



الدور الوسيط للقيادة الإبداعية في تحسين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالمدارس الحكومية بمدينة الطائف

سعود بن عبد الجبار هويدي الحارثي *

dr.salharthi1@gmail.com

الملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على الدور الوسيط للقيادة الإبداعية في تحسين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي القائم على تصميم البحث الارتباطي التنبؤي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (142) مديراً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS و AMOS، وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية، ومستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة عالية جداً، وأن مديري المدارس يتمتعون بمستوى "عال جداً" من الالتزام التنظيمي، وأظهرت الدراسة وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي والقيادة الإبداعية، كما أظهرت وجود تأثير معنوي غير مباشر للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي عبر المتغير الوسيط (القيادة الإبداعية)، وأوصت الدراسة بتعزيز تبني ممارسات القيادة الإبداعية، وتطوير برامج تدريبية مهنية تركز على تنمية مهارات التفكير الابتكاري. الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية – الثقافة التنظيمية -الالتزام التنظيمي.

* أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك، قسم الدراسات المدنية، كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي، المملكة العربية السعودية.

للاقتباس: الحارثي، سعود بن عبد الجبار هويدي. (2026). الدور الوسيط للقيادة الإبداعية في تحسين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالمدارس الحكومية بمدينة الطائف، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 8(2)، 262-301.

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



The Mediating Role of Creative Leadership in Enhancing the Relationship between Organizational Culture and Commitment in Public Schools in Taif

Saud Abduljabar Hwaidi Alharthi*

dr.salharthi1@gmail.com

Abstract:

The present study aimed to examine the mediating role of creative leadership in enhancing the relationship between organizational culture and organizational commitment among public school principals in Taif. For the study purposes, a quantitative approach based on a predictive correlational research design was adopted. Additionally, a questionnaire was utilized to collect data from a stratified random sample of 142 school principals. Descriptive and inferential statistical techniques were employed to analyze the data using SPSS and AMOS. The findings revealed that the levels of organizational culture and creative leadership practices among school principals were very high, and that principals demonstrated a very high level of organizational commitment. The study further identified positive and statistically significant correlations among organizational culture, creative leadership, and organizational commitment. In addition, the findings indicated a significant indirect effect of organizational culture on organizational commitment through the mediating variable of creative leadership. Based on these findings, the study recommended strengthening the adoption of creative leadership practices and developing professional training programs aimed at enhancing innovative thinking skills.

Keywords: Creative Leadership, Organizational Culture, Organizational Commitment..

* Associate Professor of Educational Administration and Planning, Department of Civil Studies, King Abdullah Air Defense College, Kingdom of Saudi Arabia.

Cite this article as:: Alharthi, Saud Abduljabar Hwaidi. (2026). The Mediating Role of Creative Leadership in Enhancing the Relationship between Organizational Culture and Commitment in Public Schools in Taif. *Journal of Arts for Psychological & Educational Studies* 8(2) 262-301

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



مقدمة وخلفية نظرية:

للقيادة دور محوري في نجاح المؤسسات، فهي التي توجه سلوك الأفراد، وتندسق جهودهم، وتبني الرؤى المستقبلية لهذه المؤسسات، من خلال التأثير القيادي الذي يمارسه القائد مع الأفراد، فكلما كان مستوى التأثير مرتفعاً كانت هذه المؤسسات قادرة على الاستجابة لمتطلبات التغيير، والتطوير المستمر، وتحقق أهدافها بكفاءة عالية.

وترتبط القيادة والإبداع ارتباطاً كبيراً، وهذا الارتباط مهم لاستمرار نجاح عمليات المؤسسة وتفوقها؛ إذ لا يكتفي القادة المبدعون بتسيير، وإدارة المهام الإدارية اليومية بالشكل التقليدي، بل إنهم يبحثون عن أساليب إبداعية، تؤثر في الأفراد وتحفزهم لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية، وقد برزت القيادة الإبداعية كمدخل إداري حديث يسهم في إحداث التغيير الإيجابي، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز التفاعل البناء بين القيم التنظيمية وسلوكيات العاملين. (Mumford. et al., 2002)

وتعد القيادة الإبداعية حجر الزاوية في دورة حياة أي مؤسسة وتميزها؛ فالقائد هو الملمهم في المؤسسة وهو المسؤول عن ضمان استمرارها وتفوقها في تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها، وهو المحرك لعوامل القوة الحيوية والتقدم، والباحث عن عوامل الإبداع، والتجديد بما يضمن التطور العلمي في مواجهة التحديات، والعقبات التي تواجهها، فالقيادة الإبداعية هي التي تمتلك حلولاً نادرة وغير متوقعة للمشكلات التي تعترض العاملين أثناء العمل في الوصول إلى أهدافهم، وكذلك لديها تأثير قوي في توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهدافهم. (قنديل، 2014، ص32).

ويشير (Bush, 2020) إلى أن القادة الذين يتسمون بالإبداع يمتلكون القدرة على إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية بما يتلاءم مع متطلبات التغيير، من خلال غرس قيم التعاون، والثقة، والعمل الجماعي، وتحفيز المعلمين على المشاركة في صنع القرار، كما أن هذه الممارسات القيادية تسهم في رفع مستويات الالتزام العاطفي والمعياري لدى العاملين، وتعزز شعورهم بالمسؤولية، والانتماء للمؤسسة التعليمية.

وللوصول إلى مؤسسات تربوية متميزة لا بد من تغيير جذري، وتدريجي في الأساليب، والوسائل، والطرق، والإجراءات التقليدية التي تكبل الإبداع والمبدعين وتقيدهم وتقف حجر عثرة في تبني استراتيجيات التغيير، والتجديد إذ تركز، بشكل أكثر، على الأداء وتشجع على التفكير الإبداعي، وحل المشكلات بطرق جديدة تختصر الوقت، والجهد وتحقق الفعالية المطلوبة فضلاً عن أن المؤسسات التربوية بوصفها قائدة التطوير ورائدته لا بد أن تتوجه إلى نشر ثقافة الإبداع وجعلها مطلباً عاماً وملحاً لأي مجتمع يسعى إلى التميز والريادة (السعود، 2013)

وتؤثر القيادة الإبداعية تأثيراً كبيراً على أنشطة المنظمات، ثقافتها التنظيمية كما يرى (صالح، 2019)، لكونها أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع، وتحسين الكفاءة، والفاعلية في المنظمات؛ كما أنها



تلعب دورًا مهمًا في بناء هياكل تنظيمية متينة يكون لها دور مهم في تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات، وهويتهم، ومواقفهم، زيادة عن أنها تعطي للمنظمة ميزة خاصة بها، وتسهم في تحقيق أهدافها. وتُعرف القيادة الإبداعية وفقًا لعيد (2015، ص390) بأنها: "تلك القيادة التي تنتهج نهجًا غير تقليدي لإدارة، وتغيير، وتطوير المؤسسة؛ بما يحقق لها التكيف المستمر مع التغيرات المصاحبة لمجال العمل على المستويين المحلي والدولي، ويمتلك من يمارسها سمات، ومهارات خاصة متميزة تتلاءم مع متطلبات تطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة".

ويوضح حمد (2022) أن القيادة الإبداعية هي: "المقدرة على التفكير ومواجهة المواقف وحل المشكلات بوسائل مبتكرة، وفريدة تتضمن التجديد والتميز، وبطرق تحفز العاملين، وتشد طاقاتهم وتحفزهم على تبني التطوير والتجديد والتحسين في الأداء" (ص. 321).

كما يذكر كل من عاشور والخطيب (2022) أن القيادة الإبداعية هي: "القدرة على السير برؤية المؤسسة التربوية ورسالتها نحو تحقيق أغراض، وأهداف المؤسسة، والعمل على زيادة الإنتاجية بطرق جديدة مبتكرة، وفريدة" (ص. 48).

وتظهر أهمية القيادة الإبداعية كما أوردها (Sohmen, 2015) في أنها: تسهم في تنمية المهارات الشخصية في مجالي التفكير، والتفاعل الإبداعي الجماعي، من خلال توظيف أساليب مثل العصف الذهني، كما أنها تؤدي إلى رفع جودة القرارات المتخذة لمعالجة المشكلات، والمواقف المختلفة، كما أنها تسهم في تهيئة بيئة عمل نشطة تدعو إلى التميز والأصالة، كما أنها تعد قوة فاعلة للتحرّك تجاوز توقعات المجتمع والمستفيدين.

كما تتسم القيادة الإبداعية بعدد من الخصائص التي تميز القادة المبدعين القادرين على التعامل مع المواقف المختلفة بفاعلية وأسلوب غير نمطي، وقد ذكرها كل من (عبد الرحمن وعامر، 2020)، و(عاشور والخطيب، 2022) وهي:

- الحساسية للمشكلات: وتشير هذه السمة إلى قدرة القيادة على إدراك المواقف التي تتضمن مشكلة، أو أكثر وتتطلب المعالجة العاجلة، وتعد هذه السمة من أبرز سمات القادة المبدعين.
- الطلاقة الفكرية: ويقصد بها قدرة القائد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار، أو البدائل في زمن قصير.
- المرونة: وتعني تنوع الأفكار والقدرة على تعديلها، أو تغييرها بما يتلاءم مع متطلبات الموقف.
- الأصالة: وتعبّر عن قدرة القيادة على إنتاج أفكار جديدة غير تقليدية، وغير مألوفة، أو التوصل إلى حلول لم يسبق إليها الآخرون.



- المثابرة: وتعني امتلاك القائد الإبداعي قوة الإرادة، والعزيمة، وتحمله للمسؤولية، واستمراره في العمل رغم الصعوبات.
- المبادرة وتحمل المسؤولية: وتعد المبادرة من السمات الإبداعية المهمة، وأحد المبادئ الإدارية الأساسية؛ إذ تتمثل في قدرة القيادة على التصرف الواعي والسريع، وابتكار الحلول في مختلف المواقف.

وتُعد الثقافة التنظيمية إحدى المرتكزات التي تقوم عليها المؤسسات التعليمية؛ إذ تمثل الإطار غير المرئي الذي يوجه سلوك العاملين بالمؤسسات التعليمية، ويشكل أنماط تفاعلهم داخل المؤسسة، فالمنظمات لا تبنى فقط بالهيكل الإدارية أو اللوائح الرسمية، بل يتم تشكيلها بصورة أعمق من خلال منظومة من الأفكار، والقيم، والمعتقدات، والمعايير المشتركة التي يتبناها أفرادها، والثقافة التنظيمية أحد أهم المحددات لنجاح المنظمات، أو فشلها، وذلك بسبب وجود علاقة ارتباط قوية بين نجاحها وتركيزها على القيم، والمفاهيم التي تدفع من منسوبها إلى الالتزام، والعمل الجاد، والابتكار، والمشاركة في اتخاذ القرارات؛ فهي التي تشكل الإطار المرجعي، والسلوكي الذي يهتدي به العاملون في المنظمة. (صالح، 2019).

وتعرف بأنها: "تعبير عن مجموعة من الجوانب المعنوية كالقيم، والمعتقدات، والأعراف السلوكية، والتقاليد، والطقوس التي تشكل نهجًا للسلوك، والتفكير من أجل تحقيق أهداف المنظمة، والعاملين على حد سواء" (هريكش و حديد، 2019، ص. 175)،

كما تُعرفها (الغامدي، 2020) بأنها: "البيئة الثقافية التي تميز المؤسسات من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات، والمبادئ والأفكار والافتراضات والاتجاهات المشتركة والعادات السائدة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما". (ص. 311)، لذلك يمكن القول: إن الثقافة التنظيمية هي منظومة متكاملة من المبادئ، والمعتقدات التي تحدد أسلوب التفكير، والسلوك داخل المؤسسة، وتتكون من مجموعة من الممارسات الواقعية المشتركة بين العاملين، التي تعمل كموجه لسلوك الموظفين وتفاعلهم مع بعضهم بعضًا، ومع البيئة المحيطة بهم، وتحدد طريقة التعامل مع الأزمات، واتخاذ القرارات اليومية، كما أنها تشكل الهوية المميزة للمؤسسة التي توجه مسار عملها مما يضمن التوافق بين أداء المؤسسة مع أهدافها الاستراتيجية، ويحقق تميزها، وسمعتها على المستوى المحلي، والعالمية.

وتسهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الانسجام، والتكامل داخل المؤسسة من خلال إيجاد مناخ يقوم على الإبداع والابتكار، وتوجيه السلوك الفردي، والجماعي داخل المؤسسة مما يمنح العاملين شعورًا بالانتماء، والهوية المشتركة، ويحقق زيادة الاستقرار التنظيمي ويساعد في تنفيذ استراتيجية المؤسسة (الغامدي، 2020).



وتمثل الثقافة التنظيمية بيئة خصبة لتشكيل اتجاهات العاملين، وسلوكياتهم، مما يعزز التزامهم، واستقرارهم داخل المؤسسة، فالثقافة التنظيمية الداعمة، التي تتسم بالتواصل الفعال، والتقدير، والمشاركة في اتخاذ القرار، ترفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وهو ما ينعكس إيجاباً على التزامهم التنظيمي، واستعدادهم لبذل جهود إضافية تتجاوز متطلبات العمل الرسمية؛ وفي المقابل، فإن الثقافة التنظيمية السلبية قد تؤدي إلى ضعف الالتزام، وزيادة معدلات الغياب، وانخفاض الدافعية المهنية.

فالالتزام التنظيمي هو: "تعبير عن مدى ارتباط الموظف مع المنظمة التي يعمل ورغبته في الاستمرار بالعمل بها في ضوء مجموعة التشريعات، والمعايير المنظمة للعمل، والسلوك والتصرفات داخل هذه المنظمة" (الشهومي وآخرون، 2021، ص. 9)، كما يعرف الالتزام التنظيمي بأنه: "استعداد العاملين للقيام بالأعمال التي يكلف من طرف المنظمة التي يعمل بها مقابل الاستمرار في العمل بها، مع تطابق قيمه، وأهدافه مع قيم، وأهداف المنظمة، والعمل على تحقيق تلك الأهداف" (بونقاب، 2021، ص. 482).

ويعد الالتزام التنظيمي أحد المفاهيم المهمة بالنسبة للعمل الإداري، وترجع أهميته في أنه مؤشراً مهماً للتنبؤ بسلوكيات العاملين، ويعطي صورة واضحة عن معدل دوران العمل، كما أنه الدافع الأساسي للعمل الجاد، والرغبة في التضحية من أجل المنظمة، وأهدافها، فالمنظمات تحتاج إلى وجود رابط بينها وبين العاملين ولا يتحقق ذلك إلا بالالتزام التنظيمي الذي من خلاله يمكن التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، والتنبؤ بفاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق التميز المؤسسي (بونقاب، 2021).

وذكر كل من (عثمان وآخرين، 2024، ص. 11365، 206، p. Moreira. et al, 2020) عددًا من الأبعاد المهمة للالتزام التنظيمي أهمها: الالتزام المعياري الذي عبر عن الالتزام الأدبي، والخلقي، ويظهر في سلوكيات الفرد ومدى تمسكه بقيم، وأهداف المنظمة، والالتزام الوجداني الذي يعبر عن الارتباط النفسي بين الفرد والمنظمة، والالتزام المستمر وهو أرقى هذه الأبعاد؛ إذ يعبر عن رغبة العامل القوية في مواصلة العمل داخل المنظمة. وحذر (عثمان وآخرون، 2024) من عدة معوقات تحول دون تحقيق الالتزام التنظيمي لأهدافه أهمها: (عدم وضوح مفهومه لدى بعض القيادات التي تخلط بين الالتزام، والخضوع والإذعان، وعدم طرح بدائل أمام العاملين في بيئة العمل، وكذلك عدم كفاية الاتصالات بين الإدارة والمنسوبيين داخل المنظمة).

وقد اهتمت العديد من الدراسات بالمتغيرات الثلاثة للدراسة (الثقافة التنظيمية – الالتزام التنظيمي – القيادة الإبداعية)؛ إذ هدفت دراسة الزامل (2021) إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ودرجة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة، ودور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠) من وجهة نظر الموظفين الإداريات بالجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت عينة الدراسة (٢٨٠) موظفة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية جاء أعلى من المتوسط، كما تبين أن درجة تطبيق



الإدارة الإلكترونية جاء مرتفعاً في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، كما هدفت دراسة جدة والمخلافي (2021) إلى التعرف إلى درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي") ولعناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، التوقعات المستقبلية) وعلاقة القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (517) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية جاءت بدرجة متوسطة، ودرجة ممارسة عناصر الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، كما أن علاقة تأثير القيادة المتسامية في تطوير الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة عالية، وسعت دراسة العوائد (2022) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الكمي، وتم بناء أداة استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (404) من الموظفين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها في بعض المحافظات العمانية. وكشفت نتائج الدراسة عن أن ممارسة القيادة التحويلية بكافة أبعادها في وزارة التربية والتعليم كان عالياً، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كان متوسطاً، وكشفت الدراسة عن وجود أثر إيجابي ومهم لممارسة القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. وهدفت دراسة الفهد (2021) إلى التعرف إلى واقع الالتزام التنظيمي في كلية التعليم المستمر وخدمة المجتمع بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (63) عضواً، وأظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي في الكلية جاء مرتفعاً، كما أبدى أفراد العينة موافقة كبيرة على سبل تعزيز درجة الالتزام التنظيمي، وسعت دراسة الرويشد (2022) إلى التعرف إلى العلاقة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات وممارسة القائد لمنهجية والقيادة الخادمة بمدارس التعليم العام في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (707) من المعلمين والمعلمات، من مجتمع الدراسة البالغ (9407) من المعلمين والمعلمات، وأظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، والمعلمات في ضوء ممارسة القائد التربوي لمنهجية القيادة الخادمة، جاء بدرجة (كبيرة جداً وكبيرة)، لجميع أبعادها، كما سعت دراسة Li, et al, (2024) إلى فحص أثر الذكاء العاطفي لدى المعلمين في التزامهم التنظيمي، مع التركيز على الدور الوسيط للرفاه النفسي للمعلمين، والدور المعدل للقيادة التحويلية لمدير المدرسة، وذلك في ضوء نظرية التوسّع والبناء للعواطف الإيجابية، ونظرية تنشيط السمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الكمي بالاعتماد على (768) استبانة صالحة جمعت من معلمي، ومعلمات المرحلتين الابتدائية، والثانوية في الصين، وأظهرت النتائج أن الذكاء



العاطفي للمعلمين يتنبأ بالتزامهم التنظيمي بصورة مباشرة وغير مباشرة من خلال الدور الوسيط للرفاه النفسي، كما تبين أن القيادة التحويلية لمدير المدرسة تعزز الأثر الإيجابي للذكاء العاطفي لدى المعلمين على رفاههم النفسي، ومن ثم على التزامهم التنظيمي، وفي مجال القيادة الإبداعية هدفت دراسة حمد (2022) إلى التعرف إلى القيادة الإبداعية وإدارة التغيير في المؤسسات التربوية في ظل الاتجاهات الحديثة في القيادة، من خلال تحليل ومراجعة الأبحاث، والأدبيات التربوية ذات الصلة، وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم استراتيجيات إدارة التغيير هي تلك التي تتعامل برشد وكفاءة مع جميع الأفراد لتقبل التغيير وإحداثه والعمل بأقل وقت وجهد، وكانت العوامل المساعدة على تحقيق القيادة الإبداعية في المؤسسات التربوية هي الثقة وروح المغامرة وتوفر المصادر، والتسامح مع الخطأ أثناء المحاولة، واليقظة الذهنية وتشجيع الأفراد، أما دراسة معتوق (2025) فقد هدفت إلى التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في طرابلس للقيادة الإبداعية بأبعادها الأربعة (التعامل مع المشكلات، المرونة، الطلاقة، الأصالة) من وجهة نظر المعلمين، كما سعت إلى الكشف عن وجود فروق في هذه التصورات تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وطبقت على عينة قصدية مكونة من (80) معلمًا ومعلمةً، واستخدمت الاستبانة للحصول على البيانات، وبينت نتائج الدراسة أن المستوى العام للقيادة الإبداعية جاء بدرجة متوسطة وكان هناك تفاوت في مستوى الممارسة بين أبعادها. وهدفت دراسة العثيم (2023) إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، مستخدمة الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وذلك على عينة بلغت (304) معلمات. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية جاءت مرتفعة بوجه عام، كما بينت النتائج وجود معوقات تعيق ممارسة القيادة الإبداعية بدرجة متوسطة، أما الدراسات التي درست العلاقة بين المتغيرات الثلاثة فكان من أبرزها دراسة Hengyodmak & Deepu (2024) التي هدفت إلى دراسة مستوى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة التابعة لمكتب التعليم الإقليمي في محافظة بوري رام، وتكونت عينة الدراسة من (291) فردًا من العاملين في المدارس الخاصة تحت مكتب التعليم الإقليمي في العام الدراسي 2023، وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية للمدارس الخاصة تحت مكتب التعليم الإقليمي في بوري رام بشكل عام في أعلى مستوى، كما جاء الالتزام التنظيمي بشكل عام في أعلى مستوى، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للمعلمين، وسعت دراسة Yılmaz, et al, (2024) إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية التي يدرکها المعلمون على الالتزام التنظيمي لديهم في المؤسسات التعليمية بتركيا، واعتمدت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا باستخدام عينة مقصودة من (429) معلمًا ومعلمةً، ووفقًا لنتائج الدراسة، جاءت مستويات الالتزام التنظيمي وتصورات الثقافة التنظيمية فوق



المتوسط، كما أظهرت أنه لا توجد علاقة إحصائية بين الثقافة التنظيمية للمعلمين وتصوراتهم للالتزام التنظيمي، وحاولت دراسة ابو هلال وأبو سمرة (2025) استكشاف العلاقة بين القيادة الإبداعية لمديري المدارس في مديرية التربية والتعليم بضواحي القدس، وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين. إذ تألفت عينة الدراسة من (65) معلماً ومعلمةً في العام الدراسي 2023-2024. واستُخدمت الاستبانة كأداة بحثية، وخلصت النتائج إلى أن مستوى القيادة الإبداعية كان مرتفعاً، وكذلك مستوى الالتزام التنظيمي. وقد أسهمت الدراسات السابقة في تعزيز البناء النظري للدراسة الحالية، وتطوير أدواتها البحثية من خلال الاسترشاد بالأدوات المستخدمة فيها، إلا أن الدراسة الحالية اختلفت عنها في كونها تناولت الدور الوسيط للقيادة الإبداعية في تحسين العلاقة بين الثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي بالمدارس. مشكلة الدراسة:

يُعدّ قائد المدرسة المسؤول الأول عن تنمية الإبداع، والسلوك الإبداعي داخل مدرسته نظير ما يمتلكه من إمكانيات وصلاحيات تؤهله لهذا الدور المحوري المهم، في ظل بيئة تنظيمية تسودها قيم سامية، وتحكمها أنظمة، ومعايير عادلة تحقق الالتزام الكامل من كافة المنسويين على كافة المستويات. إن نجاح المؤسسات التربوية لا يتوقف على وجود قادة أكفاء فحسب، بل يحتاج أيضاً إلى ضرورة تبني أنماط قيادية حديثة تتسم بالإبداع، وتعمل على ترسيخه، وتنميته داخلها، مما يستدعي توفر قيادة إبداعية ديناميكية قادرة على العمل بفاعلية مستمرة لإعادة تنشيط القيادة وتحسين ممارستها داخل المنظمة. (عاشور، الخطيب، 2022).

