

الالتزام التنظيمي

لدى معلمي التعليم الأساسي و علاقته بالإبداع المؤسسي
د. أسماء الهادي عبد الحي
مدرس أصول التربية
كلية التربية – جامعة المنصورة

د. محمد محمد إبراهيم مطر
مدرس أصول التربية
كلية التربية – جامعة المنصورة

ملخص الدراسة:

استهدف البحث الحالي تحديد طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين والإبداع المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية، ومدى تأثير هذه العلاقة بعامل الخبرة ونوع التعليم. وقد اتبع البحث إجراءات المنهج الوصفي في وضع إطار نظري لكل من الالتزام التنظيمي للمعلم والإبداع المؤسسي في المدرسة، والتعرف على العوامل المؤثرة في كل منهما، ثم إجراء دراسة ميدانية للتعرف على واقع الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والإبداع المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية، وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين، مستخدماً استبانة بغرض التعرف على واقع الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية، وكذلك التعرف على واقع الإبداع المؤسسي بمدارسهم، تم تطبيقها على عينة ممثلة مكونة من (٢٢٥٠) معلماً من معلمي التعليم الأساسي بالإدارات التعليمية التي تم اختيارها بمحافظة الدقهلية.

وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها:

١. توافر الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية بدرجة كبيرة، وتظهر بصورة أكبر في بعد الالتزام العاطفي ثم الالتزام المعياري ثم الالتزام الاستمراري.
٢. توافر الإبداع المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية بدرجة كبيرة، وأن بعد تبني المدرسة للإبداع كان ظاهراً بشكل أكبر من كفايات الإبداع لدى المعلمين.
٣. توجد علاقة طردية جيدة ومهمة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي والإبداع المؤسسي بتلك المدارس أي أنه كلما زاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي كلما زاد الإبداع المؤسسي بمدارسهم.
٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي والإبداع المؤسسي بمدارسهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين أصحاب الخبرة الأحدث.
٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من في كل من الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي والإبداع المؤسسي بمدارسهم وفقاً لمتغير نوع المدرسة لصالح التعليم بالخاص

Abstract:

The current research aimed to determine the relationship between the organizational commitment of teachers and the institutional creativity in the basic education schools in Dakahlia Governorate , and how this relationship is affected by the experience and the type of education.

The research adopted the descriptive approach procedures in putting a theoretical framework for both the organizational commitment of teachers and the institutional creativity in school, identifying the factors affecting each, and conducting a field study to identify the reality of the organizational commitment of teachers and the institutional creativity in the basic education schools in Dakahlia Governorate , and determining the relationship between both variables. The research used a questionnaire to identify the reality of the organizational commitment of the basic education teachers in Dakahlia governorate, and the reality of the institutional creativity in their schools. This questionnaire was applied to a representative sample of (2250) basic education teachers in the educational administrations which were selected in Dakahlia governorate.

The main results of the research were as follows:

1. The availability of organizational commitment of the basic education teachers in Dakahlia Governorate is very high. It appears more in the emotional commitment dimension, then the normative commitment, then the continuous commitment.
2. The availability of the institutional creativity in the basic education schools in Dakahlia Governorate is very high. The dimension of the school's adoption for creativity was more apparent than the adequacy of creativity of teachers.
3. There is a good and important positive relationship between the organizational commitment of the basic education teachers schools and institutional creativity in

these schools; i.e., the more the organizational commitment of the basic education teachers, the more the institutional creativity of their schools.

4. There are statistically significant differences in both the organizational commitment of teachers in the basic education schools and the institutional creativity in their schools according to the variable of years of experience in favor of teachers with more recent experience.
5. There are statistically significant differences between the organizational commitment of teachers in the basic education schools and the institutional creativity in their schools according to the variable of the type of the school in favor of private education.

من العوامل الأساسية في استقرار المؤسسات ونموها وتطورها (Fay et.al, 2014, 2).

ومن ثم ظهرت عدة مفاهيم واتجاهات إدارية حديثة تهتم بالموارد البشرية في المؤسسات التعليمية؛ منها مفهوم الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والذي يعبر عن ارتباط المعلم بعمله، وانتمائه له، وبذل الجهود القصوى لنجاحه، مما يقلل من تواجد مظاهر السلوك السلبي كالإهمال والتقصير والتأخر في العمل والغياب والشعور بالإحباط، وبذلك يعد أحد المؤشرات الأساسية لسير العمل نحو تحقيق الأهداف المنشودة من خلال ضمان بقاء المعلمين وإنجازهم المهام المطلوبة منهم على الوجه المطلوب وبالتالي تسيير مهام العمل بشكل منتظم (أحمد، ٢٠١٧، ٢٣٥).

وبالرغم من أهمية الالتزام التنظيمي للمعلمين في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، فإنها تظل بحاجة إلى التطوير والتحسين والإبداع، فالإبداع التنظيمي أو المؤسسي في المؤسسات التعليمية لم يعد مسألة ترف أو عملاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، إذا ما أرادت هذه المؤسسات البقاء والاستمرار والتقدم والازدهار (برويس ودباب، ٢٠١٦، ٨٧) من جانب، وأردت أن تحقق وضعاً تنافسياً متميزاً في ظل بيئة شديدة التنافسية من جانب آخر، فالإبداع المؤسسي يؤدي دوراً مهماً في تدعيم الإمكانيات والطاقت

المقدمة:

تُعد الموارد البشرية العنصر الأهم والفعال والمؤثر في المؤسسات بكافة أنواعها، فمهما تعاظمت الموارد المالية والإمكانات والتجهيزات المالية في مؤسسة ما، فإنه يتوقف مدى إفادتها من هذه الإمكانيات على ما تمتلكه مواردها البشرية من معارف ومهارات وخبرات وقدرات، وما تتسم به من قيم وأخلاقيات تحكم عملها تجاه هذه المؤسسة.

وفي ظل التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية المتسارعة والمتزايدة في التعقيد، تواجه المؤسسات المختلفة تحديات متجددة، تتطلب توفير مناخ تنظيمي قادر على التكيف والملاءمة مع هذه التغيرات والتحديات، وقادر على مواجهتها بما يحقق أهدافها وأهداف العاملين بها والمستفيدين من خدماتها (الجندي والبنا، ٢٠٠٤، ٣٤).

لذا تعاضم الاتجاه نحو تكثيف الاهتمام بالموارد البشرية وإدارتها بطريقة حديثة، إذ إن الأساليب التقليدية لإدارة المؤسسات والتي تهتم بتحقيق الأهداف من خلال توظيف الإمكانيات المادية دون اعتبار لرغبات العاملين وطاقتهم الكامنة لم تحقق نجاحات وطموحات تلك المؤسسات (غالي، ٢٠١٥، ٤٠). ومن ثم اتضحت أهمية العوامل الإنسانية والسلوكية والاجتماعية للعاملين، وتتمية العلاقات الإنسانية بينهم، وذلك لكونها

البشرية وتعظيم الفائدة من الإمكانيات المادية مهما كانت بساطتها (الدوسري، ٢٠١١، ١)، كما يُمكن المؤسسات التعليمية من الاستجابة الإيجابية والتفاعلية لمتغيرات البيئة مما يحافظ على استقرار المؤسسة واستعدادها لمواجهة هذه المتغيرات والحد من تأثيراتها السلبية، كما يساعد أيضا في تطوير الخدمات وتحسينها بشكل يجذب الطلاب واستمرار ارتباطهم بها (معراج، ٢٠١٥، ٣٣).

ونظرا لأن مدارس التعليم الأساسي هي الوحدة الأساسية للتغيير التربوي في المستقبل، كونها تلبى الحاجات التعليمية الأساسية للتلاميذ على اختلاف ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية، كما تعنى بتطوير قدراتهم وإعدادهم للإسهام الفعال في تحقيق ذواتهم وتنمية مجتمعاتهم من خلال تزويدهم بأساسيات المعرفة الثقافية والمهنية اللازمة للقيام بدورهم في الحياة، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية بهذه المدارس أمراً يتطلب التقييم والتطوير في ظل الاتجاهات المعاصرة المواكبة للمتغيرات والمستجدات المجتمعية، لذا انبثقت فكرة البحث الحالي من ضرورة الاهتمام بتحسين وتطوير مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء دراسة بعض المفاهيم الحديثة وتحديد الالتزام التنظيمي للمعلمين والإبداع المؤسسي بمدارسهم، وهو ما سيتضح من خلال مشكلة البحث.

إن مدارس التعليم الأساسي بمصر تعاني من عديد من المظاهر السلبية والمشكلات المتعلقة بالعنصر البشري وتنميته وإدارته؛ ومن هذه المشكلات: ضعف نظم

التعيين والترقي وفعاليتها خاصة فيما يتعلق بارتباط مستوى الخريج بطبيعة العمل الذي سيكلف به (عبد الرحمن، ٢٠٠١، ٤٢)، مثل تعيين غير التربويين كمعلمين في المدارس (على، ٢٠٠٧، ٤٨٤)، وترقية المعلمين ومديري المدارس وفقا للأقدمية وليس الكفاءة وشكالية الدورات التدريبية التي يتلقونها لهذا الغرض (عبد الرسول، ٢٠٠٥، ٩٧٢).

هذا؛ بالإضافة إلى غموض الأدوار الوظيفية نتيجة لغياب التوصيف الوظيفي في قطاع التعليم قبل الجامعي، وضعف إمام العاملين والمعلمين بمهامهم ومسئولياتهم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٤٧)، وما يرتبط به من معايير وأساليب لتقويم الأداء التي لا تتناسب مع طبيعة مهنة التعليم والقائمين عليها (راغب، ٢٠٠٢: ١٦٤)، بالإضافة أيضاً إلى ضعف نظام الحوافز والذي لا يحدد بوضوح المستويات المختلفة من الإنجاز الوظيفي وما يرتبط بها من مستويات للشواب أو العقاب (الكبيسي، ٢٠٠٥، ١٤٢ - ١٤٦)، وهو ما يحول دون تحقيق المنافسة الوظيفية القائمة على الشفافية والعدالة التنظيمية.

بالإضافة إلى انتشار مشكلات المركزية وعدم تفويض السلطات، والبيروقراطية وروتين الإجراءات (خليل وأحمد، ٢٠٠٥)، واتباع إدارات المدارس للمداخل التقليدية في الإدارة، ومقاومة المتغيرات الإدارية الحديثة وأنماطها الإبداعية والابتكارية (عبد الرسول، ٢٠٠٥، ٢٤ - ٢٥)، وهو ما يعرقل فرص التجديد والتطوير

بما يتواءم مع مستجدات العصر وتحدياته المتجددة.

إن هذه المشكلات والمظاهر السلبية وغيرها لا بد لها أن تؤثر سلباً في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي وتقلل من مستوى الإبداع المؤسسي بها، مما يعوق تحقيق أهدافها التعليمية وطموحات المجتمع المصري وآماله فيها. ونظراً لكون الالتزام التنظيمي يحمل نوعاً من التقييد العاطفي والقيمي بالمؤسسة التعليمية والحاجة للاستمرار فيها لأسباب مادية أو مهنية، وأن الإبداع المؤسسي يحمل نوعاً من التحرر الفكري وإبداء الأفكار الجديدة غير التقليدية والقدرة على الإحساس بالمشكلات وروح المغامرة والمخاطرة، فإن ذلك يكشف عن ضرورة تحديد طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين داخل مدارس التعليم الأساسي بمحافظه الدقهلية، وبناء عليه تحددت مشكلة البحث الحالي في التساؤلات الآتية:

١. ما الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي للمعلم؟
٢. ما الإطار المفاهيمي للإبداع المؤسسي في المدرسة؟
٣. ما العوامل المؤثرة في العلاقة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين والإبداع المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي؟
٤. ما واقع الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي بمحافظه الدقهلية؟
٥. ما واقع الإبداع المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظه الدقهلية؟

٦. ما طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين والإبداع المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظه الدقهلية؟

٧. ما التصور المقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي للمعلمين والإبداع المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي؟
أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في تحديد طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين والإبداع المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي، وذلك من خلال التعرف على آراء عينة البحث حول الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والإبداع المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي، والكشف عن مدى تأثير العلاقة بين الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والإبداع المؤسسي ببعض الخصائص المتعلقة بالمعلمين والمدرسة.

أهمية البحث

تتضح أهمية البحث الحالي في:

- **الأهمية العلمية:** حيث اتضح ندرة البحوث التي تناولت الإبداع المؤسسي بالمؤسسات التعليمية -صفة عامة- ومدارس التعليم الأساسي بصفة خاصة، وأيضاً علاقته بالالتزام التنظيمي، لذا فإن البحث الحالي هو محاولة لإثراء المعرفة التربوية في هذه النقطة البحثية، من خلال تقديم أدوات لقياس الالتزام التنظيمي والإبداع المؤسسي في المؤسسات التعليمية.
- **الأهمية التطبيقية:** يُتوقع أن يفيد من هذا البحث معلمو مدارس التعليم الأساسي ومديروها بشكل مباشر، وكذلك الطلاب

وأولياء الأمور بشكل غير مباشر كونهم من العملاء المستفيدين من أية تحسين وتطوير في إدارة العملية التعليمية من خلال الارتقاء بالالتزام التنظيمي للمعلمين والإبداع المؤسسي في المدرسة. منهج البحث

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب لطبيعته، واتضح استخدامه في التنظير لكل من الالتزام التنظيمي للمعلم والإبداع المؤسسي في المدرسة، والتعرف على العوامل المؤثرة في كل منهما، ثم إجراء دراسة ميدانية بهدف التعرف على واقع الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والإبداع المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية، وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين، ومدى تأثير تلك العلاقة بعامل الخبرة ونوع التعليم، ومن ثم وضع المقترحات اللازمة لتحقيق كل منهما. أداة البحث

تمثلت أداة البحث في استبانة بغرض التعرف على واقع الالتزام التنظيمي لدى معلمى التعليم الأساسى بمحافظة الدقهلية، وكذلك التعرف على واقع الإبداع المؤسسي بمدارسهم. عينة البحث

تم تطبيق الاستبانة على عينة ممثلة من معلمى التعليم الأساسى بالإدارات التعليمية التى تم اختيارها بمحافظة الدقهلية؛ حيث تم اختيار (٩) إدارات من أصل (١٨) إدارة بنسبة (٥٠%) من إجمالى عدد الإدارات بمحافظة الدقهلية، وقد بلغت عينة البحث (٢٢٥٠) معلماً ومعلمة من أصل (٤٦٨٢٥) معلماً ومعلمة بنسبة مئوية بلغت (٤,٨%)،

وسيتم توضيح توصيف عينة البحث بالتفصيل لاحقاً فى الإطار الميدانى للبحث. مصطلحا البحث يُعرّف مصطلحا البحث الحالي تعريفاً إجرائياً على النحو الآتى:

- الالتزام التنظيمي للمعلم **Organizational Commitment Teacher** مجموعة

السلوكيات التي تعكس ارتباط المعلم بمدرسته التي يعمل بها ارتباطاً عاطفياً، واتفاقه مع قيمها وأهدافها، واعتقاده بأنها تحقق احتياجاته وطموحاته، ويظهر في بذله الجهود اللازمة لاستمراره بالعمل بها.

- الإبداع المؤسسي **Institutional Creativity** مجموعة الممارسات التي

تعكس تبني المدرسة للتفكير الإبداعي في تحسين أدائها التنظيمي، وامتلاك أعضائها للكفايات الإبداعية في ممارساتها التنظيمية؛ وهي: (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، التحليل والتركيب).

دراسات وبحوث سابقة

فيما يلي مجموعة من الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت متغيري البحث بشكل مباشر وغير مباشر، وسوف يتم عرضها مصنفة في بعدين؛ الدراسات والبحوث المتعلقة بالالتزام التنظيمي، والدراسات والبحوث المتعلقة بالإبداع المؤسسي، ثم يختتم العرض بتعقيب موجز على هذه الدراسات.

أولاً: الدراسات والبحوث المتعلقة بالالتزام التنظيمي

توصل الباحثان إلى عدد من الدراسات والبحوث التي استهدفت الالتزام التنظيمي بشكل عام وفي مختلف التنظيمات الإدارية، إلا أنه تم الاقتصار على الدراسات التي تناولته في المؤسسات التعليمية والمنتسبين لها، ونظرا لأن غالبية الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي ركزت على بحث العلاقة التأثيرية بينه وبين متغير أو أكثر سواء أكانت متغيرات خاصة بالمؤسسة التعليمية أم بالمنتسبين لها، فإنه سوف يتم عرض هذه الدراسات في مجموعتين على النحو الآتي:

(١) **مجموعة الدراسات التي اهتمت بالالتزام التنظيمي وعلاقته بالعوامل المؤسسية:** حيث استهدفت دراسة الجندي (٢٠٠٣) تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة وفاعلية المنظمة الجامعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب الدراسة الميدانية، وقد تم تطبيق استبانة لتحديد درجة الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة لدى عينه مكونة من (٢٦١) من أعضاء هيئة التدريس بالكليات العلمية والإنسانية في الجامعات المصرية، وقد توصلت الدراسة إلى انخفاض مستوى الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بصفة عامة، وأن مستواه في الكليات العملية كان أعلى مما

هو عليه في الكليات الإنسانية. بينما استهدفت دراسة حسن (٢٠٠٩) تحديد الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بكلية التربية جامعة القادسية، واستخدمت أسلوب الدراسات الاستطلاعية، وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (١٣٠) من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وقد توصل البحث إلى وجود علاقة تأثير للأنماط القيادية الثلاثة وهي النمط القيادي المتجه نحو العمل، والنمط القيادي المتجه نحو العاملين، والنمط القيادي المتجه نحو العمل والعاملين على الالتزام التنظيمي، بينما جاءت دراسة أبو حمور (٢٠١٠) لتحديد أثر الإدارة بالأهداف على دعم الولاء التنظيمي والإبداع الإداري في القطاع الحكومي الأردني، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة الميدانية من خلال تطبيق استبانة تتضمن قياس المتغيرات الثلاثة للدراسة، وذلك على عينة مكونة من (٢٢٩) من مديري الإدارة الوسط في مراكز الوزارات الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي في مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف على دعم الولاء التنظيمي والإبداع الإداري في مراكز الوزارات الأردنية. أما دراسة أبو العسل

درجة ممارسة مديري هذه المدارس ودرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بها. وقد اهتمت دراسة العبد اللطيف (٢٠١٥) بتحديد العلاقة بين الأنماط الإدارية لمديري المدارس بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالأحساء، واعتمدت على المنهج الوصفي وأساليب الدراسات الارتباطية، وطبقت استبانة على عينة عشوائية مكونة من (٢٣٢) معلماً بالمدارس الثانوية الحكومية بنين بالإحساء، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين الأنماط الإدارية الثلاثة (التنظيمي، والشخصي، والتوافقي) لمديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين بأبعاده الأربعة (الالتزام اتجاه مهنة التعليم و المدرسة واتجاه العمل المدرسي والزملاء). فيما ركزت دراسة غالي (٢٠١٥) هدفها في تحديد العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة وتحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات في قطاع غزة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام استبانة طبقت على عينة قوامها (٤٠٠) شخص من العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات محل الدراسة

(٢٠١١) فقد ركزت هدفها على تحديد العلاقة بين المناخ الأخلاقي والاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، واستخدم البحث المنهج الوصفي، مطبقاً ثلاثة مقاييس لكل من المناخ الأخلاقي والاحترق النفسي والالتزام التنظيمي، على عينة مكونة من (٤٠٠) رئيس قسم من الذكور العاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المناخ الأخلاقي لديهم كان متوسطاً، في حين أن درجة الاحترق النفسي كانت عالية، ومن ثم كان الالتزام التنظيمي متوسطاً بشكل عام. وتلتها دراسة العوضي (٢٠١٢) لتحديد علاقة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت بالالتزام التنظيمي للمعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وأساليب الدراسة الميدانية من خلال تصميم استبانتين؛ إحداهما لقياس قيادة التغيير لدى المديرين، والأخرى لقياس الالتزام التنظيمي للمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٧٨) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية كان متوسطاً، وأن هناك علاقة موجبة دالة إحصائية بين

ومستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً لديهم، وأن هناك علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي لدى العاملين بهذه الجامعات. أما دراسة جون وتايلور (John & Taylor, 2017) فاستهدفت تحديد العلاقات بين أسلوب قيادة المديرين، والمناخ المدرسي، والالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في الفلبين، واستخدمت نموذج الالتزام التنظيمي الذي وضعه ستيرز (1977) في صياغة استبانة الالتزام التنظيمي، كما صممت استبيان الرأي القيادي واستبيان المناخ المدرسي، وتم تطبيق أدوات الدراسة على عينة مكونة من (227) معلماً من (20) مدرسة، وقد وجد أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين أسلوب القيادة في المدرسة، والمناخ المدرسي، والالتزام التنظيمي للمعلمين. بينما اهتمت دراسة أحمد (2017) بدراسة كيفية توظيف التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الإدارة الإشرافية بجامعة حسيبة بنوعلي، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وصمم استبانة تضمنت بعدي التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، وتمثلت العينة في (41) من أعضاء أعضاء الإدارة الإشرافية "رؤساء الأقسام

ونوابهم" بجامعة حسيبة بنوعلي بالشلف- الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى استخدام الجامعة لمستوى أعلى من المتوسط من التمكين الإداري، كما أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأعضاء جاء أعلى من المتوسط، كما أن هناك علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى أعضاء الإدارة الإشرافية بجامعة حسيبة بنوعلي. (2) مجموعة الدراسات التي اهتمت بالالتزام التنظيمي وعلاقته بالعوامل الخاصة بالمنتسبين للمؤسسة التعليمية: حيث اهتمت دراسة إسماعيل (Ismail, 2012) بدراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في مدينة كيلانتان Kelantan بماليزيا، وقد استخدمت المنهج الوصفي وطبقت استبانة لقياس متغيري البحث على عينة قوامها (300) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الالتزام العاطفي والاستمراري والرضا الوظيفي، بينما لم توجد علاقة واضحة بين الالتزام المعياري والرضا الوظيفي لدى أفراد العينة البحثية. واهتمت دراسة عواد وأجتي (Awwad & Agti, 2012) بالبحث في تأثير كل من

المتغيرات الديموغرافية والدعم التنظيمي وغموض الأدوار وتعارضها على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والجزائرية، وقد استخدم الأسلوب المقارن مشتملاً على تطبيق استبانة على (٤٦٩) عضو من أعضاء هيئة التدريس في ثمان جامعات، وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام المعياري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية أقوى، والالتزام الاستمراري أقل منه في الجامعات الجزائرية، وأن غموض الدور يعد العامل الرئيسي المؤثر في التزام أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى أن التباين في مستوى الدخل والمستوى التعليمي كان من أهم أسباب الاختلاف في الالتزام التنظيمي بين الجامعتين. أما دراسة أحمد (٢٠١٣) فقد استهدفت تحديد علاقة الخصائص الديموغرافية بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنصورة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب الدراسة الميدانية؛ حيث طبقت استبانة لقياس الالتزام التنظيمي لدى عينة عشوائية من العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنصورة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات عدد سنوات الخبرة والنوع ومحل الإقامة

والحالة الاجتماعية على الالتزام التنظيمي للعاملين، ثم جاءت دراسة السباني (٢٠١٥) مستهدفة قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة بمحافظة إب، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي وأسلوب الدراسة الميدانية، وقد طبقت استبانة لجمع البيانات من عينة قوامها (٤٦) من العاملين في ثلاث جامعات خاصة بوظائف دائمة وهي جامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة الجزيرة، والجامعات الوطنية. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد التزام تنظيمي لدى العاملين في الجامعات الخاصة بمستوى متوسط ولا يتأثر هذا المستوى وفقاً للعمر والمؤهل والتخصص والمركز الوظيفي بينما يتأثر فقط وفقاً لسنوات الخبرة، ثم اهتمت دراسة أمينخاه وخنجاه ونجديان

(Aminikhah & Khaneghah &)

بتحديد العلاقة بين رأس المال النفسي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين بإدارة التعليم بمحافظة يازد Yazd الماليزية، وقد تم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (١٥٠) موظفاً، وقد أشارت النتائج إلى أن رأس المال النفسي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للموظفين، وأن الرضا الوظيفي ذو تأثير

إيجابي على العلاقة بين رأس المال النفسي على الالتزام التنظيمي، وهو ما يظهر أهمية تعزيز رأس المال النفسي للموظف.

