



جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

علاقة القيادة التشاركية بالإبداع الإداري والصحة  
التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر  
المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية

إعداد

عهد معزوز محمود نمر

إشراف

د. أشرف منذر الصايغ

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

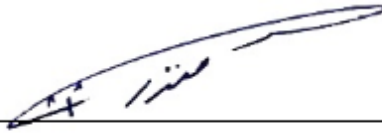
2025

علاقة القيادة التشاركية بالإبداع الإداري والصحة  
التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر  
المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية

إعداد

عهد معزوز محمود نمر

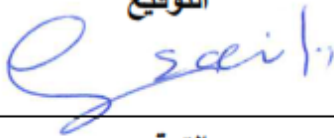
نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2025/09/08م، وأجيزت:



التوقيع



التوقيع



التوقيع

د. أشرف منذر الصايغ

المشرف الرئيسي

د. رهام سلحب

الممتحن الخارجي

د. عبد الغني الصيفي

الممتحن الداخلي

## الاهداء

ما سلكنا البدايات إلا بتيسيره، وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه، وما حققنا أسمى الغايات إلا بفضلته، الحمد لله  
حُباً وشكراً وامتناناً على البدء والختام.

إلى "أبي الغالي" - رَحْمَهُ اللهُ - الذي حملت اسمه فخراً، لك الشكر الخالص والدعاء الدائم، صاحب الإحسان  
والرحمة، أنت حاضر في الرُّوح قبل الأمكنة.

إلى العظيمة "أمي الحبيبة" أنت نجاح الرحلة وكفاح القلب، لك الشكر خالصاً والدعاء مدرراً دائماً.

إلى من له بصمة خيرة في حياتي، إلى من أفنى شبابه في سبيل أن يحقق طموحاتي يا أحنّ من الروح إلى  
الروح، إلى من درست بدعمه واستنمت بدلاله إلى "زوجي الحبيب".

إلى من شدّ الله بهم عضدي فكانو خير معين، إلى خيرة أيامي وصفوتها "إخواني وأخواتي".

إلى من تقف عباراتي بجانبهم عاجزة، هناك أيامي وشفاء أحرزاني، أتيتكم كمعجزة لتضيئوا لي حياتي إلى أبنائي  
"ميرا ويوسف وياسمينا".

إلى الشهداء الأبطال من أبناء وطني، الذين ضحوا بأرواحهم ووهبوا حياتهم للوطن.

إلى أهل مخيمي الحبيب مخيم نورشمس نسأل الله العلي العظيم أيضاً أن يردنا إلى بيوتنا رداً سالمًا غانماً.

إلى أساتذتي الكرام، شكراً لكم على جهودكم وصبركم، كل التبجيل والتوقير لكم، يا من صنعتم المجد لنا.

إلى جميع من كان له الأثر الجميل في حياتي...أهدي لكم هذه الرسالة سائلة المولى أن ينفع بها.

## الشكر والتقدير

أحمد الله سبحانه وتعالى حمداً يليق لجلاله وعظيم سلطانه على نعمته وتوفيقه لي على إتمام هذه الرسالة.

واعترافاً بالفضل وتقديراً للجميل أتوجه بجزيل التقدير والامتنان وخالص الدعاء لكل من ساعدني وأخص بالذكر مشرفي الدكتور أشرف منذر الصايغ الذي لم يبخل علي في التوجيهات والنصائح في مسار دراستي وكان داعماً، وأفادني بالكثير من المعلومات لإنجاز هذا العمل وتذليل كل الصعوبات التي واجهتني.

كما أوجه أسمى آيات الشكر والامتنان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الكرام، الدكتورة الفاضلة رهام سلحب ممتحناً خارجياً، والدكتور الفاضل عبد الغني الصيفي ممتحناً داخلياً، حفظهما الله لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة وتقديم التوجيهات والنصائح القيمة.

كما لا أنسى أن أشكر الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة تحكيم أداتي الدراسة الاستبانه والمقابلة، الذين قدموا لي يد المساعدة جزاهم الله خير الجزاء.

وأخص بالشكر مديري المدارس الثانوية الحكومية ومعلميهم في المحافظات الشمالية الفلسطينية (نابلس، طولكرم، وقلقيلية)، الذين ساهموا بتعاونهم واستجابتهم في إنجاح أدوات البحث.

وأخيراً، أسأل الله العلي العظيم البركة التي تثمر في أعمالنا وأعمارنا والتوفيق والسداد من رب العالمين.

الباحثة: عهد نمر

## الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

# علاقة القيادة التشاركية بالإبداع الإداري والصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية

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.

عهد معزوز محمود نمر

اسم الطالبة:

عهد نمر

التوقيع:

2024/09/08

التاريخ:

## فهرس المحتويات

ج	الاهداء .....
د	الشكر والتقدير .....
هـ	الإقرار .....
و	فهرس المحتويات .....
ح	فهرس الجداول .....
ل	فهرس الملاحق .....
م	الملخص .....
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة والإطار النظري .....
1.1	مقدمة .....
1.2	الإطار النظري .....
1.3	الدراسات السابقة .....
1.4	التعقيب على الدراسات السابقة .....
1.5	مصطلحات الدراسة .....
1.6	مشكلة الدراسة .....
1.7	أسئلة الدراسة .....
1.8	فرضيات الدراسة .....
1.9	أهداف الدراسة .....
1.10	أهمية الدراسة .....
1.11	حدود الدراسة .....
41	الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات .....
2.1	منهجية الدراسة .....
2.2	مجتمع الدراسة .....
2.3	عينة الدراسة .....

44	2.4 أدوات الدراسة وخصائصها
50	2.5 متغيرات الدراسة
51	2.6 إجراءات تنفيذ الدراسة
52	2.7 المعالجات الإحصائية
53	الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة
53	3.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
53	3.1.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
56	3.1.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
58	3.1.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
60	3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
62	3.1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
64	3.1.6 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
66	3.1.7 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع
68	الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات
68	4.1 مناقشة نتائج الدراسة
68	4.1.1 مناقشة النتائج الكمية
80	4.1.2 مناقشة النتائج النوعية
88	4.1.3 مناقشة النتائج الكيفية
93	4.2 التوصيات
94	المراجع العلمية
98	الملاحق
b	Abstract

## فهرس الجداول

- جدول (1): توزيع العينة المختارة في المرحلة الأولى حسب متغيري الجنس والمديرية ..... 42
- جدول (2): توزيع العينة المختارة في المرحلة الثانية حسب متغيري الجنس والمديرية ..... 43
- جدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها (الديمغرافية) ..... 43
- جدول (4): قيم معاملات ارتباط فقرات محور القيادة التشاركية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور (ن=48) ..... 45
- جدول (5): 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=48) ..... 46
- جدول (6): قيم معاملات ارتباط فقرات محور الصحة التنظيمية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور (ن=48) ..... 47
- جدول (7): معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة ..... 48
- جدول (8): درجات احتساب مستوى القيادة التشاركية، والإبداع الإداري، والصحة التنظيمية ..... 50
- جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات محور القيادة التشاركية وعلى المحور ككل مرتبة تنازلياً ..... 53
- جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات تفويض الصلاحيات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ..... 54
- جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الاتصال والتواصل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ..... 109
- جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ..... 110
- جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات محور الإبداع الإداري وعلى المحور ككل مرتبة تنازلياً ..... 110
- جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أصالة الأفكار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ..... 111

- جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال حل المشكلات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ..... 111
- جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المرونة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ..... 112
- جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات محور الصحة التنظيمية وعلى المحور ككل مرتبة تنازلياً ..... 112
- جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المبادأة بالعمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ..... 113
- جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الروح المعنوية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ..... 113
- جدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الدعم بالموارد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ..... 114
- جدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات تأثير المدير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ..... 114
- جدول (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على محور القيادة التشاركية تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة التدريسية، مكان السكن، المديرية ..... 115
- جدول (23): تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحور القيادة التشاركية تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة التدريسية، مكان السكن، المديرية ..... 116
- جدول (24): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على محور القيادة التشاركية ومجال: (تفويض الصلاحيات، اتخاذ القرارات) لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ..... 117
- جدول (25): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على محور القيادة التشاركية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التدريسية ..... 118
- جدول (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على محور الإبداع الإداري تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة التدريسية، مكان السكن، المديرية ..... 119

- جدول (27): تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحور الإبداع الإداري تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة التدريسية، مكان السكن، المديرية  
120 .....
- جدول (28): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مجال: (أصالة الأفكار) لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ..... 121
- جدول (29): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على محور الإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التدريسية ..... 121
- جدول (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على محور الصحة التنظيمية تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة التدريسية، مكان السكن، المديرية ..... 122
- جدول (31): تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحور الصحة التنظيمية تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة التدريسية، مكان السكن، المديرية ..... 123
- جدول (32): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على محور الصحة التنظيمية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التدريسية ..... 124
- جدول (33): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة التشاركية وكل من: الإبداع الإداري و الصحة التنظيمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية (ن=330) ..... 124
- جدول (34): توزيع إجابات المديرين والمديرات حول خبرتك كمدير/ة مدرسة: كيف تعمل على تحقيق مبدأ القيادة التشاركية بفعالية مع المعلمين، حيث توزعت إجاباتهم على (6) إجابات ..... 125
- جدول (35): توزعت الإجابات لمديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية عن السؤال ماهي الاستراتيجيات التي ترغب باتباعها للتطوير من مهارتك في القيادة التشاركية، حيث وزعت إجاباتهم على (7) اجابات ..... 125
- جدول (36): توزعت إجابات مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية حول التحديات التي تواجههم كمدير/ة مدرسة في تطوير مستوى الإبداع الإداري والصحة التنظيمية لمعلمي المدرسة باتباع المنهج التشاركي، حيث توزعت إجاباتهم على (5) اجابات ..... 126

جدول (37): توزيع إجابات مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية حول الآليات المستخدمة للتغلب على التحديات التي تواجه مدير المدرسة في ممارسة تطوير مستوى الإبداع الإداري والصحة التنظيمية لمعلمي المدرسة باتباع المنهج التشاركي، حيث توزعت إجاباتهم على (8) إجابات 126

## فهرس الملاحق

98	ملحق (أ): الاستبانة بصورتها الأولى
102	ملحق (ب): أسماء لجنة المحكمين
103	ملحق (ج): كتاب تسهيل مهمة
104	ملحق (د): الاستبانة بصورتها النهائية
108	ملحق (هـ): أسئلة المقابة
109	ملحق (و): الجداول

# علاقة القيادة التشاركية بالإبداع الإداري والصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية

إعداد

عهد معزوز محمود نمر

إشراف

د. أشرف منذر الصايغ

## الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مستوى تطبيق القيادة التشاركية، ومستوى الإبداع الإداري ومستوى الصحة التنظيمية لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، بالإضافة إلى العلاقة بينهما، وتم اتباع المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، واعتماد الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، حيث تألف مجتمع الدراسة من معلمي مدارس المحافظات الشمالية الفلسطينية (نابلس، طولكرم، قلقيلية)، وعينة مكونة من (330) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستهدفت المقابلة (7) من المديرين تم اختيارهم بالطريقة العينة القصدية، وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة التشاركية والإبداع الإداري وأيضاً الصحة التنظيمية كان بدرجة متوسط، وأن هناك علاقة طردية موجبة، وبينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية نحو مستوى ممارسة القيادة التشاركية، تعزى لمتغيري (الجنس، السكن، المديرية) ووجود فروق في متغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وعدم وجود فروق دالة إحصائية نحو مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين، تعزى لمتغيري (السكن، المديرية، والمؤهل العلمي)، ووجود فروق في متغيري (الجنس، وسنوات الخبرة)، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية نحو مستوى الصحة التنظيمية، تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، مكان السكن، المديرية)، ووجود فروق في متغيري (الجنس، وسنوات الخبرة التدريسية)، وأظهرت النتائج الكيفية بأن غالبية مديري المدارس أكدوا على أهمية ممارسة القيادة التشاركية، والمحافظة على ممارستها وذلك عن طريق عقد دورات تدريبية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التشاركية، الإبداع الإداري، الصحة التنظيمية، المدارس الثانوية، المحافظات الشمالية.

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة والإطار النظري

#### 1.1 مقدمة

يعتبر العصر الحالي عصر التقدم والسرعة والرقمي، وفي ظلّ التغيرات الجذرية التي تمر بها المجتمعات فهي بحاجة ماسة ومُلحة لمواكبة هذه التغيرات لحصد النجاحات المختلفة، ولإسيما في إدارتها لأعمالها في المؤسسات كافة، وخاصة التربوية منها، وبحاجة إلى قيادات قادرة على التكيف والتشاور بين أفرادها ومهتمة بالعلاقات الإنسانية واستطلاع الآراء تجنباً للأثار السلبية واستشراف المستقبل الآمن ليكونوا أشخاص أكفاء مؤهلين.

القيادة التشاركية تعتبر من أهم الموضوعات في علم الإدارة، فهي تحدد نجاح المؤسسة، حيث أن القيادة قلب العملية الإدارية وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها بأقل جهد ووقت ممكن وتيسير أسلوب العمل الجماعي الشمري و اللوقان (2018)، ويعتمد هذا الأسلوب على اشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال ويمارس فيه الإداري إشرافاً عاماً لتحفيز الأفراد وزيادة الإنتاجية، ويعتمد هذا الأسلوب على التأثير أكثر من استخدام السلطة الرسمية في توجيه المرؤوسين، وزيادة التفاعل المباشر والمستمر بين أعضاء الفريق الواحد، ومن الممكن أن تستغرق أساليب القيادة التشاركية وقتاً أطول من أساليب القيادة الأخرى ولكنها قد تؤدي أيضاً إلى تحقيق وزيادة التماسك الاجتماعي رفع الروح المعنوية للعاملين (Class, 2022).

بالرغم من الجهود المبذولة في تنمية القيادة التشاركية داخل مدارس الوطن لدى المعلمين والمديرين، في ظلّ التغيرات الجذرية التي تمر بها المجتمعات مؤخرًا، إلا أنّها لا زالت غير كافية، ومن منطلق الحرص على الوطن والنهوض به، يجب أن تظهر الحاجه الملحة دائماً للتعليم بطريقتة تُظهر قدراتهم وإبداعاتهم الإدارية رغم الظروف السياسية والاقتصادية القاسية، والجهود المختلفة في تطوير التعليم قادرة على تحويل

المدارس من مدارس تقليدية إلى مدارس فعّالة، والإبداع الإداري من الضروريات الواجب توافرها داخل المدارس نظراً لزيادة التحديات، وتعدد الحاجات، وتنوع الطّموحات في مجالات الحياة كافة (لطفي، 2021).

نتيجةً لذلك تحتاج العملية التربوية أولاً إلى توفير قادة قادرين على تغيير مسارها إلى المسار السليم حتى تحقق أهدافها، ويستطيعون استخدام أساليب تكفل سير العملية التربوية بنجاح دون تحديات حيث تعد القيادة مطلباً أساسياً لكل مؤسسة على كافة الأصعدة، لأنها تمثل المهام والأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري تجاه الموظفين في المدرسة حيث يركز النظام التربوي على القيادة الفاعلة والناجحة التي تؤثر على الاتباع من حيث تحفيزهم وتوجيههم وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم (طيفور، 2020).

ويعتبر موضوع القيادة التشاركية مسؤولية جماعية تعاونية في صنع القرارات، لضمان وضوح الرؤيا وتبادل الآراء فيما بينهم، والاستفادة قدر الإمكان من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة وحشد الهمم، فضلاً من أن المشاركة تمنع من معارضة القرارات والتخفيف من العقبات التي من الممكن أن تحول دون الوصول إلى قرارات صائبة (الخروصية، 2020).

قد يكون من الصعب على القادة الإداريين من اتخاذ القرارات الفعالة وفي الوقت المناسب من تلقاء أنفسهم وهذا ما يتطلب منهم تبني أسلوب قيادي داعم لتعزيز المشاركة النشطة من قبل الموظفين لاتخاذ القرارات لحل المشكلات معاً، فإن المشاركة والتشاور في صنع القرار يساعد في خلق جو من المنافسة والمساواة وتعزيز الثقة بالنفس، ولأهمية المؤسسات التربوية ودورها الفعال في إعداد بناء وحماة المستقبل، فلا بد من أن يكون مديرها ذات مواصفات قيادية، باعتبارها قلب العملية الإدارية كأداة محركة لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية (الخروصية، 2020).

إضافة إلى أن القيادة التشاركية تعد نمط من أنماط القيادة الحديثة التي ظهرت في نهاية التسعينات وتهتم بمشاركة الأفراد مع قائدهم في صنع القرار وتفويضه بعض سلطاته إليهم حتى تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وجودة عالية، كما يوفر هذا النمط مناخ عمل إيجابي مشجع للطاقت الإبداعية لدى الأفراد، وداعم

للثقة بما يرفع من روحهم المعنوية، ويشجعهم على تطبيقها؛ مما يشعرهم بالرّضا الوظيفي، وتحقيق مستويات عالية من الجودة (الصعب، 2024).

وفي ضوء ما سبق ونظراً لقلّة الدراسات التي تناولت الأثر التتابعي لمتغيري الدراسة، جاءت هذه الدراسة للبحث بناءً على اطلاع واستقصاء عميق لموضوع القيادة التشاركية، ولاسيما علاقتها بالإبداع الإداري والصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية، فإن هذه الدراسة سوف تفسر القيادة التشاركية وعلاقتها بالإبداع الإداري والصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية.

## 1.2 الإطار النظري

قسمت الباحثة هذا الجزء الى ثلاثة محاور، حيث استعرضت في المحور الأول: الأدبيات التي تتعلق بالقيادة التشاركية وفي المحور الثاني: الأدبيات التي تتحدث عن الابداع الإداري، وفي المحور الثالث: تناول الأدبيات المتعلقة بالصحة التنظيمية.

### المحور الأول: القيادة التشاركية

#### مفهوم القيادة التشاركية

يرجع مفهوم القيادة التشاركية إلى القيادات القديمة والحديثة التي تناولت موضوع اتخاذ القرارات بشكل خاص، حيث يشرك القائد التشاركي مرؤوسيه في القرارات، مما يزيد من دافعيتهم والتزامهم في مؤسستهم، وتقتض هذه القيادة أن المشاركة في صنع القرارات تجعل منهم مرؤوسين مُتفهمين لهذه القرارات ويسعون إلى تحقيقها دون معرفته، كما يصبحون أكثر تعاوناً عندما تجمعهم أهداف مشتركة يبذلون قصارى جُهدهم لتطبيقها (الشمري و اللوقان، 2018).

وعلى الرغم من وجود العديد من الأساليب القيادية إلا أن أسلوب القيادة التشاركية يُعدُّ من أفضلها لأنه يحث على احترام العاملين وأخذ آرائهم ومساواتهم بغيرهم وإشراكهم في صنع القرار؛ مما يعود إيجابياً على الإنتاجية والجودة في العمل، كما يسهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين المساعفة (2021) وتُمكنهم من مواجهة الكثير من التحديات والتعقيدات في مسار العمل؛ إذ تُمكن الأفراد من أخذ زمام المبادرة والتعبير عن قدراتهم أثناء العمل كفريق، وعلى هذا النحو فإنها تلبى حاجتهم إلى الاستقلالية والكفاءة (Wang, 2022).

حيث تبرز أهمية القيادة التشاركية في تعزيز الروح المعنوية، مما يؤدي إلى زيادة استجابة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، إذ يساهمون بشكل جسدي وعاطفي ونفسي وفكري في بيئة تسودها الاحترام، وقد أوصت دراسة بتعزيز نمط القيادة التشاركية من خلال توفير بيئة تشجع على مشاركة إنجاز الأعمال، مع مراعاة العدالة في اتخاذ القرارات ومناقشة الآثار المترتبة على هذه القرارات مع المرؤوسين (الغامدي، 2019).

أنَّ تطبيق النمط التشاركي في المنظمة يُحقق فوائد عديدة، كما أنها ستساهم في اكتشاف طاقات العاملين العقلية والفكرية، وزيادة دافعيتهم نحو العمل المتقن؛ نظراً لما يتميز به هذه النمط من توفير مناخ منفتح للحوار بين العاملين والإدارة، واستمد هذا المبدأ من النظرية السلوكية التي ركزت على سلوك القائد مع مرؤوسيه وأن سلوكهم هو من يحدد مدى نجاح المؤسسة، كما أنَّ القرارات الناتجة عنه تعكس أداء جميع العاملين في المؤسسة مع العمل بروح الفريق (الخروصية، 2020). وبذلك سيكون للمديرين الذين أشركوا المعلمين في صنع القرار تأثير إيجابي على دوافعهم والتزاماتهم في أداء وظائفهم حيث تتأثر فعالية التعليم وكفاءته بتأثير أسلوب القيادة المعمول به باعتباره الأسلوب الفعال في صنع القرارات والتشاور وجمع الأفكار حول الأمور المتعلقة بالعمل؛ وبالتالي تحسين أداء المعلم ورضاه.

وهناك مجموعة من الشروط الواجب توفرها لتطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات التربوية منها التواصل المستمر والدائم بين القيادات والعاملين لتحقيق أهداف المنظمة، ووعي القيادات التعليمية والعاملين بمفهوم

القيادة التشاركية ومدى أهميتها، وامتلاك مؤهلات علمية لدى العاملين تؤهلهم لممارسة القيادة التشاركية، مع وجود رؤية مستقبلية لدى القائد (عسيري و المقاطي، 2024).

وللقيادة التشاركية مجموعة من الأسس التي تُمكنها من النهوض بمستوى المؤسسة ونموها، وهو الاقرار بالفروق الفردية لدى العاملين والمحافظة عليها وتشجيعها، والتحديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المؤسسة ومهامه وصلاحياته، وتنسيق جهود العاملين في المؤسسة وتشجيع التعاون بينهم بما يسهم في تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيداً عن الأنانية والذاتية، وإشراك المعلمين في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات، وتقويم النتائج إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ أي تكافؤ السلطة مع المسؤولية؛ حيث يقوم القائد التشاركي بتفويض بعض الواجبات والمهام للعاملين بما يتفق مع استعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم، كما أنها تساعد على إقامة علاقات إنسانية في المؤسسة قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره وتوجيهه توجيهاً بناءً، واعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة فيه عند إسناد العمل للعاملين، والاعتماد على الترغيب والاقناع والابتعاد عن أسلوب العقاب والترهيب وتوظيف الحوافز المادية وغير المادية من أجل العمل على زيادة الإنتاج (حجازي و قشوع، 2021).

وكما أن هناك نموذجان نظريان يستخدمان على نطاق واسع لشرح تأثير سلوك القيادة التشاركية للمديرين على أداء عمل المعلمين، ومنها النموذج التحفيزي الذي يرى المزيد من الفرص للمشاركة في صنع القرار تزود المعلمين بمكافآت تطور العمل ومستويات أعلى من التمكين النفسي، ويؤكد النموذج الثاني القائم أن التبادل في سلوك القيادة التشاركية يرسل رسالة مفادها أن المدير يثق بالمعلمين، ويقدم لهم الاهتمام والاحترام، ويعزز سلوك القيادة مستويات أعلى من الثقة في المدير، لذلك يتشارك المديرون والمعلمون في مدارسهم، وذلك من خلال إظهار مستوى يواكب أداء العمل (طيفور، 2020).

## خصائص القيادة التشاركية

### للقيادة التشاركية خصائص حسب دراسة (Alsubaie, 2021)

1. المسؤولية: فالقائد التشاركي يتحمل تبعات أفعاله ويعترف بأخطائه دون محاولة للتهرب من المسؤولية.
2. التماسك: التصدي للتحديات والصعوبات يتطلب توفر مهارات وكفاءات مناسبة للتعامل مع الضغوط، وهذا الأمر يكون من مسؤوليات هذا القائد وأن يكون قادر على توفير بيئة مهيأة لجميع التحديات
3. التواضع: القائد التشاركي يتمتع بالتواضع والود، لكنه يظهر أيضاً الحزم والحكمة. مع القدرة على التحكم في المواقف، بالإضافة إلى الاستماع لمشاكلهم وتقديم الدعم اللازم لهم.
4. المرونة: فالقائد التشاركي الناجح يكون قادر على التكيف مع التغيرات التي تتطلب إجراء تعديلات وفقاً للاحتياجات والظروف والحالة المخطط لها.
5. التواصل: القائد التشاركي يجب أن يكون قادراً على التواصل الفعال وبناء علاقات قوية بينهم، ويعمل على وضع أهداف للمؤسسة وتحقيق تلك الأهداف بنجاح.

## أبعاد القيادة التشاركية

تعددت أبعاد القيادة رغم اختلاف الوظائف والمرتبات في داخل المؤسسات إلا أن هناك عامل مشترك بين عدة دراسات في الأبعاد الآتية: (إشراك المعلمين في التخطيط واتخاذ القرار، والمهام القيادية بالإضافة إلى العلاقات الإنسانية وتفويض الصلاحيات) (الخروصية، 2020):

1. إشراك المعلمين في المهام القيادية: حيث يتفق الكثير على أهمية إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار الذي يؤثر بهم ويحقق رؤية مشتركة في المؤسسة ونتائج منشودة مع الحفاظ على مراعاة الوقت وضمان السرية والمسافة الفارقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

2. **التخطيط واتخاذ القرار:** إن التخطيط هو الخطوة الأهم لرسم خطط العمل المستقبلية وهو أمر ضروري للاستخدام الصحيح للموارد ويتبعها خطوة اتخاذ القرار حيث يتطلب الشفافية والعدالة وعدم التحيز مع ضرورة وضع الخطة بالتعاون فيما بينهم، مع الأخذ في الاعتبار السير ضمن رؤية واضحة للمؤسسة
3. مع الاستمرار بتطبيقها وتطويرها.
4. **العلاقات الإنسانية:** تركز العلاقات الإنسانية على التقدير والاحترام المتبادل والاهتمام بالتواصل الاجتماعي، ومواجهة صعوبات العمل وإيجاد حلول لمشاكلها والتحلي بالصبر والجلد، بالإضافة إلى المساهمة في تطوير الاتجاهات الإيجابية في العمل فهو يركز على الجانب الروحي والمعنوي أكثر من الجانب المادي ويعزز لديهم الدوافع الإيجابية والرضا النفسي، مما يؤدي إلى تقديم أفضل ما لديهم.
5. **التفويض:** يسهم التفويض للمرؤوسين على إنجاز الأعمال بسرعة واستغلال الوقت، نتيجة التعاون فيما بينهم لأداء المهام، مما يوفر لهم الوقت ويعزز الثقة ويبني علاقات إيجابية، بالإضافة إلى أنه ينمي المهارات والقدرات الشخصية. وبعد التفويض، تأتي عملية متابعة المهام والتحقق من أعمالهم لاختبار صلاحية التفويض ومناقشة آثارها في إنجاح العمل.

### معوقات القيادة التشاركية

#### المعوقات التي تواجه القيادة التشاركية كما ذكرها محمد (2019)

1. معوقات مؤسسية: ترتبط الثقافة السائدة في المؤسسة بالمنظومة والقيم والمبادئ المتبعة، مما يؤثر على المناخ العام، وهذه القيم تجعل المرؤوسين يشعرون بأنهم مجرد منفذين للأوامر دون ترغيبهم أو مشورتهم، مما يفشل النمط التشاركي في المؤسسة.
2. معوقات نابغة من المديرين: تنشأ هذه المعوقات من الميل الفطري للمديرين للاحتفاظ بالسلطة والصلاحيات، حيث يشعر بالخوف والقلق من منح التفويضات والصلاحيات للمرؤوسين وهذا ينعكس سلباً على العاملين.

