



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

مستوى الإبداع الإداري وعلاقته بالصحة التنظيمية لدى مديري
المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة طوباس

إعداد

باسمة احمد يوسف صبيح

إشراف

د. محمود الشمالي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، من كلية
الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

2025

مستوى الإبداع الإداري وعلاقته بالصحة التنظيمية لدى مديري
المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة طوباس

إعداد

باسمة احمد يوسف صبيح


نوقشت هذه الرسالة في تاريخ 2025/07/21م، وأُجيزت:


التوقيع

د. محمود الشمالي
المشرف الرئيسي


التوقيع

د. عمر غنام
الممتحن الخارجي


التوقيع

د. محمود رمضان
الممتحن الداخلي

الإهداء

إلى من دعمني وسار معي منذ نعومة أظفاري إلى يومي هذا، أمي لولاكي ما كنت أنا وما استطعت نيل

المبتغى.

إلى عكازي الذي عليه أتكى، وبوصلتي التي ترشدني إن ضلّ بي الطريق إلى رفقاء دربي إخوتي.

إلى حلو الحياة وهواؤها، إلى قطعة من روحي إلى من تعبت معي وكانت أمّاً ثانية لي في انشغالي

وغياي، أختي الحبيبة.

إلى أرواح غالية لو بقيت إلى هذا اليوم لسعدت وافتخرت بي، أبي رحمه الله.

إلى صديقاتي وزميلاتي في الدراسة والعمل.

إليهم جميعاً أهدي هذا البحث المتواضع.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقني في دربي، واختار لي الخير أينما كان وأوصلني إلى هذا الطريق حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه.

يسرني أن أقدم جزيل الشكر لكل من علمني حرفاً طيلة سنواتي الدراسية من رياض الأطفال حتى الجامعات. أتوجه بجزيل الشكر إلى مشرفي الفاضل الدكتور محمود الشمالي، شكراً على توجيهاتك القيمة، وصبرك الكبير، ودعمك المستمر خلال هذه الرحلة، كان لإرشادك وأشرفك الدور الأكبر في إنجاز هذه الرسالة بهذا الشكل.

كما أتقدم بخالص التقدير والأمتنان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة كل بأسمه ومكانته، الدكتور الفاضل محمود رمضان ممتحناً داخلياً، والدكتور الفاضل عمر غنام ممتحناً خارجياً، حفظهما الله لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة وتقديم التوجيهات والنصائح القيمة وعلى وقتهم الثمين وتوجيهاتهم البناءة.

كما يسرني أن أشكر حضرة الدكتورة أجتياذ أبو ثابت التي لم تبخل علي في التوجيهات والنصائح ولمساندتها ودعمها المتواصل في مسار دراستي، كما أتوجه بالشكر لأعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة الاستبانة، الذين قدموا لي يد المساعدة جزاهم الله خير الجزاء.

والشكر موصول لكل من ساهم في اتمام هذا البحث المتواضع.

الإقرار

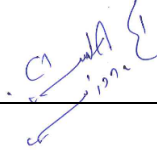
أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

مستوى الإبداع الإداري وعلاقته بالصحة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة طوباس

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة اليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

باسمة أحمد يوسف صبيح

اسم الطالبة:



التوقيع:

2025/07/21

التاريخ:

فهرس المحتويات

ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
ل	الملخص
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة والاطار النظري
1	1.1 المقدمة
3	1.2 الإطار النظري
17	1.3 الدراسات السابقة
25	1.4 التعقيب على الدراسات السابقة
27	1.5 مصطلحات الدراسة
28	1.6 مشكلة الدراسة
29	1.7 أسئلة الدراسة
29	1.8 فرضيات الدراسة
31	1.9 أهداف الدراسة
31	1.10 أهمية الدراسة
32	1.11 حدود الدراسة
33	الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات المنهجية
33	2.1 منهج الدراسة
33	2.2 مجتمع الدراسة وعينتها
34	2.3 متغيرات الدراسة

34	2.4 أدوات الدراسة ومؤشرات صدقها وثباتها
40	2.5 المعالجة الإحصائية
41	2.6 اجراءات الدراسة
42	الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة
42	3.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
42	1.3.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
45	1.3.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
48	3.2 النتائج المتعلقة بالفرضيات الدراسة
48	3.2.1 النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الأولى
49	3.2.2 النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثانية
50	3.2.3 النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثالثة
52	3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الرابعة
53	3.2.5 النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الخامسة
53	3.2.6 النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية السادسة
55	الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات
55	4.1 مناقشة نتائج الدراسة
55	4.1.1 مناقشة نتائج السؤال الأول
56	4.1.2 مناقشة السؤال الثاني
57	4.2 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
57	4.2.1 مناقشة الفرضية الصفرية الأولى
58	4.2.2 مناقشة الفرضية الصفرية الثانية
58	4.2.3 مناقشة الفرضية الصفرية الثالثة
59	4.2.4 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الرابعة
60	4.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الخامسة
60	4.2.6 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية السادسة

61.....	4.2.7 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية السابعة.....
62.....	4.3 التوصيات والمقترحات
63.....	المصادر العلمية
67.....	الملاحق.....
b.....	Abstract

فهرس الجداول

- جدول (1): توزيع افراد عينة الدراسة حسب خصائص تصميم الدراسة.....33
- جدول (2): قيم معاملات ارتباط فقرات محور الإبداع الإداري بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور (ن=16).....37
- جدول (3): قيم معاملات ارتباط فقرات محور الصحة التنظيمية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور (ن=16).....39
- جدول (4): معامل الثبات (كرباخ الفا)40
- جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.....42
- جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة طوباس45
- جدول (9): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس تعزى إلى متغير الجنس.....48
- جدول (10): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي49
- جدول (11): نتائج اختبار تحليل التباين لمحور الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس يعزى لمتغير (سنوات الخبرة)51
- جدول (12): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الصحة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس تعزى إلى متغير الجنس.....52
- جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لمجالات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة طوباس مرتبة ترتيباً تنازلياً77
- جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لمجالات الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة طوباس مرتبة ترتيباً تنازلياً79
- جدول (13): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الصحة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس يعزى إلى (المؤهل العلمي).....81

جدول (14): نتائج اختبار تحليل التباين لمحور الصحة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس يعزى لمتغير (سنوات الخبرة)..... 82

جدول (15): قيم معاملات الارتباط (بيرسون) بين مستوى الإبداع الإداري والصحة التنظيمية لمديري المدارس في محافظة طوباس 83

فهرس الملاحق

- 67..... ملحق (أ): الاستبانة بصورتها الأولى
- 71..... ملحق (ب): الاستبانة بصورتها النهائية
- 75..... ملحق (ج): قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة
- 77..... ملحق (هـ): الجداول

مستوى الإبداع الإداري وعلاقته بالصحة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة طوباس

إعداد

باسمة احمد يوسف صبيح

إشراف

د. محمود الشمالي

الملخص

سعت هذه الدراسة لمعرفة مستوى الإبداع الإداري وعلاقته بالصحة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة طوباس. وتقصي أثر بعض المتغيرات الديموغرافية عليها. اتخذت هذه الدراسة من المنهج الوصفي أساساً لمناسبته لها. تألف مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في محافظة طوباس والبالغ عددهم (890) معلماً ومعلمة، وبلغ حجم عينة الدراسة (192) معلماً ومعلمة. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أبرز ما توصلت إليه النتائج أن مستوى الإبداع الإداري والصحة التنظيمية في محافظة طوباس جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، بالإضافة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، بينما يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري يعزى لمتغير الجنس. وأيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الصحة التنظيمية يعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الإبداع الإداري والصحة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، الصحة التنظيمية، مديري المدارس، المعلمين والمعلمات.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة والاطار النظري

1.1 المقدمة

تواجه المؤسسات التعليمية العديد من التحديات نظراً للتقدم الكبير في العلم، وما ينتج عنه من تغيرات اجتماعية واقتصادية، وثقافية معقدة، وديناميكية مما يتطلب من المؤسسات التكيف والتأقلم مع هذه التحديات للاستمرار والبقاء؛ إذ أن التغير أصبح حقيقة أزلية في حياة هذه المؤسسات، وأن محيط المؤسسات الإدارية أصبح يتسم بالحركة المستمرة؛ لذا فالمؤسسات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تكفل لها التجديد والتطوير.

ويعد النمط الإداري من أهم القوى المساعدة التي تشكل طبيعة العلاقات الادارية بين مدير المدرسة والمعلمين، وهذا يستدعي من القيادات المدرسية تنوع الأساليب القيادية بما يتوافق مع المواقف الإدارية للمساعدة على توجيه المعلمين وسلوكياتهم، ومتابعة أدائهم بما يناسب الأساليب القيادية المتبعة، فالقيادات المدرسية تسعى جاهدة إلى توفير بيئة مدرسية مناسبة وملائمة تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق درجة عالية من الدافعية الأمر الذي يمكنهم من أداء أعمالهم وتحقيق الأهداف المرسومة وصولاً إلى تحقيق مستوى مرتفع من الصحة التنظيمية، فالمؤسسات التعليمية التي يتمتع العاملون فيها بالصحة التنظيمية، يمكنها المحافظة على بقائها، وزيادة قدرتها على التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية بكفاءة عالية وباستمرار، وهذا بدوره ينعكس على الأداء ومستوى الانتاجية لهؤلاء العاملين، وصولاً إلى نجاح المؤسسة وزيادة قدرتها على الإستمرار والبقاء والتطور (عطية و الفقهاء، 2020).

مثل الإبداع أحد الضرورات الأساسية في إدارة المؤسسات التربوية؛ لذلك فإن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان استمرارها وبقائها، يجب ألا تقف عند حدود الكفاءة. أي أنها لاكتفي بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة،

أو تؤدي مهامها الملقاة على عاتقها بإخلاص وأمان فقط، وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك، وتهدف بأن تكون متميزة في أفكارها وأدائها متمتعاً بالابتكار والإبداع والتجديد (علي، 2020).

كما وضع القحطاني أيضاً (2020) أن الإبداع يعد عنصراً مهماً في جميع مستويات المؤسسة، الإداري أو التخطيطي أو التنفيذي، لأنه من خلال ممارسة هذا المنهج الإبداعي ستحقق المؤسسة أهدافها وغاياتها بكل يسر وسلاسة وفاعلية، وأضافت الفهد (2020) أن الإبداع أصبح أداة مهمة لنمو المؤسسة واستمرارها، فهو يقدم حلولاً أصيلة وجديدة للمشكلات الحاضرة ويتنبأ بالمستقبلية أيضاً، مما يساعد على تطوير وتحسين الأداء.

كما تواجه المؤسسات العديد من التحديات التي تتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها، حتى تتمكن من التأقلم مع متطلبات التغييرات السريعة، وتبرز أهمية التلازم بين الإدارة الحديثة والإدارة القديمة في النظام التعليمي حتى تستطيع التصدي للتحديات التي يفرضها التغيير والتطور الحضاري، الأمر الذي أدى بالمؤسسات التعليمية لتغير أساليب إدارتها في العمل وتوظيف تقنيات إبداعية جديدة لم تكن معروفة من قبل والتخلي عن السياسات الإدارية القديمة لتكون قادرة على المنافسة والتصدي للمخاطر والتحديات المستقبلية (لطي، 2021).

وتعد الصحة التنظيمية من المفاهيم التي ظهرت من أجل إحداث التغيير في السلوك؛ فهي تعتبر من المفاهيم الحديثة التي يمكن من خلالها التعبير عن حالة المؤسسة أو المنظمة. فهي إما أن تكون بيئة محفزة وأمنة وصحية، ويطلق عليها حينها بالبيئة التي تتمتع بالصحة التنظيمية وأما أن تكون بيئة متصفة بالإحباط والجمود والتوتر والقلق والاضطراب، فتكون متصفة بغياب الصحة التنظيمية وبالتالي تقود إلى ضغوط العمل (محمد، رجب، علي، 2022).

وفي ضوء ما سبق، جاءت هذه الدراسة للبحث في مستوى الإبداع الإداري وعلاقته بالصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة طوباس.

1.2 الإطار النظري

قسمت الباحثة هذا الجزء إلى محورين، حيث استعرضت في المحور الأول: الأدبيات التي تتحدث عن الإبداع الإداري، وفي المحور الثاني: تناولت الأدبيات المتعلقة بالصحة التنظيمية.

المحور الأول: الإبداع الإداري

مفهوم الإبداع الإداري

إن تطور النظام التعليمي مشروط بالعمليات التي تجري في المدارس والمؤسسات التعليمية عامة، والأهداف التي تعمل من أجل تحقيقها خاصة، كما تحاول الأنظمة التعليمية جاهدة لرفع مستوى العمليات والخدمات التي تقدمها من أجل المحافظة على أعلى مستوى أداء ليحقق طموح المجتمع الذي ينتمي إليه. وحتى تكون المؤسسة قادرة على أن تنشئ أجيال قادرة على التأقلم ومسايرة المستحدثات، ولتستطيع تلك الأجيال الإبداع و المنافسة في ظل التحديات التي تواجه المجتمع المحلي والعالمي حيث بات عالم اليوم مفتوح، من خلال التكنولوجيا الحديثة وهذا ما دعا الأنظمة التعليمية التركيز على الابتكار والإبداع في جميع العمليات (الشقران، 2021).

واختلف الباحثون حول تعريف الإبداع الإداري فمنهم من عرف الإبداع على أنه: قدرة الإداري على تغيير أساليب الإدارة المدرسية وتطويرها وتجديدها مع اتباعه طرق وأساليب عمل حديثة متميزة عن الأساليب القديمة بالطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات والأصالة بشكل يتناسب مع أهداف النظام التربوي والمؤسسة التعليمية ومناسبة مع المجتمع المحلي (أبو شرح، 2024).

كما عَرَفَ لظفي (2021) الإبداع على أنه، عملية أو مقدرة عقلية تظهر على مستوى المنظمة أو الفرد أو العالم وهو عبارة عن عملية ذات مستويات أو مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يمتاز بأكثر قدر ممكن من الأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات وهذه المقدرة من الممكن تطويرها وتنميتها حسب إمكانيات العاملين والموظفين والمنظمات. وعَرَفَ القحطاني (2022) أيضا الإبداع:

على أنه قدرة مديري المدارس على إنجاز أعمالهم ومهامهم بأعلى مستوى من الأداء سعياً للوصول لمستوى متميز من الإنتاج الفكري الأصيل والمرن والحدائثة في أسلوب التفكير بما يتسق ويتلائم مع متطلبات البيئة والعصر.

ومن خلال استعراض هذه التعريفات نستنتج إن مفهوم الإبداع الإداري يتصف بعدة صفات: أنه سلوك بشري يمكن أن يكون جماعياً أو فردياً يتمثل في إنتاج فكرة أو أسلوب جديد غير مألوف من خلال مجموعة من الطرق والعمليات والأساليب كما أنه يحتوي على عدة مجالات وعناصر تتمثل بالأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات والخبرة، وحل المشكلات.

أهمية الإبداع الإداري

تمثلت أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، بأنه يساهم في تطوير وتنمية وتحسين المؤسسات التعليمية من خلال تطوير أداء العاملين وتحقيق الأهداف التربوية بأيسر السبل بالإضافة إلى تنمية القدرات العقلية والفكرية لدى العاملين من خلال تشجيعهم على اختبار هذه القدرات. وأيضاً إمكانية توظيف الموارد المالية بشكل أفضل باتباع طرق علمية متطورة، وإمكانية توظيف الموارد البشرية بشكل أفضل بما يتناسب مع العملية التعليمية مع الاستفادة من قدرات الموارد البشرية وضمان الفرصة لتجريب والبحث عن كل جديد فيما يتعلق بالعملية التعليمية وكذلك توفر إمكانية التفاعل مع المتغيرات في محيط البيئة التعليمية، وبالتالي الوصول لحالة من الإستقرار بما يتناسب مع العملية التعليمية (سعدة، 2023). كما تظهر أهمية الإبداع الإداري كما حددها مرشود ومربوع (2021) في أنها تساهم في تحسين قدرة الأفراد على إنتاج وتوليد الأفكار التي تساعدهم في الوصول إلى الحلول المناسبة والناجحة للمشكلات بطرق أصيلة وكذلك يساهم في تحقيق الذات وتنمية المواهب وأدراك العالم بطريقة فضلى، وأيضاً يساعد العاملين في أن يستمتعوا في اكتشاف الأشياء بأنفسهم.

في حين أشار المخاريز وآخرون (2021) إلى أنها الأداة الفعالة التي تسهم في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، إذ يتوقف نجاح أي مؤسسة تعليمية على نجاح مديريها من خلال تأديتهم لمهامهم وتطوير منظماتهم تبعاً لما يمتلكونه من استعدادات وقدرات، وكذلك أيضاً تسهم في تحسين المناخ لاتخاذ القرار وتسهم في كسر الحواجز وتحفيز الأفكار المفيدة والجديدة.

أما العوامل التي تؤثر في الإبداع الإداري فقد أشار إليها عليان و أبو سرحان (2022) ويمكن إجمالها في: الإستقرار الإداري داخل المؤسسات التعليمية والهيكلة التنظيمية والقواعد والقوانين المرسومة وكذلك الثقافة السائدة في المؤسسة التعليمية، وأيضاً جماعة العمل، فالجماعة التي يسودها درجة مناسبة من التماسك والتنوع والاستقلالية، تشجع على ممارسة الإبداع الإداري والقيادة، فتوافر القيادة الحافزة لتغيير، والداعمة والمشجعة للإبداع وتشجع الإداريين على ممارسة الإبداع الإداري .

عناصر الإبداع الإداري

يتكون الإبداع الإداري من جملة من العناصر كما حددها (الزوييدة و الخصاونة، 2022؛ الشقران، 2021؛ عطون، 2024؛ ذهلي، 2023) ويظهر تأثيرها في سلوك المدير ولا يمكن التحدث عن الإبداع بدونها:

- **الطلاقة:** ويقصد بها قدرة الشخص المبدع على إنتاج عدد كبير من الأفكار أو المقترحات حول قضية معينة، كما تشير الطلاقة إلى الإبداع في مستواه الكمي دون النظر إلى مستوى هذه الأفكار من حيث الخبرة والمهارة.
- **المرونة:** وهي القدرة على التأقلم والتكيف مع الأحداث الجديدة والمشكلات الجديدة بطريقة سهلة دون معاناة. وأيضاً تتمثل في درجة السهولة التي يتمتع بها الشخص لتغيير موقفه دون تعصب لأفكار معينة.
- **حساسية المشكلات:** وتشير إلى القدرة على الإحساس بالثغرات واختلال المعلومات في موقف ما، وتشير الحساسية للمشكلات إلى التنبيه إلى أشياء لا يراها غير المبدعين.

