



كلية التربية
مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

النمط القيادي السائد لدى قائدات مدارس محافظة بلجرشي وعلاقته بمستوى الصحة التنظيمية.

إعداد

أ/ هند احمد سعيد الفقهاء
إدارة تعليم الباحة
المملكة العربية السعودية

د / محمد عبد الكريم علي عطية
جامعة الباحة - كلية التربية
المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام: ١ ديسمبر ٢٠٢٠ - تاريخ القبول: ٢٠ ديسمبر ٢٠٢٠

DOI:

المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي السائد الممارس من خلال قائدات المدارس بمحافظة بلجرشي ومستوى الصحة التنظيمية في هذه المدارس من وجهة نظر المعلمات. ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمات مدارس محافظة بلجرشي، وعينة الدراسة من (٢٦٥) معلمة تمت بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، ولأغراض جمع البيانات تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من (٧٤) فقرة موزعة على محورين وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس بمحافظة بلجرشي هو النمط الديمقراطي، بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٥) وبدرجة ممارسة عالية، يليه النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٢.٨٩) وبدرجة ممارسة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة النمط الفوضوي (الترسلي) بمتوسط حسابي قدره (٢.٨١)، وبدرجة ممارسة متوسطة. كما أظهرت النتائج أن مستوى الصحة التنظيمية في مدارس محافظة بلجرشي جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٦)، كما أوضحت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي والصحة التنظيمية بمدارس محافظة بلجرشي، وبمعامل ارتباط قدره (٠.٥٨٢)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الديمقراطي والصحة التنظيمية، وعلاقة ارتباطية سالبة بين النمط الأوتوقراطي، والفوضوي والصحة التنظيمية.

Abstract

The prevailing leadership style among school leaders in Baljurashi Governorate and its relationship to the level of organizational health from the teachers' point of view.

The study aimed to reveal the relationship between the prevailing leadership style among Baljurashi school leaders and the level of organizational health from the teachers' point of view. The research used the descriptive correlative approach, and the study sample consisted of (265) female teachers, and a questionnaire consisting of (74) item distributed on two axes was used to collect data from the study sample after verifying its validity and reliability. The results showed that the dominant leadership style among school leaders is democratic, with mean of (3.65) and a high degree of practice, followed by the autocratic style, with mean of (2.89) then the chaotic style with mean of (2.81). The results also showed that the level of organizational health in Baljurashi schools was high with mean of (3.66). The results also showed that there is a positive correlation relationship with statistical significance between the leadership style and organizational health, and with a correlation coefficient of (0.582), and a positive correlation relationship between the democratic pattern and organizational health, and a negative correlation between the autocratic, chaotic, and organizational health pattern.

Key words: leadership styles, organizational health, school leaders, Baljurashi Governorate

مقدمة

إن نجاح العملية التعليمية في المؤسسات التربوية مرتبط بوجود القيادات الفاعلة، هذه القيادات التي يمكنها ممارسة أعماله المختلفة وأوارها المتعددة بكفاءة عالية وبكل مهارة وبراعة، كما أن هذه القيادات تختار الأنماط القيادية الإيجابية التي تتناسب مع ظروف العمل الإداري، وتقلل من درجة الضغوط التي يمكن أن تواجههم بالمؤسسة من الناحية التنظيمية وصولاً إلى مستوى مرتفع من الصحة التنظيمية، والمناخ الإيجابي لدى المعلمين في هذه المؤسسات.

"فأهمية القيادة تأتي من أهمية الأدوار التي تقوم بها هذه القيادة في المؤسسة الإدارية، ودرجة تأثيرها في جميع جوانب العملية الإدارية، لذلك يتوقف نجاح القيادة الإدارية في تحقيق أهدافها على خصائص القائد وقدراته في توجيه العمل التوجيه السليم نحو تحقيق هذه الأهداف" (العرفي ومهدي، 1966).

وينظر من قبل العاملين بالمؤسسات التعليمية المختلفة والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي بمختلف مؤسساته على أن القيادة الواعية قائمة على أداء القائد، لذلك عليه القيام بأدواره القيادية وما يترتب عليه من مسؤوليات، وإن طبيعة عمل القائد المدرسي تفرض عليه أن يقوم بدوره القيادي في مدرسته (أسعد، 2004)، ويستطيع القائد المتميز كسب تعاون وتفاهم العاملين معه، وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المؤسسة هو نجاح للعاملين كافة، بما يمكن تحقيقه من أهداف عامه للمؤسسة وأهداف خاصة لهؤلاء العاملين، فالقيادة عملية قائمة على العلاقات الإنسانية، من حيث تقديم التحفز المناسب للعاملين بما يدفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتعمل على تحقيق التجانس بين حاجات ورغبات العاملين وحاجات ورغبات المؤسسة التي يعملون فيها، كما تسهم القيادة في إحداث تأثير إيجابي في الروح المعنوية للأفراد وإنتاجيتهم (نشوان، ونشوان، ٢٠٠٤).

وتؤدي الأنماط القيادية للقائد الإداري سواء كانت هذه الأنماط قائمة على المبادئ الديمقراطية أو الأوتوقراطية، أو الترسلية دوراً في تحقيق العملية التربوية للنجاح المطلوب، وزيادة كفاءة العاملين في معدلات إنتاجيتهم، وشعورهم بقيمتهم وكرامتهم الإنسانية، فالقيادة الديمقراطية يمكنها أن تسهم في دفع العاملين إلى زيادة معدلات جهودهم بما يحقق الزيادة المتوقعة في إنتاجيتهم، في حين يكون دور القائد في القيادة الأوتوقراطية والترسلية قائمة

على تقليل دافعية العاملين وجعل ضبطهم خارجي، ونقص في الانتاجية وتدني في الجودة، وشعور بالملل (الطبيب، 1999).

كما يعد النمط القيادي أحد القوى والعوامل المساعدة في تشكيل طبيعة العلاقات الإدارية بين قائد المدرسة ومعلميه، وهذه يتطلب من القيادات المدرسية ممارسة أكثر من نمط قيادي بما يتوافق مع الموقف الإدارية والوظيفية المختلفة؛ للمساعدة على توجيه سلوكات المعلمين، ومتابعة أدائهم في ضوء هذه الأنماط القيادية المتبعة، وتتحدد طرق تنفيذ السياسات والخطط العامة التي تقوم برسمها الإدارات العليا وتحديد أنماط الاتصال الإداري (عياصرة، 2006).

فالقيادات المدرسية تعمل على توفير بيئة عمل ملائمة ومناسبة، الهدف منها رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وتحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، الذي يمكن العاملين من القيام بأعمالهم وإنجاز الأهداف المخطط لها وصولاً إلى تحقيق مستوى مرتفع من الصحة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، فالمؤسسة التعليمية التي يتمتع العاملين فيها بالصحة التنظيمية، يمكنها المحافظة على بقائها، وزيادة قدرتها على التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية بكفاءة عالية وباستمرار، وهذا ينعكس على الأداء ومستوى الإنتاجية لهؤلاء العاملين، وبالتالي على نجاح المؤسسة وزيادة قدرتها على الاستمرار والتطور، ويعبر مفهوم الصحة التنظيمية عن "القيم ونمط القيادة، ووسائل العمل المتبعة، بالإضافة إلى مناسبة البنى التحتية بالمؤسسة، وسلامة وإيجابية العلاقات الإنسانية فيها؛ وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية (الوذياني، 2016).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من خلال استعراض نتائج الدراسات السابقة التي تناولت درجة ممارسة الأنماط القيادية وجد أن هناك تباين في تحديد النمط القيادي السائد في المدارس منها دراسة عزيزة الغامدي (٢٠١٨)؛ ودراسة الأكلبي (٢٠١٨)؛ ودراسة السعود (٢٠٠٩) إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد في المؤسسات التعليمية، في حين توصلت دراسة الحراشة (٢٠١٦) إلى أن النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد في المؤسسات التعليمية، كما توصلت نتائج بعض الدراسات مثل دراسة الوذياني (٢٠١٦) إلى أن درجة توافر الصحة التنظيمية في المؤسسات التعليمية متوسطة.

ومما عزز إحساس الباحثة بالمشكلة التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة مثل دراسة مرمش (٢٠١٤)؛ ودراسة الحجايا والكريمين (٢٠١٢)؛ ودراسة السوالمه (٢٠١١) والتي أوصت بإجراء مزيد من الدراسات حول الصحة التنظيمية، إضافة إلى أن معظم تلك الدراسات كانت دوماً تحاول الربط بين نمط القيادة وبين الأداء الوظيفي، أو الرضا عن العمل، إلا أن الباحثة لم تجد دراسة تربوية واحدة في -حدود علمها - قد تناولت العلاقة بين النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس ومستوى الصحة التنظيمية في مدارس محافظة بلجرشي، لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين النمط القيادي السائد بمدارس محافظة بلجرشي ومستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، وأكثر تحديداً تسعى الدراسة الحالية للإجابة على الأسئلة الآتية:

١. ما النمط القيادي السائد بمدارس التعليم العام بمحافظة بلجرشي من وجهة نظر المعلمات ؟

٢. ما مستوى الصحة التنظيمية في مدارس محافظة بلجرشي من وجهة نظر المعلمات؟

٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

النمط القيادي السائد بمدارس محافظة بلجرشي ومستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات؟

هدف الدراسة:

الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة النمط القيادي لدى قائدات المدارس في محافظة بلجرشي والصحة التنظيمية.
اهمية الدراسة:

الاهمية النظرية:

يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز مفهومي النمط القيادي والصحة التنظيمية كأحد المتطلبات المهمة في قيادة المؤسسات التعليمية، كما يمكن من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولتها هذه الدراسة إفادة الباحثين للقيام ببحوث جديدة، ورفد المكتبات بمساهمة بحثية تضاف إلى الدراسات والبحوث السابقة، والأداة المستخدمة في قياس مستوى هذه المتغيرات.

الأهمية العملية التطبيقية:

من المؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في:

- تزويد ادارة التعليم في محافظة بلجرشي بمعلومات عن النمط القيادي ومستوى الصحة التنظيمية في مدارس محافظة بلجرشي لإخذها بعين الاعتبار في برامج التطوير المهني الذي تنفذه وزارة التعليم وإدارات التعليم للمعلمين، وقادة المدارس.
- تزويد قائدات المدارس بتغذية راجعة عن مستوى الصحة التنظيمية في مدارسهم لتلافي التقصير، وتجويد الجيد.

مصطلحات الدراسة:

النمط القيادي: هو "منحنى اداري يغلب على القائد اتباعه في مختلف ممارساته وسلوكياته مع المرؤوسين ، وهو يمثل استراتيجية شبه دائمة لسلوكه معهم" (عربيات، ٢٠١٢). وعرفه الصليبي، والسعود (٢٠١٠). بأنه "مجموعة الأساليب والممارسات التي يستخدمها قائد المدرسة في تعامله مع معلميه.

ويقصد بالنمط القيادي السائد في هذه الدراسة بأنه "الأسلوب الذي تنتهجه قائدة المدرسة في أثناء الدوام الرسمي ويصبح مميزا لشخصيتها للتأثير في سلوك المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، ويقاس هذا النمط السائد بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على أداة النمط المعدة لقياسه".

الصحة التنظيمية:

عرف الوديناني (٢٠١٦) الصحة التنظيمية بأنها: "إمكانية المدرسة على العمل بشكل فعال عن طريق خلق نوع من التجانس بين أفرادها وذلك بتوفير بيئة عمل أفضل لكل من المعلمين والإداريين والطلاب لتتمكن من التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية".

ويقصد بالصحة التنظيمية في هذه الدراسة جودة مكونات البيئة التنظيمية للمدرسة وما تحتويه من ثقافة تنظيمية، وعلاقات متبادلة، وقدرة لمنسوباتها على التكيف، ويقاس مستوى الصحة النفسية بمدارس محافظة بلجرشي بالدرجة الكلية التي سجلها أفراد الدراسة على المقياس الذي اعدته الباحثة لهذا الغرض.

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس في محافظة بلجرشي وعلاقته بمستوى الصحة التنظيمية .

الحدود البشرية: اقتصر على معلمات التعليم العام في مدارس البنات بمحافظة بلجرشي بمراحلها الثلاث (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) .