3. معوقات نابغة من المرؤوسين: ناتجة عن ضعف كفاءة الموظفين وعدم تحملهم للمسؤولية المتعلقة بالتفويض واعتبارها عبئاً ثقيلاً عليهم.

### نظرية القيادة التشاركية

من خلال استعراض النظرية التشاركية يتضح أنها من الاتجاهات القيادية المعاصرة التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين السلطة الإدارية وحقوق الأفراد في المشاركة. فهي تؤكد على أن القيادة الفاعلة لا تقتصر على إصدار الأوامر، بل تعتمد على التفاعل، الحوار، وتبادل الرؤى بما يعزز الانتماء والالتزام تجاه المؤسسة. كما أن تطبيقها في الميدان التربوي يساهم في تحسين الصحة التنظيمية ورفع مستوى الرضا الوظيفي وتنمية الإبداع، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء التعليمي والإداري. وعليه، تشكل النظرية التشاركية إطاراً مرناً وفعالاً يمكن أن يوجه الممارسات القيادية نحو مزيد من الإنسانية والكفاءة والنجاح المستدام.

### الأسس التي تقوم عليها النظرية:

1. التعاون والعمل الجماعي: الاعتماد على العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.
2. تبادل الخبرات والأفكار: إتاحة المجال أمام الأفراد لتقديم مقترحاتهم وملاحظاتهم.
3. الشفافية والثقة: بناء علاقات قائمة على الصراحة والاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين.
4. تمكين الأفراد: منح العاملين صلاحيات ومسؤوليات تعزز من قدرتهم على المبادرة والمشاركة الفاعلة.

### أهمية النظرية التشاركية:

1. تعزيز الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء للمؤسسة.
2. تقليل المقاومة للتغيير عبر إشراك الأفراد في صياغة القرارات.
3. المساهمة في تحسين الصحة التنظيمية والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

4. تحقيق فاعلية أكبر في الأداء المؤسسي من خلال الاستفادة من خبرات الجميع.

يتضح من خلال ما سبق أن النظرية التشاركية تمثل اتجاهاً قيادياً حديثاً يقوم على دمج الأفراد في عملية صنع القرار بما يعزز من انتمائهم ورضاهم وإبداعهم. فهي لا تقتصر على تعزيز الجانب الإنساني في القيادة، بل تسهم كذلك في رفع مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية. كما أن تطبيقها في المؤسسات التربوية يحقق بيئة تعليمية قائمة على التعاون والثقة المتبادلة، ويعزز الصحة التنظيمية، ويزيد من فرص النجاح والتطوير المستدام. وعليه، يمكن القول إن النظرية التشاركية تمثل إطاراً مرناً وفعالاً للقيادة في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات التربوية المعاصرة.

حيث تُعتبر القيادة التشاركية من التوجهات الحديثة في الإدارة المدرسية التي تُنشئ أجواءً من العلاقات الإنسانية الحسنة بين القيادة والمرؤوسين وذلك عبر تفهم مشاعر العاملين وصعوباتهم وإرضاء متطلباتهم الإنسانية، حيث تقوم فلسفة هذا التوجه بتشجيع المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها وتحسينها، مما ينتج عنه فريق يكون أكثر تعاوناً وإيجابية واندماجاً، مما يؤدي إلى رفع المعنويات، وزيادة الفاعلية الإنتاجية، وأن إشراك المرؤوسين في إعداد الخطط والسياسات وفي عملية صنع القرارات يحقق الثقة المتبادلة بين القائد والتابعين، ويساهم في تسهيل عملية اتخاذ القرار وتحسين جودتها (Alsubaie, 2021).

### أهداف القيادة التشاركية

إن للقيادة التشاركية أهداف عدة منها:

1. الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع العاملين بالإضافة إلى إشراكهم في الخطط الاستراتيجية وبالتالي الوصول إلى قرار أمثل، مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والتابعين.
2. تؤكد على الذكاء والاعتماد على التحليل المنطقي في حل المعضلات التي تواجههم.

3. تراعي الضبط الذاتي عبر فهم الآخرين للأهداف حيث تعود العاملين على كيفية الاستفادة من جميع جهودهم وطاقاتهم.

4. تعمل على تنمية مهاراتهم وسلوكياتهم وإشعارهم بأهميتهم وبفعاليتهم في المؤسسة، وتعمل على تطوير الروح الإدارية بين العاملين.

5. القيادة التشاركية تقضي إلى عملية تحسين اتخاذ القرار؛ وهذا يؤدي إلى الاستفادة من أصحاب الخبرات الواسعة والعقول المتفتحة في اختيار البدائل.

### المحور الثاني: الإبداع الإداري

يعد الإبداع الإداري من أهم المدخلات الإدارية التي تجعلها في غاية الاستباقية والمرونة، مما يمكنها من تقديم حلول للمشاكل بطرق مبتكرة دون الحاجة إلى انتظار تعليمات من مستويات إدارية أعلى أو جهات إشرافية خارجية، فهي تمنح القادة بل وجميع العاملين داخل المؤسسة الفرصة لإطلاق طاقاتهم الإبداعية في تطبيق المعارف والأفكار والأساليب الإدارية التي تساهم في تحسين مستوى الأداء الإداري والتشغيلي (الغامدي، 2019).

إن الإبداع هو أداة لمديري المدارس للتكيف مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المحيطة بها، لأن المؤسسة السليمة هي المعنية بإنتاج المعرفة وتطبيقها بشكل إبداعي.

التحدي في تحديد مفهوم الإبداع يكمن في تعقيد ظاهرة الإبداع ذاتها من جهة، وتنوع أشكاله من جهة أخرى. ورغم ذلك، فقد انتشر مفهوم الإبداع ليشمل مجالات عديدة في اللغة العربية، يُشتق مفهوم الإبداع من كلمة "الابتكار، وتعني خلق شيء جديد للمرة الأولى. المُبدع هو من ينشئ أو يبتكر شيئاً لم يسبقه إليه أحد أما في اللغة الإنجليزية، فإن كلمة "Innovate" مستمدة من اللغة اللاتينية وتعني التجديد وفقاً لـ "قاموس العلوم

الاجتماعية"، تشير كلمة الإبداع إلى أي فكرة أو سلوك أو تحديث يكون مختلفاً بوضوح عن الأنماط السابقة (لطفي هناء، 2021).

بحيث يشكل الإبداع الإداري عاملاً محورياً للاستجابة إلى التغيرات المستمرة، كما يعد من أبرز المؤشرات التي تعكس مدى كفاءة المنظمة في أداء مهامها وعلى الرغم من وجود الكثير من العوامل داخل المنظمة تؤثر على مستوى الإبداع لدى الموظفين، تشير الكثير من الدراسات إلى أن القيادة الإدارية الواعية تلعب دوراً مهماً في خلق بيئة إدارية مشجعة تسهم في تحفيز الإبداع وتأصيله، إذ يعتبر النمط القيادي السائد والفلسفة التي تتبناها الإدارة في تعاملها مع موظفيها ذا تأثير كبير على مستوى إبداعهم، فالنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو العامل، وإشعاره بأهمية دوره في العملية الإدارية، وتوفير فرص النمو والطموح، وإنشاء علاقات قائمة على الاحترام والتقدير بين الفرد والإدارة، كلها عوامل تشجع العامل على تقديم المزيد من الجهد والعطاء والإبداع (المساعفة، 2021).

والإبداع عنصر مهم يبرز عند حل المشكلات بأساليب وتقنيات جديدة وغير مألوفة، ويمكن تنمية الإبداع إذا توافرت الظروف والمناخ المناسب في الأسرة والمدرسة والمجتمع، خاصة إذا زالت هذه العوائق سواء كانت اجتماعية أو خاصة بالفرد. وعلى وجه الخصوص، فهي موجودة لدى جميع الأفراد، بغض النظر عما إذا كانت قدرتهم على الإبداع منخفضة أو متوسطة أو عالية.

تكمن أهمية الإبداع في جميع جوانب الحياة الإنسانية، المادية والمعنوية والأدبية والفكرية والاجتماعية والنفسية (القحطاني، 2020).

### أهمية الإبداع الإداري

تتلخص أهمية الإبداع الإداري كما أوردها الغامدي (2020) بأنها يُعد الإبداع الإداري أحد الخصائص الرئيسية للمنظمات الحديثة، نتيجة للتطور السريع والاهتمام المتزايد بالمعرفة، وقد بدأ التحول في مفهوم الإدارة من

الاستثمار في رأس المال المادي إلى الاستثمار في رأس المال المعرفي، كما أن عولمة المنظمات تتطلب الإبداع الإداري في ظل المنافسة الشديدة وحاجة المنظمة إلى التغيير وتحقيق نتائج أفضل.

1. الإبداع الإداري وأهميته في التخطيط الاستراتيجي أهم هدف للتخطيط الاستراتيجي هو تحقيق الهدف بوسائل أفضل وبتكلفة أقل، وفي نفس الوقت لا بد من الإبداع الإداري الذي يتعلق بالوسائل المناسبة للوصول إلى الهدف. والإبداع الإداري مهم لأنه يبحث عن أفضل الأفكار وفق سلسلة من آليات التخطيط، كالبحث عن البدائل ومواجهة التحديات والتنبؤ بالمستقبل وتدارك المشاكل قبل وقوعها، هذه هي الاستراتيجيات المهمة التي يجب أن تتوفر.

2. الإبداع الإداري كخيار استراتيجي، إن الإبداع الإداري ضروري لمنظمات الأعمال التي تعمل في بيئة ديناميكية، ليس فقط من أجل البقاء، بل أيضاً لتكون قادرة على المنافسة وتقديم الجديد، خاصة في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة في العولمة وثورة المعلومات واختفاء الحدود الإقليمية والحدود السياسية بين الدول.

3. الإبداع الإداري أداة أساسية للتغيير إذ يعتبر الإبداع الإداري عنصراً أساسياً في إتمام عملية التغيير وتكييف الممارسات الإدارية والتعامل مع المشاكل بطريقة إيجابية، ويرجع ذلك إلى أن الإبداع في الإدارة هو في جوهره عنصر تحويلي ومتطلب أساسي للعديد من المؤسسات في بيئة سريعة التغيير، وهو مطلب أساسي للعديد من المنظمات في بيئات سريعة التغيير، لأنه يساعد المديرين على الاستخدام المناسب لمواردهم البشرية والمادية والمعنوية والتعايش مع عالم متغير ومتقلب.

4. للإبداع الإداري أهمية خاصة في المنظمات، وذلك لأنه يدعم قوة المنظمة في تمييز نفسها عن المنظمات الأخرى ويساعدها على حل المشاكل الإدارية الجديدة والمتنوعة.

فالأشخاص المبدعون هم أولئك الذين يستمتعون بالتحديات ويرون في المشاكل وسيلة لتحقيق أهدافهم، والإبداع الإداري هو أحد السمات الرئيسية للمنظمات الحديثة، ونتيجة للتطور السريع والاهتمام المتزايد بالمعرفة، برز

الإبداع كحاجة ملحة في منظمات القرن الحادي والعشرين، ويرجع ذلك إلى أن المنظمات التي تهدف إلى العولمة يجب أن تتحلى بالإبداع الإداري في ظل المنافسة الشرسة (حجازي و قشوع، 2021).

كما يصنف (الصعب، 2024) أهمية الإبداع الإداري من حيث الجوانب الآتية:

1. الأهمية الثقافية، وتتمثل في أن الإبداع الإداري يخلق اتجاهات ثقافية جديدة وهو يدعم جهود الحكومة ويغذي ثقافة الدولة، ويدعم جهود الشعب المثقف.
2. الأهمية الاقتصادية، كما تتجلى الأهمية الاقتصادية في أن الإبداع والابتكارات الجديدة توفر على الدولة الإنفاق، وأن الدولة تبذل جهداً كبيراً لتحقيق أداء اقتصادي أفضل.
3. وتتجلى الأهمية التكنولوجية، في المساهمة التي يقدمها الإبداع الإداري في التطور التكنولوجي.
4. الأهمية العلمية، حيث إن الهدف الرئيسي للاختراع العلمي هو تطوير الآلات والآليات.
5. الأهمية الحضارية، بفضل الإبداع التكنولوجي تتقدم حضارة الأمة بالإضافة إلى تطور الوسائل المادية كالنقل والاتصالات، والوسائل النظرية كالفكر والمنهج العلمي للحياة.

### نظريات الإبداع الإداري

طرح عدد من الباحثين وعلماء الإدارة عدداً من النظريات التي تحاول تفسير الإبداع الإداري، وتقدم هذه النظريات معالجات مختلفة للإبداع الإداري والعوامل التي تؤثر عليه، حيث أشار (الشمري و اللوقان، 2018) إلى أن هذه النظريات الآتي:

1. نظرية مارش ونظرية سيمون تشير هذه النظرية إلى أنه من خلال معالجة المشاكل التي تواجهها المنظمة في بعض المؤسسات بسبب الفجوة بين ما تقوم وما يجب أن تقوم به، بسبب التغيرات في البيئة الداخلية فتقوم بخلق بدائل.

2. نظرية بارنز وستوكر تؤكد هذه النظرية على أن أنسب الهياكل هي تلك التي تساهم في تطبيق الإبداع في المنظمة، من خلال أنماط آلية مناسبة لبيئات العمل المستقرة وأنماط عضوية مناسبة للبيئات سريعة التغير، وتسهيل عملية جمع ومعالجة البيانات والمعلومات.
3. نظرية تايجر كوفنانت ولسون (وليسون) حددت هذه النظرية الإبداع في ثلاث مراحل تهدف إلى إدخال التغيير داخل المنظمة: التعرف على التغيير، واقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه.
4. نظرية هانغ وآيكن (Hang & Aiken) تنظر هذه النظرية إلى الإبداع على أنه تغيير، حيث تتناول هذه النظرية عملية الإبداع والعوامل التي تؤثر على مراحلها المختلفة (المراحل التحضيرية).
5. نظرية زالمان وآخرون تفسر هذه النظرية الإبداع كعملية ذات مرحلتين هما مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولها مراحل مفصلة في هذه النظرية، حيث يعتبر الإبداع في هذه النظرية عملية جماعية وليس عملية فردية.

## معوقات الإبداع الإداري

تصنف المعوقات المرتبطة بالإبداع الإداري إلى ثلاث معوقات:

1. العوائق التنظيمية هذه العوائق هي القواعد والقوانين والتعليمات، وهي تمثل جميع المعوقات التنظيمية السائدة في إطار العمل الذي يعمل فيه الفرد مثل التعليمات إلخ.
2. العوائق الشخصية العوائق الشخصية، ويشار إليها أحياناً بالعوائق الذاتية، وتتكون من العوامل المتعلقة بالفرد نفسه.
3. العوائق الاجتماعية والثقافية وتشمل جميع المعتقدات والعادات والأعراف والتقاليد والمواقف السائدة في المجتمع، والتي غالباً ما تعيق الإبداع الفردي والجماعي وتحول دون تنمية وتحسين القدرات والمهارات الإبداعية.

كما ذكر الغامدي (2021) العوامل التي تعيق العملية الإبداعية، سواء الجماعي أو الفردي أو التنظيمي منها، حرية تطبيق القواعد والقوانين والخوف والتحفظ تجاه الرؤساء ومركزية اتخاذ القرار وانعدام الفرص للمشاركة في صنع القرار وايضا انخفاض الروح المعنوية للموظفين وضعف وقلة المشاركة في اتخاذ القرارات وانعدام التواصل الفعال بالإضافة عدم وضوح الأهداف المؤسسية وأهداف الموظفين المماثلة في اتخاذ القرارات والافتقار إلى القيادة الإدارية الإبداعية ونقص القيادة إلى التفكير الفعال والاستراتيجي وغياب الدافع للإبداع والابتكار وتصورات مديري المدارس لمفهوم الإبداع والخوف من الفشل عند تجربة الأفكار الإبداعية والرضا بالواقع والاعتماد على الآخرين وغياب الحرية والديمقراطية والالتزام بالإجراءات العامة والروتين و عدم وجود تدريب كافٍ على استخدام التكنولوجيا الحديثة.

### عناصر الابداع الإداري

ذكر (Masa'd & Aljawarneh 2020) عناصر الإبداع الإداري كالآتي:

1. الأصالة وهي قدرة الشخص على توليد أفكار جديدة، وتقاس بكمية الأفكار غير المألوفة، وهي تشير إلى القدرة على ابتكار حلول جديدة، والشخص المبدع بهذا المعنى هو شخص أصيل لأنه لا يكرر أفكار من حوله ولا يعتمد على الحلول التقليدية للمشاكل ويعبر عن الرغبة في ابتكار شيء جديد.
2. الطلاقة: القدرة على توليد الأفكار في وقت قياسي، والقدرة على الإبداع والابتكار، بمعنى آخر القدرة على توليد الأفكار وإنتاجها بمستوى عالٍ.
3. المرونة: وتعني رؤية الأشياء من منظور جديد غير المنظور الذي اعتاد عليه الناس، وليس من منظور واحد للحل، حيث يمكن أن تغير المعنى والتفسير؛ ومن أمثلة المرونة: تأكيد الذات في إنجاز العمل، مثل الموظفون.
4. الحساسية للمشكلات تعني رؤيتها بوضوح وتحديدها بدقة وإدراك أبعادها وتأثيرها، والواقعية التي تعرض الحقائق كما هي وتكتشف علاقاتها، والمبدعون هم الأقدر على التعامل مع المشاكل لأنهم قادرون على

رؤيتها على أنها مشاكل بسيطة ولديهم قدرة فائقة على التعامل معها فالأشخاص المبدعون هم أولئك الذين يتصرفون بطرق غير تقليدية، ويحبون التغيير والتجربة والمخاطرة.

5. تحمل المخاطر والتحديات: الناشئة عن الإجراءات التي يتخذها عند تبني أفكار وأساليب جديدة.

6. يشير الخروج عن المألوف إلى القدرة على الخروج عن الاتجاهات التقليدية والتطورات الشائعة، والتعامل مع النظم الجامدة والتكيف مع واقع العمل، وهو ما يتطلب شجاعة كافية، وعندما يكون كل فرد في الفريق على استعداد لتطبيق عناصر الإبداع الكتابي، فإن هذه العناصر مجتمعة تؤثر بشكل إيجابي وفعال في أداء الفريق الكتابي لمهامه، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والتنظيمي وتحقيق الإبداع في المنتج النهائي.

كما ترى الباحثة أن ممارسة وتعزيز وتنمية الإبداع الإداري المدرسي تتحقق من خلال الأساليب و الوسائل التي يمكن أن تعزز هذا الواقع، خاصة في تنمية المهارات الإدارية والتعليمية والفنية والشخصية التي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال توفر الدورات التدريبية وورش العمل، بالإضافة إلى تفعيل العلاقات بين المديرين وبين المعلمين والمشرفين المستمرين يتم تحقيق التطوير المهني وفي المجال المؤسسي، وبسبب هذه الأهمية، فإن العلاقة بين المعلمين وجميع الموظفين والمجتمع المحلي يجب أن تولي اهتماماً خاصاً لقضايا التمكين ويجب أن تتم وفقاً للمعايير المهنية داخل المؤسسة.

### **المحور الثالث: الصحة التنظيمية**

إن أهمية الصحة التنظيمية للمدارس الثانوية هي أنها علامة على الديمقراطية والتنوع والتكيف والنمو والتعبير الحقيقي عن الذات، ففي هذه الأيام، فإن لفت الانتباه إلى المشاكل داخل المدارس وتسليط الضوء عليها وإبرازها وتسليط الضوء عليها خاصة المشاكل الأقل وضوحاً، يساعد مديري المدارس والمعلمين على الشروع في حلها وتطوير أفكار جديدة للمساعدة في حل المشاكل المعاصرة والتحديات المستقبلية للمدارس.

كما عرّفها Fomani et al., (2024) للصحة التنظيمية: "بأنها تشير إلى قدرة المؤسسة على معالجة أي مشاكل يواجهها الموظفون بشكل استباقي والتكيف مع متغيراتها".

أما غيابها فهو علامة على الديكتاتورية والتسلط والجمود والركود الذهني فإشباع الحاجات النفسية للعاملين، مثل: الحاجة إلى القبول الاجتماعي والسماح للعاملين بالتعبير عن أنفسهم واحتياجاتهم من خلال مناقشة قضايا العمل مما يمنحهم الشعور بالرضا ويساعد أيضًا على تخفيف الإحباط والتوتر، وعلى إقامة العلاقات وتكاملها داخل المدرسة.

تكمن أهمية الحالة الصحية التنظيمية في كونها أداة تقييم مهمة للحالة والعلاقات داخل المؤسسة. ويعتبر التقييم أحد أهم معالم نجاح المنظمة، حيث يعمل على تزويد موظفي المنظمة بالمعلومات اللازمة التي تساهم في دعم أهداف المنظمة.

### جوانب الصحة التنظيمية

ذكرت دراسة لطفي (2021) سبعة جوانب للصحة التنظيمية في المؤسسات التعليمية وهي:

1. التماسك التنظيمي: وهو قدرة المدرسة على التكيف بنجاح مع بيئتها من خلال الحفاظ على برامجها وحماية المعلمين من التدخل الاجتماعي والحفاظ على استمراريتها في مواجهة الضغوط البيئية الخارجية.
2. تأثير مدير المدرسة: قدرة مدير المدرسة على التأثير في القرارات التي يتخذها في توجيه سلوك الآخرين، وقدرته على التأثير في سلوك الطلاب من خلال تلبية احتياجاتهم وحل مشاكلهم.
3. دعم الموارد: بحيث يتم توفير المعدات والمواد اللازمة لدعم وتنفيذ البرامج المدرسية.
4. الروح المعنوية: شعور المدرسين بالرضا عن عملهم وانتمائهم للمدرسة، وتحقيق الثقة والانتماء والتعاون بين المدرسين والاعتزاز بنتائج عملهم.

5. الاستقلالية والابتكار تعني تمكين وتعزيز مشاركة المعلمين، وزيادة استقلاليتهم المهنية ومنحهم الحرية في اتخاذ القرار في كيفية إنجاز المهام المتعلقة بعملهم وتطويرها واعتماد هيكل تنظيمي يسمح للمعلمين بأخذ زمام المبادرة في عملية صنع القرار في المدرسة، والموازنة بين المسؤوليات الموكلة إليهم والسلطة المخولة لهم لممارستها.

6. التركيز الأكاديمي الذي يشير إلى توجيههم نحو تحقيق النمو والتميز الأكاديمي من خلال رفع الأهداف إلى مستوى أعلى، وتجنب الأهداف السهلة التي لا ترقى إلى مستوى الطموحات، وخلق بيئة تعليمية جادة ومنتظمة تحترم أفضل الطلاب وفي الوقت نفسه لا يهمل الطلاب الضعفاء.

#### مستويات الصحة التنظيمية وأبعادها.

تمتلك المنظمات ثلاثة مستويات مختلفة لتحقيق احتياجاتها التعبيرية والاجتماعية والمعارية: المستوى الفني، والمستوى الإداري، والمستوى التنظيمي. تمثل هذه المستويات الأساس النظري لتحديد الصحة التنظيمية وتفعيلها وفي مؤسسات الرعاية الصحية وتتناغم هذه المستويات مع بعضها البعض.

وأكد الحربي (2020) على مستويات أخرى للصحة التنظيمية تمثلت بالآتي:

1. المستوى الفني، وتركز أنشطته الرئيسية على عملية التعليم والتعلم في المؤسسات التعليمية، حيث تتمثل الوظيفة الرئيسية للمؤسسة في إعداد طلاب مؤهلين للعمل في الزمن المتغير، وتتمثل المسؤولية الرئيسية للمعلمين والقادة في حل المشكلات المتعلقة بعملية التعليم والتعلم وضمان الإنتاجية المتعلقة بالكفاءة واستخدام الأساليب.

2. المستوى التنظيمي ويتعامل هذا المستوى مع الإدارة أو مكتب التعليم الذي تنتمي إليه المدرسة، ويشير مستوى الإدارة إلى الذي يدير الوظائف الإدارية داخل المدرسة، مثل تنسيق الجهود وتحفيز المعلمين وإيجاد طرق لبناء الثقة والتفاهم بين المعلمين وأولياء الأمور والطلاب.

3. المستوى المؤسسي وهو المستوى التنظيمي الذي يربط المدرسة ببيئتها وهي البيئة الخارجية التي تضفي الشرعية والدعم المجتمعي وتساعد المدرسة على أداء وظائفها وفق ما تم التوافق عليه دون ضغوط خارجية.

كما يصنّف (Masa'd & Aljawarneh (2020) الصحة التنظيمية إلى أربعة مستويات:

- الصحة التنظيمية المثالية، وهي أن تكون المنظمة منظمة خدمية تتسم بالأصالة وتقدير الأشخاص وتطويرهم وتوفير القيادة الإيجابية والمشاركة وعمل الجميع كفريق واحد في بناء المجتمع.
- الصحة التنظيمية الممتازة، حيث أن هناك التزام إيجابي ورغبة في خدمة المصلحة العامة، كما أن المؤسسة إيجابية في التعلم والعمل الجماعي، والموظفون جديرون بالثقة.
- الصحة التنظيمية المعتدلة، تتسم بالثقة والمصادقية المعتدلة، إلى جانب عدم اليقين وتتسم بالخوف أحياناً، وغالباً ما تكون الأهداف واضحة.
- الصحة التنظيمية الضعيفة، تتميز بمستويات منخفضة من الثقة والمصادقية، والخوف في كثير من الأحيان ويشعر العاملون بعدم الرغبة في إثبات أنفسهم.

#### أهمية الصحة التنظيمية

تتجلى أهمية الصحة التنظيمية في المؤسسات التربوية في سعيها لتحديد أطر للعاملين تعكس وعياً وإدراكاً متبادلاً للعوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية لها، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز الفعالية والترابط بين أقسام المنظمة، بالإضافة إلى أنها تساهم في تقوية التفاعل بين الأنظمة الفرعية داخل هذه المؤسسات، (الحري، 2020).

كما أن الصحة التنظيمية تمنح المؤسسات القدرة على التصدي للتحديات، وتضمن لها الاستمرار في تحقيق رسالتها، مما يمكنها من التكيف ومواكبة التطورات المتسارعة، إن تطبيق الصحة التنظيمية ينعكس بإيجابية

على المدرسة، لأنها تسهم في خلق جو صحي يزيد من رفع الروح المعنوية لكل من مدير المدرسة والمعلمين، بحيث يصبح كل منهم سندا للآخر، الأمر الذي يمكنهم من العمل بكفاءة وفعالية لتحقيق التميز الأكاديمي للمدرسة والطلاب.

يمكن إيجاز أهمية الصحة التنظيمية حسب دراسة الغامدي (2020) في النقاط الآتية:

1. تساعد الصحة التنظيمية في تلبية متطلبات العاملين من الرفاهية والإنتاجية والتجارب الذاتية الإيجابية مثلما تساعد في فهم العوامل الفردية والتنظيمية التي تتفاعل وتؤثر في العاملين.
2. توفر الصحة التنظيمية إدراكاً ووعياً مشتركاً تجاه العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية، وعلى النحو الذي يؤدي إلى زيادة الفاعلية والتكاتف بين أرجاء المنظمة.
3. تقدم الصحة التنظيمية حلولاً أساسية لمشاكل العمل الراهنة، وهو أمر تفرد به المنظمات الصحية عن غيرها من المنظمات الأخرى، والتي كانت تسعى في معظمها إلى حلول فورية وسطحية للمشكلات القائمة.
4. من الناحية النظرية تعتبر الصحة التنظيمية أداة لتنمية المنظمات، وذلك من خلال التحول الجذري لأسلوب أدائها لأعمالها، لاسيما في ظل المتغيرات التي تجعل كل منظمة كياناً قائماً بذاته ومغايراً تماماً عن غيره.