وتشير نتائج العديد من الدراسات ومنها دراسة العنزي والسرطان (2025)، ودراسة العثيم (2023)، ودراسة الشبيخي ومجلد (2023) إلى أهمية تطبيق القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية وذلك لدورها الكبير في تحقيق التميز المؤسسي، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم البيئة التعليمية، وتحفز على الالتزام، كما أظهرت دراسة أبو هلال وأبو سمرة (2025) وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة الإبداعية والالتزام التنظيمي مما يدل على أن القيادة الإبداعية تؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين وتسهم في رفع روحهم المعنوية لبذل المزيد من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

انطلاقاً مما سبق فإن مشكلة هذه الدراسة تتلخص في التحقق من الدور الوسيط للقيادة الإبداعية في تحسين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالمدارس الحكومية بمدينة الطائف من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف؟
- 2- ما مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف؟
- 3- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف؟



- 4- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين الثقافة التنظيمية والقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف؟
- 6- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين القيادة الإبداعية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف؟
- 7- هل يوجد تأثير معنوي للقيادة الإبداعية كمتغير وسيط في تحسين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن الدور الوسيط للقيادة الإبداعية في تحسين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف من خلال التعرف إلى:

- 1- مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف.
- 2- مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف.
- 3- مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف.
- 4- العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف.
- 5- العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف.
- 6- العلاقة الارتباطية بين القيادة الإبداعية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف.
- 7- تأثير القيادة الإبداعية كمتغير وسيط في تحسين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها الأولى _حسب علم الباحث- التي تسعى إلى تحليل الدور الوسيط للقيادة الإبداعية في تحسين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في البيئة المدرسية الحكومية، وتبرز أهمية الدراسة من خلال أبعادها النظرية والتطبيقية على النحو الآتي:



أولاً: الأهمية النظرية (العلمية):

1. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية من خلال بناء نموذج تفسيري يوضح آليات التفاعل بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي عبر متغير وسيط يتمثل في القيادة الإبداعية، بما يعزز الفهم النظري للعلاقات البينية بين هذه المتغيرات داخل المؤسسات التعليمية.
2. كما يمكن أن توفر هذه الدراسة إطاراً علمياً يمكن أن يسهم في تطوير نماذج قيادية حديثة تعتمد على الابتكار والتجديد والتمكين.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية):

1. يمكن أن تقدّم نتائج الدراسة مؤشرات عملية لصنّاع القرار في وزارة التعليم حول أهمية تبني أنماط قيادية إبداعية داخل المدارس الحكومية بوصفها مدخلاً لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية ورفع مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والعاملين.
2. يمكن أن تساعد نتائج الدراسة القيادات المدرسية على تطوير ممارسات إدارية قائمة على الابتكار والمشاركة والتمكين، بما يسهم في تحسين بيئة العمل المدرسية، وزيادة الانتماء المؤسسي، والحد من مظاهر ضعف الالتزام الوظيفي.
3. كما يمكن أن توفر الدراسة أسساً علمية لبناء برامج تدريبية وتأهيلية موجهة لقيادة المدارس تركز على تنمية مهارات القيادة الإبداعية، وربطها بتحسين الأداء المؤسسي والاستقرار التنظيمي في المدارس الحكومية.
4. كذلك رفد المكتبة السعودية بأداة سيكو مترية تسهم في قياس الثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والقيادة الإبداعية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية في هذه الدراسة على الكشف عن الدور الوسيط للقيادة الإبداعية في تحسين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف.
- الحدود البشرية: تمثلت بجميع مديري المدارس الحكومية بمراحلها الثلاث (الابتدائية – المتوسطة – الثانوية).
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية بمدينة الطائف.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق أدوات هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث للعام الدراسي 1446هـ.



مصطلحات الدراسة:

الثقافة التنظيمية:

عرفها القحطاني والعامري (2024) بأنها: "نهج متكامل يشير إلى كل ما ترسخه المؤسسات من الأفكار والتوجهات والقيم، والتي تؤثر بشكل ما على أداء العاملين بها وتسيطر على طريقة التعامل داخل المنظمة، وتمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجها." (ص. 437).

ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنها: مجموعة من المبادئ، والقيم، والمعتقدات التنظيمية التي توجه سلوك مديري المدارس الحكومية في مدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية بمراحلها الثلاث: الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية، وتؤثر على أدائهم، وتحدد طريقة تعاملهم مع الأحداث والمتغيرات داخل المدرسة وخارجها.

الالتزام التنظيمي:

عرفه عثمان وآخرون (2024) بأنه: "حالة من الارتباط النفسي والعاطفي بين الفرد والمنظمة، تظهر في إيمانه بأهدافها وقيمها، وحرصه على تحقيقها، واستعداده لبذل الجهد والتضحية ببعض مصالحه الشخصية من أجل دعم المنظمة والمحافظة على استمراريتها، وهو ما يعكس اندماجه الكامل في بيئتها وأعمالها وتفاعلاتها التنظيمية والمؤسسية." (ص. 1363).

ويعرفه الباحث إجرائيًا بأنه: شعور المعلم بالانتماء والارتباط العاطفي للمدرسة، ورغبته بالاستمرار في العمل بها، واستعداده لبذل الجهود من أجل نجاحها واستقرارها.

القيادة الإبداعية:

يعرف (Mumford et al., 2002) القيادة الإبداعية بأنها: "قدرة القائد على تحفيز الأفراد لإنتاج أفكار جديدة وملائمة، وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة للإبداع، وتوجيه الجهود نحو توظيف الابتكار في حل المشكلات وتطوير الأداء المؤسسي" (ص 708)

وتعرف إجرائيًا بأنها: "مجموعة الممارسات والسلوكيات القيادية التي يمارسها قادة المدارس الحكومية بمدينة الطائف، التي تعكس قدرتهم على التكيف بمرونة مع المواقف التربوية والإدارية المختلفة، وتشجيع المعلمين على تبني الأفكار الجديدة والمبتكرة، ومعالجة المشكلات بطرق غير تقليدية، بما يساهم في تحسين بيئة العمل المدرسية وتعزيز مستويات الالتزام التنظيمي. ويتم قياسها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المعدّة، التي تغطي أبعادها الثلاثة: المرونة القيادية، وتشجيع الابتكار، وحل المشكلات بطرق إبداعية."



منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لدراسة العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بها ، لكون الدراسة تهدف إلى وصف وقياس العلاقة الارتباطية بين متغيرين، أو أكثر، وتحديد المتغيرات التي سوف تتنبأ بتأثيرات معينة (Creswell, 2012)، إذ تسعى الدراسة إلى الكشف عن الدور الوسيط للقيادة الإبداعية في تحسين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالمدارس الحكومية بمدينة الطائف.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري مدارس التعليم العام (الحكومي) بمدينة الطائف بمراحله الثلاث (الابتدائي – المتوسط – الثانوي) الذين بلغ عددهم حسب إحصائيات وزارة التعليم للعام الدراسي 1446هـ (479) مديراً.

عينة الدراسة:

بلغ حجم عينة الدراسة 142 مديراً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والجدول (1) بحسب خصائصهم الموزعة .

جدول (1)

توزع عينة البحث حسب المعلومات الشخصية

النسبة المئوية%	التكرارات	التصنيف	
39.4	56	ابتدائي	المرحلة الدراسية
43.7	62	متوسط	
16.9	24	ثانوي	
12	17	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
18.3	26	من 5 إلى 10 سنوات	
69.7	99	أكثر من 10 سنوات	
78.9	112	بكالوريوس	المستوى التعليمي
16.2	23	ماجستير	
4.9	7	دكتوراة	

من الجدول السابق يتضح أن الفئة الأكبر من عينة الدراسة كانت من مديري المرحلة المتوسطة بواقع 62 مديراً وبنسبة بلغت 43.7%، وجاء مديرو المرحلة الابتدائية في المرتبة الثانية بعدد 56 مديراً بنسبة 39.4%، بينما مثل مديرو المرحلة الثانوية النسبة الأقل وعددهم 24 مديراً بنسبة 16.9%،



أما من حيث سنوات الخبرة في العمل الإداري في عينة الدراسة؛ فقد كشفت البيانات أن نسبة من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بلغ 69.7% بواقع 99 مديراً، وتوزعت النسب الباقية بشكل محدود بين الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 18.3%، وفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 12%. أما حسب توزيع العينة حسب المستوى التعليمي فتبين أن أغلبية أفراد العينة من المديرين من حملة درجة البكالوريوس بنسبة 78.9%، في حين حصل 16.2% منهم على درجة الماجستير، و4.9% فقط يحملون درجة الدكتوراه.

أداة الدراسة وتقنيها:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها طبيعة الدراسة وأهدافها، وقدرتها على الحصول على بيانات دقيقة في وقت مناسب. وقد تم تصميم الاستبانة في ضوء الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، المتمثلة في: الثقافة التنظيمية، والقيادة الإبداعية، والالتزام التنظيمي. وتم تكييفها لمواءمة البيئة المدرسية الحكومية بمدينة الطائف، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (42) فقرة، موزعة على ثلاثة محاور رئيسة، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: الثقافة التنظيمية: ويتكون من (12) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد.

المحور الثاني: القيادة الإبداعية: ويتكون من (16) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد.

المحور الثالث: الالتزام التنظيمي: ويتكون من (14) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد

الخصائص السكومترية للمقياس:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد (8) من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة التربوية والقيادة التربوية والقياس والتقويم، وذلك بهدف التحقق من مدى ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة، وسلامة صياغتها اللغوية، ووضوحها، وانتمائها للمحاور التي تقيسها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة من حذف أو إضافة أو إعادة صياغة بعض الفقرات، حتى خرجت الأداة في صورتها النهائية، إذ تكونت من (27) فقرة، موزعة على ثلاثة محاور رئيسة، هي:

المحور الأول: الثقافة التنظيمية: ويتكون من (9) فقرات موزعة على ثلاثة أبعاد.

المحور الثاني: القيادة الإبداعية: ويتكون من (9) فقرات موزعة على ثلاثة أبعاد.

المحور الثالث: الالتزام التنظيمي: ويتكون من (9) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد

ب- صدق الاتساق الداخلي:

من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل بعد

من أبعاد المحاور الذي تنتهي إليه، كما يأتي:



أولاً: مقياس الثقافة التنظيمية:

الجدول (2):

مصفوفة الارتباط بين درجات محور الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) وأبعاده

محور الثقافة التنظيمية	البعد الأول:	البعد الثاني:	البعد الثالث: الأنظمة والمعايير التنظيمية	محور الثقافة التنظيمية
1	0.713**	0.284**	0.776**	البعد الأول: القيم التنظيمية
0.713**	1	0.915**	0.915**	البعد الثاني: المناخ التنظيمي
0.284**	0.518**	1	0.760**	البعد الثالث: الأنظمة والمعايير التنظيمية
0.776**	0.915**	0.760**	1	محور الثقافة التنظيمية

تبين من النتائج في الجدول (2) السابق أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين جميع الأبعاد والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، ويدل ذلك على تماسك واتساق المحور، وبالتالي فإنه يعد صالحاً لقياس محور الثقافة التنظيمية.

وقد تم اختبار ثبات محور الثقافة التنظيمية للمقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول (3) الآتي:

معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) وأبعاده

محور الثقافة التنظيمية	البعد الأول: القيم التنظيمية	البعد الثاني: المناخ التنظيمي	البعد الثالث: الأنظمة والمعايير التنظيمية	محور الثقافة التنظيمية
0.692	0.863	0.882	0.874	معامل ثبات ألفا كرونباخ

يتضح من الجدول (3) أن معامل الثبات العام (ألفا كرونباخ) لمحور الثقافة التنظيمية مرتفع إذ بلغ (0.874) لإجمالي فقرات المحور، فيما كان معامل ثبات البعد الأول (0.692)، وبلغ معامل ثبات البعد الثاني (0.863)، وبلغ معامل ثبات البعد الثالث (0.882)، وهذا يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

ثانياً: مقياس الالتزام التنظيمي:

الجدول (4):

مصفوفة الارتباط بين درجات محور الالتزام التنظيمي (المتغير التابع) وأبعاده

البعد الأول: الالتزام العاطفي	البعد الثاني: الالتزام الاستمراري	البعد الثالث: الالتزام المعياري (الأخلاقي)	محور الالتزام التنظيمي
1	0.733**	0.342**	0.805**



0.901**	0.481**	1	0.733**	البعد الثاني: الالتزام الاستمراري
0.762**	1	0.481**	0.342**	البعد الثالث: الالتزام المعياري (الأخلاقي)
1	0.762**	0.901**	0.805**	محور الالتزام التنظيمي

يتضح من نتائج الجدول (4) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين جميع الأبعاد والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، ويدل ذلك على تماسك واتساق المقياس، وبالتالي فإنه يعد صالحاً لقياس محور الالتزام التنظيمي.

