

درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت

The Degree of Kindergarden Principals Contribution in Developing Educational Creativity of Teachers and its Relation to their Organizational loyalty from female Teachers point of View in Kuwait

إعداد
فاطمة عبدالرضا بوفتين

إشراف
الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية
كلية العلوم التربوية
جامعة الشرق الأوسط

نيسان 2012

تفويض

أنا الطالبة فاطمة عبدالرضا بوفتين أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا وإلكترونيا للمكتبات ، أو المنظمات ، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها .

الإسم : فاطمة عبدالرضا بوفتين

التاريخ : ١١ / ١٤ / 2012م

التوقيع : 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت " وأجيزت بتاريخ : 11 \ 4 \ 2012

أعضاء لجنة المناقشة :

1. أ.د . كمال سليم دواني (رئيسا)
.....

2. أ.د. عبدالجبار توفيق البياتي (مشرفا)
.....

3. أ.د . أنمار الكيلاني (ممتحنا خارجيا)
.....

الإهداء

إلى والدي ووالدتي مصدر قوتي ورمز
الأمان

إلى زوجي الذي ساعدني في تسهيل مسيرة عملي
إلى أولادي نبض قلبي ، ونور عيني ، والنور الذي
يشرق دنيائي (بدر و عبدالله).

إلى أهلي وأحبتي إلى أساتذتي الكرام إلى كل من وقف
بجانبني في مسيرة تعليمي .

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين على فضله وعظيم نعمه والصلاة والسلام على خير المرسلين محمد - صلى الله عليه وآله وسلم - لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي الذي كان عوناً لي والذي شرفني بأن أكون أحد الطلبة الذين يشرف على رسائلهم والذي كان له الفضل الكبير بعد الله في إخراج هذه الرسالة على أكمل وجه فشكراً له من أعماق قلبي.

كما أوجه شكري وتقديري إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة .

وأقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير لأساتذتي في جامعة الشرق الأوسط لما أبدوه لي من مساعدة وخدمات جلية ، فلهم مني جزيل الشكر وعظيم الإمتنان .

كما أشكر زملائي دون استثناء ، والجنود المجهولين الذين كانوا وراء نجاحي ، وأختم شكري وتقديري وامتناني إلى أعظم إنسانة على وجه الأرض أمي ، وأشكر من يدوم علي فضله وأنحني له تقديراً واحتراماً أبي .

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	تفويض
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
	الفصل الأول: مقدمة الدراسة
1	تمهيد
7	مشكلة الدراسة
8	أهداف الدراسة وأسئلتها
9	فرضيات الدراسة
10	أهمية الدراسة
11	مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
12	حدود الدراسة ومحدداتها
	الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة
13	أولا : الإطار النظري
13	الإبداع

13	مفهوم الإبداع
14	أهمية الإبداع
18	خصائص الشخص المبدع
20	الخصائص العامة للإبداع
21	ضرورة السلوك الإبداعي للمديرين في العمل المدرسي
23	سمات المدير المبدع
24	نظريات الإبداع
26	التفسيرات المبنية على أساس الشخصية المبدعة
28	التفسيرات المبنية على أساس العملية الإبداعية
31	التفسيرات المبنية على أساس البيئة الإبداعية
31	التفسيرات المبنية على أساس الإنتاج الإبداعي
32	التفسيرات المبنية على أساس المنحنى المعاصر
32	الولاء التنظيمي
32	مفهوم الولاء التنظيمي
39	مراحل تطور الولاء التنظيمي
40	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
45	ثانيا : الدراسات السابقة
45	الدراسات السابقة ذات العلاقة بالإنتاجية في العملية التعليمية
46	الدراسات السابقة ذات العلاقة بمعوقات إبداع المعلم
49	الدراسات السابقة ذات العلاقة بتنمية الإبداع لدى المعلمين
58	الدراسات السابقة ذات العلاقة بالولاء التنظيمي
62	تعقيب على الدراسات السابقة

	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
64	منهج الدراسة
64	مجتمع الدراسة
65	عينة الدراسة
65	أداتا الدراسة
66	صدق الاستبانتين
66	ثبات الاستبانتين
67	إجراءات الدراسة
68	المعالجة الإحصائية
	الفصل الرابع : نتائج الدراسة
69	نتائج السؤال الأول
72	نتائج السؤال الثاني
75	نتائج السؤال الثالث
76	نتائج السؤال الرابع
82	نتائج السؤال الخامس
	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
88	مناقشة نتائج السؤال الأول
89	مناقشة نتائج السؤال الثاني
91	مناقشة نتائج السؤال الثالث
92	مناقشة نتائج السؤال الرابع
93	مناقشة نتائج السؤال الخامس
95	التوصيات

96	المراجع
103	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
1	مجتمع الدراسة حسب المناطق التعليمية.	64
2	عدد رياض الأطفال والمعلمات في المناطق التعليمية المختارة والعينة المختارة منها.	65
3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت مرتبة تنازلياً.	69
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات ، مرتبة تنازلياً.	72
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة.	77
6	تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة.	78
7	الفروق في درجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة.	79
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.	80
9	نتائج تحليل التباين الأحادي للدلالة للفروق في متوسطات إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.	81

82	اختبار شيفيه لدلالة الفروق في متوسطات إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.	10
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة.	11
84	تحليل التباين الأحادي للدلالة للفروق في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة.	12
85	اختبار شيفيه للدلالة للفروق في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة.	13
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.	14
87	تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.	15

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
108	استبانة الدراسة الأولية قبل التعديل	1
113	قائمة بأسماء المحكمين	2
114	استبانة الدراسة النهائية بعد التعديل	3
120	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط	4
122	كتب تسهيل مهمة من وزارة التربية في دولة الكويت	5

"درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي

من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت"

إعداد : فاطمة عبدالرضا بوفتين

إشراف الأستاذ الدكتور

عبدالجبار توفيق البياتي

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت. وقد أجريت الدراسة على مجتمع معلمات رياض الأطفال في محافظتي حولي ومبارك الكبير في العام الدراسي 2010\2011م ، والبالغ عددهم (330) معلمة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانتيين وهما : استبانة درجة إسهام مديرة الروضة في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات التي اشتملت على (30) فقرة، واستبانة الولاء التنظيمي للمعلمات التي اشتملت على (29) فقرة ، وقد تم التحقق من صدقهما بعرضهما على مجموعة من الخبراء إذ تم حذف بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ، كما تم التحقق من ثبات الأداتين باستخدام معامل ثبات الاتساق الداخلي لكرونباخ ألفا .

وبعد تطبيق الاستبانين تم تنظيم الاستجابات وتحليلها بواسطة نظام SPSS باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومعامل ارتباط بيرسون والاختبار التائي وتحليل التباين الأحادي .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1- أن درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت كانت متوسطة .
- 2- أن درجة الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات، كان متوسطاً.
- 3- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات.
- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة .

- 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.
- 6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة .
- 7- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية .

**The Degree of Kindergarden Principals Contribution in Developing
Educational Creativity of Teachers and its Relation to their Organizational
loyalty from female Teachers point of View in Kuwait**

Prpared by

Fatma Abdul-reda Buftain

Supervisor

Dr . Abdul-Jabbar Al Biati

Abstract

The current study aimed at identifying the degree of kindergarden principals contribution in developing educational creativity of teachers and it's relation to their organizational loyalty from teachers point of view in Kuwait. The study was conducted on the population of kindergarden teachers in the provinces of Hawaly and Mubarak Alkbeer in the school year 2010/ 2011, which are (330) teachers, and to achieve the study goals two questionnaires were built, they are: the questionnaire of the degree of kindergarden principal contribution in developing educational creativity of teachers, which consists of (30) items, and the questionnaire of the organizational loyalty of teachers which consists of (29) items . The questionnaires validity was verified by them to some experts where some items were deleted, and another were modified, as its reliability was verified using Reliability coefficient of internal consistency for Cronbach alpha.

After applying the two questionnaires, the responses were organized and analyzed through SPSS system using means, standard deviations, ranks, Pearson's correlation coefficient, (t) test, and One Way Anova.

The study showed the following results:

1. The degree of kindergarten principals contribution in developing educational creativity of teachers from teachers point of view in Kuwait was average.
2. The degree of organizational loyalty of kindergarten teachers in Kuwait from their point of view was average.
3. There is a statistical positive relationship in the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the degree of principals contribution in developing the educational creativity of teachers and the level of organizational loyalty from teachers point of view.
4. There are significant statistical differences in the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the kindergarten principals contribution in developing educational creativity of teachers from their point of view due to the variable of experience.
5. There are significant statistical differences in the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the kindergarten principals contribution in developing educational creativity of teachers from their point of view due the variable of social status.
6. There are no significant statistical differences in the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of organizational loyalty of teachers from their perspective due to the variable of experience.
7. There are no significant statistical differences in the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of organizational loyalty of teachers from their perspective due to the variable of social status.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

تمهيد :

إن الوقوف على حاجات الطفل وعلى كيفية تحقيقها وإشباعها شيء ضروري ومهم لكي ينمو الطفل، ويتفتح بشكل كامل متزن في جوانب شخصيته المختلفة الجسمية والنفسية والاجتماعية والعقلية والروحية، ومن هنا يظهر دور المؤسسات التربوية ومنها الروضة ، في تنمية قدرات المعلمات الإبداعية لضمان حسن التعامل مع كافة العوامل المؤدية لنجاح العملية التربوية في رياض الأطفال . إذ إن مربية رياض الأطفال تقوم بأدوار عديدة وتؤدي مهمات كثيرة ومتنوعة تتطلب مهارات فنية مختلفة يصعب تحديدها وتفصيلها ، فهي مسئولة عن كل ما يتعلمه الطفل إلى جانب مهمة توجيهه حول نمو كل طفل من أطفالها في مرحلة حساسة من حياتهم .

لذا اهتمت الدول في الوقت الحاضر اهتماما كبيرا بتربية الطفل لاعتبارات كثيرة منها العلاقة الوثيقة بين التنمية وتربية الطفل، وإيماننا منها بأن مستقبل الأمم يتوقف على بناء أجيال الطفولة وإعدادهم للحياة المعاصرة : " لأن أي تنمية اقتصادية واجتماعية لا بد وأن تركز على أساس متين من التنمية البشرية، فبدون الإنسان القادر على الإبداع لا وجود لأي تنمية إلا في الخيال " . (زيدان ومفيد حواشين 2003 ، ص439) لذلك كان لا بد من تعبئة الجهود الفكرية والروحية والمادية لرعاية وتنمية الطفل والاهتمام به.

إن من أهم الأمور التي يجب مراعاتها حتى يتوفر للطفل الرعاية الملائمة والظروف التربوية المناسبة هو التدخل في التعليم المبكر من خلال الالتحاق برياض الأطفال بعدّها البيئة التربوية التي تخدم حاجات الطفل الجسمية، العقلية ، السلوكية ، من خلال ما تقدمه من برامج تراعي خصائص نمو الطفل في هذه المرحلة . ولقد أصبح الإبداع في جميع المجالات في وقتنا الحالي ضرورة ملحة

وأساسية ليصبح المجتمع بما فيه من أفراد ومؤسسات قادرين على مواكبة العصر الذي يتسم بطابع التقدم التقني والانفجار المعرفي وكثرة المخترعات وتعدد الثقافات التي تحاول كل منها فرض نفسها على الآخرين في زمن العولمة ، فنحن نعيش اليوم في عالم متصف بالتعقيد والمشاكل التي تتفجر يوماً بعد يوم ليصبح معها الإبداع والابتكار هو الحل الوحيد الذي يجعل الفرد والمجتمع قادراً على مسايرة متطلبات هذا العصر.(الريامي 2004)

وإذا كان الإبداع مطلوباً في جميع المؤسسات المجتمعية فالأولى البدء بالمؤسسات التربوية متمثلة في المدارس التي تقع على عاتقها مسؤولية تربية وتعليم وتأهيل أبناء المجتمع ليصبحوا أعضاء فعالين يساهمون في تنمية المجتمع ، وإيجاد حلول لأي مشاكل قد تواجهه في المستقبل . فلم تعد الأساليب التقليدية في التعليم وتمركز العملية التربوية حول المعلم الذي يلقي الطالب المعلومة والكتاب المدرسي المليء بالمعلومات التي تهتم بالكم وليس الكيف، والطالب الذي يستقبل المعلومة بدون نقاش أو اقتناع بها مناسبة لإخراج الجيل القادر على مسايرة التغيرات السريعة جداً في هذا القرن. وليس من المنطق أن يطلب من الطلبة الإبداع والابتكار والمعلم نفسه يفتقد سمة الإبداع والتميز ففاقد الشيء لا يعطيه، من هنا أصبح المعلم المبدع القادر على ابتكار أساليب جديدة في التدريس ووسائل مبتكرة لنقل المعلومة إلى الطالب بأسلوب يجعله يفتتح ويطبق هذه المعلومة في حياته اليومية، ويساعد طلبته على التفكير الإبداعي هو الغاية التي من المفترض أن يسعى لها الجميع من أجل خلق جيل مبدع ومتميز. (المفرجي ، 2003)

وتشير الدراسات إلى أن للولاء التنظيمي دوراً كبيراً في رفع وزيادة الأداء الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة ، إذ أثبتت الدراسات وجود علاقة بين ارتفاع الولاء التنظيمي وارتفاع الروح المعنوية ، والتي تعني اتجاهات الأفراد

والجماعات نحو بيئة العمل ، فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية . والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة ، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها ، فمن الصعب أو المستحيل فرض الروح المعنوية بالقوة والإجبار ، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو العيوب في بيئة العمل الداخلية يترتب عليها تدني الولاء التنظيمي وتدني الإنتاجية . (الخواجا ، 2004) .

ويرتبط ارتفاع أو انخفاض الولاء التنظيمي للمعلمات في المدرسة بعدد من المتغيرات ، وفي مقدمة هذه المتغيرات الإدارة المدرسية وطريقة تعاملها مع المعلمين . في القيادة المدرسية التي تدير المدرسة لابد أن تكون قادرة على توفير البيئة التعليمية التي تشتمل على النشاطات التي تنمي الإبداع وحب الاستطلاع وتنمية الخيال ، وتتصف بالغموض والتحدي ، وترتبط بالمواقف غير المألوفة ، تلك التي تدفع الطلبة إلى الاستقصاء والبحث والتحري ، إذ يكون بعض أجزاء تلك النشاطات قابلة للتجريب الواقعي الذي يسمح لهم بالتفاعل في البيئة المحيطة بهم ، وتنمية إبداعاتهم داخل المدرسة وخارجها مما ينعكس ذلك إيجاباً على تصرفات الطلبة وتفكيرهم وإبداعاتهم . فالأسلوب الذي كان معمولاً به في المدارس قد لا يصمد أمام هذه التحديات ، والتطور المتسارع في ميادين المعرفة المختلفة ، وثورة المعلومات ، لأن الاستمرار بهذا الأسلوب الإداري الروتيني التقليدي سيؤدي حتماً إلى الجمود ، وبالتالي التراجع عن مسايرة الركب الحضاري المعاصر . (العاجز وشلدان ، 2010).

وعلى الرغم من وجود بعض الجهود في رعاية الإبداع والمبدعين في بعض البلاد العربية ، إلا أنها لا تزال جهوداً محدودة ، وغير كافية لتحقيق الرعاية المطلوبة للإبداع والمبدعين . ومع هذا فما نشهده من جهود مخصصة في تطوير التعليم ، تجعلنا متفائلين من تحويل مدارسنا من مدارس تقليدية

إلى مدارس فعّالة ، يجد فيها كل تلميذ الرعاية التي تتناسب قدراته واستعداداته وميوله وتسهم بدور فعّال في رعاية المبدعين والمتفوقين .(الزبيدي ، 2001).

كما تسهم تنمية الإبداع في تحقيق الذات ، وتطوير المواهب الفردية ، وتحسين النمو الإنساني ، كما أن المبدعين يسهمون في إنتاجية المجتمع برمته ، ثقافياً وعلمياً واقتصادياً ، وعدّ الإبداع هدفاً تربوياً يعد من ضروريات العملية التعليمية ، وتفعيل دوره كأحد جوانب حل المشكلات . "وفي النتيجة فإن الحاجة ماسة إلى ضرورة الاهتمام بالمجالات الإبداعية وتنمية القدرات المؤثرة فيها ، وإلى ضرورة توجيه العملية التعليمية والتربوية نحو الهدف الذي تسعى العمليات التربوية إلى الوصول إليه ، وهو خلق وتكوين الإنسان المبدع والقادر على مواجهة تحديات العصر المتسم بطابع التقدم التقني ، وبسرعة استحداث المخترعات ، وبتجدد المعلومات بشكل أسرع من قدرتنا على استيعابها ، فنحن نعيش اليوم في عالم متصف بالتعقيد وبسرعة تغير المعلومات ومتطلبات العيش فيه ، ولا يمكن أن يتم التوفيق بين متطلبات العصر والمتغيرات المحيطة بالفرد دون أن يتسم سلوكه بالطابع الإبداعي وتزداد الحاجة إلى عقل الإنسان ونواتجه ، وتزداد الحاجة إلى من يستطيع أن يقدم حلولاً جديدة لما يعانيه الإنسان من مشكلات ، إذ يحتاج المجتمع إلى الشخص المبدع الذي يقدم فكراً جديداً لم يسبق تقديمه ، يساعد في تطوير الحياة التي نعيشها ، وبعبارة أخرى يحتاج المجتمع إلى العقل المبدع أو العقل المبتكر حتى يساعده على الوصول إلى حياة أفضل . فالعالم اليوم في أشد الحاجة إلى العقول المبدعة التي تسعى إلى إنتاج الجديد المتميز" . (العاجز وشلدان ، 2010 ، ص18)

وترى الغالبية العظمى من التربويين أن التعلم الإبداعي لن يتم في ظروف صفية أو بيئة تعلم لا يتوافر فيها التدريس الإبداعي. وهذا يطرح سؤالاً حرجاً: كيف يكون المعلم معلماً مبدعاً ؟ أو إلى أي درجة نستطيع إدخال وتبني التدريس الإبداعي في مدارسنا بمختلف مراحلها؟

ولأغراض تعليم الإبداع والتفكير الإبداعي يُعرّف رومي Romey المشار إليه في كتاب (رياض الأطفال ، محمود 1980) الإبداع بكلمات بسيطة، بأنه القدرة على تجميع الأفكار والأشياء والأساليب في أسلوب وتقنية جديدة . وبالتالي فالمعلم إذا استخدم أسلوباً أو تقنية جديدة تسهم في تفجير قدرات المتعلمين الإبداعية (حتى لو كان هناك من استخدم هذا الأسلوب ، أو تم وصفه في مرجع ما) يكون المعلم عندئذ معلماً مبدعاً . لذا يُنظر للمعلم بعدّه المفتاح الأساسي في تعليم الإبداع وتربيته.

ويرى المتخصصون في الإبداع أنه ما لم يمتلك المعلم حداً أدنى من معامل الإبداع على حد تعبير رومي فإن ذلك قد ينعكس سلبياً على التلاميذ بعامة وعلى المبدعين منهم بخاصة. (محمود ، 1980) والمعلم المبدع يمكن أن يعوض أي نقص أو تقصير مُحتمل في النشاطات التدريسية والإمكانات المادية الأخرى. والسلوك التدريسي الصفي للمعلم يتطلب إبداعاً في إدارة الصف من جهة، ومرونة وحساسية للأنماط التعليمية للطلاب فرادى وجماعات . والمرونة تعني انتقال المعلم من دور الملقن للمعلومات إلى دور المستمع المناقش الموجه للنشاطات الميسر للتعلم المرافق في البحث والاستقصاء، المشجّع لأسئلة ونشاطات وإجابات طلابه على تنوعها وجدتها.

ويجب على المجتمع كله و بجميع مؤسساته أن يشكل المناخ العام الذي يساعد على تنمية روح الإبداع لدى الإداريين والمسؤولين والمعلمين والتلاميذ ، ويجب أن ترتبط أهداف السياسة التعليمية التي تقررها المؤسسات التربوية المختصة بالإبداع ، وذلك من أجل إعداد الشخصية القادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتي تساعد على مواجهة التحدي وإقامة المجتمع المنتج وتحقيق التنمية الشاملة.

(العاجز وشلدان ، 2010)

إن مدير المدرسة العصري لا ينبغي أن يقف عند حد معين من الكفاءة والفعالية، ولا أن يقنع بما وصل إليه من أداءٍ لعمله بإخلاص، إذ لابد أن يكون لديه الطموح والدافعية القوية لأبعد من ذلك

بكثير، ومن ذلك أن يكون على استعداد تام للتكيف مع متطلبات العصر، من خلال تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في النفس، وحفز القدرات الإبداعية والابتكارية في العاملين معه، بحيث يصبح الإبداع والابتكار والتجديد والمرونة المحك الأساسي الذي يدير به العملية التعليمية بمدرسته وفي تحركاته في المجتمع المدرسي (شقور، 2002).

فالإبداع والابتكار من الضرورات، والعناصر المهمة، والسمات الأساسية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة العصري، وذلك نتيجة لتزايد الطموحات، وتعدد الحاجات، وتنوعها، إذ تشكل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات في نواحي الحياة ومجالاتها جميعاً نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة العملية التعليمية، وقيادة مدرسة العصر، وهي بلا شك أحوج ما تكون إلى أسلوب يحمل بين طياته الإبداع والابتكار والتجديد، والديناميكية في مناحي العمل الإداري كلها (الخوaja، 2004).

لذا فإن "الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير، ومدير المدرسة المبدع عامل رئيس لنجاح المدرسة وتعدّ هذه الظاهرة إحدى الظواهر التي تهتم بها المجتمعات المتقدمة، إذ تستطيع المدرسة أن تواكب ركب الحضارة، وأن يكون لها موقع على الخريطة التعليمية والتربوية، والأفراد بل والمؤسسات يمكن تصنيفهم إلى صنفين: مبدع يتعامل مع الحضارة المعاصرة بكل ثقة وبدون خوف متجدد في فكره، وآخر مقلد ينتظر من الآخرين أن يمنوا عليه بفكرهم وإبداعاتهم" (أبو الوفا، 2006، ص157).

ويرى (المفرجي، 2003) أنه لضمان المناخ الإبداعي في المدرسة وبالتالي تنمية الإبداع وتفجير الطاقات الإبداعية، فإنه يتطلب من مدير المدرسة ومساعديه مساعدة المعلمين على ممارسة التدريس الإبداعي وتوفير متطلبات ممارسته في الصفوف، وعليه أن يشعر معلميه بأنه يقدر الإبداع وتدريسهم عندما يُبدعون، ويستعد لتقبل الأفكار المخالفة لرأيه، ويهيئ جو المدرسة مادياً وعقلياً

ووجدانياً للطلاب المبدعين ، ويشجّع أعمال الطلاب ومعلميهم التي تتصف بالإبداعية ويفخر بها أمامهم في وجود المسؤولين عن المؤسسة التعليمية كلما أمكن .

ومن هنا جاءت ضرورة وجود المعلم المبدع في مدارسنا الذي يستطيع أن ينقل إبداعه إلى تلاميذه وأقرانه في آن واحد .. المعلم الذي يستطيع أن ينقل طلبته من زمن التلقين وتلقي المعلومة إلى زمن المناقشة والحوار .. المعلم الذي لا يألوا جهداً لإعداد تلاميذه لخوض معركة الحياة .

وتأتي هذه الدراسة لمعرفة درجة مساهمة مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت إذ إن المدير بوصفه قائداً تربوياً في مؤسسته ، يؤثر في جميع العاملين ، ويلهب فيهم المشاركة الفعالة ، وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ، ويجلي معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق .

مشكلة الدراسة :

يعيش العالم تطوراً هائلاً في جميع المجالات العلمية، التي طالت جميع مناحي الحياة ولاسيما المجال التربوي التعليمي، إذ أخذ دور المدرسة يتطور تبعاً للتطورات العالمية المختلفة ، ولم يعد دور المدرسة مقتصرًا على تلقين المعلومات والمعارف، بل تجاوز ذلك إلى الاهتمام بتنمية الجوانب المختلفة في شخصية الفرد ليصبح قادراً على التعلم والبحث والابتكار والإبداع، كما تسعى المدرسة الحديثة إلى تحقيق النمو المتكامل لشخصية التلميذ معرفياً ، ووجدانياً ومهارياً، وعليه فإنها تعلم التلميذ كيف يفكر، وكيف يكون باحثاً مبدعاً. وهذا ما يجب أن تنميه القيادة المدرسية لدى المعلمين للوصول بهؤلاء المتعلمين إلى أعلى درجات الإبداع والابتكار في شتى المجالات .

وتسعى المنظمات لاستمرار فاعليتها وكفاءتها وتحقيق النجاحات المستمرة ، وللعنصر البشري دور مهم جداً ومؤثر في تلك الفاعلية والكفاءة فهو يُمثل أحد أهم العناصر في المنظمات وهو جزء

مهم وحيوي لأي منظمة أو مؤسسة ، ويُمثل الأفراد رأس المال البشري للمنظمات ، وعلاقة العنصر البشري بالمنظمة مُحدد أساسي لمستوى أداء المنظمة وبالذات المنظمات الخدمية وحتى تكون هذه العلاقة إيجابية لابد من توفر عدّة عوامل ومن أهمها الولاء التنظيمي، وكثير من المنظمات لا تعرف الكثير عن مستوى الولاء التنظيمي ولا عن المتغيرات التي تسهم في تكوينه أو العوامل التي تؤثر فيه حتى يمكن التعامل مع تلك المتغيرات والعوامل بالشكل الذي يُدعم مستوى الولاء التنظيمي وهذه الدراسة محاولة للتعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات المنظمة والوظيفية .

ونظرا لعجز الطرق التقليدية للتدريس عن تحقيق ما يسمى بالإبداع من الناحية التربوية فإن من الطبيعي أن يكون هناك دور مهم وفاعل للإدارة في تنمية الروح الإبداعية وربطها بالولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال .

وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي :
ما درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت.

أهداف الدراسة وأسئلتها:

تهدف هذه الدراسة التعرف على درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات .

وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

1- ما درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت ؟

2- ما درجة الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات ؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات ؟

4- هل تختلف درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تعزى للمتغيرات التالية :

أ : الخبرة

ب : الحالة الاجتماعية

5- هل تختلف درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات حسب المتغيرات التالية :

أ : الخبرة

ب : الحالة الاجتماعية

فرضيات الدراسة :

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات .

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في العلاقة في درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الخبرة .

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية .

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الخبرة .

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية .

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية مرحلة رياض الأطفال ، ودورها الفاعل ، وأهمية المديرات والمعلمات وإسهامهن في تحسين عملية التعليم والتعلم ، ومدى مساهمتها في تطوير مهارات الإبداع لدى معلمات الروضة وتأصيل الولاء التنظيمي لديهن.

وتبرز أهمية الدراسة في جانبين وهما :

1- الأهمية النظرية :

إن هذه الدراسة يؤمل أن تضيف إلى المعرفة الإنسانية والمكتبة العربية أموراً جديدة تتعلق بالعلاقة بين الإدارة والقيادة التربوية لرياض الأطفال والولاء التنظيمي للمعلمات، إذ إن مثل هذه الدراسات على حد علم الباحثة نادرة وهناك حاجة للمزيد منها .

2- الأهمية التطبيقية :

يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة عدة فئات منهم :

أ- وزارة التربية والتعليم الكويتية في وضع الشروط والمواصفات المناسبة لاختيار مديرات رياض الأطفال.

ب- مديرات رياض الأطفال من أجل أن يعملن على تشجيع المعلمات على الإبداع وجعل ولائهن التنظيمي مرتفعاً .

ج - الباحثون في ميدان الإدارة والقيادة التربوية من أجل استكمال عدد من الدراسات في هذا المجال.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية :

تتمثل أهم مصطلحات الدراسة التي تحتاج إلى تعريف في الآتي :

1- روضة الأطفال : "روضة الأطفال هي مؤسسة تربوية اجتماعية ، تهدف إلى تحقيق النمو

المتكامل المتوازن للأطفال بجميع أنواعه الجسمية منها والعقلية والنفسية والاجتماعية بالإضافة

إلى تعزيز قدراتهم ومواهبهم المختلفة." (عدس، 2001، ص62)

ويمكن تعريف روضة الأطفال إجرائيا في الدراسة الحالية على أنها السنة التمهيديّة التي تسمى

بمرحلة ما قبل المدرسة ضمن التسلسل التعليمي في دولة الكويت، وتكون أعمار الأطفال ما بين (6-4)

سنوات ، وهي مؤسسة تربوية اجتماعية يشرف عليها معلمات تربويات مؤهلات للعمل مع الأطفال .

2- تنمية : "تتطوي التنمية في أبلغ صورها على إحداث نوع من التغيير في المجتمع الذي تتوجه

إليه، وبالطبع فهذا التغيير من الممكن أن يكون ماديا يسعى إلى رفع المستوى الاقتصادي و

التكنولوجي لذات المجتمع، وقد يكون معنويا يستهدف تغيير اتجاهات الناس و تقاليدهم و ميولهم"

(إبراهيم ، 1980 ، ص133) ، فالأمر يتعلق إذن بعمليات هادفة محدودة في الزمان و المكان

تراهن على التغيير الإيجابي طبعاً، إن التنمية في مختلف أشكالها و تصوراتها تستهدف أبعاداً مفتوحة

على ما هو لوجيستيكي أو ما هو معنوي تقود ختاماً نحو تغيير السياسات و الممارسات و المواقف .

2- الإبداع : يعرفه عبد العظيم بأنه : " عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما ، أو يقبله

على أنه مفيد، ويتميز بالاتجاه الأصلي، والانشقاق عن التسلسل العادي وهي التفكير إلى تفكير

مخالف كلياً". (عبد العظيم، 1998 ، ص185)

ويعرفه سرور بأنه: "إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد ، سواء أكان فكراً أو عملاً" (سرور، 2002، ص85).

وتعرف الباحثة الإبداع التربوي (إجرائياً) : هو استحداث شيء جديد وأصيل يضاف إلى رصيد التعلم أو تطوير ما هو قائم ليبدو جديداً". وهو ما تقيسه الاستبانة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض .

4- الولاء التنظيمي : " هو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل ، وهو حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه ". (الراجح ، 2003 ، ص 18)

ويعرف الولاء التنظيمي إجرائياً بأنه ما تقيسه الاستبانة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

حدود الدراسة ومحدداتها :

تقتصر الدراسة على معلمات رياض الأطفال الحكومية والخاصة في دولة الكويت في الفصل الدراسي الأول من العام 2011-2012 .

أما المحددات فهي :

- 1- صدق وثبات الاستبانتين المعدتين في هذه الدراسة .
- 2- مدى دقة وموضوعية استجابة المعلمات على الاستبانتين المعدتين لهذا الغرض .

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة وفيما يلي توضيحاً لذلك :

أولاً : الأدب النظري :

يتضمن الأدب النظري توضيحاً للإبداع ومفهومه وخصائصه وأنواعه وضرورته ، وسمات

المدير المبدع وكذلك الولاء التنظيمي ، من إذ مفهومه ومراحل تطوره ، وفيما يلي شرحاً لذلك :

الإبداع

الإبداع حالة عقلية بشرية تتحو لإيجاد أفكار أو طرق ووسائل غاية في الجدة والتفرد بإذ تشكل

إضافة حقيقية لمجموع النتاج الإنساني كما تكون ذات فائدة حقيقية على أرض الواقع إذا كان

الموضوع يرتبط بموضوع تطبيقي أو أن يشكل تعبيراً جديداً وأسلوباً جديداً عن حالة ثقافية أو

اجتماعية أو أدبية.

مفهوم الإبداع :

على الرغم من كثرة تداول مصطلح الإبداع في نهاية القرن العشرين ، بعدّه أحد المفاهيم المهمة

التي تؤثر في ممارسات المؤسسات المختلفة في حاضرها ومستقبلها ، إلا أنه تباينت مفاهيم الإبداع

باستخدامه مرادفاً لبعض المفاهيم كالابتكار ، والموهبة ، والذكاء ، والتفوق ، (Evan, 1999) ، لذلك

لم يكن هناك إجماع على مفهوم واحد للإبداع ، وتم استخدامه حسب موقعه ، وقد عرفه الشربيني

وصادق (2002) بأنه "عملية تشير إلى مجموعة من السمات والقدرات والعوامل، التي تظهر في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية". (صادق ، 2002 ، ص 109) .

ويعرف أبو حلو، وأحمد، الإبداع بأنه " بأنه تلك البيئة التي تهيئ للابتكار والإبداع، والعوامل، والظروف البيئية التي تساعد على نموه، وتنقسم هذه الظروف إلى قسمين هما:

الأول : الظروف العامة : وهي ظروف ترتبط بالمجتمع وثقافته بصفة عامة.

الثاني : ظروف خاصة : وهي ظروف ترتبط بالمدرسة ، والمعلمين، والمديرين ، والمشرفين التربويين.(أبو حلو، وأحمد، 1992، ص 54).

بينما أشار بيرنرد (Bernard , 2003) إلى مفهوم إدارة الإبداع بأنها : القدرة على توليد الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول إلى المشكلات والتحديات اليومية.

من خلال ما ورد من تعريفات فإنه يمكن تعريف الإبداع التربوي في المدرسة بأنه : قيام مدير المدرسة بوضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات ، والإجراءات ، والوسائل، والتقنيات ، وأساليب العمل وفي منهجية التعامل في البيئة المدرسية ، بما يسهم في جودة الأداء وإيجاد حلول مبتكرة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية.

أهمية الإبداع

الإبداع يُغني حياة الأفراد ويمنحهم القوة على الإنتاج الأفضل لهم وللآخرين . ويرى ديفز (Davis,2003) أن الإبداع نمط حياة ، وسمة شخصية ، وطريقة لإدراك العالم ، فالحياة الإبداعية تتمثل في تطوير مواهب الفرد ، واستخدامه لقدراته وتوظيفها في إنتاج الجديد المختلف والمفيد ولقد أثبتت الدراسات أن التدريبات المناسبة تحسن القدرات الإبداعية وتكون كفيلة بتنمية وزيادة الإنتاج

الإبداعي عند أصحاب القدرة الإبداعية ، إذا علينا أن نتعرف على دوافع الإبداع ونؤكد عليها ونتبعها بالتدريبات المناسبة التي تحسن القدرات الإبداعية .

إن كل فرد قادر على أن يكون مبدعا لو عرف الطريق إلى ذلك واستطاع تنمية الدوافع التي تكمن وراء العمل الإبداعي ، ويصنف (أبو النصر ، 2004) هذه الدوافع إلى ما يلي:

1 _ الدوافع الذاتية (الداخلية):

هناك العديد من الدوافع التي تتبع من ذات الشخص وتحفزه للعمل الإبداعي ، وهذه الدوافع تحتاج

إلى اهتمام واستمرار الشخص في تنميتها ومن هذه الدوافع :

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية (يجب أن أكون مفيدا للمجتمع).
- الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة و قيمة وصياغة جديدة مبتكرة.
- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة و المعقدة.
- الرغبة في تجريب أكثر من مجال في العمل.
- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.
- الإبداع يعطينا مجالا لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أحسن وأفضل من السابق و يساعدنا على الوصول إلى أهدافنا و تحقيقها بطريقة أسهل وأفضل.

2 _ الدوافع البيئية (الخارجية):

تسهم البيئة والظروف المحيطة بالإنسان في تنمية قدراته الإبداعية أو تؤثر سلبا وتحد من هذه

القدرات، وحاجة الشخص ، ومتطلبات قيامه بدوره في الحياة تؤثر سلباً أو إيجاباً في قدراته . ومن

أهم الدوافع البيئية للإبداع :

• الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة:

ثمة تسليم بإبداع الفنانين والكتاب والرسامين، كما أن هناك إقراراً بإبداع العالم والكيماوي والفيزيائي، غير أن الإبداع في مجالات العمل لا يزال مهملاً إلى حد بعيد، فهو يقترن عادة بالشعارات الدعائية، ولا يعدّ المدير العادي نفسه مبدعاً كما أنه لا يجد في الحقيقة حاجة لذلك، هذا الاعتقاد بدأ يتغير مع ظهور إبداع مراكز (أو مستودعات) التفكير وما صاحبها من دعاية (أحمد ، 1998).

• الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع:

وتأتي المفارقة من أن التفكير الإبداعي ضروري بالطبع لإدارة أي مشروع فالحياة والنمو يعتمدان على ومضة الإبداع وليس على مجرد المتابعة التحليلية للفكرة الخلاقة ، وعملياً فإن كل جانب من الإدارة ينطوي على تفكير إبداعي.

• التصدي للمشكلات العامة و الخاصة يتطلب الإبداع:

إن الإبداع ضرورة للتصدي للمشكلات مثل سياسة خدمة المواطن و تنويع و تحسين الخدمات و العلاقات العامة وتطوير القوى العاملة، كما أنه مهم كذلك في الهندسة والإنتاج إذ نتأمل في مشكلات العمل وتحليل القيمة والنوعية، وفي شؤون الموظفين لدى الاختيار، وفي التدريب والعلاقات الإنسانية لمحاولة الوصول إلى حلول جديدة غير مسبقة.

• إننا في عالم سريع التغير و يحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية:

يقول (إدوارد دي بونو، 1967) من خلال أبو النصر (2004) وهو من أبرز رواد تعليم التفكير الإبداعي أنه اقتنع منذ زمن طويل أن مجال الحياة العملية يستخدم التفكير أكثر مما يستخدمه الآخرون، فالإبداع لا غنى عنه في عالم سريع التغير ونحتاجه لصنع الأحداث.

فثمة على الدوام أمور ينبغي القيام بها ومشكلات تتطلب الحل ، وثمة فرص مطلوب اكتشافها وتطويرها ومجازفات ينبغي التخطيط لها ، ومشاريع يتعين تنظيمها، وتتنبؤات ينبغي القيام بها ، وتقييمات

يلزم تأديتها، ويختلف التفكير المطلوب لهذه الأمور عن ذلك التفكير المألوف في العالم الأكاديمي أو حتى العلمي إذ الوقت لا يكون ضاغظاً، والنفقات يسيرة .

• إن التقدم و الازدهار مرتبطان بقدرتنا الإبداعية:

التفكير الإبداعي ليس حديثاً، فلقد وجد المبدعون منذ آلاف السنين، لكن التقدم الذي حصل منذ بداية القرن الماضي في المجالات المختلفة للإلكترون والكمبيوتر والراديو والتلفزيون والصواريخ وعلوم الفضاء يبين أن هذا القرن يعج بالمبدعين ، إنهم يقدمون ومضة الأفكار الجديدة، وعلى الرغم من السخرية التي تحوط أحياناً بالمبدعين، فإن هؤلاء يواظبون على طرح أفكارهم التي تبدو مستحيلة ، ففي بداية الستينات كانت الشكوك تحيط بأفكار من تنبأ بوصول الإنسان إلى القمر، لكنه وصل ، فعلياً أن لا نتهيب من طرح أفكارنا الإبداعية مهما تشكك فيها أو سخر منها الآخرون، فللمبدعين عزائم وطموحات تتعدى هذه الأمور.(أحمد ، 1998)

3 _ دوافع مادية ومعنوية:

يحتاج الشخص لكي يكون مبدعاً إلى التحفيز والتدعيم ، المادي والمعنوي، فالمكافأة والثواب لابد وأن تزيد من قدرة الإنسان على الابتكار والإبداع ، والتحفيز والتدعيم يكون في الغالب كما ترى(سرور، 2002) عن طريق تقدير الدور الإبداعي الذي يقوم به الشخص وذلك من خلال :

• الحصول على مكافآت مالية.

• الحصول على تقدير و ثناء و سمعة و شهرة.

• الحصول على مرتبة علمية مرموقة.

- الحصول على درجة وظيفية متقدمة.
- الحصول على قبول الناس و رضاهم.
- الحصول على رضا الله سبحانه وتعالى.
- خدمة الأمة و الوطن.

خصائص الشخص المبدع :

يمكن إبراز خصائص الإبداع من خلال التعرف على الخصائص التي يتميز بها الشخص المبدع وهي الخصائص العقلية ، والخصائص النفسية ومجموعة من الخصائص الأخرى ، وهناك خصائص عامة للإبداع .

1- الخصائص العقلية:

يورد جروان (1999) مجموعة من الخصائص العقلية للإبداع وهي :

أ- الحساسية في تلمس المشكلات.

ب- الطلاقة وتتمثل في القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية قصيرة نسبياً . وبازدياد تلك القدرة يزداد الإبداع وتنمو شجرته . وهذه الطلاقة تتضمن :

* الطلاقة الفكرية : سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار.

* طلاقة الكلمات : سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير.

* طلاقة التعبير : سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم .

ج- المرونة وتعني القدرة على تغيير زوايا التفكير (من الأعلى إلى الأسفل والعكس ومن اليمين إلى اليسار والعكس ومن الداخل إلى الخارج والعكس وهكذا) من أجل توليد الأفكار ، عبر التخلص من "القيود الذهنية المتوهمة" (المرونة التلقائية) ، أو من خلال إعادة بناء أجزاء المشكلة (المرونة الكيفية).

د- الأصالة وتعني القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة - على منتجها - بشرط كونها مفيدة وعملية.

وتشكل هذه الخصائص بمجموعها ما يسمى بالتفكير المنطوق (المتشعب) ، وهو استنتاج حلول متعددة قد تكون صحيحة من معلومات معينة ، وهذا اللون من التفكير يستخدمه المبدع أكثر من التفكير المحدد (التقاربي) ، وهو استنتاج حل واحد صحيح من معلومات معينة.

هـ- الذكاء : وقد أثبتت العديد من الدراسات أن الذكاء المرتفع ليس شرطاً للإبداع ، إنما يكفي الذكاء العادي لإنتاج الإبداع .

2- الخصائص النفسية:

يمتاز المبدع نفسياً كما ذكره (هال ، 1997 ، ص64) بما يلي :

- 1- الثقة بالنفس والاعتداد بقدراتها، ولكن بلا غرور.
- 2- قوة العزيمة ومضاء الإرادة وحب المغامرة.
- 3- القدرة العالية على تحمل المسؤوليات.
- 4- تعدد الميول والاهتمامات.
- 5- عدم التعصب.
- 6- الميل إلى الإنفراد في أداء بعض أعماله ، مع اجتماعية وقدرة عالية على اكتساب الأصدقاء .
- 7- الاتصاف بالمرح والأريحية .
- 8- القدرة على نقد الذات والتعرف على عيوبها.

3- خصائص متفرقة:

هناك خصائص متفرقة ذكرها جروان، 1999 وتتلخص بما يلي :

- 1- حب الاستكشاف والاستطلاع بالقراءة والملاحظة والتأمل...
- 2- الميل إلى النقاش الهادئ.
- 3- الإيمان غالباً بأنه في "الإمكان أبدع مما كان".
- 4- دائم التغلب على "العائق الوحيد" ، (وهو العائق الذي يتجدد ويتلون لـصرفك عن الإنتاج والعطاء).
- 5- البذل بإخلاص وتفان ، وعدم التطلع إلى الوجاهة والنفوذ. (جروان ، 1999)

أما الخصائص العامة للإبداع فيلخصها (الطيب ، 1998) كما يلي :

- 1- إن الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في التحسس بالمشكلات، والطلاقة، والأصالة، والمرونة ، ومواصله الاتجاه نحو الهدف .
- 2- إن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة ، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.
- 3- إن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً ، فقد يكون في صورة منتج ، أو خدمة ، أو فكرة ، أو رؤية معينة .
- 4- إن جهد الإبداع وما ينتج عنه لابد أن يكون ذا قيمة ملحوظة على مستوى الفرد ، أو المنظمة ، أو المجتمع .
- 5- إن الإبداع ليس ظاهرة فردية ، وإنما يمكن ممارسته على مستوى الفرد والمجتمع والمنظمة .
- 6- يولد الإنسان وبداخله قدرة إبداعية، لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء، وهي توجهاته، وسلوكه، والعمليات الخاصة بتفكيره .

7- إن الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة ، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة ، تبعاً للعوامل الوراثية، والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد، فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتنميتها .

8- يُمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره ، من خلال المهارات الأساسية للإبداع .

ضرورة السلوك الإبداعي للمديرين في العمل المدرسي :

إن على المدير لكي يقوم بدوره الإيجابي وتحقيق التنمية التربوية التي يسعى إليها لابد له من استخدام السلوك الإداري السليم فنجد المدير هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها وسلامة سير العملية التعليمية ، وأن النمط الذي يتبناه مدير المدرسة لسلوكه الإداري هو الذي ينعكس على ما يتبعه من سلوكيات وممارسات تجاه الأفراد أو البيئة المحيطة أو المناخ العام وبالتالي ينعكس أثر ذلك السلوك على نوعية مخرجات العملية التربوية ولكي تحقق الإدارة المدرسية دورها بنجاح لابد أن تكون قادرة على تفعيل دور كل فرد في المدرسة وتوجيهه إلى الأدوار التي تسهم في تطوير إنتاجية المدرسة تربوياً ، وذلك عن طريق المعرفة الحقيقية لقدرات كل فرد وتكليفه بالمهام المناسبة لإمكانياته وهي التي تدرك كيفية التعامل مع التغيير بدلاً من مقاومته وذلك يتطلب إحداث تحول في الاتجاهات التي تقود السلوك وتوجهه .

ومما لا شك فيه أن السلوك الإبداعي يلعب الدور الأكبر في تحقيق التنمية التربوية، فالإبداع لابد وأن يؤدي إلى نجاح العملية التربوية عموماً.

إن مديرة المدرسة تعمل في جو اجتماعي داخل مدرستها تستمد منه كيائها وبالتالي تحتاج لإيجاد المناخ الذي يحفز على العمل بشكل مثمر، وعليها أن تعرف الكيفية للقيام بذلك وهذا يتوقف على أسلوبها في العمل وقيادة الأفراد العاملين معها والمهارة والقدرة على التفاهم والتعامل معهم ويتضح

أثر المديرية في تنمية السلوك الابتكاري للأفراد من خلال الحوافز والقدرة على التطور تبنيها لسياسة الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين أولئك الأفراد الذين يتاح لهم تبادل المعلومات ومناقشتها، ثم الوصول لاقتراحات وحلول مبتكرة، وينبغي أن تكون العلاقات بين مديرة المدرسة والأفراد محققة للأهداف التالية :- وذكرها (مصطفى وآخرون ،1982) .

- العمل على إيجاد جو يحقق الأمن والطمأنينة ويخلو من التوتر والقلق .
- توفير الثقة بين الجميع وبين المديرية ومن يعاونها في العمل وبين المعلمات مع بعضهم بعض وبينهم وبين الطالبات .

- كما ينبغي إتاحة الفرص لجميع أعضاء هيئة المدرسة لتحقيق ذاتيتهم ونموهم، وإقامة علاقات إنسانية صحيحة، والقيام بتشجيع الجهد الذي يبذله أفراد المدرسة، وتوجيه الثناء لمن يستحقه منهم ، العمل على تعريف كل فرد بعمله وتوزيع المسؤوليات عليهم مع ضرورة توفير حرية الرأي عند مناقشة المسائل والمشكلات المختلفة كذلك العمل على تشجيع الابتكار والتجريب ومساعدة أعضاء هيئة المدرسة على إظهار مواهبهم واستغلالها وتنميتها .

إن استخدام السلوك الإبداعي للمديرين يحدد المشكلة بدقة ، ويزيد من القدرة على حلها ؛ نظراً لإنتاج أفكار متعددة ، ويعمل على ترشيد الموارد المستخدمة في حل المشكلات ، وتحسين أساليب العمل ، كما يعمل على حل المشكلات من جذورها نتيجة أصالة الفكرة (خبراء مركز الخبرات المعينة للإدارة، 2004).

