

الصحة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس

الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية "دراسة ميدانية"

إعداد

د. هناء محمد جلال جمال الدين لطفى

مدرس أصول التربية – كلية التربية

بشبين الكوم جامعة المنوفية

Hanaagalal2014@gmail.com

مستخلص البحث:

هدف البحث الحالي إلى اكتشاف العلاقة بين الصحة التنظيمية ومستوى ممارسة المديرين للإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية. وقد تكونت عينة البحث من (٥٣٥) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية النسبية من مجتمع البحث.

واستخدمت أداتان لجمع البيانات؛ الأولى لقياس مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية، والثانية لقياس مستوى ممارسة مديري هذه المدارس للإبداع الإداري، وقد تم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما. وأظهرت نتائج البحث ما يأتي:

- أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٢) وبانحراف معياري (٠.٦٣).
- أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤.٧٤٢) وانحراف معياري (٠.٥٨٣).
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الدرجة الكلية للصحة التنظيمية، والدرجة الكلية لمستوى ممارسة المديرين للإبداع الإداري، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.65)، كما وجدت علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين جميع أبعاد الصحة التنظيمية وأبعاد الإبداع الإداري.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية، تعزى لمتغيرات كل من: (الجنس والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة أبعاد الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية، تعزى لمتغيرات كل من: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).
- الكلمات المفتاحية: الصحة التنظيمية - الإبداع الإداري - المدارس الثانوية الحكومية

The organizational Health and its Relationship to Administrative creativity among public Secondary school principals in Menoufia Governorate. "A field study"

Abstract:

The research aimed at exploring the relation between the organizational health and the administrative creativity, practiced by the principals in public secondary schools in Menoufia governorate. The sample consisted of (535) male and female teachers, who were drawn randomly from the population of the research, by using proportional stratified random sample. Two tools were used to collect data. The first was to measure the organizational health. The second was to measure the administrative creativity among principals in government secondary schools. Validity and Reliability of the tools were assured the findings of the research were as the following:

- The level of the organizational health in public secondary schools in Menoufia Governorate from teacher's point of view, was high. The mean was (3.82), with a standard deviation of (0.63)
- The level of practicing of administrative creativity, by public secondary school principals in Menoufia Governorate from teacher's point of view, was high. The mean was (3.742), with a standard deviation of (0.583).
- There was a positive significant correlational relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between the total score of the organizational health and the total score of the level of principals' of administrative creativity. As well as, there were significant correlational relationship at ($\alpha \leq 0.05$) among all the dimensions of the organizational health and all the dimensions of the administrative creativity.
- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of the organizational health in public secondary schools in Menoufia Governorate refers to the variables of:(gender, academic qualification and job title).
- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of practicing the administrative creativity dimensions among public secondary school principals in menoufia governorate refers to the variables of:(gender, academic qualification and job title).

Keywords: organizational Health – Administrative creativity – Public secondary schools.

مقدمة:

يعد الإبداع الإداري من أهم ميزات المؤسسات الناجحة، والتي تبدي استعدادها الدائم للتخلي عن الأنظمة التقليدية الجامدة، كما أن دوره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين بها، فمن خلال ما يقدمه الإبداع الإداري من تحديد نوع الحلول، والتخلص من التفكير الاعتيادي، وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد، وتحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات؛ إضافة إلى كسر الحواجز لدى الموظفين وإثارة الأفكار الجديدة لهم.

ويعرف الإبداع الإداري على أنه: الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالجدية والتميز، ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل، سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الفني بجميع أشكاله (خصاونه، ٢٠١١: ١١٢).

وفي ظل التطورات العالمية التي امتدت إلى جميع المجالات المختلفة ومن بينها المجال التربوي، كان لابد أن يمتد هذا التطور إلى المدرسة بقيادتها ومدرسيها حتى أدواتها وأساليبها، وجميع ممتلكاتها، ليسهم ذلك في إعداد النشء إعداداً يتناسب ومتطلبات هذا العصر مع الحفاظ على الهوية الأصلية له، كما أن هذا الإعداد يتطلب اهتماماً خاصاً بالمبدعين من المعلمين والطلبة على اعتبار أنهم عدة المستقبل الزاهر لهذه الأمة (عيد، ٢٠٠٢: ٢٥٨).

كما تواجه المؤسسات التعليمية تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغير السريع. وتبرز أهمية التلازم بين متطلبات الإدارة الحديثة والإبداع الإداري في النظام التعليمي، حتى تواجه التحديات التي يبرزها التغيير في مجالات التنمية والتطور الحضاري، مما أجبر تلك المؤسسات على تنويع أساليب إدارتها في العمل، والتخلي عن السياسات الإدارية القديمة وتحديثها، وتطوير البنية التحتية، وتوظيف تقنيات إبداعية جديدة لم تكن معروفة من قبل، لتكون تلك المؤسسات أكثر قدرة على المنافسة ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية (الفواز، وعبد الرحيم، ٢٠١٠: ١٠١: ١٠٢).

فالقيادة المدرسية التي تدير المؤسسات التعليمية لا بد أن تكون قادرة على توفير البيئة التعليمية التي تشتمل على النشاطات التي تنمي حب الاستطلاع وتنمية الخيال، وتتصف بالغموض والتحدي، وترتبط بالموافق غير المعتادة وغير المألوفة، تلك التي تدفع المعلم إلى الاستقصاء والبحث والتحري، بحيث يكون بعض أجزاء تلك النشاطات قابلة للتجريب الواقعي الذي يسمح للمعلم بالتفاعل مع البيئة المحيطة به، وتنمية إبداعه داخل المدرسة وخارجها، مما ينعكس ذلك إيجاباً على تصرفات الطلبة وتفكيرهم وإبداعاتهم (العاجز، وشلدان، ٢٠٠٩: ١: ٣٧).

لذا فإن الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير، ومدير المدرسة المبدع عامل رئيس لنجاح المدرسة. وتعتبر هذه الظاهرة إحدى الظواهر التي تهتم بها المجتمعات المتقدمة، حيث تستطيع المدرسة أن تواكب ركب الحضارة، وأن يكون لها موقع على الخريطة التعليمية والتربوية (أبو الوفا، ٢٠٠٦: ٥٣: ٥٧).

إن تحقيق أهداف المؤسسات وفي مقدمتها التعليمية، يتطلب من مديريها السعي والبحث عن أفضل السبل التي تضمن الوصول إلى أفضل المخرجات كما ونوعاً من خلال بيئة عملية صحية، بحيث تولد الدافعية لدى العاملين فيها، وتوفر أجواء التعاون فيما بينهم، وكذلك تحقق الرضا بينهم، وحمايتهم من الضغوط النفسية والاجتماعية التي يتعرضون لها بين الحين والآخر على اعتبار أنه إذا تحققت الظروف المناسبة تصبح المؤسسة معافاة، وتبدو عليها ملامح الصحة التي تجعلها قادرة على البقاء والنمو بشكل حيوي يمكنها من مواجهة تحديات الحياة ومتطلباتها المتجددة، والمحافظة على كوارها البشرية ذوي الخبرة والكفاءة، وتزيد من درجة التزامهم وانتائمهم لهذه المهنة (Cemaloglu, 2007: 3: 6).

ويعد مفهوم الصحة التنظيمية (Organizational Health) من المفاهيم التي ظهرت من أجل إحداث التغيير في السلوك، فهو من المفاهيم الحديثة الذي يمكن من خلاله التعبير عن حالة المؤسسة، فإما أن تكون بيئة محفزة جيدة وصحية ويطلق عليها حينئذ أنها تتمتع بصحة تنظيمية، وإما أن تكون محبطة غير جيدة وغير صحية، فتكون مدعاة للتوتر والقلق والاضطراب، فلا تتمتع بصحة تنظيمية جيدة وهذا يقود إلى إحداث ضغوط العمل. (childers, 1985: 4: 7).

ولقد تطور مفهوم الصحة التنظيمية، من أجل إحداث تغيير في أداء المؤسسات، وإبداع في إنجازها، ولم يقتصر هذا التطور على المستوى النظري، بل اهتم الباحثون بمعالجته من خلال دراسات كمية صمموا لها أدوات لقياس الصحة التنظيمية في المؤسسات المجتمعية ومنها المدارس، وفي مراحل تعليمية مختلفة (ندى، ٢٠٠٨: ٤٦: ٤٧).

وفي ظل هذا المفهوم - الصحة التنظيمية - تحولت المدرسة إلى وحدة استراتيجية في غاية الأهمية وبالتالي تغيرت النظرة إلى مدير المدرسة فلم يعد ذلك الشخص الذي ينال وظيفته بالأقدمية أو لمجرد التدرج الوظيفي، بل أصبح الشخص الذي يمتلك قدرات ومهارات تجعله قادراً على قيادة التغيير والتوجه نحو مجتمع المعلوماتية، ومسايرة التغيير والتطور في التعليم وفي البنية المحيطة من ناحية، وقدرتها على التجديد والابتكار والإبداع، وزيادة حركة التغيير الهادف من ناحية أخرى (Sadegul, 2002).

ومن هنا يتضح للباحثة وجود رابطة نظرية منطقية تبرر تجميع متغيرات البحث الحالي، كما يتضح قلة البحوث العربية في حدود علم الباحثة - التي تناولت متغيرات البحث، وندرة وجود بحوث عربية تناولت متغيرات البحث مجمعة، وهذا ما دفع الباحثة إلى إجراء هذا البحث ليكون بداية لسلسلة من البحوث في هذا المجال الذي يعد من أهم المجالات المرتبطة بالصحة التنظيمية وانعكاس ذلك على الإبداع الإداري لمديري المدارس.

مشكلة البحث:

إن توفير بيئة تنظيمية صحية في المدارس من شأنها الارتقاء بالمؤسسات التربوية، بما ينعكس إيجابياً على أداء العاملين، والتحصيل الأكاديمي لطلابها. وكذلك ينعكس أيضاً على الإبداع الإداري لمديريها، ولقد أثبتت الدراسة الاستطلاعية أن هناك ثمة معوقات تحول بين المؤسسة التعليمية وتحقيق الصحة التنظيمية بها، ولعل أبرز هذه المعوقات ما يلي:

(أ) معوقات تحول بين إدارة المدارس الثانوية وتحقيق الصحة التنظيمية بها:

م	العبارة	النسبة
١	لا يهتم المدير بالتنوير المهني للمعلمين	٧٦%
٢	يتلقى المدير قراراته من المستويات العليا، وهي مفروضة عليه	٧٣%
٣	تتسم العلاقات داخل المدرسة بأنها فردية	٧٢%
٤	الالتزام بين العاملين ضعيف، وقنوات الاتصال مغلقة	٧٠%
٥	هناك حاجة الى التغيير ولكنها صعبة التحقيق	٦٧%

دراسة استطلاعية قامت بها الباحثة على معلمي المدارس الثانوية بمحافظة المنوفية ومديريها والبالغ عددهم (٤٥) فرداً (ملحق: ١).

ومن الجدول السابق يتضح أن المعوقات التي تواجه إدارة المدارس الثانوية عند تحقيق الصحة التنظيمية بها تتمثل في:

١- لا يهتم مدير المدرسة بالتنوير المهني للمعلمين، حيث جاءت هذه العبارة في الترتيب الأول ووافق عليها (٧٦%) من أفراد العينة الاستطلاعية.

٢- يتلقى المدير قراراته في المستويات العليا، وهي مفروضة عليه، حيث جاءت هذه العبارة في الترتيب الثاني ووافق عليها (٧٣%) من أفراد العينة الاستطلاعية.

٣- تتسم العلاقات داخل المدرسة بأنها فردية، حيث جاءت هذه العبارة في الترتيب الثالث ووافق عليها (٧٢%) من أفراد العينة الاستطلاعية.

٤- الالتزام بين العاملين ضعيف، وخطوات الاتصال مغلقة، حيث جاءت هذه العبارة في الترتيب الرابع ووافق عليها (٧٠%) من أفراد العينة الاستطلاعية.

٥- هناك حاجة للتغيير ولكنها صعبة التحقيق، حيث جاءت بهذه العبارة في الترتيب الخامس ووافق عليها (٦٧%) من أفراد العينة الاستطلاعية.

كما أثبتت الدراسة الاستطلاعية أيضاً أن هناك ثمة مجموعة من الأسباب التي تؤدي الى عدم تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، ويمكن عرضها على النحو التالي (ملحق- ١):

م	العبارة	النسبة
١	التقليدية واستخدام اللوائح والقوانين في العمل	٨٤%
٢	يهتم مدير المدرسة بإعطاء الأوامر للعاملين لتنفيذها دون مناقشتها	٧٨%
٣	فقدان الدافعية والخوف من الفشل، والتردد وانعدام المرونة	٧٦%
٤	ضعف التمويل وقلة التجهيزات بالمدارس	٧٥%
٥	الصراع التنظيمي بين الأفراد ومقاومتهم للتطوير	٦٦%

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- ١- التقليدية واستخدام اللوائح والقوانين في العمل من قبل مدير المدرسة، حيث جاءت هذه العبارة في الترتيب الأول ووافق عليها (٨٤%) من أفراد العينة الاستطلاعية.
- ٢- يهتم مدير المدرسة بإعطاء الأوامر للعاملين لتنفيذها دون مناقشتها، حيث جاءت هذه العبارة في الترتيب الثاني ووافق عليها (٧٨%) من أفراد العينة الاستطلاعية.
- ٣- فقدان الدافعية، والخوف من الفشل، والتردد، وعدم المرونة، حيث جاءت هذه العبارة في الترتيب الثالث ووافق عليها (٧٦%) من أفراد العينة الاستطلاعية.
- ٤- ضعف التمويل وقلة التجهيزات بالمدارس، حيث جاءت هذه العبارة في الترتيب الرابع ووافق عليها (٧٥%) من أفراد العينة الاستطلاعية.
- ٥- الصراع التنظيمي بين الأفراد ومقاومتهم للتغيير، حيث جاءت هذه العبارة في الترتيب الخامس ووافق عليها (٦٦%) من أفراد العينة الاستطلاعية. مما سبق يتضح لنا من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية أن هناك أهمية بالغة في توفير الأسباب التي تمكن مديري المدارس من القيام بمهامهم على أكمل وجه بما يضمن ولاء العاملين، وزيادة انتمائهم للمؤسسة، والسعي إلى تحقيق أهدافها، ومع غياب هذه الأسباب لا يستطيع مديري المدارس القيام بمهامهم، وتحقيق أهداف المدرسة.

وعلى هذا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما العلاقة بين الصحة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية؟

ويتفرع عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

١- ما الأسس النظرية للصحة التنظيمية؟

٢- ما الأسس النظرية للإبداع الإداري؟

٣- ما مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين؟

٤- ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين؟

٥- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية ومستوى ممارسة المديرين للإبداع الإداري؟

٦- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية تعزي لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي؟

٧- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية تعزي لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي؟

٨- ما الآليات المقترحة لتفعيل العلاقة بين الصحة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية؟

أهداف البحث:

سعى البحث الحالي إلى تفعيل العلاقة بين الصحة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية وذلك من خلال:

- التعرف على ماهية كلاً من: الصحة التنظيمية، والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية.
- الكشف عن مستوى كلا من: الصحة التنظيمية، والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية.
- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين الصحة التنظيمية والإبداع الإداري.
- التعرف على ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى كلا من الصحة التنظيمية، والإبداع الإداري تعزي لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

أهمية البحث:**وتتمثل في الأمور التالية:**

- يؤمل أن يفيد هذا البحث مديري المدارس الثانوية ومعلميها من خلال تعرفهم إلى مستوى الصحة التنظيمية في مدارسهم وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى المديرين.
- يتوقع أن تفيد نتائج هذا البحث الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم المصرية، وفي مديريات التربية والتعليم من خلال التعرف على العلاقة بين متغيري البحث من أجل تنظيم دورات تدريبية للمديرين والمعلمين تعرفهم بهذين المتغيرين من حيث المفهوم والأهمية والعلاقة بينهما.
- ما قد يضيفه هذا البحث من أدب نظري جديد يتعلق بالصحة التنظيمية والإبداع الإداري بما يغني المكتبة المصرية بخاصة والعربية بعامة بهذا الأدب.
- يمكن أن يفيد هذا البحث الباحثين من خلال تقديمه استبانتين جديدتين يمكن استخدامهما في دراساتهم اللاحقة في مجالي الصحة التنظيمية والإبداع الإداري.

منهج البحث:

تم استخدام منهج البحث الوصفي بوصفه المنهج الملائم؛ لمعرفة العلاقة بين مستوي الصحة التنظيمية ومستوى ممارسة الإبداع الإداري لدى المديرين. واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

حدود البحث:**تمثلت في:**

- **الحدود الموضوعية:** ركز البحث على إيجاد العلاقة بين الصحة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية.
- **الحدود المكانية:** طبق البحث على المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية.
- **الحدود البشرية:** طبق البحث على معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية.
- **الحدود الزمانية:** طبق هذا البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠٢٠-٢٠٢١م).

مصطلحات البحث:

• الصحة التنظيمية (Organizational Health):

تعرف الصحة التنظيمية بأنها: "حالة المؤسسة التي تتوفر فيها بيئة ومكان عمل يستطيع العاملون فيها أن يعملوا بنجاح في الوصول الى مستوى أداء يحقق التوقعات على المدى البعيد، ويمكن أن ينعكس ذلك في انخفاض معدلات الغياب عن العمل، ودوران العمل، والشكاوى فضلا عن تمتع مجتمع العاملين بالصحة الفسيولوجية والنفسية (Janice, 2000: 62).

ويعرفها البحث الحالي بأنها: قدرة المدرسة على العمل بفعالية من خلال إيجاد نوعاً من التجانس بين أفرادها بتوفير بيئة عمل أفضل للمعلمين والإداريين والطلاب لتكون قادرة على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية.

وقد حدد البحث الحالي أبعاداً سبعة للصحة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية هي:

- التماسك المؤسسي: وهي قدرة المدرسة على التكيف بنجاح مع بيئتها؛ بالحفاظ على برامجها وحماية معلمها من تدخلات المجتمع، والمحافظة على استمراريتها لما يعترضها من ضغوط البيئة الخارجية.
- تأثير المدير: قدرة مدير المدرسة على التأثير بالقرارات التي يصدرها في توجيه سلوك الآخرين من خلال إشباع حاجاتهم وحل مشاكلهم.
- دعم الموارد: توفير التجهيزات والمواد التعليمية لمساندة وتحقيق البرنامج المدرسي، والعمل على توفيره عند الطلب.
- الروح المعنوية: شعور المعلمين في المدرسة بالرضا عن عملهم وانتمائهم لها، وتحقيق علاقات الثقة والانتماء والتعاون فيما بينهم، والفخر بالإنجاز لأعمالهم.
- الاستقلالية والابتكار: وتعني تمكين المعلمين وتعزيز استقلالهم المهني، ومنحهم الحرية في تحديد كيفية إنجاز المهام المرتبط بعملهم وتطويره، وتعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرارات المدرسية، وتحقيق التوازن بين المسؤوليات المنوطة، وبين السلطات الممنوحة لهم، مع تبني هيكل تنظيمي يسمح لهم بالمبادرة.
- المبادرة بالعمل: وتعني سلوك المدير الموجه بالإنجاز لتحديد مستويات الأداء المطلوب إنجازها، وتوفير متطلبات تحقيقها.

- **التأكيد على الجوانب الأكاديمية:** هو توجه مدير المدرسة نحو تحقيق النمو والتفوق الأكاديمية بترقية الأهداف إلى مستوى أعلى؛ مع تجنب الأهداف السهلة التي يستهان بها، ومن خلال تهيئتها لبيئة تعليمية جديّة منتظمة تحترم الطلبة المتفوقين، وفي نفس الوقت لا تهمل الطلبة الضعاف.
- **الإبداع الإداري:** عرفه السكارنة (٢٠١١) بأنه: المقدرة على ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة مفيدة للعمل؛ بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب والوسائل القبول من العاملين، وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق أهداف المنظمة (السكارنة، ٢٠١١: ١١٢).
- **ويعرف إجرائيا بأنه:** الدرجة التي حصل عليها مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية من خلال استجابات أفراد العينة عن فقرات استبانة الإبداع الإداري التي تم تطويرها لهذا البحث.
- **المدرسة الثانوية الحكومية:** ونعني بها هنا في هذا البحث: المؤسسة التي أنشأها المجتمع؛ والتي تتولى تربية الطلاب بعد الانتهاء من المرحلة المتوسطة وإعدادهم للمرحلة اللاحقة وهي الجامعة، أو الانخراط في العمل المجتمعي والتنمية المجتمعية، ومدتها ثلاث سنوات كاملة.

الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على أدبيات الفكر التربوي والإداري المعاصر؛ وجد أن هناك مجموعة من الأبحاث والدراسات التي تفيد هذا البحث من قريب أو بعيد، ومن ثم يمكن عرضها على النحو التالي:

دراسات المحور الأول: دراسات تتعلم بالصحة التنظيمية:

أولا: الدراسات الأجنبية:

- ١- دراسة هانوم، وهوي (Hunnum & Hoy, 1997) وقد استهدفت بيان علاقة الصحة التنظيمية في المدارس الأساسية بالتحصيل الأكاديمي لطلابها، وطبقت الدراسة على عينة من المعلمين في (٨٦) مدرسة من مدارس المرحلة المتوسطة في ولاية نيوجيرسي في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الصحة التنظيمية والتحصيل الأكاديمي لطلبة تلك المدارس.

٢- دراسة كينجيل، ولیدن (Kingle&flyden, 2001): وقد استهدفت معرفة علاقة الصحة التنظيمية بتعليم المعلم، وذلك من خلال الاستطلاع الذي تناول برامج إعداد المعلمين والمديرين؛ فيما يتعلق بوجهات نظرهم بشأن الصحة التنظيمية في برامج تدريس المعلمين، وتكونت العينة من (١٢) من أعضاء هيئة التدريس والإدارة في كليات تعليم المعلم في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الصحة التنظيمية كان مرتفعاً، وأن بعد الثقة احتل الرتبة الأولى كأحد أبعاد الصحة التنظيمية، يليه بعد الموارد في الرتبة الأخيرة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الصحة التنظيمية تعزى إلى متغير العمر.

٣- دراسة نيكات (Necait, 2007): وقد استهدفت تحديد العلاقة بين الصحة التنظيمية والعنف الذي يمارسه المعلمون في المدارس الابتدائية في تركيا، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (٣٣٧) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين الصحة التنظيمية وتعرض المعلمين للعنف، وأن الصحة التنظيمية كانت مؤشراً على ممارسة العنف.

٤- دراسة كوركماز (Korkmaz, 2007): وقد استهدفت استقصاء أثر الأنماط القيادية على الصحة التنظيمية، وذلك من خلال التعرف على أثر الأنماط القيادية للمدير مثل: القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، وكذلك الرضا الوظيفي للمعلمين على الصحة التنظيمية للمدارس، وقد طبقت الدراسة على عينة مقدارها (٦٣٥) معلماً في المدارس التركية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للقيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للمعلمين، ووجود أثر للقيادة التحويلية في الصحة التنظيمية.

٥- دراسة هونج، وتونر (Hong, Low & Toner, 2014): وقد استهدفت الكشف عن الصحة التنظيمية الموجودة في مؤسسات التعليم العالي، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) موظفاً من موظفي مؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن الصحة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة كانت بشكل عام متوسطة، وأن ترتيب الأبعاد السبعة للصحة التنظيمية كان كما

يلي: الهيكل التنظيمي، وسلامة المؤسسة كانا أعلى من المتوسط بقليل، الروح المعنوية، وتأثير الإدارة، ودعم الموارد، والتحصيّل الأكاديمي كانوا بمستوى متوسط، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصحة التنظيمية يعزي إلى متغير الجنس والعمر والحالة الاجتماعية ومدة الخدمة.