ثانيًا: الدراسات والبحوث المتعلقة بالإبداع المؤسسي

توصل الباحثان إلى عدد من الدراسات والبحوث تناولت دراسة الإبداع المؤسسي من زوايا بحثية متنوعة وفي مجالات متعددة، ونظرا لقلة الدراسات والبحوث التي تناولته في المؤسسات التعليمية تم عرض هذه الدراسات دون الاقتصار على ما أجري منها في المجال التعليمي، وقد تم عرضها في مجموعتين:

(١) مجموعة الدراسات التي اهتمت بالإبداع

المؤسسي فقط: دراسة الجندي والبنا(٢٠٠٤)؛ واستهدفت وضع تصور مقترح لمواجهة معوقات الإبداع التنظيمي الواقعية والمتوقعة كما يدرکها معلمو المؤسسات التعليمية قبل الجامعية ومديروها، واستخدم المنهج الوصفي وأجريت دراسة ميدانية طبقت من خلالها استبانة لتحديد معوقات الإبداع التنظيمي على عينة مكونة من (٣٧٦) معلماً ومعلمة بجميع مراحل التعليم من محافظتي البحيرة والإسكندرية، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم معوقات الإبداع التنظيمي تمثلت في: عدم وضوح الرؤية،

عدم التشجيع من الإدارة التعليمية، الإفراط في المكافآت، الاعتماد المفرط على الإدارة التعليمية، عدم شيوع جو المرح والاسترخاء. ودراسة ستوي وجريدير (Stowe & Grider, 2014): والتي استهدفت تحديد استراتيجيات للنهوض بالابتكار التنظيمي في كل من المؤسسات الربحية وغير الربحية، وتوصلت الدراسة إلى أهمية أن تضع المؤسسات استراتيجيات ممنهجة للتوازن بين الإبداع التنظيمي، وتدريب العاملين على ممارسة الإبداع.

(٢) مجموعة الدراسات التي اهتمت بالإبداع

المؤسسي وعلاقته بمتغيرات أخرى: حيث جاءت دراسة العنقري(٢٠٠١) لتبحث في علاقة متغيرات السلوك القيادي للقائد بالإبداع الإداري للمرؤوسين وواقع الإبداع الإداري لدى الموظفين بالأجهزة الحكومية، وقد استخدم المنهج الوصفي وطبقت الدراسة الميدانية على (٣١٣) من موظفي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ منها: أن مستوى الإبداع الإداري للموظفين الحكوميين مرتفع، وأنه أقل توافراً في المرؤوسين عنه في القياديين، وأن هناك علاقة إيجابية بين اهتمام القائد بالمرؤوسين ومستوى الإبداع الإداري

وأسلوب الدراسة الميدانية، وطبقت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتكونت العينة البحثية من (١٢٠) من رؤساء الأقسام والاختصاصيين العاملين في شركات Zain; Orange; Umniah and Xpress، وكانت أهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن جميع سلوكيات القيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة، وأن مستوى تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية كان مرتفعاً، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي لدى العاملين بهذه الشركات، وجاءت دراسة جبار (٢٠١٠) لتحديد عوامل التغيير في عملية الإبداع التنظيمي لدى موظفي الهيئة العامة للمساحة العراقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب الدراسة الميدانية؛ حيث تم بناء استبانة وزعت على عينة مكونة من (٤٠٠) من موظفي الهيئة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل التغيير متمثلة في الهيكل التنظيمي والمهام والواجبات والموارد البشرية والتكنولوجيا المتقدمة على الإبداع التنظيمي في الهيئة. ثم دراسة محمد وبشير (٢٠١١) وقد استهدفت تحديد أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي،

لديهم. ودراسة الضمور (٢٠٠٣) التي استهدفت التعرف على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية وأثرها على الإبداع التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأجرت دراسة تطبيقية على عينة مكونة من (٣٨٤) من مديري هذه الشركات، واعتمدت الباحثة على استبانة لقياس متغيري الدراسة، وقد أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تكنولوجيا المعلومات والإبداع التنظيمي في هذه الشركات. ثم دراسة تشين وآخرون (Chen. et al, 2007) والتي استهدفت قياس العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع لدى العاملين من خلال التفكير المبدع والتحفيز الجوهري، واستخدم المنهج الوصفي وطبقت الدراسة الميدانية على عينة مكونة من (٥٠) عاملاً في إحدى الشركات اليونانية، وتوصلت الدراسة إلى أن التفكير المبدع والتحفيز الجوهري يؤثر على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع لدى العاملين. وجاءت دراسة الغالبي وإدريس (٢٠١٠) لتستهدف أيضاً الكشف عن سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، واستخدمت المنهج الوصفي

بالشركة، وأن ذلك المستوى انعكس إيجابياً على مستوى الإبداع التنظيمي بها، وأن الاتصال الفعال والعمل الجماعي والتحفيز، والتدريب، وتفويض السلطة من العوامل المؤثرة على تنمية الإبداع التنظيمي بالشركة. ثم جاءت دراسة الصالح (٢٠١٥) لتستهدف التعرف على دور الإبداع المؤسسي في تنمية المورد البشري في المنظمات الأهلية، مستخدمة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (١١) منظمة أهلية في مدينة عمان، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج؛ من أهمها: أن العاملين في المؤسسات الأهلية يدركون بشكل جيد مفهوم الإبداع المؤسسي وأهميته، وأن لمساهماتهم الإبداعية دوراً فعالاً في تعزيز الإبداع المؤسسي وتطويره في المؤسسة التي يعملون بها. ودراسة مساعدة (٢٠١٥) التي استهدفت تحليل أثر القيادة التحويلية في تحقيق الريادة والإبداع المؤسسي في الجامعات الأردنية، واستخدمت أسلوب دراسة الحالة في جامعة الزرقاء، وقد تم تطبيق استبانة على عينة عشوائية مكونة من (٥٣) عضو هيئة تدريس بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لأبعاد

واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت عبر دراسة تحليلية نظرية إلى أنه لا بد للمنظمات المعاصرة باختلاف أنواعها أن تولي اهتماماً بإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي كونها مطلباً أساسياً في تحقيق اقتصاد المعرفة، وأن هناك ارتباطاً طردياً وتكاملياً بين مستوى إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي. ثم دراسة رازافي ووترنزهاد (Razavi & Attarnezhad,) (2013) والتي استهدفت تحديد مفهوم الإبداع التنظيمي والأساليب الإدارية اللازمة لإدارته، والعوامل اللازمة لنجاحها في المنظمات، وتم التوصل إلى تأثير المناخ التنظيمي الذي تتسم الإدارة فيه بالشاركية وتقديم الحوافز التقديرية، والدعم التكنولوجي، وأيضاً القيادة التحويلية كعوامل مهمة في إدارة الإبداع التنظيمي. ثم ركزت دراسة معراج (٢٠١٥) على تحديد مستوى كل من التمكين الإداري والإبداع التنظيمي لدى مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة في الجزائر، وتحليل العلاقة الارتباطية بينهما، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على (٥٦) من العاملين بالأقسام المختلفة بالشركة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى التمكين الإداري لدى العاملين

القيادة التحويلية على تحقيق الريادة والإبداع المؤسسي في الجامعات الأردنية. وأخيرا دراسة يعقوب (٢٠١٦) التي استهدفت قياس مدى تأثير العدالة التنظيمية على تنمية الإبداع المؤسسي في مشروعات الملابس الجاهزة بالمنطقة الصناعية جنوب بورسعيد، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وأجرت دراسة ميدانية طبقت من خلالها استبانة على عينة مكونة من (٣٢٢) من العاملين بهذه الشركات، وقد توصلت إلى وجود تأثير لأبعاد العدالة التنظيمية على تنمية الإبداع المؤسسي بنسبة تقترب من ٤٠%.

تعقيب عام على الدراسات والبحوث السابقة اتضح من عرض الدراسات والبحوث السابقة اهتمامها بالكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات المختلفة سواء أكانت متغيرات مؤسسة أم فردية على كل من الالتزام التنظيمي والإبداع المؤسسي كل على حدة، ولم تتناول أى دراسة منها العلاقة بين كل منهما بشكل مباشر أو محدد على النحو المستهدف من البحث الحالي.

تبين أن دراستين فقط من الدراسات التي اهتمت بدراسة الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية أجريتا في مصر؛ هما دراسة الجندي (٢٠٠٣) ودراسة أحمد (٢٠١٣)، واستهدفتا التعليم الجامعي، ودرستين فقط من الدراسات التي اهتمت بالإبداع المؤسسي أجريتا

أيضا في مصر؛ هما دراسة الجندي والبناء (٢٠٠٤) والتي أجريت على مؤسسات التعليم قبل الجامعي في محافظتي الجيزة والإسكندرية، ويعقوب (٢٠١٦) والتي أجريت على مشروعات الملابس الجاهزة، مما يبين نقص الدراسات العلمية التي أجريت في مجتمع البحث الحالي (محافظه الدقهلية بمصر)، وفي المؤسسة التعليمية المستهدفة (مدارس التعليم الأساسي).

أفاد البحث الحالي من هذه الدراسات في تحديد المنهج العلمي وأسلوب الدراسة المناسب وهو المنهج الوصفي وأسلوب الدراسة الميدانية، وهو ما اتبعته جميع الدراسات التي كشفت عن طبيعة العلاقة بين متغيرين ميدانياً، كما أفاد منها أيضا في تحديد الاستبانة وتصميمها كأداة مناسبة لجمع المعلومات. إجراءات البحث

سوف تتم معالجة موضوع البحث تبعا لمنهج البحث الوصفي في إطارين على النحو الآتي: الإطار النظري: ويتضمن ثلاثة محاور؛ هي: المحور الأول: الالتزام التنظيمي للمعلم.

المحور الثاني: الإبداع المؤسسي في المدرسة. المحور الثالث: العوامل المؤثرة في العلاقة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين

والإبداع المؤسسي في المدرسة. الإطار الميداني: ويتضمن إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها. الإطار النظري للبحث

حيث: المفهوم، الخصائص، المداخل، الأبعاد، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

إن مفهوم الالتزام في فلسفة إدارة الموارد البشرية يتضمن عددًا من المفاهيم المنفصلة أحيانًا والمتداخلة أحيانًا أخرى؛ فمنها الالتزام نحو بيئة العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام، والالتزام نحو المهنة، ونحو جماعة العمل وما إلى ذلك (غالي، ٢٠١٥، ٤٣)، وعليه ركز البحث الحالي على المفاهيم التي تناولت بوضوح وبشكل محدد مصطلح "الالتزام التنظيمي" بصفة عامة، تمهيدا لصياغة مفهوم محدد وإجرائي لمفهوم "الالتزام التنظيمي للمعلم"، وفيما يأتي بعض هذه التعريفات:

- تعريف الجندي (٢٠٠٣، ٩٠) بأنه: "الإيمان بأهداف المؤسسة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق أهدافها من خلال أربعة أبعاد؛ هي الولاء، والإيمان بأهداف الكلية والجامعة، والمسئولية، والرغبة في العمل".

- وتعريف الرجبي (٢٠٠٤، ٥٠) بأنه: "مدى اعتزاز الشخص بالمؤسسة التي يعمل فيها، ويقاس بمدى قبول الشخص لأهداف المؤسسة وقيمها، ورغبته في بذل المجهود لنجاحها، ومواقفه تجاه الاستمرار في العمل بها".

- كما عرفه كل من أبو الروس وحنونة (٢٠١١) بأنه: "الرغبة الداخلية لدى الفرد

يشتمل الإطار النظري لهذا البحث على ما تناولته الأدبيات الإدارية والتربوية حول الأطر المفاهيمية والفكرية الحاكمة لكل من الالتزام التنظيمي للمعلمين والإبداع المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي والعوامل المؤثرة في العلاقة بينهما، ويتم ذلك من خلال ثلاثة محاور على النحو الآتي:

المحور الأول: الالتزام التنظيمي للمعلم.

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماما واضحا من قبل الباحثين والمهتمين بإدارة المؤسسات، لما له من آثار كبيرة في نجاح المؤسسة واستمرارها (أحمد، ٢٠١٧، ٣٣٣)، حيث بدأ الاهتمام به في منتصف القرن العشرين، حين كثفت الدراسات والبحوث في مجال إدارة المؤسسات الاهتمام بتفسير علاقة الفرد بالمؤسسة - بصفة عامة - وبالالتزام التنظيمي بصفة محددة، كونه يمثل القوة التي تربط الفرد بالمؤسسة (Shastri & Mishra & Sinha, 2010, 1947)

وفي ضوء اهتمام الباحثين في مجال إدارة المؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها ومجالاتها، تظهر أهمية التعرف على ماهية الالتزام التنظيمي للعاملين بهذه المؤسسات ممثلة في المدارس والجامعات، وفي مقدمتهم المعلم، لذا سوف يتناول البحث الحالي الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي لدى المعلم من

ببذل أقصى درجات الجهد في العمل والنابع من الإيمان بأهداف المؤسسة، والرغبة الشديدة على الاستمرار في عضويتها والحفاظ على بقائها وتطورها".

- بالإضافة إلى تعريف **العبد اللطيف** (٢٠١٥، ٣٢٧) بأنه: "استعداد المعلم لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المؤسسة التي يعمل بها، مع رغبة حقيقية في الاستمرار داخل المؤسسة وقبول أهدافها وقيمتها".

- وتعريف **السياني** (٢٠١٥، ١٢٣) بأنه: "سلوك إنساني إيجابي تفاعلي، يدفع العاملين تجاه منظماتهم والاستمرار فيها والدفاع عن أهدافها، والسعي لتجسيد قيمها وأخلاقياتها".

- وأيضاً تعريف **أحمد** (٢٠١٧، ٣٣٤) بأنه: الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف تجاه المؤسسة التي يعمل بها، ومن ثم الارتباط بها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء بها، وبذل الجهد، وتفضيلها على غيرها من المؤسسات متفخراً بإنجازاتها وانتمائه لها.

ومن ثم يتضح من التعريفات السابقة أن مفهوم الالتزام التنظيمي يعبر عن: سلوك العاملين والذي يظهر في بذلهم الجهود اللازمة لاستمرارهم بالعمل في المؤسسة نتيجة ل:

١. ارتباطهم العاطفي بالمؤسسة.

٢. اتفاقهم مع قيمها وأهدافها.

٣. تحقيق المؤسسة لاحتياجاتهم وطموحاتهم.

وتجدر الإشارة هنا إلى اختلاف مفهوم الالتزام التنظيمي عن بعض المفاهيم المتداخلة معه؛ حيث إنه يختلف عن الولاء التنظيمي في أنه- الالتزام التنظيمي- يتعلق بالمؤسسة، بينما الولاء التنظيمي يرتبط باقتناع الشخص بعمله الحالي، ويعكس نتيجة مقارنة ما كان يتوقعه الشخص بما يحدث فعلاً في عمله(الرجبي، ٢٠٠٤، ٥٠).

كما يختلف أيضاً عن مفهوم الالتزام المهني؛ حيث إن الالتزام المهني يهتم بمدى تمسك الفرد بمهنته واعتزازه بها ومقاومة المخالفات المهنية التي ترتكب أثناء العمل في المؤسسة(الرجبي، ٢٠٠٤، ٥٠)، بينما يرتبط الالتزام التنظيمي بالمؤسسة التي يعمل بها الفرد بشكل محدد.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الالتزام التنظيمي للمعلم إجرائياً بأنه: مجموعة السلوكيات التي تعكس ارتباط المعلم بمدرسته التي يعمل بها ارتباطاً عاطفياً، واتفاقه مع قيمها وأهدافها، واعتقاده بأنها تحقق احتياجاته وطموحاته، ويظهر في بذله الجهود اللازمة لاستمراره بالعمل بها.

ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي للمعلم

توجد عدد من الخصائص التي تميز الالتزام التنظيمي بصفة عامة ، والتي ذكرتها

- دراسات كل من (الجندي، ٢٠٠٣، ٩٥)، (أبو الروس وحنونة، ٢٠١١، ١٢٦٤)، (غالي، ٢٠١٥، ٤٠)، (السياني، ٢٠١٥، ١٢٣). ويمكن توضيح هذه الخصائص بما يتناسب مع المعلم على النحو الآتي:
١. سلوك إنساني؛ فالالتزام التنظيمي عبارة عن كل ما يصدر عن المعلم من أقوال وأفعال وممارسات وقرارات تعكس ارتباطه العاطفي بالمدرسة التي يعمل بها، واقتناعه بأهدافها وقيمها وأهمية استمراريتها فيها.
 ٢. داخلي؛ فالالتزام التنظيمي ينبع من إرادة المعلم وقناعته، واختياره دون الإكراه والخضوع لضغوط خارجية بما فيها روتين وتقييدات اللوائح والقوانين المؤسسة.
 ٣. سيكولوجي؛ حيث يعد انعكاسًا لحالة نفسية تصف العلاقة بين المعلم ومدرسته، وتؤثر في قراراته إزاء بقاءه أو تركه للمدرسة التي يعمل بها.
 ٤. إيجابي؛ حيث إن تحقيق الالتزام التنظيمي يصاحبه تأثيرات إيجابية على المعلم وعلى المدرسة التي يعمل بها، فهو يدفع دائمًا نحو السلوك الإيجابي والتقليل من تأثير المظاهر السلبية.
 ٥. تفاعلي؛ أي إن الالتزام التنظيمي يتحقق من خلال مجموعة العمليات التفاعلية
- الإنسانية والاجتماعية والإدارية بين المعلم وزملائه العاملين داخل المدرسة.
٦. مركب؛ بمعنى أنه لا يتحقق إلا بتحقيق السلوكيات التي تبين تعاطف المعلم مع مدرسته، والاتفاق مع أهدافها، والارتضاء بما تقدمه له من منفعة.
 ٧. محفز للإنجاز؛ حيث إن الالتزام التنظيمي ينتج عنه حجم عمل وإنجاز أكبر نابع من قناعة المعلم بأنه جزء أساسي من المدرسة.
- يتضح من الخصائص المميزة للالتزام التنظيمي أنها خصائص مميزة للسلوك الذي يجب أن يسلكه المعلم في مدرسته، حتى يتسم بمظاهر الالتزام التنظيمي، وتعد مؤشرًا على مدى توافر هذا الالتزام في المعلمين.
- ثالثًا: مداخل الالتزام التنظيمي للمعلم
- أوضحت دراسة (الجندي، ٢٠٠٣، ٩٧-٩٩) المداخل التي يمكن في ضوءها تفسير الالتزام التنظيمي والسلوك المرتبط به؛ وهذه المداخل هي:
١. المدخل السيكولوجي: ويركز على العلاقة الإيجابية بين الفرد والتنظيم، ويقصد به مدى قوة ارتباط هوية الفرد ذاته بالتنظيم.
 ٢. المدخل التبادلي: ويركز على نتيجة العلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين، فكلما زادت المنافع والمصالح التبادلية

وفي ضوء هذه المداخل، يرى الباحثان أن المدخل المتكامل هو أنسب المداخل التي يمكن في ضوءها دراسة الالتزام التنظيمي وقياسه وتفسيره لدى المعلم، ذلك أنه يجمع بين الجوانب العاطفية والمعيارية والاستمرارية في سلوك المعلم تجاه مدرسته، وفي ضوء هذا المدخل يمكن أن يصبح المعلم ملتزماً تنظيمياً إذا ارتبط بعلاقات إنسانية وعاطفية واجتماعية وقيمية متبادلة بينه وبين المدرسة، بالإضافة إلى كونه يرى أن مصلحته تكمن في استمراريته فيها، وهو بناء على هذا المدخل المتكامل يمكنه أن ينقل عدداً من السلوكيات والأخلاقيات للطلاب وزملائه المعلمين.

رابعاً: أبعاد الالتزام التنظيمي للمعلم
تتبع كل من أبو العسل (٢٠١١)،
١٥٤) والعوضي (٢٠١٢، ٣١) وغالي
(٢٠١٥، ٤٨) بعض المحاولات البحثية التي
اهتمت بأبعاد قياس الالتزام التنظيمي في
المؤسسات منذ بدايه الاهتمام به في النصف
الثاني من القرن العشرين؛ ومنها: ما قدمه
بورتر Porter وزملائه عام ١٩٧٤ في تحديد
أبعاد الالتزام التنظيمي من خلال : الولاء
للمنظمة، والرغبة في مضاعفة الجهد، وقبول
قيم المؤسسة، ثم قدم كل من مارش March
وماناري Mannari مقياساً للالتزام التنظيمي
مدى الحياة عام ١٩٧٧ يتكون من: استحسان

زادت درجة الالتزام التنظيمي لدى
العاملين.