كما أن السلوك الإبداعي يعد المعيار الدقيق والصحيح لعملية التغيير؛ لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى المديرين ، ويسهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، ويعزز بيئة العمل بالانفتاح ، والثقة ، ويوفر الوقت والجهد (Ventrla, 2003).

سمات المدير المبدع:

إن المدير المبدع يعي ويقدر العوامل اللازمة لإيجاد بيئة إبداعية في العمل، فبالإضافة إلى كونه يتمتع بصفات الشخص المبدع، فهو يقوم باتباع أسلوب إداري يعكس تلك الصفات في عمله، ومع من حوله من العاملين.

وقد أورد بعض الكتاب والباحثين مجموعة من السمات والخصائص التي يتميز بها المديرون المبدعون، والتي تعمل على تشكيل السلوك الإبداعي لديهم، من بينها:

1- الخصائص العقلية : وتتمثل في القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجديدة المفيدة في وقت محدد، والمرونة في التفكير، والقدرة على تغيير اتجاه التفكير بسهولة؛ لكي يستطيع التكيف مع الظروف المتغيرة، والقدرة على تنظيم الأفكار في أنماط أوسع وأشمل قبل التوصل إلى بناء نموذج التفكير الجديد، من خلال التخيل، والتأليف، والتركيب، والبناء، والتحليل، وإعادة التنظيم، والخروج الدائم عن المألوف بتبني فكر كسر الإطار، والتفكير بطريقة لماذا؟ وكيف؟ وإدراك العلاقة المباشرة بين الطريقة التي ينظر إليها للمستقبل وبين ما سيكون عليه المستقبل فعلاً، والاعتماد على التفكير التباعدي، الذي يقوم على التشعب، وأنه ليس هناك طريقة أو حل واحد صحيح للمشكلة، والاستقلال في التفكير (هلال، 1997).

2- الخصائص الشخصية والدافعية: وتكمن في الميل إلى المخاطرة ، وتقبل الغموض ، وعدم التقيد بالتعليمات والأنظمة، وكسر القيود الذاتية ؛ بالميل إلى الدعابة والمرح ، وتحويل الأزمات إلى فرص، حتى ولو كانت وسط مجموعة من المتغيرات، التي تبدو من الوهلة الأولى أنها تنذر بوقوع أزمة، وعدم التفكير في بذل الجهد بقدر التفكير بتحقيق النتيجة، والاهتمام بإحراز النجاح أكثر من تجنب الفشل، وتحليل احتمالات النجاح بدقة، والتمتع بشخصية مبادرة ، والالتزام الشخصي القوي تجاه المدرسة، وامتلاك ضبط وتحكم داخليين، والاهتمام بالآخرين وآرائهم ، والتمتع بالثقة بالنفس ،

وتحمل المسؤولية، والتحمس لأفكاره وتنفيذها في الواقع ، والانفتاح على الخبرات الجديدة ، والالتزام بالعمل والتأمل ، والقدرة على التكيف ، والجرأة في إبداء الآراء ، وتقديم المقترحات اللازمة.(يونس، 2000).

3_ الخصائص المعرفية: وتتمثل في حب القراءة والاطلاع ، والميل إلى البحث والتحقيق ، واستخدام المعرفة الموجودة كأساس لإنتاج أفكار جديدة ، والقدرة على التعامل مع النظم الرمزية والأفكار المجردة، وتنويع الاهتمامات والهوايات (مصطفى، 2001) .

وهذه الخصائص تختلف من فرد لآخر طبقاً لعدد من المعايير منها: البيئة التي نشأ بها المدير، ودرجة الاستعداد الشخصي عنده، والمواقف التي تعرض لها، والأقران، وفرق العمل والعاملين في المدرسة (أبو النصر، 2004) .

نظريات الإبداع

تنوعت التعريفات التي تناولت مفهوم الإبداع، نتيجة لتعدد الاتجاهات والنظريات التي تناولت مفهومه وحاولت تفسيره ، إذ يعرض الأدب التربوي ما يزيد على 45 نظرية في الإبداع، كل منها فسرت الإبداع من جانب أو أكثر، وأسهمت في فهم تنظيم الطبيعة المعقدة للإبداع، إذ تعدّ النظريات الأصل والقاعدة التي انطلقت منها حركة الاهتمام بالإبداع، وأهمية تطويره وتدريبه عند الأفراد لغايات الوصول إلى الإنتاج المبدع.

ويصنف (Dineen, Samuel & Livesey, 2005) هذه النظريات كما يلي:

النظريات والتفسيرات المبكرة للإبداع:

وتفسر هذه النظريات الإبداع على أساس الافتراض أن الإنسان لا يلعب دوراً مباشراً في عملية الإبداع، وعلى ذلك فقد ربطت الإبداع بالطبيعة ، وفسرت دور الإلهام والوعي في إنتاج الفكرة

الجديدة. ومن النظريات التي ركزت على هذا المنحى كما ذكرها (Dineen, Samuel &)

Livesey, 2005

نظرية الإلهام لأفلاطون (plato):

الذي يرى أنه لا يوجد شيء يسمى بالإبداع الشخصي، وإنما يرى أن الإبداع ناتج عن وجود قوة خارجية إلهية تسمى الإلهام.

يربط أفلاطون بين الإبداع والإلهام والإبداع وحسب رأي أفلاطون يأتي في لحظة معينة وينتهي أي أن الإبداع مثل الوحي من وجهة نظره ، وهي عنده قوى الأهمية تدفع بالفرد وتسيطر عليه. ولم يرجع أفلاطون إلى الفرد وعقليته وذكائه ليجد تفسيراً لهذه الظاهرة بل ذهب إلى قوى سماوية تمنح الفرد ذلك الإبداع وقت ما تشاء .

نظرية أرسطو (Aristotle) للإبداع :

الذي يعتقد أن عمليات الإبداع تخضع إلى قوانين الطبيعة، ويُركّز على دور الطبيعة في إنتاج الأعمال الإبداعية ، التي قد تحدث تلقائياً أو بالصدفة.

يرى أرسطو أن الإبداعية تخضع لقوانين الطبيعة، فالطبيعة تنتج مواد وهذه المواد تنتج مواد أخرى لعمل صناعات وجميع هذه الصناعات تأتي إما من المهارة أو من الأفكار وبعضها تحدث بشكل تلقائي أو عن طريق الحظ. بشكل آخر فأرسطو كان يعتقد أن الطبيعة والحياة تتحكمان في النهاية بمستوى إبداع الفرد.

نظرية كانت (Kant):

يرى أن العبقرية تعطي القوانين، الأمر الذي يؤكد علاقة الإبداع بالموهبة والعبقرية، وعدّه تميّزاً طبيعياً، نابعاً من مخيلة الفرد الحرة.

يرى عمانوئيل كانت أن الإبداع مجرد عملية طبيعية عفوية كما أنها تعطي القواعد لأي نشاط لذا

فهو عامل موجه وهي موهبة للإنتاج أصيلة وغير تقليدية

نظرية جالتون Galton (وراثة البيئة):

من النظريات البيولوجية، التي تبحث في علاقة الإبداع بالاستعداد الوراثي، وقد عرّف الإبداع

بأنه قدرات طبيعية تُستمد من الوراثة ، فرانسيس جالتون فيرى أن العبقرية (الإبداعية) مورثة . وقد

درسها في إطار العلاقة بين العبقرية والإبداع والوراثة.

نظرية فرويد (Freud):

تعدّ من نظريات التحليل النفسي، وقد أتت بما تحدث عنه أفلاطون ولكن بتسمية أخرى، وقد فسّر

فرويد الإبداع على أساس نفسي، بأنه يحدث عند الفرد نتيجة لأحلام اليقظة، ويُسمى الحالة التي يتهيأ

فيها الفرد باسم اللاشعور، الذي سمّاه أفلاطون بالإلهام. ويعتقد فرويد أن الإنتاج الإبداعي ينبع من

تناقض في اللاشعور من الأنا، والأنا الأعلى.

ويرى سيجموند فرويد أن الكاتب المبدع يبقي أمانيه وأحلامه في اللاشعور ويحولها إلى شكل

يرضي الجمهور وهو يعمل من أحلامه وكتاباتة عالما خاصا .

وبعامة فإن هذه النظريات القديمة، لا يمكن عدّها نظريات شاملة في تفسيرها ظاهرة الإبداع ، فقد

تناول هؤلاء العلماء الإبداع على أساس منطقي ، كما هو معروف فإن المنطق قد لا ينسجم دوماً مع

الإبداع الذي لا يخضع دائماً لمنطق ونظام معين بل هو تفكير تلقائي حرّ، ومستقل.

التفسيرات المبنية على أساس الشخصية المبدعة :

ركّزت هذه النظريات كما بين (هرمز 2003) على دراسة خصائص الأفراد المبدعين

واتجاهاتهم كطريقة لتفسير الإبداع ، إذ ركز إميلي (1983) على بعض الخصائص الشخصية

المرتبطة بالإبداع مثل الميل لكسر الروتين ، ومرونة التفكير وتقدير الأفكار الجديدة . كما ركز ستيرنبرغ ولبرت (1995)

(Stenberg & Lebur) على بعض السمات الشخصية الأكثر ارتباطاً بالإبداع ، ومنها المرونة ، وحب المغامرة ، والاستقلالية ، والثقة بالذات ، والتلاعب بالأفكار، وتهدف مثل هذه النظريات إلى دراسة شخصية المبدع بهدف تطوير الخصائص الأكثر ارتباطاً بالإبداع وتنميتها.

وفيما يلي بعض من النظريات التي ركزت على الشخص المبدع:

نظرية تورانس (Torrance) :

تحدث تورانس عن جوانب الإبداع ومكوناته واهتم بالإنسان المبدع، كما درس الاختلاف بين المبدعين والأقل إبداعاً وأكد أن الإبداع هو الحساسية العالية للمشكلات والعمل على حلها.

يعد تورانس من البارزين في علم الإبداع وفي دراسة الموهبة ولم يكن ميالا إلى بناء نظرية بالمفهوم المتعارف عليه لكونه ميالا إلى الجوانب التطبيقية والمفاهيم .

وقد عرف الإبداع بوصفه عملية (Process) أو إنتاجاً (PRODUCT) أو سمات (Asetofcondetion) أو شخصية (Personaltraits) .

نظرية تيلر (Taylor) (التخيل والتصور):

عدّ خصائص الشخص المبدع أساساً للتنبؤ بالأشخاص الذين من الممكن أن يكونوا ناجحين إبداعياً، وركز على التفسير النظري للعلاقات ضمن العمليات العقلية وإنتاج الشعر، من خلال توضيح الفرق بين التخيل والتصور ويقصد بالتخيل الإحساس في إدراك الفرد للأمور، أما التصور فهو الوضوح والثبات ، وهما أسلوبان للذاكرة المتحررة في الوقت والزمان.

نظرية ماسلو (Maslow) (الإبداع لدى الأفراد المحققين لذاتهم):

ركز في هذه النظرية على دور تحقيق الذات لدى الفرد ، وأثره على قدرته الإبداعية ، وفرق بين الإبداع المتعلق بالإنجازات الملموسة ، وبين القدرة على الإبداع وتحقيق الذات. ويعدّ دراساته المتعمقة لمفاهيم الإبداع ، والصحة النفسية والعبقرية والموهبة والإنتاجية ، تخلي عن فكرته النمطية بأن هذه المفاهيم مترادفة ، ووصل إلى استنتاج بأن الصحة النفسية ليست المحدّد الوحيد الذي تعتمد عليه الموهبة العظيمة ، كما توصل إلى أنّ تحقيق الذات الإبداعية ينبع من الشخصية ، ويظهر بشكل موسع في المسائل الحياتية العادية ، وعدّ الإدراك الحسي عنصراً أساسياً في تحقيق الذات الإبداعية .

نظرية لامبروسو (Lombroso):

ربط بين العبقرية والجنون من وجهة نظر بيولوجية للسلوك الإنساني ، واستنتج بأن جنون العبقرية شكل خاص ، ويبيّن أن نسبة كبيرة من التأثيرات العقلية والجسدية تعود لعامل الوراثة ، وقد استعرض بعض الصفات المشتركة بين العباقرة والمجانين مثل: طول القامة أو قصرها ، النضج المبكر، استخدام اليد اليسرى ، التلعثم. (هرمز ، 2003)

التفسيرات المبنية على أساس العملية الإبداعية :

بين (Dineen, Samuel & Livesey, 2005) ضمن هذا المنحى أن العمليات العقلية تعد هي الأساس وجوهر العمل الإبداعي ، وتؤكد أن الإبداعية يمكن تعليمها كأى مهارة ، إذ يمكن تتميتها عن طريق التعلم والتدريب ، ويفترض أصحاب هذا الاتجاه أنه عندما يتعرض الفرد لأية خبرة فإنه يستوعب الخبرات الجديدة بناءً على البنية المعرفية المتوافرة لديه ، وتسمى هذه العملية بالتمثيل أو بناء المعرفة ، وبعد ذلك يعمل الفرد على تنظيم خبراته وعملياته السابقة لاستيعاب الخبرات التي يتعرض لها ، والاستجابة لمتطلبات الموقف الجديد بطريقة تتسم بالأصالة والحدّاث ، وتدعى هذه العملية بعملية المواءمة، كما يعكس التفكير التقاربي و التشعبي الإنتاج الإبداعي الأصيل والملائم ، ويفسر تأثير فاعلية التفكير المبني على المشكلة في تطوير الإبداع .

ومن النظريات التي تناولت هذا المنحى ما يأتي:

نظرية والاس (Wallas):

يرى والاس أن عملية الإبداع تتشكل من مراحل متباعدة تتوالد في أثناء الفكرة الجديدة ، وهذه

المراحل هي: الإعداد، الكمون، الإشراق، والتحقق .

1- مرحلة الإعداد :

* التعريف الواضح والمحدد للعمل التي يتطلب حلها اختراقا إبداعيا .

* جمع وتنظيم ما قد يلزم من مستلزمات حول هدفك وإبداعاتك .

* صياغة استنتاجات أولية عامة بناء على المستلزمات الموجودة والأفكار المشتعلة لموهبتك .

2- مرحلة التركيز :

يدل مفهوم التركيز العام على الانشغال التام في موهبة معينة وهذا يعني أن يقوم الفرد بتسخير وتركيز جميع قدراته العقلية والجسدية والنفسية وخاصة الذهنية فالأشخاص المبدعون يتصفون عادة باهتمام بالغ وذلك بالنسبة لما يقومون به من عمل بل أعمالهم تتمثل في جميع مراكز الإحساس لديهم ، وكثيرا ما أشار المبدعون إلى أنهم أمضوا وقتا طويلا من التركيز من قبل أن يصلوا إلى حل أو إيجاد هذه الموهبة الموجودة فيهم والتي جعلها الله جزءاً منهم ... فالإبداع لا يأتي بمجرد يوم أو يومين لا !! إنما يأتي بعد شهور وسنين وما علينا إلا اكتشافها ومن بعد ذلك إعدادها وتطويرها ومن ثم طرحها وإبرازها .

3- مرحلة الكمون (الراحة والاسترخاء) :

هذه المرحلة مطلوبة جدا في الإبداع فبدونها لا تصل لدرجة الإبداع التام إذ إن مرحلة التركيز تحتاج إلى مجهود ذهني وجسدي وينشغل في العصف الذهني والإغراق فيه ، وسوف يكون الجسم والعقل مرهقين ويحتاجان إلى راحة وهدوء وسكون لكي يستطيع التفكير بطريقة إبداعية أكثر، ومما

يتطلب نوعا المعالجة لهذا الإجهاد لضمان استمرارية العطاء الذهني وقدرته على الربط بين الأجزاء والمكونات المتاحة، إن هذه المعالجة تتمثل في مرحلة الكمون، والتي كاستجابة لهذا الإنهاك الذي يعالج بنوع من الراحة والاسترخاء وذلك باقتطاع بعض الوقت لهذا الهدف .

وحصل أول تطبيق عملي لمراحل عملية الإبداع (والاس) على يد (باتريك) فقد درست عملية التفكير الإبداعي بصورة حية وبشكل مباشر من خلال عمل الفنانين. (المزيد من التفصيل حول النظرية يمكن الرجوع إلى مكونات الإبداع: العملية الإبداعية) . (هرمز 2003)

نظرية جوردان (Gordan):

ركّز على استخدام نموذج تآلف الأشتات واستراتيجياته، أي جعل الغريب مألوفاً، والمألوف غريباً واستخدم المجازية في إنتاج الأفكار، بالإضافة لعدة طرق بناءه، ومنتجة للأفكار والأعمال الإبداعية. ويرى جوردان أن عملية الإبداع تمر بعدة مراحل منها :

مرحلة الإشراق والتفكير بشكل مطلق وأكبر وهي مرحلة انبعاث الضوء وإشراقته ، بعد المراحل السابقة التي من خلالها تتخمر الفكرة في الذهن وتأخذ طريقها في عملية التطور والحراك المستمر لجمع كل المستلزمات لموهبتك وإبرازها ، أن المراحل الشاقة من التجهيز التي يمكن أن نسميها مرحلة التكون والإجهاد التي يتخللها كثير من الصعاب ونوبات من الإحباط والاجهاد تتكلل بمرحلة الولادة أو الإشراق وذلك عندما يسطع النور ويجني الفرد ثمار جهده السابق .

ومرحلة الإصرار والمثابرة : وتعد هذه المرحلة من المراحل الحرجة في تحقيق العمل الإبداعي خاصة أنها تعد مرحلة تجاوز (الإحباط) والاستمرار في التحدي والتميز .

ومرحلة التحقيق والتجريب : وتبين أن الوصول إلى مرحلة الإشراق ليس هو نهاية المطاف بالنسبة للعملية الإبداعية كما يتوقع الكثيرون ، وإنما هي في الحقيقة نهاية المرحلة الأولية في عملية الإبداع ، إذ يعد الاكتشاف أو مرحلة النضج للفكرة بكل مراحل تطويرها السابقة مرحلة أولية تظهر

الفكرة الجديدة أو الاكتشاف الجديد إلى حيز الوجود بإذ يكون النتاج الفكري ملموساً فمرحلة التحقق والتجريب تتلو مرحلة الإشراق وهي من إذ الأهمية تعادل جميع المراحل السابقة إذ يتوقف عليها مدى قدرة المبدع على تسويق ما أنتج واقتناع الآخرين بما عمل . (جروان ، 1999، ص107-108)

التفسيرات المبنية على أساس البيئة الإبداعية:

ركزت هذه النظريات على أن السلوك الإبداعي لا يعتمد على الخصائص الشخصية فحسب بل يعتمد أيضاً على طبيعة الموقف والبيئة أيضاً ، التي يتواجد فيها الفرد ، وبالتالي فإن هذه النظريات تركز على أهمية البيئة التي تقدر الفرد وإسهاماته ، وتشجع على الخيال والغموض ، والأحداث غير المؤكدة ، ويُنظر للسياق الاجتماعي الأقل إيجابية بأنه مُعيق لتنمية هذه القدرات الإبداعية ، وحاجز يقف في وجه الإبداع ومن خصائص هذه البيئات المقيدة تعريض الطالب لاختبارات متعددة وبشكل مركز ، والتقدير المنخفض للفرد (Dineen, Samuel & Livesey, 2005).

وركز سكينر (Skinner) على وجود تفاعل بين عاملي الوراثة والبيئة في الإبداع ، وأن الإبداع هو نتاج السلوك الإنساني ، وعرف الإبداع بنواتجه الإبداعية ، ويُحكم عليه من خلال أصالة هذه النواتج ومدى ملاءمتها ، وأكد أن السلوك المبدع عندما يعزز، يميل إلى التكرار، ويزداد احتمال حدوثه ، وأن حدوث السلوك المبدع يعتمد على مدى توافر البيئة الغنية بالمشيرات .

التفسيرات المبنية على أساس الإنتاج الإبداعي:

كثيراً ما يتفق الباحثون على أن الإبداع يعني الإنتاج ، والإنتاج الإبداعي يجب أن يتسم بالأصالة والواقعية ، وعدم التقليد والاستمرارية عبر الزمن ، وأن يكون مقبولاً اجتماعياً ، وذاً قيمة ، ويسهم في تطور المجتمع .

التفسيرات المبنية على أساس المنحى المعاصر:

قاد الترابط بين القدرات الإبداعية والإنتاج الإبداعي عدداً من أصحاب النظريات في مجال الإبداع إلى التوسع في مفهومهم لمتطلبات الإنتاجية الإبداعية . فقد أكدوا ضرورة دمج عدد من العوامل الاجتماعية ، بالإضافة إلى العوامل الشخصية والانفعالية ، وكان ستيرنبرغ من الذين دُعوا إلى هذه النظرة المتكاملة للإبداع وضرورة توافر عدد من العوامل لظهور المنتج الإبداعي ، فقد أشار إلى أن الإبداع يحدث نتيجة عدد من العوامل والعناصر وهي : القدرات العقلية ، والعوامل الشخصية ، ونمط التعلم ، والدافعية ، والبيئة . إذ يجب أن يتوافر حد أدنى من العناصر السابقة لدى الفرد ، وليس بالضرورة أن تظهر هذه العناصر بمستويات متساوية لدى الفرد الواحد (هرمز ، 2003).

الولاء التنظيمي Organizational Loyalty

حظي موضوع الولاء التنظيمي لدى العاملين في مختلف المنظمات الاجتماعية خلال العقود الثلاثة الأخيرة بالعديد من الجهود البحثية التي أبرزت ما يمثله هذا المتغير التنظيمي من دور حساس في تشكيل سلوكهم التنظيمي ، وفي أدائهم لمهامهم الوظيفية في منظماتهم على اختلاف أنشطتها، بما له من انعكاسات على نجاح منظماتهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ويتضمن هذا الجزء استعراضاً لعدة جوانب تتعلق بالولاء التنظيمي كمفهومه ومراحل تطوره والعوامل المؤثرة فيه وفيما يلي عرض بذلك :

مفهوم الولاء التنظيمي

لكلمة ولاء مدلولات كثيرة ، فالولاء في اللغة " يعني العهد ، والقرب والنصرة ، والمحبة والالتزام". وبعد مفهوم الولاء مفهوماً قديماً تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة إذ حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة

اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف. وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه .

ويعيش الأفراد في مجتمعات يتعرضون فيها لمواقف تسهم في تشكل اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ، فإذا تكونت لدى الأفراد مشاعر سلبية ، فإنهم سيعيشون في بيئات عمل يغلب عليها طابع الصراع والتوتر التنظيمي الذي سوف يؤدي إلى نتيجة حتمية تتمثل في تدني وانخفاض مستوى الولاء والانتماء الوظيفي. أما إذا كانت مشاعر الأفراد إيجابية نتيجة لوجود مناخ تنظيمي سليم فإن ذلك سيشجع وينمي عامل الولاء والانتماء الوظيفي لديهم ، ومن ثم ترتفع إنتاجيتهم وبالتالي تستطيع المنظمة المحافظة على بقاء استمرارها وتحقيق أهدافها .

ويؤكد علماء الاجتماع على حقيقة أن للولاء الاجتماعي ثلاث ركائز أساسية إذا توافرت في البيئة التنظيمية فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي ، وبقائه واستمراريته ، وهذه الركائز هي :
(سليمان ، 2006) .

1- ركيزة الولاء المستمر.

2- ركيزة الولاء التلاحمي.

3- ركيزة الولاء الموجه.

وتعني الركيزة الأولى أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه لبقاء الجماعة واستمراريتها ، أما ركيزة الولاء التلاحمي فتشير إلى العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة واستمراريتها، وأما الركيزة الثالثة فتشير إلى ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها .

ولقد تعددت التعريفات التي توضح مفهوم الولاء التنظيمي، فقد عرفه بعض الباحثين بأنه " اقتران

فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل".(حجلان،1997،ص6)

وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه: "حالة يتمثل فيها الفرد بقيم المنظمة وأهدافها، ويرغب

الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه". (الراجح ، 2003، ص 64)

ومن خلال النظر لهذين التعريفين حول تعريف الولاء التنظيمي، فإن بالإمكان استخلاص

المقومات الأساسية لموضوع الولاء التنظيمي المتمثلة في:

1- قبول أهداف المنظمة الإدارية وقيمها.