٦- دراسة برجاب، ونزاري (Pourrajab&Nazari, 2015): وقد استهدفت الكشف عن العلاقة بين الصحة التنظيمية، وأداء الإداريين التربويين من أجل الحفاظ على التنمية المستدامة في المدارس الثانوية، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٠) معلماً في طهران، وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية وأداء الإداريين التربويين، كما بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية وأداء الإداريين التربويين في مجالات التعليم والبرامج التعليمية وشؤون الطلبة والموظفين.

٧- دراسة مرزجاني، ومراد (Mirzajani&Morad, 2015): وقد استهدفت دراسة العلاقة بين الصحة التنظيمية لدى المعلمين، والتحصيّل العلمي لطلاب المرحلة الأساسية في ثمان مناطق في طهران، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مقدارها (٢٥٠) معلماً ومعلمة، وقد بينت النتائج أن الصحة التنظيمية ذات علاقة إيجابية واضحة مع التحصيل الأكاديمي للطلبة، وكلما زاد الاهتمام بالصحة التنظيمية والانتباه لمكوناتها كلما زاد التحصيل الأكاديمي للطلبة.

▪ ثانياً: الدراسات العربية:

٨- دراسة (عطا الله، ١٩٩٦): وقد استهدفت التعرف على واقع الصحة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية مقارنة بالمدارس التابعة لوكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين في مدينة نابلس، وقد اشتملت عينة الدراسة على (١٥٦) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ثلاث أبعاد للصحة التنظيمية وهم: الاعتبارية، والمبادأة بالعمل، والروح المعنوية، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات جميع أبعاد مقياس الصحة التنظيمية لدى معلمي مدارس وكالة الغوث، ما عدا بعد توفير الموارد السائدة، ولم

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث على مقياس الصحة التنظيمية بشكل عام.

٩- دراسة (القيصر، ٢٠٠٦): وقد استهدفت التعرف على مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في دولة الإمارات والبالغ عددهم (٥٩٢٠) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المدارس الثانوية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة تتمتع بمستوى متوسط من الصحة التنظيمية، وأن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس كان مرتفعاً، وقد بينت نتائج الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى الصحة التنظيمية للمدارس الثانوية العامة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

١٠- دراسة (سالم، ٢٠٠٧): وقد استهدفت بناء أنموذج للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (٣٦٠) عضو هيئة تدريس في سبع جامعات أردنية رسمية، وتوصلت الدراسة إلى بناء أنموذج للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية يعتمد على إطارين هما: الإطار الأول: مفاهيمي يتضمن سبعة أبعاد هي: الثقة التنظيمية، والسياسات والممارسات الإدارية، والدافعية، وإدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية، والمؤسسة المتعلمة، والحرية الأكاديمية، والإطار الثاني: عملي ويتكون من سبعة أبعاد هي: التكامل المؤسسي، وتأثير القيادة، والإعترافية، والمبادأة بالعمل، والروح المعنوية، والتأكيد الأكاديمي، وكان مستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطاً بشكل عام.

١١- دراسة (السوالمه، ٢٠١١): وقد استهدفت التعرف على مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (١٣٣٧) معلماً ومعلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود

فروق دالة إحصائياً في مستوى الصحة التنظيمية بشكل عام في المدارس الثانوية الخاصة تعزى إلى النوع الاجتماعي والخبرة التعليمية، بينما دلت النتائج على وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الصحة التنظيمية بشكل عام تعزى إلى المؤهل العلمي ولصالح المعلمين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس أو الدراسات العليا.

١٢- دراسة (الحجايا والكريمين، ٢٠١٣): وقد استهدفت التعرف إلى مستوى تطبيق مديري المدارس ومديراتها في محافظتي الطفيلة ومعان في إقليم الجنوب في الأردن لمعايير الصحة التنظيمية والتمثلة في الوظيفة والعمل وحالة المدرسة الداخلية ومقدرتها على النمو والتغيير وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. وقد طبقت الدراسة على عينة عددها (٩٨٢) معلماً ومعلمة، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة الطفيلة ومعان كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين. وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين كان متوسطاً من وجهة نظرهم فيها. وبينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية والأداء الوظيفي.

١٣- دراسة (ذكي، ٢٠١٤): وقد استهدفت تحديد مجموعة من الآليات التي يمكن أن تساعد في تفعيل الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية بجمهورية مصر العربية، وقد طبقت الدراسة على عينة من المديرين والمعلمين عددهم (١٤٤٣) فرداً من مديري ومعلمين المدارس الابتدائية، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من الإدارات التعليمية المختلفة بمحافظة المنيا، وكان من نتائج الدراسة ما يلي:

- جاء مستوى الصحة التنظيمية بالمدارس الابتدائية بنسبة منخفضة وصلت إلى ٥٤.٦% وفي جميع أبعادها.
- تعتبر نتائج مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية مدخلاً لوضع أولويات التحسين والعلاج والإصلاح أمام متخذي القرار.

١٤- دراسة (مرمش، ٢٠١٥): وقد استهدفت اكتشاف العلاقة بين درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية للمدرسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٤١) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية من مجتمع الدراسة، وكان من نتائج الدراسة ما يأتي:

- درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، ومستوى الصحة التنظيمية في هذه المدارس.

١٥- دراسة (الحوارني، ٢٠١٧): وقد استهدفت اكتشاف العلاقة بين الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان، ومستوى ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٩٠) معلماً ومعلمة ثم اختارهم بالطريقة الطبقيّة من مجتمع الدراسة، وكان من نتائج الدراسة ما يأتي:

- مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كان مرتفعاً.
- مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كان مرتفعاً.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للصحة التنظيمية، والدرجة الكلية لمستوى ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

دراسات المحور الثاني: دراسات تتعلق بالإبداع الإداري

أولاً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة كروم وشيرمان (Crum & Sherman, 2008) وقد استهدفت التعرف على الإبداع الإداري والقيادي والتعليمي لمديري المدارس الثانوية في ولاية فرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وأثرها في تطوير أداء العاملين في المدرسة لتحقيق مستويات عالية من التعلم، وقد تشكلت عينة الدراسة من (١٥٥) مديراً لمدارس ثانوية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة نجاح مديري المدارس الثانوية في تحقيق مستويات عالية لدى الطلبة ارتكز على الممارسات الإدارية الإبداعية الفعلية لديهم والناجئة عن تهيئة بيئة مناسبة لإنجاز الموظفين، وتسهيل عملية الإدارة وتقوية روح الفريق.

٢- دراسة يالمز (Yilmaz, 2010): وقد هدفت إلى التعرف إلى تأثير سلوك الإدارة الإبداعية للمديرين وأثره في التنظيم الإبداعي والوظيفي للعاملين في المدارس، وقد تشكلت عينة الدراسة من (٥٢٧) مديراً في منطقة كونيا في تركيا، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن هناك علاقة كبيرة بين الإبداع الإداري والتنظيمي وسلوك الإدارة التنظيمية لدى المديرين، ودوره في تعزيز صنع القرار للعاملين، كما أظهرت النتائج أن الأبعاد السلوكية للمديرين تؤثر بشكل كبير في ارتفاع الإبداع الوظيفي والتنظيمي للعاملين في المدارس بشكل ملحوظ.

٣- دراسة كارميلي، وجلبارد، وجيفن (Carmeli, Gelbard & Gefen, 2010): وقد هدفت إلى التعرف إلى أهمية الإدارة الإبداعية لدى المديرين في غرس الإستراتيجية المناسبة في المؤسسات التعليمية وبيئتها، وأثرها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، ومختلف النتائج الأكاديمية والعلاقات في الضفة الغربية في فلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٧) مؤسسة، واستخدمت الاستبانة أداة لتطبيق الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الإبداعية تساعد في تغيير

المؤسسة وتكليفها مع بيئتها الخارجية لتحسين أداء العاملين فيها، كما أظهرت نتائج الدراسة أهمية الإدارة الإبداعية لدى المديرين في رفع الثقة التنظيمية الشخصية، وتعزيز التأثير الفردي والتنظيمي وتغذيته، ودعمه لدى العاملين في هذه المؤسسات.

٤- دراسة بوثا (Botha. R. J. 2013): وقد هدفت إلى إصلاح المدرسة في ضوء قيادة مدرسية إبداعية، وقد تم تطبيق الدراسة في مدارس جنوب أفريقيا، وكانت عينة الدراسة من المديرين، وقد طبقت على عدد منهم بلغ (٤٦٥) مديراً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكان من نتائج الدراسة أن مدراء المدارس لا يمكن أن يقودوا مدارسهم بطرق تقليدية قديمة، ولذا فإن عليهم أن يستخدموا ممارسات إدارية أكثر إبداعاً، وهذا إن أردنا نوعية أفضل في مدارسنا.

٥- دراسة يلدز، وأزكان (Yildiz, Ozcan, 2014): وقد هدفت إلى التعرف إلى استكشاف دور المناخ المؤسسي في فهم القيادة التحويلية وإبداع المرؤوسين، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق هدف الدراسة والتي طبقت على (١٧٨) موظفاً من الدرجة المتوسطة في بعض الشركات التركية في اسطنبول، وكان من نتائج الدراسة ما يلي:

- تؤثر عوامل الضغط على المناخ المؤسسي على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع.

- يجب أن تتضمن العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع ثلاثة أجزاءهم (الإدراك الداخلي، الدعم، الحيادية) وذلك من أجل مناخ مؤسسي أفضل يتسم بالإيجابية.

■ ثانياً: الدراسات العربية:

٦- دراسة (السلمي، ٢٠٠٨): وقد هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري، وقد طبقت الدراسة على جميع مشرفي الإدارة المدرسية، وجميع مديري المدارس وعددهم (١٨٥٥)، وتم أخذ عينة مكونة بنسبة ١٦%، وقد استخدم المنهج الوصفي، وكان من نتائج الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة

لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لنوع المدرسة وكانت لصالح المدارس الأهلية، كما توصلت الدراسة إلى أن الموافقة على درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري في مهام أعمالهم كانت بدرجة متوسطة.

٧- دراسة (أبو هيبه، ٢٠١٠): وقد هدفت التعرف إلى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على (٤٥٠) معلم ومعلمة من معلمات المرحلة الثانوية في محافظات غزة من أصل (٣٤٦٤) معلم ومعلمة بالمجتمع الأصلي للعينة. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي:

- أن مجال الاحتفاظ بالاتجاه وهو أحد مجالات الإبداع الإداري حصل على المرتبة الأولى، ويليه التحليل والربط في المرتبة الثانية، يليه الطلاقة (المرتبة الثالثة)، يليه قبول المخاطرة (المرتبة الرابعة)، يليه الأصالة (المرتبة الخامسة)، ثم الحساسية للمشكلات (المرتبة السادسة)، يليه المرونة في (المرتبة الأخيرة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير نوع الجنس، عدا مجال الاحتفاظ بالاتجاه، فكانت هناك فروق لصالح الإناث، أما متغير سنوات الخدمة فاتفق عدم وجود فروق في المجالين الأول والثاني (الأصالة، والطلاقة)، وكان هناك فروق لصالح الذين كانت خبرتهم أكثر من عشر سنوات.

٨- دراسة (الكليني، ٢٠١٢): وقد استهدفت التعرف إلى آراء مديري العموم والإدارات في إدارتهم العامة في الوزارة، من خلال ممارستهم اليومية حول مقومات الإبداع الإداري، والتعرف على واقع الإبداع الإداري لديهم، من خلال مدى توافر مقوماته ومدى ممارسته عملياته، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٣٥٠) مدير عام ومدير إدارة من عشر وزارات يمنية من أصل (٣٠) وزارة موجودة في اليمن، تمثل عدد المجتمع

الأصلي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن مديري العموم والإدارات لديهم مقومات الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، وأن أكثر مقومات الإبداع الإداري توفراً لديهم هو مقوم الأصالة الذي جاء في المرتبة الأولى، يليه مقوم الاحتفاظ بالاتجاه، ثم الطلاقة، ثم المرونة، وجاء مقوم الإحساس بالمشكلات في المرتبة الأخيرة.

٩- دراسة (شقورة؛ ٢٠١٢): وقد هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من نتائج الدراسة ما يلي:

- أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغيير في المدارس جاءت جيدة وبنسبة (٧٦.١%).
- أن مستوى توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة كان جيد بوزن نسبي (٧٦.٤%)، حيث جاء مجال الاحتفاظ بالاتجاه في أعلى مراتب مهارات الإبداع الإداري، يليه مجال الطلاقة، ثم مجال المخاطرة والتحدي، ومجال التحليل والربط، يليه مجال المرونة، ثم مجال الأصالة، وأخيراً مجال الحساسية للمشكلات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمهارات الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الآتية: النوع، سنوات الخدمة، التخصص.

١٠- دراسة (البدراني، ٢٠١١): وقد هدفت التعرف إلى معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، كما هدفت الدراسة إلى تحديد أهم المعوقات التنظيمية في طريق الإبداع الإداري، وتحديد أهم المعوقات المادية والذاتية في طريق الإبداع الإداري، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وبلغت العينة (٢٦٥) فرداً من مديري المدارس الابتدائية ووكلائها، وخلصت الدراسة إلى أن أهم المعوقات التنظيمية في طريق

الإبداع الإداري هي كثرة الأعباء الوظيفية، وضعف الإعداد والتأهيل للكادر الإداري، وغياب جو الحرية، وأهم المعوقات المادية في طريق الإبداع الإداري هي ضعف التمويل، وقلة التجهيزات، وكثرة أعداد الطلبة، وأهم المعوقات الذاتية هي المعوقات العقلية والانفعالية والدافعية.

- ١١- دراسة (عمارة، ٢٠١٥): وقد هدفت إلى التوصل إلى آليات مقترحة من شأنها تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الغربية؛ باستخدام مدخل القيادة التحويلية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت على عينة عشوائية من مديري المدارس الثانوية بمحافظة الغربية بلغ عددها (٤٥٢) وهي عينة ممثلة للمجتمع الأصلي البالغ (٣٦٩٦)، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:
 - إجمالي استجابات أفراد العينة على الاستبانة ككل ومحاورها الفرعية من حيث ممارسة المديرين لأبعاد القيادة التمويلية وعناصر الإبداع الإداري جاءت متوفرة بدرجة كبيرة.
 - رأت عينة الدراسة توافر أبعاد القيادة التمويلية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية؛ حيث كان بدرجة كبيرة، وقد كان ترتيب الأبعاد من حيث درجة التوافر على النحو التالي: احتل بعد الجاذبية الترتيب الأول، ثم بعد الاعتبار الفردي الترتيب الثاني، ثم بعد الدافعية المستوحاة الترتيب الثالث، ثم بعد الاستثارة العقلية الترتيب الرابع والأخير.
 - رأت عينة الدراسة توافر عناصر الإبداع الإداري في الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بدرجة كبيرة. حيث احتل عنصر الإصرار على تحقيق الهدف الترتيب الأول، ثم عنصر المرونة الترتيب الثاني، ثم جاء عنصر المخاطرة في الترتيب الثالث، ثم عنصر الطلاقة في الترتيب الرابع، ثم جاء عنصر التحليل في الترتيب الخامس، ثم عنصر الأصالة في الترتيب السادس، وأخيراً عنصر الحساسية للمشكلات في الترتيب السابع.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على الاستبانة في مجملها تبعاً لمتغير الوظيفة، والخبرة، وامتغير الإدارة، والجنس، والمؤهل، ونوع التعليم.

١٢- دراسة (البلى، ٢٠١٦): وقد هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية من المعلمين بلغت (٥١٦) معلماً بنسبة ١٦%، و (٢٧) مديراً بنسبة ١٦%، وقد توصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من ممارسة مديري المدارس لإستراتيجية الطلاقة بدرجة عالية، إلا أن نتائج الدراسة تظهر حصولهم على تقييم متوسط في طريقة المفاضلة بين الحلول المطروحة واتخاذ القرار المناسب، وفي كيفية التواصل والإقناع عند مخاطبة المعلمين بالمدرسة، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه بالرغم من حصول مديري المدارس على تقييم مرتفع في إستراتيجية المرونة عموماً إلا أن التقييم كان متوسطاً في مهارات ممارسة التغيير في أساليب العمل، وتشجيع العاملين معهم على إبداء الرأي، والتعامل مع أكثر من مهمة في وقت واحد. كما أظهرت النتائج أيضاً بأن مديري المدارس يمارسون إستراتيجية الأصالة بدرجة متوسطة، وقد حصلوا على درجة أقل من المتوسط في مهارات تشجيع المنافسة الإيجابية بين العاملين، والبعد عن الروتين في الإجراءات، والتدريب على مهارة اتخاذ القرارات غير المسبوقة.

١٣- دراسة (العمرى، ٢٠١٧) وقد هدفت إلى تقصي درجة إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مديرية تربية وتعليم الزرقاء الثانية، والبالغ عددهم (١٦٨٠) معلماً ومعلمة؛ تم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (٢٨٠) معلماً ومعلمة، وتم استخدام استبانتين لجمع البيانات الأولى لقياس درجة ممارسة إدارة التغيير، والثانية لقياس الإبداع الإداري. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لإدارة التغيير لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء كانت عالية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.١٦) وبانحراف معياري (٠.٦٨)، وقد حاز مجال نمذجة السلوك على أعلى متوسط حسابي بدرجة موافقة عالية

بالدرجة الأولى، وجاء مجال ثقافة التغيير بالدرجة الثانية، كما جاء بالدرجة الثالثة مجالي تطوير رؤية مشتركة، والتحفيز للتغيير لكليهما، وأخيراً جاء مجال أهداف المدرسة وأولوياتها بالدرجة الأخيرة وبدرجة موافقة عالية أيضاً. كما جاء المتوسط الحسابي الكلي لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١٣) وانحراف معياري (٠.٧٦). ولم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، في حين تبين فروق وفق متغير نوع المدرسة، وكانت العلاقة بين درجة ممارسة التغيير ومستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين عالية جداً.

تعليق على الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة التي تم عرضها كانت ذات نوعين؛ النوع الأول يتعلق بالصحة التنظيمية، والنوع الثاني يتعلق بالإبداع الإداري. وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عملية التأصيل للبحث الحالي، وتفسير وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تميزت في بحث العلاقة بين الصحة التنظيمية والإبداع الإداري لدى المديرين وتقديم مجموعة من الآليات المقترحة لتفعيل العلاقة بين الصحة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج نظرية وميدانية. وهذا الموضوع لم تتعرض له الدراسات السابقة إلى حد علم الباحثة. ويتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدامه للمنهج الوصفي، واستخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات، وكذلك في تناول موضوع الصحة التنظيمية، وموضوع الإبداع الإداري كل على حدة.

الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم الصحة التنظيمية وأهميتها:

تعرف الصحة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على تقديم أداء مالي وتشغيلي متفوق على المدى الطويل (حسن، ٢٠٠٨: ٨٦-٨٧). وتعرف بأنها حالة من حالات التشغيل الكامل الخالي من العوائق لجميع العمليات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، الرئيسية منها والثانوية (المزيني، ٢٠١١: ٩٢-٩٣). كما عرفت الصحة التنظيمية على أنها قدرة المؤسسة على التكيف بنجاح مع بيئتها وخلق حالة تناغم بين أعضائها وتحقيق أهدافها (مصطفى، ٢٠٠٥: ٩٢: ٩٣).

ومعنى ذلك أن الصحة التنظيمية تعني مقدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها المحيطة وإيجادها للتوازن والانسجام بين أعضاء المؤسسة وذلك لتحقيق أهدافها، ويمكن اعتبارها جزء مهم تقوم عليه المؤسسة وذلك لتحقيق التميز من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة للعاملين من أجل تفعيل إمكانياتهم التي تسهم إيجابياً في تحقيق أهداف المؤسسة (السوالمه، ٢٠١١: ٨٦-٨٧).

وتفرض الصحة التنظيمية تغييراً ليس فقط في الأهداف المتضمنة والمصادر في علاقة المؤسسة ببيئتها، ولكن تغييراً يكون له بعد مؤسسي يؤدي إلى إعلاء وتعزيز المؤسسة ككل، وتكمن أهمية الصحة التنظيمية في أنها أداة تقييم رئيسية للظروف والعلاقات داخل المؤسسة حيث يعتبر التقييم من أهم معالم نجاح المؤسسة بما له من دور في تزويد المسؤولين في المؤسسات بالمعلومات الضرورية التي تسهم في دعم أهداف المؤسسة، والذي يؤدي بدوره إلى رفع مقدرة المسؤولين على معالجة القضايا المتفاقمة في المؤسسة بدلاً من تركها تتفاقم (محمد، ٢٠٠٩: ١١٥-١١٦).

كما تكمن أهمية الصحة التنظيمية في قدرتها العالية على تلبية احتياجات العاملين من الرفاهية والإنتاجية والتجارب الذاتية الإيجابية، ويمكن التمييز بين المؤسسات الصحية وغير الصحية بالاعتماد على الصحة التنظيمية، ويسهم هذا المفهوم في فهم كيفية تفاعل العوامل الفردية والتنظيمية التي من خلالها يمكن تحديد المؤسسات الصحية من غير الصحية، بالإضافة إلى أن فهم العوامل الفردية والتنظيمية التي تتفاعل وتؤثر في

العاملين، ونتائج المؤسسة التي من شأنها أن تزيد من أداء العاملين من خلال زيادة الروح المعنوية والدافعية بينهم والتقليل من الغياب، وزيادة الروح التنافسية بينهم، والتقليل من مشاكلهم (موسى، ٢٠٠٧: ١٦٢ - ١٦٣).

وتتمثل أهمية الصحة التنظيمية للمدرسة الثانوية فيما يلي:

- تعد دليلاً على الديمقراطية والتنوع والتكيف والنمو والتعبير الفعلي عن الذات، أما غيابها فدلّيل على الديكتاتورية والتسلط والجمود والسكون والجمود الذهني.
- تشبع الحاجات النفسية لدى العاملين مثل: الرغبة في القبول الاجتماعي، حيث يشعر العاملون بالرضا في النقاش حول قضايا العمل، كما تسمح لهم بالتعبير عن أنفسهم وعن مطالبهم، كما تقلل أيضاً من الإحباط والتوتر، وتساعد في رسوخ العلاقات وتكاملها داخل المدرسة (صالح، ٢٠١٦: ١٤٥ - ١٤٦).
- توجه الانتباه إلى المشكلات داخل المدرسة، وخاصة الغير بارزة فتبرزها وتلقى الضوء عليها، وبالتالي يبدأ المدير والعاملون في حلها، كما أنها تساعد في حل المشكلات المعاصرة والتحديات المستقبلية للمدرسة، وذلك بتطوير أفكار جديدة وتنفيذ تغييرات جذرية تقاوم الجمود وعدم المرونة.
- تملك الصحة التنظيمية علاقة قوية ومباشرة بالإبداع، فالإبداع ضروري لبقاء المدرسة وتطورها، باعتباره أداة المدرسة في التكيف مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المحيطة بها، فالمنظمات المتمتع بالصحة هي التي تهتم بإنتاج المعرفة والتطبيق المبدع لها. (عبد العليم، ٢٠٠٩: ٢٥٠: ٢٥١).
- تؤدي إلى مزيد من الالتزام داخل المدرسة، والذي يؤدي إلى مناقشة مفتوحة لوجهات النظر المتعارضة بين المديرين والعاملين، ومن ثم مناقشتها مناقشة تامة، وتسمح للعاملين بالتفكير في وجهات نظر الآخرين، والذي بدوره يحسن مستوى الانتماء إلى المدرسة والالتزام بأهدافها (فرحات، ٢٠٠٧: ٥٤).
- كما أشارت إحدى الدراسات إلى أن من أهم مخرجات الصحة التنظيمية زيادة إنجاز الطلاب؛ وتحسين كفاءة التدريس، وتعزيز الاتصال الفعال، وعلى هذا فالمؤسسة التي تتمتع بالصحة التنظيمية الملائمة بالمناخ التنظيمي السائد فيها تكون

قادرة على المحافظة على بقائها، وقادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بها سواء كانت داخلية أم خارجية، وعلى العكس فالمؤسسة التي لا تتمتع بصحة تنظيمية تكون غير قادرة على العمل بفاعلية ويمكن اختراقها بسهولة (Page, A, 2002: p: 103).

