



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة الملك خالد
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم الإدارة والإشراف التربوي

متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص "إدارة وإشراف تربوي"

إعداد الطالبة

فاطمة سعيد موسى الشهراني

المشرف العلمي

أ.د. السيد السيد محمود البحيري

أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم بجامعة الملك خالد

العام الجامعي

1438هـ/2017م



جامعة الملك خالد
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم الإدارة والإشراف التربوي
تخصص: إدارة وإشراف تربوي
الدرجة العلمية: ماجستير

متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط

اسم الطالبة
فاطمة سعيد موسى الشهراني

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 6 / 9 / 1438 هـ وتمت إجازتها

أعضاء لجنة المناقشة والحكم

التوقيع	صفة المشاركة	الاسم
	مشرفاً ومقرراً	أ.د/ السيد السيد البحيري
	مناقشاً	أ.د/ علي ناصر شتوي آل زاهر
	مناقشاً	د/ عبدالعزيز سعيد الهاجري

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير

والذي العزيز أمد الله في عمره

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع البياض

والذي الحبيبة أمد الله في عمرها

إلى من شجعني على مواصلة مسيرتي العلمية رفيق دربي

زوجي الغالي حفظه الله

إلى من شاركني دراستي بعبتهم ولعبهم أبنائي ريماس وعمر وهشام وعبد الملك

بارك الله فيهم ورزقني بهم

إلى من هم أقرب إلي من روعي أخواتي حفظهم الله

إلى من آنسني في دراستي و شجعني وساعدني على إتمام هذا العمل

أساتذتي الكرام وصديقاتي الحبيبات

الباحثة...

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، أحمد ربي وأشكر فضله ونعمه وأصلي وأسلم على سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم)، معلم البشرية، والهادي إلى النور .
إن لساني ليعجز أن يجد الكلمات التي يعبر بها عن شكري وامتناني وعظيم تقديري لكل من ساهم في هذا العمل المتواضع حتى يضيف قطرة في محيط العلم .

وانطلاقاً من قوله تعالى: { ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه } ومن قول رسوله ﷺ : (لا يشكر الله من لا يشكر الناس). وإيماناً بفضل الاعتراف بالجميل وتقديم الشكر والامتنان لأصحاب المعروف فإني أتقدم بالشكر الجزيل والثناء العظيم لكل من ساعد في إنجاح هذه الرسالة وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور/ السيد السيد البحيري، أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم بجامعة الملك خالد على تفضله بالإشراف على هذا البحث وعلى توجيهاته وجهده ووقته في إنجاز هذا البحث ، فجزاه الله عني خيراً ورعاه وأطال الله في عمره، كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور/ الحسن بن محمد المغيدي، أستاذ الإدارة والإشراف التربوي بجامعة الملك خالد، والدكتورة/ أمل محمد حسن البدوي أستاذة الإدارة والتخطيط التربوي المساعد بجامعة الملك خالد على تقديمهما التوجيه السليم والرأي السديد اللذان ذللا الكثير من الصعاب وإبدائهم التعاون دوماً بصدر رحب، كما يسعدني أن أتقدم بالشكر والتقدير لعضوي لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور علي ناصر آل زاهر، أستاذ الإدارة التربوية بكلية التربية بجامعة الملك خالد، والدكتور عبدالعزيز سعيد الهاجري، أستاذ القيادة التربوية المشارك بجامعة الملك خالد، ل قبولهم مناقشة هذا البحث وكذلك إبداء ملاحظاتهم القيمة، كما أتقدم بشكري وعرفاني لأساتذتي الكرام أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة والإشراف التربوي الذين لهم فضل التعليم والتوجيه وأيضا للأساتذة الكرام المحكمين لما بذلوه من جهد في تحكيم أداة البحث وتقديم الملاحظات والمقترحات .

وختاماً أمل من الله أن أكون قد وفقت في إعداد هذا البحث بالطريقة التي تنفع الإسلام والمسلمين وتخدم الدارسين وأن أنال رضى الله عز وجل .

مستخلص الرسالة باللغة العربية

الجامعة: جامعة الملك خالد

الكلية المانحة: كلية التربية

القسم العلمي: الإدارة والإشراف التربوي

التخصص / المسار: إدارة وإشراف التربوي

الدرجة العلمية: الماجستير في التربية تخصص إدارة وإشراف التربوي

عنوان الرسالة: متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط

اسم الباحثة: فاطمة سعيد موسى الشهراني.

الرقم الجامعي: (434820483)

اسم المشرف: أ.د. السيد السيد محمود البحيري

تاريخ المناقشة: 1438/9/6 هـ

المستخلص:

هدف البحث تعرف متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة خميس مشيط بأبعادها الأربعة (الأمان التنظيمي، والهوية التنظيمية، والقيادة التنظيمية، والمنتج التنظيمي). وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للبحث والتي تكونت من (46) فقرة، وكان مجتمع البحث من معلمات وقائدات المدارس الثانوية، وتمثلت عينة البحث في صورتها النهائية من (41) قائدة و(263) معلمة من المدارس الثانوية (الحكومية والخاصة) بمدينة خميس مشيط. وأسفر البحث عن العديد من النتائج منها: أن موافقة أفراد عينة البحث حول أهمية متطلبات تطبيق أبعاد: (الأمان التنظيمي، والهوية التنظيمية، والقيادة التنظيمية، والمنتج التنظيمي) بالمدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط جاءت بدرجة كبيرة جداً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول بعد متطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمي، وبعد الهوية التنظيمية، وبعد القيادة التنظيمية، وبعد متطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي (القائدات والمعلمات) لصالح القائدات، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول مجال متطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمي بين المدارس الحكومية والخاصة لصالح المدارس الحكومية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات فئات الخبرة العملية، أي أنه لا يوجد أثر لمتغير الخبرة العملية في استجابات أفراد عينة البحث على جميع مجالات أداة البحث؛ كما قدم البحث مجموعة من التوصيات منها: زيادة المخصصات المالية من ميزانية المدرسة لدعم جهود التطوير والتجديد بالمدارس الثانوية، ورصد المخصصات المالية لتغطية تكاليف تحسين التجهيزات التعليمية اللازمة التي تحتاجها المعلمات في مجال عملهن بالمدرسة، وتشكيل مزيد من اللجان والتي تهتم بدراسة ملائمة بيئة العمل وتطوير العلاقات بين المعلمات والعاملات وإدارة المدرسة.

الكلمات المفتاحية: الصحة التنظيمية، المدارس الثانوية، مدينة خميس مشيط

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	صفحة العنوان الداخلي.
	نموذج إجازة الرسالة.
	البسمة.
أ	إهداء.
ب	شكر وتقدير.
ج	مستخلص البحث باللغة العربية.
د	قائمة المحتويات.
ز	قائمة الجداول.
ح	قائمة الأشكال.
ط	قائمة الملاحق.
8-1	الفصل الأول: مدخل البحث
2	مقدمة البحث.
5	مشكلة البحث.
6	أسئلة البحث.
6	أهداف البحث.
7	أهمية البحث.
7	حدود البحث.
7	مصطلحات البحث .
38-9	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
29-10	المبحث الأول: الصحة التنظيمية
11	مقدمة:
12	أولاً: مفهوم الصحة التنظيمية.
14	ثانياً: مستويات الصحة التنظيمية.
16	ثالثاً: أبعاد الصحة التنظيمية.

20	رابعاً: متطلبات الصحة التنظيمية.
22	خامساً: آليات الصحة التنظيمية.
25	سادساً: مؤشرات الصحة التنظيمية.
27	سابعاً: المعايير الداعمة للصحة التنظيمية.
28	ثامناً: محددات وموارد الصحة التنظيمية.
39-30	المبحث الثاني: الصحة التنظيمية في المدارس
31	أولاً: دور القائد والإدارة في الصحة التنظيمية.
33	ثانياً: مظاهر الصحة التنظيمية في المدرسة.
35	ثالثاً: مكونات تطوير الصحة التنظيمية.
36	رابعاً: خطوات بناء الصحة التنظيمية في المدرسة.
38	خامساً: قياس الصحة التنظيمية في المرحلة الثانوية.
49-40	الفصل الثالث: البحوث والدراسات السابقة
41	عرض البحوث والدراسات السابقة.
47	التعقيب على البحوث والدراسات السابقة.
57-50	الفصل الرابع: إجراءات البحث
51	أولاً: منهج البحث.
51	ثانياً: مجتمع البحث.
51	ثالثاً: عينة البحث.
53	رابعاً: أدوات البحث.
56	خامساً: تنفيذ البحث.
56	سادساً: أساليب البحث الاحصائية.
71-58	الفصل الخامس نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها
59	عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها
78-72	الفصل السادس: خاتمة البحث.
73	أولاً: ملخص نتائج البحث.
77	ثانياً: توصيات البحث.
77	ثالثاً: مقترحات البحث.
85-79	قائمة المراجع.

80	أولاً: المراجع العربية.
82	ثانياً: المراجع الأجنبية.
84	ثالثاً: المواقع الإلكترونية.
86	قائمة الملاحق.
104	مستخلص البحث باللغة الإنجليزية English Abstract

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
53	عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والغير صالحة لعينة البحث.	1
53	توزيع أفراد عينة البحث بالنسبة لمتغير الوظيفة.	2
53	توزيع أفراد عينة البحث بالنسبة لمتغير نوع المدرسة.	3
54	توزيع أفراد عينة البحث بالنسبة لمتغير الخبرة العملية.	4
55	توزيع مستوى الموافقة لمقياس ليكرت الحماسي.	5
56	معامل الصدق لمعاملات الاتساق الداخلي لكل محور.	6
56	معاملات الفا كرونباخ لثبات محاور أداة البحث.	7
58	توضيح مدى ودرجة الاستجابة وفقاً للمقياس ذي الخمس درجات.	8
61	متطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمي في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط.	9
62	متطلبات تطبيق بعد الهوية التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط.	10
65	متطلبات تطبيق بعد القيادة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط.	11
67	متطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط.	12
69	اختبار(ت) للعينات المستقلة - دلالة الفروق باختلاف متغير المسمى الوظيفي.	13
70	اختبار(ت) للعينات المستقلة - دلالة الفروق باختلاف متغير نوع المدرسة.	14
71	تحليل التباين أحادي - دلالة الفروق باختلاف متغير الخبرة العملية.	15

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	م
16	مستويات الصحة التنظيمية.	1
18	أبعاد الصحة التنظيمية عند مايلز.	2
20	أبعاد الصحة التنظيمية عند هوي وزملاؤه.	3
21	أبعاد الصحة التنظيمية عند ناصف وهاشم.	4
25	مؤشرات الصحة التنظيمية	5
27	مجالات الصحة التنظيمية.	6
36	مكونات تطوير الصحة التنظيمية.	7

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
89	قائمة أسماء المحكمين.	1
91	الاستبانة في صورتها الأولية.	2
96	الاستبانة في صورتها النهائية.	3
102	المخاطبات الرسمية.	4

الفصل الأول

مدخل إلى البحث

- مقدمة البحث .
- مشكلة البحث .
- أسئلة البحث .
- أهداف البحث .
- أهمية البحث .
- حدود البحث .
- مصطلحات البحث .

مدخل إلى البحث

مقدمة البحث:

يعتبر التعليم من أرقى مظاهر الحضارة الإنسانية فهو أداة تطور وتقدم المجتمعات البشرية، ويقوم بالدور الأساسي في إكساب أفراد المجتمع القيم التي تتلاءم مع أهدافه وتطلعاته ويتم من خلال مؤسسات أنشأها المجتمع لهذا الغرض، ولا شك أن المدرسة إحدى أبرز تلك المؤسسات الاجتماعية التربوية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية النشء تربية متكاملة ومتوازنة في جميع جوانب الشخصية، والعقلية والاجتماعية والجسمية والنفسية والروحية، ولكي تقوم المدرسة بدورها الريادي المنوط بها فإنه يجب أن تركز على الإهتمام بتحسين أجواء العمل داخلها، لتصبح بيئة تربوية محفزة على العمل والإنتاج، تسودها أجواء الألفة والطمأنينة، من أجل تحقيق أهدافها التربوية. (رباح، 2008، ص. 2)

وتعد المدرسة نظاماً اجتماعياً متكاملًا يسعى إلى تحقيق أهدافه في بيئة اجتماعية مفتوحة على المجتمع المحلي المحيط بها، لذلك فإنها تعتمد على شبكة من الاتصالات التي تربط العاملين داخلها بعضهم ببعض، وكذلك ترتبط بالمجتمع الخارجي من أعضاء المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة؛ بجانب ارتباطها بالنظام التعليمي والأنظمة الأخرى في المجتمع. (عطايا ورمضان، 2013، ص. 1070).

ويعتبر المناخ المدرسي الملائم من الدوافع للإنجاز، فعندما يشعر المعلمون أن البيئة المدرسية بيئة داعمة لهم، يسودها أجواء المحبة والطمأنينة، وتأخذ بأيديهم نحو التقدم للأفضل، فإن ذلك سينعكس على أدائهم بصورة إيجابية، ويزيد من انتمائهم للمدرسة، كذلك الحال بالنسبة للطلبة إذا ما شعروا بأن البيئة المدرسية بيئة محفزة لهم، تُوفّر لهم سبيل التعلّم الفعال في ظل أجواء هادئة ومريحة، سيجعلهم أكثر إقبالاً على المدرسة، وأكثر دافعية للتعلّم والإنجاز. (رباح، 2008، ص. 2)

وتعد المدارس الثانوية ركيزة مهمة في مراحل منظومة التعليم العام، حيث أن لطلابها طبيعتهم الخاصة من حيث السن وخصائص النمو، والتركيز على تنمية التفكير العلمي، وتعميق روح البحث والتجريب والتتبع المنهجي، واستخدام المراجع، والتعود على طرق الدراسة السليمة. (قاعدة معلومات الملك خالد، 2017م)

ويشهد واقع التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية العديد من الصعوبات والمعوقات التي قد تكون سبباً في ضعف المخرج التعليمي وعدم موائمة لمتطلبات سوق العمل أو لمواصلة التعليم ما بعد الثانوي ومنها: وجود فجوة كبيرة بين تطلعات وآمال المجتمع وواقع التعليم الثانوي مما شكل عدم الثقة في مخرجاته وبخاصة النوعية وإمكاناته في تزويد مخرجاته بالمهارة والقدرة على الإبداع والابتكار التي يشهدها سوق العمل ولمواجهة هذه الصعوبات أو المعوقات سعت وزارة التعليم إلى إيجاد بدائل وحلول مقننة مرتكزة على تخطيط استراتيجي وفقاً للأولويات ومقدرة طبيعة النظام التعليمي ومنطلقة من خلال التجديد والتطوير. (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2010، ص. 9)

كما تعاني بعض المدارس الثانوية من تكديس الطلاب في الفصول ومن ثم ازدياد الشعور بعدم الارتياح إلى المناخ المدرسي والتقاليد المدرسية والنتيجة ضعف في التحصيل لشريحة من المتعلمين غير قادرة على التجاوب مع هذا الجو وضعف في الأداء أيضا من قبل المعلمين الذين لا يستطيعون التفاعل داخل هذا النوع من البيئات. (العباد، 2013، ص. 10)

وتزايد الاهتمام بدراسة بيئة العمل وتحليلها في المنظمات المختلفة خلال الأعوام الماضية، والذي كان نتيجة للتغيرات المتسارعة في كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، وثورة تكنولوجيا المعلومات وما جلبته من تغييرات جذرية في طبيعة عمل المؤسسات؛ حيث وجب على المنظمات الاستجابة مع هذه التغيرات الجذرية والمستجدات عن طريق توظيف مدخلاتها بفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة، والحفاظ على البقاء. ويشير إلى أن المنظمة الصحية هي التي تتأقلم مع البيئة التي تعمل من خلالها، لكي تحافظ على استمراريتها. (الصرايرة والطيط، 2010، ص. 97)

وتتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها. (السكران، 2004، ص. 17)

ويعتبر المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة؛ حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد ويساعد الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي وفهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة ويعتبر أيضاً حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلاله يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية. (المغربي، 2009، ص. 18)

ويعد المناخ التنظيمي من محددات قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها لما له من تأثير عميق في تكوين إدراك وإتجاهات العاملين بها وفي تشكيل سلوكهم الوظيفي والإداري داخل المنظمة ومن ثم بناء قدرة المنظمة على استخدام إمكانياتها ومواردها المادية والفنية والبشرية والمالية لتحقيق البقاء والاستقرار والنمو. (البقيمي، 2011، ص. 3)

ويعد المناخ الإيجابي في المدرسة أحد الخصائص المهمة في فاعلية المدرسة، إلا أن البعض يشير أن "مفهوم المناخ يعد من المفاهيم المحددة في عدد كبير من طرق قياسه، كما أنه كثيراً ما يشوبه الغموض، وغالباً ما يكون مجرد شعار لتحسين المدارس، لذا تم الاستعاضة عنه بمجاز الصحة ال تنظيمية لوضع تصورات وقياس جوانب مهمة من المدرسة؛ خاصةً مع تأثير الأبعاد التنظيمية الصحية في تحصيل الطلاب إذا تمت السيطرة على الوضع الاجتماعي والاقتصادي داخل المدرسة" . (عطايا ورمضان، 2010، ص. 1080)

وتعد الصحة التنظيمية من المفاهيم المهمة في المؤسسات التربوية، التي تعمل على تمتع المؤسسة أو المدرسة بالصحة، ومدى مقدرتها على تحقيق أهدافها، وأهداف العاملين لديها. (الشريفى، 2013، ص146). وقد تم استخدام هذا المفهوم لأول مرة من قبل (Parsons et al., 1953) للتعبير عن الحالة المستمرة للصحة التنظيمية، كما وأستخدمه (Miles, 1969) عند تحليله مفهوم الصحة التنظيمية في المدارس، حيث قام بإقتراح نموذج لهذا المفهوم.

ونالت الصحة التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، ويأتي مثل هذا الاهتمام نتيجة لأن أغلب المنظمات تعاني من عدم وضوح الأهداف، وغياب الاستقلالية في العمل، وانعدام الثقة، وانخفاض المعنويات، وعدم القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الحديثة، وما إلى ذلك من أمور لها دلالات سلبية إلى حد كبير على العاملين، كضعف الروح المعنوية وتراجع مشاعر الرضا وانخفاض مستوى الدافعية للعمل إلى أدنى الدرجات. (اليامي، 2010، ص. 1)

كما تعكس الصحة التنظيمية حالة المنظمة التي تتوافر فيها بيئة عمل تمكن العاملين من النجاح للوصول إلى مستوى أداء يحقق التوقعات على المدى البعيد، حيث يظهر ذلك في تدني معدل الغياب وانخفاض دوران العمل، إضافة إلى اكتساب العاملين راحة نفسية وفسولوجية. ويتكامل مفهوم الصحة التنظيمية وتطوير مستواها مع عملية تحسين جميع عناصر المؤسسة ومدخلاتها التي تؤدي إلى تغيير ثقافتها، حيث يتطلب هذا التغيير وقتاً طويلاً تحدث فيه تغييرات في الهيكل التنظيمي، ونظام الأجور، وتوزيع المهام، وتكنولوجيا العمل. (الشريفى، 2013، ص147)

وتعتبر الصحة التنظيمية من المواضيع المعاصرة والتي تقوم بجور مهم يتمثل في الاهتمام بالأفراد، وسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً. (اليامي، 2010، ص. 3)

وتتميز المنظمة المتمتعة بالصحة بأنها تمتلك ثماني سمات أخلاقية؛ حيث تعتبر هذه الخصائص أساسية لعمل المنظمة بشكل طبيعي، ويمكن تلخيص السمات كالاتي: التواضع، والانفتاح عند المستويات الإدارية كافة، وسيادة مناخ المساءلة والمسؤولية، والتمتع بجرية المخاطرة ضمن حدود معقولة، والالتزام بأداء العمل، والرغبة في التعلم من الأخطاء، والثبات والتكامل، والتعاون والتفكير الشامل، والشجاعة عند مواجهة العقبات والمشكلات. (سالم، 2007، ص30-31).

كما أن توافر مبادئ الصحة التنظيمية المتمثلة في وضوح الأهداف وملائمة الاتصالات، والتطبيق الأمثل للإمكانيات وحل مشكلات العمل بفاعلية، يساهم في تطوير منظومة العمل في المدرسة، ويحقق الاستقرار في العمل، ويؤدي إلى إيجاد مشاعر من الرضا والسعادة والحضور الايجابي للمعلمين، وإكساب

قدرة عالية على تحمل الضغوط، ومشاركة فعالة في الحوارات المدرسية (الحجايا والكريمين، 2012، ص.341).

ومن هذا الواقع أصبحت الحاجة ماسة إلى رؤية مدرسية تتفاعل مع بيئتها بابتكارية تدعمها روابط الثقة وإعادة صياغة ثقافة المؤسسة التربوية بما يتلاءم مع دورها في بلورة رؤيتها ورسالتها التعليمية، ودرجة وضوح أهدافها، وتطوير وسائلها، وأدوات تقويمها، وتفهم المشكلات وحلها بأقل جهد، وتحقيق الاستقرار، ومواجهة الاحتياجات عند ترتيب الأولويات، وتوفير بيئة مدرسية أخلاقية يشعر كل معلم فيها بتناغم بين حاجاته الخاصة وأهداف المدرسة العليا، ومواجهة المتغيرات بعقلانية. لذلك تكمن أهمية البحث في كونه يركز على بناء وتحديد متطلبات الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة خميس مشيط.

مشكلة البحث:

يشكل جو العمل والمناخ الذي يعيشه العاملون في المدرسة متغيراً فاعلاً في درجة ومستوى نجاح أداء هذه المدرسة، وفي شعور الأفراد عبر مكوناتها الفرعية المختلفة بالراحة والطمأنينة والثقة والرغبة في بذل أقصى جهودهم الممكنة في مساعيهم لإنجاز متطلبات أدوارهم . (الطويل، 2006، ص. 137) إلا أنه بالرغم من ذلك نجد أن قادة المدارس يواجهون الكثير من التحديات في كيفية جعل مدارسهم مكان صحي معافى وسليم، وضمان نموها بشكل مستمر في العصر الحالي، وتحقيق الصحة التنظيمية، ورفع مستوى أدائها وتحقيق الرضا الوظيفي لعاملها. (العموش، 2014، ص. 7)، كما تواجه المنظمات المعاصرة تحديات في بناء وتنمية مناخ تنظيمي ينمي مهارات الإبداع والابتكار لدى العاملين لديها. (الوزان، 2006، ص. 2).

وقد أكدت الكثير من الدراسات أهمية تعزيز الصحة التنظيمية في المنظمات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص لما لها من تأثير على الفاعلية التنظيمية وارتباطها ببعض المتغيرات المهمة، ومنها دراسة اليامي (2010م) حيث أوضحت أثر الصحة التنظيمية في السلوك الإبداعي، وبينت نتائج دراسة الضالعين (2012م) إلى أهمية متغير الصحة التنظيمية في دوافع الالتحاق بالعمل، وبينت دراسة السبيعي (2016م) أهمية الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المعلمين، كما أشار الكمالي (2011م) بأنه لا بد من إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهتم بالكشف عن طبيعة العلاقة بين الصحة التنظيمية والتحصيل الأكاديمي للطلبة. وأشارت سالم (2007م) بتبني إدارات الجامعات الأردنية للأنموذج المقترح للصحة التنظيمية الذي توصلت إليه دراستها. كما أوصت دراسة الحجايا والكريمين (2012م)؛ الشريفي (2013م)؛ (Pourrajab at el.,2011) بإجراء دراسات مماثلة عن الصحة التنظيمية في مجتمعات أخرى.

لذلك سعت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في تطوير بيئة العمل في المدارس وهذا ما تتطلع إليه رؤية المملكة (2030)، وذلك لتوفير مناخ تعاوني وفعال بين جميع الأطراف في الإدارة المدرسية. وواجهت هذه العملية الكثير من العقبات على مر السنين، من تدني مستوى الثقة بين أطراف العملية

التعليمية في المدرسة، والذي أثر سلباً على النظام التربوي. وفي ظل التطورات والمستجدات الحالية في بيئة العمل، وتنامت رغبة المؤسسات التعليمية في توفير متطلبات الصحة التنظيمية، والتي تستند إلى الوصول لأقصى مستويات التفاعل والرضا الوظيفي بين العاملين، ومواجهة المشاكل والضغوط التي تواجههم في العمل، والذي ينعكس إيجابياً على كفاءة العاملين في المؤسسة. ومما سبق جاء البحث عن متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية، ومن المؤمل أن تسهم نتائج وتوصيات هذه البحث في إضافة ما هو مفيد.

أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالي الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة خميس مشيط؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

س1. ما متطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمي في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

س2. ما متطلبات تطبيق بعد الهوية التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

س3. ما متطلبات تطبيق بعد القيادة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

س4. ما متطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

س5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمتطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات (نوع المدرسة، والخبرة، والمسمى الوظيفي) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

أهداف البحث:

يمكن تلخيص أهداف البحث في النقاط الآتية:

- تعرف متطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمي في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط.
- تعرف متطلبات تطبيق بعد الهوية التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط.
- الوقوف على متطلبات تطبيق بعد القيادة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط.
- الوقوف على متطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط.
- الكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية.
- الوصول إلى عدد من النتائج والتوصيات لتفعيل متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة خميس مشيط لأهمية الصحة التنظيمية.

أهمية البحث:

- تناوله أحد المفاهيم الحديثة المتعلقة بالأدبيات الإدارية المعاصرة وهو مفهوم الصحة التنظيمية، عن طريق التركيز على أهم مكوناته وأثره على بيئة العمل في المؤسسات التربوية.
- قد يساعد في تقديم قائمة من التوصيات للقائمين على المدارس في مدينة خميس مشيط في تكوين إطار متكامل بخصوص متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية والذي يمكن من خلاله تطوير البيئة التعليمية في المدارس والمساهمة في تحسينها.
- قد يوفر المعلومات الضرورية عن متطلبات تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس بمدينة خميس مشيط بالمملكة العربية السعودية.
- توفر الأدبيات المطروحة في البحث مرجعاً مهماً للعديد من الباحثين المهتمين بأثر الصحة التنظيمية على المدارس كما يمكن أن تشكل هذه الدراسة انطلاقةً لأبحاث ودراسات جديدة على مؤسسات تربوية أخرى.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية:

اقتصرت البحث الحالي على متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية وفق بعد الأمان التنظيمي وبعد القيادة التنظيمية وبعد الهوية التنظيمية وبعد المنتج التنظيمي. بمدينة خميس مشيط.

- الحدود المكانية:

اقتصرت البحث على مدارس البنات الثانوية (الحكومية والخاصة) بمدينة خميس مشيط.

- الحدود البشرية:

تكونت عينة البحث من (44) قائدة من أصل (50) قائدة و (304) معلمة من أصل (1298) معلمة في المدارس الثانوية للبنات بمدينة خميس مشيط وفقاً لمعادلة هيربرت اركن.

- الحدود الزمانية:

تم تطبيق أداة البحث الحالي خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1436هـ/1437هـ.

مصطلحات البحث:

يتضمن البحث الحالي المصطلح التالي:

الصحة التنظيمية: (The Organizational Health)

تعرف بأنها "إحدى الظواهر التي تتسم بها النظم والمؤسسات التربوية، وهي تعبير عن وجود حالة من الدينامية والنمو الداخلي والخارجي المتوازن، ويمكن تشخيصها عن طريق قياس الأبعاد الآتية في

المدرسة: التماسك المؤسسي، القيادة المتكاملة، توفير الموارد المساندة، انتساب المعلم، التأكيد على النواحي الأكاديمية" (الحجار، 2004، ص.40).

كما عرفها اليامي (2010م) بأنها: "حالة المنظمة التي يتوفر فيها بيئة ومكان عمل يستطيع العاملون فيها أن يعملوا بنجاح للتعامل وبكفاية مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، والتي تكون دلالات لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المنشودة". (ص.6)

وعرف الصحة التنظيمية إجرائيا في هذا البحث بأنها مدى قدرة المدرسة على تنسيق جهود العاملين بها من معلمين وإداريين وطلاب، لزيادة فاعلية العملية التعليمية، عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتفاعل بشكل ايجابي مع البيئة الخارجية، ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف المنشودة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: الصحة التنظيمية

التمهيد

أولاً: مفهوم الصحة التنظيمية.

ثانياً: مستويات الصحة التنظيمية.

ثالثاً: أبعاد الصحة التنظيمية.

رابعاً: متطلبات الصحة التنظيمية.

خامساً: آليات الصحة التنظيمية.

سادساً: مؤشرات الصحة التنظيمية.

سابعاً: المعايير الداعمة للصحة التنظيمية.

لثمناً: محددات وموارد الصحة التنظيمية.

المبحث الثاني: الصحة التنظيمية في المدارس

أولاً: دور القائد والإدارة في الصحة التنظيمية.

ثانياً: مظاهر الصحة التنظيمية في المدرسة.

ثالثاً: مكونات تطوير الصحة التنظيمية.

رابعاً: خطوات بناء الصحة التنظيمية في المدرسة.

خامساً: قياس الصحة التنظيمية في المرحلة الثانوية.

المبحث الأول

الصحة التنظيمية

التمهيد

أولاً: مفهوم الصحة التنظيمية.