2- المساهمة بصورة ايجابية لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية.

3- توفر مستوى عال من الولاء للتنظيم.

4- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم.

5- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة ايجابية.

وهذه التعاريف وهذه المقومات تدعو إلى استنتاج بعض الجوانب المهمة لفهم الولاء التنظيمي

ودراسته دراسة جيدة بشكل يساعد الإدارة على تطوير نماذج تسهم في زيادة آثاره الايجابية الهادفة

إلى زيادة الإنتاجية ، والاستمرار في البقاء والنجاح ، وتتمثل هذه الاستنتاجات في : (نواف ،

(1420)

1- عندما يظهر لدى الفرد العامل مستوى عال من الولاء التنظيمي تجاه الأفراد العاملين معه وتجاه

المنظمة الإدارية التي يعمل بها بشكل يؤدي إلى حدوث تفاعل إيجابي بينه وبين بيئة العمل بما في

ذلك الأفراد ، فإن هذا التفاعل لا يترتب عليه انصهار كل صفات الفرد واتجاهاته وقيمه إلا ضمن

حدود معينة، إذ يعمل هذا التفاعل على تهذيب وتلاشي بعض القيم والصفات والأنماط السلوكية غير

المحببة والتي لها تأثير كبير على عمل الفرد داخل بيئة عمله.

إن رغبة الفرد واستعداده للتنازل عن بعض القيم والأنماط السلوكية التي قد يكون لها تأثير غير

إيجابي على عمله سببها إيمان هذا الفرد وعقيدته ومبادئه الثابتة وإخلاصه للمنظمة التي يعمل فيها ،

ففي حالة تحقيق هذه الدرجة من التفاعل ، والتي يشعر الفرد فيها بأن أهدافه ستتحقق من خلال عمله وإخلاصه وجده لتحقيق أهداف المنظمة ، فإن ذلك دليل على تمتع بيئة العمل بدرجة عالية من الولاء التنظيمي.

2- إن الولاء التنظيمي ومفهومه وطبيعة تركزه على اتجاه واحد ، يعد حالة يتحقق فيها التكامل والتوافق بين الفرد والمنظمة ، الأمر الذي يترتب عليه التفاعل الإيجابي نتيجة للطموح الوظيفي ، ورغبة الأفراد في تحقيق النمو والتقدم والعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

3- الولاء لا يفرض فرضاً على الأفراد العاملين بل هو حالة من الاندماج والتكامل بين الأهداف الموحدة للمجموعة والمنظمة.

ويتألف ولاء الفرد التنظيمي من ثلاثة عناصر أساسية تتمثل باندماجه واستغراقه النفسي Psychological Immersion بمنظمته التي يعمل فيها، وإيمانه بقيمتها وأهدافها وتوحيده معها، وولائه وارتباطه الوجداني بها (Buchanan,1974). كما يتكون هذا الولاء من جانبين أساسيين هما الجانب الاستثماري الاقتصادي للموظف الذي تلعب فيه الخبرة الزمنية الطويلة في المنظمة دوراً في تقليص إمكانية انتقاله لمنظمة أخرى، لما يشكله تركه لمنظمته من خسائر مادية له، وجانب الاندماج الاجتماعي الذي يشعر الفرد بموجبه أن تركه لمنظمته سيترتب عليه خسارته لعلاقاته الاجتماعية التي بناها في منظمته على مدى سني عمله فيها (Sheldon,1971).

ويميز الباحثون في السلوك التنظيمي بين ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مختلف المنظمات الاجتماعية وذلك على النحو الآتي (Greenberg & Baron,2007):

1. الولاء الاستمراري Continuance Loyalty : يعبر عن رغبة الفرد القوية في البقاء في منظمته لما يشكله تركه العمل فيها من خسائر لاستثماراته المادية كراتبه ومكافآته، إضافة لعدم

رغبته بالتضحية بعلاقات الصداقة الحميمة التي كونها مع زملائه على مدى سنيّ عمله في المنظمة.

2. الولاء العاطفي Affective Loyalty : يشير إلى قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمته المنبثقة عن تقبله لأهدافها وقيمها، ورغبته بالمشاركة في تحقيق أهدافها. ويرى مكشين وجلنو McShane & Glinow أنّ هذا النوع من الولاء هو الذي يجب أن تعمل المنظمة على تطويره لدى موظفيها بدلاً من عملها على ارتباطهم بها بواسطة ما تقدمه لهم من مكاسب وحوافز مادية (McShane&Von Glinow,2000).

3. الولاء المعياري Normative Loyalty : يعبر عن التزام الفرد الأدبي بالبقاء في منظمته وخوفه من أن يترك انطباع سيئاً حوله لدى زملائه فيما لو ترك عمله فيها. ويرى العديد من الباحثين أنّه لا بُدّ لإدارة المنظمة من أن تعنى ببناء وتطوير المستويات العالية من ولاء موظفيها تجاه منظماتهم عن طريق العديد من الممارسات القيادية التي تعززه، والعمل في المقابل على تجنب ممارسات قيادية أخرى تسهم في خفض مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفيها. إذ إنّ ممارسات القيادات الإدارية للمنظمة المتمثلة بالإفراط في إلقاء اللوم على الموظفين في حالة تعرّضهم في تحقيق أحد أو بعض أهدافها، وعدم إبداء التقدير المخلص لجهود الموظفين ومشاركتهم الفاعلة في تحقيق أهداف منظماتهم، والتأكيد الملح على ضرورة التزام الموظفين بطرق محددة في العمل، إضافة للتناقض والتضارب في الأوامر والتعليمات الصادرة للموظفين، وغرور الإدارة وعدم عدالتها في تعاملها مع الموظفين تعدّ من أبرز العوامل التي تحول دون تعزيز المستويات العالية من الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مختلف المنظمات الاجتماعية (Kondalkar,2007).

وفي المقابل يمكن لإدارة المنظمة بناء وتطوير الولاء التنظيمي لدى موظفيها من خلال العديد من الإستراتيجيات التي أثبتت نجاحها في مختلف المنظمات الاجتماعية كالتعامل مع الموظفين بعدالة وإنصاف، والسعي نحو تحقيق راحتهم ورضاهم عن عملهم من خلال توفير أجواء العمل المادية والاجتماعية المناسبة فيها، والعمل على إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح موظفيها، والاهتمام بتوفير الأمن الوظيفي للموظفين سواء بتهيئة ظروف البيئة المادية والاجتماعية الآمنة والمناسبة ، أو بتقديم الرواتب التقاعدية ومكافأة نهاية الخدمة والتأمين الصحي وغيره من المكاسب المادية، إضافة لعدم اللجوء إلى تسريح بعض الموظفين المفاجئ من المنظمة، لما له من دور في إشعار موظفيها الآخرين بأنهم مهددون في أي لحظة بالاستغناء عنهم ، والاهتمام بفهم الموظفين لمنظمتهم من خلال شرح وتوضيح ما يجري فيها من أحداث وأنشطة ، وما تسعى إليه من أهداف وكيفية عملها على تحقيقها ، واهتمام الإدارة بإشراك الموظفين في صنع القرارات لتعزيز شعورهم بأنهم جزء يعتمد عليه في منظماتهم ، وأن لهم أثراً إيجابياً في رسم مستقبلها، والحرص على إبداء قيادة المنظمة بثقتها بموظفيها، لأنّ هذه الثقة تجعلهم يتقنون بالمقابل بمنظمتهم وبقيادتها وخاصة في الحالات التي تواجه فيها المنظمة ظروفاً حساسة أو خطرة ، والاهتمام بالإثراء الوظيفي Job Enrichment لمختلف مستويات الوظائف في الهيكل التنظيمي للمنظمة بتوسيعها رأسياً وأفقياً، وتفويض السلطات المناسبة للموظفين لإنجاز مهماتهم باستقلالية، لما يشكله هذا الإثراء من إشباع لحاجة الأفراد نحو تحقيق ذاتهم . إضافة لعمل الإدارة على استقطاب وتعيين أولئك الموظفين الذين تتوافق قيمهم مع قيمها، بما يشكله هذا التناغم القيمي بين المنظمة وعاملها من أهمية في ضمان ولائهم العاطفي نحو منظماتهم (McShaine&Gilnow,2000;Greenberg&Baron,2007).

وقد بين المختصون في السلوك التنظيمي أن قوة انجذاب الأفراد نحو المنظمة تعتمد على قوة عمليات الاستثمار أو المراهنات التي يحققها أو يحصل عليها الفرد مقابل عمله فيها ، ومن هنا فإن مخاطر الفرد الناجمة عن تركه العمل في المنظمة الحالية تزداد بزيادة حقوقه ومكاسبه المشروعة ، وهذا يؤدي بالتالي إلى زيادة ولاء الفرد لهذه المنظمة . وبناء على ذلك فإن المنظمات الإدارية تدعم ولاء الأفراد العاملين لها من خلال مشاركتهم في الفوائد والأرباح، فنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها يؤديان إلى تحقيق أهدافهم من إذ حصولهم على الفوائد والمكافآت والمكاسب ، وهذا يتطلب منهم استمرارية دعم ومساندة ومؤازرة المنظمات التي يعملون فيها ومساندتها ومؤازرتها. و أصحاب هذا الاتجاه في خلق الولاء التنظيمي يطلق عليهم أصحاب المنحنى التبادلي وينظر هؤلاء إلى الولاء التنظيمي في المنظمات التي تعمل بهدف تحقيق الأرباح على أنه ظاهرة تبادلية ، تعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين جهودهم المبذولة والإغراءات المقدمة التي يحصلون عليها.

(الراجح ، 2003)

ومع مرور الوقت فإن الأفراد يرغبون في وضع المراهنات لتقرير مستوى التوازن ومعرفته بين الجهد المبذول (والتكاليف) والمكافآت التي يحصلون عليها ، إذ تزداد مراهنات الأفراد واستثماراتهم في المنظمة بزيادة الخدمة مما يؤدي إلى زيادة تكلفة تركه المنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى. وهنا وضمن هذا المفهوم يقدم أصحاب هذا الاتجاه تعريفات عديدة توضح مفهوم الولاء التنظيمي، وقد عرف أصحاب هذا الاتجاه الولاء التنظيمي بأنه "إيمان الفرد بتبادل الفائدة أو المنفعة المدركة للمشاركة المستمرة في المنظمة". (سليمان ، 2006 ، ص151)

وقد قدم آخرون من أصحاب هذا الاتجاه (الاتجاه المتبادل) تعريفاً للولاء التنظيمي هو أنه "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، إذ إن الموظفين الموالين لها ، هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز". (الراجح ، 2003 ، ص19)

أما أصحاب الاتجاه السلوكي فقد حاولوا توضيح وتعريف الولاء التنظيمي ، ووصفه هؤلاء من المنظور السلوكي بأنه " تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية ، وانصهار الفرد داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي، ورغبته واستعداده للعمل والبقاء في بيئة عمله واستعداده لتقديم التنظيمات لصالح المنظمة "، وفي هذا الاتجاه حاول السلوكيون تعريف الولاء التنظيمي " بأنه الاتجاه أو التوجه نحو المنظمة". وفي تعريف آخر بأنه "انجرف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة ". (نواف ، 1420 ، ص 29)

مراحل تطور الولاء التنظيمي :

إن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي ، هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد ، وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحله ، وفيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحله المتعددة: (الراجح ، 2003)

- المرحلة الأولى : تمثل مرحلة التجربة ، أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، إذ تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات و أفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به ، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

- المرحلة الثانية : تمثل مرحلة العمل والبدء به ، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل . وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام ، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية ، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء التنظيمي.

• المرحلة الثالثة : مرحلة الثقة في التنظيم ، وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل ، إذ تزداد الاتجاهات التي تعبّر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج . ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإغراءات المعطاة للأفراد.

ونتيجة للاهتمام المتزايد بالبحث في هذا الموضوع ومحاولة توضيحه للإدارة للاستفادة منه، قدم الباحثون محاولات ونماذج متعددة لتفسير كيفية تكوّن مفهوم الولاء التنظيمي .

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل الأساسية تؤثر في الولاء التنظيمي بينها (يحيى ، 2010) كما يلي:

1- السياسات : العمل على توفير سياسات داخلية تشبع حاجات الأفراد ، مبنية على ثنائية " حقوق الفرد وواجباته " .

2- وضوح الأهداف: كلما كانت الأهداف واضحة داخل المؤسسة ، زاد من قدرة الأفراد على فهمها والانضباط في تحقيقها وعدم الانفلات في مسابقتها .

3- وضوح الأدوار: الدور نقصد به المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالمنصب، فعدم وضوح ذلك يتسبب في بعث خلافات وعدم الخروج من جدليتها، وبالتالي عدم الاستقرار في المنصب، فيصبح تحمل المسؤولية متعلقاً بمزاجية الشخص يعمل متى شاء ويستقيل أو ينتابه العزوف والغياب متى شاء، أي بالمفهوم الإداري يترتب عنه ضعف في الولاء التنظيمي.

4- العمل على تنمية مشاركة الأفراد : المشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في الموقف الجماعي، فكثيراً ما يحدث الخلط ما بين متى أوسع دائرة إشراك الأفراد في التشاور وما بين متى أخذ من إشراكهم، وخاصة أن هذه القضية ليس لها مقياس دقيق بل تتوقف على تقديرات القائد

وطريقة فهمه للوائح التنظيمية، تقديرات التي قد تخطئ وبالتالي يترتب عنها موقف معارض من بقية الأفراد، فيحدث " مؤثر العزوف عن الأداء " وهو من مؤشرات ضعف الولاء التنظيمي.

5- العمل على تحسين المناخ التنظيمي : المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمؤسسة التي تتمتع بدرجة من الثبات والاستقرار، يتعرف الأفراد عليها من تجاربهم ومن أثرها الإيجابي في سلوكهم، وأظهرت الدراسات أن البيئة المتسلطة والمُحِبطة للمعنويات، والمُنْتَهِجة لعملية التفعيل (من الإغفال) للكفاءات عَوَضَ عملية التفعيل، تُشجع على " التسرب " و" الشعور بالاغتراب" لدى الأفراد وهي من مؤشرات ضعف الولاء التنظيمي .

6- اعتماد آلية التحفيز : سواء بشقه المعنوي وهو في الغالب المتوفر والميسور، أو محاولة توفير الشق المادي على قدر الاستطاعة، من خلال آلية التشجيع والتهادي والتكافل والسعي في حاجة الفرد وفق المُباح والمُتاح ، وتكون المُبررات حقيقية تجسد فيها القُدوة، فلا يُعقل أن يكون مثلاً : التكافل المادي مبنياً على المصلحة المتبادلة، سواء كانت قرابة أو مجاملة أو تحقيق غرض، تتضح مراميّه مع مرور الوقت، فينتج منه " عدم الثقة " وهو مؤثر عن ضعف الولاء التنظيمي.

7- نمط القيادة : القيادة الناجحة هي التي لها القدرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال، وذلك من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية عن طريق التدريب والتكوين، وكذا الاستفادة من الطاقات المتخصصة كل في مجاله، وفي هذا قد نستأنس بقول سيدنا عمر بن الخطاب: "أيها الناس من أراد أن يسأل عن القرآن فليأت ابن كعب، ومن أراد أن يسأل عن الفقه فليأت معاذ بن جبل، ومن أراد أن يسأل عن الفرائض فليأت زيد بن ثابت، ومن أراد أن يسأل عن المال فليأتني، فإن الله جعلني له خازناً وقاسماً " وقس عليه.

ويمكن أن نذكر بعد الذوقيات السلوكية التي تراعيها القيادة حتى تساعد من تقود من الأفراد على

تحقيق الولاء التنظيمي:

- إشراك الأفراد في بعض المسؤوليات والأعمال.
- الابتعاد عن الخطاب الفرعوني (قَالَ فِرْعَوْنُ مَا أُرِيكُمْ إِلَّا مَا أَرَى وَمَا أَهْدِيكُمْ إِلَّا سَبِيلَ الرَّشَادِ) سورة غافر، آية 29 ، أو الغرق في دوامة الحرص والتخوف الأبوي.
- الابتعاد عن سياسة الأبواب المغلقة بغير مبرر في وجه الأفراد، وخاصة ما كان منها كما اسميه (مَزْحَة عندنا موعد) وفي الحقيقة هذا الموعد جلسة على فنجان قهوة.
- صيانة قنوات الاتصال المسدودة، أفقياً وعمودياً، وخلق التفاعل ما بين القيادة والأفراد.
- العمل على تحقيق ميزة القدوة وقديماً قيل (حتى تكن إمامي فكن أمامي).
- اطلاع القيادة العليا على التقارير الفعلية الدقيقة للواقع دون مزايدة أو نقصان .(الراجح،2003).

فقد بينت نتائج العديد من الدراسات أن المستويات المنخفضة من ولاء الموظفين لمنظماتهم ترتبط ارتباطاً إيجابياً بما يقدمونه من آراء ومعلومات سلبية حول منظماتهم لجمهورها الخارجي تؤثر بشكل سلبي على سمعتها لدى هذا الجمهور بصورة تحد من فرص حصولها على موظفين ذوي مستوى عالٍ من الكفاءة مستقبلاً (Mowday,etal,1982) ، إضافة لارتباطها الإيجابي بانخفاض درجة الانضباط التنظيمي للموظفين ، وتدني مستويات التعاون والإيثار فيما بينهم ، وانخفاض مستوى رضاهم الوظيفي، وانخفاض روحهم المعنوية (Farrell& Stamm,1988; Schappe,1998).

وفي المقابل ، فقد بينت نتائج دراسات أخرى عديدة أن المستويات العالية من ولاء الموظفين لمنظماتهم ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالمستويات العالية من الروح المعنوية لدى الموظفين، ودرجات دافعيتهم العالية نحو عملهم (DeCottis&Summers,1989;Mathieu&Zajac,1990)، وتدني معدل غياب الموظفين عن عملهم (Luchak&Gellatly,1996)، كما ترتبط ارتباطاً طردياً بالمستويات العالية لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين (Riketta,2002)، وبدرجة رضا

الموظفين العالية المستوى عن عملهم (Leong,etal,1996;Cooper&Viswesvaran,2005)، إضافة لارتباطها الإيجابي بمعدل دوران العمل المتدني في المنظمة (Cooper&Viswesvaran,2005)، وبزيادة فاعلية الاتصال التنظيمي السائد في المنظمة (Chen,etal,2006)، وبإنتاجية الموظفين العالية المستوى (Meyer,etal,1989;Chughtai&Zafar,2006).

فقد أظهرت نتائج دراسة مورفي Murphy وزملائه أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين الضغوط التنظيمية المرتبطة بصراع الدور التنظيمي وبين القلق والتوتر الوظيفي وعدم الرضا، والميل لترك العمل لدى المديرين في الجامعات (Murphy,&Others,1988). كما كشفت نتائج دراستي دونالد وديكوتيس Donald & DeCotiis ، وإفرسون Iverson وزملائه عن وجود علاقة إيجابية مباشرة بين المستويات العالية من الضغوط التنظيمية التي يشعر بها الموظفون وبين المستوى المنخفض لرضاهم الوظيفي، وزيادة معدل غيابهم عن العمل، وارتفاع درجة رغبتهم بترك منظماتهم، وارتفاع شعورهم بالإجهاد المهني، وتدني مستوى أدائهم الوظيفي (Donald&DeCotiis,1983; Iverson,etal,1995). وكشفت نتائج دراسة ليونج Leong وزملائه أن مستوى ولاء الموظفين العالي لمنظماتهم يشكل مصدراً ملطفاً للتداعيات السلبية للضغوط المهنية على صحة الموظفين العقلية والجسدية، وعلى رضاهم الوظيفي، وعلى نيتهم بترك عملهم في منظماتهم (Leong,Furnham,Cooper,1996). كما أظهرت نتائج دراسة هوشوارتر Hochwarter وزملائه ازدياد درجة شعور الموظفين بالإجهاد الوظيفي، وإزدياد درجة رغبتهم بترك منظماتهم كلما انخفضت درجة ولائهم لمنظماتهم (Hochwarter,etal,1999). وكشفت نتائج دراسة وينفيلد Winefield أن المستويات العالية من الضغوط التنظيمية لدى الأكاديميين العاملين في المؤسسات التعليمية في استراليا ترتبط إيجابياً بزيادة درجة ميلهم لترك العمل في مؤسساتهم

(Winefield,2000). كما بينت نتائج دراسة ميير Meyer وزملائه وجود علاقة إرتباطية سالبة بين ولاء الموظفين العاطفي Affective Loyalty نحو منظمتهم وبين الضغوط التنظيمية الناجمة عن الصراع بين كلٍ من دورهم الأسري ودورهم الوظيفي (Meyer,etal,2001).

كما أظهرت نتائج دراسة سو Siu أنّ درجة الضغوط التنظيمية العالية المستوى، ودرجة الرضا الوظيفي المتدنية المستوى تؤديان إلى تراجع مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري وموظفي المنظمات الصينية (Siu,2002). وبينت نتائج دراسة جاكسون وروثمان Jackson & Rothmann أنّ انخفاض مستوى ولاء المعلمين لمدارسهم كان أحد أبرز المترتبات السلبية للضغوط التنظيمية التي يشعر بها معلمو المرحلة الثانوية في مدارس جنوب إفريقيا (Jackson & Rothmann,2006).

وكشفت نتائج دراسة جاكوبس Jacobs وزملائه أنّ الولاء التنظيمي كان أحد العوامل المخففة للعلاقة الخطية الإيجابية بين الضغوط التنظيمية والشعور بالإجهاد لدى العاملين في الجامعات البريطانية (Jacobs,etal,2007). كما بينت نتائج دراستي براندت Brandt وزملائه، وأدى Addae وزملائه وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الضغوط التنظيمية والولاء التنظيمي لدى الموظفين، إذ يزداد شعور الموظفين بالضغوط التنظيمية كلما انخفضت درجة ولائهم لمنظماتهم (Brandt,etal,2007; Addae, etal,2008). كما أظهرت نتائج دراسة موسترت Mostert وزملائه أنّ المستويات العالية من الضغوط التنظيمية التي يشعر بها العاملون في جامعات جنوب إفريقيا تؤدي إلى خفض مستوى ولائهم لجامعاتهم (Mostert,etal,2008).

ثانيا : الدراسات السابقة :

قامت الباحثة بالاطلاع على عدد من الدراسات ذات العلاقة بالإبداع والأداء التربوي، وتسهيلا لمراجعة هذه الدراسات فقد قامت الباحثة بتلخيصها وتقسيمها إلى .

أولا - الدراسات السابقة ذات العلاقة بالإنتاجية والإبداع في العملية التعليمية :

قام السهلاوي ونويصر (1416) بإجراء دراسة بعنوان الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها كما يراها أعضاء هيئة جامعة الملك فيصل وجامعة الملك عبد العزيز ، والتي هدفت إلى تقويم إنتاجية عضو هيئة التدريس والعوامل المؤثرة فيها ، إذ تكونت عينة الدراسة من (103) أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين إذ طلب منهم الإجابة عن استبانة صممها الباحثان استنادا على أداة مصممة من قبل ثلاثة باحثين من الولايات المتحدة الأمريكية .

توصلت الدراسة إلى أن غالبية عينة الدراسة (75%) تضمن تعريفها للإنتاجية مهمة القيام بالبحث والإبداع ، وأن الإنتاجية العلمية في جانب البحث العلمي كانت أقل بين الجوانب الثلاثة : التدريس ، والبحث العلمي ، وخدمة المجتمع .

دراسة توق وضياء الدين (1988) بعنوان الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعات الخليج العربي. إذ هدفت الدراسة إلى تعرف الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعات الخليج العربي .

أما مجتمع الدراسة فقد اشتمل على ست جامعات من خمس دول خليجية واقتصرت على أعضاء الهيئات التدريسية الحاصلين على درجة الدكتوراه .