وباستقراء ما سبق؛ يمكن تحديد بعض سمات المدارس المتمتعة بالصحة التنظيمية كما يلي:

- أ- إدراك المديرين والمعلمين للأهداف المدرسية واقتناعهم بها، وبذل الجهد لتحقيقها.
- ب- القيادة المدرسية الفعالة الداعمة والموجهة.
- ج- الترابط والتكاتف بين أعضاء المجتمع المدرسي كافة والثقة المتبادلة بينهم.
- د- الاهتمام بتحقيق رفاهية العاملين والوفاء باحتياجاتهم.
- هـ- التوجه نحو تشخيص المشكلات المدرسية واقتراح الحلول لها.
- و- التوجه نحو العمل الجماعي.
- ز- تشجيع المعلمين على ابتكار طرق جديدة لأداء أعمالهم.
- ح- التبادل المفتوح لوجهات النظر المختلفة ومناقشتها.

مستويات الصحة التنظيمية وأبعادها:

يوجد للمؤسسة ثلاثة مستويات متميزة لتحقيق احتياجاتها التعبيرية والاجتماعية والمعيارية، وتشمل المستويات الفنية والإدارية والمؤسسية، وتمثل هذه المستويات الأسس النظرية لتحديد وتفعيل الصحة التنظيمية، وتتسجم في المؤسسة الصحية هذه المستويات الفنية والإدارية والمؤسسية مع بعضها البعض، وذلك على النحو التالي:

- ١- **المستوى المؤسسي:** وهو المستوى التنظيمي الذي يصل المدرسة بيئتها الخارجية ليضيف لها الشرعية والدعم من قبل المجتمع، بالإضافة إلى توفير المساندة لها حتى تتمكن من القيام بوظائفها بصورة توافقية دون التعرض لأي ضغوط خارجية من قبل أولياء الأمور أو جماعات أخرى، ويختص هذا المستوى بالإدارات ومكاتب التعليم التي تتبع لها المدرسة.

٢- **المستوى الإداري:** وهو المستوى التنظيمي الذي يتحكم بالوظائف الإدارية الداخلية للمدرسة، مثل تنسيق الجهود وإيجاد السبل الكفيلة لإثارة دافعية المعلمين، وتنمية الثقة والتفاهم بينهم وبين أولياء الأمور والطلاب (عبد الهادي، ٢٠١٢: ١٣٦-١٣٧).

٣- **المستوى الفني:** ينصب نشاطه الأساسي على عمليات التعليم والتعلم في المؤسسة، وتكون الوظيفة الرئيسية للمؤسسة إعداد طلاب مؤهلين للعمل في عصر متغير، وتمثل المسؤولية الأولية للمعلمين والموجهين في حل المشكلات المرتبطة بعملية التعليم والتعلم، كما يهتم بالكفاءة الإنتاجية ويستعين بالطرق العلمية لتحقيق الأهداف المرغوبة (ندا، ٢٠٠٨: ٤٩: ٥٠).

ويتضح مما سبق أن ثمة اختلافات جوهرية بين المستويات الثلاث، وهذا الاختلاف يؤدي إلى التكاملي والانسجام بينها مما يحقق الصحة التنظيمية للمؤسسة.

وتوجد عدة أبعاد للصحة التنظيمية وفقاً لأهم المقاييس وأبرزها الواردة في الأدبيات المرتبطة بموضوع الصحة التنظيمية في تصنيفين أساسيين كما يلي:

(أ) أبعاد ميلز (Miles, 1965: 12) للصحة التنظيمية: اقترح (ميلز) عشرة أبعاد لقياس الصحة التنظيمية، اعتمد عليها كثير من الباحثين، وتلك الأبعاد العشرة لميلز موزعة على ثلاث مجموعات رئيسية؛ ترتبط المجموعة الأولى بتحقيق الأهداف التنظيمية، وصنع القرارات وطريقة العمل، وتتضمن الأبعاد التالية: وضوح الأهداف التنظيمية، وكفاءة الاتصالات، والتوازن الأمثل بين السلطة والمسؤولية. وترتبط المجموعة الثانية بالحالة الداخلية للمنظمة والاهتمام بتلبية احتياجات أفرادها، وتتضمن أبعاد: إتاحة الموارد، والتماسك والانسجام بين أعضاء المنظمة، والروح المعنوية، أما المجموعة الثالثة والأخيرة فترتبط بقدرة المنظمة على النمو والتغير، وتتضمن أبعاد: الابتكار والتجديد، والاستقلالية، والتكيف، وكفاءة حل المشكلات.

(ب) أبعاد هوى وآخرون (Hoyand others, 2007: 49) للصحة التنظيمية:

لقد صمم هوى وفيلدمان مقياسهما للصحة التنظيمية في المدارس الثانوية، وتحددت أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً لهذا المقياس في سبعة أبعاد تم تصنيفها وفقاً لمستويات

الصحة التنظيمية الثلاثة: المستوى التنظيمي، والمستوى الإداري، والمستوى الفني. وتحدد تلك الأبعاد وفقاً لتلك المستويات كما يلي:

١- **المستوى التنظيمي:** ويتضمن بعد القوة والسلامة المؤسسية ويرتبط هذا البعد بقدرة المؤسسة على حل ما يواجهها من مشكلات والتكيف مع بيئتها، وحماية أعضائها من المطالب غير المنطقية لأولياء أمور الطلاب وغيرها من الضغوط التي قد يفرضها عليهم المجتمع المحلي للمدرسة.

٢- **المستوى الإداري:** يتضمن أبعاد، هي: المبادأة بالعمل، والتوجه نحو الإنجاز، وتوفير الموارد، وتأثير القائد، والاهتمام بالآخرين. ويرتبط ببعد المبادأة بالعمل بسلوكيات مدير المدرسة التي تتسم بالتوجه نحو المهام وبعد التوجه نحو الإنجاز يرتبط بالتحديد الواضح لتوقعات الأداء ومعاييرها، بينما يرتبط بعد توفير الموارد بقدرة المدير على توفير المواد والمعنيات التي يحتاجها المعلم اللازمة لعملية التعليم والتعلم، ويعكس بعد تأثير القائد من حيث قدرته على إقناع رؤسائه والتأثير فيهم وفي قراراتهم، بينما يشير بعد الاهتمام بالآخرين إلى سلوك المدير الذي يتسم بالانفتاح والود والدعم والتفهم للمعلمين، وإظهار اهتماماً بهم وتلبية احتياجاتهم، والاهتمام بأرائهم ووضعها موضع التنفيذ.

٣- **المستوى الفني:** يتضمن بعدين؛ يتمثل أولهما في التأكيد على الإنجاز الأكاديمي للطلاب، أما البعد الثاني فيتمثل في الروح المعنوية للعاملين، ويرتبط هذا البعد بشيوع الثقة والحماسة والشعور بالإنجاز لدى المعلمين.

كما صمم هوى، وتارتر، وكوتكامب (30: Hoy, Tarter and Kotkamp): مقياسهم للصحة التنظيمية للمدارس المتوسطة، حيث تم دمج بعض الأبعاد السابقة لتتناسب وهيكل تلك المدارس، والذي يتسم بكونه أقل تعقيداً من هيكل المدارس الثانوية.

ويتضح مما سبق أن المقاييس سالفة الذكر هي الأساس التي اعتمدت عليه الدراسات التي اهتمت بقياس الصحة التنظيمية بالمؤسسات عامة، والمنظمات التربوية خاصة، كما أنه على الرغم من اشتراك مقاييس الصحة التنظيمية في الأسس النظرية التي تقوم عليها إلا أن الأبعاد المتضمنة في المقاييس المصممة لقياسها تختلف بشكل طفيف وإن اشتركت

جميعها في أبعاد مثل: وضوح الأهداف، والتأكيد على تحقيق التميز الأكاديمي، والاهتمام بالتماسك والترابط وبناء الثقة بين أعضاء المؤسسة، والاهتمام بالروح المعنوية للعاملين، وتأثير القائد وفعاليته. كما يتضح التداخل والتكامل بين تلك الأبعاد وصعوبة الفصل فيما بينها؛ حيث يؤثر كل منها على الآخر ويتأثر به، ومن ثم يرجع الفصل بينها فقط لأغراض الدراسة.

وفي سياق البحث الراهن، وفي ضوء مراجعة الأدبيات ذات العلاقة ومقاييس الصحة التنظيمية، التي تعكس بيئة العمل المدرسي، يبنى البحث الراهن سبعة أبعاد تعبر في مجموعها عن مدى توافر الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي، وتتمثل فيما يلي (بطاح، ٢٠٠٩: ١١٦-١١٩):

أ- **التكامل المؤسسي**: ويشكل هذا البعد مقياساً مهماً لقدرة المؤسسة على التكيف والمحافظة على استمراريتها الداخلية في أثناء تعرضها للضغوط من البيئة الخارجية المؤثرة، وعليه فهو يعد سبيلاً لمحافظة المدرسة على برامجها التربوية وحماية معلمها من تطرف مطالب وتدخلات المجتمع وأولياء الأمور.

ب- **الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية**: ويختص هذا البعد بانتساب المعلمين القوي للمدرسة، بالإضافة إلى إيمانهم بأهمية الإنجاز في مهنتهم والتزامهم العميق تجاه طلابهم وزملائهم في العمل، والاحترافية في إيجاد طرق التكيف مع الروتين وإنجازهم لأعمالهم بحماسة وفاعلية.

ج- **تأثير المدير**: وتعني مقدرة المدير على التأثير بوجهة نظر المسؤولين عنه، والذين هم في هرم السلطة، مما يجعله مؤثراً في قراراتهم من خلال مقدرته على إقناعهم.

د- **التأكيد الأكاديمي**: ويعني اهتمام المدرسة وتوجهها لتحقيق أهداف تسعى إلى التقدم والتفوق الأكاديمي، ويتم ذلك بتركيز الإدارة على المتفوقين، وخلق جو من التنافس الأكاديمي بينهم.

هـ- **الاستقلالية والابتكار**: وتعني الاستقلالية أن المؤسسة المتمتعة بالصحة، تستجيب لما يجري حولها، وتتمتع بقدر من الاستقلالية عن البيئة، فهي تقرر سلوكها بما يتناغم مع المطالب الخارجية. أما الابتكار يعني أن المؤسسة المتمتعة بالصحة

تبتكر إجراءات جديدة، وتتبنى أهدافاً خلاقية، وتتوسع من نفسها، ولذا تصبح أكثر تميزاً مع مرور الوقت.

و- **الدعم بالموارد:** ويعني هذا البعد توفير لوازم العملية التعليمية في المدرسة، مع إمكانية الحصول على المزيد منها عند الطلب وذلك لمساندة البرامج الأكاديمية والإدارية بالمدرسة.

ز- **المبادرة بالعمل:** وتعني التوجه نحو المبادرة لإتمام المهمات، وتحقيق الأهداف بمستوى من الأداء المتقن من خلال إجراءات مشجعة تستهض همم العاملين وتشن طاقاتهم نحو العمل.

مجالات الصحة التنظيمية:

حدد لوب (Luob, 2004) ست مجالات رئيسية للصحة التنظيمية تقع مسئوليتها على عاتق قيادة المنظمة وذلك بالاهتمام بها وتقييمها باستمرار وذلك للمحافظة على معنويات العاملين ورضاهم لتحقيق الإنتاجية، وهي كما يلي:

- **احترام قيم الأفراد:** ويتم ذلك من خلال المنظمة وقيادتها في قبول قيم الأفراد واحترامها، وتوفير جميع احتياجاتهم، والإصغاء لما يقولون بصدق. وتعد هذه الطريقة من أفضل الطرق التي تعبر فيها قيادة المنظمة عن مدى احترامها للآخرين.
- **تطوير الأفراد:** تبحث المنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية عن تهيئة بيئة تعليمية نشطة تبعث على النمو والتطور وتعطي الآخرين فرصة لتعلم خبرة جديدة من خلال أخطائهم، وهذه المنظمة تعمل على تشجيع الآخرين ومنحهم الثقة والقبول.
- **بناء العمل الجماعي:** تأخذ المنظمة التي تتميز بالصحة التنظيمية بالعلاقات بين الأفراد لإنجاز مهمتها وتحقيق رؤيتها، كما تحترم الاختلافات بين العاملين من حيث: العمر، والجنس، والعرق، والثقافة. ويجب على المنظمة ألا تسمح لهذه الاختلافات (خصوصاً الاختلافات العرقية) أن تؤثر في العاملين وفي طبيعة المنافسة بينهم.

- **دعم الثقة وبناءها:** فالمنظمة التي تتمتع بقنوات اتصال مفتوحة بين أفرادها وقيادتها فهي من المنظمات التي تتمتع بالصحة التنظيمية، وبالتالي يكون هناك مستوى عالٍ من الثقة بين العاملين لكي يتطابق القول مع الفعل في هذه المنظمة.
- **الدعم القيادي:** المنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية هي التي تدعم القيادة لتكون قيادة مبدعة ومؤثرة تهتم بتوفير الاحتياجات الفردية، كما وتتمى مسؤولية تحقيق الأهداف سواء لدى القادة أم لدى العاملين.
- **القيادة المشتركة:** تعد المنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية هي التي يشارك القادة والعاملون في السلطة، إذ يمكنهم الإسهام في التخطيط لرؤية المنظمة وصنع قراراتها واستغلال مواردها، لذا تعد مشاركة القادة للعاملين في كافة المستويات التنظيمية هو تفعيل لدورهم، وأن يتمكن القادة في رسم إستراتيجية المنظمة وتنمية مسؤولياتهم تجاهها.

متطلبات المعايير الداعمة للصحة التنظيمية:

هناك عدة معايير داعمة للصحة التنظيمية وهي كالتالي:

- ١- **تحديد رؤية ورسالة المؤسسة (الجودة الإدارية):** ويتم التعبير عنها من خلال إجراءات ممارسة السلطة ومسؤوليات مجلس الإدارة، وأيضاً من خلال التكامل بين أعضاء مجلس الإدارة، وتقييم جودة الأداء لدى مجلس إدارة المنظمة.
- ٢- **فاعلية المجلس:** ويتحقق ذلك في صحة وكفاءة القرارات المتخذة، والسياسات المتواكبة في المنظمة، إلى جانب الخطط المتعلقة بمعايير ترقية أعضاء مجلس الإدارة.
- ٣- **وضوح الاستراتيجيات الداعمة لأهداف ورسالة المؤسسة:** ويرتبط ذلك بقدرة المؤسسة على مراجعة استراتيجياتها وغاياتها، وتحديد خططها المتعلقة بمواردها البشرية وقدرتها على تفسير وتقديم التغييرات التي تمر بها المنظمة، وتحليل التحديات وقدرة المنظمة على مواجهتها. (Canda council, 2005)
- ٤- **مقدرة الكادر الإداري على تحقيق الأهداف:** ويعتمد ذلك على تقسيم المسؤوليات، ومستويات الخبرة لدى العاملين وجودة الشراكة المهنية مقارنة بنظيراتها المحلية والإقليمية.

٥- تطوير مهارات العاملين: ويتم ذلك بالاطلاع على خطة التدريب والتطوير المهني وكذلك التعرف على الاحتياجات التدريبية للموظفين وتحديد الجدول الزمني لذلك وتشجيعهم على المشاركة في الدورات والأنشطة التدريبية.

٦- موازنة المصاريف وتخصيص الموارد: وذلك بتحقيق التكافؤ بين الإنفاق والدخل، وتوقع الأزمات وإيجاد أفضل السبل للتخصيص الأفضل للموارد ومنع الإسراف.

٧-التقويم الذاتي للصحة التنظيمية: ويتم هذا التقويم من أجل مساعدة المنظمة على تحديد حاجاتها وفقاً للموارد التنظيمية المادية والبشرية (عيداروس: ٢٠١٣: ٥٣).

مظاهر الصحة التنظيمية في المدارس:

أولاً: دور القائد والإدارة في الصحة التنظيمية:

لقد أكد (Korkman, 2007: 44- 45) على مصدرين لتفعيل الصحة التنظيمية في المؤسسات هما: نمط القيادة والسلوك الفردي ويعني اهتمامها بقيم العدالة والثقة وتوفير الحوافز وتمكين الأفراد وتوجيه الرؤية وقدرة القيادة أيضاً على دعم المعلمين وتلبية احتياجاتهم وحل الصراعات بينهم. أما النمط الثاني فيشير إلى الممارسات التنظيمية المتمثلة في اتخاذ القرارات من أجل الإحاطة بكل التفاصيل الدقيقة والتوجه نحو تحديد الأهداف وتوضيحها وتوفير المواد والآلات والتجهيزات الملائمة لإنجاز العمل وتبادل المعرفة.

ويعتبر أسلوب القائد مصدر هام للصحة التنظيمية، فالقائد في المنظمة الصحية يعمل في بيئة قوية وجادة ومنظمة ومثمرة، ويصل التركيز العلمي للطلاب فيها لدرجة الحماس والاهتمام على عكس الطلاب في المدارس الأخرى، وهذا يزيد من فرص الحصول على التفوق الأكاديمي والتربوي والثقافي. (Bahramian, A, 2013:98)

كما أن سلوكيات القائد في المدرسة تلعب دوراً مؤثراً في الصحة التنظيمية، فكما كانت سلوكياته إيجابية كلما ارتفع التحصيل العلمي للطلاب وانتماء المعلم والتركيز الأكاديمي، وهذا يدل على مستويات مرتفعة للصحة التنظيمية، وأما إذا كانت سلوكيات القائد سلبية فهذا يؤثر بشكل سلبي على الصحة التنظيمية للمدرسة، وينتج عنه انخفاض في التحصيل العلمي للطلاب وانتماء المعلم والتركيز الأكاديمي (Chauvin, 2010: 12).

ثانياً: مظاهر الصحة التنظيمية في المدرسة:

لقد ذكر (ناصف، وهاشم: ٢٠٠٧: ٣٥: ٣١) في دراستهما وجود ستة من المظاهر للمدارس التي تتمتع بالصحة التنظيمية وهي كما يلي:

١- أن المنظمات التعليمية الصحية ذات المستوى الصحي المرتفع هي التي يتطور فيها التعليم من خلال شبكات نشطة من الأفراد تعمل معاً في نظام مترابط أساسه الثقة والعلاقات السليمة في بيئات العمل المختلفة.

٢- المنظمات التي تتمتع بمستوى صحي مرتفع تمتلك ثقافة تنظيمية عالية المستوى من الترابط بين المستويات المختلفة من النظام على العكس من المؤسسات ذات المستوى الصحي المنخفض.

٣- اعتبار الثقة التنظيمية أحد مظاهر الصحة التنظيمية، فكلما زادت الثقة كلما تحسن مستوى الصحة التنظيمية وينظر إليها أنها علاقة بين الطلاب والمعلمين والقادة والزملاء.

٤- ممارسة الأفراد في المنظمة لسلوكيات المواطنة التي تدعم النجاح الكلي للمنظمة، وهذا يسهم في انخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي تحقيق الاستقرار التنظيمي وازدياد الفعالية التنظيمية وتخفيض الصراعات السلبية في المنظمة.

٥- تقليل تغيير العاملين في المنظمة من المظاهر الهامة في المنظمة، لما لهذه الظاهرة من آثار سلبية على إنتاجية المنظمة والروح المعنوية للعاملين فيها.

٦- بعد الإنجاز الأكاديمي العالي للطلاب مظهر من مظاهر الصحة التنظيمية؛ لما لهذا الإنجاز من تأثير واضح على مخرجات العملية التربوية؛ حيث أن الصحة التنظيمية في المدارس لها دور في فعالية المدرسة بما في ذلك التحصيل العلمي للطلاب.

الأدب النظري المتعلق بالإبداع الإداري:

الإبداع الإداري:

الإبداع ليس اختراعاً لشيء جديد فحسب، بل هو طريقة للتعامل مع المعلومات والموارد والطاقت والإمكانات، سعياً لإيجاد طرق جديدة في الحياة والعمل، أي أن الإبداع هو كفاءة و طاقة واستعداد يكتسبه الإنسان من خلال تركيز منظم لقدراته العقلية

وإرادته وخياله وتجاربه ومعلوماته، وفكرة الإبداع قد تكون مفزعة بالنسبة للبعض الذين ينظرون إليها على أنها مدعاة لإضاعة الوقت والجهد في تجارب هم في غنى عنها (شقورة، ٢٠١٢).

ويؤكد كثير من علماء وخبراء الإدارة أمثال "كانتر، وداركر، وبيروز" أن المؤسسات الناجحة هي القادرة على التكيف بسرعة مع العوامل المحيطة المتغيرة والقيم التي تحملها، وهذا التكيف يتطلب مهارات في تطبيق العملية الإبداعية في الإدارة، ولن يتحقق ذلك إلا بتغيير المفاهيم وإعادة برمجة النفس والفكر على الإبداع الذي يؤدي حتماً إلى النجاح والتفوق (محمود، ٢٠١١).

فالأفكار النيرة والإبداعات العلمية وأسلوب حل المشكلات والتخطيط المبدع والتنظيم الدقيق والأداء الرفيع والحساسية للمشكلات تشكل رافعة لأي تنظيم أو مؤسسة اجتماعية أو اقتصادية تسعى إلى الرقي والتطور والتقدم (العساف، ٢٠٠٤).

مفهوم الإبداع الإداري:

يعرف الإبداع بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة وصغيرة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تنفخ بأصحابها إلى الأمام (الصفار، ٢٠٠٩).

ويرى (هيجان، ١٩٩٩: ٧٧) أن الإبداع هو "مقدرة عقلية تظهر على مستوى العالم أو الجماعة أو المنظمة، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه المقدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب مقدرات وإمكانات العاملين والجماعات والمنظمات".

وعرفه (الننيفان، ٢٠٠٦: ٣:٥) بأنه يتمثل في الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والتي تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة أو برامج تطويرية للعاملين جديدة في مضمونها وشكلها، أو نظاماً إدارياً جديداً يؤثر بشكل غير مباشر في تحقيق أهداف العمل الإداري وتساعد على تقديم أفضل خدمة للمجتمع.

ويعرف حمود (٢٠٠٢) الإبداع الإداري بأنه محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والنصية، وما بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية للقيام بإنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت وأن تتسم بتحقيق منفعة للجميع. (حمود، ٢٠٠٢: ٨-٩)

أبعاد الإبداع الإداري:

من خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع لوحظ أنه يوجد نسبة اتفاق بين أغلب الباحثين على تحديد أبعاد الإبداع الإداري التي تقف وراء كل تفكير إبداعي لدى الأفراد المبدعين، والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة؛ فالمدير المبدع هو الذي يمتلك مجموعة أبعاد أساسية للإبداع، تظهر تأثيرها في سلوكه وهي:

(أ) **الطلاقة (Fluency)**: وتعني القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار والجمل والألفاظ ذات المعاني، والتوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما، أو إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما في فترة زمنية محددة. وهناك أربعة أنواع من الطلاقة هي الطلاقة الفكرية، والطلاقة اللفظية، والتداعي الحر، والطلاقة التصورية (الشايخ وآخرون، ٢٠١١: ٧٤: ٧٥)

(ب) **المرونة (Flexibility)**: وهي القدرة على إنتاج عدد أكبر من الأفكار المتنوعة في اتجاهاتها وتعديل التفكير من مدخل إلى آخر، فهي التحرر من الجمود في التفكير والبعد عن النمطية حيث يحاول الفرد إعطاء أفكار وآراء مفيدة ولكنها غير متشابهة وغير نمطية ولا تخضع لتقسيم أو لمعيار واحد (عامر، ٢٠٠٥: ٥٦٥).