وقد تم اختبار ثبات محور الالتزام التنظيمي للمقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما هو مبين

في الجدول (5) الآتي:

معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحور الالتزام التنظيمي (المتغير التابع) وأبعاده.

البعد الأول:	البعد الثاني: الالتزام الاستمراري	البعد الثالث: الالتزام المعياري (الأخلاقي)	محور الالتزام التنظيمي	معامل ثبات ألفا كرونباخ
0.642	0.856	0.864	0.867	

يتبين من الجدول (5) أن معامل الثبات العام (ألفا كرونباخ) لمحور الالتزام التنظيمي مرتفع إذ بلغ (0.867) لإجمالي فقرات المحور، فيما كان معامل ثبات البعد الأول (0.642)، وبلغ معامل ثبات البعد الثاني (0.856)، وبلغ معامل ثبات البعد الثالث (0.864)، وهذا يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

ثالثاً: مقياس القيادة الإبداعية

الجدول (6):

مصفوفة الارتباط بين درجات محور القيادة الإبداعية (المتغير الوسيط) وأبعاده

البعد الأول:	البعد الثاني:	البعد الثالث: حل المشكلات بطرق إبداعية	محور القيادة الإبداعية	البعد الأول: المرونة القيادية
1	0.734**	0.717**	0.879**	البعد الثاني: تشجيع الابتكار
0.734**	1	0.860**	0.942**	البعد الثالث: حل المشكلات بطرق إبداعية
0.717**	0.860**	1	0.939**	محور القيادة الإبداعية
0.879**	0.942**	0.939**	1	

يتضح من نتائج الجدول (6) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين جميع الأبعاد والدرجة الكلية

للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، ويدل ذلك على تماسك واتساق المقياس، وبالتالي يعد



صالحًا لقياس محور القيادة الإبداعية، وقد تم اختبار ثبات محور القيادة الإبداعية للمقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول (7) الآتي:

معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحور القيادة الإبداعية (المتغير الوسيط) وأبعاده.

البعد الأول: المرونة	البعد الثاني: تشجيع الابتكار	البعد الثالث: حل المشكلات بطرق إبداعية	محور القيادة الإبداعية
0.865	0.831	0.879	0.936

معامل ثبات ألفا كرونباخ

يتبين من الجدول (7) أن معامل الثبات العام (ألفا كرونباخ) لمحور القيادة الإبداعية مرتفع إذ بلغ (0.936) لإجمالي فقرات المحور، فيما كان معامل ثبات البعد الأول (0.865)، وبلغ معامل ثبات البعد الثاني (0.831)، وبلغ معامل ثبات البعد الثالث (0.879)، وهذا يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

تصحيح أداة الدراسة:

وتم اختيار مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى ممارسة عينة البحث لكل بند من بنود محاور المقياس، وكان المعيار في هذا المقياس هو اعتماد المتوسط الحسابي المرجح (Weighted Mean) بحيث يحدد درجة ممارسة أفراد العينة لكل بند من بنود المقياس، حسب قيم المتوسط الحسابي المرجح كما في الجدول (8) الآتي:

ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الوزن النسبي المقابل	مستوى الممارسة	المتوسط المرجح (طول الخلية)
20%-36%	ضعيفة جداً	من 1 إلى 1.8
36%-52%	ضعيفة	أكبر من 1.8 إلى 2.6
52%-68%	متوسطة	أكبر من 2.6 إلى 3.4
68%-84%	عالية	أكبر من 3.4 إلى 4.2
84%-100%	عالية جداً	أكبر من 4.2 إلى 5

وبناءً على ما سبق؛ فقد أسفرت الإدارة بصيغتها النهائية عن أن جميع فقرات المقياس صادقة وثابته في قياس ما وضعت لقياسه.

أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS و AMOS، إذ تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف استجابات عينة الدراسة، كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون،



وقياس ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ. كذلك تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، وتطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الدور الوسيط للقيادة الإبداعية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، وعُدَّت القيمة الاحتمالية $P < 0.05$ ذات دلالة إحصائية.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

عرض نتيجة السؤال الأول ومناقشتها:

نص السؤال الأول على: "ما مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف؟"

للإجابة عن السؤال الأول: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد متغير الثقافة التنظيمية كما يتضح من الجدول (9).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بأبعاد الثقافة التنظيمية

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1. يحرص مدير المدرسة على ترسيخ قيم التعاون والاحترام بين العاملين.	4.57	0.709	1	عالية جداً
2. تسود في المدرسة قيم العمل الجماعي التي يدعمها مدير المدرسة.	4.20	0.774	3	عالية
3. يعزز مدير المدرسة الالتزام بالقيم التربوية في العمل المدرسي.	4.35	0.579	2	عالية جداً
المتوسط العام للبعد الأول: القيم التنظيمية	4.37	0.545	1	عالية جداً
4. يسهم مدير المدرسة في إيجاد مناخ مدرسي إيجابي يسوده الاحترام.	4.01	0.802	3	عالية
5. يشجع مدير المدرسة العلاقات الإنسانية الجيدة بين المعلمين.	4.26	0.888	1	عالية جداً
6. يوفر مدير المدرسة جواً من الثقة المتبادلة داخل المدرسة.	4.05	0.865	2	عالية
المتوسط العام للبعد الثاني: المناخ التنظيمي	4.11	0.755	3	عالية



مستوى الممارسة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
عالية جداً	2	0.793	4.31	7. يطبق مدير المدرسة الأنظمة والتعليمات بعدالة وشفافية.
عالية جداً	3	0.747	4.26	8. يوضح مدير المدرسة للمعلمين المعايير التي تحكم العمل المدرسي.
عالية جداً	1	0.836	4.32	9. يلتزم مدير المدرسة بالإجراءات التنظيمية بما يخدم مصلحة المدرسة.
عالية جداً	2	0.713	4.30	المتوسط العام للبعد الثالث: الأنظمة والمعايير التنظيمية
عالية جداً		0.552	4.26	المتوسط العام لمحور الثقافة التنظيمية

أظهرت نتائج الجدول (9) أن مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف جاء بدرجة "عالية جداً" من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ سجل المحور الكلي متوسطاً حسابياً بلغ (4.26)، وانحرافاً معيارياً (0.552)، وهو ما يعكس تطبيقاً مرتفعاً لهذه الممارسات في الميدان التربوي، وقد تصدر بُعد "المناخ التنظيمي" النتائج بمتوسط (4.37) وانحراف (0.545)، مما يبرهن على حرص القيادات المدرسية على توفير بيئة عمل إيجابية قائمة على التواصل الفعال، يليه بُعد "القيم التنظيمية" بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف (0.713)، وهو ما يشير إلى الاهتمام بتعزيز العمل بروح الفريق، والمشاركة في صنع القرار، بينما حقق بُعد "الأنظمة والمعايير التنظيمية" متوسطاً قدره (4.26) وانحرافاً (0.579)، مما يدل على الالتزام بتوضيح وتطبيق اللوائح المنظمة للعمل؛ وبشكل عام، تعكس هذه النتائج إدراكاً عميقاً لدى المديرين لدور الثقافة التنظيمية بمكوناتها القيمية، والإجرائية في تجويد الأداء المؤسسي، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الزامل (2021).

1- عرض نتيجة السؤال الثاني ومناقشتها:

نص السؤال الثاني على: "ما مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف؟".

للإجابة عن السؤال الثاني: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد

متغير القيادة الإبداعية كما يتضح من الجدول (10)



المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بأبعاد
القيادة الإبداعية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1 يتعامل مدير المدرسة بمرونة مع المواقف المختلفة داخل المدرسة.	4.43	0.792	1	عالية جداً
2 يغيّر مدير المدرسة أساليبه الإدارية بما يتناسب مع ظروف العمل المدرسي.	4.41	0.713	2	عالية جداً
3 يتقبل مدير المدرسة وجهات النظر المختلفة للمعلمين عند اتخاذ القرارات.	4.35	0.754	3	عالية جداً
المتوسط العام للبعد الأول: المرونة القيادية	4.39	0.669	2	عالية جداً
1 يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل المدرسي.	4.21	0.919	3	عالية جداً
2 يدعم مدير المدرسة المبادرات الإبداعية حتى وإن تضمنت قدرًا من المخاطرة.	4.45	0.810	2	عالية جداً
3 يبرئ مدير المدرسة بيئة مدرسية محفزة على الإبداع والابتكار.	4.47	0.752	1	عالية جداً
المتوسط العام للبعد الثاني: تشجيع الابتكار	4.38	0.717	3	عالية جداً
1 يعالج مدير المدرسة المشكلات بأساليب غير تقليدية.	4.49	0.821	1	عالية جداً
2 يشرك مدير المدرسة المعلمين في إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المدرسية.	4.36	0.869	3	عالية جداً
3 يتخذ مدير المدرسة قراراته بعد دراسة البدائل المختلفة بطرق إبداعية.	4.42	0.885	2	عالية جداً
المتوسط العام للبعد الثالث: حل المشكلات بطرق إبداعية	4.42	0.771	1	عالية جداً
المتوسط العام لمحور القيادة الإبداعية	4.40	0.663		عالية جداً

أظهرت نتائج الجدول (10) أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس جاء بدرجة عالية جداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.40) بانحراف معياري (0.663)، مما يدل على ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية في البيئة المدرسية بمدارس مدينة الطائف، وقد جاء بُعد حل المشكلات



بطرق إبداعية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.42)، وهو ما يعكس قدرة مديري المدارس على التعامل مع التحديات، والمشكلات التربوية، والإدارية بأساليب مبتكرة وغير تقليدية، كما جاء بُعد المرونة القيادية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.39)، مما يشير إلى تمتع المديرين بدرجة عالية من القدرة على التكيف مع المواقف المختلفة داخل المدرسة، والتعامل معها بفاعلية، في حين جاء بُعد تشجيع الابتكار في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.38)، وهو ما يدل على حرص مديري المدارس على دعم الأفكار الجديدة وتهيئة بيئة تعليمية محفزة على الإبداع، والابتكار بين العاملين في المدرسة، وتعكس هذه النتائج في مجملها امتلاك مديري المدارس مستوى مرتفعاً من المهارات القيادية الإبداعية، الأمر الذي يمكنهم من مواكبة متطلبات العمل التربوي المعاصر، وتعزيز المبادرات الإبداعية داخل المدرسة، بما يسهم في تحسين بيئة العمل التربوي، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة حمد (2023) ودراسة العثيم (2023).

1- عرض نتيجة السؤال الثالث ومناقشتها:

نص السؤال الثالث على: "ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف؟".

للإجابة عن السؤال الثالث: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد متغير الالتزام التنظيمي كما يتضح من الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بأبعاد الالتزام التنظيمي

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
10. يظهر مدير المدرسة اعتزازاً بانتمائه للمدرسة.	4.51	0.724	1	عالية جداً
11. يعمل مدير المدرسة بروح إيجابية تعكس حبه لعمله المدرسي.	4.05	0.727	3	عالية
12. يحرص مدير المدرسة على تحقيق مصلحة المدرسة قبل مصلحته الشخصية.	4.29	0.590	2	عالية جداً
المتوسط العام للبعد الأول: الالتزام العاطفي	4.28	0.516	1م	عالية جداً
13. يسعى مدير المدرسة للاستمرار في تطوير المدرسة على المدى الطويل.	4.06	0.797	3	عالية
14. يحرص مدير المدرسة على استقرار العمل المدرسي وعدم تعريضه للاضطراب.	4.22	0.845	1	عالية جداً
15. يتعامل مدير المدرسة مع مهامه بما يعكس حرصه على بقاء	4.10	0.849	2	عالية



المدرسة متميزة.