ثانياً: مستويات الصحة التنظيمية.

ثالثاً: أبعاد الصحة التنظيمية.

رابعاً: متطلبات الصحة التنظيمية.

خامساً: آليات الصحة التنظيمية.

سادساً: مؤشرات الصحة التنظيمية.

سابعاً: المعايير الداعمة للصحة التنظيمية.

رابعاً: محددات وموارد الصحة التنظيمية.

المبحث الأول: الصحة التنظيمية

تمهيد:

يعد مناخ العمل وبيئته في المؤسسات التربوية أحد العوامل الرئيسة في تحقيق مستويات أداء مرتفعة فيها؛ حيث أن شعور العاملين في المؤسسات التربوية بالراحة والطمأنينة والثقة يدفعهم إلى بذل أقصى جهودهم لإنجاز المهام المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية؛ حيث توجد علاقة وثيقة بين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات التربوية ودرجة رضا العاملين فيها، وعليه فإن نجاح المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها يرتبط إيجاباً مع صحة مناخ العمل في هذه المؤسسات. (السوالمه، 2011، ص. 2)

ويسهم هذا المناخ في التأثير في صحة المنظمة التي تعبر عن مقدرتها على العمل بفاعلية ومقدرتها على النمو والتطور باستمرار فهو يمثل البيئة الداخلية العامة للمنظمة التي تتشكل في ضوء البناء التنظيمي، والقيادة، والفلسفة، والتكنولوجيا، والثقافة التنظيمية، فضلاً عن العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية، وهو أحد العوامل الأساسية في بناء الصحة التنظيمية، وتحقيق أهدافها (الشريني، 2013، ص. 148). ويرتبط مفهوم المناخ التنظيمي بمفهوم الصحة التنظيمية، فالمنظمات التي تسمى صحية تعتبر منظمات ذات مناخ مفتوح يقاوم المناخ المغلق وعليه يمكن القول بأن الصحة التنظيمية مفهوم أشمل وأوسع من المناخ التنظيمي ومؤشر من مؤشرات الصحة التنظيمية. (الضالعين، 2012، ص. 229).

والصحة التنظيمية "ليست فقط قدرة النظام المدرسي على أداء وظائفه بشكل فعال، ولكن أيضاً على التطور والنمو إلى نظام أكثر عملاً بشكل كامل ويمكن اعتبار الصحة التنظيمية كدليل على سير العمل في المدرسة والعلاقات بين الموظفين وبين الموظفين وقادة المدارس. (عابدين، 2012، ص. 102) كما تعد الصحة التنظيمية مدخلاً مهماً من مدخلات العملية التربوية، ومقياساً مميزاً لقدرة على القيام بدورها تجاه المجتمع بصورة مكتملة، لذا فإن المؤسسة (المنظمة) التي تعطى قدرًا كافيًا من الاهتمام بالصحة التنظيمية تنمو وتتطور وتصبح نظاماً صحياً لأقصى درجة ممكنة، فالنظام الصحي يتمتع بقدرة دينامية في مجال التفاعل مع متغيرات بيئته الداخلية والخارجية، وفي المقابل فإن النظام الذي لا يتمتع بالصحة التنظيمية يعيش حالة من عدم الفاعلية، فهو وإن تفاعل مع معطيات بيئته في حدود ضيقة وظروف طارئة إلى أنه أقل مقدرة على المدى الطويل في مقابلة متطلبات بيئته المتنامية. (عطايا ورمضان، 2010، ص. 1080)

والصحة التنظيمية جزء لا يتجزأ من عملية الإصلاح التربوي، لذلك من واجب قادة المدارس تفحص مستوى الصحة التنظيمية داخل مدارسهم من خلال تفحص المهارات الحالية للعاملين في المدرسة، وملاحظة السلوك التنظيمي وما إذا كان سلبياً أو إيجابياً، وقياس مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية، وملاحظة وجمع البيانات حول أداء العاملين وتقديم التغذية الراجعة لهم. (العموش، 2014، ص. 58)

لذلك سوف يتم تسليط الضوء في هذا الفصل على الصحة التنظيمية مفهومها وآلياتها و مستوياتها و أبعادها و مؤشراتها و محدداتها و مواردها و المعايير الداعمة لها وصولاً إلى الصحة التنظيمية في المدارس من خلال دور القائد و الإدارة في تحسين الصحة التنظيمية و مظاهر و خطوات بناء الصحة التنظيمية في المدرسة و مكونات تطورها و أيضاً قياس الصحة التنظيمية في المرحلة الثانوية و ذلك على النحو التالي:

أولاً: مفهوم الصحة التنظيمية (Organizational health):

تعد المنظمة المتمتعة بالصحة بيئة قادرة دائماً على مواجهة المشكلات أو الصعوبات وبالتالي المقدرة على إدارة الموقف التي تؤدي دوراً كبيراً في النجاح التنظيمي للمؤسسة و تعد الصحة التنظيمية أحد المفاهيم التي لاقت رواجاً كبيراً إذ طور المفهوم ليصبح مقياساً لفاعلية المنظمة و طرق إستجابتها للظروف المختلفة. (مرمش، 2015، ص.6)

وأوضح بارسونز (1960م) أن جميع النظم الاجتماعية، بما في ذلك المدارس، يجب أن تحل أربع مشاكل أساسية من أجل ان تستمر وتنفو، وتكون فعالة. فكل مدرسة يجب أن تستوعب بيئتها، وان تضع وتنفذ أهدافها، وأن تحافظ على نظام متماسك، وأن تحافظ على ثقافة مميزة لها. (Johnson, 2014, p. 21). وكان وارن بنيس (1962م) أول من استخدم مصطلح الصحة في السياق التنظيمي وأكد بنيس أن المنظمات تكون صحية متى تحقق ما يلي: أن تكون المنظمة مستقرة بمعنى أن تكون أجزائها متكاملة ومستقرة فالاستقرار هو جوهر الانتظام، ويجب أن يتصف النظام بالنمو والحيوية، و أن يكون النظام قابل للتكيف لأن التكيف هو دليل على إمكانية البقاء على قيد الحياة. (Raya & Sivapragasam, 2011, p. 108)

الصحة التنظيمية هو مفهوم لم يتم تطبيقه بشكل شامل، وأيضا لم يتم تعريفه بصورة صحيحة. ويعتبر العالم مايلز (Miles, 1969) أول من استخدم مفهوم الصحة التنظيمية في البيئة التعليمية. وأعرب عن اعتقاده بأن الصحة التنظيمية تعتمد على متانة المنظمة وبقاءها على قيد الحياة في بيئتها كما تساعد في تعزيز وتطوير من قدرة المنظمة على التوافق مع البيئة. (Arbabisarjou et al., 2013, p. 314) وقدم Miles عشرة أبعاد عن الصحة التنظيمية تحت ثلاث مجموعات رئيسية هي المجموعة الأولى: ترتبط بالوظيفة والعمل وتندرج تحتها (وضوح الهدف، كفاءة الاتصالات، توازن السلطة المثالي)، المجموعة الثانية: ذات علاقة بالحالة الداخلية للمنظمة وحاجات العناية بالأفراد وتندرج تحتها الأبعاد (تسخير الموارد، والتماسك، المعنويات)، والمجموعة الثالثة: وهي تأتي تحت عنوان النمو والتغير وتندرج تحتها الأبعاد التالية (الإبداع، الاستقلالية، التكيف، ملائمة حل المشاكل). (Buluc., 2008, p. 576)

وتعددت التعريفات حول الصحة التنظيمية، ففكر (الضلاعين، 2012م) بأنها حالة نشطة مستمرة من الرضا العميق تساهم فيها الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية ايجابيا لتحسين حياة الأفراد في المنظمة.

(ص.228) كما عُرفت أنها قدرة المنظمة على العمل بفاعلية والتكيف والعمل بشكل ملائم للتغلب على المشكلات على نحو كاف بتغيير ونمو من الداخل. (AL-Omari, 2012, p. 86) وأيضا عرفت أنها: "استراتيجية المنظمات في الحفاظ على صحة العاملين الفسيولوجية والنفسية وتحسين إنتاجيتهم من خلال الإهتمام بتحفيظهم وتنمية مستويات أدائهم. (Shirali et al., 2013, p. 46) كما عرفت على أنها القدرة على موازنة المنظمة مع بيئتها وتحقيق التجانس والإنسجام فيما بين أعضائها والإرتقاء بالقيم الشائعة لديهم، وتحقيق أهدافها. (Korkmaz , 2006, p. 19)

وذكر محمد (2014م) بأنها: " الحالة التي ينسجم فيها المستوى الفني والإداري والمؤسسي بما يؤدي إلى تلبية الحاجات المدرسية سواء كانت الوسيلة او التعبيرية كما أنها تتغلب بنجاح على القوى الخارجية التي تهددها في أثناء توجيه طاقاتها وأنشطتها نحو تحقيق رسالتها" (ص. 491). وفي المدرسة الصحية يكون هناك وئام في المستويات الفنية والإدارية والمؤسسية، وهذا الانسجام بين هذه المستويات الثلاثة يدعم التدريس وتعلم الطالب . (Karkmaz , 2006, p. 20)

وعرفها سيفابراجاسم ورايا (Sivapragasam & Raya, 2011) بأنها جزء لا يتجزأ من المنظمة تهدف إلى تحقيق التميز من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة للعاملين من أجل تفعيل إمكانياتهم التي تسهم إيجابا في تحقيق أهداف المنظمة. (p. 109).

كما ذكر (Khademfar & Idris, 2012) بأن الصحة التنظيمية هو مصطلح عام يشير إلى تصورات المعلمين من بيئة عملهم وأنه يتأثر بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية وشخصيات المشاركين والقيادة التنظيمية. (p.220)

والمنظمات تشبه إلى حد كبير الأفراد الذين يمثلونها، وقد تكون المنظمة صحية أو معتلة حسب الأشخاص الذين يشكلونها، ولكي يكون الجسد صحيح لا بد من أن تنجز وظائفه بصورة صحية وأن تتم وظائفها الإدارية والوظيفية بصورة متزامنة. (الصريرة والطيط، 2010، ص.100)

والصحة التنظيمية قد تتجاوز تمتع العاملين في المنظمة بصحة جسمية وعقلية، إلى توفير مناخ إيجابي وجعل موظفيها ملتزمون بتحقيق أهداف المنظمة والتزامهم بأداء المهمات المنوطة بهم، فالتكامل يكون عند تحقيق العاملين للأهداف الإستراتيجية للمنظمة. (القصور، 2006، ص.5)، فالمنظمة الصحية هي منظمة إبداعية ولهذا الخاصية يجب أن يكون لديها ميزات مثل: قبول التغييرات وتقييم الأفكار الجديدة والنظر في الهزيمة كجزء من النجاح. (Pordanjani et al., 2015, p.1404)

وبناء على ما سبق، فإن مصطلح الصحة التنظيمية يركز على اعتبارين، الأول: أن المدرسة نظام اجتماعي يقوم الأفراد فيها بدور الطلاب والمعلمين و القادة، وعليه تعكس الصحة التنظيمية على هذه المؤسسات العلاقات الاجتماعية السائدة، والثاني: أن تؤدي المدرسة وظائفها الإدارية والمؤسسية والفنية بشكل فعال. (Buluc, 2008, p.575)

ويلاحظ أن جميع المفاهيم التي تم التطرق إليها تؤكد على فاعلية المنظمة والأفراد فيها وأن كل منهما يؤثر في الآخر بشكل ايجابي، وأن المنظمة تعني بأفرادها وتعمل على توفير بيئة العمل الصحية والخالية من الصراعات، والتي تساعد أفرادها على التكيف مع التطورات ومواجهة التحديات ، وبالتالي يمكن تسخير العاملين واستغلال طاقاتهم لإنجاز الأعمال والواجبات في جو من الثقة المتبادلة.

ثانياً: مستويات الصحة التنظيمية **The organizational Health levels**:

الصحة التنظيمية يمثلها مجموعة من المستويات التي تختلف بمضمونها عن غيرها من المستويات وذلك تبعاً لمدى توفر أبعاد الصحة التنظيمية ومكوناتها في تلك المنظمات، وأن لكل مستوى منها مؤشرات الدالة عليه، وهي كالتالي:

١. مستوى الصحة التنظيمية المفقودة:

هذا المستوى من الصحة التنظيمية لا تحترم فيه قيم الأفراد ولا توجد فرص لتطويرهم ولا يتم الإستماع إليهم ولا تؤخذ أفكارهم بعين الإعتبار والقيادة الحقيقية منفردة عند أي مستوى إداري في المنظمة وهناك انتهاك لحقوق الأفراد وإساءة لإستعمال السلطة والأفراد لا يعرفون إلى أين تسير المنظمة والمنظمة يسودها المناخ السياسي ويتم التركيز فيها على العقاب والبيئة التنظيمية يسودها عدم الثقة وضعف عميق في ترابط العاملين والمشرفين والعاملون يشكون ببعضهم وكل يهتم بمصلحته الخاصة وقنوات الإتصال مغلقة وينظر للمنظمة على أنها منظمة بالاسم ومن المستحيل أن يكون فيها تطوير ومحافظة على عاملين منتجين يتمتعون بالصحة لإنجاز التغييرات المطلوبة وتكون الرؤية المستقبلية لهذه المنظمة مشكوك فيه. (Laub, 2003, p.15)

٢. مستوى الصحة التنظيمية الضعيفة:

عند هذا المستوى من الصحة التنظيمية يشعر العاملون بعدم احترام قيمهم ويتم استغلال جهودهم دون أن يتم تطويرهم مهنيًا ومعظم القرارات تتخذ في المستويات العليا والقيادة هنا استبدادية مفروضة من الأعلى والعاملون لا يشعرون بالتمكين لإحداث التغيير وهناك عدم وضوح في الأهداف و أن أسلوب التوجيه مشوش والعلاقات فردية وفي الغالب لا يوجد تعاون جماعي وبيئة الثقافة التنظيمية تتميز بضعف الترابط وضعف الثقة بين العاملين كما أن هناك نقصاً في الدافعية وضعفاً في الإلتزام بالأهداف وقنوات الإتصال مغلقة. (الكمالي، 2011، ص.22)

٣. مستوى الصحة التنظيمية المحدودة:

يشعر العاملون في هذا المستوى من الصحة التنظيمية بأنهم يتلقون التدريب لزيادة أدائهم من أجل مصلحة المنظمة وليس لتطويرهم الشخصي ويمكن الإستماع لأرائهم ولكن نادراً ما يتم الأخذ بها ، والقرارات المهمة تبقى في المستويات الإدارية العليا داخل المنظمة ، والنمط القيادي سلبى والعلاقات تقوم على الفردية ، ويشعر الأفراد بإستمرار بأن عليهم إثبات ذواتهم وهنا يمكن أن تظهر الضغوط التنظيمية

وينظر للمنظمة على أنها منظمة سلبية تتعرض لإجبار العاملين على الإذعان والتغيير هنا مطلوب لكن من الصعب تحقيقه والمنظمة في موقع يقودها في حالات الضغوط إلى بيئة تنظيمية استبدادية. (Laub, 2003, p. 17)

٤ . مستوى الصحة التنظيمية المتوسطة:

يتميز هذا المستوى من الصحة التنظيمية بأن العاملين يحفزون وهناك اهتمام بروحهم المعنوية ، والقيادة تكون ايجابية وغالباً ما تأتي من الإدارة العليا في المنظمة ، وهناك تحاور محدود بين القادة والعاملين والتوجيهات أحياناً تكون مشوشة . ويوجد مستوى من العمل الجماعي والتعاون الحقيقي ، أما الثقافة التنظيمية للعاملين فيسودها أحيانا عدم التأكد والمخاطرة ، ويكون الإتصال مفتوحاً بين مجموعات مختارة من الأفراد وهذه هي المنظمة الإيجابية التي تجذب العاملين المحفزين بشكل جيد ويكون التغيير فيها مرغوب لكن يصعب تحقيقه في جميع الأوقات وهذه المنظمة في موقع جيد للتحرك نحو تحقيق صحة تنظيمية أفضل مستقبلاً. (النعيمات، 2005، ص. 15)

٥ . مستوى الصحة التنظيمية الممتازة:

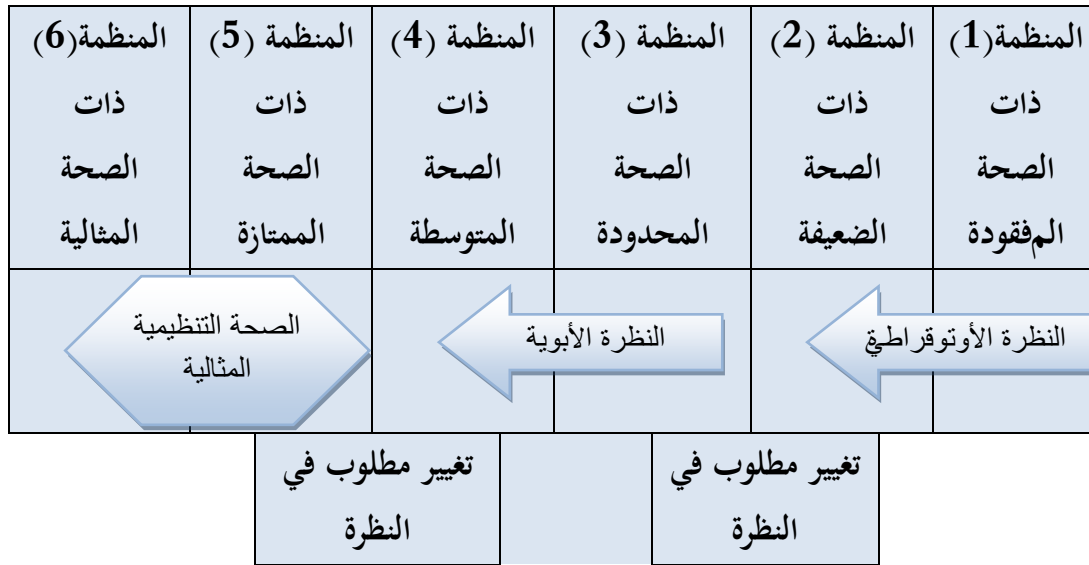
في هذا المستوى من الصحة التنظيمية يشعر أغلب العاملين باحترام قيمهم ويستمتع أغلب القادة والعاملون لبعضهم ويشاركون في صنع القرارات واتخاذها ، وأغلب العاملين تمكنهم قيادة المنظمة نحو تحقيق الأهداف ويكون العمل الجماعي هو المفضل لدى الأفراد وبيئة الثقافة التنظيمية غالباً ما تسودها أجواء الثقة ويكون الاتصال مفتوحاً بين العاملين وقيادة المنظمة ، وهذه هي المنظمة المبادرة الموجهة التي تستقطب المستشارين والعاملين المحفزين الذين يرحبون بالتغيير كعملية مستمرة لمواجهة تحديات المستقبل ، فالنظرة للمنظمة ايجابية والتطوير يقودها نحو الصحة التنظيمية المثالية. (الكمالي، 2011، ص. 24)

٦ . مستوى الصحة التنظيمية المثالية:

في هذا المستوى من الصحة التنظيمية يشعر جميع العاملين بالإهتمام الكامل لقيمهم ولوجودهم في المنظمة والعلاقة قوية جدا بينهم وبين القيادة ويشاركون في اتخاذ القرارات المهمة والقيادة فاعلة في جميع مستويات المنظمة تمكن العاملين وتوجههم نحو الأهداف التنظيمية أما الجماعات فتعمل بروح الفريق وتعبر الثقافة التنظيمية عن الثقة الكاملة بين العاملين والمشرفين و القادة ويكون الإتصال مفتوحاً وفعالاً داخل المنظمة وهذه هي المنظمة الجاذبة التي تسعى لجذب العاملين المحفزين بمستوى أفضل وعال جداً وينظر لها على أنها ايجابية جداً لأبعد الحدود لأنها منظمة تتمتع بصحة تنظيمية مثالية . (النعيمات، 2005، ص. 16)

ويمكن للمؤسسات التربوية الانتقال إلى المستوى المثالي من خلال التخلي عن النمط القيادي الأوتوقراطي والتحول بإتجاه النمط الديمقراطي الذي يفعل العلاقة بين القيادة والعاملين ويزيد من مشاركتهم وبالتالي تحمل مرتبات العمل ومسؤولياته والعمل على تغيير النظرة الأبوية المسيطرة بحكم مركزها وبهذه

الرؤى يمكن تهيئة الأجواء نحو الوضع المثالي الذي يسوده تفعيل الموارد المادية والبشرية . (الحجايا والكريمين، 2012، ص348)



شكل (1): مستويات الصحة التنظيمية

المصدر: (Laub, 2004, p.6)

ثالثاً: أبعاد الصحة التنظيمية (Organizational Health Dimensions) :

وجد في أغلب الدراسات اختلاف أبعاد الصحة التنظيمية من باحث لآخر ولكنها تعتمد على الأبعاد التي وردت في دراسة مايلز. و أن توافر هذه الأبعاد يسهم في تطوير منظومة العمل في المدرسة كما يحقق الإستقرار في العمل ويوفر مشاعر الرضا والسعادة ويزيد من إيجابية المعلمين ومشاركتهم الفاعلة في الحوارات المدرسية ويزيد من قدرتها على تحمل الضغوط والمخاطر وقبول التغيير والاستفادة من تقنيات التعليم.(السبيعي، 2016، ص341) وتتركز الصحة التنظيمية بالمدرسة عند مايلز (Miles, 1969) في عشرة أبعاد ووضح مايلز هذه الأبعاد وكيف أن التفاعل فيما بينها يؤدي إلى زيادة فاعلية المدرسة، وتعلق هذه الأبعاد بثلاث حاجات أساسية هي على النحو التالي:

١. أبعاد الاحتياجات اللازمة لإنجاز المهمات، وتتضمن ثلاثة أبعاد، وهي:

- وضوح الأهداف (Goals Focus):

أي أن تكون الأهداف واضحة ومقبولة ويكون التركيز على الهدف و أن يكون لدى العاملين في المدرسة قبول للأهداف والغايات التي يسعون لتحقيقها وأيضاً التحقق من ملائمتها للموارد المتاحة ومناسبتها لحاجات البيئة. (السوالمه، 2011، ص27)

- كفاية الإتصالات (Communication Adequacy):

ويقصد به سريان المعلومات داخل المدرسة بسرعة وبمرونة عالية، بحيث يحصل العاملين على حاجتهم من المعلومات لتوظيفها لإنجاز مهماتهم بشكل جيد. (Mirzajani & Morad, 2015, p.151)

- توازن السلطة (Power Equalization):

أي تشكيل السلطة بشكل مثالي وذلك بتمكين المدرسة من ممارسة السلطة بتسلسل هرمي وأن يدرك العامل أن قائده قادر على ممارسة السلطة بشكل صحيح حيث يقوم القادة في المدرسة المتمتعة بصحة جيدة بدور متميز في التأثير على قرارات وأفعال مرؤوسيه من خلال امتلاكهم لبعض المعلومات والآراء والتي يعتمد عليها مرؤوسيه في صنع قراراتهم. (Mirzajani & Morad, 2015, p. 152)

٢. أبعاد ترتبط بالحاجة إلى المحافظة على كيان المدرسة وتماسكها والحاجة إلى الإهتمام

بالعاملين، يندرج تحتها ثلاث أبعاد، وهي:

- تسخير الموارد (Resource Utilization):

ويقصد بها استغلال الطاقات البشرية وقدرات العاملين بشكل فعال وضمن حدود طاقتهم مما يساعد في نموهم وتطورهم، ويخلق توازن بين متطلبات المدرسة وحاجات العاملين. (السؤال، 2011، ص. 27)

- التماسك (Cohesiveness):

فالمدرسة المتمتعة بالصحة يرغب المعلمون البقاء فيها عن رضا وقناعه مع الشعور بالفخر والإعتزاز للإنتماء لها ويمكن العاملين من التعاون فيما بينهم بإنسجام. (Tutar, 2010, p. 185)

- الروح المعنوية (Morals):

وهي أن يشعر العاملين في المدرسة بالإنفتاح والود والإنتماء والثقة وحب العمل والإحترام وشعورهم بالفخر لإنتمائهم للمدرسة وافتخارهم بإنجازهم للأعمال المكلفين بها. (الشريفي، 2013، ص. 159)

٣. أبعاد ترتبط بإحتياجات تتعلق بنمو المدرسة واستمراريتها، وتتضمن أربعة أبعاد، وهي:

- الابتكار (Innovativeness):

وهو أن تسعى المدرسة إلى ابتكار أشياء جديد ولا تنحصر في جانب معين فمثلا أن تبتكر المدرسة خطط وأهداف جديدة أو سياسات داخلية مختلفة عما كانت عليه لتصبح أكثر تميزاً مع مرور الوقت. (Polatci et al., 2008, p. 148)

- التكيف (Adaptation):

وهو قدرة المدرسة في متابعة التغيرات الجديدة والتي تكون ضرورية من أجل التطور والنمو، ووضع الخطط المستقبلية لمواكبة تلك التغيرات. (الضلاعين، 2012، ص. 220)

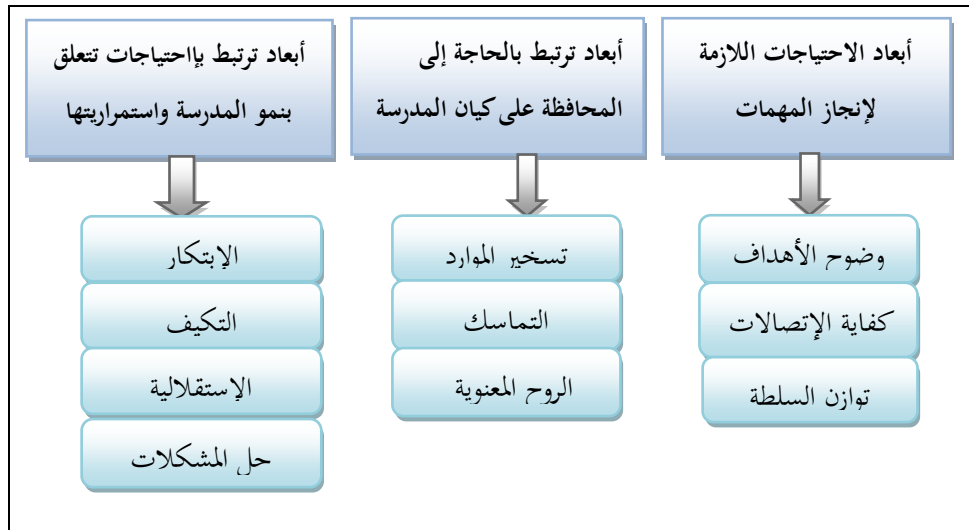
- الاستقلالية (Autonomy):

وهو تتمتع المدرسة والعاملين بها بدرجة من الإستقلال الذاتي المهني دون تدخل الآخرين في عملهم. (الضلاعين، 2012، ص. 220)

- حل المشكلات (Problem Solving):

وهو أن تكون المدرسة قادرة على صنع منهجية لتتعرف من خلالها على المشاكل وتحديدها وتقديم

الحلول الممكنة والبديل الأنسب بأقل التكاليف الممكنة. (Polatci et al., 2008, p. 148) ويتأثر كل بعد من هذه الأبعاد بالآخر وفي حالة ضعف أحدها فلن الصحة التنظيمية للمدرسة قد تدهور وتضعف.



