizational loyalty level and management innovation level for the female principals' of secondary schools in Riyadh, Saudi Arabia, the study sample was 49 , has experiences ranged in administrative work among three categories: less than 5 years, between 5-10 years, and more than 10 years. The main findings were , there was a positive relation between organizational loyalty and Managerial Innovation among the study sample, Also, there are differences in the level of the organizational loyalty and level of Managerial innovation for the benefit of principals with more experience, and more the training courses.*

**KEY WORDS:** *organizational loyalty, management innovation, female school principals.*