

مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في  
العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية  
لمديري تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين

**The level of organizational health in Governmental  
secondary schools in the capital Amman and its  
relation to the level of practicing strategic  
administration by the principals of those schools from  
teachers' point of view**

إعداد

علا إبراهيم العبد الجرو

إشراف

أ.د. عبد الجبار توفيق البياتي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

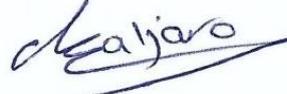
كانون الأول/ 2015

### تفويض

أنا علا إبراهيم العبد الجرو أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالبحوث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: علا إبراهيم العبد الجرو

التاريخ: 27/12/2015

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية لمديري تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين " وأجيزت بتاريخ 2015/12/27

### التوقيع

.....  


### أعضاء لجنة المناقشة

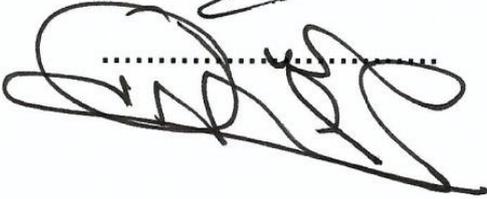
1- الأستاذ الدكتور: عبد الجبار توفيق البياتي (مشرفاً)

.....  


2- الأستاذ الدكتور: عباس عبد مهدي الشريفي (رئيساً)

.....  


3- الأستاذ الدكتور: عبد الفتاح خليفات (ممتحناً خارجياً)

.....  


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

قال تعالى "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله" صدق الله العظيم.

الحمد لله رب العالمين حمداً ملء السموات والأرض كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك بما أنعمت عليّ بتحقيق ثمره طموحي التي كنت قد أيقنت بأنها محالة، وأعطيتني المقدرة والقوة بأن تثبت وتشتعل شمعة العلم والتميز من بين شقوق الأرض اليابسة لتكتمل فرحتي وتشرق شمساً جديدة في سماء حياتي نوراً يغطي على جميع أحزاني. لقد مرت الأيام بسرعة لم أشعر بها وها أنا اليوم أنسج فرحتي وأخطها بحروفي لأقدمها لمن أعطى من حصيلة فكره منذ خطواتي الأولى حتى نهايتها لينير دربي، ينبوع العطاء الذي زرع في نفسي الطموح والمثابرة والصبر الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

سيبقى قلبي عاجزاً عن عبارات الشكر والتقدير والاحترام والعرفان لك، فبارك الله لك جهودك وسدد بالخير والعطاء دريك.

أسأل المولى العليّ التقدير لك التوفيق والصحة والعافية.

كما أود أن أقدم جزيل الشكر وتقديري إلى الأساتذة الأفاضل الذين ناقشوا هذه الرسالة على جهودهم المبذولة في قراءتها وتقديم النصح والتوجيه والإرشاد لتكون الرسالة بشكل أفضل.

والله ولي التوفيق

الباحثة

علا إبراهيم العبد الجرو

## الإهداء

- إلى الذي أحببته وأشتاق إليه دون رؤياه وتطيب نفسي لذكراه سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.  
 - إلى الروح الطاهرة التي كانت تبعث فيّ الأمل والخير والطموح والنجاح. الذي علمني أن أجعل من قلبي مدينة ملؤها المحبة والتسامح والعفو والعطاء دون الانتظار، والصدق مع نفسي وأن أجعل الأمل مصباحاً يرافقني في كل مكان. مهجة القلب والروح ونور دربي وضياء طريقي، بحر الحنان، قدوتي الأولى ومعلمي وصديقي الذي أحمل اسمه بكل افتخار والذي رحمه الله ... إبراهيم العبد الجرو. سألت الله أن يرزقني بره في حياته وأنا الآن أسأله تعالى أن يرزقني بره بعد وفاته.

- إلى ملاكي في الحياة .. معنى الحب والحنان .. بسمة ارتسمت على الشفاه .. شوقها أغنية أرددتها في كل حين ومكان .. دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جروحي .. إلى مَنْ مرتضاها طريق الخير وبه عباده .. أول كلمة نطقها لسانى وبين يديها كبرت .. وبدفء قلبها احتميت وبين ضلوعها اختبأت ومن عطائها إرتويت .. إلى أمى الحبيبة فايزة زايد محمد الشرفا. ألبسك الله ثوب الصحة والعافية.

- إلى مَنْ هم أقرب إليّ من روحي وبهم أستمد عزتي وإصراري .. قصة سأكتبها لأولادي وأحفادي .. أحبكم حباً لو مرّ على أرض قاحله لتفجرت منها ينابيع المحبة .. إلى إخوتي وخواتى حفظكم الله.

- إلى شجرتي التي لا تذبل .. عزوتي وسندي في هذه الحياة .. إلى من يغمرنى بالسعادة عندما أكون بجانبه.. مَنْ أضاء حياتي فرحةً لا تغيب .. مَنْ ملأ حياتي بالحب والعطاء وأزاح عن دربي أحجاره وعثراته، نور عيني ولعالمي النور والضياء .. مَنْ قلبه إحتواني بكل دفء وحنان ومازلت أموت بكل حناياه .. الأب الحنون والأخ الطيب والصديق والرفيق، قره العين ونصفي الآخر.. زوجي الغالي الدكتور ضرار نَعْمَان الدراغمة .. فيا واهب الكون نعمه الحياة، أبقه قرير العين ومطمئن النفس وهبه إلهي كل ما يتمناه.

## الباحثة

علا إبراهيم العبد الجرو

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الملحقات
ك	ملخص الدراسة باللغة العربية
م	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
الفصل الأول مقدمة عامة للدراسة	
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	هدف الدراسة وأسئلتها
7	أهمية الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
8	حدود الدراسة
9	محددات الدراسة
الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة	
10	الأدب النظري
29	الدراسات السابقة ذات الصلة
39	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
الفصل الثالث الطريقة والإجراءات	
45	منهجية البحث المستخدمة

45	مجتمع الدراسة
46	عينة الدراسة
48	أداتا الدراسة
49	صدق الأداتين
49	ثبات الأداتين
51	المعالجات الإحصائية
51	إجراءات الدراسة
الفصل الرابع نتائج الدراسة	
54	1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
58	2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
63	3. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
64	4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
69	5. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات	
76	1. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
79	2. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
80	3. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
81	4. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
83	5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
86	التوصيات والمقترحات
88	المصادر والمراجع
88	أ- المراجع العربية
94	ب- المراجع الأجنبية
99	الملحقات

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
46	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين حسب الجنس والمديرية	1
47	توزع أفراد عينة الدراسة من المعلمين حسب الجنس والمديرية	2
48	عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	3
50	معاملات ثبات أداتي الدراسة	4
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	5
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للادارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	6
63	معامل الارتباط بين مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ومستوى ممارسة مديري هذه المدارس للادارة الاستراتيجية باستخدام معامل ارتباط بيرسون	7
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس	8
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	9
66	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	10
67	اختبار شيفيه للفروق لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	11
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة	12

68	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة	13
69	اختبار شيفيه للفروق لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة	14
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس	15
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	16
72	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	17
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة	18
74	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة	19

## قائمة الملحقات

الصفحة	الملحق	الرقم
100	الاستبانة بصورتها الأولى	1
109	قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة	2
110	الاستبانة بصورتها النهائية	3
118	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط	4
119	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم	5
120	كتاب تسهيل مهمة من مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها	6

## المُلخَص

مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية لمديري تلك المدارس من وجهة نظر

المعلمين

إعداد

علا إبراهيم العبد الجرو

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين مستوى الصحة التنظيمية ومستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

ولغرض تحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة طبقية عشوائية مقدراتها (287)، منهم (78) ذكور و(209) إناث. وقامت الباحثة بتطوير استبانتين إحداهما للصحة التنظيمية والثانية لممارسة الإدارة الاستراتيجية من قبل مديري المدارس وتم التحقق من صدق وثبات الأدوات وبعد تطبيق الأدوات على أفراد العينة تم التوصل إلى نتائج كان من بينها ما يأتي:

1- إن مستوى كل من الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.

2- إن مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.

3- وجود علاقة ارتباطية موجبه وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى

الصحة التنظيمية ومستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية من قبل مديري المدارس الثانوية.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الصحة التنظيمية في

المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، والمؤهل

العلمي ولصالح حملة الماجستير، وللخبرة ولصالح الخبرة الأطول.

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة الإدارة الاستراتيجية لمديري

المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس

ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة.

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس في

الصحة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية لرفع المستوى من متوسط إلى مرتفع واقتُرحت الدراسة إجراء

دراسات مماثلة على مديري المدارس الثانوية الخاصة والمراحل التعليمية الأخرى.

**الكلمات المفتاحية:** الصحة التنظيمية، الإدارة الاستراتيجية، المدارس الثانوية الحكومية

## **Abstract**

**The level of organizational health in governmental secondary schools in the capital Amman and its relation to the level of practicing strategic administration by the principals of those schools from teachers' point of view**

**Prepared by**

**Ola Ibrhim Al-Jaro**

**Supervised by**

**Prof. Abdul-Jbbar Tawfiq Al-Biati**

This study aimed at investigating the relation between the level of organizational health and the level of practicing strategic administration by principals of public secondary schools in Amman.

To achieve the objective of the study, a stratified random sample consisted of (287), (78) males and (209) females. Two questionnaires were developed, one to measure the organizational health and the second to measure the application of strategic management by the principals of secondary schools. Validity and reliability of questionnaire were assured. The findings of the study were as the following:

- 1- The level of organizational health in the public secondary schools in the capital Amman was medium.
- 2- The level of practicing strategic administration by public secondary schools principles in the capital Amman was medium.
- 3- 3-There was a positive significant relationship between the level of organizational health and the level of practicing strategic administration by the principals of public secondary schools in the capital Amman.

- 4- There was a significant difference at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) of organizational health in the public secondary schools in capital Amman do to variables: sex in favor of females, significant qualifications in favor of master degree, and experience for the long.
- 5- There was a significant difference at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) in practicing strategic administration by the principals of public secondary schools **from** teachers' point of view attributed to variables: sex in favor of males, and there were no significant difference attributed to significant qualification and experience variables.

In light of the findings, the researcher recommended the following:  
Organizing training program for school principals in organizational health and application strategic administration to improve the level from medium to high and the study suggest further another similar studies for special secondary schools principals and in other different levels of educational system.

**Keywords:** Organizational health – Strategic administration -  
Governmental secondary schools.

## الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة:

تُعد البيئة المدرسية عاملاً مهماً في أداء العملية التربوية وتطويرها، فهذه البيئة هي من العوامل المهمة في رفع دافعية المعلمين لأداء عملهم التربوي، وفي حث الطلبة على الدراسة والتفوق في تحصيلهم الدراسي. كما أنها توفر الأجواء المناسبة لإشاعة روح المحبة والتعاون بين جميع العاملين في المدرسة وترفع من ولائهم التنظيمي لها. إن البيئة المدرسية الصالحة والمناسبة لهذا الجو الإيجابي يتطلب منها أن تكون ذات مستوى عالٍ من الإمكانيات، وأن تكون قادرة على تكوين مناخ إيجابي يسود جميع العاملين في المدرسة، وهذا ما أصبح يطلق عليه بالصحة التنظيمية.

إنّ الصحة التنظيمية مفهوم حديث ظهر ليعبر عن حالة المنظمة الصحية فإما أن تكون جيدة وفاعلة وصحية وإما أن تكون غير جيدة وغير صحية. وتتضمن الصحة التنظيمية حلولاً جذرية لمشكلات العمل الحالية، وهو أمر تتميز به المنظمات الصحية عن غيرها من المفاهيم الإدارية السابقة التي كانت في معظمها تسعى إلى حلول عاجلة وسطحية لمشكلات العمل ومعوقاته. فمن الناحية النظرية البحتة فإنّ الصحة التنظيمية أداة لتطوير المنظمات التي تطبقها وذلك من خلال التغيير الجذري لطرق أدائها لأعمالها. إنّ الصعوبة الحقيقية تكمن في كيفية تطبيق الصحة التنظيمية في ظل التغيرات التي تجعل كل منظمة عالماً قائماً بذاته ومختلفة تماماً

عن غيرها، ولكي تتجح برامج الصحة التنظيمية في مهمتها على إدارة أي منظمة أن تمتلك تصوراً واضحاً لأهداف التغيير والمقدرة على تهيئة العاملين لقبول مبدأ التغيير الجذري من أجل التطوير.

هندرسن وبيهلر وستين ووالتن وآخرون (Henderson, C. L, Buehler, A. E. Stein, W. H.)

(Dalton, J. E. Robinson, T. R. Anfara, Jr. 2005).

لقد أوضح لوب (Laub, 2004) أن للصحة التنظيمية أبعاداً تختلف من منظمة إلى أخرى، وهي ذات مستويات عدة فمنها؛ الصحة التنظيمية المحمومة التي لا تحترم قيم الأفراد مع إساءة لاستعمال السلطة، والصحة التنظيمية الضعيفة التي لا يحترم العاملون قيمهم، وإن معظم القرارات تُتخذ من قبل القيادة العليا بشكل استبدادي. والصحة التنظيمية المحدودة والتي يمكن الاستماع فيها لأراء العاملين إضافة إلى الصحة التنظيمية السلبية المبنية على أجواء من عدم الرضا، والصحة التنظيمية المتوسطة التي يتم الاهتمام فيها بمعنويات العاملين، والصحة التنظيمية الممتازة وهي من أفضل أنواع الصحة التنظيمية إذ يشعر العاملون باحترام لقيمهم، وتتم مشاركتهم في صنع إتخاذ القرارات.

وهناك الصحة التنظيمية المثالية وهي إيجابية جداً لأبعد الحدود، ويندر توفرها في

المنظمات.

وهناك مقاييس عديدة للصحة التنظيمية، منها مقياس نورت وكوهن (Nurit, Cohen, )

(1991) والذي يمكن تطبيقه لقياس الصحة التنظيمية في مختلف المنظمات ومقياس ساندرز

وباركر (Saunders, Barker, 2001) الذي بإمكانه قياس الحالة الصحية للمنظمة من خلال

عده مجالات رئيسية كالتخطيط وكفاءه الأفراد والتمكين والقيادة.

الصحة التنظيمية كما عرفها مايلز المشار إليها في النعيمات (5,2005) على أنها "مقدرة المنظمات أن تعمل بكفاءة وتتكيف وتنفذ وتتطور وتنمو بشكل ملائم من خلال نظام وظيفي متكامل وفعال لتحقيق أهدافها المرغوبة"، ولذا فإن توفر الصحة التنظيمية في المنظمة يؤدي إلى تكاتف جميع العاملين فيها والتعاون فيما بينهم إذ يطمح الجميع إلى تحقيق أهداف المنظمة، إلا أن تتمتع المنظمة بصحة تنظيمية جيدة يرتبط بعوامل عدة يأتي في مقدمتها الإدارة الناجحة القادرة على بث روح التعاون والمحبة بين جميع العاملين في تلك المنظمة، ولا تتمكن الإدارة من تحقيق هذا الهدف المهم إلا إذا كانت إدارة استراتيجية، وتختلف أنماط الإدارة المدرسية من مدرسة إلى أخرى ويتبع المديرون أنماطاً إدارية مختلفة، ومن أنماط الإدارة الحديثة والتي تسهم في النهوض بالمدرسة وبالعملية التعليمية في شتى المجالات هي الإدارة الاستراتيجية التي تعتبر من الأنماط الإدارية الفاعلة والتي أثبتت نجاحاً كبيراً في تحقيق غايات المدرسة، إذ إنها تصنف في قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، وهي تطور لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، الذي يهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد، أي نظرة داخلية إلى الخارج تهدف إلى الإبداع ورفع الكفاءة التشغيلية، كما أنها تساعد على توقع أي تغيير محتمل في البيئة المحيطة بالمدرسة (غراب، 1995: 5). وإن تطور الإدارة الاستراتيجية هو تغيير في عملية تطوير الإدارة التي تقوم بقصد المقدر الاستراتيجية والأداء في المنظمة (Paul, 2003). وأكد السكارنة (2010) أن الإدارة الاستراتيجية هي تنسيق جهود الأفراد والجماعة لتحقيق هدف معين.