- الأصالة: وتشير القدرة على إنتاج أفكار جديدة لم ينتجها أحد من قبل، وهي تعني بذلك التفرد والحدادة وعدم الشيوع والجدة في الإنتاج.
- مواصلة الاتجاه: وتعني قدرة الشخص على تركيز الانتباه بجهة محددة وأن يكون أكثر اهتماماً بالأهداف التي يسعى لها.

مراحل الإبداع

يتضمن الإبداع الإداري عدد من المراحل المتسلسلة والمتعاقبة بدءاً من مرحلة الإعداد إلى مرحلة الإعداد والتنفيذ وقد اتفقت عدد من الدراسات على هذه المراحل كدراسة (علي، 2020؛ الفهد، 2020):

1. **مرحلة الإعداد:** وهي مرحلة التعريف بالمشكلة والحصول على المعلومات والمهارات التي تساعد في وضع المشكلة وحلها.

2. **مرحلة الاحتضان:** تعتبر من أهم مراحل الإبداع حيث تتفاعل الأفكار لدى الفرد بصورة غير علنية وتعتبر أساس وذرورة التفكير.

3. **مرحلة الإشراف أو الاستبصار:** تأتي الفكرة عند الفرد في هذه المرحلة على شكل لمحة مفاجئة قد يفقدها في أي لحظة أن لم يتمسك بها ويدونها.

4. **مرحلة التحقق أو التنفيذ:** ويظهر فيها الحل، وتوضع الفكرة أو الإختبار التجريبي موضع الإختبار والتجريب ثم الوصول إلى الإبداع.

وهذه المراحل بدءاً من مرحلة الإعداد حتى مرحلة التنفيذ هي خطوات مكملة لبعضها البعض فجمع المعلومات والاحاطة بالمشكلة من جميع الجوانب والتوصل للاستنتاجات التي تصل بنا إلى الأفكار الإبداعية التي تحقق الإبداع الإداري.

مستويات الابداع الإداري

للإبداع الإداري داخل المنظمات التربوية ثلاثة مستويات كما حددها (لطفي، 2021؛ أبو شرخ، 2024):

- **الإبداع الإداري على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يخص أشخاص معينين متمتعين بسمات إبداعية كالذكاء وحب الاستطلاع والثقة بالنفس والمثابرة والاستقلالية والمرونة والقدرة على التحليل وحب المخاطرة
- **الإبداع الإداري على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي ينتج عن الجماعة نتيجة تفاعل أفراد مبدعين لكل فرد منهم خاصية من خصائص الابداع متمتع بسمة او سمات معينة.
- **الإبداع الإداري على مستوى المنظمة:** يتم الوصول إلى هذا النوع من الإبداع عن طريق الجهد الجماعي لأفراد المنظمة، حيث تمتاز المنظمات المبدعة بحب الممارسة والتمرين والتجريب برغم من الكثير من المحاولات الفاشلة، والاتصال القوي بين أفراد المنظمة مع توافر أفراد مؤيدين للأفراد المبدعين وتقديم التوجيه والدعم والإرشاد لهم مع ضرورة الالتزام بأخلاقيات المهنة التي يرغبون في ممارستها والإبداع فيها.

نظريات الإبداع

تعتبر النظريات الأصل والقاعدة التي انطلق منها الاهتمام بالإبداع، وأهمية تطوير وتدريب الإبداع عند الأفراد بهدف الوصول إلى الإنتاج، وتفسر هذه النظريات الإبداع بناءً على أن الإنسان لا يلعب دوراً مباشراً في عملية الإبداع، وعلى ذلك فقد ربطت الإبداع بالطبيعة، والتي فسّرت دور الإلهام والوعي في إنتاج الفكرة الجديدة. ومن النظريات التي ركزت على هذا المنحنى كما ذكرها (رميلة، 2022):

- **النظرية الارتباطية:** يرى أصحاب هذه النظرية ان الابداع لا ينشأ من فراغ، بل من قدرة الفرد على الربط بين الأفكار والخبرات السابقة بطرق جديدة وغير مألوفة أي ان الشخص المبدع لا يخترع من

فراغ بل يدمج ويربط المفاهيم والمعلومات الموجودة لدى بطرق مختلفة وجديدة، فكلما كانت لدى الفرد شبكة روابط معرفية أوسع وأكثر تنوعاً، زادت فرص توليد أفكار جديدة.

- **النظرية الإجتماعية:** تؤكد هذه النظرية على دور الوسط المناخ البيئي في عملية الإبداع وفي الإنتاج الإبداعي وتأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في عملية الإبداع وكذلك تأثير العوامل التعليمية.

- **النظرية العقلية:** ركزت هذه النظرية على أن الإبداع نتيجة العقل وأن أي عمل إبدعي لا بد أن يحكمه العقل كعصا سحرية أي أن الإبداع نتاج لقدرات عقلية متمثلة بالطلاقة والمرونة والاصالة وتُفسر النظرية العقلية الإبداع على أنه عملية عقلية معقدة، يمر فيها الفرد بمراحل مثل جمع المعلومات والتفكير العميق وتحليل الأفكار والربط بينها لإنتاج فكرة جديدة.

- **نظرية الإلهام:** التي ترى أنه لا يوجد شيء يسمى بالإبداع الشخصي، وإنما ترى أن الإبداع ناتج عن وجود لحظات ابحائية تسمى الإلهام، إي أن الاعمال تظهر بشكل فطري وتُعدّ نظرية الإلهام من النظريات النفسية التي تفسر الإبداع على أنه ناتج عن ومضة عقلية أو لحظة "انكشاف داخلي" تحدث فجأة، دون ترتيب منطقي أو تفكير منهجي مسبق وبحسب هذه النظرية، فإن الإلهام يمثل حالة عقلية أو نفسية يُستثار فيها الفرد من خلال مؤثر داخلي أو خارجي، فينتج عن ذلك تدفق للأفكار الإبداعية بشكل غير متوقع.

- **النظرية الإنسانية:** تُعدّ النظرية الإنسانية من أبرز الإتجاهات النفسية التي اهتمت بفهم الإنسان بشكل شمولي، وركزت بشكل خاص على القدرات الذاتية للفرد في النمو، وتحقيق الذات، والتعبير الإبداعي وهي ترى أن الإنسان كائن حر، وإعٍ، ومسؤول عن اختياراته، وقادر على التطور والإبداع إذا توفرت له الظروف المناسبة ويرى ماسلو أن الإبتعاد عن النقد الذاتي هو شي ضروري لتحقيق الإبداع الذاتي.

خصائص المؤسسة المبدعة

تتمتع المؤسسة التعليمية بالعديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى، وتتمثل هذه الخصائص كما تم ذكرها في (سعدة، 2023):

1. العمل على تحفيز العاملين وتشجيعهم.
2. تجنب استخدام الأسلوب البيروقراطي.
3. الإعتماد على القيم التنظيمية بشكل يدفع المؤسسة التعليمية إلى الأمام مما يتناسب مع الإبداع والتميز والتغيير.
4. العمل على تنمية مهارات وقدرات العاملين وتشجيعهم لتمييز والإبداع.
5. تهيئة بيئة ملائمة لخلق التفكير الإبداعي.
6. تشجع العمل التعاوني بين العاملين في المؤسسة التعليمية.
7. الإهتمام بالعاملين المبدعين من أجل طرح أفكارهم الإبداعية وحل المشكلات بسهولة ويسر.

كما أن هناك أدوار للمدرسة لإعداد المبدعين وتنمية الإبداع حددها مرشود ومربوع (2022) فيما يأتي: تنمية القدرات الإبداعية وتحسينها لدى الافراد وتوفير الإمكانيات لإظهارها، وقيام المعلم والمرشد بدور الراعي لهذه القدرات، ومساعدة المعلم الطلبة لإدراك ذواتهم، والشعور بفرديتهم، ومدى اختلافهم عن الآخرين، وترك مساحة من الحرية للطلبة من أجل التعبير عن أفكارهم بحرية وطلاقة. وتعمق المدرسة إدراك الطلبة بأن ما لديهم من قدرات إبداعية مطلوبة ومهمة في حذ ذاتها، ومساعدة الآباء على فهم الإبداع وعملياته ومقوماته، وعلى رعاية الشخصية المبدعة.

معوقات الإبداع الإداري

وعلى الرغم من أختلاف الباحثين في تحديد المعوقات التي تواجه الإبداع إلا أنه يمكن تصنيفها الى ثلاثة معوقات، كما ذكرها احمد (2023) وهي كالتالي:

1. **المعوقات الإجتماعية والثقافية:** وتشمل العادات والتقاليد والاعراف والاتجاهات السائدة في المجتمع، والتي تقف عائقاً أمام الإبداع الفردي أو الجماعي، وتقف دون تنمية المهارات والقدرات الإبداعية وتعزيزها.

2. **المعوقات التنظيمية:** وهي العوائق التنظيمية المحيطة ببيئة العمل كالقوانين والتعليمات والأنظمة.

3. **المعوقات الذاتية والشخصية:** وهي عوامل تتعلق بالفرد، والتي تؤثر في تكوين شخصيته منذ الطفولة.

كما أن هناك الكثير من المعوقات التي تقف عائقاً أمام الإبداع الإداري وقد ذكر عليان و أبو سرحان (2022) منها: قدم التشريعات والأنظمة السائدة في المؤسسة التربوية وجمود هياكل المؤسسات، وضعف الاهتمام بالإبداع، وقلة الاستفادة من طاقات الأفراد، وقدراتهم الإبداعية وشيوع ثقافات لا تشجع الإبداع، ولا تحفز على المجازفة بالإضافة الى قلة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وايضا استخدام أساليب تقليدية في الرقابة وكذلك الخوف من الفشل والاختراق، والافتقار إلى سياسات إدارية محكمة للحوافز المحفزة للتفكير الإبداعي عند العاملين بالإضافة إلى عدم رغبة المؤسسات التربوية في التغيير من واقعها الحالي؛ خوفاً من تكاليف التغيير.

كما أشار Williams (2025) الى مجموعة من التحديات التي تواجه طلاب المرحلة الأساسية كالتحديات: الاجتماعية، العاطفية، والانسحاب من المدارس والحاجة إلى ممارسات تلائم النمو وبالتالي فإن الإدارة الفعالة لها أهمية ضرورية في مواجهة هذه التحديات وخلق بيئة مدرسية داعمة ومحفزة وناجحة.

أثر الإبداع الإداري على العاملين والعملية الإبداعية في المدارس

يعتبر القائد التربوي (مدير المدرسة) رأس الهرم في الإدارة المدرسية ويعتمد عليه النظام التربوي، حيث يعتبر الإداري الأول في المدرسة ويحتل رأس التنظيم فيها، فهو بذلك يتحمل المسؤولية الكاملة أمام المجتمع المحيط بها والسلطة التعليمية، كما أنه المسؤول الأول عن نجاح المؤسسة التعليمية والعاملين فيها وتشجيعهم على الإبداع في العملية التعليمية بجميع جوانبها الإدارية والفنية، ومن أهم أدوار مدير المدرسة الإشراف على المعلمين وتقييمهم وتشخيص المشكلات التي تواجه البيئة المدرسية وحلها، وكذلك العمل على تشجيع الإبداع والتطوير في البرامج التربوية الملائمة للعملية التعليمية من أجل نجاح العملية التعليمية (رميلة، 2022).

تتطلب المؤسسة التعليمية قادة تربويين قادرين على رسم خطط ومسارات تربوية ناجحة مبنية على المشاورة والمشاركة والديمقراطية، سواءً كان مسؤولاً تربوياً أم مديرياً للمدارس لأن نجاح المدير يعتبر عاملاً مهماً وضرورياً في تحقيق أهداف المدرسة بفعالية وكفاءة، وتحسين جودة العملية التعليمية وخصوصاً في ظل التغييرات والتحديات المتزايدة التي تمر بها العملية التعليمية في ظل الظروف الراهنة التي يمر بها الشعب الفلسطيني (الشقران، 2021).

المحور الثاني: الصحة التنظيمية

مفهوم الصحة التنظيمية

عُرفت الصحة التنظيمية على أنها تشكيل متكامل الأطراف، بحيث يجعل المنظمة قادرة على التأقلم والتكيف ومسايرة المتغيرات البيئية الحاصلة، من خلال تكامل عناصر البيئة الداخلية لتقدم أفضل الأهداف والمخرجات وقادرة على تلبية احتياجات المستفيدين أمالهم (السهي، 2022).

كما عرّفها الحربي (2020) أيضاً على أنها المؤسسة أو المنظمة التي تسعى من أجل التطور والنمو لتصبح نظاماً فاعلاً لأقصى درجة ممكنة، ولتحقيق أهدافها بالإضافة لقدراتها في التعامل مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مما يجعلها نظاماً نامياً وليس فقط للمحافظة على بقائها، كما تم تعريفها على أنها الحالة

التي تتمتع بها المؤسسة وتساعدنا لتكون قادرة على تحقيق الإنسجام بين القادة والعاملين في المؤسسة، وتهيئة البيئة الملائمة لتحقيق الأهداف من خلال المشاركة والتنسيق ومواجهة المخاطر والتغلب عليها (الغامدي و العنزي، 2025).

بناءً على ما سبق يمكن تعرف الصحة التنظيمية، أنها قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئة العمل، بشكل يجعل المؤسسة قادرة للعمل بكفاءة في بيئة ملائمة ومناسبة يتم فيها توظيف الموارد بما يناسب الموظفين.

أهمية الصحة التنظيمية

يرى AL-Sumaidaie (2023) أن الصحة التنظيمية لها دور هام في تأثيرها على سلوكيات العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى أن نجاح أي مؤسسة يعتمد على مدى قدرتها على إيجاد الجو الملائم في المؤسسة التي يتمتع بالثقة والاستقرار والمعنويات العالية بين أفراد المنظمة. كما أن الصحة التنظيمية لها أهمية كبيرة وهي تركز على المديرين وكيف يستطيعون توفير المكان المريح والصحي للعاملين لكي يمارسوا أعمالهم بثقة وحماس ويعتمدون على أنفسهم في حل مشاكلهم والمشاركة في تحقيق الأهداف، في حين أشار الحجير (2020) إلى أن أهمية الصحة التنظيمية تكمن في قدرتها على تلبية احتياجات الموظفين من الإنتاجية والتجارب الإيجابية، بالإضافة إلى أن الصحة التنظيمية تساهم في فهم كيفية التفاعل بين العوامل الفردية والتنظيمية والنتائج المترتبة عليها التي من شأنها أن ترفع من أداء العاملين من خلال الروح المعنوية والدافعية والتقليل من المشكلات وزيادة الروح التنافسية بينهم، كما تتمثل أهمية الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية كما حددها لطفي (2021) فيما يلي:

1. تعد دليلاً على التكيف والتنوع والديمقراطية والتعبير الفعلي عن الفرد أما في ضوء فقدان الصحة التنظيمية فتتمثل المدارس بالإحباط والجمود والديكتاتورية والتسلط والجمود الفعلي.
2. تركز الانتباه على المشكلات في داخل المدرسة والعمل على حلها من قبل المدير والعاملين وذلك عن طريق أفكار جديدة تحارب الجمود وغير المرنة.

3. تؤدي إلى النظام والالتزام داخل المدرسة وتفتح المجال أمام المناقشات المفتوحة لوجهات النظر المعارضة ومناقشة وجهات النظر مناقشة كاملة مع العاملين مما يؤدي إلى زيادة انتمائهم إلى المدرسة.
4. ترتبط الصحة التنظيمية بعلاقة قوية مع الإبداع؛ فالإبداع يهدف إلى بقاء المدرسة وتطورها والعمل على التكيف مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والمنظمات المتمتعة بالصحة التنظيمية هي التي تهتم بإنتاج المعرفة وتطبيق الإبداع فيها.
5. تعمل على إشباع الحاجات النفسية للعاملين وتلبية رغباتهم كالرغبة بالقبول الاجتماعي، حيث يشعر العاملون بالرضا عن مناقشتهم العديد من القضايا بالإضافة إلى أنها تسمح لهم بالتعبير عن أنفسهم وعن مطالبهم وتقلل من الاحباط (لطفي، 2021).

أهداف الصحة التنظيمية

أشار كل من عطية والفقهاء (2020) إلى مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها لتحقيقها، منها:

1. مواجهة الصعوبات وإيجاد نوع من التماسك القوي بين أفراد المؤسسة، والعمل على تمكين المؤسسة من التكيف بنجاح مع بيئتها.
2. العمل على رفع قدرة المدرسة للعمل بفاعلية والتغلب على مشكلاتها، والتكيف مع بيئتها وتمتع الأفراد بالصحة الفسيولوجية.
3. إعداد خطط التحسين والتطوير بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج.
4. المحافظة على مستويات مرتفعة من الأداء التعليمي، ودعم وتشجيع بيئة التعلم والتغلب على الصعوبات الأكاديمية.

5. العمل على تعزيز الثقة بين العاملين والعمل على رفع مستوى احترام الطلاب للآخرين داخل قاعة الدراسة بما يحقق بيئة مدرسية آمنة، وتنظيم العلاقات المتشابكة والمتداخلة بين خصائص المنظمات وبين مستوى إدراك العاملين لمجموعة من المؤثرات التنظيمية والمؤثرة على اتجاهاتهم نحو العمل.