٣. **المدخل الاجتماعي:** ويركز على العلاقات
الاجتماعية، فكلما تمسك الفرد بالعلاقات
الاجتماعية داخل التنظيم وانعكس ذلك في
دافعيته للعمل والإنتاج دل ذلك على
التزامه تنظيمياً.

٤. **المدخل الاتجاهي:** ويركز على اتجاه
العلاقة ونوعيتها بين الفرد والتنظيم،
ويكون نتيجة عدة عوامل تحدد اتجاه الفرد
نحو التنظيم ودرجه التزامه التنظيمي، مثل
الهيكل التنظيمي والخبرات الوظيفية ونظام
القيم وغيرها.

٥. **المدخل السلوكي:** ويركز على العملية
التي تطور فيها الفرد التزامه بالتنظيم،
حيث يصبح الفرد مقيداً بالسلوك الذي
يضمن له الاستمرار في التنظيم.

٦. **المدخل المتكامل:** أضاف أحمد (٢٠١٧،
٣٣٣) المدخل المتكامل لتفسير الالتزام
التنظيمي، ويركز على مجموعة العلاقات
التبادلية بين الفرد والمؤسسة من جانب،
والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل مع
المؤسسة من جانب آخر، وهو يشمل
المدخل السابقة بشكل متكامل حيث
يتضمن ثلاثة أبعاد؛ هي (الالتزام
العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام
الاستمراري).

عضويتها، وحدد الجندي (٢٠٠٣، ٩٥)، و أبو الروس وحنونة (٢٠١١، ١٢٦٥) أبعاد الالتزام التنظيمي في أربعة أبعاد هي: الولاء، والمسئولية، والرغبة في العمل، والإيمان بالأهداف.

أما في إطار الالتزام التنظيمي للمعلم، فقد حدد العبد اللطيف (٢٠١٥، ٣٢٧)، أبعاد الالتزام التنظيمي للمعلمين في أربعة أبعاد هي:

١. الالتزام نحو مهنة التعليم: اتجاه المعلمين نحو مهنتهم، اعتزازهم بها ورغبتهم في الاستمرار فيها.
٢. الالتزام نحو المدرسة: اعتقاد المعلمين وقبولهم لأهداف المدرسة وقيمها وبذلهم الجهود لتحقيق تلك الأهداف والمحافظة على عضويتهم بها.
٣. الالتزام نحو العمل المدرسي: مستوى اشتغال المعلم مادياً ونفسياً بالعمل المدرسي.
٤. الالتزام نحو زملاء: شعور المعلم بالإخلاص والتعاون مع زملاء العمل.

وبالرغم من تعدد تلك المحاولات يعد كل من Allen & Mayer أهم الباحثين الذين درسوا طبيعة الالتزام التنظيمي في المؤسسات، ووضعوا نموذجاً يحدد أبعاده بشكل واضح ودقيق (Jaros,2007,8)، بالإضافة إلى أن عديداً من الدراسات التي اهتمت بالالتزام

المؤسسة، والالتزام بقيم العمل، والولاء للمنظمة حتى بعد التقاعد منها، ثم تلاه جوش Jauch وزملائه في عام ١٩٧٨ في التركيز على قياس الالتزام القيمي من خلال: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة المتخصصة، العمل بكفاءة مع الزملاء، بناء سمعة جيدة للعمل، مواجهة الصعوبات والتحديات، تقديم الأفكار الجديدة المتخصصة، وفي عام ١٩٨٠ حدد كانتور Kantor أبعاد الالتزام التنظيمي في ثلاثة أبعاد هي: الالتزام المستمر ويعني استمرار العامل وحرصه على البقاء في المؤسسة، والالتزام التلاحمي ويعني ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية مع أعضاء المؤسسة، والالتزام المنضبط ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم المؤسسة ومبادئها وأهدافها وأعضائها.

ثم خصص كل من ألين وماير بدءاً من عام ١٩٩١ جهودهم لدراسة الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات، وقد حددا أبعاد قياسه في ثلاثة أبعاد هي: الرغبة الوجدانية "الالتزام العاطفي"، و الشعور بالواجب "الالتزام المعياري"، والحاجة للبقاء "الالتزام المستمر" (Allen & Mayer,1991).

بينما حدد شين وتسي وفرا (Chen, Tsui, & Farh,2002) عناصر الالتزام التنظيمي في: قبول الأهداف التنظيمية والعمل على تحقيقها، والاستعداد لبذل جهود مضاعفة، ووجود رغبة في البقاء في

التنظيمي لدى المعلمين أو أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات التعليمية تبنت هذا النموذج منها: (حسن، ٢٠٠٩؛ Awad, 2012؛ أحمد، ٢٠١٣؛ غـالي، ٢٠١٥؛ السباني، ٢٠١٥؛ أحمد، ٢٠١٧).

وفي ضوء ما ورد في هذه الدراسات يمكن صياغة الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي في نموذج Allen & Mayer بما يتناسب مع الالتزام التنظيمي للمعلم وما يتناسب مع المدخل التكاملي للالتزام التنظيمي، وهو ما تم الأخذ به عند إعداد أداة الدراسة، وهذه الأبعاد على النحو الآتي:

١. الالتزام العاطفي Affective

Commitment؛ ويعني ارتباط المعلم بالمدرسة التي يعمل بها ارتباطاً عاطفياً، ويظهر ذلك من خلال مشاعره، وشدة اهتمامه بها، وشعوره بالفخر لانتمائه لها، وتحمله للمسئولية بشكل أكبر مما يتطلبه موقعه الوظيفي، وخوفه على مصلحة المدرسة وسمعتها بين المدارس الأخرى. ويتأثر الالتزام العاطفي للمعلم بمدى إدراكه للخصائص المميزة لمدرسته التي يعمل بها؛ مثل أهمية العمل واستقلاليته، والمناخ الديمقراطي في بيئة العمل، والسماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وما إلى ذلك.

٢. الالتزام المعياري Normative
Commitment؛ ويعني ارتباط المعلم بالمدرسة التي يعمل بها ارتباطاً أديباً، ويعبر عن إحساسه بضرورة البقاء في المؤسسة لاعتبارات أخلاقية وقيمية نتيجة للاتفاق في المبادئ والمعايير التي تحكمه وتحكم المؤسسة؛ حيث يمكنه الاستمرار بالعمل حتى لو كان ذلك يحمل تضحيات من جانبه مقابل إيمانه واعتقاده بأفكار المدرسة وأهدافها، ويتأثر الالتزام العاطفي بقييم المعلم التي اكتسبها قبل التحاقه بالمدرسة من الأسرة أو المجتمع الذي ينتمي إليه أو المدرسة التي كان يعمل بها مسبقاً، وأيضاً بالقيم التي اكتسبها من العمل بالمدرسة واقتناعه بها واعتقاده بأفكارها بعد التحاقه بها.

٣. الالتزام الاستمراري Continuance
Commitment؛ ويعني ارتباط المعلم بالمدرسة تجنباً للخسائر التي قد تلحق به إذا تركها أو نتيجة عدم وجود بدائل أخرى متاحة، بمعنى أن التزام المعلم بالتزام تحكمه المصلحة والقيمة التي يمكن أن يحققها لو استمر في العمل بالمدرسة في مقابل ما سوف يخسره لو قرر تركها والتحق للعمل بمدرسة أخرى، ويتأثر الالتزام الاستمراري بالفرص الوظيفية والمنافسة و التكلفة المادية المصاحبة

- للاستمرار في العمل، مدى تلبية الوظيفة للاحتياجات المادية للمعلم وتغطية تكاليف معيشتة، والتكاليف المصاحبة لترك الوظيفة.
- المحور الثاني: الإبداع المؤسسي في المدرسة يتناول المحور الحالي تحديد الإطار المفاهيمي للإبداع المؤسسي في المدرسة، وذلك من خلال تحديد مفهومه، وأبعاده، وأنواعه، وفيما يلي تناول كل منها بالتفصيل:
- أولاً: مفهوم الإبداع المؤسسي في المدرسة بتتبع الأدبيات العلمية في مجال الإبداع -عامة- والإبداع في المؤسسات الإدارية بشكل محدد، اتضح وجود عدة تعريفات تناولت الإبداع المؤسسي، يمكن تناولها تمهيداً لتحديد المفهوم الإجرائي للإبداع المؤسسي في المدرسة؛ ومنها:
- تعريف الجندي والبنا (٢٠٠٤، ٥٤) بأنه: "عملية تعتمد على مجموعة من القدرات والسمات الشخصية لدى معلم ومدير المؤسسة التعليمية، وتظهر في فكره وممارساته في التصدي للمعوقات التي تواجه منظمته".
- وتعريف أحمد (٢٠٠٩، ١٣٣) بأنه: "قدره المؤسسة وأعضائها على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب معالجة وقدرة في التفكير بطريقة تخالف المؤلف وإيجاد حل بشكل إيجابي وفعال".
- بالإضافة إلى تعريف محمد وبشير (٢٠١١، ٤٦٠) بأنه: "العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المؤسسة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في البيئة أو العمليات أو مخرجات المؤسسة".
- وتعريف كل من Stowe, Grider (٢٠١٤، ٢) بأنه: "قدرة النظام المؤسسي وأعضائه على حل المشكلات التي تواجه العملاء واتخاذ الإجراءات الجديدة لرفع الإنتاج وزيادة الأرباح".
- وتعريف معراج (٢٠١٥، ٧) بأنه: "ابتكار أساليب وأفكار جديدة للعمل، تلقى التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز مآلديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية للمنظمة".
- كما عرفه سعدي (٢٠١٥، ٤١٠) بأنه: "أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال اقتراح حلول فعالة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة تتضمن العناصر الآتية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن

المألوف سواء للفرد نفسه أو للمؤسسة التي يعمل بها".

- وعرفته سمسوم (٢٠١٦، ٥٥) بأنه: "مجموعة الإجراءات والعمليات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة، عن طريق إحداث تغييرات في الهياكل والنظم أو العمليات، وترفع الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير".

ويتبين من عرض التعريفات

المتعددة للإبداع المؤسسي أنه:

١. يظهر من خلال ممارسات وإجراءات واضحة ولمموسة تدعم التفكير الإبداعي داخل المؤسسة.

٢. يتضمن بعدين أساسيين: بعد خاص بالمؤسسة ككل ومدى تبنيتها ودعمها للإبداع في ممارساتها كمنظومة متكاملة ، وبعد خاص بقدرات العاملين في المؤسسة وكفاياتهم الإبداعية.

٣. لا يقتصر على إدارة المؤسسة فقط، وإنما يشمل جميع العاملين بالمؤسسة وجميع الممارسات التنظيمية بها.

وباعتبار المدرسة مؤسسة تعليمية؛ فيمكن تعريف الإبداع المؤسسي في المدرسة تعريفاً إجرائياً بأنه: مجموعة

الممارسات التي تعكس تبني المدرسة للتفكير الإبداعي في تحسين أدائها التنظيمي، وامتلاك أعضائها للكفايات الإبداعية في ممارساتهم التنظيمية؛ وهي: (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، التحليل والتركيب).

ثانياً: أبعاد الإبداع المؤسسي في المدرسة تتضمن العملية الإبداعية المؤسسية بعدين أساسيين؛ بعد جماعي (تبني المؤسسة للإبداع) وبعد فردي (القدرات الإبداعية للعاملين) (عيد، ٢٠٠٨، ٢٢)، ومن ثم يمكن صياغة أبعاد الإبداع المؤسسي للمدرسة في بعدين أساسيين:

البعد الأول: تبني المدرسة للإبداع

ويقصد بتبني المؤسسة أو المدرسة للإبداع أن يغلب الإبداع كهدف ووسيلة في أغلب التفاعلات والسلوكيات الإدارية والتعليمية والمجتمعية للمدرسة، ويظهر من خلال عدة ممارسات ومظاهر منها (حريم، ٢٠٠٤، ٣٤٥؛ جبار، ٢٠١٠، ٤١؛ أبو حمور، ٢٠١٠، ٦٠):

- الميل نحو الفعل والإنجاز المتقن والتميز والمنافس للمنظمات المناظرة في تقديم الخدمة.
- الصلة الوثيقة بالعملاء وتفهم حاجاتهم والاستجابة لمقترحاتهم في تجويد الخدمات المقدمة لهم.

- منح العاملين درجات عالية من الاستقلالية وتعزيز روح الريادة والإبداع.
- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث مستوياته الإدارية ووحداته التنظيمية وقلّة عدد العاملين في الخدمات المساندة .
- التركيز في مجال تخصص المؤسسة والبعد عن التشتت في مجالات أخرى لا تمتلك المؤسسة مهارات العمل بها.
- تبني نمط قيادة مشجع للإبداع يجمع بين الرقابة الضابطة للعمل والحامية لقيمه ومنح الاستقلالية وتفويض السلطة لتشجيع روح المخاطرة والإبداع.
- البعد الثاني: الكفايات الإبداعية للمعلمين
- حددت دراسات (سعودي، ٢٠١٥، ٤١١) و(محمد وبشير، ٢٠١١، ٤٦٠)، (معراج، ٢٠١٥، ٣٤) (أبو حمور، ٢٠١٠، ٥٥-٥٦) الكفايات الإبداعية، وهي عبارة عن القدرات العقلية التي يلزم توافرها لدى الأشخاص حتى يقوموا بأداء السلوك الإبداعي، وفي ضوءها يمكن تحديد الكفايات الإبداعية المؤسسية للمعلمين على النحو الآتي:
- **الأصالة:** وتعني التجديد أو الانفراد بالأفكار أو الإنتاج غير المألوف وبعيد المدى، فالمعلم المبدع لديه القدرة على إنتاج أفكار جديدة ونادرة ومفيدة وغير مرتبطة بأفكار سابقة.
- **الطلاقة:** وتعني القدرة على إنتاج كم كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة تفوق
- المتوسط العام، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات وخبرات سبق تعلمها.
- **المرونة:** وهي القدرة على تغيير طريقة التفكير والنظر للأمور بشكل مختلف ومن زوايا واتجاهات مختلفة، فهي عكس الجمود أو التصلب الذهني والذي يتبنى أنماطاً ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة.
- **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها القدرة على اكتشاف المشكلات والعقبات ومناطق الضعف وملاحظتها في المواقف والبيئة المحيطة أو النظم الاجتماعية التي قد لا يكتشفها الآخرون، أو التفكير في إدخال تحسينات على المؤسسة لتفادي حدوث المشكلات أو تفاقمها.
- **قبول المخاطرة:** وهي القدرة على المبادرة في تبني أفكار وأساليب جديدة بغض النظر عن المخاطر المحتملة عن تلك الأفكار أو مدى نجاحها وفشلها.
- **التحليل والربط:** أي القدرة على تفهيم المركبات إلى عناصرها الأولية، وإدراك العلاقات بين هذه العناصر وإعادة ربطها بصورة جديدة.
- **ثالثاً:** أنواع الإبداع المؤسسي في المدرسة تعددت أنواع الإبداع المؤسسي بصفة عامة وفي المدرسة بصفة خاصة وفق ما ورد في الأدبيات البحثية والدراسات التي

اهتمت بدراسته، ويمكن عرض هذه الأنواع من خلال التصنيف الآتي:

(١) من حيث المستوى:

صنف كل من برويس ودباب (٢٠١٦، ٨٥) وأيضاً شافعي وآمال (٢٠١٧، ٣٦) الإبداع المؤسسي في المؤسسات إلى ثلاثة مستويات يمكن توضيحها بما يتناسب مع المدرسة على النحو الآتي:

١. الإبداع على مستوى العاملين بالمدرسة؛

وهو الإبداع الذي يحققه العاملون والمعلمون الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ويبدأ بوجود مشكلة تدفع الفرد العامل إلى البحث عن حل ملائم معتمداً في ذلك على ما يملكه من سمات إبداعية تتمثل في: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل، الثقة بالنفس، تأكيد الذات والتعليم القائم على المنطق، تكوين العلاقات المرنة بين الأشياء، الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والانفتاح على جميع الآراء، الروح الاجتماعية الإيجابية.

٢. الإبداع على مستوى الجماعة المدرسية؛

وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل جماعة محددة أو قسم أو لجنة أو فريق داخل المدرسة، وهو يفوق مجموع الإبداعات الفردية لأعضائها نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة، وتظهر سماته في وجود رؤية مشتركة

للجماعة، والمشاركة الآمنة للمعلومات داخلها، التعاون والتآزر بين أفرادها، انسجام الجماعة وتماسكها وتنوع أفرادها من حيث الجنس والعمر والانتماءات، ويتم في أربع مراحل؛ هي: مرحلة التكوين وتحديد منهج العمل، ثم مرحلة تحديد المشكلات، ثم تحديد الأهداف والأدوار، وأخيراً مرحلة وضع القواعد ومعايير العمل.

٣. الإبداع على مستوى المدرسة؛ وهو

الإبداع الذي يظهر في أسلوب العمل والممارسات اليومية لدى المدرسة، والذي يتحقق من خلال اتسام أفرادها بامتلاك القدرات الإبداعية، وتتسم بقدرتها على التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجهها وحلها بطرق إبداعية، وحتى تصل المدرسة إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي، وعليه فالمدرسة المبدعة هي التي توفر بيئة ومناخ يسمح بالإبداع الفردي والجماعي.

(٢) من حيث المجالات:

تتنوع مجالات الإبداع المؤسسي داخل المؤسسات بصفة عامة (شافعي وآمال، ٢٠١٧، ٣٦) وأيضاً في المدرسة على النحو التالي:

١. الإبداع في التكنولوجيا؛ يُعد الإبداع في

استخدام التكنولوجيا وتوظيفها ضرورة

- أساسية للمدرسة في ظل التطور التكنولوجي والمنافسة الشديدة التي تشهدها في عصر الثورة المعلوماتية والتكنولوجية، ويظهر الإبداع التكنولوجي في جميع مراحل العمل ، سواء في تنظيم العمل أو العمليات التي تتم بداخلها أو المنتج والخدمات المقدمة.
٢. **الإبداع في الخدمات المقدمة؛** ويقصد به التغيير في الأشياء (المنتجات أو الخدمات) التي تقدمها المدرسة، أي يحدث الإبداع في شكل المنتج النهائي وجودته أو الخدمة المقدمة وطريقة تسويقها وتقديمها للعملاء.
٣. **الإبداع في تصميم العمليات،** ويختص هذا المجال بالإبداع في أساليب تصميم العمليات لتحسين أداء المدرسة ككل فنيا واقتصاديا، ويعد من المجالات التي تركز عليها المدرسة التي تهتم بالجودة والإبداع في العمليات كمدخل لتحقيق التميز والمنافسة.
٤. **الإبداع في الهياكل التنظيمية،** ويعني هذا المجال بتغيير شكل المدرسة وبنائها، وتغيير القواعد والإجراءات ، ووضع قنوات اتصال، وتفعيل العلاقات التنظيمية والاجتماعية بين الأفراد، بحيث يصبح الهيكل التنظيمي أكثر مرونة وتسهيلا لممارسة الإبداع المؤسسي داخل المدرسة.
٥. **الإبداع في التسير،** ويظهر في طرح الأفكار التي تؤدي إلى تيسير المهام وأداء الأعمال والوظائف الأساسية كالتنظيم والتنظيم والرقابة بسهولة ويسر وتقلل من العوائق التي قد تسبب مشكلات إدارية وتنظيمية.
- المحور الثالث: العوامل المؤثرة في العلاقة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين والإبداع المؤسسي في المدرسة.
- يحاول المحور الحالي-في ضوء أدبيات البحث ودراساته السابقة- تحديد العوامل التي تؤثر في طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي للمعلم والإبداع المؤسسي في المدرسة التي يعمل بها، وقد تم تصنيفها إلى ثلاث مجموعات من العوامل؛ عوامل تتعلق بالمعلمين، وعوامل تتعلق بالمدرسة، وعوامل تتعلق بالبيئة المحيطة، وفيما يلي توضيح كل منها:
- أولاً: عوامل تتعلق بالمعلمين وهي تلك العوامل التي ترجع إلى أمور خاصة بالعملين في المؤسسة -بصفة عامة- أو المعلمين في المدرسة بشكل خاص؛ مثل خصائصهم الديمغرافية، وسماتهم الشخصية، وقدراتهم العقلية، ودوافعهم ودوافعهم الداخلية، وفيما يلي توضيح كل ذلك:
١. **الخصائص الديموجرافية:** تحدد الخصائص الديموجرافية مثل العمر، والنوع، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الاجتماعي، ومحل الإقامة، وما إلى ذلك

والتقويم المناسب للأفكار (جبار، ٢٠١٠، ٣٨).

٤. **الدوافع الداخلية:** إن شعور العاملين بوجود نوع من التوافق بين قيمهم وأهدافهم وقيم المؤسسة وأهدافها، ووجود توافق أيضاً بين مصلحتهم ومصلحة المؤسسة، بحيث إن ما تحققه المؤسسة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع، فإن هذا الشعور يؤدي إلى زيادة انتمائهم والتزامهم نحو المؤسسة (أحمد، ٢٠١٧، ٢٢٣)، وهو ما يدفعهم أيضاً نحو ممارسة السلوك الإبداعي، فالفرد الذي يشعر بالانتماء لمنظمتها فإنه يتفانى في خدمتها ويزداد لديه مستوى الالتزام التنظيمي، كما تتوفر لديه دوافع الإبداع المؤسسي أكثر من غيره (عيد، ٢٠٠٨، ٣٤)، وتظهر هذه الدوافع في عدة صور؛ منها: تحدي العامل لنفسه ولغيره، أو المغامرة وتجربة الجديد، والإرادة القوية بعد الفشل، والحماس للوصول لأفضل أداء ممكن (الضمور، ٢٠٠٣، ٣٠).

ثانياً: عوامل تتعلق بالمدرسة ويقصد بها مجموعة العوامل التي تتعلق بخصائص المؤسسة ومواردها والعمليات التي تتم داخلها والتي تؤثر على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمدرسة أو المعلمين بالمدارس أيضاً، وتؤثر أيضاً على الإبداع المؤسسي داخل المؤسسات -عامة- ومنها

المستوى الذي يكون عليه الالتزام التنظيمي للمعلمين (أحمد، ٢٠١٣، ٤؛ العوضي، ٢٠١٢، ٣٢)، وهو بالتالي يؤثر أيضاً على طبيعة العلاقة بينه وبين الكفايات الإبداعية للمعلم من جهة والإبداع المؤسسي في المدرسة ككل من جهة أخرى.