كما أشار ديز إيزنر (Dess, Lumpkin & Eisner, 2008) أن الإدارة الإستراتيجية هي تحليلات وقرارات وأفعال تتخذ في المنظمة لكي تؤدي إلى الإبداع والتغذية للفوائد التنافسية.

وعرف السامرائي (2015، 17) "أنّ الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة إجراءات فعّالة لتنفيذ أهداف محددة عن طريق تنسيق جهود العاملين في المنظمة جميعاً".

وللإدارة الاستراتيجية مزايا ومنافع عدة ويمكن أن تكون من بين هذه المزايا والمنافع التأثير في الصحة التنظيمية والتأثر بها.

وتعد المدارس الثانوية في الأردن حلقة وصل مهمة لسوق العمل ولمواصلة الدراسة الجامعية، وهذا يتطلب أن يكون لهذه المدارس إدارات مُعدة ومدربة وعارفة بالإدارة الاستراتيجية وأهدافها وأهميتها وخصائصها ووظائفها المهمة ومراحل تنفيذها لتكون عاملاً فعّالاً في تحقيق الصحة التنظيمية للمدرسة. ولذا فإنّ هناك حاجة لمعرفة مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة مديري هذه المدارس للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين .

### مشكله الدراسة:

يُعد المعلم العنصر المهم في العملية التربوية وعلى جهوده يتوقف نجاحها وتنشئة الأجيال الجديدة تنشئة سليمة. وهو يحتاج إلى بيئة صحية جيدة لكي يؤدي هذا الدور بكفاءة وفاعلية إذ تقوم الصحة التنظيمية بدور فاعل في غرس الاتجاهات الإيجابية نحو العمل وتحفيزهم على أداء دورهم التربوي بكفاءة وإخلاص. ولمدير المدرسة دور أساسي في تهيئة هذه البيئة المدرسية الصحية والجيدة، إذ يتطلب من مديري المدارس السعي إلى أفضل الوسائل التي تطور من مخرجات طلبته كمّاً ونوعاً. كما أنّ جهوده الحقيقية تؤدي إلى توفير أجواء إيجابية تولد الدافعية لدي العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين لتحقيق الأهداف المرغوبة. كما أنّ العديد من

الدراسات أوصت بإجراء دراسات أخرى حول الصحة التنظيمية منها دراسة أكبابا (Akbaba,1997) ودراسة سالم (2007). كما أوصت دراسة النعيمات (2005) بإجراء دراسات حول الصحة التنظيمية في منظمات أخرى، فإن مشكلة الدراسة تحددت في استقصاء العلاقة بين مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة مديري هذه المدارس للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين .

### هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة مديري هذه المدارس للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين.

ولتحقيق هذا الهدف تم وضع الأسئلة الآتية:

1- ما مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الصحة التنظيمية ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للإدارة الاستراتيجية في محافظة العاصمة عمان؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المعلمين عن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة من المعلمين في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للإدارة الاستراتيجية في المحافظة العاصمة عمان تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

### أهمية الدراسة:

لهذه الدراسة أهمية تتجلى فيما يأتي :

1. يمكن أن تضيف هذه الدراسة أدبًا نظريًا جديدًا للصحة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية، وأن تثري المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الأردنية بشكل خاص بهذا الأدب النظري الذي يشمل المفهوم والأهمية وجوانب أخرى.
2. قد تفيد نتائج هذه الدراسة باحثين آخرين من خلال الأدوات اللتين سيتم إعدادهما في الصحة التنظيمية وفي ممارسة الإدارة الاستراتيجية في إجراء دراسات أخرى .
3. من المؤمل أن تجعل نتائج الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لديهم أوليات بشأن تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية الحكومية لغرض الاهتمام بالصحة التنظيمية للمدارس وممارسة الإدارة الاستراتيجية.
4. يمكن أن تعين هذه الدراسة مديري المدارس الثانوية للاهتمام بمدارسهم وتوفير أجواء صحية مريحة مع الاهتمام بجوانب ممارسة الإدارة الاستراتيجية.

5. يؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تساعد في توفير بيئة مدرسية ملائمة تجعل المدرسة قادرة على النمو والتطور، وترفع من التحصيل العلمي للطلبة.

### مصطلحات الدراسة:

تضمنت هذه الدراسة عددًا من المصطلحات، منها ما يأتي:

1- الصحة التنظيمية: عرفها هيل (Hill, 2008, 26) بأنها "مقدرة المنظمات على العمل بفاعلية

والتكيف بشكل ملائم والتغلب على المشكلات.

وتعرف إجرائيًا بأنها العلاقة (الدرجة) التي حصل عليها المعلمون في استجاباتهم عن

الاستبانة التي تم تطويرها من قبل الباحثه لهذا الغرض .

2- الإدارة الاستراتيجية: عرفها ديز وآخرون ( Dess,etal.2008 ) بأنها تحليلات وقرارات

وأفعال تتخذ في المنظمة لكي تؤدي إلى الإبداع والتغذية والفوائد التنافسية .

ويعرف مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية إجرائيًا بأنه الدرجة التي حصل عليها مدير

المدارس الثانوية الحكومية من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين عن الاستبانة الخاصة

بالإدارة الاستراتيجية المستخدمة في هذه الدراسة.

### حدود الدراسة:

تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2014 - 2015 على

معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.

## محددات الدراسة:

يتحدد تعميم النتائج لهذه الدراسة بما يأتي:

- 1- صدق وثبات الاستباننتين المطورتين وثباتهما.
- 2- مدى دقة استجابة أفراد العينة من المعلمين وموضوعيتهم على الاستباننتين المذكورتين.
- 3- لا تعمم هذه الدراسة إلا على المجتمعات المشابهة لمجتمع هذه الدراسة.

## الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وفيما

يأتي عرض بذلك:

#### 1- الأدب النظري

اشتمل هذا الجزء استعراضاً لمتغيري الدراسة، وهما الصحة التنظيمية من حيث مفهومها

وأهميتها وأبعادها ومستوياتها ومقاييسها. كما تم استعراض الإدارة الاستراتيجية من حيث مفهومها

وأهميتها ووظائفها وأبعادها، وفيما يأتي عرض بذلك:

#### الصحة التنظيمية:

#### مفهوم الصحة التنظيمية:

الصحة التنظيمية (Organizational Health) هي واحدة من الاستعارات المجازية

المتعلقة بمفاهيم الإدارة والسلوك التنظيمي، وهذه الاستعارات مثل: "عضوية، وميكانيكية" ترتبط

بالاتجاهات المختلفة للمفكرين الإداريين، وتوضح كثيراً من قيم الإداريين وأنماط سلوكهم، كما تقوم

على تشبيه المنظمة بالإنسان فقد يكون سليماً أو معافى أو مريضاً (سالماً، 2007).

ولقد تعددت التعريفات التي تناولت الصحة التنظيمية، فقد عرفها اليدن وكلينجل (Elyden & Klingel, 2004, 4) بأنها: "مفهوم موسع لأدب المنظمات، تتضمن مقدرة المنظمة على العمل بفاعلية، ومقدرتها على النمو والتطور". كما عرفها فانسانت (Vansant, 2000, 2) أنها: "حالة نشطة مستمرة من الرضا العميق، تسهم فيها الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية إيجابياً في زيادة الفاعلية وتحسين مناخ العمل للأفراد في المنظمة". في حين عرفها ولف (Wolff, 2003, 7) بأنها: "استراتيجية المنظمات في المحافظة على صحة العاملين الفسيولوجية وتحسين إنتاجهم، وذلك من خلال الاهتمام بتحفيزهم من قبل أصحاب العمل، واستخدام الحلول المتكاملة للتغلب على عدم مقدرتهم على الأداء، والسيطرة على ظاهرة التغيب عن العمل بمعرفة جذورها ومسبباتها ومعالجتها لمساعدة العاملين على البقاء في أعمالهم". كما عرّفها (اليامي، 2013) بأن الصحة التنظيمية تعبر عما يدركه العاملون من صفات وخصائص منظماتهم والتي لها تأثير في سلوكهم وقيمهم وإنجازاتهم.

وعرّف ميهمت (Mehmet, 2006) الصحة التنظيمية بأنها: مجموعة الخصائص المميزة للمنظمة، والتي يكون لها تأثير وانعكاس على أداء السلوك الوظيفي الخاصة بأعضاء المنظمة. أما (الحجار، 2006) فقد عرّفها على أنها ظاهرة تصنع تصوراً للمناخ المنظمي، وهو متغير له علاقة بالفاعلية التنظيمية، وهي تعبر عن وجود حالة من الدينامية والنمو الداخلي والخارجي المتوازن. كما عرفها كوسيك (Koscec, 2004) على بأنها "حالة المنظمة التي تتوفر فيها بيئة مناسبة يستطيع الموظفون فيها أن يعملوا بنجاح من أجل الوصول إلى مستوى أداء يحقق التوقعات على المدى البعيد، ويمكن أن ينعكس ذلك في انخفاض معدلات كل من: الغياب عن العمل، ودوران العمل، والشكاوى، فضلاً عن أن مجتمع العاملين ينعمون بالصحة الفسيولوجية والنفسية.

وعرفتھا الصرايرة، 2013 بأنها: توفير بيئة عمل ملائمة يسودھا الاستقرار والاحترام المتبادل بين العاملين في المنظمة، وذلك من خلال مقدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية بفاعلية، من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها .

وأشار هوي، وولفوك (Hoy & Woolfk, 1993, 356) إلى أنّ الصحة التنظيمية: "مفهوم يستند إلى أساس نظري مفاده أنّ على المنظمة في تفاعلها مع بيئتها، وأدائها لأدوارها أن تعمل على الوصول إلى حالة من الانسجام بين المستويات الثلاثة: الفنية، والإدارية، والمؤسسية". ويمكن للباحثة استنتاج تعريف شامل للصحة التنظيمية على أنها مقدرة المنظمة على التكيف ثم النمو والتطور من خلال التفاعل مع بيئتها من أجل التفاعل الإيجابي للأفراد وتحسين مناخ العمل للأفراد في المنظمة.

### أهمية الصحة التنظيمية:

تتمثل أهمية الصحة التنظيمية للمؤسسة في توفيرها للعاملين إدراكاً ووعياً مشتركاً نحو العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية. وإنّ استخدام هذا الإدراك في متابعة فاعلة لتحسين الجوانب المتفق عليها بين الأعضاء قد يؤدي إلى زيادة الفاعلية والتماسك بين أرجاء المنظمة، وزيادة التطابق بين الأهداف المرسومة والعمل على تحقيقها، وتوسيع خيارات العمل. والصحة التنظيمية تزيد من تفاعل الأنظمة الفرعية، والكيفية التي تستجيب فيها للنظام ككل لجودة هذه التفاعلات وصحتها، وبما يؤدي إلى توافر استعدادات ملائمة لإحداث التغييرات المطلوبة لمواكبة مستجدات متعددة (سالم، 2007).

وترى كاترين وزملاؤها (Katherine, Bevans, Catherine, Ichard, Philip, 2007)

أنّ للصحة التنظيمية دوراً مهماً وذلك من خلال تأثيرها على سلوكيات العاملين في أي منظمة، إذ إنّ الصحة التنظيمية تقوم في بناء السلوك الوظيفي والأخلاقي وبلورته للعاملين في المنظمات من خلال تشكيل وتعديل السلوك والقيم والاتجاهات التي يحملونها ويظهرونها في موقع العمل في المنظمة، وكما أنّ نجاح المنظمة يعتمد على مدى مقدرتها في إيجاد جوّ عمل مناسب صحي يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين في المنظمة. ويمكن القول " بأنّ العاملين يقومون بواجباتهم بشكل فعّال في الجوّ المنتج الذي يمكنهم من التعبير عن أدائهم ومشاعرهم، ويصدر حكمه على قيمة الأفكار لا على مصدرها، إذ ينعكس الاحترام على تصرف المؤسسة المهني، ويكون الإحساس بالحياة سائداً في أجوائها، بينما يكون عمل الموظفين أقل كفاءة في الجوّ المغلق" (Sezgin,2009). وبذلك تعد الصحة التنظيمية من المفاهيم التي نالت اهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وجاء هذا الاهتمام نتيجة أنّ أغلب المنظمات تعاني من غياب الاستقلالية التنظيمية في العمل، وانخفاض المعنويات، وعدم المقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الحديثة، مما يؤدي إلى دلالات سلبية على العاملين، كضعف الروح المعنوية، وتراجع مشاعر الرضا وانخفاض دافعية العمل لديهم إلى حدّها الأدنى (اليامي، 2010).

### أبعاد الصحة التنظيمية:

هناك العديد من الأبعاد التي تدل على تمتع المنظمة بالصحة التنظيمية، منها ما يأتي:

**1- وضوح الأهداف:** أهداف المنظمة هي سبب وجودها، إذ لا وجود للمنظمة إن لم تكن هناك

أهداف تعبر عن شخصيتها ورؤيتها المستقبلية، وهي نصوص تحدد النتائج التي ترغب

المنظمة في تحقيقها، إذ توجه مواردها وأنشطتها نحوها، والأهداف تتبثق من رسالة المنظمة، ويجب أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق ويمكن قياسها، وهي أهداف أساسية تشمل جميع الخدمات (Moses,2010).

**2- الثقة التنظيمية:** الثقة هي الشعور بالاطمئنان بأن السلوك متطابق مع التوقعات المؤكدة لإنجاز الأعمال وفقاً لمتطلباتها، وللوصول للثقة التنظيمية لا بدّ من الصدق والصراحة وهي عوامل الوضوح والكشف والواقعية بين العاملين في المنظمة وبينهم وبين المنظمة، والثقة التنظيمية دائماً تعبر عن التعامل العالي واللطيف بين العاملين والمنظمة (عارف،2001).

**3- الروح المعنوية:** هي الشعور الذي يوّلد لدى الفرد الرغبة والاستعداد اللذين يدفعانه للقيام بنشاط لزيادة إنتاجيته، ومن مظاهر ارتفاع الروح المعنوية عدم وجود صراع بين الأفراد في المنظمة، وتماسك أفرادها، ومقدرتهم على مجابهة الأزمات والمشكلات بشيء من الحزم وقلة حالات التأخر عن الدوام، وانخفاض معدلات الشكاوى والتظلمات (Wolff, 2003).

**4- التكيف:** هو مقدرة المنظمات على إحداث تغيير تصحيحي داخلي بشكل أسرع من دورة التغيير في البيئة المحيطة. ويُعد التكيف التنظيمي سلوكاً فردياً، وممارسة تنظيمية تساعد على تنمية الإبداع في أماكن العمل. وأن البيئات التنظيمية هي بيئات غير ثابتة تتميز بالحركة والديناميكية، والمنظمات القادرة على التعامل مع هذه البيئات هي منظمات حيوية، ومن خصائص الصحة التنظيمية التي تبعث على التكيف المرنة، والاتصال الفعال وتبادل المعلومات (Akbaba,1997).

5- **تسخير الموارد:** هو الاستخدام النافع للموارد في المنظمة، ويقسم إلى موارد بشرية وموارد مادية، وموارد معلوماتية، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل فاعل مما يؤدي إلى الشعور بالرضا عن العمل دون أن تكون هناك ضغوط أو غموض في الأدوار (عارف، 2001).

6- **توازن السلطة:** هو التوازن العادل لها. وهناك مصدران للسلطة هما: المصدر الإداري المتمثل بسلطة إدارية مستمدة من القوانين والانظمة، والمصدر الفني والمتمثل بسلطة مهنية تقوم على الخبرة الفنية والمهنية وتوازن السلطة في المؤسسة يُمكن الأفراد من ممارسة عملهم بشكل فاعل (Elyden & Klinge, 2000).