أبعاد الصحة التنظيمية

للصحة التنظيمية مجموعة من الأبعاد التي اتفق عليها مجموعة من الباحثين (محمد وآخرين، 2022؛ البلوي، 2020) يؤدي تطبيقها بشكل جيد إلى تحقيق الالتزام التنظيمي للمؤسسة بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة:

- **الروح المعنوية:** تتمثل الروح المعنوية أنها شعور او اتجاهات إيجابية بين الأفراد والانتماء إلى جماعات العمل والانفتاح والصدقة والتعاطف بالإضافة إلى تأدية العمل بشكل تعاوني محفز بدافع الحماس.
- **ملاءمة الاتصالات:** وتعني مرونة الاتصال وسرعة تبادل المعلومات بين أطراف المؤسسة لتحقيق هدف بما يحقق تفاهم متبادل بينهما.
- **استغلال الموارد:** تشير الي قدرة المؤسسة على الاستخدام الكامل والفعال لمواردها وتمثل بالمصادر المادية والمعنوية الذي ينتج عنها فوائد كثيرة، حيث تمثل الموارد البشرية أهمية كبيرة لنجاح أي منظمة، فلا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد إذا لم يكن هناك مورد بشري يتمتع بالمهارات والخبرات والكفايات اللازمة لادارة تلك الموارد.
- **التماسك المؤسسي:** هو الرابط أو العلاقة التي تربط بين أعضاء الجماعة وتساعدهم على البقاء فيها ويجب أن يكون التماسك قويا، كما تتوقف قوة التماسك المؤسسي على مستوى العلاقة بين الجماعة.
- **بعد الاعتبارية:** وتعني السلوك بين المدير والعاملين، وأن يكون سلوك المدير دائما يسعى لنشر الايجابية في المؤسسة، ويجب أن يعتمد سياسة تقبل الاقتراحات الصائبة والعمل بها.

- بعد تأثير القائد: وتُشير إلى مقدرة قائد المدرسة على التأثير في وجهة نظر المسؤولين وتوجيه العاملين من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

سمات المدارس المتمتعة بالصحة التنظيمية

تعد المدرسة الصحية منظمة منفتحة ومبتكرة، لديها المقدرة على ابتكار اهداف وخطط وأجراءات ومنتجات جديدة لتحقيق التطور في بيئة تسودها الشفافية والثقة، ويمكن تحديد سمات المدارس المتمتعة بالصحة التنظيمية كما حددها السهلي (2022) فيما يلي:

- إدراك ورؤية المديرين والمعلمين لأهداف المدرسة والافتناع بها وبذل الجهد من اجل تحقيقها.
- السعي لتشخيص المشكلات والعمل على معالجتها.
- الترابط والتبادل بين كافة أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة والثقة المتبادلة بينهم.
- الاهتمام بضرورة تحقيق الرفاه للعاملين والوفاء باحتياجاتهم.
- السعي نحو العمل الجماعي.
- التبادل في وجهات النظر المختلفة ومناقشتها.
- العمل على تشجيع المعلمين على ابتكار الطرق الجديدة لإنجاز أعمالهم.

مستويات الصحة التنظيمية

أجمع كثير من الباحثين على أن هناك خمسة مستويات للصحة التنظيمية (الأسرج و محمد، 2022؛ وشرقي وآخرون، 2022؛ مسيل وآخرون، 2021) والتي يمكن التعرف عليها من خلال بعض المؤشرات وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:

1. الصحة التنظيمية المثالية: تتواجد الصحة التنظيمية المثالية في المنظمات والمؤسسات التي تتخذ قراراتها بمشاركة جميع العاملين فيها، والسعي الواسع نحو تمكين العاملين، والاهتمام بإيجاد العلاقات

القوية بين الإدارة والعاملين وكذلك حل كافة الصراعات والمشكلات في العمل، والتي تسعى لتبني أنماط قيادية إيجابية، بالإضافة إلى الاهتمام باحتياجات العاملين، وتشجيعهم على طرح آرائهم وأفكارهم لتطوير بيئة العمل.

2. **الصحة التنظيمية الممتازة:** تتميز هذه المنظمات والمؤسسات بتحفيز وتشجيع العاملين بشكل مستمر وتدعم العمل الجماعي، وكذلك مشاركتهم في اتخاذ القرارات ودعم الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، وأيضاً اتباع اللامركزية في الإدارة، والعمل وفق مبدأ التفويض، ومرونة الاتصالات بين العاملين والإدارة والاحترام والتقدير الكامل للعاملين على اعتبار أنهم أهم مورد في المؤسسة.

3. **الصحة التنظيمية المتوسطة:** تتميز هذه المنظمات بدعم وتشجع العمل الجماعي بشكل نسبي والتعاون المحدود بين الإدارة والعاملين، وتتوافر فيها القيادة الإيجابية، والتشجيع والتحفيز للعاملين لئلا أقصى الجهود، وكذلك الاهتمام بروحهم المعنوية مع عدم دقة التعليمات والقرارات والتحيز لبعض العاملين، وجذب العاملين المحفزين بشكل جيد.

4. **الصحة التنظيمية الضعيفة:** تتوافر في المنظمات التي تنظر إلى وضوح أهدافها أو رؤيتها، بالإضافة إلى انخفاض الالتزام التنظيمي، وفقدان الثقة داخل المنظمة، والتركيز على تحقيق أهداف المنظمة وتجاهل أهداف العاملين، مع غياب فرص التدريب والتطور، والتركيز على الفردية في العمل وغياب العامل الجماعي وضعف احترام وتقدير العاملين، وتبني أنماط قيادة سلبية وكذلك عدم تقدير جهودهم في العمل، وإتباع المركزية في اتخاذ القرارات وعدم مشاركة العاملين فيها، وضعف التزام العاملين بتحقيق الأهداف وانخفاض مستوى الروح المعنوية.

5. **الصحة التنظيمية المحدودة أو المفقودة:** تتميز هذه المنظمات بالتقليل من آراء ومقترحات العاملين وعدم الأخذ بها كما أنها تعاني من استغلال السلطة بشكل خاطئ، بالإضافة إلى انعدام الثقة في الإدارة، وكذلك انعدام تقدير واحترام العاملين، وعدم الاستماع لاحتياجات ومشاكل العاملين، وضعف

العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وإتباع مبدأ العقاب والتهديد، وغياب القيادة الفعالة، مع عدم وضوح الرؤية المستقبلية للتطوير والنمو، وتجاهل اهتمام العاملين بتحقيق أهداف المنظمة والتركيز على تحقيق أهدافهم الشخصية.

دور القائد في تطوير الصحة التنظيمية

يتمتع القائد التربوي بعدة أدوار يمكن القيام بها كما حددها الغامدي و العنزي (2025) في الآتي:

1. يساهم في تنمية سلوكيات العاملين من خلال برامج التوجيه والتدريب.
2. يقيس رضا العاملين ويتيح الفرصة لهم للمشاركة باقتراحاتهم.
3. يكون ملم بكامل أبعاد البيئة المدرسية.
4. الاستناد إلى الشفافية في علاقاته مع المعلمين وتشجيع التعامل المستمر بين القادة والعاملين.
5. تشخيص وقياس الصحة التنظيمية بشكل مستمر.

1.3 الدراسات السابقة

تم استعراض العديد من الدراسات حول موضوع الإبداع الإداري ومدى ممارسة مديري المدارس والمديريات لها والصحة التنظيمية. وقد تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية بهدف التعرف إلى مختلف جوانب هذا الموضوع، وسيتم عرضها وفق تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم.

الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري

الدراسات العربية

هدفت دراسة أبو شرح (2024) إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، كانت أداه الدراسة الإستبانة، والتي تم توزيعها على (164) مديراً

ومديرة حيث تم الحصول على (156) منها أي بنسبة (96%) في مدينة الخليل، وكانت أبرز نتائج هذه الدراسة أن واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الخليل جاء بمستوى مرتفع، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات واقع الإبداع الإداري لدى المديرين في مدارس مدينة الخليل تعزى لمتغير الجنس بينما تبين وجود فروقاً تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري لذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات .

ودراسة عطون (2024) التي هدفت للكشف عن دور التمكين الإداري ودوره في تعزيز الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة القدس، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي، كانت أداة الدراسة الاستبانة، والتي تم توزيعها على عينة شملت مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس الشرقية حيث بلغ عددهم (59) مدير، ولصغر حجم العينة بلغت نسبة الاستجابات (85%) أي ما يقارب (44) استجابة. وأظهرت نتائج هذه الدراسة حصول مجال التمكين الإداري ومجال الإبداع الإداري على درجة موافقة عالية بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين بين التمكين الإداري والإبداع الإداري. وبينت النتائج أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائياً في المتوسطات لمجال التمكين الإداري تعزى للمؤهل العلمي، ووجود فروق دالة إحصائياً لمجال الإبداع الإداري تعزى للمؤهل العلمي ووجود فروق دالة إحصائياً لمجال الإبداع الإداري ومجال التمكين الإداري تعزى لسنوات الخبرة.

أيضاً دراسة الزوايدة والخصاونة (2022) والتي هدفت إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري على أداء مدراء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة في الاردن من وجهة نظر المعلمين، حيث اتبع الباحثان المنهج الوصفي وعينة بلغت (306) من المعلمين والمعلمات من المجتمع البالغ عدده (1700) معلماً ومعلمة وتم استخدام استبانة مكونة من (40) فقرة كأداة لجمع المعلومات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري والأداء للمدراء في المدارس كان متوسطاً، كما وبينت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وأبعاده والأداء الوظيفي.

كما ناقشت دراسة المخاريز وآخرين (2022) والتي هدفت للكشف عن درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة الإبداعية في محافظة المفرق، حيث اعتمد الباحثون المنهج الوصفي وعينة مكونة من مديرين ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمحافظة المفرق البالغ عددهم (100) مدير ومديرة وكانت أبرز النتائج ان مستوى درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة الإبداعية في مدارس مديريات تربية محافظة المفرق متوسطة كما بينت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة والجنس.

وأجرى عليان وأبو سرحان (2022) دراسة هدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله من وجهة نظرهم، وتم استخدام المنهج الوصفي، وأداة الدراسة تمثلت بالاستبانة المكونة من (30) فقرة موزعة على ثلاثة محاور هي (المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة والتجديد)، وعينة دراسة عشوائية طبقية، تكونت من (76) مديراً ومديرة، كان ابرز ما توصلت اليه الدراسة من نتائج أن واقع الإبداع الإداري جاء بدرجة عالية، وحصل مجال المرونة على أعلى متوسط حسابي، يتبعها مجال الأصالة والتجديد، ثم مجال الحساسية للمشكلات. كما أظهرت النتائج أن المعوقات ترجع إلى المركزية الإدارية في إتخاذ القرارات وعدم إعطاء المدير صلاحيات يليها معوقات تتعلق بالأنظمة والقوانين المتبعة في نظام التربية والتعليم، وأيضاً معوقات تتعلق بضعف الامكانيات المادية ومعوقات تعود الى ضغط العمل وأشارت النتائج أيضاً إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

كما تناول مرشود ومربوع (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم، وتم اتباع المنهج الوصفي، وأداة الدراسة الإستبانة التي تم تطبيقها على عينة الدراسة التي اشتملت على مجتمع الدراسة المكون من (88) مديراً ومديرة في العام الدراسي (2019-2020) وكانت أبرز نتائج هذه الدراسة أن درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي كان بدرجة مرتفعاً وبينت أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية بين

متوسطات الإبداع الإداري تبعا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح المعلمين ذوي الخبرة (10) فأكثر.

الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة **AI Dada (2025)** إلى استكشاف دور الإبداع الإداري في خلق ثقافة تنظيمية لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين والمديرين، حيث تم اتباع المنهج الوصفي حيث تم جمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (94) معلماً ومديراً تم اختيارهم من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية، باستخدام أداة الدراسة الاستبانة التي اشتملت على الأبعاد التالية (المرونة، الإصالة، الطلاقة ودعم الابتكار) وكانت من أبرز نتائجها أن مستوى تأثير الإبداع الإداري في خلق الثقافة التنظيمية جاء بمستويات مرتفعة وأثبتت الدراسة أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي.

وكذلك دراسة **Ahmad (2023)** التي هدفت إلى معرفة معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة في الأردن من وجهة نظرهم وأيضاً معرفة ما إذا كان يوجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي، حيث تم اتباع المنهج الوصفي واستبانة وزعت على أفراد العينة البالغ عددها (80) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وكانت من أبرز نتائجها أن معوقات الإبداع من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة أعلاها المعوقات التنظيمية وأدناها المعوقات الشخصية وأيضاً كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة للمعوقات التنظيمية ومعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الإناث بالإضافة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

كما أجرى **Zbarka & Abu-Ashour (2022)** دراسة هدفت إلى معرفة مستوى ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، حيث تم اتباع المنهج الوصفي المسحي

وتطوير استبانة وبعد التأكد من ثباتها وصدقها تم توزيعها على افراد العينة البالغ عددها (337) معلمة ومعلم، وكان من ابرز نتائج هذه الدراسة ان مستوى ممارسة الإبداع الإداري جاء بمتوسطات مرتفعة وأيضاً تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الإناث بالإضافة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

وبدراسة **Athanasoul, et al. (2020)** هدفت إلى التعرف على مستوى الابداع الاداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور في المملكة العربية السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي بإتباع الاسلوب المسحي، وعينة الدراسة تكونت من (35) مديراً من مدرء المدارس و(120) من أولياء الأمور، وتم استخدام أداة الدراسة الاستبانة لمعرفة مستوى الإبداع الإداري. وقد بينت النتائج أن مستوى الابداع لدى مدير المدرسة هو العامل المهم في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة وأولياء الأمور وجاء بدرجة مرتفعة، وأن مظاهر الإبداع لدى مدير المدرسة تتضمن الاتصال المباشر مع أولياء الأمور، وإطلاع ولي الأمر على المشكلات التي تعترض تعلم أولاده، ومناقشة خطط المدرسة الحالية والمستقبلية وتقبل الافكار والانتقادات من ولي الامر.

بالإضافة الى دراسة **Masa'd & Aljawarneh (2020)** التي هدفت إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري وأثره على أداء الموظفين الإداريين في جامعة جدارا في الاردن، وتم استخدام المنهج الوصفي في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، وعينة تكونت من (100) موظف اداري، وكانت أبرز نتائجها أن هناك فروق ذو دلالة إحصائية للقدرات الإبداعية بأبعادها (المرونة، الاصاله، الطلاقة، المقدره على التحليل، قبول المخاطرة) في أداء الموظفين الإداريين في جامعة جدارا، وان مستوى توافر الإبداع الإداري للموظفين الاداريين كان متوسطاً في حين كان مستوى توافر الأداء الوظيفي مرتفعاً.

وبدراسة **Pagaura (2020)** التي هدفت إلى التعرف على سمات الإبداع الإداري لمديري المدارس في الفلبين، وانعكاساته على الإدارة التعليمية، تم استخدام المنهج الوصفي ومجتمع الدراسة المتمثل في أعضاء

الهيئة التدريسية في خمس كليات في الفلبين وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة التي تم توزيعها على أعضاء هيئة الدراسة البالغ عددهم (102) وكانت أبرز نتائج هذه الدراسة أن الإداريين حصلوا على تصنيف موافق من قبل أعضاء هيئته التدريسية بالنظر إلى المؤشرات الأربعة لسمات الإبداع الإداري بمعنى أن المسؤولين لديهم إبداع إداري ومبتكرون.

الدراسات المتعلقة بالصحة التنظيمية

الدراسات العربية

أجرى السهلي (2022) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها (348) معلماً ومعلمة، وبينت النتائج أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في مستوى الصحة التنظيمية تعزى لمتغير (النوع)، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة وجاءت الفروق لصالح الفئة أكثر من (10) سنوات.

كما أشارت دراسة لطفي (2021) إلى معرفة العلاقة بين الصحة التنظيمية ومستوى ممارسة المدراء للإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة المنوفية، تم اتباع المنهج الوصفي وتم اعتماد استبانتين كأداة لدراسة لجمع البيانات أحدهما لقياس مستوى الصحة التنظيمية والثانية لقياس مستوى ممارسة الإدارة الإبداعية وزعت على عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية جاءت بدرجة مرتفعة وأيضاً أن مستوى ممارسة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة المنوفية مرتفع بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لصحة التنظيمية والدرجة الكلية للإبداع الإداري، كما وجدت أيضاً علاقة

إيجابية بين الصحة التنظيمية وابعادها والإبداع الإداري وابعاده كما وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والجنس.

وأيضاً دراسة الجرايدة والعلوي (2021) التي هدفت للكشف عن العلاقة بين الصحة التنظيمية والالتزام الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم في سلطنة عمان، حيث تمثل مجتمع هذه الدراسة من جميع مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين وعددهم (437) كما تم اعتماد استباننتين، احدهما لقياس الصحة التنظيمية، حيث أشتملت على (43) فقرة موزعة على سبع أبعاد هي: (الشخصية والاعتبارية التأثير على النواحي التعليمية، والروح المعنوية والتماسك المؤسسي، المبادرة بالعمل، التأثير الرئاسي للمدير ودعم الموارد)، والاستبانة الثانية: لقياس الالتزام الوظيفي، وتم التحقق من الصدق والثبات، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان جاء بدرجة عالية، كما بينت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الصحة التنظيمية للمدارس والالتزام الوظيفي للمعلمين.

وكذلك دراسة البلوي (2020) التي هدفت للكشف عن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة تبوك في السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمات حيث تم استخدام المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة الدراسة التي تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة، وكانت أبرز نتائج هذه الدراسة وجود صحة تنظيمية بدرجة مرتفعة وكذلك الرضا الوظيفي لدى المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة ووجود علاقة إيجابية قوية بين الصحة التنظيمية والرضا الوظيفي.

دراسة سرور (2020) التي هدفت إلى التعرف على درجة توافر الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية جنوب غزة وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين نحو العمل من وجهة نظرهم، وقد تم اتباع المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة لدراسة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة، وأبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج أن درجة توافر الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في جنوب غزة كانت درجة كبيرة، وأنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة، كما بينت النتائج أيضاً أنه هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة توافر الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظات جنوب غزة وبين مستوى دافعتهم نحو العمل.

الدراسات الأجنبية

أجرى **AL-Sumaidaie & Mohamed (2023)** دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الصحة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية محافظة كركوك في الأردن، حيث تمثلت عينة الدراسة من (190) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وكان مقياس الصحة التنظيمية كأداة لجمع البيانات المكون من (7) مجالات تحتوي على (37) فقرة، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مديري المدارس يتمتعون بصحة تنظيمية بمستوى جيد وأيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الصحة التنظيمية وأشارت كذلك بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخدمة في مستوى الصحة التنظيمية.

