

## أثر أبعاد المناخ التنظيمي في دعم الابتكارات التعليمية: دراسة ميدانية

فريال عبد العزيز عمرو<sup>1</sup>

**ملخص:** هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد المناخ التنظيمي في دعم الابتكارات التعليمية، حيث تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في مديرية تعليم جنوب الخليل، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال بناء استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (100) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية في مديرية تعليم جنوب الخليل كانت متوسطة، وأن مستوى دعم الابتكارات التعليمية من قبل مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل كان بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي لها أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الابتكارات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الابتكارات التعليمية.

## The Impact of the Organizational Climate Dimensions in Supporting Educational Innovations

Firyal Abed El Azzez Amro

**Abstract:** The study aimed to reveal the impact of the organizational climate dimensions in supporting educational innovations. The study population consisted of teachers of the basic stage in the Directorate of Education in Southern Hebron. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method, by building a questionnaire applied to a sample of (100) male and female teachers. The study found that the dimensions of the organizational climate in the basic schools in the Directorate of Education in Southern Hebron were moderate, and that the level of support for educational innovations by the principals of primary schools in the Directorate of Education in Southern Hebron was moderate. It also found that the organizational climate dimensions have a statistically significant impact on the level of educational innovations.

**Keywords:** organizational climate, educational innovations.

## المقدمة:

إن كلمة "مناخ" هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض فتتأثر وتتوثر على بعضها البعض (العميان، 2013: 305).

ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط وسيادة شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد (صليحة، 2010: 166).

وتزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع، مما يفرض على المنظمة الإبداع والتطوير المستمرين، إذ إن الإبداع هو العملية التي يكمن وراءها أي تقدم. ولما كان المناخ التنظيمي يمثل وصف خصائص بيئة العمل، لذا فلا بد من أن يتأثر سلوك الأفراد الإبداعي بالمناخ التنظيمي السائد، فإما أن يكون مشجعاً للإبداع أو معوقاً له، فالمناخ التنظيمي الصحي يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية ويشجع التجديد ويمنح الأفراد مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات، ويقدم الحوافز المادية والمعنوية. فالمنظمات المبدعة هي التي توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً يتأصل فيه الإبداع كهدف مؤسسي متجدد، وتجعل من الإبداع مهمة أساسية وحيوية يشترك بها كافة الموظفين، فهو الأساس لنموها ووجودها وازدهارها. (الزعيبي والعزب، 2007: 67)

وتعد المدرسة أحد المناجم أو المصانع التي تكشف العقول المبتكرة من الطلاب، وتبرز ما يتميزون به من المواهب والمهارات، بل وتقدم الرعاية اللازمة لهم، وتوجههم لاستثمار ما لديهم من قدرات ابتكارية بشكل يعود بالفائدة الجمة على الطالب والمجتمع والدولة معاً، حيث إن المدرسة هي المكان الأنسب لبناء طاقاتنا البشرية، وهي مصانع الحاضر، وفيها يصنع المستقبل (الحريري، 2012: 73).

لذا لم يعد هناك مجالاً للسؤال عن أهمية الابتكار، لأن التقدم العلمي والتكنولوجي المعاصر، والتسارع المعلوماتي، والتزايد السريع لتطبيقات المعرفة الإنسانية، أكبر دليل على دور الابتكار في رقي المجتمعات والدول، لذا أصبح الاهتمام منصباً على ضرورة إعداد العقول المبتكرة التي تتلاءم مع طبيعة العصر، وتساعد في تطوير أساسيات التقدم في كل المجالات المهمة والحيوية (العصيمي، 2010: 176).

وتقوم الإدارة المدرسية بالعديد من الأدوار والمهام الإدارية والتربوية داخل وخارج المدرسة لدعم الابتكارات التعليمية، وبناءً على هذه الأدوار يتوقف بلوغ المدرسة للأهداف المرسومة لها سلباً أم إيجاباً، ولقد أثبتت الدراسات أن الإدارة المدرسية يمكن أن تلعب دوراً مهماً وفاعلاً في دعم الابتكار ورعايته لدى الطلاب، إذ تعتبر الإدارة المدرسية هي البوصلة الحساسة التي يقع عليها عبء تصميم البرامج ووضع الخطط المناسبة لدعم الابتكار لدى الطلاب ورعايتهم، ولا يمكن تنفيذ هذه البرامج في أي مدرسة إلا من خلال جهاز إداري متفهم ولديه الرغبة للإنجاز والنجاح (زمراني، 2019: 32).

## الإطار النظري أولا-المناخ التنظيمي:

أخذت فكرة المناخ التنظيمي بالظهور مع بداية الستينيات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في نظريات التنظيم والسلوك التنظيمي، وقد توجهت جهود هؤلاء الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم، والتعرف إلى نوعية المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة (أحمد، 2008: 20).

ويعد المناخ التنظيمي حلقة وصل ضرورية بين البيئة التنظيمية وسلوك المعلم، ويجب على القيادة التربوية ممثلة بمدير المدرسة أن تتحرك نحو تطوير مناخ مهني التوجه، يكون مفض إلى فعالية ونجاعة إدارية تربوية، بحيث تكون القيادة والعمليات الإدارية الأخرى على شكل يضمن أقصى احتمالية لتفاعل كل أفراد المؤسسة في ضوء خلفياتهم وقيمهم وتوقعاتهم. ومهما كانت طبيعة المؤسسات، والعاملين فيها، فإن الافتراض هو أن كلا الطرفين يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد، لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل بالأداء الجيد ورضا العاملين (الحسيان، 2010: 24).

## مفهوم المناخ التنظيمي:

تعددت التعريفات لمفهوم المناخ التنظيمي، نظراً لتعدد الظواهر والمؤثرات للبيئة الداخلية التي يعمل الفرد في محيطها، فعلماء ومفكرو الإدارة قد اختلفوا في التوصل إلى مفهوم واحد للمناخ التنظيمي، وفيما يأتي بعض التعريفات الخاصة بالمناخ التنظيمي:

عرّف جنباي (2007: 70) (Gunbayi) المناخ التنظيمي بأنه: مركب من المتغيرات التي تتدخل بين هيكل المنظمة ونمطها من جهة، وأسلوب القادة وخصائصهم وأداء المعلمين ورضاهم من جهة أخرى.

ويعرف الكبيسي (2006:72) المناخ التنظيمي بأنه: الحصيصة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها.

أما ماهر (2008: 303) فيعرف المناخ التنظيمي بأنه: مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم؛ وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

ويمكن تعريف المناخ التنظيمي بالاعتماد على التعريفات السابقة بأنه مجموعة من العناصر والخصائص المميزة للمنظمة التي يدركها العاملون من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل مع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم وتوجهاتهم نحو أداء الأعمال.

## أهمية المناخ التنظيمي ودواعي الاهتمام به:

إن حاجات المؤسسة وحاجات العاملين مشتركة ومتسقة مع بعضها بعضاً، وينظر هذا المدخل إلى العاملين كبشر لهم حاجات ومشاعر وقيم، يمكن من خلال إشباعها تحقيق فوائد لكل من المؤسسة وأفراد القوى العاملة. وبالتالي يبرز الاهتمام بقضايا القوى العاملة والعناية بتدبير الأساليب والمناهج المثلى في حسن استخدام تلك القوى العاملة وتوظيفها بما يحقق أهداف التنظيم (الوزان، 2006: 41).

وتظهر دواعي الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، وخاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام، والتي يحددها محوران أساسيان:

**أحدهما:** يتمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلى حد كبير بالنظام المعرفي له فيما يتعلق بخبراته وتجاربه وتعليمه وثقافته.

**وثانيهما:** بيئة العمل الداخلية، وتصف الخصائص المميزة لها عن غيرها من المؤسسات، والتي تختلف باختلاف الأبعاد المحددة للمناخات البيئية، والتي من أشهرها الهيكل التنظيمي، ونظام الاتصالات، ونظم إجراءات العمل، والنمط القيادي، وأسلوب اتخاذ القرارات وجماعة العمل، وظروف العمل، والأخيرة تمثل بيئة العمل الخارجية والتي تشكل الإطار العام الخارجي الذي تعمل من خلاله كافة المنظمات وتخضع لتأثيراته الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية (أبو ريا، 2011: 105).

ويعكس الاهتمام بالمناخ التنظيمي أهمية الدراسات الإنسانية، وجهود المؤسسات لتحسين بيئة العمل الداخلية بما يساهم في تحسين مستوى الأداء، والسلوك الإداري للعاملين، ومما يستلزم إعداد العنصر البشري على أسس وقواعد تكون هي المحور الأساسي في العملية الإنتاجية على شموليتها، وكذلك تتجلى دواعي الاهتمام بالمناخ التنظيمي لأهمية مناخ العمل المحيط بأفراد التنظيم، ومدى درجة مساهمته في تحسين مهارات الأفراد العاملين، وتطوير قدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وفعال، ومن أهم الملامح التي تميز الضرورة الملحة لإيجابية المناخ التنظيمي هو ذلك الاتجاه الذي يرى أن المؤسسة عبارة عن البيئة الواحدة، والذي يؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المؤسسة ويأمل جميع العاملين في التنظيم أن يكون هذا المناخ داعماً ومسانداً ليسهل للعاملين إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية (أبو ريا، 2011: 102).