حيث تعتبر الصحة التنظيمية أداة تقييم رئيسية للعلاقات والأحوال داخل المنظمة، فعملية التقييم من عناصر نجاح المنظمة لما لها من أهمية في إمداد المسؤولين بالمعلومات التي تساعد في مساندة أهداف المنظمة، وبالتالي زيادة قدرة المديرين على معالجة القضايا التنظيمية عوضاً عن تفاقمها، ويحقق التوافق بين الأهداف ويسمح بتوفر استعدادات ملائمة لإحداث التغييرات المطلوبة (البلوي، 2020).

## العوامل التي تؤثر على الصحة التنظيمية

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على الصحة التنظيمية منها كما ذكرها السهلي (2022):

1. إدارة النزاعات والمشاكل داخل المؤسسة بكفاءة وفاعلية وحكمة.
2. زيادة تبني المنظمات للتفويض الإداري وتحمل المسؤوليات وتفويض الصلاحيات.
3. أنماط القيادة التي تتبعها المؤسسة والقائد داخل العمل (مثل القيادة الديمقراطية، القيادة الاستبدادية، القيادة الفوضوية والقيادة التحويلية).
4. عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب المعرفة وتطويرها، وتنظيم المعرفة، وتخزين المعرفة، ونقل المعرفة، وتطبيق المعرفة بشكل صحيح.
5. تبني تطبيق العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة.
6. الدعم التنظيمي الذي توفره الإدارة للموظفين داخل المؤسسة.
7. امتلاك درجة مرتفعة من الشفافية الإدارية سواء فيما يخص القرارات أو إجراءات العمل داخل المؤسسة.

### 1.3 الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي وفقاً لتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

#### الدراسات المتعلقة بالمحور الأول

##### الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة التشاركية

هدفت دراسة خريسات (2024) إلى معرفة مستوى القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واعتماد استبانة كاداة لدراسة، ومجتمع الدراسة بلغ (22462) معلم ومعلمة وعينة عشوائية بسيطة تم اختيارها بلغت (742)، وكانت أبرز النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الخاصة جاءت بدرجة عالية كما بينت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التشاركية ودافعية المعلمين، بالإضافة إلى مشاركة المعلمين في القرارات تسهم في رفع الروح المعنوية والتزامهم بأهداف المؤسسة التعليمية.

كما أجرت ثعلبي و المعابرة (2024) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في لواء الكورة وعلاقتها بجدية العمل لدى المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وعينة الدراسة من (350) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكذلك تم تصميم أداة تكونت من (65) فقرة، وكانت أبرز النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الكورة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين جاءت بمستوى متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الجدية في العمل لدى المعلمين، وأوصت الباحثة بضرورة تنظيم

فعاليات وأنشطة تعزز التواصل والتفاعل الإيجابي بين المديرين والمعلمين، وتقديم دورات تدريبية للمديرين حول تطوير مهارات الاتصال وبناء علاقات قوية مع المعلمين.

هدفت دراسة جراد (2022) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية لواء القويسمة وذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام إستبانتين لجمع البيانات الأولى لقياس درجة القيادة التشاركية والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية، وطبقت العينة على (339) معلماً ومعلمة، كما وبينت نتائج الى وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة.

هدفت دراسة المدني و الغامدي (2021) إلى معرفة درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة لنمط القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين وأيضاً التعرف على درجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة من وجهة نظرهم، حيث تم استخدام المنهج الكمي المسحي واعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية البالغ (4737) وعينة دراسة تم اختيارها بالطريقة الملائمة البالغ عددها (382)، وكانت أبرز النتائج أن ممارسة قادة المدارس الابتدائية للقيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الابتدائية جاء بدرجة مرتفعة كما وضحت النتائج أيضاً عن وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية والسلوك الإبداعي، كما بينت أيضاً عدم وجود فرق دال احصائياً بينت متوسطات استجابات المعلمين وتقديرهم حول مدى ممارسة قادتهم للقيادة التشاركية تعزى لمتغير التخصص والمؤهل العلمي بينما وجدت فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كما سعت دراسة حجازي و قشوع (2021) للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية بفلسطين للقيادة التشاركية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة لديهم من وجهة نظر المعلمين

والمعلمات، وكذلك دراسة العلاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وتم اعتماد مقياس القيادة التشاركية ومقياس الثقافة التنظيمية واتباع المنهج الوصفي الارتباطي، حيث بلغت عينة الدراسة (140) معلماً ومعلمة من مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية، ومن أبرز النتائج هذه الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة.

بالإضافة إلى دراسة سالم (2021) التي سعت لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر هؤلاء المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية في شمال النقب، والذي بلغ عددهم (673) معلماً ومعلمة، وتمثلت عينة الدراسة من (30) معلماً و(40) معلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس في المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية تعد متوسطة في المجالات مجتمعة وتبين أن مستوى الدافعية يعد متوسطاً لدى المعلمين في هذه المدارس، كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وإيجابياً ما بين ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الابتدائية في دافعية المعلمين والخبرة.

سعت دراسة طيفور (2020) إلى معرفة درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية وتحديد معوقاتهما، ووضع مقترحات لتطويرها من وجهة نظر المعلمين، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير أداة القياس التي تحقق أهداف البحث، وبلغت عينة الدراسة (226) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية كبيرة، وبينت أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، مستوى المدرسة، الخبرة التدريسية)، وأن درجة معوقات القيادة التشاركية لقادة المدارس في محافظة عجلون جاءت متوسطة، وأن أكثر معوقات القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت كثرة المهام والأعباء

التدريسية والإدارية الملقاة على عاتق المعلمين، وضعف قناعة قادة المدارس بجذوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.

كما وأجرى مغاوري (2020) دراسة سعت للتعرف على الأسس النظرية للقيادة التشاركية التي قد تسهم في تحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي، وتحديد مقومات القيادة التشاركية لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي، وذلك باتباع المنهج الوصفي، كما استخدمت أسلوب دلفي باعتباره أحد أساليب الدراسات المستقبلية، ولتحقيق ذلك تم بناء استبانة كأداة لجمع البيانات ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة وضع آليات إجرائية مقترحة لتحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي على ضوء القيادة التشاركية من وجهة نظر خبراء التربية من أساتذة الجامعات المصرية، والتعرف على أهم المعوقات، وتحديد متطلبات التغلب على معوقات تحقيق الجيل الرابع من الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي على ضوء القيادة التشاركية.

#### الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة التشاركية

دراسة Yalçinkaya et al. (2021) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تأثير سلوكيات مديري المدارس الشخصية وأساليب قيادتهم على تحفيز المعلمين، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبيان كأداة للدراسة حيث وزع على عينة الدراسة بلغت (406) معلماً ومعلمة، وقد بينت نتائج هذه الدراسة العلاقة بين سلوكيات مديري المدارس الشخصية القائمة على المبادرة وتحفيز المعلمين ترتبط بعلاقة هامة وإيجابية؛ وأن هناك أيضاً علاقة هامة بين الأساليب القيادية لمديري المدارس وتحفيز المعلمين، وأظهرت النتائج أيضاً أن سلوك المبادرات الشخصية لمديري المدارس يرتبط ارتباطاً كبيراً بتحفيز المدرسين.

أما دراسة Koutsiai, & Ioannidou (2018) التي سعت للتعرف على درجة تطبيق الإدارة التشاركية التعاونية في المدارس ومناقشة دور مجلس المعلمين في ذلك، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. حيث تم إجراء الدراسة في جميع أنحاء منطقة لاريسا اليونانية باتباع الاستبانة كأداة لجمع البيانات ووزعت

على أفراد عينة الدراسة المتمثلة (136) معلماً ومعلمة. وكانت أبرز نتائج هذه الدراسة أن الإدارة التشاركية طبقت بدرجة كبيرة في مدارس المقاطعة، كما أن القرارات المتعلقة بوظيفة المدرسة في الغالب تعاونية ويتبعها جميع الأعضاء من مجلس المعلمين وأن الطريقة التي يعمل مجلس المعلمين لها تأثير أساسي على فعالية المدرسة.

أما دراسة **Akpoviro et al. (2108)** التي هدفت للتعرف على تأثير نمط القيادة التشاركية على إنتاجية الموظف ومعرفة العلاقة بينهما، ومعرفة العلاقة بين القيادة التشاركية والتحفيز. وتمثل مجتمع الدراسة من (160) موظفاً، وبلغت العينة التي تم اختيارها بالطريقة المسح الشامل (144) موظفة. واعتماد الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة وجود علاقة موجبة مهمة بين أسلوب القيادة التشاركية وإنتاجية الموظف، ووجود علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة التشاركية وتحفيز العاملين.

## الدراسات المتعلقة بالمحور الثاني

### الدراسات العربية المتعلقة بالإبداع الإداري

أجرت الصعب (2024) دراسة هدفت إلى التعرف على مقترحات لتحقيق الإبداع في ضوء القيادة الإبداعية وواقع الإبداع الإداري في القيادات الجامعية بجامعة شقراء، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت عينة البحث من (266) معلماً ومعلمة، واعتماد الاستبان كأداة لدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن المستوى الفعلي للإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في جامعة شقراء منخفض، وأن معوقات تحقيقه مرتفعة.

وأجرى عليان و ابو 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 التحليلي، وأداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة المكونة من (30) فقرة تم توزيعها على ثلاثة محاور هي (المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة والتجديد) وعينة عشوائية طبقية تكونت من (76) مدير ومديرة، وكان أبرز ما توصلت

إليه الدراسة 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 اتخاذ القرارات وعدم إعطاء المدير صلاحيات يليها معوقات تتعلق بالأنظمة والقوانين المتبعة في نظام التربية والتعليم، وأيضاً معوقات تتعلق بضعف الإمكانيات المادية.

بالإضافة إلى دراسة صادق و محمد (2020) التي هدفت إلى تطوير مفهوم مقترح لتحقيق القيادة الاستراتيجية من خلال منهج الإبداع الإداري في جامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وكان الهدف منها التعرف على الشروط الفعلية للقيادة الاستراتيجية ومتطلبات تحقيقها، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي، وتوزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (354) فرداً بجامعة بنها، وبينت الدراسة إلى أن الإبداع الإداري هو وسيلة الجامعة لتحقيق التميز والتفوق والتنافسية والريادة، وأن القيادة الاستراتيجية مرتبطة بتوظيف الإمكانيات الإبداعية وأوصت الدراسة بتسليط الضوء على الريادة الاستراتيجية.

وأيضاً دراسة المساعفة (2021) التي سعت لتعرف على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان باتباع المنهج الوصفي الارتباطي، أي أدوات القيادة الاستراتيجية وأدوات الإبداع الإداري، وكانت نتائج الدراسة على النحو الآتي حيث أظهرت النتائج أن درجة الممارسات القيادية الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية مرتفعة، وفي المقابل فإن مستوى الإبداع الإداري مرتفع، وأنه يوجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة الممارسات القيادية الاستراتيجية ومستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان.

كما هدفت الدراسة التي أجراها رضوان (2021) إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري في المؤسسات الجامعية المصرية، متخذة من كلية التربية نموذجاً للوصول إلى متطلبات تنمية الإبداع الإداري في هذه المؤسسات، وتم اعتماد المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة أداة لدراسة حيث تم توزيعها على عينة عشوائية من المدرسين

وبلغ حجم العينة (76) مدرساً من أصل (774) مدرساً وقد أظهرت النتائج أن المستوى الفعلي للإبداع الإداري في كليات التربية المصرية متحقق بشكل متوسط.

وقد أجرى الفحطاني (2020) دراسة مع مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية سعت لتعرف على كيفية تنمية الإبداع الإداري في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وقد تم استخدام الباحث المنهج الوصفي وتمثلت عينة البحث من معلمي ومديري المدارس الثانوية (150)، وبينت الدراسة، ضعف الاهتمام بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، وقلة البرامج التدريبية لتنمية القدرات الإبداعية للمديرين، وضعف الاهتمام بتعزيز العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة، وأوصت الدراسة بمنح المزيد من الحوافز والمكافآت.

#### الدراسات الأجنبية المتعلقة بالإبداع الإداري

هدفت دراسة (Al 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 التحليلي حيث تم جمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (94) معلماً ومديراً تم اختيارهم من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية، باستخدام أداة الدراسة الاستبيان الذي يشمل الأبعاد التالية (المرونة، الأصالة، الطلاقة، ودعم الابتكار) وكانت من أبرز نتائجها أن مستوى تأثير الإبداع الإداري في خلق الثقافة التنظيمية جاء بمستويات مرتفعة، وأثبتت الدراسة أيضاً أنه لا يوجد فرق دال إحصائي تعزى لمتغير سنوات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي.

كما أجرى الزبارقة و أبو عاشور (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 أفراد العينة البالغ عددها (337) معلماً ومعلمة، وكان

من أبرز نتائج هذه الدراسة أن مستوى ممارسة الإبداع الإداري جاء بمتوسطات مرتفعة، وأيضاً تبين وجود فرق ذات دلالة إحصائية وكانت لصالح الاناث بالإضافة إلى عدم وجود فرق دال إحصائي تعزى للمؤهل العلمي.

كما هدفت دراسة **Özgenel & Aksu (2020a)** إلى التعرف على مهمة القيادة الإستراتيجية في تنشيط استراتيجيات إدارة الوقت لدعم مهارات الإبداع الإداري بجامعة الأزهر، وكانت عينة الدراسة مؤلفة من (122) موظف إداري، وتم استخدام المنهج الوصفي والكمي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجيات إدارة الوقت والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بمستويات مرتفعة من تطبيق استراتيجيات إدارة الوقت والإبداع الإداري.

هدفت دراسة **Imam et al., (2020)** إلى فهم آلية الإبداع الإداري التي تدعمها القيادة الأصلية عن طريق التمكين والالتزام في الباكستان، وتم اتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة دراسة مكونة من (214) موظفاً في شركات الاتصالات، أما نتائج الدراسة فكانت أن المؤسسات تطور من الإبداع من خلال تبني نموذج إداري يقمّ القيم الأخلاقية إلى جانب نظام ناجع وشفاف وثقافة تمكينية، وأوصت بضرورة تدريب المديرين على تنمية سماتهم الأصلية؛ لكي يتمكنوا لاحقاً من القدرة على تحديد النطاقات الهامة ومعالجتها التي بدورها ستعمل على تعزيز السلوك الإبداعي والمبتكر لدى رؤسائهم.

ودراسة **Pagaura (2020)** التي هدفت الي التعرف على سمات الابداع الإداري لمديري المدارس في الفلبين، وانعكاساته على الإدارة التعليمية، تم استخدام المنهج الوصفي بتحليل البيانات الكمية من مجتمع الدراسة المتمثل في أعضاء الهيئة التدريسية في خمس كليات من جامعة ولاية بوكيد نون شمال ميندانا في الفلبين، واعتمدت الدراسة على الاستبانة البالغ عددها (102) التي تم توزيعها على أعضاء هيئة الدراسة في الكليات، وكانت أبرز نتائج هذه الدراسة أن الإداريون حصلوا على تصنيف موافق من قبل معلمهم بالنظر إلى المؤشرات الأربعة لسمات الإبداع الإداري بمعنى أن المسؤولين لديهم إبداع إداري ومبتكرون.

## الدراسات المتعلقة بالمحور الثالث

### الدراسات العربية المتعلقة بالصحة بالتنظيمية

أجرى السهلي (2020) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها (348) معلماً ومعلمة، وأشارت النتائج أيضاً أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج إلى وجود 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 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، حيث تم اتباع منهج البحث الوصفي وتم اعتماد استبانتين كأداة لدراسة لجمع البيانات، إحداهما لقياس مستوى الصحة التنظيمية والثانية لقياس مستوى ممارسة الإدارة الإبداعية، وزعت على عينة تكونت من (535) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة، أشارت نتائج هذه الدراسة أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية جاءت 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 للصحة التنظيمية والدرجة الكلية للإبداع الإداري، كما وجدت أيضاً علاقة إيجابية بين الصحة التنظيمية وأبعادها والإبداع الإداري وأبعاده، كما وأشارت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والجنس.

وأيضاً دراسة الجرايدة و العلوي (2021) التي هدفت للكشف عن العلاقة بين الصحة التنظيمية والالتزام الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، حيث تمثل مجتمع هذه الدراسة من

جميع مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين وعددهم (437) كما تم اعتماد استباننتين، إحداهما لقياس الصحة التنظيمية، حيث تحتوي على (43) فقرة موزعة على سبع أبعاد هي: (الشخصية والاعتبارية التأثير على النواحي التعليمية، والروح المعنوية والتماسك المؤسسي، المبادأة بالعمل، التأثير الرئاسي للمدير ودعم الموارد) والاستبانة الثانية: لقياس الإلتزام الوظيفي وتم التحقق من صدقهما وثباتهما، 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 طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الصحة التنظيمية للمدارس والإلتزام الوظيفي للمعلمين.

وكذلك دراسة البلوي (2022) التي هدفت للكشف عن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمات، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة، وتمثلت العينة (324) معلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من المجتمع الدراسي البالغ عدده (1099) معلمة، وكانت أبرز نتائج هذه الدراسة وجود صحة تنظيمية بدرجة مرتفعة وكذلك الرضا الوظيفي لدى المعلمات جاء بدرجة مرتفعة وأيضاً وجود علاقة إيجابية قوية بين الصحة التنظيمية والرضا الوظيفي.

#### الدراسات الأجنبية المتعلقة بالصحة بالتنظيمية

هدفت دراسة **Fomani et al. (2024)** إلى تحديد أبعاد وعناصر الصحة التنظيمية للعاملين في فروع جامعة آزاد في جيلان، حيث بلغ مجتمع الدراسة من (219) تم اختيار (13) باحثاً بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث أظهرت النتائج أن الصحة التنظيمية تتكون من بعدين هما الهيكلية والإدارية، ويتكون البعد الهيكلي من خمسة مكونات وهي المناخ التنظيمي، والتنظيم الهيكلي، والتركيز العلمي، والمراقبة والتقييم، والعدالة التنظيمية، في حين يتكون البعد الإداري من خمسة مكونات وهي الأخلاق، وتحديد الغايات، ودعم الموارد، والقيادة الفعالة، والاعتبارية، كما تعد الصحة التنظيمية جانباً جوهرياً في الوظائف التعليمية، لجعل بيئة العمل ممتعة وتعزز روح الإبداع لتحقيق الغايات.

وأيضاً دراسة **Radawi (2023)** التي هدفت لمعرفة مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التوزيعية و مستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة واسط وأيضاً معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التوزيعية و مستوى الصحة التنظيمية، حيث تم تطوير أداتي الدراسة وتم التحقق من صدقهما وثباتهما وتم توزيعهما على أفراد عينة الدراسة البالغ عددها (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 و وجود علاقة إيجابية طردية بين المتغيرين.

وكذلك دراسة **Singh (2022)** التي هدفت إلى فحص العوامل التي تتوسط وتعديل العلاقة بين التمكين النفسي والصحة التنظيمية على وجه التحديد، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وعينة دراسة تكونت من (524) عالماً تم اختيارهم بطريقة العشوائية الطبقية، وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن المشاركة في العمل تتوسط العلاقة الإيجابية بين التمكين النفسي والصحة التنظيمية، وأيضاً أن التواصل التنظيمي له تأثير إيجابي على المشاركة النفسية على تأثير التمكين والمشاركة في العمل.

كما أجرى **Zelege & Wende (2021)** دراسة هدفت لمعرفة العلاقة بين الصحة التنظيمية والتزام المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في أثيوبيا، حيث تم استخدام المنهج الارتباطي والمنهج المسحي و تم اعتماد استباننتين لغرض جمع البيانات، وكانت عينة الدراسة مكونة من (445) معلماً و(65) مدير تم اختيارهم بالطريقة الطبقية والطريقة العشوائية البسيطة، وقد بينت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الصحة التنظيمية والتزام المعلمين، كما بينت نتائج التحليل أن وجود الصحة التنظيمية ينبئ بالالتزام التنظيمي للمعلمين.

وكذلك دراسة **Özgenel & Aksu (2020)** التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والصحة التنظيمية، حيث تم اتباع المنهج الكمي المسحي، واستخدام مقياس لصحة التنظيمية ومقياس للقيادة الأخلاقية لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددها (402) معلماً في المدارس الحكومية في

مناطق مختلفة في إسطنبول، وكانت أبرز النتائج وجود علاقة إيجابية طردية بين الصحة التنظيمية والقيادة الأخلاقية.

#### 1.4 التعقيب على الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة العديد من الدراسات العربية والأجنبية، التي تناولت موضوعات مختلفة ومقارنة من موضوع هذه الدراسة، والتي تركز على موضوعات القيادة التشاركية والإبداع الإداري والصحة التنظيمية ومستوى ممارسة مديري المدارس والمديريات لها، حيث تنوعت الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة والمنهج المتبع، وأدوات الدراسة، وموضوعاتها.

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) وأيضاً دراسة (مرشود ومربوع، 2021؛ Wende, Zeleke, 2021) كما تشابهت في بعض أهداف الدراسة الحالية، وفي الإطار النظري.

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات الأخرى في البيئات التي أجريت بها والمؤسسات التي طبقت بالإضافة إلى تنوع المتغيرات التي تناولتها، والجدير بالذكر 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.

وسيستفيد الباحثون من تلك الدراسات في إثراء الإطار النظري والإجراءات المنهجية وصياغة أسئلة الدراسة وتطوير أداتها واختيار مجتمع الدراسة والعينة وتفسير النتائج، كما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أنها من الدراسات الحديثة التي تسلط الضوء على موضوع غاية بالحدثة والأهمية ألا وهو القيادة التشاركية والإبداع الإداري والصحة التنظيمية، فهذه الدراسة تربط بين متغيرات بغاية الأهمية .

## 1.5 مصطلحات الدراسة

ركزت هذه الدراسة على بعض المصطلحات ذات الأهمية في فهم موضوعها ومنها:

**القيادة التشاركية (Participatory leadership) اصطلاحاً:** تعني مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل عن طريق تفويض القائد بعض صلاحياته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، وفي ظل توافر نظام للاتصالات مع تحفيز العاملين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية (حجازي و قشوع، 2021).

**وتعرفها الباحثة إجرائياً:** تعرفها الباحثة بأنها الأسلوب الإداري الذي يستخدمه المديرون والمعلمون في تعاملهم في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية، والذي يؤثر في جعلهم أشخاص قادرين على تحمل المسؤولية وحل المشكلات التي تواجههم في العملية التعليمية والإدارية حسب محاور الاستبانة.

**الإبداع الإداري (Administrative Creativity) اصطلاحاً:** أنه يشير إلى قدرة المديرين والمعلمين على ابتكار الأساليب والوسائل والأفكار المفيدة لعملهم، وأن هذه الأساليب والأفكار تلقى قبولاً من العاملين وتحفزهم على العمل لتحقيق أهداف المنظمة وخدمة المجتمع بشكل أكبر (مصطفى، 2021).

**وتعرفها الباحثة إجرائياً:** تعرفها الباحثة بأنه يرتبط مباشرة بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية للمؤسسة ويرتبط بشكل غير مباشر بالأنشطة بالمدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية.

**الصحة التنظيمية (Organizational Health) اصطلاحاً:** أنها قدرة المنظمة على التكيف بنجاح مع بيئتها، وخلق التعاون بين أعضائها وتحقيق أهدافها، في حين عرفت بأنها القدرة المؤسسية على السعي بوعي والأداء ببراعة لتحقيق حالة تطور ونمو مستمرين لتكوين نظام متكامل يحقق الغايات والأهداف حيث يعمل الموظفون معاً بشكل منهجي لتحقيق الكفاءة العالية (صادق ومحمد، 2022).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: تعرفها الباحثة بأنها درجة الارتباط بالمنظمة التي ينتمي إليها مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية، وهي التي تسمح للموظف ببذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف، وتبني قيم المنظمة، والحفاظ على المنظمة ومواءمة الأهداف الشخصية مع الأهداف التنظيمية.

## 1.6 مشكلة الدراسة

أصبحت القيادة تعمل في ظل ظروف متغيرة، كما أكد حجازي و قشوع، (2021) أن المجتمع الفلسطيني يواجه كغيره من المجتمعات التغيرات والتطورات التي انعكست على كافة المجالات منها والتعليمية مما دفع النظام التربوي على مواكبة هذه التغيرات السريعة والعمل على تحديث الأنظمة بممارسات وأساليب قيادية حديثة لتمكن من مواجهة هذه التغيرات والتطورات، فالقيادة هي عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه حيث يتبادلون المعارف و الاتجاهات ويتعاونون على إنجاز المهام، فأصبحت بالضرورة بحاجة ماسة الي قادة مستعدين للمساهمة في تحسين أداء المدرسة، حيث يلعب القادة دوراً مهماً في توفير بيئة العمل المناسبة والمعلومات والتغذية الراجعة للموظفين، وأن أسلوب القيادة التشاركية يمكن أن يؤدي الي تغيير كبير في دور القادة داخل المدرسة، كما أن وجود مؤهلات علمية لدى العاملين تؤهلهم لممارسة القيادة التشاركية، ووعي القيادات التعليمية والعاملين بمفهوم القيادة التشاركية ومدى أهميتها مع وجود رؤية مستقبلية لديهم، وأنها أسلوب قيادي يقوم على مشاركة كافة الأطراف عند اتخاذ القرارات المهمة وتكون هذه المشاركة عبر التصويت على البدائل المتاحة التي تم إعدادها من طرف المسؤولين الذين لديهم معرفة كافية بموضوع القرار .

كما أوصت عده بحوث بإجراء المزيد من البحوث التجريبية في مجال تعزيز الصحة المؤسسية استناداً إلى نظرية النضج الوظيفي لهرسي وبلانشارد، وإيلاء المزيد من الاهتمام بالواقع التنظيمي لوزارة التربية والتعليم ومراعاة نتائج الاستبيان، إضافة الى تطوير الصحة التنظيمية وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها وتعزيز نقاط القوة.

ومن خلال عمل الباحثة أيضاً في المجال التربوي كمعلمة فإن الحاجة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة التشاركية يؤثر بشكل إيجابي على البيئة التعليمية، ومن خلال زيارتها لبعض المدارس وملاحظتها وملاحظة الأهالي في محيطها وإجماعهم لقلة الإهتمام من قبل المعلمين بالقيادة التشاركية الذي يعتمد عليهم بشكل كبير جداً في أداء المهام داخل البيئة المدرسية، مما تكون الشعور لدى الباحثة بوجود المشكلة.

وبناءً على ما سبق برزت الحاجة إلى التعرف على علاقة القيادة التشاركية بالإبداع الإداري والصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية.

### 1.7 أسئلة الدراسة

تلخصت مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما علاقة القيادة التشاركية بالإبداع الإداري والصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية؟

وانبثقت عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع القيادة التشاركية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية؟

2. ما مستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية؟

3. ما مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية؟

## 1.8 فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة سيتم فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

- لا يُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو واقع القيادة التشاركية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، مكان السكن، المديرية).
- لا يُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو مستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، مكان السكن، المديرية).
- لا يُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين نحو مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، مكان السكن، المديرية).
- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية في مستوى كلاً من الإبداع الإداري والصحة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، مكان السكن، المديرية).

## 1.9 أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

1. تسليط الضوء على مفهوم القيادة التشاركية وأهميتها.
2. التعرف على مفهوم وعناصر ومعوقات الإبداع الإداري.