(ج) **الأصالة (Originality)**: وهي تشير إلى القدرة على إنتاج أفكار بعيدة عما هو مألوف، وتقدر الفكرة الأصيلة بأنها الأقل تكراراً أو الأقل شيوعاً، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها (العصايرة، ٢٠٠٢: ٢٥).

(د) **الحساسية للمشكلات (Sensitivity to problems)**: فنجد أنه لا سبيل لأي إنتاج إبداعي بدون الإحساس بمشكلات تؤرق صاحبها، مما يدفعه إلى تجاوز هذه المشكلات بإنتاجات إبداعية، فيظهر عامل الحساسية للمشكلات من خلال وعي

المبدع بالحاجة إلى التغيير أو في شكل وعي بنقائص وعيوب الأشياء (الزيات، ٢٠٠٩: ٢٧).

(ه) المخاطرة (Risk- Taking): ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول المشكلات، فهي توضح شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد، والعمل تحت ظروف غامضة (الشايخ وآخرون، ٢٠١١: ٧٥).

(و) التحليل (Analysis): ويقصد به أي إنتاج إبداعي وابتكاري يتضمن عملية اختيار وتفتيت أي موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها، أي تحليل وتجزئة المشكلات الرئيسية إلى مشاكل فرعية ليسهل حلها (رشوان، ٢٠٠٢: ٤٣).

(ز) الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه (Maintain of Direction): وتعني قدرة الفرد المبدع على مواصلة العمل في اتجاه الهدف الذي يسعى بتركيز شديد لفترة طويلة، متجاوزاً الصعوبات والعقبات والمتاعب التي قد يواجهها في سبيل تحقيق هدفه (القاضي، ٢٠٠٧: ٢٢٢).

ويستلزم تحقيق الإبداع الإداري توافر ثلاثة مكونات رئيسية هي:

- الخبرة (Experience): وتشمل على المعرفة والفهم، وهي تمثل الخلفية التي تمكن القادة الإداريين من الوصول إلى الحلول الخلاقة والتي تجعل أفكارهم أكثر قوة، وتدفع الآخرين إلى تبني رؤية القائد في العمل، بالإضافة إلى أن هذه المعرفة تساعدهم في حياتهم المهنية كصانعي قرارات (Mannix & Neale, 2009: 89).
- الدافعية (Motivation): يتطلب الإبداع سلوكاً مكثفاً من القائد يقف وراءه دافعاً كبيراً، وينبع الدافع من داخل الشخص، ويتمثل في الرغبة في الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص، هذا بالإضافة إلى أن الدافع هو الذي يحرك أداء القائد ويساعد على استمراره ويوجهه نحو الغاية التي يقصدها (Cropley, 2013: 30).

- **مهارات التفكير الإبداعي (Creative thinking skills):** فامتلاك القائد الإداري لهذه المهارات تمكنه من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير، وتجميع أكبر قدر من الأفكار الجيدة والمتنوعة غير المتوقعة، وذلك للتحديد الدقيق للمشكلة والاقتراب منها، بالإضافة إلى أنها تجعل القائد أكثر حساسية للمشكلات .
(French, 2011: 223)

مستويات الإبداع الإداري:

هناك ثلاثة مستويات للإبداع الإداري كما أوردها (الأعسر، ٢٠٠٠: ١١٢) على النحو الآتي:

- ١- الإبداع على مستوى الجماعات: وهو إبداع يتم تقديمه من قبل جماعات متعاونة فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها والتغيير نحو الأفضل.
- ٢- الإبداع على المستوى الفردي: وهو إبداع يتم التوصل إليه من قبل الفرد، وهذا يتطلب أن يتمتع الفرد بخصائص معينة مثل الذكاء، والموهبة، والمعرفة، وحل المشكلات.
- ٣- الإبداع على مستوى المنظمة: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل المنظمة، بحيث تتميز بمستوى أدائها وعملها ويتشكل الإبداع النظمي من خلال الإبداع الفردي والإبداع الجماعي.

مكونات الإبداع الإداري:

ذكر روس موني (Ross Money) المشار إليه في (أبو جادو، ٢٠٠٧: ٨٧) أن هناك أربعة مكونات رئيسة وبارزة للإبداع الإداري على النحو التالي:

- ١- **المنتج الإبداعي (Creative product):** ركز أنصار هذا الاتجاه على الناتج الإبداعي القائم على افتراض أن العملية الإبداعية سوف تنتهي إلى نتائج ملموسة، وقام الباحثين بتحديد مواصفات ومعايير لتقسيم الأعمال من حيث مستوى الإبداع فيها.
- ٢- **البيئة الإبداعية (The Creative Environment):** ويرى أنصار هذا الاتجاه أن الإبداع ظاهرة اجتماعية ذات محتوى حضاري وثقافي ويصبح الفرد مبدع إذا تجاوز تأثيره المجتمع، ويمكن النظر إلى الإبداع باعتباره شكلاً من أشكال القيادة.

٣- العملية الإبداعية (Creative process): ويعد هذا الاتجاه محور اهتمام علماء القياس وعلماء النفس، إذ تركزت دراساتهم على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات، وأنماط التفكير، وطرائق معالجة المعلومات التي تشكل الإبداع.

٤- الشخص المبدع (Creative person): ويرى أنصار هذا الاتجاه أنه يمكن التعرف إلى الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي والدافعية، ويتم وصف الشخص المبدع من ثلاث زوايا رئيسية هي: الخصائص المعرفية، الخصائص الشخصية، والخصائص التطويرية.

خصائص الإداريين المبدعين:

لقد ذكر بربكر (Brubaker, 2004) أن الإداريين المبدعين يتمتعون بخصائص منها: الرؤية المقنعة والإيجابية، ومهارة التواصل الاجتماعي، ومهارة التفكير الاستراتيجي، وتحمل مسؤولية أعمالهم، والانضباط الذاتي.

في حين أن هاريس (Harris, 2009: 9:11) رأى بأن القيادات الإبداعية غير متمركزة نحو الذات، ولكنها تركز بشكل أساسي وحقيقي على إنتاج أفكار تنظيمية جديدة في سياق مليء بالتحدي والمجازفة والمنافسة.

وهناك خصائص عامة تظهر لدى المبدعين ومنها التواصل الإيجابي، ومهارات التفكير والتفكير الإبداعي، والثقة بالنفس، والحساسية للمشكلات والمقدرة على حلها، وامتلاك مهارات الاتصال والتواصل الإيجابي، والدافعية، والصدق، والأمانة، والالتزام الانفعالي.

معوقات الإبداع الإداري:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري، وتعمل على عرقلة والإفادة منه بصورة إيجابية، وتحول دون تحقيقه، منها ما ذكره (العميان، ٢٠٠٥: ٩٩: ١٠١) كما يلي:

- ١- الخوف من التغيير ومقاومته له وقبول الوضع الراهن.
- ٢- انشغال المديرين بالأعمال الروتينية اليومية ورفض الأفكار الجديدة.
- ٣- الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات.

٤- الخوف من تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين.

٥- القيادة الإدارية غير الكفاء.

كما أضاف (خير الله، ٢٠٠٩: ١٢٠: ١٢٢) معوقات تتمثل في الآتي:

١- المعوقات الإدراكية: وتتعلق بتبني الإنسان لأسلوب وطريقة واحدة للنظر إلى

الأشياء والأمور؛ فهو يرى الأشياء والمواقف من منظور واحد.

٢- المعوقات التنظيمية: وتتمثل بنمط الإدارة والممارسات السلبية التي يقوم بها المدير

في أثناء عمله من مركزية وتسلط، وعدم تفويض الصلاحيات، وعدم وضوح

الأهداف للمنظمة والعاملين، فضلاً عن الافتقار إلى معايير واضحة للأداء.

٣- المعوقات النفسية والعاطفية: وغالباً ما تحدث هذه المعوقات بسبب ضعف

الشخصية، والخوف من الفشل، وعدم الثقة الذي يحبط الفرد، والخوف من تقديم

أفكار جريئة حتى لا يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف.

تنمية الإبداع الإداري:

إن وجود إداري مدرك لأهمية الإبداع كأحد المصادر الرئيسية في تحقيق الأهداف

التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، بحيث يعمل على تنميتها لدى العاملين، وهذا يقود بدوره إلى

مؤسسات متميزة، وحتى تحقق الإدارة هذا المبدأ فلا بد من النظر إلى بعض الأمور التي

يجب توافرها لتنمية الإبداع الإداري لدى المديرين، ومنها ما ذكره (الحمادي، ٢٠٠٦:

١١٨: ١٢١):

١- تنمية المناخ التنظيمي المناسب الذي يقود إلى أفكار جديدة وإتاحة الفرصة لتجريب

هذه الأفكار.

٢- تشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل وحثهم على تكرار المحاولات.

٣- الإصغاء للأفراد العاملين وإعطائهم الوقت الكافي لشرح أفكارهم.

٤- الحرية في إبداء الرأي.

أما فيما يتعلق بدور القائد التربوي في عملية الإبداع الإداري داخل المؤسسة فيجب أن يراعي الاعتبارات الآتية:

- ١- البعد عن التقليدية وإدخال روح التغيير داخل المؤسسة.
- ٢- قبول التغيير وعدم معاداة رواد التغيير في المؤسسة.
- ٣- الاستثمار في الموارد البشرية، والاستفادة من نتائج البحوث والتطوير الإبداعي، وتوفير المخصصات المالية قدر الإمكان لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة.
- ٤- البعد عن الأقوال أو الأفعال المحبطة للأفراد.
- ٥- تفويض الصلاحيات وتعزيز سبل الاتصال بين العاملين، وتنمية الروح المعنوية (حمودة، ٢٠٠٨: ١٥).

كما أضاف هاردين (Harding, 2010: 51:52) بأن هناك متطلبات أساسية تساعد على تنمية الإبداع الإداري والقيادة الإبداعية في الميدان التربوي منها:

- ١- منح المدارس مزيداً من الاستقلالية والحرية مما يجعلها مقتدرة على توفير البيئة المناسبة والمحفزة على الإبداع لدى العاملين.
- ٢- ضرورة امتلاك مدير المدرسة للمهارة والخبرة وإثارة الأفكار الإبداعية، وقيادة الممارسات الإبداعية في المجتمع المدرسي.
- ٣- التقليل من المحددات الإدارية والبيروقراطية التي تحد من الممارسات الإبداعية بسبب القيود الخاصة بالتشريعات والقوانين.

العلاقة بين الصحة التنظيمية والإبداع الإداري:

من استعراض الإطار النظري لهذا البحث وجد أن مفهوم الصحة التنظيمية للإدارة يتجاوز الفهم البسيط الذي يعني مجرد تمتع العاملين فيها بصحة جيدة أو حتى الاهتمام بصحتهم العقلية والنفسية، بل يتعدى ذلك إلى توفير مناخ تنظيمي إيجابي منفتح، وتبنى استراتيجية لا تجعل العاملين ملتزمين فقط بأداء واجباتهم وتنفيذ مهماتهم في العمل، بل تحقيق أهداف واضحة تتبناها المؤسسة، في الوقت الذي يتمكنون فيه من تحقيق أهدافهم الشخصية. وهذا يجعل مديري المؤسسات التعليمية يوفرون الأسباب التي تمكنهم من القيام بمهماتهم على أكمل وجه بما يضمن جذب العاملين إلى المؤسسة وزيادة انتمائهم

لها، والسعي إلى تحقيق أهدافها، وعلى هذا يعد توفير مناخ تنظيمي إيجابي في المؤسسة التربوية، وتوفير ثقافة تنظيمية محفزة للعاملين فيها، وبناء بيئة تنظيمية؛ من الأمور التي تؤدي إلى بناء مدرسة تتمتع بجو صحي معافي غير معتل، وهذا بدوره يعمل على إشباع رغبات العاملين فيها، ويلبي حاجاتهم، كما يرفع مستوى أدائهم الوظيفي ويقودهم نحو التحديث والابتكار والإبداع لمواكبة التطورات والمتغيرات المتسارعة للبيئة المعاصرة إضافة إلى خلق ميزات تنافسية تعطي المؤسسة القدرة على الاستمرار والبقاء والمنافسة في عصر مليء بالمتغيرات.

من هنا وجب على مديري المؤسسات التعليمية مسؤوليات الاهتمام بمجالات الصحة التنظيمية وتقييمها باستمرار وذلك للمحافظة على معنويات العاملين ورضاهم لتحقيق الإنتاجية الجيدة، وهذه المجالات هي:

احترام قيم الأفراد وتطويرهم، بناء العمل الجماعي، دعم الثقة وبنائها بين العاملين، الدعم القيادي، القيادة المشتركة بينه وبين العاملين؛ والتي من خلالها يتم المشاركة بينه وبين العاملين في المؤسسة، حيث تمكنهم من رسم استراتيجية المؤسسة وتنمية مسؤولياتهم تجاهها.

فإذا توفرت الصحة التنظيمية في داخل المؤسسات التعليمية ساعد ذلك على التجديد والابتكار والإبداع داخل المؤسسة، وبعد التحقق من وجود الصحة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية؛ يأتي دور مديري المؤسسات التعليمية في عملية الإبداع الإداري داخل مؤسساتهم، وهنا يجب أن يضعوا عدة اعتبارات أمام أعينهم كما يلي:

البعد عن التقليدية وإدخال روح التغيير في المؤسسة، قبول التغيير وعدم معاداة رواد التغيير في المؤسسة، الاستثمار في الموارد البشرية، الاستفادة من نتائج البحوث والتطوير الإبداعي، البعد عن الأقوال والأفعال المحبطة للأفراد، وأخيراً تفويض الصلاحيات، وتعزيز سبل الاتصال بين العاملين، وتنمية الروح المعنوية بينهم.

مما سبق يتضح العلاقة الوثيقة بين الصحة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المؤسسات التعليمية.

الإطار الميداني:

هدفت الدراسة الميدانية التعرف على آراء المعلمين فيما يتعلق بمستوى الصحة التنظيمية بمدارسهم وكذلك التعرف على مدى ممارسة المديرين لعناصر الإبداع الإداري.

(١) منهج البحث المستخدم:

تم استخدام منهج البحث الوصفي الارتباطي؛ بوصفه المنهج الملائم للتعرف على العلاقة بين مستوى الصحة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات.

(٢) مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة المنوفية والبالغ عددهم (٥٣٣٧) معلماً ومعلمة، حسب (البيانات الصادرة من كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠ الذي تصدره الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم) عن معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية للعام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠.

(٣) عينة البحث:

تم تحديد حجم العينة بأخذ عينة طبقية عشوائية بنسبة ١٠% من مجتمع البحث الأصلي، وتم توزيع (٥٧٠) استمارة عادة منها (٥٣٥)، واستبعدت (٣٥) استمارة غير صالحة للتحليل الإحصائي لعدم اكتمال المعلومات المطلوبة بها، وبذلك أصبح العدد النهائي للعينة (٥٣٥) معلم ومعلمة بنسبة (١٠%)، وفيما يلي جدول رقم (١) يوضح توزيع عينة البحث وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (١) يبين توزيع عينة البحث من المعلمين حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغيرات	الفئات	العدد	الإجمالي	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٢٣٥	٥٣٥	%٤٣.٩٣
	أنثى	٣٠٠		%٥٤.٠٧
المؤهل العلمي	بكالوريوس/ ليسانس	٣٠٠	٥٣٥	%٥٦.٧
	دراسات عليا (دبلوم/ ماجستير/ دكتوراه)	٢٣٥		%٤٣.٩٣
المسمى الوظيفي	معلم مساعد	١٢٥	٥٣٥	%٢٣.٤
	معلم	٢٠٥		%٣٨.٣
	معلم أول	٨٠		%١٥
	معلم أول (أ)	٦٥		%١٢.١
	معلم خبير	٣٥		%٦.٥
	كبير معلمين	٢٥		%٤.٧
	الإجمالي			

(٤) أدوات البحث:

تم تطوير أدواتي البحث: "استبانة الصحة التنظيمية"، و "استبانة الإبداع الإداري" بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة على النحو التالي:

(أ) أداة الدراسة الأولى: "استبانة الصحة التنظيمية" قامت الباحثة بتطوير استبانة الصحة التنظيمية لقياس مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد تكونت الاستبانة بصيغتها الأولى من (٤٨) فقرة موزعة على سبع مجالات. والملحق رقم (٢) يبين ذلك. وتم إعطاء كل فقرة وزن متدرج حسب مقياس ليكرت الخماسي، وقد أعطى البديل (كبيرة جداً) خمس درجات، والبديل (كبيرة) أربع درجات، والبديل (متوفر إلى حد ما) ثلاث درجات، والبديل (غير متوفر) درجتين، والبديل (غير متوفر على الإطلاق) درجة واحدة.

صدق الأداة الأولى:

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة الأولى "استبانة الصحة التنظيمية" تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال أصول التربية والإدارة التربوية، والملحق رقم (٣) يبين ذلك من حيث أسماء المحكمين وقد تم عمل التعديلات اللازمة، وتم اعتماد الفقرات بعد أخذ كافة الملاحظات والاقتراحات التي أبدأها الملاحظون وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (٤٨) فقرة موزعة على سبع مجالات، والملحق رقم (٤) يبين ذلك.

ثبات أداة الدراسة الأولى:

استبانة الصحة التنظيمية تم استخدام معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach - Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداة، وقد تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة ما بين (٠.٧٨ إلى ٠.٩٠) والجدول رقم (٢) يبين هذه القيم.

جدول رقم (٢) يوضح قيمة معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرو نباخ لاستبانة (الصحة التنظيمية).

التسلسل	المجال	قيمة معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ
١	المبادأة بالعمل	٠.٨٢٦
٢	الروح المعنوية	٠.٨١٧
٣	تأثير المدير	٠.٨٤٢
٤	التأكيد الأكاديمي	٠.٧٨٢
٥	الاستقلالية والابتكار	٠.٨٦٣
٦	الدعم بالموارد	٠.٨٢١
٧	التكامل المؤسسي	٠.٨٣٣
	الدرجة الكلية للأداة ككل	٠.٩٤٣

تدل قيم معاملات الثبات كما هي مبينة في جدول (٢) على أن الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات مرتفعة، مما يعني أنها صالحة للتطبيق، إذ يتضح من الجدول أن معامل الثبات بلغ (٠.٩٤٣) بالنسبة للأداة ككل.

(ب) أداة البحث الثانية: الإبداع الإداري:

تم تطوير استبانة الإبداع الإداري لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية لعناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة والدراسات السابقة. وقد تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (٤٥) فقرة موزعة على سبع مجالات والملحق رقم (٢) يبين ذلك.

صدق الأداة الثانية: "الإبداع الإداري" تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة الثانية "استبانة الإبداع الإداري" التي تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية وأصول التربية، والملحق رقم (٣)، يبين ذلك وقد طلبت الباحثة من المحكمين إبداء آرائهم فيما يتعلق بمدى صلاحية كل فقرة ومدى ملاءمتها للمجال الذي وضعت فيه، وحاجتها للتعديل وبيان التعديل المقترح.

وتم اعتماد الفقرات. وبعد أخذ الملاحظات والاقتراحات التي أبدتها المحكمون، أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (٤٥) فقرة موزعة على سبع مجالات، والملحق (٤) يبين ذلك.

ثبات أداة البحث الثانية: "استبانة الإبداع الإداري" وتم ذلك باستخدام معادلة كرو نباخ ألفا للاتساق الداخلي، وقد تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة ما بين (٠.٨٠ إلى ٠.٨٨) والجدول (٣) يبين ذلك.

جدول (٣) يوضح قيمة معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرو نباخ ألفا لاستبانة (الإبداع الإداري) لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية.

التسلسل	المجال	قيمة معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرو نباخ
١	الطلاقة	٠.٨٤
٢	المرونة	٠.٨٩
٣	الأصالة	٠.٨٣
٤	الحساسية للمشكلات	٠.٨٢
٥	المخاطرة	٠.٨٧
٦	التحليل	٠.٨٨
٧	الإصرار على تحقيق الهدف	٠.٨٥
	الدرجة الكلية للأداة ككل	٠.٨٤

(٥) متغيرات البحث:

المتغيرات المستقلة الوسيطة:

- ١- الجنس وله فئتان: (ذكور، وإناث).
- ٢- المؤهل العلمي وله مستويات: (بكالوريوس)، و (دراسات عليا؛ سواء دبلوم أو ماجستير أو دكتوراه).
- ٣- المسمى الوظيفي وله ست مستويات: (معلم مساعد، معلم، معلم أول، معلم أول (أ)، معلم خبير، كبير معلمين).

المتغيرات التابعة:

- مستوى الصحة التنظيمية.
- مستوى ممارسة الإبداع الإداري.

(٦) المعالجة الإحصائية:

استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب:

- معامل ارتباط ألفا كرو نباخ للتحقق من ثبات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية لتحديد تشتت إجابات أفراد العينة بالنسبة لجميع عبارات الاستبانتين.

- اختبار T- test، واختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لتحديد دلالة الفروق بين استجابات العينة باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، كما تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وتفسير استجابات عينة البحث، تم ترميز البيانات على النحو التالي: لتحديد مستوى الإجابة عن بنود "أداتي البحث" تم إعطاء وزن للبدائل كما يلي: (متوفر بدرجة كبيرة جداً = ٥، متوفر بدرجة كبيرة = ٤، متوفر بدرجة متوسطة = ٣، متوفر بدرجة قليلة = ٢، غير متوفر = ١)، وتم تصنيف تلك الإجابات إلى أربعة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة = الحد الأعلى للبدائل (٥) - الحد الأدنى للبدائل (١) / عدد الفئات المطلوبة

$$(٣) = ١.٣٣$$

جدول (٣) يبين وصف لتقديرات الاستبانة ومحاورها حسب مدى المتوسطات

الوصف	منخفض	متوسط	مرتفع
مدى المتوسطات	٢.٣٣-١	٣.٦٧-٢.٣٤	٥-٣.٦٨

(٧) نتائج البحث الخاصة بالسؤال الثالث والرابع والخامس والسادس والسابع ومناقشتها:

(٧-١) نتائج سؤال البحث الثالث المتعلق بتقدير المعلمين لمستوى الصحة التنظيمية بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية، من خلال مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية بهذه المدارس. وسيتم عرض النتائج الخاصة بهذا السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة والمستوى لفقرات استبانة الصحة التنظيمية بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين، والجدول رقم (٤) يبين ذلك.