عالية جداً	2	0.731	4.13	المتوسط العام للبعد الثاني: الالتزام الاستمراري
عالية جداً	1	0.791	4.30	16. يلتزم مدير المدرسة بأخلاقيات المهنة في جميع ممارساته الإدارية.
عالية جداً	3	0.721	4.25	17. يشعر مدير المدرسة بمسؤولية أخلاقية تجاه المعلمين والطلاب.
عالية جداً	2	0.825	4.29	18. يحرص مدير المدرسة على أداء واجباته الإدارية بإخلاص وأمانة.
عالية جداً	1م	0.692	4.28	المتوسط العام للبعد الثالث: الالتزام المعياري (الأخلاقي)
عالية جداً		0.535	4.23	المتوسط العام لمحور الالتزام التنظيمي

كشفت نتائج الجدول (11) عن تمتع مديري المدارس بمستوى "عالٍ جداً" من الالتزام التنظيمي، إذ سجل المحور الكلي متوسطاً حسابياً قدره (4.23) بانحراف معياري (0.535)، مما يؤكد عمق ارتباطهم المهني بمدارسهم. وقد أظهرت الأبعاد التفصيلية تفاوتاً إيجابياً؛ إذ تصدر "الالتزام المعياري (الأخلاقي)" المرتبة الأولى بمتوسط (4.30) ودرجة عالية جداً، ما يعكس استشعار المديرين للمسؤولية الأخلاقية في أداء واجباتهم، يليه "الالتزام العاطفي" بمتوسط (4.28) ودرجة عالية جداً، وهو ما يبرهن على قوة الانتماء الوجداني والرغبة في بذل الجهد لتحقيق الأهداف المؤسسية، في حين جاء "الالتزام الاستمراري" بدرجة عالية وبمتوسط (4.13)، قد يُعزى ارتفاع الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس إلى إدراكهم لوجود دعم مهني ومعنوي من قيادة التربية والتعليم في المملكة، مما عزز لديهم الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المدرسة، كما أنها يمكن أن تعزى إلى وجود توافق مرتفع بين قيم المديرين الشخصية والقيم المؤسسية، الأمر الذي أسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لديهم وتتنفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الفهد (2021) ونتائج دراسة الرويشد (2022).

عرض نتيجة السؤال الرابع ومناقشتها:

نص السؤال الرابع على: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام

التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف؟".

الجدول (12)

نتائج ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة

الطائف

محور الالتزام التنظيمي	البعد الثالث: الالتزام المعياري (الأخلاقي)	البعد الثاني: الالتزام الاستمراري	البعد الأول: الالتزام العاطفي	الاحصاءات	البعد الأول: القيم التنظيمية
0.224**	0.211**	0.167**	0.177**	قيمة الارتباط	
0.000	0.001	0.009	0.006	الدلالة	



محور الالتزام التنظيمي	البعد الثالث: الالتزام المعياري (الأخلاقي)	البعد الثاني: الالتزام الاستمراري	البعد الأول: الالتزام العاطفي	الاحصاءات الإحصائية	
0.198**	0.149*	0.183**	0.156*	قيمة الارتباط	البعد الثاني: المناخ التنظيمي
0.002	0.020	0.004	0.015	الدلالة الاحصائية	
0.191**	0.204**	0.130*	0.140*	قيمة الارتباط	البعد الثالث: الأنظمة والمعايير التنظيمية
0.003	0.001	0.044	0.030	الدلالة الإحصائية	
0.246**	0.224**	0.194**	0.189**	قيمة الارتباط	محور الثقافة التنظيمية
0.000	0.000	0.002	0.003	الدلالة الإحصائية	

تشير نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون في الجدول (12) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف. فقد أظهرت النتائج وجود ارتباطات إيجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم التنظيمية، والمناخ التنظيمي، والأنظمة والمعايير التنظيمية، وبين أبعاد الالتزام التنظيمي، وهي: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري، وكذلك مع الالتزام التنظيمي ككل. وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.130) و(0.246)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.05). كما أظهرت النتائج أن أعلى ارتباط كان بين محور الثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي الكلي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.246)، وهو ما يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس ازداد مستوى الالتزام التنظيمي لدى المديرين. وتدلل هذه النتيجة على الدور المهم الذي تؤديه الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم، وممارسات تنظيمية، ومناخ عمل، وأنظمة واضحة في تعزيز شعور المديرين بالانتماء والولاء لمدارسهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى التزامهم التنظيمي، وتتنفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Hengyodmak & Deepu(2024)، ونتائج دراسة (Yılmaz, et al, 2024).

عرض نتيجة السؤال الخامس ومناقشتها:

نص السؤال الخامس على: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والقيادة

الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف؟

الجدول (13)

نتائج ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة

الطائف

محور	البعد الثالث: حل	البعد الثاني: تشجيع	البعد الأول: المرونة	الاحصاءات	
القيادة	المشكلات بطرق	تشجيع	المرونة القيادية	قيمة الارتباط	البعد الأول: القيم
الإبداعية	إبداعية	الابتكار		الدلالة	التنظيمية
0.232**	0.183**	0.273**	0.185**	الاحصائية	
0.000	0.004	0.000	0.004	قيمة الارتباط	البعد الثاني: المناخ
				الدلالة	التنظيمي
				الاحصائية	
0.229**	0.187**	0.272**	0.173**	قيمة الارتباط	البعد الثالث: الأنظمة
0.000	0.003	0.000	0.007	الدلالة	والمعايير
				الاحصائية	التنظيمية
0.241**	0.232**	0.277**	0.152*	قيمة الارتباط	محور الثقافة
0.000	0.000	0.000	0.018	الدلالة	التنظيمية
				الاحصائية	
0.284**	0.245**	0.333**	0.205**	قيمة الارتباط	محور الثقافة
0.000	0.000	0.000	0.001	الدلالة	التنظيمية
				الاحصائية	

تشير نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية، والقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف؛ فقد أظهرت النتائج وجود ارتباطات إيجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم التنظيمية، والمناخ التنظيمي، والأنظمة، والمعايير التنظيمية، وبين أبعاد القيادة الإبداعية وهي المرونة القيادية، وتشجيع الابتكار، وحل المشكلات بطرق إبداعية، بالإضافة إلى محور القيادة الإبداعية ككل. وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.152) و(0.333)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل. كما أظهرت النتائج أن أعلى قيمة ارتباط كانت بين محور الثقافة التنظيمية وبعد تشجيع الابتكار، إذ بلغ معامل الارتباط (0.333)، تليها العلاقة بين محور الثقافة التنظيمية ومحور القيادة الإبداعية ككل بقيمة (0.284)، مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، زادت قدرة المديرين على ممارسة أنماط القيادة الإبداعية. وتشير هذه النتائج إلى أن البيئة التنظيمية التي تتسم بقيم تنظيمية واضحة، ومناخ تنظيمي داعم، وأنظمة ومعايير تنظيمية مرنة، تساهم في تعزيز ممارسات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس، من



خلال دعم الابتكار وتشجيع التفكير الإبداعي، والقدرة على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التربوية، والإدارية.

عرض نتيجة السؤال السادس ومناقشتها:

نص السؤال السادس على: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف؟"

الجدول (13)

نتائج ارتباط بيرسون بين القيادة الإبداعية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة

الطائف

محور	البعد الثالث:	البعد الثاني:	البعد الأول:	الاحصاءات	
الالتزام	الالتزام المعياري	الالتزام	الالتزام	القيمة الارتباط	البعد الأول: المرونة
التنظيمي	(الأخلاقي)	الاستمراري	العاطفي	الدلالة	القيادية
0.250**	0.211**	0.178**	0.241**	0.000	الإحصائية
0.000	0.001	0.006	0.000	0.278**	البعد الثاني: تشجيع
				0.000	الابتكار
				0.000	الإحصائية
0.243**	0.283**	0.124	0.201**	0.249**	البعد الثالث: حل
0.000	0.000	0.053	0.002	0.000	المشكلات بطرق
				0.279**	إبداعية
				0.000	محور القيادة
				0.000	الإبداعية
				0.015	الإحصائية

تشير نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الإبداعية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف. فقد أظهرت النتائج وجود ارتباطات إيجابية بين أبعاد القيادة الإبداعية المتمثلة في المرونة القيادية، وتشجيع الابتكار، وحل المشكلات بطرق إبداعية، وبين أبعاد الالتزام التنظيمي وهي: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري، إضافة إلى الالتزام التنظيمي الكلي. وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.124) و(0.318)، وكانت معظمها دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل. كما أظهرت النتائج أن أعلى قيمة ارتباط كانت بين بعد تشجيع الابتكار والالتزام المعياري، إذ بلغ معامل الارتباط (0.318)، تليها العلاقة بين محور القيادة الإبداعية

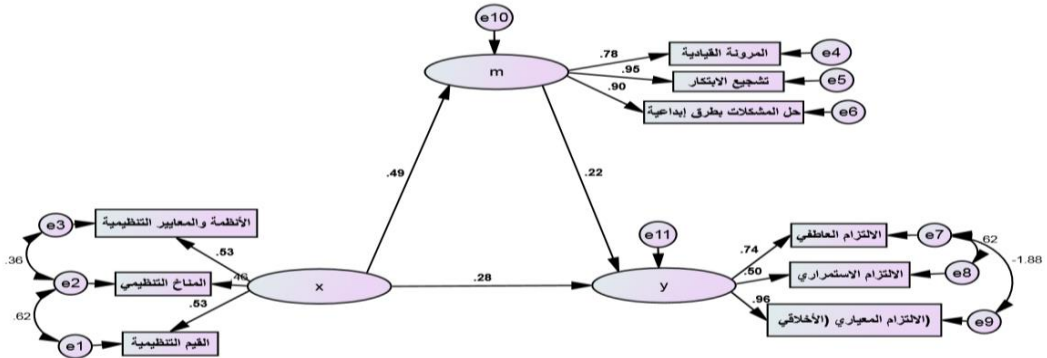
والالتزام التنظيمي الكلي بقيمة (0.279)، مما يدل على أن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس يسهم في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وتشير هذه النتائج إلى أن المديرين الذين يمارسون القيادة الإبداعية، ويشجعون الابتكار، ويتبنون أساليب مبتكرة في حل المشكلات، يكونون أكثر ارتباطاً والتزاماً بمنظمتهم التعليمية، وهو ما يعكس أهمية تنمية مهارات القيادة الإبداعية في البيئة المدرسية لما لها من دور في تعزيز الانتماء، والولاء التنظيمي، وتحقيق فاعلية الأداء المؤسسي. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة ودراسة ابو هلال وابو سمرة (2025)

عرض نتيجة السؤال السابع ومناقشتها:

نص السؤال السابع على: "هل يوجد تأثير معنوي للقيادة الإبداعية كمتغير وسيط في تحسين

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف؟".

في سبيل التحقق من الدور الوسيط للقيادة الإبداعية في تحسين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في مدينة الطائف، قمنا ببناء نموذج هيكل يمثّل العلاقة بين متغيرات الدراسة بحيث تم الاعتماد على أبعاد كل متغير كمتغيرات ظاهرة في النموذج، هذه المتغيرات الظاهرة (الأبعاد) تكوّن المتغيرات الكامنة في النموذج وهي متغيرات الدراسة، بالتطبيق على بيانات عينة الدراسة تم الحصول على النموذج كما هو في الشكل (1) إذ يظهر معاملات الانحدار المعيارية بين متغيرات النموذج.