وأيضاً تناولت **Radawi (2023)** دراسة لمعرفة مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التوزيعية ومستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة واسط وأيضاً معرفة العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التوزيعية ومستوى الصحة التنظيمية، حيث تم تطوير أداتي دراسة وتم توزيعهما على عينة الدراسة البالغ (195) عضواً وكانت أبرز نتائج هذه الدراسة أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التوزيعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية جاءت بدرجة عالية لدى رؤساء الأقسام، وأيضاً وجود علاقة إيجابية بين القيادة التوزيعية والصحة التنظيمية.

كما أجرى **Zelege & Wende (2021)** دراسة هدفت لمعرفة العلاقة بين الصحة التنظيمية والتزام المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في أثيوبيا حيث تم استخدام المنهج الوصفي حيث تم تطوير استبانتين لغرض جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة وقد بينت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الصحة

التنظيمية والتزام المعلمين كما بينت نتائج التحليل أن وجود الصحة التنظيمية ينبئ بالالتزام التنظيمي للمعلمين.

وكذلك دراسة **Ozgenel Mustafa (2020)** التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في إسطنبول في دوبة تركيا، حيث تم اتباع المنهج الوصفي، واستخدام مقياس للصحة التنظيمية ومقياس للقيادة الأخلاقية لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددها (402) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في مناطق مختلفة في إسطنبول، وكانت أبرز النتائج وجود علاقة إيجابية بين الصحة التنظيمية والقيادة الأخلاقية.

1.4 التعقيب على الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة (22) دراسة سابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي، ومنه (12) دراسة عربية و(10) دراسات أجنبية، وقد تنوعت الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة من حيث متغيري الدراسة، وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت الإبداع الإداري فقد هدفت دراسة أبو شرح (2024) إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل، وهدفت دراسة عطون (2024) إلى الكشف عن دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة القدس، وهدفت دراسة الزوايدة والخصاونة (2022) إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري على أداء مدراء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، ودراسة مرشود ومربوع (2021) التي هدفت إلى التعرف على درجة الإبداع الإداري وفاعلية الأدار الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجه نظرهم، بينما الدراسة الحالية هدفت إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري وما علاقتها بالصحة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة طوباس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت الصحة التنظيمية، فقد هدفت دراسة السهلي (2022) إلى معرفة مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ودراسة لطفي (2021) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الصحة التنظيمية ومستوى ممارسة المدراء للإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة المنوفية، ودراسة البلوي (2020) التي هدفت للكشف عن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، بينما هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري وما علاقه بالصحة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة طوباس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

وتشابهت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في منهج الدراسة المتبع وهو المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة للبحث كدراسة (عليان و ابو سرحان، 2022؛ لطفي، 2021؛ ALDada، 2025؛ Pagaura، 2020) وأيضا دراسة (مرشود ومربوع، 2021؛ المخاريز، البدو، ملاحيم، و عطية، 2021؛ عطون، 2024؛ Wende & Zeleke، 2021) ودراسة كما تشابهت في بعض اهداف الدراسة الحالية، وفي الإطار النظري.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

أن الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية لم تتناول الموضوع ذاته بشكل مباشر، بل جاءت مكملة له، وهو ما دفع الباحثة إلى إجراء الدراسة.

كما أستفادت الباحثة من تلك الدراسات في إثراء الإطار النظري والإجراءات المنهجية وصياغة أسئلة الدراسة وتطوير أدواتها وأختيار مجتمع الدراسة والعينة وتفسير النتائج، كما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أنها من الدراسات التي تسلط الضوء على موضوع غاية بالحدثة والأهمية ألا وهو الإبداع الإداري والصحة التنظيمية، فهذه الدراسة تربط بين متغيرين بغاية الأهمية في مدارس محافظة طوباس الحكومية .

1.5 مصطلحات الدراسة

الإبداع الإداري اصطلاحاً: عرف الإبداع الإداري على أنه، مقدرة المدير على توليد أفكار مبتكرة جديدة غير مألوفة وإنتاج حلول للمشكلات تتسم بالأصالة والجدة بهدف تحسين الأداء المدرسي (ALDada، 2025).

الإبداع الإداري اجرائياً: هي الدرجة التي تشير لقدرات عقلية متميزة يتمتع بها الموظفون الإداريون والتي ينتج عنها أفكار مبتكرة وطرق حل غير مألوفة لمواجهة المواقف وتحمل مسؤولية ما يقوم به لإنجاز تلك الأعمال بأسلوب مطور وجديد والتي يتم الكشف عنها باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة) والمستخدم في هذه الدراسة.

الصحة التنظيمية اصطلاحاً: أن تكون المؤسسة أو المنظمة قادرة على التكيف والتوافق مع بيئتهم، للعمل بكفاءة وفعالية في بيئة ملائمة يسودها الانسجام بين الموظفين بحيث يجعلهم يندفعون إلى العمل بأقصى طاقة ومجهود من أجل تحقيق أفضل الاهداف المرجوة (Radawi, 2023).

الصحة التنظيمية اجرائياً: هي الدرجة التي تشير إلى الحالة التي تجعل المؤسسة تتمكن من التكيف والبقاء في بيئة العمل وخلق الروابط بين العاملين من خلال توفير بيئة عمل صحية، بحيث تدعم وتحسن قدراتها وتطور إمكاناتها باستمرار، لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ويتم الكشف عنها من خلال أداة الدراسة المعدة خصيصاً والمستخدم في هذه الدراسة.

مدير المدرسة اصطلاحاً: هو المسؤول الأول عن القيادة الإدارية والأكاديمية للمؤسسة التعليمية، يتولى الإشراف على جميع محاور عمل المدرسة، بما في ذلك التخطيط الأكاديمي، والإدارة المالية، والتواصل مع أولياء الأمور، وتوجيه الكادر التعليمي، فهو قائد تربوي يُلهم المعلمين والطلاب للإنجاز بقدراتهم القصوى، ويسعى دائماً إلى خلق بيئة تعليمية محفزة وآمنة تدعم التعلم والإبداع. (عليان و ابو سرحان، 2022).

مدير المدرسة اجرائياً: هو المسؤول عن الإدارة العامة للمدرسة، سواء كانت مدرسة ابتدائية أو مدرسة ثانوية ويشرف عليها من جميع النواحي.

1.6 مشكلة الدراسة

أن توفير بيئة صحية تنظيمية في المدارس من شأنه ان يرتقي بالعملية التربوية، بما ينعكس إيجابيا على أداء العاملين والتحصيل الأكاديمي للطلاب وكذلك أيضاً ينعكس على الإبداع الإداري لمديريها. ولكي يقوم أعضاء الهيئة التدريسية بأعمالهم لا بد من توفر بيئة عمل مناسبة، اذ تعتبر المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي من أهم المؤسسات في الدولة والتي يجب أن يتوفر فيها مناخ تنظيمي مناسب للعمل اذ تعتبر الصحة التنظيمية من أكثر العوامل المؤثرة في جودة وانتاجية المؤسسة التعليمية كما تعد شرطاً لتمييزها وتفوقها (Radawi، 2023).

وقد جاء إحساس الباحثة بالمشكلة من خلال إطلاعها على العديد من الدراسات كدراسة لطفي (2021) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الصحة التنظيمية ومستوى ممارسة المدراء للإبداع الإداري في المدارس الحكومية، ودراسة أبو شرح (2024) التي هدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل، ودراسة AL-sumaidaie & Mohamed (2023) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الصحة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية محافظة كركوك ودراسة عليان وأبو سرحان (2022) التي هدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله من وجهة نظرهم، ودراسة لطفي (2021) التي سعت معرفة العلاقة بين الصحة التنظيمية ومستوى ممارسة المدراء للإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة المنوفية ومن خلال عملي أيضاً في المجال التربوي شعرت بالحاجة إلى التحقق من مستوى الإبداع الإداري وما علاقته بالصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة طوباس وكان السؤال الرئيسي للبحث:

ما مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين وما علاقته بالصحة التنظيمية المدارس في محافظة طوباس من

وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

1.7 أسئلة الدراسة

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

الأسئلة الفرعية:

السؤال الأول: ما مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين في المدارس الحكومية في محافظة طوباس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

السؤال الثاني: ما مستوى توافر الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة طوباس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري يعزى للمتغيرات: (الجنس، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي)؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الصحة التنظيمية يعزى للمتغيرات: (الجنس، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي)؟

السؤال الخامس: ما العلاقة بين مستوى الإبداع الإداري للمديرين والصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة طوباس؟

1.8 فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد

العينة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس يعزى لمتغير الجنس للمعلمين والمعلمات.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس يعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين والمعلمات.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس يعزى لمتغير لسنوات الخبرة للمعلمين والمعلمات.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة طوباس يعزى لمتغير الجنس للمعلمين والمعلمات.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة طوباس يعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين والمعلمات.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية يعزى لمتغير سنوات الخبرة للمعلمين والمعلمات.
7. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الإبداع الإداري والصحة التنظيمية.

1.9 أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين وعلاقته بالصحة التنظيمية في محافظة طوباس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
2. فحص مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة الإبداع الإداري والصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية طوباس من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
3. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين الإبداع الإداري والصحة التنظيمية.

1.10 أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية في أن هذه الدراسة تقدم إطاراً نظرياً ومعرفياً يستعرض مفاهيم ومحتويات وأبعاد متغيرات الدراسة، وأيضاً تظهر أهمية الدراسة في محاولتها معرفة مستوى الإبداع الإداري في المدارس الحكومية لدى قادة المدارس في محافظة طوباس وعلاقته بالصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

الأهمية التطبيقية

يؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس من خلال تعرفهم إلى مستوى الإبداع الإداري في مدارسهم وعلاقتها بالصحة التنظيمية لدى المديرين، كما يتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم من خلال التعرف على طبيعة العلة بين الإبداع الإداري والصحة التنظيمية من أجل تنظيم دورات تدريبية للمديرين تعرفهم بأهمية الإبداع الإداري والصحة التنظيمية من حيث المفهوم والأهمية، والعلاقة

بينهما، ومن الممكن أن تسهم هذه الدراسة في سد النقص من المعلومات في هذا الجانب، لقلّة الدراسات المحلية عن هذا الموضوع على مستوى فلسطين حيث يعدّ البحث في هذه المشكلة هي استكمالاً للجهود التي تبذل في سبيل تقدم العملية التعليمية.

1.11 حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة ونتائجها في إطار الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: تركز هذه الدراسة على التعرف على مستوى الابداع الاداري وعلاقته بالصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة طوباس من وجهات نظر المعلمين والمعلمات.
- الحد البشري: أجريت هذه الدراسة على عينة من معلمي/ت المدارس الحكوميّة في محافظة طوباس .
- الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة طوباس.
- الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2024-2025.

الفصل الثاني

الطريقة والإجراءات المنهجية

2.1 منهج الدراسة

من خلال الدراسة الحالية تم اتباع المنهج الوصفي وهو مناسب لأغراض هذه الدراسة.

2.2 مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس ومعلماتها في مديرية التربية والتعليم والبالغ عددهم (890) معلماً ومعلمة، منهم (365) معلماً، (525) معلمة موزعين على (49) مدرسة في محافظة طوباس وذلك حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم (2024).

أما عينة الدراسة فقد تمثلت من (192) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العشوائية البسيطة في الفصل الدراسي الثاني، وبنسبة (21.57%) كان منهم (83) معلم و(109) معلمة، الجدول (1) يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المعتمدة في تصميم الدراسة.

جدول (1)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب خصائص تصميم الدراسة

المتغير	المستوى - الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	نكر	83	43.2
	انثى	109	56.8
المؤهل العلمي	بكالوريوس	157	81.8
	دراسات عليا	35	18.2
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	42	21.9
	من 5- 10 سنوات	39	20.3
	10 سنوات فما فوق	111	57.8

2.3 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: وتشمل، الجنس وله مستويان (ذكور، إناث) والمؤهل العلمي وله مستويان (بكالوريوس فما دون، دراسات عليا) وسنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات، أقل من (5) سنوات، من (5-10) سنوات، أكثر من (10) سنوات.

المتغيرات التابعة: مستوى الإبداع الإداري، الصحة التنظيمية.

2.4 أدوات الدراسة ومؤشرات صدقها وثباتها

من أجل جمع البيانات اللازمة وبعد مراجعة العديد من الأدبيات والدراسات السابقة، كدراسة (عليان وأبو سرحان، 2022؛ المخاريز وآخرين، 2022؛ الزوايدة والخصاونة، 2022؛ مرشود ومربوع، 2021؛ مساد والجوارنة، 2020؛ السهلي، 2022؛ لطفي، 2021) وجدت الباحثة أن الاستبانة هي الأداة الأكثر قدرة على الإجابة عن أسئلة الدراسة، لما تتمتع به من موضوعية وعدم تحيز إلى جانب انخفاض تكلفتها وسهولة الحصول على النتائج، ووفقاً لذلك ولغاية جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وهو الإبداع الإداري وعلاقته بالصحة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة طوباس، وقد اشتملت الاستبانة على:

الجزء الأول: ويشمل المعلومات الأولية عن المستجيب الذي سيقوم بتعبئة الاستبانة كالجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

الجزء الثاني: واشتمل على 59 فقرة موزعة على محورين:

- المحور الأول: الإبداع الإداري وقد تم توزيع الفقرات وفقاً لخمسة مجالات وهي المرونة وإدراك المشكلات ومعالجتها والطلاقة والاصالة وتحسين البيئة المدرسية.

- المحور الثاني: فيتعلق بالصحة التنظيمية وأيضاً وزعت فقرات هذا المحور تبعا لخمسة مجالات وهي الروح المعنوية وتوفير المواد المساندة والاعتبارية والتكامل المؤسسي وتأثير القائد.

وقد أعطيت درجات الفقرات من خلال مقياس ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة (كبير جداً) وتعطى (5) درجات، (ثم كبير) وتعطى (4) درجات، ثم (متوسط) وتعطى (3) درجات، (ثم قليل) وتعطى درجتين، (وقليل جداً) وتعطى درجة واحدة للفقرات الإيجابية ويتم عكس الدرجات للفقرات السلبية من أجل وصف عينة الدراسة تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتبة والدرجة وتم تحديد الدرجة بناء على المعادلة التالية: مدى المقياس = الدرجة العليا (5) - الدرجة الدنيا (1) = 4 وقسمة مدى المقياس على (3) وهي عدد المستويات = 1.33 وهو طول الفئة وستعتمد الفئات الآتية: من (1.00-2.33) مستوى منخفض ومن (2.34-3.67) مستوى متوسط ومن (3.68-5.00) مستوى مرتفع.

تم تصميم الأداة والتحقق من صدقها وثباتها بالطرق المناسبة كما هو مبين أدناه:

- الإطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة والأدب التربوي.
- اعداد استبانة بصورة أولية تكونت من (60) فقرة ملحق (أ).
- تم إجراء التعديلات وإعادة صياغة بعض الفقرات وحذف فقرة (30) التي تنص على "يستخدم المدير نظام اتصالات ملائم وفاعل مع الجهات المختلفة من أجل تبادل المعومات".
- تم التحقق من الصدق من خلال المحكمين وصدق البناء وتم حساب الثبات باستخدام معادلة كرو نباخ ألفا (Cronbach's Alpha).
- صياغة الاستبانة بصورتها النهائية المكونة من 59 فقرة ملحق (ب).

صدق الأداة:

بعد القيام بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية تم التحقق من صدقها بالطرق التالية:

أولاً: الصدق الظاهري

تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض أداة الدراسة، بمحاورها في صورتها الأولية على مجموعة من المتخصصين من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (5) محكمين، كما هو موضح في ملحق (ج)، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين، أجريت التعديلات المقترحة، فُعدلت صياغة بعض الفقرات، وصولاً إلى النسخة المحكمة للتطبيق على العينة الاستطلاعية.

ثانياً: صدق البناء

استخدم صدق البناء، على عينة استطلاعية مكونة من (16) من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة طوباس، إذ حُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية، وكذلك لاستخراج كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية لمحاور، الإبداع الإداري، الصحة التنظيمية، كلاً على حدي، كما هو مبين في الجداول (2) والجدول (3):

جدول (2)

قيم معاملات ارتباط فقرات محور الإبداع الإداري بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور (ن=16)

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	
0.58**	0.72**	25	0.62**	0.73**	19	0.48**	0.60**	13	0.54**	0.66**	7	0.38**	0.55**	1	
0.37**	0.54**	26	0.63**	0.69**	20	0.58**	0.66**	14	0.53**	0.63**	8	0.54**	0.65**	2	
0.48**	0.67**	27	0.65**	0.75**	21	0.66**	0.73**	15	0.58**	0.64**	9	0.27**	0.48**	3	
0.42**	0.64**	28	0.63**	0.76**	22	0.62**	0.72**	16	0.59**	0.71**	10	0.49**	0.61**	4	
0.57**	0.69**	29	0.57**	0.63**	23	0.60**	0.68**	17	0.51**	0.65**	11	0.47**	0.64**	5	
0.58**	0.72**	30	0.59**	0.64**	24	0.67**	0.67**	18	0.50**	0.66**	12	0.46**	0.65**	6	
0.74**		الدرجة الكلية للمجال		0.87**		الدرجة الكلية للمجال		0.88**		الدرجة الكلية للمجال		0.82**		الدرجة الكلية للمجال	

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.01$).

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (2) أن قيم معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.37-0.76)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تُصنف ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30 - أقل أو يساوي 0.70) تُصنف متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تُصنف قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المحور.