٢. **السمات الشخصية:** تتأثر درجة الالتزام التنظيمي إيجابياً بالسمات الشخصية للعاملين كما تؤثر أيضاً في إبداعهم التنظيمي داخل المؤسسة؛ مثل: شخصية العامل وقدرته على تحمل المسؤولية، وارتباطه النفسي بالمؤسسة وبأعضائها (أبو حمور، ٢٠١٠، ٤٧)، بالإضافة إلى الاعتماد على النفس والثقة بها، والتفكير المسننقل والبصيرة النفسية والتواضع (جبار، ٢٠١٠، ٣٨).

٣. **القدرات العقلية:** فكلما ارتفعت قدرات العاملين العقلية نتيجة لمستواهم التعليمي أو خبراتهم العملية أدى ذلك إلى فهم الوظيفة بشكل أفضل، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على التزامهم الوظيفي (Awwad and Agti, 2012, 316)، كما أن العملية الإبداعية تتطلب أنواعاً ومستويات من التفكير التباعدي أو التشعبي ويظهر في درجة ارتفاع الذكاء، والحساسية للمشكلات، والتعامل مع المواقف المعقدة،

المدارس أيضاً، وفيما يلي توضيح هذه العوامل وفق ما تناولته الأدبيات العلمية في هذا المجال:

١. **حجم المدرسة وطبيعة مهامها؛** حيث إن المؤسسات الكبيرة متعددة المهام تواجه مشكلات أكبر في تحقيق الإبداع المؤسسي، ويرجع ذلك إلى تشتت المهام، وغياب السيطرة، وبطء الحركة، وصعوبة التحكم التنظيمي، وزيادة فرص إهدار الموارد المادية والبشرية، وعلى العكس من ذلك فإن المؤسسات الصغيرة تحصل على فرص أكبر في تحقيق الإبداع المؤسسي (عباس، ٢٠١٠، ٣٢)، فالمدارس كبيرة الحجم تعاني فرصاً أقل في تحقيق الالتزام والإبداع المدرسي بها إذا ما أحسنت إدارتها واستغلت مواردها بشكل جيد.

٢. **الموارد المادية والتكنولوجية المتاحة؛** ينمو الإبداع ويزداد في المدارس التي تتوفر بها الموارد المادية والتجهيزات والمعلومات والتسهيلات المحفزة للعاملين على الإبداع (يحيى، ٢٠٠٩، ٣٢)، **وتؤكد الضمور (٢٠٠٣، ٦٢)** أهمية دعم المؤسسات - والمدارس - لتكنولوجيا المعلومات وضرورة مواكبة مستحدثاتها نظراً لدورها الفعال في دعم الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث يُعد

الاتصال -عامة- والالكتروني -خاصة- من العمليات الإدارية الأساسية والتي تتوقف عليها نجاح المؤسسة وتحقيق تطلعاتها، كما تساعد العاملين على تفهم واقع عملهم بشكل أفضل وزيادة فرص التعاون فيما بينهم، وتشجيعهم على تفجير طاقاتهم الإبداعية من خلال فتح قنوات للتواصل وتبادل الآراء والأفكار فيما بينهم، مما يزيد من مستوى الإبداع المؤسسي بالمؤسسة (شافعي وآمال، ٢٠١٧، ٤٠).

٣. **المناخ التنظيمي؛** إن المناخ التنظيمي الذي يمكن العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات ومنحهم الحرية في العمل والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم، ومنحهم مزيداً من الثقة فنيا وسلوكياً، يؤثر بشكل إيجابي وداعم على التزامهم التنظيمي؛ حيث يعمل على رفع معنوياتهم ورضاهم الوظيفي ووجود فرصة لإعمال قدراتهم وتحقيق ذواتهم الشخصية من خلال التزامهم بالعمل (أحمد، ٢٠١٧، ٣٢٩)، كما تتطلب عملية الإبداع المؤسسي أيضاً تهيئة مناخ ملائم يحكمه لوائح وقوانين وسياسات داعمة للإبداع والكفاءات المبدعة تنظيمياً، ونشر ثقافة الإبداع وجعله من أولويات الأهداف في المؤسسة (عباس، ٢٠١٠، ٣٩).

٤. **نمط القيادة؛** يؤثر النمط القيادي للمدرسة على التزام المعلمين بها تنظيمياً؛ فالنمط القيادي الموجه نحو العمل والعاملين معا والذى يراعي الجوانب الإنسانية والاجتماعية لديهم يؤثر تأثيراً إيجابياً على الالتزام التنظيمي للعاملين، بينما يؤثر النمط القيادي الموجه نحو العمل فقط سلباً على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم (حسن، ٢٠٠٩، ١٦٣)، ومن الأنماط القيادية المؤثرة إيجاباً على مستوى الالتزام التنظيمي: القيادة الخادمة (غالي، ٢٠١٥، ٣)، قيادة التغيير (العوضي، ٢٠١٢، ١٠). كما بينت عدد من الأدبيات والدراسات العلمية أن قدرات العاملين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد، فالقادة عليهم دور فعال في تشجيع العاملين على الإبداع (الغالبى وأدريس، ٢٠١٠، ١٦١)، فكلما أعطى القادة لمؤسسيهم مساحة من المشاركة وتحمل المسؤولية في حل المشكلات وتحسين الممارسات المهنية، **arcia-Marloes & Matias**، **Reche & Hurtado-Torres & Nuria**، (2008,190)، وتشجيعهم على المنافسة، في تقديم الأفكار الجديدة، ومناقشتهم فيها، وتكريم أصحابها، وتكليفهم بالإشراف على تطبيقها، أسهم ذلك بشكل واضح في تنمية القدرات الإبداعية التنظيمية لدى العاملين (**Balkin & Markman**)
٥. **العدالة التنظيمية؛** تسهم العدالة التنظيمية في خلق مناخ آمن وعادل داخل المدرسة، وترفع من نسبة الرضا الوظيفي لدى المعلمين؛ حيث يؤثر العائد المادي من الوظيفة على إمكانية أداء المهام الوظيفية، ومن ثم على مدى الالتزام الوظيفي لديهم (Awwad and Agti, 2012, 316)، كما أن وضع نظام للحوافز يشجع الفرد على الاستمرار والإبداع وتحسين الأداء، وكلما كان الحافز سريعاً ومكافئاً للجهد أو الأداء الذي يبذله المعلمون، كلما دفعهم ذلك إلى إظهار كل القدرات الإبداعية لديهم (شافعي وآمال، ٢٠١٧، ٤٠)
- ثالثاً: عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية تؤثر خصائص البيئة الخارجية الاقتصادية والاجتماعية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة وكذلك المعلمين بالمدارس، مثل توافر فرص العمل البديلة، وارتفاع الأجور بها عن الفرص المتاحة (العوضي، ٢٠١٢، ٣٣)، بالإضافة إلى استقرار الأوضاع الاجتماعية وارتفاع المستوى الاجتماعي للمجتمع الخارجي.

كما يؤثر المناخ الاجتماعي أيضاً في تكوين شخصية الفرد، وتوفير الظروف الموضوعية لاكتشاف سماته وممارسة قدراته ومواهبه الإبداعية، وتتمثل في: العادات والقيم ومستوى الطموحات الاجتماعية واتجاه المجتمع وقياداته ونظمه الإدارية حول الإبداع والمبدعين (شافعي وآمال، ٢٠١٧، ٣٦) بالإضافة إلى المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، مشكلات الفقر والبطالة والتلوث البيئي، الأنشطة الاقتصادية السائدة في البيئة المحيطة.

وبناء على ما سبق يتضح أن هناك عدة عوامل تؤثر إيجاباً وسلباً على مستوى كل من الالتزام التنظيمي للمعلمين، وأيضاً الإبداع المؤسسي بالمدرسة التي يعملون بها؛ حيث تبين أن كلاً منهما يتأثر بوضوح بخصائص تتعلق بالمعلمين، وأخرى بالمدرسة، كما يتأثر أيضاً بالعوامل البيئية المحيطة بشكل غير مباشر باعتبار أن البيئة تؤثر على المعلم وعلى المدرسة بشكل مباشر. وبهذا يكون الإطار النظري قد أجاب على التساؤلات الثلاثة الأولى من البحث، ومن ثم يأتي الإطار الميداني للبحث محاولاً الإجابة على باقي التساؤلات من خلال التعرف على آراء عينة البحث حول الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والإبداع المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية، وتوضيح طبيعة العلاقة بين

الالتزام التنظيمي والإبداع المؤسسي، والكشف عن مدى تأثير العلاقة بينهما ببعض الخصائص المتعلقة بالمعلمين والمدرسة، باعتبارهما أكثر وضوحاً في تأثيرهما على طبيعة هذه العلاقة، وهذا ما سيرض له الباحثان في الإطار الميداني للبحث.

الإطار الميداني للبحث
اتساقاً مع أهداف البحث، وطبقاً للمنهجية التي اتبعها الباحثان، تم إجراء دراسة ميدانية بهدف الإجابة عن تساؤلات البحث الميدانية، والتي تبحث في تحديد واقع الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية والإبداع المؤسسي في مدارسهم، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما ومدى وجود فروق دالة بينهما وفقاً لمتغيري الخبرة ونوع التعليم. وقد سارت الدراسة الميدانية للبحث وفقاً لمجموعة من الخطوات، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: إعداد أداة البحث وتقنينها (التحقق من الصدق والثبات):
تمثلت أداة البحث في استبانة بهدف التعرف على واقع الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي والإبداع المؤسسي بمدارسهم؛ وقد مرت عملية إعداد الاستبانة بالخطوات الآتية:

- تم الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي ذي الصلة بمجال الالتزام التنظيمي للمعلمين، ومجال الإبداع

المحور الثانى: تبني الإبداع المؤسسى بمدارس التعليم الأساسى: ويشتمل هذا المحور على بعدين؛ هما: تبني الإبداع المدرسى، والكفايات الإبداعية للمعلمين.

وللتحقق من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق تم عمل الآتى:

(١) حساب صدق الاستبانة: ويعبر الصدق عما إذا كانت الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه (عظيمة، ٢٩٥، ٢٠٠٢)، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بالطرق الآتية:

أ. صدق المحكمين (الصدق الظاهرى): لإعطاء مؤشر لصدق الاستبانة تم عرضها على عدد من السادة أعضاء هيئة التدريس المتخصصين فى مجال التربية، وقد بلغ عددهم (١٧) محكمًا، وقد تم تعديل ما اتفق عليه (١٥) من مجموع (١٧) محكمًا، أى بما يمثل نسبة اتفاق (٨٨,٢%) من المحكمين.

ب. حساب الصدق الذاتى للاستبانة، والذى سيتضح أثناء عرض الثبات للاستبانة.

ج. مؤشر صدق التكوين الفرضى (الاتساق الداخلى) Construct

Validity Indicator: تم حساب صدق الاتساق الداخلى للاستبانة بعد تطبيقها على عينة عشوائية من معلمى التعليم الأساسى بمحافظة الدقهلية بلغ عددها (١٥٠) معلمًا ومعلمة، وذلك من خلال:

المؤسسى فى مدارس التعليم الأساسى، والعوامل المؤثرة فى العلاقة بين الالتزام التنظيمى والإبداع المؤسسى، وذلك بهدف صياغة محورى الاستبانة.

- تكونت الاستبانة من محورين رئيسين؛ الأول: ويتضمن ثلاثة أبعاد فرعية. والثانى: ويتضمن بعدين. وكانت الإجابة على عبارات المحورين فى صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثى (متوفر بدرجة كبيرة - متوفر بدرجة متوسطة - متوفر بدرجة صغيرة).

- تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض التى وضعت من أجله، ومدى وضوح العبارات وسلامة الصياغة، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات السادة المحكمين ومقترحاتهم.

- تم وضع الأداة فى صورتها النهائية(*) مكونة من محورين رئيسين على النحو الآتى:

المحور الأول: الالتزام التنظيمى لدى معلمى التعليم الأساسى: ويشتمل هذا المحور على ثلاثة أبعاد فرعية؛ هي: الالتزام العاطفى، الالتزام المعيارى، الالتزام الاستمرارى.

* ملحق (١).

ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد: درجة المفردة من الدرجة الكلية للبعد، وجاءت
تم حساب معاملات ارتباط درجة كل مفردة النتائج كما هي مبينة بالجدول (١):
بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بعد حذف
جدول (١): قيم معاملات ارتباط درجة المفردة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بعد حذف

درجتها من الدرجة الكلية للبعد

المحور الأول	رقم المفردة	معامل الارتباط	المحور الثاني	رقم المفردة	معامل الارتباط	المحور الأول	رقم المفردة	معامل الارتباط
أولاً: الالتزام العاطفي	١	0.703**	ثانياً: الكفايات الإبداعية للمعلمين	١	0.767**	أولاً: تبني الإبداع المدرسي	١	0.721**
	٢	0.693**		٢	0.728**		٢	0.816**
	٣	0.731**		٣	0.781**		٣	0.753**
	٤	0.754**		٤	0.782**		٤	0.687**
	٥	0.752**		٥	0.744**		٥	0.723**
	٦	0.741**		٦	0.677**		٦	0.703**
	٧	0.738**		٧	0.797**		٧	0.662**
	٨	0.722**		٨	0.816**		٨	0.769**
	٩	0.618**		٩	0.714**		٩	0.696**
	١٠	0.579**		١٠	0.780**		١٠	0.631**
ثانياً: الالتزام المعيارى	١١	0.541**	١١	0.768**	١١	١١	١	0.646**
	١٢	0.742**					٢	0.655**
	١٣	0.794**					٣	0.511**
	١٤	0.694**					٤	0.657**
	١٥	0.754**					٥	0.728**
	١٦	0.721**					٦	0.567**
	١٧	0.606**					٧	0.681**
	١٨	0.655**					٨	0.563**
	١٩	0.696**					٩	0.623**
	٢٠	0.674**					١٠	0.685**
ثالثاً: الالتزام الاستمرارى	٢١	0.676**	١١	0.768**	١١	١١	١	0.664**
	٢٢	0.603**					٢	0.659**
	٢٣	0.652**					٣	0.709**
	٢٤	0.689**					٤	0.641**
	٢٥	0.664**					٥	0.574**
							٦	0.580**

** تعنى أن الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠,٠١).

يتضح من نتائج جدول (١) أن معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد الذى تنتمي إليه بين (٠,٥١١) وعند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ حيث تراوحت قيم (٠,٨١٦) ويبدل ذلك على وجود علاقة جيدة

0.691**	أولاً: الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي لدى معلمى التعليم الأساسى
0.543**	ثانياً: الالتزام المعيارى	
0.614**	ثالثاً: الالتزام الاستمرارى	
0.774**	الدرجة الكلية للمحور الأول	
0.861**	أولاً: تبني الإبداع المدرسى	الإبداع المؤسسى بمدارس التعليم الأساسى
0.932**	ثانياً: الكفايات الإبداعية للمعلمين	
0.950**	الدرجة الكلية للمحور الثانى	

يتضح من نتائج جدول (٢) أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، كما تراوحت قيم معاملات ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة بين (٠,٧٧٤) و(٠,٩٥٠) مما يدل على وجود علاقة قوية وشبه تامة بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة.

(٢) ثبات الاستبانة: ويعنى أن الاستبانة تعطى نتائج واحدة إذا ما أعيد تطبيقها على العينة ذاتها من المفحوصين فى ظروف واحدة (مرسى، ٢٠٠٣، ١٧٦)، وتم التأكد من ثبات الاستبانة بالطرق الآتية:

• الثبات بطريقة ألفا كرونباخ Alpha

Chornbach - تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ،

ومهمة وقوية(*) بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للبعد.

- ارتباط درجة المحور بالدرجة الكلية للاستبانة: تم حساب معاملات ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة بعد حذف درجة المحور من الدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هى مبينة بالجدول (٢):

جدول (٢)

قيم معاملات ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة بعد حذف درجته من الدرجة الكلية للاستبانة

المحور	البعد	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للاستبانة
--------	-------	---

* اقترح جيلفورد تفسيراً لمعاملات الارتباط حسب أحجامها، وذلك إذا كانت الارتباطات دالة (مهمة أو حقيقة)، إلا أن هذه التفسيرات لا تنطبق على الارتباطات غير الدالة؛ وهي على النحو الآتى (مراد، ٢٠٠٠، ١٥٨):

أ- معامل الارتباط الأقل من ٠,٢ (ضعيف) ويدل على علاقة غير مهمة.

ب- معامل الارتباط من ٠,٢ إلى ٠,٣٩ (ضعيف) ويدل على وجود علاقة ضعيفة.

ج- معامل الارتباط من ٠,٤ إلى ٠,٦٩ (متوسط) ويدل على علاقة جيدة ومهمة.

د- معامل الارتباط من ٠,٧ إلى ٠,٨٩ (مرتفع) ويدل على علاقة قوية.

هـ- معامل الارتباط أكبر من ٠,٩ (مرتفع جداً) ويدل على علاقة شبه تامة.

وكانت النتائج كما هي مبيّنة بالجدول (٣):

جدول (٣)

قيم معاملات ثبات "ألفا" للأبعاد الفرعية والاستبانة ككل

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا (معامل الثبات)
الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي	أولاً: الالتزام العاطفي	٩	0.886
	ثانياً: الالتزام المعياري	٨	0.765
	ثالثاً: الالتزام الاستمراري	٩	0.808
الإبداع المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي	الدرجة الكلية للمحور الأول	٢٦	0.893
	أولاً: تبني الإبداع المدرسي	١١	0.926
	ثانياً: الكفايات الإبداعية للمعلمين	٢٥	0.953
الاستبانة ككل	الدرجة الكلية للمحور الثاني	٣٦	0.966
		٦٢	0.962

يتضح من نتائج جدول (٣) أن قيم الثبات للمحورين تراوحت بين (٠,٨٩٣, ٠,٩٦٦)، كما بلغت قيمة الثبات للاستبانة كاملة (٠,٩٦٢)، وهي قيم ثبات عالية ومقبولة إحصائياً.

ومن ثم فقد تم حساب معامل الصدق الذاتي للاستبانة من خلال القانون الآتي (السيد، ١٩٧٩، ٤٠٢):

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = \sqrt{0.962} = 0.981$$

وهذا يشير إلى ارتفاع الصدق الذاتي للاستبانة.

• الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split-Half

Half: وذلك من خلال معادلة سبيرمان براون للتجزئة النصفية، وذلك لأنه يمكن التنبؤ بمعامل ثبات أي مقياس إذا علمنا معامل ثبات نصفه أو أي جزء منه (السيد، ١٩٧٩، ٥٢١).

$$r_{11} = \frac{2r}{r+1}$$

ر11: معامل ثبات المقياس ككل

ر: معامل ثبات نصف المقياس

وبحساب معامل الارتباط بين رتب المفردات الزوجية، ورتب المفردات الفردية للمقياس، وجد أن معامل الارتباط (٠,٦٧٩). وبالتعويض في معادلة التنبؤ لسبيرمان براون وجد أن معامل ثبات المقياس ككل تقريباً (٠,٨٠٩).

يتبين مما سبق أن الاستبانة ككل تتمتع بدرجة من الصدق والثبات تسمح للباحثين باستخدامها في الدراسة الحالية، ويتضح أنها مكونة من (٦٢) مفردة دون حذف أي مفردة بناءً على نتائج الصدق والثبات.

ثانياً: تحديد عينة البحث

تم اختيار عينة البحث الحالي على النحو الآتي:

(١) تم تقسيم الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية* إلى ثلاثة قطاعات على النحو الآتى:

- **قطاع الشمال** : ويشمل إدارة نبروه - إدارة شربين - إدارة بلقاس - إدارة المطرية - إدارة المنزلة - إدارة الجمالية - إدارة ميت سلسيل - إدارة منية النصر. وقد تم اختيار أربع إدارات منها بطريقة؛ هي (إدارة بلقاس - إدارة ميت سلسيل - إدارة الجمالية - إدارة المطرية) بنسبة ٥٠ % من جملة الإدارات التعليمية بهذا القطاع.

- **قطاع الوسط** : ويشمل إدارة ديوان المديرية- إدارة شرق المنصورة - إدارة غرب المنصورة - إدارة طلخا - إدارة دكرنس، إدارة بنى عبيد. وقد تم اختيار ثلاث إدارات منها بطريقة عشوائية؛ هي (إدارة شرق المنصورة - إدارة دكرنس - إدارة بنى عبيد) بنسبة ٥٠% من جملة الإدارات التعليمية بهذا القطاع.

- **قطاع الجنوب** : ويشمل إدارة ميت غمر - إدارة السنبلوين- إدارة أجا -

إدارة تمى الأمديد، وقد تم اختيار إدارتين منها بطريقة عشوائية؛ هما (إدارة ميت غمر- إدارة أجا) بنسبة ٥٠% من جملة الإدارات التعليمية بهذا القطاع.

(٢) تم تحديد المجتمع الأصلي لعينة البحث المتمثلة فى المعلمين القائمين على رأس العمل بمدارس التعليم الأساسى بمحافظة الدقهلية* ويمكن توضيح حجم العينة بالنسبة للمجتمع الأصلي ككل من خلال الجدول (٤) على النحو الآتى:

* حدد الباحث المجتمع الأصلي لعينة البحث من خلال الرجوع إلى الإحصاء الاستقرارى لمعلمى التعليم الأساسى ٢٠١٧ - ٢٠١٨ بمرحلة التعليم الأساسى. ملحق(٣).

* خريطة محافظة الدقهلية ملحق (٢).