فالمناخ التنظيمي إما أن يكون مدعماً للسلوك الوظيفي والإداري الإيجابي، مما يدفع العاملين لبذل أقصى جهد لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، وأما أن يكون مقيداً ومثبطاً للأفراد يضعف دافعيتهم للعمل ويقفل مساهماتهم لرسالة المؤسسة وأهدافها، مما يؤكد أهمية دراسة وتقويم المناخ التنظيمي للمؤسسة بصورة دائمة (الحريري، 2012: 155).

### العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي إلى ثلاث مجموعات بحسب (الوزان، 2006: 25-28) كما يلي:

1. العوامل الخارجية وتشمل: الثقافة التنظيمية، وظروف العمل، والبيئة الخارجية، والبيئة التكنولوجية، والبيئة الاجتماعية، درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها.
2. العوامل الداخلية: وتشمل: طبيعة البناء التنظيمي، والنمط القيادي المتبع، بطء التقدم الوظيفي، المبالغة في المسؤوليات، غموض التعليمات، نظام الأجور والحوافز، وأهداف المؤسسة، ودرجة الإثراء الوظيفي، والصراع التنظيمي.
3. العوامل الشخصية وتشمل: قدرات الفرد، والقيم، ودرجات المخاطرة.

### أبعاد المناخ التنظيمي

إن الاختلافات القائمة حول تحديد أبعاد المناخ التنظيمي أمر طبيعي، حيث يصمم الباحثون نماذجهم حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي، فإذا اعتمد الباحث على المدخل الهيكلي فسيدفعه هذا إلى التأكيد على الأبعاد التي تقيس العوامل الموضوعية أو الهيكلية في التنظيم مثل: الهيكل التنظيمي، درجة التعقيد، والأهداف وغيرها، أما إذا انتهج منهجاً مبنياً على أساس المدخل الذاتي فإنه سيتوجه إلى أبعاد مختلفة كلياً عن الأبعاد السابقة مثل: التأييد والرضا وغيرها (الشقصي، 2011: 29).

وهذا ما أكده مؤيد سليمان عندما أشار إلى أن من بين أهم الصعوبات التي حالت دون التوصل إلى فهم محدد لأهمية المناخ التنظيمي في نجاح المؤسسة ضمن الأمد الطويل، هو الخلافات الناشئة حول تحديد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، ولعل ذلك راجع في جزء منه إلى اختلاف طبيعة البيانات التي تمت دراستها من قبل الباحثين (منظمات صناعية، مدارس، دوائر حكومية)، الأمر الذي

صعب الوصول إلى أبعاد محددة وعامة تصلح لكل هذه الأنواع من المنظمات، كما ترجع هذه الصعوبة إلى أن المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي متغيرة أيضاً ومتباينة عبر الزمن (رسمي، 2004:38).

### 1. الهيكل التنظيمي

وبعد الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة وسيلة هادفة لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفادي التداخل والازدواجية وغيرها. ومن جهة أخرى فإن للهيكل التنظيمي تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسات، وإن تقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد ويترتب عليه التفاعل والتعامل مع الآخرين في داخل المؤسسة وخارجها، وقد ينشأ عن هذه العلاقات مشاعر الصداقة والود والتعاون والرضا، وقد تسبب له العزلة والغربة والقلق والتوتر كما أن جماعات العمل (الأقسام والوحدات) التي يعمل الفرد معها قد تكون كبيرة أو قليلة العدد وقد تضم أفراداً يقومون بأعمال متجانسة أو متباينة، وهذا يؤثر على درجة تماسك الجماعة ومدى التفاعلات والاتصالات فيما بينها (رسمي، 2004:314).

### 2. المشاركة في اتخاذ القرارات

تعد عملية اتخاذ القرارات من المهام الأساسية للإدارة، ذلك أن العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ قرارات، فهي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، وتعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها: عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل، وإن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار (السكران، 2004:33).

وإذا كان اتخاذ القرارات يعد عملية فكرية تعني في أبسط معانيها اختياراً من بين مجموعة من البدائل، لتحقيق هدف محدد أو مواجهة موقف معين أو حل مشكلة بذاتها، فلقد أصبح من الصعب في ظل التطورات التي شهدتها الإدارة الحديثة، أن يواجه القائد الإداري المشكلات الإدارية وحده مهما كانت قدراته ومعارفه وتجاربه التي قد تساعده على الإحاطة بكل جوانب المشكلة وأبعادها وأسباب نشأتها وكيفية حلها، فاتخاذ قرار يرتبط أصلاً بوجود مشكلة، وهذه المشكلة تتطلب حلاً، ولما كان هناك أكثر من حل، أوجب طرح هذه الحلول المتعددة للنقاش ودراستها وتقويمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملاءمة، ومن ثم فقد أصبح لزاماً على المدير متخذ القرار أن يعتمد على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات الإدارية التي تواجهه (النمر، 2006:361).

### 3. الاتصال والتواصل

تهدف عملية الاتصال والتواصل إلى نقل الأفكار والآراء والمشاعر والاتجاهات والمعلومات والمهارات من شخص إلى آخر، فإذا تمكن المرسل من صياغة رسالته وفق الهدف الذي يريد تحقيقه واستخدام الوسائل والقنوات المناسبة في الاتصال فهذه مؤشرات على تحقيق اتصال ناجح وتحقيق أهدافه، وقد يفشل الاتصال والتواصل في تحقيق أهدافه إذا كان هنالك تباين واضح بين أهداف المرسل وأهداف المستقبل، أو إذا لم يستخدم المرسل الوسيلة المناسبة لإيصال الرسالة، لذلك ينبغي استخدام وسيلة الاتصال المناسبة، كما ينبغي فهم وجهتي نظر المرسل والمستقبل (القضاة، 2003:50).

### 4. الحوافز

يرى معظم الباحثين والمفكرين أن الحوافز عبارة عن مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، التي تشبع الحاجة لديهم، وترشدهم إلى سلوك معين؛ ولذا احتل موضوع حوافز العمل مكاناً بارزاً منذ بدء الاهتمام ببحث الأفراد على العمل بكفاءة بما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المؤسسة (بحر وسويرح، 2010:23).

وتؤكد الكثير من البحوث والدراسات أن تبني المؤسسة نظام حوافز أو مكافآت عادل يشجع الأفراد المؤهلين على الالتحاق بها، كما يدفعهم للأداء الجيد، ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار في

المؤسسة، والحوافز بالنسبة للموظف في المؤسسة تتمثل في العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفعالية بغية الحصول على تميز مادي أو معنوي.

#### 5. تكنولوجيا العمل:

تعمل التكنولوجيا على إحداث تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة المنظمات الإدارية من حيث البقاء، والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات الخارجية، خاصة وأنا نعيش ثورة المعلوماتية. فاستخدام التكنولوجيا يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة معاً، وهي ضرورة من ضرورات العمل في المؤسسات في القرن الواحد والعشرين (الطلاع، 2014: 17).

لذلك سعى رجال التربية إلى إدخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات التعليمية والكلية والجامعات أملاً في توعية وتنمية قدراتهم على امتلاك معارف ومهارات متنوعة، تسهم في تحسين العملية التعليمية، من خلال توظيف التكنولوجيا لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة والوصول إلى تعليم فعال (الحولي، 2010: 2).

#### 6. الجوانب الإنسانية:

تشير العلاقات الإنسانية إلى سلوك مدير المدرسة المتبع في التعامل مع العاملين في المدرسة، وما يميز هذا السلوك؛ الميل إلى التعامل بود واحترام وتقدير، حيث أن العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي ليست مجرد كلمات طيبة أو ابتسامات يوزعها المدير على مرؤوسيه، ولكنها بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الأفراد وتقدير طاقاتهم، ومراعاة ظروفهم وتلبية حاجاتهم واستثمار كل هذه الجوانب لحفزهم على العمل كمجموعة مترابطة لتحقيق الأهداف التعليمية في جو من التفاهم، ولما كانت العلاقات الإنسانية التي تسود المجتمع المدرسي لها آثارها العميقة في نفوس أفراد المجتمع المدرسي، لذا لزم تحقيقها والاهتمام بها لأن المادة المراد تنميتها واستثمار طاقتها في تلك المؤسسة هي الإنسان، وما لم نحقق ذلك فإن تلك العناصر التي تنتجها تلك المدارس سوف تكون إنتاجاً ضعيفاً، غير قادر على بناء علاقات سليمة مع المجتمع الكبير لسوء المناخ التعليمي الذي نشأ فيه (قشطة، 2009: 36).

#### ثانياً- دعم الابتكارات التعليمية:

##### الابتكار والإبداع:

الابتكار والإبداع هو ذلك السر الكامن في النفس البشرية، وهو اليد التي تقف خلف الأشكال الحضارة والتمدن والتقدم الإنساني، ولولا هذه القدرة التي منحها الله تعالى للإنسان لبقى الإنسان على بدائيته، لهذا اعتبر الابتكار عامل حاسم وهام في كل المجالات مثل التكنولوجيا، والاقتصاد، وعلم الاجتماع، وأيضاً في التعليم (Chronopoulou, 2012:1).

هناك خلاف على استخدام مصطلح الإبداع أو مصطلح الابتكار، تلك العملية التي تتضمن قدرة الشخص على إنتاج شيء أصيل، أو على ما يمتلكه من طاقة ومرونة في إنتاج الأفكار وحساسيته للمشكلات أو قدرته على توسيع الأفكار، فالبعض يرى أنه لا فرق بين المصطلحين بحيث يدمج بينهما في تعريف الإبداع، وأن التفكير الإبداعي هو ابتكار أو صنع شيء مختلف (: Bakir & Oztekin, 2014: 232).