أما بالنسبة للأداء فقد تم استخدام أداتين هما الاستبانة والمقابلة إلى جانب استخدام الملاحظة أما عينة الدراسة فقد اشتملت على 206 أعضاء هيئة تدريس من خمس جامعات خليجية ومن كلا الجنسين

وأظهرت الدراسة أن أكبر نسبة من أفراد العينة المساهمين في الإبداع الإنتاج العلمي هم من العرب يليهم المواطنون وقد كان تأثير الجنسية على الإبداع والإنتاج دالاً إحصائياً .

وبالنسبة لعامل الجنس وعلاقته بالإنتاجية فقد أظهرت الدراسة أثراً ذا دلالة إحصائية على الإبداع العلمي لصالح الذكور .

دراسة الزهراني (1997) بعنوان الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بجامعة أم القرى فقد هدفت إلى تحديث الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى وأبرز عوائقها .
تكون مجمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس السعوديين والبالغ عددهم 244 عضواً إذ شارك منهم في هذه الدراسة 146 عضواً يمثلون 60% من المجتمع الأصلي .

أما أداة الدراسة فقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة التي بنى الباحث فقراتها في ضوء الدراسات السابقة (المقابلات) مع أعضاء هيئة التدريس وآراء المحكمين .

وقد توصلت الدراسة إلى أن حوالي 38% من أفراد الدراسة لم يبدعوا بأي عمل منذ حصولهم على درجة الدكتوراه وأن 63% من الأساتذة المساعدين و 83% من الأساتذة المشاركين توقفت علاوتهم السنوية بسبب عدم إنجاز الأعمال المطلوبة منهم للترقية، وأن الأساتذة المساعدين أقل إنتاجية من زملائهم المشاركين بالإضافة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قدرها (0.5) بين ارتفاع الإنتاجية العلمية وتزايد سنوات الخدمة.

ثانياً - الدراسات السابقة ذات العلاقة بمعوقات إبداع المعلم:

قام النهار ومحافظة (1992) بدراسة بعنوان: " العوامل التي تعزز الإبداع في التعليم ومدى توافرها في المدارس الثانوية في الأردن كما يراها مديرو ومديرات ومعلمو ومعلمات المدارس

الثانوية الحكومية في الأردن " . وتكونت عينة الدراسة من (200) مدير ومديرة بالتساوي و (1200) معلم ومعلمة بالتساوي في المدارس الثانوية في مختلف المناطق التعليمية.

وأشارت النتائج لما يلي : أن هناك ستة عوامل تفسر مجتمعة (46 %) من التباين الكلي لقائمة معززات الإبداع في التعليم وهي : القيادة التربوية ، الحرية الأكاديمية التسهيلات التربوية ، اتجاهات وتوقعات الجهاز الإداري والإشرافي ، والمساعدة المهنية والبيئة التعليمية المادية .

تشابهت الدراستان في أن كلا منهما يقيس العوامل المؤثرة التي تعزز الإبداع والابتكار، كذلك تشابهت في العينة إذ إن الدراسة المذكورة عينتها هي مديرون ومديرات ومعلمون ومعلمات كذلك فالدراسة الحالية عينتها من المديرات والمعلمات ، بينما اختلفتا في المرحلة فالدراسة الحالية تناولت مراحل التعليم العام بينما الدراسة الأخرى اكتفت بالمرحلة الثانوية فقط .

ودرس همشري (1992) معيقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن " . والذي توصل في دراسته إلى أن أهم معيقات الإبداع في المنظمات كما يراها العاملون بشكل عام كالاتي : مقاومة التغيير ، قلة الحوافز ، ارتفاع تكاليف العملية الإبداعية ، وعدم توافر مقاييس واضحة للإبداع ، والقوانين والأنظمة والإجراءات والقيادات الإدارية .

كما قام العويرضي (1997) بدراسة بعنوان " أهم العوامل المؤثرة في فاعلية أداء مديري المدارس الابتدائية في منطقة الرياض التعليمية " وقد هدف من دراسته تحديد أهم العوامل المؤثرة في فاعلية أداء مديري المدارس ومدى اختلافهم في إدراكهم للعوامل المؤثرة في فاعلية أدائهم لمهامهم الإدارية والفنية باختلاف خبراتهم، مؤهلاتهم نوعا، ومستوى تدريبهم والمقترحات التي يمكن تقديمها لزيادة فاعلية أدائهم.

وتم تطبيق دراسته على عينه عشوائية عنقودية غير منتظمة بلغت (200) مدير ومن أهم

النتائج التي توصل إليها :

- أهم العوامل المؤثرة في فاعلية أداء مديري المدارس لمهامهم الإدارية هي :تكليف المدير بتدريس بعض الحصص ، قلة عدد الإداريين في المدرسة ، كثرة الأعمال التي يكلف بها مدير المدرسة ، قلة بعض العاملين في مجال الإدارة المدرسية ، عدم توفر مصادر التمويل الكافية لأنشطة المدرسة.

- أما بالنسبة لمهامهم الفنية : ضعف اهتمام مسؤولي التعليم بالجوانب الفنية ، وقلة معرفة المدير بالأسس العلمية لعملية تقويم أداء المعلمين ، عدم توفر العدد الكافي من المعلمين في جميع التخصصات.

أجرى عبادة (2002) دراسة استهدفت البحث عن أهم معوقات التفكير الابتكاري كما يدركها المعلمون في مراحل التعليم العام (التعليم الأساسي ، التعليم الثانوي) بثلاث محافظات في مصر وهي محافظات: المينا ، وأسيوط ، وسوهاج ، وقام الباحث بإعداد أداة الدراسة وهي قائمة معوقات التفكير الابتكاري في مراحل التعليم العام ، طبقت على (283) من معلمي مراحل التعليم العام ومعلماته .وقد أوضحت النتائج أن بعض جوانب العملية التعليمية (المعلم، محتوى المنهج المدرسي) تأتي قبل الأسرة من إذ القدرة على إعاقة التفكير الابتكاري، كما أوضحت الدراسة أن حجم المعوقات الخاصة بالتفكير الابتكاري التي تتعلق بالأسرة، والمعلم ومحتوى المنهج، والإدارة المدرسية، ونظام التعليم، وقد تركزت بحجم كبير في مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الثانية — المرحلة الإعدادية)، ثم مرحلة التعليم الثانوي . وأخيرا مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة المرحلة الابتدائية) .

كما أجرى خليفة المفرجي (2003) دراسة عن معوقات إبداع معلم الدراسات الاجتماعية في السلطنة من ناحية تشجيع طلابه على التفكير الإبداعي , وقد شملت الدراسة جميع مدرسي الدراسات الاجتماعية في جميع مناطق السلطنة في العام الأكاديمي 2003/2002 , وقد قسمت الدراسة إلى أربعة محاور رئيسية : معوقات تتعلق بالمعلم نفسه, معوقات تتعلق بمحتوى المنهج , معوقات تتعلق بطرق التدريس والأنشطة ومعوقات تتعلق بالتقويم. وأوصت الدراسة بالتالي:

- 1- تطوير منهج التاريخ بأسلوب يشجع المعلم على الإبداع وبالتالي تشجيع طلابه على التفكير الإبداعي.
- 2- إعادة النظر في برامج إعداد المعلمين إذ تصبح هذه البرامج أقدر على تخريج معلمين يعتمدون على الإبداع وإكسابه لطلابهم .
- 3- تخفيف الأعباء التدريسية التقليدية على المعلم .

ثالثاً- الدراسات المتعلقة بتنمية الإبداع لدى المعلمين :

تناولت دراسات كثيرة موضوع الإبداع وتنميته وعالجت كل دراسة منها الهدف الذي وضعت لأجله ومن هذه الدراسات:

دراسة النابه (1991) بعنوان "المسؤولية الإدارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة" حاولت هذه الدراسة التعرف إلى المسؤوليات الإدارية والفنية لمديري المدارس بدولة الإمارات العربية المتحدة ، والتعرف إلى نوعية الأسلوب الإداري السائد في هذه المدارس ، هل هو أسلوب تقليدي؟ أم أسلوب يعتمد على الإبداع الإداري؟ ومركزية الإدارة في اتخاذ القرارات والصلاحيات الممنوحة للمديرين في تنفيذ هذه القرارات، وإبراز المشكلات التي تعيق الإبداع في الإدارة المدرسية والأساليب التي تتبع في مواجهتها.

وأجريت هذه الدراسة على عينة من المديرين بلغت (125) مديراً، و(100) مساعد مدير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الميداني؛ للتعرف إلى الحقائق، من خلال مقابلة المديرين ومساعدتهم في مدارس مختلفة (ابتدائية، وإعدادية، وثانوية) بدولة الإمارات العربية المتحدة، وكان من أبرز نتائجها أن (78%) من أفراد عينة الدراسة أبدوا رغبتهم في الاستزادة من الجديد في مجال الإدارة المدرسية، من خلال برامج التدريب أثناء الخدمة، وفي النهاية أوصت الدراسة بعدة توصيات التي يمكن أن تسهم في الارتقاء بمستوى أداء المديرين ومساعدتهم في رفع مستوى الإبداع في العمل الإداري أو الإشرافي.

دراسة ليستر (Leaster,1993) بعنوان "إعداد المديرين للقرن الحادي والعشرين" إذ هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المهارات اللازمة لعضو الإدارة المدرسية الذي يشغل وظيفة قيادية بالمدرسة (مدير المدرسة – نائب مدير)؛ وذلك لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من الميدان على عينة (280) فرداً شملت جميع المراحل التعليمية المختلفة (ابتدائي – وثانوي أدنى – وثانوي أعلى) في مدينة بورتسمورث في بريطانيا، وقد استخدم فيها المنهج الوصفي الميداني.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها: إقرار أفراد العينة بأهمية تنمية الإبداع الإداري من خلال التأهيل والتدريب من أجل زيادة فعالية الاتصال بالمجتمع المحلي، وكذلك مهارات العلاقات الإنسانية، وفي النهاية حددت الدراسة احتياجات أفراد العينة من الموضوعات العلمية التي يحتاجونها، ثم أوصت بعمل برامج تغطي هذه الموضوعات، بطرق إبداعية تسهم في رفع الكفاءة الإدارية مستقبلاً، مع التركيز على موضوعات القيادة والإبداع الإداري، واتخاذ القرار، ومهارات الاتصال بالمجتمع المحلي، وتطبيقات الحاسوب في الإدارة المدرسية ومهارة العلاقات الإنسانية.

دراسة عساف (1995) بعنوان " مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة" هدفت إلى التعرف على " خصائص الإبداع ، ومراحل عملية الإبداع ، ووسائل تحقيقه، ومعيقاته في المنظمات". وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من الموظفين بلغت (400) موظف وموظفة في المؤسسات التربوية في جمهورية مصر العربية ، استخدم فيها المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها :

أن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية ، فهو ليس حكراً على الأفراد، وإنما تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات ، وأن الإبداع ظاهرة إنسانية لا تختص بالخبراء والعلماء والأخصائيين فقط ، وإن مقومات الإبداع تختلف من شخص لآخر حسب العوامل الوراثية والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها مثل : المدرسة ، ومراكز العمل ، والمنظمات ، وأن عملية الإبداع الإداري تمر بمراحل متداخلة تتمثل في : الإحساس بالمشكلة، وتكوين المشكلة واكتشافها وتحديدتها ، وجمع المعلومات ، وتحديد الحلول والبدائل المتصلة بها، وفحص الحلول بصورة نقدية ، وتقييمها ، وصياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها ، وأن من أساليب تحقيق الإبداع في المنظمات: استخدام التفكير العميق ، وتعلم حل المشكلات بصورة إبداعية؛ عن طريق التعلم ، والتدريب ، والمشاركة في الندوات، وحلقات النقاش ، والمؤتمرات والمحاضرات ، وتنمية المهارات ، والقدرات ، وأن من معوقات الإبداع هيمنة اللوائح والأنظمة ، وافتقار المديرين إلى الثقافة المعرفية والإدارية.

دراسة حجلان (1997) بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين: دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ملائمة المناخ التنظيمي السائد في المنظمات الحكومية للإبداع، والتعرف إلى المعوقات التي تحول دون إيجاد المناخ التنظيمي

الذي يساعد على الإبداع الإداري ، والكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري بالمنظمات الحكومية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

وتكونت عينة الدراسة من (257) موظفاً من العاملين في الإدارة التنفيذية من المرتبة العاشرة وما دون ذلك بالمنظمات الحكومية ذات الطابع الخدمي، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، استخدم فيها المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة حول عناصر المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري من إذ: الحوافز، وأساليب الإشراف، والمشاركة، والقدرة على المخاطرة.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن المناخ التنظيمي السائد في المنظمات الحكومية لا يساعد على الإبداع، وأن هناك معوقات تحول دون إيجاد المناخ التنظيمي الذي يساعد على الإبداع منها: الاعتماد في إصدار القرارات الجديدة على ما صدر من قرارات سابقة مماثلة، وتأجيل اتخاذ القرارات بدلاً من المخاطر بارتكاب الأخطاء، والالتزام بحرفية التعليمات واللوائح، وهيمنة الاتصالات الرسمية بين الأقسام، والاهتمام بالتركيز على توقيع العقاب في حالة وجود أخطاء في العمل أكثر من الاهتمام بمكافأة الجوانب الإيجابية في الأداء، وقصور نظام الحوافز في تبني الأفكار الجديدة؛ لأنها تمثل نسبة مخاطرة وتحدٍ ورجوع الموظفين إلى الرؤساء في أغلب الأحيان .

دراسة أحمد (1998) بعنوان "مدى ممارسة مدير المدرسة للسلوك القيادي السائد لبعدي المبادأة والاعتبارية من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القليوبية والإسكندرية" إذ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى ممارسة مدير المدرسة للسلوك القيادي السائد لبعدي المبادأة والاعتبارية من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القليوبية والإسكندرية، وتحديد الاتفاق والاختلاف بينهم، وركزت أيضاً على الفروق بين تصورات المعلمين تجاه السلوك القيادي لمديري المدارس في كل من المحافظتين.

وقد أجريت الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات بلغت (350) معلماً ومعلمة، وقد استخدم فيها الباحث المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة في النهاية إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن نمط القيادة الذي يستند على الإبداع الإداري هو المفضل من وجهة نظر معلمين المدارس، يمكن أن تساعد في تنمية القيادات التعليمية وتغيير النمط القيادي لهم لمواجهة احتياجات المعلمين في الوقت الحاضر.

دراسة أيوب (2000) بعنوان " العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية" هدفت إلى التعرف على مدى تأثير السلوك الإبداعي لدى المديرين بمناخ العمل في المنظمة التي تشجع على الإبداع أو تعيقه، وطبيعة العلاقة المتبادلة بين العمل والأسلوب الذي يتبعه المديرون في حل المشكلات (الحدسي، النمطي) والكشف عن مدى اختلاف السلوك الإداري الإبداعي للمديرين باختلاف المستوى العلمي والخبرة العلمية في البنوك التجارية بمدينة الرياض. وتكونت عينة الدراسة من (215) فرداً من العاملين في البنوك التجارية السعودية والأجنبية من مدير عام ومدير إدارة. واستخدم فيها المنهج الوصفي المسحي.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها تأثير مستوى السلوك الإداري الإبداعي بصورة إيجابية بمناخ العمل الملائم ، والعلاقة مع المدير التي يسودها التعاون والانسجام ، ويرتفع مستوى السلوك الإداري الإبداعي المتعلق بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة عند استخدام الأسلوب الحدسي في حل المشكلات، وأن القدرة على اتخاذ القرارات وسعة الاتصالات لا تتأثر عند استخدام الأسلوب النمطي في حل المشكلات.

كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مستويات السلوك الإداري الإبداعي؛ تبعاً لاختلاف الجنس والمستوى العلمي، بينما أشارت الدراسة إلى عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مستويات السلوك الإداري الإبداعي تبعاً لاختلاف الخبرة العملية للمديرين، وكانت الفروق لصالح المديرين ذوي الخبرة العملية الطويلة.

أما دراسة مرضاح (2007) بعنوان "العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرعوسين" إذ جاءت هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني بهدف التعرف إلى مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه في المنظمات والتعرف على واقع الإبداع الإداري عند الموظفين في عينة الدراسة وعلى أنماط السلوك القيادي عند القيادات النسائية في عينة الدراسة ثم التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع عند الموظفين في عينة الدراسة. وكذلك التعرف على تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية على إبداع الموظفين في عينة الدراسة، ومن خلال عدد العينة التي بلغت (238) مفردة من الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز، تم جمع المعلومات المطلوبة من خلال استمارة استبيان، والتي تم تحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة كالنسب المئوية وحساب المتوسط المرجح ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار الخطي، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية : وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبيا عند الموظفين في عينة الدراسة، أن القيادات الإدارية تهتم غالبا بالإنتاج اهتماما عاليا، كما تهتم بالموظفات وبدرجة عالية تقريبا وجود تأثير لبعض المتغيرات الشخصية (المؤهل التعليمي والدخل والحالة الاجتماعية) على بعض أبعاد الإبداع الإداري، كما وجد أن العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرارات ، القابلية للتغيير، روح المخاطرة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) وبين بُعد الاهتمام بالإنتاج علاقة طردية ضعيفة ؛ وكذلك العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير) وبين بُعد الاهتمام بالعاملين علاقة طردية ضعيفة بينما علاقة بقية أبعاد الإبداع الإداري (روح المخاطرة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) مع اهتمام القائد بالعاملين فإنها علاقة غير دالة. وعلى ضوء تلك

النتائج توصلت الباحثة أن الإبداع الإداري عبارة عن منظومة تتفاعل مع عدة عناصر قدمت الباحثة على ضوء هذا نموذجاً مقترحاً قد يساعد في التنبؤ بتفاعل كل من السلوك القيادي والمناخ التنظيمي والموظف كفرد قادر على الإبداع والبيئة الخارجية بالسلوك الإبداعي وتقتصر الباحثة من خلال ذلك على الباحثين بعمل دراسات أكثر في هذا الصدد. كما توصي الباحثة بضرورة إنشاء إدارة تهتم بالإبداع الإداري وتكون لاحقة لإدارة التطوير الإداري مع الحرص على وجود فروع لديها في كل إدارة ؛ ضرورة رفع مستوى الإبداع عند الموظفين بشتى الوسائل ومنها:

قيام الإدارة بعقد اجتماعات ولقاءات دورية مع الموظفين لتعزيز شعورهم بأهمية العمل الذي يقمن به وتحسين مستويات إبداعهم وكذلك الإكثار من البرامج التدريبية الداعمة لمهارات الإبداع التي تواكب متطلبات العصر في الوقوف على كل ما هو جديد .

دراسة بلواني (2008) بعنوان " دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيفاتها من وجهة نظر مديريها" إذ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس، وطولكرم ، وقلقيلية ، وجنين، وطوباس، وسلفيت) كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل)، وقد تكونت عينة الدراسة من (215) مديراً ومديرة، أي ما يعادل (50%) تقريباً من المجموع الكلي لعدد المديرين، وكان عدد الأفراد الذين أعادوا الاستبيانات (196) فرداً .

وتم استخدام المنهج الوصفي لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد قامت الباحثة بإعداد استبانة تكونت من (39) سؤالاً، بالإضافة إلى سؤالين إنشائيين تم توزيعها على عينة الدراسة للتعرف إلى

دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها، في ضوء ما جاء في الأدب النظري حول الإدارة المدرسية والإبداع .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيراً جداً بنسبة 86.7%.
- أن مجال الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي والبيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة تتراوح ما بين 70-75%.
- أن مجال المناهج التعليمية في تنمية الإبداع كان متوسطاً بنسبة 68.1%.
- أن الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، بلغت 76.4%، وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الأسئلة.
- اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وتخصص المدير، ومكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس .

كما أجرى اللخاوي (2008) دراسة بعنوان " دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه وسبل تطويره" هدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه من وجهة نظر المعلمين . كما هدفت للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات قطاع غزة لدورهم

في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس (معلم ، معلمة) والمؤهل العلمي (بكالوريوس — أعلى من بكالوريوس) وعدد سنوات الخدمة (1 — 5، 6 — 10، أكثر من 10 سنوات)، وعرض سبل تطوير دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات قطاع غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية بمحافظات غزة للعام الدراسي (2007/ 2008) وعددهم (2742) معلماً ومعلمةً منهم (1111) معلمة و(1631) معلماً من كافة التخصصات .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة في متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة حول المجالات الثلاثة الأولى (التخطيط للدروس — تنفيذ الدرس — المنهاج) تعزى لجنس أفراد عينة الدراسة حول مجال (إدارة الصف، والتقييم) تعزى لجنس المعلم.

- عدم وجود فروق في متوسط درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (1 — 5، 6 — 10، أكثر من 10 سنوات) في المجالات الخمسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة في متوسط المجالات الخمسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).

رابعاً - الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي :

هدفت دراسة سيليب (2002) إلى تعرف مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، وتم تطبيق استبانة مؤلفة من مجموعة من المحاور التي تقيس درجة الولاء التنظيمي ومعوقاته على عينة من 375 معلماً ومعلمة في أمريكا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ولاء المعلمين للمدرسة كان بدرجة متوسطة، إذ كان لديهم الرغبة بالالتحاق بمدارس أخرى، وأنهم غير مقتنعين بمدارسهم الحالية، كما أن لديهم ميلاً إلى الاحتجاج على السياسات والممارسات الإدارية. كما أن دوافعهم للإنجاز في العمل تتأثر بدرجة كبيرة بعلاقات الصداقة الحميمة مع زملاء العمل، وبالعامل الجماعي في المدرسة.

وأجرت الحديدي (2003) دراسة هدفت إلى تعرف المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسة، ونوع المدرسة، والولاء التنظيمي للمعلمين، على عينة من 400 معلم ومعلمة. وتم استخدام - استبانة لقياس الولاء التنظيمي وتتضمن (26) فقرة تقيس درجات الولاء التنظيمي أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط المناخ التنظيمي للمدارس المهنية في الأردن تعزى لنوع المدرسة (مهنية، شاملة). وكان الولاء التنظيمي للمعلمين متوسطاً. كما أنه توجد علاقة ذات دلالة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي للمعلمين .

وفي دراسة الشامان (2007) بعنوان الولاء التنظيمي لدى عضوات التدريس ومن في حكمهن بجامعة الملك سعود وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى عضوات هيئة التدريس وكشف العوامل التي تحد من الولاء التنظيمي لديهن والفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت نحو مستوى الولاء التنظيمي والعوامل التي تحد منه وذلك تبعاً لمتغير الكلية - المرتبة العلمية - الخبرة - الراتب - الجنسية . وتم تطبيق الدراسة على 70% من مجتمع الدراسة وبواقع

(244) من عضوات هيئة التدريس ومن في حكمهن واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لدراستها

وهي مؤلفة من محورين لقياس مجالات مختلفة للتعرف على درجة الولاء التنظيمي وتتناول عبء

العمل والحوافز والاتصال وبيئة العمل المادية . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس كان عالي نسبيا .
- عبء العمل وطبيعته يؤثران تأثيرا ضعيفا على الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة .
- المكافآت الوظيفية لها تأثير قوي على الولاء التنظيمي . أما الاتصال فتأثيره ضعيف على الولاء التنظيمي .

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو مستوى الولاء التنظيمي والعوامل التي تحد من الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الكلية.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو مستوى الولاء التنظيمي والعوامل التي تحد من الولاء التنظيمي تبعا لمتغير المرتبة العلمية .

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو مستوى الولاء التنظيمي والعوامل التي تحد من الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة .

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية نحو مستوى الولاء التنظيمي والعوامل التي تحد من الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الإشراف والنمو المهني .