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على المدارس الحكومية في مراحلها الثلاث بمحافظة بلجرشي.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الاول من العام الدراسي

١٤٤٠هـ / ١٤٤١هـ

الإطار النظري والدراسات السابقة

هناك العديد من التعريفات خاصة بمصطلح القيادة فقد عرفها أبو النصر (٢٠٠٩) بأنها "علاقة تأثير بين القائد وأتباعه وتهدف هذه العلاقة إلى إحداث تغيرات حقيقية تعكس الأهداف التي يريد تحقيقها كل من والإتباع." ويعرفها الحمدان، والفضيلي(٢٠٠٨) بأنها "القدرة على توجيه الآخرين والتأثير في سلوكهم والتعاون معهم من أجل تحقيق أهداف محددة، وذلك في جو من العمل كفريق متكامل ومحقق للأهداف المشتركة. ويعرفها العميان (٢٠٠٥) : بأنها " عملية التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات وأهداف المؤسسة"، وأشار على وغالي(٢٠١٠)، إلى أن القيادة التربوية هي " العملية التي يقوم بمقتضاها القائد بممارسة نوع من التأثير الاجتماعي على الأعضاء الآخرين في جماعة، وذلك عن طريق استغلال مصادر قوته التنظيمية في التأثير على سلوك الآخرين وتصرفاتهم" ويلاحظ ما سبق من تعريفات للقيادة؛ أن القيادة عملية تتطلب وجود جماعة من الأفراد، ووجود قائد من بينهم قادر على التأثير في سلوكهم ، ووجود هدف مشترك يسعى جميع الأفراد لتحقيقه، والظروف أو الموقف الذي يتفاعل فيه هؤلاء الأفراد.

أهمية القيادة:

يعد القائد هو أساس النجاح لأي مؤسسة وتحقيق رؤيتها ورسالتها؛ حيث يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق أهداف هذه المؤسسة، ولهذا فإن الإدارة تهتم بإعداد القادة الإعداد المناسب الذي يجعلهم أكثر قدره ممارسة أعمالهم ومهامهم بالشكل المطلوب، كما يجب

إعداده بحيث يكون قدوة حسنة بين العاملين معه، وكذلك مرشداً اجتماعياً لهم بعيداً عن المنصب الرسمي، كما أن كفاءته في القيادة وفي مؤسسته يكون نجاحه في أداء رسالته القيادية.

إضافة إلى ذلك فإن القائد هو أساس القيادة الناجحة وعنصراً رئيساً في دورة حياة المؤسسات والمساعد الأساسي في استمرارها وبقائها، فالقائد الناجح هو المسؤول عن توجيه والتنسيق لجميع العاملين بالمؤسسة وهو المحرك الرئيس لهم؛ وهو أيضاً الموجه لهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وقد أورد الرشيدة (٢٠٠٩) عدد من الأبعاد تبرز أهمية القيادة تتمثل في الآتي:

- النتائج الإيجابية للعمل الجماعي بالمؤسسة وذلك بالمقارنة بالجهد والعمل الفردي من حيث التفاعل والتعاون المشترك بين القائد والأفراد العاملين معه.
- التشجيع والتحفيز المستمر للعاملين للتأثير عليهم بشكل إيجابي؛ بما يسهم في دفعهم نحو بذل أقصى جهد ممكن والاستمرار في الأداء المتميز .
- تشجيع الإبداع والابتكار في العمل من خلال توجيه أداء العاملين نحو الإنجاز والنتائج .
- تطبيق القائد لأفكاره وأساليب العمل الجديدة للاتجاه بالعمل نحو الأفضل باستخدام استراتيجيات قيادة التغيير .

ويرى عايش (٢٠٠٩). أن "أهمية القيادة تتمثل في إمداد الميدان التربوي بقيادات متميزة، ودعم الأفراد العاملين في هذا الميدان بالطاقة الإيجابية، وتقليل أثر العوامل التي تؤثر سلباً على المعلمين، والكشف عن المشكلات والمعوقات التي تواجه العمل التربوي بروح قيادية والعمل من خلال التعاون المشترك لحلها. والتشجيع المستمر للعاملين والارتقاء بمستوى دافعيتهم نحو العمل".

الانماط القيادية :

هناك عدة تعريفات للنمط القيادي فقد عرفه حيدر (٢٠١٠) بأنه " السلوك أو الأسلوب الذي ينتهجه قائد المدرسة في التعامل مع العاملين معه من أجل تحقيق الاهداف المنشودة" ويعرف بانه "نوع من القيادة ذات السلوك المميز، وكثيرا من فقهاء الإدارة و القانون يستخدم مصطلح نمط بمعنى الطريقة التي تسلكها القيادة في إدارتها للمؤسسة أو الأفراد

(روميل، ٢٠٠٩)، وعرفه الزبيدي (٢٠٠١). بأنه " نموذج من السلوكيات القيادية المميزة عن غيرها من السلوكيات الأخرى والتي تتجه اساسا نحو الوصول إلى الأهداف المحددة والمسطرة، وذلك بالتعاون مع الفرد او المجموعة بالتسلط أو الحوار أو غير ذلك "

الانماط القيادية

تشير الادبيات الأن هناك عدة تصنيفات للأنماط القيادية، إلا أن الشائع منها هو:

اولا: القيادة الديمقراطية:

في هذا النمط يركز القائد على المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرار، كما أنه يستأنس بأداء أتباعه ويعير افكارهم الاهتمام ، ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ، ويمارس دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مرؤوسيه وطاقاتهم الكامنة، وتعتمد الإدارة الديمقراطية تفويض الصلاحيات للمرؤوسين ، كما أن القائد في هذا النمط يقترح ويشجع ولا يفرض رأيه، ويراعي حاجات المرؤوسين ويشجع الممكن منها، ويهتم بالعلاقات الانسانية وبمناخ العمل وجو المدرسة الايجابي (الكايد، ٢٠٠٩)

ثانيا: القيادة الأوتوقراطية:

يحاول القائد الأوتوقراطي بأنه تركيز كل السلطات بيده، ويحاول القيام بكل الامور صغيرها وكبيرها بمفرده، ويصدر تعليمات تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة العاملين لهذه التعليمات" (الكريدي، ٢٠١٠)، "كما أن القائد الأوتوقراطي انتقائيا ويهدد كثيرا لاعتقاده بأنه من الضروري الضغط على التابعين ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب لكي ينجزوا ما يسند اليهم من مهام"(كنعان، ٢٠٠٧). "ويتميز القائد الأوتوقراطي بقوة الشخصية، وحب السيطرة وتعظيم الأنا، وعدم التراجع عن قراراته حتى لو كان على خطأ (لموشي ٢٠١٠).

وترى الباحثة مع أن هذا النمط من القيادة يؤدي الى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الانتاج ، وقد يقود إلى نجاح القيادة اذا كان القائد من اصحاب الخبرة والكفاءة العالية والقدرات الابداعية، إلا أنه في الغالب نجاح مزيف لن يطول كثيراً، لأنه يهمل العلاقات الإنسانية مما يؤدي إلى تمرد العاملين عليه، والتهرب من التعاون معه.

ثالثاً - القيادة الحرة/ الفوضوية:

وهو الاسلوب الذي يقوم به القائد لأداء المهام القيادية المنوطة به ،وتكون جماعة العمل في هذا النمط من القيادة متحررة من سلطة القائد، وهو نادر التطبيق وغير عملي، ويقلل من الاهتمام بالعمل، ويساعد على التهرب من المسؤولية. ويعتقد القائد الفوضوي أن تنمية العاملين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة، وتنفيذ ما يريدون وبالأسلوب الذي يعقدونه مناسباً ، كما أنه يترك للمرؤوسين تحديد اهدافهم في نطاق الاهداف العامة للتنظيم ، ويقوم القائد في هذا النمط بتوصيل المعلومات للعاملين ويترك لهم الحرية المطلقة في التصرف ، مما يشعر العاملين بالإحباط والضياع، وعدم الاحترام لشخصية القائد (كنعان، ٢٠٠٧).

وشخصية القائد الفوضوي مرحة ومتواضعة، ويتصف بالمزاجية وتربطه مع العاملين علاقة حب واحترام وتقدير ونادراً ما يأخذ موقفاً صريحاً يبين رأيه بالعاملين، ويؤمن بالوساطة والمحسوبية، ويرافق هذا النمط نوع من الهزل والتسيب وانخفاض الأداء (طه، ٢٠٠١) ويتبين مما سبق إن النمط القيادي الذي يتبعه القائد يمكن أن يؤثر على جو المدرسة والصحة التنظيمية في المدرسة فهو يجعلهم أكثر رضا، وأكثر كفاءة، وأكثر دافعية، كما يمكن أن يكون عاملا احباط وتدني لدافعتهم وكره العمل، وتوتر في العلاقات وتدني في الانتاجية.

الصحة التنظيمية

مفهوم الصحة التنظيمية من المفاهيم الحديثة الذي يمكن من خلاله التعبير عن حالة المؤسسة، فإما أن تكون بيئة محفزة جيدة وصحية ويطلق عليها حينئذ أنها تتمتع بصحة تنظيمية ، وأما أن تكون حالتها محبطة غير جيدة وغير صحية فتكون مدعاة للتوتر والقلق والاضطراب، فلا تتمتع بصحة تنظيمية جيدة وهذا بدوره يقود إلى إحداث العديد من ضغوط العمل. " (الكمالي، ٢٠١١) .

وعرف الصرايرة، والطيطي(٢٠١٠) الصحة التنظيمية بأنها " قدرة المؤسسات في العمل بكل كفاءه مع التكيف والتطور والنمو بقدر مناسب ضمن نظام وظيفي متكامل فعال لتحقيق الاهداف المطلوبة وتقوم بالتغلب على ما يواجهها من صعوبات تساهم في البقاء والاستمرار، وعرفها الوديان(٢٠١٦) بانها " قدرة المدرسة على العمل بفاعلية من خلال

إيجاد نوعاً من التجانس بين أفرادها بتوفير بيئة عمل أفضل للمعلمين والاداريين والطلاب ليكون قادرة على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية".

وعرفها سيفا براجاسم، ورايا (Siva pragasam & Raya, 2012) بأنها "بيئة العمل المناسبة للعاملين من أجل تفعيل إمكانياتهم التي تسهم إيجاباً في تحقيق أهداف المؤسسة وصولاً إلى التميز"، وعرفها كوركماز (Korkmaz, 2006) بأنها "القدرة على موازنة المؤسسة مع بيئتها وتحقيق التجانس والانسجام فيما بين أعضائها، والارتقاء بالقيم الشائعة لديهم وتحقيق أهدافها".

ويتبن مما سبق أن الصحة المؤسسة التنظيمية، لا تعني فقط البيئة المادية للمدرسة، والاهتمام بالصحة الجسمية والنفسية للعاملين بل يتعدى ذلك إلى توفير مناخ تنظيمي إيجابي منفتح، وتبنى استراتيجية لا تجعل العاملين ملتزمين فقط بأداء واجباتهم وتنفيذ مهماتهم في العمل، بل تحقيق أهداف واضحة تتبناها المؤسسة، في الوقت الذي يتمكنون فيه من تحقيق أهدافهم الشخصية.

أهداف الصحة التنظيمية:

أشار كل من الصرايرة، والطيطي (٢٠١٠) ، والحجايا والكريمين (٢٠١٢) (Hoy & Miskel, 2008, Doganalp, & Kaya, 2013) إلى أن هناك مجموعة من الأهداف تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها لتحقيقها، منها : مواجهة الصعوبات وتمكين المؤسسة من التكيف بنجاح مع بيئتها، وإيجاد نوع من التماسك المتين بين أفرادها، ورفع قدرة المدرسة للعمل بفاعلية والتغلب على مشكلاتها، والتكيف مع بيئتها وتمتع معلميه بالصحة الفسيولوجية، وإعداد خطط التحسين والتطوير المستندة أساساً على ما تم التوصل إليه من نتائج جيدة، والحفاظ على مستويات عالية من الأداء التعليمي؛ ودعم بيئة التعلم والتغلب على الصعوبات الأكاديمية، وتعزيز الثقة بين المعلمين ورفع مستوى احترام الطلاب للآخرين داخل قاعة الدراسة بما يحقق بيئة مدرسية آمنة، وتنظيم العلاقات المتشابكة والمتداخلة بين خصائص المنظمات وبين مستوى إدراك العاملين لحزمة من المؤثرات التنظيمية والتي تؤثر على اتجاهاتهم نحو العمل

ومما سبق يتضح أن من أهداف الصحة التنظيمية التغلب على الصعوبات التي تواجه المدرسة، والتكيف بنجاح مع البيئة المدرسية وإيجاد نوع من التماسك المتين بين أفرادها. وتعزيز العلاقات البينية، وتوحيد الجهود في اتجاه تحقيق الأهداف.