ويمكن القول أن الابتكار يتحدد بناءً على السمات المحددة للشخصية سواء كانت صفات عقلية أم وجدانية، وذلك من خلال ما يبديه المرء من قدرات للتخلص من نمط التفكير العادي، واتباع نهج جديد في التفكير، والأشخاص الذين يملكون العقول القادرة على البحث والتطوير والتأليف، ويتمتعون بالخيال، والاختراع، والاكتشاف وحب الاستطلاع، هم من يستطيعون الابتكار.

##### مفهوم الابتكار:

تم دراسة مفهوم الابتكار على نطاق واسع منذ أكثر من (60) سنة عبر العديد من التخصصات العلمية بما فيها علم السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة (Sullivan & Ford, 2010: 506).

ويعد الابتكار عاملاً مهماً في نجاح المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية وكذلك تحقيق الاقتصاد القوي على مستوى المجتمع، وكل المنظمات اليوم تواجه بيئة ديناميكية تتصف بالتغيرات التكنولوجية السريعة والعولمة. ومثل هكذا منظمات تحتاج ان تكون مبتكرة ومبدعة أكثر من قبل حتى تستطيع ان تبقى وتتنافس وتنمو وتقود (Thompson, et al., 2006: 20).

ويعرّف قنديل (2010: 122) الابتكار بأنه العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والفجوات في مجال ما، ثم تكوين الأفكار أو الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار صحة الفروض وإيصال النتائج التي يصل عليها الفرد إلى الآخرين.

كما عرّفه روابح (2014: 19) بأنه عملية التطبيق الفعلي لفكرة جديدة في مجال ما بشكل يؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.

أما المنيف (2012: 15) فعرف الابتكار بأنه العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول ذو فائدة أو يكون مرضياً لدى مجموعة من الناس.

ويمكن القول أن الابتكار ليس تفكيراً مزاجياً، وإنما هو النظر إلى المألوف بطريقة غير مألوفة، ثم تطوير هذا النظر حتى يتحول إلى فكرة، ثم تصميم قابل للتطبيق.

#### أشكال الابتكار التنظيمي:

بصفة عامة قد تأخذ الابتكارات ثلاثة أشكال هي حسب (عزاوي وآخرون، 2008):

1- الابتكار في الإدارة وهيكل المنظمة.

2- الابتكار التقني.

3- الابتكار الإضافي.

#### الابتكار الإداري:

يرى نجم (2003) أن الابتكار الإداري هو مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار، وهو عبارة عن التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المنظمة، حيث يلاحظ أن هذا المفهوم لم يقتصر على الابتكار الإداري بل تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل الأفكار الجديدة إلى منتجات، ومن ثم الإبداع في إنشاء الأسواق الجديدة.

أما قرأش (2007) فترى أن الابتكار هو: تبني عملية التغيير في المنظمة والبيئة المحيطة بها، حيث أضافت إلى أن الابتكار الإداري لا يقتصر على التغييرات التي تجري داخل المنظمة بل تعداها إلى أبعد من ذلك، حيث أشارت إلى عملية امتدادها حتى البيئة المحيطة بالمنظمة، ذلك أن المنظمة تعمل في بيئة متسارعة، فنظام المنظمة يدعى بالنظام المفتوح، كما أشارت إلى أهمية دور الأفراد والمنظمة معا في عملية الابتكار، من خلال تعريفها للابتكار بأنه تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعلمون مع بعضهم البعض ضمن تنظيم.

إن الابتكار الإداري يحدث ضمن النظم الاجتماعية، من خلال الاهتمام بمنظمة الأعمال بصفة عامة والعلاقات بصفة خاصة، والعلاقات بين الأعضاء التنظيميين، اقترن الابتكار الإداري بالابتكار التقني من خلال تعريف الابتكار الإداري على انه ابتكار في الأداء والسلوك الإداري كما هو في ابتكار تقنيات جديدة وطرائق تدريب حديثة وابتكار الحلول الفريدة لبعض المشكلات الإنسانية والمادية (Alas & Sun, 2008).

#### الابتكار التقني:

يعرف الابتكار التقني أو التكنولوجي وفقاً لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية بطرائق متعددة، ولكن الابتكار أخذ في هذا التقرير معنىً عاماً مشيراً إلى الخطوات التجارية والصناعية والفنية، التي تقود لتسويق السلع

الجديدة والمصنّعة، والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة West et al, (2008).

وأشار دارديس وآخرون (Dardess et al., 2003) إلى أن هناك تغييرات تحدث بإدخال التقنية الجديدة للمنظمة المتعلقة بنشاط العمل الرئيس، والتي تتضمن العناصر الأساسية مثلًا لمنتجات الجديدة والخدمات وعناصر جديدة في العمليات.

أما عبوي (2006) فعرف الابتكار التقني بأنه عملية فعالة من أسفّل لأعلى حيث يتم توليد الإبداعات ودعمها من قبل طبقة الموظفين الدنيا ذوي الخبرة الفنية.

كما أشار حريم (2006) إلى أن الابتكار التقني هو تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وتغييرات في أساليب إنتاج وإدخال الأسلوب في العمل وغيرها.

وفي السياق نفسه أشار كينج وأندرسون (2006) إلى أن الابتكار التقني هو منتجات جديدة ذات خدمات أو عمليات ترتبط بشكل مباشر بنشاط العمل الابتدائي.

أما بيجيه (Beige, 2006) فعرف الابتكار التقني بأنه يقتصر على المنتجات والعمليات المبتكرة التي تجد التطبيق في القطاع الخاص. ويتضمن الابتكار التقني الأبعاد الآتية:

- التغيير في الخصائص وتصميم الخدمة وطرق الإنتاج والتقنيات في ذات العلاقة مع هدف الابتكار.

- يتضمن طرق جديدة ومعدلة لتلبية حاجات الزبائن.

- ابتكارات إدارية وتنظيمية طرق تنظيم نشاطات جديدة.

- تقديم مهام جديدة، أهداف واستراتيجيات.

**الابتكار الإضافي:** يعرف الابتكار الإضافي بأنه الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية، كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، يعد هذا ابتكاراً إضافياً.

ويعرف ألاس وسن (Alas & sun, 2008) الابتكار الإضافي أو المساعد بأنه الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمنظمة. وأشار كينج وأندرسون (2006) إلى أن الابتكار الإضافي هو ابتكارات مساعدة وأنها تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية وتتجاوز وظائف العمل الأساسية للمنظمة. الدراسات السابقة:

**أجرى الكعبي (2016)** دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (118) فرداً، وتكون مجتمع الدراسة من كلية الرافدين الجامعية. وتوصلت الدراسة إلى أن الابتكار التنظيمي يتعزز من خلال التمكين الإداري في ظل بيئة الأعمال سريعة التغيير، والذي أصبح الابتكار جوهرياً من أجل البقاء، ولأن بقاء المنظمة لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال مجموعة من الإجراءات ومن أهمها التمكين الإداري بأبعاده الأربعة، المعلومات، والقوة، والمكافآت، والمعرفة.

**وأجرى الحارثي (2012)** دراسة هدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات الطائف في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (322) معلماً، وتم استخدام أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي كان من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد الأربعة (المعلمين - الطلاب - المناهج - المجتمع المحلي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المناخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف من خلال نموهم المهني.

**كما أجرت عدوان (2012)** دراسة هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين واقع المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة ودرجة الروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانتين، استبانة



لقياس المناخ التنظيمي، واستبانة لقياس الروح المعنوية، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية حيث بلغت (580) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن نظرة معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية لدرجة واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة هي نظرة إيجابية بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بضرورة التحلي بالمرونة في التعامل مع القوانين والأنظمة بما يضمن تطبيقها والتقيدها، مع مراعاة الجانب الإنساني للمعلمين.

**وقام كل من بحر وسويرح (2010)** بدراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي وأثره على أدائهم الوظيفي، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (180) عاملاً في الجامعة الإسلامية بغزة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك توجه عام بوجود مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة، وأن مستوى أداء العاملين كان جيداً، كما بينت نتائج الدراسة أيضاً أن هناك أثر إيجابي للمناخ التنظيمي بأبعاده المشمولة في الدراسة على الأداء التنظيمي للعاملين، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تولي الجامعة اهتماماً خاصاً بالمناخ التنظيمي وتطوير هيكلها التنظيمي، ليصبح مرناً ويتكيف مع التغيرات البيئية الخارجية وتوفير القيادات الداعمة لاحتياجات العاملين، مما يسهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم.

وفي الدراسة التي أجراها كل من **الحويلة والحويلة (2009)** في الكويت هدفت للكشف عن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية لسلكيات تحقيق الإبداع الإداري، حيث تكونت عينتها من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية البالغ عددهم (66) مديراً ومديرة، إضافة لعينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم (208) معلمين ومعلمات، واستخدم الباحثان استبانة تكونت من (23) فقرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية لسلكيات الإبداع الإداري هي بدرجة تقدير متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين حسب متغيري المؤهل العلمي والخبرة، وفي استجابات المعلمين حسب متغيري الجنس والخبرة، ووجود فروق حسب متغير المؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس فأعلى.

كما أجرى **الشراي (2008)** دراسة في المملكة العربية السعودية هدفت إلى الكشف عن دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وقد تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وتكونت من (660) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من خمسة مجالات، حيث توصلت الدراسة إلى أن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مجال العلاقات الاجتماعية والإدارة والتعبير والحوار والمناقشة جاءت بدرجة كبيرة، وأن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مجال العملية التدريسية وتحسين وتطوير البيئة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، وللمؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، وللسنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات.