الشكل (1): النموذج الهيكلي للعلاقة بين متغيرات الدراسة.
حيث X: متغير كامن يمثل المتغير المستقل الثقافة التنظيمية.
M: متغير كامن يمثل المتغير الوسيط القيادة الإبداعية.
Y: متغير كامن يمثل المتغير التابع الالتزام التنظيمي.



الجدول (14):

مؤشرات جودة مطابقة النموذج.

المؤشر	الرمز	القيمة المستخرجة	الحد المقبول	النتيجة	المرجع
كاي تربيع الموزونة	CMIN/DF	1.394	أقل من 3	مطابق	(Wheaton et al., 1977)
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	0.993	0.90 أكبر من	مطابق	(Bentler, 1990)
مؤشر التوفيق المنهجي	TLI	0.987	0.90 أكبر من	مطابق	(Tucker & Lewis, 1973)
مؤشر جودة التوفيق	GFI	0.976	0.90 أكبر من	مطابق	Jöreskog & Sörbom, 1984)
جذر متوسط مربعات الخطأ	RMSEA	0.040	أقل من 0.080	مطابق	(Browne & Cudeck, 1993)

للتأكد من مدى ملاءمة النموذج الهيكلي للبيانات الميدانية قبل البدء باختبار الفرضيات، تم استخراج مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of Fit) وكشفت النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة كا تربيع الموزونة (CMIN/DF) بلغت 1.394، وهي قيمة مثالية تقع ضمن المدى المقبول (أقل من 3) حسب (Wheaton et al., 1977). كما أظهر النموذج مستويات مرتفعة جداً في مؤشرات المطابقة المقارنة والمنهجية؛ إذ بلغت قيم كل من CFI و TLI و GFI كل من 0.993 و 0.987 و 0.976 على التوالي، وهي قيم تتجاوز، بشكل ملحوظ، الحد الأدنى المقترح (0.90) في الأدبيات الإحصائية (Bentler, 1990; Hu & Bentler, 1999).

وعلاوة على ذلك، أكدت قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات الخطأ (RMSEA) البالغة 0.040 دقة النموذج العالية، إذ إنها أقل من القيمة الجوهرية (0.08) التي تُعد مؤشراً على المطابقة الممتازة (Browne & Cudeck, 1993). بناءً على هذه المؤشرات المجتمعة، يمكن القول: إن النموذج المقترح يتمتع بصلاحية إحصائية عالية، وقدرة كبيرة على تفسير العلاقات بين الثقافة التنظيمية، والقيادة الإبداعية، والالتزام التنظيمي في البيئة المبحوثة.

الجدول (15):

أوزان الانحدار غير المعيارية.

المتغيرات	معاملات الانحدار (غير المعيارية)	الخطأ المعياري S.E.	قيمة C.R.	مستوى المعنوية
القيادة الإبداعية --- الثقافة التنظيمية	0.871	0.253	3.442	0.000

المتغيرات	معاملات الانحدار (غير المعيارية)	الخطأ المعياري S.E.	قيمة C.R.	مستوى المعنوية
الالتزام التنظيمي --- < القيادة الإبداعية	0.158	0.066	2.412	0.016
الالتزام التنظيمي --- < الثقافة التنظيمية	0.364	0.17	2.139	0.032

يتضح من الجدول (15) أن معامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة الإبداعية بلغ (0.871)، وبخطأ معياري (0.253)، وقيمة (C.R) بلغت (3.442)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.000)، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا للثقافة التنظيمية في القيادة الإبداعية. كما أظهرت النتائج أن معامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين القيادة الإبداعية والالتزام التنظيمي بلغ (0.158)، وبخطأ معياري (0.066)، وقيمة (C.R) بلغت (2.412)، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى (0.016)، مما يدل على وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا للقيادة الإبداعية في الالتزام التنظيمي. وفيما يتعلق بالعلاقة المباشرة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، فقد بلغ معامل الانحدار غير المعياري (0.364)، وبخطأ معياري (0.170)، وقيمة (C.R) بلغت (2.139)، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى (0.032)، مما يؤكد وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا للثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.

وتشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل عاملاً مؤثرًا بشكل مباشر وقوي نسبيًا في تعزيز القيادة الإبداعية، إذ تعكس قيمة معامل الانحدار (0.871) حجم التأثير الفعلي المرتفع نسبيًا، وهو ما يدل على أن أي تحسن في مستوى الثقافة التنظيمية داخل المدرسة يقابله تحسن ملموس في ممارسات القيادة الإبداعية. ويمكن تفسير ذلك بأن البيئة التنظيمية التي تتسم بالوضوح في القيم، والدعم المؤسسي، والمناخ الإيجابي، تتيح للقيادة مساحة أوسع لممارسة أدوارهم الإبداعية.

كما تؤكد النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا للقيادة الإبداعية في الالتزام التنظيمي، إلا أن حجم هذا التأثير جاء محدودًا نسبيًا (0.158)، مما يشير إلى أن القيادة الإبداعية، رغم أهميتها، فقد لا تكون العامل الحاسم الوحيد في تعزيز التزام المعلمين، بل تتداخل معها عوامل أخرى تنظيمية ونفسية. وفيما يخص تأثير الثقافة التنظيمية المباشر في الالتزام التنظيمي، فقد أظهرت النتائج دلالة إحصائية واضحة، بمعامل (0.364)، وهو ما يعكس أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر وملموس في رفع مستوى التزام المعلمين، من خلال تعزيز الشعور بالانتماء، وترسيخ القيم المؤسسية، وخلق بيئة عمل مستقرة ومحفزة.

وبوجه عام، تؤكد هذه النتائج على أن جميع المسارات في النموذج المقترح دالة إحصائيًا، مما يعزز من صلاحية النموذج البنائي للدراسة، ويدعم افتراض وجود علاقات تأثير مباشرة بين متغيرات الدراسة،



مع إمكانية وجود تأثير غير مباشر للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي عبر القيادة الإبداعية، وهو ما يتسق مع توجه الدراسة في اختبار الدور الوسيط للقيادة الإبداعية.

كما تتضح نتائج أوزان الانحدار المعيارية للعلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة على النحو الموضح

في الجدول الآتي:

الجدول (16):

أوزان الانحدار المعيارية.

المتغيرات	معاملات الانحدار (المعيارية)
القيادة الإبداعية <--- الثقافة التنظيمية	0.487
الالتزام التنظيمي <--- القيادة الإبداعية	0.215
الالتزام التنظيمي <--- الثقافة التنظيمية	0.277

يبين الجدول (16) أن قيمة معامل الانحدار المعياري للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة الإبداعية بلغت (0.487)، مما يدل على وجود تأثير إيجابي متوسط يميل إلى القوة للثقافة التنظيمية في القيادة الإبداعية. كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار المعياري للعلاقة بين القيادة الإبداعية والالتزام التنظيمي بلغت (0.215)، وهو ما يشير إلى وجود تأثير إيجابي ضعيف نسبياً للقيادة الإبداعية في الالتزام التنظيمي. في حين بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري للعلاقة المباشرة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي (0.277)، مما يدل على وجود تأثير إيجابي متوسط للثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.

وتشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً محورياً في تعزيز القيادة الإبداعية داخل المدارس الحكومية، إذ يعكس معامل الانحدار المرتفع نسبياً (0.487) أن البيئة التنظيمية التي تتسم بالقيم المشتركة والمناخ الإيجابي والأنظمة الواضحة تسهم بشكل مباشر في تنمية ممارسات القيادة الإبداعية لدى القادة التربويين. ويمكن تفسير ذلك بأن الثقافة التنظيمية الداعمة توفر مناخاً يشجع المبادرة والتجديد، ويمنح القادة مساحة من المرونة لاتخاذ قرارات مبتكرة.

كما توضح النتائج أن القيادة الإبداعية تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي، إلا أن هذا التأثير جاء بدرجة أقل (0.215)، وهو ما قد يشير إلى أن تأثير القيادة الإبداعية على التزام المعلمين لا يكون مباشراً وقوياً بالقدر الكافي، وإنما قد يتعزز من خلال عوامل وسيطة أو سياقية أخرى، مثل العدالة التنظيمية أو الرضا الوظيفي.

في المقابل، يظهر أن الثقافة التنظيمية تمتلك تأثيراً مباشراً على الالتزام التنظيمي (0.277)، وهو ما يؤكد أن القيم التنظيمية الإيجابية، والمناخ الداعم، والأنظمة الواضحة، تسهم في تعزيز شعور المعلمين بالانتماء والولاء للمؤسسة التعليمية، مما ينعكس في ارتفاع مستوى التزامهم التنظيمي. وبوجه عام، تعكس هذه النتائج أهمية الثقافة التنظيمية كمتغير أساسي يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر (عبر القيادة الإبداعية) في الالتزام التنظيمي، الأمر الذي يدعم توجه الدراسة في اختبار الدور الوسيط للقيادة الإبداعية، ويؤكد أن تحسين الثقافة التنظيمية في المدارس يمكن أن يكون مدخلاً فاعلاً لتعزيز كل من القيادة الإبداعية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

الجدول (17):

أوزان الانحدار المعيارية لتحديد نوع التأثير للعلاقة.

معاملات الانحدار (المعيارية)	المسار	نوع التأثير
0.277	الالتزام التنظيمي <--- الثقافة التنظيمية	التأثير المباشر
0.105	الالتزام التنظيمي <--- القيادة الإبداعية <--- الثقافة التنظيمية	التأثير غير المباشر (الوساطة)
0.382	الالتزام التنظيمي <--- الثقافة التنظيمية	التأثير الكلي

كشفت النتائج في الجداول السابقة عن وجود أثر مباشر موجب ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل المسار المعياري 0.277 عند مستوى $(P = 0.032)$ ، وهذا يشير إلى أن بيئة العمل التي تسودها قيم واضحة، وأنظمة عادلة تسهم مباشرة في رفع مستوى ولاء المديرين، إذ يجد المدير في هذه الثقافة إطاراً يدعم هويته المهنية، وانتماءه للمؤسسة التربوية. وبالنظر إلى التأثير المباشر للثقافة التنظيمية في القيادة الإبداعية: نرى أن هذا المسار سجل أقوى تأثير في النموذج، بمعامل مسار معياري بلغ 0.487 وقيمة $(CR = 3.442)$ وهي دالة إحصائياً عند $(P > 0.001)$

تؤكد هذه النتيجة أن الثقافة التنظيمية المرنة، والمحفزة هي الوقود الحقيقي للممارسات الإبداعية. فمدير المدرسة لا يمكنه اجتراف حلول غير تقليدية، أو تبني المرونة ما لم تكن الثقافة السائدة في إدارة التعليم، والمدرسة تدعم المبادرة، وتتقبل المخاطرة المحسوبة.

وبالنسبة للدور الوسيط للقيادة الإبداعية (أثر الوساطة): أثبتت النتائج وجود تأثير غير مباشر معنوي للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي عبر المتغير الوسيط (القيادة الإبداعية)، إذ بلغت قيمة هذا الأثر (0.105)، وتشير هذه النتيجة إلى "وساطة جزئية"؛ أي إن الثقافة التنظيمية لا تكتفي بالتأثير



المباشر، بل إنها تعمل على صقل المهارات القيادية الإبداعية لدى المدير، وهذه المهارات بدورها تزيد من شغفه والتزامه بعمله، بمعنى آخر، الإبداع يجعل العمل أكثر متعة وقيمة بالنسبة للمدير، مما يرفع من مستوى التزامه المعياري والعاطفي.

ملخص النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

- 1- أن مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف جاء بدرجة "عالية جداً" من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ سجل المحور الكلي متوسطاً حسابياً بلغ (4.26) وانحرافاً معيارياً (0.552).
- 2- أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس جاء بدرجة عالية جداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.40) بانحراف معياري (0.663).
- 3- أن مديري المدارس يتمتعون بمستوى "عالٍ جداً" من الالتزام التنظيمي، إذ سجل المحور الكلي متوسطاً حسابياً قدره (4.23) بانحراف معياري (0.535).
- 4- وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف.
- 5- وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف.
- 6- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الإبداعية، والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف.
- 7- وجود تأثير معنوي غير مباشر للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي عبر المتغير الوسيط (القيادة الإبداعية)، إذ بلغت قيمة هذا الأثر (0.105)، وتشير هذه النتيجة إلى "وساطة جزئية".