أهمية الصحة التنظيمية :

يرى صانعي السياسة التنظيمية وأعضاء المؤسسات أن أهمية الصحة التنظيمية تتمثل في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة ، بمعنى أن الصحة والفعالية التنظيمية يؤثر كل منها في الآخر (عطية ومهدي، ٢٠١٦).

كما تعتبر الصحة التنظيمية أداة تقييم للعلاقات والظروف داخل المؤسسة حيث تعتبر عملية التقييم من عوامل نجاح المؤسسة لما لها من أهمية كبيرة في تزويد المسؤولين في المؤسسات بالمعلومات الضرورية التي تسهم في دعم تحسين أهداف المؤسسة، وبالتالي زيادة قدرة المسؤولين على معالجة القضايا داخل المؤسسة بدلاً من تركها تتراكم (Hill,2003)، كما ان توفر الصحة التنظيمية في المؤسسات يسهم في تلبية احتياجات العاملين ،وتحديد المنظمات الصحية من غير الصحية. (Sivapragasam & (Raya,2013

ويسهم مفهوم الصحة التنظيمية في زيادة أداء العاملين من خلال زيادة الدافعية والروح المعنوية لديهم ، والتقليل من الغياب، والتقليل من مشاكل العاملين، وزيادة الروح التنافسية بين العاملين ، وتحديد مدى الحاجة إلى التغيير والتجديد وتشخيص المشاكل في المدرسة وحلها، والتأكد من الفرص والتحديات في المدرسة (عابدين، ٢٠١٢).

كما أن المؤسسة المتمتع بالصحة التنظيمية يحترم أشخاصها بعضهم بعضاً، ويهتمون بأنفسهم ومنظمتهم، وتكون العلاقات بينهم متينة، ويسعون دائماً لقول الحق، ويلتقون عند الهدف المطلوب، ويحافظون على خط سيلم وصحي بين حياة العمل وحياتهم خارجه، ويتعلمون من تجاربهم السابقة، ويخططون لمستقبل أفضل لحياتهم (Boyum, (2004

لذلك يمكن القول أن الصحة التنظيمية أمراً مهماً، فالمؤسسة التي تتمتع بصحة تنظيمية جيدة وملائمة للمناخ التنظيمي السائد فيها، تكون قادرة على تحقيق أهدافها،

والتكيف مع البيئة، والمحافظة على بقاء واستمرار هذه المؤسسة وتحسين مناخ العمل فيها، وصولاً إلى مستوى عالي من الفعالية والإيجابية.

أبعاد الصحة التنظيمية :

اشار بولو (Bulue,2015) إلى سبعة أبعاد للصحة التنظيمية والتي اعتمدها الباحثة في الدراسة الحالية وهي على النحو الآتي:

- **بعد تأثير القائد:** وتشير الى قدرة قائد المدرسة على التأثير في سلوك العاملين في المدرسة للعمل برغبة من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وتجاوز مرحلة إدارة التسيير إلى قيادة التغيير، وتوفير فرص الإبداع والتطوير للعاملين، وإيجاد قيادات مدرسية فاعلة ومدرية تدريباً يتناسب ومتطلبات العصر، وتوفير مناخاً مدرسياً ملائماً للمعلمين وحافزاً لهممهم، ومثيراً لنشاطاتهم، وتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين، وإيجاد علاقة حسنة معهم تقوم على مبدأ الزمالة.

- **بعد الروح المعنوية :** وتعني توفير الرضا لفريق العمل في المدرسة، وشعور العاملين بالانتماء الى مجتمع المدرسة، كما تشير الى الانفتاح والتعاطف والثقة وحب العمل والاحترام. كما تكون العلاقة بين العاملين متينة ، ويعتبر ارتفاع الروح المعنوية للعاملين مؤشراً هاماً على وجود الصحة التنظيمية ؛ حيث يمكن المحافظة على روح عالية لدى العاملين من خلال ظروف العمل المادية وعدالة الإجراءات وتعزيز العلاقات الشخصية بين العاملين.

- **بعد التوجه الأكاديمي:** تعتبر بيئة التعلم الإيجابية والمنتجة هي مفتاح النجاح الأكاديمي والعاطفي والاجتماعي للطلاب في المدرسة، ويتم ذلك من خلال الشعور بالأمن ، والانخراط والتواصل والدعم في الغرفة لصفية والمدرسة . وان تحدد الاهداف التي ترغب المدرسة في تحقيقها بحيث تكون قابلة للتنفيذ ، وأن تثق المعلمات بقدرة الطالبات على الانجاز والابداع .

- **بعد التماسك :** وتشير الى قدرة قائد المدرسة على التعامل مع البيئة الداخلية للمدرسة وما فيها من عوامل قوة وضعف ومع البيئة الخارجية وما فيها من فرص وتهديدات، والعمل على حماية المعلمين من التهديدات الخارجية للبيئة المدرسية مثل كثرة طلبات أولياء الأمور غير المعقولة .

- **بعد الاعتبارية:** وتعني كل الجوانب الايجابية للعمل مثل الود والتعاون والثقة. وأن يكون سلوك القائد دائما يسعى لنشر المودة في المؤسسة، ويجب أن يعتمد سياسة تقبل الاقتراحات والعمل بها في حالة صحتها ،

- **بعد دعم الموارد:** ويقصد بها الموارد المادية للمدرسة من تسهيلات وتقنيات تربوية ، والتي يجب على قيادة المدرسة العمل على توفيرها وتخصيص جزء من الميزانية التشغيلية في المدرسة لشرائها؛ حيث تمثل الموارد مدخلات المؤسسة والتي تستخدم في العمليات التي تتم داخل النظام ، ويعتبر الاستخدام الامثل المتاحة دليلاً على زيادة الصحة التنظيمية للمؤسسة.

- **بعد المبادرة بالعمل:** وتعني قدرة قائد المدرسة على تحديد توقعات العاملين وأولياء الأمور من المدرسة والعمل على إشباع الممكن منها ضمن الإمكانيات المتاحة، ومن خلال وضع معايير محددة للأداء المدرسي، ومن خلال سلوك القائد المهتم بالمهمة والإنجاز . ويتبين مما سبق أن المؤسسة التي تتوافر فيها هذه الأبعاد تصبح من أوائل المؤسسات القوية، والتي تتميز بقدرتها على البقاء ومواجهة العواقب مستقبلاً ، ويتمتع العاملين فيها بمستوى مرتفع من الصحة التنظيمية.

مجالات الصحة التنظيمية :

هناك ستة مجالات رئيسية للصحة التنظيمية تركز في الغالب على خلق بيئة عمل تتسم بالإنتاجية وتعمل على بناء بيئة عمل صحية تعمل على تثمين قيم الأفراد، وتدعم السلوك القيادي، والعمل المؤسسي هي(النعيمات، ٢٠٠٥):

١- تطوير الأفراد: أي خلق بيئة تعليمية ديناميكية تبعث على النمو والتطور وتعتبر أخطاء الآخرين هي فرص للتعلم فهي مؤسسة تشجع الآخرين وتمنحهم القبول والثقة.

٢- احترام قيم الأفراد: وهي أن تؤمن المؤسسة وقيادتها بأن الأفراد يركزون على كيفية قبول واحترام قيمهم، وتوفير احتياجاتهم والاستماع لهم بصدق، وأن عملية الاستماع لهم بعناية هي أفضل تعبير عن احترام قيم الآخرين .

٣- بناء العمل الجماعي: أي أن تأخذ بعين الاعتبار العلاقات بين الأفراد لإنجاز مهمتها وتحقيق رؤيتها، كما أن قيادة المؤسسة والعاملون فيها يستثمرون الوقت والفرصة لتواجدوا معاً كفريق واحد.

- ٤ - **دعم وبناء الثقة**: أي تتمتع بقنوات الاتصال المفتوحة بين أفرادها وقيادتها، وهناك مستوى عالي من الثقة بين العاملين لكي يتطابق القول مع الفعل في هذه المؤسسة.
- ٥ - **الدعم القيادي**: أي تعمل على توجيه العاملين نحو المستقبل، وتدعم القيادة لتكون قيادة مُبدعة ومؤثرة تعنى بتوفير الاحتياجات الفردية للآخرين.
- ٦ - **المشاركة في القيادة**: وتعني مشاركة العاملين في وضع رؤية المؤسسة وصنع قراراتها واستغلال مواردها.

الدراسات السابقة:

أجريت عدة دراسات حول الموضوع وتم تناولها حسب الترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

دراسات سابقة متعلقة بالنمط القيادي

أجرى السفري (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (٣٢٣٢) معلماً، وبلغ حجم العينة من (٣٣٩) معلماً وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس للأنماط القيادية جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت الانماط القيادية مرتبة على النحو الآتي: النمط الديمقراطي بدرجة ممارسة كبيرة يليه النمط الاوتوقراطي بدرجة متوسطة والنمط الترسلّي بدرجة صغيرة،

أجرت عزيزه الغامدي (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة وفقاً لنظرية ليكرت من وجهة نظر المعلمات، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٧) معلّمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن قائدات المدارس تمارس الأنماط السلوكية للقيادة بدرجات متفاوتة؛ حيث يمارسن نمطي التشاركي الديمقراطي، والاستشاري الديمقراطي بدرجة كبيرة، ويمارسن نمطي الاستبدادي الخير والاستبدادي التسلطي بدرجة قليلة

ودراسة الاكليبي (٢٠١٨) التي هدفت إلى الكشف عن الانماط القيادية السائدة في مدارس ببشة وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من

جميع المعلمين في مدارس ببيشة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٥) معلما تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وبينت النتائج أن درجة الممارسة للأنماط القيادية جاءت متوسطة وأن أكثر الأنماط القيادية ممارسة في مدارس ببيشة هو النمط الديموقراطي، يليه الأوتوقراطي، ثم النمط الترسلّي،

ودراسة الحراحشه (٢٠١٦) التي هدفت إلى التعرف على النمط القيادي السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدى قادة مدارس محافظة المفرق في الأردن، وقد تم اختيار عينة تتكون من (١٥٨) قائد، وزعت عليهم استبانتان؛ الأولى لقياس السلوك الإداري، وتكونت من (٣٠) فقرة، موزعة على ثلاثة أنماط، هي: الأوتوقراطي، الديموقراطي، الترسلّي، والثانية لقياس فعالية إدارة الوقت. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت درجة تقدير ممارسة الأنماط الإدارية السائدة بدرجة متوسطة؛ حيث جاء ترتيب ممارسة الأنماط كالاتي: الأوتوقراطي، الديموقراطي وأخيرا الترسلّي.

واجرى بني هاني، وأميرة مصطفى (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى الكشف عن النمط القيادي السائد وفقا لنموذج جولمان للأنماط القيادية لدى قادة المدارس في قصبه إربد من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (٢١٦) معلما ومعلمة من مدارس حكومية وخاصة في قصبه إربد اختيرت بالطريقة العشوائية ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت استبانة مكونة من (٣٤) فقرة موزعة على الأنماط القيادية الستة لنموذج جولمان، وهي: صاحب الرؤية، والتواصل، والمدرّب، والديمقراطي، والضابط، والقسري وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن صاحب الرؤية هو الأكثر شيوعا وبدرجة عالية، تبعه وبدرجة عالية أيضا الأنماط التواصلية والمدرّب والديمقراطي والضابط، وجاء النمط القسري في الدرجة الوسطى.

ودراسة كومالو (Khumalo, 2015) التي هدفت إلى التعرف على الآثار الناتجة عن ممارسة القيادة وفقاً لنظرية ليكرت (نظام ١- نظام ٤) في عينة من المدارس الابتدائية في شمال أفريقيا. وتم استخدام عدة أشكال من الأدوات المستخدمة منها المقابلات نصف المهيكلة المراقبة، ومسح الوثائق وغيرها. وقد خلصت الدراسة إلى أنه نتيجة لتوزيع القيادة في هذا النظام فإن المؤسسة التعليمية تكون فاعلة ومنتجة.