جدول (3)

قيم معاملات ارتباط فقرات محور الصحة التنظيمية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور (ن=16)

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة
0.45**	0.60**	54	0.42**	0.57**	48	0.44**	0.66**	42	0.51**	0.64**	36	0.32**	0.57**	30
0.44**	0.66**	55	0.47**	0.65**	49	0.52**	0.75**	43	0.46**	0.64**	37	0.38**	0.62**	31
0.47**	0.70**	56	0.48**	0.56**	50	0.52**	0.74**	44	0.46**	0.70**	38	0.30**	0.57**	32
0.44**	0.62**	57	0.31**	0.54**	51	0.60**	0.70**	45	0.54**	0.77**	39	0.49**	0.66**	33
0.42**	0.66**	58	0.36**	0.53**	52	0.43**	0.56**	46	0.46**	0.61**	40	0.36**	0.54**	34
0.40**	0.67**	59	0.45**	0.60**	53	0.42**	0.65**	47	0.42**	0.52**	41	0.38**	0.60**	35
الدرجة الكلية للمجال 0.52**			الدرجة الكلية للمجال 0.72**			الدرجة الكلية للمجال 0.74**			الدرجة الكلية للمجال 0.74**			الدرجة الكلية للمجال 0.65**		

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (3) أن قيم معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.31-0.77)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تُصنف ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30 - أقل أو يساوي 0.70) تُصنف متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تُصنف قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المحور .

ثبات الأداة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات أداة الدراسة، من خلال إعادة تطبيق الأداة، حيث تم توزيع الاستبانة على مجموعة من المعلمين والمعلمات البالغ عددهم 16 معلماً ومعلمة ومن ثم إعادة تطبيق الاستبانة بعد مرور فترة زمنية معين تقدر بأسبوعين وأكثر وبعد ذلك تم حساب معامل الثبات بين التطبيقين وقد تبين أن قيمة الارتباط تبلغ 0.99 أي أنها تقترب من الواحد الصحيح أي أنه يوجد ارتباط قوي بين التطبيقين الأول والثاني للعينة الاستطلاعية كما يتبين بالجدول رقم (4.3).

جدول (4)

معامل الثبات (كرونباخ ألفا)

التطبيق القبلي	التطبيق البعدي	جدول الارتباطات	التطبيق الأول
1	0.99	معامل ارتباط بيرسون	
-	0.00	ثنائي الذيل	
16	16	العدد	
0.99	1	معامل ارتباط بيرسون	التطبيق الثاني
-	0.00	ثنائي الذيل	
16	16	العدد	

2.5 المعالجة الإحصائية

1. المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لوصف البيانات.
2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من الثبات.

3. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples T-test)، لاختبار الفرضيات المتعلقة بالجنس والمؤهل العلمي.

4. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لاختبار الفرضيات المتعلقة بسنوات الخبرة.

5. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين الإبداع الإداري والصحة التنظيمية، كذلك لفحص صدق أداة الدراسة.

2.6 إجراءات الدراسة

اتبعت الباحثة الخطوات الآتية في اعداد دراستها:

- تحديد عنوان الدراسة.
- الأطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة.
- كتابة مخطط الدراسة وتقديمه لعمادة البحث العلمي للحصول على موافقة العنوان وتحديد المشرف
- تحديد منهج الدراسة.
- أعداد أدوات الدراسة وتحكيمها والتحقق من صدقها وثباتها بالطرق المناسبة.
- تحديد مجتمع وعينة الدراسة.
- تطبيق أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية.
- التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة.
- تطبيق أدوات الدراسة على عينة البحث ثم جمعها.
- إجراء عملية التحليل الاحصائي باستخدام الرزمة الاحصائية SPSS.
- استخلاص النتائج وصياغة التوصيات والمقترحات.

الفصل الثالث

عرض نتائج الدراسة

يتضمن الفصل الحالي نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأختبار (t) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي ومعامل الارتباط لكافة بيانات الدراسة، كما تناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة لكل منها:

3.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.3.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين في المدارس الحكومية في محافظة طوباس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات متغير الإبداع الإداري كما هو مبين في الجدول (5).

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	المرونة	1	3.56	0.63	متوسطة
2	ادراك المشكلات ومعالجتها	4	3.48	0.76	متوسطة
3	الطلاقة	3	3.54	0.76	متوسطة
4	الأصالة	2	3.55	0.84	متوسطة
5	تحسين البيئة المدرسية	5	3.47	0.71	متوسطة
	الدرجة الكلية (للإبداع الإداري)		3.53	0.61	متوسطة

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية للإبداع الإداري قد تراوحت ما بين (3.56-3.47) وبمتوسط حسابي كلي (3.53) وانحراف معياري (0.61) مما يشير إلى أن مستوى الإبداع الإداري جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، وعلى مستوى المجالات نجد أنها جاءت بدرجات متوسطة حيث جاء مجال المرونة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.63)، ثم يليه مجال الأصالة بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.84)، وفي الترتيب الثالث جاء مجال الطلاقة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.76) فيما جاء مجال ادراك المشكلات بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.76)، وفي الترتيب الخامس والأخير جاء مجال تحسين البيئة المدرسية بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.71).

وفيما يلي النتائج مفصلة حسب كل مجال:

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات مجال (المرونة) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة طوباس **والجدول رقم (6) ملحق (هـ) يبين ذلك.**

يتضح من الجدول (6) أن مجال المرونة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاء بمتوسطات حسابية متوسطة لجميع الفقرات، وقد تراوحت بين القيم (3.65-3.45) وبمتوسط حسابي كلي (3.56) وجاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على " يوفر المدير البدائل للتعامل مع المشكلات المدرسية" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.0)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) التي نصها على " يمتلك المدير القدرة في تغير موقفه بالطريقة المناسبة " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.0).

كما يتبين أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال الثاني (إدراك المشكلات ومعالجتها) جاءت بدرجات متوسطة، وقد تراوحت بين القيم (3.57-3.39) وبمتوسط حسابي كلي (3.48) وجاءت الفقرة رقم (10) التي تنص على " يجمع المدير المعلومات الكافية المتعلقة بالمشكلات قبل حدوثها" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.2)، بينما جاءت الفقرة رقم (9) التي نصها " يحرص المدير على

معرفة نقاط القوة والضعف في ممارساته الإدارية " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.1).

كما يلاحظ أيضاً أن مجال الطلاقة جاء بالمتوسطات حسابية متوسطة لكافة الفقرات، وقد تراوحت بين القيم (3.49-3.61) وبمتوسط حسابي كلي (3.55) وجاءت الفقرة رقم (18) التي تنص على " يمتاز بسرعة البديهة في إصدار الأحكام المتعلقة بالمشكلات التي تواجهه " بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.1)، بينما جاءت الفقرة رقم (15) التي نصها " يهيئ المدير الفرصة امام المعلمين لتجريب أفكار جديدة دون الحكم عليها مسبقاً " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.2).

وفيما يتعلق بالمجال الرابع (الأصالة) فقد تبين أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات جاءت بدرجات متوسطة، وقد تراوحت بين القيم (3.41-3.67) وبمتوسط حسابي كلي (3.55) وجاءت الفقرة رقم (22) التي تنص على " يتحرر من التصورات التقليدية الشائعة" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.2)، بينما جاءت الفقرة رقم (24) التي نصها " ينتج أفكار اصيلة ملائمة للهدف المنشود " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.2).

كما تبين أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات المتعلقة بالمجال الخامس (تحسين البيئة المدرسية) أيضاً جاءت بدرجات متوسطة، وقد تراوحت بين القيم (3.41-3.54) وبمتوسط حسابي كلي (3.48) وجاءت الفقرة رقم (29) التي تنص على " يشجع المدير على التغيير الإيجابي الهادف في المدرسة من اجل تحقيق التفكير الإبداعي " بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.0)، بينما جاءت الفقرة رقم (27) التي نصها " يعمل المدير على ايجاد بيئة مدرسية مبتكرة تراعي ظروف المعلم وتلبي احتياجاته ورغباته " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.2). اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة

دراسة (المخاريز واخرون، 2022؛ الزوايدة والخصاونة، 2022؛ Masa'd & Aljawarneh، 2020) التي بينت أن مستوى توافر الإبداع الإداري جاء بدرجة متوسطة.

بينما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (أبو شرح، 2024؛ عليان وأبو سرحان، 2022) وأيضاً دراسة (مرشود ومربوع، 2021؛ Athanasoula, et, al.، 2020) وأيضاً دراسة ALdada (2025) حيث كان مستوى الإبداع الإداري مرتفع.

1.3.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مستوى توافر الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة طوباس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والمستوى لمجالات محور الصحة التنظيمية في المدارس بمحافظة طوباس كما هو مبين في الجدول (7).

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمجالات الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة طوباس

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	الروح المعنوية	2	3.54	0.60	متوسطة
2	توفير الموارد المساندة	5	3.48	0.70	متوسطة
3	الاعتبارية	4	3.52	0.64	متوسطة
4	التكامل المؤسسي	3	3.53	0.61	متوسطة
5	تأثير القائد	1	3.60	0.71	متوسطة
	الدرجة الكلية (لصحة التنظيمية)		3.53	0.46	متوسطة

بين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.48-3.60) وبمتوسط حسابي كلي (3.53) وانحراف معياري كلي (0.46) مما يشير إلى أن مستوى الصحة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، وعلى مستوى المجالات نجد أنها جاءت بدرجات متوسطة حيث جاء مجال تأثير القائد بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.71)، ثم يليه مجال الروح المعنوية بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.60)، وفي الترتيب الثالث جاء مجال التكامل المؤسسي بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.61) فيما جاء مجال الاعتبارية بالترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.64)، وفي الترتيب الخامس والأخير جاء مجال توفير الموارد المساندة بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.70).

وفيما يلي النتائج مفصلة حسب كل مجال.

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب والمستوى لمجالات الصحة التنظيمية والجدول رقم (8) في ملحق (هـ) يبين ذلك.

يلاحظ من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال الروح المعنوية جاء بدرجات متوسطة، وقد تراوحت بين القيم (3.44-3.58) وبمتوسط حسابي كلي (3.54) وجاءت الفقرة رقم (35) التي تنص على " يشعر المعلمون بالاستقرار الوظيفي " بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.2)، بينما جاءت الفقرة رقم (33) التي نصها " يدرك المعلمين أهمية العمل الجماعي " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.0).

كما يلاحظ أيضاً أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال توفير الموارد المساندة جاءت بدرجات متوسطة، وقد تراوحت بين القيم (3.43-3.53) وبمتوسط حسابي كلي (3.48) وجاءت الفقرة رقم (36) التي تنص على " توفر الإدارة الموارد اللازمة لتسهيل عملية التدريس " بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.0)، بينما جاءت الفقرة رقم (37) التي نصها " توفر المدرسة للمعلمين الدورات

التدريب اللازمة لرفع مستوى مهاراتهم التدريسية " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.1).

كما يتبين أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال الاعتبارية جاءت بدرجات متوسطة، وقد تراوحت بين القيم (3.47-3.57) وبمتوسط حسابي كلي (3.52) وجاءت الفقرة رقم (42) التي تنص على " ينظر مدير المدرسة للمعلمين كزملاء في مهنة التعلم " بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.9)، بينما جاءت الفقرة رقم (47) التي نصها " تحرص إدارة المدرسة على تحقيق مبدأ العدل والمساواة في التعامل مع منسوبيها " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.0).

ويتبين أيضاً أن المتوسطات الحسابية لمجال التكامل المؤسسي جاءت بدرجات متوسطة، وقد تراوحت بين القيم (3.48-3.58) وبمتوسط حسابي كلي (3.53) وجاءت الفقرة رقم (53) التي تنص على "تحرص المدرسة على بناء علاقات ثقة مع المجتمع المحلي " بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.0)، بينما جاءت الفقرة رقم (50) التي نصها " يحرص المجتمع المحلي على المحافظة على ممتلكات المدرسة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.2).

وفيما يتعلق بمجال (تأثير القائد) جاءت المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات بدرجات متوسطة ومرتفعة، وقد تراوحت بين القيم (3.43-3.74) وبمتوسط حسابي كلي (3.60) وجاءت الفقرة رقم (58) التي تنص على " يحصل مدير المدرسة على ما يطلبه من المسؤولين " بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.2)، بينما جاءت الفقرة رقم (54) التي نصها " تمتلك إدارة المدرسة القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.0).

3.2 النتائج المتعلقة بالفرضيات الدراسة

3.2.1 النتائج المتعلقة بالفرضية الصفية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس يعزى لمتغير الجنس للمعلمين والمعلمات.

لتحقق من صحة هذا الفرض فقد تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة جدول (9).

جدول (9)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس تعزى إلى متغير الجنس

الإبداع الإداري المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	مستوى الدلالة
المرونة	انثى	109	3.60	0.62	1.08	0.28
	ذكر	83	3.50	0.64		
ادراك المشكلات	انثى	109	3.55	0.68	1.357	0.18
	ذكر	83	3.40	0.85		
الطلاقة	انثى	109	3.66	0.64	2.529	*0.01
	ذكر	83	3.39	0.87		
الأصالة	انثى	109	3.64	0.65	1.59	0.12
	ذكر	83	3.44	1.02		
البيئة المدرسية	انثى	109	3.57	0.59	2.15	*0.04
	ذكر	83	3.35	0.83		
الدرجة الكلية	انثى	109	3.60	0.50	2.13	*0.04
	ذكر	83	3.42	0.72		

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (9) أنه يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري في المدارس في محافظة طوباس

يعزى لمتغير (الجنس)، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.04) وهذه القيمة أصغر من (0.05) أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه توجد فروق في المجال الثالث (الطلاقة) والخامس (البيئة المدرسية) لصالح الإناث وذلك بدلالة المتوسط الذي بلغ لهم في المجالين على التوالي (3.66 و 3.57) بينما بلغ متوسط الذكور في المجالين وعلى التوالي (3.39 و 3.35).

3.2.2 النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس يعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين والمعلمات.

ولتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة جدول (10).

جدول (10)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف	المتوسط	العدد	المؤهل العلمي	الإبداع الإداري المجالات
0.5	0.67	0.58	3.54	157	بكالوريوس	المرونة
		0.81	3.64	35	دراسات عليا	
0.26	1.12	0.68	3.52	157	بكالوريوس	ادراك المشكلات
		1.03	3.32	35	دراسات عليا	
0.39	2.08	0.72	3.40	157	بكالوريوس	الطلاقة
		0.88	3.3	35	دراسات عليا	
*0.05	1.99	0.80	3.60	157	بكالوريوس	الأصالة
		0.95	3.30	35	دراسات عليا	
0.52	1.95	0.65	3.52	157	بكالوريوس	البيئة المدرسية
		0.90	3.27	35	دراسات عليا	
0.16	1.69	0.57	3.56	157	بكالوريوس	الدرجة الكلية
		0.74	3.37	35	دراسات عليا	

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أنه لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري في المدارس في محافظة طوباس يعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، فقد بلغت قيمة (ت) (1.69) مستوى الدلالة (0.16) وهذه القيمة أكبر من (0.05) ويدل ذلك على اتفاق آراء استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حول مستوى الإبداع الإداري في المدارس في محافظة طوباس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

3.2.3 النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس يعزى لمتغير لسنوات الخبرة للمعلمين والمعلمات.

لتحقق من هذا الفرض الصفري فقد تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) كما هو مبين بالجدول (11).

جدول (11)

نتائج اختبار تحليل التباين لمحور الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس يعزى لمتغير (سنوات الخبرة)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
المرونة	بين المجموعات	0.99	2	0.49	1.25	0.28
	داخل المجموعات	74.50	189	0.39		
	المجموع	75.49	191			
إدراك المشكلات	بين المجموعات	0.44	2	0.22	0.38	0.69
	داخل المجموعات	109.8	189	0.58		
	المجموع	110.2	191			
الطلاقة	بين المجموعات	0.50	2	0.25	0.43	0.65
	داخل المجموعات	109.76	189	0.59		
	المجموع	110.26	191			
الإصالة	بين المجموعات	0.58	2	0.29	0.41	0.66
	داخل المجموعات	133.29	189	0.70		
	المجموع	133.87	191			
تحسين البيئة المدرسية	بين المجموعات	0.59	2	0.29	0.58	0.56
	داخل المجموعات	95.4	189	0.50		
	المجموع	95.9	191			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.40	2	0.20	0.54	0.58
	داخل المجموعات	69.76	189	0.37		
	المجموع	70.16	191			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (11) أنه لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري في المدارس في محافظة طوباس يعزى لمتغير سنوات الخبرة فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.583) وهذه القيمة أكبر من (0.05) أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه لا توجد فروق في المجالات الخمس.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة طوباس يعزى لمتغير الجنس للمعلمين والمعلمات.

تم التحقق من هذا الفرض باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة كما هو مبين في الجدول (12).

جدول (12)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الصحة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس تعزى إلى متغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف	المتوسط	العدد	الجنس	الصحة التنظيمية المجالات
0.75	0.31	0.58	3.55	109	انثى	الروح المعنوية
		0.62	3.52	83	ذكر	
0.94	0.66	0.67	3.48	109	انثى	توفير الموارد المساندة
		0.74	3.47	83	ذكر	
0.86	0.172	0.61	3.53	109	انثى	الاعتبارية
		0.67	3.51	83	ذكر	
0.56	0.57	0.55	3.55	109	انثى	التكامل المؤسسي
		0.68	3.50	83	ذكر	
0.34	0.94	0.58	3.64	109	انثى	تأثير القائد
		0.85	3.54	83	ذكر	
0.55	0.59	0.41	3.55	109	انثى	الدرجة الكلية
		0.51	3.51	83	ذكر	

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

تبين من خلال البيانات الواردة في الجدول (12) أنه لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الصحة التنظيمية في المدارس في محافظة طوباس يعزى لمتغير (الجنس) فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.55) وهذه القيمة أكبر من (0.05)

ويدل ذلك على اتفاق آراء استجابات افراد العينة تبعا لمتغير الجنس حول مستوى الصحة التنظيمية في المدارس في محافظة طوباس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

3.2.5 النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة طوباس يعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين والمعلمات.

ولتحقق من صحة هذا الفرض الصفري، فقد تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة كما هو مبين في **الجدول (13) ملحق (هـ).**

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (13) انه لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الصحة التنظيمية في المدارس في محافظة طوباس يعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.9) وهذه القيمة أكبر من (0.05) ويدل ذلك على إتفاق آراء استجابات افراد العينة تبعا لمتغير المؤهل العلمي حول مستوى الصحة التنظيمية في المدارس في محافظة طوباس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

3.2.6 النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية يعزى لمتغير سنوات الخبرة للمعلمين والمعلمات.