وأشارت دراسة هوي وآخرون (Hoy, Tarter & Kottkamp, 1991) إلى صعوبة تحديد أبعاد الصحة التنظيمية، وإلى صعوبة إيجاد مقياس عام ودقيق لأبعاد الصحة التنظيمية. وتظهر صعوبة تحديد هذه الأبعاد لدى متابعة وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، وعندها سرعان ما يلاحظ المتتبع تباين وجهات النظر في هذا الشأن، ويمكن التمثيل على ذلك بما يأتي:

حدد تسوي وتشينغ (Tsui & Cheong, 1999) ثلاثة أبعاد للصحة التنظيمية المدرسية

وهي: الروح المعنوية، والاعتبارية، والتماسك المؤسسي.

### مستويات الصحة التنظيمية:

تتباين الصحة التنظيمية من منظمة لأخرى تبعاً لمدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية ومكوناتها في تلك المنظمة، وقد ذكر لوب (Laub, 2004) سبعة مستويات للصحة التنظيمية

هي:

1. الصحة التنظيمية المحمومة: في هذا المستوى من الصحة التنظيمية لا تحترم قيم الأفراد وليس هنالك أي فرص لتطويرها، ولا يتم الاستماع إليهم ولا تؤخذ أفكارهم بعين الاعتبار، والقيادة الحقيقية مفقودة عند أي مستوى في المنظمة، وهناك انتهاك لحقوق الأفراد وإساءة لاستعمال السلطة، والأفراد لا يعرفون إلى أين تسير المنظمة، إذ يسودها المناخ السياسي، ويتم التركيز على العقاب. والبيئة التنظيمية يسودها عدم الثقة وضعف عميق في ترابط العاملين والمشرفين، والعاملون يشكون ببعضهم بعضاً، وكلُّ يهتم بمصلحته الخاصة والاتصالات كلياً مغلقة، وينظر للمنظمة على أنها منظمة بالاسم، ومن المستحيل أن تجد فيها محافظة على عاملين منتجين يتمتعون بالصحة لإنجاز التغييرات المطلوبة، وتكون الرؤية المستقبلية للمنظمة مشكوك فيها.

2. الصحة التنظيمية الضعيفة: عند هذا المستوى من الصحة يشعر العاملون هنا بعدم احترام قيمهم وأنه يتم استغلال جهودهم دون أن يتم تطويرها مهنيًا أو على الصعيد الشخصي، ومعظم القرارات تتخذ في المستويات العليا، والقيادة هنا استبدادية ومفروضة من الأعلى والعاملون لا يشعرون بالتمكين لإحداث التغيير، وهناك عدم وضوح في الأهداف وأسلوب التوجيه عمومًا مشوش والعلاقات فردية، وفي الغالب لا يوجد تعاون جماعي وبيئة الثقافة التنظيمية تتميز بضعف الترابط والثقة بين العاملين، كما أنّ هناك نقصاً في الدافعية والالتزام بالأهداف والاتصالات مغلقة، وينظر للمنظمة هنا على أنها منظمة استبدادية، كما أنّ هنالك حاجة للتغيير لكن من الصعب تحقيقه.

3. الصحة التنظيمية المحدودة: يشعر العاملون هنا بأنهم يتلقون التدريب لزيادة أدائهم من أجل مصلحة المنظمة وليس لتطويرها الشخصي، ويمكن الاستماع لآرائهم ولكن نادراً ما يتم الأخذ

بها، والقرارات الهامة تبقى في دائرة المستويات الإدارية العليا في المنظمة، والنمط القيادي هنا أبوي.

4. الصحة التنظيمية السلبية: غالبًا ما تكون مشوشة والعلاقات تقوم على الفردية، وهناك أجواء من عدم التأكد والأفراد يشعرون أنه يجب عليهم إثبات أنفسهم، وهنا يمكن أن تظهر الضغوط التنظيمية، وينظر للمنظمة على أنها منظمة أبوية بصورة سلبية تتعرض لإجبار العاملين على التغيير، فموقع المنظمة هنا يقودها في حالات الضغوط إلى بيئة تنظيمية استبدادية.

5. الصحة التنظيمية المتوسطة: وتتميز بأن العاملين يتم تحفيزهم، وهناك اهتمام بمعنوياتهم، والقيادة هنا أبوية إيجابية غالبًا ما تأتي من الإدارة العليا في المنظمة، وهناك حوار محدود بين القيادة والعاملين. والتوجيهات أحيانًا تكون مشوشة ويوجد مستوى من العمل الجماعي والتعاون الحقيقي، أما الثقافة التنظيمية للعاملين أحيانًا يسودها عدم التأكد والمخاطرة، أما الاتصالات فتكون مفتوحة بين مجموعات مختارة من الأفراد، وهذه هي المنظمة الأبوية التي تتسم بصورة إيجابية وتجذب العاملين المحفزين بشكل جيد، والتغيير فيها مرغوب لكن يصعب تحقيقه في جميع الأوقات، وهذه المنظمة في موقع جيد للتحرك نحو تحقيق صحة تنظيمية أفضل مستقبلاً.

6. الصحة التنظيمية الممتازة: في هذا المستوى من الصحة التنظيمية أغلب العاملين يشعرون باحترام قيمهم، وأغلب القادة والعاملين يستمعون لبعضهم بعضاً ويتشاركون في صنع القرارات واتخاذها، وأغلب العاملين يتم تمكينهم من قبل قيادة المنظمة نحو تحقيق الأهداف، ويكون العمل الجماعي هو المفضل لدى الأفراد وبيئة الثقافة التنظيمية غالبًا ما تسودها أجواء الثقة كما أنّ الاتصالات مفتوحة بين العاملين وقيادة المنظمة، وهذه هي المنظمة المبادرة الموجهة

التي تستقطب المستشارين والعاملين المحفزين الذين يرحبون بالتغيير كعملية مستمرة لمواجهة تحديات المستقبل فالنظرة للمستقبل إيجابية، والتطوير يقودها نحو الصحة التنظيمية المثالية.

7. الصحة التنظيمية المثالية: في هذا المستوى من الصحة التنظيمية يشعر جميع العاملين بالاهتمام الكامل لقيمهم ولوجودهم في المنظمة، والعلاقة قوية جداً بينهم وبين القيادة، ويشاركون في اتخاذ القرارات المهمة والقيادة فاعلة في جميع مستويات المنظمة، وتمكن العاملين وتوجههم نحو الأهداف التنظيمية. أما الجماعات فإنها تعمل بروح الفريق. والثقافة التنظيمية تعبر عن الثقة الكاملة بين العاملين والمديرين التنفيذيين. كما أنّ الاتصالات فعالة ومفتوحة خلال المنظمة، وهذه هي المنظمة الجاذبة التي تسعى لجذب العاملين المحفزين بمستوى أفضل وعالٍ جداً، وينظر لها على أنها إيجابية جداً ولأبعد الحدود هي منظمة تتمتع بصحة تنظيمية مثالية.

### مقاييس الصحة التنظيمية:

طور القيسي، 1989 أداة لقياس الصحة التنظيمية بناءً على جهود الباحثين في جامعة روتجرز بالولايات المتحدة الأمريكية، أطلق عليها اسم استبانة الصحة التنظيمية وتكشف هذه الاستبانة عن ثلاثة مستويات وهي: الفني والإداري والمؤسسي، من خلال سبعة أبعاد للصحة التنظيمية، وهي:

التماسك المؤسسي، تأثير المدير، الاعتبارية، المبادأة بالعمل، توفير الموارد المساندة، الروح المعنوية، التأكيد على النواحي الأكاديمية. أما نورت وكوهن (Nurit & Cohen, 1991) فقد طوّرا مقياساً لتحليل الصحة التنظيمية في المنظمة، ويمكن تطبيق هذا المقياس على مختلف

المنظمات إذ يقيس الأبعاد ذات الاحتمال القوي، في عدم تمتع المنظمة بصحة تنظيمية، وهذه الأبعاد هي اللامبالاة، والتردد في اتخاذ القرار، ونقص الثقة، وعدم وضوح السلطة والمسؤولية، وانخفاض جودة العمل. وقد طور نيوجيبور (Neugebauer,2000) مقياسًا آخر للصحة التنظيمية تضمن الأبعاد الآتية: التخطيط، والتقييم، والتحفيز، والرقابة، وتطوير الموظفين، والتفاعل بين الأفراد، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وإدارة الأمور المالية، والتفاعل البيئي ومن هذه المقاييس نموذج سوندر وبيكر (Saunders & Baker,2001) لقياس الصحة التنظيمية الذي يفحص مدى نجاح المنظمة ويشخص حالتها الصحية من خلال أربعة عوامل أساسية وهي: التخطيط، وكفاءة الأفراد، ومحاو التمكن، والقيادة. كذلك قدم كل من وليمز ووليمز (Wilams & Williams,2004) استراتيجية أخرى في تشخيص الصحة التنظيمية وقياسها، تبين أن كانت الحالة الصحية للمنظمة جيدة أو ضعيفة، وتقوم هذه الاستراتيجية على ثلاثة مفاهيم للصحة التنظيمية هي:

- **الصحة التنظيمية والترابط الاجتماعي:** وتتمثل في العلاقات الاجتماعية والثقة المتبادلة بين الأعضاء والالتزام بتحقيق الأهداف والغايات.
- **الصحة التنظيمية والتغيير:** وتتمثل في إشراك الموظفين في عملية التغيير من أجل تحديد العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية لتخفيض الضغوط والتوترات.
- **الصحة التنظيمية والرضا:** وتتمثل في رضا العاملين والزبائن، وذلك من خلال المحافظة على الانتماء، والروح المعنوية، والتحفيز، والأمن الوظيفي، وتدريب العاملين الجدد والتغذية الراجعة عن الأداء، واتجاهات الزبائن نحو الخدمة". إنَّ الاهتمام المتزايد بموضوع الصحة التنظيمية في المنظمات 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).

وأشار ندى (2008) إلى ستة مجالات لقياس الصحة التنظيمية هي: التماسك المؤسسي، والقيادة الإدارية وأساليبها، والشخصية والاعتبارية، وتوفير الموارد المساندة، والروح المعنوية والعلاقات الإنسانية، والتأكيد على النواحي الأكاديمية ونوعية المعلمين). وقد أشارت هذه الدراسة الميدانية إلى الأبعاد الآتية في الصحة التنظيمية وذلك لأنها قد تتلاءم مع الواقع المحلي، وهي: الإبداع التنظيمي، وفعاليه الاتصالات، والاستقلالية التنظيمية، والمعنويات، والتغيير التنظيمي، والتماسك المؤسسي.

### الإدارة الاستراتيجية

فيما يأتي عرض للإدارة الاستراتيجية من حيث مفهومها وأهميتها ومستوياتها وبعض الجوانب الأخرى ذات العلاقة بها.

### مفهوم الإدارة الاستراتيجية

نكر ماهر (2007، 23) أن الإدارة الاستراتيجية "هي النظام الإداري الذي تستخدمه المنظمة في كل من التصميم والتنفيذ والرقابة على الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية". فالإدارة الاستراتيجية تشير كمفهوم إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع القرارات واتخاذها الاستراتيجية، إن الإدارة الاستراتيجية كما قال كلاك glacck المشار إليه في

ناظورية (2009) بأنها هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى استراتيجية فعّالة لتحقيق أهداف المنظمة. وعرفها السيد (2:1993) بأنها: "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تتضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وهذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".

ويعرف هيجنز (Higgins & Mcallaster, 2004, 3) الإدارة الاستراتيجية بأنها "عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط للفعل، هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها". يعرف العطار (2014) الإدارة الاستراتيجية بأنها "أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتي تسعى إلى الرقي بالعمل الإداري والمدرسي، وذلك من خلال مجموعة من العمليات تتضمن التخطيط والتنفيذ والتقييم بهدف تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها. وعرفها عوض (6:2001) بأنها "العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ القرارات ذات الأثر طويل الأجل والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل. وذكر ياسين (2002) بأن الإدارة الاستراتيجية هي بحد ذاتها عملية إبداعية عقلانية التحليل وحسية التصور الإنساني وهي أيضاً عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة موارد المنظمة وتوجيهها بطريقة ذات كفاءة وفعالية والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

وأوضح كوتلر (Kotler, 1994) أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية تنمية العلاقة وصياغتها بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، من خلال تحديد أهداف رسالتها واستراتيجيات الخطط والجدول لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة. أما أبو قحف (1992) فقد

عرّف الإدارة الاستراتيجية بأنها "العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة" وعليه فإنه يحدد مجموعة من المنافع الناتجة عن تطبيق الإدارة الاستراتيجية على النحو الآتي:

- توحيد جميع الجهود أو الإدارات وتآلفها نحو أهداف وغايات موحدة.
- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية.
- التمييز في الأداء المالي وتطوير الأداء الكلي للمنظمة وتحسينه في الأجل الطويل.
- جعل المديرين وبصفة دائمة أكثر استجابةً ووعياً للظروف البيئية ومتغيراتها.
- تنمية عادات التفكير في المستقبل وتحديد التوجهات المستقبلية.
- توفير فرص لمشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، ومن ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.
- تساعد في تحديد الفرص المستقبلية والمشكلات المتوقعة وتقديرها.

ويؤكد كلويك وجوش (Gluech & Jauch,1984:5) بأن الإدارة الاستراتيجية "هي سيل من القرارات والافعال التي تؤدي إلى تطوير استراتيجيات فاعلة للمساعدة في تحقيق أهداف المنظمة والتي يستطيع من خلالها الاستراتيجيون تحديد الأهداف، كما أنها تساعدهم في اتخاذ القرارات من ذات الصفة. وعرفها الفراء (60:2003) بأنها "تلك الإدارة التي تنظر إلى المنظمة والظروف المحيطة بها نظرة شمولية من أجل وضع الاستراتيجية المناسبة التي تساعد في تعزيز المركز التنافسي من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. بينما رأى ويلن وهنج (Wheelen & Hungers,1989:7) إلى أن الإدارة الاستراتيجية "هي مجموعة من القرارات التي

ينجم عنها صياغة استراتيجية أو عدة استراتيجيات تساعد بعد وضعها موضع التنفيذ على تحقيق النجاح الاستراتيجي باتجاه الوصول إلى أهداف ورسالة المنظمة " وأكد حبتور (2004،42) إلى أن الإدارة الاستراتيجية هي "منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة فيها وذلك بما يتضمن ميزة استراتيجية للمنظمة وتعطي إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة". كما يعرّف (ناطورية، 2009) الإدارة الاستراتيجية بأنها: "علم وفن صياغة وتنفيذ، وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وهو مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل".

إن الإدارة الاستراتيجية هي "العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة، وغاياتها، وإدارة علاقاتها التنظيمية، والبيئية، وخاصة مع الأطراف المؤثرة، والمتأثرة بنشاط المنظمة، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية، والخارجية". (المغربي، 2006: 33).

وتمثل الإدارة الاستراتيجية بأنها "النظام أو الترتيب الذي يعبر عن مجموعة من القرارات والأفعال (العمليات) التي تقود المنظمة إلى تطوير منهج فعال لتحقيق الأهداف التنظيمية، والعنصر الرئيسي الأول الذي يؤخذ في الحسبان هو وضع الأهداف والغايات والرؤية والرسالة التنظيمية، ثم تأتي تلك الأنشطة التحليل والأختبار والتطبيق والتقييم"

(Thibodeaux & Favilla, 2005.12).

مما تقدم تستنتج الباحثة أن الإدارة الاستراتيجية هي نشاط مهم لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لوضع رؤية هذه المنظمة ورسالتها وأهدافها مع وضع الإجراءات اللازمة للتنفيذ ومتابعتها.