جدول (٤)

حجم عينة البحث بالنسبة للمجتمع الأصلي

المرحلة الإعدادية			المرحلة الابتدائية			الإدارات التعليمية
عدد المعلمين			عدد المعلمين			
%	عينة البحث	المجتمع الأصلي	%	عينة البحث	المجتمع الأصلي	
-	-	١٧٤	-	-	١٠٦	المديرية
٧,٤	٢٠٠	٢٧٠٠	٧,٥	٢٠٠	٢٦٦٦	شرق المنصورة
-	-	٩٥٩	-	-	١٤٦٨	طلخا
٧,٦	١٩٥	٢٥٥٠	٧,٦	٢٤٠	٣١٦٠	ميت غمر
-	-	١٥٦٠	-	-	٢٤٨٢	السنبلاوين
٧,٥	١٠٠	١٣٢٦	٧,٨	٢١٠	٢٦٧٧	بلقاس
-	-	١١٣٢	-	-	٢٢٧٦	شربين
٩,٨	١٦٠	١٦٣٥	٨,٨	٢١٠	٢٣٨٣	أجا
٩,٩	١١٠	١١١٢	٩,٦	٢٧٠	٢٨٠٣	دكرنس
-	-	٧٧٦	-	-	١٤٣٠	منية النصر
-	-	٧١٣	-	-	١٩٠١	المنزلة
٨,٤	٢٥	٢٩٦	٨,٨	٧٠	٧٩١	الجمالية
٩	٣٥	٣٨٧	٩,٣	٨٠	٨٦٣	المطرية
-	-	١٩٤٢	-	-	٢٢٠٧	غرب المنصورة
-	-	٥٦٨	-	-	٧٤٨	نبروه
-	-	٥٤٠	-	-	٨٨٢	تمى الأمديد
٧,٢	١٥	٢٠٨	٩,٤	٣٥	٣٧٤	ميت سلسيل
٩,٦	٤٠	٤١٧	٩	٥٥	٦١٣	بنى عبيد
٤,٩	٨٨٠	١٧٩٩٥	٤,٨	١٣٧٠	٢٨٨٣٠	الإجمالى

يتضح من جدول (٤) أن عدد المعلمين -عينة البحث- بمدارس المرحلة الابتدائية بلغ (١٣٧٠) معلماً من أصل (٢٨٨٣٠) معلماً بنسبة (٤,٨%)، كما بلغ عدد المعلمين -عينة البحث- بمدارس المرحلة الإعدادية (٨٨٠) معلماً من أصل (١٧٩٩٥) معلماً بنسبة (٤,٩%)، ومن ثم يكون حجم عينة البحث الكلية (٢٢٥٠) معلماً من أصل (٤٦٨٢٥) معلماً بنسبة (٤,٨%).

(٣) تم تطبيق الاستبانة على عينة ممثلة من معلمي التعليم الأساسي بالإدارات التعليمية التي تم اختيارها، حيث تم توزيع (٢٣٠٠) استبانة على المعلمين بالإدارات المختارة، وبلغ عدد الاستبانات التي استردها الباحث (٢٢٥٠) استبانة بفاقد (٥٠) استبانة، ويوضح جدول (٥) وصفاً لعينة البحث وفقاً لبعض المتغيرات، وذلك على النحو الآتي:

جدول (٥): توصيف عينة البحث وفقاً لمتغيرات النوع والمرحلة والتخصص ونوع التعليم وعدد

سنوات الخبرة

المتغيرات	النوع		المرحلة		التخصص		نوع التعليم		عدد سنوات الخبرة		
	ذكر	أنثى	ابتدائي	إعدادي	علمي	أدبي	حكومي	خاص	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
ك	1056	1194	1370	880	1013	1237	1324	926	280	572	1398
%	46.9	53.1	60.9	39.1	45.0	55.0	58.8	41.2	12.4	25.4	62.1

يتضح من جدول (٥) أن عينة البحث تتسم بالآتي:

- تجمع ما بين الذكور والإناث؛ حيث بلغ عدد الذكور في عينة البحث (١٠٥٦) ذكراً بنسبة (٤٦,٩%) من العينة الكلية، كما بلغ عدد الإناث في عينة البحث (١١٩٤) أنثى بنسبة (٥٣,١%) من العينة الكلية.
- تنوعت بين المرحلتين الابتدائية والإعدادية؛ حيث بلغ عدد المعلمين بالمرحلة الابتدائية (١٣٧٠) معلماً بنسبة (٦٠,٩%) من العينة الكلية، كما بلغ عدد المعلمين بالمرحلة الإعدادية (٨٨٠) معلماً بنسبة (٣٩,١%) من العينة الكلية.
- تجمع بين التخصصات العلمية والأدبية؛ حيث بلغ عدد المعلمين بالتخصصات العلمية (١٠١٣) معلماً بنسبة (٤٥%) من العينة الكلية، كما بلغ عدد المعلمين بالتخصصات الأدبية (١٢٣٧) معلماً بنسبة (٥٥%) من العينة الكلية.
- لم تغفل نوعي التعليم بالمجتمع؛ حيث بلغ عدد المعلمين بالمدارس الحكومية

(٣) تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Ver (21) Statistical Package for the Social Sciences)، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- حساب التكرارات ونسبتها لكل مفردة.
- حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحورى الاستبانة وأبعادهما الفرعية.
- حساب التقدير الرقمية لكل مفردة من خلال المعادلة الآتية:

التقدير الرقمية = (٣ × تكرارالبديل متوافر
بدرجة كبيرة + ٢ × تكرار البديل متوافر
بدرجة متوسطة + ١ × تكرار البديل متوافر
بدرجة صغيرة).

- حساب الوزن النسبي لكل مفردة، من خلال المعادلة الآتية:

الوزن النسبي = (التقدير الرقمية × ١٠٠) / ن
حيث ن: عدد العينة

- ترتيب المحاور والعبارات حسب الوزن النسبي أو الأهمية النسبية لكل منها؛ حيث إن:

الأهمية النسبية لمتوسطات المحاور =
المتوسط / (عدد العبارات × عدد البدائل)
الأهمية النسبية للمفردات = الوزن النسبي /
عدد البدائل

(١٣٢٤) معلماً بنسبة (٥٨,٨%) من العينة الكلية، كما بلغ عدد المعلمين بالمدارس الخاصة (٩٢٦) معلماً بنسبة (٤١,٢%) من العينة الكلية.

- شملت فئات الخبرة المختلفة بمدارس التعليم الأساسى؛ حيث بلغ عدد المعلمين الأقل خبرة من ٥ سنوات (٢٨٠) معلماً بنسبة (١٢,٤%) من العينة الكلية، كما بلغ عدد المعلمين أصحاب الخبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات (٥٧٢) معلماً بنسبة (٢٥,٤%) من العينة الكلية، كما بلغ عدد المعلمين أصحاب الخبرة ١٠ سنوات فأكثر (١٣٩٨) معلماً بنسبة (٦٢,١%) من العينة الكلية.

وبناءً على ما تقدم عرضه يمكن

اعتبار عينة البحث ممثلة للمجتمع الأصلي.
ثالثاً: المعالجة الإحصائية

بعد تجميع الاستبانات وفحصها واستبعاد الاستبانات غير المكتملة تم إجراء بعض الخطوات على النحو الآتى:

- (١) تفرغ البيانات الواردة فى استجابات أفراد العينة فى جداول؛ حيث تم تخصيص (٣) درجات للبديل متوافر بدرجة كبيرة، وتم تخصيص (٢) درجة للبديل متوافر بدرجة متوسطة، وتم تخصيص (١) درجة للبديل متوافر بدرجة صغيرة.
- (٢) إدخال البيانات على برنامج excel، ثم مراجعتها للتأكد من صحتها ودقتها.

- تم حساب قيمة χ^2 لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (متوافر بدرجة كبيرة - متوافر بدرجة متوسطة - متوافر بدرجة صغيرة)، وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$\chi^2 = \frac{(n - \sum T_m)}{T_m}$$

$$\chi^2 = \frac{n - \sum T_m}{T_m}$$

تم

حيث إن: $T =$ التكرار الملاحظ أو التجريبي.

$T_m =$ التكرار المتوقع.

رابعاً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها تتضمن هذه الخطوة تحليلاً لنتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها بهدف الإجابة عن التساؤلات الميدانية لمشكلة البحث، وذلك على النحو الآتي:

(١) فيما يتعلق بالإجابة عن التساؤل الرابع لتحديد واقع الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية:

سيتم في البداية عرض نتائج ترتيب أبعاد محور الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر عينة البحث الكلية والبالغ عددها (٢٢٥٠) مبحوثاً، وذلك على النحو الآتي:

جدول (٦)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتوسطات الأبعاد (ن = ٢٢٥٠)

- تم استخدام اختبار (ت) للكشف عن الفروق بين متوسطي درجات استجابات معلمي التعليم الأساسي وفقاً لنوع التعليم (حكومي/ خاص) على محوري الاستبانة.

- تم استخدام اختبار (ت) للكشف عن الفروق بين متوسطي درجات معلمي التعليم الأساسي وفقاً لنوع التعليم (حكومي/ خاص) على محوري الاستبانة.

- تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه

One -Way ANOVA لمعرفة الفروق بين

متوسطات درجات معلمي التعليم الأساسي

تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥

سنوات - من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات -

١٠ سنوات فأكثر) على محوري الاستبانة.

- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون

(Pearson Correlation) لتحديد العلاقة

الارتباطية بين الالتزام التنظيمي لمعلمي

التعليم الأساسي والإبداع المؤسسي

بمدارسهم.

- تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple

Linear Regression، بهدف تحديد قدرة

الالتزام التنظيمي للمعلمين في تفسير التغير

في الإبداع المؤسسي (تأثير الالتزام

التنظيمي للمعلمين على الإبداع المؤسسي).

الترتيب	الأهمية النسبية للمتوسط (%)	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد	المحور
١	٩٣,٨	٢,٩٣٣	٢٥,٣٢	أ- الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي
٢	٩٣,٣	٢,٢١١	٢٢,٤٠	ب- الالتزام المعياري	
٣	٨٨,٧	٣,١٥٥	٢٣,٩٤	ج- الالتزام الاستمراري	
-	٩١	٦,٧٤٣	٧١,٦٦	الدرجة الكلية للمحور الأول	

المنشود من وجهة نظرهم، وقد يظهر ذلك في دفاعهم عن مدارسهم من الانتقادات السلبية الموجهة إليها، والتمسك بالعمل في المدرسة وعدم الرغبة في الانتقال لمدرسة أخرى، ومحاولة استقطاب الطلاب للالتحاق بمدارسهم، وإيثارهم لمصلحة مدارسهم والتي تجعلهم يعملون بشكل أكبر مما تتطلبه التوظيف الوظيفي، مما يجعلهم في سعي حثيث نحو تطوير بيئة العمل المدرسية وجعلها أكثر إيجابية وواقعية.

وفيما يأتي عرض نتائج أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري) كل على حدة، وذلك على النحو الآتي:

أ- الالتزام العاطفي

لمعرفة آراء أفراد عينة البحث حول بعد الالتزام العاطفي لدى معلمي التعليم

يتضح من نتائج جدول (٦) أن متوسطات أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي تراوحت بين (٢٢,٤) و (٢٥,٣٢)، كما يتضح أن الأهمية النسبية لمتوسطات الأبعاد تعكس قيماً مرتفعة لآراء عينة البحث حول الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي؛ حيث جاءت جميعها أكبر من ٨٨%. وقد جاء بعد الالتزام العاطفي في المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي بأهمية نسبية للمتوسط بلغت (٩٣,٨%)؛ تلاه بعد الالتزام المعياري بأهمية نسبية للمتوسط بلغت (٩٣,٣%)، وأخيراً بعد الالتزام الاستمراري بأهمية نسبية للمتوسط بلغت (٨٨,٧%)؛ وقد يرجع ذلك إلى الارتباط الشديد بين المعلمين والمدارس التي يعملون بها، وحرصهم على مصلحة مدارسهم وسمعتها حتى وإن لم تكن على المستوى

الأساسى بمدارسهم، كانت استجاباتهم كما هي
مبينة بجدول (٧) على النحو الآتى:

جدول (٧)

استجابات عينة معلمى التعليم الأساسى حول بعد الالتزام العاطفى لدى معلمى التعليم الأساسى
بمدارسهم وقيمة (كا^٢) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا ^٢	درجة التوافر						العبارات
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٤	٩٣,٧	٠,٠١	٢٥٢٧,١	١,٤	٣٢	١٦	٣٦٠	٨٢,٦	١٨٥٨	١
٣	٩٤,٣	٠,٠١	٢٧١٦,٤	٢	٤٤	١٣,٣	٣٠٠	٨٤,٧	١٩٠٦	٢
٧	٩٣	٠,٠١	٢٣٨٧,٣	٢,١	٤٨	١٦,٧	٣٧٦	٨١,٢	١٨٢٦	٣
٦	٩٣,١	٠,٠١	٢٤٤٣,٣	٢,٥	٥٦	١٥,٦	٣٥٢	٨١,٩	١٨٤٢	٤
٢	٩٥,١	٠,٠١	٢٨٥٧,٥	٠,٧	١٦	١٣,٣	٣٠٠	٨٦	١٩٣٤	٥
٨	٩٢,٧	٠,٠١	٢٣٧٠,٨	٣	٦٨	١٥,٨	٣٥٦	٨١,٢	١٨٢٦	٦
١	٩٥,٧	٠,٠١	٣٠٤٧,٣	٠,٩	٢٠	١١,٢	٢٥٣	٨٧,٩	١٩٧٧	٧
٥	٩٣,٢	٠,٠١	٢٤٣٠,١	٢,١	٤٨	١٦,٢	٣٦٥	٨١,٦	١٨٣٧	٨
٥ مكرر	٩٣,٢	٠,٠١	٢٤٧٥,٣	٢,٥	٥٦	١٥,٣	٣٤٤	٨٢,٢	١٨٥٠	٩

أما ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ الآتى:

- جاءت العبارات (٧، ٥، ٢) وهى (الإيمان بالقيم الاجتماعية والأخلاقية للمدرسة، و الاستعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المدرسة على النجاح، و التحدث بإيجابية أمام الآخرين عن المدرسة والعمل بها) فى المراكز الثلاثة الأولى بين مظاهر الالتزام العاطفى لدى معلمى التعليم الأساسى، حيث بلغت

يتضح من نتائج جدول (٧) أن استجابات عينة البحث حول درجة توافر مظاهر الالتزام العاطفى لدى معلمى التعليم الأساسى جاءت بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية فى جميع العبارات لصالح البديل تتوافر بدرجة كبيرة، حيث جاءت جميع قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ودرجة حرية(*) (٢).

* درجات الحرية فى حالة كا^٢ لحسن المطابقة = عدد البدائل
١ - (الكنانى، ٢٠١٢: ٥٠٣)

الأهمية النسبية لها (٧,٩٥,٠% ، ١,٩٥,٠% ، ٣,٩٤,٠%) على الترتيب.

- جاءت العبارات (٤، ٣، ٦) وهى (التضامن مع مشكلات المدرسة كما لو كانت مشكلات شخصية لأعضائها، والدفاع عن المدرسة من الانتقادات السلبية الموجهة لها، والتمسك بالعمل

الأساسي بمحافظة الدقهلية تتمثل فى تمسكهم بقيم المدرسة وأخلاقياتها واستعدادهم لبذل جهد أكبر لنجاحها والحرص على التحدث بإيجابية عن المدرسة، وهى سلوكيات تعكس بوضوح أيضا خصائص الالتزام التنظيمي عامة.

ب- الالتزام المعيارى
لمعرفة آراء أفراد عينة البحث حول بعد الالتزام المعيارى لدى معلمى التعليم الأساسى بمدارسهم، كانت استجاباتهم كما هى مبينة بجدول (٨) على النحو الآتى:

ب- الالتزام المعيارى
لمعرفة آراء أفراد عينة البحث حول بعد الالتزام المعيارى لدى معلمى التعليم الأساسى بمدارسهم، كانت استجاباتهم كما هى مبينة بجدول (٨) على النحو الآتى:

في المدرسة نظرا للارتباط العاطفي بها) فى المراكز الثلاثة المتأخرة بين مظاهر الالتزام العاطفى لدى معلمى التعليم الأساسى، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (١,٩٣,٠% ، ٧,٩٢,٠%) على الترتيب.

يتضح بذلك أن أهم مظاهر الالتزام العاطفي لدى المعلمين بمدارس التعليم

جدول (٨)

استجابات عينة معلمى التعليم الأساسى حول بعد الالتزام المعيارى لدى معلمى التعليم الأساسى بمدارسهم وقيمة (ك^٢) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	ك ^٢	درجة التوافر						
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
١	٩٦,٩	٠,٠١	٣٤٢٠,٦	٠,٥	١٢	٨,٢	١٨٤	٩١,٣	٢٠٥٤	١

٥	٩٣,٨	٠,٠١	٢٥٤٢,٦	١,٢	٢٨	١٦	٣٦١	٨٢,٧	١٨٦١	٢
٤	٩٤,٣	٠,٠١	٢٦٨٨,١	١,٦	٣٦	١٤	٣١٦	٨٤,٤	١٨٩٨	٣
٨	٨٨,٨	٠,٠١	١٥٢١,٨	٣	٦٨	٢٧,٦	٦٢٠	٦٩,٤	١٥٦٢	٤
٢	٩٥,٩	٠,٠١	٣١٢٦,٢	٠,٩	٢٠	١٠,٥	٢٣٦	٨٨,٦	١٩٩٤	٥
٣	٩٥,٤	٠,٠١	٢٩٨٩,٩	١,١	٢٤	١١,٦	٢٦١	٨٧,٣	١٩٦٥	٦
٧	٨٩	٠,٠١	١٧٠٧,٣	٦,٦	١٤٨	١٩,٧	٤٤٤	٧٣,٧	١٦٥٨	٧
٦	٩٢,٥	٠,٠١	٢٢٧٣,٧	٢,٥	٥٦	١٧,٦	٣٩٦	٧٩,٩	١٧٩٨	٨

(٩٦,٩% ، ٩٥,٩% ، ٩٥,٤%) على الترتيب.

- جاءت العبارات (٨ ، ٧ ، ٤) وهي (استمرار العمل بالمدرسة نتيجة وجود أهداف مشتركة بين إدارة المدرسة والمعلمين، والعمل بمدرسة قريبة من محل الإقامة يساهم في أداء المهام بشكل أفضل، تفضيل الاستمرار بالعمل في المدرسة بدلا من التنقل من مدرسة لأخرى) في المراكز الثلاثة المتأخرة بين مظاهر الالتزام المعيارى لدى معلمى التعليم الأساسى، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٢,٥% ، ٨٩% ، ٨٨,٨%) على الترتيب.

تؤكد هذه النتائج على أن الالتزام التنظيمي لدى المعلمين التزام داخلي حيث تتفق معاييرهم مع معايير المدرسة وقيمها وأخلاقياتها وينعكس ذلك بوضوح في بذلهم الجهد والعمل المطلوب منهم، كما يتفق ذلك

يتضح من نتائج جدول (٨) أن استجابات عينة البحث حول درجة توافر مظاهر الالتزام المعيارى لدى معلمى التعليم الأساسى جاءت بأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية فى جميع العبارات لصالح البديل تتوافر بدرجة كبيرة، حيث جاءت جميع قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ودرجة حرية (٢).

أما ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ الآتى:

- جاءت العبارات (١ ، ٥ ، ٦) وهي (إتقان العمل بالمدرسة تمسكا بالقيم الدينية والأخلاقية، والحفاظ على العلاقات التي تكونت مع أعضاء المدرسة وطلابها، وإخلاص العمل بالمدرسة ضرورة للارتقاء بالتعليم في المجتمع المحيط بها) فى المراكز الثلاثة الأولى بين مظاهر الالتزام المعيارى لدى معلمى التعليم الأساسى، حيث بلغت الأهمية النسبية لها

مع مظاهر الالتزام العاطفي لديهم والذي ركز لمعرفة رؤية أفراد عينة البحث حول
أيضا على هذا الجانب. بعد الالتزام الاستمراري لدى معلمي التعليم
ج- الالتزام الاستمراري الأساسي بمدارسهم، كانت استجاباتهم كما هي
مبينة بجدول (٩) على النحو الآتي:

جدول (٩)

استجابات عينة معلمي التعليم الأساسي حول بعد الالتزام الاستمراري لدى معلمي التعليم
الأساسي بمدارسهم وقيمة (كا^٢) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا ^٢	درجة التوافر						العبارات
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٥	٨٨,٦	٠,٠١	١٤٨٨,٤	٢,٨	٦٤	٢٨,٤	٦٤٠	٦٨,٧	١٥٤٦	١
٩	٨٠,٧	٠,٠١	٦٣٧,٦	٩,٢	٢٠٨	٣٩,٣	٨٨٤	٥١,٥	١١٥٨	٢
٨	٨٦	٠,٠١	١١٧٧,٤	٧,٥	١٦٨	٢٧	٦٠٨	٦٥,٥	١٤٧٤	٣
٧	٨٦,١	٠,٠١	١٢٣٣,٤	٨,٧	١٩٦	٢٤,٢	٥٤٥	٦٧,١	١٥٠٩	٤
٦	٨٦,٨	٠,٠١	١٢٦٦,٧	٦,١	١٣٧	٢٧,٤	٦١٧	٦٦,٥	١٤٩٦	٥
٤	٨٩,٥	٠,٠١	١٦٦١,١	٣,٦	٨٠	٢٤,٤	٥٥٠	٧٢	١٦٢٠	٦
٣	٩٢,٦	٠,٠١	٢٢٢٨,٩	١,٢	٢٨	١٩,٧	٤٤٤	٧٩	١٧٧٨	٧
٢	٩٣,٧	٠,٠١	٢٤٩٠,٨	٠,٩	٢٠	١٧,١	٣٨٤	٨٢	١٨٤٦	٨
١	٩٣,٨	٠,٠١	٢٥٢٢,١	٠,٩	٢٠	١٦,٧	٣٧٦	٨٢,٤	١٨٥٤	٩

(كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ودرجة حرية (٢).

أما ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ الآتي:

- جاءت العبارات (٩، ٨، ٧) وهي (السعي لتطوير بيئة العمل المدرسية وجعلها أكثر إيجابية وفعالية، والاهتمام بالتنمية

يتضح من نتائج جدول (٩) أن استجابات عينة البحث حول درجة توافر مظاهر الالتزام الاستمراري لدى معلمي التعليم الأساسي جاءت بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل تتوافر بدرجة كبيرة، حيث جاءت جميع قيم

(١، ٨٦، ٨٦، ٨٠، ٧) على الترتيب.

وتشير هذه النتائج إلى أن أهم مظاهر الالتزام الاستمراري لدى المعلمين تتمثل في السعي لتطوير بيئة العمل والاهتمام بالتنمية الذاتية مهنيًا والسعي نحو اكتساب الخبرات المتميزة، وهو ما يتماشى مع مظاهر التزامهم العاطفي والمعياري أيضًا.

(٢) فيما يتعلق بالإيجابية على السؤال الخامس لتحديد واقع الإبداع المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية.

سيتم في البداية عرض نتائج ترتيب أبعاد محور الإبداع المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر عينة البحث الكلية والبالغ عددها (٢٢٥٠) مجوًا، وذلك على النحو الآتي:

المهنية والذاتية للارتقاء بالعمل الوظيفي، والعمل بهذه المدرسة يعد خبرة جيدة نظراً لسمعتها المتميزة) في المراكز الثلاثة الأولى بين مظاهر الالتزام الاستمراري لدى معلمى التعليم الأساسى، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨، ٩٣، ٧، ٩٢، ٦) على الترتيب.