3. الكشف عن أثر متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن، المديرية) في علاقة القيادة التشاركية بالإبداع الإداري والصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية.
4. الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً في مستوى الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن، المديرية).
5. الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً في مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية تبعاً للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن، المديرية).
6. التعرف إلى العلاقة الارتباطية ما بين القيادة التشاركية والإبداع الإداري والصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية.

### 1.10 أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية على النحو الآتي:

#### أ- الأهمية النظرية

تكمُن أهمية هذه الدراسة في تناولها موضوع القيادة التشاركية وعلاقتها بالإبداع الإداري والصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية، ويزيد من أهمية هذا البحث بأنه سيُطبق على أكثر فئة تُنير الطّريق ألا وهُم المعلمين والمعلمات في المدارس وإثراء قادة المدارس وتزويدهم بفنيات وأسس القيادة التشاركية.

## ب- الأهمية التطبيقية

عملت هذه الدراسة على توفير بيانات للمتخصصين في مجال التربية والتعليم حول القيادة التشاركية وعلاقتها بالإبداع الإداري والصحة التنظيمية في الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية، وكما من شأن هذه الدراسة الحالية أن تفتح الباب أمام بحوث مستقبلية تهتم بموضوع القيادة التشاركية في فلسطين والعالم العربي خصوصاً أنّها لم تحظى باهتمام حقيقي من قبل الباحثين، وكذلك تعمل هذه الدراسة على تحليل وتفسير النتائج المترتبة على هذا النمط القيادي في فلسطين وتقديم التوصيات والمقترحات للمساعدة في تطبيقه.

ويمكن أن يستفاد من نتائجها في وضع أساس لخطة إجرائية لتحسين الوضع من حيث ممارسة القيادة التشاركية كما ستساعد نتائج هذه الدراسة في الوصول إلى حلول، حيث ستقدم هذه الدراسة استبانة وإطاراً نظرياً، يستفاد منها في تحسين أنماط القيادة بالإضافة إلى دعم أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم بالتوصيات التي ستسهم في تحسين القيادة التشاركية عند قادة المدارس.

### 1.11 حدود الدراسة

اقتصرت حدود الدراسة على ما يلي:

**الحدّ الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة التشاركية بالإبداع الإداري والصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية.

**الحدّ البشري:** اقتصرت هذه الدراسة في جانبها الميداني على عينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية.

**الحدّ المكاني:** تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية وسوف تقتصر على محافظات (طولكرم، قلقيلية، نابلس).

**الحدّ الزّمني:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (2024\2025) م.

**الحدّ الإجرائي:** تحدد إجراءات الدراسة بالمنهج المتبع في الدراسة والمجتمع وعينته كما تحدد بالأدوات

المستخدمة في جمع البيانات واستجابات عينة الدراسة عنها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة

البيانات.

## الفصل الثاني

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعت، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم توضيح لمتغيرات الدراسة، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

#### 2.1 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Method) الذي يتكون من منهجين هما: المنهج الوصفي الارتباطي والمنهج النوعي، إذ يساعد المنهج النوعي على فهم ووصف الظاهرة وصفاً نوعياً دقيقاً، كما ويساعد المنهج الوصفي الارتباطي على فهم ووصف الظاهرة وصفاً كمياً دقيقاً، وإن هذا المنهج لا يعتمد فقط على جمع المعلومات إنما يقوم بالربط وتحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة للوصول إلى الاستنتاجات المرجو الوصول إليها من خلال الدراسة.

#### 2.2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية، والبالغ عددهم (17756) معلماً ومعلمة، حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2025/2024).

### 2.3 عينة الدراسة

اختيرت عينة الدراسة كالاتي:

1. العينة الاستطلاعية (Pilot Study): اختيرت عينة استطلاعية مكونة من (48) من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

2. عينة الدراسة (Sample Study): اختيرت عينة الدراسة وفقاً لعدة مراحل؛ ففي المرحلة الأولى اختيرت العينة بالطريقة العشوائية العنقودية، فقد اختارت الباحثة؛ ثلاثة عناقيد وهي: (نابلس، قلقيلية، طولكرم)، من مجموع مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية البالغ عددها (18) مديرية، والجدول (1) يوضح توزيع العينة المختارة في المرحلة الأولى حسب متغيري الجنس والمديرية.

#### جدول (1)

توزيع العينة المختارة في المرحلة الأولى حسب متغيري الجنس والمديرية

المجموع	طولكرم	قلقيلية	نابلس	المديرية
1339	549	320	470	ذكر
1961	703	609	649	أنثى
3300	1252	929	1119	المجموع

ثم في المرحلة الثانية اختارت الباحثة عينة ممثلة وفقاً لمتغيري: الجنس والمديرية وذلك بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد ضمت المديريات التي تم اختيارها (3300)، معلماً ومعلمة، وقد بلغ حجم العينة (330) معلماً ومعلمة، والجدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة المختارة في المرحلة الثانية حسب متغيري الجنس والمديرية، كما يوضح والجدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية:

## جدول (2)

توزيع العينة المختارة في المرحلة الثانية حسب متغيري الجنس والمديرية

المديرية	نابلس	قلقيلية	طولكرم	المجموع
ذكر	47	32	55	134
أنثى	65	61	70	196
المجموع	112	93	125	330

## جدول (3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها (الديمغرافية)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	134	40.6
	أنثى	196	59.4
	المجموع	330	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	46	13.9
	بكالوريوس	194	58.8
	ماجستير فأعلى	90	27.3
	المجموع	330	100.0
سنوات الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات	50	15.2
	من 5 - 10 سنوات	96	29.1
	أكثر من 10 سنوات	184	55.8
	المجموع	330	100.0
مكان السكن	مدينة	212	64.2
	قرية	85	25.8
	مخيم	33	10.0
	المجموع	330	100.0
المديرية	نابلس	112	33.9
	قلقيلية	93	28.2
	طولكرم	125	37.9
	المجموع	330	100.0

## 2.4 أدوات الدراسة وخصائصها

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على أداتين هما: أداة المقابلة، والاستبانة التي تكونت من ثلاثة محاور هي: محور القيادة التشاركية، ومحور الإبداع الإداري، ومحور الصحة التنظيمية، كما يلي:

### أولاً: محور القيادة التشاركية

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى أدوات القيادة التشاركية المستخدمة في بعض الدراسات ومنها: دراسة خريسات (2024)، ودراسة جراد (2022)، ودراسة المدني والغامدي (2021)، ودراسة سالم (2021)، قامت الباحثة بتطوير محور القيادة التشاركية استناداً إلى تلك الدراسات.

### ثانياً: محور الإبداع الإداري

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى أدوات الإبداع الإداري المستخدمة في بعض الدراسات ومنها: دراسة (سعد، 2024؛ محمد، 2022؛ رضوان، 2021؛ القحطاني، 2020)، قامت الباحثة بتطوير محور الإبداع الإداري استناداً إلى تلك الدراسات.

### ثالثاً: محور الصحة التنظيمية

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى أدوات الصحة التنظيمية المستخدمة في بعض الدراسات ومنها: دراسة السهلي (2022)، ودراسة عاشور (2021)، ودراسة لظفي (2021)، قامت الباحثة بتطوير محور الصحة التنظيمية استناداً إلى تلك الدراسات.

### الصدق الظاهري (Face validity) لمحاور الدراسة

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحتوى لمحاور الدراسة الثلاثة وهي: محور القيادة التشاركية، ومحور الإبداع الإداري، ومحور الصحة التنظيمية، عرضت الاستبانة بمحاورها في صورتها الأولية على مجموعة من المتخصصين من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (9) محكمين، كما هو موضح في ملحق (ب)، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين، أجريت التعديلات المقترحة،

فُعدلت صياغة بعض الفقرات، وصولاً إلى النسخة المحكمة للتطبيق على العينة الاستطلاعية.

### الخصائص السيكومترية لمحاوَر الدراسة

من أجل فحص الخصائص السيكومترية لمحاوَر الدراسة الثلاثة، طُبقت المحاوَر على عينة استطلاعية مكونة من (48) من المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وكانت النتائج كالآتي:

#### 1. صدق البناء لمحاوَر الدراسة (Construct Validity):

استخدم صدق البناء، على عينة استطلاعية مكونة من (48) من المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية، 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 لمحاوَر القيادة التشاركية، والإبداع الإداري، الصحة التنظيمية، كلاً على حدة، كما هو مبين في الجداول (4)، (5)، (6):

#### جدول (4)

قيم معاملات ارتباط فقرات محور القيادة التشاركية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور (ن=48)

الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية
	الاتصال والتواصل			اتخاذ القرارات			تفويض الصلاحيات	
1	0.66**	0.55**	6	0.86**	0.77**	11	0.86**	0.82**
2	0.72**	0.71**	7	0.85**	0.78**	12	0.80**	0.75**
3	0.80**	0.72**	8	0.89**	0.77**	13	0.81**	0.77**
4	0.79**	0.71**	9	0.71**	0.69**	14	0.82**	0.78**
5	0.84**	0.73**	10	0.59**	0.54**	15	0.78**	0.76**
-	-	-	-	-	-	16	0.84**	0.79**
	درجة كلية للبعد	0.90**		درجة كلية للبعد	0.92**		درجة كلية للبعد	0.95**

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .01$ ).

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (4) أن قيم معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.54-0.89)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30- أقل أو يساوي 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المحور .

### جدول (5)

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=48)

الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية
	حل المشكلات		المرونة			أصالة الأفكار		
1	0.81**	0.73**	6	0.89**	0.82**	11	0.85**	0.78**
2	0.88**	0.84**	7	0.77**	0.73**	12	0.77**	0.80**
3	0.85**	0.86**	8	0.94**	0.86**	13	0.88**	0.81**
4	0.88**	0.87**	9	0.89**	0.86**	14	0.87**	0.80**
5	0.87**	0.82**	10	0.85**	0.81**	15	0.83**	0.77**
-	-	-	-	-	-	16	0.90**	0.86**
	درجة كلية للبعد 0.96**		درجة كلية للبعد 0.94**		درجة كلية للبعد 0.94**			

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

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (5) أن قيم معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.73-0.94)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30- أقل أو يساوي 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المحور .

جدول (6)

قيم معاملات ارتباط فقرات محور الصحة التنظيمية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور (ن=48)

الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية
				تأثير المدير			المبادأة بالعمل			الروح المعنوية	
1	0.92**	0.83**	6	0.87**	0.88**	11	0.58**	0.45**	17	0.81**	0.59**
2	0.93**	0.86**	7	0.63**	0.55**	12	0.68**	0.67**	18	0.84**	0.65**
3	0.91**	0.86**	8	0.85**	0.78**	13	0.80**	0.75**	19	0.77**	0.67**
4	0.88**	0.81**	9	0.88**	0.82**	14	0.79**	0.78**	20	.73**	0.70**
5	0.87**	0.86**	10	0.76**	0.72**	15	0.74**	0.68**	21	0.75**	0.67**
-	-	-	-	-	-	16	0.82**	0.81**	-	-	-
	<b>درجة كلية للبعد 0.94**</b>			<b>درجة كلية للبعد 0.94**</b>			<b>درجة كلية للبعد 0.94**</b>			<b>درجة كلية للبعد 0.85**</b>	

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

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (6) أن قيمة معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.45-0.93)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30- أقل أو يساوي 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المحور .

## 2. الثبات لمحاور الدراسة:

للتأكد من ثبات محاور الدراسة الثلاثة، فقد جرى التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لكل محور، باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد استخراج الصدق لكل محور، والجدول (7) يوضح ذلك:

### جدول (7)

معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

الأداة	المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيادة التشاركية	تفويض الصلاحيات	5	0.82
	اتخاذ القرارات	5	0.84
	الاتصال والتواصل	6	0.90
	القيادة التشاركية ككل	16	0.94
الإبداع الإداري	أصالة الأفكار	5	0.91
	المرونة	5	0.92
	حل المشكلات	6	0.92
	الإبداع الإداري ككل	16	0.97
الصحة التنظيمية	الروح المعنوية	5	0.94
	المبادأة بالعمل	5	0.86
	تأثير المدير	6	0.83
	الدعم بالموارد	5	0.83
	الصحة التنظيمية ككل	21	0.96

يتضح من الجدول (7) أن قيم معامل الثبات لمجالات محور القيادة التشاركية جاءت ما بين (0.82 - 0.90)، وللدرجة الكلية (0.94). أما قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور الإبداع الإداري جاءت ما بين (0.91-0.92)، وللدرجة الكلية (0.97)، أما قيم معامل الثبات لمجالات محور الصحة التنظيمية جاءت ما بين (0.83-0.94)، وللدرجة الكلية (0.96)، وتعتبر هذه القيم مرتفعة وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

### تصحيح محاور الدراسة

1. **محور القيادة التشاركية:** تكون محور القيادة التشاركية في صورته النهائية بعد استخراج الصدق من (16)، فقرة موزعة على ثلاث مجالات كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للقيادة التشاركية.

2. **محور الإبداع الإداري:** تكون محور الإبداع الإداري في صورته النهائية بعد استخراج الصدق من (16)، فقرة، موزعة على ثلاث مجالات كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للإبداع الإداري.

3. **محور الصحة التنظيمية:** تكون محور الصحة التنظيمية في صورته النهائية بعد استخراج الصدق من (21)، فقرة، موزعة على أربع مجالات، كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي لمفهوم الصحة التنظيمية.

وقد طُلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، منخفضة (2) درجتان، منخفضة جداً (1)، درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى القيادة التشاركية، والإبداع الإداري، والصحة التنظيمية، لدى عينة الدراسة حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات وتصنيف المستوى إلى ثلاث مستويات: منخفضة ومتوسطة وعالية، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$(1) \dots \dots \dots 1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \text{طول الفئة}$$

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على المحور تكون على النحو الآتي:

### جدول (8)

درجات احتساب مستوى القيادة التشاركية، والإبداع الإداري، والصحة التنظيمية

الدرجة	المستوى
2.33 فأقل	مستوى منخفض
2.34 - 3.67	مستوى متوسط
3.68 - 5	مستوى مرتفع

### 2.5 متغيرات الدراسة

المتغيرات التصنيفية (الديمغرافية):

1. الجنس: وله مستويان هي: (1-ذكر، 2-أنثى).
2. المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات هي: (1- دبلوم متوسط، 2- بكالوريوس، 3- ماجستير فأعلى).
3. سنوات الخبرة التدريسية: ولها ثلاثة مستويات هي: (1- أقل من 5 سنوات، 2- من 5-10 سنوات، 3- أكثر من 10 سنوات).
4. مكان السكن: وله ثلاثة مستويات هي: (1- مدينة، 2- قرية، 3- مخيم).
5. المديرية: وله ثلاثة مستويات هي: (1- نابلس، 2- قلقيلية، 3- طولكرم).

## المتغير التابع (في تصميم الفروق):

- الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس القيادة التشاركية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس الإبداع الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة.
- الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس الصحة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

## 2.6 إجراءات تنفيذ الدراسة

نفُذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
2. الحصول على إحصائية بعدد معلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية.
3. تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.
4. تطوير أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
5. تحكيم أدوات الدراسة.
6. تطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، إذ شملت (48) من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أدوات الدراسة.
7. تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

8. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 28) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.

9. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

## 2.7 المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 28) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.
3. اختبار تحليل التباين المتعدد "بدون تفاعل" ("MANOVA "without Interaction")، لفحص الفرضيات المتعلقة بالفروق تبعاً إلى متغيرات الدراسة.
4. اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية.
5. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين القيادة التشاركية والإبداع الإداري والصحة التنظيمية، كذلك لفحص صدق أدوات الدراسة.

## الفصل الثالث

### عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضيتها التي طرحت، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، وكما يلي:

#### 3.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

##### 3.1.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والجدول (9) يوضح ذلك:

#### جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات محور القيادة التشاركية وعلى المحور ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم البعد المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	1	3.13	0.762	62.6	متوسط
2	3	3.12	0.747	62.4	متوسط
3	2	3.11	0.750	62.2	متوسط
		3.12	0.721	62.4	متوسط

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على محور القيادة التشاركية ككل بلغ (3.12) وبنسبة مئوية (62.4%) وبتقدير متوسط، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات محور القيادة التشاركية تراوحت ما بين (3.11-3.13)، وجاء مجال "تفويض الصلاحيات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.13) وبنسبة مئوية (62.6%) وبتقدير متوسط، بينما جاء مجال "اتخاذ القرارات" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.11) وبنسبة مئوية (62.2%) وبتقدير متوسط.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات محور القيادة التشاركية كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

### 1. مجال تفويض الصلاحيات

#### جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات تفويض الصلاحيات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	5	يمنح مدير المدرسة المعلمين الحرية في تحديد أهداف التطوير.	3.17	0.801	63.4	متوسط
2	3	يُراعي مدير المدرسة قدرات المعلمين عند توزيعه للمهام والمسؤوليات.	3.15	0.914	63.0	متوسط
3	2	يمنح مدير المدرسة الزمن الكافي لإنهاء المهمات المدرسية.	3.12	0.899	62.4	متوسط
4	4	يفوض مدير المدرسة جزء من صلاحياته للمعلمين بهدف رفع الروح المعنوية.	3.12	0.919	62.4	متوسط
5	1	يعتبر مدير المدرسة تفويض الصلاحيات وسيلة لإعداد القيادات التشاركية.	3.09	0.891	61.8	متوسط

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال تفويض الصلاحيات تراوحت ما بين (3.09-3.17)، وجاءت فقرة " يمنح مدير المدرسة المعلمين الحرية في تحديد أهداف التطوير " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.17) وبنسبة مئوية (63.4%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة " يعتبر مدير المدرسة تفويض الصلاحيات وسيلة لإعداد القيادات التشاركية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.09) وبنسبة مئوية (61.8%) وبتقدير متوسط.

## 2. مجال الاتصال والتواصل

يتضح من الجدول (11) ملحق (و) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الاتصال والتواصل تراوحت ما بين (3.01 - 3.24)، وجاءت فقرة " يُشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.24) وبنسبة مئوية (64.8%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة " يُنظم مدير المدرسة زيارات ميدانية مع المدارس الأخرى " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.01) وبنسبة مئوية (60.2%) وبتقدير متوسط.

## 3. مجال اتخاذ القرارات

يتضح من الجدول (12) ملحق (و) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال اتخاذ القرارات تراوحت ما بين (2.99- 3.20)، وجاءت فقرة " يحث مدير المدرسة المعلمين على الالتزام بالاجتماعات المدرسية وابداء آرائهم حولها " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.20) وبنسبة مئوية (64.0%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة " يشرك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامه الأساسية " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.99) وبنسبة مئوية (59.8%) وبتقدير متوسط.

### 3.1.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن السؤال الثاني حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والجدول (13) ملحق (و) يوضح ذلك:

يتضح من الجدول (13) ملحق (و) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على محور الإبداع الإداري ككل بلغ (3.01) ونسبة مئوية (60.2%) وبتقدير متوسط، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات محور الإبداع الإداري تراوحت ما بين (2.98-3.03)، وجاء مجال "أصالة الأفكار" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.03) ونسبة مئوية (60.6%) وبتقدير متوسط، بينما جاء مجال "المرونة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.98) ونسبة مئوية (59.6%) وبتقدير متوسط.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات محور الإبداع الإداري كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

#### 1. مجال أصالة الأفكار

يتضح من الجدول (14) ملحق (و) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال أصالة الأفكار تراوحت ما بين (2.93-3.13)، وجاءت فقرة " يتمتع مدير المدرسة بالقدرة على إنتاج حلول إبداعية متوافقة مع إدارة المؤسسة التي يعمل فيها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.13) ونسبة مئوية (62.6%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة " يحرص مدير المدرسة على اشراك المعلمين بورشات تدريبية

بشكل دوري لتنمية المهارات الإبداعية لديهم على الوجه الأكمل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.93) وبنسبة مئوية (58.6%) وبتقدير متوسط.

## 2. مجال حل المشكلات

يتضح من الجدول (15) ملحق (و) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال حل المشكلات تراوحت ما بين (3.10 - 2.96)، وجاءت فقرة " يهتم مدير المدرسة بمدى قدرة المعلمين على تحديد مواطن الضعف والقوة وإدراك أبعاد المشكلة وتحليلها بصدق وموضوعية " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.96) وبنسبة مئوية (59.2%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة " يهتم مدير المدرسة بمشاركة المعلمين بإعداد الخطط لمواجهة الأزمات والتنبأ بها قبل وقوعها " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.96) وبنسبة مئوية (59.2%) وبتقدير متوسط.

## 3. مجال المرونة

يتضح من الجدول (16) ملحق (و) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال المرونة تراوحت ما بين (3.04 - 2.94)، وجاءت فقرة " يحرص مدير المدرسة على توفير بيئة تعليمية داعمة للمعلم المبتدئ " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.04) وبنسبة مئوية (60.8%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة " يحرص مدير المدرسة على توفير تقنين للانفتاح على المجتمعات الخارجية، واستخدامها كقوة داعمة لترسيخ الإبداع الإداري " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.94) وبنسبة مئوية (58.8%) وبتقدير متوسط.

### 3.1.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما واقع الصحة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن السؤال الثالث حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور الصحة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والجدول (17) ملحق (و) يوضح ذلك:

يتضح من الجدول (17) ملحق (و) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على محور الصحة التنظيمية ككل بلغ (2.76) ونسبة مئوية (55.2%) وبتقدير متوسط، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات محور الصحة التنظيمية تراوحت ما بين (2.74-2.79)، وجاء مجال "المبادأة بالعمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.79) ونسبة مئوية (55.8%) وبتقدير متوسط، بينما جاء مجال "تأثير المدير" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.74) ونسبة مئوية (54.8%) وبتقدير متوسط. وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات محور الصحة التنظيمية كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

#### 1. مجال المبادأة بالعمل

يتضح من الجدول (18) ملحق (و) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال المبادأة بالعمل تراوحت ما بين (2.76 - 2.83)، وجاءت فقرة "يسعى مدير المدرسة الى التزام المعلمين بتطبيق قوانين المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.83) ونسبة مئوية (56.6%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة "يحرص مدير المدرسة على التخطيط لكل الأعمال المدرسية مع اجراء تغييرات جوهرية داخل المدرسة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.76) ونسبة مئوية (55.2%) وبتقدير متوسط.

## 2. مجال الروح المعنوية

يتضح من الجدول (19) ملحق (و) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الروح المعنوية تراوحت ما بين (2.83-2.68)، وجاءت فقرة " يحرص مدير المدرسة على توفير بيئة مساندة وتعاون بين المعلمين " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.83) وبنسبة مئوية (56.6%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة " يُعزز مدير المدرسة شعور المعلمين بالفخر بوظائفهم وإنجاز مهامهم بحماس " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.68) وبنسبة مئوية (53.6%) وبتقدير متوسط.

## 3. مجال الدعم بالموارد

يتضح من الجدول (20) ملحق (و) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الدعم بالموارد تراوحت ما بين (2.80-2.73)، وجاءت فقرة " يشجع مدير المدرسة المعلمين لدمج الوسائل التعليمية مع التعليم بشكل فعال " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.80) وبنسبة مئوية (56.0%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة " يعقد مدير المدرسة دورات تدريبية للمعلمين لتدريبهم على استخدام الأجهزة الحديثة " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.73) وبنسبة مئوية (54.6%) وبتقدير متوسط.

## 4. مجال تأثير المدير

يتضح من الجدول (21) ملحق (و) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال تأثير المدير تراوحت ما بين (2.81-2.61)، وجاءت فقرة " يثق مدير المدرسة بقدرات المعلمين بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.81) وبنسبة مئوية (56.2%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة " يهتم مدير المدرسة بمكافئة المعلمين مادياً ومعنوياً تقديراً لإنجازاتهم " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.61) وبنسبة مئوية (52.2%) وبتقدير متوسط.

#### 3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة التدريسية، مكان السكن، المديرية)؟

من أجل الإجابة عن السؤال الرابع صيغت الفرضية الأولى الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة التدريسية، مكان السكن، المديرية).

لاختبار الفرضية الأولى، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة التدريسية، مكان السكن، المديرية، والجدول (22) ملحق (و) يبين ذلك.

يتضح من الجدول (22) ملحق (و) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على محور القيادة التشاركية في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة. وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحوّر القيادة التشاركية فقد أجري تحليل التباين المتعدد "بدون تفاعل" ("MANOVA "without Interaction")، والجدول (23) ملحق (و) يبين ذلك:

يتضح من الجدول (23) ملحق (و) الآتي:

- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) على محور القيادة التشاركية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغيرات: الجنس، مكان السكن، المديرية.

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على محور القيادة التشاركية ومجالاته باستثناء مجال: (الاتصال والتواصل) لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على محور القيادة التشاركية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التدريسية.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمحور القيادة التشاركية ومجالي: (تفويض الصلاحيات، اتخاذ القرارات) لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، كذلك للكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمحور القيادة التشاركية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التدريسية، أُجري اختبار (Scheffe) والجدولان (24) و(25) ملحق (و) يوضحان ذلك.

يتبين من الجدول (24) ملحق (و) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، في محور القيادة التشاركية ومجالي: (تفويض الصلاحيات، اتخاذ القرارات) لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي بين (بكالوريوس) و(ماجستير فأعلى)، جاءت الفروق لصالح: (بكالوريوس).

يتبين من الجدول (25) ملحق (و) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في محور القيادة التشاركية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى

متغير سنوات الخبرة التدريسية بين (أقل من 5 سنوات) من جهة وكل من: (من 5-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات)، من جهة أخرى، جاءت الفروق لصالح (أقل من 5 سنوات).

### 3.1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة التدريسية، مكان السكن، المديرية)؟

من أجل الإجابة عن السؤال الخامس صيغت الفرضية الثانية الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة التدريسية، مكان السكن، المديرية).

لاختبار الفرضية الثانية، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة التدريسية، مكان السكن، المديرية، والجدول (26) ملحق (و) يبين ذلك.

يتضح من الجدول (26) ملحق (و) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على محور الإبداع الإداري في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة. وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحور الإبداع الإداري فقد أُجري تحليل التباين المتعدد المتغيرات "بدون تفاعل" ("MANOVA "without Interaction")، والجدول (27) ملحق (و) يبين ذلك.

يتضح من الجدول (27) ملحق (و) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على محور الإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير الجنس، جاءت الفروق لصالح الإناث.

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على محور الإبداع الإداري ومجالاته باستثناء مجال: (أصالة الأفكار) لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على محور الإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التدريسية.

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) على محور الإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغيري: مكان السكن، المديرية.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجال (أصالة الأفكار) في محور الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، كذلك وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمحور الإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التدريسية، أجري اختبار (Scheffe) والجدولان (28) و(29) ملحق (و) يوضحان ذلك.

يتبين من الجدول (28) ملحق (و) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في مجال: (أصالة الأفكار) لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي بين (بكالوريوس) و(ماجستير فأعلى)، جاءت الفروق لصالح: (بكالوريوس).

يتبين من الجدول (29) ملحق (و) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في محور الإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التدريسية بين (أقل من 5 سنوات) من جهة وكل من: (من 5-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات)، من جهة أخرى، جاءت الفروق لصالح: (أقل من 5 سنوات).

### 3.1.6 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصحة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة التدريسية، مكان السكن، المديرية)؟

من أجل الإجابة عن السؤال السادس صيغت الفرضية الثالثة الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الصحة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة التدريسية، مكان السكن، المديرية).