### أهمية الإدارة الاستراتيجية:

للإدارة الاستراتيجية أهمية كبيرة في جعل إدارة المنظمة قادرة على إستخدام عدة أساليب للتعامل مع التغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والتوصل إلى أفضل القرارات التي تتعامل مع المستقبل واستخدام أدوات التحليل الإقتصادي والإحصائي والتكنولوجي في إعداد الخطط التي تتسجم مع التغيرات الأكثر احتمالاً للتحقيق في المستقبل (حبتور، 2004).

وقد ذكر إدريس والمرسي (2002) عدداً من المزايا والمنافع للإدارة الاستراتيجية، منها ما يأتي:

- 1- تسهم في مشاركة العاملين في تكوين الاستراتيجية والذي بدوره يحسن فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز، وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.
- 2- تقليل الفجوات والتفاوض بين الأفراد والأنشطة، إذ تساعد المشاركة في إعداد الاستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها.
- 3- تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها التوجه الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نقاط الضعف.

4- تسهم الإدارة الاستراتيجية في زيادة مقدره المؤسسة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة (المحلية منها والدولية) وتساعد على الاستفادة من خلال استخدام مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق الميزة التنافسية.

كما أضاف الدوري (2005) بأنها تسهم أيضاً في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية وميزة تنافسية في تكوين المنتجات الجديدة أو تطوير معايير الأداء التنظيمي وزيادة إمكانية الإدارة بتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.

ولقد تزايد الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي في مختلف المنظمات وذلك بوجود عاملين مهمين هما: (السالم, 2005).

**الأول:** إن إيمان الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية واعتمادها في إطار العمل الحالي والمستقبلي.

**الثاني:** إن اعتماد الإدارة الاستراتيجية أصبح الآن خياراً استراتيجياً بالنسبة للإدارة العليا في المنظمات، نظراً لما تواجهه من تحديات عديدة محلية، وإقليمية وعالمية وبالتالي فإن التفكير بإدارة العمل وتحقيق أهداف المنظمة بالأساليب التقليدية ما عاد مُجدياً في الوقت الحاضر.

وأكد ماهر (2007) أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تتجلى في كونها أسلوباً مترابطاً وموحداً للقرارات، وهي وسيلة لتحديد رؤية المنظمة ورسالتها ومدى استجابة الإجراءات للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق الميزة التنافسية، كما تتجلى أهميتها في كونها نظام لتوزيع المهمات والمسؤوليات على المستويات الإدارية للمنظمة. وقد أشار عبده (1999) إلى أن الإدارة الاستراتيجية وسيلة مهمة لتجاوز الصعوبات ومواجهة التحديات وفي تحديد أهداف المستقبل وملاحمة كونها تهتم بالدراسة العلمية والتقييم الدقيق والمستمر للظروف والعوامل البيئية المحيطة (الداخلية والخارجية)، وأشار أيضاً أنها تساعد على تنمية التفكير في المستقبل وتعزيزه وتقديم

التصورات والحلول للمشكلات المحتملة وتحديدها وفق الظروف والإمكانيات المتاحة والمتغيرات دائمة الفرص المستقبلية.

كما ورد أيضاً وبين في درة، وجرادات (2014) أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تنجلي في الفوائد والمزايا التي تحققها للمنظمات، وهي كالآتي:

1. تساعد على إيجاد تكامل في سلوك العاملين في شكل جهود كلية شاملة.
2. ترسخ اتجاهها لتوجه طويل المدى وبعيد المدى في المنظمة.
3. توجه المنظمة لتحديد الفرص ووضع الأولويات والاستغلال لها.

#### مستويات الإدارة الاستراتيجية:

أشار ماهر (2007) إلى أن مستويات الإدارة الاستراتيجية تتلخص فيما يأتي:

- 1- استراتيجية الإدارة العليا وهي كما يطلق عليها بالاستراتيجية الكلية والتي توضع من قبل مجلس الإدارة لتحقيق أهداف المشروع وتوزيع الموارد بصفة عامة على المجالات المختلفة للمشروع وتكون هذه الاستراتيجية طويلة الأمد.
- 2- استراتيجيات وحدات الأعمال وهي تحاول الوحدة أن تعطيها مقدرة عالية على المنافسة والابتكار وتحقيق الأرباح وهي تغطي فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان لا تتجاوز ثلاث سنوات.
- 3- الاستراتيجيات الوظيفية وهي استراتيجيات توضع في المجالات الوظيفية للمنظمة والتي تشمل الإنتاج والتشويق والتمويل والموارد البشرية.

وأضاف حبتور (2004) أن الإدارة الاستراتيجية تتغير باستمرار لأنّ التغير والتطور سمة أساسية من سمات الحياة وبالتالي من سمات منظمات إدارة الأعمال، ولذلك ينظر إلى الإدارة الاستراتيجية من خلال عدّه مستويات والتي يمكن تلخيصها بما يأتي:

1. الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، إذ تقوم هذه الإدارة بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
2. الإدارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، إذ تقوم الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى بصياغة الخطة الاستراتيجية الخاصة وتنفيذها بكل وحدة إنطلاقاً من تحليل متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية وتحدي الأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها.
3. الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي، وهنا تعني وضع خطط استراتيجية للتسويق والإنتاج وتتولى كل خطة استراتيجية عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة.

## الدراسات السابقة ذات الصلة

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين، يتعلق الأول بالصحة التنظيمية، والثاني بالإدارة الاستراتيجية.

وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات العربية والأجنبية حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

### الدراسات السابقة ذات الصلة بالصحة التنظيمية:

قام عطا الله (1996) بدراسة للكشف عن واقع الصحة التنظيمية وأبعادها في المدارس الأساسية الحكومية، التابعة لوكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين في مدينة نابلس في فلسطين، وإجراء مقارنة فيما بينها. وقد شملت عينة الدراسة (156) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من جميع معلمي المدارس الأساسية والحكومية، ومدارس وكالة الغوث في مدينة نابلس. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد مقياس الصحة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية، ولصالح الأبعاد: الاعتبارية، والمبادأة بالعمل، والروح المعنوية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الصحة التنظيمية تعزى لكل من الجنس، والخبرة، إذ كانت هذه الفروق لصالح الإناث، وذوي الخبرة الطويلة .

أجرى أكبابا (Akababa,1997) دراسة هدفت إلى التعرف إلى آراء المديرين والمعلمين بالصحة التنظيمية لمدارسهم ومعرفة إن كانت هناك اختلافات واضحة بين آراء المعلمين تعزى للصحة التنظيمية في مدارسهم وفقاً لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة في المدرسة نفسها ومستوى

التعليم، وقد تكونت عينة الدراسة من (485) معلماً ومديراً، ونائب مدير في (34) مدرسة ثانوية في تركيا، وقد استخدمت استبانة مكونة من (53) فقرة لجمع المعلومات وخلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين والمديرين فيما يتعلق بالصحة التنظيمية وأن عدداً من المدارس كان مستوى الصحة التنظيمية فيها منخفضاً.

وقام توسايو وشينغ (Tsui & Cheng, 1999) بإجراء دراسة للتحقيق عن كيفية تأثير الصحة التنظيمية المدرسية بمتغيراتها: (الاستقامة المؤسسية، وتأثير المدير، والاهتمام، الهيكل الداخلي، وتزويد الموارد، والمعنويات، والإلتزام الأكاديمي)، عندما تتفاعل مع الخصائص الشخصية للمعلمين (الجنس، والحالة الاجتماعية، العمر، والمستوى التعليمي، والخبرة التعليمية) تؤدي إلى الإلتزام لدى العاملين، وشملت عينة الدراسة (423) معلماً وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن الأبعاد التالية للصحة التنظيمية ( المعنويات، الاهتمام، الاستقامة المؤسسية ) هي الأكثر إسهاماً في إلتزام المعلمين.

أجرى سيمالوجلو (Cemaloglu, 2006) دراسة هدفت إلى تحليل إدراك معلمي المدارس الأساسية في مراكز أكساري واينسنكوي (Aksaray & Esenkoy) للصحة التنظيمية في ظل متغيرات مختلفة، فقد استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات من عينة مقدارها (385) معلماً في المدارس الأساسية. وأظهرت نتائج الدراسة أن معلمي المدارس الأساسية قد أكدوا أن بعد إنشاء الهيكل كان أكثر تحققاً، وأن بعد التأكيد الأكاديمي كان أقل تحققاً، ولوحظ كذلك أن أقوى علاقة كانت بين بعدى الصحة التنظيمية وإنشاء الهيكل والإعترابية. وأخيراً أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين الجنس والسلامة المؤسسية وعلاقة بين الحالة الاجتماعية والعمر من جهة وإنشاء الهيكل والتأكيد الأكاديمي من جهة أخرى.

وقام القصير (2006) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، إذ بلغ مجموع المجتمع (5920) معلماً ومعلمة، أخذت منه عينة عنقودية عشوائية بلغ حجمها (590) معلماً ومعلمة من (51) مدرسة للذكور والإناث. واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج أن المدارس الثانوية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة تتمتع بمستوى متوسط من الصحة التنظيمية، وأن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس كان مرتفعاً.

وهدفت دراسة سالم (2007) إلى بناء أنموذج للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، وقد سحبت عينة طبقية عشوائية مكونة من (360) عضو هيئة تدريس في سبع جامعات أردنية رسمية، وتم تطوير استبانة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى بناء أنموذج للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية تكوّن من إطارين، الإطار الأول: مفاهيمي تضمن سبعة أبعاد، هي: الثقة التنظيمية، والسياسات والممارسات الإدارية، والدافعية، وإدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية، والمنظمة المتعلمة، والحرية 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 متوسطاً بشكل عام.

وقام بيفانز و ريتشارد وفيلب (Bevans, Richard & Philp, 2007) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى عوامل التنبؤ بالصحة التنظيمية على مستوى المدرسة باستخدام تحليل متعدد المستويات. وقد تكونت العينة من (1395) موظفاً في (37) مدرسة أساسية، وتم استخدام أحد

مقاييس الصحة التنظيمية أداة لجمع البيانات وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى الصحة التنظيمية كان متوسطاً، وأنّ تمتّع المدرسة بالصحة التنظيمية يعمل على زيادة الإلتزام الأكاديمي، وانتماء العاملين، والقيادة الجماعية التي تشكل بمجموعها العوامل الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة التعليمية.

كما أجرى الكمالي (2011) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (280) معلماً ومعلمةً. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام أداتين هما: استبانة الصحة التنظيمية، واستبانة المهارات الإدارية، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنّ مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وأنّ درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية في إدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة.

قام سيزمي وكيركس (Cezmi & Karakus, 2012) بإجراء دراسة هدفت إلى توضيح العلاقة بين الصحة التنظيمية المدرسية والدور السلوكي الذي يؤديه المعلمون، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عنقودية عشوائية مكونة من (438) معلماً و (58) من الإداريين العاملين في (17) مدرسة. واستخدمت الإستبانة لجمع المعومات ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنّ ممارسة الصحة التنظيمية المدرسية والسلوك الذي يؤديه المعلمون في تلك المدارس كان إيجابياً.

وأجرى وشاح (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التمريض في الجامعات الأردنية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق هذا الهدف قام باختيار (136) عضو هيئة تدريس وتم إعداد استبانتين الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية والثانية لقياس مستوى الصحة التنظيمية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من بينها: أنّ مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التمريض في الجامعات الأردنية للصحة التنظيمية كان متوسطاً وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصحة التنظيمية في كليات التمريض في الجامعات الأردنية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح رتبة أستاذ.

### الدراسات السابقة ذات الصلة بالإدارة الاستراتيجية:

نظراً لمحدودية الدراسات السابقة التي أجريت في مجال التربية والتعليم ووجود دراسات متعددة عن الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال وفي قطاعات أخرى غير تربية، استفادت الباحثة من هذه الدراسات ولخصتها ضمن الدراسات السابقة ذات الصلة بالإدارة الاستراتيجية وأدخلتها في موقعها الزمني المناسب لها وكما يأتي:

أجرى برينان (Brennan, 2003) دراسة هدفت إلى التحقق من مدى تطبيق التسويق الفعّال في قطاع التعليم العالي في بريطانيا، وتقييم درجة التكامل بين الوظائف الاستراتيجية، وبشكل خاص بين التسويق واستراتيجية إدارة القوى البشرية، واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة بطريقة طولية، كما استُخدمت المقابلة الشخصية كأداة للدراسة بشكل أساسي، إذ طُبقت الدراسة

على ثلاث كليات في التعليم العالي في بريطانيا، وقد شملت الدراسة (1000) موظف من موظفي الإدارة في الجامعات الثلاث. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك سوء في التقدير لأهمية التسويق الفعال، وإدارة القوى البشرية، وسوء التقدير للميزات التي يمكن الحصول عليها من خلال التكامل بين التسويق، واستراتيجيات القوى البشرية، وتكاملهم جميعاً من ناحية الإدارة الاستراتيجية والجودة.

وأجرى عساف (2005) دراسة هدفت إلى دراسة واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية ورصد مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة وإلى التعرف على مقدرة هذا النمط على الإصلاح داخل التغير الكمي والنوعي في البيئة وصممت استبانة مكونة من (65) فقرة وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية ومديراتها بمحافظة غزة البالغ عددهم (128)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية واتجاهات إيجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية.

وقام الشبول (2005) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم الأردنية وبناء أنموذج لتطويرها، كما هدفت إلى التعرف على المعوقات والحلول الممكنة لمعالجتها والتي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وقد طُورت استبانة لهذا الغرض على عينة الدراسة المكونة من جميع أفراد مجتمع الدراسة وعددها (158) فرداً من الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في الأردن وتم جمع المعلومات بواسطتها. وتم تطبيق هذا النموذج على عينة عشوائية بلغ عددها (43) فرداً من الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في الأردن. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

وجود تفاوت في درجات ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الوزارة، إذ تراوحت فقرات كل بعد بين درجات ممارسة عالية، متوسطة، ومتدنية، أما درجات أبعاد الإدارة الاستراتيجية فكانت متوسطة.

وأجرى الوحوش (2006) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر قوى البيئة الداخلية والخارجية في عمليات الإدارة الاستراتيجية (التفكير والتشكيل الاستراتيجي والتطبيق الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية) في وزارة التربية والتعليم الاردنية. وقد تكوّنت عينة الدراسة من (183) مشاركاً تم توزيع استبانة عليهم لغرض جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن مستوى إدراك الباحثين لقوى البيئة الخارجية كان مرتفعاً في حين كان مستوى المتوسط الحسابي لقوى البيئة الداخلية وعمليات الإدارة الاستراتيجية متوسطاً.

وقام سندهام (Stedham, 2006) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف إلى المستويات المتوقعة والحقيقية للكفاءات الضرورية للإدارة الاستراتيجية الفعّالة بين وجهات النظر لكل من مديري القوى البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس. وأعد لذلك استبانة وتم توزيعها على جميع العاملين في مجال إدارة القوى البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في كل ولاية تكساس ولم يذكر العدد. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن مديري القوى البشرية لديهم مبالغة في عوامل الكفاءة في الإدارة الاستراتيجية عند مقارنتها بوجهات نظر المديرين التنفيذيين وإن المديرين التنفيذيين ومديري القوى البشرية اتفقوا في تقديرهم للكفاءات الضرورية المتوقعة للأداء الاستراتيجي لمديري القوى البشرية.

وأجرى الغامدي (2007) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى المهارات القيادية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة / المملكة العربية السعودية، وتطوير هذه المهارات

بهدف تحسين العمل المدرسي. واستخدمت الدراسة الاستبانة وسيلة للكشف عن مستوى هذه المهارات في ستة مجالات، وطبقت الأداة على مجتمع الدراسة المكون من (35) مديراً و (273) معلماً في منطقة الباحة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تمتع المديرين بمستوى مهارات مرتفع في القيادة الاستراتيجية، كما أن مستوى توافر المهارات النوعية عند المديرين كانت مرتفعة بشكل عام، ماعدا التدريب الذاتي، وتحديد الإحتياجات التدريبية وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة. كذلك توافر المهارات التنظيمية عند المديرين كانت مرتفعة بصورة عامة، كما يتمتع المديرين بمستوى مهاري مرتفع في اتخاذ القرارات.