وقام **النهار ومحافظة (2007)** بدراسة في الأردن هدفت إلى التعرف على العوامل التي تعزز الإبداع في التعليم ومدى توافرها في المدارس الثانوية في الأردن من خلال الإجابة على عدد من الأسئلة، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) مدير ومديرة بالتساوي و(1200) معلم ومعلمة بالتساوي، وأشارت نتائج التحليل العملي باستخدام أسلوب المحاور المتعامدة إلى أن هناك ستة عوامل تفسر مجتمعة (46.9%) من التباين الكلي لقائمة معززات الإبداع في التعليم، وهذه العوامل هي، القيادة التربوية، والحرية الأكاديمية، والتسهيلات التربوية، واتجاهات وتوقعات الجهاز الإداري والإشرافي، والمساعدة المهنية والبيئة التعليمية المادية، كما أشارت نتائج تحليل التباين المتعدد إلى

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توافر هذه العوامل كممارسات فعلية في المدارس تعزى للوظيفة والمؤهل والخبرة، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الجنس. وأجرى الشنطي (2006) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (620) موظف من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن توجهات العينة كانت إيجابية نحو المناخ التنظيمي السائد، ووجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، كما أظهرت الدراسة وجود خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار، وأشارت لعدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملون مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالهيكليات والعمل على تحسين طرق اتخاذ القرار وإشراك العاملين بها، والاتجاه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا. قامت تونكن (Tonkin, 2016) بدراسة هدفت إلى فهم كيفية قيادة المدرسة الابتكارية والناجحة، وتحديد إلى أي مدى تساهم السلوكيات والممارسات القيادية المحددة في تطوير والحفاظ على ثقافة مدرسية ابتكارية، واستخدمت الباحثة المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس في أستراليا، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (5) مدارس، وقد توصلت الدراسة إلى أن بعض مديري المدارس يحققون نجاحاً كبيراً في تأسيس ثقافات ابتكارية، وهذا يشمل السلوكيات التي يمكن تعلمها من قبل الآخرين الذين يتطلعون إلى قيادة مدرسة ابتكارية وناجحة.

وأجرى سومرتون (Somerton, 2014) دراسة هدفت إلى التعرف على إعادة تركيب السياسات التربوية في بالي، والتعرف إلى أفضل الممارسات في القيادة التربوية الإبداعية والابتكارية باستخدام الأبحاث العلمية (أندونيسيا)، واستخدم المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة مكونة من خمسة مجالات، طبقت على عينة مكونة من (85) مدير مدرسة، وقد توصلت الدراسة على أن الإطار المؤسسي يلعب دوراً في دعم الجهود الابتكارية، كما أن المجالس المحلية تحمل دوراً في مسألة تبني وتسهيل تمويل المشاريع التربوية والاحتياجات التي تشير إليها القيادة الابتكارية.

وقام ريان وتيبو (Ryan & Tipu, 2013) بدراسة هدفت إلى البحث في العلاقة بين القيادة الإدارية والابتكار، وتوصلت الدراسة إلى وجود بعدين من أبعاد القيادة وهما القيادة الفعالة والقيادة السلبية الانطوائية، حيث يوجد علاقة بين هذه الأبعاد والميل نحو الابتكار، إذ أظهرت النتائج أن القيادة الفعالة لها تأثير إيجابي قوي على الميل نحو الابتكار، في حين القيادة السلبية الانطوائية لها تأثير سلبي قوي على الميل نحو الابتكار.

وأجرى وفراي (Wfry, 2006) دراسة ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية بحثت العلاقة بين مستوى الإبداع التنظيمي لدى مدير المدرسة الأمريكية والتعلم الفعال، وتهدف الدراسة أيضاً إلى وصف المؤشرات الدالة على جودة الاتصال والحوار بين مدير المدرسة والأفراد خلال العمليات الإبداعية وتأثيره على عملية التعلم، وقد اشتقت نتائج الدراسة من سلسلة من الدراسات الميدانية التي أقيمت على (13) مشروعاً مدرسياً في (13) مدرسة أمريكية، وقد اعتمد الباحث على أسلوب المقابلة المعمقة، حيث عمداً إلى مقابلة (8-12) فرداً في كل مشروع منهم مدير، واشتملت الدراسة ثمانية متغيرات رئيسية: دور القائد، وخصائص العملية، وطبيعة عملية صنع القرار، ومستوى المشاركة، ومعايير قياس الأداء، وتسلسل عملية التعلم، والتعلم على المنظمة، والأوضاع التنظيمية الملائمة لتطبيق نوع التعلم، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن جودة ونمط المحادثة خلال تطبيق الأساليب الإبداعية يؤثر بشكل مباشر على جودة عمليات التعلم في المنظمة.

- يكمن دور القائد في تعليم وتدريب الأفراد على طرق الاتصال الصحيحة، ورفع مستوى المشاركة في عمليات صنع القرارات.
- لتوحد الأهداف والاتجاهات بين الأفراد تأثير على عملية التعلم.
- لاستقلالية الأفراد في طريقة تحقيق الأهداف التنظيمية تأثير على عملية التعلم.
- تعمل العوامل السابقة على رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد، وكذا على فعالية تطبيق الأفكار الإبداعية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

- تمكنت الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة الاستفادة منها في عدة أمور:
  - أفادت في اختيار المنهج المناسب للدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
  - استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
  - تحديد المتغيرات المناسبة.
  - الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة.
  - بناء أداة الدراسة، وهي الاستبانة وتحديد مجالاتها.
- أما من ناحية الاتفاق والاختلاف فإن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة بشكل جزئي في متغيراتها (المناخ التنظيمي، والابتكار التعليمي) بشكل منفرد لكل متغير. وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها من الدراسات القلائل على حد علم الباحثة التي تبحث في أثر أبعاد المناخ التنظيمي في دعم الابتكارات التعليمية.

#### إجراءات الدراسة ومنهجها:

تم تحديد منهج الدراسة بناءً على طبيعة موضوع الدراسة، وللتحقق من أهداف الدراسة تم جمع البيانات وتجهيزها، وقد تم اختيار المنهج الوصفي باعتباره طريقة في البحث عن الحاضر، وتهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة على تساؤلات محددة- سلفاً- بدقة تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث وذلك باستخدام أدوات مناسبة.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم في جنوب الخليل، البالغ عددهم (1166) معلماً ومعلمة، وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت (100) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول التالي يوضح خصائص العينة الديموغرافية:

جدول (1): خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	37	37.0
	أنثى	63	63.0
	المجموع	100	100.0
العمر	دون 25	8	8.0
	دون 35	42	42.0
	دون 45	30	30.0
	أكثر من 45	20	20.0
	المجموع	100	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	13	13.0

النسبة %	العدد	مستويات المتغير	المتغير
76.0	76	بكالوريوس	
11.0	11	ماجستير فأعلى	
<b>100.0</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>	
40.0	40	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
45.0	45	(10-20)سنوات	
15.0	15	أكثر من 20 سنة	
<b>100.0</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>	

## صدق المقياس:

## أولاً: أبعاد المناخ التنظيمي

تم التحقق من صدق المقياس بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال، وذلك كما هو واضح في الجدول (2)  
جدول (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	الفقرات	الارتباط	الاحتمال
<b>المجال الأول: الهيكل التنظيمي</b>			
1.	يتم تصميم الهيكل التنظيمي في المدرسة بشكل يتماشى مع طبيعة ومهمة وأهداف المدرسة بحيث يسمح للمعلمين إظهار قدراتهم الإبداعية.	0.66**	0.00
2.	يتصف الهيكل التنظيمي في المدرسة بالمرونة التي تساعد على الإبداع لدى المعلمين.	0.75**	0.00
3.	هناك تحديد واضح للمسئوليات والواجبات التي يقوم بها المعلمون مع وجود مرونة تساهم في تعزيز الإبداع لديهم.	0.70**	0.00
4.	وضوح العلاقات يحد من التداخل في الاختصاصات مما يساعد في إبداع المعلمين.	0.82**	0.00
5.	يعتبر الهيكل التنظيمي في المدرسة أحد مقومات العمل والإبداع.	0.68**	0.00
<b>المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات</b>			
6.	يتيح مدير المدرسة للمعلمين حرية التعبير عن الرأي.	0.79**	0.00
7.	يشارك مدير المدرسة المعلمين في إقرار الخطة التطويرية بالمدرسة.	0.46**	0.00
8.	يشارك مدير المدرسة المعلمين في مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات بشكل جماعي.	0.77**	0.00
9.	يراعي مدير المدرسة خبرات المعلمين عند اتخاذ القرارات.	0.76**	0.00
10.	يشارك مدير المدرسة المعلمين في عملية تقييم أدائهم.	0.76**	0.00
<b>المجال الثالث: الاتصال والتواصل</b>			
11.	ينادي مدير المدرسة المعلمين بأحب الأسماء إليهم.	0.65**	0.00
12.	يلتزم المعلمون آداب الحوار مع بعضهم البعض.	0.66**	0.00
13.	يطلع مدير المدرسة المعلمين على تقارير زيارة المشرفين لهم.	0.76**	0.00
14.	يتبادل المعلمون في المدرسة الخبرات العلمية والتربوية.	0.79**	0.00
15.	يوفر مدير المدرسة علاقات ايجابية بين المعلمين.	0.74**	0.00
<b>المجال الرابع: الحوافز</b>			
16.	يتم مكافأة المعلمين بشكل يتناسب مع انجازاتهم.	0.75**	0.00
17.	يقدم مدير المدرسة حوافز معنوية تشجيعية للمعلمين المميزين.	0.68**	0.00
18.	نظام الحوافز في المدرسة مبني على أسس موضوعية.	0.75**	0.00
19.	يسعى مدير المدرسة لتلبية حاجات المعلمين من المكافآت.	0.69**	0.00
20.	يميل مدير المدرسة إلى المكافأة والتحفيز بدل العقوبة والتهديد.	0.65**	0.00