لاختبار الفرضية الثالثة، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الصحة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر

المديرين والمعلمين تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة التدريسية، مكان السكن، المديرية، والجدول (30) ملحق (و) يبين ذلك.

يتضح من الجدول (30) ملحق (و) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على محور الصحة التنظيمية في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة. وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحور الصحة التنظيمية فقد أجري تحليل التباين المتعدد المتغيرات "بدون تفاعل" (MANOVA "without Interaction")، والجدول (27) يبين ذلك.

يتضح من الجدول (31) ملحق (و) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على محور الصحة التنظيمية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير الجنس، جاءت الفروق لصالح الإناث.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على محور الصحة التنظيمية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغيرات: المؤهل العلمي، مكان السكن، المديرية.

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على محور الصحة التنظيمية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التدريسية.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمحور الصحة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التدريسية، أجري اختبار (Scheffe) والجدول (32) ملحق (و) يوضح ذلك.

يتبين من الجدول (32) ملحق (و) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في محور الصحة التنظيمية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التدريسية بين (أقل من 5 سنوات) من جهة وكل من: (من 5-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات)، من جهة أخرى، جاءت الفروق لصالح: (أقل من 5 سنوات).

### 3.1.7 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والإبداع الإداري والصحة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

من أجل الإجابة عن السؤال السابع صيغت الفرضية الرابعة الآتية:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة التشاركية والإبداع الإداري والصحة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

للإجابة عن الفرضية الرابعة، استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين القيادة التشاركية والإبداع الإداري والصحة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والجدول (33) ملحق (و) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون.

يتضح من الجدول (33) الآتي:

- وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين القيادة التشاركية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون

( $r = .857$ ) وجاءت العلاقة طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة القيادة التشاركية ازداد مستوى الإبداع الإداري.

- وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين القيادة التشاركية و الصحة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ( $r = .496$ ) وجاءت العلاقة طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة القيادة التشاركية ازداد مستوى الصحة التنظيمية.

- وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين الإبداع الإداري و الصحة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ( $r = .714$ ) وجاءت العلاقة طردية موجبة قوية ؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة الإبداع الإداري ازداد مستوى الصحة التنظيمية.

## الفصل الرابع

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج الكمية للدراسة المتعلقة بأداة الاستبانة ومناقشة النتائج النوعية والمتعلقة بأداة المقابلة، وربط النتائج الكمية والنوعية بالدراسات السابقة من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف، كما سيتناول الفصل توصيات الدراسة بناءً على النتائج والمقترحات البحثية.

#### 4.1 مناقشة نتائج الدراسة

##### 4.1.1 مناقشة النتائج الكمية

##### مناقشة السؤال الأول

والذي ينص ما واقع القيادة التشاركية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية؟

بينت النتائج أن واقع القيادة التشاركية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (62.4)، أما فيما يتعلق بالمجالات المتعلقة بمحور القيادة التشاركية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية، فقد جاء مجال "تفويض الصلاحيات" بالمرتبة الأولى بنسبة مئوية (62.6)، بينما جاء مجال "اتخاذ القرارات" في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية (62.2). تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن واقع القيادة التشاركية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين كانت متوسطة تعني أن هناك محاولات للقيادة التشاركية، لكن هناك أيضاً بعض التحديات أو الفجوات في تطبيق هذا النمط من القيادة، مما يعني أن هناك تواجد لبعض الجوانب الإيجابية ولكنها بالمقابل تحتاج لتحسينات أكبر لتحقيق القيادة التشاركية.

وتعزو الباحثة السبب إلى أن مجال تفويض الصلاحيات جاء في المرتبة الأولى، وأن المدارس تحاول منح المعلمين مساحة أكبر في اتخاذ بعض القرارات أو المسؤوليات، مما يعزز شعورهم بالمشاركة والتأثير في بيئة العمل. ربما تكون هناك سياسات أو آليات تسمح للمعلمين بالمشاركة في تحديد بعض جوانب سير العمل المدرسي أو إدارة الفصول الدراسية، وعلى الرغم من وجود بعض التفويض للمعلمين، إلا أن اتخاذ القرارات لم يُمنح نفس القدر من الأهمية، وهذا يشير إلى أن القرارات الكبرى المتعلقة بسياسات وأهداف المدرسة أو القرارات الاستراتيجية غالبًا ما يتم اتخاذها من قبل الإدارات العليا أو القيادات دون مشاركة فعالة من المعلمين، و ذلك يشير إلى وجود تركيز أكبر على القرارات اليومية بينما تُترك القرارات الأكبر لأشخاص أعلى وقيادات المؤسسة، مما يعكس قلة التشاركية في صنع القرارات التي تؤثر على أهداف المدرسة و سياساتها.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الثعلبي، 2024؛ المدنى والغامدى، 2021) وأيضاً دراسة سالم (2021) التي أوضحت أن القيادة التشاركية وتبين أن درجة ممارسة مديري المدارس في المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية تعد متوسطة في المجالات مجتمعه حيث أوصت بعقد دورات تدريبية والسماح للمعلمين في المشاركة في اتخاذ القرار ورفع مستوى فعاليتهم من خلال تحفيزهم وترك المجال لهم للإبداع والإبتكار. كما تتفق مع دراسة جولتان وقشوع (2020) التي اهتمت بضرورة تبني قادة المدارس لمنحنى القيادة التشاركية كاتجاه فعّال في القيادة المدرسية من خلال اشراك المعلمين في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم.

وأيضاً اختلفت هذه الدراسة مع دراسة خريسات (2024) وكذلك طيفور (2020) التي بينت أن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية جاء بدرجة كبيرة، ويعزو ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم أو الجهات المشرفة تدعم السياسات التربوية التي تشجع القيادة التعاونية والتشاركية بالإضافة إلى أن تتمتع ببيئات مدرسية إيجابية وقادة يتمتعون بروح التشاور والتشارك والتعاون والثقة المتبادلة وامتلاكهم لخبرات وتجارب سابقة ناجحة في المشاركة تعزز أسلوب القيادة التشاركية.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعكس الحاجة إلى تحسين إشراك المعلمين في عمليات اتخاذ القرارات بشكل أكثر شمولاً لتفعيل القيادة التشاركية، وقد تتطلب هذه العملية تدريب وتطوير مهني إضافي للمعلمين وتعزيز الثقة بين المعلمين والإدارة، بالإضافة إلى توفير بيئات مدرسية تتمتع بالمشاركة والمشاورة والديمقراطية في النظام التعليمي، وقادة تربويين يؤمنون بأهمية العمل التشاركي وروح الجماعة.

### مناقشة السؤال الثاني

والذي ينص: ما واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

بينت النتائج أن واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين على محور الإبداع الإداري قد جاءت بتقدير متوسط بنسبة مئوية (60.2)، أما فيما يتعلق بترتيب المجالات فقد جاء مجال "أصالة الأفكار" بالمرتبة الأولى بنسبة مئوية (60.6) وبدرجة متوسطة، كما جاء مجال "حل المشكلات" في المرتبة الثانية بنسبة مئوية (60.4) وبدرجة متوسطة، بينما جاء مجال "المرونة" في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية (59.6) بدرجة متوسطة أيضاً.

وتعزو الباحثة أن الإبداع الإداري جاء بشكل عام بتقدير متوسط، وذلك لعدم وجود بيئة داعمة كافية للإبداع الإداري في المدارس أو أن هناك صعوبة في تطبيق الأفكار الإبداعية بسبب نقص الموارد أو التدريب اللازم، إلا أن الظروف المؤسسية أو القيود التي قد يواجهها المديرون قد تحدّ وتضعف من قدرة الإدارة على تبني ممارسات إدارية مبتكرة، وقد جاء مجال "أصالة الأفكار" في المرتبة الأولى نتيجة أن المديرين يميلون إلى استخدام أفكار جديدة وغير تقليدية إلى حد ما في إدارة المدارس، وسبب آخر قد تكون هناك أفكار إبداعية ولكن لا يتم تنفيذها بطريقة فعالة.

أما بالنسبة لمعالجة المشكلات تقتصر على الحلول التقليدية أو الاستجابة للأزمات دون التخطيط المسبق لإيجاد حلول مبتكرة وطويلة الأجل، مما يعني أن المديرين قد ينجحون في حل القضايا اليومية، لكن دون الاعتماد على أساليب إبداعية وتخطيطية، أما مجال "المرونة" جاء في المرتبة الأخيرة وتعزو الباحثة أن هناك تحديات في التكيف مع التغيرات أو الظروف البيئية التعليمية، مثل نقص الموارد أو السياسات الثابتة، قد يكون من الصعب على المديرين أن يكونوا مرنين أو مستجيبين بشكل سريع للتغيرات، وأحيانا يعود السبب إلى أن بعض المدارس نظامها يتصف بالجمود ولا يسمح بالتعديل السريع أو التجربة بأساليب جديدة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Imam et al. (2020 حيث أكدت النتائج على ضرورة تدريب المديرين على تنمية سماتهم الأصيلة؛ لكي يتمكنوا لاحقاً من القدرة على تحديد النطاقات الهامة ومعالجتها التي بدورها ستعمل على تعزيز السلوك الإبداعي والمبتكر لدى رؤوسهم.

بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الصعب (2024) التي بينت أن مستوى الإبداع جاء بدرجة منخفضة، وأيضاً اختلفت مع دراسة المساعدة (2022) ودراسة (ALdada (2025 حيث كان مستوى الإبداع الإداري مرتفع على خلاف هذه الدراسة الحالية وتعزو الباحثة هذا الاختلاف إلى أن هناك أسباب منها يتعلق بالقائد كالخبرة والدافعية والثقة بالنفس التي تجعلهم قادرين على تجارب الأفكار دون خوف وهناك أيضاً أسباب تنظيمية كوجود بيئة تسمح بالابتكار والهيكل الإداري الذي يتيح للمديرين حرية التصرف وكذلك وجود نظام محفز للمبادرات الإبداعية مادياً ومعنوياً.

وترى الباحثة أن الإبداع الإداري كذلك داخل المدارس يتطلب اهتماماً بتدريب المديرين والمعلمين وتوفير بيئة مرنة تشجع على الابتكار وحل المشكلات بأساليب مبتكرة، حيث يتوجب على المسؤولين عن التعليم وقيادات المدارس دعم هذا التوجه وتوفير الموارد اللازمة لتعزيز هذه القدرات الإبداعية. و تعزو الباحثة توسط مستوى الإبداع الإداري في المدارس إلى عوامل كثيرة ومختلفة، منها اهتمام المديرين بتطبيق بنود القوانين والتعليمات وزارة التربية والتعليم حرفياً، فقد يتمسك الكثير من مديري المدارس بتفاصيل الأنظمة والقوانين بصورة تقليدية

ورونينية 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 ان البيئة التعليمية قد تكون غير مشجعة للإبداع في هذه المدارس.

### مناقشة السؤال الثالث

ما واقع الصحة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

بينت النتائج أن واقع الصحة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين كانت متوسطة بنسبة مئوية (55.2)، أما فيما يتعلق بمجالات محور الصحة التنظيمية فقد جاء مجال "المبادأة بالعمل" بالمرتبة الأولى (متوسطة) بنسبة مئوية (55.8)، بينما جاء مجال "تأثير المدير" في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية (54.8) وبدرجة متوسطة أيضاً.

وتعزو الباحثة حصول توفر الصحة التنظيمية في المدارس بدرجة المتوسط يعود إلى عدم وجود تصور واضح لمديري المدارس والمعلمين إلى مفهوم الصحة التنظيمية، فالهدف منها ليس فقط قياس وضع المؤسسة وحالتها وإنما إعداد خطط لتحسين والتطوير بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، وهذا بدوره يبرز لنا الحاجة إلى عقد الدورات المتخصصة للصحة التنظيمية، بالإضافة أيضاً الي ضعف التكامل المؤسسي بين المدرسة والمجتمع وأيضاً التدخلات الغير مرغوب فيها من قبل المجتمع المحلي وأولياء 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؛ الجرايدة و العلوي، 2021) ودراسة (Radawi (2023) وأيضاً دراسة سرور (2020)، حيث أتت هذه الدراسات بدرجة متوسطة للصحة التنظيمية واختلفت هذه الدراسة مع دراسة لطفي (2021) التي بينت أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية جاء بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة إلى السبب في وجود الصحة التنظيمية المرتفعة 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.

كما أكدت دراسة عاشور (2021) بضرورة التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرار وحل المشكلات باتباع أسس علمية ونظام متابعة التقييم دون التأثير على الأحكام التنظيمية العلي.

يشير هذا التقدير إلى أن الوضع التنظيمي في المدارس ليس سيئاً ولكن أيضاً ليس في أفضل حالاته، قد يكون هناك بعض المشكلات في الهياكل الإدارية أو في فعالية النظام داخل المدارس التي قد تؤثر على الأداء العام، حيث تصدّر مجال "المبادأة بالعمل" المرتبة الأولى وقد يكون نتيجة إلى أن المديرين يظهرون استعداداً لاتخاذ خطوات إيجابية بأنفسهم، سواء كانت تلك الخطوات في التعامل مع التحديات اليومية أو في تحسين البيئة التعليمية. بينما جاء "تأثير المدير" في المرتبة الأخيرة مما يشير إلى أن معلمي المدارس يشعرون أن المديرين لا يمارسون تأثيراً قوياً أو ملموساً على الوضع التنظيمي ربما يعزى هذا إلى ضعف القيادة أو أن المديرين لا يمتلكون السلطة أو المهارات الكافية للتأثير في اتخاذ القرارات أو إدارة شؤون المدرسة بصورة فعالة، مما يضعف من تأثيرهم على التوجهات العامة للمدرسة.

#### مناقشة الفرضية الصفرية الأولى من الدراسة، وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة التدريسية، مكان السكن، المديرية).

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على محور القيادة التشاركية ومجالاته باستثناء مجال: (الاتصال والتواصل) لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدير

يتعامل مع جميع المعلمين بمستوى متقارب من التفاعل والتواصل بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية. فالمدير يضطر إلى التواصل مع كافة أعضاء الهيئة التدريسية بشكل يومي لتنظيم العمل المدرسي ومتابعة الأنشطة وحل المشكلات، أما الفروق التي ظهرت في محاور القيادة التشاركية الأخرى، فقد تعود إلى أن المعلمين ذوي المؤهلات العلمية الأعلى (كالمجستير والدراسات العليا) قد يكون لديهم وعي أكبر بمفاهيم القيادة التشاركية وأساليبها الحديثة، ويُظهرون توقعات أعلى من مديريهم فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار وتمكين العاملين، مما يجعل تقييمهم لتلك الجوانب يختلف عن المعلمين ذوي المؤهلات الأقل.

وبينت وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على محور القيادة التشاركية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغيرات: الجنس، مكان السكن، المديرية.

كما بينت النتائج وجود فرق دال إحصائي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على محور القيادة التشاركية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التدريسية جاءت الفروق لصالح (أقل من 5 سنوات). يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المعلمين الجدد (أقل من 5 سنوات خبرة) غالبًا ما يكونون أكثر تقبلاً للبيئة المدرسية وأسلوب الإدارة، وينظرون إلى جهود المدير في القيادة التشاركية بنظرة أكثر إيجابية وتقديرًا، كما أنهم يكونون أكثر تفاعلًا مع المدير في العمل المدرسي حيث يشعرون بأن هناك قيادة تشاركية حقيقية في المقابل، فإن المعلمين ذوي الخبرة الأكبر قد يكون لديهم تصورات مسبقة بناءً على تجاربهم المتعددة، مما يجعلهم أكثر نقدًا وأقل رضا عن مستوى المشاركة الفعلية.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة المدنى والغامدي (2021) في أنه توجد فروق حول درجة ممارسة قادة المدارس الخاصة للقيادة التشاركية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة إلا أنها كانت لصالح (20 سنة فأكثر).

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة طيفور (2020) التي أظهرت أنه لا يوجد فرق دالة احصائياً حول مستوى ممارسة القيادة التشاركية يعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة، وأيضاً اختلفت مع نتائج دراسة المدني والغامدي (2021) وكذلك دراسة طيفور (2020) التي بينت أنه لا توجد فروق دالة احصائياً حول مستوى ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة التدريسية كما اختلفت مع نتائج دراسة الثعالبي (2024) في أنه لا توجد فروق دالة احصائياً حول مستوى ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

#### مناقشة الفرضية الصفريّة الثانية من الدراسة وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة التدريسية، مكان السكن، المديرية)؟

بينت نتائج هذه الفرضية وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على محور الإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير الجنس، جاءت الفروق لصالح الإناث، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإناث يحرصن على التنافس للحصول على الأفضل كما أنهن يحرصن على الالتزام بتطبيق الأدلة والتعليمات أكثر من الذكور، وقد يعود السبب إلى أن الأنثى أكثر اهتماماً وخوفاً من العقوبات والرقابة، فيكون التزام الإناث بالدوام أكثر من الذكور.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة Al-Zbarka Abu-Ashour (2022) في أنه توجد فروق دالة احصائياً حسب متغير الجنس.

كما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (رضوان (2021) ودراسة (ALDada (2022) التي كانت نتائجها في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس وذلك على خلاف هذه الدراسة التي بينت وجود فروق دالة إحصائية حسب متغير الجنس، وتعزو الباحثة نتائج هذه الدراسات إلى 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 والأدوار والفرص المحفزة للإبداع بالإضافة إلى أن الإبداع الإداري يكون متأثر أكثر بالسمات الشخصية كالتفكير النقدي والخبرة والدافعية وليس الجنس، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) على محور الإبداع الإداري ومجالاته باستثناء مجال: (أصالة الأفكار) لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وكذلك وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على محور الإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التدريسية، وأيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على محور الإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغيري: مكان السكن، المديرية. وتبين أيضاً وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في مجال: (أصالة الأفكار) لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي بين (بكالوريوس) و(ماجستير فأعلى)، جاءت الفروق لصالح: (بكالوريوس)، وكذلك تعزو الباحثة إلى أن أصحاب المؤهلات العليا أكثر اطلاعاً على الاتجاهات الحديثة في التعليم والإدارة مما يحفز ابتكارهم والتفكير الاستراتيجي، كما أن حاملوا البكالوريوس كثيراً ما يشاركون في مؤتمرات علمية، مما يزودهم بأساليب وأفكار إدارية إبداعية، وأيضاً يكلفون غالباً بأدوار قيادية عالية، مما يعزز البيئة الملائمة لممارسة الإبداع الإداري وأيضاً يتمتعون بزيادة ثقتهم لأنفسهم.

## مناقشة الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصحة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة التدريسية، مكان السكن، المديرية)؟

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على محور الصحة التنظيمية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير الجنس، جاءت الفروق لصالح الإناث وقد فسرت نتيجة هذه الدراسة بأن الإناث أكثر حرصاً على التنافس في الوصول إلى الأفضل وبالتالي يسهم في رفع الصحة التنظيمية، وتعزو الباحثة هذا الاختلاف إلى أن الذكور والإناث يختلفون في مدى إدراكهم لمستوى الصحة التنظيمية داخل مؤسساتهم، وقد يكون هناك اختلاف في التجارب والخبرات التي مرو بها كلا الجنسين داخل بيئة العمل. اتفقت ودراسة (السهلي، 2022) في أنه يوجد فروق دالة إحصائية حسب متغير الجنس.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (لطفي، 2021؛ سرور، 2020) في أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات الأفراد حول مستوى الصحة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على محور الصحة التنظيمية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغيرات: المؤهل العلمي، مكان السكن، المديرية.

وأيضاً وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على محور الصحة التنظيمية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التدريسية، جاءت الفروق لصالح (أقل من 5 سنوات).

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (طيفور، 2020؛ السهلي، 2022) والتي بينت وجود فروق دالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة لطفي (2021) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن سنوات الخدمة ليست من المتغيرات المؤثرة إذ أن المدارس التي تتمتع بالصحة التنظيمية أو التي تفتقد إليها لا تحتاج إلى مديرين ذوي خبرة طويلة لإدراك الصحة التنظيمية في بيئاتهم، كما تفسر إلى أن المديرين بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم يشتركون في إدراك متقارب لمستوى المناخ التنظيمي داخل المؤسسة.

#### مناقشة الفرضية الصفرية الرابعة:

لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية والإبداع الإداري والصحة التنظيمية بين استجابات الافراد لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

بينت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين القيادة التشاركية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.857) وجاءت العلاقة طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة القيادة التشاركية ازداد مستوى الإبداع الإداري.

وأيضاً وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين القيادة التشاركية و الصحة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.496) وجاءت العلاقة طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة القيادة التشاركية ازداد مستوى الصحة التنظيمية.

وكذلك وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين الإبداع الإداري و الصحة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.741) وجاءت العلاقة طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة الإبداع الإداري ازداد مستوى الصحة التنظيمية.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسات التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الإبداع الإداري والصحة التنظيمية والقيادة التشاركية مع العديد من المتغيرات الأخرى كدراسة (جراد، 2022؛ طيفور، 2023؛ لطفى، 2021) التي اشارت إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين الصحة التنظيمية والإبداع الإداري، وكذلك هناك دراسة (Özgenel Mustafa (2020) التي أثبتت وجود علاقة طردية إيجابية بين الصحة التنظيمية والقيادة الأخلاقية، (Bell, et al. (2018) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية واتخاذ القرارات ودراسة (Wende, Zeleke (2021) التي بينت نتائجها وجود علاقة إيجابية طردية بين الصحة التنظيمية والتزام المعلمين، وكذلك دراسة أبو مديغم (2021) التي كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية والدافعية ودراسة سرور (2020) التي تناولت علاقة الصحة التنظيمية بالدافعية لدى المعلمين وأيضاً نتائج دراسة (Radawi (2023) التي بينت وجود علاقة طردية إيجابية بين الصحة التنظيمية ودرجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التوزيعية، حيث أشارت نتائج هذه الدراسات وتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية وهذا يدل على الأهمية الكبيرة للمتغيرين التي يجب الاعتناء بهم وخصوصاً في ظل الظروف التي يمر بها الشعب الفلسطيني الذي فرض على المديرين ممارسة أعباءهم الإدارية بشكل جديد لكي يتماشى مع الظروف الراهنة.

## 4.1.2 مناقشة النتائج النوعية

تم اجراء مقابلة مع مجموعة من مديري المدارس في المناطق الشمالية الفلسطينية (نابلس، قلقيلية وطولكرم)، وكان عددهم سبعة مدراء، بهدف معرفة آرائهم حول علاقة القيادة التشاركية بالإبداع الإداري والصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية.

وفيما يلي أسئلة الدراسة بحسب ترتيبها في المقابلة:

**السؤال الأول: من خلال خبرتك كمدير/ة مدرسة: كيف تعمل على تحقيق مبدأ القيادة التشاركية بفعالية مع المعلمين؟**

وقد كانت استجاباتهم على النحو الآتي:

1. المديرية الأولى: أفادت أنها تقوم بتفويض الصلاحيات للمعلمين الذين تتوفر لهم القدرة والكفاءة والخبرة الكافية للقيام بعمل ما، بالإضافة إلى تفويضهم متابعة المعلمين الزملاء ومتابعة خططهم الفردية، وإشراكهم في اتخاذ القرار وأخذ آرائهم وأفكارهم واستشارتهم قبل أي قرار خاص، وتؤمن المديرية أن هذا النهج لا يعزز فقط من دور المعلم، بل يعكس احترام الإدارة للمعلمين ويزيد من التزامهم وانتمائهم.
2. المديرية الثانية: أكدت أن القيادة التشاركية تبدأ من تفويض الصلاحيات مما يقابله توزيع المسؤوليات وإعطاء الصلاحيات الكافية لإتمام المهمات والمسؤوليات التي أنيطت بالمعلمين بالإضافة إلى صنع القرار وأخذ آراء الجميع بحيث أن المعلم يناقش ويشاور ويحاور ثم بالنهاية اتخاذ القرار الأنسب من قبل المدير، وأضافت أن القيادة هي الأثر وتبدأ من المدير بحيث إذا أثر في طرق واستراتيجياتهم ومهامهم وقدراتهم بالتأكيد سيكون له تأثير على قيادة تشاركية ناجحة، حيث يصبح كل معلم قائداً في موقعه، لان القيادة التشاركية ليست مجرد خيار، بل هي أساس القيادة الفعالة.
3. المديرية الثالثة: ذكرت بأن يكون الموظف على دراية وعلم بالقرارات المتخذة بحيث تتخذ من القيادة التشاركية منحياً الأول تفويض أحد المعلمات إذا كانت باجتماع أو مشغولة أو تفويضها بملف معين

ومتابعة تحصيل أو تدريب المعلمات على برنامج معين مثل التميز أو قيامها بمهام المدير الإدارية أو الفنية وهذا يعتبر قيادة تشاركية لأنه يشركه بعمل ما، وتلجأ أيضاً للتصويت والمشاورة بشأن قرار أو نشاط يخص المدرسة بالتعاون والمشورة والاحترام فيما بينهم، ويعزز من روح الإلتزام والعمل بروح الفريق الواحد.

4. المديرية الرابعة: أكدت أن حل المشكلات تتطلب التشاركية ليس بصورة فردية لكن من خلال الحوار والمناقشة وصنع البدائل ووضع الحلول للمشاكل، وأوضحت أن التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتوجيه والتقييم وتنظيم اجراءات العمل والوصول للأمر الأنسب للمدرسة جميعه يحتاج إلى التشاركية، بحيث يكون المدير هو زُبان السفينة والجميع يشارك معه في اتخاذ القرارات وحل المشكلات لتحقيق الأهداف بنجاح، وهذا ما يعزز من فاعلية الأداء الجماعي ويسهم في تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة عالية.

5. المدير الخامس: ذكر أن العمل المؤسسي في المدرسة يقوم على التعاون ومبدأ العمل الجماعي فالمدرسة هي أساس لبناء الفرد والأشخاص وتطوير شخصياتهم فكان يعمل على تفعيل القيادة التشاركية من خلال إبراز فريق التطوير الذي يلمس حاجات المدرسة وتطويرها ويقوم بإبراز دور كل شخص في هذه المؤسسة وعدم تهميش أي شخص فيهم ويشجع الجميع للقيام بأدوارهم ليعزز قيمة انتماؤهم حتى يكونوا أفراد فاعلين في تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.

6. المديرية السادسة: أكدت أن القيادة التشاركية مهمة في المؤسسة التعليمية بحيث تقوم بأخذ قرار جماعي أفضل من القرار الفردي وتلجأ إلى طريقة تفعيلها من خلال عقد اجتماعات دورية ومناقشتهم سواء كان في نصاب الحصص أو مناوبة اللجان ومشاورة الجميع بحيث يكونوا شركاء في صنع القرار وأضافت أنها تفتح باب الحوار البناء وتتقبل الآراء وتكون قدوة حسنة لكل من الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور وأفراد التربية.

7. المدير السابع: أوضح بأهمية الثقة المتبادلة بين الإدارة والهيئة التدريسية وضرورة إشراكهم في صنع القرار بالإضافة إلى تحفيز المعلمين والثناء عليهم والتعامل بشفافية وإطلاعهم على كل شيء أي تقديم تغذية راجعة مع تقييم الأداء حتى تتم القيادة التشاركية بفاعلية مع اتباع أسلوب الديمقراطية الذي يحسن من نفسياتهم ويرفع إنتاجيتهم، ويسهم في ترسيخ مفهوم القيادة التشاركية الواقعية داخل المدرسة.