أما دراسة الحلو (2008) بعنوان درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة فهم مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم في محافظات شمال الضفة الغربية،

وكما هدفت إلى تحديد دور كل من المتغيرات "الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية" في التأثير على درجة الفهم والولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية "طولكرم ونابلس وقلقيلية وجنين وسلفيت وطوباس" وقد بلغ عددهم (316) مديرا ومديرة وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم . وقد بلغت عينة الدراسة (129) مديرا ومديرة وهم يشكلون ما نسبته (40%) من مجتمع الدراسة تقريبا. وللإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها قامت الباحثة باستخدام استبانتيين، الأولى لقياس المفاهيم الإدارية ، والأخرى لقياس الولاء التنظيمي.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة ، إذ بلغت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية (77%).

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية و الولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية، إذ وصلت قيمة معامل الارتباط بيرسون إلى (0.61) .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في كل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية لمجالات: (مجال التخطيط، و مجال الرقابة ، و مجال التنسيق، و مجال التوجيه) والدرجة الكلية لفهم المفاهيم والمصطلحات التربوية الإدارية، والدرجة الكلية للولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس. بينما كانت الفروق دالة إحصائيا في مجال التنظيم بين الذكور والإناث ولصالح الذكور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في كل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية و الولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض بعض الدراسات المتعلقة بالإبداع ومعوقاته سواء المتعلقة بمعوقات الإبداع في العملية التعليمية بشكل عام والدراسات المتعلقة بمعوقات إبداع المعلم بشكل خاص الخروج بنقاط اشتركت فيها جميع هذه الدراسات منها ما يأتي :

1- إن معوقات الإبداع لا تنحصر في محور واحد أو اتجاه واحد بل أن جميع الدراسات قد قسمت المعوقات إلى محاور مختلفة مثل دراسة عبادة (2002) ودراسة المبرجي (2003) ولعل السبب في ذلك نابع من تعدد وجهات النظر المختلفة لعملية الإبداع نفسها.

2- جميع الدراسات على الرغم من اختلافاتها واختلاف اتجاهاتها ومبرراتها إلا أنها قسمت معوقات الإبداع إلى محورين أساسيين هما:

أ) معوقات نابعة من الفرد نفسه مثل المعوقات النفسية كالخوف وعدم الرغبة ونقص الثقة بالذات.
 ب) معوقات نابعة من الآخرين مثل التنظيمية كالقوانين والأنظمة والإجراءات ومعوقات بيئية كالتمسك بالمألوف والعادات والتقاليد وغيرها كدراسة العويرضي (1997)

3- معظم الدراسات إن لم تكن جميعها نادت بضرورة إعادة النظر في برامج إعداد المعلمين قبل الخدمة وأثناءها وذلك لخلو هذه البرامج من الاهتمام بإبداع المعلم فإذا تلقى المعلم برامج ودورات تدريبية تنمي روح الإبداع لديه فبالتالي يكون قادرا على الإبداع ونقله إلى تلاميذه وأقرانه.

4- جميع الدراسات أجمعت تقريبا على أن الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للمبدعين بشكل عام وللمعلمين بشكل خاص غير كافية لتشجيع وتحفيز العاملين بالمدرسة على الإبداع والتميز.

ومن خلال العرض السابق لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة التي تناولت أهمية تنمية الإبداع لدى المديرين والمعلمين ومدى إسهام بعض البرامج الإبداعية في رفع الكفاءة الإدارية لدى القيادة المدرسية، وطبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع، جاءت الدراسة الحالية منسجمة مع

العديد من أهداف الدراسات السابقة في الكشف عن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع الإداري لدى معلمات رياض الأطفال وعلاقة ذلك بالولاء التنظيمي للمعلمات.

وكما اتفقت الدراسة الحالية في العديد من الجوانب التربوية مع الدراسات السابقة منها:

* اختيار مجتمع الدراسة والعينة إذ طبقت الدراسة الحالية على معلمات رياض الأطفال فاتفقت مع غالبية الدراسات في اختيار العينة من فئة المعلمين مثل دراسة الزهراني (1997) ودراسة أحمد (1998) ودراسة السلهاوي ونويصر (1986) ودراسة اللخاوي (2008) ودراسة الحديدي (2003).

* وكذلك من إذ منهج الدراسة والأداة إذ اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتتشابه مع منهج الدراسة لغالبية الدراسات مثل دراسة الزهراني (1997) ودراسة النابة (ليستر 1993) ودراسة حجلان (1997) ودراسة سيليب (2002) ودراسة بلواني (2008) ودراسة عساف (1995) ودراسة الحلو (2008) .

* وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من إذ البيئة المكانية إذ طبقت هذه الدراسة على المجتمع الكويتي تحديداً ، بينما بقية الدراسات فركزت على بيئات عربية وأجنبية قد تكون مختلفة عن البيئة الكويتية ، كما أن خصوصية هذه الدراسة تكمن في ربطها الإبداع بالولاء التنظيمي ودور المديرات في تعزيز الإبداع وتنميته .

ومما يميز هذه الدراسة أنها ركزت على تنمية الإبداع لدى المعلمين، في حين أغلب الدراسات السابقة تناولت جوانب الإبداع لدى المديرين مثل دراسة النابه (1991)، وأحمد (1998)، وأيوب (2000)، واللخاوي (2008).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية البحث ومجتمع الدراسة وعينتها وأدوات الدراسة وصدقها وثباتها والمعالجات الإحصائية اللازمة لتحليل النتائج وأهم الإجراءات المستخدمة لإنهاء الدراسة .

منهجية الدراسة :

سنتبع الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي وهو المنهج الملائم لمثل هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة :

توزع مجتمع الدراسة من جميع معلمات رياض الأطفال الحكومية في دولة الكويت و يبلغ عدد الرياض (200) روضة ، و يبلغ عدد المعلمات الموزعات على هذه الرياض (5030) وفيما يلي توزيع لمجتمع الدراسة حسب الروضة وعدد المعلمات والمنطقة التعليمية :

الجدول (1)

مجتمع الدراسة حسب المناطق التعليمية

المنطقة التعليمية	عدد رياض الأطفال في كل منطقة	عدد المعلمات في كل منطقة
الأحمدي	39	1017
الجهراء	30	669
حولي	28	724
العاصمة	31	673
الفروانية	38	981
مبارك الكبير	34	966
المجموع	200	5030

عينة الدراسة :

تم استخدام العينة العنقودية العشوائية لاختيار منطقتين تعليميتين ومن ثم تم استخدام طريقة العينة العشوائية لاختيار المعلمات كعينة للدراسة ، إذ تم تحديد حجم العينة وفقاً للجدول الإحصائية المعدة من قبل (Batlett.J.Kotrlik.J.and Higgins.C : 2001). وقد تم اختيار منطقتين تعليميتين بطريقة عنقودية عشوائية وهي منطقة مبارك الكبير التعليمية ومنطقة حولي التعليمية وتم اختيار عينة المعلمات بالطريقة العشوائية البسيطة وكان العدد (170) للمنطقة الأولى و(160) للمنطقة الثانية من أصل (966) للمنطقة الأولى و(724) للمنطقة الثانية وكانت كما في الجدول أدناه :

الجدول (2)

عدد رياض الأطفال والمعلمات في المناطق التعليمية المختارة والعينة المختارة منها

المنطقة التعليمية	عدد رياض الأطفال	عدد المعلمات	عينة رياض الأطفال	عينة المعلمات
مبارك الكبير	34	966	15	170
حولي	28	724	13	160
المجموع	62	1690	28	330

أداتا الدراسة :

تم إعداد استبانتين الأولى للإبداع التربوي للمدبرات والثانية للولاء التنظيمي للمدبرات من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت واعتمدت الباحثة على دراسة محمد فتحي اللخاوي (2008) عن دور مديري المدارس الاعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى

معلميهم وسبل تطويره ، ودراسة عمر النابه (1991) عن المسؤولية الإدارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة .

صدق الاستبانيتين :

تم عرض الاستبانيتين على عدد من المحكمين يبلغ عددهم (10) أساتذة من جامعه الشرق الأوسط في الأردن وكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من ذوي الاختصاص في الإدارة والقيادة التربوية وفي القياس والتقويم والموهبة والإبداع وفي حالة موافقة 80% من الخبراء على الفقرة تتم أخذ فقرات الاستبانيتين، وفي حالة كانت 60% أو 70% قامت الباحثة بتعديلها وفقا لمقترحات الخبراء ، أما في حالة عدم حصول الفقرة على أكثر من 50% من موافقة الخبراء فقد تم حذفها وفي ضوء هذا الإجراء أصبحت استبانة الولاء التنظيمي للمديرات تتألف من (29) فقرة بعد أن كانت (40) فقرة ، وأصبحت الاستبانة الثانية للإبداع التربوي للمعلمات تتألف من (30) فقرة بعد أن كانت (32) فقرة .

ثبات الاستبانيتين :

كما تم التحقق من ثبات أداتي الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفا، فبلغت قيمة الثبات لأداة درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات (0.95)، فيما بلغت قيمة الثبات لأداة مستوى الولاء التنظيمي للمعلمات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظرهن (0.87)، وتعد هذه القيم مقبولة لغايات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة .

إجراءات الدراسة :

1- استحصال كتاب من جامعة الشرق الأوسط لتسهيل مهمة الباحثة موجه إلى وزارة التربية في دولة الكويت

2- بناء الاستبانيتين وهما استبانة الإبداع التربوي للمديرين واستبانة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات.

3- استخراج الصدق للاستبانيتين وذلك بعرضها على 10 محكمين والثبات للاستبانيتين باستخدام معامل ثبات الاتساق الداخلي .

4- تطبيق الاستبانيتين على عينة الدراسة البالغ عددها 330 معلمة .

5- تصحيح الاستبانيتين واستخراج الدرجة لكل فرد من أفراد العينة .

6- تحليل النتائج باستخدام الرزمة الاحصائية SPSS .

7- تم تحديد المستويات الثلاثة كما يأتي :

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبذلك تكون المستويات كما يلي :

$$1 - 2.33 \text{ منخفضاً}$$

$$2.34 - 3.67 \text{ متوسطاً}$$

$$3.68 - 5 \text{ مرتفعاً}$$

8- عرض النتائج

9- مناقشة النتائج والتوصيات .

10- كتابة التقرير النهائي للدراسة.

المعالجة الإحصائية :

تم استخدام الرزمة الإحصائية spss وكما يأتي :

أولا : للإجابة عن السؤال الأول والسؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى .

ثانيا : للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظرهن ، ومن ثم تم استخدام الاختبار التائي لمعرفة دلالة هذا المعامل .

ثالثا : تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة ولمتغير الحالة الاجتماعية بالنسبة لدور المديرات في تنمية الإبداع التربوي من وجهة نظر المعلمات .

رابعا : تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة ولمتغير للحالة الاجتماعية في الولاء التنظيمي للمعلمات.

وقد تم التحقق من ثبات أداتي الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، فبلغت قيمة الثبات لأداة درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات (0.95)، فيما بلغت قيمة الثبات لأداة مستوى الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظرهن (0.87) ، وتعد هذه القيم مقبولة لغايات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها،

وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه " ما درجة إسهام مديرات رياض

الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إسهام

مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات في دولة

الكويت، ويظهر الجدول (3) ذلك.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة إسهام مديرات رياض الأطفال في

تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحرا	الرتبة	درجة
12	تتميز المديرية بالموضوعية بالتعامل مع المعلمات	3.88	1.11	1	مرتفعة
8	تتميز المديرية لدى المعلمات روح الابتكار والابداع	3.63	1.25	2	متوسطة
13	تسهم المديرية في تحسين علاقات العمل بين المعلمات والرؤساء والزملاء	3.58	1.08	3	متوسطة
14	تحرص المديرية على تطبيق القواعد والنظم على جميع المعلمات دون استثناء	3.44	1.13	4	متوسطة
11	تتمتع المديرية بمهارة عالية في توصيل المعارف والمعلومات والمهارات للمعلمات	3.37	1.07	5	متوسطة

4	تطرح المديرية أفكاراً مثيرة لمساعدة المعلمات	3.35	1.14	6	متوسطة
1	تشجع المديرية المعلمات على تطبيق طرق تدريسية حديثة	3.34	1.06	7	متوسطة
10	تحرص المديرية على مشاركة المعلمات في وضع المبادئ لأي إبداع داخل الروضة	3.32	1.10	8	متوسطة
2	تثني المديرية المعلمات اللواتي يقمن بتدريس أفكار مبتكرة	3.29	1.06	9	متوسطة
25	تدعم المديرية تطوير الأفكار الإبداعية للمعلمات	3.29	1.32	10	متوسطة
3	تراعي المديرية الفروق الفردية بين مستويات المعلمات التربوي	3.25	1.19	11	متوسطة
21	تحظى توجيهات المديرية القبول من قبل المعلمات	3.25	1.22	11	متوسطة
5	تستخدم المديرية الأسلوب الملائم في المساعدة على الإنماء التربوي لدى المعلمات	3.22	1.10	13	متوسطة
15	تناقش المديرية المعلمات المبدعات بكل موضوعية وصراحة	3.22	1.11	13	متوسطة
28	تسهم المديرية في خلق مناخ تربوي يساعد المعلمات على طرح أفكارهم الإبداعية	3.21	1.19	15	متوسطة
9	تشجع المديرية المعلمات على القدرة على اتخاذ القرار الذي يخص الإبداع في أحد المجالات المتاحة داخل الروضة	3.19	1.17	16	متوسطة
24	تقبل المديرية العذر للمعلمات لأي تقصير في أدائهن التربوي وتركز في عملها على العلاقات الإنسانية	3.19	1.35	16	متوسطة
16	تشرح المديرية المبررات والأسباب حول رفض أي إبداع من أي معلمة بكل موضوعية وصراحة	3.15	1.10	18	متوسطة
6	توفر المديرية بيئة مناسبة لمساعدة المعلمات على الإبداع	3.11	1.14	19	متوسطة

17	تهتم المديرية بمساعدة المعلمات الجدد وتحفزهن نحو الإبداع	3.08	1.28	20	متوسطة
7	تحرص المديرية على توفير القاعات المناسبة للإبداع	3.05	1.18	21	متوسطة
22	تساعد المديرية المعلمات على إنجاز أعمالهن حتى لو تطلب ذلك وقتاً كبيراً	3.04	1.19	22	متوسطة
18	تحرص المديرية على أن يسود البيئة التعليمية جو من التقدير والاحترام	3.03	1.28	23	متوسطة
30	تشرف المديرية على تنفيذ الخطة المتبعة لتحقيق الإبداع	3.03	1.20	23	متوسطة
29	تعمل المديرية على إيجاد الجو النفسي التربوي الجيد في الروضة	3.01	1.18	25	متوسطة
23	تتبع المديرية مع المعلمات أنماطاً سلوكية مقبولة تتصرف وكأنها في مركز السلطة	2.94	1.25	26	متوسطة
26	تعمل المديرية على تحقيق متطلبات الجودة في الأداء التربوي للمعلمات	2.80	1.23	27	متوسطة
27	تشجع المديرية على تطوير الأفكار الإبداعية للمعلمات مهما كانت بسيطة	2.67	1.28	28	متوسطة
20	تسمح المديرية بإشراك كل العاملين في رسم وتنفيذ سياسة الروضة	2.58	1.15	29	متوسطة
19	توفر المديرية جو من الأمن والاستقرار للمعلمات للمساهمة في إبداعهن	2.45	1.20	30	متوسطة
الدرجة الكلية		3.17	0.81		متوسطة

يلاحظ من الجدول (3) أن درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.17) بانحراف معياري (0.81) ، وجاءت معظم فقرات الأداة بدرجة متوسطة باستثناء فقرة واحدة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.45 – 3.88) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12) التي

تتص على " تتميز المديرية بالموضوعية بالتعامل مع المعلمات " ، بمتوسط حسابي (3.88) بانحراف معياري (1.11) وبدرجة مرتفعة ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (8) التي تتص على " تنمي المديرية لدى المعلمات روح الابتكار والإبداع " بمتوسط حسابي (3.63) بانحراف معياري (1.25) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (20) التي تتص على " تسمح بإشراك كل العاملين في رسم وتنفيذ سياسة " بمتوسط حسابي (2.58) بانحراف معياري (1.15)، وبدرجة متوسطة وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (19) التي تتص على " توفر جواً من الأمن والاستقرار للمعلمات للمساهمة في إبداعهن " بمتوسط حسابي (2.45) بانحراف معياري (1.20) وبدرجة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه " ما درجة الولاء التنظيمي لمعلمات

رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الولاء

التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات ، ويظهر الجدول (4

(ذلك .

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الولاء التنظيمي لمعلمات رياض

الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات ، مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	مستوى
26	حكمة إدارة الروضة تجعل المعلمة تدافع عنها بحرارة	3.92	1.15	1	مرتفع
9	توفر المديرية للمعلمة فرصة كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل	3.82	1.22	2	مرتفع
11	يتصف جو العمل في الروضة بالود والتعاون	3.80	1.21	3	مرتفع

1	تتعامل مديرة الروضة مع المعلمات بصورة طبيعية	3.78	1.28	4	مرتفع
27	حب المعلمة لإدارة الروضة يجعل المعلمة تنتظم في عملها وبالمواعيد المحددة	3.74	1.07	5	مرتفع
19	تقدم المعلمة في هذه الروضة مجهود أكبر من المطلوب منها بهدف إنجاحها	3.53	1.37	6	متوسط
17	تزود المديرة المعلمة رأيها بأدائها للأعمال الموكلة إليها أولاً بأول	3.51	1.15	7	متوسط
2	توجد علاقة احترام وتفاهم بين المديرة والمعلمة	3.42	1.32	8	متوسط
3	تهتم المديرة بمصالح المعلمات أكثر من اهتمامها بمصالحها الذاتية	3.34	1.37	9	متوسط
10	تميل المعلمات في هذه الروضة إلى احترام وتقدير بعضهم البعض	3.22	1.24	10	متوسط
7	يتم أخذ رأي المعلمات عند اتخاذ قرارات مهمة للعمل	3.21	1.19	11	متوسط
20	تتمتع إدارة الروضة بالحكمة والدراية	3.15	1.31	12	متوسط
13	تتيح وظيفة المعلمة باتخاذها العديد من القرارات وبمفردها	3.08	1.34	13	متوسط
29	الإدارة تجعل المعلمة تشعر بضرورة الالتزام والولاء للروضة	2.95	1.24	14	متوسط
24	المعلمة تكون على استعداد لقبول أي عمل في الروضة بسبب جودة الإدارة	2.88	1.32	15	متوسط
5	توجه المديرة المعلمات بصورة غير مباشرة على أعمالهم	2.86	1.35	16	متوسط
25	المديرة لها دور في جعل جو الروضة اخويا	2.86	1.25	16	متوسط
18	تجد المعلمة الرعاية والاهتمام الكافيين من قبل المديرة	2.80	1.31	18	متوسط

23	المديرة تجعل المعلمة تشعر بالفخر لأنها إحدى المعلمات بالروضة	2.77	1.29	19	متوسط
28	أسلوب الإدارة بالتعامل يجعل المعلمة تستمر بعملها في الروضة	2.57	1.33	20	متوسط
14	تعترف المديرية بأهمية العمل الذي تقوم به المعلمة	2.53	1.20	21	متوسط
12	تمتلك المعلمة قدراً كبيراً من الحرية في كيفية أدائها لوظيفتها	2.52	1.24	22	متوسط
21	تشعر المعلمة أن لروضتها مكانة عالية في نفسها بسبب جودة الإدارة	2.49	1.32	23	متوسط
15	تشعر المعلمة بوجود فرصة حقيقية للنمو الشخصي والتطور	2.48	1.21	24	متوسط
6	تتم عملية تقييم الأداء بناءً على أسس موضوعية	2.42	1.27	25	متوسط
22	تشعر إدارة الروضة المعلمة بالاعتزاز حينما تتحدث عنها مع الآخرين	2.37	1.31	26	متوسط
8	تكرم المعلمات في الروضة استناداً على أدائهن الجيد	2.36	1.15	27	متوسط
4	تمارس رقابة غير مباشرة ودقيقة على المعلمات باستمرار	2.25	1.21	28	منخفض
16	تشعر المعلمة بأنها تقوم بأداء عمل مهم بالروضة التي تعمل بها	2.25	1.11	28	منخفض
الدرجة الكلية		3.00	0.69		متوسط

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات ، كان متوسطاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.00) بانحراف معياري (0.69)، وجاءت فقرات الأداة بين المستويين المرتفع والمنخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.25 - 3.92)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (26) التي تنص على " حكمة إدارة الروضة

تجعل المعلمة تدافع عنها بحرارة "، بمتوسط حسابي (3.92) بانحراف معياري (1.15) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (9) التي تنص على " توفر للمعلمة فرصة كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل " بمتوسط حسابي (3.82) بانحراف معياري (1.22) وبمستوى مرتفع وقد كانت خمس فقرات بدرجة مرتفعة وهي الفقرات ذوات الأرقام 26 ، 9 ، 11 ، 1 ، 27 ، في إذ كانت فقرتان بدرجة منخفضة وهما الفقرتان رقم 4 ، 16 أما باقي الفقرات فكانت بدرجة متوسطة ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرتان (4) اللتان تتصان على " تمارس رقابة غير مباشرة ودقيقة على المعلمات " و (16) " تشعر المعلمة بأنها تقوم بأداء عمل مهم بالروضة التي تعمل بها " بمتوسط حسابي (2.25) بانحرافين معياريين (1.21)، (1.11) وبمستوى منخفض.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث ، الذي نصه " هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات " ؟

للإجابة عن السؤال الثالث واختبار الفرضية الأولى التي تنص على (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ودرجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات) تم حساب معامل الارتباط بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات باستخدام معامل ارتباط بيرسون .

إذ تبين وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات إذ بلغ معامل الارتباط (0.154) وبمستوى دلالة (0.05) ، وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية

الأولى التي تنص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ودرجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات".

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه " هل تختلف درجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات حسب المتغيرين التاليين:

أ : الخبرة ب : الحالة الاجتماعية ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية الثانية التي تنص على (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الخبرة) واختبار الفرضية الثالثة التي تنص على (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية) وكانت النتائج كما يلي :

أ : الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الخبرة ، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1- 5 سنوات	110	2.84	0.76
من 6 سنوات - 10 سنوات	129	3.22	0.78
10 سنوات فأكثر	91	3.49	0.77
المجموع	330	3.17	0.81

يلاحظ من الجدول (5) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة ، إذ حصل أصحاب فئة 10 سنوات فأكثر على أعلى متوسط حسابي (3.49)، يليهم أصحاب الفئة من 6- 10 سنوات إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.22) ، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة 1-5 سنوات إذ بلغ (2.84) ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي :

الجدول (6)

تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	21.774	2	10.887	18.477*	0.000
داخل المجموعات	192.672	327	0.589		
المجموع	214.445	329			

• * دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير النتائج في الجدول (6) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (18.477)، وبمستوى دلالة (0.000) وهذه القيمة دالة إحصائية، وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية الثانية التي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الخبرة " ومن أجل معرفة عائدة الفروق فقد تم استخدام اختبار شيفيه والجدول التالي يبين النتائج.

الجدول (7)

الفروق في درجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر

المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة	10 سنوات فأكثر	من 6 سنوات - 10 سنوات	1 - 5 سنوات
المتوسط الحسابي	3.49	3.22	2.84
10 سنوات فأكثر	3.49	0.27*	0.65*
من 6 سنوات - 10 سنوات	3.22	-	0.48*
1 - 5 سنوات	2.84	-	-

*دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير النتائج في الجدول (7) إلى أن الفرق كان لصالح 10 سنوات فأكثر ، عند مقارنة

متوسطهم الحسابي مع متوسط أصحاب الخبرة من الفئتين : 1-5 سنوات ، ومن 6 - 10 سنوات

، وكذلك لصالح أصحاب الخبرة من فئة من 6 - 10 سنوات عند مقارنة متوسطهم الحسابي مع

متوسط أصحاب الخبرة 1-5 سنوات.