رقم الفقرة	الفقرات	الارتباط	الاحتمال
<b>المجال الخامس: تكنولوجيا العمل</b>			
21	يحرص مدير المدرسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية.	0.63**	0.00
22	يوجد استعداد للتأقلم مع التغييرات التكنولوجية داخل المدرسة.	0.67**	0.00
23	يتم توظيف التكنولوجيا لرفع مستوى أداء المعلمين.	0.71**	0.00
24	تُنجز أغلب أعمال المدرسة بواسطة التكنولوجيا.	0.81**	0.00
25	يوجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في المدرسة.	0.69**	0.00
<b>المجال السادس: الجانب الإنساني</b>			
26	يعتمد مدير المدرسة على العدل في تعامله مع المعلمين.	0.69**	0.00
27	يتبنى مدير المدرسة الأسلوب الديمقراطي في تعامله مع المعلمين.	0.87**	0.00
28	يتقبل مدير المدرسة الأفكار التي يطرحها المعلمون.	0.67**	0.00
29	يولي مدير المدرسة اهتماماً للعلاقات الإنسانية بين المعلمين.	0.79**	0.00
30	يقدم مدير المدرسة المساعدة المطلوبة للعاملين عند الحاجة.	0.75**	0.00

\*\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ )، \* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات المقياس في قياس ما صيغت من أجل قياسه. وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس والجدول التالي يوضح ذلك. جدول (3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.

الرقم	المجالات	الارتباط	الاحتمال
1.	الهيكل التنظيمي	0.86**	0.000
2.	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.92**	0.000
3.	الاتصال والتواصل	0.85**	0.000
4.	الحوافز	0.82**	0.000
5.	تكنولوجيا العمل	0.77**	0.000
6.	الجانب الإنساني	0.83**	0.000

\*\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ )، \* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (3) أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، حيث إن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معا في قياس المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.

#### ثانياً: مقياس دعم الابتكارات التنظيمية

تم التحقق من صدق المقياس بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو واضح في الجدول (4)

جدول (4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.

الاحتمال	الارتباط	الفقرات	رقم الفقرة
0.00	0.78**	تهتم إدارة المدرسة بتوفير بيئة مشجعة للابتكار.	1.
0.00	0.70**	تهتم إدارة المدرسة ببناء ثقافة داعمة للابتكار.	2.
0.00	0.85**	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة المتميزة.	3.
0.00	0.85**	تهيئ إدارة المدرسة أولويات عملية التغيير.	4.
0.00	0.73**	تحرص إدارة المدرسة على شمولية التميز والابتكار في كل جوانب الحياة المدرسية.	5.
0.00	0.83**	تهتم إدارة المدرسة بعمل مراجعة دورية لاستراتيجية العمل لضمان التميز والابتكار.	6.
0.00	0.88**	تهتم إدارة المدرسة بتطوير قدرات المعلمين.	7.
0.00	0.86**	تحرص إدارة المدرسة على استقطاب المعلمين المتميزين.	8.
0.00	0.83**	تنمي إدارة المدرسة أسلوب الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	9.
0.00	0.81**	تهتم إدارة المدرسة بتنمية الحوار الفعال مع المعلمين.	10.
0.00	0.88**	توفر إدارة المدرسة كافة الوسائل التي تمكن المعلمين من أداء عملهم على أحسن وجه.	11.
0.00	0.82**	توفر إدارة المدرسة برامج تدريبية للمعلمين حسب الحاجة التطويرية لهم.	12.
0.00	0.80**	تشجع إدارة المدرسة المعلمين لتحقيق طموحاتهم.	13.
0.00	0.89**	تشرك إدارة المدرسة المعلمين المبتكرين في وضع الخطط وإعداد البرامج التي تحض على الابتكار في المدرسة.	14.
0.00	0.85**	تستثمر إدارة المدرسة وقت الاجتماعات مع المعلمين لمناقشة طرق تدريس مبتكرة.	15.
0.00	0.79**	تركز إدارة المدرسة في زيارتها الصفية على مدى امتلاك المعلم لمهارات التدريس الابتكاري.	16.
0.00	0.83**	تشرك إدارة المدرسة المعلمين المبتكرين في مناقشة وحل المشكلات التعليمية.	17.
0.00	0.90**	تمارس إدارة المدرسة صلاحيات واسعة لتوجيه عناصر العملية التعليمية لدعم الابتكار.	18.
0.00	0.88**	تقدم إدارة المدرسة مقترحات وأساليب تربوية جديدة تساعد على دعم ورعاية الابتكار.	19.
0.00	0.84**	تراعي إدارة المدرسة الجوانب النفسية والسلوكية والأخلاقية للمبتكرين داخل المدرسة.	20.

\*\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ )، \* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات المقياس في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

#### النتائج

قامت الباحثة بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكذلك تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، وذلك كما هو موضح في الجدول (5).

جدول (5): معاملات الثبات لأداة الدراسة

المقياس	عدد الفقرات	التجزئة النصفية	
		معامل الارتباط	معامل سبيرمان براون المصحح
أبعاد المناخ التنظيمي	30	0.84	0.81
دعم الابتكارات التعليمية	20	0.87	0.84

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لمقياس أبعاد المناخ التنظيمي بلغ (0.84)، كذلك تم التحقق من ثبات المقياس بحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث بلغ معامل سبيرمان براون المصحح للدرجة الكلية للمقياس (0.81). كذلك بلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لمقياس دعم الابتكارات التعليمية (0.87)، كما تم التحقق من ثبات المقياس بحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث بلغ معامل سبيرمان براون المصحح للدرجة الكلية للمقياس (0.84). مما يشير إلى أن المقاييس تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وهذا يشير إلى أن المقاييس صالحة للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

#### تصحيح المقاييس

استخدمت الباحثة مقياساً خماسي البدائل، حيث تم تصحيح المقياس من خلال إعطاء الإجابة بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، وبدرجة كبيرة (4) درجات، وبدرجة متوسطة (3) درجات، وبدرجة قليلة (درجتان)، وبدرجة قليلة جداً (درجة واحدة). والجدول (6) يوضح فئات المتوسطات الحسابية لتقدير درجة الموافقة للمقاييس الثلاث:

جدول (6): فئات المتوسطات الحسابية لتقدير درجة الموافقة

درجة الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
قليلة	2.33-1.00
متوسطة	3.67-2.34
كبيرة	5.00-3.68

#### متغيرات الدراسة:

المتغيرات التصنيفية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.  
المتغيرات المستقلة: أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال والتواصل، الحوافز، تكنولوجيا العمل، والجانب الإنساني).  
المتغير التابع: دعم الابتكارات التعليمية.

#### إجراءات الدراسة:

- تم الرجوع إلى ما أتيح من الأدب التربوي المرتبط بمتغيرات الدراسة، الذي ساعد الباحثة على تكوين خلفية علمية لموضوع الدراسة.

- تم الرجوع إلى بعض الدراسات والأبحاث العربية والعالمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة للاستفادة منها في بناء أداة الدراسة.
- تم تجهيز الأداة التي استخدمت لجمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، ومن ثم تم جمعها وإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة.

#### الأساليب الإحصائية:

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة بعد تطبيق الأداة على أفراد العينة، على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية،

#### SPSS: Statistical Package for the Social Sciences, Version (26)

وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- التكرارات والأوزان النسبية.
- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط سبيرمان براون لمعرفة الثبات بطريقة التجزئة النصفية.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة صدق فقرات الاستبانة.
- اختبار الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

#### نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على الأسئلة والفرضيات.

**السؤال الأول:** ما درجة توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل؟

للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.

الدرجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
كبيرة	1	79.0	0.76	3.95	الهيكل التنظيمي
متوسطة	5	61.2	0.89	3.06	المشاركة في اتخاذ القرارات
متوسطة	4	71.4	0.69	3.57	الاتصال والتواصل
متوسطة	6	60.0	0.95	3.00	الحوافز
متوسطة	2	73.0	0.63	3.65	تكنولوجيا العمل
متوسطة	3	71.6	0.62	3.58	الجانب الإنساني
متوسطة		69.4	0.76	3.47	الدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7) أن درجة توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.47) ونسبة مئوية بلغت (69.4%).

وقد كان أكثر أبعاد المناخ التنظيمي توفراً في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل، مجال **الهيكل التنظيمي**، الذي جاء في المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.95) ونسبة



مئوية (79.0%)، تلاه في المركز الثاني مجال **تكنولوجيا العمل**، بمتوسط حسابي بلغ (3.65) ونسبة مئوية (73.0%)، وجاء في المركز الثالث مجال **الجانب الإنساني**، بمتوسط حسابي بلغ (3.58) ونسبة مئوية (71.6%)، وجاء في المركز الرابع مجال **الاتصال والتواصل**، بمتوسط حسابي بلغ (3.57) ونسبة مئوية (71.4%)، وجاء في المركز الخامس مجال **المشاركة في اتخاذ القرارات**، بمتوسط حسابي بلغ (3.06) ونسبة مئوية (61.2%)، وجاء في المركز السادس مجال **الحوافز**، بمتوسط حسابي بلغ (3.00) ونسبة مئوية (60.0%)، وتغزو الباحثة ذلك إلى وجود مشكلات وصعوبات تحد من ملائمة مناخ العمل لمعلمي المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل، وعدم قيام مديري المدارس بدورهم بشكلٍ فعالٍ اتجاه أبعاد المناخ التنظيمي، حيث أنه يعكس مدى التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، مع شعور المعلمين بدرجة رضا متوسطة عن نظام عملهم في المدرسة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة **الحارثي (2012)** التي توصلت إلى أن المناخ التنظيمي كان من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد. واختلفت مع دراسة **بحر وسويرح (2010)**، ودراسة **الشنطي (2006)** الذين توصلوا إلى أن توجهات العينة كانت إيجابية نحو المناخ التنظيمي السائد.