- جاءت العبارات (٤، ٣، ٢) وهى (تجنب التغيب عن العمل بدون أسباب قانونية تجنباً لتلقي الجزاء المادي، والاعتقاد بأن ترك العمل بالمدرسة دون أسباب واقعية يعد مخاطرة مهنية، والبقاء في المدرسة أنفع مادياً من الانتقال إلى مدرسة أخرى) فى المراكز الثلاثة المتأخرة بين مظاهر الالتزام الاستمراري لدى معلمى التعليم الأساسى، حيث بلغت الأهمية النسبية لها

جدول (١٠)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتوسطات الأبعاد (ن = ٢٢٥٠)

الترتيب	الأهمية النسبية للمتوسط (%)	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد	المحور
١	٨٩,٩	٤,٢٩٢	٢٩,٦٦	أ- تبني الإبداع المدرسي	الإبداع المؤسسي
٢	٨٧,٦	٩,٤١٢	٦٥,٦٨	ب- الكفايات الإبداعية للمعلمين	بمدارس التعليم
-	٨٨,٣	١٣,١٢٨	٩٥,٣٤	الدرجة الكلية	الأساسي

					للمحور الثاني
--	--	--	--	--	---------------

والسمات الشخصية لدى المعلمين، ودعم التفكير الإبداعي لديهم، وذلك من خلال منحهم درجات عالية من الاستقلالية وتعزيز روح الريادة والإبداع، وتبني الإدارة المدرسية نمطاً قيادياً مشجعاً للإبداع.

وفيما يأتي عرض نتائج بعدى الإبداع المؤسسي (تبني الإبداع المدرسي، والكفايات الإبداعية للمعلمين) وذلك على النحو الآتي:

أ- تبني الإبداع المدرسي

لمعرفة آراء أفراد عينة البحث حول بعد تبني الإبداع المدرسي بمدارس التعليم الأساسي، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بجدول (١١) على النحو الآتي:

يتضح من نتائج جدول (١٠) أن متوسطى بعدى الإبداع المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بلغ (٢٩,٦٦) و (٦٥,٦٨)، كما يتضح أن الأهمية النسبية لمتوسطى البعدين تعكس قيماً مرتفعة لآراء عينة البحث حول الإبداع المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي؛ حيث جاءت جميعها أكبر من ٨٧%. وقد جاء بعد الإبداع المدرسي فى المرتبة الأولى فى ترتيب بعدى الإبداع المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بأهمية نسبية للمتوسط بلغت (٨٩,٩%)؛ تلاه بعد الكفايات الإبداعية للمعلمين بأهمية نسبية للمتوسط بلغت (٨٧,٦%)؛ وقد يرجع ذلك إلى ضرورة تبني المؤسسات التعليمية -بشكل عام- والمدارس -بصفة خاصة- الفكر الإبداعي أولاً، ثم الكشف عن الكفايات

جدول (١١)

استجابات عينة معلمي التعليم الأساسي حول بعد تبني الإبداع المدرسي بمدارسهم وقيمة (كا^٢) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا ^٢	درجة التوافر						العبارات
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٣	٩٢	٠,٠١	٢٠٩٠,٩	١,٢	٢٨	٢١,٥	٤٨٤	٧٧,٢	١٧٣٨	١
١١	٨٦,٩	٠,٠١	١٢٦٦,٧	٥	١١٢	٢٩,٢	٦٥٧	٦٥,٨	١٤٨١	٢
٩	٨٨,٥	٠,٠١	١٤٩٦,٤	٣,٧	٨٤	٢٦,٩	٦٠٥	٦٩,٤	١٥٦١	٣

٤	١٥٠٢	٦٦,٨	٦٦٤	٢٩,٥	٨٤	٣,٧	١٣٥٥,٣	٠,٠١	٨٧,٧	١٠
٥	١٦٧٤	٧٤,٤	٥٢٤	٢٣,٣	٥٢	٢,٣	١٨٥٦,١	٠,٠١	٩٠,٧	٥
٦	١٧٩٠	٧٩,٦	٤٣٦	١٩,٤	٢٤	١,١	٢٢٧٦,٤	٠,٠١	٩٢,٨	١
٧	١٦٠٥	٧١,٣	٥٦٥	٢٥,١	٨٠	٣,٦	١٦١٨,٩	٠,٠١	٨٩,٣	٦
٨	١٥٧٠	٦٩,٨	٦٠٤	٢٦,٨	٧٦	٣,٤	١٥٣٠,٧	٠,٠١	٨٨,٨	٨
٩	١٧٤٥	٧٧,٦	٤٨٩	٢١,٧	١٦	٠,٧	٢١٢٩,٢	٠,٠١	٩٢,٣	٢
١٠	١٦٧٠	٧٤,٢	٥٣٦	٢٣,٨	٤٤	٢	١٨٥٤,٢	٠,٠١	٩٠,٨	٤
١١	١٥٦١	٦٩,٤	٦٢٩	٢٨	٦٠	٢,٧	١٥٣١,٣	٠,٠١	٨٨,٩	٧

بلغت الأهمية النسبية لها (٨,٩٢%)،
٣,٩٢%، ٩٢% على الترتيب.

- جاءت العبارات (٣، ٤، ٢) وهى
(توظيف التكنولوجيا في التواصل التربوي
مع الأطراف الخارجية، وتغيير أنماط
الإدارة وأساليبها وفقا للمواقف التعليمية
والإدارية، واتباع أساليب غير تقليدية في
إدارة المهام المدرسية) فى المراكز الثلاثة
المتأخرة بين مظاهر الإبداع المدرسى
بمدارس التعليم الأساسى، حيث بلغت
الأهمية النسبية لها (٥,٨٨%، ٧,٨٧%،
٩,٨٦%) على الترتيب.

وتشير تلك النتائج إلى وجود اتجاهات
إيجابية ودعم معنوي ومناخ مشجع لكل من
الطلاب والمعلمين بالمدارس نحو الممارسات
الإبداعية وغير التقليدية بالمدرسة بصورة أكبر
من وجود ممارسات فعلية وحقيقية تتطلب
توظيف التكنولوجيا وتغيير أنماط الإدارة
وأساليبها التقليدية فى البيئة المدرسية.

يتضح من نتائج جدول (١١) أن
استجابات عينة البحث حول درجة توافر
مظاهر الإبداع المدرسى بمدارس التعليم
الأساسى جاءت بأن هناك فروقاً ذات دلالة
إحصائية فى جميع العبارات لصالح البديل
تتوافر بدرجة كبيرة، حيث جاءت جميع قيم
(كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ودرجة
حرية (٢).

أما ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية
النسبية لها فيلاحظ الآتى:

- جاءت العبارات (٦، ٩، ١) وهى (احتلال
مكانة متقدمة وسمعة طيبة بين المدارس
المناظرة لها، وتشجيع الفعاليات
والأنشطة التعليمية والطلابية الإبداعية،
وتشجيع المعلمين والعاملين على إبداء
آرائهم وأفكارهم الإبداعية) فى المراكز
الثلاثة الأولى بين مظاهر الإبداع
المدرسى بمدارس التعليم الأساسى، حيث

ب- الكفايات الإبداعية للمعلمين
 لمعرفة آراء أفراد عينة البحث حول
 بعد الكفايات الإبداعية للمعلمين بمدارس
 التعليم الأساسي، كانت استجاباتهم كما هي
 مبينة بجدول (١٢) على النحو الآتي:

جدول (١٢)

استجابات عينة معلمي التعليم الأساسي حول بعد الكفايات الإبداعية للمعلمين بمدارس التعليم
 الأساسي وقيمة (كا^٢) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا ^٢	درجة التوافر						العبارات
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
١٦	٨٦,٢	٠,٠١	١١٥٨,٢	٣,٤	٧٦	٣٤,٧	٧٨١	٦١,٩	١٣٩٣	١
٢٠	٨٣,٩	٠,٠١	٩١٢,٨	٦	١٣٦	٣٦,١	٨١٣	٥٧,٨	١٣٠١	٢
١٣	٨٧,٦	٠,٠١	١٣٥٢,١	٤,١	٩٢	٢٩	٦٥٢	٦٦,٩	١٥٠٦	٣
٣	٩٠,١	٠,٠١	١٧٢٩	٢,١	٤٨	٢٥,٥	٥٧٣	٧٢,٤	١٦٢٩	٤
٣ مكرر	٩٠,١	٠,٠١	١٧٢٣,٥	٢	٤٤	٢٥,٨	٥٨١	٧٢,٢	١٦٢٥	٥
٢	٩٠,٢	٠,٠١	١٧٣٧,٩	١,٦	٣٦	٢٦,١	٥٨٨	٧٢,٣	١٦٢٦	٦
٤	٨٩,٨	٠,٠١	١٦٧٣,٨	٢,١	٤٨	٢٦,٤	٥٩٣	٧١,٥	١٦٠٩	٧

١٤	٨٧,٣	٠,٠١	١٣١٠,٩	٤,٤	١٠٠	٢٩,٢	٦٥٧	٦٦,٤	١٤٩٣	٨
١٩	٨٥,٦	٠,٠١	١٠٩٣,١	٣,٩	٨٨	٣٥,٤	٧٩٦	٦٠,٧	١٣٦٦	٩
١٢	٨٧,٩	٠,٠١	١٣٧٦,٧	٢,٧	٦٠	٣٠,٩	٦٩٦	٦٦,٤	١٤٩٤	١٠
١٠	٨٨,١	٠,٠١	١٤٠٤,٦	٢	٤٤	٣١,٦	٧١٢	٦٦,٤	١٤٩٤	١١
٨	٨٨,٤	٠,٠١	١٤٦٣,١	٣	٦٨	٢٨,٦	٦٤٤	٦٨,٤	١٥٣٨	١٢
٥	٨٩,١	٠,٠١	١٥٥٧,٤	٢,٥	٥٦	٢٧,٨	٦٢٥	٦٩,٧	١٥٦٩	١٣
١٧	٨٦,١	٠,٠١	١١٥٣,٤	٥,٢	١١٦	٣١,٣	٧٠٥	٦٣,٥	١٤٢٩	١٤
١١	٨٨	٠,٠١	١٤٠٤,٧	٣,٦	٨٠	٢٨,٨	٦٤٩	٦٧,٦	١٥٢١	١٥
٢ مكرر	٩٠,٢	٠,٠١	١٧٦٧	٢,٥	٥٦	٢٤,٤	٥٤٨	٧٣,٢	١٦٤٦	١٦
١٨	٨٦	٠,٠١	١١٦١,٨	١,٨	٤٠	٣٨,٤	٨٦٥	٥٩,٨	١٣٤٥	١٧
٩	٨٨,٢	٠,٠١	١٤١٩,٤	٣,١	٦٩	٢٩,٤	٦٦١	٦٧,٦	١٥٢٠	١٨
٧	٨٨,٦	٠,٠١	١٤٧٦,٧	٢,٣	٥٢	٢٩,٦	٦٦٥	٦٨,١	١٥٣٣	١٩
٦	٨٩	٠,٠١	١٥٤٥,٤	٢,٨	٦٤	٢٧,٤	٦١٧	٦٩,٧	١٥٦٩	٢٠
٤ مكرر	٨٧,٣	٠,٠١	١٢٩٤	٢,٧	٦٠	٣٢,٨	٧٣٧	٦٤,٦	١٤٥٣	٢١
٢٢	٨١,٤	٠,٠١	٦٧٧	٩,١	٢٠٤	٣٧,٧	٨٤٩	٥٣,٢	١١٩٧	٢٢
٢١	٨٣,٢	٠,٠١	٨٣٢,٩	٨	١٨٠	٣٤,٤	٧٧٣	٥٧,٦	١٢٩٧	٢٣
١٥	٨٦,٤	٠,٠١	١١٨٨	٤,٦	١٠٤	٣١,٥	٧٠٩	٦٣,٩	١٤٣٧	٢٤
١	٩٠,٤	٠,٠١	١٧٨٦,٤	٢,١	٤٨	٢٤,٦	٥٥٣	٧٣,٣	١٦٤٩	٢٥

- جاءت العبارات (٢٥، ٦، ١٦، ٤، ٥" وهي (رفض الفشل والاستمرار في تجربة أفكار جديدة لتحقيق الهدف، تنوع وجهات النظر المطروحة لإتمام المهام بطريقة إبداعية، التحديث المستمر للطرق والأساليب التي يتبناها في إنجاز مهامه، تقديم أكبر عدد من الأفكار لحل المشكلات بالمدرسة، استمرار اقتراح الأفكار الجديدة لتطوير المدرسة وتحديثها") في المراكز الثلاثة الأولى بين مظاهر الكفايات الإبداعية للمعلمين

يتضح من نتائج جدول (١٢) أن استجابات عينة البحث حول درجة توافر مظاهر الكفايات الإبداعية للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي جاءت بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل تتوافر بدرجة كبيرة، حيث جاءت جميع قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ودرجة حرية (٢).

أما ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ الآتي:

هذا البعد مقارنة بالمخاطرة والتي ظهرت عباراتها في المراكز المتأخرة من ترتيب العبارات.

(٣) فيما يتعلق بالإجابة على السؤال السادس للكشف عن طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين والإبداع المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية وفقاً لمتغيري الخبرة ونوع التعليم.

أ- نوع العلاقة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين والإبداع المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي

للتحقق من هذا الفرض، استخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (١٣) وذلك على النحو الآتي:

جدول (١٣)

مصفوفة معاملات الارتباط بين الالتزام العاطفي للمعلمين والإبداع المؤسسي بمدارسهم

المتغير	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الالتزام المستمر	الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي	تبنى الإبداع المدرسي	الكفايات الإبداعية للمعلمين	الدرجة الكلية للإبداع التنظيمي
الالتزام العاطفي	1						
الالتزام المعياري	0.538**	1					
الالتزام المستمر	0.478**	0.443**	1				
الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي	0.835**	0.769**	0.821**	1			
الإبداع المدرسي	0.460**	0.407**	0.431**	0.489**	1		
الكفايات الإبداعية للمعلمين	0.509**	0.422**	0.465**	0.545**	0.809**	1	
الدرجة الكلية للإبداع المؤسسي	0.515**	0.464**	0.441**	0.550**	0.907**	0.981**	1

بمدارس التعليم الأساسي، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٠,٤%، ٩٠,٢%، ٩٠,١%) على الترتيب.

- جاءت العبارات (٢، ٢٣، ٢٢) وهي (التنبؤ المبكر بحدوث أزمات إدارية أو تعليمية بشكل محدد ومنطقي، والاستعداد لتحمل المسؤوليات التي تتسم بالمخاطرة، ودعم الأفكار والقرارات التي تتسم بالمخاطرة) في المراكز الثلاثة المتأخرة بين مظاهر الكفايات الإبداعية للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٣,٩%، ٨٣,٢%، ٨١,٤%) على الترتيب.

وتشير هذه النتائج إلى توافر الكفايات الإبداعية لدى المعلمين بدرجة كبيرة خاصة الطلاقة والأصالة والتي احتلت العبارات الدالة عليهما المراكز المتقدمة في ترتيب عبارات

الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي زاد الإبداع المؤسسي بمدارسهم. ولمعرفة تأثير الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي على الإبداع المؤسسي بتلك المدارس تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Linear Regression، بهدف تحديد قدرة الالتزام التنظيمي للمعلمين في تفسير التغير في الإبداع المؤسسي، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (١٤) وذلك على النحو الآتي:

جدول (١٤): تحليل الانحدار للمتغير المستقل (الالتزام التنظيمي للمعلمين) على المتغير التابع (الإبداع المؤسسي)

Sig.	F	ثابت الانحدار constant	R ²	Sig.	T	Beta بيتا	الخطأ المعياري (S. R)	معامل الانحدار (B)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.01	975.680	18.584	0.317	0.01	31.236	0.550	0.034	1.071	الإبداع المؤسسي	الالتزام التنظيمي

التغيرات في الإبداع المؤسسي ترجع لمتغيرات أخرى.

وعليه يمكن صياغة معادلة للتنبؤ بالإبداع المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي من خلال الالتزام التنظيمي للمعلمين بتلك المدارس، وذلك على النحو الآتي:

$$\text{الإبداع المؤسسي} = \text{ثابت الانحدار} + (\text{قيمة بيتا} \times \text{الالتزام التنظيمي})$$

$$\text{الإبداع المؤسسي} = 18,584 + (0,550 \times \text{الالتزام التنظيمي})$$

ب- الفروق في الالتزام التنظيمي للمعلمين والإبداع المؤسسي بمدارس

يتضح من نتائج جدول (١٣) أن هناك علاقة طردية بين الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي (الأبعاد والدرجة الكلية) والإبداع المؤسسي بتلك المدارس (الأبعاد والدرجة الكلية)؛ حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون من (٠,٤٠٧) إلى (٠,٥٥٠) وهى قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتدلل على وجود علاقة جيدة ومهمة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي (الأبعاد والدرجة الكلية) والإبداع المؤسسي بتلك المدارس (الأبعاد والدرجة الكلية)؛ أى إنه كلما زاد

يتضح من جدول (١٤) ما يأتي:

- يوجد تأثير معنوي للالتزام التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي على الإبداع المؤسسي بتلك المدارس؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٩٧٥,٦٨٠) وهى قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).
- بلغت قيمة (R²) (٠,٣١٧)، أى إن الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي يفسر ٣١,٧% من التغير الذى يحدث فى الإبداع المؤسسي بتلك المدارس، وأن باقى

التعليم الأساسي وفقاً لمتغيري الخبرة ونوع التعليم.

• الفروق تبعاً لمتغير الخبرة (عدد سنوات الخبرة).

وفقاً لما عرض له الإطار النظري من وجود عوامل تتعلق بالمعلمين تؤثر في طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي للمعلم والإبداع

المؤسسي بالمدرسة، فقد تم اختيار عامل الخبرة كأحد العوامل الديموجرافية التي تتعلق بالمعلمين للكشف عما إذا كان الالتزام والإبداع التنظيمي يختلف باختلاف عدد سنوات الخبرة أم لا، ويتضح ذلك من خلال نتائج جدول (١٥) وذلك على النحو الآتي:

جدول (١٥): تحليل التباين أحادي الاتجاه One -Way ANOVA لمتوسطات درجات عينة البحث وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) في أبعاد الالتزام والإبداع المؤسسي والدرجة الكلية (ن = ٢٢٥٠)

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور	
0.01	9.924	84.694	2	169.389	بين المجموعات	الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
		8.535	2247	19177.489	داخل المجموعات		
			2249	19346.878	الدرجة الكلية		
0.01	55.400	258.405	2	516.81	بين المجموعات	الالتزام المعياري	
		4.664	2247	10480.788	داخل المجموعات		
			2249	10997.598	الدرجة الكلية		
0.01	15.689	154.162	2	308.324	بين المجموعات	الالتزام الاستمراري	
		9.826	2247	22078.965	داخل المجموعات		
			2249	22387.289	الدرجة الكلية		
0.01	19.860	888.016	2	1776.031	بين المجموعات	الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي	
		44.714	2247	100471.71	داخل المجموعات		
			2249	102247.74	الدرجة الكلية		
0.01	26.325	474.368	2	948.735	بين المجموعات	تبني الإبداع المدرسي	الإبداع المؤسسي
		18.019	2247	40489.523	داخل المجموعات		
			2249	41438.258	الدرجة الكلية		
0.01	22.109	1922.418	2	3844.836	بين المجموعات	الكفايات الإبداعية للمعلمين	
		86.953	2247	195384.320	داخل المجموعات		
			2249	199229.156	الدرجة الكلية		
0.01	22.728	3842.699	2	7685.399	بين المجموعات	الدرجة الكلية	

		169.072	2247	379904.913	داخل المجموعات	للإبداع التنظيمي
			2249	387590.312	الدرجة الكلية	

يتضح من نتائج جدول (١٥) أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات عينة البحث وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) في أبعاد الالتزام والإبداع المؤسسي والدرجة الكلية، حيث جاءت جميع قيم (ف) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ وحيث إن النسبة الفائية دالة إحصائياً فيجب تحديد اتجاه هذه الفروق عن طريق إجراء المقارنات المتعددة Multiple Compersion (Post Hoc) بين متوسطات درجات عينة البحث وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام مدى "شفية" Scheffe للمتوسطات (*)، وجاءت النتائج كما بجدول (١٦).

* تم استخدام مدى "شفية" لعدم تأثره كثيراً بالحيود عن الافتراضات الأساسية (الاعتدالية، والتجانس)، أو عدم تساوي المجموعات، كما أن طريقة "شفية" تحدد خطأ التجربة كلها لجميع المقارنات الممكنة لأزواج المتوسطات، ولأي مقارنات أخرى محتملة بين المتوسطات، ولهذا السبب تسمى بالطريقة الأكثر تحفظاً، مما يزيد من قوة طريقة أو اختبار "شفية" عن الطرق الأخرى (صلاح مراد، ٢٠٠٠: ٢٨٦ - ٢٩٤).