شكل(2) أبعاد الصحة التنظيمية عند مايلز (Miles)

المصدر: من إعداد الباحثة

كما وضع هوي وزملاؤه (Hoy, Tarter & Kottcamp) إطاراً مفاهيمياً جديداً للصحة التنظيمية للمدرسة واعتمد هذا الإطار المفاهيمي على سبعة أبعاد مصنفة في ثلاث مستويات و التي تمثل الأسس النظرية لتحديد وتفعيل الصحة التنظيمية(السؤالمة، 2011، ص. 28) وفي ما يلي توضيح لهذه المستويات وأبعادها:

- المستوى المؤسسي:

وهو المستوى التنظيمي الذي يصل المدرسة ببيئتها 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 ويختص هذا المستوى بالإدارات وم كاتب التعليم لكل مدرسة (Buluc, 2008, p. 577) ويتضمن ما يلي:

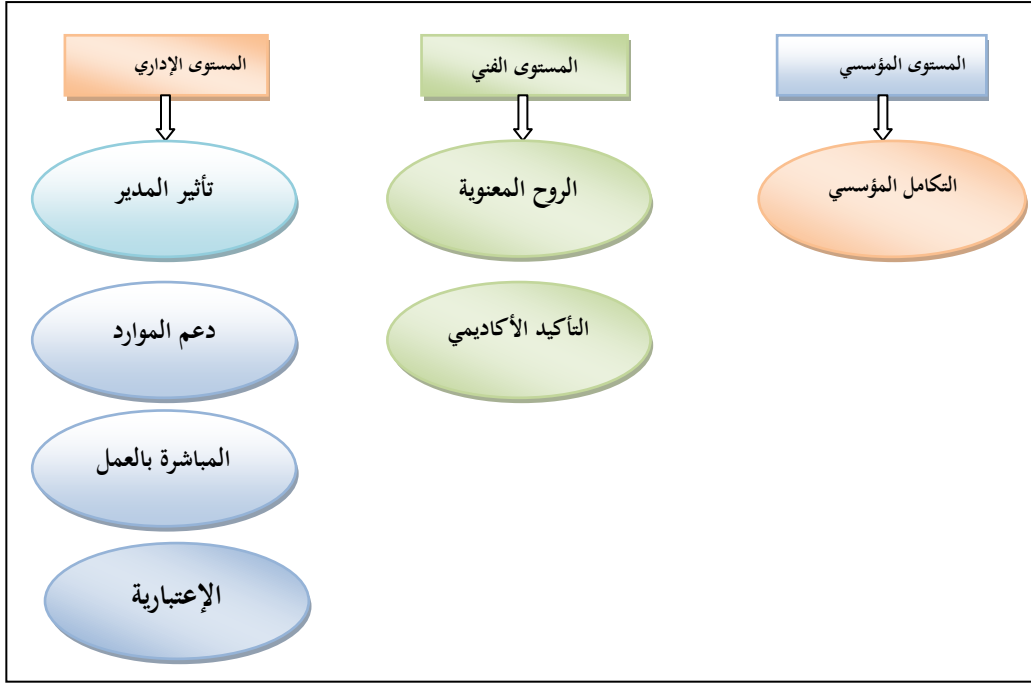
التكامل المؤسسي (Institutional Integrity): وهو الذي يمثل قدرة تعامل المدرسة مع بيئتها الخارجية بنجاح والحفاظ على استمراريتها الداخلية عند تعرضها لضغوط من بيئتها الخارجية وحماية المعلمين من مطالب أولياء الأمور والمجتمع غير المنطقية. (القصير، 2006، ص. 14)

- المستوى التقني (الفني):

وهو المستوى التنظيمي الذي يعني بالعاملين بالمدرسة حيث أن الوظيفة الأساسية للمدرسة إعداد طلاب مؤهلين للعمل كما إنه يركز على عملية التعلم والتعليم. (عطايا ورمضان، 2013، ص. 1082)

ويتضمن هذا المستوى مايلي:

- **الروح المعنوية (Morale):** وهي بمثابة المشاعر والانفتاحات بين أعضاء الهيئة التدريسية، فتنمية المدرسة للمحبة بين المعلمين وحثهم على مساعدة بعضهم يمنحها أعلى مستوى في هذا البعد، ويجعلهم أيضا يشعرون بفخر الانتماء لهذه المدرسة. (Davoudi & Asgari, 2015, p. 2)
- **التأكيد الأكاديمي (Academic Emphasis):** فانقياد المدرسة نحو الامتياز الأكاديمي لا يتم إلا بوضعها لأهداف يمكن تحقيقها من قبل الطالب، ويسود بها البيئة التعليمية الجادة، وإيمان المعلمين بطلبتهم وأنهم قادرين على التحصيل العالي، فكل هذا يمنح المدرسة مستوى عال من هذا البعد. (Pourrajab et al., 2011., p. 398)
وكذلك فإن هذه الأبعاد تلبي حاجات ذات نوعين هما:
- أ- الحاجات الوسييلية (Instrumental Needs): وهي حاجات التكيف مع البيئة سواء داخلية او خارجية وحشد كافة الموارد لتحقيق الأهداف المنشودة.
- ب- الحاجات التعبيرية (Expressive Needs): وهي حاجات التكامل الاجتماعي والمعياري لأفراد المدرسة. (الحجار، 2004، ص. 854)
- **المستوى الإداري:**
وهو المستوى التنظيمي الذي يتحكم بالوظائف الإدارية الداخلية للمدرسة مثل تنسيق الجهود وإيجاد السبل الكفيلة لإثارة دافعية المعلمين وتنمية الثقة بينهم وفتح جسور الثقة والتفاهم بينهم وبين أولياء الأمور والطلاب (Buluc, 2008, p. 577) ويتضمن ما يلي:
- **تأثير المدير (Leadership Influence):** ويتمثل بقدرة الإدارة على إقناع العاملين في المدرسة دون عوائق إدارية وحصولهم على مزيد من التقدير. (Ziapour et al., 2015, p. 149)
- **الاعتبارية (Consideration):** وهي السلوك الذي يعتمده القائد في علاقته وانفتاحه واهتمامه بالعاملين وتحقيق الرعاية الاجتماعية لهم. (Macneil et al., 2009, p. 78)
- **المباشرة بالعمل (Initiating Structure):** والتي من خلالها يطلع المعلمين على أنظمة وتعليمات المدرسة، والاستناد إلى مؤشرات الأداء في تقييم أدائهم. (Macneil et el., 2009,p. 78)
- **دعم الموارد (Resources Support):** وهو تزويد الصفوف بجميع مستلزمات العملية التعليمية بحيث تكون متوافرة بكل الأوقات وسهولة الحصول عليها. (سالم، 2007، ص. 27)

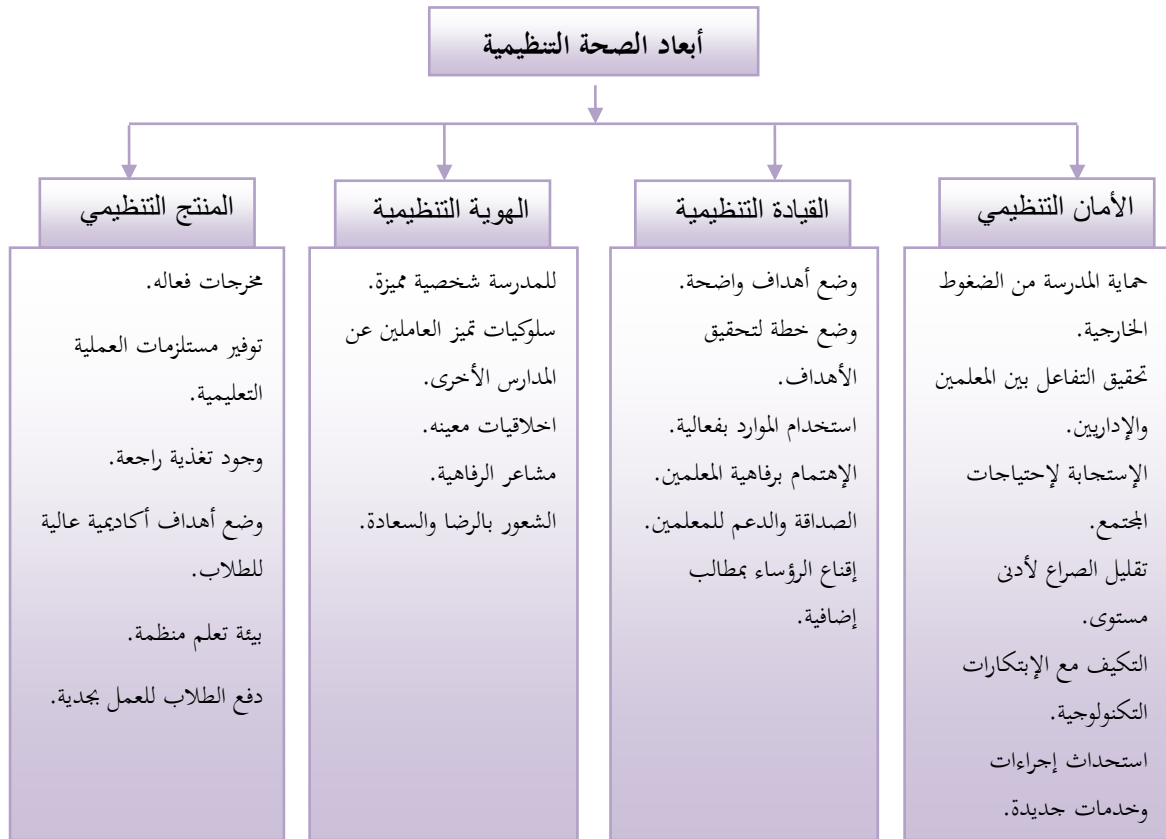


شكل (3): أبعاد الصحة التنظيمية عند هوي وزملاؤه (Hoy, Tarter & Kottcamp)

المصدر: من إعداد الباحثة

وأيضاً حدد ساديجول (Sadegul, 1997) في بحثه خمسة أبعاد للصحة التنظيمية هي: القيادة التنظيمية، والتكامل التنظيمي، والهوية التنظيمية، والمنتج التنظيمي والتكامل البيئي. وتشمل القيادة التنظيمية تحديد الأهداف، والتخطيط، واستخدام الموارد على نحو فعال، ومراقبة وتطوير الرؤية. ويشمل التكامل التنظيمي الحماية من الضغوط الخارجية، والتفاعل بين الناس ودمج احتياجات المجتمع والمنظمة. تشمل الهوية التنظيمية الشعور بالاندماج مع المنظمة والبيئة الخارجية، وهو ما يعزز الموظفين والمدرسة الروح المعنوية. يتضمن المنتج التنظيمي توفير الموارد، وتعزيز نوعية هذه الموارد، ويشمل التكامل البيئي التفاعلات الداخلية والخارجية الفعالة ودمج احتياجات المجتمع والمدرسة. (Sabanci, 2009, p. 19)

وقد حاول كلٌّ من ناصف وهاشم (2007م) بتطبيق هذه الأبعاد حيث أن بعد القيادة التنظيمية يحمل نفس مضمون بعد تأثير ونفوذ المدير على المستوى الإداري، وهناك تقارب بين بعد الهوية التنظيمية وبعد السلوك الأخلاقي على المستوى الفني، والمنتج التنظيمي يشمل محتواه كل من بعد تخصيص الموارد ومراعاة الآخرين على المستوى الإداري وبعد التأكيد الأكاديمي على المستوى الفني، وتم ضم بعدي التكامل البيئي مع بعد الأمان التنظيمي وعليه يكون المقصود بالأمان التنظيمي حماية المدرسة من المصادر والضغوط الخارجية التي تعوق تقدمها وبما يضمن تحقيق التفاعل المثمر بين المعلمين والإداريين مما يجعلها تستجيب لحاجات المجتمع. (ناصر وهاشم، 2007، ص. 21) ويتضح أنه يوجد اختلافات بين هذه المستويات وهذه الاختلافات تُخلق جو من الانسجام والتكامل بينها وهذا يساعد على تحقيق الصحة التنظيمية للمدرسة مما يمكنها من تحقيق أهدافها ومواجهة التهديدات الخارجية.



شكل(4): أبعاد الصحة التنظيمية عند ناصف وهاشم

المصدر: (ناصر وهاشم، 2007، ص. 22)

رابعاً: متطلبات الصحة التنظيمية: **The organizational Health requirements**

تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس يسهم في تفعيل أداء المعلمين وتدريبهم وأن المدرسة ذات المناخ الصحي تتجه نحو تطوير وتنمية اتجاهات وقناعات المعلمين والتي بدورها تؤثر على تعلم الطلاب. (الوذياني، 2016، ص. 493)

ويتم تطبيق الصحة التنظيمية من خلال توفير متطلبات أبعاد الصحة التنظيمية والتي تختلف من باحث إلى آخر. فقد حدد مايلز (miles) عشرة أبعاد للصحة التنظيمية تتمثل في وضوح الأهداف وكفاية الإتصالات وتوازن السلطة وتسخير الموارد والتماسك والروح المعنوية والابتكار والتكيف والاستقلالية وحل المشكلات. (Sabanci, 2009, p. 196)

بينما حددها هوي وزملاؤه (Hoy, Tarter & Kottcamp) في سبعة أبعاد هي التكامل المؤسسي وتأثير المدير والاعتبارية والمباشرة بالعمل ودعم الموارد والروح المعنوية والتأكيد الأكاديمي. (الوذياني، 2016، ص. 495)

وحدد ساديجول (Sadegul, 1997) خمسة أبعاد للصحة التنظيمية هي: القيادة التنظيمية، والتكامل التنظيمي، والهوية التنظيمية، والمنتج التنظيمي والتكامل البيئي. (Sabanci, 2009, p. 196) وقد اعتمدت

دراسة ناصف وهاشم (2007م) على هذه الأبعاد بعد ضم بعدي التكامل البيئي مع بعد الأمان التنظيمي.

وقد أوضح عطايا ورمضان (2013م) في دراستهما تصوراً مقترحاً لتحقيق الصحة التنظيمية من خلال جملة من المتطلبات والإجراءات الإدارية والتنظيمية والاجتماعية والسلوكية والفكرية؛ وهي على النحو التالي: تبني ودعم وزارة التعليم ثقافة وفلسفة الصحة التنظيمية لتطوير التعليم الثانوي العام. ووضع خطط إستراتيجية واقعية لتحسين مستوى الصحة التنظيمية بأبعادها المختلفة بمدارس التعليم الثانوي العام، وذلك كخطوة أولية لنشر ثقافة الصحة التنظيمية من تهيئة وتغيير وتدريب وتطوير مستمر. وتوفير المتطلبات المادية والبشرية والمعلوماتية اللازمة لإنجاح الخطط الإستراتيجية لتحسين الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام. وإحداث حراك فكري فيما يتعلق بممارسة القيادة المتكاملة، وما يتعلق برؤية ورسالة مدارس التعليم الثانوي العام (تخطيط وتنظيم وتوجيه واتصال ورقابة..... الخ) لإحداث التغيير والتطوير المنشود. والوقوف على أهم احتياجات أطراف العملية التعليمية (طلاب ومعلمين وقادة وأولياء أمور) وذلك لتوفير قاعدة عريضة عن أهم المعلومات والمهارات والاتجاهات المطلوب توافرها وتحقيقها لصحة تنظيمية فعالة. والتوجه نحو اللامركزية في الإدارة على مستوى جميع المناطق التعليمية. وتطوير مناهج التعليم الثانوي العام بما يتواءم مع أهم المستجدات المحلية والعالمية. (ص.1103)

كما وضع الحجار (2004م) من خلال نتائج دراسته مجموعة من المتطلبات لتحسين الصحة التنظيمية وتمثل في رسم السياسات واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين العوامل المساعدة على الإنجاز العلمي والأكاديمي للطلبة، مثل: تأهيل المعلمين، ومحاولة خلق بيئة تعليمية محفزة لنشاط المعلم والطالب في المجالات العلمية والثقافية المختلفة، ونشر ثقافة جديدة للتعامل والاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة (المعلمين والطلبة والقادة والمشرفين) مبنية على التعاون المشترك والاحترام المتبادل والعمل بروح الفريق لكي يتحقق مفهوم القيادة المتكاملة، وتعزيز لغة التفاهم والحوار بين المدرسة والبيئة الخارجية (النظام السياسي والاقتصادي والأسري...)، من أجل تحقيق المنفعة المشتركة، وامتصاص الضغوط الخارجية على المدرسة واستثمارها لصالح تطوير البيئة المدرسية، وإجراء دراسات لتقييم حاجات المعلمين، ومحاولة اقتراح السبل الأفضل لتلبية هذه الاحتياجات، بالإضافة إلى محاولة الإغلاء من قيمة وكرامة المعلم في المجتمع، حتى يزداد مستوى انتسابه للمدرسة والتزامه بالعمل، وتخطيط وتنفيذ البرامج التدريسية المناسبة للقادة والمعلمين في المدارس من أجل تعزيز الاتجاهات الايجابية لتصورات العاملين للصحة التنظيمية، بهدف تطوير هذه المدارس وإحداث نقلة نوعية في قدرتها على أداء مهمتها بفاعلية. (ص.861-862)

خامساً: آليات الصحة التنظيمية: **mechanisms of organizational Health**

تزداد أهمية فهم مفهوم الصحة التنظيمية وتطبيقه لرفع مستوى أداء المنظمة وضمان نموها بشكل مستمر في العصر الحالي إذ أصبحت المنظمات مطالبة بالتطرق إلى مجالات واستراتيجيات تنافسية لم تكن

معهودة من قبل مثل: التنافس بالوقت والتنافس بالجودة والتنافس بالتكلفة والتنافس بالمرونة والتنافس بالتميز (سالم، 2007، ص.7). ولذلك تعدد آليات الصحة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية، وقد ذكرت دراسة عيداروس (2013م) أهم هذه الآليات وهي كالتالي:

١. إدخال سياسة التحسين المستمر:

تتسم المؤسسات ذات الصحة التنظيمية العالية بوجود علاقة تعاونية بين القادة والعاملين حيال السياسات المتخذة، أما المستوى المنخفض من الصحة التنظيمية يشير إلى ضعف ثقة القادة وتدخلهم المستمر في عمل المعلمين. فالمنظمات التعليمية التي تستخدم استراتيجيات التخويف والترهيب عادة ما يكون أداؤها متدني، الأمر الذي يوجب امتلاك القادة آليات تحسين مستمرة على المستوى الفني والإداري لتحقيق أعلى المستويات. (ص.48)

٢. تعدد المهارات والإدراك الواعي للفعالية المؤسسية:

المؤسسة التعليمية التي تعتمد على نتائج الامتحان كمقياس للفعالية المؤسسية تكون فيها الصحة التنظيمية ضعيفة، على عكس المؤسسات ذات الصحة التنظيمية العالية، فهي تركز اهتمامها على المهارات المتعددة للعاملين لزيادة الفعالية المؤسسية. (ص.48)

٣. التخلص من المعوقات التنظيمية:

ويعد من أصعب المقاييس التي تقيم بها المؤسسات، فقد يغلب الحماس على العاملين في بداية العمل ولكن بمرور الوقت تقل هذه الكفاءة وتكون هذه المؤسسات ذات صحة تنظيمية أقل من المؤسسات التي تحافظ على هذا الحماس و تحرص على عدم تراجعها، وذلك يكون بالقيادة الحكيمة والمدركة للكيفيات التنظيمية التي بمقدورها التخلص من هذه العوائق التي تحول دون الاستمرار على النحو المطلوب. (ص.49)

٤. التخلص من الشعارات والرموز:

فالرقى بالمؤسسة التنظيمية يكون بعيداً كل البعد عن الشعارات التي تعبر عن الطموحات الإدارية، فوجود مثل هذه الشعارات هو مؤشر إلى القصور التام الذي يحول دون تحقيق كافة آليات الفعالية المؤسسية. (ص.49)

٥. تحويل المدارس إلى بيئة تنافسية:

تم الصحة التنظيمية في المؤسسات باستخدام استراتيجيات متوافقة مع التنمية المهنية، أما استخدام الاستراتيجيات بعيداً عن التخطيط العملي يقلل من دور الصحة التنظيمية، فمن الضروري تحويل المدارس إلى بيئة تنافسية وتركيزها على تنمية مهارات العاملين فيها وتحقيق أهدافهم. (ص.49)

٦. تغيير الروح المعنوية بشكل إيجابي:

فهو من المؤشرات المهمة التي تدل على ارتفاع مستوى الصحة التنظيمية، ويظهر ذلك من خلال

الحماس الموجود لدى العاملين في أدائهم لوظائفهم الموكلة لهم، مما ينتج عنه فعالية تنظيمية تامة. (ص.49)

٧. تغيير آليات القيادة الداعمة:

يعتمد الارتفاع في مستوى الصحة التنظيمية وبشكل رئيس على القيادة الداعمة وممارستها القيادية الايجابية، والتي بدورها تؤثر في حماس العاملين بتعدد وسائل التدعيم بشكل إيجابي من قبل القيادة المؤسسية للعاملين، مما يحدث نوع من التقارب الفكري الذي يقلل من قوة المعارضة في القرارات العليا للمؤسسة. (ص.49)

وأيضاً وضحت نتائج دراسة محمد (2014م) آليات مقترحة لتفعيل الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية تتم في مرحلتين:

المرحلة الأولى: إعداد وثيقة عمل للقائمين على العملية التعليمية داخل المدرسة:

ان الخطوة الأساسية لتفعيل الصحة التنظيمية ومؤسساتها يكون بتضمينها في وثيقة عمل يمكن من خلالها أن تكون ضوابط الممارسات المدرسية في صورها المتعددة محددة بآليات الضبط الذاتي أكثر من أن تحددتها آليات القوانين واللوائح التي تحكم العمل المدرسي، ويتم طرح هذه الوثيقة للإستفتاء من قبل العاملين بالمدرسة (معلمين ووكلاء و قادة) والإدارات التعليمية والمكاتب التعليمية وتعديل الوثيقة بناء على آرائهم.

المرحلة الثانية: آليات تنفيذ وثيقة العمل المتضمنة لمؤشرات وأبعاد الصحة التنظيمية داخل

المدرسة، ويتم ذلك من خلال مستويين: المستوى الأول: ويتم في هذا المستوى اتخاذ الإجراءات التالية:

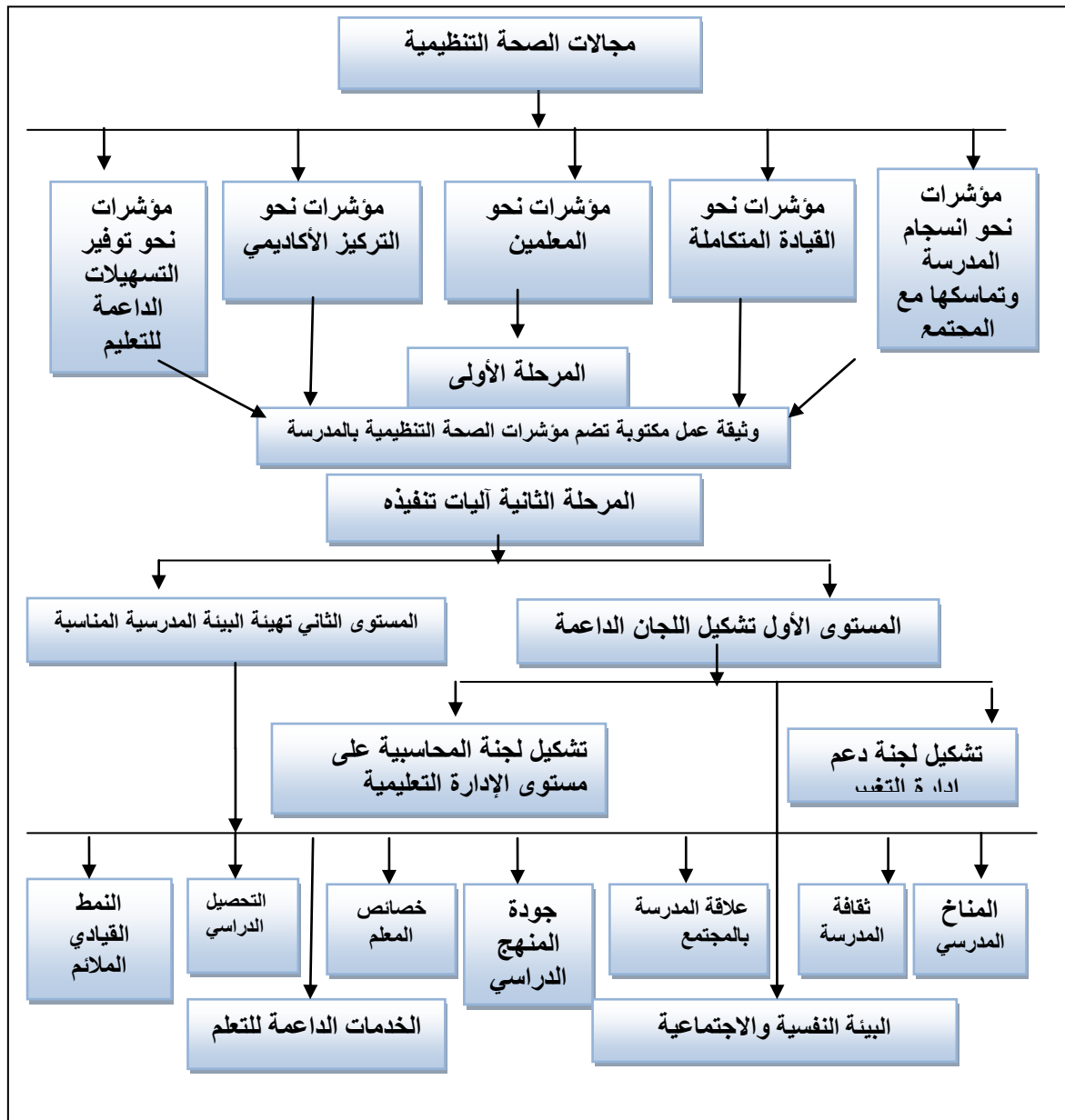
١. تشكيل لجنة دائمة على مستوى كل مدرسة (المسماة لجنة إدارة التغيير) من قدامى العاملين بالمدرسة ممن تتوافر فيهم الخبرة والعلم والقدوة الحسنة وبعض أولياء الأمور ممن يتسمون بالأخلاق الحميدة والسمعة الطيبة والمستوى العلمي والثقافي المتقدم.

٢. تشكيل لجنة دائمة على مستوى كل إدارة تعليمية تسمى (لجنة المحاسبية) يتكون أعضائها من أفراد

الهيئة التدريسية والهيئة الإدارية القدامى ممن يتسمون بالأداء المتميز والإلتزام بأخلاقيات المهنة.

المستوى الثاني: تهيئة البيئة المدرسية الداعمة للصحة التنظيمية ولا بد أن يتوفر فيها عدداً من المقومات الأساسية ومن أهمها ما يلي:

المناخ المدرسي وثقافة المدرسة وعلاقات المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع والبيئة النفسية والاجتماعية وجودة المنهج الدراسي وخصائص المعلمين والخدمات الداعمة بالمدرسة والتحصيل الدراسي للطلاب والنمط القيادي الملائم. (ص.518-525)



شكل (5) آليات تفعيل الصحة التنظيمية في المدرسة

المصدر: (محمد، 2014، ص.519)

سادسا: مؤشرات الصحة التنظيمية: (Indicators of Organizational Health)

ذكر وشاح (2015م) مؤشرات للصحة التنظيمية وهي الإحساس بالتغير في بيئة العمل، وفهم المعلومات بشكل جيد، وإحداث التغيرات بناء على استجابة المنظمة لهذه المعلومات، وتحسين وتطوير خطط عمل جديدة، والحصول على التغذية الراجعة من هذه الخطط والاستفادة منها والقيام بالإصلاحات اللازمة لو تطلب الأمر. (ص.29)

فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية جيدة هي المنظمة التي تتوفر فيها خصائص القيادة المبادرة وتؤكد ثقافتها التنظيمية على قوة الترابط والمشاركة بين القيادة والعاملين فيها فالقيادة والقوى العاملة تسهم في تعزيز الصحة التنظيمية من خلال العلاقات والانسجام والثقة التي تتوفر فيما بينهم. (السوالمه، 2011، ص.32) ويوجد ستة مؤشرات على الإدارة مراعاتها للصحة التنظيمية وهي:

١. احترام الفرد (Value people):

وهي أن تعي المنظمة وقيادتها بلأن الأفراد يركزون على كيفية قبول قيمهم واحترامها وتوفير احتياجاتهم والاستماع إليهم بصدق، والإهتمام بمطالبهم وأن تحترم قيمة الآخرين. (Irving, 2005, p. 114)

٢. تطوير الفرد (Develop people):

المؤسسة التي تتمتع بصحة تنظيمية عالية هي تلك المنظمة التي تبنى بيئتها التعليمية على التطور والنمو، وتعتبر الأخطاء التي يقع فيها الفرد فرصة لتعلمه و أن تمنح أفرادها الثقة والقبول. (Polatci et al., 2008, p. 151)

٣. تشجيع العمل الجماعي (Community build):

أي منظمة عليها أن تأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين الأفراد لإنجاز مهمتها وتحقيق رؤيتها، و أن يستثمر الوقت فيها بلأن يكون القيادة والأفراد في فريق واحد، و أن لا تسيطر الخلافات في نواحي العرق والجنس والعمر والثقافة على المنافسة بين العاملين فيها. (الكمالي، 2011، ص.21)

٤. تدعيم الثقة (Display Authenticity):

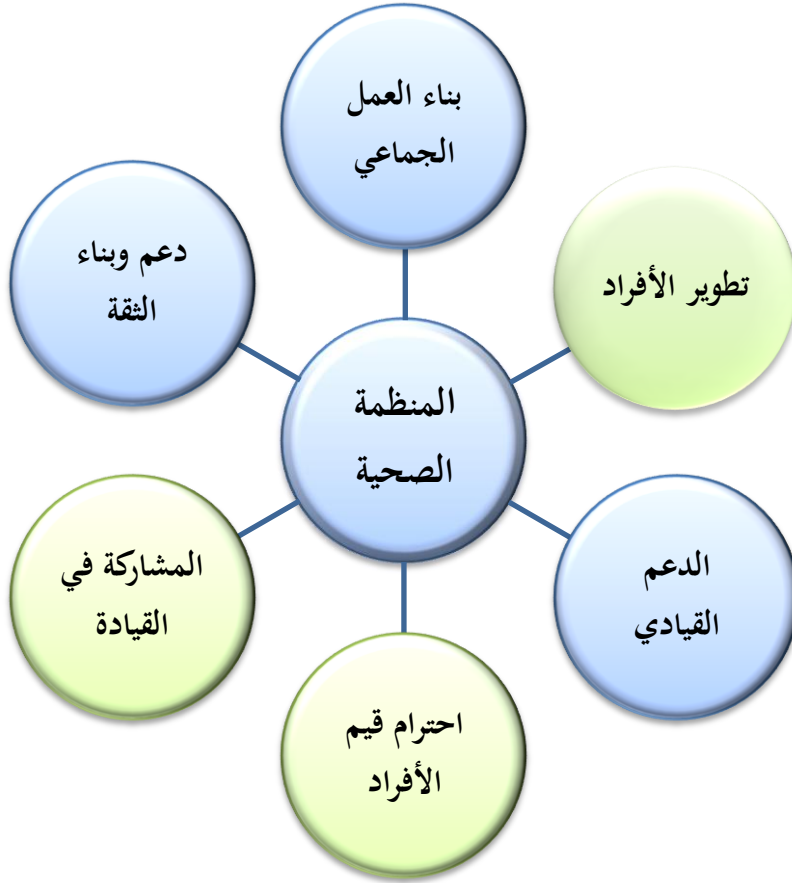
تعد المنظمة التي تتمتع بقنوات الاتصال المفتوحة بين أفرادها وقيادتها من المنظمات التي تتمتع بالصحة التنظيمية، وأن يكون هناك مستوى عال من الثقة بين العاملين لكي يتطابق القول مع الفعل في هذه المنظمة. (مرمش، 2015، ص.31)

٥. الدعم القيادي (Provide Leadership):

فالمنظمة التي تنظر إلى الأمام ومتوجه نحو ما يجب أن يكون في المستقبل وتكون داعمة لقيادتها لتكون قيادة مبدعه مؤثرة وتعني بتوفير الاحتياجات الفردية وتكون مسئولة عن تحقيق الأهداف سواء لدى القادة أو العاملين، بلا شك تكون منظمة تتمتع بمستوى رفيع من الصحة التنظيمية. (مرمش، 2015، ص.31)

٦. القيادة المشتركة (Share Leadership):

اعتبار المنظمة أن للقيادة سلطة وأن تشرك أفرادها قادة وعاملين في وضع رؤية المنظمة وصنع القرارات واستغلال الموارد فهي منظمة تتمتع بصحة تنظيمية عالية، فمشاركة القيادة في جميع مستويات المنظمة تمكن العاملين من تفعيل أدوارهم في رسم الاستراتيجيات والمسئوليات وتنميتها. (الكمالي، 2011، ص.21)



شكل (6): مؤشرات الصحة التنظيمية

المصدر: (Laub, 2004, p. 5)

سابعاً: المعايير الداعمة للصحة التنظيمية Supporting standards for the organizational health:

وتشكل معايير ومبادئ الصحة التنظيمية منطلقاً إيجابياً لتطوير أداء المؤسسات، لما تتضمنه من إطار قيمى أخلاقي يحث على القيام بالأعمال والواجبات وإستغلال رأس المال البشري، وتأسيس الثقة المتبادلة بين جميع الجهات والأطراف، ووضوح جوهر الأنظمة والتعليمات، والإعتناء بالعاملين، و إيجاد بيئة عمل تعاونية خالية من الصراعات، تشجع على التكامل والتكيف والتماسك بين الأعضاء (الحجايا والكريمين، 2012، ص. 340-341) وهناك عدة معايير داعمة للصحة التنظيمية وهي كالتالي:

١. تحديد رؤية ورسالة للمؤسسة (الجودة الإدارية):

ويتم التعبير عنها من خلال إجراءات ممارسة السلطة ومسؤوليات مجلس الإدارة، وأيضاً من خلال تحقيق التكامل بين أعضاء مجلس الإدارة، وتقييم جودة الأداء لدى مجلس إدارة المنظمة.