لتحقق من هذا الفرض الصفري، فقد تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) كما هو مبين بالجدول **(14) ملحق (هـ).**

تبين من خلال البيانات الواردة في الجدول (14) انه لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الصحة التنظيمية في المدارس في محافظة طوباس يعزى لمتغير سنوات الخبرة فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.77) وهذه القيمة أكبر (0.05) أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه لا توجد فروق في المجالات الخمسة.

السؤال الخامس: ما العلاقة بين مستوى الابداع الاداري والصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة طوباس؟

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الإبداع الإداري والصحة التنظيمية.

للإجابة على هذا السؤال تم إيجاد معاملات الارتباط بيرسون بين محور الابداع الإداري ومجالاته والدرجة الكلية لصحة التنظيمية ومجالاتها **والجدول (15) ملحق (هـ)** يبين ذلك.

يتضح من الجدول (15) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الإبداع الإداري والصحة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي مرتفع ($**0.60$) وبلغ أعلى معامل ارتباط بمجال الروح المعنوية ($**0.47$)، وأدنى معامل ارتباط مع مجال التكامل المؤسسي بمعامل ارتباط ($**0.32$) كما يلاحظ وجود علاقة ارتباطية بمجال توفير الموارد المساندة بمعامل ارتباط متوسط ($**0.46$) وكذلك مجال تأثير القائد بمعامل ارتباط ($**0.44$)، ويتضح أن العلاقة بين الإبداع الإداري لدى مديري المدارس والصحة التنظيمية جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس ازداد مستوى الصحة التنظيمية.

الفصل الرابع

مناقشة النتائج والتوصيات

يحتوي هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة، المتعلقة حول مستوى الإبداع الإداري وعلاقته بالصحة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة طوباس، وتقصي أثر المتغيرات الديمغرافية الواردة في الدراسة على إستجابات المعلمين والمعلمات حول مستوى الإبداع الإداري وعلاقته بالصحة التنظيمية، والتعقيب عليها، ومن ثم التوصيات.

4.1 مناقشة نتائج الدراسة

4.1.1 مناقشة نتائج السؤال الأول

ما مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين في المدارس الحكومية في محافظة طوباس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة طوباس جاءت في فئة المتوسط على كافة مجالات الإبداع الإداري (المرونة وإدراك المشكلات ومعالجتها والطلاقة والأصالة وتحسين البيئة المدرسية)، حيث تراوح المتوسط الحسابي لتلك المجالات ما بين (3.47 و3.56)، أما درجة الموافقة الإجمالية على المجالات الخمس لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهات نظر المعلمين في مدينة طوباس فقد كانت أيضاً (متوسطة).

وقد تعزو الباحثة توسط مستوى الإبداع الإداري في المدارس في محافظة طوباس إلى عوامل كثيرة ومختلفة، منها اهتمام المديرين بتطبيق بنود القوانين والتعليمات ووزارة التربية والتعليم حرفياً، فقد يتمسك الكثير من مديري المدارس بتفاصيل الأنظمة والقوانين بصورة تقليدية وروتينية ويشجع المعلمين للقيام بتلك التفاصيل، كما أنهم يتقيدون بالمواد التعليمية والبرامج المدرسية بشكل لا يسمح للمعلمين بالتغيير في أي نمط بالأسلوب

او المحتوى التعليمي، وقد لا يتقبل الكثير من المسؤولين الأفكار الإبداعية خوفاً من الفشل كما أن البيئة التعليمية قد تكون غير مشجعة للإبداع في هذه المدارس، وقد يكون للجهاز الإشرافي الذي بدوره يتولى زيارة المدارس والإشراف على عملياتها وتقييمها دوراً في اتباع أنماط محددة وتقليدية في الإدارة المدرسية. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الزوييدة والخصاونة، 2022؛ المخاريز واخرين، 2022؛ Masa'd & Aljawarneh، 2020) التي أظهرت أن مستوى توافر الإبداع الإداري كان متوسطاً. بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (أبو شرح، 2024؛ عليان وأبو سرحان، 2022؛ مرشود ومربوع، 2021؛ ALdada، 2025؛ Athanasoula, et, al.، 2020) حيث كان مستوى الإبداع الإداري مرتفع على خلاف هذه الدراسة الحالية.

4.1.2 مناقشة السؤال الثاني

ما مستوى توافر الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة طوباس؟

أشارت النتائج إلى أن الدرجة الكلية لمستوى الصحة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة طوباس، جاءت في فئة المتوسط لجميع مجالات الصحة التنظيمية (الروح المعنوية، توفير الموارد المساندة، الاعتبارية، التكامل المؤسسي، تأثير القائد)، حيث تراوح المتوسط الحسابي لتلك المجالات ما بين (3.48،3.60)، أما درجة الموافقة على كافة المجالات الخمس لمستوى توافر الصحة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهات نظر المعلمين في محافظة طوباس فقد كانت أيضاً (متوسطة). وتعزو الباحثة حصول توفر الصحة التنظيمية في المدارس في مدينة طوباس بدرجة المتوسط يعود إلى عدم وجود تصور واضح لمديري المدارس والمعلمين إلى مفهوم الصحة التنظيمية، فالهدف منها ليس فقط قياس وضع المؤسسة وحالتها وإنما اعداد خطط للتطوير بناءً على ما تم التوصل اليه من نتائج، وهذا بدوره يبرز

لنا الحاجة إلى عقد الدورات المتخصصة لصحة التنظيمية، بالإضافة أيضا الي ضعف التكامل المؤسسي بين المدرسة والمجتمع وأيضا التدخلات الغير مرغوب فيها من قبل المجتمع المحلي واولياء الأمور، كما أن عدم التخطيط الجيد لتوفير الموارد اللازمة للمدارس وعدم استغلالها بالشكل الأفضل مما يؤثر على حالة الصحة التنظيمية للمؤسسة واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (السهلي، 2022؛ الجريدة و العلوي، 2021؛ سرور، 2020؛ AL-sumaidaie & Mohamed، 2023؛ Radawi، 2023) حيث أتت هذه الدراسات بدرجة متوسطة لمستوى صحة التنظيمية واختلفت هذه الدراسة مع دراسة لطفي (2021) التي بينت أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية جاء بدرجة مرتفعة، يعزو الباحث وجود الصحة التنظيمية المرتفع في هذه الدراسات إلى تمتع المدارس بقيادة مدرسية فعالة بالإضافة إلى وجود علاقات إنسانية إيجابية بين المعلمين والإدارة والمناخ التنظيمي الداعم الذي يقلل من التوتر والضغط في العمل.

4.2 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

4.2.1 مناقشة الفرضية الصفرية الأولى

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة بين أستجابات الأفراد حول مستوى الإبداع الإداري يعزى لمتغير الجنس وذلك يعود إلى أن الإناث يحرصن على التنافس للوصول إلى الافضل كما انهن يحرصن على الالتزام بتطبيق الادلة والتعليمات أكثر من الذكور، وقد يعود إلى أن الأنثى أكثر اهتماما وخوفاً من العقوبات والرقابة، فيكون التزام الإناث بالدوام أكثر من الذكور.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Ahmad، 2023؛ Al-Zbarka Abu-Ashour، 2022) في انه توجد فروق دالة احصائياً حسب متغير الجنس.

كما واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (أبو شرح، 2024؛ عليان وأبو سرحان، 2022؛ المخاريز، وآخرون، 2021؛ ALDada، 2022) التي كانت نتائجها في انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري تعزى للجنس وذلك على خلاف هذه الدراسة التي بينت وجود فروق دالة احصائياً حسب متغير

الجنس ويعزو الباحث نتائج هذه الدراسات في أن مديري المدارس ومديرياتها ينظرون إلى أنفسهم باعتبارهم قادة تربيين قادرين على إدارة الإبداع والتغيير بغض النظر عن الجنس وكذلك التشابه في فرص التدريب والعمل وتشابهه في المسؤوليات والادوار والفرص المحفزة للإبداع بالإضافة إلى أن الإبداع الإداري يكون متأثر أكثر بالسمات الشخصية كالتفكير النقدي والخبرة والدافعية وليس الجنس.

4.2.2 مناقشة الفرضية الصفرية الثانية

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين استجابات الأفراد حول مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي وهذا يعني أن جميع أفراد العينة آرائهم متشابهة باختلاف مؤهلاتهم العلمية حول مستوى ممارسة الإبداع الإداري لدى المديرين وقد تعود هذه النتيجة إلى أنهم يخضعون إلى نفس القواعد والتعليمات والقوانين بالإضافة إلى أنهم يعيشون نفس ضغوط ومشاكل المجتمع أي أنهم نتاج نظام تعليمي واحد.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الزوايدة والخصاونة، 2022؛ مرشود ومربوع، 2021؛ Dada، 2025؛ Ahmad، 2023؛ Al-Zbarka & Abu-Ashour، 2022) في أنه لا توجد فروق دالة تعزى للمؤهل العلمي.

وأيضاً أختلفت هذه الدراسة مع دراسة العطون (2024) التي بينت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري تعزى للمؤهل العلمي وكانت لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

4.2.3 مناقشة الفرضية الصفرية الثالثة

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة ويرجع الباحث هذه النتيجة بأن وزارة التربية والتعليم تقوم بتدريب جميع المديرين

والمديرات بغض النظر عن سنوات العمل لديهم او خبراتهم وبالتالي فهم يحصلون المعارف والأساليب التي تنعكس على أدائهم وانجازاتهم.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (المخاريز واخرون،2022؛ عليان وأبو سرحان، 2022؛ Dada، 2025؛ Ahmad، 2023) في انه لا توجد فروق داله احصائيا حول مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة

واختلفت مع دراسة (عطون، 2024؛ أبو شرح، 2024) التي بينت نتائجها وجود فروق دالة احصائيا لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة (10) سنوات فأكثر وترجع نتائج هذه الدراسات في أنهم يرون أن المدير المبدع يكتسب خبرته من تجاربه خلال سنوات عمله ويكون قادراً على دمج هذه الخبرات في ممارساته بحيث يكون مبدع غير تقليدي وقد يعزو الباحث إلى أن أصحاب الخبرة الأعلى يكون لديهم تراكم خبرات طويلة تعرضو فيها لمواقف متنوعة تنمي القدرة على حل المشكلات والإبداع وكذلك الخبرة تمنحه ثقة أكبر في القدرة على اتخاذ القرارات والمقدرة التجديد والتجريب وأيضاً، قد يكون كون شبكة علاقات واسعة تساعده على التعاون وتبادل الأفكار.

4.2.4 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الرابعة

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة بين استجابات الافراد حول مستوى الصحة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ويعود ذلك الى أنهم ينتمون الي نفس بيئات العمل وتشابه الظروف التي تحيط بالعمل.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (لظفي، 2021؛ سرور، 2020) في انه لا توجد فروق دالة احصائيا بين استجابات الافراد حول مستوى الصحة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة AL-sumaidaie & Mohamed (2023) في انه يوجد فروق دالة إحصائية حسب متغير الجنس وكان لصالح الذكور وقد فسر الباحث أن الذكور أكثر وعياً وإدراكاً لما يحدث في مدارسهم، وذلك بسبب تواصل المديرين مع بعضهم بشكل أكثر من المديرات ودراسة السهلي (2022) في أنه يوجد فرق دال إحصائياً حسب متغير الجنس وقد فسرت نتيجة هذه الدراسة بأن الإناث أكثر حرصاً على التنافس في الوصول إلى الأفضل وبالتالي يسهم في رفع الصحة التنظيمية يعزو الباحث هذا الاختلاف إلى أن الذكور والإناث يختلفون في مدى إدراكهم لمستوى الصحة التنظيمية داخل مؤسساتهم وقد يكون هناك اختلاف في التجارب والخبرات التي مروا بها داخل بيئة العمل.

4.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الخامسة

أشارت النتائج لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين استجابات الأفراد حول مستوى الصحة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي وتعزو الباحثة الى ان الصحة التنظيمية ترتبط أكثر بمهارات شخصية وإدارية ليست بالضرورة تعتمد على المؤهل العلمي.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة لطفي (2021) في انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين استجابات الأفراد حول مستوى الصحة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي وفي حدود اطلاع الباحث لم توجد هناك اي دراسات تشير الى وجود اختلاف بين نتائج الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية.

4.2.6 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية السادسة

بينت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين استجابات الأفراد حول مستوى الصحة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان سنوات الخدمة ليست من المتغيرات المؤثرة لأدراك الصحة التنظيمية اذ أن المدارس التي تتمتع بالصحة التنظيمية او التي تفتقد إليها لا تحتاج الى مديرين ذوي خبرة طويلة لإدراك مستوى الصحة التنظيمية في بيئاتهم.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (لطفي، 2021؛ البلوي، 2020؛ AL-Sumaidaie & Mohamed، 2023) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى سنوات الخبرة.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة السهلي (2022) والتي بينت وجود فروق دالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة وكانت لصالح عشر سنوات فأكثر.

4.2.7 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية السابعة

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الإبداع الإداري والصحة التنظيمية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي مرتفع (0.601^{**}) كما وجدت أيضاً علاقة ارتباطية إيجابية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مجالات الإبداع الإداري ومجالات الصحة التنظيمية، حيث يمكن أن نستدل من هذه النتيجة أن الصحة التنظيمية عامل مهم لتمكين الإبداع الإداري لما توفره الصحة التنظيمية من مناخ تنظيمي منفتح يعمل على تحقيق أهداف النظام التعليمي ويعمل على إشباع رغبات وحاجات الموظفين، كما ويسهم في رفع مستوى أدائهم مما يؤدي إلى تحقيق الإبداع الإداري باعتباره نظام يشترك فيه جميع الأفراد من معلمين وموظفين وطلاب وكذلك الإدارة التي ينطلق منها الإبداع الإداري.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة لطفي (2021) التي أشارت إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين الصحة التنظيمية والإبداع الإداري وكذلك هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيري الإبداع الإداري والصحة التنظيمية مع العديد من المتغيرات الأخرى كدراسة Özgenel Mustafa (2020) التي أكدت وجود علاقة طردية إيجابية بين الصحة التنظيمية والقيادة الأخلاقية ودراسة Zeleke & Wende (2021) التي بينت نتائجها وجود علاقة إيجابية طردية بين الصحة التنظيمية والتزام المعلمين ودراسة سرور (2020) التي تناولت علاقة الصحة التنظيمية بالدافعية لدى المعلمين وكذلك دراسة البلوي (2020) التي هدفت إلى معرفة علاقة الصحة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى المعلمين وأيضاً نتائج دراسة Radawi (2023) التي أشارت وجود علاقة طردية إيجابية بين الصحة التنظيمية ودرجة ممارسة رؤساء

الاقسام للقيادة التوزيعية حيث أشارت نتائج هذه الدراسات وتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية وهذا يدل على الأهمية الكبيرة للمتغيرين، وخصوصاً في ظل الظروف التي يمر بها الشعب الفلسطيني الذي فرض على المديرين ممارسة أعباءهم الإدارية بشكل جديد لكي يتماشى مع الظروف الراهنة المتمثلة في عدم الأمن والاستقرار وانتظام الدوام المدرسي والأزمة المادية التي يعاني منها الموظفين والتي يعاني منها الشعب الفلسطيني.

4.3 التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي بما يلي:

- ضرورة تعزيز مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من خلال برامج تدريبية، وكذلك توفير بيئة عمل محفزة وداعمة تشجع مهارات الإبداع في إتخاذ القرارات وحل المشكلات بالإضافة إلى تقديم معززات مادية ومعنوية للدارين الذين يمتلكون سلوكاً ابداعياً وذلك بهدف رفع مستوى الإبداع الإداري من المستوى الإبداعي المتوسط الى المستوى الإبداعي المرتفع.
- العمل على تطوير وتحسين البيئة المدرسية وذلك من خلال تبني ممارسات إيجابية محفزة للإبداع الإداري وتهيئة مناخ يدعم التجديد والتطوير المستمر، لما تلعبه من دوراً محورياً في تشجيع العاملين على الإبداع والمشاركة.
- ربط التدريب الإداري بالمعايير الدولية في مجالات القيادة التربوية والصحة التنظيمية.
- استثمار العلاقة الإيجابية بين الإبداع الإداري والصحة التنظيمية في تحسين جودة الإدارة المدرسية.
- إجراء دراسات متشابهة وربطها بمتغيرات أخرى ومقارنة نتائجها.

المصادر العلمية

المراجع العربية:

- أبو رميلة، دلال. (2022). دور مديري المدارس الحكومية الابتدائية ومديرياتها في تنمية الابداع الاداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس. نابلس، نابلس.
- أبو شرح، مجدولين. (2024). واقع الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل. جامعة القدس المفتوحة البحوث للابحاث والدراسات التربوية والنفسية، 44.
- أبوسعدة، ولاء. (2023). واقع ادارة الذات وعلاقتها بالابداع الاداري لدى مديري مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- احمد، رامي. (2023). معوقات الابداع لإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظرهم. مجلة البلقاء للبحوث الانسانية.
- الاسرج، أسماء و محمد، محمد. (2022). اثر الصحة التنظيمية على النجاحالتنظيمي في شركات السياحة. المجلة الدولية لثراث والسياحة والضيافة، 16(2)، الصفحات 127-158.
- البلوشي، علي. (2022). درجة توفر ابعاد الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الاساسي بمحافظة شمال الباطنة في ضوء التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمين. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 3، الصفحات 315-321.
- البلوي، فاطمة. (2020). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمات بمدينة تبوك. جامعة الشرق الاوسط.
- الجرايدة، محمد والعلوي، سلطان. (2021). العلاقة بين الصحة التنظيمية والالتزام الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية.
- جولاني، انوار. (2023). درجة توافر ثقافة الابداع الاداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى المعلمين. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي.
- حجير، طارق. (2020). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المتميز. مجلة جامعة الاستقلال للابحاث، 1.

الحربي، بدر. (2020). واقع الصحة التنظيمية وصعوباتها في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، 1، الصفحات 339-381.