جدول (١٦)

قيم مدى شفوية لاتجاه الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) في أبعاد الالتزام والإبداع المؤسسي والدرجة الكلية

فروق المتوسطات			عدد سنوات الخبرة	المتوسط	المحور	
(٣)	(٢)	(١)				
		---	(١) أقل من ٥ سنوات (ن = ٢٨٠)	25.50	الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
	---	0.111	(٢) من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات (ن=٥٧٢)	25.39		
---	0.643*	0.533*	(٣) ١٠ سنوات فأكثر (ن = ١٣٩٨)	24.85		
		---	(١) أقل من ٥ سنوات (ن = ٢٨٠)	22.72	الالتزام المعياري	
	---	0.294	(٢) من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات(ن=٥٧٢)	22.43		
---	1.128*	0.834*	(٣) ١٠ سنوات فأكثر (ن = ١٣٩٨)	21.59		
		---	(١) أقل من ٥ سنوات (ن = ٢٨٠)	24.91	الالتزام الاستمراري	
	---	1.089*	(٢) من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات(ن=٥٧٢)	23.83		
---	0.091	1.180*	(٣) ١٠ سنوات فأكثر (ن = ١٣٩٨)	23.73		
		---	(١) أقل من ٥ سنوات (ن = ٢٨٠)	72.73	الدرجة الكلية للاتزام التنظيمي	
	---	0.684	(٢) من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات(ن=٥٧٢)	72.04		
---	1.863*	2.547*	(٣) ١٠ سنوات فأكثر (ن = ١٣٩٨)	70.18		
		---	(١) أقل من ٥ سنوات (ن = ٢٨٠)	30.96	الإبداع المؤسسي	
	---	1.188*	(٢) من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات(ن=٥٧٢)	29.77		
---	1.007*	2.195*	(٣) ١٠ سنوات فأكثر (ن = ١٣٩٨)	28.76		
		---	(١) أقل من ٥ سنوات (ن = ٢٨٠)	69.14		
	---	3.954*	(٢) من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات (ن=٥٧٢)	65.19		
---	0.021	3.975*	(٣) ١٠ سنوات فأكثر (ن = ١٣٩٨)	65.17		
		---	(١) أقل من ٥ سنوات (ن = ٢٨٠)	100.10		
	---	5.142*	(٢) من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات(ن=٥٧٢)	94.96		
---	1.028	6.170*	(٣) ١٠ سنوات فأكثر (ن = ١٣٩٨)	93.93		

* دال عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من نتائج جدول (١٦) أنه:

- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات المعلمين بفئات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) **فى بعد الالتزام العاطفى كأحد أبعاد الالتزام التنظيمى لصالح المعلمين أصحاب الخبرة "أقل من ٥ سنوات" (المتوسط الأعلى = ٢٥,٥)**، حيث كان متوسطات الدرجات (٢٤,٨٥ - ٢٥,٣٩ - ٢٤,٨٥) على الترتيب.
- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات المعلمين بفئات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) **فى الدرجة الكلية للالتزام التنظيمى لصالح المعلمين أصحاب الخبرة "أقل من ٥ سنوات" (المتوسط الأعلى = ٧٢,٧٣)**، حيث كان متوسطات الدرجات (٧٢,٧٣ - ٧٢,٠٤ - ٧٠,١٨) على الترتيب.
- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات المعلمين بفئات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) **فى بعد الإبداع المدرسى كأحد أبعاد الإبداع المؤسسى لصالح المعلمين أصحاب الخبرة "أقل من ٥ سنوات" (المتوسط الأعلى = ٣٠,٩٦)**، حيث كان متوسطات الدرجات (٣٠,٩٦ - ٢٩,٧٧ - ٢٨,٧٦) على الترتيب.
- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات المعلمين بفئات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) **فى بعد الكفايات الإبداعية للمعلمين كأحد أبعاد**
- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات المعلمين بفئات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) **فى بعد الالتزام المعيارى كأحد أبعاد الالتزام التنظيمى لصالح المعلمين أصحاب الخبرة "أقل من ٥ سنوات" (المتوسط الأعلى = ٢٢,٧٢)**، حيث كان متوسطات الدرجات (٢٢,٧٢ - ٢٢,٤٣ - ٢١,٥٩) على الترتيب.
- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات المعلمين بفئات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) **فى بعد الالتزام الاستمرارى كأحد أبعاد الالتزام التنظيمى لصالح المعلمين أصحاب الخبرة "أقل من ٥ سنوات" (المتوسط الأعلى =**

الإبداع المؤسسى لصالح المعلمين أصحاب الخبرة "أقل من ٥ سنوات" (المتوسط الأعلى = ٦٩,١٤)، حيث كان متوسطات الدرجات (٦٩,١٤ - ٦٥,١٩ - ٦٥,١٧) على الترتيب.

- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات المعلمين بفئات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) في الدرجة الكلية للإبداع التنظيمى لصالح المعلمين أصحاب الخبرة "أقل من ٥ سنوات" (المتوسط الأعلى = ١٠٠,١)، حيث كان متوسطات الدرجات (١٠٠,١ - ٩٤,٩٦ - ٩٣,٩٣) على الترتيب.

يتضح من خلال نتائج جدول (١٥) أنه يوجد تأثير معنوى لمتغير عدد سنوات الخبرة على الالتزام التنظيمى لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسى والإبداع المؤسسى بمدارسهم، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة أحمد (٢٠١٣)؛ حيث أشارت إلى وجود تأثير معنوى لتغير عدد سنوات الخبرة على الالتزام التنظيمى للعاملين، كما يتفق مع دراسة السيانى (٢٠١٥) والتي أشارت إلى أن الالتزام التنظيمى لدى العاملين لا يتأثر بالعمر والمؤهل والتخصص، وإنما يتأثر فقط بعدد سنوات الخبرة لدى العاملين.

أما فيما يتعلق بكون الفروق بين المعلمين بمدارس التعليم الأساسى فى كل من الالتزام والإبداع التنظيمى وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة كانت لصالح المعلمين أصحاب الخبرة "أقل من ٥ سنوات"، فقد يرجع ذلك لكون المعلمين الأقل خبرة يمتلكون قدرات وسمات إبداعية لا تتوافر بالقدر نفسه لدى المعلمين الأكثر خبرة؛ مثل، الحماس للوصول لأفضل أداء ممكن، والنشاط، وبذل الوقت الكثير لإتقان العمل، والرغبة فى تأكيد الذات، والرغبة فى المخاطرة وتجربة الجديد، والاستقلالية، والمثابرة، والانفتاح على جميع الآراء، والتحدى بالروح الاجتماعية الإيجابية، والإرادة القوية، وهو ما يدفعهم نحو ممارسة السلوك الإبداعى، ويزيد لديهم مستوى الالتزام التنظيمى، هذا فضلاً عن أن المعلمين ذوى عدد سنوات الخبرة الأعلى قد تكون درجة الاستقرار الوظيفى لديهم مرتفعة، بالإضافة إلى زيادة مسؤولياتهم الاجتماعية، ومرورهم ببعض الخبرات السلبية فى بيئة العمل، وهذا بدوره ينعكس على دافعيتهم للعمل ويقلل من مستوى الالتزام التنظيمى لديهم، ومن ثم يقلل من ممارستهم للسلوك الإبداعى.

• الفروق تبعاً لمتغير نوع التعليم.

وفقاً لما عرض له الإطار النظرى من وجود عوامل تتعلق بالمدرسة والبيئة الخارجية تؤثر فى طبيعة العلاقة بين الالتزام

التنظيمي للمعلم والإبداع المؤسسي بالمدرسة، باختلاف نوع التعليم أم لا، ويتضح ذلك من فقد تم اختيار عامل نوع التعليم كأحد العوامل التي تتعلق بالمدرسة والبيئة الخارجية للكشف عما إذا كان الالتزام والإبداع التنظيمي يختلف

جدول (١٧): قيم "ت" للفرق بين متوسطي استجابات عينة البحث وفقاً لنوع التعليم (حكومي - خاص) في أبعاد الالتزام والإبداع المؤسسي والدرجة الكلية (ن = ٢٣٣)

المحور	نوع التعليم	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
الالتزام التنظيمي	حكومي	1324	25.22	2.621	1.849	2248	0.065 غير دالة	
	خاص	926	25.46	3.326				
	حكومي	1324	22.29	2.158	2.880	2248	0.01	
	خاص	926	22.56	2.278				
الالتزام الاستمراري	حكومي	1324	23.58	3.222	6.489	2248	0.01	
	خاص	926	24.45	2.986				
الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي	حكومي	1324	71.09	5.884	4.779	2248	0.01	
	خاص	926	72.46	7.740				
الإبداع المؤسسي	حكومي	1324	28.91	4.313	10.196	2248	0.01	
	خاص	926	30.74	4.027				
	الكفايات الإبداعية للمعلمين	حكومي	1324	64.14	9.689	9.439	2248	0.01
		خاص	926	67.87	8.538			
الدرجة الكلية للإبداع التنظيمي	حكومي	1324	93.05	13.412	10.120	2248	0.01	
	خاص	926	98.61	11.978				

يتضح من نتائج جدول (١٧) أنه:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات كل من المعلمين بالمدارس الحكومية والمعلمين بالمدارس الخاصة على جميع الأبعاد الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية لصالح

المعلمين بالمدارس الخاصة (المتوسط الأعلى)؛ حيث جاءت جميع قيم (ت) دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠,٠١) ودرجة حرية (٢٢٤٨). باستثناء بعد الالتزام العاطفي؛ فلم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات

كل من المعلمين بالمدارس الحكومية والمعلمين بالمدارس الخاصة على هذا البعد؛ حيث جاءت قيمة (ت = 1,849) غير دالة إحصائياً. وقد ترجع الفروق في غالبية أبعاد الالتزام التنظيمي لصالح المعلمين بالمدارس الخاصة إلى كون المناخ التنظيمي السائد بتلك المدارس تتسم فيه الإدارة بالشاركية، وتقديم الحوافز التقديرية، والدعم التكنولوجي، ومن ثم يُعد مناخاً خصباً للالتزام التنظيمي للمعلمين؛ حيث يعكس مدى ارتباط المعلم بمدرسته عاطفياً وقيماً؛ فأهدافها تتفق مع أهدافه، ومصالحها لا تتعارض مع مصالحه، وتعمل دائماً إلى تلبية احتياجاته وطموحاته، لذا يبذل المعلمون قصارى جهدهم للاستمرار بالعمل بتلك المدارس لكونهم على قناعة بأن مصلحتهم تكمن في استمرار العمل بها؛ فهم يعملون وفق نظام العقود المؤقتة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة رازافي و اترنزهاد (Razavi & Attarnezhad, 2013).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات استجابات كل من المعلمين بالمدارس الحكومية والمعلمين بالمدارس الخاصة على جميع الأبعاد الإبداع المؤسسى والدرجة الكلية لصالح المعلمين بالمدارس الخاصة (المتوسط

الأعلى)؛ حيث جاءت جميع قيم (ت) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01) ودرجة حرية (2248). وقد ترجع الفروق في بعدى الإبداع المؤسسى لصالح المعلمين بالمدارس الخاصة إلى كونهم يدركون بشكل جيد مفهوم الإبداع المؤسسى وأهميته، كما أنهم على قناعة بأن لمساهماتهم الإبداعية دوراً فعالاً في تعزيز الإبداع المؤسسى وتطويره بمدارسهم، وهذا ما أكدته دراسة الصالح (2015)، بالإضافة إلى الاستراتيجية الممنهجة التي تضعها المدارس الخاصة لإحداث التوازن بين الإبداع المؤسسى، وتدريب العاملين على ممارسة الإبداع، وهذا أمر من الأهمية بمكان كما أشارت دراسة ستوي وجريدير (Stowe & Grider, 2014)، فتوجد علاقة إيجابية بين اهتمام القائد بالمرؤوسين ومستوى الإبداع لديهم، وهذا ما أكدته دراسة العنقري (2001)، وقد يرجع ذلك أيضاً إلى الاتصال الفعال بين العاملين بالمدارس الخاصة، والعمل بروح الفريق، والتحفيز المستمر، وتفويض السلطات، وهذه من العوامل المؤثرة على تنمية الإبداع المؤسسى كما أوضحت دراسة معراج (2015)، وقد يرجع أيضاً إلى ما تتميز به المدارس الخاصة من التجهيزات التكنولوجية العالية، ليس هذا فحسب، بل واستخدام هذه

ينطلق التصور المقترح من أهم النتائج التي توصل إليها البحث والتي جاءت على النحو الآتي:

١. أهمية الالتزام التنظيمي للمعلمين كمدخل لحل المشكلات وتحسين الأداء المدرسي بمدارس التعليم الاساسي بمصر.
٢. أهمية تحقيق الإبداع المؤسسي لتحقيق التميز والارتقاء بمدارس التعليم الاساسي بمصر.
٣. تتوافر الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية بدرجة كبيرة، وتظهر بصورة أكبر في بعد الالتزام العاطفي ثم الالتزام المعياري ثم الالتزام الاستمراري.
٤. يتوافر الإبداع المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية بدرجة كبيرة، وأن بعد تبني المدرسة للإبداع كان ظاهراً بشكل أكبر من كفايات الإبداع لدى المعلمين.
٥. توجد علاقة طردية جيدة ومهمة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي والإبداع المؤسسي بتلك المدارس، أي إنه كلما زاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي زاد الإبداع المؤسسي بمدارسهم.
٦. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الالتزام التنظيمي لدى المعلمين

التكنولوجيا وتوظيفها بفعالية في تطوير العملية التعليمية، حيث أكدت دراستنا الضمور (٢٠٠٣) وجبار (٢٠١٠) وجود علاقة إيجابية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والإبداع المؤسسي، وأخيراً قد يرجع ذلك إلى كون العدالة التنظيمية بالمدارس الخاصة أكثر تحقيقاً منها في المدارس الحكومية، مما ينعكس على الإبداع المؤسسي فيظهر بدرجة أكبر في المدارس الخاصة عنه في المدارس الحكومية، وهذا يتفق مع دراسة يعقوب (٢٠١٦) والتي أشارت إلى وجود تأثير لتحقيق العدالة التنظيمية على تنمية الإبداع المؤسسي.

التصور المقترح لتنفيذ الالتزام التنظيمي للمعلمين والإبداع المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي بعد إتمام البحث لإجراءاته وفقاً للمنهج الوصفي، وفي ضوء نتائجه النظرية والميدانية؛ تم وضع تصور مقترح لتنفيذ الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي والإبداع المؤسسي بمدارسهم، شاملاً العناصر التالية:

- (١) منطلقات التصور.
 - (٢) هدف التصور.
 - (٣) متطلبات التنفيذ.
- أولاً: منطلقات التصور

بمدارسهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة آليات:

- وضع الإبداع المؤسسي بمدارس التعلم الأساسي ضمن أهداف الخطط الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها وإداراتها الفرعية وصولاً لإدارة مدارس التعليم الأساسي.

- تأكيد القائمين على السياسات التعليمية من خلال النشرات الدورية على ضرورة الاهتمام بتحقيق الالتزام التنظيمي لدى المعلمين كمدخل لتحقيق الإبداع المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي.

- عقد ورش عمل لمديري مدارس التعليم الأساسي حول كيفية تحقيق الإبداع المؤسسي لمدارسهم من خلال الارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

٢. الاهتمام بمدارس التعليم الأساسي الحكومي والمعلمين بها وذلك للارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي والإبداع المؤسسي بها، وذلك من خلال:

- مراجعة السياسات التعليمية فيما يتعلق باختيار وتعيين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي الحكومي وفقاً لخصائصهم

بمدارس التعليم الأساسي والإبداع المؤسسي بمدارسهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين أصحاب الخبرة الأحدث.

٧. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي والإبداع المؤسسي بمدارسهم وفقاً لمتغير نوع التعليم لصالح التعليم الخاص.

ثانياً: هدف التصور يهدف التصور المقترح إلى تحديد متطلبات تفعيل الالتزام التنظيمي لدى معلمى التعليم الأساسي والإبداع المؤسسي بمدارسهم وآليات تحقيقها.

ثالثاً: متطلبات تفعيل الالتزام التنظيمي للمعلمين والإبداع المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي.

إن تفعيل الالتزام التنظيمي لمعلمي التعليم الأساسي والإبداع المؤسسي في مدارسهم يتطلب عددًا من المتطلبات يمكن عرضها على النحو التالي:

(١) متطلبات على مستوى السياسات التعليمية للتعليم الأساسي.

١. استثمار القائمين على السياسات التعليمية وإدارات مدارس التعليم الأساسي للعلاقة الارتباطية بين الالتزام التنظيمي للمعلمين والإبداع المؤسسي

- الديموجرافية، حيث تفضل أن تكون الأعمار من الشباب، ومن ساكني مناطق جغرافية اقرب للمدرسة ومن خلفيات اجتماعية تحترم العمل وتلتزم بأخلاقيات مهنة التعليم، أيضا يفضل اختيار المعلمين الذين يتسمون بقدرات عقلية مرتفعة، ومدى توافر كفاياتهم الابداعية، وسمااتهم الشخصية مثل القدرة على تحمل المسؤولية، والاعتماد على النفس والثقة بها، والتفكير المستقل والبصيرة النفسية والتواضع.
- ربط الحوافز والمكافآت للمعلمين بمدى التزامهم تنظيميا ومساهماتهم في الإبداع المؤسسي بمدارسهم.
- تقديم التسهيلات اللازمة لتمكين المدرسة من توفير الإمكانيات المادية اللازمة لممارسة الأنشطة الإبداعية خاصة من خلال تدعيم مظاهر الدعم والمشاركة المجتمعية.
- (٢) متطلبات على مستوى إدارة مدارس التعليم الأساسي
١. متابعة مديري مدارس التعليم الأساسي لمستوى كل من الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والابداع المؤسسي بالمدرسة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
- الاستفادة من المقاييس العلمية التي وردت بالبحث.
- عمل ملف متابعة لمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدرسة.
- عمل ملف تقيمي لمتابعة مستوى الإبداع المؤسسي بالمدرسة.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تؤثر على كل من الالتزام التنظيمي للمعلمين والإبداع المؤسسي للمدرسة.
٢. توفير مناخ داعم للمعلمين لتنمية التزامهم التنظيمي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
- عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات المعلمين في توظيف إمكانياتهم وإدارة وقتهم لتمكينهم من تحقيق الالتزام التنظيمي.
- اشاعة جو من المحبة والألفة والارتقاء بالعلاقات الإنسانية بين أعضاء المجتمع لرفع ارتباط المعلمين عاطفيا بالمدرسة.
- متابعة الاحتياجات المادية والاجتماعية والنفسية والتدريبية للمعلمين والسعي نحو تحقيقها لضمان استمرارهم الوظيفي بالمدرسة.
- عقد مسابقات تنافسية بين المعلمين في مدى توافر مظاهر الالتزام لديهم وتكريم الفائزين.

- تشجيع المعلمين ذوي الخبرة الأحدث ومحاولة تجنيبهم الخبرات السلبية التي تؤثر على استمرار التزامهم التنظيمي.
- ٣. توفير بيئة مدرسية قائمة على تبني الإبداع المؤسسي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
 - تشجيع المعلمين على إبداء آرائهم وأفكارهم المقترحة.
 - ممارسة الفعاليات والأنشطة التعليمية والطلابية الإبداعية.
 - توظيف التكنولوجيا في أداء العمل المدرسي.
 - اتباع أنماط الإدارة متغيرة وفقا للمواقف التعليمية.
 - المشاركة في الفعاليات التنافسية بين المدارس.
 - السعي لضم المعلمين المبدعين إلى فريق العمل بالمدرسة.
 - الحرص على تميز الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب وأولياء الأمور.
 - وضع خطط طموحة وغير تقليدية للارتقاء بالمستوى التعليمي والإداري.
- (٣) متطلبات على مستوى معلمي التعليم الأساسي
 ١. ممارسة المعلمين السلوكيات الدالة على الالتزام التنظيمي ، وذلك من خلال الآليات التالية:
- ٢. ممارسة المعلمين السلوكيات الإبداعية في أداء أدوارهم الوظيفية داخل المدرسة، وذلك من خلال الآليات التالية:
 - تقديم أكبر عدد من الأفكار المتنوعة لحل المشكلات وتطوير المدرسة.
 - تقبل الأساليب الإدارية غير التقليدية ودعم تنفيذها في المدرسة.
- حضور الدورات التدريبية التي تنمي القدرات المهنية للمعلمين.
- المشاركة بجدية في الفعاليات والأنشطة المدرسية المختلفة.
- تجنب التغيب عن العمل بصورة متكررة وبدون أسباب قانونية.
- الحرص على حل المشكلات التي تواجه المدرسة وطلابها.
- دراسة أهداف المدرسة ومناقشتها وإبداء الرأي فيها والسعي لتحقيقها.
- التعاون مع الزملاء لإنجاز المهام المطلوبة بأفضل أداء وبأساليب إبداعية.
- ابداء الحرص على مصلحة المدرسة والدفاع عنها.
- تشجيع المجتمع الخارجي لدعم المدرسة ماديا ومعنويا .
- تكوين علاقات انسانية واجتماعية طيبة مع الطلاب والزملاء.

- استخدام الوسائل التكنولوجية في إنجاز المهام المدرسية.
 - تقبل الآراء وجهات النظر المختلفة وتوظيفها بشكل جيد في خدمة العمل.
 - البعد عن التقليدية في التعامل مع المواقف المستجدة.
 - التجديد في الأساليب التي يتبناها في إنجاز مهامه.
 - اتخاذ القرارات التي تتسم بالمنطقية والسهولة في التنفيذ.
 - المجازفة والجرأة في تنفيذ الأفكار والقرارات غير التقليدية.
 - تحمل المسؤولية ومواجهة القرارات الخاطئة بشجاعة.
 - رفض الفشل وعدم الاستسلام للأفكار السلبية والمحبطة.
- (٤) متطلبات على مستوى المجتمع والبيئة المحيطة
- توفير ظروف مجتمعية داعمة للمعلمين والمدرسة وذلك من خلال أن قيام منظمات المجتمع المدني والقيادات المجتمعي المؤثرة بما يأتي:
- عقد دورات تثقيفية لأبناء لغرس ثقافة احترام المعلم وتقديره ورفع مكانته المجتمعية.
 - محاولة الحفاظ على الاستقرار المجتمعي وحل المشكلات والأزمات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها وتؤثر سلبا على التزام المعلمين والإبداع المؤسسي للمدرسة، مثل حل مشكلة النقل والمواصلات، الدعم والمساندة للطلاب والمعلمين الذين يمرون بأزمات مادية، حل مشكلات التلوث البيئي والتي تؤثر على صحة الطلاب والمعلمينوما إلى ذلك.
 - الدعم المادي للمدرسة لتوفير الإمكانيات المادية اللازمة لممارسة الأنشطة الإبداعية.
- قائمة المراجع
- ١- أبو الروس، سامي علي سليمان وحنونة، سامي إبراهيم حماد(٢٠١١). تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإسلامية، الجامعة الإسلامية، غزة، مج(١٩)، ع(١)، يناير، صص١٢٥٩-١٣١٠.
 - ٢- أبو العسل، خليل عوض محمد(٢٠١١). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.
 - ٣- أبو حمور، عنان محمد أحمد(٢٠١٠). الإدارة بالأهداف وأثرها على دعم الولاء التنظيمي والإبداع الإداري في القطاع

- ٧- برويس، وردة و دباب، زهيدة (٢٠١٦). أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة، الندوة العلمية الرابعة "الإبداع في عالم الإبداع"، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، ص ص ٩٦-٨١.
- ٨- جبار، تغريد صادق (٢٠١٠). أثر عوامل التغيير في عملية الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي الهيئة العامة للسياحة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- ٩- الجندي، عادل السيد محمد (٢٠٠٣). الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة وعلاقته بفاعلية المنظمة الجامعية "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع(٤٣)، يناير، ص ص ٨٧-١٥٧.
- ١٠- الجندي، عادل السيد محمد والبناء، عادل السيد محمد (٢٠٠٤). معوقات الإبداع التنظيمي الواقعية والمتوقعة كما يدركها معلمو ومديرو المنظمات التعليمية قبل الجامعية، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر، مج(١٩)، ع(٣)، ص ص ٣٢-١٧١.
- الحكومي الأردني "دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الوسط في مراكز الوزارات"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٤- أحمد، شهناز فاضل (٢٠٠٩). تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي- دراسة استطلاعية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، مج(٧)، ع(٢٠)، ص ص ١٢٧-١٤٧.
- ٥- أحمد، علي يونس إبراهيم (٢٠١٣). علاقة الخصائص الديموجرافية للعاملين بالالتزام التنظيمي "دراسة تطبيقية على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنصورة"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة المنصورة، مج(٣٧)، ع(١)، ص ص ١-٤٦.
- ٦- أحمد، مصنوعه (٢٠١٧). التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على أعضاء الإدارة الإشرافية "رؤساء الأقسام ونوابهم" بجامعة حسية بن بوعلي، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسية بن بوعلي بالشلف- الجزائر، ع(١٦)، ص ص ٣٢٥-٣٥٤.