**أما فيما يتعلق** بمؤشرات توفر أبعاد المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل، فقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل مؤشر من مؤشرات أبعاد المناخ التنظيمي على النحو الآتي:

### 1- الهيكل التنظيمي:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للهيكل التنظيمي في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
1-	يتم تصميم الهيكل التنظيمي في المدرسة بشكل يتماشى مع طبيعة ومهمة وأهداف المدرسة بحيث يسمح للمعلمين إظهار قدراتهم الإبداعية.	3.85	1.01	77.0	4	كبيرة
2-	يتصف الهيكل التنظيمي في المدرسة بالمرونة التي تساعد على الإبداع لدى المعلمين.	3.84	1.04	76.8	5	كبيرة
3-	هناك تحديد واضح للمسئوليات والواجبات التي يقوم بها المعلمون مع وجود مرونة تساهم في تعزيز الإبداع لديهم.	3.98	1.05	79.6	3	كبيرة
4-	وضوح العلاقات يُحد من التداخل في الاختصاصات مما يساعد في إبداع المعلمين.	4.09	0.98	81.8	1	كبيرة
5-	يعتبر الهيكل التنظيمي في المدرسة أحد مقومات العمل والإبداع.	3.99	1.04	79.8	2	كبيرة
<b>الدرجة الكلية للهيكل التنظيمي</b>		<b>3.95</b>	<b>1.02</b>	<b>79.0</b>		<b>كبيرة</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8) أن الهيكل التنظيمي في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل كان كبيراً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.95) بنسبة مئوية بلغت (79.0%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.84 – 4.09). وقد جاءت الفقرة (4) التي نصها (وضوح العلاقات يُحد من التداخل في الاختصاصات مما يساعد في إبداع المعلمين) في المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.09) ونسبة مئوية بلغت (81.8%)، في حين جاءت الفقرة

(2) التي نصها (يتصف الهيكل التنظيمي في المدرسة بالمرونة التي تساعد على الإبداع لدى المعلمين) في المركز الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.84) ونسبة مئوية بلغت (76.8%). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن توصيف المهام في الهيكل التنظيمي يؤدي إلى إنجاز نوعي يتبعه تقويم حقيقي لأجل المضي في مسيرة التميز والابتكار. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الشنطي (2006) التي أظهرت الدراسة وجود خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار.

## 2- المشاركة في اتخاذ القرارات:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمشاركة في اتخاذ القرارات في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
1-	يتيح مدير المدرسة للمعلمين حرية التعبير عن الرأي.	2.97	1.42	59.4	4	متوسطة
2-	يشارك مدير المدرسة المعلمين في إقرار الخطة التطويرية بالمدرسة.	2.97	1.40	59.4	4م	متوسطة
3-	يشارك مدير المدرسة المعلمين في مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات بشكل جماعي.	3.02	1.41	60.4	3	متوسطة
4-	يراعي مدير المدرسة خبرات المعلمين عند اتخاذ القرارات.	3.07	1.35	61.4	2	متوسطة
5-	يشارك مدير المدرسة المعلمين في عملية تقييم أدائهم.	3.25	1.26	65.0	1	متوسطة
الدرجة الكلية للمشاركة في اتخاذ القرارات		3.06	1.37	61.2	متوسطة	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9) أن المشاركة في اتخاذ القرارات في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.06) بنسبة مئوية بلغت (61.2%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.97 – 3.25). وقد جاءت الفقرة (5) التي نصها (يشارك مدير المدرسة المعلمين في عملية تقييم أدائهم) في المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.25) ونسبة مئوية بلغت (65.0%)، في حين جاءت كل من الفقرتين (1، 2) اللاتي نصها (يتيح مدير المدرسة للمعلمين حرية التعبير عن الرأي)، و(يشارك مدير المدرسة المعلمين في إقرار الخطة التطويرية بالمدرسة) في المركز الأخير بمتوسط حسابي بلغ (2.97) ونسبة مئوية بلغت (59.4%). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مشاركة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل المعلمين في مناقشة الأمور المتعلقة بالمدرسة واتخاذ القرارات المناسبة متوسطة، وأن مديري المدارس الأساسية لا يراعون الفروق الفردية بين المعلمين عند اتخاذ القرارات، وعدم حرصهم على تدعيم حرية التعبير عن الرأي داخل المدرسة، وأخذ مقترحات المعلمين بعين الاعتبار. واتفقت مع دراسة وفراي (Wfry, 2006) التي أظهرت أن دور القائد يكمن في رفع مستوى المشاركة في عمليات صنع القرارات.

## 3- الاتصال والتواصل:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للاتصال والتواصل في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
1-	ينادي مدير المدرسة المعلمين بأحب الأسماء إليهم.	3.62	0.99	72.4	1	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
2-	يلتزم المعلمون آداب الحوار مع بعضهم البعض.	3.52	0.95	70.4	5	متوسطة
3-	يطلع مدير المدرسة المعلمين على تقارير زيارة المشرفين لهم.	3.59	1.00	71.8	2	متوسطة
4-	يتبادل المعلمون في المدرسة الخبرات العلمية والتربوية.	3.56	0.97	71.2	3	متوسطة
5-	يوفر مدير المدرسة علاقات ايجابية بين المعلمين.	3.54	0.96	70.8	4	متوسطة
<b>الدرجة الكلية للاتصال والتواصل</b>		<b>3.57</b>	<b>0.97</b>	<b>71.4</b>	<b>متوسطة</b>	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10) أن درجة الاتصال والتواصل في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.57) بنسبة مئوية بلغت (71.4%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.52 – 3.62). وقد جاءت الفقرة (1) التي نصها (ينادي مدير المدرسة المعلمين بأحب الأسماء إليهم) في المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.62) ونسبة مئوية بلغت (72.4%)، في حين جاءت الفقرة (2) التي نصها (يلتزم المعلمون آداب الحوار مع بعضهم البعض) في المركز الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.52) ونسبة مئوية بلغت (70.4%). **وتعزو الباحثة** سبب ذلك إلى ثقل المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير والمعلم، كذلك المعاناة الاقتصادية والظروف السياسية التي يعيشها كل من المدير والمعلم الفلسطيني، بسبب انشغال كافة الأطراف بتأدية المهام الإدارية والتعليمية الملقاة على عاتقهم. كما يرجع سبب ذلك إلى وجود خلل في المحبة والتآلف والترابط بين مديري المدارس الأساسية والمعلمين، بالإضافة لعدم سعيهم إلى تعزيز العلاقة الطيبة والجميلة بينهم وبين معلمهم. واتفقت مع دراسة **وفراي (Wfry, 2006)** التي أظهرت أن دور القائد يكمن في تعليم وتدريب الأفراد على طرق الاتصال الصحيحة.

#### 4- الحوافز:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للحوافز في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
1-	يتم مكافأة المعلمين بشكل يتناسب مع انجازاتهم.	2.80	1.46	56.0	5	متوسطة
2-	يقدم مدير المدرسة حوافز معنوية تشجيعية للمعلمين المميزين.	2.96	1.41	59.2	3	متوسطة
3-	نظام الحوافز في المدرسة مبني على أسس موضوعية.	3.27	1.28	65.4	1	متوسطة
4-	يسعى مدير المدرسة لتلبية حاجات المعلمين من المكافآت.	3.08	1.36	61.6	2	متوسطة
5-	يميل مدير المدرسة إلى المكافأة والتحفيز بدل العقوبة والتهديد.	2.87	1.43	57.4	4	متوسطة
<b>الدرجة الكلية للحوافز</b>		<b>3.00</b>	<b>1.39</b>	<b>60.0</b>	<b>متوسطة</b>	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11) أن درجة الحوافز في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.00) بنسبة

مئوية بلغت (60.0%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.80 – 3.27). وقد جاءت الفقرة (3) التي نصها (نظام الحوافز في المدرسة مبني على أسس موضوعية) في المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.27) ونسبة مئوية بلغت (65.4%)، في حين جاءت الفقرة (1) التي نصها (يتم مكافأة المعلمين بشكل يتناسب مع انجازاتهم) في المركز الأخير بمتوسط حسابي بلغ (2.80) ونسبة مئوية بلغت (56.0%). وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم اهتمام مديري المدارس الأساسية بشئون المعلمين النفسية والانفعالية، حيث يجب أن يكون هناك توازن نفسي وانفعالي لكي ينسجم المعلمون مع طبيعة العمل، حيث أن الاهتمام يتطلب إمكانيات مادية ومساحات زمنية ليقوم المدير بتحفيز المعلمين، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمعلمين ويؤثر على إبداعهم وابتكارهم، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة عدوان (2012) التي أظهرت أن واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة هي نظرة إيجابية بدرجة كبيرة.