توصيات الدراسة:

تتسق نتائج الدراسة وتوصياتها مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 التي تؤكد على تطوير رأس المال البشري وتحسين جودة التعليم وتعزيز الابتكار المؤسسي. إذ إن تعزيز ممارسات القيادة الإبداعية وبناء ثقافة تنظيمية داعمة يسهمان في رفع كفاءة الأداء التعليمي، وتحقيق بيئات تعليمية محفزة للإبداع والتميز، وهو ما يدعم تحقيق التحول الوطني في القطاع التعليمي وفي ضوء ذلك، وبناء على نتائج الدراسة توصي الدراسة بالآتي:

- على وزارة التعليم بالمملكة تعزيز تبني ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس من خلال تشجيع قادة المدارس على تبني أنماط القيادة الإبداعية القائمة على دعم المبادرات التربوية وتمكين المعلمين من المشاركة في اتخاذ القرار، لما لذلك من أثر في تحسين الثقافة التنظيمية ورفع مستويات الالتزام التنظيمي.



- تطوير برامج تدريبية مهنية تركز على تنمية مهارات التفكير الابتكاري وإدارة التغيير وبناء فرق العمل، بما يسهم في تحسين فعالية القيادة المدرسية.
- توسيع نطاق مشاركة المديرين في التخطيط المدرسي وصياغة المبادرات التعليمية، مما يسهم في تعزيز التزامهم التنظيمي وتحملهم للمسؤولية المهنية.
- تفعيل الحوافز المادية والمعنوية وبرامج التقدير الوظيفي بما يسهم في دعم الالتزام التنظيمي والاستقرار المهني لمديري المدارس وللمعلمين.
- دعم مبادرات الابتكار المدرسي من خلال تشجيع المدارس على تنفيذ مشاريع ابتكارية ومجتمعات تعلم مهنية تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية وتحسين جودة العمليات التعليمية.
مقترحات الدراسة:

- 1) إجراء دراسات تناول تعزيز الثقافة التنظيمية كمدخل مباشر وغير مباشر لرفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، في ضوء ما أثبتته النتائج من تأثيرها المباشر وغير المباشر.
- 2) التوسع في دراسة الدور الوسيط للقيادة الإبداعية من خلال إدخال متغيرات وسيطة أخرى مرافقة، نظراً لضعف تأثيرها المباشر نسبياً على الالتزام التنظيمي.
- 3) تنفيذ دراسات تجريبية لقياس أثر تنمية القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس على تحسين الالتزام التنظيمي، للتحقق من إمكانية تعزيز تأثيرها عملياً.
- 4) إجراء دراسات مقارنة لاختبار قوة تأثير الثقافة التنظيمية في بيئات تعليمية مختلفة، للتأكد من ثبات قوة التأثير المرتفعة نسبياً التي أظهرتها النتائج.
- 5) دراسة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المناخ، الأنظمة) والالتزام التنظيمي بشكل تفصيلي، لتحديد أي الأبعاد أكثر تأثيراً.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو هلال، وفاء عمر داوود. أبو سمرة، محمود أحمد. (2025). القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم (ضواحي القدس) وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى المعلمين، المجلة التربوية الأردنية. 10 (2)، 530-550.
بونقاب، مختار. (2021). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 17 (26)، 479-496.
جدة، علي بن ناصر يحيى، والمخلافي، سلطان بن سعيد عبده. (2021). القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 16 (16)، 528-555.
حمد، روية سعد الدين. (2022). القيادة الإبداعية وإدارة التغيير في المؤسسات التربوية في ظل الاتجاهات الحديثة في القيادة. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، 2 (5)، 319-336.



- الرويشد، فيصل بن مدالله. (2022). الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات بمدارس التعليم العام في منطقة الجوف في ضوء ممارسة القائد التربوي لمنهجية القيادة الخادمة. *مجلة العلوم التربوية*، (33)، 470-401.
- الزامل، مها عثمان. (2021). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء رؤية المملكة 2030. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، (2)22، 52-9.
- السعود، راتب سلامة. (2013). *القيادة التربوية: مفاهيم وأفاق*. دار الصفا للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشهومي، سعيد بن راشد بن علي، الحدابي، داود عبد الملك يحيى، والدباء، عبد المجيد محمد عبد الوهاب. (2021). أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، (10)5، 30-1.
- الشيخ، أحمد حسن، ومجلد، أسامة عبد الرحمن. (2023). دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة " 1444 هـ - 2023 م". *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، (14)7، 34-16.
- صالح، يزن سمير. (2019). *أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفي رئاسة الأنروا وفي دمشق*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الافتراضية السورية.
- عاشور، محمد علي ذيب، والخطيب، فريال يوسف عبد المجيد. (2022). دور القيادة الإبداعية في تطوير المؤسسات التربوية. *إربد للبحوث والدراسات الإنسانية*، (25)، 67-45.
- عبد الرحمن، إيهاب، وعامر، طارق عبد الرؤوف (2020) *الإبداع الإداري مفهومه عملياته تنميته*. مصر، دار الحدث للنشر والتوزيع.
- عثمان، دعاء هلال، الكتبي، محسن علي عبده، السعيد، هاني محمد، وأحمد، نجلاء حسن جمعة. (2024). المناخ التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، (3)15، 1376-1353.
- العثيم، مها بنت خالد (2023). القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة*، (1)79، 145-131.
- العززي، شيمة ظاهر، السرحان، خالد علي. (2025). درجة تطبيق القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها في بعض المتغيرات. *مجلة الجمعية الأردنية للعلوم التربوية*، (10)، (1).
- العززي، شيمة ظاهر، والسرحان، خالد علي. (2025). درجة تطبيق القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها في بعض المتغيرات. *المجلة التربوية الأردنية*، (1) 10، 476-459.
- العوائد، س. ع. م.، الحدابي د. ع.، & الدباء ع. م. ع. (2022). درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، (45)6، 76-52.
- <https://doi.org/10.26389/AJSRP.L130322>
- عيد، هالة بنت فوزي محمد. (2015). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (61)، 387 – 426.



- الغامدي، وفاء. (2020). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مكاتب التعليم للبنات بالرياض. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية: المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية*، (35)، 360-379.
- الفهد، زهوة بنت فوزان فهد. (2021). الالتزام التنظيمي في كلية التعليم المستمر وخدمة المجتمع في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الواقع وسبل التعزيز. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*، (24)، 1-29.
- القحطاني، سمية بنت راشد، والعامري، عبد الله محمد علي. (2024). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة حفر الباطن. *مجلة كلية التربية بها*، (2)، 429-474.
- قنديل، علاء. (2014). القيادة الإدارية وقيادة الابتكار. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- معتوق، محمد رمضان. (2025). القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس العامة من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (4)، 691-709.
- هريكش، مسعود، وحديد، مختار. (2019). أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية بالمكتبة المركزية في جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل. *أبحاث اقتصادية وإدارية*، (2)، 169-192.

Arabic References

- Abū Hilāl, Wafā' Umar Dāwūd, & Abū Samrah, Maḥmūd Aḥmad. (2025). Al-qiyādah al-ibdā'iyyah ladā mudīrī al-madāris fī mudīriyyat al-tarbiyah wa-al-ta'lim (Ḍawāḥī al-Quds) wa-'alāqatuhā bi-al-intimā' al-tanzīmī ladā al-mu'allimīn. *Al-Majallah al-Tarbawiyah al-Urduniyyah*, 10(2), 530–550.
- Būnqāb, Mukhtār. (2021). Al-'adālah al-tanzīmīyyah wa-'alāqatuhā bi-al-iltizām al-tanzīmī: Dirāsah maydāniyyah 'alā al-asātidhah al-mu'aqqatīn bi-al-jāmi'āt al-Jazā'iriyyah. *Majallat Iqtisādiyyāt Shamal Ifriqiya*, 17(26), 479–496.
- Jiddah, 'Alī ibn Nāṣir Yaḥyá, & al-Makhlāfī, Sulṭān ibn Sa'īd 'Abduh. (2021). Al-qiyādah al-mutasāmiyah ladā qādat al-madāris al-thānawīyyah bi-al-Mamlakah al-'Arabīyyah al-Sa'ūdiyyah wa-'alāqatuhā bi-taṭwīr al-thaqāfah al-tanzīmīyyah. *Majallat al-'Ulūm al-Tarbawiyah wa-al-Dirāsāt al-Insāniyyah*, (16), 528–555.
- Ḥamad, Rūḥīyyah Sa'd al-Dīn. (2022). Al-qiyādah al-ibdā'iyyah wa-idārat al-taḡyīr fī al-mu'assasāt al-tarbawīyyah fī zill al-ittijāhāt al-ḥadīthah fī al-qiyādah. *Majallat Rābiṭat al-Tarbawīyyīn al-Filasṭīniyyīn lil-Ādāb wa-al-Dirāsāt al-Tarbawiyah wa-al-Nafsiyyah*, 2(5), 319–336.
- Al-Ruwayshid, Fayṣal ibn Madallāh. (2022). Al-iltizām al-tanzīmī lil-mu'allimīn wa-al-mu'allimāt bi-madāris al-ta'lim al-'āmm fī minṭaqat al-Jawf fī ḍaw' mumārasat al-qā'id al-tarbawī li-manhajīyyat al-qiyādah al-khādimah. *Majallat al-'Ulūm al-Tarbawiyah*, (33), 401–470.
- Al-Zāmil, Mahā 'Uthmān. (2021). Dawr al-thaqāfah al-tanzīmīyyah fī tafīl taṭbīq al-idārah al-ilikrūniyyah fī ḍaw' ru'yat al-Mamlakah 2030. *Majallat al-'Ulūm al-Tarbawiyah wa-al-Nafsiyyah*, 22(2), 9–52.
- Al-Su'ūd, Rātib Salāmah. (2013). *Al-qiyādah al-tarbawiyah: Mafāhīm wa-āfāq*. Dār al-Ṣafā' lil-Ṭibā'ah wa-al-Nashr wa-al-Tawzī'.
- Al-Shahūmī, Sa'īd ibn Rāshid ibn 'Alī, al-Ḥadābī, Dāwūd 'Abd al-Malik Yaḥyá, & al-Dabbā', 'Abd al-Majīd Muḥammad 'Abd al-Wahhāb. (2021). Athar al-tamāthul al-tanzīmī fī al-iltizām al-tanzīmī ladā mu'allimī