- ١١- حريم، حسن (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمّان.
- ١٢- حسن، عبدالله كاظم (٢٠٠٩). الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الالتزام التنظيمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي كلية التربية جامعة القادسية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ع(١٤)، ص ص ١٥١-١٦٤.
- ١٣- خليل، نبيل سعد وعبد العال، أحمد عبد النبي (٢٠٠٥). دراسة مقارنة للإدارة التعليمية في كل من إنجلترا واليابان وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثالثة، ع (١٥)، مايو.
- ١٤- الدوسري، أحمد سعد يوسف (٢٠١١). واقع استراتيجيات الإبداع التنظيمي في الشركة السعودية للكهرباء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الخليجية، البحرين.
- ١٥- راغب، إيمان زغول (٢٠٠٢). التنمية الإدارية وتقويم أداء مديري الإدارات بالتعليم قبل الجامعي في ج.م.ع، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ١٦- الرجبي، محمد تيسير عبد الحكيم (٢٠٠٤). العلاقة بين الالتزام المهني والالتزام التنظيمي والصراع دراسة مطبقة على مدققي الحسابات والمحاسبين في الأردن، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت، مج(١١)، ع(١)، سبتمبر، ص ص ٦٦-٧٣.
- ١٧- سعدي، وحيدة (٢٠١٥). الإبداع التنظيمي "رؤية معاصرة لإدارة المنظمات"، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، الجزائر، ع(١٩)، يونيو، ص ص ٤٠٩-٤٢١.
- ١٨- سموم، عائشة (٢٠١٦). تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجزائر، مج(١)، ع(١٤)، ص ص ٤٥-٥٨.
- ١٩- السيان، ماجد قاسم (٢٠١٥). قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة إب، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة

- عدن ، اليمن، مج(٥)، ٢(١١)، يونيو،
ص ص ١٠٩-١٤٣.
- ٢٠- السيد، فؤاد البهي (١٩٧٩). علم النفس
الإحصائي وقياس العقل البشري، ط٣،
القاهرة، دار الفكر العربي.
- ٢١- شافعي، آمال(٢٠١٧). العوامل الداعمة
والمحفزة للإبداع التنظيمي، مجلة
الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة
كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر،
ع(١١)، ص ص ٢٨-٤٣.
- ٢٢- الصالح، أسماء رشاد نايف(٢٠١٥).
الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري
في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)،
المجلة العربية للجودة وأفضل
الممارسات والتميز، الأردن، مج(٢)،
ع(٤)، نوفمبر، ص ص ٧١-١٠٧.
- ٢٣- الضمور، فيروز مصلح(٢٠٠٣). أثر
استخدام تكنولوجيا المعلومات على
الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على
الشركات الصناعية المساهمة العامة
الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات
العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- ٢٤- عباس، شريف أحمد(٢٠١٠). سلوكيات
القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع
التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات
تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة
- ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق
الأوسط، عمّان، الأردن.
- ٢٥- عبد الرحمن، فوزي رزق شحاتة
(٢٠٠١). تطوير نظم الرعاية
الاقتصادية للمعلمين لتنمية فعاليات
أدائهم " رؤى مستقبلية"، القاهرة،
المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- ٢٦- عبد الرسول، محمود أبو النور
(٢٠٠٥). تطبيق معايير الإدارة المتميزة
بمدارس التعليم الابتدائي في مصر،
المؤتمر السنوي الثالث عشر "الاعتماد
و ضمان جودة المؤسسات التعليمية"،
الجمعية المصرية للتربية المقارنة
بالاشتراك مع كلية التربية بنى سويف،
ج ٣، ٢٤-٢٥ يناير.
- ٢٧- العبد اللطيف، عبد الحميد بن عبد الله
بن عبد الرحمن(٢٠١٥). الأنماط
الإدارية لمديري المدارس بالأحساء
وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين:
نموذج جوبا منطلقاً، مجلة العلوم
التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود
الإسلامية، الرياض، ع(٣)، يوليو، ص
ص ٣١٧-٣٨٢.
- ٢٨- عطيفة، حمدى أبو الفتوح (٢٠٠٢).
منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في
الدراسات التربوية والنفسية، القاهرة،
دار النشر الجامعي.

- ٢٩- علي، سعيد إسماعيل (٢٠٠٧). كى تكون القيادة تربوية، المؤتمر السنوى الخامس عشر "تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعى بجامعة عين شمس، ج (٢)، ٢٧-٢٨ يناير.
- ٣٠- العنقري، غادة عبد الرحمن (٢٠٠١)، علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين "دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية فى مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، السعودية.
- ٣١- العوضي، عائشة عبد المجيد (٢٠١٢). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية فى دولة الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٣٢- عيد، سيد (٢٠٠٨). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية والأنشطة فى المؤسسات الحكومية والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ١٧-٢١ فبراير.
- ٣٣- الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، السيد وائل محمد (٢٠١٠). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها فى الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية فى قطاع الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، العراق، مج (٣)، ع (٦)، كانون الأول، ص ص ١٥٠-١٨٣.
- ٣٤- غالي، محمد أحمد (٢٠١٥). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات فى قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- ٣٥- الكبيسى، عامر خضير حميد (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية فى الخدمة المدنية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٣٦- الكنانى، ممدوح عبد المنعم (٢٠١٢). الإحصاء النفسى والتربوى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٣٧- اللوزي، خلود صدقي (٢٠٠٨). العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي لدى المديرين فى الأجهزة الحكومية فى الأردن، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.

- ٣٨- محمد، فلاح و بشير، عامر(٢٠١١). أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، **الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، مايو، ج(٢)، ص ص ٤٥٥-٤٦٥.
- ٣٩- مراد، صلاح أحمد (٢٠٠٠). **الأساليب الإحصائية في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية**، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٤٠- مرسى، محمد منير (٢٠٠٣). **البحث التربوي وكيف نفهمه**، القاهرة، عالم الكتب.
- ٤١- مساعدة، ماجد عبد المهدي محمد(٢٠١٥). أثر القيادات التحولية على تحقيق الريادية والإبداع المؤسسي في الجامعات الأردنية "دراسة حالة جامعة الزرقاء"، **مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية**، سوهاج، س (١٦)، ع(٩٥)، أغسطس، ص ص ٤٧-٩٨.
- ٤٢- معراج، قدري أحمد (٢٠١٥). أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك- بسكرة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، الجزائر. ٤٣- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). **الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠)**.
- ٤٤- يحيى، سعاد محمد(٢٠٠٩). أثر غدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركات الكيبلات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٤٥- يعقوب، بسمة أحمد عبد الحافظ(٢٠١٦). قياس مدى تأثير العدالة التنظيمية على تنمية الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على مشروعات الملابس الجاهزة بالمنطقة الصناعية جنوب بورسعيد، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، كلية التجارة جامعة بورسعيد، ع(١)، ٣٤٤-٣٨٣.
- 46- Aminikhah, H. & Khaneghah, T. M., & Naghdian, M. (2016). The relationship of psychological capital and job satisfaction with organizational commitment, **International Journal of Information, Business and Management**, Elite Hall Publishing House, Vol.(8), No.(1), February .pp 153-171, Available online at: <https://ijibm.elitehall.com/index4.htm>.
- 47- Awad, Mohammed Suleiman Wagati, Jawharat Ali Mohammed (2012). The Organizational Commitment of Faculty Members of Jordanian and Algerian Universities: A

- <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.09.001>.
- 52- Garcia-Marloes, Victor J. and Matias-Reche, Fernando and Hurtado-Torres, Nuria, (2008), "Influence of Transformational Leadership on Organizational Innovation and Performance depending on the level of Organizational Learning in the Pharmaceutical Sector", **Journal of Organizational Change Management**, Vol.(21), No. (2), pp. 188-212. Available online at: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09534810810856435>.
- 53- Ismail, Norizan (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction among Staff of Higher Learning Education Institutions in Kelantan, Master of Human Resource Management, university of Putra, Malaysia
- 54- Jaros, Stephen.(2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues, **The Icfai Journal of Organizational Behavior**, Vol. (6), No.(4), The Icfai University, Dehradun, pp.5-25 Available online at: <https://www.researchgate.net/publication/228467099>.
- 55- John, Masih Charan and Taylor, John Wesley (2017). Leadership Style, School Climate, and the Institutional Commitment of Teachers, **International Forum Journal**, Vol(1), No.(2), May. Available online at: <http://ojs.aiias.edu/index.php/ojs/article/view>.
- 56- Marginson, D. (2006). Information processing and management control: A note exploring the role played by information media in reducing role ambiguity, **Management Accounting Research**, Vol.(17), No.(2), June 187- Comparative Analysis, **Journal of Administrative Studies**, University of Jordan, Vol.(39), No.(2), 307-320.
- 48- Balkin, D. B., Markman, G. D., & Gomez-Mejia, L. R. (2000). Is CEO pay in high-technology firms related to innovation?, **Academy of Management Journal**, Vol. (43), No.(5), pp.1118-1129. Available online at: <https://asu.pure.elsevier.com/en/publications/is-ceo-pay-in-high-technology-firms-related-to-innovation>.
- 49- Chen, Chun-Hsi Vivian and Li, Hung-Hui and Tang, Ya-Yun.(2007), "Transformational Leadership and Creativity: Exploring the Mediating Effects of Creative Thinking and Intrinsic Motivation" , **the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia**, pp. 684-694. Available online at: <https://doi.org/10.1504/IJMED.2009.022627>.
- 50- Chen, Z. X., Tsui, A.S., & Farh, J.L. (2002). Loyalty to Supervisor Vs Organizational Commitment: Relationships to employee performance in China, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.(75), No.(3), September, pp.339-356 Available online at: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317902320369749/abstract>.
- 51- Dawley, D.D., Stephens, R.D. and Stephens, D.B. (2005). Dimensionality of organizational commitment involunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfillment, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.(67), No.(3), December, 511-525. Available online at:

-
- August, pp. 1946-1953, Available online at:<http://www.academicjournals.org/ajbm>.
- 60- Stowe, Charles R. B. and Grider, Doug (2014). Strategies for advancing organizational innovation, **Journal of Management and Marketing Research**, Strategies for advancing, Vol.(15), April, pp.1-17, Available online at:<http://www.aabri.com/manuscripts/141789.pdf>.
- 61- Stowe, Charles R. B. and Grider, Doug (2014). Strategies for advancing organizational innovation, **Journal of Management and Marketing Research**, Vol (15), April, Available online at:<http://www.aabri.com/manuscripts/141789.pdf>.
- 197, Available online at:<https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.11.002>.
- 57- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, Vol.(1), No.(1), Spring, pp. 61-89. Available online at:[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- 58- Razavi, Seyed Hadi and Attarnezhad, Omid. (2013). Management of Organizational Innovation, **International Journal of Business and Social Science**, Centre for Promoting Ideas, USA, Vol. (4), No. (1), January, pp.226-232.
- 59- Shastri, R. and Mishra, K. Shashi and Sinha, A. (2010). Charismatic leadership and organizational commitment: An Indian perspective, **African Journal of Business Management**, Vol.(4), No.(10),

ملحق (١)

استبانة

مقدمة إلى معلمى التعليم الأساسى بمحافظة الدقهلية
بغرض التعرف على واقع الالتزام التنظيمى لديهم والإبداع المؤسسى بمدارسهم

إعداد

الدكتور

محمد محمد إبراهيم مطر
مدرس أصول التربية
كلية التربية- جامعة المنصورة

الدكتورة

أسماء الهادي إبراهيم
مدرس أصول التربية
كلية التربية- جامعة المنصورة

٢٠١٨

المعلم المحترم/ المعلمة المحترمة

تحية طيبة وبعد...

تهدف الاستبانة الحالية إلى التعرف على واقع الالتزام والإبداع المؤسسي لدى المعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية، فبرجاء التكرم بالاستجابة بكل حيادية وموضوعية عن العبارات الواردة بالاستبانة بعد قراءتها بدقة وتمعن، وذلك على النحو الآتي:

- ١- وضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن رأيك أمام كل عبارة.
- ٢- عدم ترك عبارات بدون توضيح رأيك فيها.

علما بأن الغرض الأساسي لهذه الاستبانة هو البحث العلمي فقط، وستحظى الاستجابات بالسرية التامة.

البيانات الأولية:

الاسم(اختياري):

-
-
- النوع: ذكر () أنثى ()
المرحلة: الابتدائية () الإعدادية ()
التخصص: علمى () أدبى ()
نوع التعليم : حكومي () خاص ()
سنوات الخبرة:
أقل من ٥ سنوات () من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات () ١٠ سنوات فأكثر ()

المحور الأول: الالتزام التنظيمي

فيما يلي مظاهر دالة على الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي، فما درجة توافرها لدى المعلمين بمدركتكم من وجهة نظركم؟

م	العبارة	درجة التوافر		
		كبيرة	متوسطة	صغيرة
أولاً: الالتزام العاطفي				
١	الشعور بالفخر والسعادة للعمل في هذه المدرسة.			
٢	التحدث بإيجابية أمام الآخرين عن المدرسة والعمل بها.			
٣	الدفاع عن المدرسة من الانتقادات السلبية الموجهة لها.			
٤	التضامن مع مشكلات المدرسة كما لو كانت مشكلات شخصية لأعضائها.			
٥	الاستعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المدرسة على النجاح.			
٦	التمسك بالعمل في المدرسة نظراً للارتباط العاطفي بها.			
٧	الإيمان بالقيم الاجتماعية والأخلاقية للمدرسة.			
٨	الاستمتاع بالعمل وقضاء الوقت بالمدرسة.			
٩	تشجيع المجتمع الخارجي للتعامل مع المدرسة والحاق أبنائهم بها.			
ثانياً: الالتزام المعياري				
١	إتقان العمل بالمدرسة تمسكاً بالقيم الدينية والأخلاقية.			
٢	التمسك بالعمل بالمدرسة تلبية لاحتياجات الطلاب التعليمية .			
٣	استمرار العمل بالمدرسة رغم مرورها بالأزمات المادية والإدارية.			
٤	تفضيل الاستمرار بالعمل في المدرسة بدلاً من التنقل من مدرسة لأخرى.			
٥	الحفاظ على العلاقات التي تكونت مع أعضاء المدرسة وطلابها.			
٦	إخلاص العمل بالمدرسة ضرورة للارتقاء بالتعليم في المجتمع المحيط بها.			
٧	العمل بمدرسة قريبة من محل الإقامة يساهم في أداء المهام بشكل أفضل.			
٨	استمرار العمل بالمدرسة نتيجة وجود أهداف مشتركة بين إدارة المدرسة والمعلمين.			
ثالثاً: الالتزام الاستمراري				
١	تقديم الكثير من الجهد للبقاء في العمل بهذه المدرسة.			
٢	البقاء في المدرسة أنفع مادياً من الانتقال إلى مدرسة أخرى.			
٣	الاعتقاد بأن ترك العمل بالمدرسة دون أسباب واقعية يعد مخاطرة مهنية.			
٤	تجنب التغيب عن العمل بدون أسباب قانونية تجنباً لتلقي الجزاء المادي.			
٥	قبول أي مهام وتكليفات للاحتفاظ بالعمل في المدرسة.			
٦	المبادرة في إنجاز الأعمال المدرسية لاكتساب ثقة الإدارة.			
٧	العمل بهذه المدرسة يعد خبرة جيدة نظراً لسمعتها المتميزة.			
٨	الاهتمام بالتنمية المهنية والذاتية للارتقاء بالعمل الوظيفي.			
٩	السعي لتطوير بيئة العمل المدرسية وجعلها أكثر إيجابية وفعالية.			

المحور الثاني: الإبداع المؤسسي

فيما يلي عدد من المظاهر الدالة على الإبداع المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي فما درجة توافرها في مدرستكم من وجهة نظركم؟

م	العبارة	درجة التوافر		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
أولاً: تبني الإبداع المدرسي				
١	تشجيع المعلمين والعاملين على إبداء آرائهم وأفكارهم الإبداعية.			
٢	اتباع أساليب غير تقليدية في إدارة المهام المدرسية.			
٣	توظيف التكنولوجيا في التواصل التربوي مع الأطراف الخارجية.			
٤	تغيير أنماط الإدارة وأساليبها وفقاً للمواقف التعليمية والإدارية.			
٥	تقديم خدمات تعليمية مرضية للطلاب وأولياء الأمور.			
٦	احتلال مكانة متقدمة وسمعة طيبة بين المدارس المناظرة لها.			
٧	اجتذاب المعلمين ذوي الأفكار الإبداعية والتوجهات المتجددة.			
٨	وضع خطط طموحة وغير تقليدية للارتقاء بالمستوى التعليمي والإداري.			
٩	تشجيع الفعاليات والأنشطة التعليمية والطلابية الإبداعية.			
١٠	تبني الأفكار التي تنجز المهام المدرسية في أقل وقت ومجهود وتكلفة.			
١١	امتلاك رؤية مستقبلية لوضع المدرسة والمشكلات التي قد تواجهها.			
ثانياً: الكفايات الإبداعية للمعلمين				
١	اكتشاف المشكلات غير المتوقعة أو غير النمطية في المدرسة.			
٢	التنبؤ المبكر بحدوث أزمات إدارية أو تعليمية بشكل محدد ومنطقي.			
٣	اتخاذ أساليب وقائية من مشكلات متوقع حدوثها داخل المدرسة.			
٤	تقديم أكبر عدد من الأفكار لحل المشكلات بالمدرسة.			
٥	استمرار اقتراح الأفكار الجديدة لتطوير المدرسة وتحديثها.			
٦	تنوع وجهات النظر المطروحة لإتمام المهام بطريقة إبداعية.			
٧	سرعة طرح الأفكار اللازمة لحل المشكلات التي تمر بها المدرسة.			
٨	تغيير الآليات الروتينية وفقاً لمستجدات بيئة العمل.			
٩	توظيف التكنولوجيا المستحدثة في إنجاز المهام بطريقة إبداعية.			
١٠	تقبل وجهات النظر المختلفة والقدرة على توظيفها بمرونة.			
١١	المرونة في التعامل مع الخطط والإستراتيجيات المدرسية.			
١٢	استخدام حلول جديدة وغير تقليدية للمشكلات المدرسية.			
١٣	التعامل مع المواقف المستجدة بأسلوب جديد وغير تقليدي.			
١٤	التواصل التعليمي غير التقليدي مع أعضاء من خارج المدرسة.			
١٥	الابتعاد عن تكرار الأفكار والأعمال التي يقوم بها الزملاء.			
١٦	التحديث المستمر للطرق والأساليب التي يتبناها في إنجاز مهامه.			
١٧	اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في حل المشكلات.			
١٨	اتسام القرارات بالمنطقية والسهولة في التنفيذ.			
١٩	القدرة على إقناع الآخرين بالقرارات المتخذة.			
٢٠	اتخاذ قرارات ترضي أكبر عدد من المشاركين في تنفيذها.			
٢١	الشجاعة وروح المجازفة في تنفيذ الأفكار الإبداعية.			
٢٢	دعم الأفكار والقرارات التي تتسم بالمخاطرة.			
٢٣	الاستعداد لتحمل المسؤوليات التي تتسم بالمخاطرة.			
٢٤	مواجهة القرارات الخاطئة بشجاعة مع تحمل النتائج.			
٢٥	رفض الفشل والاستمرار في تجربة أفكار جديدة لتحقيق الهدف.			

الباحثان

شكرا لحسن تعاونكم الكريم

ملحق (٢)

محافظة الدقهلية
مديرية التربية والتعليم
إدارة الاحصاء

بيان عنى مرحلة التعليم الاساسى وفق الاحصاء الاستقرارى ٢٠١٨.٢٠١٧

الإعدادى		الإبتدائى		الإدارات التعليمية
اناث	ذكور	اناث	ذكور	
٨٦	٨٨	٤٨	٥٨	المديريّة
١٠٧٤	٦٢٦	١٦٦٥	١٠٠١	شرق المنصورة
٥٥٢	٤٠٧	٩١٠	٥٥٨	طالحا
١٤٧٩	١٠٧١	٢٢٢٩	٩٣١	ميت غمر
٨٠٨	٧٥٢	١٥١٥	٩٦٧	السنبلاوين
٧٠١	٦٢٥	١٩٠٣	٧٧٤	بلقاس
٦٣١	٥٠١	١٦٧٤	٦٠٢	شربين
٩٧٢	٦٦٣	١٥٩٦	٧٨٧	أجا
٦٥٩	٤٥٣	١٢٦٠	٥٤٣	دكرنس
٤٣٥	٣٤١	١٠٢٠	٤١٠	منية النصر
٣٩٤	٣١٩	١٣٤١	٥٦٠	المنزلة
١٨٠	١١٦	٥٦٧	٢٢٤	الجمالية
٢٤١	١٤٦	٦٥٧	٢٠٦	الطريقه
١١٣٨	٨٠٤	١٣٤٥	٨٦٢	غرب المنصورة
٣١٨	٢٥٠	٤٠٨	٣٤٠	نبوه
٣٢٧	٢١٣	٦١٨	٢٦٤	تمى الامديد
١٠٧	١٠١	٢٦١	١١٣	ميت سلسيل
٢٣٢	١٨٥	٤١٣	٢٠٠	بنى عبيد
١٠٣٣٤	٧٦٦١	١٩٤٣٠	٩٤٠٠	الجملة



وكيل المديرية

مها مصطفى الشربيني

مدير الإدارة

أحمد السيد عطيه

المختص

ع. ١٨
٢١/٥