وأجرى ابوالا (Abwalla,2014) دراسة هدفت إلى الكشف عن اثر أساليب القيادة على أداء المعلمين بإقليم جامبيلا بأثيوبيا، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة من عشرة مدارس ثانوية عامة في منطقة إقليم جامبيلا بأثيوبيا ، شملت عينة بسيطة من (١٩٠) شخصاً بينهم (١٧٠) معلماً، واستخدمت فيها الاستبانة والمقابلة كأدوات رئيسية لجمع البيانات، وقد كشفت النتائج أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو أكثر الأساليب ممارسة وله تأثير هام على عملية صنع القرار والتواصل وتفويض الصلاحيات، علماً بأن أداء المعلمين كان دون المتوقع في تلك المدارس، وقد أوصت الدراسة بالتنوع في استخدام الأسلوب الديمقراطي والأوتوقراطي من أجل الوصول إلى أداء أفضل للمعلمين.

وأجرى العدواني (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى قادة المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من (٦٠٠) معلماً ومعلمة في المرحلة الثانوية. وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ، هو النمط الديمقراطي، يليه في الرتبة النمط التسلسلي، وفي المرتبة الثالثة جاء النمط التسبيبي .

وهدف دراسة الصليبي، والسعود (٢٠١٠) إلى الكشف عن الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة وقائدات المدارس الثانوية العامة ومعلميهم، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٥) قائداً وقائدة و(١٢٦٠) معلماً ومعلمة، وتم استخدام أداتين في الدراسة: الأولى مقياس الأنماط القيادية، والأداة الثانية مقياس الرضا الوظيفي وتوصلت النتائج إلى أن النمط القيادي المشارك الداعم قد جاء في المرتبة الأولى، يليه النمط البائع المدرب. كذلك أظهرت النتائج أن مستوى الرضا عن العمل لدى المعلمين كان عالياً.

دراسات سابقة تتعلق بالصحة التنظيمية:

اجرى البقمي(٢٠١٨) دراسة هدفت إلى الكشف عن إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس بمكة المكرمة وعلاقتها بتحقيق الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (٣٨٤) معلماً، كما تم استخدام

الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج أن درجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصحة التنظيمية جاءت كبيرة..

ودراسة الحوراني (٢٠١٧) التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان، ومستوى ممارسة القادة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٩٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً،..

وأجرى الوديناني (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بإدارة تعليم مكة من وجهة نظر القادة والمعلمين. واستخدم المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٦٢١) قائداً ومعلماً. وقد أظهرت النتائج أن مدى توافر الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمكة المكرمة جاء بدرجة متوسطة.

كما أجرى مرمش (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمين ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤١) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان كان متوسطاً ومن وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

و هدفت دراسة كل من بيورجاب، نزاري، بسري بجاندي، ومهدينزهاد (Pourrajab, Basri, Bijandi, & Mahdinezhad, 2015) إلى الكشف عن العلاقة بين الصحة التنظيمية وأداء الإداريين التربويين في المدارس الثانوية في اسطنبول بتركيا ، وتكونت عينة الدراسة من (١٨١) معلماً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانتين على عينة الدراسة، وبينت النتائج وجود علاقة بين الصحة التنظيمية وأداء الإداريين التربويين في مجالات التعليم والبرامج التعليمية وشؤون الطلبة والعاملين.

أما دراسة الشريفي (٢٠١٣) فقد هدفت إلى الكشف عن مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام استبانة الصحة التنظيمية التي طورها هوي وتارتر وكوتكامب (Kottkamp, Tarter Hoy 1991)، كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التربية الخاصة ومعلماتها في عمان، وعينة الدراسة من (١٠٠) معلماً ومعلمة. وظهرت النتائج أن مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً

أما دراسة الحجايا والكريمين (٢٠١٢) فقد هدفت إلى الكشف عن مستوى توافر معايير الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مدارس محافظتي معان والطفيلة في إقليم جنوب الاردن. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تكونت من (٩٨٢) معلماً ومعلمة. كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وبينت النتائج أن مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية التابعة لمحافظة الطفيلة ومعان كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين فيها.

وأجرى كروكوموز (Korkmoz, 2007) دراسة هدفت إلى للكشف عن اثر اساليب القيادة على الصحة التنظيمية بمدارس تركيا، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتم سحب عينة للدراسة من مجتمعها بلغ حجمها (٦٣٥) معلماً، وظهرت النتائج ان اسلوب القيادة التحويلية من اكثر الاساليب أثراً في الصحة التنظيمية

تعقيب على الدراسات السابقة :

يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية قد تشابهت مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي مثل دراسة الحوراني (٢٠١٧)، ودراسة الحجايا، والكريمين (٢٠١٢)، ودراسة كروكوموز (٢٠٠٧). كما تشابهت مع جميع الدراسات السابقة التي تناولتها الباحثة في استخدامها الاستبانة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، مثل دراسة الغامدي (٢٠١٨)، ودراسة والشهراني (٢٠١٦). وقد اختلفت مع دراسة الحوراني (٢٠١٧)، التي تناولت المعلمين والمعلمات.

وقد استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة عداد الأدب النظري للدراسة الحالية واختيار منهج الدراسة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة وبناء أداة الدراسة المستخدمة

وهي الاستبانة وتحديد مجالاتها وتطويرها. وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية، بأنها تناولت دراسة العلاقة بين متغيرين هما الانماط القيادية والصحة التنظيمية، من وجهة نظر المعلمات في مدارس محافظة بلجرشي.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة

وأهدافها

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس محافظة بلجرشي في المراحل التعليمية الثلاث (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) والبالغ عددهن (٩٦٢) معلمة وفق إحصائيات إدارة تعليم الباحة للعام الدراسي ١٤٤٠ / ١٤٤١هـ (إدارة تعليم الباحة ، ١٤٤٠).

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام جداول العينة (العجاردة، ٢٠١٢، ٨٦)، وتكونت من (268) معلمة، حيث تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة، بعد استبعاد العينة الاستطلاعية وقدرها (٣٠) معلمة من خارج العينة الأساسية لغايات الصدق والثبات لأداة الدراسة، وقد استردت جميعها وتم استبعاد ثلاث استبانات لعدم إكمال بياناتها ليصبح عدد أفراد العينة (٢٦٥) معلمة ،

أداة الدراسة :

قامت الباحثة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة عزيزه الغامدي (٢٠١٨) والحجايا والكريمين (٢٠١٢)، والسعود (٢٠٠٩)، والوذيانى (٢٠١٦) والبقمي (٢٠١٨) ببناء أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة في صورتها الأولية اشتملت على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول : ويشتمل على البيانات الديموغرافية عن المستجيبين من حيث (المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة)

الجزء الثاني : تناول الفقرات المتعلقة بالنمط القيادي السائد لدى قائدات مدارس محافظة بلجرشي، وقد تكون من (٣٧) فقرة وثلاثة أنماط هي النمط الديمقراطي، والنمط الاوتوقراطي، والنمط الفوضوي.

الجزء الثالث: تناول الفقرات المتعلقة بمستوى الصحة التنظيمية في مدارس محافظة بلجرشي من وجهة نظر المعلمات. وقد تكون من (٤٠) فقرة، وسبعة أبعاد هي تأثير القائد، والروح المعنوية، والتوجه الاكاديمي، والاعتبارية، والتماسك، وادارة الموارد، والمبادرة بالعمل، ويتم تدرجها تدرجاً خماسياً حسب مقياس ليكرت الخماسي وعلى النحو الآتي: كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً.

صدق أداة الدراسة :

للتحقق من صدق المحكمين تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والجامعات العربية وعددهم (١١) محكماً، لإبداء رأيهم في كل فقرة من فقرات الأداة، من حيث مدى وضوح صياغة الفقرة ودقتها، ومدى ملائمة الفقرة للمجال الذي وضعت فيه، مع اقتراح الصياغة التي يرونها مناسبة وتقديم أية ملاحظات أخرى حول الأداة، وتم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من الثبات باستخدام معامل (كرونباخ ألفا) للتأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة؛ حيث تم حساب معامل ثبات كرونباخ ألفا كما في جدول (١) .

جدول (١) معاملات ثبات اداة الدراسة

المحاور	الابعاد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا
النمط القيادي	الديموقراطي	15	0.97
	الأوتوقراطي	12	0.90
	الفوضوي	٧	٠.٧٦
الصحة التنظيمية	تأثير القائد	٧	٠.٩٥
	الروح المعنوية	٦	٠.٩١
	التوجه الاكاديمي	٧	٠.٩٤
	الاعتبارية	6	٠.٩٣
	التماسك	٤	٠.٩٦
	دعم الموارد	٥	٠.٩٧
	المبادرة بالعمل	٥	٠.٩٥

تشير النتائج في جدول (١) أن معامل الثبات الكلي بطريقة كرونباخ ألفا لمحور النمط القيادي السائد تراوح بين (٠.٧٦ - ٠.٩٧)، ومعامل ثبات محور الصحة التنظيمية بطريقة كرونباخ الفا بين (٠.٩١ - ٠.٩٧)، وهي قيم مقبولة لإجراء الدراسة الحالية.

متغيرات الدراسة:

تناولت الدراسة المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة وتشمل:

- متغير المرحلة التعليمية وله ثلاث فئات (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية)
- متغير سنوات الخبرة : وله ثلاث فئات (أقل من ٥ سنوات، ٥ - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)

ثانياً : المتغير المستقل : النمط القيادي السائد لدى قائدات مدارس محافظة بلجرشي**ثالثاً : المتغير التابع : مستوى الصحة التنظيمية في مدارس محافظة بلجرشي****إجراءات تطبيق الدراسة :**

قامت الباحثة بالخطوات الآتية في تطبيق الدراسة:

- ١ . بناء أداة الدراسة. والتحقق من صدقها وثباتها.
- ٢ . الحصول على خطاب تسهيل المهمة من ادارة التعليم بالباحة موجّه إلى قائدات مدارس محافظة بلجرشي لتوزيع الاستبانة على العينة المستهدفة.
- ٣ . تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينتها. وتوزيع أداة الدراسة على أفراد العينة
- ٤ . جمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة ثم تفرغ البيانات في ذاكرة الحاسب. وتحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- ٥ . استخراج نتائج الدراسة. وعرض النتائج وفق أسئلتها وأهدافها.
- ٦ . كتابة تقرير البحث.

الأساليب والمعالجات الإحصائية: للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام مجموعة من الأساليب والمعالجات الإحصائية من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهي كما يأتي:

- ١ . المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ٢ . معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين الانماط القيادية والصحة التنظيمية ولتحديد معيار الحكم على فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي تم تحديد طول الخلايا لهذا المقياس من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (٥ - ١ = ٤) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي $٤ / ٥ = ٠.٨٠$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي واحد صحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول (٢)

جدول (٢) المحك المعتمد لاستجابات أفراد الدراسة

درجة الاستجابة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	من ١ - أقل من ١,٨٠
منخفضة	من ١,٨٠ - إلى أقل من ٢,٦٠
متوسطة	من ٢,٦٠ - إلى أقل من ٣,٤٠
عالية	من ٣,٤٠ - إلى أقل من ٤,٢٠
عالية جداً	من ٤,٢٠ - ٥

نتائج الدراسة مناقشتها وتفسيرها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول مناقشتها وتفسيرها: والذي نصه: ما النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس بمحافظة بلجرشي من وجهة نظر المعلمات ؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل نمط من أنماط القيادة لدى قائدات المدارس بمحافظة بلجرشي من وجهة نظر المعلمات، وترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، وذلك على النحو الآتي :

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة

على محور النمط القيادي السائد لدى قائدات مدارس محافظة بلجرشي مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة
١	النمط الديمقراطي	3.65	1.09	١	عالية
٢	النمط الأوتوقراطي	2.89	1.03	٢	متوسطة
٣	النمط الفوضوي	2.8١	.٧٨	٣	متوسطة
	الدرجة الكلية لمحور الانماط القيادية	3.21	.58	-	متوسطة

تشير النتائج الواردة في جدول (٣) أن الدرجة الكلية لمجالات النمط القيادي السائد لدى قائدات مدارس محافظة بلجرشي من وجهة نظر المعلمات جاءت متوسطة، ويمتوسط حسابي بلغ (٣.٢١) وانحراف معياري (٠.٥٨)، ودرجة ممارسة متوسطة، وأن

الانحرافات المعيارية كانت متباينة بين (١.٠٩ - ٠.٨٣) مما يشير إلى عدم تقارب وانسجام استجابات عينة الدراسة.