الجدول (٤) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لأبعاد الصحة التنظيمية مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	المبادأة بالعمل	٣.٩٥	٠.٦٧	١	مرتفع
٢	الروح المعنوية	٣.٨٩	٠.٨٦	٢	مرتفع
٣	تأثير المدير	٣.٨٦	٠.٧٥	٣	مرتفع
٤	التأكيد الأكاديمي	٣.٨٣	٠.٦٣	٤	مرتفع
٥	الاستقلالية والابتكار	٣.٨٢	٠.٧٧	٥	مرتفع
٦	الدعم بالموارد	٣.٧٢	٠.٨٥	٦	مرتفع
٧	التكامل المؤسسي	٣.٦٨	٠.٧٢	٧	مرتفع
	الدرجة الكلية	٣.٨٢	٠.٦٣	-	مرتفع

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى الصحة التنظيمية بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين جاء في المستوى المرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٢) بانحراف معياري (٠.٦٣)، كما جاءت الأبعاد جميعها في المستوى المرتفع إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٦٨ - ٣.٩٥)، وجاء في الرتبة الأولى بعد "المبادأة بالعمل" بمتوسط حسابي (٣.٩٥)، وانحراف معياري (٠.٦٧)، يليه بعد "الروح المعنوية" بمتوسط حسابي (٣.٨٩)، وانحراف معياري (٠.٨٦)، يليه بعد "تأثير المدير" بمتوسط حسابي (٣.٨٦)، وانحراف معياري (٠.٧٥)، يليه بعد "التأكيد الأكاديمي" بمتوسط حسابي (٣.٨٣)،

وبانحراف معياري (٠.٦٣)، يليه بعد "الاستقلالية والابتكار" بمتوسط حسابي (٣.٨٢)،
وبانحراف معياري (٠.٧٧)، يليه بعد "الدعم بالموارد" بمتوسط حسابي (٣.٧٢)،
وبانحراف معياري (٠.٨٥)، يليه بعد "التكامل المؤسسي" بمتوسط حسابي (٣.٦٨)؛
وبانحراف معياري (٠.٧٢). أما بالنسبة لفقرات كل بعد فكانت النتائج على النحو الآتي:
١- بعد المبادأة بالعمل:

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بعد
المبادأة بالعمل، والجدول (٥) يبين ذلك.

جدول (٥) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لبعد
(المبادأة بالعمل) ومرتب تنازلياً.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١٥	يطلب مدير المدرسة من معلميه إتباع أنظمة محددة في العمل	٤.١٤	٠.٨٥	١	مرتفع
١٦	يناقش مدير المدرسة مع معلميه ما يتوقع منهم من أداء	٣.٩٧	٠.٨٤	٢	مرتفع
١٧	يسعى المدير لإجراء تغييرات جوهرية في المدرسة	٣.٩٧	٠.٨٥	٣	مرتفع
١٨	يلتزم المدير بتطبيق معايير محددة للأداء في المدرسة	٣.٩٦	٠.٨٣	٤	مرتفع
١٩	يخطط مدير المدرسة لكل الأعمال المدرسية قبل تنفيذها	٣.٨٨	٠.٨٨	٥	مرتفع
٢٠	يهتم مدير المدرسة بتنمية ولاء العاملين	٣.٨٢	٠.٨٩	٧	مرتفع
٢١	يهتم مدير المدرسة بغرس الثقة بين العاملين وبعضهم البعض	٣.٨٦	٠.٨٧	٦	مرتفع
	الدرجة الكلية	٣.٩٥	٠.٦٧	-	مرتفع

يتبين من الجدول السابق رقم (٥) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لبعد
"المبادأة بالعمل" من وجهة نظر المعلمين في محافظة المنوفية كان مرتفعاً، إذ بلغ
المتوسط الحسابي (٣.٩٥)، وانحراف معياري (٠.٦٧)، وجاء جميع فقرات هذا البعد
مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٤.١٤ - ٣.٨٢)، وجاءت في الرتبة
الأولى الفقرة رقم (١٥) التي تنص على: "يطلب مدير المدرسة من معلميه إتباع أنظمة
محددة في العمل" بمتوسط حسابي (٤.١٤) وانحراف معياري (٠.٨٥)، وفي الرتبة
الثانية جاءت الفقرة رقم (١٦) التي تنص على: "يناقش مدير المدرسة مع معلميه ما
يتوقع منهم من أداء" بمتوسط حسابي (٣.٩٧) وانحراف معياري (٠.٨٤)، معياري

(٠.٨٨)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٢١) والتي تنص على: "يهتم مدير المدرسة بغرس الثقة بين العاملين وبعضهم البعض بمتوسط حسابي (٣.٨٦) وبانحراف معياري (٠.٨٧)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (٢٠) والتي تنص على: "يهتم مدير المدرسة بتنمية ولاء العاملين لها" بمتوسط حسابي (٣.٨٢)، وبانحراف معياري (٠.٨٩)

٢- بعد الروح المعنوية:

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بعد (الروح المعنوية للمعلمين) من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية، والجدول (٦) يبين ذلك.

جدول (٦) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بعد (الروح المعنوية) من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية مرتبة تنازلياً

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢٢	المعلمون في هذه المدرسة تربطهم علاقات إنسانية متميزة	٤.١٥	٠.٧١	١	مرتفع
٢٣	يتعاون المعلمون في كافة الخدمات المطلوبة منهم	٤.١١	٠.٧٤	٢	مرتفع
٢٤	ينجز المعلمون وظائفهم بحماس	٣.٩٤	٠.٨٤	٣	مرتفع
٢٥	يساند المعلمون بعضهم البعض	٣.٩١	٠.٨٤	٤	مرتفع
٢٦	يعمل المعلمون في هذه المدرسة كفريق عمل واحد	٣.٧٩	٠.٨٣	٥	مرتفع
٢٧	يفتخر المعلمون بالانتماء إلى هذه المدرسة	٣.٧٨	٠.٨٤	٦	مرتفع
	الدرجة الكلية	٣.٨٩	٠.٨٦	-	مرتفع

يلاحظ من الجدول (٦) أن بعد (الروح المعنوية) من وجهة نظر معلمي هذه المدارس كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٩) بانحراف معياري (٠.٨٦)، وجاءت فقرات هذا البعد بالمستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.١٥) - (٣.٧٨)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (٢٣) والتي تنص على "يتعاون المعلمون في كافة الخدمات المطلوبة منهم" بمتوسط حسابي (٤.١٥)، وانحراف معياري (٠.٧١)، تليها الفقرة (٢٥) والتي تنص على "يساند المعلمون بعضهم البعض" بمتوسط حسابي (٤.١١) وانحراف معياري (٠.٧٤)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٢٤) التي تنص على "ينجز المعلمون وظائفهم بحماس" بمتوسط حسابي (٣.٧٩) وانحراف معياري (٠.٨٣)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٢٧) والتي تنص على "يفتخر المعلمون بالانتماء إلى هذه المدرسة" بمتوسط حسابي (٣.٧٨) وانحراف معياري (٠.٨٤).

٣- بعد (تأثير المدير):

ثم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بعد (تأثير المدير) من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية، والجدول رقم (٧) يوضح ذلك:

جدول (٧) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بعد (تأثير المدير) من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية مرتبة تنازلياً.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٤٣	يتعاون المسؤولون مع مدير المدرسة لتسهيل عمله	٤.٠٥	٠.٧٣	٣	مرتفع
٤٤	يحصل مدير المدرسة على ما يطلبه من المسؤولين	٣.٩٥	٠.٨١	٤	مرتفع
٤١	يستطيع مدير المدرسة التأثير في قرارات المسؤولين	٣.٩٠	٠.٩٢	١	مرتفع
٤٢	تلقي توصيات المدير اهتماماً جاداً من قبل المسؤولين	٣.٨٥	٠.٨٧	٢	مرتفع
٤٦	يهتم مدير المدرسة بتحقيق أهداف المدرسة	٣.٨٤	٠.٩١	٦	مرتفع
٤٥	يعمل مدير المدرسة مع جهاز الإشراف التربوي باهتمام	٣.٧٩	٠.٨٤	٥	مرتفع
٤٨	يحرص مدير المدرسة على تحقيق التوزيع النسبي للسلطة بين العاملين	٣.٧٨	٠.٨٤	٨	مرتفع
٤٨	يهتم مدير المدرسة بتحقيق التكيف المنشود مع البيئة المحيطة بالمدرسة	٣.٧٦	٠.٨٩	٧	مرتفع
	الدرجة الكلية	٣.٨٦	٠.٧٥	-	مرتفع

يلاحظ من الجدول (٧) أن بعد (تأثير المدير) من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٦) وانحراف معياري (٠.٧٥)، وجاءت فقرات هذا البعد بالمستوى المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.٠٥ - ٣.٧٦)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٤٣)، والتي تنص على: "يتعاون المسؤولون مع المدير لتسهيل عمله" بمتوسط حسابي (٤.٠٥) وانحراف معياري (٠.٧٣)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (٤٤) والتي تنص على: "يحصل مدير المدرسة على ما يطلبه من المسؤولين بمتوسط حسابي (٣.٩٥) وانحراف معياري (٠.٨١)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٤٨) والتي تنص على: "يحرص مدير المدرسة على تحقيق التوزيع النسبي للسلطة بين العاملين بمتوسط حسابي (٣.٧٨) وانحراف معياري (٠.٨٤)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٤٧) والتي تنص على: "يهتم مدير المدرسة بتحقيق التكيف المنشود مع البيئة المحيطة بالمدرسة" بمتوسط حسابي (٣.٧٦) وانحراف معياري (٠.٨٩).

٤- بعد (التأكيد الأكاديمي):

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بعد (التأكيد الأكاديمي) من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية مرتبة تنازلياً.

جدول (٨) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بعد (التأكيد الأكاديمي) من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية مرتبة تنازلياً

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٨	تؤكد رسالة مدرستي على تحقيق التميز الأكاديمي للطلاب كافة	٤.١٥	٠.٨١	١	مرتفع
٥	يمثل الإنجاز المرتفع للطلاب أهم أولويات العمل بمدرستي	٣.٨٩	٠.٨٢	٢	مرتفع
٧	يسعى الطلبة إلى تحسين أدائهم باستمرار	٣.٨٦	٠.٧٨	٣	مرتفع
١	يستطيع الطالب تحقيق الأهداف التي وضعت له في هذه المدرسة	٣.٨٣	٠.٧٦	٤	مرتفع
٢	يحترم الطلبة زملائهم المتفوقين أكاديمياً	٣.٨١	٠.٨٣	٥	مرتفع
٣	يتمتع طلابي بقدرات عالية على الإنجاز	٣.٧٦	٠.٨٠	٦	مرتفع
٦	يتم تحفيز الطلاب ذوي الأداء المتميز	٣.٧٠	٠.٨٧	٧	مرتفع
٤	تضع مدرستي معايير عالية للأداء الأكاديمي	٣.٦٨	٠.٨٨	٨	مرتفع
	الدرجة الكلية	٣.٨٣	٠.٦٣	-	مرتفع

نلاحظ من الجدول (٨) أن بعد (التأكيد الأكاديمي) من و جهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٣) وبانحراف معياري (٠.٦٣)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستوى المرتفع باستثناء فقرة واحدة جاءت في المستوى المتوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.١٥) - (٣.٦٢)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (٨) والتي تنص على: "تؤكد رسالة مدرستي على تحقيق التميز الأكاديمي للطلاب كافة" بمتوسط حسابي (٤.١٥) وبانحراف معياري (٠.٨١) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (٥) التي تنص على: "يمثل الإنجاز المرتفع للطلاب أهم أولويات العمل بمدرستي" بمتوسط حسابي (٣.٨٩) وبانحراف معياري (٠.٨٢) وبمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٦) والتي تنص على: "يتم تحفيز الطلاب ذوي الأداء المتميز" بمتوسط حسابي (٣.٧٠) وبانحراف معياري (٠.٨٧)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٤) والتي تنص على: "تضع مدرستي معايير عالية للأداء الأكاديمي" بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وبانحراف معياري (٠.٨٨) وبمستوى متوسط.

٥- بعد الاستقلالية والابتكار:

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بعد (الاستقلالية والابتكار) من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية.

جدول (٩) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بعد (الاستقلالية والابتكار) من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية مرتبة تنازلياً

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢٩	أشارك في صنع القرارات المؤثرة على عملي بالمدرسة	٣.٩١	٠.٩٣	١	مرتفع
٣٢	تطبق الكثير من مقترحات المعلمين لتحسين العمل المدرسي	٣.٧٨	٠.٨٧	٢	مرتفع
٣٠	أتمتع بقدر كافٍ من الاستقلال في أداء عملي	٣.٧٥	٠.٨٨	٣	مرتفع
٢٨	يتم منحي السلطة اللازمة لإتجاز عملي	٣.٧٣	١.٠٨	٤	مرتفع
٣٣	يقدر أصحاب الأفكار الجديدة والآراء المبتكرة بالمدرسة	٣.٦٩	٠.٩٢	٥	مرتفع
٣١	يسمح لي بتجريب أفكار متنوعة خلال عملي بالمدرسة	٣.٦٨	٠.٩١	٦	مرتفع
	الدرجة الكلية	٣.٨٢	٠.٧٧	-	مرتفع

نلاحظ من الجدول (٩) أن بعد (الاستقلالية والابتكار) من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٢) وانحراف معياري (٠.٩٢)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستوى المرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٦٨ - ٣.٩١)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (٢٩) والتي تنص على: "أشارك في صنع القرارات المؤثرة على عملي بالمدرسة" بمتوسط حسابي (٣.٩١) وانحراف معياري (٠.٩٣) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (٢، ٣) التي تنص على: "تطبق الكثير من مقترحات المعلمين لتحسين العمل المدرسي" بمتوسط حسابي (٣.٧٨) وانحراف معياري (٠.٨٧)، وجاءت الفقرة (٣٣) في الرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على: "يقدر أصحاب الأفكار الجديدة والآراء المبتكرة بالمدرسة" بمتوسط حسابي (٣.٦٩) وانحراف معياري (٠.٩٢)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (٣١) والتي تنص على: "يسمح لي بتجريب أفكار متنوعة خلال عملي بالمدرسة" بمتوسط حسابي (٣.٦٨) وانحراف معياري (٠.٩١).

٦- بعد (الدعم بالموارد):

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بعد (الدعم بالموارد) من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية.

جدول رقم (١٠) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بعد (الدعم بالموارد) من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٣٥	يستلم المعلمون التجهيزات الضرورية لفصولهم الدراسية	٣.٨٣	٠.٩٢	١	مرتفع
٣٦	توفر إدارة المدرسة للمعلمين الوسائل التعليمية الكافية لفصولهم الدراسية	٣.٧٥	٠.٨٧	٢	مرتفع
٤٠	للمعلمين الصلاحية للوصول إلى المواد التعليمية اللازمة	٣.٧١	١.٢٣	٣	مرتفع
٣٧	يشجع مدير المدرسة المعلمين على توظيف كافة التجهيزات المتاحة لخدمة العملية التعليمية	٣.٦٨	١.٢٤	٤	مرتفع
٣٤	المواد الإضافية متاحة إذا تم طلبها	٣.٦٥	١.١٩	٥	متوسط
٣٩	يهتم مدير المدرسة بعقد دورات تدريبية لكافة العاملين بالمدرسة	٣.٦٠	١.٢٢	٦	متوسط
٣٨	يهتم مدير المدرسة بعمل صيانة دورية للأجهزة المستخدمة في المدرسة	٣.٥٩	١.٠٣	٧	متوسط
	الدرجة الكلية	٣.٧٢	٠.٨٥	-	مرتفع

نلاحظ من الجدول (١٠) أن بعد (الدعم بالموارد) من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٨٥)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستويين المرتفع والمتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٨٣ - ٣.٥٩)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (٣٥) والتي تنص على: "يستلم المعلمون التجهيزات الضرورية لفصولهم الدراسية" بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وانحراف معياري (٠.٩٢) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (٣٧) التي تنص على: "توفر إدارة المدرسة للمعلمين الوسائل التعليمية الكافية لفصولهم الدراسية" بمتوسط حسابي (٣.٧٥) وانحراف معياري (٠.٨٧)، وجاءت الفقرات (٣٤، ٣٩، ٣٨) بمتوسطات حسابية (٣.٦٥، ٣.٦٠، ٣.٥٩) وبمستوى متوسط. وقد نصوا على: (المواد الإضافية متاحة إذا تم طلبها، يهتم مدير المدرسة بعقد دورات تدريبية لكافة العاملين بالمدرسة، يهتم مدير المدرسة بعمل صيانة دورية للأجهزة المستخدمة في المدرسة).

٧- بعد (التكامل المؤسسي):

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بعد (التكامل المؤسسي) من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية.

جدول رقم (١١) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بعد (التكامل المؤسسي) من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١٠	تقاوم إدارة المدرسة الضغوط الخارجية	٤.٠٦	٠.٩٣	١	مرتفع
٩	يحمي مدير المدرسة معلميه من طلبات أولياء الأمور الغير معقولة	٣.٨٣	٠.٩٢	٢	مرتفع
١٢	تتجاهل إدارة المدرسة طلبات المجتمع المحلي إذا لم تتسجم مع البرامج التربوية للمدرسة	٣.٧٧	٠.٩١	٣	مرتفع
١١	يتعاون المجتمع المحلي مع معلمي المدرسة	٣.٦٨	١.٠٢	٤	مرتفع
١٣	يستطيع أولياء الأمور من ذوي الشأن تغيير سياسة المدرسة	٣.٦٥	٠.٩٧	٥	متوسط
١٤	أبواب المدرسة مفتوحة لذوي الهويات المتعددة من المجتمع المحلي	٣.١٢	١.١١	٦	مرتفع
	الدرجة الكلية	٣.٦٨	٠.٧٢	-	مرتفع

نلاحظ من الجدول (١١) أن بعد (التكامل المؤسسي) من و جهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٨) وانحراف معياري (٠.٧٢)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستويين المرتفع والمتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.٠٦-٣.١٢)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (١٠)، والتي تنص على: "تقاوم إدارة المدرسة الضغوط الخارجية" بمتوسط حسابي (٤.٠٦) وانحراف معياري (٠.٩٣) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (٩) والتي تنص على: "يحمي مدير المدرسة معلميه من طلبات أولياء الأمور الغير معقولة" بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وانحراف معياري (٠.٩٢)، وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (١٣) التي تنص على: "يستطيع أولياء الأمور من ذوي الشأن تغيير سياسة المدرسة" بمتوسط حسابي (٣.٦٥)، وانحراف معياري (٠.٩٧) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (١٤) والتي تنص على: "أبواب المدرسة مفتوحة لذوي الهويات المتعددة من المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (٣.١٢)، وانحراف معياري (١.١١) وبمستوى متوسط.

نتائج الإجابة عن سؤال البحث الرابع والذي نص: ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب ومستوى ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية، والجدول (١٢) يوضح ذلك:

جدول رقم (١٢) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية لإبعاد الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

م	عناصر الإبداع الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	المستوى
١	الإصرار على تحقيق الهدف	٣.٩٦٢	٠.٩٥٢	١	مرتفع
٢	المرونة	٣.٩٥٣	٠.٦٨٤	٢	مرتفع
٣	الحساسية للمشكلات	٣.٨٤٥	٠.٩٧٥	٣	مرتفع
٤	التحليل	٣.٧٦٨	٠.٧٨٢	٤	مرتفع
٥	المخاطرة	٣.٧٦٥	٠.٧٥٣	٥	مرتفع
٦	الطلاقة	٣.٧٤٦	٠.٧٧٤	٦	مرتفع
٧	الأصالة	٣.٧٢٥	٠.٩٧٩	٧	مرتفع
	الدرجة الكلية	٣.٧٤٢	٠.٥٨٣	-	مرتفع

نلاحظ من الجدول (١٢) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى الإبداع الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين جاء في المستوى المرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٤٢) بانحراف معياري (٠.٥٨٣)، كما جاءت الأبعاد جميعها في المستوى المرتفع إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٩٦٢ - ٣.٧٢٥) وجاء في الرتبة الأولى بعد (الإصرار على تحقيق الهدف) بمتوسط حسابي (٣.٩٦٢) وبانحراف معياري (٠.٩٥٢)، يليه بعد (المرونة) بمتوسط حسابي (٣.٩٥٣) وبانحراف معياري (٠.٦٨٤)، يليه بعد (الحساسية للمشكلات) بمتوسط حسابي (٣.٨٤٥) وبانحراف معياري (٠.٩٧٥)، يليه بعد (التحليل) بمتوسط حسابي (٣.٧٦٨) وبانحراف معياري (٠.٧٨٢)، يليه بعد (المخاطرة) بمتوسط حسابي (٣.٧٦٥) وبانحراف معياري (٠.٧٥٣)، يليه بعد (الطلاقة) بمتوسط حسابي (٣.٧٤٦) وبانحراف معياري (٠.٧٧٤)، ثم يأتي بعد (الأصالة) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٧٢٥) وبانحراف معياري (٠.٩٧٩). أما بالنسبة لفقرات كل بعد من أبعاد الإبداع الإداري فكانت النتائج على النحو التالي:

(١) النتائج الخاصة بعبارات بعد (الإصرار على تحقيق الهدف):

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب والمستوى لممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية لفقرات بعد الإصرار على تحقيق الهدف) من وجهة نظر المعلمين.
والجدول (١٣) يوضح ذلك:

جدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية لفقرات بعد (الإصرار على تحقيق الهدف) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	المستوى
٤٠	يصر على تحقيق أهداف مدرسته	٤.٣٢٧	١.٠٨٠	١	مرتفع
٤٢	يملك دافع قوي لتحقيق النجاح	٤.٢٦٨	١.٠٩٨	٢	مرتفع
٤١	يركز على مهام العمل أكثر من أي شخص آخر	٣.٩٣٢	١.٢٤٨	٣	مرتفع
٤٣	يوجه الأفراد في اتجاه تحقيق الأهداف المنشودة	٣.٩١٨	١.١٨٦	٤	مرتفع
٤٥	يتعامل مع المشكلات الإدارية الصعبة لفترات طويلة	٣.٧٩١	١.٢٥٢	٥	مرتفع
٤٤	يذلل العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة	٣.٧٢٦	١.٢١٩	٦	مرتفع
	الدرجة الكلية	٣.٩٦٢	٠.٩٥٢	-	مرتفع

نلاحظ من الجدول السابق (١٣) يتضح أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية للبعد الأول من أبعاد الإبداع الإداري وهو (الإصرار على تحقيق الهدف) من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات البعد (٣.٩٦٢)، وانحراف معياري (٠.٩٥٢)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستوى المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.٣٢٧ - ٣.٧٢٦)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٤٠)، والتي تنص على: "يصر على تحقيق أهداف مدرسته" بمتوسط حسابي (٤.٣٢٧) وانحراف معياري (١.٠٨٠) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (٤٢) التي تنص على: "يملك دافع قوي لتحقيق النجاح" بمتوسط حسابي (٤.٢٦٨) وانحراف معياري (١.٠٩٨) وبمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٤٥) التي تنص على: "يتعامل مع المشكلات الإدارية الصعبة لفترات طويلة" بمتوسط حسابي (٣.٧٩١) وانحراف معياري (١.٢٥٢) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٤٤) والتي تنص على: "يذلل الصعاب التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة" بمتوسط حسابي (٣.٧٢٦) وانحراف معياري (١.٢١٩) وبمستوى مرتفع.

٢- بعد (المرونة):

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية لفقرات بعد (المرونة) من وجهة نظر المعلمين، والجدول رقم (١٤) يوضح ذلك.

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية لفقرات بعد (المرونة) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	المستوى
١٥	يغير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته	٤.١٠٠	١.٢٤٨	١	مرتفع
١١	يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه	٤.٠٢٧	١.١٦١	٢	مرتفع
١٣	يميل إلى تبسيط الإجراءات	٣.٩٤٥	١.٢٤٩	٣	مرتفع
٩	يستطيع أن ينظر للمشاكل من زوايا مختلفة	٣.٩١٦	١.٢١٢	٤	مرتفع
١٤	يعمل على إحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة إلى أخرى	٣.٨٨٦	١.٢٢٤	٥	مرتفع
١٢	يميل إلى اللامركزية في الإدارة	٣.٨٧٥	١.٢٣٢	٦	مرتفع
١٠	يبعد عن الجمود في التفكير	٣.٨٣٧	١.١٩٤	٧	مرتفع
	الدرجة الكلية	٣.٩٥٥	٠.٦٨٤	-	مرتفع

من الجدول السابق رقم (١٤) يتضح أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية للبعد الثاني من أبعاد الإبداع الإداري وهو (المرونة) من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات البعد (٣.٩٥٥)، وانحراف معياري (٠.٦٨٤)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستوى المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.١٠٠ - ٣.٨٧٥)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١٥)، والتي تنص على: "يغير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته" بمتوسط حسابي (٤.١٠٠) وانحراف معياري (١.٢٤٨)، وبمستوى مرتفع.

وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (١١)، والتي تنص على: "يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه" بمتوسط حسابي (٤.٠٢٧) وانحراف معياري (١.١٦١) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (١٢)، والتي تنص على: "يميل إلى اللامركزية في الإدارة" بمتوسط حسابي (٣.٨٧٥) وانحراف معياري (١.٢٣٢) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (١٠)، والتي تنص على: "يبعد عن الجمود في التفكير" بمتوسط حسابي (٣.٨٣٧) وانحراف معياري (١.١٩٤) وبمستوى مرتفع.

٣- بعد (الحساسية للمشكلات)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية لفقرات بعد (الحساسية للمشكلات) من وجهة نظر المعلمين، والجدول رقم (١٥) يوضح ذلك.

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية لفقرات بعد (الحساسية للمشكلات) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	المستوى
٢٤	يدرك وجود المشكلة في الوقت الذي لا يستشعر وجودها الآخر	٣.٩١٠	١.١٨٦	١	مرتفع
٢٧	يستطيع اكتشاف أوجه القصور والضعف فيما يقوم به من أعمال	٣.٩٠٥	١.١٨٨	٢	مرتفع
٢٢	يرى الكثير من المشكلات في آن واحد	٣.٨٤٥	١.١٥١	٣	مرتفع
٢٦	يخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	٣.٧٦٤	١.٢١١	٤	مرتفع
٢٥	يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	٣.٧٤٥	١.٢٣٥	٥	مرتفع
٢٣	يدرس الكثير من المشكلات في وقت واحد	٣.٧٤٢	١.٢٠٩	٦	مرتفع
	الدرجة الكلية	٣.٨٤٥	٠.٩٧٥	-	مرتفع

من الجدول السابق رقم (١٥) يتضح أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية للبعد الثالث من أبعاد الإبداع الإداري وهو (الحساسية للمشكلات) من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي لفقرات البعد ككل (٣.٨٤٥)، وانحراف معياري (٠.٩٧٥)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستوى المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٩١٠ - ٣.٧٤٢)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٢٤)، والتي تنص على: "يدرك وجود المشكلة في الوقت الذي لا يستشعر وجودها الآخرون" بمتوسط حسابي (٣.٩١٠) وانحراف معياري (١.١٨٦)، وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (٢٧)، والتي تنص على: "يستطيع اكتشاف أوجه القصور والضعف فيما يقوم به من أعمال" بمتوسط حسابي (٣.٩٠٥) وانحراف معياري (١.١٨٨) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (٢٥)، والتي تنص على: "يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها" بمتوسط حسابي (٣.٧٤٥) وانحراف معياري (١.٢٣٥) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢٣)، والتي تنص على: "يدرس الكثير من المشكلات في وقت واحد" بمتوسط حسابي (٣.٧٤٢) وانحراف معياري (١.٢٠٩) وبمستوى مرتفع.

٤- بعد (التحليل)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية لفقرات بعد (التحليل) من وجهة نظر المعلمين، والجدول رقم (١٦) يوضح ذلك.

جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية لفقرات بعد (التحليل) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	المستوى
٣٨	يصنف المشكلات المتعددة حسب درجة أهميتها	٤.٠٧٣	٠.٩٣٢	١	مرتفع
٣٩	يدرك التفاصيل	٣.٩٣٤	٠.٩٥١	٢	مرتفع
٣٥	يحلل مهام العمل إلى مهام فرعية لتمكين العاملين من إنجازها بكفاءة	٣.٧٤٢	١.٠٩	٣	مرتفع
٣٤	يجزئ المشكلات الرئيسية إلى مشكلات فرعية ليسهل التعامل معها	٣.٦٥٦	٠.٩٤٢	٤	متوسط
٣٧	يحلل الأهداف إلى أهداف فرعية واضحة	٣.٦٣٢	١.٠١	٥	متوسط
٣٦	يحلل الفرص التي يتضمنها التغيير وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية	٣.٥٤٦	٠.٩٩١	٦	مرتفع
	الدرجة الكلية	٣.٧٦٨	٠.٧٨٢	-	مرتفع

يتضح من الجدول السابق رقم (١٦) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية لفقرات بعد (التحليل) وهو البعد الرابع من أبعاد الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات البعد ككل (٣.٧٦٨) وانحراف معياري (٠.٧٨٢)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستويين المرتفع والمتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.٠٧٣ - ٣.٥٤٦)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٣٨)، والتي تنص على: "يصنف المشكلات المتعددة حسب درجة أهميتها" بمتوسط حسابي (٤.٠٧٣) وانحراف معياري (٠.٩٣٢) وبمستوى مرتفع، يليها فقرة (٣٩) والتي تنص على: "يدرك التفاصيل" بمتوسط حسابي (٣.٩٣٤) وانحراف معياري (٠.٩٥١) وبمستوى مرتفع، وجاءت الثلاث فقرات الأخيرة (٣٤)، (٣٧)، (٣٦) بمتوسطات حسابية (٣.٦٥٦)، (٣.٦٣٢)، (٣.٥٤٦) وانحرافات معيارية (١.٠٩٤٢)، (١.٠١)، (٠.٩٩١) وبمستوى متوسط.

٥- بعد (المخاطرة)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية لفقرات بعد (المخاطرة) من وجهة نظر المعلمين، والجدول رقم (١٧) يوضح ذلك.

جدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية لفقرات بعد (المخاطرة) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	المستوى
٢٨	يأخذ بزمام المبادرة في تبني أفكار جديدة	٣.٨٠١	٠.٨٧٢	١	مرتفع
٣١	يتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب	٣.٧٩٤	٠.٨٨١	٢	مرتفع
٣٢	يشجع المبادرات الفردية	٣.٧٩١	٠.٨٩٢	٣	مرتفع
٣٣	يعتبر المجازفة في بعض الأمور أمراً مطلوباً	٣.٧٥٦	٠.٧٩١	٤	مرتفع
٣٠	يتقبل الإخفاق باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	٣.٧٥٢	٠.٨٦٢	٥	مرتفع
٢٩	لديه استعداد كامل لتحمل المخاطرة الناجمة من تبني أساليب عمل جديدة	٣.٦٥١	٠.٩٢١	٦	متوسط
	الدرجة الكلية	٣.٧٦٥	٠.٧٥٣	-	مرتفع

من الجدول السابق رقم (١٧) يتضح أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية للبعد الخامس من أبعاد الإبداع الإداري وهو (المخاطرة) من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات البعد ككل (٣.٧٦٥) وانحراف معياري (٠.٧٥٣)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستوى المرتفع ما عدا الفقرة رقم (٢٩) والتي احتلت الرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٨٠١) - (٣.٦٥١)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٢٨)، والتي تنص على: "يأخذ بزمام المبادرة في تبني أفكار جديدة" بمتوسط حسابي (٣.٨٠١) وانحراف معياري (٠.٨٧٢)، وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (٣١)، والتي تنص على: "يتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب" بمتوسط حسابي (٣.٧٩٤) وانحراف معياري (٠.٨٨١) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (٣٠)، والتي تنص على: "يتقبل الإخفاق باعتباره التجربة التي تسبق النجاح" بمتوسط حسابي (٣.٧٥٢) وانحراف معياري (٠.٨٦٢) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢٩)، والتي تنص على: "لديه استعداد كامل لتحمل المخاطرة الناجمة من تبني أساليب عمل جديدة" بمتوسط حسابي (٣.٦٥١) وانحراف معياري (٠.٩٢١) وبمستوى متوسط.

٦- بعد (الطلاقة)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية لفقرات بعد (الطلاقة) من وجهة نظر المعلمين، والجدول رقم (١٨) يوضح ذلك.

جدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية لفقرات بعد (الطلاقة) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	المستوى
١	يستطيع إنتاج أفكار جديدة تخص المؤسسة	٤.٠٢١	٠.٨٨٤	١	مرتفع
٢	يستطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	٣.٨٠٣	٠.٨٧٥	٢	مرتفع
٥	يهيئ الفرص أمام العاملين معه لتجريب الأفكار الجديدة وعدم الحكم عليها مسبقاً	٣.٧٩٢	٠.٨٨٢	٣	مرتفع
٤	يتبنى أساليب عمل تنمي الاتجاهات الإبداعية	٣.٧٩٢	٠.٨٩٢	٤	مرتفع
٣	يقدم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهه	٣.٧٥٦	٠.٧٩٣	٥	مرتفع
٨	يمتاز بسرعة التذكر	٣.٧٣٣	٠.٩٦٤	٦	مرتفع
٧	يمتلك خبرة واسعة	٣.٧٢٢	١.٠٢٢	٧	مرتفع
	الدرجة الكلية	٣.٧٤٦	٠.٧٧٤	-	مرتفع

من الجدول السابق رقم (١٨) يتضح أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية للبعد السادس من أبعاد الإبداع الإداري وهو (الطلاقة) من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات البعد ككل (٣.٧٤٦) ، وانحراف معياري (٠.٧٧٤)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستوى المرتفع، حيث احتلت الرتبة الأولى الفقرة (١)، والتي تنص على: "يستطيع إنتاج أفكار جديدة تخص المؤسسة" بمتوسط حسابي (٤.٠٢١) وانحراف معياري (٠.٨٨٤) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (٢)، والتي تنص على: "يستطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة" بمتوسط حسابي (٣.٨٠٣) وانحراف معياري (٠.٨٧٥) وبمستوى مرتفع، واحتلت الفقرة (٨) الرتبة قبل الأخيرة والتي تنص على: "يمتاز بسرعة التذكر" بمتوسط حسابي (٣.٧٣٣) وانحراف معياري (٠.٩٦٤) وبمستوى مرتفع، واحتلت الفقرة (٧) الرتبة الأخيرة والتي تنص على: "يمتلك خبرة واسعة" بمتوسط حسابي (٣.٧٢٢) وانحراف معياري (١.٠٢٢) وبمستوى مرتفع.

٧- بعد (الأصالة)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية لفقرات بعد (الأصالة) من وجهة نظر المعلمين، والجدول رقم (١٩) يوضح ذلك.

جدول (١٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية لفقرات بعد (الأصالة) من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	المستوى
١٨	ينتج أفكار جديدة بعيدة عن المألوف	٣.٧٨٨	١.٢٠٦	١	مرتفع
٢٠	يطور إجراءات العمل بعيداً عن الروتين	٣.٧٧٥	١.١٣٥	٢	مرتفع
١٧	ينتج أفكار أصيلة ملائمة للهدف المنشود	٣.٦٨٥	١.٢٢٢	٣	مرتفع
٢١	يتحرر من التصورات التقليدية الشائعة	٣.٦٥٢	٠.٩٤٣	٤	متوسط
١٩	يحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض مسيرة العمل	٣.٦٣١	١.٠١٠	٥	متوسط
١٦	يقدر على إنتاج أفكار قيمة	٣.٥٤٣	٠.٩٩٢	٦	متوسط
	الدرجة الكلية	٣.٧٢٥	٠.٥٨٣	-	مرتفع

من الجدول السابق رقم (١٩) يتضح أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية للبعد السابع من أبعاد الإبداع الإداري وهو (الأصالة) من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات البعد ككل (٣.٧٢٥) ، وانحراف معياري (٠.٥٨٣)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستويين المرتفع والمتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٧٨٨ - ٣.٥٤٣)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١٨)، والتي تنص على: "ينتج أفكار جديدة بعيدة عن المألوف" بمتوسط حسابي (٣.٧٨٨) وانحراف معياري (١.٢٠٦)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (٢٠)، والتي تنص على: "يطور إجراءات العمل بعيداً عن الروتين" وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (٣.٧٧٥) وانحراف معياري (١.١٣٥)، وجاءت الفقرات الثلاث الأخيرة (٢١، ١٩، ١٦) وبمستوى متوسط، فالفقرة (٢١) نصت على: "يتحرر من التصورات التقليدية الشائعة"، والفقرة (١٩) نصت على: "يحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض مسيرة العمل"، والفقرة (١٦) نصت على: "يقدر على إنتاج أفكار قيمة".

* نتائج الإجابة عن سؤال البحث الخامس والذي ينص على: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية ومستوى ممارسة المديرين للإبداع الإداري؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية الاستبانة (الصحة التنظيمية) وأبعادها والدرجة الكلية لاستبانة أبعاد (الإبداع الإداري)، والجدول (٢٠) يبين ذلك:

جدول (٢٠) قيم معاملات ارتباط (بيرسون) بين مستوى الصحة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية

الدرجة الكلية لاستبانة الأبعاد الإداري	ي	الأصالة	الطلاقة	المخاطرة	التحليل	الحساسية	المرونة	تحقيق الهدف الإصرار على	أبعاد الإبداع الإداري / الصحة التنظيمية
0.656**	0.327**	0.483**	0.562**	0.614**	0.491**	0.542**	0.543**	المبادأة بالعمل	
0.675**	0.473**	0.512**	0.613**	0.683**	0.532**	0.645**	0.608**	الروح المعنوية	
0.603**	0.231**	0.473**	0.524**	0.595**	0.486**	0.463**	0.513**	تأثير المدير	
0.497**	0.205**	0.352**	0.446**	0.534**	0.373**	0.354**	0.445**	التأكيد الأكاديمي	
0.395**	0.169	0.306**	0.363	0.403**	0.304	0.303**	0.354**	الاستقلالية والابتكار	
0.512**	0.225**	0.409**	0.482**	0.487**	0.367**	0.405**	0.496**	الدعم بالموارد	
0.445**	0.218	0.401**	0.408**	0.457**	0.314**	0.326**	0.405**	التكامل المؤسسي	
0.657**	0.247**	0.412**	0.502**	0.653**	0.495**	0.523**	0.578**	الدرجة الكلية لاستبانة الصحة التنظيمية	

* دالة عند $(\alpha \leq 0.05)$ يتضح من الجدول السابق (٢٠) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الدرجة الكلية لاستبانة الصحة التنظيمية، والدرجة الكلية لاستبانة الإبداع الإداري، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.657^{**}) ، كما وجدت علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين جميع أبعاد الصحة التنظيمية وجميع أبعاد الإبداع الإداري.

نتائج الإجابة عن سؤال البحث السادس والذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي؟

وقد تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً لمتغيراته على النحو التالي:

أ- متغير الجنس:

جدول (٢١) يوضح نتائج اختبار التباين لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية حسب متغير الجنس (ذكر - أنثى) باستخدام اختبار "ت".

أبعاد الصحة التنظيمية	الجنس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المبادأة بالعمل	ذكر	٢٣٥	٤٧.٣٦	١٢.٦١٣	٠.٥٢٧	٠.٥٩٩ غير دال
	أنثى	٣٠٠	٤٧.٩٦	١٢.٤٠١		
الروح المعنوية	ذكر	٢٣٥	٣٨.٧٢	١٠.٨٩٧	٠.١٢٧	٠.٨٩٩ غير دال
	أنثى	٣٠٠	٣٨.٥٦	١٠.٩٢٣		
تأثير المدير	ذكر	٢٣٥	٣٧.٣٧	١٠.٦٢٠	٠.٢٦٦	٠.٧٩٠ غير دال
	أنثى	٣٠٠	٣٨.٦٥	١٠.٩٨٠		
التأكيد الأكاديمي	ذكر	٢٣٥	٤٦.٩٦	١٢.١٣٩	٠.٤٧٦	٠.٦٣٤ غير دال
	أنثى	٣٠٠	٤٦.٣٨	١٣.٠٦٩		
الاستقلالية والابتكار	ذكر	٢٣٥	٥٥.٦٥	١٤.٢٥	٠.١٧٥	٠.٨٦١ غير دال
	أنثى	٣٠٠	٥٥.٤٠	١٢.٨١		
الدعم بالموارد	ذكر	٢٣٥	٣٩.٦٤	١٠.٤٨	٠.١١٤	٠.٩١٠

غير دالة		١٠.٧٥	٣٩.٥١	٣٠٠	أنثى	
٠.٩٠٨	٠.١١٥	١٠.٥٨	٣٦.٤٠	٢٣٥	ذكر	التكامل
غير دالة		٩.٨٩	٣٦.٢٧	٣٠٠	أنثى	المؤسسي
٠.٩٦٥	٠.٠٤٤	٤٤.٦٩٠	١٧١.٣٧	٢٣٥	ذكر	الدرجة الكلية
غير دالة		٤٦.١١٢	١٧١.٥٦	٣٠٠	أنثى	

من الجدول رقم (٢١) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على الاستبانة مجملة تبعاً لمتغير الجنس (ذكر - أنثى)، حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي على الترتيب (١٧١.٣٧)، (١٧١.٥٦)، وجاءت قيمة (ت) لتصبح (-٠.٠٤٤)، ويدل ذلك على اتفاق آراء استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) حول توفر أبعاد الصحة التنظيمية بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية.

ب- متغير المؤهل العلمي:

جدول (٢٢): يوضح اختبار (ت) لدراسة دلالة الفروق بين المعلمين لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية باختلاف متغير (المؤهل العلمي)

اختبار (ت)		المؤهل العلمي				الاستبانة الأولى مجالات الصحة التنظيمية	
		دراسات عليا ٢٣٥		بكالوريوس (ن = ٣٠٠)			
مستوى الدالة	قيمة الدلالة	قيمة "ت"	ع	م	ع	م	
غير دالة	٠.٠٥٢	١.٩٥٢-	١١.٧١٦	٥٢.٠٩	١٢.٤٨	٤٧.٤٣	المبادأة بالعمل
غير دالة	٠.٥٨٦	٠.٥٤٥-	١٥.٤٢	٥٤.٧٤	١٢.٧٩	٥٥.٦٩	الروح المعنوية
غير دالة	٠.٣٣	١.١٩٥-	١١.٤٧	٤٠.٩٧	١٠.٨٦	٣٨.٤٧	تأثير المدير
غير دالة	٠.٢٧٦	١.٠٩٢-	١١.٣٣	٤٠.٦٦	١٠.٧٩	٣٨.٣٩	التأكيد الأكاديمي
غير دالة	٠.١٨٣	1.335-	١١.٣٧	٤٩.٦٦	١٢.٧٥	٤٦.٤١	الاستقلالية والابتكار
غير دالة	٠.٦٤٨	٠.٤٥٧-	١١.٣٠	٣٦.٨٠	٩.٨٣	٣٦.٢١	الدعم بالموارد
غير دالة	٠.٦٤١	٠.٤٦٦-	٨.٨٤	٣٠.٤٠	٧.٥٦	٣٠.٨١	التكامل المؤسسي
غير دالة	٠.١٤٧	١.٤٥٣-	٤٣.٦٧	١٨٣.٣٤	٤٥.٥٤	١٧٠.٦٧	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (٢٣): أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على مجمل الاستبانة الأولى الخاصة (بالصحة التنظيمية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا)، حيث بلغ متوسط استجاباتها على الترتيب (١٧٠.٦٧)، (١٨٣.٣٤)، وجاءت قيمة (ت) (-١.٤٥٣) عند مستوى دلالة (٠.١٤٧)، ويدل ذلك على اتفاق آراء استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا) حول توفر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين.

ج- متغير المسمى الوظيفي:

جدول (٢٣): تحليل التباين لدراسة الفروق بين المعلمين لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
المبادأة بالعمل	بين المجموعات	٥	٢.٥٩٥	٢.٠٥١	٠.٠٧١ غير دالة
	داخل المجموعات	١٠٧.١٩٤	٠.٣٧١٠		
	المجموع	١١٢.٣٨٧	-		
الروح المعنوية	بين المجموعات	٥	٦.٥٧٣	٢.٢٢١	٠.٠٢٥ غير دالة
	داخل المجموعات	٢٣١.٣٤٣	٠.٨٠٠٠		
	المجموع	٢٤٤.٤٩٢	-		
تأثير المدير	بين المجموعات	٥	٤.٥٦٢	١.٦٢٣	٠.١٥٣ غير دالة
	داخل المجموعات	١٣٦.٣٤٤	٠.٤٧٣٢		
	المجموع	١٤٥.٤٦٨	-		
التأكيد الأكاديمي	بين المجموعات	٥	٠.٨٠٤١	٢.٠٢٠	٠.٠٩٣ غير دالة
	داخل المجموعات	١٥١.٣٣٥	٠.٤٣٨١		
	المجموع	١٥٥.٦٢٦	-		
الاستقلالية والابتكار	بين المجموعات	٥	٠.٨٠٤٢	١.٨٣٦	٠.١٦١ غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٦.١٠٦	٠.٤٣٨١		
	المجموع	١٢٧.٧١٣	-		
الدعم بالموارد	بين المجموعات	٥	١.٥٦١	٢.٧٢٣	٠.٠٦٧ غير دالة
	داخل المجموعات	١٦٤.٩١٧	٠.٥٧٣٠		
	المجموع	١٦٨.٠٣٨	-		
التكامل	بين المجموعات	٥	٢.٧٣٢	١.٦٣٧	٠.٢٩ غير دالة

		٠.٧٥١٢	٣٦٣	٢١٦.٣١١	داخل المجموعات	المؤسسي
		-	٣٦٨	٢٢١.٧٧٤	المجموع	
٠.١١٣ غير دالة	١.٧٩٤	٢.٥٤٦	٥	٥.٠٩٣	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		٠.٣٦٤٢	٢٦٣	١٠٤.٩٦٦	داخل المجموعات	
		-	٢٦٨	١١٠.٠٥٩	المجموع	

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٣٦٨.٥) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٢٦، وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٣.١١ يشير الجدول (٢٣) إلى ما يلي:

أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع أبعاد الصحة التنظيمية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تقديرات المعلمين لمستوى الصحة التنظيمية بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي .

* نتائج الإجابة عن سؤال البحث السابع والذي ينص على:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي؟

أ- متغير الجنس

جدول (٢٤) يوضح نتائج اختبار التباين لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية حسب متغير الجنس (ذكر - أنثى) باستخدام اختبار "ت".

أبعاد الإبداع الإداري	الجنس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الإصرار على تحقيق الهدف	ذكر	٢٣٥	٢٤.٢٧	٧.٣٣٦	٠.٣٥٠	٠.٥٩٨ غير دالة
	أنثى	٣٠٠	٢٤.٠٣	٧.٢٦٠		
المرونة	ذكر	٢٣٥	٢٤.٤٩	٧.٢٨٨	٠.١٥٠	٠.٨٩٨ غير دالة
	أنثى	٣٠٠	٢٤.٣٩	٧.٦٥٣		
الحساسية للمشكلات	ذكر	٢٣٥	٢٠.٧٤	٦.٢٠٥	٠.٥٤٥	٠.٧٩٨ غير دالة
	أنثى	٣٠٠	٢٠.٤١	٦.٦٠٧		
التحليل	ذكر	٢٣٥	٢٠.٧٧	٦.١٧٥	٠.٨١١	٠.٩٦٥ غير دالة
	أنثى	٣٠٠	٢٠.٢٨	٦.٥٤٢		

المخاطرة	ذكر	٢٣٥	٢٤.٣٩	٧.٤٢١	٠.٤٣٨	٠.٦٦٢ دالة غير
	أنثى	٣٠٠	٢٤.٤٧	٧.٥٨٢		
الطلاقة	ذكر	٢٣٥	٢٣.٧١	٧.٤٨٣	١.٢١٥	٠.٢٢٦ دالة غير
	أنثى	٣٠٠	٢١.٣٥	٦.٢٠١		
الأصالة	ذكر	٢٣٥	٢١.٣٥	٦.٧٢٥	٠.٣٠٦	٠.٧٥٨ دالة غير
	أنثى	٣٠٠	٢١.١٦	٦.١٧٦		
الدرجة الكلية	ذكر	٢٣٥	١٦٠.٥٨	٤٦.٢٢٦	٠.٥٦٣	٠.٥٧٦ دالة غير
	أنثى	٣٠٠	١٥٨.٠٩	٤٨.٤١٢		

من الجدول السابق يتضح ما يلي: أنهلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى) بالنسبة لعناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية، حيث بلغ إجمالي متوسط استجاباتهم على الترتيب (١٦٠.٥٨)، (١٥٨.٠٩)، وجاءت قيمة (ت) (٠.٥٦٣) عند مستوى دلالة (٠.٥٧٦) وبذلك على اتفاق آراء استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) حول توفر عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية.