الزوايدة، محمد و الخصاونة، معن. (2022). اثر الابداع الاداري على مستوى اداء مدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الاردن من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية، 34، الصفحات 122-140.

سرور، مرام. (2020). درجة توافر الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل. جامعة الاقصى.

السهلي، نور. (2022). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها. مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية، 25، الصفحات 95-122.

شرقي، خليل و يحيوي، فتحي وعيشوش، رياض. (2022). دور عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الصحة التنظيمية -دراسة لآراء عينة اساتذة بالجامعات الجزائرية. العلوم الانسانية لجامعة ام البواقي، 1، الصفحات 340-360.

الشقران، عبد الكريم. (2021). مستوى الابداع الاداري ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا. مؤتة للدراسات والبحوث، 4.

عطون، ولاء. (2024). دور التمكين الاداري في تعزيز الابداع الاداري من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة القدس الشرقية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات التربوية والنفسية، 45.

عطية، محمد والفقهاء، هند. (2020). النمط القيادي السائد لدى قائدات مدارس محتفظة بلجرشي وعلاقته بمستوى الصحة التنظيمية. مجلة شباب الباحثين، 8، الصفحات 655-704.

علي، احمد. (2020). مستوى الابداع الاداري لدى قيادات الادارة الرياضية ببعض الجامعات المصرية من وجهة نظر العاملين فيها. المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية، 33(6)، الصفحات 278-297.

عليان، ايوب وابو سرحان، لبنى. (2022). واقع الابداع الاداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للاداب والدراسات التربوية والنفسية، 15، الصفحات 16-32.

الغامدي، العنود والعنزي، سعود. (2025). القيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة للبات بمنطقة تبوك. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والانسانية، 24، الصفحات 1-21.

الفهد، زهوة. (2020). تنمية مهارات الابداع لدى الاداري لدى القيادات الجامعية. *المجلة العلمية (ادارة البحوث والنشر العلمي)*.

القحطاني، محمد. (2020). تنمية الابداع الاداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الادارية المعاصرة. 11، الصفحات 61-96.

لطفي، هناء. (2021). الصحة التنظيمي و علاقتها بالابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم النفسية والتربوية*، 4.

محمد، شربات ورجب، ايمان وعلي، عبير. (2022). دور الصحة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي للقيادات الادارية بجامعة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 9، 337-382.

المخاريز، لافي و البدو، ايناس و ملاحيم، ساري و عطية، ساري. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس للادارة الابداعية في محافظة المفرق. *مجلة الدراسات والعلوم التربوية*، 1.

المرذهلي، هيفاء. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الابداع الاداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي الحلقة الاولى من التعليم الاساسي في محافظة طرطوس في الجمهورية العربية السورية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 1.

مرشود، جمال ومربع، سحر. (2020). درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 3.

مسيل، محمود وعلوية، مایسة ومنصور، فيولا. (2021). التفويض الاداري كمدخل لصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر. *دراسات تربوية ونفسية*.

- AL ALDada, A. (2025). The Role of Administrative Creativity in Fostering an Organizational Culture Among Middle School Principals in the Negev Region from the Perspectives of Teachers and Principals. *International Journal of Learning Management Systems*, 2.
- AL-sumaidaie, A., Ahmed, M. (2023). Measuring Organizational Health among Secondary School Managers. *Journal of Tikrit University for Humanities*, 4(215-275.)
- Ahmad, M. (2023). Obstacles to Administrative Creativity Among Public School Principals in Rusaifa District from their Point of View. *AL-Balqa journal*, 2.
- Athanasoula, R. (2022), School Leadership Innovations and Creativity: The Case of Communication between School and Parents,. *Procedia Social and Behavioral Sciences*.
- Al-Zbarka, H. & Abu-Ashour, KH. (2022). The Degree of Practicing Administrative Creativity among School Principals in the Beersheba Area from the Teachers' Point of View. *Jordanian Society for Educational Sciences, Jordanian Educational Journal*, 1.
- Masa'd, F. & Aljawarne, N. (2022). Administrative creativity and - job performance: An Empirical Study at Jadara University. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*.
- Pagaura, A. (2020). Innovative Leadership attributes of school administrators in the Philippines: Implications for educational management. *Bukidnon State University*.
- Radawi,S,(2023). The Degree of Practice of Distributive leadership by Heads of scientific departments and its relationship to the of organizational health from the point of view of faculty Members at Wasit University. *Journal of College of Education*,4.
- Özgenel, M. (2020). The power of school principals' ethical leadership behavior to predict organizational health. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 4.
- Williams, K. (2025). Advancing Middle Level Leadership: Middle School Principal Preparation. *Education Sciences*, (1)15.
- Zelege, B. & Wende, M. (2021). The Link between Schools' Organizational Health and Teachers' Commitment in Government Secondary Schools of Ethiopia. *Addis Ababa University, Ethiopia, The Ugandan Journal of Management and Public Policy Studies*, 1.

الملاحق

ملحق (أ)

الاستبانة بصورتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرة الأستاذة/ة الفاضل/ة..... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد؛
تقوم الباحثة بأعداد أطروحة ماجستير بعنوان " مستوى الابداع الإداري وعلاقته بالصحة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة طوباس وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية ولتحقيق أهداف الدراسة، نأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة لما لرأيكم من أهمية في إنجاح هذه الرسالة، علماً بأن البيانات التي سنحصل عليها سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.....

الباحثة: باسمة احمد يوسف صبيح.

تتكون هذه الاستبانة من قسمين: - القسم الأول: المعلومات الشخصية.

ملاحظة:الرجاء التكرم بوضع إشارة (✓).

1- الجنس: ذكر أنثى

2-المؤهل العلمي: بكالوريوس دراسات عليا

3-سنوات الخدمة: أقل من سنتان من 2-5سنوات أكثر من 5سنوات

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

يُرجى وضع إشارة (✓) أمام الدرجة التي تُعبّر عن وجهة نظرك.

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المحور الأول: الإبداع الإداري، وهو المقدرة على ابتكار أساليب وأفكار جديدة غير مألوفة بحيث تلقى هذه الأفكار والوسائل والأساليب القبول من العاملين وتحفز مهاراتهم وقدراتهم في العمل.						
المجال الأول: المرونة، أي قدرة الشخص المبدع على التأقلم والتكيف مع المستجدات والأفكار والمشكلات الجديدة بصورة سريعة						
1	امتلاك الإدارة القدرة في تغير موقفه بالطريقة المناسبة					
2	يضع المدير الخطط المستقبلية للتطوير الإيجابي.					
3	المقدرة على تعامل المدير حسب طبيعة الموقف مع المعلمين.					
4	توفر الإدارة البدائل للتعامل مع المشكلات المدرسية.					
5	يميل المدير الي تغيير أساليب العمل من فترة الي أخرى.					
6	الابتعاد عن الجمود في التفكير.					
المجال الثاني: ادراك المشكلات ومعالجتها، وتعني القدرة على ملاحظة وجود الاختلافات والتغيرات الغير طبيعية في مجال او موقف معين.						
7	يمتلك المدير رؤية قوية لتوقع حدوث المشكلات في المدرسة.					
8	يخطط المدير لمعالجة المشكلات فالمدرسة قبل حدوثها.					
9	يحرص المدير على معرفة نقاط القوة والضعف في ممارساته الإدارية.					
10	يجمع المدير المعلومات الكافية المتعلقة بالمشكلات قبل حدوثها واخرون الإجراءات اللازمة.					
11	يمتلك المدير القدرة على دراسة الكثير من المشكلات في وقت واحد.					
12	يدرك وجود المشكلة بالوقت الذي لا يستشعر به الاخرون.					
المجال الثالث:- الطلاقة أي القدرة على ابتكار وإيجاد الحلول والأفكار المتعددة في زمن قياسي.						
13	يمتلك المدير القدرة على انتاج أفكار جديدة تخص المدرسة.					
14	يستطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
15	يهيئ المدير الفرصة امام المعلمين لتجريب أفكار جديدة دون الحكم عليها مسبقاً.					
16	يمتلك المدير القدرة على طرح الأفكار الإبداعية					

					17	يمتلك المدير القدرة على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار حول القضايا المدرسية.
					18	يمتاز بسرعة البديهة في إصدار الاحكام المتعلقة بالمشكلات التي تواجهه.
المجال الرابع:الأصالة أي حداثة وجدة الأفكار والاعمال التي لم تكن موجودة من قبل ولم يأتي بها احد قبله، وتكون تلك الأفكار غير مألوفا ومميزة وجديرة بالتقدير والاحترام.						
					19	قدرة المدير على انتاج أفكار جديدة بعيدة عن المألوف.
					20	يحاول المدير حل المشكلات التي تعترض سير العمل دون التقليد للآخرين.
					21	يطور إجراءات العمل بطرق بعيدة عن المألوف.
					22	يتحرر من التصورات التقليدية الشائعة.
					23	قدرة المدير على انتاج أفكار قيمة.
					24	ينتج أفكار اصيلة ملائمة للهدف المنشود.
المجال الخامس: تحسين البيئة المدرسية اي تطوير البيئة المدرسية لتصبح بيئة ايجابية ومثيرة للإبداع.						
					25	يهيئ المدير البيئية المدرسية المناسبة لتنمية الابداع.
					26	يقوم المدير بحل المشكلات المدرسية بالتعاون مع المعلمين وذوي الاختصاص.
					27	يعمل المدير على ايجاد بيئة مدرسية مبتكرة تراعي ظروف المعلم وتلبي احتياجاته ورغباته.
					28	يوفر المدير ما يحتاجه المعلمين من أدوات ووسائل تعليمية.
					29	يشجع المدير على التغيير الإيجابي الهادف في المدرسة من اجل تحقيق التفكير الإبداعي.
					30	يستخدم المدير نظام اتصالات ملائم وفاعل مع الجهات المختلفة ذات العلاقة من اجل تبادل المعلومات.
المحور الثاني: الصحة التنظيمية وهي الحالة التنظيمية التي تجعل المؤسسة قادرة على تحقيق غاياتها، وأهدافها بفعالية بكفاءة، مع المحافظة على كيانها الداخلي، وتكيفها مع بيئتها الخارجية، وقدرتها على النماء، دون إغفال لأهداف والحقوق الخاصة للعاملين						
المجال الأول: الروح المعنوية أي شعور المعلمين بالمدرسة بالرضا عن عملهم وانتمائهم لها، وتحقيق علاقات الثقة والانتماء والتعاون بينهم والفخر بأنجاز اعمالهم.						
					31	يشعر العاملون بالانتماء الي المدرسة
					32	يشعر العاملون بالثقة والأمان.
					33	ينجز المعلمون أعمالهم بحماس.
					34	يدرك المعلمون أهمية العمل الجماعي.
					35	يحترم معلمون المدرسة بعضهم البعض.
					36	يشعر المعلمون بالاستقرار الوظيفي.
المجال الثاني: توفير الموارد المساندة أي توفير التجهيزات والمواد التعليمية لمساندة وتحقيق البرنامج المدرسي والعمل على توفيره عند الطلب.						
					37	توفر الإدارة الموارد اللازمة لتسهيل عملية التدريس.
					38	توفر المدرسة للمعلمين الدورات التدريبية اللازمة لرفع مستوى مهاراتهم التدريسية.
					39	توفر الإدارة برمجيات حاسوبية حديثة لتنمية التعليم الرقمي.
					40	تهتم الإدارة بتنمية الموارد اللازمة لممارسة التعلم النشط.
					41	يهتم مدير المدرسة بعمل صيانة دورية للأجهزة المستخدمة في المدرسة.

					42	يشجع مدير المدرسة المعلمون على توظيف كافة التجهيزات المتاحة لخدمة العملية التعليمية.
المجال الثالث: الاعتبارية وتعني السلوكيات بين المدير والمعلمين ودعم كل منهما الآخر بجانب تطوع المدير بصفة مستمرة لرعاية المعلمين والنظر بصورة إيجابية الي ارائهم وتقبل مقترحاتهم.						
					43	ينظر مدير المدرسة للمعلمين كزملاء في مهنة التعلم.
					44	يتقبل مدير المدرسة وجهات النظر المختلفة.
					45	يعمل مدير المدرسة على بناء الثقة المتبادلة مع المعلمين.
					46	يهتم مدير المدرسة بتنمية الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
					47	يظهر مدير المدرسة الاحترام للمنسبين اليها.
					48	تحرص إدارة المدرسة على تحقيق مبدأ العدل والمساواة في التعامل مع منسبيها.
المجال الرابع: التكامل المؤسسي اي قدرة المؤسسة على التكيف بنجاح مع بيئتها بالحفاظ على برامجها وحماية معلميه من تدخلات المجتمع والمحافظة على استمراريتها لما يعترضها من ضغوط البيئة الخارجية.						
					49	تواكب المدرسة المستجدات الحديثة.
					50	تحمي المدرسة المعلمين من التداخلات غير المرغوب بها من قبل المجتمع المحلي.
					51	يحرص المجتمع المحلي على المحافظة على ممتلكات المدرسة.
					52	تقاوم المدرسة ضغوطات المجتمع المحلي.
					53	تتعاون المدرسة مع أولياء الأمور في حل المشكلات المدرسية.
					54	تحرص المدرسة على بناء علاقات ثقة مع المجتمع المحلي.
المجال الخامس: تأثير المدير أي قدرة مدير المدرسة على التأثير بالقرارات التي يصدرها في توجيه سلوك الآخرين لإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم.						
					55	تمتلك إدارة المدرسة القدرة على إتخاذ القرارات الحاسمة.
					56	تساهم إدارة المدرسة في حل المشكلات التي تواجه المنتسبين اليها.
					57	تلقى توصيات إدارة المدرسة ومقترحاتها اهتمام جاد من قبل الجهات العليا.
					58	يعد الرضا عن نمط الإدارة مؤشرا لمدى الصحة التنظيمية.
					59	يحصل مدير المدرسة على ما يطلبه من المسؤولين.
					60	يستطيع مدير المدرسة التأثير في قرارات المسؤولين.

ملحق (ب)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرة الأستاذة/ة الفاضل/ة..... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد؛
تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان " مستوى الإبداع الإداري وعلاقته بالصحة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة طوباس"، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، ولتحقيق أهداف الدراسة نأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة لما لرأيكم من أهمية في إنجاز هذه الرسالة، علماً أن البيانات التي سنحصل عليها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.....

الباحثة: باسمة أحمد يوسف صبيح.

تتكون هذه الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: المعلومات الشخصية.

ملاحظة: الرجاء التكرم بوضع إشارة (✓).

1- الجنس: ذكر أنثى

2- المؤهل العلمي: بكالوريوس دراسات عليا

3- سنوات الخدمة: 5 سنوات فما دون 5-10 سنوات 10 سنوات فما فوق

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الدرجة التي تعبر عن وجهة نظرك.

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	المحور الأول: الإبداع الإداري: وهو القدرة على ابتكار أساليب وأفكار جديدة غير مألوفة، إذ تلقى هذه الأفكار والوسائل والأساليب القبول من العاملين وتحفز مهاراتهم وقدراتهم في العمل.					
	المجال الأول: المرونة: أي قدرة الشخص المبدع على التأقلم والتكيف مع المستجدات والأفكار والمشكلات الجديدة بصورة سريعة.					
1	يمتلك المدير القدرة على تغيير موقفه بطريقة مناسبة.					
2	يضع المدير الخطط المستقبلية للتطوير الإيجابي.					
3	يتعامل المدير حسب طبيعة الموقف مع المعلمين.					
4	يوفر المدير البدائل للتعامل مع المشكلات المدرسية.					
5	يميل المدير الي تغيير أساليب العمل من فترة إلى أخرى.					
6	يبتعد عن الجمود في التفكير.					
	المجال الثاني: إدراك المشكلات ومعالجتها: وتعني القدرة على ملاحظة وجود الاختلافات والتغيرات غير الطبيعية في مجال أو موقف معين.					
7	يمتلك المدير رؤية واضحة لتوقع حدوث المشكلات في المدرسة.					
8	يخطط المدير لمعالجة المشكلات المتوقع حدوثها في المدرسة.					
9	يحرص المدير على معرفة نقاط القوة والضعف في ممارساته الإدارية.					
10	يجمع المدير المعلومات الكافية المتعلقة بالمشكلات قبل حدوثها.					
11	يمتلك المدير القدرة على دراسة الكثير من المشكلات في وقت واحد.					
12	يدرك وجود المشكلة بالوقت الذي لا يستشعر بها الآخرون.					
	المجال الثالث:- الطلاقة: أي القدرة على ابتكار وإيجاد الحلول والأفكار المتعددة في زمن قياسي.					
13	يمتلك المدير القدرة على إنتاج أفكار جديدة تخص المدرسة.					
14	يستطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					

					15	يهيئ المدير الفرصة للمعلمين لتجريب أفكار جديدة دون الحكم عليها مسبقاً.
					16	يمتلك المدير القدرة على طرح الأفكار الإبداعية.
					17	يمتلك المدير القدرة على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار حول القضايا المدرسية.
					18	يمتاز بسرعة البديهة في إصدار الأحكام المتعلقة بالمشكلات التي تواجهه.
المجال الرابع:- الأصالة: أي حداثة وجدة الأفكار الأعمال التي لم تكن موجودة من قبل ولم يأت بها أحد قبله، وتكون تلك الأفكار غير مألوفاً ومميزة وجديرة بالتقدير والاحترام.						
					19	قدرة المدير على إنتاج أفكار جديدة بعيدة عن المألوف.
					20	يحاول المدير حل المشكلات التي تعترض سير العمل دون تقليد الآخرين.
					21	يطور إجراءات العمل بطرق بعيدة عن المألوف.
					22	يتحرر من التصورات التقليدية الشائعة.
					23	قدرة المدير على إنتاج أفكار قيّمة.
					24	ينتج أفكار أصيلة ملائمة للهدف المنشود.
المجال الخامس: تحسين البيئة المدرسية: أي تطوير البيئة المدرسية لتصبح بيئة إيجابية ومثيرة للإبداع						
					25	يهيئ المدير البيئة المدرسية المناسبة لتنمية الإبداع.
					26	يقوم المدير بحل المشكلات المدرسية بالتعاون مع المعلمين وذوي الاختصاص.
					27	يعمل المدير على إيجاد بيئة مدرسية مبتكرة تراعي ظروف المعلم وتلبي احتياجاته ورغباته.
					28	يوفر المدير ما يحتاجه المعلمين من أدوات ووسائل تعليمية.
					29	يشجع المدير على التغيير الإيجابي الهادف في المدرسة من أجل تحقيق التفكير الإبداعي
المحور الثاني: الصحة التنظيمية: وهي الحالة التنظيمية التي تجعل المؤسسة قادرة على تحقيق غاياتها، وأهدافها بفعالية بكفاءة، مع المحافظة على كيانها الداخلي، وتكيفها مع بيئتها الخارجية، وقدرتها على النماء، دون إغفال الأهداف والحقوق الخاصة للعاملين						
المجال الأول: الروح المعنوية: أي شعور المعلمين بالمدرسة بالرضا عن عملهم وانتمائهم لها، وتحقيق علاقات الثقة والانتماء والتعاون بينهم والفخر بإنجاز أعمالهم.						
					30	يشعر المعلمون بالانتماء إلى المدرسة.
					31	يشعر المعلمون بالثقة والأمان.
					32	ينجز المعلمون أعمالهم بحماس.
					33	يدرك المعلمون أهمية العمل الجماعي.
					34	يحترم معلمو المدرسة بعضهم بعضاً.
					35	يشعر المعلمون بالاستقرار الوظيفي.
المجال الثاني: توفير الموارد المساندة: أي توفير التجهيزات والمواد التعليمية لمساندة وتحقيق البرنامج المدرسي والعمل على توفيره عند الطلب.						
					36	توفر الإدارة الموارد اللازمة لتسهيل عملية التدريس.
					37	توفر المدرسة للمعلمين الدورات التدريبية اللازمة لرفع مستوى مهاراتهم التدريسية.
					38	توفر الإدارة برمجيات حاسوبية حديثة لتنمية التعليم الرقمي.
					39	تهتم الإدارة بتنمية الموارد اللازمة لممارسة التعلم النشط.