أما دراسة هبه، والمزين (2008) فقد هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظه غزة وسبل تطويرها. وتكونت عينة الدراسة من (88) من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة. تم استخدام استبانة واحدة تكونت من (45) فقرة، أظهرت النتائج أن التحليل البيئي سواء أكان للبيئة الداخلية أم البيئة الخارجية حصل على الرتبة الأولى في درجة ممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية.

وقام شحادة والآغا (2008) بإجراء دراسة هدفت إلي استقصاء واقع ممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، كما هدفت للكشف إن كان هناك فروق فردية في درجة تلك الممارسات تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي نوع العمل، والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة في محافظة غزة. تكونت عينة الدراسة من (176) مشرفاً تربوياً ورئيس قسم من أصل (214) وتم استخدام أداة للدراسة هي استبانة تكونت من (83) فقرة موزعة في ثلاث مهارات هي التقويم والرقابة الاستراتيجية. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية

تعزى لمتغير انواع العمل، الجنس، سنوات الخدمة، في حين، ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

وأجرى هيوانج ولي (Huang & Lee, 2012) دراسة هدفت إلى تفصي الإدارة الاستراتيجية للتعليم العالي التقني والمهني في تايوان من أجل الميول التنافسية، وقد ركزت الدراسة على عدد من محاور مهن الخدمات المقدمة والتطوير المستمر والتقييم الدائم للمؤسسة، كما وركزت أيضاً على التفاعل مع المؤسسات المهنية والاستخدام الأمثل للمصادر الداعمة. تكونت عينة الدراسة من (480) مديراً مسؤولاً و(89) مؤسسة تعليم عال حيث تم تقييمهم، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن أعداد الطلبة في المؤسسات التعليمية ليست مطابقة للمعايير التطويرية، كما أن الموارد المقدمة ليست متناسقة مع الجسم المعرفي الذي يأمل المجتمع للوصول إليه.

وهدف دراسة الحاج (2013) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على درجة فعالية العمليات الإشرافية، وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة طبقت الباحثة استبانة على عينة الدراسة المكونة من (390) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمدارس محافظة غزة. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة فعالية العمليات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة كبيرة، وقد حاز المجال الأول "دور مدير المدرسة في تنمية وتطوير المعلمين" على الرتبة الأولى بدرجة مرتفعة. وحاز المجال الثاني "دور مدير المدرسة في إثراء وتطوير المنهاج" على الرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، وأن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة مرتفعة، وقد حاز المجال الخامس "التقويم والرقابة الاستراتيجية" على الرتبة

الأولى بدرجة مرتفعة، وحاز المجال الثالث " تحديد الاهداف الاستراتيجية على الرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة.

أجرى العطار (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة، وسبل التغلب عليها. وقد تكون مجتمع الدراسة من (245) مديراً ومديرة، وكانت عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة وبعد استبعاد العينة الاستطلاعية (40) مديراً ومديرة، وقد تم استعادة استبانات معظم أفراد العينة (201) مديراً ومديرة. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم أداة واحدة، وهي الاستبانة موجهة إلى عينة الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من (54) فقرة، وزعت على خمس مجالات تتعلق بموضوع الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن نسبة (52.8%) من المستجيبين أقرت بوجود معوقات في هذا المجال، وعلى رأس هذه الصعوبات صعوبة التنبؤ بالمخاطر المستقبلية التي ستواجه الدراسة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين في المعوقات المتعلقة بالإدارة العليا تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الإعدادية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين في جميع مجالات الاستبانة ماعدا المجال الثاني والمتعلق بمدير المدرسة تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير فأكثر.

وقامت العلاقمة (2015) بإجراء دراسة لإستقصاء درجة توافر المهارات الإدارية الاستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية وعلاقتها بدرجة ممارستهم

للتخطيط الاستراتيجي من وجهه نظر العاملين فيها. ولتحقيق هدف الدراسة إختارت عينة طبقية عشوائية تتألف من (155) موظفا واستخدمت إستبانين لجمع المعلومات وتوصلت إلى أن درجة توافر المهارات الإدارية الإستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم والنتيجة الإدارية كانت متوسطة. كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد العينة بدرجة توافر المهارات الإدارية الاستراتيجية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

أجرت بوجه (2015) دراسة هدفت إلى التعرف مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة الاستراتيجية وعلاقته بدرجة الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة العاصمة عمان. وقد تكون مجتمع الدراسة من (8985) معلماً ومعلمة. وتم تطوير استبانين لجمع البيانات، وبعد تحليل النتائج توصلت إلى أن مستوى إمتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة الاستراتيجية في محافظة العاصمة عمان كان متوسطاً وأن درجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمى المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم كانت متوسطة أيضاً.

### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية تبين بأنها ناقشت مختلف المفاهيم ذات الصلة بموضوعي الصحة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية من حيث الأغراض والإجراءات والمجتمعات الإحصائية التي تناولتها وأساليب اختيار العينات في كل دراسة منها والأدوات المستخدمة لجمع البيانات الخاصة بتلك الدراسات والنتائج التي توصلت إليها.

فمن حيث الأهداف والعينات والأداة كانت متنوعة، فمنها ما هدف إلى الكشف عن واقع الصحة التنظيمية وأبعادها في المدارس الأساسية الحكومية، وفي المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين في مدينة نابلس في فلسطين، وإجراء مقارنة فيما بينها. مثل دراسة عطاءه (1996)، كما هدفت دراسة أكبابا (Akbaba, 1997) إلى التعرف إلى آراء المديرين والمعلمين بالصحة التنظيمية لمدارسهم، ومعرفة إن كانت هناك اختلافات واضحة بين آراء المعلمين تعزى للصحة التنظيمية في مدارسهم، ودراسة توسايو وشينغ (Tsui & Cheng, 1999) التي هدفت للتحقيق كيف للصحة التنظيمية المدرسية بمتغيراتها: (الاستقامة المؤسسية، تأثير المدير، الاهتمام، الهيكل الداخلي، تزويد الموارد، المعنويات، الالتزام الأكاديمي)، عندما تتفاعل مع الخصائص الشخصية للمعلمين (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة التعليمية) تؤدي إلى الالتزام لدى العاملين، وهناك نوع آخر من الدراسات هدف إلى التحقق من تنامي حالات التغيب عن العمل وأسبابها، بالإضافة إلى التحقق إحصائياً من العلاقة بين الصحة التنظيمية ومقاييس أداء الشركة. دراسة القصير (2006) هدفت إلى التعرف على مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. وهناك دراسة سيمالوجلو (Cemaloglu, 2006) التي هدفت إلى تحليل إدراك معلمي المدارس الأساسية في مراكز أكساري واينسنكوي (Aksaray & Esenkoy) للصحة التنظيمية في ظل متغيرات مختلفة، وهناك دراسات أخرى تناولت بناء نموذج للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. كما أن دراسة بيفانز وريتشارد وفيلب (Bevans, Richard & Philp, 2007) هدفت إلى التعرف إلى عوامل التنبؤ بالصحة التنظيمية على مستوى المدرسة باستخدام

تحليل متعدد المستويات. وهناك أيضاً دراسة الكمالي (2011) والتي هدفت إلى تعرف مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين، كما أنّ كلاً من أهمت وميهمت (Ahmet & Mehmet, 2012) قاما بدراسة هدفت إلى توضيح العلاقة بين الصحة التنظيمية المدرسية وبين الدور السلوكي الذي يلعبه المعلمين. وهناك دراسة أخرى هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التمريض في الجامعات الأردنية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

كما تباينت المجتمعات الإحصائية التي تناولت الإدارة الاستراتيجية فبعضها هدف إلى التعرف إلى مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال السعودية، وأثر ذلك على تحديد قدرات المنظمة بالنسبة للمنافسين. ودراسة برينان (Brennan, 2003) التي هدفت إلى التحقق من مدى تطبيق التسويق الفعال في قطاع التعليم العالي في بريطانيا. ودراسة سيرت (Seibert, 2004) التي هدفت إلى التمييز بين ضروريات الكفاءة الإدارية (المعرفة، المهارة، المواقف) لدى مديري مؤسسات الأعمال، والمشاريع الصغيرة، ومراكز التطوير التقني في كارولينا الشمالية. وأيضاً دراسة عساف (2005) التي هدفت إلى دراسة واقع الإدارة الاستراتيجية ورصد مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة. وهناك أيضاً دراسة الوحوش (2006) التي هدفت إلى التعرف إلى أثر قوى البيئة الداخلية والخارجية في عمليات الإدارة الاستراتيجية (التفكير والتشكيل الاستراتيجي والتطبيق الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية) في وزارة التربية والتعليم الأردنية. كما أن دراسة ستهام (Stedham, 2006) هدفت إلى التعرف إلى المستويات المتوقعة والحقيقية للكفاءات الضرورية للإدارة الاستراتيجية الفعالة بين وجهات النظر لكل من مديري القوى

البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس. وهناك أيضاً دراسة هبه، والمزين (2008) التي هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة وسبل تطويرها. وهناك دراسة هيوانج ولي (Huang & Lee, 2012) والتي هدفت إلى تقصي الإدارة الاستراتيجية للتعليم العالي التقني والمهني في تايوان من أجل الميول التنافسية، كما ان هناك دراسة هدفت إلى تقصي أثر الإدارة الاستراتيجية في أداء أعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية من وجهة نظر المديرين. ودراسة العطار (2014) التي هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها. وهناك دراسات اخرى هدفت إلى التعرف على درجة فعالية العمليات الإشرافية، وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة. فضلاً عن ذلك هناك دراسات أخرى هدفت إلى التعرف على مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة الاستراتيجية وعلاقته بدرجة الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة العاصمة عمان.

وقد اختلفت عينات الدراسات السابقة بين حد أدنى مقداره (17) وحد أعلى مقداره (1395)، وقد اختارت الباحثة عينه من معلمي المدارس الثانوية الحكومية عددها (287).

كما تباينت الأدوات المستخدمة في جميع البيانات وكانت أغلب الدراسات مثل دراسة عطاء الله (1996) ودراسة أكبابا (Akbaba, 1997)، ودراسة توسايو وشينغ (Tsui & cheng, 1999)، ودراسة سيمالوجلو (Cemaloglu, 2006)، ودراسة القصير (2006)، ودراسة سالم (2007)، ودراسة الكمالي (2011)، ودراسة أهمت وميهمت (Ahmet & Mehmet, 2012)، ودراسة وشاح (2015)، ودراسة دراسة عساف (2005)، ودراسة الشبول (2005)، ودراسة الوحوش

(2006)، ودراسة ستهام (Stedham, 2006)، ودراسة الغامدي (2007)، ودراسة هبه والمزين (2008)، ودراسة شحادة والأغا (2008)، ودراسة هيوانج ولي (Huang & Lee, 2012)، ودراسة العلاقمة (2015)، ودراسة العطار (2014)، ودراسة الحاج (2014)، ودراسة بوجه (2015) استخدمت الاستبانة، في حين استخدمت دراسة سيبرت (Seibert, 2004) طريقة دلفي، كما استخدمت دراسات أخرى أدوات أخرى كالمقابلة في دراسة برينان (Bernnan, 2003).

أمّا الدراسة الحالية فقد استخدمت استبانتين لجمع المعلومات هي استبانة الصحة التنظيمية واستبانة الإدارة الاستراتيجية.

وقد استفادت الباحثة في دراستها في تطوير الاستبانتين واختيار عينه الدراسة، كما استفادت من المراجع العلمية المذكورة منها، كما استفادت منها في مقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تضمن هذه الفصل عرضاً لمنهجية البحث المستخدمة ومجتمع الدراسة وعينتها والأداتين اللازمتين لجمع البيانات مع التحقق من صدقهما وثباتهما والمعالجات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات مع إجراءات الدراسة، وفيما يلي عرض بذلك:

#### منهجية البحث المستخدمة:

تم استخدام منهج البحث الوصفي الارتباطي باعتبار منهج البحث المناسب لتحقيق أهداف هذه الدراسة بإيجاد العلاقة بين مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية و مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية لمديري تلك المدارس.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمي جميع المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (9234) معلماً ومعلمة. منهم (2428) ذكور و (6806) إناث،

وهو كما موضح في الجدول (1)

## الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين حسب الجنس والمديرية :

المجموع	أثات	ذكور	المديريات
4277	3115	1162	لواء الجامعة
24	9	15	لواء الجيزة
911	713	198	لواء القويسمة
71	41	30	لواء سحاب
1691	1208	483	لواء قصبه عمان
764	614	150	لواء ماركا
388	266	92	لواء ناعور
859	704	188	لواء ببادر السير
226	116	110	لواء الموقر
9234	6806	2428	المجموع

## عينة الدراسة:

تم استخدام أسلوبين للمعاينة كما يأتي:

1- العينة العنقودية العشوائية لغرض اختيار مديرتين للتربية من بين مديريات التربية التسع في

محافظة العاصمة عمان، وهما لواء الجامعة ولواء وادي السير.

2- العينة الطبقية العشوائية لاختيار المعلمين من الجنسين في المديرتين السابقتين، وهما مديريه

لواء الجامعة ولواء وادي السير.

وتم استخدام جدول تحديد حجم العينة للدراسات المسحية لبارتلنت وكوتريك وهيجنز (Bartlett,J,Kotrlik,J and Higgins, C, 2001) وقد تم إختيار العينة مقدارها (330)، كما في الجدول (2) أدناه:

### الجدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة من المعلمين حسب الجنس والمديرية

المجموع	إناث	ذكور	مديريات التربية
200	140	60	لواء الجامعة
130	103	27	لواء وادي السير
330	243	87	المجموع

وقد تمّ توزيع الاستمارات على أفراد العينة المقررة، وتم استرجاع (287) استمارة، منها (209) للإناث و (78) للذكور، والفاقد (43)، وقد تم تصنيف أفراد العينة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة بعد إجراء عملية التحليل فكانت كما هي موضحة في الجدول (3)

جدول رقم (3)  
عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

العدد	المتغير الديموغرافي	
78	ذكر	الجنس
209	أنثى	
<b>287</b>	<b>المجموع</b>	
22	دبلوم	المؤهل العلمي
155	بكالوريوس	
86	دبلوم عالي	
24	ماجستير فأكثر	
<b>287</b>	<b>المجموع</b>	
50	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
152	5- أقل 10 سنوات	
85	10 سنوات فأكثر	
<b>287</b>	<b>المجموع</b>	

#### أداتا الدراسة:

استندت الباحثة في تطوير أداتي الدراسة المبينتين أدناه على المصادر العلمية المؤشرة

إزاءها وكما يأتي:

1. استبانة الصحة التنظيمية اعتماداً على دراسة النعيمات (2008) ودراسة الكمالي (2011).

وقد تم تصميم استبانة للصحة التنظيمية وكانت بصيغتها الأولية تتألف من 45 فقرة. ملحق

رقم (1)

2. استبانة الإدارة الاستراتيجية فى ضوء دراسة العلاقة (2015) ودراسة بوجه (2015)، وقد تم تطوير استبانة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بصياغتها الأولية وكان عدد فقراتها 52. ملحق رقم (1).

### صدق الأدوات:

تم عرض الأدوات علي (10) محكمين من أساتذة الإدارة التربوية والمناهج وتكنولوجيا التعليم. وتم قبول الفقرات التي اتفق بشأنها 80% من المحكمين وتم تعديل الفقرات التي اتفق بشأنها 60%-70% وتم حذف الفقرات التي لم يتفق بشأنها 50% فأكثر. وبعد إجراء التعديل، حيث لم يقترح المحكمون حذف أي فقرة منها بقيت عدد الفقرات 45 فقرة بصيغتها النهائية، ملحق رقم (3). أما استبانة ممارسة الإدارة الاستراتيجية فقد تم إجراء التعديل والحذف، فقد حذف ثلاث فقرات وعدلت فقرات أخرى فأصبح عدد الفقرات للاستبانة بصورتها النهائية 49 فقرة. الملحق رقم (3).