#### 5- تكنولوجيا العمل:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتكنولوجيا العمل في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
1-	يحرص مدير المدرسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية.	3.61	0.90	72.2	3	متوسطة
2-	يوجد استعداد للتأقلم مع التغيرات التكنولوجية داخل المدرسة.	3.55	0.88	71.0	4	متوسطة
3-	يتم توظيف التكنولوجيا لرفع مستوى أداء المعلمين.	3.53	0.83	70.6	5	متوسطة
4-	تُنجز أغلب أعمال المدرسة بواسطة التكنولوجيا.	3.70	0.90	74.0	2	كبيرة
5-	يوجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في المدرسة.	3.85	0.98	77.0	1	كبيرة
الدرجة الكلية لتكنولوجيا العمل		3.65	0.90	73.0	متوسطة	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12) أن درجة تكنولوجيا العمل في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.65) بنسبة مئوية بلغت (73.0%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.53 – 3.85). وقد جاءت الفقرة (5) التي نصها (يوجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في المدرسة) في المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.85) ونسبة مئوية بلغت (77.0%)، في حين جاءت الفقرة (3) التي نصها (يتم توظيف التكنولوجيا لرفع مستوى أداء المعلمين) في المركز الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.53) ونسبة مئوية بلغت (70.6%). وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف البنية التحتية المادية بالنسبة لتوظيف التكنولوجيا، حيث أن الأمر مكلف جداً من ناحية أجهزة الحاسوب وملحقاتها وخدمة الإنترنت التي غالباً ما تكون ضعيفة ويتم التحكم فيها من الجانب الإسرائيلي مع ارتفاع تكلفة الخدمة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة عدوان (2012) التي أظهرت أن واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة هي نظرة إيجابية بدرجة كبيرة.

## 6- الجانب الإنساني:

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للجانب الإنساني في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
1-	يعتمد مدير المدرسة على العدل في تعامله مع المعلمين.	3.72	0.95	74.4	1	كبيرة
2-	يتبنى مدير المدرسة الأسلوب الديمقراطي في تعامله مع المعلمين.	3.54	0.88	70.8	3	متوسطة
3-	يتقبل مدير المدرسة الأفكار التي يطرحها المعلمون.	3.53	0.88	70.6	4	متوسطة
4-	يولي مدير المدرسة اهتماماً للعلاقات الإنسانية بين المعلمين.	3.64	0.92	72.8	2	متوسطة
5-	يقدم مدير المدرسة المساعدة المطلوبة للعاملين عند الحاجة.	3.46	0.82	69.2	5	متوسطة
الدرجة الكلية للجانب الإنساني		3.58	0.89	71.6	متوسطة	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (13) أن الجانب الإنساني في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.58) بنسبة مئوية بلغت (71.6%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.46 – 3.72). وقد جاءت الفقرة (1) التي نصها (يعتمد مدير المدرسة على العدل في تعامله مع المعلمين) في المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.72) ونسبة مئوية بلغت (74.4%)، في حين جاءت الفقرة (5) التي نصها (يقدم مدير المدرسة المساعدة المطلوبة للعاملين عند الحاجة) في المركز الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.46) ونسبة مئوية بلغت (69.2%). وتعد الباحثة ذلك إلى التعددية في الأعباء التي يعاني منها المدير والمعلم إن كانت إدارية أو أكاديمية أو اقتصادية أو اجتماعية... الخ، مما يؤثر على ممارسته للجانب الإنساني حتى مع نفسه، وهذا بدوره يؤثر على إنتاج المعلمين وعطائهم، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة عدوان (2012) التي أظهرت أن واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة هي نظرة إيجابية بدرجة كبيرة.

**السؤال الثاني: ما مستوى دعم الابتكارات التعليمية من قبل مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل؟**

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى دعم الابتكارات التعليمية من قبل مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول (14).

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى دعم الابتكارات التعليمية من قبل مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
1-	تهتم إدارة المدرسة بتوفير بيئة مشجعة للابتكار.	3.96	0.80	79.2	7	كبيرة
2-	تهتم إدارة المدرسة ببناء ثقافة داعمة للابتكار.	4.04	0.76	80.8	2	كبيرة
3-	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة المتميزة.	3.80	0.96	76.0	10	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الموافقة
4-	تهيئ إدارة المدرسة أولويات عملية التغيير.	3.94	0.80	78.8	8	كبيرة
5-	تحرص إدارة المدرسة على شمولية التميز والابتكار في كل جوانب الحياة المدرسية.	4.05	0.70	81.0	1	كبيرة
6-	تهتم إدارة المدرسة بعمل مراجعة دورية لاستراتيجية العمل لضمان التميز والابتكار.	3.97	0.81	79.4	6	كبيرة
7-	تهتم إدارة المدرسة بتطوير قدرات المعلمين.	3.99	0.80	79.8	4	كبيرة
8-	تحرص إدارة المدرسة على استقطاب المعلمين المتميزين.	3.91	0.79	78.2	9	كبيرة
9-	تنمي إدارة المدرسة أسلوب الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	3.98	0.82	79.6	5	كبيرة
10-	تهتم إدارة المدرسة بتنمية الحوار الفعال مع المعلمين.	4.00	0.79	80.0	3	كبيرة
11-	توفر إدارة المدرسة كافة الوسائل التي تمكن المعلمين من أداء عملهم على أحسن وجه.	2.69	1.29	53.8	19	متوسطة
12-	توفر إدارة المدرسة برامج تدريبية للمعلمين حسب الحاجة التطويرية لهم.	3.10	1.41	62.0	13	متوسطة
13-	تشجع إدارة المدرسة المعلمين لتحقيق طموحاتهم.	3.06	1.43	61.2	15	متوسطة
14-	تشرك إدارة المدرسة المعلمين المبتكرين في وضع الخطط وإعداد البرامج التي تحض على الابتكار في المدرسة.	3.13	1.34	62.6	12	متوسطة
15-	تستثمر إدارة المدرسة وقت الاجتماعات مع المعلمين لمناقشة طرق تدريس مبتكرة.	2.92	1.43	58.4	17	متوسطة
16-	تركز إدارة المدرسة في زيارتها الصفية على مدى امتلاك المعلم لمهارات التدريس الابتكاري.	3.23	1.33	64.6	11	متوسطة
17-	تشرك إدارة المدرسة المعلمين المبتكرين في مناقشة وحل المشكلات التعليمية.	2.87	1.35	57.4	18	متوسطة
18-	تُمارس إدارة المدرسة صلاحيات واسعة لتوجيه عناصر العملية التعليمية لدعم الابتكار.	2.94	1.46	58.8	16	متوسطة
19-	تقدم إدارة المدرسة مقترحات وأساليب تربوية جديدة تساعد على دعم ورعاية الابتكار.	3.08	1.39	61.6	14	متوسطة
20-	تراعي إدارة المدرسة الجوانب النفسية والسلوكية والأخلاقية للمبتكرين داخل المدرسة.	3.06	1.41	61.2	15م	متوسطة
<b>الدرجة الكلية لدعم الابتكارات التعليمية</b>		<b>3.49</b>	<b>1.09</b>	<b>69.8</b>		<b>متوسطة</b>

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14) أن مستوى دعم الابتكارات التعليمية من قبل مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل كان **بدرجة متوسطة**، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.49) بنسبة مئوية بلغت (69.8%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.69 – 4.05).

ويتضح من الجدول (14) أن الفقرات (5، 2، 10) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى دعم الابتكارات التعليمية من قبل مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: تحرص إدارة المدرسة على شمولية التميز والابتكار في كل جوانب الحياة المدرسية، تهتم إدارة المدرسة ببناء ثقافة داعمة للابتكار، تهتم إدارة المدرسة بتنمية الحوار الفعال مع المعلمين.

في حين أن الفقرات (11، 17، 15) قد حصلت على أقل درجة موافقة بالنسبة لمستوى دعم الابتكارات التعليمية من قبل مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: توفر إدارة المدرسة كافة الوسائل التي تمكن المعلمين من أداء عملهم على أحسن وجه، تشرك إدارة المدرسة المعلمين المبتكرين في مناقشة وحل المشكلات التعليمية، تستثمر إدارة المدرسة وقت الاجتماعات مع المعلمين لمناقشة طرق تدريس مبتكرة.

**وتعزو الباحثة ذلك إلى أمر لا يمكن إنكاره أو تجاوزه ألا وهو الجانب المادي**، حيث أن الإبداع والابتكار يحتاجان إلى دعم مادي وتشجيع للمبتكرين لتمويل أفكارهم وأعمالهم البحثية، وهو أمر شحيح جداً في ظل الظروف التي تعاني منها فلسطين المحتلة. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة **تونكن (Tonkin, 2016)** التي توصلت إلى أن بعض مديري المدارس يحققون نجاحاً كبيراً في تأسيس ثقافات ابتكارية، كذلك اختلفت مع دراسة **سومرتون (Somerton, 2014)** التي توصلت إلى أن الإطار المؤسسي يلعب دوراً في دعم الجهود الابتكارية. كما اختلفت مع **ريان وتيبو (Ryan & Tipu, 2013)** التي أظهرت أن القيادة الفعالة لها تأثير إيجابي قوي على الميل نحو الابتكار.

**السؤال الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد المناخ التنظيمي على دعم الابتكارات التعليمية في المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم في جنوب الخليل؟**

للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر كل من (الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال والتواصل، الحوافز، تكنولوجيا العمل، والجانب الإنساني) على مستوى دعم الابتكارات التعليمية في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل، كما هو موضح في الجدولين (15، 16).