(Canada Council for the Arts, 2005, p. 30)

٢. فاعلية المجلس:

ويتحقق ذلك في صحة وكفاءة القرارات المتخذة، والسياسات المتواكبة في المنظمة، إلى جانب الخطط

المتعلقة بمعايير ترقية أعضاء مجلس الإدارة. (Canada Council for the Arts, 2005, p. 30)

٣. وضوح الاستراتيجيات الداعمة لأهداف ورسالة المؤسسة:

ويرتبط ذلك بمدى قدرة 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. (Canada Council for the Arts, 2005, p. 30)

٤. مقدرة الكادر الإداري على تحقيق الأهداف:

ويعتمد ذلك على تقسيم المسؤوليات، ومستويات الخبرة لدى العاملين وجودة الشراكة المهنية مقارنة بنظيراتها المحلية والإقليمية. (عيداروس، 2013، ص. 53)

٥. تطوير مهارات العاملين:

ويتم ذلك بالإطلاع على خطة التدريب والتطوير المهني وكذلك التعرف على الإحتياجات التدريبية للموظفين وتحديد الجدول الزمني لذلك وتشجيعهم على المشاركة في الدورات والأنشطة التدريبية. (عيداروس، 2013، ص. 53)

6. موازنة المصاريف وتخصيص الموارد:

وذلك بتحقيق التكافؤ بين الإنفاق والدخل، وتوقع الأزمات وإيجاد أفضل السبل للتخصيص الأفضل للموارد ومنع الإسراف. (عيداروس، 2013، ص. 53)

7. التقويم الذاتي للصحة التنظيمية:

ويتم التقويم الذاتي للصحة التنظيمية من أجل مساعدة المنظمة على تحديد حاجاتها وفقاً للمواد التنظيمية المادية والبشرية. (عيداروس، 2013، ص. 53)

ثامناً: محددات وموارد الصحة التنظيمية (The determinants and sources of organizational health):

● محددات الصحة التنظيمية (The determinants of organizational health):

أوضح عيداروس (2013م) من خلال مدخل التعلم التنظيمي محددات للصحة التنظيمية والمتمثلة في تحديد جودة الأداء المدرسي، وإيجاد مناخ مدرسي قائم على احترام آراء العاملين وقدراتهم الذي بدوره ينتج مستويات عالية من الرضا الوظيفي، وأيضاً من خلال إجراء المقارنات الداخلية والخارجية لتقويم رفاهية العاملين والمناخ التنظيمي في هذه المنظمات، وأيضاً تحديد الخبرات اللازمة في استخدام الأدوات لقياس مستوى ودرجة الصحة التنظيمية في المدارس، ومن أهم محددات الصحة التنظيمية نوعان، الأول/ السمات التنظيمية والتي بدورها تهتم بالفاعلية والروح المعنوية لهذه المنظمة، والثاني/ هي السمات الفردية المتمثلة بالضغوط المهنية وعدم الرضا الوظيفي، ولكن هذا لا يعني أن السمات الفردية لا تؤثر على الروح المعنوية أو على النقيض بل أن السمات التنظيمية لا تؤثر على الضغوط المهنية، لكن معنى ذلك أن الضغوط المهنية

وعدم الرضا الوظيفي سببهما الأساس هو السمات الفردية بينما الفاعلية والروح المعنوية سببها الأساسي الخصائص التنظيمية. (ص. 48-49)

بينما ذكر محمد (2014م) ان هناك ثلاث محددات تسهم بشكل ملحوظ في حدوث الصحة التنظيمية وهي:

- محددات خارجية وتشمل تصميم المبنى المدرسي وتجهيزاته وخدمات الدعم بالمدرسة
- محددات داخلية وتشمل القيادة الإدارية والبيئة النفسية والاجتماعية وعلاقة المدرسة مع أولياء الأمور، والمجتمع وخصائص المعلمين وجودة المنهج الدراسي وثقافة المدرسة
- محددات تابعه وتشمل المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي للطلاب. (ص. 496)

● **مصادر الصحة التنظيمية (Organizational health sources):**

- قد حددت (Canada Council for The Arts, 2005) الموارد الخاصة بالصحة التنظيمية، وهي:
١. **الموارد التنظيمية (Organizational resources):** وهي التي تقوم المنظمة بتحديدتها لتحقيق أهداف المنظمة، ومن اختصاص الموارد التنظيمية الإدارة، والتوجيه والتخطيط الاستراتيجي، والهيكل الإداري ويختص بالعاملين، وأعضاء مجلس الإدارة، والتوجيه الإداري. (p. 14)
 ٢. **الموارد البشرية (Human resources):** وهي من أتمن الموارد لدى المنظمات، فالمنظمة تحتاج إلى الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتتضمن إدارة الموارد البشرية التعيين، إدارة تقييم الأداء و التدريب والتطوير والعلاقات الإنسانية بين الموظفين. (p. 14)
 ٣. **الموارد المالية (Financial resources):** وهي من أبرز الموارد التي تتاح للمنظمة فيما يتعلق بالصحة التنظيمية، وتشمل: تخطيط الموازنة، المحاسبة، التحكم في الموازنة، والمراجعة بشقيها الداخلية والخارجية والإيرادات والنفقات. (p. 15)
 ٤. **الموارد المادية (Physical resources):** وتشتمل على المباني والأراضي والمرافق المتخصصة، و التسهيلات المتاحة للمنظمة، والأجهزة والمعدات وما إلى ذلك من الموارد. (p. 15)
- من العرض السابق يتبين أن توفر الصحة التنظيمية في المنظمات يكون دعامة لتحسين مستواها، من خلال توفير متطلبات أبعادها (الأمان التنظيمي، الهوية التنظيمي، القيادة التنظيمي، المنتج التنظيمي)، وتطبيق آلياتها. وأيضاً معرفة محدداتها ومواردها (التنظيمية، والبشرية، والمالية، والمادية).
- وإذا توفر في المنظمة احترام لقيمة الفرد والعمل على تطويره، وتشجيع العمل الجماعي، ووجود الثقة، والدعم القيادي، واشتراك العاملين مع القيادة في جميع العمليات الإدارية يكون مؤشر على توفر الصحة التنظيمية بهذه المنظمة. وهذا يساعدها أيضاً على تخطي جميع المعوقات والعقبات التي تقف دون تحقيقها للصحة التنظيمية.

المبحث الثاني الصحة التنظيمية في المدارس

- أولاً: دور القائد والإدارة في الصحة التنظيمية.
- ثانياً: مظاهر الصحة التنظيمية في المدرسة.
- ثالثاً: مكونات تطوير الصحة التنظيمية.
- رابعاً: خطوات بناء الصحة التنظيمية في المدرسة.
- خامساً: قياس الصحة التنظيمية في المرحلة الثانوية.

المبحث الثاني: الصحة التنظيمية في التعليم العام (المدارس)

أولاً: دور القائد والإدارة في الصحة التنظيمية: (The role of the leader and management in organizational health)

للصحة التنظيمية في مجال التعليم أهمية كبيرة فالصحة التنظيمية لها آثار إيجابية على علاقات العمل وعلى فعالية العاملين في المدرسة وعلى تعلم وأداء طلابها ومن خلالها يمكن التعرف على مواهب أعضاء المنظمة وهل الأهداف التنظيمية تحققت أم لا. (Alimardani, 2001, p. 19)

وقد أكد (korkams, 2007) 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 بعدالة. إما النمط الثاني: فيشير إلى الممارسات التنظيمية المتمثلة في حسن التقدير واتخاذ القرارات بناء على معطيات إدارة المعرفة من أجل الإحاطة بكل التفاصيل الدقيقة والتوجه نحو المشاركة الفعالة في تحديد الأهداف وتوضيحها وتوفير المواد والآلات والتجهيزات الملائمة لإنجاز العمل وتبادل المعرفة. (p. 44-45)

ويعتبر أسلوب القائد يعتبر مصدر هام للصحة التنظيمية فالقائد في المنظمة الصحية يعمل على عمل على إيجاد بيئة قوية وجادة ومنظمة ومثمرة. ويصل التركيز العلمي فيها لدرجة الحماس والاهتمام من طلاب المدرسة على عكس الطلاب في المدارس الأخرى وهذا يزيد من فرص الحصول على التفوق الأكاديمي والتربوي والثقافي.. (Bahramian & Saeidian, 2013, p. 2389)

كما أن للقائد يقوم بتوضيح الأدوار التنظيمية وأهداف المدرسة وذلك لتلبية احتياجات أعضاء المدرسة. وحث المعلمين على معرفته تطلعات الطلاب لتحقيقها والحفاظ على أعلى معايير بيئة التعليم الصحية وهذا يجعل لطلاب المدرسة دافعية قوية للتعلم في المدرسة الصحية ويخلق جو من المحبة والثقة والإلتزام بين المعلمين. (morad & mirzajani, 2015 , p. 52)

كما أن سلوكيات القائد في المدرسة تلعب دوراً مؤثراً في الصحة التنظيمية فكلما 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, p. 12)

ويجب على قائد المدرسة الناجح أن يكون ملماً بمجموعة من الأشياء منها: أهداف التنظيم ومبادئه وغاياته، والواجبات والمسئوليات، والهيكلة التنظيمية وتوجهاته، ومبادئ الإدارة العلمية وبالتالي تقع على قادة المدارس مسؤولية تحقيق الصحة التنظيمية والإنتاجية الخاصة بمدارسهم. (علي، 2002، ص. 59)

ومن أجل تحسين الصحة التنظيمية ومناخات العمل في المدرسة يمكن للقائد إتباع عدة أساليب منها:

- ١ **تدريب الفريق**: من خلال لقاءات قائد المدرسة والهيئة العاملة فيها وتدارس المشكلات والصعوبات وسبل التطوير في ضوء دراسات وبيانات ومعلومات سبق جمعها وإعدادها.
 - ٢ **ورشة الدور**: وتعني عقد ورشة تضم شريحة أفقية من موظفين يمارسون الدور نفسه مثل ورش تضم قادة المدارس الثانوية في منطقة تعليمية.
 - ٣ **لقاءات محددة الهدف**: مثل عقد اجتماعات منفردة بين قائد المدرسة ومعلمين لبحث المشكلات التي تواجههم ومناقشة طبيعة العمل معهم وتطوير علاقات عمل إيجابية بينهم.
 - ٤ **لقاءات تشخيصية للمؤسسة**: مثل اللقاءات التي تعقد بين إداريين في المنظمة وقادتها من مستوى الإدارة العليا ولعدة أيام لكي يحددوا المشكلات التي تواجه المنظمة والأسباب المؤدية إلى حدوث تلك المشكلات وأساليب التعامل معها من أجل حلها وكذلك متطلبات تطوير المنظمة. (القصير، 2006، ص.24)
- وهناك مجموعة من الخطوات على القادة إتباعها لتعزيز الصحة التنظيمية في مدارسهم، وهي كالتالي:
١. التحقق من دورهم الذي يقومون به من أجل تعزيز الصحة التنظيمية في مدارسهم.
 ٢. التحقق من المهارات الموجودة لدى الكادر المدرسي بتطبيق القواعد التي تتضمن القواعد الأساسية للكادر. (ندى، 2008، ص. 51)
 ٣. التحقق من توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارسهم والتي قام بتحديدتها (Miles, 1969).
 ٤. ملاحظة السلوك التنظيمي الذي يدعم أفكارهم بشأن نقاط القوة والضعف في مدارسهم وتسجيلها وتوفير وقت كافي للقيام بذلك. (الحجار، 2004، ص. 853)
 ٥. إعداد مؤتمرات مع القادة التربويين للتشاور فيما إذا كان مبدأ الصحة التنظيمية بحاجة لمزيد من التوجيهات ولاعتبارات.
 ٦. جمع البيانات باستخدام الاستبانة حول الصحة التنظيمية، لتقديم التغذية الراجعة وتحليل النتائج مع القادة التربويين.
 ٧. تحديد المشاكل الجوهرية في الصحة التنظيمية وحلها. (السواله، 2011، ص.30-31)
- كما أن للإدارة دور هام في تحسين مستوى الصحة التنظيمية وذلك باستخدام استراتيجيات لبلورة الصحة التنظيمية كما أوردها النعيمات (2005م) في دراسته وهي على النحو التالي:
١. **تدريب العاملين**: يجب أن تهتم المنظمة الصحية بالتدريب لتطوير مهارات العاملين فيها باعتبارهم أصول مهمة، وهذا من شأنه أن يعزز ولائهم لها وانتمائهم إليها ماداموا يستطيعون تطوير أنفسهم ويحققون ذاتهم وكلما كانت الإدارة مهتمة بتدريب العاملين فيها وتحسين مستواهم كلما أدى ذلك إلى زيادة كفاءتهم ورفع معنوياتهم مما ينعكس على المناخ التنظيمي في المؤسسة ويؤدي إلى خلق مناخ جيد وخلق تنظيم صحي. (ص.38)

٢. **المكافأة والعقاب:** كلما كانت المكافآت مبنية على الإبداع ومدى تقديم الأفكار الجديدة كلما كان الجو والمناخ صحياً وكلما كانت الجزاءات مرهونة بمدى التقيد بالقوانين والأنظمة كلما كان الجو غير صحي وبذلك يمكن تعزيز الصحة التنظيمية في المنظمة. (ص. 39)
٣. **المشاركة في اتخاذ القرار:** ان مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات تؤدي إلى بذل مزيد من الجهود الشخصية لتحقيق أهداف المنظمة برفع وتحسين الإنتاج والخدمات المقدمة وخفض مشاكل العاملين وشكاويهم وتحسين العلاقات بينهم ويصبح لديهم قابلية أكثر لقبول التغيير كما إن مشاركة المرؤوسين تؤدي إلى تحسين نوعية القرارات المتخذة. (ص. 39)
٤. **التحسين المستمر للجودة:** تحسين الجودة المستمر يعني تطوير قدرة المنظمة للوفاء بمتطلبات المستفيد من خدماتها وإنتاجها وتلافي عيوب أداؤها وكل مظهر من مظاهر العمل الذي لم يصل إلى مستوى الرضا عن الخدمة، ويمكن للمنظمة أن تطبق التحسين المستمر في جميع نشاطاتها. (ص. 39-40)
٥. **التطوير والتغيير التنظيمي:** ان بلورة الصحة التنظيمية من خلال إستراتيجية التطوير والتغيير التنظيمي على المنظمة يؤدي إلى خلق بيئة تعليمية ديناميكية لتشجيع النمو والتطوير فالمنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية هي التي تملك نظرة شاملة لتوقعات أفرادها وتعمل القيادة فيها على مساعدة هؤلاء الأفراد لتحقيق توقعاتهم مما يساعد على تطويرهم. (ص. 41)
- وقد لخص هوي وتارتر وكوتكامب (Hoy, Tarter and Kottkamp) تطبيقات لأصحاب المهن والباحثين في إدارة الصحة التنظيمية، والتطبيقات تشمل:
١. تقييم صحة المدرسة والمناخ المدرسي قبل البدء في عمليات التغيير.
 ٢. تحسين فاعلية التدريس بشكل غير مباشر من خلال تطوير مناخ صحي مفتوح ومبني على الثقة المتبادلة.
 ٣. استخدام أداة قياس الصحة التنظيمية من أجل استمرارية التقويم للممارسات الإدارية. (الحجار، 2004، ص. 852)
- في ضوء ما سبق يمكن القول بأن صحة المدرسة التنظيمية تعتبر مهمة لتطوير أداء العاملين والطلبة، ويمكن أن تتطور الصحة التنظيمية من خلال التشخيص بشكل دوري والتطوير والتنفيذ لخطط التغيير.
- ثالثاً مظاهر الصحة التنظيمية في المدرسة Aspects of The Organizational Health at School:**
- تنوع مظاهر الصحة التنظيمية في المدرسة نظراً لتنوع احتياجاتها، فيوجد احتياجات تعظم من القدرة على الموازنة وتحقيق الأهداف، وهناك ما تعبر عن التكامل الاجتماعي التي تسمح له بالتكيف مع بيئتها للتحرك نحو تحقيق الأهداف، وللحفاظ على التماسك بين أجزاء المنظمة وتطويرها ونقل ثقافتها وقيمتها المتطورة. ومن أهم هذه المظاهر بذل المعلمين مجهود إضافي في العمل دون مقابل، وقلة تغيير المعلمين

بالمدرسة، وارتفاع الانجاز الأكاديمي للطلاب، والمشاركة في الأنشطة التطوعية التطويرية. (السبيعي، 2016، ص. 342)

وذكرت أيضا لاصف وهاشم (2007م) في دراستهم ستة من المظاهر للمدارس التي تتمتع بالصحة التنظيمية وهي كما يلي:

١. أن المنظمات التعليمية الصحية هي التي تهدف إلى تطوير مجتمعات التعلم باستحداث أفضل الممارسات لعملية التعلم والتعلم بواسطة تدريب العاملين بشكل فعال وعلى ذلك يتطور التعليم في المنظمات التعليمية ذات المستوى الصحي المرتفع من خلال شبكات نشطة من الأفراد تعمل معاً في نظام مترابط أساسه الثقة والعلاقات السليمة في بيئات العمل المختلفة.
 ٢. أن 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 لتنظيمية أحد مظاهر الصحة التنظيمية، فكلما زادت الثقة كلما تحسن مستوى الصحة التنظيمية وينظر إليها أنها علاقة بين الطلاب والمعلمين والقادة والزملاء، فثقافة الهيئة التدريسية في القائد ينشأ من شعورهم بأنه يقوم بفعل الأفضل من أجل مصالحهم واهتماماتهم وثقة المدرسين في زملائهم تنشأ من اعتقادهم بأن كل منهم يعتمد على الآخر ويوجه جهودهم اتجاه الأهداف المشتركة.
 ٤. ممارسة الأفراد في المنظمة لسلوكيات المواطنة التي تدعم النجاح الكلي للمنظمة، والتي تتمثل في السلوكيات المرتبطة بمساعدة الزملاء لبعضهم وبذل الجهود الإضافية دون انتظار المقابل، والمشاركة في الأنشطة التطوعية، فكل هذه الأمور تسهم في انخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي وازدياد معدلات الكفاءة والفعالية التنظيمية وتحسين الإنتاجية وتخفيض الصراعات السلبية في المنظمة.
 ٥. ان تقليل تغيير العاملين في المنظمة من المظاهر الهامة في المنظمة، والتي على أساسها يدرك القادة على أهمية بناء صحة منظماتهم ورفاهيتها لمنع أي عطل تنتج عنها، ذلك لما لهذه الظاهرة من آثار سلبية على إنتاجية المنظمة والروح المعنوية للعاملين فيها.
 ٦. وبعد الانجاز الأكاديمي العالي للطلاب مظهر آخر من مظاهر الصحة التنظيمية، حيث ان الصحة التنظيمية في المدارس لها دور في فعالية المدرسة بما في ذلك التحصيل العلمي للطلاب وللتنظيم المدرسي الايجابي تأثير واضح على مخرجات العملية التربوية، فهو يؤثر على تحصيل الطلبة وسلوكهم وقيمهم واتجاهاتهم، ويعتبر من العوامل الأساسية المهمة لنجاح أي برنامج دراسي. (ص. 14-17)
- وبعض الباحثين شبه المنظمات بالبشر واقترح أن المنظمة يمكن أن تكون مريضة أو صحية مثل الإنسان. فأجهزة الجسم يجب أن تعمل في وئام تام ليكون الجسم صحي. وبالمثل فإن جميع النظم الفرعية للمنظمة ينبغي أن تعمل بانتظام وفي وئام لتكون المنظمة صحية. فالمنظمة الصحية وظيفياً يتم العمل فيها

بشكل منتظم وتكون قادرة على تقديم خدماتها بشكل فعال وتحقيق أهدافها المنشودة. (Cemaloglu, 2006, p. 8)

ثالثاً: مكونات تطوير الصحة التنظيمية للمدرسة

Development Components the Organizational Health of The School

إن قيام المنظمات بتطوير عملها يتم من خلال قيامها بإدخال عمليات التحسين إلى إدارتها وتقوم بجمع البيانات سنوياً للقيام بذلك إضافة إلى حرصها على توافر المقومات الأساسية التي تدفعها إلى ذلك. وهناك مكونات تستخدمها المنظمات لتطوير صحتها التنظيمية وقد ذكرتها ناصف وهاشم (2007م) في دراستهما وهي كالتالي:

١. التعليم المستدام للقيادات التعليمية:

فالقادرة على التعلم الدائم للقيادات من السمات الفعالة التي تتميز بها قيادات المنظمة، والتي تزيد من إنتاجيتها. (ص. 25)

٢. الاستخدام الفعال للبيانات:

أن فحص الصحة التنظيمية يوفر بيانات هادفة وموثوق بها، تهدف الإدارة على تجميعها لتساعدها على تأسيس قاعدة بيانات أساسية لتوضيح عمل الوحدات الداخلية، وتحديد القوى التنظيمية القيادية داخل المنظمة، واختيار العلاقات بين الصحة التنظيمية وقياسات الأداء الأخرى. (ص. 25)

٣. نظام الدعم والمساندة:

يقوم مستشاري الصحة التنظيمية بالتدريب داخل المنظمات المختلفة على توفير أنظمة الدعم للإداريين والمرشحين لمناصب ومهام معينة، ويقومون بتقديم خدمات المساعدة في تطوير خطة المنظمة لدمج مفهوم وتصور الصحة التنظيمية للإداريين. (ص. 25)

٤. توفير أدوات الدعم والمساندة:

فكما يحتاج التطوير إلى توفير الدعم والمساندة فإنه يحتاج أيضاً إلى توفير موارد وأدوات اللازمة للدعم، حيث أن تعزيز فعالية القيادة واستراتيجيات تأسيس المنظمة الفعالة يساعد القيادات على تحويل استراتيجيات التعليم إلى عمل. (ص. 26)



شكل (7): مكونات تطوير الصحة التنظيمية

المصدر: (ناصر وهاشم، 2007، ص. 26)

رابعاً: خطوات بناء الصحة التنظيمية للمدرسة Steps building the organizational health for school:

يكمن تطوير الصحة التنظيمية في المدرسة في فعالية القيادة التي من المفترض أنت تستمر في النمو مهنيًا وتخصصياً، والعمل على إيجاد بيئة ايجابية للعمل تسود فيها الاتصالات المفتوحة، ويكون من أهدافها تقييم وتعزيز التغذية الراجعة، وهناك عدة خطوات يقوم بها قادة المدارس وغيرهم من القادة في بناء الصحة التنظيمية، وهي على النحو التالي:

1. الالتزام بالنزاهة كمبدأ أساسي:

فممارسات بناء الصحة التنظيمية ينبغي أن ينبع من التزام القيادات بهذه العمليات والذي يكون من

خلال اقتناعهم بأهمية هذه العمليات، والاتفاق فيما بينهم على إتمام هذا العمل، ويكون قرار جماعي
لأن تكون الاستقامة مبدأهم ومبدأ المنظمة ككل. (Lehman et al., 2005, p. 2)

٢. تصور المنظمة أنها نظام صحي حقيقي:

وذلك بوضع تصور لما يجب أن تكون عليه المنظمة، كما يدركه العاملون، وفي صدد هذا التصور يقوم
العاملين بتحديد أهدافهم قبل تحديد الاستراتيجيات التطويرية، وإشراك العاملين بوضع الصورة التي يجب أن
تكون عليها المنظمة يزيد ويدعم جهود بناء الصحة التنظيمية ويصحح كثير من المفاهيم لدى العاملين مثل
الثقافة والتنمية البشرية والقيادة وإسهامات العاملين. (Lehman et al., 2005, p. 2)

٣. إجراء الفحوصات التنظيمية:

فبعد تخيل الصورة التي يجب أن تكون عليها المنظمة وبعد موافقة كل فرد في المنظمة، تأتي خطوة
تحديد المستوى الحالي للصحة التنظيمية، بإجراء مسح للعاملين من خلال أسئلة يتم توجيهها إليهم عن
المجالات التي تم مناقشتها في بناء الصحة التنظيمية، ومن ثم تجميع الإجابات ويتم تصنيفها في ضوء
مجالات الصحة التنظيمية. (ناصر وهاشم، 2007، ص. 23)

٤. تطوير الاستراتيجيات وتنفيذها لعلاج الاضطرابات التنظيمية:

ويكون ذلك بعد تحديد المشكلات أو أي اضطرابات تتعرض لها المنظمة يستوجب بناء استراتيجيات
لحل هذه القضايا، وبنفس الوقت تمثل تحركاً مستمراً للمنظمة نحو الصورة الأفضل للصحة التنظيمية.
(ناصر وهاشم، 2007، ص. 24)

٥. تطوير برنامج للحفاظ على كفاءة المنظمة:

وتحدد فيه الصحة التنظيمية كأهم الأولويات وهذا ما يجب أن يمارسه القائد بمعدل يومي وأسبوعي
وشهري وسنوي للحفاظ على الصحة التنظيمية للمؤسسة على النحو التالي:
(١) سنوياً: يقوم القائد كل سنة بكشف ما يتفق معه العاملون، وما لا يتفقون معه ويستمر بعمل الخطوات
الآلية بصورة متطورة.

(٢) شهرياً: تغيير إجراءات العمل كل أربع أسابيع، والمحافظة على القوة البشرية القادرة على التحدي
والعمل بشكل جدي، ويقوم بتحديد مدى التقدم نحو الأهداف على مستوى الفرد وعلى مستوى
المنظمة ككل، واستخلاص ما تم التوصل إليه من نجاحات.

(٣) أسبوعياً: يتم تحديد الأهداف قصيرة الأجل، ومراقبتها نهاية كل أسبوع، والذي بدوره يهيئ الأفراد
على الاستمرار في التحرك نحو إنجاز الأهداف.