### ثبات الأدوات:

للتأكد من ثبات أداتي الدراسة، استخدمت الباحثة طريقة الاختبار وإعادة الاختبار test – retest لمستوى الصحة التنظيمية إذ قامت الباحثة بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (15) من خارج عينة الدراسة بفاصل زمني مدته أسبوعان بين مرتي التطبيق وأصبح معامل مقدار معامل الارتباط (0.85) إذ يعتبر معاملاً لثبات استبانة مستوى الصحة التنظيمية،

كما استخرجت معامل ثبات الإتساق الداخلي باستخدام معاملة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha), وكان مقداره (0.87%).

أما استبانة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين فقد اتبعت نفس الإجراءات المتبعة في إستبانة الصحة التنظيمية، وتم التوصل إلى أنّ مقدار معامل ثبات الإختبار\_إعادة الإختبار (0.90) وإن معامل ثبات الاتساق الداخلي (0.89)

والجدول (4) يبين معاملات ثبات الاستبانتين.

#### الجدول (4)

معاملات ثبات أداتي الدراسة

الرقم	الإستبانة	معامل ثبات الإختبار- إعادة الإختبار	معامل ثبات الإتساق الداخلي
1	مستوى الصحة التنظيمية	0.85	0.87
	مستوى ممارسة الادارة الاستراتيجية للمديرين	0.90	0.89

يلاحظ معاملات ثبات أداتي الدراسة جاءت بقيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة. مثل دراسة الكمالي (2011) بالنسبة لاستبانة الصحة التنظيمية ودراسة بوجه (2015) والعلازمة (2015) بالنسبة ممارسة الإدارة الاستراتيجية.

## المعالجات الإحصائية:

كانت المعالجات الإحصائية كما يأتي:

1- استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لتحليل إجابات أفراد العينة على السؤالين الأول والثاني.

2- استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لاستقصاء العلاقة بين مستوى الصحة التنظيمية ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان واختبار مستوى دلالاته باستخدام الاختبار التائي.

3- تم استخدام الاختبار التائي للمقارنة بين استجابات أفراد العينة على متغيري الجنس والمؤهل العلمي عن الصحة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية.

4- تم استخدام تحليل التباين الأحادي لغرض تحليل استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة في استجابات أفراد العينة عن مستوى الصحة التنظيمية وممارسة الإدارة الاستراتيجية.

## إجراءات الدراسة:

بعد تحديد مجتمع الدراسة وعينته تتلخص إجراءات الدراسة بما يأتي:

1. إعداد أدوات الدراسة وهما استباناتا مستوى الصحة التنظيمية وممارسة الإدارة الاستراتيجية.

2. استحصال كتاب تسهيل مهمة من رئاسة جامعة الشرق الأوسط موجه إلي وزارة التربية والتعليم الأردنية.

3. التحقق من صدق الأداتين المستخدمتين وثباتهما.

4. اختيار عينة الدراسة من معلمى المرحلة الثانوية ومعلماتها في محافظة العاصمة عمان باستخدام العينة العشوائية العنقودية والعينة الطبقية العشوائية.
5. تطبيق الأداتين اللتين أعدتهما الباحثة على أفراد العينة.
6. تحليل النتائج بواسطة الأساليب الإحصائية المشار إليها آنفاً.
7. سيتم تطبيق المعادله الآتية لتحديد المستوى:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

ملاحظة : تعديل القيمة العليا للبديل على عدد المستويات

وبذلك تكون المستويات كالاتي:

1-2.33 مستوى منخفض

2.34-3.67 مستوى متوسط

3.68-5 مستوى مرتفع

8- تفسير النتائج وكتابة التوصيات

9- إعداد التقرير النهائى للرسالة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى

الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر

المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (5) ذلك.

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الصحة التنظيمية في المدارس

الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
35	تشرك المدرسة العاملين بدورات تدريبية من أجل تطوير مهاراتهم.	4.26	1.23	1	مرتفع
6	يتم توزيع الأدوار بين العاملين في المدرسة حسب إمكانياتهم ومقدراتهم.	4.16	1.33	2	مرتفع
45	يتصف المدير بصحة نفسية جيدة.	4.07	0.97	3	مرتفع
30	تقبل إدارة المدرسة لآراء الطلبة ودراساتها.	3.93	1.02	4	مرتفع
36	تحرص المدرسة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى جميع المعلمين لديها.	3.91	1.45	5	مرتفع

مرتفع	6	1.54	3.88	كفاءة المعلمين فى التدريس جيدة.	3
مرتفع	6	1.50	3.88	وجود الثقة بين المعلمين والمدير داخل المدرسة.	33
مرتفع	8	1.41	3.87	يؤدى المدير واجباته بصورة دقيقة.	2
مرتفع	9	1.48	3.83	التحديث المستمر لمحتويات المدرسة.	37
مرتفع	10	1.39	3.75	تقترح المدرسة تطوير الأبنية المدرسية لتكون أكثر ملاءمة.	38
مرتفع	11	1.40	3.71	ينجز المعلمون وظائفهم على أكمل وجه فى المدرسة.	32
مرتفع	12	1.30	3.69	تسعى المدرسة إلى توفير الأنشطة المدرسية التى تتوافق مع ميول طلبتها.	40
متوسط	13	1.34	3.66	مقدرة المدير التأثير على المعلمين.	29
متوسط	14	1.30	3.64	توفر الرعاية الشخصية للعاملين داخل المدرسة.	41
متوسط	15	1.23	3.59	تستفيد المدرسة من مقترحات المجتمع المحلى للتطوير.	44
متوسط	16	1.46	3.58	يكون لأولياء الأمور دور فى وضع سياسة المدرسة.	26
متوسط	16	1.39	3.58	مقدرة المدير على إجراء عملية تقييم عادلة للمعلمين.	31
متوسط	18	1.27	3.52	تستفيد المدرسة من نتائج التقييم المستمر كتغذية راجعة.	42
متوسط	19	1.53	3.49	ينجز المعلمون أعمالهم داخل المدرسة بحماس.	25
متوسط	20	1.49	3.46	تتبع المدرسة التشريعات ذات العلاقة التى يجب اتباعها من قبل الطلبة والمعلمين.	14

متوسط	21	1.54	3.42	يدعم المدير الأفكار الجديدة للمعلمين.	7
متوسط	22	1.48	3.41	البيئة المدرسية منظمة.	27
متوسط	23	1.48	3.40	مقدرة المدير على توفير احتياجات المدرسة قدر الإمكان.	15
متوسط	23	1.28	3.40	تضع المدرسة خططاً مستقبلية لما يجب القيام به من قبل العاملين في المدرسة.	43
متوسط	25	1.26	3.31	يتقبل المدير النقد من قبل المعلمين.	28
متوسط	26	1.66	3.26	تقوم المدرسة على وضع أهداف قابلة للتحقيق.	1
متوسط	27	1.51	3.22	تعمل المدرسة على تلبية طلبات أولياء الأمور حسب الإمكان.	12
متوسط	28	1.32	3.21	وجود علاقة احترام بين المدير والمعلمين.	20
متوسط	29	1.49	3.20	يلبى المعلمون ما يطلب منهم مدير المدرسة.	13
متوسط	30	1.68	3.17	يشعر المعلمون بقناعة عن الرواتب التي يتقاضونها.	4
متوسط	31	1.51	3.13	يشرك المدير المعلمين في عملية التغيير.	11
متوسط	32	1.47	3.06	يوفر المدير مناخ إيجابياً بين المعلمين داخل المدرسة.	8
متوسط	33	1.45	3.05	يشعر المعلمون بالفخر والاعتزاز بانتمائهم للمدرسة.	5
متوسط	34	1.46	3.04	تسعى المدرسة إلى تكريم الطلبة المتفوقين.	39
متوسط	35	1.45	3.00	مقدرة المعلمين في المدرسة على التفاعل مع البيئة الخارجية.	9

متوسط	36	1.33	2.99	مطالب المجتمع تتفق مع برامج المدرسة.	18
متوسط	37	1.51	2.96	علاقة المشرف مع المدرسة جيدة.	19
متوسط	38	1.37	2.95	يشعر المعلمون بعدالة المعاملة داخل المدرسة دون تمييز.	16
متوسط	39	1.26	2.94	يشعر المعلمون بضغط عمل في المدرسة.	21
متوسط	40	1.28	2.81	تقبل المعلمين للعمل الإضافي من أجل التفوق.	23
متوسط	41	1.29	2.80	تقوم المدرسة بجدولة أعمالها وتنظيمها.	24
متوسط	42	1.39	2.77	الروح المعنوية لدى المعلمين داخل المدرسة مرتفعة.	10
متوسط	42	1.45	2.77	أهداف المدرسة واضحة ومعروفة لجميع العاملين فيها.	17
متوسط	44	1.47	2.76	تشرك المدرسة جميع العاملين في اتخاذ القرارات المؤثرة في إنجاز عملهم.	34
متوسط	45	1.23	2.71	مقدرة المدرسة على المحافظة على مستويات أداء مرتفعة.	22
متوسط		0.63	3.39	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.39) وانحراف معياري (0.63)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.71 - 4.26)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (35) التي تنص على "تشرك المدرسة العاملين بدورات تدريبية من أجل تطوير مهاراتهم"، بمتوسط حسابي (4.26)

وانحراف معياري (1.23) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (6) التي تنص على " يتم توزيع الأدوار بين العاملين في المدرسة حسب إمكانياتهم ومقدراتهم "بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (1.33) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (34) التي تنص على " تشترك المدرسة جميع العاملين في اتخاذ القرارات المؤثرة في إنجاز عملهم " بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (1.47)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (22) التي تنص على "مقدرة المدرسة على المحافظة على مستويات أداء مرتفعة " بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (1.23) وبمستوى متوسط.

**السؤال الثاني: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة**

**عمان للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين ؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (6) ذلك.

### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للادارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
32	يحدد المدير أهداف دقيقة الصياغة.	3.86	1.50	1	مرتفع
1	يتكيف المدير مع التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية وربطها بالتعليم الثانوي داخل المدرسة.	3.84	1.28	2	مرتفع
36	يحلل المدير العوامل السياسية المؤثرة على المدرسة.	3.76	1.35	3	مرتفع
14	يتبع المدير مبدأ المشاركة والتعاون بين الأقسام المختلفه في المدرسة لتنفيذ البرامج وخطط العمل.	3.74	1.49	4	مرتفع
22	يحفز المدير العاملين من ناحية معنوية.	3.74	1.48	4	مرتفع
30	يشجع المدير على اقتراح الأفكار الجديدة.	3.74	1.46	4	مرتفع
31	يصوغ المدير رسالة تتناسب مع قيم المجتمع ومعتقداته.	3.74	1.46	4	مرتفع
29	يتسم المدير بالمرونة والاستجابة لمتطلبات المعلمين.	3.73	1.46	8	مرتفع
24	يملك المدير اتجاهات إيجابية نحو المهنة.	3.72	1.46	9	مرتفع
27	يضع المدير خطاً بعيدة المدى للمدرسة.	3.72	1.47	9	مرتفع
2	يوفر المدير أدوات وأساليب جديدة لتطوير المنهج الثانوي.	3.70	1.34	11	مرتفع
21	يضع المدير جدولاً زمنياً لإنجاز المهمات من قبل العاملين في المدرسة.	3.70	1.55	11	مرتفع

مرتفع	13	1.52	3.69	يعمل المدير بمرونة كاملة من أجل مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والتكيف معها.	15
متوسط	14	1.53	3.66	يهتم المدير بالكشف عن التهديدات والمخاطر التي يمكن أن تواجه المدرسة.	34
متوسط	15	1.45	3.65	يتقبل المدير آراء الآخرين ويعمل بموجبها.	18
متوسط	16	1.52	3.64	يعمل المدير على تشجيع علاقات إيجابية مع المعلمين.	25
متوسط	16	1.45	3.64	يتبنى المدير مجموعة من السياسات والإجراءات التي تواجه أفرادها عند تحقيق الأهداف.	28
متوسط	18	1.44	3.63	يشجع المدير المعلمين على التجديد والإبداع وابتكار طرق أفضل للأداء.	26
متوسط	19	1.51	3.62	يشجع المدير على التنافس الإيجابي بين المعلمين.	20
متوسط	20	1.53	3.61	يتصف المدير بقدر مناسب من الذكاء.	23
متوسط	21	1.49	3.60	يزود المدير العاملين في المدرسة بقاعدة بيانات تساعد في تنفيذ مهامهم.	13
متوسط	22	1.45	3.58	يوفر المدير الموارد البشرية اللازمة عند الحاجة.	3
متوسط	23	1.40	3.56	يمتلك المدير خبرة في الإدارة الاستراتيجية.	16
متوسط	24	1.57	3.52	يشجع المدير المشاركة بالأنشطة داخل المدارس من قبل الطلبة والمعلمين.	19
متوسط	25	1.53	3.50	يستفيد المدير من نتائج التقييم التي يتوصل إليها (التغذية الراجعة).	17
متوسط	26	1.57	3.40	يضع المدير أهدافاً قابلة للقياس.	33
متوسط	27	1.39	3.31	يتأكد المدير من صلاحية تنفيذ الخطة بدقة وضوح.	12

متوسط	28	1.39	3.25	يوفر المدير الموارد المادية اللازمة للعملية التعليمية.	4
متوسط	29	1.42	3.24	يشرك المدير الأفراد المختصين في وضع الخطة الاستراتيجية.	11
متوسط	30	1.28	3.05	يهتم المدير في إشراك العاملين في إعداد استراتيجية المدرسة.	9
متوسط	31	1.39	3.02	مقدرة المدير على تحقيق أهداف المدرسة بالاشتراك مع العاملين فيها.	8
متوسط	32	1.61	3.00	يسعى المدير للتوفيق بين إحتياجات المجتمع ومصادر القوة في المدرسة.	37
متوسط	33	1.37	2.95	يستطيع المدير صياغة رؤية واضحة للمدرسة بالتنسيق مع العاملين فيها.	7
متوسط	34	1.64	2.94	لدى المدير مقدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية.	35
متوسط	35	1.24	2.93	يضع المدير سياسة واضحة يتبعها في إدارة المدرسة.	10
متوسط	36	1.42	2.91	مقدرة المدير على معالجة المشكلات التي تجابه المدرسة.	6
متوسط	37	1.35	2.76	يدرس المدير بشكل مستمر مدى فاعلية الهيكل التنظيمي للمدرسة.	38
متوسط	38	1.39	2.74	يهتم المدير بالبيئة الثقافية للطلبة داخل المدرسة.	5
متوسط	39	1.44	2.71	يتميز المدير بين خصائص الأداء الجيد ومهارات التدريس الفاعله.	48
متوسط	40	1.41	2.70	يتمتع مدير المدرسة بالودّ والعلاقات الإنسانية مع العاملين في المدرسة.	49
متوسط	41	1.32	2.49	يشجع المدير المعلمين على تطوير أنفسهم في الانخراط في دورات تدريبية.	43
منخفض	42	1.33	2.33	يضع المدير نظاما للحوافز لغرض النجاح في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	41

45	يراعى المدير أن تكون معايير الأداء واقعية ودقيقة.	2.26	1.30	43	منخفض
47	يحدد المدير ما يجب قياسه.	2.20	1.30	44	منخفض
40	يراعى المدير الخبرات العلمية للمعلمين.	2.16	1.33	45	منخفض
39	يدرس المدير مدى كفاءة المباني والمرافق والتجهيزات الموجودة في المدرسة.	2.15	1.31	46	منخفض
46	يستفيد المدير من نتائج التقويم في بناء خطط مستقبلية.	2.09	1.23	47	منخفض
42	يساعد المدير المعلمين على المشاركة بتقديم مقترحات لحل المشكلات التي تواجه الطلبة.	2.07	1.30	48	منخفض
44	يضع المدير خططاً إجرائية بديلة لمواجهة أي حالات طارئة قد تحدث داخل المدرسة مستقبلاً.	1.98	1.12	49	منخفض
الدرجة الكلية		3.19	0.77	متوسط	

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.19) وانحراف معياري (0.77)، وجاءت الفقرات في المستويات المرتفع والمتوسط والمنخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.98 - 3.86)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (32) التي تنص على " يحدد المدير أهداف دقيقة الصياغة "، بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.50) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) التي تنص على "يتكيف المدير مع التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية وربطها بالتعليم الثانوي داخل المدرسة " بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.28) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (42) التي تنص على " يساعد المدير المعلمين على المشاركة بتقديم مقترحات لحل المشكلات التي تواجه

الطلبة " بمتوسط حسابي (2.07) وانحراف معياري (1.30)، وبمستوى منخفض، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (44) التي تنص على " يضع المدير خطأً إجرائية بديله لمواجهة أى حالات طارئة قد تحدث داخل المدرسة مستقبلاً " بمتوسط حسابي (1.98) وانحراف معياري (1.12) وبمستوى منخفض.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى

الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة

نظر المعلمين ومستوى ممارسة مديري هذه المدارس للإدارة الاستراتيجية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين مستوى الصحة التنظيمية في

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ومستوى ممارسة

مديري هذه المدارس للإدارة الاستراتيجية باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (7) يبين هذه

النتائج:

#### الجدول (7)

معامل الارتباط بين مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ومستوى ممارسة مديري هذه المدارس للإدارة

الاستراتيجية باستخدام معامل ارتباط بيرسون

مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية	المتغير	
0.77	معامل الارتباط	مستوى الصحة التنظيمية
0.000	مستوى الدلالة	

\*دال إحصائياً عند مستوى ( 0.05 )

يظهر من الجدول (7) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ومستوى ممارسة مديري هذه المدارس للإدارة الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.765) وبمستوى دلالة (0.000) .