ب- متغير المؤهل العلمي:

جدول (٢٥): يوضح اختبار (ت) لدراسة دلالة الفروق بين المعلمين لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية باختلاف متغير (المؤهل العلمي)

اختبار (ت)		المؤهل العلمي				الاستبانة الأولى عناصر الإبداع الإداري	
		دراسات عليا (٣٢٥)		بكالوريوس (ن=٣٠٠)			
مستوى الدالة	قيمة الدلالة	قيمة "ت"	ع	م	ع	م	
غير دالة	٠.٢٦٧	١.١١٣-	٩.٩٦٥	٢٥.٥٧	٧.٣٠٣	٢٤.٠٤	الإصرار على تحقيق الهدف
غير دالة	٠.٠٨٢	١.٠٧٥٦-	٦.٦٦٧	٢٦.٧٨	٧.٥٣٢	٢٤.٢٦	المرونة
غير دالة	٠.١٧٥	١.٣٤٧-	٦.٥٩١	٢٢.١١	٦.٤٢٣	٢٠.٤٣	الحساسية للمشكلات
غير دالة	٠.٠٩٤	١.٦٨٣-	٥.٩٠٦	٢٢.٤٢	٦.٤١٢	٢٠.٣٤	التحليل
غير دالة	٠.٠٦٩	١.٨٥٢-	٧.٥٩٦	٢٦.٦٨	٧.٤٨١	٢٤.٠٤	المخاطرة
غير دالة	٠.١٠١	١.٦٤٤-	٦.٣٩٣	٢٦.٢٥	٧.٤١٣	٢٣.٩٣	الطلاقة
غير دالة	٠.١٤٧	١.٤٥٢-	٥.٨١٣	٢٢.٩٥	٥.٨١٣	٢١.١٤	الأصالة
غير دالة	٠.١٠٨	١.٦٠٧-	٤٢.٧٩٥	١٧٢.٧٨	٤٧.٥٩٢	١٥٨.١٩	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (٢٥) ما يلي: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس / ليسانس - دراسات عليا) بالنسبة لعناصر الإبداع الإداري، حيث بلغ متوسط استجاباتهم على الترتيب (١٥٨.١٩)، (١٧٢.٧٨)، وجاءت قيمة (ت) (-١.٦٠٧) عند مستوى دلالة (٠.١٠٨)، ويدل ذلك على اتفاق آراء استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حول توفر عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية.

ج- متغير المسمى الوظيفي:

جدول (٢٦): تحليل التباين لدراسة الفروق بين المعلمين لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الإصرار على تحقيق الهدف	بين المجموعات	٥	٠.٦٢١	١.٣٣٤	٠.٢٦٥
	داخل المجموعات	٣٦٣	٠.٤٦٦		
	المجموع	٣٦٨	-		
المرونة	بين المجموعات	٥	١.٠٩١	١.٩٥٣	٠.١٤٤
	داخل المجموعات	٣٦٣	٠.٥٥٨		
	المجموع	٣٦٨	-		
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	٥	٠.٦٩٤	١.٤٩٢	٠.٢٢٦
	داخل المجموعات	٣٦٣	٠.٤٦٥		
	المجموع	٣٦٨	-		
التحليل	بين المجموعات	٥	٠.٩٣٤	١.٥٤٢	٠.٢١٥
	داخل المجموعات	٣٦٣	٠.٦٠٥		
	المجموع	٣٦٨	-		
المخاطرة	بين المجموعات	٥	١.٠٠٦	١.٦٢٤	٠.١٩٨
	داخل المجموعات	٣٦٣	٠.٦٢١		
	المجموع	٣٦٨	-		
الطلاقة	بين المجموعات	٥	٠.٦٦٧	١.١٣٦	٠.٣٢٤
	داخل المجموعات	٣٦٣	٠.٥٨٦		
	المجموع	٣٦٨	-		
الأصالة	بين المجموعات	٥	٠.٥٢٣	١.٤٣٤	٠.٢٩٣

		٠.٤٥٣	٣٦٣	١٣٥.٢٦٢	داخل المجموعات	
		-	٣٦٨	١٣٦.٤٩٧	المجموع	
		٠.٩٥٦	٥	١.٩١٣	بين المجموعات	الدرجة الكلية
٠.٠٦١	٢.٨٤٣	٠.٣٣٦	٣٦٣	٩٦.٩٧٤	داخل المجموعات	
		-	٣٦٨	٩٨.٨٨٧	المجموع	

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٣٦٨.٥) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٢٦،
وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٣.١١ يشير الجدول (٢٦) إلى ما يلي:

أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع أبعاد الإبداع الإداري، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تقديرات المعلمين لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

مناقشة نتائج البحث والآليات المقترحة لتفعيل العلاقة بين الصحة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة المنوفية.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي نصه "ما مستوى الصحة التنظيمية في

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج في جدول (٤) أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية كان مرتفعاً بشكل عام، ولكل بعد من أبعاد الصحة التنظيمية.

فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٨٢) بانحراف معياري (٠.٦٣). وتراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد ما بين (٣.٩٥) لبعد المبادأة بالعمل، و (٣.٦٨) لبعد التكامل المؤسسي. وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي وإدراك المعلمين بأهمية الصحة التنظيمية في المدارس، لما لها من أثر في الوصول إلى أفضل المخرجات كماً ونوعاً، حيث أن وجود بيئة صحية تؤدي إلى تولد الدافعية لدى العاملين فيها، وتوفر أجواء من التعاون فيما بينهم، وإشاعة روح معنوية عالية بينهم، هذا بالإضافة إلى أن المؤسسة التي تتمتع بصحة تنظيمية تجعلها قادرة على البقاء والنمو بشكل حيوي يمكنها من مواجهة تحديات الحياة

ومتطلباتها المتجددة، والمحافظة على كوارها البشرية ذوي الخبرة والكفاءة، وتزيد من درجة التزامهم، وانتمائهم لهذه المهنة.

أما بالنسبة لكل بعد من أبعاد الصحة التنظيمية فكانت المناقشة على النحو الآتي:

١- بعد المبادأة بالعمل:

أشارت النتائج في جدول (٥) إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية لبعد "المبادأة بالعمل" كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٥) بانحراف معياري (٠.٦٧)، وقد يعزى ذلك إلى تصور المعلمين الإيجابي حول سلوك وممارسات مديري المدارس لمهامهم؛ من حيث إتباع أنظمة محددة في العمل، ومناقشة المدير مع المعلمين ما يتوقع منهم من أداء، وسعى المدير لإجراء تغييرات جوهرية في المدرسة، ووضع معايير محددة للأداء في المدرسة، كما يرجع ذلك أيضاً إلى قدرة المدير على فهم وإدراك نظام العمل في المدرسة، ومن ثم القدرة على توضيحه للمعلمين والعمل بموجبه وهذا كله يؤدي إلى سير العملية التعليمية.

٢- بعد الروح المعنوية:

أظهرت النتائج في الجدول (٦) أن بعد "الروح المعنوية" بين المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٩) بانحراف معياري (٠.٨٦). وقد تعود هذه النتيجة إلى الثقة السائدة بين المعلمين التي تعد أساساً في التعامل السليم داخل المؤسسة التربوية، والتي تبدو آثارها في تمتع المعلمين بروح معنوية عالية، تتضح من خلال سلوكهم في المواقف المختلفة داخل المدرسة، والتي تنعكس في شعور المعلمين بالانتماء إلى هذه المدرسة التي يعملون فيها، مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم وانجازه بكفاءة وحماسة.

٣- بعد تأثير المدير:

أشارت النتائج في الجدول (٧) إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية لبعد "تأثير المدير" كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي (٣.٨٦) وانحراف معياري (٠.٧٥). وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام المسؤولين أنفسهم بما

يقدمه المدير من مقترحات وتوصيات وملاحظات لها تأثير كبير في تحقيق أهداف العملية التربوية، لذا يلقي المساعدة من المسؤولين والدعم لكي يستطيع القيام بعمله، كذلك نجد قيام المدير بمهامه داخل المدرسة من التعاون مع جهاز الإشراف التربوي، والتوزيع النسبي للسلطة بين العاملين معه، وتحقيق التكيف مع البيئة المحيطة، لذلك نجد إجماع مرتفع من قبل أفراد العينة على بعد تأثير المدير.

٤- بعد التأكيد الأكاديمي:

أشارت النتائج في جدول (٨) إلى أن مستوى ممارسة بعد التأكيد الأكاديمي كان مرتفعاً، إذ بلغ إجمالي المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٨٣) وانحراف معياري (٠.٦٣). وتعزى هذه النتيجة إلى تأكيد إدارة المدرسة على التحصيل الأكاديمي، وهذا إن دل فإنما يدل على تمتع بيئة المدرسة بإمكانيات وتسهيلات وعوامل تؤدي إلى ارتفاع الإنجاز الأكاديمي لدى الطلبة وقدرتهم على تحقيق الأهداف التي وضعتها لهم المدرسة، وهذا يدفع هؤلاء الطلبة إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق المعايير التي وضعتها لهم المدرسة من أجل الحصول على التميز والتفوق الدراسي.

٥- بعد الاستقلالية والابتكار:

أظهرت النتائج في جدول (٩) أن مستوى ممارسة بعد الاستقلالية والابتكار كان مرتفعاً، إذ بلغ إجمالي المتوسط الحسابي (٣.٨٢) وانحراف معياري (٠.٩٢). وقد تعزى هذه النتيجة إلى تمتع بيئة المدرسة بجو من الديمقراطية يسمح للمعلمين بالاستقلال المهني، وما يستتبع ذلك من ارتفاع قدر الصلاحيات الممنوحة لهم من المشاركة في صنع القرارات، وتطبيق الكثير من مقترحاتهم، والتمتع بقدر كافٍ من الاستقلال في أداء أعمالهم، ومنحهم السلطة الكافية لإنجاز أعمالهم، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على استعدادهم للمشاركة، وممارستهم لإبداء آرائهم وطرح مقترحاتهم لتطوير العمل المدرسي أو لتطوير أدائهم.

٦- بعد الدعم بالموارد:

يتضح من الجدول (١٠) أن مستوى ممارسة إدارة المدرسة لبعدها الدعم بالموارد كان مرتفعاً، إذ بلغ إجمالي المتوسط الحسابي (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٨٥). وقد تعزى

هذه النتيجة إلى أن إدارة المدرسة تعمل على توفير الأجهزة والوسائل المطلوبة لسير العملية التعليمية، وهذا إن دل يدل على حرص المدرسة باستخدام كل ما لديها من موارد من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، ويؤدي ذلك إلى نجاح المعلمين في أداء مهامهم التدريسية ونجاح سير العملية التعليمية.

٧- بعد التكامل المؤسسي:

أشارت النتائج بجدول (١١) أن ممارسة بعد التكامل المؤسسي كان مرتفعاً. إذ بلغ إجمالي المتوسط الحسابي (٣.٦٨) وانحراف معياري (٠.٧٢). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن إدارة المدرسة ممثلة بمديرها تعمل على مقاومة أي ضغوط خارجية تؤثر في سير عمل المدرسة، لذلك لا تسمح إدارة المدرسة لأي ولي أمر بالتجاوز والتطاول على أحد المعلمين. وكذلك لا تسمح لأولياء الأمور بتغيير سياسة المدرسة، حتى وإن كانوا من ذوي الشأن فيما يخص تغيير البرامج والنشاطات التي تقدمها المدرسة. فإدارة المدرسة حريصة على تحقيق أهدافها وإقامة علاقات إيجابية يسودها الود والتعاون بين العاملين بها، وبين أعضاء المجتمع المحلي لخدمة أغراض المدرسة وأهدافها.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع الذي نصه: "ما مستوى الإبداع الإداري لدى

مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين؟"

أظهرت النتائج بالجدول (١٢) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية لأبعاد الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً. إذ بلغ إجمالي المتوسط الحسابي (٣.٧٤٢)، وانحراف معياري (٠.٥٨٣) وتراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الإبداع الإداري ما بين (٣.٩٦٢)، (٣.٧٢٥). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة ترى أنه تتوفر أبعاد الإبداع الإداري في الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية، كما اتضح من تحليل استجابات عينة الدراسة إحصائياً أن ترتيب هذه الأبعاد كان على النحو التالي: احتل بعد (الإصرار على تحقيق الهدف) الترتيب الأول، ثم بعد المرونة في الترتيب الثاني، ثم جاء بعد الحساسية للمشكلات في الترتيب الثالث، ثم بعد التحليل في الترتيب

الرابع، ثم جاء بعد المخاطرة في الترتيب الخامس، ثم بعد الطلاقة في الترتيب السادس، وأخيراً بعد الأصالة في الترتيب السابع. أما بالنسبة لمناقشة كل بعد فكان على النحو الآتي:

١- بعد (الإصرار على تحقيق الهدف):

أشارت النتائج بجدول (١٣) أن ممارسة المدير لبعده الإصرار على تحقيق الهدف كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٩٦٢)، وانحراف معياري (٠.٩٥٢). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يتمتعون بالبعد الأول من عناصر الإبداع الإداري وهو الإصرار على تحقيق الهدف، فقد أجمعت آراء العينة على أن مديري المدارس يصرون على تحقيق أهداف مدرستهم، فهم يمتلكون دافع قوي لتحقيق النجاح، ويركزون على مهام العمل أكثر من أي شخص، ويوجهون الأفراد في اتجاه تحقيق الأهداف المنشودة، ويتعاملون مع المشكلات الإدارية لفترات طويلة، وأخيراً يذللون العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة.

٢- بعد (المرونة):

أشارت النتائج بجدول (١٤) أن مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية، يتمتعون بالبعد الثاني من أبعاد الإبداع الإداري وهو المرونة، حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي لفقرات بعد المرونة (٣.٩٥٥)، وانحراف معياري (٠.٦٨٤) وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إجماع آراء عينة الدراسة في التأكيد على أهمية تغيير المدير لموقفه عندما يقتنع بعدم صحته، وإلى أهمية معرفة الآراء المخالفة لرأيه، وإلى أهمية تبسيط الإجراءات، والنظر إلى المشاكل من زوايا مختلفة، وإحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة إلى أخرى، والميل إلى اللامركزية، وأخيراً البعد عن الجمود في التفكير.

٣- بعد (الحساسية للمشكلات):

أشارت النتائج بجدول (١٥) أن مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية يتمتعون بالبعد الثالث من أبعاد الإبداع الإداري وهو بعد الحساسية للمشكلات، حيث بلغ إجمالي المتوسط للحسابي لفقرات بعد الحساسية للمشكلات (٣.٨٤٥)، وانحراف معياري

(٠.٩٧٥) وبمستوى مرتفع، وقد ترجع هذه النتيجة إلى إجماع آراء عينة الدراسة على أن المديرين يدركون وجود المشكلة في الوقت الذي لا يستشعر وجودها الآخرون، ويستطيعون اكتشاف أوجه القصور والضعف فيما يقومون به من أعمال، ويروا الكثير من المشكلات في آن واحد، ويخططون لمشكلات العمل الممكن حدوثها، ويتنبؤون بمشكلات العمل قبل حدوثها، وأخيراً يدرسون الكثير من المشكلات في آن واحد.

٤- بعد (التحليل):

أشارت النتائج بجدول (١٦) أن مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية يتمتعون بالبعد الرابع من أبعاد الإبداع الإداري وهو بعد التحليل، حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد (٣.٧٦٨)، وانحراف معياري (٠.٧٨٢) وكمستوى مرتفع. وقد تعزو هذه النتيجة إلى إجماع آراء عينة الدراسة على أن المديرين يصفوا المشكلات المتعددة حسب درجة أهميتها، ويدركون التفاصيل، ويحللون مهام العمل إلى مهام فرعية لتمكين العاملين من إنجازها بكفاءة، ويجزؤون المشكلات الرئيسية إلى مشكلات فرعية ليسهل التعامل معها، ويحللون الأهداف إلى أهداف فرعية واضحة، وأخيراً يحللون الفرص التي يتضمنها التغيير وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

٥- بعد (المخاطرة):

أشارت النتائج بجدول (١٧) أن مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية يتمتعون بالبعد الخامس من أبعاد الإبداع الإداري وهو عنصر المخاطرة، إذ بلغ إجمالي المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد (٣.٧٦٥) ، وانحراف معياري (٠.٧٥٣)، وقد تعزو هذه النتيجة إلى إجماع آراء عينة الدراسة بأن مديري المدارس يأخذوا بزمam المبادرة في تبني أفكار جديدة، ويتقبلوا انتقادات الآخرين بصدق، و يشجعوا المبادرات الفردية، ويعتبروا المجازفة في بعض الأمور أمراً مطلوباً، ويتقبلوا الإخفاق باعتباره التجربة التي تسبق النجاح، وأخيراً لديهم استعداد كامل لتحمل المخاطرة الناجمة من تبني أساليب عمل جديدة وإن كانت هذه الفقرة حصلت على مستوى متوسط وهذا يؤكد على أن مديري المدارس يخافون من تحمل المخاطرة كاملة لتبني أساليب عمل

جديدة خوفاً من الفشل وتدني مستوى المدرسة وإهدار إمكانيات المدرسة، فهم يترددون في قبول أفكار جديدة لم تسبق تجربتها من قبل.

٦- بعد (الطلاقة):

أشارت النتائج بجدول (١٨) أن مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية يتمتعون بالبعد السادس من عناصر الإبداع الإداري وهو بُعد الطلاقة، إذ بلغ إجمالي المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد (٣.٧٤٦)، وانحراف معياري (٠.٧٧٤). وقد تعزو هذه النتيجة إلى إجماع آراء عينة الدراسة بأن مديري المدارس يستطيعون إنتاج أفكار جديدة تخص المؤسسة، وتقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة، وتهيئة الفرص أمام العاملين لتجريب أفكار جديدة وعدم الحكم عليها مسبقاً، وتبني أساليب عمل تنمي الاتجاهات الإبداعية، وتقديم حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم، ويمتازون بسرعة التذكر، وأخيراً يمتلكون الخبرة الواسعة.

٧- بعد (الأصالة):

أشارت النتائج بجدول (١٩) أن مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية يتمتعون بالبعد السابع من أبعاد الإبداع الإداري وهو بُعد الأصالة، إذ بلغ إجمالي المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد (٣.٧٢٥)، وانحراف معياري (٠.٥٨٣). وقد تعزو هذه النتيجة إلى إجماع آراء عينة الدراسة بأن مديري المدارس ينتجون أفكار جديدة بعيدة عن المألوف، ويطوروا إجراءات العمل بعيداً عن الروتين، وينتجوا أفكار أصيلة ملائمة للهدف المنشود، ويتحرروا من التصورات التقليدية الشائعة، ويحاولوا الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض مسيرة العمل، ويقدرُوا على إنتاج أفكار قيمة.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس الذي نصه: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة المنوفية ومستوى ممارسة المديرين للإبداع الإداري؟

أشارت النتائج بجدول (٢٠) إلى وجود علاقة ارتباطية وإيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الدرجة الكلية لاستبانة الصحة التنظيمية، والدرجة الكلية لاستبانة

الإبداع الإداري، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٥٧). كما وجدت علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) بين جميع أبعاد الصحة التنظيمية وأبعاد الإبداع الإداري. ويستدل من هذه النتيجة أن الصحة التنظيمية عامل مهم في تمكين المديرين في تحقيق الإبداع الإداري بالمدارس لما توفره الصحة التنظيمية من مناخ تنظيمي إيجابي منفتح، يساعد في تحقيق أهداف المدرسة، ويعمل على إشباع رغبات العاملين فيها ويلبي حاجاتهم، كما يرفع من مستوى أدائهم الوظيفي وهذا بدوره يحقق الإبداع الإداري باعتباره كمنظومة متكاملة، تشترك فيها المنظمة وأفراد هذه المنظمة، من مديرين ومدرسين وموظفين وطلاب وكذلك بيئة هذه المنظمة. وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة، وحجر الزاوية فيها هو المدير الذي منه وبه تنطلق المدرسة نحو الإبداع الإداري.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس الذي نصه: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) في مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي؟"

وقد أشارت النتائج بالجداول (٢١)، (٢٢)، (٢٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة؛ تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي. وقد تعزى هذه النتيجة إلى انفاق آراء استجابات أفراد العينة حول توفر أبعاد الصحة التنظيمية بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية؛ من حيث الجنس (ذكر - أنثى)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس / ليسانس - دراسات عليا)، والمسمى الوظيفي (معلم مساعد - معلم....) فنجد أنه لا يوجد اختلافات بين الثلاثة متغيرات سواء كلا من: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي). وقد يرجع ذلك إلى أن كل هذه المتغيرات تخضع لنفس القوانين واللوائح والبرامج التدريبية، كما يخضعون لنفس المشكلات المجتمعية وتشابه الظروف التي تحيط بالعمل، لذا نجد عدم وجود اختلافات في استجاباتهم.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السابع الذي نصه: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي؟"

أشارت النتائج بالجدول (٢٤)، (٢٥)، (٢٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي. وقد تعزى هذه النتيجة إلى اتفاق آراء استجابات أفراد العينة حول توافر أبعاد الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية، فمن حيث الجنس (ذكر - أنثى)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس / ليسانس - دراسات عليا)، والمسمى الوظيفي (معلم مساعد - معلم - إلخ)، فوجد أنه لا يوجد اختلافات بين الثلاثة متغيرات سواء الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي.

وقد يرجع ذلك إلى أن كل هذه المتغيرات تخضع لنفس القوانين واللوائح والبرامج التدريبية، كما يخضعون لنفس المشكلات المجتمعية وتشابه الظروف التي تحيط بالعمل، لذا نجد عدم وجود اختلافات في استجاباتهم.

ساساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثامن الذي نصه:

ما الآليات المقترحة لتدعيم العلاقة بين الصحة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية؟

في ضوء النتائج النظرية والميدانية التي توصل إليها البحث الحالي يمكن التوصل إلى طرح مجموعة من الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تدعيم العلاقة بين الصحة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة المنوفية. أولاً: تهيئة البيئة المدرسية الداعمة:

تتوافر في البيئة المدرسية الداعمة للصحة التنظيمية عدداً من المقومات الأساسية، ومن أهم هذه المقومات ما يلي:

(١) المناخ المدرسي: لكي تتمكن المدارس من تعزيز الصحة التنظيمية بها، فإن عليها أن توفر مناخ إيجابي، وذلك عن طريق:

- أن يكون للمدرسة رؤية واضحة في أذهان العاملين بالمدرسة، مما يمكنهم من العمل لأجلها بما يقوي المناخ التربوي المدرسي.
- عمل مشروعات على مستوى المدرسة يقوم بها كل العاملين بالمدرسة مثل مشروع الاهتمام بالجانب العاطفي والأخلاقي، مشروع نظافة المدرسة، مما

يخلق روح التعاون وتنمية العمل الجماعي، ويزيد من فرص الابداع والابتكار بين العاملين في المدرسة.