(٤) يومياً: فيتطلب على الأفراد العاملين في المنظمة كسر الروتين اليومي وذلك في ظل مبادئ المؤسسة
والتفاعل مع الزملاء داخل المنظمة وخارجها، والذي بدوره يدفع الفرد إلى تشكيل علاقات جديدة
تزيد من نجاحه ونجاح المنظمة ككل. (ناصر وهاشم، 2007، ص. 24-25)

خامساً: قياس الصحة التنظيمية The Organizational Health Scale :

اهتم الباحثون بفحص الصحة التنظيمية في المدارس من أجل تحديد مدى الحاجة إلى التغيير والتجديد، ولتشخيص المشاكل في المدرسة وحلها، والتأكد من الفرص والتحديات في المدرسة. (عابدين، 2012، ص. 102). وهذا الإهتمام دفع الباحثين إلى العمل على تصميم العديد من المقاييس وتطويرها لقياس مستويات الصحة التنظيمية في المنظمات المختلفة وإجراء الدراسات الهادفة لرفع مستوى الصحة التنظيمية في هذه المنظمات. (النعيمات، 2005، ص. 9)

والغرض من قياس الصحة التنظيمية ليست فقط لتقييم ما هو موجود ولكن أيضاً لتحديد القضايا الأساسية التي تؤدي إلى بيئة صحية أو مدرسة غير صحية، ف قادة المدارس يقومون بجزء مهم في تعزيز البيئات الصحية. (Chauvin, 2010, p. 45)

وذكر الصرايرة والطيط (2010م) ثلاث مجموعات رئيسة لقياس الصحة التنظيمية ضمن عشرة أبعاد، الأولى: ترتبط بالوظيفة والعمل، ويندرج تحتها الأبعاد: (وضوح الهدف، وكفاءة الاتصالات، وتوازن السلطة المثالي)، أما الثانية، فترتبط بالحالة الداخلية للمنظمة وحاجات العناية بالأفراد ويندرج تحتها الأبعاد: (تسخير الموارد، والتماسك، والمعنويات)، والمجموعة الثالثة والأخيرة ترتبط بالنمو والتغيير، ويندرج تحتها الأبعاد: (الإبداع، الاستقلالية، والتكيف، وحل المشكلات). (ص. 101) وبعد تطوير أداة قياس الصحة التنظيمية، حددت (5) أبعاد كمؤشرات للصحة التنظيمية المدرسية وهي: صناعة القرارات، والعلاقات بين الأفراد، والإبداعية، والاستقلالية، وعلاقة المدرسة بالمجتمع. (الحجار، 2004، ص. 852).

وظورت الأداة لقياس الصحة التنظيمية في المدرسة الثانوية (OHI-S) حيث اشتملت على (44) فقرة موزعة على سبع مجالات وهي (التأكيد الأكاديمي، والإعتبرية، والتكامل المؤسسي، والمبادأة بالعمل، والروح المعنوية، وتأثير القائد، ودعم الموارد). (الكمالي، 2011، ص. 46)

وتندرج هذه الأبعاد تحت ثلاث مستويات هي المستوى الإداري وهو المستوى التنظيمي الذي يتحكم بالوظائف الإدارية الداخلية للمدرسة، والمستوى المؤسسي وهو المستوى التنظيمي الذي يصل المدرسة مع بيئتها والمستوى الفني وهو المستوى التنظيمي الذي يعنى بنتائج المدرسة المتمثل في إنتاج طلبة متعلمين. (Bekir , 2015, p. 178)

من خلال العرض السابق نجد أن المدرسة المتمتعة بالصحة التنظيمية تتميز بارتفاع الثقة التنظيمية بين أفرادها وامتلاكها لثقافة تنظيمية عالية وممارسة أفرادها لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تدعم نجاح المنظمة، وأيضاً تتميز بارتفاع الإنجاز الأكاديمي لطلابها، ويلاحظ فيها تدني معدل الغياب، وانخفاض دوران العمل.

كما ان توافر متطلبات أبعاد الصحة التنظيمية يسهم بشكل فعال في حل مشكلات العمل، ويسهم في تطوير منظومة العمل في المدرسة، ويحقق الإستقرار في العمل.

كما ان الدور الذي يقوم به قائد المدرسة من خلال ادخال التحسينات على إدارة مدرسته والإستخدام الأمثل للبيانات، وتوفيره لنظام دعم ومساندة، وأيضاً توفير المواد والأدوات اللازمة لهذا لدعم، من شأنه ان يعزز الصحة التنظيمية داخل مدرسته. وعلى القائد أيضاً ان يوجد بيئة إيجابية للعمل تعزز الصحة التنظيمية من خلال الإلتزام بالنزاهة، وإجراء الفحوصات التنظيمية، وتطوير برنامج للحفاظ على كفاءة المنظمة، ووضع تصور لما يجب ان تكون عليه المنظمة.

الفصل الثالث

البحوث والدراسات السابقة

أولاً: عرض البحوث والدراسات السابقة

ثانياً: التعليق على البحوث والدراسات السابقة

البحوث والدراسات السابقة

تمهيد:

لقد تناولت العديد من المجالات والكتب مفهوم الصحة التنظيمية وخاصة الدراسات الأجنبية التي تناولت هذا المفهوم بإسهاب في ظل قلة الدراسات العربية على الرغم من أهمية هذا المفهوم لتطوير المنظمات والعمل على استمرارها. ويتناول هذا الفصل عدداً من البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والتي تم ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، ويعقب ذلك تعليق عام عليها من حيث الاختلاف والإتفاق والإستفادة مرهما، ويمكن عرضها على النحو التالي.

أولاً: عرض البحوث والدراسات السابقة:

هدفت دراسة (Cemaloglu, 2006) إلى تحليل إدراك معلمي المرحلة الابتدائية للصحة التنظيمية في مراكز اكساري وايسنكوي (Aksaray & Esenkoy) في تركيا في ظل متغيرات مختلفة وتكونت عينة الدراسة من (385) معلماً في المدارس الابتدائية ممن انهوا الدورة التدريبية الخاصة بالمعلمين. وتم استخدام أداة قياس الصحة التنظيمية التي طورت من قبل هوي وميسكل (Hoy & Miskel) بعد أن عدلت لتلائم مع البيئة التركية. وأظهرت نتائج الدراسة أن معلمي المدارس الابتدائية أكدوا أن بعد التكامل المؤسسي كان أكثر تحقفاً وأن بعد التأكيد الأكاديمي كان أقل تحقفاً وكان مستوى الصحة التنظيمية متوسطاً وأظهرت النتائج أيضاً عن وجود علاقة بين الجنس والسلامة المؤسسية والحالة الإجتماعية والعمر من جهة والتكامل المؤسسي والتأكيد الأكاديمي من جهة أخرى.

وهدف دراسة ناصف وهاشم (2007م) إلى تعرف واقع الصحة التنظيمية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل بمحافظة القاهرة بمصر ، وتكونت عينه الدراسة من (500) من المعلمين الأوائل والموجهين والمديرين بالمدارس الحكومية والتجريبية والمدارس الخاصة بالمراحل الثلاث (ابتدائي، وإعدادي، وثانوي) بمحافظة القاهرة بمصر. واستخدمت استبانتان الأولى للصحة التنظيمية والأخرى للدافعية نحو العمل لجمع المعلومات من أفراد العينة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: ضعف إدراك أفراد العينة لبعض أبعاد الصحة التنظيمية في الواقع الممارس بالمدارس وكذلك انخفاض الدافعية نحو العمل لدى المعلمين وأن بعد القيادة التنظيمية كان أكثر توافراً من الأبعاد الأخرى وبعد المنتج التنظيمي كان أقلها توافراً، وكانت الدافعية نحو العمل فوق المتوسط كما توصلت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لتحويل المدرسة ذات المستوى الصحي المنخفض إلى مدرسة ذات مستوى صحي مرتفع يستند إلى توافر أبعاد الصحة التنظيمية بالمدرسة من أمان تنظيمي وقيادة تنظيمية وهوية تنظيمية ومنتج تنظيمي والذي ينعكس بالإيجاب على دافعية المعلم نحو العمل.

وتناولت دراسة (Korkmas, 2007) أثر أنماط القيادة (القيادة التحويلية، والقيادة التقليدية) على

الصحة التنظيمية، كما هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الرضا الوظيفي للمعلمين على الصحة التنظيمية للمدرسة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث تم الاستعانة بإستبانة (ليكرت)، والتي هدفت إلى فحص مدى علاقة الأسلوب القيادي الذي يتبعه مدير المدرسة بالصحة التنظيمية، كما بحثت علاقة الرضا الوظيفي للمعلمين مع الصحة التنظيمية للمدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (635) مدرس يعملون في المدارس التركية. وتم تطبيق أساليب التحليل الإحصائي في تحليل نتائج الدراسة وفهم العلاقة بين المتغيرات الثابتة والمتغيرة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن لنمط القيادة التحويليّة أثر كبير على الرضا الوظيفي للمعلمين، حيث يفضل المعلمين أن يطبق المدير نمط القيادة التحويليّة لما له من أثر غير مباشر على الصحة التنظيمية للمدرسة. ويجب على الباحثين في المستقبل أن يركزوا على أثر أسلوب القيادة التحويليّة على عوامل الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسة.

وحاولت دراسة سالم (2007م) بناء أنموذج للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. وتكونت عينة الدراسة من (360) عضو هيئة تدريس من سبع جامعات، حيث طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تطبيق استبانة الصحة التنظيمية (OHI)، وتوصلت الدراسة إلى بناء أنموذج للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية يتكون من إطارين. الإطار الأول: مفاهيمي تضمن سبعة أبعاد هي: الثقة التنظيمية والسياسات والممارسات الإدارية والدافعية وإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية والمنظمة المتعلمة و الحرية الأكاديمية. والإطار الثاني: عملي وتكون من سبعة أبعاد هي: التكامل المؤسسي وتأثير القيادة والاعتبارية والمبادأة بالعمل والروح المعنوية والتأكيد الأكاديمي ودعم المصادر. وكان مستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطا بشكل عام.

وحاولت دراسة ندى (2008م) إلقاء الضوء على الوضع الحالي للصحة التنظيمية للمدارس الخاصة في شمال الضفة الغربية في فلسطين، ودراسة العلاقة المحتملة بين المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، ومستوى التعليم، وردود المعلمين) نحو الصحة التنظيمية في مدارسهم. وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين الذكور والإناث من المدارس خاصة في شمال الضفة الغربية في فلسطين وعددهم (712) معلماً ومعلمة وتم اختيار(139) معلم ومعلمة بشكل عشوائي. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وتم تصميم استبانة لجمع البيانات تضمنت (59) فقرة، وتتكون من ستة مجالات وهي التماسك المؤسسي والقيادة الإدارية ونمط الشخصية، وتوفير الموارد اللازمة، والروح المعنوية والعلاقات الإنسانية، وأخيراً التركيز على النواحي الأكاديمية ونوعية المعلمين. تم فحص الأداة والتحقق من صدقها وثباتها وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة ومن ثم تم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية الموزونة والانحراف المعياري، وتحليل التباين الأحادي، واختبار (ت). وكشفت نتائج الدراسة أن أعلى نسبة كانت في صالح مستوى القيادات الإدارية وأسلوبها، ثم القوة المؤسسية، والمستوى الأكاديمي وجودة المعلمين ثم توفير الموارد اللازمة،

وأخيراً الشخصية والاعتبارية، وكانت أدنى نسبة لصالح الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الأدلة ($\alpha = 0.05$) في معدلات استجابات المعلمين حسب الجنس والمؤهل العلمي والعمر والمستوى الدراسي.

وهدفت دراسة الصرايرة والطيط (2010م) إلى معرفة مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها. وتكونت عينة الدراسة من (376) موظفاً وموظفة منهم (196) موظفاً وموظفة من شركة الاتصالات الأردنية، و(95) موظفاً وموظفة من شركة زين و(34) موظفاً وموظفة من شركة إكسبرس و(54) موظفاً وموظفة من شركة أمنية واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه للإجابة عن تساؤل الدراسة واختبار فرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن توافر أبعاد الصحة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية الأربع كان مرتفعاً باستثناء أبعاد (تسخير الموارد، والتكيف، والثقة، والمعنويات)، التي كان توافرها متوسطاً، وكان بعد الاستقلالية أكثر أبعاد الصحة التنظيمية توافراً في شركات الاتصالات الأردنية الأربع. أما أقل الأبعاد توافراً فقد كان بعد المعنويات في شركتي الاتصالات الأردنية، وإكسبرس، وبعد تسخير الموارد في شركة زين، وبعد الثقة في شركة أمنية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في توافر بعدي الصحة التنظيمية (توازن السلطة، والإبداعية) في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لنوع الشركة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في توافر بعد الصحة التنظيمية (الإبداعية) في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى للمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في توافر بعدي الصحة التنظيمية (التماسك، والإبداعية) في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها وفقاً للخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في توافر بعد الصحة التنظيمية (الثقة) في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها وفقاً للجنس.

وهدفت دراسة اليامي (2010م) تعرف أثر الصحة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في الغرف التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (582) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن تصورات العاملين في الغرف التجارية الصناعية للصحة التنظيمية ذات مستوى مرتفع، وأن تصورات العاملين للسلوك الإبداعي ذات مستوى مرتفع أيضاً، ووجود أثر لأبعاد الصحة التنظيمية في السلوك الإبداعي، وأن أبعاد الصحة التنظيمية تفسر ما مقداره (68.7%) من التباين في السلوك الإبداعي، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للصحة التنظيمية تعزى للمتغيرات (المؤهل التعليمي، العمر، الخبرة)، ووجود فروق داله إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للسلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات (المؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة).

وهدفت دراسة السوالمة (2011م) إلى تعرف مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (1337) معلماً ومعلمة، منهم (1123) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الثانوية العامة، و(214) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الثانوية الخاصة، وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات من أفراد العينة وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، وكان بعد المبادأة بالعمل في المرتبة الأولى في حين جاء بعد تأثير المدير بالمرتبة الأخيرة في كلا القطاعين العام والخاص. وبينت النتائج أيضاً وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الصحة التنظيمية بشكل عام بين المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الخاصة، ولصالح المدارس الخاصة. وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الصحة التنظيمية بشكل عام في المدارس الثانوية العامة تعزى لكل من متغيرات النوع الاجتماعي، والخبرة التعليمية، والمؤهل العلمي. كما دلت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الصحة التنظيمية بشكل عام في المدارس الثانوية الخاصة تعزى للنوع الاجتماعي، والخبرة التعليمية. بينما دلت النتائج على وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الصحة التنظيمية بشكل عام تعزى للمؤهل العلمي، ولصالح المعلمين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس أو الدراسات العليا.

وحاولت دراسة (Pourrajab et al., 2011) فحص العلاقة بين أداء مدرّاء التعليم والصحة التنظيمية بهدف بلوغ التنمية المستدامة في المدارس الإيرانية بطهران. وطبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من (180) مدرس، تم اختيارهم بشكل عشوائي من المدارس الإيرانية الثانوية بطهران، كما تم اعتماد استبانتين كأداة للدراسة، حيث ركزت الاستبانة الأولى على الصحة التنظيمية للمدرسة، أم الاستبانة الثانية فقد تناولت الأداء الوظيفي للمدرّاء في المدرسة. كما تم الاستعانة بأساليب التحليل الوصفية والإحصائية لتحليل نتائج الدراسة، وخلصت الدراسة للنتائج التالية: وجود علاقة إيجابية بين أداء مديري التعليم والصحة التنظيمية للمدرسة، ووجود علاقة بين الصحة التنظيمية وأداء مديري التعليم بخصوص برامج التعليم، والطلاب وشؤون الموظفين، وأهمية امتلاك مدرّاء المدارس للمهارات الوظيفية اللازمة لكي يحافظوا على توافر الصحة التنظيمية داخل المدرسة. أوصت الدراسة بأهمية توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس، كما أوصت بأهمية إجراء دراسات مستقبلية تركز على أثر الصحة التنظيمية على بيئة العمل.

وهدفت دراسة عابدين (2012م) إلى تعرف إدراكات المعلمين والإدارات المدرسية للصحة المنظّمية في المدارس الحكوميّة في وسط الضفّة الغربيّة في فلسطين. وكان عدد المدارس في وسط الضفّة الغربية (388) مدرسة أساسي وثانوي وتم اختيار عينة عنقودية تمثل (10٪) من المدارس أي (39) مدرسة اختيرت عشوائياً وشملت عينة الدراسة (62) إدارياً و(610) معلماً من المدارس المختارة. وتمّ جمع بيانات

الدراسة باستخدام نسخة معرّبة من مقياس الصحة المنظّمة Organizational Health Inventory (OHI) وتم تعديله ليتناسب مع البيئة والنظام التعليمي الفلسطيني وأشارت النتائج أنّ المبحوثين يقدّرون الصحة المنظّمة في مدارسهم بشكل إيجابي، وأنّ بُعد الروح المعنويّة حصل على أعلى المتوسّطات الحسابيّة، بينما حصل بُعد التركيز الدراسي على أقلّها. ولم تُظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائيّة بين استجابات المبحوثين بحسب متغيّرات الدراسة (عمل المستجيب، وجنسه، وخبرته، ومؤهّله العلمي، ومستوى المدرسة).

وحاولت دراسة الضلاعين (2012م) تحليل أثر تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في تعزيز الدافعية للالتحاق بالعمل لدى العاملين في المؤسسات المالية العامة بالأردن وقد طبق ت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بتطوير استبانة كأداة للدراسة وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (666) موظفاً في مؤسسا مالية عامة بالأردن. وتم استخدام أساليب التحليل الإحصائي في تحليل نتائج الاستبانة مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: كان مستوى إدراك العاملين في المؤسسات المالية للصحة التنظيمية وكل بعد من أبعادها متوسطاً، بمتوسط حسابي مقداره (28,3) ومرتفعاً بالنسبة لدوافع الالتحاق بالعمل بمتوسط حسابي (3,67)، وأن (التماسك، الإبداعية، وضوح الأهداف، الثقة، المعنويات، التكيف) هي أكثر متغيرات الصحة التنظيمية تأثيراً في دوافع الالتحاق بالعمل الاقتصادية، وأن المتوسط الكلي العام لأبعاد متغير دوافع العمل جاء مرتفعاً، وهذا يعني أن دوافع الالتحاق بالعمل لدى العاملين في المؤسسات المالية الأردنية هي ايجابية، ووجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لمتغير الصحة التنظيمية في دوافع الالتحاق بالعمل.

وهدفت دراسة الحجايا والكريمين (2012م) تعرف مدى تطبيق مديري المدارس ومديراتها في محافظتي الطفيلية ومعان في إقليم جنوب الأردن لمعايير الصحة التنظيمية والمتمثلة في الوظيفة والعمل وحالة المدرسة الداخلية وقدرتها على النمو والتغيير وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين العاملين لديهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداتين مطورتين لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها 982 معلماً ومعلمة لمديرتي التربية والتعليم لمحافظة الطفيلية ومعان، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الأداتين، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، تحليل التباين الرباعي (4-Way Anova)، ومعامل ارتباط بيرسون. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة الطفيلية ومعان كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين فيها، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظتي الطفيلية ومعان من وجهة نظر المعلمين أنفسهم كان متوسطاً، ووجود معامل ارتباط إحصائي بين مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية والأداء الوظيفي.

وهدفت دراسة الشريفي (2013م) إلى الكشف عن مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين وفيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة و تكونت عينة الدراسة من (100) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. واستخدمت استبانة الصحة التنظيمية لجمع البيانات، بعد التأكد من صدقها وثباتها. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين مرتفعاً، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين المتوسطات الحسابية لمستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المعلم وكذلك بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمعلم بإستثناء بعد التأكيد الأكاديمي، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ في مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لخبرة المعلم بإستثناء بعدي المبادأة بالعمل والروح المعنوية.

وهدفت دراسة عطايا ورمضان (2013م) إلى تعرف مستوى الصحة المنظمة في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر من وجهة نظر المعلمين. حيث قامت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق الاعتماد على استبانة الصحة التنظيمية، والتي تتكون من سبعة أبعاد (التماسك المؤسسي، القيادة الإدارية وأساليبها، الشخصية والاعتبارية، التأثير الرئاسي للمدير، توفير الموارد المساندة، الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية، التأكيد على النواحي الأكاديمية)؛ حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (576) معلم من مدارس التعليم الثانوي بمصر. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن مستوى الصحة المنظمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر كان متوسطاً بنسبة (4,65٪) في تصورات المعلمين بمدارسهم، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تصورات المعلمين تعزى لمتغيري الجنس والخبرة، في حين لم تكن هنالك فروق تعزى لمتغيري المؤهل والتخصص التدريسي، وتوصلت الدراسة إلى تصور لتحسين الصحة المنظمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر يتضمن منطلقات هذا التصور، وملاحظه، ومتطلبات تنفيذه. وأوصت الدراسة بأهمية تطبيق الصحة المنظمة في البيئة التعليمية، لما لها من أثر واضح في توفير بيئة تعليمية فعالة وصحية لكل من المعلمين والطلاب.

وهدفت دراسة (Buluc, 2015) تحديد العلاقة بين مديري المدارس التعليمية والسلوك القيادي والصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية بناء على آراء بعض المعلمين. وكان المشاركون في الدراسة (409) معلماً يعملون في (21) مدرسة ابتدائية مختلفة في أنقرة. وقد تم تحديد المشاركين من خلال استخدام عينات التباين القسوى قد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبيان القيادة التعليمية ويتكون من خمسة أبعاد لكل منها عشرة بنود. واستبيان الصحة التنظيمية (OHI-E) وهو مكون من خمسة أبعاد تشمل 37 عنصراً، وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية مثل المتوسط الحسابي،

والتردد، والنسبة المئوية، بيرسون تحليل الارتباط في اتجاهين وتحليل الانحدار المتعدد. وتشير النتائج التي تم الحصول عليها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التعليمية والصحة التنظيمية كما أن نتائج تحليل الانحدار تبين أن القيادة التعليمية هي مؤشراً هاماً للصحة التنظيمية.

وهدفت دراسة السببي (2016م) إلى تعرف مستوى الصحة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة جدة والكشف عن العلاقة الارتباطية بين الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (3471) معلماً واختار الباحث عينه عشوائية طبقية منهم بلغت (500) معلم، ما يمثل (14,4%) من مجتمع الدراسة. وطبق ت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي والارتباطي) ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة الصحة التنظيمية (OHI-S) لتعرف مستوى الصحة التنظيمية، وكذلك استخدام مقياس بورتر وزملائه للالتزام التنظيمي (OCQ) لتحديد مستوى الالتزام التنظيمي عند المعلمين. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية (عالية) بين مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية والالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

ثانياً: التعقيب على البحوث والدراسات السابقة :

بعد استعراض الدراسات السابقة يتضح مايلي:

- 1- هناك اهتمام عالمي متزايد حول مفهوم الصحة التنظيمية وخاصة في الدول الأجنبية.
- 2- هناك الكثير من الدراسات العربية التي تناولت مفهوم الصحة التنظيمية والمدارس المتمتعة بالصحة التنظيمية.

- 3- تناولت موضوع مهم وهو الصحة التنظيمية وتأثيرها على فعالية المنظمة وتطويرها واستمرارها. وسوف يتم التعليق على الدراسات السابقة كالاتي:

1- أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في:

- 1- اتفق مع دراسة (Cemaloglu,2007)، وناصر وهاشم (2007م)، سالم (2007م)، وندى (2008م)، (Korkmas,2007)، والصريرة والطيط (2010م)، واليامي (2010م)، و (Pourrajab et al.,2011)، وعابدين (2012م)، والضلاعين (2012م)، والحجايا والكريمين (2012م)، والشريفي (2013م)، وعطايا ورمضان (2013م)، (Buluc,2015)، (السبيعي، 2016م)، في تناوله موضوع الصحة التنظيمية.

- 2- اتفق مع دراسة ناصر وهاشم (2007م)، ودراسة عابدين (2012م)، في مجتمع البحث.

- 3- اتفق مع دراسة (Cemaloglu,2007)، وناصر وهاشم (2007م)، سالم (2007م)، وندى (2008م)، (Korkmas,2007)، والصريرة والطيط (2010م)، واليامي (2010م)، و (Pourrajab et al.,2011)، وعابدين (2012م)، والضلاعين (2012م)، والحجايا والكريمين (2012م)، والشريفي

(2013م)، وعطايا ورمضان (2013م)، و (Buluc,2015)، والسبيعي(2016م)، في انها استخدمت الإستبانة كأداة للبحث.

4- اتفق مع دراسة (Cemaloglu,2007)، وناصف وهاشم (2007م)، سالم (2007م)، وندی (2008م)، (Korkmas,2007)، والصررايرة والطيط (2010م)، واليامي (2010م)، و (Pourrajab et al.,2011)، وعابدين (2012م)، والضلاعين (2012م)، والحجايا والكرميمين (2012م)، والشريفى (2013م)، وعطايا ورمضان (2013م)، (Buluc,2015)، في انها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي. اتفق البحث مع دراسة رمضان وعطايا (2012م) ودراسة (Pourrajab at. el., 2011) ودراسة السوالمة(2011م) ودراسة السبيعي(2016م) مع البحث الحالي في تطبيق اداة البحث في المدارس الثانوية.

واختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في :

- 1- اختلف عن دراسة (السبيعي، 2016م) في انها استخدمت المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، بينما البحث الحالي استخدم المنهج الوصفي التحليلي.
- 2- اختلف عن دراسة (Cemaloglu,2007) لأنها حللت إدراك المعلمين للصحة التنظيمية، بينما البحث الحالي بحث عن متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية.
- 3- ربطت بعض الدراسات بين الصحة التنظيمية ومتغيرات أخرى مثل دراسة ناصف وهاشم(2007م) فقد ربطتها بالدافعية نحو العمل، و(Pourrajab at. el., 2011) التي ربطتها بأداء مديري التعليم، والحجايا والكرميمين (2012م) التي وضحت علاقتها بالأداء الوظيفي، و(Buluc, 2015) التي ربطتها بالقيادة التعليمية، والسبيعي(2016م) التي ربطتها بالإلتزام التنظيمي.
- 4- وضحت دراسة الضلاعين (2012م) أثر الصحة التنظيمية على تعزيز الدافعية وكذلك دراسة اليامي(2010م) التي وضحت اثر الصحة التنظيمية على السلوك الإبداعي اما البحث الحالي تناول متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية.
- 5- اختلف عن دراسة الضلاعين (2012م) واليامي (2010م)، والصررايرة والطيط (2010م)، في أنها ليست في التعليم، بينما البحث الحالي تناول الصحة التنظيمية في التعليم بالمدارس الثانوية.
- 6- اختلف عن دراسة الضلاعين (2012م) حيث كان مجتمع البحث من العاملين في مؤسسات مالية عامة بالأردن ودراسة اليامي(2010م) حيث كان مجتمع البحث من العاملين في الغرف التجارية الصناعية بالمملكة العربية السعودية ودراسة (Korkmaz, 2007) التي اختارت عينة من مدرءاء التعليم والمعلمين في المدارس التركية. وتكونت عينة دراسة سالم (2007م) من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة أما عينة البحث الحالي من المديرات والمعلمات في المدارس الثانوية.

2- أوجه تفرد البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

لقد تعددت البحوث والدراسات السابقة وتنوعت أهدافها في مجال الصحة التنظيمية، ويتميز البحث الحالي عن البحوث السابقة في كونه يتناول موضوع متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة خميس مشيط وفق (بعد الأمان التنظيمي، بعد الهوية التنظيمية، بعد القيادة التنظيمية، بعد المنتج التنظيمي). وهذا البحث -حسب علم الباحثة- يعتبر الأول من نوعه على المستوى المحلي حيث ركز البحث على متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية، كما سيجل البحث علاقة الصحة التنظيمية بمتغيرات (المسمى الوظيفي، ونوع المدرسة، والخبرة) لدى المعلمات والقائدات، ومدى تأثيرها على رضاهم الوظيفي في المدرسة. كذلك تعتبر المدارس المكان الذي يقضي الطلاب اغلب وقتهم فيه اذا لابد من توفير مدارس تملك بيئة صحية ومثالية. لأن البيئة المدرسية تلعب دوراً هاماً في تحديد ما إذا كان الجيل القادم من الطلاب سليم جسمانياً وعقلياً وروحياً حيث يدفعهم ذلك للمثابرة ويقودهم للإبداع والإبتكار.

د -أوجه الاستفادة من البحوث السابقة:

يمكن تلخيص أوجه استفادة البحث الحالي من البحوث والدراسات السابقة فيما يلي - :

1. بناء الإطار النظري للبحث الحالي وتأصيله.
2. تصميم أداة الدراسة.
3. الإطلاع على مقاييس الصحة التنظيمية المستخدمة.
4. تحديد منهجية البحث المناسبة وتحديد الإجراءات المتبعة.
5. تعرف الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على تساؤلات البحث.
6. الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تحديد المشكلة.
7. الاستفادة من المراجع الواردة في تلك البحوث والدراسات السابقة.

الفصل الرابع إجراءات البحث

- أولاً: منهج البحث.
- ثانياً: مجتمع البحث.
- ثالثاً: عينة البحث.
- رابعاً: أدوات البحث.
- خامساً: تنفيذ البحث.
- سادساً: الأساليب الإحصائية.

إجراءات البحث

يهدف الفصل الراهن إلى عرض الإجراءات التي تم استخدامها في الشق الميداني للبحث متضمناً ذلك: المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وإجراءات إعداد أداة البحث وتطبيقها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها. أولاً: منهج البحث.

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول للبيانات اللازمة التي على ضوءها تم تصميم استبيان مكون من أربعة محاور تمثل: متطلبات تطبيق (بعد الأمان التنظيمي، وبعد الهوية التنظيمية، وبعد القيادة التنظيمية، وبعد المنتج التنظيمي). ثانياً: مجتمع البحث.

يتكون مجتمع البحث من مديرات المدارس الثانوية البالغ عددهن (50) قائدة ومعلمات المدارس الثانوية والبالغ عددهن تبعاً لتقديرات العام الدراسي 1436/1437هـ (1298 معلمة). ثالثاً: عينة البحث.