وجاء في المرتبة الأولى مجال النمط الديمقراطي بدرجة ممارسة عالية، وبمتوسط حسابي (٣.٦٥) وانحراف معياري (١.٠٩)، وقد يعزى ذلك وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما تقوم به وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من جهد طيب في تمكين قادة المدارس من خلال التدريب اثناء الخدمة على الاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسية، والاهتمام بالإنتاج والعاملين في المدرسة، وتمكينهم من المفاهيم القيادية الحديثة مثل النمط الديمقراطي، والتشاركي، والتحويلي، والادارة بالقيم وغيرها. وقد يعزى ذلك إلى ما يراه افراد عينة الدراسة من ممارسات في مدارسهم من قبل قائدات المدارس تتسم بتفويض الصلاحيات، ومشاركة المعلمات في بناء الخطة التطويرية، وتحليل الموقف الاداري بتحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف والبيئة الخارجية من خلال التعرف على الفرص والتحديات المحيطة بالمدرسة، والتفاعل مع المعاملات ومحاولة مشاركتهم في صنع القرارات، ومشاركة المعلمات في الاحتفال بنجاحاتهن ونجاحات المدرسة وانجازاتها ومشاركاتها في الانشطة المدرسية.

وهذه النتيجة تتفق مع معظم نتائج الدراسات السابقة مثل: دراسة السفري (٢٠١٩)، والأكلبي (٢٠١٨)، والغامدي (٢٠١٨)، ودراسة بني هاني، ومصطفى (٢٠١٦) في الاردن، ودراسة العدواني (٢٠١٣)، والتي أكدت على أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحراشنة (٢٠١٦)، والتي أشارت إلى أن النمط الديمقراطي يأتي في المرتبة الثانية

وجاء في المرتبة الثانية النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابياً بلغ (٢.٨٩) وانحرافاً معيارياً قدره (١.٠٣)، وبدرجة ممارسة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى ما تراه المعلمات من ممارسات تسلطية لبعض قائدات المدارس تتمثل في تأكيد بعض القيادات على عمل المعلمات للمهام المطلوبة منهن في الوقت المحدد لها دون مراعاة لظروفهن ومشاكلهن، والحرفية في تنفيذ التعليمات المتعلقة ب الدوام الرسمي من حيث الحضور والمغادرة، وتمسك بعض القيادات المدرسية بالصلاحيات المفوضة لهن وعدم تفويضها للمعلمات لعدم الثقة بأدائهن، وخوفاً على السلطة من الضياع.

وهذه النتيجة تتفق مع معظم الدراسات السابقة مثل: دراسة كل من السفري (٢٠١٩)، والاكليبي (٢٠١٨)، ودراسة الغامدي (٢٠١٨)، وتختلف مع نتائج دراسة الحراحشة (٢٠١٦)، والتي اشارت إلى أن النمط الأوتوقراطي جاء في المرتبة الاولى.

وجاء في المرتبة الثالثة النمط الفوضوي بدرجة ممارسة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٨١) وانحراف معياري قدره (٠.٧٨) ودرجة تقدير متوسطة. وهذه النتيجة قد تعزى إلى أن هذا النمط قد يمارس نتيجة حداثة خبرة بعض قائدات المدارس، أو عدم معرفتهن بالمشكلات المطروحة، لذلك يتركوا الأمور تسيير في المدرسة دون توجيه أو قيادة. وقد يعزى أيضا إلى أن بعض قائدات المدارس تميل إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية الكاملة لمنسوبات المدرسة لممارسة نشاطاتهن واتخاذ القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل. وبعض القائدات تفوض الصلاحيات للمعلمات لاعتقادهن أن ذلك يسهم في زيادة الانجاز وتحمل المسؤولية.

وهذه النتيجة تتفق مع ما اكدته معظم الدراسات السابقة، مثل دراسة السفري (٢٠١٩)، والاكليبي (٢٠١٨)، والحراحشة (٢٠١٦)، والعدواني (٢٠١٣)، والتي أكدت على النمط الفوضوي يأتي في المرتبة الاخيرة .

أما بالنسبة لفقرات كل مجال من مجالات الدراسة التي تناولت الأنماط القيادية

فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال وعلى النحو الاتي:

أ: النتائج المتعلقة بالنمط الديموقراطي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات كما في جدول(٤)

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النمط الديمقراطي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
13	تهتم ببناء علاقات انسانية قائمة على الود والاحترام بين الإدارة والمعلمات.	3.90	1.16	١	عالية
14	تتبنى الافكار الابداعية التي تطرحها المعلمات لتطوير الأداء.	3.82	1.07	٢	عالية
11	تقدر جهود العاملات وتثني عليها .	3.82	1.22	٢	عالية
15	تحتفل بنجاح المعلمات في العمل.	3.82	1.25	٢	عالية
5	تعمل على تنمية المعلمات مهنيا لرفع مستوى أدائهن.	3.78	1.22	٥	عالية
1	تكون فريقا لإعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة بالتعاون مع المعلمات.	3.73	1.20	٦	عالية
2	تتشارك فريق إعداد الخطة في تحليل بيئة المدرسة .	3.72	1.12	٧	عالية
4	تساعد المعلمات في حل المشكلات التي تواجههن في العمل .	3.67	1.23	٨	عالية
12	تتبع اسلوب التوجيه غير المباشر للمعلمات	3.61	1.11	٩	عالية
6	تراعي الموضوعية في تقييم أداء المعلمات	3.58	1.32	١٠	عالية
9	تهتم بمقترحات وآراء المعلمات لتطوير العمل.	3.57	1.34	١١	عالية
10	تتقبل النقد البناء من المعلمات بصدق ورحب.	3.54	1.36	١٢	عالية
3	تضع رؤية مستقبلية للمدرسة بالتشاور مع المعلمات	3.44	1.26	١٣	عالية
7	تشارك المعلمات في صنع القرارات المدرسية.	3.42	1.29	١٤	عالية
8	تطلع المعلمات على ما يدور من أعمال داخل المدرسة.	3.37	1.32	١٥	متوسطة
	المتوسط العام لمجال النمط الديمقراطي	3.6٥	1.09	--	عالية

تشير النتائج في جدول(٤) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال النمط الديمقراطي لدى قائدات مدارس محافظة بلجرشي بلغ (٣.٦٥)، وانحراف معياري قدره

(١٠٠٩)، وبدرجة ممارسة عالية، كما تشير النتائج إلى أن (١٤) فقرة جاءت متوسطاتها الحسابية بدرجة عالية وتراوحت متوسطاتها بين (٣.٩٠ - ٣.٤٢)، وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٧) وهي الفقرة رقم (٨)، وتشير النتائج أن جميع فقرات المجال جاءت الانحرافات المعيارية جاءت أكثر من واحد صحيح مما يشير إلى تباعد استجابات أفراد العينة في هذا المجال.

وقد جاءت الفقرة (١٣) في المرتبة الأولى والتي نصها " تهتم ببناء علاقات إنسانية قائمة على الود والاحترام بين الإدارة والمعلمات." بدرجة عالية ، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٠). وانحراف معياري مقداره (٠.٨٤) وهذه النتيجة تعزى إلى ما تلاحظه المعلمات أفراد عينة الدراسة من ممارسات إدارية تتمثل بوجود علاقات إيجابية بين الإدارة والعاملات ، واتصال وتواصل بين منسوبات المدرسة والإدارة، وأن طبيعة العلاقة الإيجابية بين الطرفين من ود واحترام وإشباع لحاجات المعلمات الممكنة هو أحد مفاتيح طاعة المعلمات لتوجيهات وتعليمات الإدارة .

وجاءت الفقرة (٨) في المرتبة الاخيرة والتي نصها " تطلع المعلمات على ما يدور من أعمال داخل المدرسة"، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٧)، وانحراف معياري مقداره (١.٣٢)، ودرجة ممارسة متوسطة ، وهذا قد يعود إلى وجود بعض الامور التي تخص البعض من المعلمات ولا يوجد مبرر ان تعرف به بقية المعلمات، أو أن هناك خصوصية لبعض الاعمال ، وقد يعزى إلى كثرة الابعاء وانشغال قائدات المدارس مما لا يمكنهن من اطلاع المعلمات على كل ما يدور من احداث.

ب - النتائج المتعلقة بالنمط الأوتوقراطي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط كما في الجدول (٥):
جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الأوتوقراطي مرتبة تنازلياً

حسب متوسطاتها الحسابية

م	الفقرات أرى أن قائدة مدرستي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
20	تتقيد حرفياً بالتعليمات الواردة من إدارة التعليم.	3.72	1.19	١	عالية
18	تكثر من الأوامر والتوجيه للمعلمات .	3.30	1.21	٢	متوسطة
19	تهتم بالعمل والإنجاز أكثر من اهتمامها بالمعلمات.	3.24	1.27	٣	متوسطة
17	تصنع القرارات المهمة بنفسها.	3.23	1.29	٤	متوسطة
24	توزع المهام على المعلمات حسب وجهة نظرها	3.18	1.29	٥	متوسطة
27	تحتفظ بجميع الصلاحيات اللازمة لأداء مهام العمل	3.01	1.36	٦	متوسطة
22	تقوم بإعلام المعلمات بالقرارات دون مناقشتها.	2.65	1.28	٧	متوسطة
25	تعتقد أن تبادل الآراء مضيعة للوقت.	2.59	1.37	٨	منخفضة
16	تقلل من آراء ومقترحات المعلمات لتطوير العمل.	2.57	1.25	٩	منخفضة
23	تعطي تعليمات غير قابلة للنقاش.	2.56	1.27	١٠	منخفضة
26	تستخدم العقوبات دون مراعاة لظروف المعلمات.	2.34	1.43	١١	منخفضة
21	تتدخل في أعمال ليست من مهامها.	2.31	1.15	١٢	منخفضة
	المتوسط العام لمجال النمط الأوتوقراطي	٢.٨٩	١.٠٣	-	متوسطة

تشير النتائج في الجدول (٥) أن الدرجة الكلية لمجال النمط الأوتوقراطي بلغ (٢.٨٩) ويانحرف معياري (١.٠٣) وبدرجة ممارسة متوسطة، وأن فقرة واحدة جاءت بدرجة ممارسة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٢)، و(٦) فقرات جاءت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٣٣ - ٢.٦٥)، وبدرجة ممارسة متوسطة، و(٥) فقرات جاءت منخفضة ومتوسطاتها (٢.٥٩ - ٢.٣١) وأن الانحرافات المعيارية للفقرات جاءت أكثر من واحد صحيح وتراوح بين (١.٣٧ - ١.١٥) مما يشير إلى تفاوت، وعدم انسجام استجابات عينة الدراسة.

وجاءت الفقرة (٢٠) بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٩٦) ونصها "تتقيد حرفياً بالتعليمات الواردة من إدارة التعليم، وهذا يشير إلى ما تراه المعلمات من ممارسات إدارية لقائدات المدارس تتمثل في تنفيذ التعليمات بحرفيتها وعدم المرونة في التعامل معها، والتشدد في تطبيق التعليمات وخاصة في أمور التأخر والغياب والإجازات.

وجاءت الفقرة (٢١) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٢.٣١) وانحراف معياري (١.١٥) ودرجة ممارسة منخفضة ونصت "تتدخل في أعمال ليست من مهامها"، وقد يعزى ذلك إلى احترام قائدات المدارس لإدوار العاملات في المدرسة واحترام الخصوصية لكل منهن، واعتقادهن ان التدخل قد يؤدي إلى مشكلات غير مرغوب فيها.

النتائج المتعلقة بالنمط الفوضوي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط كما في الجدول (٦):

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الفوضوي مرتبة تنازلياً

حسب متوسطاتها الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
29	تتميز بالود والسهولة في التعامل مع المعلمات.	3.97	1.25	١	عالية
28	تتيح الحرية الكاملة للمعلمات في حل المشكلات المدرسية التي تواجههن دون تدخل منها.	3.14	1.04	٢	متوسطة
30	تضحى بمرتكبة الخطأ عند وجود مسألة من الجهات العليا	2.88	1.27	٣	متوسطة
34	تفتقد إلى المتابعة المستمرة للأعمال وتقويمها.	2.57	1.31	٤	منخفضة
31	تتساهل مع المعلمات المقصرات في أداء واجباتهن.	2.54	1.16	٥	منخفضة
32	تهتم بإرضاء المعلمات على حساب الأهداف المدرسية	2.42	1.35	٦	منخفضة
33	توجه الخلافات في مجال العمل بين المعلمات بأسلوب عشوائي.	2.23	1.21	٧	منخفضة
	المتوسط العام للنمط الفوضوي	٢.٨١	٠.٧٨	-	متوسطة

تشير النتائج في الجدول (٦) أن الدرجة الكلية للنمط الفوضوي بلغ (٢.٨١) وبتحرف معياري (٠.٧٨) وبدرجة ممارسة متوسطة، وأن فقرة واحدة جاءت بدرجة ممارسة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٩)، و(٢) فقرتان جاءت متوسطاتهما الحسابية (٣.١٤) ، (٢.٨٨) وبدرجة ممارسة متوسطة، و(٤) فقرات جاءت بدرجة ممارسة منخفضة، ومتوسطاتهما (٢.٥٧، ٢.٢٣) وأن الانحرافات المعيارية للفقرات جاءت متفاوتة بين (١.٢٥ - ٠.٩٦) مما يشير إلى تفاوت، وعدم انسجام استجابات عينة الدراسة.