تشير النتائج الواردة في الجدول (34) ملحق (و) إلى أن معظم مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية ممن تمت مقابلتهم أكدوا على أهمية تفويض الصلاحيات مما يقابله توزيع مسؤوليات لمن يمتلكون القدرة والكفاءة والخبرة مع توزيع المهام عليهم، وأكدت على ضرورة المناقشة والحوار وحل المشكلات داخل المدرسة، إذ كانت أربع إجابات تؤكد على ذلك يليها أربعة إجابات تؤكد على أهمية جعلهم شركاء في صنع القرار والمشاورة والأخذ برأيهم، يليها إجابة توصي بأهمية عقد اجتماعات دورية للمعلمين ويكونو على علم ودراية بالقرارات المتخذة (الشفافية)، وهناك اجابة تؤكد على أهمية التعاون والعمل الجماعي وترسيخ الاحترام بينهم والثقة المتبادلة مع التحفيز والثناء عليهم.

#### السؤال الثاني: ماهي الاستراتيجيات التي ترغب باتباعها للتطوير من مهارتك في القيادة التشاركية؟

بعد طرح السؤال السابق على مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية كانت إجاباتهم على النحو الآتي:

1. المديرة الأولى: ذكرت بأنها ترغب باتباع استراتيجية باب الإدارة المفتوح من تواصل وطرح الأفكار وآراء المعلمين لمشاركتهم في وجهات نظرهم وتطوير مهارات القيادة لديهم، وذكرت أيضاً استراتيجية التقدير للمعلم الذي يقوم بعمل مميز وتقديره والثناء عليه أمام الطلاب سواء كان معنوياً أو بتقديم هدية رمزية على جهوده، وذكرت استراتيجية صنع (قادة المستقبل) من خلال تشجيع المعلم الذي ينجز مهامه بالشكل المطلوب وعلى مستوى أعلى منه بالتقديم للإدارة ومحاولة صقل مهاراته وصنع منه مدير ناجح.

2. المديرة الثانية: أفادت أنها ترغب في بناء فريق مدرسي يعمل بروح الفريق بحيث يصبح سهلاً تدريبهم على اتخاذ القرارات بصورة تشاركية وتفويضهم الصلاحيات وتوزيعها عليهم، لذلك أكدت أنها من أهم

الاستراتيجيات التي تتبعها وزارة التربية والتعليم أو المدراء في المدارس، وأضافت أن تعزيز القيادة التشاركية يتم من خلال استراتيجية تطوير مهارة الاتصال والتواصل ومهارة الحوار ومهارة حل المشكلات بتشاركية.

3. المديرية الثالثة: ترغب باستراتيجية تقرب وجهات النظر بين المعلمين لأنه عندما تكون بعيدة عن بعضها البعض ووجود اختلاف كبير تنشأ المشاكل كما ذكرت أن تعزيز أفكار الموظفين والأخذ برأيهم استراتيجية جيدة.

4. المديرية الرابعة: أكدت بأن استراتيجية المدير وقدرته على موازنة القرارات في الأوضاع المستعجلة والطارئة وأخذ القرارات الصائبة استراتيجية ناجحة.

5. المدير الخامس: ذكر أنه يحتاج الإنسان لقدرات تطويرية تأتي من منبعان: منبع فردي يطور من نفسه ويسعى لبحث عن مصادر لتطوير نفسه حيث نحن الآن في ثورة رقمية مخيفة وكل شيء متاح الآن من أجهزة وتطبيقات حيث يمكننا أن نتابع في حياتنا أشخاص مؤثرين ولهم دور ونبحث عن سيرتهم الذاتية ومواقفهم ونهجهم في حل المشاكل، أو منبع جماعي بحيث يبحث عن طريق ينجر في الإنخراط بدورات أو ندوات تكون قادرة على إحداث الأثر فيه.

6. المديرية السادسة: ذكرت أنها تلجأ إلى استراتيجية مراجعة الذات خلال اليوم مع حصرها الأخطاء وعملها على تصحيحها بالإضافة إلى تفويض الموظفين الصلاحيات لكن مع ضرورة المتابعة والا سوف تكون النتائج عكسية.

7. المدير السابع: ذكر أنه يتبع استراتيجية الانضمام لدبلوم القيادة وأنه يعمل كفريق وليس بشكل فردي وأوضح بأهمية بناء ثقة ولغة حوار بين المعلمين، وعدم تمركز الإدارة مع المدير فقط فيعطيم شعور أن المدير لا يتمرد ولا يمتلك السلطات بشكل كامل بل المهام موزعة بين نائب ومعلم وسكرتير حسب قدرة كل شخص مع ضرورة متابعة التواصل.

تبين النتائج الواردة في الجدول (35) ملحق (و) إلى أن غالبية مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية ممن تم إجراء المقابلة معهم أكدوا على أن تطبيق القيادة التشاركية وتقدير المعلم وتحفيزه وجعله شريك في اتخاذ القرارات مع تفويضه الصلاحيات يساعد في تحقيق القيادة التشاركية بنجاح وفعالية داخل المؤسسة و تطوير المهارات الإبداعية.

**السؤال الثالث: برأيك ما هي التحديات التي تواجهك كمدير/ة مدرسة في تطوير مستوى الإبداع الإداري**

**والصحة التنظيمية لمعلمي المدرسة باتباع المنهج التشاركي؟**

1. المديرية الأولى: ذكرت من التحديات التي تواجهها أن هناك معلمين لايقبلون التغيير ووصفتهم ب (مقاومين التغيير)، بالإضافة إلى ضعف الخبرة عند البعض وذلك نتيجة نقص التدريب والتأهيل، وذكرت أن كثرة الأعباء والمسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقه والمطلوبة منه من نصاب الحصص وازدحام الطلاب بالصف تشكل عائقاً، بالإضافة إلى نقص الموارد المادية لأنهم محدودي بمبالغ معينة.
2. المديرية الثانية: ذكرت أن أكبر تحدي يواجهها أن يكون الفريق المدرسي غير مؤهل على طريقة المنهج التشاركي وليس لديه مهارات المشاركة في إتمام المهمات واتخاذ القرارات، وأن تكون العلاقات بين المعلمين فيها خلل مما يصعب عملية التشارك بينهم في الأفكار الإبداعية ويصعب عملية الصحة التنظيمية.
3. المديرية الثالثة: ذكرت بأن قلة المعرفة عند البعض والنقص في الخبرة وعدم تواجد معلومات كافية يؤثر على المشاركة وابداء الرأي، وكذلك أكدت أن الوقت عامل أساسي وحاسم في اتخاذ القرار لاسيما في أوضاع الأزمات والأمور الطارئة.
4. المديرية الرابعة: أفادت أن المدير والمعلم يعاني في المدرسة من نقص الامكانيات المادية وعدم تواجد مواد التطوير الذاتي والذكاء العاطفي وهذا بدوره يؤثر ويحدّ من القدرات الإبداعية لدى المعلمين بالإضافة إلى

كثرة الأعباء الإدارية والأنشطة المنهجية واللامنهجية والكتابية المطلوبة من المعلم والمدير بحيث يكون العمل مرهق خلال اليوم الدراسي.

5. المدير الخامس: ذكر أن التحديات كبيرة وخاصة في وطننا فلسطين أكبر تحدي لنا وصولنا للمدرسة وإتمام العام الدراسي وأيضاً كبر السن العاملين بحيث لا يرغبون في التغيير ويعتمدون الأساليب التقليدية بالإضافة إلى تفاوت الوعي الثقافي والشخصي وتطويره لمستوى وعيه وعدم تواجد أوقات كافية خلال الدوام المدرسي لعمل اجتماعات تتيح للجميع مناقشة ما بأنفسهم.

6. المدير السادسة: ذكرت أن قلة الرواتب وزيادة غلاء المعيشة وعدم وجود محفزات مالية في فلسطين والافتقار للراتب الكامل تعتبر هذه منغصات تفسر سبب عزوف بعض العاملين عن أداء أعمالهم على أكمل وجه أو الرغبة في الاشتراك بأي نشاط بحيث يؤثر هذا على نفسية الموظفين وبالتالي عدم النقرغ للإبداع الإداري داخل المؤسسة التعليمية.

7. المدير السابع: ذكر أن هناك تفاوت في قدرات المعلمين فهناك فئة متوقعة تقوم فقط بمنهاج واضح فقط داخل الغرفة الصفية ويعتمدون الأساليب التقليدية ولا يقبلون التغيير، كذلك ذكر أن الأعباء الروتينية الواقعة على عاتقهم من تحضير يومي وتدقيق العلامات بالإضافة إلى قوانين ظالمة تحد من إبداع المعلم والضائقة المالية بحيث يقتل الإبداع و يسود مناخ التوتر داخل المدرسة.

بينت النتائج الواردة في الجدول (36) ملحق (و) إلى أن غالبية مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية ممن تمت مقابلتهم أكدوا على أن التحديات التي تواجه تطوير المهارات في تطوير مستوى الإبداع الإداري والصحة التنظيمية باتباع المنهج التشاركي، هي أسباب تتعلق بالمعلمين الذين يعانون من نقص في التأهيل والتدريب مع ضعف الخبرة، حيث كانت (6) إجابات تؤكد ذلك ويليها (3) إجابات تتعلق فيهما مقاومة التغيير وقلة الدعم المادي والروتين وكثرة الأعباء الواقعة على عاتقهم، وإجابتان تؤكد على عدم توافر الوقت الكافي حيث أنه عامل حاسم لهم.

السؤال الرابع: هل بالإمكان أن توضح الآليات التي تستخدمها كمدير/ة مدرسة للتغلب على هذه التحديات؟

1. المديرية الأولى: أكدت أنها تستخدم أسلوب خاص مع المعلمين الذين لا يقبلون التغيير من خلال تشجيعهم ومحاولة التكرار معهم وإدخال طرف ثالث يثق به لكسر حاجز الخوف ولتبادل الخبرات مع بعضهم البعض، أما بالنسبة لضعف الخبرات فكانت تقترح زيارات تبادلية بين المعلمين وكونها مدير موجه مقيم داخل المدرسة تحضر له حصص وتقدم له التغذية الراجعة، وتقوم بإحضار موجه أساسي من وزارة التربية والتعليم لكي يستفيد من خبراته، بالإضافة إلى إشراكهم في ورشات عمل تدريبية، أما بالنسبة لنقص الموارد فكانت تعمل على تشجيع المجتمع المحلي والمؤسسات المحيطة لتقديم الدعم والمشاركة في تطوير المدرسة.

2. المديرية الثانية: أكدت أن الدورات التدريبية والتأهيلية للمعلمين تعمل على تسهيل عملية القيادة التشاركية الإبداع الإداري الذي يعتمد على ابداء الرأي وتوليد أفكار جديدة وقدرتهم على مواكبة الجديد والانفتاح على الآخرين.

3. المديرية الثالثة: ذكرت أنه يعود القرار في الأوقات الطارئة لفريق التطوير أو لمدير المدرسة لعدم وجود وقت كافي وإشراك المعلمين في دورات تدريبية.

4. المديرية الرابعة: ذكرت أن تقديم تغذية راجعة بعد تنفيذ القرار لأعضاء الفريق في المدرسية والنتيجة بعد التصويت وتحمل تبعات القرار هذا يشعرهم بأنهم أعضاء مهمين وآرائهم تحترم في الفريق، بالإضافة إلى تدريب المعلمين على تقبل الرأي والتواصل الفعال بينهم ومحاولة توفير أقل الامكانيات لهم من المجتمع المحلي والمؤسسات لتطوير ابداعهم.

5. المدير الخامس: أوضح أنه يمكن مواجهة هذه التحديات من خلال إبراز دوره إما مجالس أولياء الأمور والمجتمع المحلي والتربية بحيث يحفز ويشجعه أمام الجميع وتقديره أمام الطالب ليكتسب احترامه بالإضافة إلى عقد لقاءات مع المعلمين والمرشد للتفريغ النفسي بآليات معينة بحيث يجعله قادراً على أن يشارك

ويعبر عن رأيه وبالتالي معالجة أي مشكلة تطرح، وتذليل الصعوبات أمام أي شخص ينتمي لهذه المؤسسة.

6. المديرية السادسة: أوضحت أنها تكون داعم لهم وتفسح لهم مجال التعبير وتقوم بتحفيزهم وشكرهم بكلمة طيبة بحيث لها أثر في النفوس وتكون مرنة في إدارتها وفي التعامل معهم غير دكتاتورية حيث ذكرت أن هناك تحديات بسبب الحواجز والعمر أو المرض والمشاكل النفسية فهي تقوم بدورها كمديرة بأن تراعيهم وتراعي ظروفهم ولكن بدون أن تخلي المسؤولية وتكون عادلة في التعامل معهم.

7. المدير السابع: أكد أن التغيير يبدأ بالتدرج وأنه يتابع سير العمل ولا يعتمد على الاتكالية وأكد أنه إذا تم تحقيق القيادة التشاركية بفعالية سيتكون لدينا خلية نحل وتصبح مدرسة جاذبة للطلاب مع رفع تحصيلهم العلمي وخلق طلاب قيادين، وأوضح ضرورة تدريب الإدارة والمعلمين وتقديم تغذية راجعة كل فترة مع ضرورة تقديم حلول للمشاكل، وذكر أهمية تعزيز المعلمين من هدايا وجوائز كل فترة بالإضافة إلى تخفيف الروتين القاتل عن المدير والمعلم ويخفف من الأعباء (الأخذ والعطاء).

تبين النتائج الواردة في الجدول (37) ملحق (و) إلى أن معظم مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية ممن تمت مقابلتهم بينوا أهمية اشراك المعلمين في الدورات التدريبية وتأهيلهم وضرورة عقد لقاءات للمعلمين للتفريغ النفسي بحيث يفسح لهم المجال للتعبير عن رأيهم، وأكدوا إلى أهمية الزيارات التبادلية بينهم، وبينوا ضرورة تقديم تغذية راجعة والعمل على تحفيزهم وتشجيعهم وتخفيف الأعباء عنهم.

### 4.1.3 مناقشة النتائج الكيفية

مناقشة السؤال الأول ونصه:

من خلال خبرتك كمدير/ة مدرسة: كيف تعمل على تحقيق مبدأ القيادة التشاركية بفعالية مع المعلمين ؟

أظهرت النتائج أن غالبية مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية ممن تمت مقابلتهم أكدوا على أهمية تفويض الصلاحيات مما يقابله توزيع مسؤوليات لمن يمتلكون القدرة والكفاءة والخبرة مع توزيع المهام عليهم، وأكدت على ضرورة المناقشة والحوار وحل المشكلات داخل المدرسة، إذ كانت أربع إجابات تؤكد على ذلك يليها أربعة إجابات تؤكد على أهمية جعلهم شركاء في صنع القرار والمشاورة والأخذ برأيهم، يليها إجابة توصي بأهمية عقد اجتماعات دورية للمعلمين ويكونون على علم ودراية بالقرارات المتخذة (الشفافية)، وهناك إجابة تؤكد على أهمية التعاون والعمل الجماعي وترسيخ الاحترام بينهم والثقة المتبادلة مع التحفيز والثناء عليهم.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة خريسات (2024) التي أكدت على ضرورة أتاحة التواصل وتبادل الآراء والنقاشات أثناء عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى ضرورة تفويض بعض المهام للمعلمين أثناء الغياب لتمكين المعلمين، وكذلك تشجيع اتخاذ القرار التعاوني وذلك لتعزيز القدرة على التعاون والتواصل الفعال، وأيضاً اتفقت مع نتائج دراسة المدني والغامدني (2021) التي بينت أهمية تشجيع المعلمين على المشاركة في اتخاذ وصنع القرارات وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض سير العملية التعليمية، بالإضافة إلى التأكيد على أهمية عقد الدورات التدريبية والبرامج وإعداد قادة للمدارس في مجال القيادة.

وتعزو الباحثة أن اتباع القيادة التشاركية يعمل على تعزيز العلاقات التعاونية وكذلك الإنسانية بين المعلمين والمديرين، بالإضافة إلى أن اتباع هذا النمط من القيادة يعمل على تعزيز ثقتهم بأنفسهم، مما يؤدي إلى خلق بيئة تعليمية إيجابية تعكس روح الانتماء والالتزام الوظيفي، بالإضافة إلى أن العمل الجماعي يسهم في تحقيق

الأهداف التي تسعى لتحقيقها العملية التعليمية داخل المؤسسات التعليمية، مما يؤدي إلى رفع جودة العملية التعليمية.

مناقشة السؤال الثاني ونصه: ماهي الاستراتيجيات التي ترغب باتباعها للتطوير من مهاراتك في القيادة التشاركية؟

تشير النتائج أن جميع مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية ممن تم إجراء المقابلة معهم أكدوا على أن تطبيق القيادة التشاركية وتقدير المعلم وتحفيزه وجعله شريك في اتخاذ القرارات مع تفويضه الصلاحيات يساعد في تحقيق القيادة التشاركية بنجاح وفعالية داخل المؤسسة و تطوير المهارات الإبداعية.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة أبو مديغم (2021) التي أوصت بعقد دورات تدريبية والسماح للمعلمين في المشاركة في اتخاذ القرار ورفع مستوى فعاليتهم من خلال تحفيزهم وترك المجال لهم للإبداع والابتكار ودراسة (حجازي وقشوع، 2020) التي أوصت بضرورة تبني قادة المدارس لمنحى القيادة التشاركية كاتجاه فعّال في القيادة المدرسية من خلال اشراك المعلمين في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وأيضاً دراسة جراد (2022) التي أكدت على ضرورة توجيه مدراء المدارس لتعزيز العلاقات الإنسانية مع معلمهم لتوفير المناخ الإيجابي.

تعزو الباحثة أن اتباع منحى القيادة التشاركية في القيادة المدرسية من خلال اشراك المعلمين في عمليات النظام التعليمي يعمل على تشجيعهم ويرفع من ثقتهم بأنفسهم ويقوي روح المعنوية، مما يزيد من رغبتهم بأداء وإنجاز أعمالهم بدافعية، وبالتالي العمل على تحقيق أفضل الأهداف بما يحقق الابتكار والإبداع.

مناقشة السؤال الثالث ونصه: ما التحديات التي تواجهك كمدير/ة مدرسة في تطوير مستوى الإبداع الإداري

والصحة التنظيمية لمعلمي المدرسة باتباع المنهج التشاركي؟

أظهرت النتائج أن غالبية مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية ممن تمت مقابلتهم أكدوا على أن التحديات التي تواجه تطوير المهارات في تطوير مستوى الإبداع الإداري والصحة التنظيمية باتباع المنهج التشاركي، هي أسباب تتعلق بالمعلمين الذين يعانون من نقص في التأهيل والتدريب مع ضعف الخبرة، حيث كانت (6) إجابات تؤكد ذلك ويليهما (3) إجابات تتعلق فيهما مقاومة التغيير وقلة الدعم المادي والروتين وكثرة الأعباء الواقعة على عاتقهم، وإجابتان تؤكد على عدم توافر الوقت الكافي حيث أنه عامل حاسم لهم.

كما اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة عليان وأبو سرحان (2020) التي كان أبرز نتائجها أن المؤسسات التعليمية تعاني من ضعف الإمكانيات المادية وكذلك ضغط العمل لدى المدير وكثرة المشاكل، وأيضاً عدم قبول الأفكار الإبداعية من قبل المعلمين وقد فسر الباحث هذه النتائج في أن المركزية والتشريعات والمقيدة تكون سبباً لهذه التحديات التي من شأنها أن تحد من الإبداع الإداري، كما اتفقت مع دراسة (قدحة والعامري، 2023) التي أوصت بأهمية توفير الموارد المادية التي يحتاجها العاملون وتهيئة بيئة عمل مناسبة لإظهار إبداعاتهم في أداء مهام العمل، وكذلك اتفقت مع دراسة طيفور (2020) التي أظهرت أن أكثر معوقات القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت كثرة المهام والأعباء التدريسية والإدارية الملقاة على عاتق المعلمين، وضعف قناعة قادة المدارس بجدوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وأوصت بضرورة عقد دورات تدريبية تعمل على تنمية الأساليب القيادية للقادة.

وتعزو الباحثة تلك التحديات التي تواجه المديرين والتي تتعلق بالمعلمين الذين يعانون من نقص في التأهيل والتدريب مع ضعف الخبرة تتعلق فيهما مقاومة التغيير وقلة الدعم المادي والروتين وكثرة الأعباء الواقعة على عاتقهم التي تشكل عائقاً أمام تطوير الإبداع وتوفير الصحة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، وكذلك سوء الأوضاع الاقتصادية حيث يعتبر التعزيز ونظام التحفيز نظاماً فعالاً لتشجيعهم على الإبداع الإداري.

مناقشة السؤال الرابع ونصه: هل بالإمكان أن توضح الآليات التي تستخدمها كمدير/ة مدرسة للتغلب على هذه التحديات؟

أظهرت النتائج أن معظم مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية ممن تمت مقابلتهم بينوا أهمية اشراك المعلمين في الدورات التدريبية وتأهيلهم وضرورة عقد لقاءات للمعلمين للتفريغ النفسي بحيث يفسح لهم المجال للتعبير عن رأيهم، وأكدوا إلى أهمية الزيارات التبادلية بينهم، وبينوا ضرورة تقديم تغذية راجعة والعمل على تحفيزهم وتشجيعهم وتخفيف الأعباء عنهم.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة السهلي (2022) التي أكدت على ضرورة نشر الوعي بمفهوم الصحة التنظيمية من خلال برامج التوعية وبرامج تدريب تهدف إلى بيان مفهوم الصحة التنظيمية وأهميتها وكيفية رفع مستواها في المؤسسة التعليمية، وأيضاً دراسة (رضوان، 2021) التي أكدت على أهمية التوسع في عقد دورات تدريبية للإبداع الإداري، وكذلك تبني عقد ندوات ونقاشات من قبل المسؤولين بالإضافة إلى نشر الوعي بأهمية مهارات الإبداع الإداري، بالإضافة إلى توفير نظام الحوافز والمكافآت وتوفير بيئة حاضنة للإبداع تعمل على رعايته وتطويره بشكل ممنهج من خلال سياسات وزارة التربية والتعليم.

وتعزو الباحثة أن الإبداع الإداري والصحة التنظيمية عدت من أهم المفاهيم التي ظهرت وسطع نجمهما في العملية التعليمية والنظام التعليمي كامل، لما لها من أهمية في إنماء المؤسسات التعليمية وفي تحقيق أهداف النظام التعليمية ورفع دافعية العاملين في العملية التعليمية، وكذلك في تحسين جودة المخرجات لكافة عناصر النظام التعليمي.

ومن خلال ما سبق وبناءً على النتائج الكمية والكيفية أظهرت النتائج الكفية أن مستوى القيادة التشاركية والإبداع الإداري والصحة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة وقد يعزى لعدم وجود بيئة داعمة كافية تعزز القيادة التشاركية والإبداع الإداري والصحة التنظيمية في المدارس، أو أن هناك نقص بالموارد أو التدريب اللازم للكادر البشري لتزويدهم بمهارات القيادة التشاركية والعمل الإبداعي، كما أن الظروف المؤسسية أو القيود التي قد

يواجهها المديرون قد تحدّ وتضعف من قدرة الإدارة على تبني ممارسات إدارية قيادة مبتكرة، وبمقارنة هذه النتائج مع النتائج الكيفية التي تم الحصول عليها فقد جاءت متفقتة تماماً مع ما أشارت إليه النتائج الكمية، فقد أشار معظم المديرون بضرورة عقد الدورات التدريبية لتزويدهم بالمهارات اللازمة للعمل الإبداعي، وكذلك أكدوا على أن تطبيق القيادة التشاركية والتقدير والتحفيز والمشاركة في اتخاذ القرارات مع تفويض الصلاحيات يساعد في تحقيق القيادة التشاركية بنجاح وفعالية داخل المؤسسة و تطوير المهارات الإبداعية، بالإضافة إلى قلة الدعم المادي والروتين وكثرة الأعباء الواقعة على عاتقهم، وعدم توافر الوقت الكافي حيث أنه عامل حاسم لهم، وهذه كلها عوامل تسهم في توسط القيادة التشاركية الإبداع الإداري وا أظهرت نتائج الدراسة بُعدين متكاملين؛ تمثل الأول في النتائج الكمية التي جرى التوصل إليها من خلال تحليل استجابات أفراد العينة باستخدام أدوات إحصائية دقيقة، حيث كشفت عن وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين مستوى القيادة التشاركية لدى المديرين ومستوى الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية. وقد أشارت النتائج إلى أن ممارسة المديرين للقيادة التشاركية كانت بمستوى مرتفع، يقابلها مستوى مرتفع كذلك في الصحة التنظيمية، ما يدل على وجود ترابط بين النمط القيادي القائم على المشاركة وفاعلية البيئة المدرسية. أما النتائج الكيفية، التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات شبه المقننة مع عينة من المديرين، فقد أضافت عمقاً تفسيرياً لهذه العلاقة، حيث أظهرت كيف يمارس المديرون القيادة التشاركية فعلياً من خلال تفويض الصلاحيات، وإشراك المعلمين في صنع القرار، وبناء مناخ من الثقة والتعاون والحوار المستمر. ويتضح الفرق بين النتائج الكمية والكيفية في أن الأولى توفر مؤشرات رقمية عامة تسهم في قياس الاتجاهات والعلاقات، في حين أن الثانية تقدّم فهماً نوعياً وسياقياً يعكس التجارب الواقعية والممارسات اليومية، مما يعزز من شمولية التفسير ويدعم مصداقية النتائج بشكل أكثر عمقاً لصحة التنظيمية.

## 4.2 التوصيات

توصي الباحثة في ضوء نتائج هذه الدراسة بالآتي:

1. ضرورة عقد وتكثيف الدورات التدريبية للمديرين تتضمن مهارات القيادة الفاعلة والعمل الإبداعي، وطرق التعامل مع المعلمين، مما يحافظ على دافعيتهم المرتفعة لإنجاز المهام.
2. تعزيز البيئة التعليمية المحفزة لتشجع المعلمين على الإبتكار والإبداع.
3. سعي وزارة التربية والتعليم على وضع معايير الإبداع والصحة التنظيمية والقيادة التشاركية ضمن سياسات تطوير أداء العمل المدرسي
4. تعزيز الثقة والاحترام بين العاملين والإدارة من خلال فتح قنوات تواصل شفافة.
5. توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة نفسياً واجتماعياً للعاملين والاهتمام بالصحة النفسية للموظفين من خلال برامج دعم وإرشاد مهني.
6. تحفيز المعلمين والموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، وكذلك التركيز على العدالة التنظيمية والمساواة في توزيع الفرص والمهام.
7. دعم المزيد من الدراسات في هذا المجال لتوسيع قاعدة المعرفة وتحسين الأداء الإداري، بالإضافة إلى المتابعة الدورية لقياس هذه المتغيرات وتقييم مدى التقدم في تعزيزها.
8. إجراء دراسة مقارنة حول القيادة التشاركية والإبداع الإداري والصحة التنظيمية في بيئات مختلفة لتحديد الاختلافات والممارسات التي يمكن تبنيها.

## المراجع العلمية

### المراجع العربية:

البلوي، فاطمة. (2020). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلما بمدينة تبوك. *المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، 24*.

ثعلبي، ميس، و المعابرة، شروق. (2024). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في لواء الكورة وعلاقتها بجدية العمل لدى المعلمين. *مجلة منار الشرق للتربية و تكنولوجيا التعليم، 3(1)، 35-55*.  
<https://doi.org/10.56961/mejeit.v3i1.568>

جراد، مجاهد. (2022). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 30(4)*  
<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.30.4/2022/24>

الجريدة، محمد، و العلوي، سسلطان. (2021). العلاقة بين الصحة التنظيمية والالتزام الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، 18(2A)/918*. <https://doi.org/10.36394/jhss/18/2A/918>, 223-259.