- madāris al-ta'lim al-asāsī fi Sulṭanat 'Umān. **Majallat al-'Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-Nafsiyah**, 5(10), 1–30.
- Al-Shaykhī, Aḥmad Ḥasan, & Mujallad, Usāmah 'Abd al-Raḥmān. (2023). Dawr al-qiyādah al-ibdā'iyyah fi taḥqīq al-tamayyuz al-mu'assasī: Dirāsah maydāniyyah 'alā Jāmi'at al-Malik 'Abd al-'Azīz bi-Jiddah "1444 H.–2023 M." **Majallat al-'Ulūm al-Iqtisādiyyah wa-al-Idāriyyah wa-al-Qānūniyyah**, 7(14), 16–34.
- Ṣāliḥ, Yazan Samīr. (2019). **Athar al-qiyādah al-ibdā'iyyah fi ta'zīz mustawā al-thaqāfah al-tanzīmiyyah: Dirāsah taṭbīqiyyah 'alā muwazzāfi ri'āsāt al-Unruwā fi Dimashq** [Risālat mājistir għayr manshūrah]. Al-Jāmi'ah al-Iftirādiyyah al-Sūriyyah.
- 'Āshūr, Muḥammad 'Alī Dhīb, & al-Khaṭīb, Firyāl Yūsuf 'Abd al-Majīd. (2022). Dawr al-qiyādah al-ibdā'iyyah fi taṭwīr al-mu'assasāt al-tarbawīyyah. **Irbid lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt al-Insāniyyah**, (25), 45–67.
- 'Abd al-Raḥmān, Ṭhāb, & 'Āmir, Ṭariq 'Abd al-Ra'ūf. (2020). **Al-ibdā' al-idāri: Mafhūmuhu, 'amaliyyātuḥu, tanmiyatuhu**. Miṣr: Dār al-Ḥadath lil-Nashr wa-al-Tawzīf.
- 'Uthmān, Du'ā' Hilāl, al-Kutbī, Muḥsin 'Alī 'Abduḥ, al-Sa'īd, Hānī Muḥammad, & Aḥmad, Najlā' Ḥasan Jum'ah. (2024). Al-manākḥ al-tanzīmī wa-atharūḥu 'alā al-iltizām al-tanzīmī. **Al-Majallah al-'Ilmiyyah lil-Dirāsāt al-Tijāriyyah wa-al-Bī'iyah**, 15(3), 1353–1376.
- Al-'Uthaym, Mahā bint Khālīd. (2023). Al-qiyādah al-ibdā'iyyah ladā mudīrāt al-madāris al-thānawīyyah al-ḥukūmiyyah fi Madīnat Buraydah min wījhat nazar al-mu'allimāt. **Al-Majallah al-Dawliyyah lil-'Ulūm al-Tarbawīyyah wa-al-Insāniyyah al-Mu'āshirah**, 79(1), 131–145.
- Al-'Anazī, Shaymah Ḍāhir, & al-Sarḥān, Khālīd 'Alī. (2025). Darajat taṭbīq al-qiyādah al-ibdā'iyyah li-mudīrī al-madāris al-thānawīyyah fi al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Sa'ūdiyyah wa-'alāqatūhā fi ba'd al-mutaghayyirāt. **Majallat al-Jam'iyyah al-Urduniyyah lil-'Ulūm al-Tarbawīyyah**, 10(1), 1.
- Al-'Awā'id, S. ' M., al-Ḥadābī, D. '., & al-Dabbā', ' M. ' (2022). Darajat mumārasat al-qiyādah al-taḥwīliyyah fi Wizārat al-Tarbiyah wa-al-Ta'lim fi Sulṭanat 'Umān wa-atharūhā 'alā al-iltizām al-tanzīmī ladā al-muwazzāfin. **Majallat al-'Ulūm al-Tarbawīyyah wa-al-Nafsiyyah**, 6(45), 52–76.
- 'Īd, Hālah bint Fawzī Muḥammad. (2015). Taṣawwur muqtarah li-taḥqīq al-qiyādah al-ibdā'iyyah ladā al-qiyādāt al-jāmi'iyyah bi-al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Sa'ūdiyyah. **Majallat Dirāsāt 'Arabiyyah fi al-Tarbiyah wa-'Ilm al-Nafs**, (61), 387–426.
- Al-Ghāmīdī, Wafā'. (2020). Al-thaqāfah al-tanzīmiyyah wa-'alāqatūhā bi-al-ibdā' al-idāri fi makātīb al-ta'lim lil-banāt bi-al-Riyāḍ. **Al-Majallah al-Dawliyyah lil-'Ulūm al-Tarbawīyyah wa-al-Nafsiyyah**, (35), 360–379.
- Al-Fahd, Zahwah bint Fawzān Fahd. (2021). Al-iltizām al-tanzīmī fi Kulliyat al-Ta'lim al-Mustamirr wa-Khidmat al-Mujtama' fi Jāmi'at al-Imām Muḥammad ibn Su'ūd al-Islāmiyyah: Al-wāqī' wa-subul al-ta'zīz. **Majallat al-'Ulūm al-Insāniyyah wa-al-Idāriyyah**, (24), 1–29.



- Al-Qaḥṭānī, Sumayyah bint Rāshid, & al-Āmirī, 'Abd Allāh Muḥammad 'Alī. (2024). Al-thaqāfah al-tanzimiyyah wa-'alāqatuhā bi-al-ibdā' al-idārī fi al-madāris al-thānawīyyah lil-banāt bi-Muḥāfazat Ḥafar al-Bāṭin. *Majallat Kullīyyat al-Tarbiyah bi-Banhā*, 35(2), 429–474.
- Qindil, 'Alā'. (2014). *Al-qiyādah al-idāriyyah wa-qiyādat al-ibtikār*. Dār al-Fikr lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- Ma'tūq, Muḥammad Ramaḍān. (2025). Al-qiyādah al-ibdā'iyyah ladā mudīrī al-madāris al-'āmmah min wījhat naẓar al-mu'allimīn. *Al-Majallah al-Ifriqiyyah lil-Dirāsāt al-Mutaqaddimah fi al-'Ulūm al-Insāniyyah wa-al-Ijtimā'iyyah*, 4(4), 691–709.
- Harīkīsh, Mas'ūd, & Ḥadīd, Mukhtār. (2019). Athar al-thaqāfah al-tanzimiyyah fi idārat al-ma'rīfah: Dirāsah taṭbīqiyyah bi-al-maktabah al-markaziyyah fi Jāmi'at Muḥammad al-Ṣiddīq ibn Yahyá – Jijil. *Abḥāth Iqtisādiyyah wa-Idāriyyah*, 13(2), 169–192.

ثانياً: المراجع الانجليزية

- Bush, T. (2020). *Educational leadership and management (5th ed.)*. Sage Publication
- Creswell, J.W.(2012).*Education research; Planning conducting and Evaluating Research*.(4th) Boston, MA: Pearson.
- Hengyodmak, S., & Deepu, S. (2024). The Relationship Between Organization Culture and Organizational Commitment of Private School Teachers under Buriram Provincial Educational Office *STOU Education Journal*, 17(2), 92-108.
- Li, M., Liu, F., & Yang, C. (2024). Teachers' emotional intelligence and organizational commitment: A moderated mediation model of teachers' psychological well-being and principal transformational leadership. *Behavioral Sciences*, 14(4), 345.
- Moreira Mero, N., Hidalgo Fernández, A., Loor Alcívar, M. I., & González Santa Cruz, F. (2020). Influence of internal marketing dimensions on organizational commitment: an empirical application in ecuadorian co-operativism. *Sage Open*, 10(3), 2158244020945712 of *Global Business*. 8(1), 1-14.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*.
- shuhumi, S. R., Yahya Al-Hidabi, D. A. M., & Akinbode, A. I. (2025). Examining the mediating role of innovative organizational culture between transformational leadership styles and organizational commitment. In *Frontiers in Education* (Vol. 10, p. 1646970). Frontiers.
- Sohmen, V. (2015). Reflections on Creative leadership. *International Journal. of Global Business*, 8 (1), 1-14



Yılmaz, Y., Karataş, E. B., Salık, H., Gürsoy, İ., & Gürlek, G. (2024). Examining the effect of teachers' perceived organizational culture on organizational commitment. *Journal of Management and Educational Sciences*, 3(1), 109-117.

الملاحق

ملحق (1) الدور الوسيط للقيادة الإبداعية في تحسين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالمدارس الحكومية بمدينة الطائف

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته تحية طيبة وبعد ،،،،

يقوم الباحث بدراسة علمية بعنوان: (الدور الوسيط للقيادة الإبداعية في تحسين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالمدارس الحكومية بمدينة الطائف) وتهدف إلى الكشف عن الدور الوسيط للقيادة الإبداعية في تحسين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الطائف وذلك من خلال:

- 1- التعرف على مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس.
- 2- الكشف عن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس.
- 3- تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس.
- 4- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس.
- 5- التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس.
- 6- الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس.
- 7- التحقق من الدور الوسيط للقيادة الإبداعية في تحسين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس.

وأرغب منكم مشكورين التكرم بالمشاركة في تعبئة هذه الاستبانة، التي لا تستغرق أكثر من 5 دقائق، علمًا بأن جميع البيانات سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولأغراض البحث فقط. جعل الله هذا العمل في ميزان حسناتكم يوم الدين.

الدكتور: سعود بن عبد الجبار الحارثي

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي

1- المرحلة:

- ابتدائي
- متوسط
- ثانوي

2- سنوات الخبرة في العمل الإداري:

- أقل من خمس سنوات



- من 5 الى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات
- 3 **المؤهل العلمي:**
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

م	العبارة	مستوى الممارسة
		عالية جداً عالية متوسطة ضعيفة ضعيفة جداً
البعد الأول: القيم التنظيمية		
1.	يحرص مدير المدرسة على ترسيخ قيم التعاون والاحترام بين العاملين.	
2.	تسود في المدرسة قيم العمل الجماعي التي يدعمها مدير المدرسة.	
3.	يعزز مدير المدرسة الالتزام بالقيم التربوية في العمل المدرسي.	
البعد الثاني: المناخ التنظيمي		
4.	يسهم مدير المدرسة في إيجاد مناخ مدرسي إيجابي يسوده الاحترام.	
5.	يشجع مدير المدرسة العلاقات الإنسانية الجيدة بين المعلمين.	
6.	يوفر مدير المدرسة جوًّا من الثقة المتبادلة داخل المدرسة.	
البعد الثالث: الأنظمة والمعايير التنظيمية		
7.	يطبق مدير المدرسة الأنظمة والتعليمات بعدالة وشفافية.	
8.	يوضح مدير المدرسة للمعلمين المعايير التي تحكم العمل المدرسي.	
9.	يلتزم مدير المدرسة بالإجراءات التنظيمية بما	



يخدم مصلحة المدرسة.

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي:

م	العبارة	مستوى الممارسة
		عالية
		عالية
		متوسطة
		ضعيفة
		ضعيفة جداً

البعد الأول: الالتزام العاطفي

10.	يظهر مدير المدرسة اعتزازاً بانتمائه للمدرسة.
11.	يعمل مدير المدرسة بروح إيجابية تعكس حبه لعمله المدرسي.
12.	يحرص مدير المدرسة على تحقيق مصلحة المدرسة قبل مصلحته الشخصية.

البعد الثاني: الالتزام الاستمراري

13.	يسعى مدير المدرسة للاستمرار في تطوير المدرسة على المدى الطويل.
14.	يحرص مدير المدرسة على استقرار العمل المدرسي وعدم تعريضه للاضطراب.
15.	يتعامل مدير المدرسة مع مهامه بما يعكس حرصه على بقاء المدرسة متميزة.

البعد الثالث: الالتزام المعياري (الأخلاقي)

16.	يلتزم مدير المدرسة بأخلاقيات المهنة في جميع ممارساته الإدارية.
17.	يشعر مدير المدرسة بمسؤولية أخلاقية تجاه المعلمين والطلاب.
18.	يحرص مدير المدرسة على أداء واجباته الإدارية بإخلاص وأمانة.

المحور الثالث: القيادة الإبداعية:

م	العبارة	مستوى الممارسة
		عالية
		عالية
		متوسطة
		ضعيفة
		ضعيفة جداً

البعد الأول: المرونة القيادية



19. يتعامل مدير المدرسة بمرونة مع المواقف المختلفة داخل المدرسة.

20. يغيّر مدير المدرسة أساليبه الإدارية بما يتناسب مع ظروف العمل المدرسي.

21. يتقبل مدير المدرسة وجهات النظر المختلفة للمعلمين عند اتخاذ القرارات.

البعد الثاني: تشجيع الابتكار

22. يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل المدرسي.

23. يدعم مدير المدرسة المبادرات الإبداعية حتى وإن تضمنت قدرًا من المخاطرة.

24. يهوى مدير المدرسة بيئة مدرسية محفزة على الإبداع والابتكار.

البعد الثالث: حل المشكلات بطرق إبداعية

25. يعالج مدير المدرسة المشكلات بأساليب غير تقليدية.

26. يشرك مدير المدرسة المعلمين في إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المدرسية.

27. يتخذ مدير المدرسة قراراته بعد دراسة البدائل المختلفة بطرق إبداعية.