وجاءت الفقرة (٢٩) بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٣.٩٧) وانحراف معياري (١.٢٥) ونصها " تتميز بالود والسهولة في التعامل مع المعلمات " وبدرجة ممارسة عالية ، وهذا يشير إلى ما تراه المعلمات من طيبة زائدة، وحسن تعامل، وتغاضي عن بعض الاخطاء والممارسات من قبل المعلمات ، وتنازلات من قبل بعض القائدات للتسهيل على المعلمات ، مما يفسره البعض بالضعف وعدم القدرة على ضبط الامور

وجاءت الفقرة (٣٣) في المرتبة الاخيرة، بمتوسط حسابي (٢.٢٣) وانحراف معياري (١.٢١) ودرجة ممارسة متوسطة ، ونصت " توجه الخلافات في مجال العمل بين المعلمات بأسلوب عشوائي " ، وقد يعزى ذلك إلى تراه المعلمات من موضوعية قائدات المدارس في التعامل مع قضايا ومشاكل العمل بعيدا عن العشوائية، وتوظيف التعليمات والانظمة المدرسية في حل الخلافات بطريقة علمية.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: والذي نصه: ما مستوى الصحة التنظيمية في مدارس محافظة بلجرشي من وجهة نظر المعلمات ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المحور كما في جدول (٧).

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإبعاد محور الصحة التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الصحة التنظيمية
٢	الروح المعنوية	3.91	.85	١	عالي
٤	الاعتبارية	3.78	.96	٢	عالي
٧	المبادرة بالعمل	3.78	1.01	٢	عالي
٥	التماسك	3.68	1.17	٤	عالي
١	تأثير القائد	3.63	.86	٥	عالي
٣	التوجه الأكاديمي	3.45	1.02	٦	عالي
٦	دعم الموارد	3.40	1.11	٧	عالي
	الدرجة الكلية للمجالات	3.66	.84	-	عالي

تشير النتائج في الجدول (٧) أن مستوى الصحة التنظيمية في مدارس محافظة بلجرشي من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٦)، وانحراف معياري (٠.٨٤)، كما تشير النتائج أن الانحرافات المعيارية جاءت متباينة، وهذا يشير إلى عدم تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت الانحرافات المعيارية للمجالات بين (١.١٧ - ٠.٨٥)

و قد تعزى هذه النتيجة إلى حرص القيادات المدرسية توفير بيئة عمل محببة للعاملات تسهم في تعميق وترسيخ الثقة بين العاملات مع بعضهم وفي المؤسسة ككل، ويكون أساساً صلباً للتفاعل والأداء المتميز، ودعم الابتكار وزيادة القدرات الابتكارية لدى الأفراد بصفة عامة، ولدى القادة بشكل خاص، كما تعزى إلى قدرة قائدات المدارس على مراعاة المعايير الأخلاقية في بيئة العمل، والتغلب على المشاكل وتحقيق الأهداف. وتوفير مشاعر الرضا والسعادة والحضور الإيجابي للمعلمات، ومشاركة فاعلة في الحوارات المدرسية، وقدرة عالية على تحمل الضغوط، وقبول التغيير، والمخاطرة، وتطوير مسلمات المعلمات لتنسجم مع التحديات التربوية، والاستفادة القصوى من تقنيات التعليم.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة البقمي (٢٠١٨)، والتي أشارت إلى أن مستوى الصحة التنظيمية في مدارس مكة جاء بدرجة كبيرة، ومع نتائج دراسة الحوراني (٢٠١٧)، ودراسة الشريف (٢٠١٣)، والتي أشارت إلى أن مستوى الصحة التنظيمية جاء مرتفعاً، وتختلف مع نتائج دراسة كل من الوديناني (٢٠١٦)، ونتاج دراسة مرمش (٢٠١٥)، ونتائج دراسة الحجايا والكريمين (٢٠١٢)، والتي جاء فيه مستوى الصحة التنظيمية في المدارس متوسطاً.

وجاء في المرتبة الأولى مجال الروح المعنوية ، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩١) وانحراف معياري (٠.٨٥) ومستوى عالٍ. وهذه النتيجة إلى ما شعور افراد عينة الدراسة بالانفتاح والود والانتماء والثقة، وحب العمل، والاحترام، والمساعدة بين منسوبات المدرسة، وشعورهم بالاعتزاز بمدارسهن ، والتفاني بالعمل، والاعتزاز بإنجازات مدارسهن.

وجاء في المرتبة الاخيرة مجال دعم الموارد بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٢) وانحراف معياري (٠.٣٦)، ودرجة عالية، وهذا يعزى إلى ما تراه المعلمات أفراد عينة الدراسة من دور لقائدات المدارس في توفير ما يلزم للبيئة المدرسية من مواد وتجهيزات إضافية للتدريس، عندما تطلبها المعلمات، وتخصيص جزء من الميزانية التشغيلية للمدرسة لشراء المواد الضرورية لدعم البرنامج الأكاديمي للمدرسة. ودعم الانشطة المدرسية والاحتفال بنجاح المدرسة من خلال توزيع الدروع والساعات والشهادات التقديرية على المعلمات والطالبات

التميزات في المدرسة.

- أما بالنسبة لكل بعد من أبعاد الدراسة التي تناولت مستوى الصحة التنظيمية في مدارس محافظة بلجرشي، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الأبعاد وذلك على النحو التالي:
- النتائج المتعلقة ببعد تأثير القائد: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في جدول (٨):

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تأثير القائد مرتبةً تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الصحة التنظيمي
3	تلقي توصياتها اهتماماً جاداً من معلمات المدرسة.	3.96	.99	١	عالي
2	تتمتع بتأثير واضح على أولياء الأمور.	3.79	1.03	٢	عالي
1	يمكنها التعامل مع جهاز المتابعة والرقابة بصورة حسنة.	3.71	1.01	٣	عالي
5	يساعدها المسئولين على القيام بعملها بسهولة.	3.70	1.05	٤	عالي
4	تنال مقترحاتها قبولاً في المجتمع المحلي.	3.60	1.10	٥	عالي
6	يمكنها التأثير في قرارات المسئولين.	3.53	1.05	٦	عالي
7	تحصل على كافة احتياجات المدرسة من المسئولين	3.12	1.15	٧	متوسط
	الدرجة الكلية لبعء تأثير القائد	3.63	0.83	--	عالي

تشير النتائج في الجدول (٢٠) أن المستوى العام لبعء تأثير القائد بلغ (٣.٦٣) وبانحراف معياري قدره (٠.٨٣)، وأن (٦) فقرات جاءت بمستوىً عالياً، ومتوسطاتها الحسابية بين (٣.٩٦ - ٣.٥٣) و فقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.١٢)، وأن الانحرافات المعيارية للفقرات جاءت متباينة بين (١.١٥ - ٠.٩٩) مما يشير إلى تفاوت استجابات عينة الدراسة.

وأبرز الفقرات التي جاءت بدرجة كبيرة الفقرة (٣) بمتوسط حسابي (٣.٩٦) وانحراف معياري (٠.٩٩)، ومستوى عالياً، ونصها " تلقي توصياتها اهتماماً جاداً من معلمات المدرسة"

وهذا قد يعود إلى حزم قائدات المدارس، وقابلية التوصيات للتنفيذ، وقناعة المعلمات بالأفكار الإبداعية التي تطورها قائدات المدارس.

وجاءت الفقرة (٧) في المرتبة الاخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٢)، وانحراف معياري (١.٠٥)، ومستوى متوسط ونصها " تحصل على كافة احتياجات المدرسة من المسؤولين ". وهذه النتيجة قد تعزى إلى أن الموازنة التشغيلية لكل مدرسة محددة مسبقا وفقا للتعليمات واللوائح، ووفقا لعدد الطلبة، كما أن عدد المعلمات مرتبط بالتشكيلات المدرسية ، وبالتالي هناك محددات في توفير كل ما تحتاجه المدرسة منها الامكانيات المادية المتاحة ، والصلاحيات الممنوحة لكل مستوى إداري.

-النتائج المتعلقة بعد الروح المعنوية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات المجال كما في الجدول (٩):
جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الروح المعنوية مرتبة تنازليًا حسب متوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الصحة التنظيمية
9	يلتزم بإنجاز الأعمال الموكلة إليهن.	4.17	.93	1	عالي
11	يحرصن على المشاركة في المناسبات الاجتماعية العامة والخاصة بينهن.	4.00	.93	2	عالي
12	يتصفن بالحماس وروح التعاون بينهن.	3.92	.99	3	عالي
8	اتجاهاتهن نحو بعضهن البعض تتسم بالود والصدقة.	3.88	1.06	4	عالي
13	يعززن قيم الانتماء للمدرسة بين الطالبات.	3.82	1.03	5	عالي
10	لديهن شعور بالثقة والأمان فيما بينهن.	3.69	1.00	6	عالي
	الدرجة الكلية لبعء الروح المعنوية	3.91	0.85	-	عالي

تشير النتائج في الجدول (٩) إلى أن الدرجة الكلية لبعء الروح المعنوية بلغ (٣.٩١) وانحراف معياري (0.85) ومستوىً عالياً، وأن جميع فقرات المجال وعدده (٦) فقرات جاءت متوسطاتها الحسابية بين (٤.١٧ - ٣.٦٩) ومستوى عالٍ وأن جميع الانحرافات المعيارية للفقرات جاءت متفاوتة وتراوح بين (١.٠٦ - ٠.٩٣) مما يشير إلى انسجام استجابات عينة الدراسة.

وأبرز الفقرات التي جاءت بدرجة كبيرة الفقرة (٩) بمتوسط حسابي (٤.١٧) وانحراف معياري (٠.٩٩) ومستوىً عالياً، ونصها "يلتزم بإنجاز الأعمال الموكلة إليهن". وهذا قد يعود إلى ما تراه المعلمات من متابعة قائدات المدارس لما يطلب منهن انجازه من أعمال من أجل تطوير العمل وعدم تراكم الأعمال مما يعيق الانجاز، إضافة إلى أن عدم الانجاز يقود إلى المساءلة وقد يتبعها عقوبات.

وجاءت الفقرة (١٠) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٩)، وانحراف معياري (١.٠٠)، ومستوىً عالٍ ونصها "لديهن شعور بالثقة والأمان فيما بينهن". وهذه النتيجة قد تعزى إلى ما تقوم به قائدات المدارس من جهد في تحقيق العدل والمساواة بين المعلمات في المدرسة في الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة المعلمات في صنع القرارات.

- النتائج المتعلقة ببعء التوجه الأكاديمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات البعد كما في الجدول (٨):

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لبعد الاعتبارية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
15	المعلمات يثقن في قدرات الطالبات على التحصيل الدراسي.	3.66	1.10	١	عالية
14	الطالبات يقدرن زميلاتهن اللواتي يحققن درجات عالية.	3.52	1.11	٢	عالية
18	المدرسة تضع معايير عالية للأداء الدراسي.	3.47	1.14	٣	عالية
20	البيئة التعليمية في المدرسة تتسم بالجودة.	3.40	1.24	٤	عالية
17	الطالبات يستطعن إنجاز الأهداف التي وضعت لهن	3.40	1.14	٤	عالية
19	الطالبات يبحثن عن أعمال إبداعية لتحقيق درجات عالية.	3.38	1.17	٦	متوسط
16	التحصيل الدراسي في المدرسة يتسم بالتميز والمنافسة.	3.37	1.20	٧	متوسط
	الدرجة الكلية لبعد التوجه الأكاديمي	3.4٥	1.02	--	عاليه

تشير النتائج في الجدول (٩) أن الدرجة الكلية لبعد التوجه الأكاديمي بلغ (٣.٤٥) وبانحراف معياري (١.٠٢) ومستوى عالياً، وأن (٥) فقرات جاءت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٦٦ - ٣.٤٠) ومستوى عالياً، وفقرتان جاءت متوسطة، وبمتوسطات حسابية بلغت (٣.٣٨)، (٣.٣٧) وأن الانحرافات المعيارية للفقرات جاءت أكثر من واحد صحيح وتراوحت بين (١.٢٤ - ١.١٤) مما يشير إلى عدم تجانس وانسجام استجابات أفراد عينة الدراسة. وجاءت الفقرة (١٥) بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٣.٦٦) وانحراف معياري (١.١٠)، ومستوى عالٍ، ونصها "المعلمات يثقن في قدرات الطالبات على التحصيل

الدراسي" وهذا يعزى إلى ما تراه المعلمات أفراد عينة الدراسة من ممارسات فعلية للمعلمات في المدارس من خلال إسناد بعض المهام للطلبات في الحصة للقيام بها من خلال العمل في مجموعات، أو لعب الأدوار، أو تكليفهن بمشروعات علمية لإنجازها، ومن خلال حرص المعلمات على تشجيع الطالبات على المطالعة والمذاكرة لأن لديهن القدرة على التحصيل والحصول على نتائج إيجابية.