حجازي، جولتان، و قشوع، شادي. (2021). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات *International Journal of Educational & Psychological Studies, 9(2), 690-709*.  
<https://doi.org/10.31559/EPS2021.9.2.20>

الحربي، بدر. (2020). واقع الصحة التنظيمية وصعوباتها في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل. *مجلة القراءة والمعرفة، 20(1)*, 339-339. <https://doi.org/10.21608/mrk.2020.137174381-339>.

الخروصية ، بثينة. (2021). القيادة التشاركية وأثرها على أداء المعلمين دراسة حالة على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 131(1)*.

خريسات، حنين. (2024). القيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية المعلمين في المدارس الخاصة الأردنية. *جامعة الشرق الأوسط*.

رضوان، وائل. (2021). متطلبات تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية بمصر كليات التربية نموذجاً. *مجلة تطوير الأداء الجامعي، 14(1)*.

الزبارقة، حاتم، و أبو عاشور، خليفة. (2022). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين. *المجلة التربوية الأردنية*، 312. <https://doi.org/10.46515/2060-007-001-013>

سالم، عبدالكريم. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، <https://doi.org/10.33193/IJoHSS.22.2021.25922>

السهلي، نورة. (2022). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، (25).

الشمري، سامي، و اللوقان، محمد. (2018). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 3، 57. <https://doi.org/10.33850/1803-000-003-003>

صادق، فاطمة، و محمد، سمر. (2022). الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم. *مجلة كلية التربية جامعة المنوفية*، 1.

الصعب، منال. (2024). تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية: جامعة شقراء نموذجاً. *مجلة التربية جامعة الأزهر*، 3.

طيفور، هيفاء. (2020). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية*، 4(9)، 94-120. <https://doi.org/10.55074/hesj.v4i9.111>

عسيري، فاطمة، و المقاطي، تهاني. (2024). دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 48(1)، 191-250. <https://doi.org/10.21608/jfees.2024.354456>

عليان، أيوب. و ابو سرحان، لبنى. (2022). واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله. *مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية*، 2(4). 16-34.

الغامدي، علي. (2021). فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحولية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض. *المجلة التربوية جامعة سوهاج*، 2.

- الغامدي، هاني. (2019). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقتها بالإستغراق الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل*، 20، 119-144.
- القحطاني، محمد. (2020). تنمية الابداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. *المجلة العلمية لكلية التربية*، (36).
- لطفی، هناء. (2021). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية "دراسة ميدانية". *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 5(4).
- المدني، عبدالله، و الغامدي، محمد. (2021). القيادة التشاركية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة. *مجلة البحوث التربوية والنوعية*، 9، 200-251.
- المساعفة، رغد (2021). الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، جامعة الشرق الأوسط، عمان .
- مغاوري، هالة. (2020). القيادة التشاركية محل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر. *مجلة كلية التربية جامعة عين شمس*، 44(3).

#### المراجع الأجنبية:

- AL DADA ,Amin 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*.
- Alsubaie, Thamer. (2021). The influence of participative leadership on employee performance: A case of the public sector in Saudi Arabia. *Graduate School of Education and Psychology*.
- Fomani, Saeed. sayedeh., Dronkalaei, ., & Hosseinzadeh, babak (2024). Identifying the Dimensions and Components of the Organizational Health of Managers at Azad University Branches of Gilan: A Mixed Method Study. *Journal of System Management*, 10(1), 67-79.
- Imam, Hassan., Naqvi, Muhammad., Naqvi, Sajid. A., & Chambel, Maria. (2020). Authentic leadership: Unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 847-864. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0203>.

- Masa'd, Fawzieh., & Aljawarneh, Nader. (2020). Administrative creativity and job performance: An Empirical Study at Jadara University. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(08).
- Özgenel, Mustafa., & Aksu, Tugba. (2020). The power of school principals' ethical leadership behavior to predict organizational health. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 9(4), 816. <https://doi.org/10.11591/ijere.v9i4.20658>.
- Pagaura, Arlene. (2020). Innovative leadership attributes of school administrators in the Philippines: Implications for educational management. *Interdisciplinary Research Review*, 15(2), 1–7.
- Radaw,saad. (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*.
- Singh, Anupama. (2022). Linking empowerment, engagement, communication and organizational health: Moderated mediation model. *Management Research Review*, 45(2), 261–280. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0220>.
- Yalçinkaya, Servet., Dağlı, Gokmen., Altınay, Fahirye., Altınay, Zehra., & Kalkan, Ümit. (2021). The Effect of Leadership Styles and Initiative Behaviors of School Principals on Teacher Motivation. *Sustainability*, 13(5), 2711. <https://doi.org/10.3390/su13052711>.
- Zelege, Befekadu., & Wende, Mulugeta. (2021). *The Link between Schools' Organizational Health and Teachers' Commitment in Government Secondary Schools of Ethiopia*. 20(1).

## الملاحق

### ملحق (أ)

#### الاستبانة بصورتها الأولى

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها: "علاقة القيادة التشاركية بالإبداع الإداري والصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية". وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، وتأمل الباحثة من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة، لما لرأيكم من أهمية في إنجاح هذه الدراسة، علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة لأغراض البحث العلمي فقط.

بإشراف الدكتور: أشرف الصايغ

الباحثة: عهد معزوز محمود نمر

القسم الأول: البيانات الشخصية

ملاحظة: الرجاء وضع إشارة (□) في المكان المناسب

1. الجنس: □ ذكر □ أنثى
2. المؤهل العلمي: □ دبلوم □ بكالوريوس □ ماجستير فأعلى
3. سنوات الخبرة التدريسية: □ أقل من 5 سنوات □ من 5-10 سنوات □ 10 سنوات فأكثر
4. الكلية: □ علمية □ إنسانية

القسم الثاني:

يُرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب من وجهة نظرك

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة جداً
<b>المحور الأول: القيادة التشاركية</b>					
<b>المجال الأول: تفويض الصلاحيات</b>					
1	يعتبر مدير المدرسة تفويض الصلاحيات وسيلة لإعداد القيادات التشاركية.				
2	يمنح الزمن الكافي لإنهاء المهمات المدرسية.				
3	يُراعي قدرات المعلمين عند توزيعه للمهام والمسؤوليات.				
4	يُبادر بتفويض جزء من الصلاحيات للمعلمين التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية.				
5	يمنح المعلمين الحرية في تحديد أهداف التطوير.				
<b>المجال الثاني: اتخاذ القرارات</b>					
6	يُشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع خطط العمل وتنفيذها.				
7	يسمح بمشاركة المعلمين بتحديد الأهداف العامة للخطة التطويرية في المدرسة.				
8	يشرك المعلمين في حل مشكلات العمل التي تحدث داخل المدرسة.				
9	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامه الأساسية.				
10	يحث المعلمين على الالتزام بالاجتماعات المدرسية و ابداء آرائهم حولها.				
<b>المجال الثالث: الاتصال والتواصل</b>					
11	يعزز مدير المدرسة التواصل في المناقشات والأنشطة الجماعية في المدرسة.				
12	يعمل مدير المدرسة على عقد دورات تأهيلية لأعضاء الهيئة التدريسية.				
13	يُنظم مدير المدرسة زيارات ميدانية مع المدارس الأخرى.				
14	يُعطي مدير المدرسة حرية المشاركة في المناقشات و الأنشطة الجماعية في المدارس.				
15	يُوفر الامكانيات للتواصل المجتمعي السليم والتلاحم داخل المؤسسة الإدارية.				
16	يُشجع المعلمين على العمل بروح الفريق.				
<b>المحور الثاني: الإبداع الإداري</b>					
<b>المجال الأول: أصالة الأفكار</b>					
1	لدى مدير المدرسة القدرة على إنتاج حلول إبداعية متوافقة مع إدارة المؤسسة وتلبية متطلبات العصر الذي تواجهه.				
2	يهتم المدير بالاعتماد على آليات جديدة والبحث عن رؤى جديدة وغير مألوفة للحلول الإبداعية المبتكرة.				

					3	يحرص المدير على استرجاع المعلومات و الخبرات السابقة لتوليد أكبر عدد من الأفكار الإبداعية.
					4	يوظف المدير تطبيق بدائل مقترحة تخدم العملية التربوية للتعامل مع مواقف مختلفة ومتكررة.
					5	يحرص المدير على الاشتراك بورشات تدريبية بشكل دوري لتنمية المهارات الإبداعية على الوجه الأكمل.
<b>المجال الثاني: المرونة</b>						
					6	يُوفر مدير المدرسة تحفيز مستمر للطاقت الإبداعية وتكريمهم مادياً ومعنوياً داخل المؤسسة الإدارية.
					7	يحرص المدير على توفير تقنين للانفتاح على المجتمعات الخارجية، واستخدامها كقوة داعمة لترسيخ الإبداع الإداري.
					8	يُشجع على تقبل المقترحات والنقد البناء واختلاف وجهات النظر بين المعلمين.
					9	يُوفر المدير توزيع عادل للمهام بين المعلمين حسب التخصص والمستوى الوظيفي.
					10	يحرص مدير المدرسة على توفير بيئة داعمة للمعلم المبتدئ.
<b>المجال الثالث: حل المشكلات</b>						
					11	يهتم مدير المدرسة بمشاركة المعلمين بإعداد الخطط لمواجهة الأزمات والتنبأ بالمشكلة قبل وقوعها
					12	يحرص المدير على أن يتم عقد اجتماعات دورية للحصول على حل للمشكلات وطرح بدائل.
					13	يحرص المدير على تفهم المعلمين للمشكلة واستخدام حلول إبداعية إدارية داخل المؤسسة.
					14	يحرص مدير المدرسة على مساعدة المعلمين لإرتقاء الطلبة في تحصيلهم العلمي.
					15	يُحفز مدير المدرسة المعلمين على الاهتمام بالطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة.
					16	يهتم المدير بمدى قدرة المعلمين على تحديد مواطن الضعف والقوة وإدراك أبعاد المشكلة وتحليلها بصدق وموضوعية من كل الأبعاد والنواحي.
<b>المحور الثالث: الصحة التنظيمية</b>						
<b>المجال الأول: الروح المعنوية</b>						
					1	يحرص مدير المدرسة على توفير مساندة وتعاون بين المعلمين والعمل كفريق واحد.
					2	يُعزز شعور المعلمين بالفخر بوظائفهم وإنجاز مهامهم بحماس.
					3	يُعزز المدير العلاقة الإنسانية التي تربط المعلمين مع بعضهم البعض.
					4	يُعزز مدير المدرسة الشعور بالاستقرار الوظيفي في داخل المؤسسة.
					5	يُشارك المدير المعلمين في صنع واتخاذ القرار في وظيفتهم وبالتالي يُشعرهم بالإيجابية.

المجال الثاني: المبادءة بالعمل					
					6
				يحرص مدير المدرسة على تنمية ولاء العاملين وغرس الثقة بينهم.	
				يسعى مدير المدرسة الى الالتزام بتطبيق قوانين المدرسة وإلزام المعلمين باتباع توجيهاته.	7
				يحرص مدير المدرسة على التخطيط لكل الأعمال المدرسية مع اجراء تغييرات جوهرية داخل المدرسة.	8
				يعي مدير المدرسة بوجود تقارب كبير بين ما يؤمن فيه من قيم ومعتقدات مع قيم وأهداف المؤسسة التعليمية ومعلميها.	9
				يحرص المدير على تجنب انتقال و دوران العمل بين العاملين لما فيه من زيادة ضغط بينهم.	10
المجال الثالث: تأثير المدير					
				يهتم مدير المدرسة في التأثير في قرارات المعلمين.	11
				يهتم المدير بأن تلقى توجيهاته اهتمام وتنفيذ من قبل المعلمين.	12
				يهتم مدير المدرسة بتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية والمحيطه بالمدرسة للمعلمين.	13
				يثق المدير بقدرات إنجاز الأعمال الموكلة إلي بدون رقابة وينظر إلي باحترام وتقدير عند تقديم أفكار جديدة للعمل.	14
				يتم مكافئة المعلمين مادياً ومعنوياً تقديراً لإنجازاتهم.	15
				يُساعد المدير المعلمين على النمو المهني وتوجيههم للأداء المتميز.	16
المجال الرابع: الدعم بالموارد					
				يسعى مدير المدرسة إلى الاهتمام بالصيانة الدورية لجميع الأجهزة داخل المدرسة مع تطويرها.	17
				يحرص المدير على توفير جميع الوسائل التعليمية الحديثة لكافة الصفوف الدراسية.	18
				يمنح المدير المعلمين كافة الصلاحيات للوصول إلى الأجهزة التعليمية لاستخدامها.	19
				يشجع مدير المدرسة المعلمين لتفعيل هذه الوسائل ودمجها مع التعليم بشكل فعال.	20
				يعقد المدير دورات تدريبية للمعلمين لتأهيلهم لاستخدام هذه الأجهزة الحديثة.	21

شاكرين لكم حُسن تعاونكم

ملحق (ب)

اسماء لجنة المحكمين

الجامعة	الرتبة العلمية	الاسم	الرقم
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ دكتور	أ. د. عبد محمد عبد العفو عساف	1
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ دكتور	أ. د. غسان حسين سعيد الحلو	2
جامعة القدس المفتوحة	أستاذ دكتور	أ. د. مجدي علي سعد الزامل	3
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مشارك	د. سهيل حسين صالحه	4
جامعة الخضوري	أستاذ مشارك	د. جعفر وصفي توفيق أبو صاع	5
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مساعد	د. محمود أحمد الشمالي	6
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مساعد	د. اجتياذ عبد الرازق حامد أبو ثابت	7
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مساعد	د. هبة خالد أحمد سليم	8
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مساعد	د. زاهي كامل عبد الله ياسين	9

## ملحق (ج)

### كتاب تسهيل مهمة

An-Najah  
National University  
Faculty of Graduate Studies



جامعة  
النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

التاريخ : 2025/04/08 م

السادة مركز البحث والتطوير التربوي المحترمين  
وزارة التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ عهد معزوز محمود نمر. رقم التسجيل (12255191)  
تخصص ماجستير الإدارة التربوية.

نهديكم اطيب التحيات ونعلمكم بأن الطالبة عهد معزوز محمود نمر هي طالبة دراسات عليا في برنامج ماجستير الإدارة التربوية وهي بصدد اعداد الرسالة الخاصة بها والتي هي بعنوان:

" علاقة القيادة التشاركية بالابداع الاداري والصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية"

يرجى من حضرتكم مخاطبة من يلزم لتسهيل مهمة الطالبة، حيث تحتاج الطالبة الى توزيع استبانة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في مديرية كل من (محافظة طولكرم، محافظة قلقيلية، محافظة نابلس)، وذلك لجمع معلومات حول علاقة القيادة التشاركية بالابداع الاداري والصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية. وذلك لأغراض بحثية خاصة برسالة الماجستير الخاصة بها. مؤكداً لكم بأن كافة المعلومات التي سوف يتم جمعها هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف يتم الحفاظ على السرية التامة وعدم استخدام هذه المعلومات لأغراض أخرى.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع وافر الاحترام ،،،

د. شادي أبو الكباش  
رئيس قسم العلوم الإنسانية  
كلية الدراسات العليا



## ملحق (د)

### الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا  
برنامج الإدارة التربوية

حضرة أعضاء هيئة التدريس المحترمون، تحية احترام وتقدير وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها: "علاقة القيادة التشاركية بالإبداع الإداري والصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية الفلسطينية". وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، وتأمل الباحثة من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة، لما لرأيكم من أهمية في إنجاح هذه الدراسة، علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة لأغراض البحث العلمي فقط.

بإشراف الدكتور: أشرف الصايغ الباحثة: عهد معزوز محمود نمر

القسم الأول: البيانات الشخصية

ملاحظة: الرجاء وضع اشارة (□) في المكان المناسب

1. الجنس: □ ذكر □ أنثى
2. المؤهل العلمي: □ دبلوم متوسط □ بكالوريوس □ ماجستير فأعلى
3. سنوات الخبرة التدريسية: □ أقل من 5 سنوات □ من 5-10 سنوات □ أكثر من 10 سنوات
4. مكان السكن: □ مدينة □ قرية □ مخيم
5. المديرية: □ نابلس □ قلقيلية □ طولكرم

القسم الثاني:

يُرجى وضع إشارة (✓) في المكان المناسب من وجهة نظرك

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
<b>المحور الأول: القيادة التشاركية</b>						
<b>المجال الأول: تفويض الصلاحيات</b>						
1	يعتبر مدير المدرسة تفويض الصلاحيات وسيلة لإعداد القيادات التشاركية.					
2	يمنح مدير المدرسة الزمن الكافي لإنهاء المهمات المدرسية.					
3	يُرَاعِي مدير المدرسة قدرات المعلمين عند توزيعه للمهام والمسؤوليات.					
4	يفوض مدير المدرسة جزء من صلاحياته للمعلمين بهدف رفع الروح المعنوية.					
5	يمنح مدير المدرسة المعلمين الحرية في تحديد أهداف التطوير.					
<b>المجال الثاني: اتخاذ القرارات</b>						
6	يُشْرِك مدير المدرسة المعلمين في وضع خطط العمل وتنفيذها.					
7	يسمح مدير المدرسة بمشاركة المعلمين بتحديد الأهداف العامة في المدرسة.					
8	يشارك مدير المدرسة المعلمين في حل مشكلات العمل التي تحدث داخل المدرسة.					
9	يشرك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامه الأساسية.					
10	يحث مدير المدرسة المعلمين على الالتزام بالاجتماعات المدرسية و ابداء آرائهم حولها.					
<b>المجال الثالث: الاتصال والتواصل</b>						
11	يعزز مدير المدرسة التواصل في المناقشات والأنشطة الجماعية في المدرسة.					
12	يحرص مدير المدرسة على عقد دورات تأهيلية للمعلمين.					
13	يُنظِم مدير المدرسة زيارات ميدانية مع المدارس الأخرى.					
14	يُعْطِي مدير المدرسة حرية المشاركة في المناقشات و الأنشطة الجماعية في المدارس.					
15	يُوفِّر مدير المدرسة الامكانيات للتواصل المجتمعي السليم والتلاحم داخل المؤسسة الإدارية.					
16	يُشجِع مدير المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق.					
<b>المحور الثاني: الإبداع الإداري</b>						
<b>المجال الأول: أصالة الأفكار</b>						
1	يتمتع مدير المدرسة بالقدرة على إنتاج حلول إبداعية متوافقة مع إدارة المؤسسة التي يعمل فيها.					
2	يهتم مدير المدرسة بالاعتماد على آليات جديدة والبحث عن رؤى جديدة وغير مألوفة للحلول الإبداعية المبتكرة.					
3	يحرص مدير المدرسة على استرجاع المعلومات و الخبرات السابقة لتوليد أكبر عدد من الأفكار الإبداعية.					
4	يوظف مدير المدرسة تطبيق بدائل مقترحة تخدم العملية التربوية للتعامل مع مواقف مختلفة ومتكررة.					

					5	يحرص مدير المدرسة على اشراك المعلمين بورشات تدريبية بشكل دوري لتنمية المهارات الإبداعية لديهم على الوجه الأكمل.
<b>المجال الثاني: المرونة</b>						
					6	يُوفر مدير المدرسة تحفيز مستمر للطاقت الإبداعية للمعلمين.
					7	يحرص مدير المدرسة على توفير تقنين للانفتاح على المجتمعات الخارجية، واستخدامها كقوة داعمة لترسيخ الإبداع الإداري.
					8	يُشجع مدير المدرسة على تقبل المقترحات والنقد البناء واختلاف وجهات النظر بين المعلمين.
					9	يُوفر مدير المدرسة توزيع عادل للمهام بين المعلمين حسب التخصص والمستوى الوظيفي.
					10	يحرص مدير المدرسة على توفير بيئة تعليمية داعمة للمعلم المبتدئ.
<b>المجال الثالث: حل المشكلات</b>						
					11	يهتم مدير المدرسة بمشاركة المعلمين بإعداد الخطط لمواجهة الأزمات والتنبأ بها قبل وقوعها
					12	يحرص مدير المدرسة على عقد اجتماعات دورية للحصول على حل للمشكلات التي تواجه مسيرة المدرسة.
					13	يحرص المدير على تفهم المعلمين للمشكلة واستخدام حلول إبداعية إدارية داخل المؤسسة.
					14	يحرص مدير المدرسة على مساعدة المعلمين لإرتقاء الطلبة في تحصيلهم العلمي.
					15	يُحفز مدير المدرسة المعلمين على الاهتمام بالطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة.
					16	يهتم مدير المدرسة بمدى قدرة المعلمين على تحديد مواطن الضعف والقوة وإدراك أبعاد المشكلة وتحليلها بصدق وموضوعية.
<b>المحور الثالث: الصحة التنظيمية</b>						
<b>المجال الأول: الروح المعنوية</b>						
					1	يحرص مدير المدرسة على توفير بيئة مساندة وتعاون بين المعلمين.
					2	يُعزز مدير المدرسة شعور المعلمين بالفخر بوظائفهم وإنجاز مهامهم بحماس.
					3	يُعزز مدير المدرسة العلاقة الانسانية التي تربط المعلمين مع بعضهم البعض.
					4	يُعزز مدير المدرسة شعور المعلمين بالاستقرار الوظيفي في داخل المؤسسة.
					5	يُشارك مدير المدرسة المعلمين في صنع واتخاذ القرار في تنفيذ مهامهم الوظيفية.
<b>المجال الثاني: المبادرة بالعمل</b>						
					6	يحرص مدير المدرسة على تنمية ولاء العاملين لمهنة التعليم وغرس الثقة بينهم.
					7	يسعى مدير المدرسة الى التزام المعلمين بتطبيق قوانين المدرسة.
					8	يحرص مدير المدرسة على التخطيط لكل الأعمال المدرسية مع اجراء تغييرات جوهرية داخل المدرسة.
					9	يعي مدير المدرسة بوجود تقارب كبير بين ما يؤمن فيه من قيم ومعتقدات مع قيم وأهداف المؤسسة التعليمية ومعلميها.

					10	يحرص مدير المدرسة على تجنب انتقال و دوران العمل بين العاملين لما فيه من زيادة ضغط بينهم.
<b>المجال الثالث: تأثير المدير</b>						
					11	يهتم مدير المدرسة في التأثير في قرارات المعلمين.
					12	يهتم مدير المدرسة بأن تلقى توجيهاته اهتمام وتنفيذ من قبل المعلمين.
					13	يهتم مدير المدرسة بتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة.
					14	يثق مدير المدرسة بقدرات المعلمين بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.
					15	يهتم مدير المدرسة بمكافئة المعلمين مادياً ومعنوياً تقديراً لإنجازاتهم.
					16	يشجع مدير المدرسة المعلمين على النمو المهني وتوجيههم للأداء المتميز.
<b>المجال الرابع: الدعم بالموارد</b>						
					17	يسعى مدير المدرسة إلى الاهتمام بالصيانة الدورية لجميع الأجهزة داخل المدرسة.
					18	يحرص مدير المدرسة على توفير جميع الوسائل التعليمية الحديثة لكافة الصفوف الدراسية.
					19	يمنح مدير المدرسة المعلمين كافة الصلاحيات للوصول إلى الأجهزة التعليمية لاستخدامها.
					20	يشجع مدير المدرسة المعلمين لدمج الوسائل التعليمية مع التعليم بشكل فعال.
					21	يعقد مدير المدرسة دورات تدريبية للمعلمين لتدريبهم على استخدام الأجهزة الحديثة.

**شاكرين لكم حُسن تعاونكم**

## ملحق (هـ)

### أسئلة المقابلة

1. من خلال خبرتك كمدير/ة مدرسة: كيف تعمل على تحقيق مبدأ القيادة التشاركية بفعالية مع المعلمين؟
2. ماهي الاستراتيجيات التي ترغب باتباعها للتطوير من مهارتك في القيادة التشاركية؟
3. برأيك ما هي التحديات التي تواجهك كمدير/ة مدرسة في تطوير مستوى الإبداع الإداري والصحة التنظيمية لمعلمي المدرسة باتباع المنهج التشاركي؟
4. هل بالإمكان أن توضح الآليات التي تستخدمها كمدير/ة مدرسة للتغلب على هذه التحديات؟

### أسماء لجنة المحكمين لأسئلة المقابلة:

الرقم	الاسم	الجامعة
1	أ.د. مجدي الزامل	جامعة النجاح الوطنية
2	د. غسان الحلو	جامعة النجاح الوطنية
3	د. جعفر أبو صاع	جامعة الخضوري
4	د. زاهي ياسين	جامعة النجاح الوطنية
5	د. سهيل صالحه	جامعة النجاح الوطنية

## ملحق (و)

### الجدول

#### جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الاتصال والتواصل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	16	يُشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق.	3.24	0.900	64.8	متوسط
2	11	يعزز مدير المدرسة التواصل في المناقشات والأنشطة الجماعية في المدرس.	3.20	0.922	64.0	متوسط
3	15	يوفر مدير المدرسة الامكانيات للتواصل المجتمعي السليم والتلاحم داخل المؤسسة الإدارية.	3.14	0.879	62.8	متوسط
4	14	يُعطي مدير المدرسة حرية المشاركة في المناقشات والأنشطة الجماعية في المدارس.	3.08	0.835	61.6	متوسط
5	12	يحرص مدير المدرسة على عقد دورات تأهيلية للمعلمين.	3.06	0.916	61.2	متوسط
6	13	يُنظم مدير المدرسة زيارات ميدانية مع المدارس الأخرى.	3.01	0.892	60.2	متوسط

## جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	10	يحث مدير المدرسة المعلمين على الالتزام بالاجتماعات المدرسية وابداء آرائهم حولها.	3.20	0.900	64.0	متوسط
2	6	يُشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع خطط العمل وتنفيذها.	3.18	0.876	63.6	متوسط
3	8	يشارك مدير المدرسة المعلمين في حل مشكلات العمل التي تحدث داخل المدرسة.	3.12	0.877	62.4	متوسط
4	7	يسمح مدير المدرسة بمشاركة المعلمين بتحديد الأهداف العامة في المدرسة.	3.06	0.914	61.2	متوسط
5	9	يشارك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامه الأساسية.	2.99	0.854	59.8	متوسط

## جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات محور الإبداع الإداري وعلى المحور ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم البعد	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	1	أصالة الأفكار	3.03	0.647	60.6	متوسط
2	3	حل المشكلات	3.02	0.702	60.4	متوسط
3	2	المرونة	2.98	0.687	59.6	متوسط
		الإبداع الإداري	3.01	0.652	60.2	متوسط

## جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أصالة الأفكار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	1	يتمتع مدير المدرسة بالقدرة على إنتاج حلول إبداعية متوافقة مع إدارة المؤسسة التي يعمل فيها.	3.13	0.737	62.6	متوسط
2	3	يحرص مدير المدرسة على استرجاع المعلومات والخبرات السابقة لتوليد أكبر عدد من الأفكار الإبداعية.	3.08	0.767	61.6	متوسط
3	4	يوظف مدير المدرسة تطبيق بدائل مقترحة تخدم العملية التربوية للتعامل مع مواقف مختلفة ومتكررة.	3.02	0.746	60.4	متوسط
4	2	يهتم مدير المدرسة بالاعتماد على آليات جديدة والبحث عن رؤى جديدة وغير مألوفة للحلول الإبداعية المبتكرة.	3.01	0.789	60.2	متوسط
5	5	يحرص مدير المدرسة على اشراك المعلمين بورشات تدريبية بشكل دوري لتنمية المهارات الإبداعية لديهم على الوجه الأكمل.	2.93	0.815	58.6	متوسط

## جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال حل المشكلات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	16	يهتم مدير المدرسة بمدى قدرة المعلمين على تحديد مواطن الضعف والقوة وإدراك أبعاد المشكلة وتحليلها بصدق وموضوعية.	3.10	0.777	62.0	متوسط
2	13	يحرص المدير على تفهم المعلمين للمشكلة واستخدام حلول إبداعية إدارية داخل المؤسسة.	3.02	0.816	60.4	متوسط
3	14	يحرص مدير المدرسة على مساعدة المعلمين لإرتقاء الطلبة في تحصيلهم العلمي.	3.02	0.834	60.4	متوسط
4	15	يُحفز مدير المدرسة المعلمين على الاهتمام بالطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة.	3.02	0.875	60.4	متوسط
5	12	يحرص مدير المدرسة على عقد اجتماعات دورية للحصول على حل للمشكلات التي تواجه مسيرة المدرسة.	3.00	0.814	60.0	متوسط
6	11	يهتم مدير المدرسة بمشاركة المعلمين بإعداد الخطط لمواجهة الأزمات والتنبأ بها قبل وقوعها	2.96	0.802	59.2	متوسط

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المرونة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	10	يحرص مدير المدرسة على توفير بيئة تعليمية داعمة للمعلم المبتدئ.	3.04	0.790	60.8	متوسط
2	9	يوفر مدير المدرسة توزيع عادل للمهام بين المعلمين حسب التخصص والمستوى الوظيفي.	2.99	0.791	59.8	متوسط
3	6	يوفر مدير المدرسة تحفيز مستمر للطاقت الإبداعية للمعلمين.	2.98	0.812	59.6	متوسط
4	8	يُشجع مدير المدرسة على تقبل المقترحات والنقد البناء واختلاف وجهات النظر بين المعلمين.	2.97	0.836	59.4	متوسط
5	7	يحرص مدير المدرسة على توفير تقنين للانفتاح على المجتمعات الخارجية، واستخدامها كقوة داعمة لترسيخ الإبداع الإداري.	2.94	0.791	58.8	متوسط

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات محور الصحة التنظيمية وعلى المحور ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم البعد	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	2	المبادأة بالعمل	2.79	0.693	55.8	متوسط
2	1	الروح المعنوية	2.77	0.723	55.4	متوسط
3	4	الدعم بالموارد	2.76	0.705	55.2	متوسط
4	3	تأثير المدير	2.74	0.678	54.8	متوسط
		الصحة التنظيمية	2.76	0.664	55.2	متوسط

## جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المبادء بالعمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	7	يسعى مدير المدرسة الى التزام المعلمين بتطبيق قوانين المدرسة.	2.83	0.868	56.6	متوسط
2	9	يعي مدير المدرسة بوجود تقارب كبير بين ما يؤمن فيه من قيم ومعتقدات مع قيم وأهداف المؤسسة التعليمية ومعلميها.	2.81	0.790	56.2	متوسط
3	6	يحرص مدير المدرسة على تنمية ولاء العاملين لمهنة التعليم وغرس الثقة بينهم.	2.78	0.805	55.6	متوسط
4	10	يحرص مدير المدرسة على تجنب انتقال ودوران العمل بين العاملين لما فيه من زيادة ضغط بينهم.	2.76	0.780	55.2	متوسط
5	8	يحرص مدير المدرسة على التخطيط لكل الأعمال المدرسية مع اجراء تغييرات جوهرية داخل المدرسة.	2.76	0.806	55.2	متوسط

## جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الروح المعنوية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	1	يحرص مدير المدرسة على توفير بيئة مساندة وتعاون بين المعلمين.	2.83	0.842	56.6	متوسط
2	3	يُعزز مدير المدرسة العلاقة الانسانية التي تربط المعلمين مع بعضهم البعض.	2.80	0.851	56.0	متوسط
3	5	يُشارك مدير المدرسة المعلمين في صنع واتخاذ القرار في تنفيذ مهامهم الوظيفية.	2.79	0.809	55.8	متوسط
4	4	يُعزز مدير المدرسة شعور المعلمين بالاستقرار الوظيفي في داخل المؤسسة.	2.77	0.831	55.4	متوسط
5	2	يُعزز مدير المدرسة شعور المعلمين بالفخر بوظائفهم وإنجاز مهامهم بحماس.	2.68	0.837	53.6	متوسط

## جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الدعم بالموارد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	20	يشجع مدير المدرسة المعلمين لدمج الوسائل التعليمية مع التعليم بشكل فعال.	2.80	0.838	56.0	متوسط
2	17	يسعى مدير المدرسة إلى الاهتمام بالصيانة الدورية لجميع الأجهزة داخل المدرسة.	2.77	0.873	55.4	متوسط
3	18	يحرص مدير المدرسة على توفير جميع الوسائل التعليمية الحديثة لكافة الصفوف الدراسية.	2.77	0.785	55.4	متوسط
4	19	يمنح مدير المدرسة المعلمين كافة الصلاحيات للوصول إلى الأجهزة التعليمية لاستخدامها.	2.73	0.845	54.6	متوسط
5	21	يعقد مدير المدرسة دورات تدريبية للمعلمين لتدريبهم على استخدام الأجهزة الحديثة.	2.73	0.793	54.6	متوسط

## جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات تأثير المدير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	14	يثق مدير المدرسة بقدرات المعلمين بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.	2.81	0.844	56.2	متوسط
2	11	يهتم مدير المدرسة في التأثير في قرارات المعلمين.	2.78	0.804	55.6	متوسط
3	12	يهتم مدير المدرسة بأن تلقى توجيهاته اهتمام وتنفيذ من قبل المعلمين.	2.76	0.839	55.2	متوسط
4	13	يهتم مدير المدرسة بتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة.	2.75	0.866	55.0	متوسط
5	16	يشجع مدير المدرسة المعلمين على النمو المهني وتوجيههم للأداء المتميز.	2.74	0.818	54.8	متوسط
6	15	يهتم مدير المدرسة بمكافئة المعلمين مادياً ومعنوياً تقديراً لإنجازاتهم.	2.61	0.758	52.2	متوسط

جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على محور القيادة التشاركية تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة التدريسية، مكان السكن، المديرية

المتغير	المستوى	الإحصائي	تفويض الصلاحيات	اتخاذ القرارات	الاتصال والتواصل	الدرجة الكلية
الجنس	ذكر	M	2.98	2.97	2.99	2.98
		SD	0.666	0.700	0.678	0.661
	أنثى	M	3.23	3.20	3.22	3.22
		SD	0.808	0.771	0.779	0.746
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	M	3.09	3.03	3.09	3.07
		SD	0.764	0.787	0.820	0.765
	بكالوريوس	M	3.24	3.19	3.20	3.21
		SD	0.713	0.714	0.711	0.684
	ماجستير فأعلى	M	2.90	2.98	2.98	2.95
		SD	0.815	0.793	0.770	0.751
سنوات الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات	M	3.63	3.56	3.53	3.57
		SD	0.707	0.709	0.813	0.680
	من 5-10 سنوات	M	3.02	2.98	3.02	3.01
		SD	0.663	0.693	0.697	0.656
أكثر من 10 سنوات	M	3.05	3.05	3.07	3.06	
	SD	0.774	0.750	0.721	0.722	
مكان السكن	مدينة	M	3.05	3.05	3.09	3.07
		SD	0.761	0.767	0.746	0.731
	قرية	M	3.16	3.11	3.06	3.11
		SD	0.736	0.698	0.735	0.684
	مخيم	M	3.56	3.50	3.48	3.52
		SD	0.694	0.669	0.704	0.640
المديرية	نابلس	M	3.13	3.13	3.14	3.13
		SD	0.739	0.747	0.739	0.708
	قلقيلية	M	3.06	3.01	3.02	3.03
		SD	0.781	0.755	0.771	0.740
	طولكرم	M	3.17	3.17	3.19	3.18
		SD	0.770	0.748	0.732	0.717

M = المتوسط الحسابي SD = الانحراف المعياري.

جدول (23)

تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحور القيادة التشاركية تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة التدريسية، مكان السكن، المديرية

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.134	2.260	1.153	1	1.153	تفويض الصلاحيات	الجنس
0.218	1.523	.783	1	.783	اتخاذ القرارات	
0.123	2.385	1.230	1	1.230	الاتصال والتواصل	
0.134	2.261	1.056	1	1.056	الدرجة الكلية	
0.001*	7.174	3.658	2	7.317	تفويض الصلاحيات	المؤهل العلمي
0.040*	3.253	1.672	2	3.344	اتخاذ القرارات	
0.055	2.932	1.512	2	3.024	الاتصال والتواصل	
0.011*	4.535	2.119	2	4.237	الدرجة الكلية	
0.000*	8.665	4.419	2	8.838	تفويض الصلاحيات	سنوات الخبرة التدريسية
0.001*	7.591	3.901	2	7.802	اتخاذ القرارات	
0.003*	5.852	3.017	2	6.034	الاتصال والتواصل	
0.000*	7.924	3.702	2	7.404	الدرجة الكلية	
0.082	2.517	1.283	2	2.567	تفويض الصلاحيات	مكان السكن
0.130	2.054	1.055	2	2.111	اتخاذ القرارات	
0.128	2.071	1.068	2	2.136	الاتصال والتواصل	
0.109	2.233	1.043	2	2.087	الدرجة الكلية	
0.768	0.265	0.135	2	.270	تفويض الصلاحيات	المديرية
0.405	0.906	0.466	2	.931	اتخاذ القرارات	
0.301	1.204	0.621	2	1.241	الاتصال والتواصل	
0.438	0.828	0.387	2	.774	الدرجة الكلية	
		0.510	320	163.192	تفويض الصلاحيات	الخطأ
		0.514	320	164.453	اتخاذ القرارات	
		0.516	320	164.992	الاتصال والتواصل	
		0.467	320	149.486	الدرجة الكلية	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ ).

جدول (24)

نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على محور القيادة التشاركية ومجال: (تفويض الصلاحيات، اتخاذ القرارات) لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المتغير	المستوى	المتوسط	دبلوم متوسط	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
تفويض الصلاحيات	دبلوم متوسط	3.09	—	-0.156	0.187
	بكالوريوس	3.24		—	0.343*
	ماجستير فأعلى	2.90			—
اتخاذ القرارات	دبلوم متوسط	3.03	—	-0.156	0.059
	بكالوريوس	3.19		—	0.215*
	ماجستير فأعلى	2.98			—
الدرجة الكلية	دبلوم متوسط	3.07	—	-0.136	0.120
	بكالوريوس	3.21		—	0.256*
	ماجستير فأعلى	2.95			—

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ ).

جدول (25)

نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على محور القيادة التشاركية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التدريسية

المتغير	المستوى	المتوسط	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
تفويض الصلاحيات	أقل من 5 سنوات	3.63	—	0.609*	0.586*
	من 5-10 سنوات	3.02	—	—	-0.023
	أكثر من 10 سنوات	3.05	—	—	—
اتخاذ القرارات	أقل من 5 سنوات	3.56	—	0.577*	0.506*
	من 5-10 سنوات	2.98	—	—	-0.071
	أكثر من 10 سنوات	3.05	—	—	—
الاتصال والتواصل	أقل من 5 سنوات	3.53	—	0.506*	0.465*
	من 5-10 سنوات	3.02	—	—	-0.041
	أكثر من 10 سنوات	3.07	—	—	—
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	3.57	—	0.560*	0.516*
	من 5-10 سنوات	3.01	—	—	-0.045
	أكثر من 10 سنوات	3.06	—	—	—

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ ).

جدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على محور الإبداع الإداري تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة التدريسية، مكان السكن، المديرية

المتغير	المستوى	الإحصائي	أصالة الأفكار	المرونة	حل المشكلات	الدرجة الكلية
الجنس	ذكر	M	2.86	2.81	2.83	2.83
		SD	0.408	0.448	0.407	0.449
الجنس	أنثى	M	3.15	3.10	3.14	3.15
		SD	0.748	0.791	0.753	0.807
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	M	2.98	2.95	2.98	3.00
		SD	0.679	0.658	0.638	0.659
المؤهل العلمي	بكالوريوس	M	3.11	3.05	3.07	3.07
		SD	0.610	0.635	0.612	0.670
المؤهل العلمي	ماجستير فأعلى	M	2.91	2.87	2.90	2.92
		SD	0.692	0.793	0.730	0.783
سنوات الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات	M	3.54	3.35	3.51	3.61
		SD	0.798	0.864	0.762	0.792
سنوات الخبرة التدريسية	من 5-10 سنوات	M	2.94	2.91	2.92	2.90
		SD	0.446	0.518	0.468	0.516
سنوات الخبرة التدريسية	أكثر من 10 سنوات	M	2.94	2.92	2.93	2.92
		SD	0.629	0.683	0.645	0.682
مكان السكن	مدينة	M	2.98	2.95	2.97	2.96
		SD	0.636	0.695	0.660	0.704
مكان السكن	قرية	M	3.06	3.01	3.06	3.10
		SD	0.646	0.658	0.644	0.727
مكان السكن	مخيم	M	3.29	3.13	3.20	3.18
		SD	0.677	0.712	0.598	0.585
المديرية	نابلس	M	3.06	3.01	3.05	3.06
		SD	0.610	0.703	0.649	0.710
المديرية	قلقيلية	M	2.96	2.94	2.94	2.94
		SD	0.674	0.718	0.696	0.756
المديرية	طولكرم	M	3.06	2.99	3.04	3.05
		SD	0.660	0.653	0.622	0.651

M = المتوسط الحسابي SD = الانحراف المعياري.

جدول (27)

تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحور الإبداع الإداري تعزى إلى متغيرات:  
الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة التدريسية، مكان السكن، المديرية

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.012*	6.333	2.296	1	2.296	أصالة الأفكار	الجنس
0.003*	9.159	4.031	1	4.031	المرونة	
0.009*	6.994	2.967	1	2.967	حل المشكلات	
0.005*	8.178	3.051	1	3.051	الدرجة الكلية	
0.020*	3.949	1.431	2	2.863	أصالة الأفكار	المؤهل العلمي
0.065	2.752	1.211	2	2.422	المرونة	
0.137	1.999	0.848	2	1.697	حل المشكلات	
0.051	2.999	1.119	2	2.238	الدرجة الكلية	
0.000*	13.159	4.770	2	9.540	أصالة الأفكار	سنوات الخبرة التدريسية
0.012*	4.484	1.973	2	3.946	المرونة	
0.000*	15.624	6.628	2	13.256	حل المشكلات	
0.000*	11.664	4.352	2	8.704	الدرجة الكلية	
0.715	0.335	0.122	2	0.243	أصالة الأفكار	مكان السكن
0.997	0.003	0.001	2	0.003	المرونة	
0.868	0.141	0.060	2	0.120	حل المشكلات	
0.990	0.010	0.004	2	0.008	الدرجة الكلية	
0.476	0.745	0.270	2	0.540	أصالة الأفكار	المديرية
0.634	0.456	0.201	2	0.402	المرونة	
0.370	0.996	0.423	2	0.845	حل المشكلات	
0.454	0.791	0.295	2	0.590	الدرجة الكلية	
		0.362	320	115.996	أصالة الأفكار	الخطأ
		0.440	320	140.821	المرونة	
		0.424	320	135.757	حل المشكلات	
		0.373	320	119.402	الدرجة الكلية	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ ).

## جدول (28)

نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مجال: (أصالة الأفكار) لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المتغير	المستوى	المتوسط	دبلوم متوسط	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
	دبلوم متوسط	2.98	—	-0.128	0.072
	أصالة الأفكار	3.11	—	—	0.200*
	ماجستير فأعلى	2.91	—	—	—

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < 0.05$ ).

## جدول (29)

نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على محور الإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التدريسية

المتغير	المستوى	المتوسط	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
	أقل من 5 سنوات	3.54	—	0.604*	0.599*
	أصالة الأفكار	2.94	—	—	-0.005
	أكثر من 10 سنوات	2.94	—	—	—
	أقل من 5 سنوات	3.35	—	0.437*	0.431*
	المرونة	2.91	—	—	-0.006
	أكثر من 10 سنوات	2.92	—	—	—
	أقل من 5 سنوات	3.61	—	0.711*	0.693*
	حل المشكلات	2.90	—	—	-0.018
	أكثر من 10 سنوات	2.92	—	—	—
	أقل من 5 سنوات	3.51	—	0.592*	0.582*
	الدرجة الكلية	2.92	—	—	-0.010
	أكثر من 10 سنوات	2.93	—	—	—

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < 0.05$ ).

جدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على محور الصحة التنظيمية تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة التدريسية، مكان السكن، المديرية

المتغير	المستوى	الإحصائي	الروح المعنوية	المبادأة بالعمل	تأثير المدير	الدعم بالموارد	الدرجة الكلية
الجنس	ذكر	M	2.53	2.57	2.49	2.50	2.52
		SD	0.401	0.388	0.402	0.403	0.368
	أنثى	M	2.94	2.93	2.91	2.94	2.93
		SD	0.839	0.810	0.769	0.805	0.764
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	M	2.72	2.75	2.71	2.71	2.72
		SD	0.780	0.721	0.745	0.708	0.721
	بكالوريوس	M	2.79	2.79	2.74	2.77	2.77
		SD	0.670	0.661	0.634	0.692	0.632
	ماجستير فأعلى	M	2.76	2.79	2.76	2.76	2.77
		SD	0.803	0.752	0.738	0.737	0.708
سنوات الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات	M	3.40	3.42	3.35	3.49	3.41
		SD	0.883	0.847	0.781	0.826	0.770
	من 5-10 سنوات	M	2.72	2.73	2.66	2.61	2.68
		SD	0.607	0.518	0.554	0.548	0.512
	أكثر من 10 سنوات	M	2.63	2.65	2.61	2.64	2.63
		SD	0.638	0.635	0.618	0.620	0.601
مكان السكن	مدينة	M	2.72	2.73	2.68	2.70	2.71
		SD	0.698	0.669	0.651	0.664	0.641
	قرية	M	2.88	2.87	2.82	2.88	2.86
		SD	0.739	0.728	0.671	0.766	0.674
	مخيم	M	2.85	2.95	2.93	2.79	2.88
		SD	0.820	0.728	0.819	0.777	0.756
المديرية	نابلس	M	2.76	2.79	2.76	2.75	2.76
		SD	0.698	0.654	0.656	0.664	0.631
	قلقيلية	M	2.78	2.78	2.72	2.75	2.76
		SD	0.761	0.758	0.706	0.739	0.712
	طولكرم	M	2.78	2.79	2.74	2.77	2.77
		SD	0.721	0.683	0.681	0.720	0.661

M = المتوسط الحسابي SD = الانحراف المعياري.

جدول (31)

تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحور الصحة التنظيمية تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة التدريسية، مكان السكن، المديرية

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.000*	13.589	5.940	1	5.940	الروح المعنوية	الجنس
0.003*	9.219	3.731	1	3.731	المبادأة بالعمل	
0.000*	17.374	6.572	1	6.572	تأثير المدير	
0.000*	14.795	5.746	1	5.746	الدعم بالموارد	
0.000*	15.517	5.491	1	5.491	الدرجة الكلية	
0.583	0.540	0.236	2	0.472	الروح المعنوية	المؤهل العلمي
0.700	0.357	0.145	2	0.289	المبادأة بالعمل	
0.918	0.086	0.032	2	0.065	تأثير المدير	
0.571	0.561	0.218	2	0.435	الدعم بالموارد	
0.705	0.350	0.124	2	0.248	الدرجة الكلية	
0.000*	19.063	8.333	2	16.667	الروح المعنوية	سنوات الخبرة التدريسية
0.000*	20.550	8.316	2	16.633	المبادأة بالعمل	
0.000*	17.901	6.771	2	13.542	تأثير المدير	
0.000*	26.814	10.414	2	20.829	الدعم بالموارد	
0.000*	23.284	8.240	2	16.480	الدرجة الكلية	
0.535	0.627	0.274	2	0.548	الروح المعنوية	مكان السكن
0.924	.079	0.032	2	0.064	المبادأة بالعمل	
0.874	0.134	0.051	2	0.102	تأثير المدير	
0.183	1.709	0.664	2	1.328	الدعم بالموارد	
0.653	0.427	0.151	2	0.302	الدرجة الكلية	
0.986	0.015	0.006	2	0.013	الروح المعنوية	المديرية
0.994	0.006	0.002	2	0.005	المبادأة بالعمل	
0.868	0.142	0.054	2	0.107	تأثير المدير	
0.881	0.127	0.049	2	0.098	الدعم بالموارد	
0.976	0.024	0.008	2	0.017	الدرجة الكلية	
		0.437	320	139.887	الروح المعنوية	الخطأ
		0.405	320	129.502	المبادأة بالعمل	
		0.378	320	121.040	تأثير المدير	
		0.388	320	124.284	الدعم بالموارد	
		0.354	320	113.249	الدرجة الكلية	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ ).

جدول (32)

نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على محور الصحة التنظيمية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التدريسية

المتغير	المستوى	المتوسط	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الروح المعنوية	أقل من 5 سنوات	3.40	—	0.681*	0.778*
	من 5-10 سنوات	2.72	—	—	0.097
	أكثر من 10 سنوات	2.63	—	—	—
المبادأة بالعمل	أقل من 5 سنوات	3.42	—	0.685*	0.769*
	من 5-10 سنوات	2.73	—	—	0.085
	أكثر من 10 سنوات	2.65	—	—	—
تأثير المدير	أقل من 5 سنوات	3.35	—	0.688*	0.740*
	من 5-10 سنوات	2.66	—	—	0.052
	أكثر من 10 سنوات	2.61	—	—	—
الدعم بالموارد	أقل من 5 سنوات	3.49	—	0.880*	0.847*
	من 5-10 سنوات	2.61	—	—	-0.033
	أكثر من 10 سنوات	2.64	—	—	—
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	3.41	—	0.731*	0.781*
	من 5-10 سنوات	2.68	—	—	0.050
	أكثر من 10 سنوات	2.63	—	—	—

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ ).

جدول (33)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة التشاركية وكل من: الإبداع الإداري و الصحة التنظيمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المحافظات الشمالية (ن=330)

الصحة التنظيمية	الإبداع الإداري	القيادة التشاركية
		1
	1	.857**
1	.714**	.496**

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .01$ ).

### جدول (34)

توزيع إجابات المديرين والمديرات حول خبرتك كمدير/ة مدرسة: كيف تعمل على تحقيق مبدأ القيادة التشاركية بفعالية مع المعلمين، حيث توزعت إجاباتهم على (6) إجابات

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	تفويض الصلاحيات وتوزيع المهام التربوية	3	23.0%
2	اتخاذ القرارات	5	38.5%
3	عقد اجتماعات دورية للمعلمين	1	7.7%
4	ترسيخ احترام وثقة متبادل	2	15.4%
5	الحوار والمناقشة	1	7.7%
6	التعاون والعمل الجماعي وتقسيم العمل كل حسب قدرته وخبرته	1	7.7%
	المجموع	13	100%

### جدول (35)

توزعت الإجابات لمديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية عن السؤال ماهي الاستراتيجيات التي ترغب باتباعها للتطوير من مهارتك في القيادة التشاركية، حيث وزعت إجاباتهم على (7) اجابات

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	باب الإدارة المفتوح للنقاش والحوار	4	26.7%
2	تقدير المعلم وتشجيعه	2	13.3%
3	رفع روح الفريق من خلال التفويض والمشاركة وتعزيزهم	3	20%
4	التطوير من مهاراته	2	13.3%
5	الاتصال والتواصل بين المعلمين	2	13.3%
6	تقريب وجهات النظر بينهم	1	6.7%
7	مراجعة الذات	1	6.7%
	المجموع	15	100%

### جدول (36)

توزعت إجابات مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية حول التحديات التي تواجههم كمدير /ة مدرسة في تطوير مستوى الإبداع الإداري والصحة التنظيمية لمعلمي المدرسة باتباع المنهج التشاركي، حيث توزعت إجاباتهم على (5) اجابات

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	مقاومة التغيير من قبل المعلمين	6	50%
2	قلة الدعم المادي والتحفيز	2	16.7%
3	عدم الانخراط في التدريبات	1	8.3%
4	ضيق الوقت	1	8.3%
5	كثرة الاعباء الإدارية	2	16.7%
	المجموع	12	100%

### جدول (37)

توزيع إجابات مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية حول الآليات المستخدمة للتغلب على التحديات التي تواجه مدير المدرسة في ممارسة تطوير مستوى الإبداع الإداري والصحة التنظيمية لمعلمي المدرسة باتباع المنهج التشاركي، حيث توزعت إجاباتهم على (8) إجابات

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	اشراك المعلمين بالورشات والدورات التدريبية	2	14.3%
2	تشجيع المجتمع المحلي على المساهمة في التطوير	3	21.5%
3	تقديم تغذية راجعة لهم	2	14.3%
4	تفعيل دور فريق التطوير داخل المدرسة	1	7.1%
5	تنظيم اجتماعات دورية ولقاءات للتفرغ النفسي	1	7.1%
6	تغيير الروتين وتخفيف الأعباء	1	7.1%
7	التحفيز والتشجيع والتعبير عن الرأي	3	21.5%
8	الاتصال والتواصل وتدريبهم على تقبل الرأي	1	7.1%
	المجموع	14	100%



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

**THE RELATIONSHIP BETWEEN PARTICIPATORY  
LEADERSHIP AND ADMINISTRATIVE CREATIVITY  
IN RELATION TO ORGANIZATIONAL HEALTH:  
PERSPECTIVES OF PRINCIPALS AND TEACHERS  
IN PUBLIC SECONDARY SCHOOLS IN THE  
NORTHERN GOVERNORATES OF PALESTINE**

**By  
A'hd Nimer**

**Supervisor  
Dr. Ashraf Alsayeg**

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

**2025**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN PARTICIPATORY  
LEADERSHIP AND ADMINISTRATIVE CREATIVITY  
IN RELATION TO ORGANIZATIONAL HEALTH:  
PERSPECTIVES OF PRINCIPALS AND TEACHERS IN  
PUBLIC SECONDARY SCHOOLS IN THE NORTHERN  
GOVERNORATES OF PALESTINE**

**By  
A'hd Nimer  
Supervisor  
Dr. Ashraf Alsayeg**

**Abstract**

This study aimed to identify the level of application of participative leadership, the level of administrative creativity and the level of organizational health of public secondary school teachers in the northern Palestinian governorates from the perspective of principals and teachers, in addition to the relationship between them, and the mixed method (quantitative and qualitative) was followed, and the questionnaire and interview were adopted as tools for data collection, as the study population consisted of teachers of schools in the northern Palestinian governorates (Nablus, Tulkarm, Qalqilya), and a sample of (330) male and female teachers who were selected by the random stratified method (Nablus, Tulkarem, Qalqilya), and a sample of (330) male and female teachers selected by the stratified random method, and the interview targeted (7) principals selected by the purposive sampling method, and the results showed that the level of participatory leadership and administrative creativity as well as organizational health was moderate, and that there is a positive direct relationship, and the results showed no statistically significant differences towards the level of participatory leadership practice, due to two variables (gender, housing, directorate) and the presence of differences in the two variables (educational qualification, years of experience). There are no statistically significant differences towards the level of administrative creativity from the point of view of principals and teachers, attributed to the variables (housing, directorate, and educational qualification), and the presence of differences in the variables (gender and years of experience), in addition to the lack of statistically significant differences towards the level of organizational health, in addition to the lack of statistically significant differences towards the level of organizational health. The qualitative results showed that the majority of school principals emphasized the importance of practicing participatory

leadership and maintaining its practice by holding training courses. The qualitative results showed that the majority of school principals emphasized the importance of practicing participatory leadership and maintaining its practice by holding training courses.

**Keywords::** Participatory Leadership, Administrative Creativity, Organisational Health, Secondary Schools, Northern Governorates.