لتحديد حجم عينة البحث الممثلة لمجتمع البحث وفقاً للمعادلات الإحصائية، استخدمت الباحثة معادلة هيربرت اركن التالية وهي من الصيغ الأكثر استخداماً في بحوث الدراسات العليا، وتخص نسبة المجتمع، وتتغير بتغير حجم المجتمع.

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$$

حيث أن:

N: حجم المجتمع

t : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

SE: نسبة الخطأ وتساوي 0.05

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50 (بشمان، 2014، ص. 90)

وبتطبيق هذه المعادلة، فإن إجمالي عينة البحث الممثلة لمجتمع البحث الكلي تصبح مكونة من (44) قائدة و(304) معلمة، وتفاصيل ذلك يتضمنها الجدول (1):

جدول (1)

عدد الاستبانات الموزعة والمستردة وغير الصالحة لعينة البحث

فئات مجتمع البحث	مجتمع البحث الكلي	حجم العينة المناسب وفقاً لمعادلة هيربرت اركن	عدد الاستبانات الموزعة	إجمالي عدد الردود	الاستبانات المستعدة	% إلى العينة المستهدفة
معلمات	1298	304	350	263	-	86.5%
قائدات	50	44	45	41	-	82%

بعد توزيع الاستبانات إلكترونياً على مجتمع البحث، يتضح من مؤشرات الجدول (1) أن إجمالي عدد الردود المستلمة بلغ (304) استبانة، حيث اشتملت على (41) قائدة مدرسة و(263) معلمة، والتي كانت خصائصها كالتالي:

جدول (2)

يوضح توزيع أفراد عينة البحث بالنسبة لمتغير الوظيفة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
الوظيفة	قائدة	41	13.5
	معلمة	263	86.5
	المجموع	304	100%

يتضح من المؤشرات الإحصائية للتكرارات والنسب المئوية للجدول (2) أن (86.5%) من عينة البحث من المعلمات بينما تبلغ نسبة القائدات (13.5%).

جدول (3)

يوضح توزيع أفراد عينة البحث بالنسبة لمتغير نوع المدرسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
نوع المدرسة	حكومية	267	87.8
	خاصة	37	12.2
	المجموع	304	100%

أما فيما يتعلق بنوع المدرسة، تشير المؤشرات الإحصائية للتكرارات والنسب المئوية بالجدول (3) أن (87.8%) من القائدات والمعلمات يعملن بالمدارس الحكومية، بينما لا تتعدى نسبة من يعملن بالمدارس الخاصة (12.2%) من إجمالي عينة البحث.

جدول (4)

يوضح توزيع أفراد عينة البحث بالنسبة لمتغير الخبرة العملية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	47	15.5
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	63	20.7
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	91	29.9
	أكثر من 15 سنة	103	33.9
المجموع		304	% 100

وتشير المؤشرات الإحصائية للتكرارات والنسب المئوية بصورة إجمالية بالجدول (4) أن (36.2%) من المعلمات والقائدات خبرتهن أقل من 10 سنوات، بينما (63.8%) من القائدات والمعلمات خبرتهن أكثر من 10 سنوات.

رابعاً: أدوات البحث:

تمثلت أداة البحث في الاستبانة التي تم تصميمها من خلال الاستفادة من الإطار النظري، والبحوث والدراسات السابقة، في متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط.

الهدف من الاستبانة:

تهدف الاستبانة إلى تعرف متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط في مجالات: تطبيق (بعد الأمان التنظيمي، وبعد الهوية التنظيمية، وبعد القيادة التنظيمية، وبعد المنتج التنظيمي).

وصف الاستبانة:

تتكون الاستبانة من جزأين أساسيين على النحو التالي:

الجزء الأول: ويمثل البيانات الأولية لأفراد مجتمع البحث ممثلة في (الوظيفة، ونوع المدرسة، والخبرة العملية).

الجزء الثاني: ويتكون من (46) عبارة، كما تدرجت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي ما بين (موافق بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، متوسطة، وغير موافق بدرجة كبيرة، وغير موافق جداً). وتتلخص تلك المفردات في المحاور الآتية:

١. متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط في مجال متطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمي، ويتكون هذا المجال من (9) فقرات.

٢. متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط في مجال متطلبات تطبيق بعد الهوية التنظيمية، ويتكون هذا المجال من (12) فقرات.

٣. متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط في مجال متطلبات تطبيق بعد القيادة التنظيمية، ويتكون هذا المجال من (13) فقرات.

٤. متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط في مجال متطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي، ويتكون هذا المجال من (12) فقرات

جدول (5)

توزيع مستوى الموافقة لمقياس ليكرت الخماسي

م	الفئة	الدرجة
1	موافق بدرجة كبيرة جداً	(5) تمثل أعلى مستوى للموافقة/ عالي جداً.
2	موافق بدرجة كبيرة	(4) تمثل المرتبة الثانية لمستوى الموافقة/ عالي.
3	موافق بدرجة متوسطة	(3) متوسط المقياس (أحياناً أو لا أدري) / مستوى متوسط.
4	غير موافق بدرجة كبيرة	(2) تمثل المرتبة الرابعة وهي عدم الموافقة/ ضعيف.
5	غير موافق بدرجة كبيرة جداً	(1) تمثل المرتبة الخامسة وهي عدم الموافقة الشديدة/ ضعيف جداً.

مراحل بناء الاستبانة:

اعتمد البحث في بناء وإعداد الاستبانة على الخطوات التالية:

١. مراجعة الأدبيات التربوية؛ من بحوث ودراسات سابقة وأطر نظرية مرتبطة بمتطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية.

٢. مراجعة مقاييس البحوث والدراسات السابقة التي استخدمت في مجالات متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية.

٣. صياغة الاستبانة في صورتها الأولية، وعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين بهدف تعرف مدى ملاءمة الاستبانة للهدف الذي وضعت من أجله، وكذلك تعرف دقة صياغة العبارات.

٤. صياغة الاستبانة في صورتها النهائية، وتقنينها.

المؤشرات السيكمترية:

وقد تم تعرف المؤشرات السيكمترية للاستبانة على النحو التالي:

صدق الاستبانة:

تم بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال: الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين) وصدق

الاتساق الداخلي للاستبانة. وهما على النحو التالي:

- الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين):

تم عرض فقرات الاستبيان بصيغتها الأولية على لجنة من المختصين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة

الملك خالد للاسترشاد بأرائهم حول العبارات الموجهة لأفراد عينة البحث، وبياناتها الأولية، ومدى تناسب عبارات الاستبيان إلى محاورها، وجودة صياغة كل عبارة من عبارات الاستبيان، ومدى مناسبة التدرج الحماسي للاستبيان، وقد تم اقتراح تعديل بعض عبارات محاور الاستبيان وإعادة صياغتها، وبناءً على آراء المحكمين قامت تم أعداد الصورة النهائية لأداة البحث حيث تكونت من 46 فقرة موزعة على أربع محاور.

- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

يتم حساب الإتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضحها الجدول (6) التالي:

جدول (6)

معامل الصدق لمعاملات الاتساق الداخلي لكل محور

م	المحور	الارتباط بالدرجة الكلية
1	متطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمي	0.86**
2	متطلبات تطبيق بعد الهوية التنظيمية	0.94**
3	متطلبات تطبيق بعد القيادة التنظيمية	0.96**
4	متطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي	0.90**

فيما يتعلق بمعاملات الاتساق الداخلي لكل محور، يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (6) بأن جميع محاور أداة البحث تتمتع بمعاملات اتساق داخلي تتراوح بين قيمة (0.86**) لمحور متطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمي، و(0.94**) لمحور متطلبات تطبيق بعد الهوية التنظيمية، (0.96**) لمحور متطلبات تطبيق بعد القيادة التنظيمية، (0.90**) لمحور متطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي، وهي جميعها دالة عند مستوى معنوية (***) (0.01) على أن محاور أداة البحث صادقة لما وضعت لقياسه.

- ثبات أداة البحث:

تم التأكد من ثبات الإستبانة من خلال حساب ثبات الإتساق الداخلي للعبارات باستخدام معامل الفاكرونباخ، كما تبين النتائج بجدول (7) التالي:

جدول (7)

معاملات الفاكرونباخ لثبات محاور أداة البحث

م	المحور	عدد الفقرات	ألفاكرونباخ
1	متطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمي	9	0.85
2	متطلبات تطبيق بعد الهوية التنظيمية	12	0.91
3	متطلبات تطبيق بعد القيادة التنظيمية	13	0.95

0.94	12	متطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي	4
0.97	46	الثبات الكلي	5

فيما يتعلق بثبات محاور أداة البحث، يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (7) بأن معاملات ثبات الفاكرونباخ تتراوح بين (0.85 إلى 0.97) وهي جميعها معاملات ثبات مرتفعة وتدل على ثبات أداة البحث على نطاق محاورها ودرجتها الكلية، أي أن جميع معاملات الفاكرونباخ لكل محور والدرجة الكلية أكثر من (0.60)، (جودة محفوظ، 2009)، حيث ذكر أن الثبات يعتبر مرتفعاً إذا كانت قيمته (>0.60).

خامساً: تنفيذ البحث

بعدما أصبحت أداة البحث جاهزة في صورتها النهائية ملحق (3)، وبعد الاتفاق مع المشرف العلمي بالبدء في تطبيقها، قامت الباحثة بعدد من الخطوات والإجراءات التالية:

- تم الحصول على خطاب سعادة عميد كلية التربية بجامعة الملك خالد ملحق (4)، الموجه إلى سعادة مدير عام التعليم بمنطقة عسير، بشأن السماح بتطبيق أداة البحث.
- تم الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بمجتمع البحث عن طريق قسم تقنية المعلومات.
- بناءً على ذلك قامت تم إرسال الاستبانات إلى جميع أفراد مجتمع البحث بطريقة إلكترونية.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) وشملت تلك الأساليب ما يلي: -

١. التكرارات والنسب المئوية لتوصيف عينة البحث.
٢. معامل الفاكرونباخ للتحقق من ثبات وصدق أداة البحث.
٣. حساب المتوسطات الحسابية وتوضيح أهمية العبارات في كل محور.
٤. الانحرافات المعيارية لكل عبارة على نطاق كل محور لتبيان مدى تقارب أو تباعد آراء عينة البحث حول كل عبارة من فقرات محاور أداة البحث.
٥. الوزن النسبي لكل عبارة لبيان نسبة تأكيد عينة البحث تجاه كل عبارة من فقرات محاور البحث.
٦. اختبار(ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف المتغيرات ثنائية التصنيف.
٧. تحليل التباين أحادي الاتجاه لبيان دلالة الفروق في اتجاهات عينة البحث باختلاف المتغيرات الشخصية ثلاثية التصنيف فأكثر.

٨. ولحساب توزيع فئات المتوسط والوزن النسبي المئوي لمقياس البحث وتحديد وجهة نظر أفراد مجتمع البحث حول كل عبارة على نطاق جميع محاور البحث، تم توزيع فئات متوسط قوة الممارسة لمجتمع البحث للمقياس الخماسي والذي يتكون من خمس فئات وهي: (5 = موافق بدرجة كبيرة جداً)، (4 = كبيرة)، (3 = متوسطة)، (2 = غير موافق بدرجة كبيرة)، (1 = غير موافق كبيرة جداً) وبما أن مدى المقياس الخماسي = (5 - 1) = 4 فإن فئات المقياس لقوة ممارسة كل عبارة تصبح كالآتي:

جدول (8)

يوضح مدى ودرجة الاستجابة وفقاً للمقياس ذي الخمس درجات

المدى	مستوى الموافقة
5 - 4.20	غير موافق بدرجة كبيرة جداً
4.19 - 3.40	غير موافق بدرجة كبيرة
3.39 - 2.6	متوسطة
2.59 - 1.8	كبيرة
1.79 - 1	كبيرة جداً

الفصل الخامس

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

أولاً: عرض نتائج البحث.

ثانياً: مناقشة نتائج البحث وتفسيرها.

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

تمهيد:

تناول هذا الفصل نتائج البحث، من خلال عرض كل سؤال من أسئلة البحث والاجابة عليها وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لكل سؤال، وفيما يلي الإجابة على تساؤلات البحث على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول والذي نص على ما متطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمي في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

وللإجابة عن السؤال الأول المتعلق بمتطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمي في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لكل عبارة، وجاءت النتائج كما في الجدول (9).

جدول (9)

يوضح متطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمي في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط

الترتيب التنازلي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	رقم العبارة
1	0.89	0.59	4.46	حرص قائدة المدرسة على تكوين علاقات جيدة مع المدارس الأخرى.	1
2	0.88	0.64	4.38	حرص قائدة المدرسة على تكوين علاقات جيدة مع منظمات المجتمع المحلي	2
3	0.84	0.76	4.21	تخصيص جزء من ميزانية المدرسة لدعم جهود التطوير والتجديد فيها	4
4	0.83	0.99	4.15	حرص قائدة المدرسة على توفير أسباب راحة وسعادة العاملات معها.	8
5	0.81	0.84	4.06	قدرة قائدة المدرسة على مواجهة العقبات والمعوقات من قبل رؤسائها.	3
6	0.81	1.03	4.03	حماية قائدة المدرسة لمعلماتها من المطالب غير المشروعة للمجتمع المحلي والآباء.	9
7	0.80	0.83	4.02	حصول قائدة المدرسة على ما تطلبه من رؤسائها لصالح العاملات معها.	7
8	0.79	0.91	3.97	محافظة قائدة المدرسة على تطبيق معايير محددة للأداء.	5

الترتيب التنازلي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	رقم العبارة
9	0.76	0.86	3.82	قدرة قائدة المدرسة على التأثير في قرارات رؤسائها.	6
	0.82	0.83	4.12	المتوسط العام	

يتضح من جدول (9) النتائج التالية:

- وافق أفراد عينة البحث حول جميع عبارات البعد الأول والمتعلق متطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمي في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط جاءت بدرجة موافق كبيرة جداً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.12) وانحراف معياري بلغ (0.83).
- في حين جاءت استجابات أفراد عينة علي كل عبارة عبارات البعد الأول (الأمان التنظيمي) على النحو التالي:

- جاءت العبارة (1) والتي نصت " على حرص قائدة المدرسة على تكوين علاقات جيدة مع المدارس الأخرى" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.46) وانحراف معياري بلغ (0.59).
- جاءت العبارة (2) والتي نصت على " حرص قائدة المدرسة على تكوين علاقات جيدة مع منظمات المجتمع المحلي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.38) وانحراف معياري بلغ (0.64).
- جاءت العبارة (3) والتي نصت على " قدرة قائدة المدرسة على مواجهة العقبات والمعوقات من قبل رؤسائها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري بلغ (0.83).
- جاءت العبارة (7) والتي نصت على " حصول قائدة المدرسة على ما تطلبه من رؤسائها لصالح العاملات معها" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري بلغ (0.84).
- جاءت العبارة (8) والتي نصت على " محافظة قائدة المدرسة على تطبيق معايير محددة للأداء" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري بلغ (0.83).
- جاءت العبارة (9) والتي نصت على " قدرة قائدة المدرسة على التأثير في قرارات رؤسائها" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري بلغ (0.91).

ويتضح مما سبق أن هناك بعض العبارات أخذت درجة موافقة بدرجة كبيرة جداً مثل العبارات (حرص قائدة المدرسة على تكوين علاقات جيدة مع المدارس الأخرى، وحرص قائدة المدرسة على تكوين علاقات جيدة مع منظمات المجتمع المحلي، وتخصيص جزء من ميزانية المدرسة لدعم جهود التطوير والتجديد فيها)، وبعض العبارات جاءت بدرجة كبيرة مثل عبارات (حرص قائدة المدرسة على توفير أسباب راحة وسعادة العاملات معها، وقدرة قائدة المدرسة على مواجهة العقبات والمعوقات من قبل رؤسائها، وحماية قائدة المدرسة لمعلماتها من المطالب غير المشروعة للمجتمع المحلي والآباء، وحصول قائدة المدرسة على ما

تطلبه من رؤسائها لصالح التعاملات معها، ومحافظة قائدة المدرسة على تطبيق معايير محددة للأداء)؛ وقد يرجع ذلك إلى ذلك رغبة أفراد عينة البحث من المديرات والمعلمات في توافر بيئة تعليمية محفزة تسهم في تحقيق معايير الجودة والتميز من خلال توافر المتطلبات التي تعمل على تحقيق بعد مهم من أبعاد الصحة التنظيمية وهو بعد الأمان التنظيمي. وتتفق هذه النتائج في جزئية منها مع بعض الدراسات مثل دراسة (Pourrajab et. al., 2011) التي أشارت إلى أهمية امتلاك مدراء المدارس للمهارات الوظيفية اللازمة لكي يحافظوا على توافر الصحة التنظيمية داخل المدرسة. وفي السياق ذاته أوصت بأهمية توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس، كما أوصت بأهمية إجراء دراسات مستقبلية تركز على أثر الصحة التنظيمية على بيئة العمل.

إجابة السؤال الثاني والذي نص على " ما متطلبات تطبيق بعد الهوية التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط من وجهة نظر عين البحث؟

وللإجابة عن السؤال الثاني المتعلق بمتطلبات تطبيق بعد الهوية التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط، تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، لكل عبارة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (10).

جدول (10)

يوضح متطلبات تطبيق بعد الهوية التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط

الترتيب التنازلي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	رقم العبارة
1	0.87	0.66	4.33	اتسام المعلمات بالمستوى الأخلاقي في الانضباط المدرسي.	8
2	0.85	0.61	4.24	إتاحة المدرسة للمعلمات والطالبات فرصة الاشتراك في عمل تعاوني مع بعضهن البعض.	10
3	0.85	0.70	4.23	إظهار المعلمات لرابط الصداقة الموجود بينهن.	3
4	0.84	0.86	4.20	تشجيع المعلمات على اداء عملهن في المدرسة بحمة وحماس.	6
5	0.84	0.82	4.19	توافر الثقة المتبادلة بين العاملات في المدرسة.	12
6	0.84	0.68	4.19	التزام المعلمات بالسياسات الداعمة لملائمة مكان العمل للإنجاز المدرسي.	11
7	0.83	0.81	4.13	توفير المدرسة للفرص اللازمة للارتقاء المهني لجميع العاملات.	9
8	0.82	0.94	4.08	إحساس المعلمات بالاعتزاز والفخر للمدرسة التي يتبعن لها	4

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب التنازلي
2	التزام القيادات بالسياسات الداعمة لملائمة البيئة المدرسية للإنجاز.	4.07	0.71	0.81	9
5	تشكيل القيادة المدرسية للجنة تفحص مدى ملائمة بيئة العمل.	3.94	0.99	0.79	10
1	حصول المدرسة دائماً على مراكز متقدمة في المسابقات التي تنظمها الإدارة التعليمية.	3.64	1.09	0.73	11
7	وجود منتديات في المدرسة تستطيع العاملات التعبير عن وجهات نظرهن من خلالها.	3.53	1.22	0.71	12
المتوسط العام		4.06	0.84	0.81	

يتضح من جدول (10) النتائج التالية:

- أفادت استجابات أفراد عينة البحث حول جميع عبارات البعد الثاني والمتعلق بم متطلبات تطبيق بعد الهوية التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط ، جاءت الاستجابات بدرجة موافق كبيرة جداً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.06) وانحراف معياري بلغ (0.84).
- في حين أفادت استجابات أفراد عينة علي كل عبارة من عبارات البعد الثاني (الهوية التنظيمية) على النحو التالي:
- جاءت العبارة (10) والتي نصت "اتسام المعلمات بالمستوى الأخلاقي في الانضباط المدرسي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.33) وانحراف معياري بلغ (0.66).
- جاءت العبارة (11) والتي نصت " إتاحة المدرسة للمعلمات والطلبات فرصة الاشتراك في عمل تعاوني مع بعضهن البعض " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وانحراف معياري بلغ (0.61).
- جاءت العبارة (12) والتي نصت " إظهار المعلمات لرابط الصداقة الموجود بينهن " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري بلغ (0.70).
- جاءت العبارة (13) والتي نصت " تشجيع المعلمات على أداء عملهن في المدرسة بحمة وحماس " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري بلغ (0.86).
- جاءت العبارة (18) والتي نصت " التزام القيادات بالسياسات الداعمة لملائمة البيئة المدرسية للإنجاز " في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري بلغ (0.71).
- جاءت العبارة (19) والتي نصت " تشكيل القيادة المدرسية للجنة تفحص مدى ملائمة بيئة العمل " في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري بلغ (0.99).

- جاءت العبارة (20) والتي نصت " حصول المدرسة دائماً على مراكز متقدمة في المسابقات التي تنظمها الإدارة التعليمية " في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري بلغ (1.09).

- جاءت العبارة (21) والتي نصت " وجود منتديات في المدرسة تستطيع العاملات التعبير عن وجهات نظرهن من خلالها " في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري بلغ (1.22).

ويتضح مما سبق أن هناك بعض العبارات أخذت درجة موافقة بدرجة كبيرة جداً مثل العبارات المتعلقة لبقسام المعلمات بالمستوى الأخلاقي في الانضباط المدرسي، وإتاحة المدرسة للمعلمات والطالبات فرصة الاشتراك في عمل تعاوني مع بعضهن البعض، وإظهار المعلمات لرابط الصداقة الموجود بينهن، وتشجيع المعلمات على أداء عملهن في المدرسة بحمة وحماس"، وأخذت بعض المتطلبات بدرجة كبيرة: مثل (توافر الثقة المتبادلة بين العاملات في المدرسة، والتزام المعلمات بالسياسات الداعمة لملائمة مكان العمل للإنجاز المدرسي، والتزام القيادات بالسياسات الداعمة لملائمة البيئة المدرسية للإنجاز).

وقد يرجع ذلك إلى قناعة منسوبي المدارس من قائدات ومعلمات بأهمية الهوية التنظيمية للمدارس والعمل معاً على تحقيق ذلك من خلال العبارات السابقة الذكر، ومن ثم العمل على تحقيق الصحة التنظيمية بالمدارس وذلك من خلال إتاحة الفرصة للمعلمات والطالبات في المشاركة في وضع الصورة المستقبلية للصحة المدرسية بالمدارس، واتفقت هذه النتائج في جزء منها مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة عطايا ورمضان (2013م) التي أشارت إلى أن مستوى الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر كان متوسطاً في تصورات المعلمين بمدارسهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تصورات المعلمين تعزى لمتغيري الجنس والخبرة، في حين لم تكن هنالك فروق تعزى لمتغيري المؤهل والتخصص التدريسي، وأوصت الدراسة بأهمية تطبيق الصحة التنظيمية في البيئة التعليمية، لما لها من أثر واضح في توفير بيئة تعليمية فعالة وصحية لكل من المعلمين والطلاب، ودراسة السبيعي وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية (عالية) بين مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية والالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

إجابة السؤال الثالث والذي نص على " متطلبات تطبيق بعد القيادة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط من وجهة نظر عين البحث؟

وللإجابة عن السؤال الثالث المتعلق بم متطلبات تطبيق بعد القيادة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط، تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، ومستوى الموافقة، لكل عبارة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (11).

جدول (11)

يوضح متطلبات تطبيق بعد القيادة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط

م	رقم العبارة	مضمون العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	13	جدولة قائدة المدرسة للأعمال التي تقوم بها.	4.28	0.69	0.86	1
٢	5	تعاون قائدة المدرسة مع العاملات لتحقيق أهداف المدرسة.	4.27	0.77	0.85	2
٣	4	تبنى قائدة المدرسة رؤية واضحة لمدرستها.	4.25	0.81	0.85	3
٤	8	اشترك قيادة المدرسة والعاملات في مناقشة شؤون العمل المختلفة.	4.19	0.81	0.84	4
٥	1	وجود أساليب اتصال فعالة بين قيادة المدرسة والعاملين فيها.	4.18	0.83	0.84	5
٦	12	معاونة قائدة المدرسة للعاملات معها على معرفة النتائج المتوقعة منهن.	4.13	0.82	0.83	6
٧	11	تشجيع قائدة المدرسة للعاملات معها على القيام بأدوار قيادية في المواقف المختلفة.	4.12	0.84	0.82	7
٨	10	تتوافر لدى قائدة المدرسة الرغبة في إحداث تغييرات مهمة في المدرسة.	4.09	0.88	0.82	8
٩	3	معرفة قيادة المدرسة لأسباب المشكلات التي تواجه المعلمات.	4.03	0.99	0.81	9
١٠	6	وضع قائدة المدرسة لمقترحات وأفكار العاملات في حيز التنفيذ.	3.97	0.97	0.79	10
١١	2	معاملة قائدة المدرسة لجميع العاملات بصورة عادلة بدون تمييز.	3.94	1.16	0.79	11
١٢	9	توفير قائدة المدرسة للتجهيزات والوسائل التعليمية اللازمة التي تحتاجها المعلمات في	3.92	1.12	0.78	12
١٣	7	مساهمة قائدة المدرسة في تطوير المسار الوظيفي للعاملين معها.	3.91	1.06	0.78	13
		المتوسط العام	4.10	0.90	0.82	

يتضح من جدول (11) النتائج التالية:

- أفادت استجابات أفراد عينة البحث حول جميع عبارات البعد الثالث والمتعلق بم متطلبات تطبيق بعد القيادة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط ، جاءت الاستجابات بدرجة موافق كبيرة جداً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.10) وانحراف معياري بلغ (0.90).

في حين أفادت استجابات أفراد عينة علي كل عبارة من عبارات البعد الثالث (بعد القيادة التنظيمية) على النحو التالي:

- جاءت العبارة (22) والتي نصت "جدولة قائدة المدرسة للأعمال التي تقوم بها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.28) وانحراف معياري بلغ (0.69).
 - جاءت العبارة (23) والتي نصت "تعاون قائدة المدرسة مع العاملات لتحقيق أهداف المدرسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وانحراف معياري بلغ (0.77).
 - جاءت العبارة (24) والتي نصت "تبني قائدة المدرسة رؤية واضحة لمدرستها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.25) وانحراف معياري بلغ (0.81).
 - جاءت العبارة (25) والتي نصت "اشترك قيادة المدرسة والعاملات في مناقشة شؤون العمل المختلفة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وانحراف معياري بلغ (0.81).
 - جاءت العبارة (31) والتي نصت "وضع قائدة المدرسة لمقترحات وأفكار العاملات في حيز التنفيذ" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري بلغ (0.97).
 - جاءت العبارة (32) والتي نصت "معاملة قائدة المدرسة لجميع العاملات بصورة عادلة بدون تمييز" في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري بلغ (1.16).
 - جاءت العبارة (33) والتي نصت "توفير قائدة المدرسة للتجهيزات والوسائل التعليمية اللازمة التي تحتاجها المعلمات في العمل" في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري بلغ (1.16).
 - جاءت العبارة (34) والتي نصت "مساهمة قائدة المدرسة في تطوير المسار الوظيفي للعاملين معها" في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري بلغ (1.06).
- ويتضح مما سبق أن هناك بعض العبارات أخذت درجة موافقة بدرجة كبيرة جداً مثل العبارات المتعلقة بجدولة قائدة المدرسة للأعمال التي تقوم بها، تعاون قائدة المدرسة مع العاملات لتحقيق أهداف المدرسة، تبني قائدة المدرسة رؤية واضحة لمدرستها"، وأخذت بعض المتطلبات بدرجة كبيرة: مثل اشترك قيادة المدرسة والعاملات في مناقشة شؤون العمل المختلفة، ووجود أساليب اتصال فعالة بين قيادة المدرسة والعاملين فيها، ومعاونة قائدة المدرسة للعاملات معها على معرفة النتائج المتوقعة منهن وتشجيع قائدة المدرسة للعاملات معها على القيام بأدوار قيادية في المواقف المختلفة).
- وقد يرجع ذلك إلى قناعة أفراد عينة البحث من المديرات والمعلمات بالمدارس بأهمية دور القيادة المدرسية في العمل على تحقيق على العبارات الوارد في جدول (11) والتي تتعلق بتحقيق القيادة التنظيمية بالمدارس الثانوية للطالبات، وأن القيادات المدرسية إذا كان لديهم قناعة بفكر الصحة التنظيمية فأنها تعمل وتبذل كل ما لديها من تنظيمات إدارية وتنظيمية وقيدية تسهم في تحقيق تلك المتطلبات على أرض الواقع.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (Cemaloglu, 2006) والتي أشارت إلى أن معلمي المدارس الابتدائية أكدوا أن بعد التكامل المؤسسي كان أكثر تحقفاً وان بعد التأكيد الأكاديمي كان أقل تحقفاً ودراسة (korkmas,2007) التي أكدت إلى وجود أثر لأنماط القيادة على الصحة التنظيمية ؛ حيث كان نمط القيادة التحويلي أثر كبير على الرضا الوظيفي للمعلمين، حيث يفضل المعلمين أن يطبق المدير نمط القيادة التحويلي، وأثر نمط القيادة التحويلي بشكل غير مباشر على الصحة التنظيمية للمدرسة. ويجب على الباحثين في المستقبل أن يركزوا على أثر أسلوب القيادة التحويلي على عوامل الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسة.