وجاءت الفقرة (16) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣.٣٧) وانحراف معياري (1.20) ومستوى متوسط، ونصت على "التحصيل الدراسي في المدرسة يتسم بالتميز والمنافسة". وقد تعزى هذه النتيجة إلى اتجاهات الطالبات نحو التحصيل الدراسي، وأحيانا عدم تشجيع الأهل للتنافسية، وقد يعزى إلى نمطية أساليب التدريس التي تتبعها بعض المعلمات والتي تركز على التلقين والحفظ دون خلق تنافس بين الطالبات.

-النتائج المتعلقة ببعد الاعتبارية : تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد كما في جدول (١٠):

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاعتبارية مرتبةً تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الصحة التنظيمية
21	تمكن الهيئة التدريسية من الوصول إليها ببسر	4.02	.96	١	عالي
22	تبدي المودة لكافة معلمات المدرسة.	3.93	1.07	٢	عالي
23	تعمل على توفير ظروف عمل مناسبة للمعلمات.	3.75	1.11	٣	عالي
25	تعامل العاملات في المدرسة كلا بما تستحقه.	3.69	1.18	٤	عالي
24	تأخذ اقتراحات المعلمات بعين الاعتبار	3.69	1.14	٤	عالي
26	تعلن اتجاهاتها نحو المعلمات بوضوح.	3.64	1.03	٦	عالي
	الدرجة الكلية للمجال	3.78	0.93	--	عالي

تشير النتائج في الجدول (١٠) أن الدرجة الكلية لبعد الاعتبارية بلغ (٣.٧٨) وبانحراف معياري (0.93) ومستوى عالياً، وأن جميع الفقرات وعددها (6) فقرات جاءت متوسطاتها الحسابية بين (٤.٠٢ - ٣.٦٤) ومستوى عالياً، وأن الانحرافات المعيارية للفقرات جاءت متفاوتة بين (١.١٨ - ٠.٩٦) مما يشير إلى عدم تجانس وانسجام استجابات أفراد عينة الدراسة.

وجاءت الفقرة (٢١) في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (٤.٠٢) وانحراف معياري (٠.٩٦) ونصها". تمكن الهيئة التدريسية من الوصول إليها بيسر" وقد يعزى هذا إلى ما تراه المعلمات من ممارسات ادارية تتمثل بسياسة الباب المفتوح في الادارة بحيث تتمكن جميع المعلمات من الوصول إلى الإدارة والتحاور معها وعرض وجهات نظرن على الادارة. وجاءت الفقرة (٢٦) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣.٦٤) وانحراف معياري (١.٠٣) ومستوى متوسط، ونصت على " تعلن اتجاهاتها نحو المعلمات بوضوح...". وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما تلاحظه المعلمات من صراحة وشفافية في تعامل قائدات المدارس مع أداء المعلمات، وإظهار الارتياح أو عدم الارتياح لسلوك المعلمات التعليمي، أو التزام المعلمات بالأنظمة والتعليمات أو عدم التزامهن.

هـ- النتائج المتعلقة بعد التماسك.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في جدول (١١):
جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد التماسك مرتبةً

تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الصحة التنظيمية
27	تتسم علاقتها مع المعلمات بالتعاون.	3.85	1.23	١	عالي
29	تتحترم اقتراحات وآراء المعلمات	3.66	1.20	٢	عالي
30	تسعى لتهيئة ظروف وبيئة مناسبة للمعلمات في المدرسة	3.62	1.25	٣	عالي
28	تتعامل مع جميع المعلمات بعدالة	3.60	1.24	٤	عالي
	الدرجة الكلية ل بعد التماسك	3.68	1.17	--	عالي

تشير النتائج في الجدول (١١) أن الدرجة الكلية ل بعد التماسك بلغ (٣.٦٨) وبانحراف معياري (1.17) ومستوىً عالياً، وأن جميع الفقرات وعددها (٤) فقرات جاءت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٨٥ - ٣.٦٠) ومستوىً عالٍ، وأن الانحرافات المعيارية للفقرات جاءت أكثر من واحد صحيح وتراوحت بين (١.٢٤ - ١.٢٠) مما يشير إلى عدم تجانس وانسجام استجابات أفراد عينة الدراسة.

وجاءت الفقرة (٢٧) بالمرتبة الاولى، وبمتوسط حسابي (٣.٨٥) وانحراف معياري (١.٢٣)، ومستوى عالي، ونصها " تتسم علاقتها مع المعلمات بالتعاون.." وهذا قد يعزى إلى ما تراه المعلمات من سلوك اداري لقائدات المدارس يتمثل في تعاونهن مع المعلمات في توزيع البرنامج الدراسي، وحل المشكلات التي تواجههن في العمل، والتعاون معهن في مواجهة ظروفهن في البيت والعمل .

وجاءت الفقرة (٢٨) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣.٦٠) وانحراف معياري (١.٢١) ومستوى عالٍ ونصت على " تتعامل مع جميع المعلمات بعدالة ". وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما تلاحظه المعلمات افراد عينة الدراسة من ممارسات ادارية تتسم بالعدل والمساواة في توزيع المهام على المعلمات، والعدالة في الإجراءات المطبقة على الجميع، وعدالة التقييم للأداء، وعدالة التحفيز والحوافز المعنوية للمعلمات.

النتائج المتعلقة ببعده دعم الموارد

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في جدول (١٢):

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد دعم الموارد مرتبةً تنازلياً

حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الصحة التنظيمية
31	تطبيق المبادئ والقواعد التي تؤسس لمدرسة متعلمة.	3.77	1.07	١	عالي
32	توفر قواعد المعلومات المحدثة اللازمة لكل العاملات.	3.72	.98	٢	عالي
33	تزود المعلمات بالتجهيزات والمواد التدريسية اللازمة.	3.22	1.37	٣	متوسط
34	تزود المعلمات بوسائل تعليمية مناسبة.	3.19	1.29	٤	متوسط
35	تتبنى طرقاً وأساليب إبداعية لتوفير احتياجات المعلمات.	3.15	1.31	٥	متوسط
	الدرجة الكلية لبعده دعم الموارد	3.40	1.11	--	

تشير النتائج في الجدول (١٢) أن الدرجة الكلية لبعده دعم الموارد بلغ (٣.٤٠) وبانحراف معياري (١.١١) ومستوىً عالياً، وأن فقرتان جاءت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٧٧، ٣.٧٢) ومستوىً عالياً، و (٣) فقرات جاءت متوسطة وبمتوسط حسابي تراوح بين (٣.٢٢ - ٣.١٥) وأن الانحرافات المعيارية للفقرات جاءت متباينة، وتراوحت بين (١.٣٧ - ٠.٩٨) مما يشير إلى عدم تجانس وانسجام استجابات أفراد عينة الدراسة.

وجاءت الفقرة (٣١) بالمرتبة الاولى، وبمتوسط حسابي(٣.٧٧) وانحراف معياري(١.٠٧)، ومستوى عالي، ونصها" تطبق المبادئ والقواعد التي تؤسس لمدرسة متعلمة.. وهذا قد يعزى إلى ما تراه المعلمات من ممارسات ادارية لقائدات المدارس تتمثل في تأمل قائدات المدارس وفهم الخبرات التي تمر بها المدارس من خلال التجريب والملاحظة والتحليل والرغبة في استكشاف النجاح والفشل الذي تمر به المدرسة، وتوليد الرؤية، والتعلم من الخبرات السابقة، والتعلم من خلال الفريق وجاءت الفقرة (٣٣) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣.١٥) وانحراف معياري (٠.٤٨) ومستوى متوسط، ونصت على" تتبنى طرقاً وأساليب إبداعية لتوفير احتياجات المعلمات"، وقد تعزى هذه النتيجة إلى جمود التعليمات المدرسية التي لا تسمح لقائدات المدارس بالتحرك في المجتمع المحلي في توفير حاجات المدرسة المادية من وسائل واجهزة وتبرعات مادية ، ويحتاج إلى مخاطبات رسمية من قبل قائدات المدارس للجهات العليا كإدارة التعليم ووزارة التعليم للحصول على اذن بتبني الطرق الابداعية لتوفير الحاجات للمدرسة

ز- النتائج المتعلقة ببعده المبادرة بالعمل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في جدول(١٣):

جدول(١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد المبادرة بالعمل مرتبةً

تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الصحة التنظيمية
36	توجه المعلمات إلى الالتزام بالقواعد والأنظمة المدرسية.	4.09	.93	١	عالي
37	مواقفها واتجاهاتها واضحة للجميع .	3.82	1.12	٢	عالي
40	تتيح للعاملات معرفة ما هو متوقع منهن.	3.77	1.17	٣	عالي
38	تحافظ على معايير محددة للأداء.	3.69	1.13	٤	عالي
39	تجدول الأعمال التي يجب القيام بها.	3.57	1.14	٥	عالي
	الدرجة الكلية لبعده المبادرة بالعمل	3.78	1.01	--	عالي

تشير النتائج في الجدول (١٣) أن الدرجة الكلية لبعء المبادرة بالعمل بلغ (3.78)، وانحراف معياري (1.٠١) ومستوىً عالياً، وأن جميع الفقرات وعددها (٥) فقرات جاءت متوسطاتها الحسابية بين (٤.٠٩ - ٣.٥٧) ومستوىً عالياً، وأن الانحرافات المعيارية للفقرات جاءت متباينة بين أقل من واحد صحيح، وأكثر من واحد صحيح وتراوحت بين (١.١٧ - ٠.٩٣) مما يشير إلى تجانس وانسجام استجابات أفراد عينة الدراسة.

وجاءت الفقرة (٣٦) بالمرتبة الاولى، وبمتوسط حسابي (٤.٠٩) وانحراف معياري (٠.٩٣)، ومستوىً عالي، ونصها: توجه المعلمات إلى الالتزام بالقواعد والأنظمة المدرسية" وهذا قد يعزى إلى ما تراه المعلمات من ممارسات ادارية للقائدات تتمثل في متابعة التزام المعلمات بالتعليمات المدرسية مثل الحضور والانصراف، والدخول والخروج من الحصص، والالتزام بالاجتماعات، ومواعيد الاختبارات، ومتابعة سلوك الطالبات لإيمان قائدات المدارس ان الالتزام اولى درجات الابداع .

وجاءت الفقرة (٣٩) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣.٦٩) وانحراف معياري (١.١٤) ومستوىً متوسط، ونصت على "جدول الأعمال التي يجب القيام بها"، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما تلاحظه المعلمات من توظيف للفكرة من قبل قائدات المدارس، ووجود جدول أعمال يومي لدى بعض القائدات، واحيانا توظيف الفكرة الالكترونية .

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

والذي نصه: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط القيادي السائد ومستوى الصحة التنظيمية في مدارس محافظة بلجرشي؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط بيرسون كما في الجدول الاتي.