جدول (15): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لأثر أبعاد المناخ التنظيمي على مستوى الابتكارات التعليمية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
الاتحدار	3.13	6	0.52	17.06	0.00*
مجموع مربعات البواقي	2.85	93	0.03		
المجموع	5.98	99			

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

من خلال النتائج الواردة في الجدول (15) يتبين ثبات صلاحية النموذج، حيث بلغت (F) المحسوبة (17.06) وبقيمة احتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهي تدل على قدرة تنبؤية مرتفعة.

جدول (16): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار لأثر أبعاد المناخ التنظيمي على مستوى الابتكارات التعليمية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	3.36	8.79	0.00
الهيكل التنظيمي	-0.04	-1.55	0.13
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.01	0.50	0.62
الاتصال والتواصل	-0.10	-2.29	0.02
الحوافز	-0.02	-0.77	0.44
تكنولوجيا العمل	-0.11	-2.52	0.01
الجانب الإنساني	-0.16	-4.18	0.00
معامل الارتباط = 0.724	معامل التحديد = 0.524	معامل التحديد المعدل = 0.493	

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

تبين من الجدول (16) أن أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال والتواصل، الحوافز، تكنولوجيا العمل، والجانب الإنساني) تؤثر على المتغير التابع (مستوى الابتكارات التعليمية)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.724)، ومعامل التحديد المعدل (0.493) وهذا يعني أن (49.3%) من التغير في (مستوى الابتكارات التعليمية) (المتغير التابع) ناتج عن التغير في أبعاد المناخ التنظيمي، وتم تمثيله من خلال العلاقة الخطية:

$$Y = 3.36 - (0.04)X_1 + (0.01)X_2 - (0.10)X_3 - (0.02)X_4 - (0.11)X_5 - (0.16)X_6$$

حيث: (Y): مستوى الابتكارات التعليمية، (X1): الهيكل التنظيمي، (X2): المشاركة في اتخاذ القرارات، (X3): الاتصال والتواصل، (X4): الحوافز، (X5): تكنولوجيا العمل، (X6): الجانب الإنساني).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن إدراك مديري المدارس الأساسية لأهمية المناخ التنظيمي في المدرسة يجعلهم يتصرفون بالعدالة والإنصاف في التعامل مع معلمهم، حيث أن ذلك دور هام في التأثير على الجو العام للعمل داخل المدرسة، كما أن حرص مديري المدارس الأساسية على إيجاد المناخ التربوي والتعليمي المناسب، والابتعاد عن الأساليب التسلطية التي لا تؤدي إلى مخرجات مميزة، وكذلك حرصهم على توثيق العلاقات الودية مع المعلمين، حيث أن هذه العلاقات تتيح لهم أن يتعرفوا على قدرات وميول واستعدادات المعلمين، كل ذلك يؤدي إلى زيادة دافعية العمل، وشعور المعلمين بثقة عالية بالنفس، ويجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ريان وتيبو (Ryan & Tipu, 2013) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة لواقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية وبين متوسط تقديراتهم لدرجة الروح المعنوية لديهم.

#### المصادر والمراجع:

- 1- أبو ريا، إبراهيم. (2011). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- 2- أحمد، فاطمة عبد القادر. (2008). واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- 3- بحر، يوسف، وسويرج، أيمن. (2010). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بالجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 18(2)، ص 1147-1214.
- 4- الحارثي، خالد محمد لويبي. (2012). دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.



- 5- الحريري، رافده عمر. (2012). اتجاهات إدارية معاصرة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 6- حريم، حسين. (2006). تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 6- الحسينان، محمد هزاع. (2010). العلاقة بين المناخ التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي للمعلمين وتحصيل الطلبة في المدارس الثانوية في دولة الكويت، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- 7- الحولي، خالد عبد الله. (2010). برنامج قائم على الكفايات لتنمية مهارة تصميم البرامج التعليمية لدى معلمي التكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 8- الحويلة، عبد المحسن؛ والحويلة، محمد. (2009). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، مجلة اتحاد الجامعات العربية، م(53)، ص 507-545.
- 9- رسمي، محمد. (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر.
- 10- رواج، عبد القادر. (2014). الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتجارب وطنية ودولية. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي لتشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. جامعة سعد، الجزائر.
- 11- الزعي، خالد، والعزب، حسين. (2007). قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، مجلة المنارة، 13(2): 65-111.
- 12- زمراني، محمد. (2019). التعليم المفتوح ودعم الابتكار في المؤسسات التعليمية والجامعية، مجلة العلوم التربوية والاجتماعية، مجلد1، عدد1: 27-48.
- 13- السكران، ناصر. (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 14- الشراري، عبد الرحمن. (2008). دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- 15- الشقصي، سعيد بن عبد الله. (2011). فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعميمية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- 16- الشنطي، محمود. (2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية. دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 17- صليحة، شامي. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- 18- الطلاع، سليمان أحمد. (2014). واقع المناخ التنظيمي لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر، غزة، مجلة جامعة الأزهر-سلسلة العلوم الإنسانية، 16(2): 313-344.
- 19- عبوي، زيد منير. (2006). (الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 20- عدوان، الشيماء. (2012). المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 21- عزوي، عمر وعجيلة، محمد. (2005). (الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية): المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005.
- 22- العصيمي، خالد. (2010). دور الإدارة المدرسية في دعم الابتكار لدى الطلاب: دراسة ميدانية على مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. مجلد2، عدد1: 174-238.
- 23- العيمان، محمود سلمان. (2013). "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة السادسة، عمان: دار وائل للنشر.
- 24- قراش، عفاف. (2007). قياس العوامل المؤثرة في الإبداع الوظيفي لدى العاملين، دراسة ميدانية في مصارف ولاية الجلفة الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن.
- 25- قشطة، منى حمد. (2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 26- القضاة، خالد. (2003). مدخل إلى تصميم وإنتاج واستخدام وسائل تكنولوجيا التعليم، الطبعة الأولى، دار المسار للنشر والتوزيع، الأردن.
- 27- قنديل، علاء محمد. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 28- الكبيسي، عامر. (2006). التطور التنظيمي وقضايا المعاصرة، دمشق، دار الرضا للنشر.
- 29- الكعبي، حميد. (2016). دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد السادس، العدد الأول، ص 121-138.

- 30- كينج، نيجل واندرسون، نيل. (2006). إدارة أنشطة الابتكار والتغير: (دليل انتقادي للمنظمات)؛ ترجمة: حسني، محمود حسن، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 31- ماهر، أحمد. (2008). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط5، الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية.
- 32- نجم، عبود نجم. (2003). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 33- المنيف، إبراهيم بن عبد الله. (2012). دور إدارة الابتكار في تطوير أداء العاملين بإدارة جوازات الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 34- النمر، سعود. (2006). الإدارة العامة، الأسس والوظائف، ط6، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية.
- 35- النهار، تيسير؛ محافظة، سامح. (2007). العوامل التي تعزز الإبداع في التعليم ومدى توافرها في المدارس الثانوية في الأردن، مؤتمراً للبحوث الدراسات، م(7)، ع(3)، ص 117-150.
- 36- الوزان، خالد محمد. (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 37- Alas Ruth, Sun Wei. (2008). Connections Between types of Innovation types of organizational change and levels of learning: A study of Chinese organizations, **china Insights today**, volume (01) issue (01) January-March 2008, <http://www.chinainsightstoday.com> 16-1-2008.
- 38- Bakir, Selda, and Oztekin, Esra (2014). Creative Thinking Levels of Preservice Science Teachers in Terms of Different Variables, **Journal of Baltic Science Education**, Vol. 13, No. 2, 231-242.
- 39- Beige, Paul. (2006). **Service in innovation: the role of knowledge intensive business in services in innovation of private firms**, Utrecht, 12/9/2007.
- 40- Chronopoulou, E. Riga, V. (2012), Applying MacKinnon's 4Ps to foster creative thinking and creative behaviors in kindergarten children. **Education Journal**, 3 (13). 1-16.
- 41- Dardess, B., Robert K. M achan, (2003). **tracking innovation report staff**, north Carolina board of science and technology, <http://www.ncsciencandtechnology.com>, P: 01.
- 42- Gunbayi, I. (2007). School climate and teachers' perceptions on climate factors: research into nine urban high schools. **Turkish online Journal of Educational Technology**, 6, (3): 70.
- 43- Ryan, J.C. and Tipu S.A. 2013. Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership mode, **Journal of Business Research**, 66, 2116-2129.
- 44- Somerton, T. (2014). Reconstruction of educational policy in Bali in Jembrana and identify best practices in the creative and innovative educational leadership using the Soft Systems Methodology based Action research. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, (115), 269- 282.
- 45- Sullivan, D. & Ford, C. (2010). The Alignment of Measures and Constructs in Organizational Research: The Case of Testing Measurement Models of Creativity. **J Bus Psychol**, 25:505–521.
- 46- Thompson, L. & Choi, H. (2006). **Creativity and innovation in organizational teams**. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, New Jersey London.
- 47- Tonkin, Anne. (2016). **Leading schools for innovation and success five cases studies of Australian principals creating innovative school cultures**. (Unpublished PhD. Thesis) The University of Melbourne.
- 48- West, M.A and Farr,J.(2008). **Innovation and Creativity at Work**, chichester: willey.16/1/2008, P: 05.
- 49- Wfry, R. (2006). The Relationship between Principals innovative style and teachers perception of Principals Effectiveness, **Dissertation Abstract International**, 456 (07). P. 3100.