إجابة السؤال الرابع والذي نص على " متطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط من وجهة نظر عين البحث؟

وللإجابة عن السؤال الرابع المتعلق بم متطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط، تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، ومستوى الموافقة، ودرجة الأهمية لكل عبارة، كما هو مبين في الجدول (12).

جدول (12)

يوضح متطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط

م	رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١٤ .	9	معاملة الطالبات كأفراد مسؤولات من قبل معلماتهن.	4.30	0.65	0.86	1
١٥ .	5	تقديم المدرسة للنصائح والاستشارات للطالبات عند حاجتهن إليها.	4.30	0.66	0.86	2
١٦ .	8	تشجيع الطالبات لبذل جهد إضافي للوصول إلى مستويات مميزة في الأداء.	4.26	0.65	0.85	3
١٧ .	6	تشجيع المعلمات على تقديم أفكار مؤثرة في بيئة العمل والعمل على تحسينها.	4.23	0.74	0.85	4
١٨ .	10	تشجيع المدرسة للطالبات على تطبيق ما يتعلمونه في المدرسة.	4.23	0.72	0.85	5
١٩ .	7	تشجيع المدرسة للمبادرات التي تعمل على تعزيز الروح المعنوية للعاملات بها.	4.21	0.75	0.84	6
٢٠ .	12	تكليف الطالبات ببعض المهام التي تساعد على الاندماج في العمل المدرسي.	4.19	0.75	0.84	7
٢١ .	1	اتسام بيئة التعلم في المدرسة بالتنظيم مما يساعد الطالبات على الإنجاز.	4.17	0.84	0.83	8

م	رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
٢٢ .	3	ثقة المعلمات بقدرة طالباتهن على الإنجاز	4.14	0.70	0.83	9
٢٣ .	11	تلقي المعلمات للتغذية الراجعة عن كيفية تحسين أدائهن.	4.12	0.73	0.82	10
٢٤ .	2	خضوع المعلمات لتقويم أدائهن بانتظام لضمان جدية العمل.	4.12	0.78	0.82	11
٢٥ .	4	التزام المدرسة بمعايير الأداء الأكاديمي.	4.05	0.73	0.81	12
		المتوسط العام	4.19	0.72	0.84	

يتضح من جدول (12) النتائج التالية:

- أفادت استجابات أفراد عينة البحث حول جميع عبارات البعد الرابع والمتعلق بم متطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط ، جاءت الاستجابات بدرجة موافق كبيرة جداً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.19) وانحراف معياري بلغ (0.72).

أفادت استجابات أفراد عينة علي كل عبارة من عبارات البعد الثالث (بعد المنتج التنظيمي) على النحو التالي:

- جاءت العبارة (35) والتي نصت "معاملة الطالبات كأفراد مسئولات من قبل معلماتهن" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وانحراف معياري بلغ (0.65).

- جاءت العبارة (36) والتي نصت "تقديم المدرسة للنصائح والاستشارات للطالبات عند حاجتهن إليها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وانحراف معياري بلغ (0.66).

- جاءت العبارة (37) والتي نصت "تشجيع الطالبات لبذل جهد إضافي للوصول إلى مستويات مميزة في الأداء" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.26) وانحراف معياري بلغ (0.65).

- جاءت العبارة (44) والتي نصت "تلقي المعلمات للتغذية الراجعة عن كيفية تحسين أدائهن" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري بلغ (0.73).

- جاءت العبارة (45) والتي نصت "خضوع المعلمات لتقويم أدائهن بانتظام لضمان جدية العمل" في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري بلغ (0.78).

- جاءت العبارة (46) والتي نصت "التزام المدرسة بمعايير الأداء الأكاديمي" في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري بلغ (0.73).

- ويتضح مما سبق أن هناك بعض العبارات أخذت درجة موافقة بدرجة كبيرة جداً مثل العبارات المتعلقة بمعاملة الطالبات كأفراد مسئولات من قبل معلماتهن ، وتقديم المدرسة للنصائح والاستشارات للطالبات عند حاجتهن إليها ، وتشجيع الطالبات لبذل جهد إضافي للوصول إلى مستويات مميزة في الأداء ،

وتشجيع المعلمات على تقديم أفكار مؤثرة في بيئة العمل والعمل على تحسينها ، وأخذت بعض المتطلبات درجة موافقة كبيرة: مثل : اتسام بيئة التعلم في المدرسة بالتنظيم مما يساعد الطالبات على الإنجاز، وثقة المعلمات بقدرة طالباتهن على الإنجاز الأكاديمي ، وتلقي المعلمات للتغذية الراجعة عن كيفية تحسين أدائهن

إجابة السؤال الخامس: والذي نص على " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمتطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات (نوع المدرسة ، والخبرة ، والمسمى الوظيفي)؟ جاءت النتائج كما هي مدونة في الجداول التالية:
أ - متغير المسمى الوظيفي:

وللتحقق من نتائج هذا السؤال استخدام اختبار(ت) للعينات المستقلة لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة أفراد البحث حول متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول(13)

نتائج اختبار"ت" للعينات المستقلة للفروق في المتوسطات الكلية لإستجابات عينة البحث حول متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي

الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	متغير الوظيفة	المجال
0.003	2.98	4.50	39.24	41	قائدة	متطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمي
		5.08	36.74	263	معلمة	
0.000	4.28	5.89	53.20	41	قائدة	متطلبات تطبيق بعد الهوية التنظيمية
		7.27	48.10	263	معلمة	
0.000	4.47	6.25	59.24	41	قائدة	متطلبات تطبيق بعد القيادة التنظيمية
		9.56	52.34	263	معلمة	
0.000	3.59	6.27	53.73	41	قائدة	متطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي
		6.59	49.79	263	معلمة	

يتضح من الجدول(13) النتائج التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول مجال متطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمية بين القائدات والمعلمات وبمستويات دلالة ($0.003 > 0.05$)، وأن الفروق هي لصالح القائدات بمتوسط حسابي ($39.24 < 36.74$).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول مجال متطلبات تطبيق بعد الهوية التنظيمي بين المديرات والمعلمات وبمستويات دلالة ($0.000 > 0.05$)، لصالح القائدات بمتوسط حسابي ($48.10 < 53.20$).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول مجال متطلبات تطبيق بعد القيادة التنظيمي بين المديرات والمعلمات وبمستويات دلالة ($0.000 > 0.05$)، لصالح القائدات بمتوسط حسابي ($52.34 < 59.24$).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول مجال متطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي بين المديرات والمعلمات وبمستويات دلالة ($0.000 > 0.05$)، لصالح المديرات بمتوسط حسابي ($49.79 < 53.73$).

ويمكن تفسير النتائج السابقة بأن قائدة المدرسة لديها خبرة طويلة في العمل الإداري بالمدارس الثانوية، ويوجد لديها معلومات عن الاتجاهات الحديثة في قيادة المدارس وخاصة توافر بيئة التعلمية التي تعمل توافر متطلبات الصحة التنظيمية بها سوف تسهم في تحقيق جودة الأداء الإداري بالمدارس لكل من المعلمات والطالبات وقادة المدارس. وتتفق هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة السبيعي (2016م) التي أشارت إلى وجود علاقة بين الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظلة جدة بالالتزام التنظيمي عند المعلمين. وكانت هذه العلاقة ارتباطية طردية (عالية) بين مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية والالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين والإداريين .

ب متغير نوع المدرسة:

وللتحقق من نتائج هذا السؤال استخدام اختبار(ت) للعينات المستقلة لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث حول متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية طبقاً لمتغير نوع المدرسة.

جدول(14)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق في المتوسطات الكلية لإستجابات عينة البحث حول متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية طبقاً لمتغير نوع المدرسة

الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المدرسة	المجال
0.002	3.16	5.00	37.42	267	حكومي	متطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمي
		5.02	34.65	37	خاصة	
0.774	0.287	7.49	48.83	267	حكومي	متطلبات تطبيق بعد الهوية التنظيمية
		5.87	48.46	37	خاصة	
0.291	1.06	9.54	53.49	267	حكومي	متطلبات تطبيق بعد القيادة التنظيمية

		8.90	51.73	37	خاصة	
0.428	0.793	6.91	50.21	267	حكومي	متطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي
		4.67	51.14	37	خاصة	

يتضح من الجدول (14) النتائج التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول مجال متطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمي بين المدارس الحكومية والخاصة وبمستوى دلالة ($0.05 > 0.002$)، لصالح المدارس الحكومية بمتوسط حسابي ($34.65 < 37.42$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول مجال متطلبات تطبيق بعد الهوية التنظيمي بين المدرجات والمعلمات لأن مستوى الدلالة ($0.05 < 0.774$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول مجال متطلبات تطبيق بعد القيادة التنظيمي بين المدرجات والمعلمات لأن مستوى الدلالة ($0.05 < 0.291$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول مجال متطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي بين متوسطي المدرجات والمعلمات لأن مستوى الدلالة ($0.05 < 0.428$).

ج - متغير الخبرة العملية

وللتحقق من نتائج هذا السؤال استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة أفراد البحث حول متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية طبقاً لمتغير الخبرة العملية.

جدول (15)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في المتوسطات الكلية لإستجابات عينة البحث حول متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية طبقاً لمتغير الخبرة العملية

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.233	1.434	36.718	3	110.2	بين المجموعات	متطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمي
		25.613	300	7684.0	داخل المجموعات	
			303	7794.1	الإجمالي	
0.537	0.726	38.809	3	116.4	بين المجموعات	متطلبات تطبيق بعد الهوية التنظيمية
		53.491	300	16047.2	داخل المجموعات	
			303	16163.7	الإجمالي	
0.475	0.836	75.124	3	225.4	بين المجموعات	متطلبات تطبيق بعد القيادة التنظيمية
		89.857	300	26957.0	داخل المجموعات	

			303	27182.3	الإجمالي	
0.972	0.079	3.534	3	10.6	بين المجموعات	متطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي
		44.965	300	13489.4	داخل المجموعات	
			303	13500.0	الإجمالي	

يتضح من الجدول (15) النتائج التالية:

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات فئات الخبرة العملية، أي أنه لا يوجد أثر لمتغير الخبرة العملية في استجابات أفراد عينة على نطاق جميع مجالات أداة البحث. ويمكن تفسير النتائج السابقة بان أفراد عينة البحث من المدرسات والمعلمات سواء كانوا من ذوي الخبرة الكبيرة والخبرة القليلة لديهم الرغبة في تحقيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية للطالبات ومن ثم تحقيق هذه المتطلبات سوف يسهم في تحقيق توافر الصحة التنظيمية في مدارسهم. وتتفق هذه النتائج مثل دراسة الشريف (2013م) التي أشارت إلى أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المتوسطات الحسابية لمستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير جنس المعلم وكذلك بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمعلم ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لخبرة المعلم.

الفصل السادس

خاتمة البحث

أولاً: ملخص ونتائج البحث.

ثانياً: توصيات البحث.

ثالثاً: مقترحات البحث.

خاتمة البحث

أولاً: ملخص ونتائج البحث.

تعتبر المدرسة من أهم الركائز التي أسسها المجتمع لتأدية المهمة الأسمى في الدولة وهي تنمية الأطفال والشباب، وصقل شخصياتهم عن طريق تزويدهم بالخبرات الملائمة، وتدريبهم على أنماط السلوك المرغوب فيه بما يساير المجتمع وتطلعاته المستقبلية. وعلى الرغم من أن المناخ الإيجابي في المدرسة يعد أحد الخصائص المهمة في فاعلية المدرسة، إلا أن البعض يشير إلى أن مفهوم المناخ يعد من المفاهيم المحددة في عدد كبير من طرق قياسه، كما أنه كثيراً ما يشوبه الغموض، وغالباً ما يكون مجرد شعار لتحسين المدارس. لذلك فإن هنالك ضرورة ملحة لتوافر مقومات الصحة التنظيمية في المؤسسات التعليمية والتربوية لكي ترتقي إلى المستوى المرموق بطلابها من الجنسين، وقد ثبت لكثير من المختصين والباحثين من أن المدارس التي تتمتع بصحة تنظيمية متكاملة غالباً ما تكون قادرة على تحقيق أهدافها المخطط لها بكل جدارة.

ومن ثم توافر أسس قوية ومنتينة للصحة التنظيمية بالمدارس الثانوية لكي تكون قادرة بكل جدارة على توفير بيئة العمل المناسبة والصحية، والمبدعة والخالية من الصراعات، التي تبعث على التكيف والتكامل والتماسك بين المعلمين، وبالتالي يمكن تسخير طاقات رأس المال البشري واستغلالها لإنجاز الأعمال والواجبات، في ظل جو من تناغم الأهداف ووضوحها والثقة المتبادلة، ووضوح جوهر الأنظمة والتعليمات، لأن الصحة التنظيمية تتأثر على نحو عميق بسلوكيات الأفراد، والمنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية تتمتع بمعدلات منخفضة من الحالات المرضية بين أفرادها، وتحرص على أن يكونوا جميعاً وفي مختلف المستويات متكاتفين ومتراصين.

كما أن توافر مبادئ الصحة التنظيمية المتمثلة في وضوح الأهداف وملائمة الاتصالات، والتطبيق الأمثل للإمكانيات وحل مشكلات العمل بفاعلية، يسهم في تطوير منظومة العمل في المدرسة، ويحقق الاستقرار في العمل، كما ويؤدي إلى إيجاد مشاعر من الرضا والسعادة والحضور الإيجابي للمعلمين، وإكساب قدرة عالية على تحمل الضغوط، ومشاركة فعالة في الحوارات المدرسية.

ومن هذه المميزات للصحة التنظيمية وضرورية توافرها بالمدارس الثانوية، فإن وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية تسعى إلى تطوير بيئة العمل في المدارس، وذلك بتوفير مناخ تعاوني وفعال بين جميع الأطراف في الإدارة المدرسية. وقد واجهت هذه العملية الكثير من العقبات على مر السنين، من تدني مستوى الثقة بين أطراف العملية التعليمية في المدرسة، مما أثر سلباً على النظام التعليمي والتربوي الأمر الذي تنامت معه رغبة المؤسسات التعليمية في توفير متطلبات الصحة التنظيمية، لكي تتمكن من الوصول لأقصى مستويات التفاعل والرضا الوظيفي بين العاملين، ومواجهة المشاكل والضغوط التي تواجههم في العمل، والذي ينعكس إيجابياً على كفاءة العاملين في المؤسسة، ولكل ما سبق ذكره فقد تبلورت لدى

الباحثة مشكلة البحث الحالي والتي تحاول الإجابة على تساؤلها الرئيسي وهو " ما متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة خميس مشيط " .

يتناول هذا الفصل ملخصاً لما توصل إليه البحث من نتائج، وكذلك تقديم مجموعة من التوصيات للقائمين على العملية التعليمية، وأصحاب القرار، وتتعلق تلك التوصيات بمتطلبات، والتغلب على العوائق والعقبات المختلفة التي تحول دون ذلك داخل المؤسسات التعليمية المختلفة، وينتهي الفصل بتقديم مجموعة من المقترحات في صورة مجموعة من البحوث والدراسات المقترحة.

- أهداف البحث:

سعى البحث الحالي إلى تحقيق عدد من الأهداف والتي من أهمها: تعرف متطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمي، وبعد الهوية التنظيمية، وبعد القيادة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط من وجهة نظر أفراد العينة، إضافة إلى الكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتطلبات الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد العينة، ومن ثم الوصول من خلال نتائج وتوصيات مفيدة لأهمية الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية يستفيد منها متخذي القرارات في التعليم.

- منهج البحث:

في ضوء طبيعة هذا البحث والبيانات المراد الحصول عليها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة الواقع وتحديد العوامل المؤثرة فيه من حيث طبيعتها والعلاقات القائمة بينها. وقد تكون مجتمع البحث من مديرات المدارس الثانوية البالغ عددهم 50 قائدة ومعلمات المدارس الثانوية والبالغ عددهم تبعاً لتقديرات العام الدراسي 1436هـ/1437هـ (1298) معلمة، وأما عينة البحث النهائية وتطبيق معادله هيربرت اركن فقد اشتملت على 44 قائدة و304 معلمة من إجمالي مجتمع البحث الكلي.

- خصائص مجتمع البحث

أكدت النتائج الإحصائية على أن (86.5%) من عينة البحث من المعلمات وأن (87.8%) من المديرات والمعلمات يعملن بالمدارس الحكومية، كما أظهرت النتائج بأن (36.2%) من المعلمات والمديرات خبرتهن أقل من 10 سنوات، بينما (63.8%) من المديرات والمعلمات خبرتهن أكثر من 10 سنوات.

- أداة البحث:

اشتملت أداة البحث على:البيانات الشخصية الخاصة بأفراد مجتمع البحث والتي تتضمن (المسمى الوظيفي، ونوع المدرسة، وسنوات الخبرة)، وأما القسم الثاني: يتكون من (46) فقرة وقد كان توزيعها على

- أبرز نتائج البحث :

- متطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمي في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط

- تقاربت وجهات نظر أفراد عينة البحث تجاه متطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمي في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط، بين درجة كبيرة جداً ودرجة كبيرة.
- أفادت استجابات أفراد عينة البحث أن أكثر المتطلبات لتطبيق بعد الأمان التنظيمي تمثلت في حرص قائدة المدرسة على تكوين علاقات جيدة مع المدارس الأخرى، وحرص قائدة المدرسة على تكوين علاقات جيدة مع منظمات المجتمع المحلي، وتخصيص جزء من ميزانية المدرسة لدعم جهود التطوير والتجديد فيها، حرص قائدة المدرسة على توفير أسباب راحة وسعادة العاملات معها، وقدرة قائدة المدرسة على مواجهة العقبات والمعوقات من قبل رؤسائها، وحماية قائدة المدرسة لمعلماتها من المطالب غير المشروعة للمجتمع المحلي والآباء، وحصول قائدة المدرسة على ما تطلبه من رؤسائها لصالح العاملات معها، ومحافظة قائدة المدرسة على تطبيق معايير محددة للأداء، وقدرة قائدة المدرسة على التأثير في قرارات رؤسائها، من المتطلبات الأزمة لتطبيق الصحة التنظيمية.
- **متطلبات تطبيق بعد الهوية التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط**
- أفادت استجابات أفراد عينة البحث أن أكثر المتطلبات لتطبيق بعد الهوية التنظيمية تمثلت في اتسام المعلمات بالمستوى الأخلاقي في الانضباط المدرسي، وإتاحة المدرسة للمعلمات والطالبات فرصة الاشتراك في عمل تعاوني مع بعضهن البعض، وإظهار المعلمات لرابط الصداقة الموجود بينهن، وتشجيع المعلمات على أداء عملهن في المدرسة بحمة وحماس، وتوافر الثقة المتبادلة بين العاملات في المدرسة، التزام المعلمات بالسياسات الداعمة لملائمة مكان العمل للإنجاز المدرسي، وتوفير المدرسة للفرص اللازمة للارتقاء المهني لجميع العاملات، وإحساس المعلمات بالاعتزاز والفخر للمدرسة التي ينتمون إليها، والتزام القيادات بالسياسات الداعمة لملائمة البيئة المدرسية للإنجاز، وتشكيل القيادة المدرسية للجنة تفحص مدى ملائمة بيئة العمل، وحصول المدرسة دائماً على مراكز متقدمة في المسابقات التي تنظمها الإدارة التعليمية.
- **متطلبات تطبيق بعد القيادة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط**
- أفادت استجابات أفراد عينة البحث أن أكثر المتطلبات لتطبيق بعد الهوية التنظيمية تمثلت في جدولة قائدة المدرسة للأعمال التي تقوم بها، تعاون قائدة المدرسة مع العاملات لتحقيق أهداف المدرسة، وتبني قائدة المدرسة رؤية واضحة لمدرستها، واشتراك قيادة المدرسة والعاملات في مناقشة شؤون العمل المختلفة، وجود أساليب اتصال فعالة بين قيادة المدرسة والعاملين فيها، ومعاونة قائدة المدرسة للعاملات معها على معرفة النتائج المتوقعة منهن، وتشجيع قائدة المدرسة للعاملات معها على القيام بأدوار قيادية في المواقف المختلفة، وتتوافر لدى قائدة المدرسة الرغبة في إحداث تغييرات مهمة في المدرسة، ومساهمة قائدة المدرسة في تطوير المسار الوظيفي للعاملين معها.
- **متطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط**

- أفادت استجابات أفراد عينة البحث أن أكثر المتطلبات لتطبيق بعد المنتج التنظيمي تمثلت في وجود معاملة الطالبات كأفراد مسئولات من قبل معلماتهن، تقديم المدرسة للنصائح والاستشارات للطالبات عند حاجتهن إليها، وتشجيع الطالبات لبذل جهد إضافي للوصول إلى مستويات مميزة في الأداء، وتشجيع المعلمات على تقديم أفكار مؤثرة في بيئة العمل والعمل على تحسينها، وتشجيع المدرسة للطالبات على تطبيق ما يتعلمونه في المدرسة، وتشجيع المدرسة للمبادرات التي تعمل على تعزيز الروح المعنوية للعاملات وبدرجة كبيرة جداً، وتكليف الطالبات ببعض المهام التي تساعد على الاندماج في العمل المدرسي، واتسام بيئة التعلم في المدرسة بالتنظيم مما يساعد الطالبات على الإنجاز، وثقة المعلمات بقدرة طالباتهن على الإنجاز الأكاديمي، وتلقي المعلمات للتغذية الراجعة عن كيفية تحسين أدائهن، وخضوع المعلمات لتقويم أدائهن بانتظام لضمان جدية العمل مع متوسطات تراوحت بين (4.05-4.19)

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف المسمى الوظيفي على نطاق متطلبات تطبيق الأمان التنظيمي، ومتطلبات تطبيق بعد الهوية التنظيمي، متطلبات تطبيق بعد القيادة التنظيمي ومتطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي بين متوسطي المديرات والمعلمات بمستوى دلالة محسوب ($a \leq 0.05$)، وأن الفروق كانت لصالح المديرات.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف نوع المدرسة (حكومي/ خاصة) على نطاق مجال متطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمي بين متوسطي المدارس الحكومية والخاصة بمستوى دلالة محسوب ($a \leq 0.05$)، وأن الفروق كانت لصالح المدارس الحكومية الأمر الذي يؤكد وجود اختلاف في وجهات بين المدارس الحكومية والمدارس الخاصة فيما يتعلق بدرجة توافر متطلبات بعد الأمان التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة خميس مشيط. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على نطاق مجال متطلبات تطبيق بعد الهوية التنظيمي، متطلبات تطبيق بعد القيادة التنظيمي، متطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي بين متوسطي المديرات والمعلمات بمستوى دلالة محسوب ($a \geq 0.05$)، وهي نتيجة تعني وجود توافق وتطابق بين المدارس الثانوية الحكومية والمدارس الثانوية الخاصة بخميس مشيط فيما يتعلق بوجود درجة كبيرة من متطلبات تطبيق بعد الهوية التنظيمي، متطلبات تطبيق بعد القيادة التنظيمي، متطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الخبرة العملية على نطاق متطلبات تطبيق بعد الهوية التنظيمي، متطلبات تطبيق بعد القيادة التنظيمي، متطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي بناءً على مستويات الدلالة المحسوبة والتي جميعها ($a \leq 0.05$)، وهي نتيجة تخلص من خلالها الباحثة إلى وجود تطابق في وجهات النظر بين المديرات والمعلمات بالرغم من الاختلاف في مستويات خبراتهن من أن

درجة توافر متطلبات تطبيق بعد الهوية التنظيمي، متطلبات تطبيق بعد القيادة التنظيمي، متطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي ذات درجة كبيرة.

ثانياً: توصيات البحث:

بناءً على النتائج المتحصل عليها من التحليلات الإحصائية، فإن الباحثة توصي بالآتي:

1- في مجال متطلبات بعد الأمان التنظيمي

- استخدام أساليب ومعايير محددة للأداء تكون أكثر تأثيراً في رضا المعلمات والعاملات.
- تفعيل مشاركة المدرسة في المسابقات التي تنظمها إدارة التعليم.
- إنشاء منتديات تستطيع العاملات من خلالها التعبير عن وجهة نظرهن.

2- في مجال متطلبات بعد الهوية التنظيمية:

- حث المعلمات على الالتزام بالسياسات الداعمة لملائمة مكان العمل للإنجاز المدرسي والعمل على تحسينها.
- تحسين الفرص اللازمة للارتقاء المهني لجميع العاملات دون تمييز أو محاباة.
- تشكيل مزيد من اللجان والتي تهتم بدراسة ملائمة بيئة العمل، سبل تطوير وتمتين العلاقات بين المعلمات والعاملات وإدارة المدرسة.

3- في مجال متطلبات بعد القيادة التنظيمية

- تكثيف اللقاءات الدورية بين قائدة المدرسة والعاملات لمناقشة شؤون العمل المختلفة بهدف تذليل الصعاب والمعوقات التي تعترض سبل تطويره وتحسينه.
- إتاحة مزيد من الفرص للعاملات والمعلمات للقيام بأدوار قيادية في المواقف المختلفة.
- تفعيل مشاركة قائدة المدرسة في تطوير المسار الوظيفي للعاملات معها.
- توفير المخصصات المالية لتغطية تكاليف تحسين وتطوير التجهيزات والوسائل التعليمية اللازمة التي تحتاجها المعلمات في مجال عملهن بالمدرسة.

4- في مجال متطلبات بعد المنتج التنظيمي

- إنشاء وحدات إرشاد أكاديمي خاصة للطالبات لتقديم النصائح والاستشارات عند حاجتهن إليها.
- حث المعلمات على الابتكار والإبداع في مجال تطوير وتحسين بيئة العمل من خلال رصد المكافآت والحوافز للمتميزات من المعلمات.
- تشكيل لجنة مختصة بمتابعة تطبيق معايير الأمان الأكاديمي بالمدارس الثانوية.

ثالثاً مقترحات البحث:

- إجراء دراسة مماثلة على المدارس المتوسطة والإبتدائية من وجهة نظر المعلمات.

- إجراء دراسة لإيجاد العلاقة بين الأنماط القيادية لقادة المدارس والصحة التنظيمية.
- إجراء دراسة تربط بين الصحة التنظيمية والتحصيل الدراسي للطلاب في المدارس المتوسطة.
- إجراء دراسة بين الصحة التنظيمية وعلاقتها بالإنجاز الأكاديمي لطلاب المرحلة الثانوية.
- إجراء دراسة تبحث دور الصحة التنظيمية للمدرسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المصادر و المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

- بشمانى، شكيب (2014م). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 36(5)، 85-100.
- البحمي، مصلح حمدان (2010م). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحجار، رائد حسين (2004م). أولويات إصلاح النظام المدرسي الفلسطيني في ضوء مفهوم الصحة المنظمة. بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الأول، التربية في فلسطين وتغيرات العصر، المنعقد بكلية التربية في الجامعة الإسلامية في الفترة من 23-24 نوفمبر. غزة: فلسطين.
- الحجايا، سليمان سالم؛ الكريمين، هاني أحمد (2012م). مستوى توافر معايير الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مدارس محافظتي معان والطفيلة في إقليم جنوب الأردن. المجلة التربوية، 104(26)، ص. 339-379.
- رباح، سامي عوض الله (2008م). دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- سالم، مها كامل (2007م). نموذج مقترح للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- السيبي، فهد بن الحميدى مفلح (2016م). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. مجلة كلية التربية، 2(168)، 323-383.
- السكران، محمد ابراهيم (2004م). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- السوالمه، غازي عزت (2011م). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الشريف، عباس عبد المهدي (2013م). مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية، 109(28)، ص. 145-190.