ب: الحالة الاجتماعية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إسهام مديرات روضة الأطفال في

تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ، ويظهر

الجدول (8) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الحالة الاجتماعية
0.81	3.23	164	متزوجة
0.73	3.27	105	عزباء
0.78	2.64	34	مطلقة
0.91	3.00	27	أرملة
0.81	3.17	330	المجموع

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية ، إذ حصلت أصحاب فئة (عزباء) على أعلى متوسط حسابي (3.27) ، يليهن أصحاب الفئة (متزوجة) إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.23) ، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة (مطلقة) إذ بلغ (2.64)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي .

الجدول (9)

نتائج تحليل التباين الأحادي للدلالة للفروق في متوسطات إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	12.159	3	4.053	6.532*	0.000
داخل المجموعات	202.286	326	0.621		
المجموع	214.445	329			

• * دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير النتائج في الجدول (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

في درجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (6.532) ، وبمستوى دلالة (0.000) وهذه القيمة دالة إحصائية، وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية الثالثة التي تنص على

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية " ومن أجل معرفة عائدة الفروق فقد تم استخدام اختبار شيفيه والجدول التالي يبين النتائج.

الجدول (10)

اختبار شيفيه لدلالة الفروق في متوسطات إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	عزباء	متزوجة	أرملة	مطلقة
المتوسط الحسابي	3.27	3.23	3.00	2.64
عزباء	3.27	0.04	0.27	0.61*
متزوجة	3.23	–	0.23	0.59*
ارملة	3.00	–	–	0.36
مطلقة	2.64	–	–	–

*دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (10) إلى أن الفرق كان لصالح فئتي العزباء والمتزوجة ، عند

مقارنة متوسطهم الحسابي مع متوسط أصحاب فئة المطلقة فقط.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس ، الذي نصه " هل تختلف درجة الولاء

التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات حسب المتغيرات التالية : أ : الخبرة ب : الحالة

الاجتماعية ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية الرابعة التي تنص على (لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظرهن تعزى لمتغير

الخبرة) والفرضية الخامسة التي تنص على (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

0.05 في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية)

وكانت النتائج كما يلي :

أ : الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة ، ويظهر الجدول (11) ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1- 5 سنوات	110	2.96	0.67
من 6 سنوات - 10 سنوات	129	2.83	0.66
10 سنوات فأكثر	91	3.27	0.69
المجموع	330	3.00	0.69

يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة ، إذ حصل أصحاب فئة 10 سنوات فأكثر على أعلى متوسط حسابي (3.27)، يليهم أصحاب الفئة 1- 5 سنوات إذ بلغ متوسطهم الحسابي (2.96)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة من 6 - 10 سنوات إذ بلغ (2.83)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) ، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (12)

تحليل التباين الأحادي للدلالة للفروق في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر
المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	10.586	2	5.293	11.699*	0.000
داخل المجموعات	147.936	327	0.452		
المجموع	158.521	329			

• * دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير النتائج في الجدول (12) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (11.699)، وبمستوى دلالة (0.000) وهذه القيمة دالة إحصائية، وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية الثالثة التي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات تعزى لمتغير الخبرة " ومن أجل معرفة عائدة الفروق فقد تم استخدام اختبار شيفيه والجدول التالي يبين النتائج.

الجدول (13)

اختبار شيفيه للدلالة للفروق في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً

لمتغير الخبرة

الخبرة	10 سنوات فأكثر	1-5 سنوات	من 6 - 10 سنوات
المتوسط الحسابي	3.27	2.96	2.83
10 سنوات فأكثر	3.27	0.31*	0.44*
1-5 سنوات	2.96	-	0.13
من 6 سنوات - 10 سنوات	2.83	-	-

*دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (13) إلى أن الفرق كان لصالح 10 سنوات فأكثر ، عند مقارنة

متوسطهم الحسابي مع متوسط أصحاب الخبرة من الفئتين : 1-5 سنوات ، ومن 6 - 10 سنوات فقط.

ب: الحالة الاجتماعية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الولاء التنظيمي للمعلمات من

وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، ويظهر الجدول (14) ذلك:

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر
المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الحالة الاجتماعية
0.70	3.00	164	متزوجة
0.70	3.08	105	عزباء
0.68	2.72	34	مطلقة
0.63	3.02	27	أرملة
0.69	3.00	330	المجموع

يلاحظ من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية ، إذ حصلت أصحاب فئة عزباء على أعلى متوسط حسابي (3.08)، يليهن أصحاب الفئة أرملة إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.02) ، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة مطلقة إذ بلغ (2.72) ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) ، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (15)

**تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر
المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.46	3	1.153	2.425	0.066
داخل المجموعات	155.062	326	0.476		
المجموع	158.521	329			

تشير النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظرهن تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (2.425) ، وبمستوى دلالة (0.066) ولا تعدّ هذه القيمة

دالة إحصائية عند مستوى (0.05) ، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الصفرية الرابعة التي تنص

على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمات

تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية " .

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وعلى النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، الذي نصه " ما درجة إسهام مديرات رياض الأطفال

في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت؟

إن درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت كانت متوسطة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.17) بانحراف معياري (0.81)، وجاءت معظم فقرات الأداة بدرجة متوسطة باستثناء فقرة واحدة ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على " تتميز المديرية بالموضوعية بالتعامل مع المعلمات " ، بمتوسط حسابي (3.88) بانحراف معياري (1.11) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (8) التي تنص على " تنمي المديرية لدى المعلمات روح الابتكار والإبداع" بمتوسط حسابي (3.63) بانحراف معياري (1.25) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (20) التي تنص على " تسمح بإشراك كل العاملين في رسم وتنفيذ سياسة " بمتوسط حسابي (2.58) بانحراف معياري (1.15)، وبدرجة متوسطة وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على " توفر جو من الأمن والاستقرار للمعلمات للمساهمة في إبداعهن " بمتوسط حسابي (2.45) بانحراف معياري (1.20) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى وجود المركزية في إدارة رياض الأطفال في جميع الأعمال الإدارية التي تمارسها المديرات مما يؤدي إلى عدم الإحاطة بكافة الأعمال والجوانب الإدارية المختلفة ، الأمر الذي يؤثر على المعلمات في تلك الرياض مما يمنعهم ذلك من التركيز على الأعمال بجزيئاتها ، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى الإبداع التربوي لديهم وقد يكون عدم وضوح الأهداف لدى

مديرات تلك الرياض انعكس سلباً على المعلمات ، وكذلك قد يكون عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات لكل فرد من العاملات في تلك الرياض مما يساعد ذلك في انخفاض مستوى الإبداع التربوي لدى المعلمات، وقد يكون لعملية الاتصال الضعيفة بين مختلف الأقسام والإدارات داخل تلك الرياض دور في وجود هذا المستوى المتوسط من الإبداع التربوي ، بالإضافة إلى عدم الاستفادة من استخدامات التكنولوجيا وعدم توظيفها التوظيف المناسب في عمل الإدارة والمعلمات ، كذلك قد يسهم عدم الاستقرار الوظيفي لمديرات الرياض من خلال إجراءات النقل التي تتم في تلك الرياض بين الفترة والأخرى في ذلك المستوى المتوسط من الإبداع التربوي، بالإضافة إلى عدم حصول المعلمات على التقدير المناسب ، مما يولد لديهن عدم الرغبة في الإنجاز والدافعية للعمل، وكذلك عدم تبني إدارات الرياض لمفهوم التنافس البناء، وعدم الحرص على إجراء تغييرات في أساليب العمل، كل ذلك أدى إلى وجود مستوى متوسط من الإبداع التربوي ، كما يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى عامل الإرتداد الإحصائي ، إذ تميل المستجيبات إلى اختيار الوسط كحل أمثل للإجابة وتتفق هذه النتيجة من نتيجة دراسة النابة (1991) ودراسة عساف (1995) .

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، الذي نصه " ما درجة الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات ؟

إن درجة الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات ، كان متوسطاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.00) بانحراف معياري (0.69) ، وجاءت فقرات الأداة بين المستويين المرتفع والمنخفض، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (26) التي تنص على " حكمة إدارة الروضة تجعل المعلمة تدافع عنها بحرارة " ، بمتوسط حسابي (3.92) بانحراف معياري (1.15) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (9) التي تنص على " توفر للمعلمة

فرصة كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل " بمتوسط حسابي (3.82) بانحراف معياري (1.22) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرتان (4) التي تنص على " تمارس رقابة غير مباشرة ودقيقة على المعلمات" و (16) " تشعر المعلمة بأنها تقوم بأداء عمل مهم بالروضة التي تعمل بها " بمتوسط حسابي (2.25) بنحرفين معياريين (1.21)، (1.11) وبمستوى منخفض .

وقد يعزى وجود المستوى المتوسط من الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في دولة الكويت إلى حجم الأعمال المطلوبة من المعلمات القيام بها داخل رياض الأطفال ، من تعليم للطلبة وكثرة أنصبة المعلمات من الحصص الصفية تشكل نوعاً من الضغوط عليهن ، وكذلك وضع الاختبارات وتصليح إجابات الطلبة ، ومتابعة السجلات الرسمية الخاصة بجميع الجوانب فنظراً لكون حجم العمل المطلوب من المعلمات متعددًا ومتنوعاً ومع عدم وجود الوقت الكافي يؤدي ذلك كله آلت وجود هذا المستوى المتوسط من الولاء الوظيفي، ونتيجة لضيق الوقت فإن إنجاز العمل المتأخر أو المؤجل بطريقة أكثر من المعتاد يمكن أن يسبب تعجلاً ومعدلاً أعلى للإنتاج ، ومثل هذا التعجل أو السرعة في إنجازه يتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي، في حين يسبب النقص في العمل المتاح انخفاضاً في معدل الإنتاج، وكذلك قد يعزى إلى الهيكلية التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر في الولاء التنظيمي ، فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية ، فالتعرف التنظيمي الذي يغير من تدفق العمل وتتابعه ، عادة ما يترتب عليه تغيير في معدل الإنجاز، وأن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء العمل ، كما يمكن أن يكون للانحدار الإحصائي أثر في ذلك كما ورد سابقاً. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السعود (2009) ودراسة سيليب (2002) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة من

الولاء التنظيمي ، في حين تختلف مع نتيجة دراسة الشامان (2007) أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من الولاء التنظيمي.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، الذي نصه " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات ؟

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات إذ بلغ معامل الارتباط (0.154) وبمستوى دلالة (0.05)، وقد يعزى وجود علاقة إيجابية بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات إلى أن الإبداع التربوي يحترم شخص المعلمة ويقدره ويشركها في معظم الفعاليات داخل رياض الأطفال واتخاذ القرارات بشكل مؤسسي، الذي يعزز العمل بروح الفريق والذي يشعر المعلمة بمكانتها وقيمتها داخل الرياض ، مما يوفر أجواء عمل إيجابية للجميع وبخاصة عندما تشعر المديرية المعلمة بثقتها بها على القيام بالأعمال التي تقدمها المعلم ، كما أن الإبداع التربوي يعزز الولاء التنظيمي للمعلمة من خلال ترحيب الإدارة بكافة الأفكار الإبداعية التي تطرحها المعلمة ، فكل هذه الأمور تعمل على إيجاد العلاقة الايجابية بين الإبداع التربوي ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمات. وتتفق هذه النتيجة من دراسة السعود (2009) ودراسة سيليب (2002) التي أشارت إلى وجود علاقة موجبة بين الولاء التنظيمي، وأنماط السلوك الإداري لمديري المدارس.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، الذي نصه " هل تختلف درجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات حسب المتغيرات التالية :

أ : الخبرة ب : الحالة الاجتماعية ؟

تمت مناقشة هذا السؤال على النحو الآتي:

أ : الخبرة:

أشارت النتائج في الجدول (6) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة ، وأن الفرق كان لصالح 10 سنوات فأكثر ، عند مقارنة متوسطهم الحسابي مع متوسط أصحاب الخبرة من الفئتين : 1- 5 سنوات ، ومن 6 - 10 سنوات ، وكذلك لصالح أصحاب الخبرة من فئة من 6 - 10 سنوات عند مقارنة متوسطهم الحسابي مع متوسط أصحاب الخبرة 1- 5 سنوات . وقد يعزى السبب إلى أن المديرات من ذوي الخبرة الطويلة لديهن المعايير الدقيقة لكيفية مساعدة المعلمات في الإبداع التربوي وذلك لكونهن حصلن في مجال عملهن بعض الدقائق والتفاصيل التي تحتاج منهن إلى مزيد من الخبرة حتى أصبحن قادرات على إصدار الأحكام والتقدير بناء على ما حصلنه من مهارات ومفاهيم نتيجة لتقدم الخبرة لديهن وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فونتس (Fuentes, 1996). وتختلف مع دراسة دراسة أيوب (2000) ودراسة اللخاوي (2008) .

ب: الحالة الاجتماعية:

أشارت النتائج في الجدول (7) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية ، وأن الفرق كان لصالح فئتي العزباء والمتزوجة ، عند

مقارنة متوسطهم الحسابي مع متوسط أصحاب فئة المطلقة فقط . وقد يعزى السبب إلى أن العزباء تجد من الوقت الكافي مما يساعدها على الإبداع وكذلك المتزوجة التي تشعر بنوع من الاستقرار في الحياة والذي قد يساعدها هذا الاستقرار في عملية الإبداع التربوي مع المعلمات ، في حين أن المطلقات قد تكون نظرة المجتمع إليهن من أسباب عدم وصولهن إلى الإبداع مثل العزباء والمتزوجة.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ، الذي نصه " هل تختلف درجة الولاء التنظيمي

للمعلمات من وجهة نظر المعلمات حسب المتغيرات التالية : أ : الخبرة ب : الحالة الاجتماعية ؟

تمت مناقشة هذا السؤال على النحو الآتي:

أ : الخبرة:

أشارت النتائج في الجدول (8) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) $\alpha \leq$ في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة ، وأن الفرق كان لصالح 10 سنوات فأكثر ، عند مقارنة متوسطهم الحسابي مع متوسط أصحاب الخبرة من الفئتين : 1- 5 سنوات ، ومن 6 سنوات - 10 سنوات فقط . وقد يعزى السبب إلى أن المعلمات من ذوات الخبرة الطويلة لديهن فهم أدق لمفاهيم الولاء التنظيمي وأهمية في عملية تعليم الأطفال في رياض الأطفال ، وذلك لكونهن حصلن في مجال عملهن بعض الدقائق والتفاصيل التي تحتاج منهن إلى مزيد من الخبرة حتى أصبحن قادرات على إصدار الأحكام والتقديرات بناء على ما حصلنه من مهارات ومفاهيم نتيجة لتقدم الخبرة لديهن .

ب: الحالة الاجتماعية:

أشارت النتائج في الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) $\alpha \leq$ في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية ، وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن المعلمات سواء أكن من فئة العزباء أم من المتزوجات أم المطلقة، يشعرن بأن الولاء التنظيمي له أهمية كبيرة في عملهن، ولذلك كان متغير الحالة الاجتماعية للمعلمات عاملاً غير حاسم ولا فاعل في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات .

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي بالآتي:

1- تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي والولاء

التنظيمي للمعلمات ، ولذا لابد من إبراز هذه العلاقة في دورات وورش تعليمية للمديرات

لتبيان أهميتها وضرورة العمل على تنمية الإبداع التربوي لديهن .

2- في ضوء النتيجة السابقة ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم باختيار المديرات وفق

معايير يكون من بينها تشجيعهن للإبداع التربوي للمعلمات .

3- إجراء دراسة شبيهة بالدراسة الحالية تتناول المدارس الأساسية والثانوية في الكويت .

4- ضرورة اهتمام إدارات رياض الأطفال بمختلف مستوياتها بتوسيع قاعدة المشاركة في

صنع

القرارات مما يتيح الفرصة للمعلمات للإبداع التربوي .

المراجع

- إبراهيم ،أحمد(2000): الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، القاهرة: دار الفكر العربي.
- إبراهيم ، شاكراً (1980) الإعلام والتنمية ، الطبعة الثانية ، طرابلس : المنشأة الشعبية .
- أحمد، محمد (1998). كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، إدارة الإبداع والابتكار، ج2. دمشق: دار الرضا للنشر.
- أيوب، ناديا حسين (2000). العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية. الإدارة العامة، 40 (1)، 1-51.
- بلواني، أنجود شحادة (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس في تنمية في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- توق ، محي الدين ، وزاهر ، ضياء الدين (1988) الانتاجية العلمية لاعضاء هيئة التدريس بجامعات الخليج ، الرياض : مكتب التربية لدول الخليج .
- جروان، فتحي عبد الرحمن (1999): الموهبة والتفوق والإبداع. العين ، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.

حجلان، نور سالم محمد (1997). **أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين: دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة**. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

الحديدي، ضحى فائق (2003). **"المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي في هذه المدارس"**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.

أبو حلو، يعقوب عبد الله وعلي أحمد العمر (1992). **أثر المستوى التعليمي والجنس في القدرة على التفكير الابتكاري**. *مجلة شؤون اجتماعية* . الإمارات العربية المتحدة. سنة 9. ع: 36. ص 54.

حواشين ، زياد ، مفيد (2003) **خصائص واحتياجات الطفولة المبكرة** . القاهرة : دار الفكر .

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) (2004). **التفكير الإبداعي**، ج2، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

الخوaja، عبد الفتاح (2004): **تطوير الإدارة المدرسية**، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية، دار الثقافة .

خير الله ، سيد (1981) **الإبداع ، بحوث نفسية وتربوية** ، القاهرة : دار الفاروق للنشر .

الراجح ، سليم طه (2003) الولاء التنظيمي في الجامعات اللبنانية ، مجلة كلية التربية ، الجامعة اللبنانية . عدد 15

الريامي ، ثريا بنت خليفه (2004) معوقات إبداع المعلم من وجهة نظر المعلمين . وزارة التربية، سلطنة عمان .

الزبيدي، سلمان عاشور (2001). الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، مطابع الثورة العربية الليبية، طرابلس، ليبيا.

الزهراني ، سعد عبد الله (1417هـ) الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بجامعة أم القرى . مجلة جامعة الملك سعود ، مجلد 9 عدد 1. ص ص 33-84 .

سرور، ناديا (2002): مقدمة في الإبداع — ط1 — عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

السلطان، فهد بن صالح (2004). التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين. الرياض: مطابع الخالد للأوفست.

سليمان ، عبد الله معتوق (2006) الولاء التنظيمي . الرياض : دار المريخ .

السهلاوي ، عبد الله عبدالعزيز ، النوصير ، خالد رشيد (1416) . الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها كما يراها أعضاء هيئة التدريس في كليتي التربية بجامعة الملك فيصل وجامعة الملك عبد الله . مجلة جامعة الملك فيصل . م8 ، ص ص 385-417 .

الشامان ، بدر محمد (2007) **الولاء التنظيمي لدى عضوات التدريس ومن في حكمهن بجامعة الملك سعود**. مكتبة كلية الإدارة ، الرياض: جامعة الملك سعود.

الشربيني، زكريا وصادق، يسرية (2002). **أطفال عند القمة: الموهبة، التفوق العقلي، الإبداع**. القاهرة: دار الفكر العربي .

شقور، محمد حسن (2002). **الإدارة المدرسية في عصر العولمة**، ط3، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، دار المسيرة .

الطيب، حسن أبشر (1998). **التفكير الإبداعي**. دمشق: دار الرضا للنشر.

العاجز ، فؤاد علي ، شلدان، فايز كمال (2010) "دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين". **مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)** . المجلد الثامن عشر، العدد الأول، ص ص 1- 37.

عبادة ، عمار احمد (2002). **معوقات التفكير الابتكاري كما يدركها المعلمون في مراحل التعليم العام (التعليم الأساسي , التعليم الثانوي)**. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العملي العربي الثاني لرعاية الموهوبين والمتفوقين: التربية الإبداعية أفضل استثمار للمستقبل (31 أكتوبر — 24 نوفمبر). عمان.

عبدالعظيم، أحلام (1998): "المقومات الضرورية لتنمية الإبداع التربوي". **مجلة مستقبل التربية**، ج4، ع15، مصر: دار الأمين للنشر والتوزيع، ص ص 261 — 272.

عدس ، محمد عبدالرحيم (2001) المدخل إلى رياض الأطفال ، دار الفكر : عمان .

عساف، عبد المعطي (1995). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري.
 العويرضي ، عبدالرحمن بن عبدالله . (1418هـ). أهم العوامل المؤثرة في فاعلية أداء مديري
 المدارس الابتدائية في منطقة الرياض التعليمية . رسالة ماجستير غير منشورة . الرياض ،كلية
 التربية ،جامعة الملك سعود.

الخواوي، محمد فتحي (2008): "دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات
 غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه وسبل تطويره"، رسالة ماجستير ، كلية التربية،
 الجامعة الإسلامية — غزة.

محمود ، عبد الحميد (1980) . رياض الأطفال ، القاهرة : دار الفكر .

مرضاح، نجوى سالمين (2007). العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرءوسين
 دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز.

مصطفى ، محمد وآخرون (1982) . السلوك الإبداعي : مهارات التميز . بيروت : دار ابن حزم .

مصطفى، وفاء محمد (2001). أسرار التميز والنجاح: مهارات التميز. بيروت: دار ابن حزم.

المفرجي ، خليفة علي(2003) . معوقات التفكير الإبداعي في مادة الدراسات الاجتماعية ، رسالة ماجستير غير منشورة . سلطنة عمان مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: مسقط ، جامعة السلطان قابوس .

النايه، عمر (1991). " المسؤولية الإدارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك زايد.
أبو النصر، مدحت (2004). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

نواف ، سالم مصطفى (1420) الولاء التنظيمي في المراكز التعليمية السعودية . الرياض : دار المريخ .

النهار ، تيسير ومحافضة ، سامح (1992) . العوامل التي تعزز الإبداع في التعليم ومدى توافرها في المدارس الثانوية في الأردن . ، 7(3) ، ص ص 117-150 .

هرمز ، ستيفاني (2003) نظريات الإبداع . ترجمة نجوى بوحديدة . القاهرة : دار المعارف .

هلال، محمد عبد الغني حسن (1997). مهارات التفكير الإبتكاري: كيف تكون مبدعاً. القاهرة: مركز تطوير الإدارة والتنمية.

همشري ، عمر (1991) . "معيقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن" . مجلة العلوم الإنسانية . مج 21(أ) ، ع 4 .

أبو الوفا، جمال (2006): "دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة" دراسة ميدانية"، *مجلة مستقبل التربية العربية* — 12 — العدد 42، ص ص 53 - 157.

يحيى ، فتحي (2010) *العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي*

<http://fathi-61.maktoobblog.com/date/2011/40/>

يونس، موسى (2000). *التفوق الإداري*. الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع .

Bernard, Show (2003). **Creative manager**, retrieved from
http://www.prm.nau.edu/prm426/creative_Manager_lesson.htm.

Buchanan, B., II. (1974). " **Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations**". Administrative Science Quarterly, 1974.Vol. 19, PP.533-546.

Brandt, Joanne, Krawczyk, Mankato Rosemary, Kalinowski, Mankato Jon (2007). "Personal And Work-Related Predictors Of Organizational Commitment And Life Satisfaction Of Slovak Women In Higher Education". **College Teaching Methods & Styles Journal**, Vol.4, N,2.

Celep, C. (2002). "Teacher Organizational Commitment In Educational Organizational", **National FORUM Journals**. Home Page , NFTE Table of Contents.

Chen, Silverthorne, Colin, Hung, Jung Yao (2006). "Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America ". **Leadership & Organization Development Journal** , Vol. 27- 4, PP. 242-249.

Cooper-Hakim, A & Viswesvaran, C (2005). "**The construct of work commitment: Testing an integrative framework**". Psychological Bulletin Journal, Vol.131-2, PP. 241-259.

Davis, G; Rimm, S. (2003).**Education of the Gifted and Talented**.5th Ed
Western reserve university school of medicine and the family achievement
clinic ,OH :USA

De Cotiis, T.A & Summers, T.P (1987). " A path analysis of a model of the
antecedents and consequences of organizational commitment ". **Human
Relations Journal**, Vol. 40, No, 7, PP. 445 - 470.