جدول (١٤) معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين النمط القيادي السائد ومستوى الصحة التنظيمية في محافظة بلجرشي

المجالات	بعد تأثير القائد	بعد الروح المعنوية	بعد التوجه الاكاديمي	بعد الاعتبارية	بعد التماسك	بعد دعم الموارد	بعد المبادرة بالعمل	الدرجة الكلية
النمط الديمقراطي	.717**	.463**	.736**	.869**	.871**	.843**	.849**	.890**
النمط الأوتوقراطي	-.051	.159**	-.110	.355**	.460**	.212**	.282**	.259**
النمط الترسلية	-.054	-.119	-.005	.269**	.367**	-.139*	.247**	.186**
الدرجة الكلية	.548**	.291**	.601**	.494**	.417**	.583**	.497**	.582**

** دال عند مستوى الدلالة (٠.٠١) * دال عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

تشير النتائج في الجدول (١٤) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين النمط القيادي ومستوى الصحة التنظيمية في المدارس حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (٠.٥٨٢) ، وجاء أعلى معامل ارتباط مع مجال التوجه الاكاديمي بمعامل ارتباط (٠.٦٠١)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي والتوجه الاكاديمي لدى المعلمين فكلما كان هناك احترام وتقدير لجهود المعلمين كلما كان هناك جهد أكاديمي من قبل المعلمين لتحسين جودة التعليم وتحسين الاداء ، وكلما كان المناخ والصحة التنظيمية إيجابية ، كلما سادها الود والأمن الوظيفي والاستقرار.

كما يلاحظ وجود علاقة ارتباطية طردية وموجبة بين النمط الديمقراطي والصحة التنظيمية بمعامل ارتباط بلغ (٠.٨٩٠) وجاء أعلى معامل ارتباط مع مجال الاعتبارية بمعامل ارتباط (٠.٨٦٩)، وتفسر الباحثة ذلك أن القائد الديمقراطي يبدي اهتماماً متزايداً بالتابعين على المستوى الفردي ويحترمهم من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحب متبادل، فهو يلبي حاجاتهم الشخصية، ويستمع إليهم، كما أن إنجازاتهم تنال عنده الاهتمام والتشجيع، كما يعتني بحاجاتهم الخاصة، ويعمل على تدريبهم وإرشادهم

لتحقيق المزيد من النمو والتطور بحسب الإمكانيات المتاحة لديه. ويحاول القائد الديمقراطي كذلك إيجاد فرص جديدة للتعلم أمام التابعين مع توفير مناخ مساند لذلك، مع الإيمان بالتفويض كوسيلة لتطوير التابعين وتمكينهم من القيام بالأدوار المطلوبة بفاعلية .

كما يلاحظ وجود علاقة ارتباطية سلبية عكسية بين النمط الأوتوقراطي والصحة التنظيمية وتفسر الباحثة ذلك أن النمط التسلسلي يخلق أجواء متوترة، ومناخ تنظيمي مغلق، واتجاهات سلبية لدى العاملين نحو المدرسة. ويشيع عدم الثقة وتصيد الأخطاء، والتهرب من تحمل المسؤولية، ويزيد الضبط الخارجي لدى قادة المدارس لمراقبة سلوك العاملين.

كما يلاحظ وجود علاقة ارتباطية سلبية عكسية بين النمط الفوضوي والصحة التنظيمية وتفسر الباحثة ذلك إلى شعور العاملين بأن هذا النمط من القيادة له آثار سلبية على الصحة التنظيمية في المدرسة حيث يؤدي إلى ضياع الوقت وتبديد الجهد وإلى التسبب والفوضى وإلى التفكك في وحدة العمل، ولا يأخذ بعناصر الإدارة ومقوماتها من تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتوجيه وتقويم، ويحول دون تحقيق الإدارة المدرسية لغاياتها، ويؤدي إلى الخلل والفوضى،.

وقد تفردت هذه الدراسة بتناول العلاقة بين المتغيرين حيث لم تجد الباحثة من خلال استعراضها للدراسات السابقة وفي حدود علمها أي دراسة قد تناولت هاذين المتغيرين. توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي بما يلي:
- أن تطلع قائدات المدارس المعلمات على ما يدور من أعمال داخل المدرسة من خلال النشرات التربوية، أو الاجتماعات المدرسية أو الرسائل النصية، أو من خلال عرض إنجازات المدرسة على صفحات الويب الخاصة بالمدرسة
 - أن تعمل قائدات المدارس على تطبيق الانظمة والتعليمات بطريقة العرض وليس الفرض، وصولاً الى الالتزام الذاتي للمعلمات بهذه الانظمة والتعليمات من خلال فهم التعليمات وتحديد الحقوق والواجبات.
 - أن يعمل المسؤولين في إدارة التعليم والوزارة على توفير كافة الاحتياجات الضرورية للمدارس من خلال برامج المتابعة والاطلاع على تقارير الزيارات الميدانية

للمسؤولين.

- توفير اجواء مدرسية تسهم في زيادة التحصيل الدراسي في المدرسة وايجاد جو يتسم بالتميز والمنافسة
- التعاون مع المعلمات في تحسين العملية التعليمية التعلّمة وتزويدهن بالتجهيزات والمواد التدريسية اللازمة.

المراجع

اولاً: المراجع العربية

- ابو النصر ، مدحت (٢٠٠٩). قادة المستقبل : القيادة المتميزة الجديدة. القاهرة: المجموع العربية للتدريب والنشر
- إدارة تعليم الباحة (١٤٤٠). شؤون المعلمات. الباحة، المملكة العربية السعودية.
- أسعد، وليد (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- الأكلي، علي عامر (١٤٣٩). الانماط القيادية السائدة في مدارس محافظة بيشة وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم . (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الباحة.
- العرفي، عبدالله بالقاسم، مهدي، عباس عبد (١٩٩٦) مدخل إلى الإدارة التربوية . بنغازي: منشورات جامعة قاريونس.
- البقي، سهل قايل (٢٠١٨) إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس بمكة المكرمة وعلاقته بتحقيق الصحة التنظيمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، الباحة ، المملكة العربية السعودية.
- السفري، بندر عثمان (٢٠١٩). الانماط القيادية السائدة وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة القنفذة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة. السعودية
- الصليبي، محمود، والسعود، راتب سلامة (٢٠١٠). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم. دراسات ، العلوم التربوية، ٣٧(٢)، ٤٨٨-٥٠٣
- الحجايا، سليمان سالم؛ والكريمين، هاني أحمد (٢٠١٢). مستوى توافر معايير الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مدارس محافظتي معان والطفيلة في إقليم جنوب الأردن .المجلة التربوية - الكويت، ٢٦ (١٠٤)، ٣٣٩ - ٣٧٩.

- الحمدان، جاسم، الفضلي، خلود (٢٠٠٧). الأنماط القيادية السائدة لدى قادة مدارس التعليم العام. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية كلية التربية، جامعة الكويت (٢٠) ١- ٣٢.
- الهوراني، هبه منير (٢٠١٧) الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها القائدون من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الاوسط ، عمان.
- الحراش محمد (٢٠١٦). النمط الاداري السائد وعلاقته بفاعلية ادارة الوقت لدى قادة مدارس محافظة المفرق في الاردن. دراسات، العلوم التربوية، الأردن، ٤٣ (٣)، ١١٦٧ - ١١٨٣.
- الرشايدة، محمد صبيح (٢٠٠٩). مهارات في الادارة والقيادة والإشراف التربوي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الزبيدي ، كمال علوان ، (٢٠٠٣) :علم النفس الاجتماعي. عمان: الوراق للنشر والتوزيع .
- السوالمه، غازي عزت عبدالله؛ والعمرى، خالد (٢٠١١). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان، الاردن
- السعود، راتب سلامة (٢٠٠٩). أنماط السلوك الإداري لقادة المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسس ليكرت (نظام ١ - نظام ٤) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. ٥ (٣)، ٢٤٩ - ٢٦٢.
- الشريفى، عباس عبد مهدي. (٢٠١٣). مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية - الكويت، ٢٨ (١٠٩)، ١٤٥ - ١٩٠.
- الصرايرة، اكثم، والطيطي، احمد (٢٠١٠). توافر الصحة التنظيمية في شركات الاتصالات الاردنية. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، ٦ (١)، ٧٩ - ١٠٩.
- العميان، محمود (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان: دار وائل للنشر.
- العدواني، حنان (٢٠١٣). الانماط القيادية السائدة لدى قادة المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- الطبيب ، أحمد محمد (١٩٩٩). الإدارة التعليمية: اصولها وتطبيقاتها المعاصرة . الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.

الغامدي، عزيزة خبتي(٢٠١٨). الأنماط القيادية لقائدات مدارس منطقة الباحة وفقاً لنظرية "ليكرت" من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، الاردن ٣ (٢)، ٣٥٥-

٣٦٩

الكمالي، عبدالله عبدالقادر(٢٠١١).مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤوسا المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين،(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة الشرق الأوسط
لنعيات، معتم أبو شتال(٢٠٠٥).مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر ضغط العمل.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن.

الوذاني، محمد بن معيض. (٢٠١٦). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بإدارة تعليم مكة من وجهة نظر القادة والمعلمين. دراسات عربية في التربية وعلم النفس - السعودية، (٧٧)، ٤٨٧ - ٥١٨.

بني هاني، محمد، ومصطفى، أميرة(٢٠١٦). الانماط القيادية السائدة لدى قادة المدارس في الاردن، وفقاً لنموذج جولمان في القيادة. المجلة الاردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، الاردن، ١٢(٢)، ١٨١ - ١٩٣.

حيدر، حيدر. (٢٠١٠). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة البحوث التربوية والنفسية- جامعة بغداد، (٢٦) ٤٢ - ٧٧.

روميل، نوال(٢٠٠٩).القيادة وتسيير الموارد البشرية. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر.
طه، فرج عبدالقادر (٢٠٠١): علم النفس الصناعي والتنظيمي. (٩ط)، القاهرة: دار قبة.
عايش، أحمد جميل (٢٠٠٩). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

علي، محسن، وغالي، حيدر نعمة (٢٠١٠).القيادة التربوية مدخل إستراتيجي. عمان : شركة المؤسسات الحديثة للكتاب

عريبات، بشير(٢٠١٢). انماط القيادة التربوية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، واثرا على الاداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٠(٢)، ٧٠٥ - ٧٣٦.

عياصرة، علي أحمد.(٢٠٠٤)الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن.(رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

عابدين، محمد، وشعيبات، محمد، وحلبية، بنان (٢٠١٢). درجة ممارسة القادة للقيادة الاخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الفلسطينية. (٢٨)، ٣٢٧ - ٣٦٢.

عطية، طارق طعمه، مهدي ، امنه عبد الكريم (٢٠١٦). تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس في كلية المأمون الجامعية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، ٩٤ (٢٢)، ٢٢٤-٢٤٥.

كنعان، محمد (٢٠٠٧). القيادة الادارية . عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
كريدي، باسم عباس (٢٠١٠). الانماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، ١٢ (٣)، ٢٢-٤٣.

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

نشوان، يعقوب، ونشوان، جميل (٢٠٠٤) السلوك التنظيمي في الادارة والاشراف التربوي . عمان: دار الفرقان

ثانيا: المراجع الاجنبية

Abwalla. J. (2014) .*The Principal Leadership Style and teachers Performance in General Secondary Schools of Gamble regional state*. Department of educational Planning and Management, Jimma University.

Bardwell, L & Holden, S .(2001). Human resources A contemporary, approach. (3rd ed), New Jersey, Prentice Hall.

Boyum, R. (2004). Characteristics of healthy relationship in healthy organization. University of Wisconsin Claire publication minwest, USA.

Bulus, B (2015). Relationship between Instructional Leadership and Organizational Health in Primary Schools. *The anthropologist journal*, 19(1), 175- 183.

Korkmoz, M. (2007). The effect of leadership styles on organizational health. *Educational Research Quarterly*, 30(3), 23-55.

- Korkmaz, M. (2006). The Relationship between oorganizational health and robust school vision in elementary schools. *Education National Research Quarterly*, 30(1), 14-34
- Hill, w. (٢٠٠١). *Strategic Management Theory*. (5thed), New York: H.M.C.
- Hoy, W., & Miskel ،C. (2008). *Educational administration: Theory research and practice*. (8th ed). New York: McGraw-Hill.
- Khumalo, S. (2015).The Implications of system 4approachon School Leadership Practice. *International Education Studies*.8, (7), 38-43.
- Pourrajab, M.; Mahdinezhad, M.; Bijandi, M. Basri, R. and Nazari, K. (2011). Educational administrators' performance and organizational health for sustainable development in high schools. *International Journal of Trade, Economics and Finance* 2 (5) 397-401.
- Raya, P.Sivapragasam, P (2011).Organizational Health: Examining Workplace Practices and Well-Being. *International Journal of Research in Commerce & Management*, (2)7, 107-11
- Yuceler A.,Doganalp ،B. ،& Kaya ،D.(2013).The relation between organizational health and organizational commitment. *diterranean Journal of Social Sciences* ،4(10)، 781-788