- الصريرة، أكثم عبدالمجيد؛ الطيط، احمد عدنان(2010م). توافر الصحة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،1(6)،ص.97-118.
- الضلاعين، على فلاح (2012م). أثر الصحة التنظيمية في تعزيز الدافعية للالتحاق بالعمل لدى العاملين في مؤسسات مالية عامة أردنية. مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 7(27)،ص.146-193.
- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (2006م). الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق. (ط3). عمان: دار وائل للنشر.
- عابدين، محمد (2012م). الصحة المنظمية في المدارس الحكومية في وسط الضفة الغربية تحليل ادراكات المعلمين والإداريين. المجلة الأردنية للعلوم التربوية، 1(9)، ص. 89-100
- عطايا، عبد الناصر؛ رمضان، عصام (2013م). مستوى الصحة المنظمة بالمدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي العام بمصر. مجلة جامعة النجاح الأبحاث (العلوم الإنسانية)، 5(27)، ص.1069-1108.
- علي، محمود محمد (2002م). مقومات القائد الناجح. جدة : دار المجتمع للنشر والتوزيع.
- العموش، ليلي خلف حميدان (2014م). درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة نرقاء لمهارات القيادة المستقبلية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن
- عيداروس، أحمد نجم الدين (2013م). التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض مدارس الثانوية العامة والحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية، مجلة كرتي التربوية،39، جامعة الزقازيق، مصر.
- القصير، أحمد محمد مفلح (2006م). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في دولة الامارت العربية المتحدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- الكمالي،عبدالله عبد القادر(2011م). مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- محمد، محمد حمدي (2014م). آليات تفعيل الصحة المنظمة في المدارس الابتدائية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس،53، 477-528

- مرمش، بدور هاشم (2015م). درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2009م). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر: المكتبة العصرية.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2010م). التعليم ما بعد الأساسي (الثانوي) تطويره وتنوع مساراته. عُمان: وزارة التربية والتعليم.
- ناصر، مرفت؛ وهاشم، نهلة (2007م). الصحة التنظيمية والدفاعية نحو العمل لدى معلمي مدارس محافظة القاهرة. مجلة كليات التربية جامعة عين شمس، (4)، 31-124.
- ندى، يحي محمد (2008م). واقع الصحة التنظيمية في المدارس الخاصة شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة الخليل للبحوث العلوم الإنسانية، (3)، 46-75.
- النعيمات، المعتصم ابوشنتال (2005م). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر ضغوط العمل دراسة ميدانية على أطباء القطاع الحكومي في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- الوذنياني، محمد معيض (2016م). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين. دراسات في التربية وعلم النفس، (77)، 487-518.
- الوزان، خالد محمد (2006م). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وشاح، مؤيد أحمد (2015م). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التمريض في الجامعات الأردنية للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- اليامي، منصور محمد (2012م). أثر الصحة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في الغرف التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية. مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (27)، 241-288.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Alimardani, R. H. (2008). *Evaluation of organizational health and its related factors in the secondary schools of Baft city*, master's thesis, Bahonar University of Kerman.
- AL-Omari, A. A. (2012). Organizational Health at Jordanian Secondary Schools. *JIRSEA*, 10(1), 85-101
- Arbabisarjou, A.; Siadat, S.L.; Abbarin, S. Moayed, N.; Rezazadeh, S. (2013). Relationship between Educational Leaders' Sources of Power and

- Organizational Health in Isfahan's Public Universities. *World Applied Programming journal*, (3)8, 314-319
- Bahramian, A.; Saeidian, N. (2013). The Relationship between Organizational Health, Teachers' Organizational Commitment and their Perception of Elementary Schools Principals at Region 2, Esfahan in the Academic Year 2012-2013. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, (2)3, 2388-2396
- Barker, S. (2001). Framework for checking your Organizations fitness for success *Journal of Change Management*, (2)2. 173-183
- Bekir, B. (2015). Relationship between Instructional Leadership and Organizational Health in Primary Schools. *International Journal of Contemporary and Applied Studies of Man*, 19(1), 175-183
- Buluc, B. (2008). In Secondary Schools Health Organization Organizational citizenship behaviors. *Journal of Turkish Educational Sciences*, (6)4, 571-602
- Cemaloglu, N. (2006). *Relationship Within Principal Leadership Behavior, Organizational Health, And Academic Achievement Of At-Risk Students*. Published Doctoral Dissertation, Southeastern Louisiana University, USA.
- Chauvin, S. D. (2010). *Relationship Within Principal Leadership Behavior, Organizational Health, and Academic Achievement of At-Risk Students*. Unpublished doctoral dissertation, Southeastern Louisiana University Hammond.
- Davoudi, Z.; Asgari, M. H. (2015). The Relationship between Organizational Health and Social Development with the Elementary School Teachers' Life Quality in Lahijan City. *Engineering Research Journal*, (3)3, 1-13
- Hoy, K. & Feldman, A. (1999). "Organizational Health Profiles For High School", in Jerome Freiberg editor, London, flamer press, p 80.
- Hoy, W.; Tarter, C. & Kottcamp, R. (2000). "Open Schools/Healthy Schools": Measuring Organizational Climate. Electronic Copy, Arlington Writers, Ltd.
- Irving, Justin. A. (2005). Utilizing The Organizational Leadership Assessment as a strategic tool for increasing the effectiveness of teams within organizations. *Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences*, 12(1), 111-124.
- Johnson-Perry, L. A. (2014). *An Investigation Of Organizational Health And Student Achievement in Urban Title Elementary Schools in Alabama*. UnPublished Doctoral Dissertation, University of Alabama at Birmingham, USA
- Korkmaz, M. (2006). The Relationship Between Organizational Health and Robust School Vision in Elementary Schools. *Education National Research Quarterly*, 30(1), 14-34
- Korkmaz, M. (2007). The Effects of Leadership Styles on Organizational Health, *Educational Research Quarterly*, 30(3), pp.22-54.
- Khademfar, M., & Idris, K. (2011). The relationship between transformational leadership and organizational health in Golestan Province of Iran. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (6), 218-229

- Lee, J. C.; Chen, C. L.; Xie, S. H. (2014). The influence of school organizational health and occupational burnout on self-perceived health status of primary school teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 116, 985 – 989
- Macneil, A.J.; Prater, D.L.; Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of Leadership in Education*, (12)1, 73–84
- Miles, M.B. (1969), "Planned Change and Organizational Health" Figure, and ground, Info, (Eds organizations and human Behavior), (pp. 375-391).
- Mirzajani, R.; Morad, L.K. (2015). Examine the Relationship between Organizational Health in Schools and Academic Achievement of Students. *Journal of Educational and Management Studies*, 5(3), 150-158
- Mohammad, M.; Seyyedali, S. Azizollah ,A. (2012). Relationship between Managers' Performance and Organizational Health. *International Education Studies*, (5)3, 228-234.
- Parsons, T.; Bales, R. F. ;Shils, A. (1953). Working Papers in the Theory of Action. Glencoe, IL: Free Press. *Journal of Management Studies*, 44(2), pp.189-205
- Polatci, S.; Ardic, K.; Kaya ,A. (2008). rganization of Academic Institutions in health and health organization Variables affecting those Analysis. *Journal of Management and Economics*, (15)2, 145-161
- Pordanjani, H. M.; Samani, M. A; Shahraki, M. M.; Shahraki, M. B.; Ghahfarokhi, S. M.; Soreshjani, A. H. (2015). Organizational Health Education. *MAGNT Research Report*, (3)1, 1402-1410
- Pourrajab, M.; Mahdinezhad, M.; Bijandi, M.S.; Basri, R.; Nazari, K. (2011). "Educational Administrators' Performance and Organizational Health: Key Factors for Sustainable Development in High Schools", *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(2) , 397-401.
- Raya, P. R.; Sivapragasam, P. (2011). Organizational Health: Examining Workplace Practices And Well-Being. *International Journal Of Research in Commerce & Management*, (2)7, 107-111
- Sabancı, A. (2009). The effect of primary school teachers' burnout on organizational health. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 195–205
- Tutar, H. (2010). Şgoren Alienation And Organizational Relationship Of Healyh: An Application in The Banking Sector. *AnkaraUniversity Faculty of Political Sciences Journal*. (65)1, 175-204
- Ziapour, A.; Sharafi, K.; Sharafi, H.; Kianipour, N.; Moradi, S. (2015). The study of organizational health and social factors associated with (Case study : Among the staff Kermanshah University of Medical Sciences and Health Services in 2013) (One study Cross). *Technical Journal of Engineering and Applied Sciences*, 5 (1), 147-156

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

قاعدة معلومات الملك خالد.

(1438/5/2 هـ) <http://www.kingkhalid.org.sa/kkDataBases.aspx>

العباد، عبدالله حمد (2013). التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية رؤية نقدية.
<http://fac.ksu.edu.sa/aalabbad/publication/152987>.-1438/5/2.هـ.

- Canada Council for The Arts. (2005). Organizational health: Evaluation and Implementation process. Retrieved February 5, 2017, from <http://publications.gc.ca/Collection/K23-31-2004E.pdf>
- Laub, A. (2003). From Paternalism to the Servant Organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) Model. Servant Leadership Research Roundtable – August 2003, Argent University. https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/laub_from_paternalism.pdf
- Laub, A. (2004). Organizational Health and Organizational Level, Organizational Leadership Assessment Group. Indiana Wesleyan University, U.S.A. <https://www.regent.edu>
- Lehman, L.; Rowell, J. S.; Pierce, R. A. (2005). Focus on Health, not roblems:BuildingAHealthy Organizational Lifestyle. Retrieved February 25, 2016,from http://www.risingsunconsultants.com/images/white_papers/PDFs/focusOnHealth.pdf

ملاحق البحث

- ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين
- ملحق (2): الإستبانة في صورتها الأولية
- ملحق (3): الإستبانة في صورتها النهائية
- ملحق (4): خطاب من جامعة الملك خالد لتسهيل مهمة التطبيق
- ملحق (5): خطاب من إدارة التعليم لمديرات المدارس الثانوية لتسهيل مهمة التطبيق

ملحق (1)

بيان بأسماء المحكمين

قائمة بأسماء المحكمين
(مرتبة وفقا للترتيب الأبجدي)

م	اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
1	د.أمل محمد البدوي	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الملك خالد
2	د.السيد السيد البحيري	أستاذ	تخطيط تربوي واقتصاديات التعليم	جامعة الملك خالد
3	د.سلطان سعيد المخلافي	أستاذ	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الملك خالد
4	د.عاصم احمد حسين	أستاذ مساعد	إداره تعالجه	جامعة الملك خالد
5	د.عماد عبدالرحمن محمد	أستاذ مساعد	إرشاد نفسي	جامعة الملك خالد
6	د.محمد محمود القسيم	أستاذ مساعد	مناهج العلوم وطرق التدريس	جامعة الملك خالد
7	د.الطيب محمد ابراهيم	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الملك خالد
8	د.رضا عبد البديع السيد	أستاذ مساعد	تربية مقارنة وإدارة تعليمية	جامعة الملك خالد
9	د.السيدة محمود محمد	أستاذ مشارك	إدارة تهيوية وسياسات تعليم	جامعة الملك خالد

ملحق (2)

الإستبانة في صورتها الأولية



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الملك خالد

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم الإدارة والإشراف التربوي

(نسخة للتحكيم)

استبانة حول

متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط

إعداد الطالبة

فاطمة سعيد موسى الشهراني

إشراف

أ.د. السيد السيد البحيري

أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم بجامعة الملك خالد

	اسم المحكم
	الجامعة
	التخصص
	الدرجة العلمية
	البريد الإلكتروني
	رقم الجوال

1437هـ - 2016م

سعادة الأستاذ الدكتور.....المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد....

تقوم الباحثة بإجراء بحث علمي بعنوان " متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص " الإدارة والإشراف التربوي ". ويهدف البحث في جانبه الميداني: تعرف مُتَطَلِّبَات تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط. ولتحقيق أغراض هذا البحث، تم إعداد الاستبانة التي بين يدي سعادتك والتي تتكون من قسمين أساسيين:

القسم الأول: البيانات الأولية، وتشمل (نوع المدرسة، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: محاور الاستبانة، وهي:

المحور الأول: متطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمي في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط.

المحور الثاني: متطلبات تطبيق بعد الهوية التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط.

المحور الثالث: متطلبات تطبيق بعد القيادة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط.

المحور الرابع: متطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط.

وقد تم تحديد درجات الاستجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بدرجة كبيرة جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق بدرجة كبيرة، غير موافق بدرجة كبيرة جداً)، وسوف تطبق على عينة من قائدات ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة خميس مشيط.

أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة عبارات الاستبانة وإبداء وجهة نظرکم بوضع علامة (✓) أمام ما ترونه مناسباً، أو بالإضافة أو الحذف أو التعديل، وأشكر لكم تعاونكم الصادق في إنجاز هذا البحث. ولكم تقديري وخالص دعائي.

الباحثة/ فاطمة سعيد موسى الشهراني

0557733959

Roh0366@gmail.com

القسم الأول: البيانات الأولية:

نوع المدرسة:		المسمى الوظيفي:	
<input type="checkbox"/>	حكومي	<input type="checkbox"/>	قائدة
<input type="checkbox"/>	خاص	<input type="checkbox"/>	معلمة

سنوات الخبرة

- اقل من خمس سنوات
- من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة
- من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة: أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في خميس مشيط: *

م	العبارات		الانتماء للمحور		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
	يتبع	لا يتبع	مناسبة	غير مناسبة			
المحور الأول: متطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمي							
١.							حرص قائدة المدرسة على تكوين علاقات جيدة مع المدارس الأخرى.
٢.							حرص قائدة المدرسة على تكوين علاقات جيدة مع منظمات المجتمع المحلي.
٣.							قدرة قائدة المدرسة على مواجهة العقبات والمخاوف من قبل رؤسائها.
٤.							تخصيص جزء من ميزانية المدرسة لدعم جهود التطوير والتجديد فيها.
٥.							محافظة قائدة المدرسة على تطبيق معايير محددة للأداء.
٦.							قدرة قائدة المدرسة على التأثير في قرارات رؤسائها.
٧.							حصول قائدة المدرسة على ماتطلبه من رؤسائها لصالح العاملات معها.
٨.							حرص قائدة المدرسة على توفير أسباب راحة وسعادة العاملات معها.
٩.							حماية قائدة المدرسة لمعلماتها من المطالب غير المشروعة للمجتمع المحلي والآباء.
عبارات أخرى ترون إضافتها:							
المحور الثاني: متطلبات تطبيق بعد الهوية التنظيمية							
١٠.							حصول المدرسة دائماً على مراكز متقدمة في المسابقات التي تنظمها الإدارة التعليمية.
١١.							التزام القيادات بالسياسات الداعمة للملائمة البيئة المدرسية للإنجاز.
١٢.							إظهار المعلمات لرباط الصداقة الموجود بينهن.
١٣.							إحساس المعلمات بالإعزاز والفخر للمدرسة التي ينتمون إليها.
١٤.							تشكيل القيادة المدرسية للجنة تفحص مدى ملائمة بيئة العمل.
١٥.							تشجيع المعلمات على أداء عملهن في المدرسة بحمة وحماس.
١٦.							وجود منتديات في المدرسة تستطيع العاملات التعبير عن وجهات نظرهن من خلالها.
١٧.							اتسام المعلمات بالمستوى الأخلاقي في الإنضباط المدرسي.
١٨.							توفير المدرسة للفرص اللازمة للإرتقاء المهني لجميع العاملات.
١٩.							إتاحة المدرسة للمعلمات وال طالبات فرصة الإشتراك في عمل تعاوني مع بعضهن البعض.
٢٠.							التزام المعلمات بالسياسات الداعمة للملائمة مكان العمل للإنجاز المدرسي.
٢١.							توافر الثقة المتبادلة بين العاملات في المدرسة.
عبارات أخرى ترون إضافتها:							

* ويقصد بالصحة التنظيمية: هي قدرة مديرة المدرسة على الموازنة بين المنظمة وبيئتها، والتجانس والانسجام بين أعضائها وتحقيق الأهداف التعليمية.

التعديل المقترح	الصياغة اللغوية		الانتماء للمحور		العبارات	م
	غير مناسبة	مناسبة	لا ينتمي	ينتمي		
المحور الثالث: متطلبات تطبيق بعد القيادة التنظيمية						
					وجود أساليب إتصال فعالة بين قيادة المدرسة والعاملين فيها.	٢٢.
					معاملة قائدة المدرسة لجميع العاملات بصورة عادلة بدون تمييز.	٢٣.
					معرفة قيادة المدرسة لأسباب المشكلات التي تواجه المعلمات.	٢٤.
					تبني قائدة المدرسة رؤية واضحة لمدرستها.	٢٥.
					تعاون قائدة المدرسة مع العاملات لتحقيق أهداف المدرسة.	٢٦.
					وضع قائدة المدرسة لمقترحات وأفكار العاملات في حيز التنفيذ.	٢٧.
					مساهمة قائدة المدرسة في تطوير المسار الوظيفي للعاملين معها.	٢٨.
					اشترك قيادة المدرسة والعاملات في مناقشة شؤون العمل المختلفة.	٢٩.
					توفير قائدة المدرسة للتجهيزات والوسائل التعليمية اللازمة التي تحتاجها المعلمات في العمل.	٣٠.
					تتوافر لدى قائدة المدرسة الرغبة في إحداث تغييرات مهمة في المدرسة.	٣١.
					تشجيع قائدة المدرسة للعاملات معها على القيام بأدوار قيادية في المواقف المختلفة.	٣٢.
					معاونة قائدة المدرسة للعاملات معها على معرفة النتائج المتوقعة منهن.	٣٣.
					جدولة قائدة المدرسة للأعمال التي تقوم بها.	٣٤.
عبارات أخرى ترون إضافتها:						
المحور الرابع: متطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي						
					اتسام بيئة التعلم في المدرسة بالتنظيم مما يساعد الطالبات على الإنجاز.	٣٥.
					خضوع المعلمات لتقوم أدائهن بانتظام لضمان جدية العمل.	٣٦.
					ثقة المعلمات بقدره طالباتهن على الإنجاز الأكاديمي.	٣٧.
					التزام المدرسة بمعايير الأداء الأكاديمي.	٣٨.
					تقديم المدرسة للنصائح والإستشارات للطالبات عند حاجتهن إليها.	٣٩.
					تشجيع المعلمات على تقديم أفكار مؤثرة في بيئة العمل والعمل على تحسينها.	٤٠.
					تشجيع المدرسة للمبادرات التي تعمل على تعزيز الروح المعنوية للعاملات بها.	٤١.
					تشجيع الطالبات لبذل جهد إضافي للوصول إلى مستويات مميزة في الأداء.	٤٢.
					معاملة الطالبات كأفراد مسئولات من قبل معلماتهن.	٤٣.
					تشجيع المدرسة للطالبات على تطبيق مايتعلمونه في المدرسة.	٤٤.
					تلقي المعلمات للتغذية الراجعة عن كيفية تحسين أدائهن.	٤٥.
					تكليف الطالبات ببعض المهام التي تساعدن على الإندماج في العمل المدرسي.	٤٦.
عبارات أخرى ترون إضافتها:						

مع خالص الشكر والتقدير،،

الباحثة

(3

ملحق)

الاستبانة في صورتها النهائية



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الملك خالد

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم الإدارة والإشراف التربوي

استبانة حول

متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في

مدينة خميس مشيط

إعداد الطالبة

فاطمة سعيد موسى الشهراني

إشراف

أ.د. السيد السيد البحيري

أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم بجامعة الملك خالد

1437هـ - 2016م

سعادة الأستاذ الدكتور.....المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد...

تقوم الباحثة بإجراء بحث علمي بعنوان "متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص "الإدارة والإشراف التربوي"، ويهدف البحث في جانبه الميداني: تعرف مُتَطَلِّبَات تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط. ولتحقيق أغراض هذا البحث، تم إعداد الاستبانة التي بين يدي سعادتك والتي تتكون من قسمين أساسيين:

القسم الأول: البيانات الأولية، وتشمل (نوع المدرسة، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: محاور الاستبانة، وهي:

المحور الأول: متطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمي في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط.

المحور الثاني: متطلبات تطبيق بعد الهوية التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط.

المحور الثالث: متطلبات تطبيق بعد القيادة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط.

المحور الرابع: متطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط.

وقد تم تحديد درجات الاستجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ((موافق بدرجة كبيرة جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق بدرجة كبيرة، غير موافق بدرجة كبيرة جداً))، وسوف تطبق على عينة من قائدات ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة خميس مشيط.

أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عن كافة عبارات الاستبانة وذلك لما لإجاباتكم من أهمية في نتائج هذا البحث، علماً بأن هذه الاستبانة مخصصة لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرة لك تعاونك وإسهامك في تحقيق النتائج المرجوة من هذا البحث.

الباحثة/ فاطمة سعيد موسى الشهراني

0557733959

Roh0366@gmail.com

القسم الأول: البيانات الأولية:

نوع المدرسة:		المسمى الوظيفي:	
<input type="checkbox"/>	حكومي	<input type="checkbox"/>	قائدة
<input type="checkbox"/>	خاص	<input type="checkbox"/>	معلمة
سنوات الخبرة			
<input type="checkbox"/>	اقل من خمس سنوات		
<input type="checkbox"/>	من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات		
<input type="checkbox"/>	من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة		
<input type="checkbox"/>	من 15 سنه فأكثر		

القسم الثاني: محاور الاستبانة: أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في خميس مشيط: ^٢

م	المبارات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة جداً
المحور الأول: متطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمي					
١.	حرص قائدة المدرسة على تكوين علاقات جيدة مع المدارس الأخرى.				
٢.	حرص قائدة المدرسة على تكوين علاقات جيدة مع منظمات المجتمع المحلي.				
٣.	قدرة قائدة المدرسة على مواجهة العقبات والمعوقات من قبل رؤسائها.				
٤.	تخصيص جزء من ميزانية المدرسة لدعم جهود التطوير والتجديد فيها.				
٥.	محافظة قائدة المدرسة على تطبيق معايير محددة للأداء.				
٦.	قدرة قائدة المدرسة على التأثير في قرارات رؤسائها.				
٧.	حصول قائدة المدرسة على ما تطلبه من رؤسائها لصالح العاملات معها.				
٨.	حرص قائدة المدرسة على توفير أسباب راحة وسعادة العاملات معها.				
٩.	حماية قائدة المدرسة لمعلماتها من المطالب غير المشروعة للمجتمع المحلي والآباء.				
المحور الثاني: متطلبات تطبيق بعد الهوية التنظيمية					
١٠.	حصول المدرسة دائماً على مراكز متقدمة في المسابقات التي تنظمها الإدارة التعليمية.				
١١.	التزام القيادات بالسياسات الداعمة لملائمة البيئة المدرسية للإنجاز.				
١٢.	إظهار المعلمات لرابط الصداقة الموجود بينهن.				
١٣.	إحساس المعلمات بالإعزاز والفخر للمدرسة التي ينتمون إليها.				
١٤.	تشكيل القيادة المدرسية للجنة تفحص مدى ملائمة بيئة العمل.				
١٥.	تشجيع المعلمات على أداء عملهن في المدرسة بهمة وحماس.				
١٦.	وجود منتديات في المدرسة تستطيع العاملات التعبير عن وجهات نظرهن من خلالها.				

^٢ ويقصد بالصحة التنظيمية: هي قدرة مديرة المدرسة على الموازنة بين المنظمة وبيئتها، والتجانس والانسجام بين أعضائها وتحقيق الأهداف التعليمية.

م	العبارة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق بدرجة كبيرة جداً
١٧.	اتسام المعلمات بالمستوى الأخلاقي في الإنضباط المدرسي.					
١٨.	توفير المدرسة للفرص اللازمة للإرتقاء المهني لجميع العاملات.					
١٩.	إتاحة المدرسة للمعلمات والطالبات فرصة الإشتراك في عمل تعاوني مع بعضهن البعض.					
٢٠.	التزام المعلمات بالسياسات الداعمة لملائمة مكان العمل للإنجاز المدرسي.					
٢١.	توافر الثقة المتبادلة بين العاملات في المدرسة.					
المحور الثالث: متطلبات تطبيق بعد القيادة التنظيمية						
٢٢.	وجود أساليب إتصال فعالة بين قيادة المدرسة والعاملين فيها.					
٢٣.	معاملة قائدة المدرسة لجميع العاملات بصورة عادلة بدون تمييز.					
٢٤.	معرفة قيادة المدرسة لأسباب المشكلات التي تواجه المعلمات.					
٢٥.	تبنى قائدة المدرسة رؤية واضحة لمدرستها.					
٢٦.	تعاون قائدة المدرسة مع العاملات لتحقيق أهداف المدرسة.					
٢٧.	وضع قائدة المدرسة لمقترحات وأفكار العاملات في حيز التنفيذ.					
٢٨.	مساهمة قائدة المدرسة في تطوير المسار الوظيفي للعاملين معها.					
٢٩.	إشتراك قيادة المدرسة والعاملات في مناقشة شئون العمل المختلفة.					
٣٠.	توفير قائدة المدرسة للتجهيزات والوسائل التعليمية اللازمة التي تحتاجها المعلمات في العمل.					
٣١.	توافر لدى قائدة المدرسة الرغبة في إحداث تغييرات مهمة في المدرسة.					
٣٢.	تشجيع قائدة المدرسة للعاملات معها على القيام بأدوار قيادية في المواقف المختلفة.					
٣٣.	معاونة قائدة المدرسة للعاملات معها على معرفة النتائج المتوقعة منهن.					
٣٤.	جدولة قائدة المدرسة للأعمال التي تقوم بها.					
المحور الرابع: متطلبات تطبيق بعد المنتج التنظيمي						
٣٥.	اتسام بيئة التعلم في المدرسة بالتنظيم مما يساعد الطالبات على الإنجاز.					
٣٦.	خضوع المعلمات لتقويم أدائهن بانتظام لضمان جدية العمل.					
٣٧.	ثقة المعلمات بقدرة طالبتهن على الإنجاز الأكاديمي.					

م	العبارات	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق بدرجة كبيرة جداً
. ٣٨	التزام المدرسة بمعايير الأداء الأكاديمي.					
. ٣٩	تقديم المدرسة للنصائح والإستشارات للطلبات عند حاجتهن إليها.					
. ٤٠	تشجيع المعلمات على تقديم أفكار مؤثرة في بيئة العمل والعمل على تحسينها.					
. ٤١	تشجيع المدرسة للمبادرات التي تعمل على تعزيز الروح المعنوية للعاملات بها.					
. ٤٢	تشجيع الطالبات لبذل جهد إضافي للوصول إلى مستويات مميزة في الأداء.					
. ٤٣	معاملة الطالبات كأفراد مسئولات من قبل معلماتهن.					
. ٤٤	تشجيع المدرسة للطلبات على تطبيق مايتعلمونه في المدرسة.					
. ٤٥	تلقي المعلمات للتغذية الراجعة عن كيفية تحسين أدائهن.					
. ٤٦	تكليف الطالبات ببعض المهام التي تساعدن على الإندماج في العمل المدرسي.					

مع خالص الشكر والتقدير،،

الباحثة

ملحق (4)

المخاطبات الرسمية



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة الملك خالد
كلية التربية

المحترم

سعادة/ مدير عام التعليم بمنطقة عسير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

نفيدكم بأن طالبة الدراسات العليا/ فاطمة سعيد موسى الشهراني والتي تدرس ماجستير في تخصص " الإدارة والاشراف التربوي " بكلية التربية بحاجة إلى إجراء دراسة متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في خميس مشيط.

وتحتاج إلى:

- احصائيات بأعداد المديرات والمعلمات بمدينة خميس مشيط في المدارس الحكومية والأهلية.

أمل تسهيل مهمة الباحثة ومساعدتها في الحصول على الإحصائيات المطلوبة.

وتقبلوا فانق احترامي وتقديري،،،

عميد كلية التربية
د. عبدالله بن علي الكاسي



المحترمة
المكرمة مديرة مكتب التعليم بخميس مشيط

وبعد : السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بناءً على خطاب عميد كلية التربية بجامعة الملك خالد رقم ٩/١/١/٥٥٩٣
وتاريخ ١٤٣٧/٨/١٨ هـ المرفق صورة منه المتضمن طلب طالبة الدراسات العليا / فاطمة
سعيد موسى الشهراني إجراء دراسة بعنوان " متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في
المدارس الثانوية في محافظة خميس مشيط " .

لذا نأمل تسهيل مهمة الباحثة والتعاون معها لإجراء الدراسة وتزويدها بالبيانات
المطلوبة لإجراء الدراسة .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

مدير عام التعليم بمنطقة عسير

جلوي بن محمد آل كركمان

Abstract of the Study

University: King Khalid University.

College: College of Education For Girls in Abha.

Department: Education.

Branch/ Track: Administration & Education Supervision.

Degree: Master.

Title of Thesis: The Requirements of Applying the Organizational Health at Secondary Schools at Khamis Mushayt.

Name of student: Fatema Saeed Mousa AL SHahrani.

University: ID:434820483

Supervisor: Prof. El Sayed El Sayed El-Beheiry

Date of Discussion: 6 / 9 /1438AH

Abstract:

This research aimed at identifying the requirements of applying organizational health in secondary schools in Khamis Mushait in its four dimensions (organizational safety, organizational identity, organizational leadership and organizational product) .

The research adopted descriptive analytical methodology and a questionnaire was used as a research tool. Research sample consisted of (304) of private and public secondary school female principals at Khamis Mushait city.

The research concluded the following results: research sample approved the requirements of applying the dimensions of: organizational safety, organizational identity, organizational leadership and organizational product in Khamis Mushait secondary schools with a very high degree, there are statistically significant differences in the mean responses of the research sample concerning the application requirements of organizational safety, organizational identity, organizational leadership and organizational product dimensions according to job title variable (female principals and teachers) in favor of the female principals, there are statistically significant differences in the mean responses of the research sample concerning the application requirements of organizational safety between private and public schools in favor of the public schools, there are no statistically significant differences between the means of the practical experience categories which means that there is no effect for the practical experience variable on all fields of the research instrument .

The research results presented a number of recommendations : increasing financial allocations from the school budget to support secondary school development and renovation efforts, providing financial allocations to cover the costs of improving the necessary educational equipments needed by female teachers in their field of work at school, forming more committees that are interested in studying the work environment and the development of relations between female teachers , female workers and school administration.

Keywords: organizational health, secondary schools, the province of Khamis Mushayt

Kingdom of Saudi Arabia
Ministry of Education (Higher Education)
King Khalid University
King Khalid University
Faculty of Education
Educational Administration and
Supervision Department



The Requirements of Applying the Organizational Health at Secondary Schools at Khamis Mushayt

**Search Introduction to the Department of Education plan
to complement the requirements for obtaining a master's
degree in Education Specialty**

"Management and Supervision of Educational"

Prepared by
Fatema Saeed Mousa Al shahrani

Scientific supervisor
Prof. El Sayed El Sayed El-Beheiry
Professor of Educational Planning and Economics of
Education, King Khalid University
2017 AD – 1438 AH