Donald, Parker F, DeCotiis, Thomas A (1983). "Organizational determinants of
job stress". **Organizational Behavior and Human Performance Journal**,
Vol.32, No, 2, PP. 160 - 177.

Evan, S,J.(1999). **Creative thinking in the decision management sciences**.
Cincinnati. Ohio: South Western publishing Co.

Farrel, D & Stamm, C L. (1988). " Meta - analysis of the correlates of
employee absence ". **Human Relations Journal**, Vol.41, No, 3, PP. 211 - 227.

Greenberg,Jerald,Baron,Robert(2007).**Behavior in Organization**, 9th ed , New
Jersey: Prentice Hall Inc .

Hochwarter, W, P. Perrewe, G. Ferris, and R. Guercio. 1999. " Commitment as
an Antidote to the Tension and Turnover Consequences of Organizational
Politics ". **Journal of Vocational Behavior**. Vol. 55, pp. 277 – 297

Iverson, Roderick D, Erwin, Mara Olekalns & Peter J(1995). "Affectivity, Organizational Stressors, and Absenteeism: A Causal Model of Burnout and Its Consequences ". **Journal of Vocational Behavior**, Vol.52, No,1, PP. 1 – 23.

Jacobs, Pamela A; Tytherleigh, Michelle Y; Webb, Christine; Cooper, Cary L (2007). " Predictors of work performance among higher education employees: An examination using the ASSET Model of Stress. **International Journal of Stress**

Jackson, L.T.B." Occupational stress, organisational)2006(& Rothmann, S commitment, and ill health of educators in the North West Province". **South African Journal of Education**, Vol.26, No, 1, PP. 75 - 95.

Kondalkar, V.G (2007). **Organizational Behavior**. 1st ed, New Delhi: New Age International Publishers .

Leaster, B(1993). "Preparing administrators for the twenty- first century ,paper presented at the annual meeting of the new English education organization " **ERIC**, ED364945, 26-April1993.

Leong,C.S & Furnham, Adrian & Cooper Cary L(1996). " The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship". **Human Relations Journal**, Vol. 49, No.10, PP. 1345 – 1363

Luchak, Andrew A & Gellatly Ian .R (1996). " Exit - voice and employee absenteeism: A critique of the industrial relations literature". **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol. 9, No, 2, PP. 91 – 102

McShane, Steven .L, Von Glinow, Mary Ann (2000). **Organizational Behavior**. Irwin McGraw-Hill Inc.

Meyer, John P, Stanley, David J, Herscovitch, Lynne & Topolnytsky, Laryssa (2001). " Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates , and Cosequences" . **Journal of Vocational Behavior** . August 2002 , pp. 20-52 .vol.61, No.1

Meyer, J. p & Paunonen, S.V, & Gellatly, I.R, Goffin, R.D, & Jackson, D.N (1989). "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that Counts". **Journal of Applied Psychology**, Vol. 74, pp. 152 - 156.

Mostert, F. F & Rothmann, S, Mostert, K & Nell K (2008). " **Outcomes of occupational stress in Higher Education Institutions**" . Southern African Business Review, Vol. 12, No, 3.

Mowday, R, & Prter, L, & Steers, R. (1982). **Employee Organization Linkages - The Psychology of Commitment, Absenteeism & Turnover**. New York: Academic Press.

Murphy, Christine A & Others (1988). " Causes and Consequences of Role Stress among Higher Education Administrators ". **ERIC**: ED, 299865.

Siu Oi-ling, (2002). " Occupational Stressors and Well-being among Chinese Employees, The Role of Organizational Commitment". **Applied Psychology Journal**, Vol. 51, No,4. PP. 527 - 544.

Ventrla, Adam (2003) "**Creativity Future of the management**", University of Oceania, Malyizia.

Winefield, A.H. (2000). " **Stress in academe. Some recent research findings** ". In Kenny, D.T, Carlson, J.G, McGuigan, F.J& Sheppard, J.L(eds), Stress and Health-Research and Clinical Applications. Sydney: Harwood.

ملحق (1)

استبانة الدراسة الأولية قبل التعديل

الأستاذ الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " درجة أسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت " كجزء من متطلبات الحصول على درجة وعلاقتها بالولاء التنظيمي الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية ..

ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة ودراية واسعة ومعرفة متعمقة في هذا المجال نضع بين أيديكم هذه الاستبانة ، راجين التفضل بقراءتها وبيان رأيكم بصدد فقراتها من حيث صلاحيتها لأغراض الدراسة أو أن كانت بحاجة إلى تعديل والتعديل المقترح . شاكرين لكم تعاونكم في خدمة البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مع التقدير

الباحثة : فاطمة بوقتتين

استبانة درجة إسهام مديرة الروضة في تنمية الولاء التنظيمي لدى المعلمات .

الاسم :-

سنوات الخبرة :-

الحالة الاجتماعية :-

م	الفقرات	صلاحية الفترة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		صالحة	غير صالحة		
1	أشعر أن التعامل بين المديرة والمعلمات في الروضة يتم بصورة طبيعية ولطيفة				
2	توجد علاقة احترام وتفاهم بين المديرة والمعلمة				
3	تهتم المديرة بمصالح المعلمات أكثر من اهتمامها بمصالحها الذاتية				
4	تمارس رقابة غير مباشرة ودقيقة على المعلمات باستمرار				
5	توجه المعلمات بصورة غير مباشرة على أعمالهم				
6	تتم عملية تقييم الأداء بناءً على أسس موضوعية وغير شخصية				
7	يتم أخذ رأي المعلمات عند اتخاذ قرارات مهمة للعمل				
8	يوجد نظام مكافآت عادل يتناسب مع الجهود المبذولة لأعضاء هيئة التدريس				
9	تكافأ المعلمات في الروضة امتداداً على أدائهم الجيد				
10	توفر للمعلمة فرصة كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل				
11	تميل المعلمات في هذه الروضة إلى احترام وتقدير بعضهم البعض				
12	يتصف جو العمل في الروضة بالود والتعاون				
13	يسود جو من الصداقة والصرافة بين المعلمات في الروضة				
14	تمتلك المعلمة قدراً كبيراً من الحرية في كيفية أدائها لوظيفتها				
15	تتيح وظيفة المعلمة باتخاذها العديد من القرارات وبمفردها				
16	تسمح وظيفة المعلمة في المشاركة باتخاذ قرارات تؤثر عليها .				
17	تستطيع المعلمة اكتشاف مواهبها وقدراتها في إنجاز العمل المكلف بتأديته				
18	تتعرف المعلمة على مدى حسن أدائها فيما إذا كان جيداً أم رديئاً من المدير				

19	تزود المديرية المعلمة رأيها بأدائها للأعمال الموكلة إليها أولاً بأول			
20	تشعر المعلمة بأنها تقوم بأداء عمل مهم بالروضة التي تعمل بها			
21	تعترف المديرية بأهمية العمل الذي تقوم به المعلمة			
22	تشعر المعلمة بوجود فرصة حقيقية للنمو الشخصي والتطور			
23	إذا كانت علاقة المديرية بالمعلمة جيدة تجعلها تختار نفس الروضة للعمل فيها مرة أخرى			
24	لدى المعلمة استعداد لتقديم مجهود اكبر من المطلوب لإنجاح عمل الروضة			
25	تهتم المعلمة بسمعة الروضة ومدى تحقيقها لأهدافها لما تجده من رعاية واهتمام من المديرية			
26	تعتبر هذه الروضة أفضل روضة يمكن أن تعمل بها لما تتمتع به من إدارة حكيمة			
27	تكون المعلمة على استعداد بقبول أي عمل حتى تظل في هذه الروضة بسبب الإدارة الجيدة للروضة			
28	تشعر مديرة الروضة المعلمة بالفخر لأنها من إحدى المعلمات في هذه الروضة			
29	لهذه الروضة مكانة عالية في نفسي بسبب جودة الإدارة			
30	إدارة الروضة تشعرني بالاعتزاز حينما أتحدث عن روضتي مع الآخرين			
31	أحس بارتباط عاطفي اتجاه الروضة التي أعمل فيها لحسن إدارتها			
32	لدى الرغبة في قضاء ما تبقى من سنين عملي في هذه الروضة في حالة بقاء الإدارة نفسها			
33	أشعر أن المديرية تجعل جو الروضة أخيراً			
34	تجعلني الإدارة أشعر بضرورة الالتزام والولاء للروضة التي أعمل بها			
35	أحرص على الاستمرار بالعمل في هذه الروضة بسبب جودة الإدارة			
36	تعاملني الإدارة بشكل يجعلني أشعر بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض أفضل في مكان آخر .			
37	تجعلني حكمة إدارة الروضة أن أدافع عن الروضة بحرارة عندما ينتقدها أحد			
38	العلاقات الإنسانية التي تؤكد عليها الإدارة جعلتني لا أحب الانقطاع عن العمل في الروضة			
39	حبي للإدارة جعلني لا أتأخر عن مواعيد دوامي في الروضة			
40	علاقتي الممتازة مع مديرة الروضة يجعلني أهتم لسمعة روضتي ونجاحها			

استبيان درجة إسهام مديرة الروضة في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات

الاسم /
سنوات الخبرة /
الحالة الاجتماعية /

م	الفقرات	صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		صالحة	غير صالحة		
1	تشجع المديرة المعلمات على تطبيق طرق تدريسية حديثة				
2	تثني المديرة على المعلمات اللواتي يقمن بتدريس أفكار مبتكرة				
3	تراعي المديرة الفروق الفردية بين مستويات المعلمات التربوية				
4	تطرح المديرة أفكاراً مثيرة لمساعدة المعلمات				
5	تستخدم المديرة الأسلوب الملائم في المساعدة على الإنماء التربوي لدى المعلمات				
6	توفر المديرة بيئة مناسبة لمساعدة المعلمات على الإبداع				
7	تحرص المدرسة على توفير القاعات المناسبة للإبداع				
8	تتبنى المديرة لدى المعلمات روح الابتكار والإبداع				
9	تشجع المديرة المعلمات على القدرة على اتخاذ القرار الذي يخص الإبداع في أحد المجالات المتاحة داخل الروضة				
10	تحرص على مشاركة المعلمات في وضع المبادئ لأي إبداع داخل الروضة				
11	تتمتع بمهارة عالية في توصيل المعارف والمعلومات والمهارات للمعلمات				
12	تتميز بالموضوعية بالتعامل مع المعلمات				
13	تساهم في تحسين علاقات العمل بين المعلمات والرؤساء والزلاء				
14	تحرص على تطبيق القواعد والنظم على جميع المعلمات دون استثناء				
15	تناقش المعلمات المبدعات بكل موضوعية وصراحة				
16	تشرح المبررات والأسباب حول رفض أي إبداع من أي معلمة بكل موضوعية وصراحة				
17	تهتم بمساعدة المعلمات الجدد وتحفزهم نحو الإبداع				
18	تحرص على أن يسود البيئة التعليمية جو من التقدير والاحترام				
19	توفر جود من المن والاسقرار للمعلمات للمساهمة في إبداعهن				
20	تسمح بإشراك كل العاملين في رسم وتنفيذ سياسة الروضة :				
21	تحظى توجهيات المديرة بالقبول من قبل المعلمات				
22	تساعد المعلمات على إنجاز أعمالهم حتى لو تطلب ذلك وقتاً كبيراً				

23	تتبع مع المعلمات أنماطاً سلوكية مقبولة تتصرف وكأنها في مركز السلطة			
24	تلتزم العذر للمعلمات لأي تقصير في أدائهن التربوية وتركز على عملها على العلاقات الإنسانية			
25	تساهم في تطوير فكرة إبداعية موجودة لدى المعلمة			
26	تهيء المناخ التربوي المناسب لخلق بيئة إبداعية			
27	تشجع على تطوير الأفكار الإبداعية للمعلمات مهما كانت بسيطة			
28	تساهم في خلق مناخ تربوي يساعد المعلمات على طرح أفكارهم الإبداعية			
29	تعمل على إيجاد الجو النفسي التربوي الجيد في الروضة			
30	تعمل على تحقيق متطلبات الجودة في الأداء التربوي للمعلمات			
31	تشرف على تنفيذ الخطة المتبعة لتحقيق الإبداع			
32	تبحث المعلمات على استخدام أساليب فعالة في التدريس .			

ملحق (2)

أسماء محكمي أداتي الدراسة

الرقم	أسماء المحكمين	التخصص	مكان العمل
1.	د. أحمد الهولي	الإدارة التربوية	كلية التربية الأساسية
2.	د. جودت المسعيد	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
3.	د. خالد الصرايرة	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
4.	د. بطلال المسعد	الإدارة التربوية	كلية التربية الأساسية
5.	د. عباس الشريفي	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
6.	د. عونبة أبوسنينة	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
7.	د. غازي خليفة	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
8.	د. كمال الدواني	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
9.	د. محمود الحديدي	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
10.	د. ملك الناظر	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط

ملحق (3)

استبانة الدراسة بصيغتهما النهائية بعد التعديل

الاستاذة الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "درجة اسهام مديرات رياض الاطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت" كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية.

ولغرض انجاز البحث الذي يتوقف على إجاباتكم الموضوعية والدقيقة على الاستبانتين المرفقتين ، أرجو قراءة هاتين الاستبانتين والإجابة عن الأسئلة الواردة فيها مع قراءة فقرات الاستبانتين ووضع علامة ☒ في المكان الذي تراه مناسباً .

مع شكري وتقديري على تعاونكم معنا

الباحثة : فاطمة بوفتين

استبانة درجة إسهام مديرة الروضة في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات

المنطقة التعليمية : ☐ العاصمة ☐ حولي ☐ الفروانية

☐ مبارك الكبير ☐ الجهراء ☐ الأحمدية

سنوات الخبرة : ☐ 1 - 5 ☐ 6 - 10 ☐ أكثر من 10 سنوات

الحالة الإجتماعية: ☐ متزوجة ☐ عزباء ☐ مطلقة ☐ أرملة

الرقم	العبــــــــارات	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق مطلقا
1	تشجع المديرية على تطبيق طرق تدريسية حديثة					
2	تشجى المديرية على المعلمات اللواتي يقمن بتدريس أفكار مبتكرة					
3	تراعى المديرية الفروق الفردية بين مستويات المعلمات التربوي					
4	تطرح المديرية أفكارا مثيرة لمساعدة المعلمات					
5	تستخدم المديرية الأسلوب الملائم في المساعدة على الإنماء التربوي					
6	توفر المديرية بيئة مناسبة لمساعدة المعلمات على الإبداع					
7	تحرص المديرية على توفير القاعات المناسبة للإبداع					
8	تلمي المديرية لدى المعلمات روح الابتكار والإبداع					
9	تشجع المديرية المعلمات على القدرة على اتخاذ القرار الذي يخص الإبداع					
10	تحرص المديرية على مشاركة المعلمات في وضع المبادئ لأي إي ابداع داخل الروضة					
11	تتمتع المديرية بمهارة عالية في توصيل المعارف والمعلومات والمهارات للمعلمات					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق مطلقا
12	تتميز المديرية بالموضوعية بالتعامل مع المعلمات					
13	تساهم المديرية في تحسين علاقات العمل بين المعلمات والرؤساء والزملاء					
14	تحرص المديرية على تطبيق القواعد والنظم على جميع المعلمات دون استثناء					
15	تناقش المديرية المعلمات المبدعات بكل موضوعية وصراحة					
16	تشرح المديرية الأسباب حول رفض أي إبداع من أي معلمة بكل موضوعية وصراحة					
17	تهتم المديرية بمساعدة المعلمات الجدد وتحفزهم نحو الإبداع					
18	تحرص المديرية على أن يسود البيئة التعليمية جو من التقدير والاحترام					
19	توفر المديرية جو من الأمن والاستقرار للمعلمات للمساهمة في إبداعهن					
20	تسمح المديرية بإبتراك كل العاملين في رسم وتنفيذ سياسة الروضة					
21	تحظى توجيهات المديرية القبول من قبل المعلمات					
22	تساعد المديرية المعلمات على انجاز أعمالهن حتى لو تطلب ذلك وقتا كبيرا					
23	تتبع المديرية مع المعلمات أنماطا سلوكية ديمقراطية بالتعامل معهن					
24	تقبل المديرية العذر من المعلمات لأي تقصير في أدائهن التربوي وتركز في عملها على العلاقات الإنسانية					
25	تدعم المديرية في تطوير فكرة إبداعية موجودة لدى المعلمة					
26	تعمل المديرية على تحقيق متطلبات الجودة في الأداء التربوي للمعلمات					
27	تشجع المديرية على تطوير الأفكار الإبداعية للمعلمات مهما كانت بسيطة					
28	تسهم المديرية في خلق مناخ تربوي يساعد المعلمات على طرح ومناقشة أفكارهن الإبداعية					
29	تعمل المديرية على إيجاد الجو النفسي التربوي الجيد في الروضة					
30	تشرف المديرية على تنفيذ الخطة المتبعة لتحقيق الإبداع					

استيالة درجة إسهام مديرة الروضة في تنمية الولا التنظيمي للمعلمات

المنطقة التعليمية : ☐ العاصمة ☐ حولي ☐ الفروانية
☐ مبارك الكبير ☐ الجهراء ☐ الأحمدي

سنوات الخبرة : ☐ 1 - 5 ☐ 6 - 10 ☐ أكثر من 10 سنوات

الحالة الاجتماعية : ☐ متروجة ☐ عزباء ☐ مطلقة ☐ أرملة

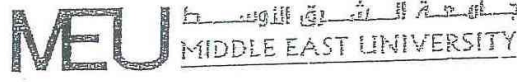
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق مطلقا
1	تتعامل مديرة الروضة مع المعلمات بصورة طبيعية					
2	توجد علاقة احترام متبادل بين المدير والمعلمة					
3	تهتم المدير بمصالح المعلمات أكثر من اهتمامها بمصالحها الشخصية					
4	تمارس المديره رقابه دقيقه على المعلمات					
5	توجه المديره المعلمات بصورة غير مباشرة على أعمالهن					
6	تتم عملية تقييم الأداء من قبل المديره بناء على أسس موضوعية					
7	يتم أخذ رأي المعلمات عند اتخاذ قرارات مهمة للعمل					
8	تكرم المعلمات في الروضة استنادا على أدائهن الجيد					
9	توفر المديره للمعلمة فرصة كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة بالعمل					
10	تميل المعلمات في هذه الروضة إلى احترام وتقدير بعضهن البعض					

الرقم	البيانات	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق مطلقا
11	يتصف جو العمل بالروضة بالود والتعاون				
12	تمتلك المعلمة قدرا كبيرا من الحرية في كيفية أدائها لعملها داخل الروضة				
13	تتيح المديرية الفرصة للمعلمات على اتخاذ القرارات بمفردهن				
14	تعترف المديرية بأهمية العمل الذي تقوم به المعلمة				
15	تشعر المعلمة بوجود فرصة حقيقية للنمو المهني في مجال عملها				
16	تشعر المعلمة بأنها تقوم بأداء عمل مهم بالروضة التي تعمل بها				
17	تزود المديرية رايها بأداء المعلمة للأعمال الموكلة إليها				
18	تجد المعلمة الرعاية والاهتمام الكافيين من قبل المديرية				
19	تقدم المعلمة في هذه الروضة مجهودا أكبر من المطلوب منها بهدف أنجاحها				
20	تتمتع إدارة الروضة بالحكمة والدراية				
21	تشعر المعلمة أن لروضتها مكانة عالية في نفسها بسبب جودة الإدارة				
22	تشعر إدارة الروضة المعلمة بالاعتزاز حينما تتحدث عنها مع الآخرين				
23	المديرية تجعل المعلمة تشعر بالفخر لأنها من إحدى المعلمات بالروضة				
24	المعلمة تكون على استعداد لقبول أي عمل في الروضة بسبب جودة الإدارة				

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق مطلقا
25	المديرة لها دور في جعل جو الروضة أخويا					
26	حكمة إدارة الروضة تجعل المعلمة تدافع عنها بحرارة					
27	حب المعلمة لإدارة الروضة يجعل المعلمة تنظم في عملها وبالمواعيد المحددة					
28	أسلوب الإدارة بالتعامل يجعل المعلمة تستمر بعملها بالروضة					
29	الإدارة تجعل المعلمة تشعر بضرورة الالتزام والولاء للروضة					

(4) ملحق

كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط



رئيس الجامعة
President's Office

التاريخ: 30 / 10 / 2011

الرقم: 7 / 11 / 2029

Date:

Number:

معالي وزير التربية والتعليم العالي المحترم - الكويت -

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى معاليكم أن طالبة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن "فاطمة عبد الرضا بوقفتن"، تقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان "درجة اسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحثة على المعلومات اللازمة وتطبيق البحث في مدارس رياض الأطفال في دولة الكويت والمقصودة بهذه الدراسة، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها، علماً بأن الاستبانة ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، نلرجو أن نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق التقدير والاحترام،،

رئيس الجامعة

الدكتور طالب الصريع



Date:

عمادة شؤون الطلبة

التاريخ: 2011/10/30

Number:

الرقم: ع ش ط /10/

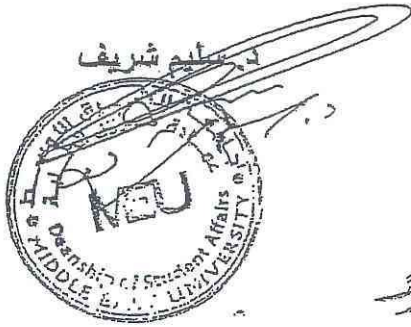
لمن يهمه الأمر

تحية وطنية ووجد،،

أرجو تسهيل مهمة الطالبة فاطمة عبد الرضا بوفتين ورقمها الجامعي (400920004) للعمل على توزيع استبانة على رياض الأطفال التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت ، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة وقيادة تربوية ، علماً بأن المعلومات ستكون سرية لغايات البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،

عميد شؤون الطلبة



أ.م.د. سامي الكاظم
المرزوق

مركز الدراسات والبحوث
الوحدانية
الوحدانية
لقطاع البحوث التربوية والمناهج
٢٠١١ / ١١ / ٢

ملحق (5)

كتب تسهيل المهمة من وزارة التربية في دولة الكويت

EA0105045

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14 هـ
التوافق ١٥ / ١١ / 2011 م

الرقم : وت /
مرفقات /

المنيدة المحترمة / أ. بدرية الخالدي
مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

تقوم الطالبة / قاطمة عبدالرضا يوفتين المسجلة في جامعة الشرق الاوسط
ياعداد أطروحة الماجستير بعنوان " درجة اسهام مديرات رياض الاطفال في تنمية الابداع
التربوي للمعلمات وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت"
فيرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور اعلاه بتطبيق أداة الدراسة (استبيانه) المختومة
صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على جينة من معلمين ومعلمات في جميع المراحل
الدراسية خلال الفصل الدراسي الحالي 2012/2011م.

مع خالص الشكر والتحية،،،

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي

أ. ايتسام أحمد النحاي

وزارة التربية
إدارة البحوث والتطوير التربوي

نسخة للملف

ع.د.ب

ص.ب : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٦٩٤

EA0105045

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14 هـ
الموافق ١٥ / ١١ / 201١ م

الرقم : وت / ٧٧١
مرفقات /

السيدة المحترمة / أ. منى الصلال
مدير عام منطقة حولي التعليمية

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

تقوم الطالبة / فاطمة عبدالرضا بوقتتين المسجلة في جامعة الشرق الاوسط بإعداد أطروحة الماجستير بعنوان " درجة اسهام مديرات رياض الاطفال في تنمية الابداع التربوي للمعلمات وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت" فيرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة (استبانة) المختومة صفحتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على عينة من معلمين ومعلمات في جميع المراحل الدراسية خلال الفصل الدراسي الحالي 2012/2011م.

مع خالص الشكر والتحية ،،،

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي

أ. ابتسام احمد الحاي



نسخة للملف

شاع

ص.ب: ١٦٣٩٦ - السادسيه - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تليفون: ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس: ٢٥٤١٧٦٩٤