					40	يهتم مدير المدرسة بعمل صيانة دورية للأجهزة المستخدمة في المدرسة.
					41	يشجع مدير المدرسة المعلمين على توظيف التجهيزات المتاحة كافة لخدمة العملية التعليمية.
المجال الثالث: الاعتبارية: وتعني السلوكيات بين المدير والمعلمين ودعم كل منهما الآخر بجانب تطلع المدير بصفة مستمرة لرعاية المعلمين والنظر بصورة إيجابية إلى آرائهم وتقبل اقتراحاتهم.						
					42	ينظر مدير المدرسة إلى المعلمين نظرة زملاء في مهنة التعليم.
					43	يتقبل مدير المدرسة وجهات النظر المختلفة.
					44	يعمل مدير المدرسة على بناء الثقة المتبادلة مع المعلمين.
					45	يهتم مدير المدرسة بتنمية الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
					46	يظهر مدير المدرسة الاحترام للمنتسبين إليها.
					47	تحرص إدارة المدرسة على تحقيق مبدأ العدل والمساواة في التعامل مع منتسبيها.
المجال الرابع: التكامل المؤسسي: أي قدرة المؤسسة على التكيف بنجاح مع بيئتها بالحفاظ على برامجها وحماية معلميه من تدخلات المجتمع والمحافظة على استمراريتها لما يعترضها من ضغوط البيئة الخارجية.						
					48	تواكب المدرسة المستجدات الحديثة.
					49	تحمي المدرسة المعلمين من التداخلات غير المرغوب بها من قبل المجتمع المحلي.
					50	يحرص المجتمع المحلي على المحافظة على ممتلكات المدرسة.
					51	تقاوم المدرسة ضغوطات المجتمع المحلي.
					52	تتعاون المدرسة مع أولياء الأمور في حل المشكلات المدرسية.
					53	تحرص المدرسة على بناء علاقات ثقة مع المجتمع المحلي.
المجال الخامس: تأثير المدير: أي قدرة مدير المدرسة على التأثير بالقرارات التي يصدرها في توجيه سلوك الآخرين لإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم.						
					54	تمتلك إدارة المدرسة القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة.
					55	تسهل إدارة المدرسة في حل المشكلات التي تواجه المنتسبين إليها.
					56	تلقي توصيات إدارة المدرسة ومقترحاتها اهتماماً جاداً من قبل الجهات العليا.
					57	يعد الرضا عن نمط الإدارة مؤشراً لمدى الصحة التنظيمية.
					58	يحصل مدير المدرسة على ما يطلبه من المسؤولين.
					59	يستطيع مدير المدرسة التأثير في قرارات المسؤولين.

شكرا لحسن تعاونكم.

ملحق (ج)

قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ. د. عبد عساف	جامعة النجاح الوطنية
2	د. اجتياذ أبو ثابت	جامعة النجاح الوطنية
3	د. هبة سليم	جامعة النجاح الوطنية
4	د. زاهي ياسين	جامعة النجاح الوطنية
5	د. ايناس العيسى	جامعة النجاح الوطنية

ملحق (د)

كتاب تسهيل مهمة بحثية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
National Centre for Examination, Measurement
and Educational Evaluation.



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
المركز الوطني للاختبارات والقياس والتقويم التربوي



الرقم: و ت 6725/47/41
التاريخ: 2025/5/25م

السيد مدير عام التربية والتعليم/ طوباس المحترم
تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة الباحثة باسمة أحمد يوسف صبيح

نهديكم أطيب تحية، ونرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة المذكورة أعلاه من جامعة النجاح الوطنية حيث تقدمت بطلب تسهيل مهمة لمركز البحث والتطوير التربوي لإجراء دراسة بعنوان: "مستوى الإبداع الإداري وعلاقته بالصحة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة طوباس". وستوزع الباحثة رابط استبيان محوسب على معلمي/ات المدارس الحكومية في مديرية (طوباس). تكملاً بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل المهمة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

م. جهاد دريدي

/ رئيس المركز الوطني للاختبارات والقياس والتقويم التربوي



نسخة: الأخ مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي المحترم.

الأخ د. محمود الشمالي المحترم/ المشرفة على الدراسة -بريد إلكتروني: mshamali@najah.edu

الباحثة باسمة صبيح المحترمة - بريد إلكتروني basema.subieh@gmail.com

د. مطر/ نس
2025

ملحق (هـ)

الجدول

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لمجالات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة طوباس مرتبة ترتيباً تنازلياً

المجال الأول: المرونة		
الترتيب الرقم	الفقرة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري
1	4	3.65
2	2	3.59
3	6	3.58
4	3	3.55
5	5	3.54
6	1	3.45
الدرجة الكلية		
متوسطة	0.6	3.56
المجال الثاني: إدراك المشكلات ومعالجتها		
1	10	3.57
2	11	3.54
3	7	3.51
4	8	3.44
5	12	3.43
6	9	3.39
الدرجة الكلية		
متوسطة	0.76	3.48
المجال الثالث: الطلاقة		
1	18	3.61
2	13	3.56

متوسطة	1.1	3.55	يمتلك المدير القدرة على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار حول القضايا المدرسة.	17	3
متوسطة	1.1	3.54	يمتلك المدير القدرة على طرح الأفكار الإبداعية.	16	4
متوسطة	1.2	3.53	يستطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	14	5
متوسطة	1.2	3.49	يهيئ المدير الفرصة امام المعلمين لتجريب أفكار جديدة دون الحكم عليها مسبقاً.	15	6

متوسطة	0.76	3.55	الدرجة الكلية		
--------	------	------	---------------	--	--

المجال الرابع: الأصالة

متوسطة	1.2	3.67	يتحرر من التصورات التقليدية الشائعة.	22	1
متوسطة	1.1	3.60	يحاول المدير حل المشكلات التي تعترض سير العمل دون تقليد الآخرين.	20	2
متوسطة	1.2	3.57	قدرة المدير على إنتاج أفكار قيّمة.	23	3
متوسطة	1.2	3.55	قدرة المدير على إنتاج أفكار جديدة بعيدة عن المؤلف.	19	4
متوسطة	1.3	3.52	يطور إجراءات العمل بطرق بعيدة عن المؤلف.	21	5
متوسطة	1.2	3.41	ينتج أفكار اصيلة ملائمة للهدف المنشود.	24	6
متوسطة	0.84	3.55	الدرجة الكلية		

المجال الخامس: تحسين البيئة المدرسية

متوسطة	1.0	3.54	يشجع المدير على التغيير الإيجابي الهادف في المدرسة من أجل تحقيق التفكير الإبداعي.	29	1
متوسطة	1.0	3.49	يوفر المدير ما يحتاجه المعلمين من أدوات ووسائل تعليمية.	28	2
متوسطة	1.1	3.48	يهيئ المدير البيئة المدرسية المناسبة لتنمية الإبداع.	25	3
متوسطة	1.1	3.47	يقوم المدير بحل المشكلات المدرسية بالتعاون مع المعلمين وذوي الاختصاص.	26	4
متوسطة	1.2	3.41	يعمل المدير على ايجاد بيئة مدرسية مبتكرة تراعي ظروف المعلم وتلبي احتياجاته ورغباته.	27	5

متوسطة	0.71	3.48	الدرجة الكلية		
--------	------	------	---------------	--	--

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لمجالات الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة طوباس مرتبة ترتيباً تنازلياً

المجال الأول: الروح المعنوية					
الترتيب	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	35	يشعر المعلمون بالاستقرار الوظيفي.	3.58	1.2	متوسط
2	34	يحترم معلمو المدرسة بعضهم بعضاً.	3.57	0.9	متوسط
3	32	ينجز المعلمون أعمالهم بحماس.	3.56	1.0	متوسط
4	31	يشعر المعلمون بالثقة والأمان.	3.53	1.1	متوسط
5	30	يشعر المعلمون بالانتماء إلى المدرسة.	3.52	1.0	متوسط
6	33	يدرك المعلمون أهمية العمل الجماعي.	3.44	1.0	متوسط
الدرجة الكلية			3.54	0.60	متوسط
المجال الثاني: توفير الموارد المساندة					
1	36	توفر الإدارة الموارد اللازمة لتسهيل عملية التدريس.	3.53	1.0	متوسط
2	38	توفر الإدارة برمجيات حاسوبية حديثة لتنمية التعليم الرقمي.	3.52	1.2	متوسط
3	40	يهتم مدير المدرسة بعمل صيانة دورية للأجهزة المستخدمة في المدرسة.	3.46	1.0	متوسط
4	39	تهتم الإدارة بتنمية الموارد اللازمة لممارسة التعلم النشط.	3.45	1.1	متوسط
5	41	يشجع مدير المدرسة المعلمين على توظيف كافة التجهيزات المتاحة لخدمة العملية التعليمية.	3.44	1.0	متوسط
6	37	توفر المدرسة للمعلمين الدورات التدريبية اللازمة لرفع مستوى مهاراتهم التدريسية.	3.43	1.1	متوسط
الدرجة الكلية			3.48	0.70	متوسط
المجال الثالث: الاعتبارية					
1	42	ينظر مدير المدرسة إلى المعلمين نظرة زملاء في مهنة التعليم.	3.57	0.9	متوسط
2	43	يتقبل مدير المدرسة وجهات النظر المختلفة.	3.55	1.0	متوسط
3	45	يهتم مدير المدرسة بتنمية الرضا الوظيفي لدى الموظفين.	3.54	1.0	متوسط

متوسط	0.9	3.49	يعمل مدير المدرسة على بناء الثقة المتبادلة مع المعلمين.	44	4
متوسط	0.9	3.48	يظهر مدير المدرسة الاحترام للمنسبين اليها.	46	5
متوسط	1.0	3.47	تحرص إدارة المدرسة على تحقيق مبدا العدل والمساوة في التعامل مع منسبيها.	47	6
متوسط	0.64	3.52	الدرجة الكلية		
المجال الرابع: التكامل المؤسسي					
متوسط	0.9	3.58	تحرص المدرسة على بناء علاقات ثقة مع المجتمع المحلي.	53	1
متوسط	1.1	3.57	تواكب المدرسة المستجدات الحديثة.	48	2
متوسط	1.1	3.53	تقاوم المدرسة ضغوطات المجتمع المحلي.	51	3
متوسط	1.0	3.52	تتعاون المدرسة مع أولياء الأمور في حل المشكلات المدرسية.	52	4
متوسط	1.1	3.51	تحمي المدرسة المعلمين من التداخلات غير المرغوب بها من قبل المجتمع المحلي.	49	5
متوسط	1.2	3.48	يحرص المجتمع المحلي على المحافظة على ممتلكات المدرسة.	50	6
متوسط	0.61	3.53	الدرجة الكلية		
المجال الخامس: تأثير القائد					
مرتفع	1.2	3.74	يحصل مدير المدرسة على ما يطلبه من المسؤولين.	58	1
مرتفع	1.1	3.72	تلقى توصيات إدارة المدرسة ومقترحاتها اهتماماً جاداً من قبل الجهات العليا.	56	2
متوسط	1.0	3.61	يعد الرضا عن نمط الإدارة مؤشراً لمدى الصحة التنظيمية..	57	3
متوسط	1.0	3.60	يستطيع مدير المدرسة التأثير في قرارات المسؤولين.	59	4
متوسط	1.0	3.49	تسهم أدراة المدرسة في حل المشكلات التي تواجه المنتسبين إليها.	55	5
متوسط	1.0	3.43	تمتلك إدارة المدرسة القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة.	54	6
متوسط	0.71	3.60	الدرجة الكلية		

جدول (13)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الصحة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس يعزى إلى (المؤهل العلمي)

الصحة التنظيمية المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	مستوى الدلالة
الروح المعنوية	بكالوريوس	15	3.50	0.57	1.8	0.07
	دراسات عليا	35	3.70	0.71		
وفيراالموارد المساندة	بكالوريوس	157	3.49	0.65	0.6	0.54
	دراسات عليا	35	3.40	0.91		
الاعتبارية	بكالوريوس	157	3.52	0.58	0.11	0.9
	دراسات عليا	35	3.53	0.87		
التكامل المؤسسي	بكالوريوس	157	3.54	0.67	0.33	0.73
	دراسات عليا	35	3.49	0.77		
تأثير القائد	بكالوريوس	157	3.61	0.68	0.36	0.71
	دراسات عليا	35	3.56	0.80		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	157	3.53	0.42	0.05	0.9
	دراسات عليا	35	3.54	0.61		

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول (14)

نتائج اختبار تحليل التباين لمحور الصحة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طوباس يعزى لمتغير (سنوات الخبرة)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الروح المعنوية	بين المجموعات	2.39	2	1.19	3.41	0.35
	داخل المجموعات	66.47	189	0.35		
	المجموع	68.86	191			
توفير الموارد المساندة	بين المجموعات	1.1	2	0.55	1.12	0.32
	داخل المجموعات	92.67	189	0.49		
	المجموع	93.78	191			
الاعتبارية	بين المجموعات	0.41	2	0.21	0.51	0.60
	داخل المجموعات	76.74	189	0.41		
	المجموع	77.15	191			
التكامل المؤسسي	بين المجموعات	0.17	2	0.88	0.23	0.78
	داخل المجموعات	70.14	189	0.37		
	المجموع	70.3	191			
تأثير القائد	بين المجموعات	0.25	2	0.13	0.25	0.77
	داخل المجموعات	94.77	189	0.50		
	المجموع	95.02	191			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.11	2	0.55	0.26	0.77
	داخل المجموعات	39.95	189	0.21		
	المجموع	40.06	191			

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول (15)

قيم معاملات الارتباط (بيرسون) بين مستوى الإبداع الإداري والصحة التنظيمية لمديري المدارس في محافظة طوباس

الابداع الإداري	تحسين البيئة المدرسية	الاصالة	الطلاقة	إدراك المشكلات ومعالجتها	المرونة	الابداع الإداري الصحة التنظيمية
0.47**	0.40**	0.39**	0.40**	0.30**	0.41**	الروح المعنوية
0.46**	0.40**	0.29**	0.33**	0.34**	0.34**	توفير المواد المساندة
0.45**	0.42**	0.31**	0.41**	0.31**	0.41**	الاعتبارية
0.32**	0.22**	0.31**	0.32**	0.25**	0.18**	التكامل المؤسسي
0.44**	0.35**	0.38**	0.34**	0.40**	0.30**	تأثير لقائد
0.60**	0.52**	0.48**	0.51**	0.47**	0.46**	الدرجة الكلية لمحور الصحة التنظيمية



**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**THE LEVEL OF ADMINISTRATIVE
CREATIVITY AND ITS RELATIONSHIP TO
ORGANIZATIONAL HEALTH AMONG
SCHOOL PRINCIPALS FROM THE
PERSPECTIVE OF MALE AND FEMALE
TEACHERS IN TUBAS GOVERNORA**

**By
Basima Sbeeh**

**Supervisors
Dr. Mahmoud Shamali**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National
University, Nablus - Palestine.**

2025

THE LEVEL OF ADMINISTRATIVE CREATIVITY AND ITS RELATIONSHIP TO ORGANIZATIONAL HEALTH AMONG SCHOOL PRINCIPALS FROM THE PERSPECTIVE OF MALE AND FEMALE TEACHERS IN TUBAS GOVERNORA

By
Basima Sbeeh
Supervisor
Dr. Mahmoud Shamali

Abstract

This study aimed to examine the level of administrative creativity and its relationship with organizational health among school principals, as perceived by male and female teachers in Tubas Governorate. Additionally, the study sought to assess the impact of certain demographic variables on these constructs. A descriptive research design was employed due to its appropriateness for the study objectives. The population comprised all male and female teachers in Tubas Governorate, totaling 890 individuals, from which a sample of 192 teachers was selected. Data were collected using a structured questionnaire. The findings revealed that both administrative creativity and organizational health were perceived at an average level by the teachers. Furthermore, no statistically significant differences were found at the 0.05 significance level in the average responses concerning administrative creativity based on years of experience and academic qualification. However, a statistically significant difference was observed with respect to gender. Regarding organizational health, no statistically significant differences were identified at the 0.05 level across gender, years of experience, or academic qualification. The results also demonstrated a positive correlation between administrative creativity and organizational health.

Keywords: administrative creativity, organizational health, school principals, teachers' perceptions, demographic variables, Tubas Governorate