- تعميق بعض المفاهيم الحديثة داخل المؤسسة والمرتبطة بالمناخ الجيد مثل: المحاسبية، الثواب والعقاب، المواطنة، وبالتالي ثراء المشاعر والجوانب الإنسانية.

ثانياً: ثقافة المؤسسة:

لا شك أن الثقافة المدرسية التي تهدف إلى تعزيز الصحة التنظيمية، هي تلك الثقافة المهمة بالإيجابية والتماسك، وتقتضي هذه الثقافة الآتي:

- أن يكون كل فرد على علم برسالة المدرسة ورؤيتها والخطط المترجمة لتلك الرسالة والرؤية، بحيث ينضح من خلال هذه الخطط مدى مساهمة العاملين بالمدرسة في كل جزء منها ومدى ما حققه من نجاح فيها.
- تقديم البرامج التدريبية للعاملين بالمدرسة باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي من خلالها يتم تغيير الأنماط السلوكية للعاملين بالمدرسة كالخصائص المضادة للصحة التنظيمية.

ثالثاً: علاقة المؤسسة مع أولياء الأمور والمجتمع:

إن العلاقة بين المؤسسة وأولياء الأمور والمجتمع تزيد من بعد التماسك المؤسسي كأحد أبعاد الصحة التنظيمية بالمؤسسة، ومن أهم آليات هذه العلاقة ما يلي:

- عقد الاجتماعات الدورية مع أولياء الأمور والمجتمع.
- تحديد المدرسة لآليات واضحة يمكن من خلالها لأي فرد في المجتمع الاعتراض على أو تعديل القرارات غير المناسبة.
- على كل مدرسة توفير المعلومات الكافية عنها وعن أهدافها ونظمها وغيرها من المعلومات لكل أولياء الأمور، لكي يطلعوا عليها ويفهموها لكي يكون هناك

- شفافية بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور، وبالتالي مساعدة أولياء الأمور لإدارة المدرسة في أي وقت تحتاجهم فيه.
- التزام المدرسة أن تحقق الموضوعية والعدالة في تقويم طلابها وفق معايير واضحة ومعلنة ومعروفة لأولياء الأمور، وإبلاغهم بنتائج التقويم وتبصيرهم بنواحي القصور والضعف في أداء أبنائهم.

رابعاً: البيئة النفسية والاجتماعية:

تعد البيئة النفسية والاجتماعية التي ترتبط بإدراك العاملين في المؤسسة من معلمين وإداريين وطلاب من أكثر الأنماط تأثيراً في تعزيز الصحة التنظيمية، وترتكز هذه البيئة على ما يلي:

• يتم تقديم الخدمات النفسية داخل بيئة المدرسة سواء من قبل الأخصائي النفسي أو استشاري نفسي من داخل المجتمع، لكي يتم علاج الطلبة وحل مشاكلهم النفسية، وكذلك تقديم الخدمات التعليمية من قبل المدرسة للطلاب ضعاف التحصيل، مثل عمل فصول تقوية لهم من قبل مدرسي المدرسة في جميع التخصصات.

- إتاحة الفرصة للطلاب والعاملين بالمدرسة وأولياء الأمور للتعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرار، حيث يعتبر المشاركة في اتخاذ القرار التربوي من الشروط اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس.

- عمل رحلات علمية وزيارات ميدانية للمواقع المختلفة داخل المجتمع، لأن ذلك يعطي فرصة للثقة والتعاون بين الطلاب ومعلميهم، وغرس روح التعاون بين جميع أطراف المدرسة.

خامساً: الاهتمام بجودة المنهج المدرسي:

في ظل الصحة التنظيمية، هناك حاجة إلى إعادة صياغة المناهج الدراسية، ولذلك يجب الآتي:

- تبني الأساليب الحديثة في التعليم مثل التعلم الذاتي والتعلم النشط، لكي تستطيع الطلاب التدريب على قيم العمل الجماعي ومهاراته.
- لابد من التحديث في المناهج من وقت لآخر، لكي يتماشى مع متطلبات العصر ويشبع رغبات وميول الطلاب.
- الإتقان في جميع المجالات المهنية والوجدانية والمعرفية، من خلال التركيز على استخدام الكمبيوتر، والبريد الإلكتروني، والدخول في المصادر التعليمية عن طريق الإنترنت، وكافة التطبيقات القائمة على الكمبيوتر.

سادساً: خصائص المعلمين:

- لابد من مراعاة خصائص المعلمين وتنميتهم لكي يستطيعوا القيام بأدوارهم المنوطة بهم، ويتم ذلك من خلال ما يلي:
- إعادة هيكلة المعلمين بالمدرسة، ويتم من خلال مراجعة أعدادهم، وتحديد المهارات والقدرات المناسبة لمتطلبات الأداء، مما يؤدي إلى التخلص من الأعداد الزائدة وذوي القدرات والمهارات غير المناسبة والتي تعوق تحقيق أهداف المدرسة.
- تقسيم المعلمين إلى فرق عمل وقد يعاونهم في بعض الأحيان أولياء الأمور حيث يسند لهم مهام فعلية وأساسية، ومن ثم تدعيم الكثير من مؤثرات الصحة التنظيمية بالمدرسة.
- عمل لجنة داخل المدرسة لتقييم أداء المعلمين يعلنون من خلالها المعلمين المعبرين عن النماذج الإيجابية بالصحة التنظيمية في المدرسة، حيث تعقد هذه اللجنة من وقت لآخر اجتماع من وقت لآخر يوضحون فيه الصحة التنظيمية وخصائصها وأبعادها، وبالتالي تكريم هؤلاء المعلمين ليكونوا قدوة لغيرهم من المعلمين، وعامل مساعد في تأدية المدرسة لرسالتها ونجاحها.
- وضع نظام جديد لترقية المعلمين؛ بحيث يتم بناء ذلك على معيارين إحداهما مهني والآخر أخلاقي يتمثل في خصائص الصحة التنظيمية بالمدرسة، بشرط ألا

يتم ترقية أي معلم ثبت أنه أخل بمعايير الصحة التنظيمية بالمدرسة، وبالتالي عدم تقليده أي مناصب إدارية داخل المدرسة.

سابقاً: الاهتمام بالتحصيل الدراسي للطلاب:

يلعب التحصيل الدراسي للطلاب دوراً أساسياً في الصحة التنظيمية بالمدرسة، فإذا كان الطلاب يحققون مستويات عالية من النجاح، فسوف تتمكن المدرسة من إحراز نجاح ملحوظ في مجال الصحة التنظيمية، وفيما يلي بعض هذه المقترحات:

- وضع معايير ومؤشرات واضحة لمستوى أداء الطلاب المتفوقين والتميزين أكاديمياً.
- عمل مسابقات دورية بين المدارس والمناطق التعليمية في التحصيل الدراسي بين الطلاب.
- توظيف أساليب تدريسية متنوعة خلال المواقف الصفية، تساعد الطلاب وتتمى معارفهم ومهاراتهم.
- إيجاد نوع من الشراكة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع؛ لتقديم كافة الخدمات والاستشارات التعليمية المختلفة.
- عمل خطط علاجية يشترك فيها جميع المعلمين والمعنيين بالتعليم؛ لرعاية الطلبة ضعاف التحصيل وذوي الاحتياجات الخاصة.

ثامناً: الاهتمام بالخدمات الداعمة للمدرسة:

- تدعم الخدمات الداعمة بالمدرسة الصحة التنظيمية، ومن أهم آليات ذلك ما يلي:
- استخدام المرافق الخاصة بالمدرسة بشكل أفضل وأمثل كالملاعب والمعامل وحجرات الحاسب الآلي والمكتبة... إلخ.
- إدخال تكنولوجيا المعلومات والوسائط المتعددة في المدرسة والفصول الدراسية مما يساعد على تطوير العملية التعليمية.
- تقوم إدارة المدرسة بالتعرف على التقنيات الحديثة في طرق التعليم والتعلم قبل شبكات البريد الإلكتروني، وشبكات الحاسب الآلي... وغيرها من الوسائل السمعية والبصرية الحديثة.

- تحديث سجلات الطلبة منذ دخولهم المدرسة وحتى التخرج منها، بحيث يكون لديه هذا السجل في المراحل التالية، ويتضمن (التحصيل، الحالة الاجتماعية، الحالة النفسية، الحالة الصحية، مدى ما حققه من إنجاز في استخدام الحاسب الآلي، المهارات والمواهب التي يمتلكها الطالب..).

تاسعاً: في مجال الإبداع الإداري، هناك بعض الآليات كما يلي:

- حث العاملين على إدراك كل المتطلبات اللازمة للقيام بمهامهم على أكمل وجه من خلال محاضرات ودورات لمديري المدارس للتفرقة بين الإبداع الإداري والتحسين في الإدارة من قبل خبراء في التربية، وكيفية تكوين صف ثان من القيادات المدرسية المبدعة.
- تطوير مستوى الأداء المهني للعاملين في المدرسة بصورة مستمرة، من خلال تطوير برامج خاصة لإعداد المعلمين المبدعين والاستمرار في تدريبهم ونموهم المهني، وتطوير وتعديل اتجاهات المعلمين نحو الإبداع والمبدعين.
- توفير مناخ مدرسي يقوم على الإنتاجية العالية والأداء المهني المتميز من قبل كلاً من مديري المدارس والعاملين معه، من خلال المشاركة في تعديل وتطوير المناهج الدراسية لكي تساعد على تنشيط القدرات الإبداعية لدى الطلاب، ولحدوث ذلك لابد من اقتناع الجهات الرسمية المشرفة على وضع البرامج الدراسية والمناهج التعليمية.
- توفير مناخ تربوي يساعد على التعليم المستمر، ويساعد على دعم وتطوير علاقات العمل، ويسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة من خلال إنشاء مجلس لمديري المدارس بالمحافظة تكون مهمته تطوير مهنة الإدارة المدرسية وجعلها مبدعة، ويكون له ميثاق شرف يجمع مديري المدارس بالمحافظة.
- مساندة المسؤولين بالتربية والتعليم للأفكار الإبداعية وتدعيمهم لها، وذلك من خلال برامج تعليمية تعد لهذا الغرض في جميع مراحل التعليم، وذلك يستند إلى كون الإبداع ظاهرة يمكن تعليمها وتعلمها.

- رفع شعار التجديد والابتكار؛ من خلال دورات تدريبية لمديري المدارس ووكلائهم ويتم من خلال هذه الدورات أيضاً كيفية الربط بين الصحة التنظيمية والإبداع الإداري.
- تشجيع الأداء الإبداعي الابتكاري ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها ووضعها موضع التطبيق، وصرف المكافآت التشريعية والمادية لهم سواء للطلبة أو المعلمين أو المديرين أو غيرهم من العاملين بالمدرسة ليكونوا قدوة لغيرهم.

المراجع

- أبو الوفاء، جمال (٢٠٠٦): دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة "دراسة ميدانية". مجلة مستقبل التربية العربية. العدد (٤٢).
- أبو جادو، صالح محمد علي (٢٠٠٧). تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي باستخدام نظرية الحل الابتكاري للمشكلات. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- أبو هيبه، وداد (٢٠١٠). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة. جامعة الأزهر: كلية التربية
- الأعسر، صفاء (٢٠٠٠). الإبداع في حل المشكلات. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.
- البدراي، زعار بن غصبان (٢٠١١). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديروها ووكلائها. رسالة ماجستير غير منشورة. المملكة العربية السعودية. جامعة أم القرى: كلية التربية
- بطاح، أحمد (٢٠٠٩). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- البلوي، محمد أحمد سالم (٢٠١٦). ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. العدد (١٦٨). الجزء الثاني. جامعة الأزهر. مجلة كلية التربية.
- الحجايا، سليمان سالم، والكريمين، هاني أحمد (٢٠١٣). مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مدارس محافظتي معان والطفيلة في إقليم جنوب الأردن. مج (٢٥). العدد (٤). الأردن. المجلة التربوية.
- حسن، أمين عبد العزيز (٢٠٠٨): إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع.

الحمادي، علي (٢٠٠٦). صناعة الإبداع. بيروت: دار بن حزم للنشر والتوزيع.
 حمود، خضير كاظم (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.
 حمودة، عبد الباسط (٢٠٠٨). متطلبات النهوض بالإبداع والابتكار. ورقة عمل مقدمة
 لورشة العمل الثانية حول: إدارة الابتكار ودعم النشاط الإبداعي
 والاختراعات المنعقدة في القاهرة من ١-٢ ديسمبر (٢٠٠٨). دمشق.
 الحوراني، هبه منير طويرش (٢٠١٧): الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية
 في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي
 يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير
 منشورة. الأردن. جامعة الشرق الأوسط: كلية العلوم التربوية.
 خصاونة، عاكف لطفى (٢٠١١): إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. عمان.
 الأردن: دار الحامد.

خير الله، جمال أنيس (٢٠٠٩). الإبداع الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
 ذكي، محمد حمدي (٢٠١٤): آليات تفعيل الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية. ج
 (٢). ع (٥٣). القاهرة: مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس.
 رشوان، حسين (٢٠٠٢). الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار. الإسكندرية: المكتب
 الجامعي الحديث.
 الزيات، فاطمة محمود (٢٠٠٩). علم النفس الإبداعي. عمان. الأردن: دار المسيرة
 للنشر والتوزيع.
 السكارنة، بلال خلف (٢٠١١): القيادة الإدارية الفعالة. عمان. الأردن: دار المسيرة للنشر
 والتوزيع.

السلمي، فهد بن عوض الله (٢٠٠٨). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات
 الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة
 المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة. السعودية. جامعة أم القرى: كلية
 التربية

- السوالمة، غازي (٢٠١١). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية: كلية الدراسات العليا.
- الشايح، على، وآخرون (٢٠١١). العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- شقورة، منير حسن (٢٠١٢): إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة. جامعة الأزهر.
- صالح، هاني عبد الرحمن (٢٠١٦): الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الصفار، فاضل (٢٠٠٩). الإبداع الإداري - الأساليب والأهداف. العدد (٥٦). مجلة النبأ متاح على: (<http://annabaa.org/nba56/ibdaa.html>)
- عامر، طارق عبد الرؤوف (٢٠٠٥). الإبداع (مفاهيمه، أساليبه، نظرياته). القاهرة: الدار العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد العليم، أسامة محمد شاكر (٢٠٠٩). المداخل الإدارية الحديثة في التعليم. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عبد الهادي، جودت عزت (٢٠١٢). الإدارة المعاصرة. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العساف، وفاء عبدالعزيز (٢٠٠٤): واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. المملكة العربية السعودية. جامعة الملك سعود.
- العصايرة، محمد حسن (٢٠٠٢). مبادئ الإدارة المدرسية. ط٣. عمان. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عطا الله، محمد علي (١٩٩٦). واقعا لصحة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية مقارنة بالمدارس التابعة لوكالة الغوث في مدينة نبلس من وجهة نظر

المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين التربية. جامعة النجاح
الوطنية: كلية التربية

عمارة، رامي نجاح (٢٠١٥). استخدام مدخل القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري
لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الغربية. رسالة ماجستير غير
منشورة. جامعة طنطا: كلية التربية

العمرى، أيمن أحمد مشرف (٢٠١٧). درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع
الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة
الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن. الجامعة الهاشمية: كلية
الدراسات العليا.

العميان، محمود سليمان (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار
وائل للنشر والتوزيع.

عيد، محمد إبراهيم (٢٠٠٢): الهوية والقلق والإبداع. ط١. القاهرة: دار القاهرة.
عيداروس، أحمد نجم الدين (٢٠١٣). التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة
التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض مدارس الثانوية العامة والحكومية
والخاصة بمحافظة الشرقية. كلية التربية. جامعة الزقازيق: مجلة كلية
التربية. العدد (٣٩).

العاجز، فؤاد على، وشلدان، فايز كمال (٢٠٠٩): دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع
الإداري لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من
وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية. العدد (١).

فرحان، ثناء إبراهيم موسى (٢٠٠٧). الصراع التنظيمي في دار الكتب المصرية -
دراسة ميدانية. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية للنشر والتوزيع.

الفواز، محمد فواز، وعبد الرحيم، منير محمود (٢٠١٠): درجة ممارسة القادة التربويين
في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للإبداع الإداري من وجهة
نظرهم. مجلة عجمان للدراسات والبحوث. المجلد العاشر. العدد (١).

القاضي، سعيد سماعيل (٢٠٠٧). دور الشراكة المجتمعية في رعاية الإبداع بالمدرسة الابتدائية - دراسة ميدانية. بمحافظة أسوان. المجلد (١). العدد (٥).

مجلة كلية التربية. جامعة المنصورة: كلية التربية

القيصر، أحمد محمد مفلح (٢٠٠٦). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا: الأردن.

الكليبي، صالح محمد علي (٢٠١٢). الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة. دراسة تطبيقية لعينة مختارة من الوزارات اليمنية. رسالة دكتوراه غير منشورة. اليمن. جامعة كلمنتس

محمد، إيهاب صبيح (٢٠٠٩). إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.

محمود، سميحة حمد عبدالرحمن (٢٠١١): ضغوط العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهتي نظر المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. الزرقاء. الجامعة الهاشمية: الأردن

مرمش، بدور هاشم رشيد (٢٠١٥). درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن. جامعة الشرق الأوسط.

المزيني، أيوب محمد (٢٠١١): الإدارة التأسيسية - علم وفن - ط٥. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٥). إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. القاهرة: دار الفكر العربي.

مها سالم (٢٠٠٧). أنموذج مقترح للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. رسالة دكتوراه غير منشورة. الأردن. جامعة عمان العربية.

موسى، سناء إبراهيم (٢٠٠٧). الصراع التنظيمي. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.

ناصر، مرفت، وهاشم، نهلة (٢٠٠٧). الصحة التنظيمية والدافعية نحو العمل لدى معلمي مدارس محافظة القاهرة. العدد (٤). المجلد (٩). مجلة كلية التربية: جامعة عين شمس.

النتيفات، محمد بن عامر (٢٠٠٦). المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة.. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا

ندى، يحيى محمد (٢٠٠٨). واقع الصحة التنظيمية في المدارس الخاصة بشمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة الخليل للبحوث. المجلد (٣). العدد (٢).

هيجان، عبد الرحمن (١٩٩٩): معوقات الإبداع في المنظمات السعودية. المجلد (٣٩). العدد (١). السعودية: معهد الإدارة العامة.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٩/٢٠٢٠). كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠. الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم القرار. القاهرة: قطاع الكتب.

Bahramian, A., Saedian, N. (2013). The relationship between organizational health, teachers' organizational commitment and their perception of elementary schools' principals at region2.Esfahan in the academic year 2012- 2013. European online journal of Natura land social sciences. 2 (3), 2388-2396.

Botha, R. J. (2013). The Need for creative leadership in south African schools: African studies. Vol. (72). No. (2).

- Brubaker, D.** (2004). The power of a vision. A leader's journal on line available at: www.barbarmintzer.com/news/s.
- Canda council for the arts.(2005).** Organizational health.Evaluation and implementation process. Retrieved February (5). 2017 from <http://publications.gc.ca/collection/k23:31:2005.pdf>.
- Carmeli. A., Galbard. R & Gefen. D. (2010).**The importance of Innovation leadership in cultivating strategic fit and Enhancing firm performance. Journal of the leadership Quarterly vol (21).Issue. (3).
- Cemaloglu, N.** (2007). The relationship between organizational health and bullying that teachers experience in primary schools in Tukey, Educational research quarterly, vol. (31). No. (2).
- Chauvin, S. D. (2010).** Relationship within principal leadership behavior, organizational health, and academic achievement of at-risk students.Un published doctoral dissertation. South eastern Louisiana university Hammond.
- Childres, H. (1985).** Organizational health: How to Measure a school's level of health and take remedial action. Journal of educational public relations.Vol (8) No. (2).
- Cropley. D. H. &Cropley. A. J. (2013).** Creativity and crime, psychological analysis: Cambridge university press.
- Crum, S. & Sherman, W. (2008).** Facilitating high achievement: high school principals' reflecting on their successful leadership practices. Journal of educational administration. No. (5). Vol. (46).
- French. J. N.** (2011). Teaching thinking skills: theory and practice. Garland publishing. Inc. New York.
- Hannum, J. & Hoy, w.k. (1997).** Middle school climate.An Empirical assessment of organizational health and

- student achievement. Educational administration quarterly, vol. (33). No. (3).
- Harding, T.** (2010). Fostering creativity for leadership and leading changing. Arts education policy review. Vol. (111). No. (2).
- Harris, A.** (2009). Creative leadership: developing future leaders. Management in education. 23 (1).
- Hong, K., Law, L., & Toner, A.** (2014): Organizational health: a study of a Malaysian private higher learning institution, international journal of business and society, vol. (15). No. (2).
- Janice, T.S.** (2000). Managing organizational health and performance Junior colleges. International journal of educational management, vol (14). No. (2).
- Kingele, William & Lyden, Julie.** (2000): Organizational health and teacher education. Teacher educator. Vol (2). No. (37).
- Korkmaz, M.** (2007). The effect leadership styles on organizational health. Educational research quarterly. Vol. (30). No. (3).
- Korkmaz, Mehmet** (2007). The effects of leadership styles on organizational health. Educational research quarterly. Vol. (30). No. (1).
- Laub, A.** (2004). Organizational health and organizational levels: organizational leadership assessment group. Indian Wesleyan university. U.S.A from <http://www.regent.edu>.
- Mannix. E. A. & Neale. M. A.** (2009). Creativity in groups: Emerald group publishing limited.
- Mathew B. Miles.** (1965). "Planned change and organizational health: figure and ground" in Richardo. Carlson and others (ED). Change processes in the public schools. Oregon: University of Ovegon press. ED 014123.
- Necait.C.** (2007). The relationship between organizational health and bullying that teachers experience in primary schools in Turkey educational research Quarterly. London, Vol. (31). No. (2).

- Page, A, Smith.** (2002). The organizational health of high schools and student proficiency in mathematics. International journal of education management. Vol. (16). Issue. (2).
- Pourrajab, M, Mahdinezhad, M, and Nazari, K.** (2011). Educational administrators' performance and organizational health: Key factors for sustainable development in high schools. International journal of trade economics and finance, Vol. (2). No. (5).
- Rezvan, Mirzajani and Leila, Moraad, (2015).** Examine the relationship between organizational health in schools and academic achievement of students, journal of educational and management studies, vol (5), No. (3).
- Sadegul, A.** (2002). Organizational health of secondary schools in Turkey and changes needed. IbanIzzetBaysaluniversity. Turkey LERIC document reproduction service. No ED 434398.
- Wayne, K., Hoy & John, C., Tarter. (1997). The Road to open and healthy schools: A handbook for change. Elementary edition. California: crow in press.
- Wayne. K. Hoy & John A. Feldman (2007). Organizational health: The concept and its measure in WayneHoy and MicjaelDiPaola (EDS). Essentials Ideas for the reform of American schools. North Carolina: Information age publishing.
- Yildiz. M. L &Ozcan, E. D (2014):** Organizational climate as a moderator of the relationship between transformational leadership and creativity. International journal of business and management. Vol. (2). No. (1).
- Yilmaz, Z. E. (2010).** The analysis of organizational creativity schools regarding principals' Ethical leadership characteristics. Journal of social and behavioral sciences. Vol. (2). Issue. (2).