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

### 1. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار "ت" (t-test) لعينتين مستقلتين ويظهر الجدول (8) ذلك.

### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، واختبار "ت" (t-test)، لعينتين مستقلتين تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	78	3.33	0.52	0.985	0.325
أنثى	209	3.41	0.67		

تشير النتائج في الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.985) وبمستوى دلالة (0.325).

## 2. متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (9) ذلك.

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.55	2.70	22	دبلوم
0.57	3.34	155	بكالوريوس
0.67	3.52	86	دبلوم عالي
0.28	3.89	24	ماجستير فأعلى
0.63	3.39	287	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب فئة (ماجستير فأعلى) على أعلى متوسط حسابي

بلغ (3.89)، وجاء أصحاب فئة (دبلوم عالي) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وجاء اصحاب فئة (بكالوريوس) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.34)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (دبلوم) إذ بلغ (2.70)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (10):

### الجدول (10)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	18.270	3	6.090	18.026	*0.000
داخل المجموعات	95.606	283	0.338		
المجموع	113.876	286			

تشير النتائج في الجدول (11) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة

عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ

بلغت (18.026)، وبمستوى دلالة (0.000). ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (11) يبين ذلك.

### الجدول (11)

اختبار شيفيه للفروق لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ماجستير فأعلى	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم
		3.89	3.52	3.34	2.70
ماجستير فأعلى	3.89	-	0.37	*0.55	*1.19
دبلوم عالي	3.52		-	0.18	*0.82
بكالوريوس	3.34			-	*0.64
دبلوم	2.70				-

• الفرق دال احصائياً عند مستوى ( 0.05 )

يظهر من الجدول (11) أنّ الفرق جاء:

- لصالح فئة (ماجستير فأعلى) عند مقارنتها مع فئة (بكالوريوس) وفئة (دبلوم)، وأيضاً لصالح جميع الفئات عند مقارنتها مع فئة (دبلوم).

### 3. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (12) ذلك.

### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة
0.63	2.90	50	أقل من 5 سنوات
0.57	3.57	152	من 5- أقل من 10 سنوات
0.57	3.37	85	10 سنوات فأكثر
0.63	3.39	287	المجموع

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل اصحاب فئة (من 5- أقل من 10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.57)، وجاء أصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (أقل من 5 سنوات) إذ بلغ (2.90)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (13):

### الجدول (13)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	17.052	2	8.526	25.009	*0.000
داخل المجموعات	96.824	284	0.341		
المجموع	14.081	200			

تشير النتائج في الجدول (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (25.009)، وبمستوى دلالة (0.000). ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه لمقارنات البعدية، والجدول (14) يبين ذلك.

#### الجدول (14)

اختبار شيفيه للفروق لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	من 5-اقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات
		3.57	3.37	2.90
من 5-اقل من 10 سنوات	3.57	-	0.20	*0.67
10 سنوات فأكثر	3.37		-	*0.47
أقل من 5 سنوات	2.90			-

• الفرق دال إحصائياً عند مستوى ( 0.05 )

يظهر من الجدول (14) أن الفرق جاء:

• لصالح فئة (من 5-اقل من 10) وفئة (10 سنوات فأكثر) عند مقارنتها مع فئة (اقل من 5 سنوات).

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في

مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للإدارة

الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي،

والخبرة)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

## 1. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار "ت" (t-test) لعينتين مستقلتين ويظهر الجدول (15) ذلك.

### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، واختبار "ت" (t-test) لعينتين مستقلتين، تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	78	2.96	0.88	3.182	*0.002
إنثى	209	3.28	0.70		

تشير النتائج في الجدول (15) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (3.182) وبمستوى دلالة (0.002)، كان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية.

## 2. متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (16) ذلك.

### الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
1.28	2.79	22	دبلوم
0.79	3.21	155	بكالوريوس
0.59	3.25	86	دبلوم عالي
0.44	3.25	24	ماجستير فأعلى
0.63	3.39	287	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (16) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب فئة (ماجستير فأعلى) وفئة (دبلوم عالي) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.25)، وجاء أصحاب فئة (بكالوريوس) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.21)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (دبلوم) إذ بلغ (2.79)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (17):

### الجدول (17)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.009	3	1.336	2.307	0.077
داخل المجموعات	163.929	283	0.579		
المجموع	167.938	286			

تشير النتائج في الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (2.307)، وبمستوى دلالة (0.077).

### 3. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (18) ذلك.

### الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة
0.76	3.19	50	أقل من 5 سنوات
0.75	3.12	152	من 5- أقل من 10 سنوات
0.80	3.32	85	10 سنوات فأكثر
0.77	3.19	287	المجموع

يلاحظ من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى

ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للإدارة الاستراتيجية من وجهة

نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط

حسابي بلغ (3.32)، وجاء بالرتبة الثانية أصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي بلغ

(3.19) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (من 5-أقل من 10 سنوات) إذ بلغ (3.12)، ولتحديد

فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم

تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو

الذي يوضحه الجدول (19):

### الجدول (19)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.178	2	1.089	1.866	0.157
داخل المجموعات	165.760	284	0.584		
المجموع	167.938	286			

تشير النتائج في الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$  لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للإدارة

الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت

(1.866)، وبمستوى دلالة (0.157).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الموضوعية، كما تضمن

التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة وهي كالنحو الآتي:

#### أولاً مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نص هذا السؤال على " ما مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين".

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

ومستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة

نظر المعلمين، وتم التوصل إلى أن هذا المستوى بلغ بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري

مقداره (0.63) وهو بمستوى متوسط. ويمكن أن يعزى السبب في هذا المستوى إلى أن الصحة

التنظيمية كانت لم تصل إلى المستوى المطلوب وهو المستوى المرتفع، كما أنها كانت مقبولة لأنها

ليست بمستوى منخفض ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن عدد فقرات الاستمارة التي حصلت

على مستوى متوسط كانت أكبر من عدد الفقرات، حيث كان عددها (32) فقرة وهي أكبر من عدد

الفقرات التي كانت بمستوى مرتفع والتي كان عددها (12) فقرة فقط وقد يعزى ذلك إلى جهل أغلب

المعلمين والمعلمات بمفهوم الصحة التنظيمية. كما يمكن أن يُعزى ذلك إلى عدم إستكمال شروط

الصحة التنظيمية للمدرسة، تبين أن بعض الفقرات حصلت على مستويات منخفضة وإن كانت

متوسطة مثل الفقرة (32) التي تنص على " تقبل المعلمين للعمل الإضافي من أجل التفوق". كما أن الفقرة (17) تشير إلى المستوى المنخفض نفسه، وأن أهداف المدرسة واضحة ومعروفة لجميع العاملين فيها إذ يبدو أنّ هذه الأهداف لم تكن واضحة ومعروفة تماماً. ويمكن أن يعود السبب في هذه النتيجة إلى أنّ المعلمين لم يكن لديهم التوعية الكافية من خلال الدورات التدريبية، كما تبين ذلك من المستوى المرتفع الذي وصلت إليه الفقرة (35) والتي تنص على " تشرك المدرسة العاملين بدورات تدريبية من أجل تطوير مهاراتهم"، يبدو أنّ ذلك لم يؤدّ إلى إرتفاع الدرجة الكلية إلى مستوى مرتفع مما يعنى أن هذه الدورات التدريبية لا تحتوى على موضوعات ذات علاقة بالصحة التنظيمية. وأخيراً يمكن أن يعود السبب إلى الارتداد الإحصائي الذي يميل فيه المستجوبون إلى الوسط كحل أمثل لإجاباتهم، كي لا يزعجوا مديريهم بالمستوى المنخفض ولكي يعبروا عن إيمانهم بأن هذا المستوى ليس مرتفعاً حقاً. وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها كلاً من دراسة أبو شتال (2005) التي توصلت إلى أبعاد الصحة التنظيمية جاءت بمستوى متوسط، وكذلك تتفق مع دراسة سالم (2007) التي بينت أن مستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية كان متوسطاً، وكذلك تتفق نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصل إليها بيفانز و ريتشارد وفيلب (Bevans, Richard & Philp, 2007)، تم التوصل فيها إلى أن مستوى الصحة التنظيمية كان متوسطاً أيضاً، وكذلك تتفق مع دراسة الكمالي (2011) التي توصلت إلى أنّ مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التابعة للسراج المنير في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً. كما أنّها تتفق مع دراسة وشاح (2015) التي توصلت إلى أنّ مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التمريض للصحة التنظيمية كان متوسطاً .

واختلفت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة أكبابا ( Akbaba,1997 )، حيث توصلت إلى أنّ مستوى الصحة التنظيمية كان منخفضاً.

وعند ملاحظة الرتبة الأولى فقد جاءت الفقرة (35) التي تنص على " تشرك المدرسة العاملين بدورات تدريبية من أجل تطوير مهاراتهم" وقد كانت بمستوى مرتفع مما يعنى أنّ المدرسة تشرك المعلمين في الدورات التدريبية وربما يكون ذلك استجابة لتوجيه من مديريات التربية، أو قد يكون ذلك بسبب رغبة المعلمين للانخراط في هذه الدورات لتطوير عملهم التربوي، ولكن يبدو أنّ هذه الدورات ربما تفنقر إلى ما له علاقة بالصحة التنظيمية لأن هذا المستوى المرتفع كان يمكن أن يؤدي في حالة وجود ما له علاقة بالصحة التنظيمية إلى ارتفاع في الدرجة الكلية التي جاءت متوسطة وليست مرتفعة. أمّا الفقرة (6) التي تنص على " يتم توزيع الأدوار بين العاملين حسب إمكانياتهم ومقدراتهم" قد جاءت في الرتبة الثانية وهي بمستوى مرتفع، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى حقيقة أنّ إدارات المدارس توزع فعلاً الأدوار حسب إمكانياتهم ومقدراتهم. وقد جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (22) التي تنص على " مقدره المدرسة في المحافظة على مستويات أداء مرتفعة " يبدو أنّ المعلمين مقتنعون بأنّ مدارسهم لا يمكنها المحافظة على مستويات أداء مرتفعة وربما يكون هذا هو واقع المدرسة، وقد يُعزى ذلك إلى أنّ المعلمين مقتنعون بعدم إمكانية المدرسة في المحافظة على مستويات أداء عالية بالرغم من أنهم هم جزء أساسي من العملية التربوية في المدرسة.

### ثانياً مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

ينص هذا السؤال على "ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين" فقد أظهرت النتائج أن المستوى العام للإجابة عن هذا السؤال كان متوسطاً أيضاً وهو مستوى لا يرتقي إلى المرتفع، ولا هو في المستوى المنخفض بالرغم من أن (8) فقرات من الاستبانة حصلت على مستوى منخفض، ربما يعود السبب في هذا الانخفاض إلى الفقرات المنخفضة ومنها الفقرة (41) التي تنص على " يضع المدير نظاماً للحوافز لغرض النجاح في تنفيذ الخطط الاستراتيجية" مما قد يعني عدم وجود مثل هذا النظام للحوافز. كما أن الفقرة (45) تشير إلى " يراعى المدير أن تكون معايير الأداء واقعية ومقبولة" وربما يعود ذلك إلى عدم قناعة المعلمين بممارسة المدير للإدارة الاستراتيجية بشكل جيد، وقد أعطى المعلمون المستوى المتوسط لممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للإدارة الاستراتيجية ربما لعدم تأكدهم وفهمهم لمعنى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها المديرون وكذلك يمكن أن يكون للإبحار الإحصائي تأثير في ذلك، يميل فيه المستجوبون إلى الوسط بدلاً من الارتفاع أو الانخفاض الذي ربما يزعم مديري مدارسهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أيوب (1999) التي توصلت إلى أن ممارسة منظمات الأعمال للإدارة الاستراتيجية كانت متوسطة. كما أنها تتفق مع دراسة الشبول (2005) التي توصلت إلى أن واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن كانت متوسطة، وكذلك مع دراسة الوحوش (2006) التي توصلت إلى نتيجة مماثلة. كما تتفق مع دراسة بوجه (2015) إلى أن مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة الاستراتيجية كان بمستوى متوسط. وتختلف مع دراسة الحاج (2014) التي توصلت إلى مستوى الإدارة الاستراتيجية كان مرتفعاً.

وقد جاءت بأعلى رتبة وبمستوى مرتفع الفقرة (32) "يحدد المدير أهداف دقيقة الصياغة" وترتبط هذه بالفقرة رقم (1) التي تنص "يتكيف المدير مع التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية وربطها بالتعليم الثانوي داخل المدرسة" والتي جاءت بالرتبة الثانية وبمستوى مرتفع أيضاً يبدو أن المعلمين مقتنعون بدرجة كبيرة بإمكانية مديريهم على تحديد أهداف دقيقة، وربط جميع هذه الأهداف مع التطورات التكنولوجية الموجودة في المجتمع.

### ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الصحة التنظيمية ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للإدارة الاستراتيجية في محافظة العاصمة عمان" ويمكن أن يعزى ذلك إلى ارتباط وانسجام الصحة التنظيمية للمدارس مع ممارسة الإدارة الاستراتيجية لمديري تلك المدارس، وربما لكون ممارسة الإدارة الاستراتيجية من قبل المديرين ربما ينعكس بشكل إيجابي على الصحة التنظيمية التي تدل على إمكانية المدرسة وكفاءتها فكلما ازداد مستوى ممارسة مديري هذه المدارس للإدارة الاستراتيجية كانت هذه المدارس في صحة تنظيمية أفضل وكلما إنخفض مستوى هذه الممارسة فإن ذلك ربما يؤدي إلى انخفاض في الصحة التنظيمية لمدارسهم، وهو شيء منطقي يمكن أن يقال عن العلاقة بين هذين المتغيرين؛ وذلك لكون الإدارة الاستراتيجية تعني أموراً إيجابية عديدة تتضمنها الصحة التنظيمية للمدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع توصيات دراسة توسايو وشينغ (Tsui & Cheng, 1999) التي بينت العلاقة الإيجابية بين المتغيرين وكذلك تتفق مع دراسة كوسيز (Kosces, 2002) والتي توصلت إلى وجود ارتباط قوي بين السلوك القيادي والضغط

والمناخ التنظيمي الذي يعتبر معبراً عن الصحة التنظيمية. ولم تجد الباحثة حسب علمها أي دراسة فيها علاقة للإدارة الاستراتيجية والصحة التنظيمية.

#### رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

نص السؤال الرابع "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المعلمين عن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة". بالنسبة للجنس لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لهذا المتغير ويرجع السبب ربما لأن الذكور والإناث تخرجوا من نفس المؤسسات التربوية، ويمكن أن يُعزى إلى أنهم يعملون في بيئة واحدة ويكون للدورات التدريبية المتشابهة التي انخرطوا فيها أثراً في ذلك. ولم تجد الباحثة أي دراسة تتفق مع هذه النتيجة إلا أنها وجدت عدد من الدراسات التي تخالف في نتائجها عن نتائج هذه الدراسة إذ وجد أكبابا (Akbaba, 1997) فروقاً ذات دلالة إحصائية في الصحة التنظيمية تُعزى لمتغير الجنس. وتختلف أيضاً هذه النتيجة مع دراسة عطا الله (1996) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الصحة التنظيمية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

أمّا من حيث المؤهل العلمي فقد كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح متغير الماجستير فأعلى ويمكن أن يُعزى السبب في ذلك إلى أنّ حملة هذه الشهادة ربما يمتلكون معلومات أكثر دقة من زملائهم من ذوي الشهادات الأدنى لكونهم ربما حصلوا على معلومات أحدث وأعمق عن الصحة التنظيمية أو ربما لكونهم يدركون أهمية الصحة التنظيمية أكثر من

أقرانهم الأدنى شهادة؛ وذلك لتوسع مداركهم عن الصحة التنظيمية، وفهمهم لجوانبها المختلفة أكثر من أقرانهم من ذوى الشهادات الأدنى.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التى توصل إليها الكمالى (2011) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمى.

أما بالنسبة للخبرة فقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح ذوى الخبرة الأقل وربما يعزى ذلك إلى كون ذوى الخبرة الطويلة يرون فى عناصر الصحة التنظيمية أموراً تختلف عما يراها أصحاب الخبرة الأقل؛ ولذلك جاءت النتيجة لصالح الخبرة الأقل الذين لا يدركون هذه العناصر بشكل شامل كما يدركها ذوى الخبرة الطويلة، وقد يكون العكس هو الصحيح أن ذوى الخبرة الأقل يعنى أنهم تخرجوا من مؤسسات تربية بعد تخرج ذوى الخبرة الأطول مما أتاح لهم معرفة جوانب متعددة فى الصحة التنظيمية عما يتطلع عليها الآخرون من ذوى الخبرة الأطول وذلك لكون الصحة التنظيمية مفهوماً جديداً ربما تناولته المناهج الدراسية الجديدة بشكل أكثر تفصيلاً. وتختلف هذه النتيجة عن النتائج التى توصل إليها الكمالى (2011) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، وكذلك تختلف مع دراسة عطالله (1996) التى أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى مجالات الصحة التنظيمية تُعزى لمتغير الخبرة. ولم تجد الباحثة دراسة تتفق نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

### خامساً مناقشة السؤال الخامس:

نص هذا السؤال " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة من المعلمين في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للإدارة الاستراتيجية في المحافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة".

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة في الإدارة الاستراتيجية لصالح الإناث، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ المعلمات يكنّ أكثر مقدرة على تعرف ممارسات مديريهن للإدارة الاستراتيجية وقد يعزى ذلك إلى دقة الملاحظة لديهن واهتمامهن بالعمل التربوي أكثر من زملائهن الذكور. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى كون المعلمات أكثر رغبة في التحسين والتطوير لكون مهنة التعليم هي المهنة الأولى التي تتمسك بها الإناث إذ إنّ هذه المهنة التعليمية هي أولى المهن المتاحة للإناث في حين أنّ الذكور يكون لهم مجالات كثيرة للعمل غير مهنة التعليم وربما لكون مهنة التعليم قريبة من المهنة التي تزاولها الإناث في البيت أو ربما لكون المجتمع يشجع الإناث على الانخراط بهذه المهنة؛ ولذلك فإنهن يدركن بأن عملهن يحظى برضا المجتمع مما قد يؤدي إلى تقييم أفضل للإدارة الاستراتيجية للمديرين والمديرات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الكمالي (2011)، كما أنّها تتفق مع دراسة بوجه (2015) التي وجدت فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث.

إلا أنّ نتائج هذه الدراسة قد تختلف مع النتائج التي توصل إليها السامرائي (2015) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية ولكنها لصالح الذكور. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة شحادة والآغا (2008) التي لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس كما أنّها تختلف مع دراسة العلقمة (2015) التي لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في توافر القادة

الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية. كما تختلف مع دراسة العطار (2014) التي وجدت فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فلم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية ربما لكونهم جميعاً من خريجي مؤسسات تربوية واحدة، ويخضعون لنفس البرامج التدريبية التي تعدها وزارة التربية والتعليم الأردنية ولربما يعزى السبب إلى كونهم يعملون في بيئة تربوية واحدة، أو ربما يعود ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية يمتلكون كفايات الإدارة الاستراتيجية بشكل واضح للمعلمين باختلاف مستواهم العلمي. تتفق النتائج مع نتائج دراسة فقهاء (2014)، وتتفق مع دراسة العلاقمة (2015) ودراسة بوجه (2015) التي لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف مع نتائج دراسة العطار (2014) التي وجدت فروقاً ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة شهادة الماجستير فأكثر. كما أنها تختلف مع دراسة شحاده والأغا (2008) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المؤهل العلمي.

أما بالنسبة للخبرة فتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة في مجال الإدارة الاستراتيجية وقد يُعزى ذلك إلى كون المستجيبين جميعاً يعيشون في بيئة تربوية واحدة ولهم نفس الملاحظات المتقاربة، وربما يتناقشون فيما بينهم بشأنها معاً على إختلاف سنوات خبرتهم أو لربما بسبب أنّ الإدارة الاستراتيجية هي مفهوم جديد تضمنته برامج الدورات التدريبية التي ربما دخلها معظم المعلمين بغض النظر عن مدة خبرتهم فتشربوا بنفس المعلومات من خلال هذه الدورات.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصل إليها الكمالي (2011) وهي عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة في مجالات ممارسة المهارات الإدارية، دراسة الغامدي (2007)

المشار إليها في دراسة الكمالي (2011). وتختلف مع دراسة بوجه (2015) التي وجدت فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك تختلف مع النتائج التي توصلت إليها العلاقة (2015) التي وجدت فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح الفئتين (10 سنوات فأكثر) و (أقل من 5 سنوات) مقارنة مع فئة (5 إلى أقل من 10 سنوات).

## التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يأتي:

1- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية ومستوى ممارسة مديري هذه المدارس للإدارة الاستراتيجية كان متوسطاً. ولأجل الارتقاء بهذا المستوى إلى مستوى أعلى توصي الباحثة:

1- تنظيم دورات تدريبية يشترك فيها مديري الثانويات الحكومية في محافظة العاصمة عمان وتكون برامج هذه الدورات تركز على الصحة التنظيمية من حيث مفهومها وعناصرها وأهميتها والجوانب الأخرى ذات العلاقة بها وعلى الإدارة الاستراتيجية من حيث مفهومها وأهميتها وعناصرها.

2- ولأجل رفع الدرجة المتوسطة للصحة التنظيمية وممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان إلى مستوى أعلى، ترى الباحثة إمكانية تشجيع المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الأردنية وفي مديريات التربية في محافظة العاصمة عمان للمديرين للاشتراك في الندوات والمؤتمرات التي تعقد لغرض مناقشة هذين المتغيرين سواء أكان ذلك في داخل المملكة الأردنية أم خارجها.

3- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين مستوى الصحة التنظيمية ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للإدارة الاستراتيجية، لذا توصي الباحثة بضرورة الاهتمام الجدي في ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية لكونهم قد يؤثرون إيجابياً في مستوى الصحة التنظيمية للمدرسة، وذلك عن طريق وضع اختبار لمعرفة مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية قد تعينهم بشكل مستمر أو دائم.

4- كانت هذه الدراسة على عينة من المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان ولذا توصي الباحثة بإجراء دراسة مماثلة على المدارس الثانوية الخاصة ومحاولة المقارنة بين نتائج الدراستين.

5- اقتصرت عينة هذه الدراسة على المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وهناك ضرورة لإجراء دراسات أخرى مماثلة على المحافظات الأخرى داخل الأردن وعلى مراحل تعليمية أخرى كالمرحلة الأساسية لمعرفة مستوى الصحة التنظيمية في تلك المدارس ومستوى ممارسة مديريها للإدارة الاستراتيجية.

## المصادر والمراجع

### أ- المراجع العربية:

- أبو قحف، عبد السلام (1992). الإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية : المكتب العربي الحديث.
- إدريس، ثابت والمرسي، جمال (2002). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، ط1 الأولى، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- بوجه، هيام (2015). مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لكفايات الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بدرجة الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن .
- الحاج، نجاه عبدالله (2013). درجة فعالية العمليات الإشرافية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة. فلسطين.
- حبتور، عبد العزيز صالح (2007). الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- الحجار، رائد حسين (2006)، الصحة التنظيمية في المدارس الأساسية بقطاع غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 7(1)، ص:204-222. جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- درة، عبد الباري ابراهيم، وجرادات، ناصر، محمد سعود (2014). الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية منحى نظري وتطبيقي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الدوري، زكريا مطلق (2005). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الركابي، كاظم نزار (2004). الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، ط1، عمان: دار وائل للنشر.

السامرائي، فائق حنون (2015). مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط في الوزارات العراقية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن.

سالم، مها كامل ( 2007 ). 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.

السالم، مؤيد سعيد (2005). أساسيات الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار وائل للنشر.

السيد، إسماعيل محمد (1993). الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"، ط1، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

الشيول، منذر قاسم محمد (2005). واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء نموذج لتطورها. (أطروحة دكتوراه غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

شحادة، حاتم عبدالله؛ الاغا، محمد عثمان (2008). واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظة قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عارف، حسين ناجي (2001). السلوك التنظيمي، عمان: دار يافا العلمية.

عبد، فؤاد راشد (1999). الإدارة الاستراتيجية: أهميتها وضرورتها في مواجهة تحديات التنمية الجمهورية اليمنية، مركز دراسات المستقبل، مجلة دراسات مستقبلية، 3 (4)، ص 177-203.

عساف، محمود عبد المجيد (2005). واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.  
العتار، أحمد محمد (2014). معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عطالله، محمد (1996). واقع الصحة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية مقارنة بالمدارس التابعة لوكالة الغوث في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

عوض، محمد أحمد (2001). الإدارة الاستراتيجية " الأصول والأسس العلمية "، ط1، الدار الجامعية.

الغامدي، عبدالله (2007). مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة / المملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.

غراب، كامل السيد (1995): الإدارة الاستراتيجية أصول علمية وحالات عملية، ط1، الرياض، مطابع جامعة الملك سعود.

الفراء، ماجد محمد (2003): آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني، دراسة

حالة قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 11، (2)، 52-92.

العلاقمه، سناء أحمد فالح (2015) درجة توافر المهارات الإدارية الاستراتيجية لدى القادة

الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها لدرجة ممارستهم للتخطيط

الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق

الأوسط، عمان، الأردن.

القيسي، منصور محمد (1989). الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث

في الأردن كما يتصورها المديرين والمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة

الأردنية، عمان، الأردن.

الكمالي، عبد الله عبد القادر (2011). 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)، جامعة الشرق الأوسط،

عمان، الأردن.

الكمالي، كاظم نزار (2004). الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، ط1، عمان: دار وائل

للنشر.

ماهر، أحمد (2007). الإدارة الاستراتيجية - الدليل العلمي للمديرين، ط4، الإسكندرية: الدار

الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

المغربي، عبد الحميد (2006)، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المنصورة، المكتبة

العصرية للنشر والتوزيع.

ندی، یحیی محمد (2008). واقع الصحة المنظمة في المدارس الخاصة شمال الضفة الغربية

في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة الخليل للبحوث، 3(2)، 46-75.

النعيمات، معتصم أبو شتال (2005). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من

مصادر ضغوط العمل: دراسة ميدانية على أطباء القطاع الحكومي في الأردن، (رسالة

ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

ناطورية، علاء الدين (2009). الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، عمان: دار زهران.

هبة، هاني عبد الكريم؛ المزين، سليمان حسين (2008). واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات

الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة

الإسلامية: غزة، فلسطين.

الوحوش، محمد صبري محمود (2006). أثر قوى البيئة على عمليات الإدارة الاستراتيجية في

الوزارات الأردنية "حالة وزارة التربية والتعليم". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة،

الكرك، الأردن.

وشاح، مؤيد أحمد (2015). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات التمريض في

الجامعات الأردنية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان،

الأردن.

ياسين، سعد غالب (2002). الإدارة الإستراتيجية، ط1، عمان: دار البارودي العلمية للنشر

والتوزيع.

اليامي، منصور محمد (2010). أثر الصحة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في الغرف التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

ب- المراجع الأجنبية:

- Akbaba, S. (1997). **Organizational health of secondary schools in Turkey and changes needed**, (Unpublished Doctorol) Dissertation Ankara university, Ankara, Turkey. Available online at <http://aabss.org/perspectives1999/f26akbaba.html>.
- Bartlett, J, Kotrlik, J.and Higgins, C.(2001) Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research **Information Technology, Learning, and Performance Journal** 19 (1), 43 – 50
- Bevans, C. Richard, M & Philp, L(2007), Faculty staff- and school- level Predictors of school organizational health: a multilevel analysis, **Journal of School Health**, 77( 6 ), 294-302.
- Brennan, R (2003): Strategic Management Of Marketing And Human Resources In Further Education Colleges, **Journal of Further and Higher Education**, Val.27,NO.2,UK.
- Cemaloglu, Necat (2006). **Analysis of The primary school Teacher s Perception of organization health in terms of different Variables**, **Journal of Education**, 30:63-72.
- Cezime, Ahmet & Karakus (2012). The Relationships between School Organizational Health and Teachers In-Role and Extra-Role Behaviors, **International J. Soc. Sci. & Education**, Vol. 3 Issue 1, ISSN: 2223-4934 E and 2227-393X .

- Dess, G.G., Lumpkin, G. T. & Eisner, A. B. (2008). **Strategic Management: Creating competitive advantages, 4th ed.**, Boston: Mc Graw Hill/ Irwin.
- Elyden, A & Klingel, (2000). " Supervising organizational health". **Supervision**, 61, (12), 4 – 29.
- Glueck & Jauch, (2004). **"Business policy and strategic Mangement"** New York: Mc Graw – Hill Book co., In, 1984 .
- Henderson, CL. Buehler, A.E. Stein, W.L. Dalton, J.E, Robinson, T.R. Anfar, JR (2005). Organizational Health and Student Achievement in Tennessee Middle Level Schools, **NASSP Bulletin**, 89,(644), 54-75.
- Higgins, d. McCallister, G . (2004). If you want to change Management, **Journal of Change Management** . 4.( 1) : 63 – 73.
- Hill, (2003) Organizational health, **school Administrator journal**, 60, (5) 26–31.
- Hoy, W.K.& Woolfolk, A (1993). Teachers sense of efficiency and the Organizational health of school. **The Elementary School Journal**, 93 (4) 355- 372.
- Hoy, W.K, Tarter C.J .and Kottkamp R.B (1991). **Open schools, Healthy Schools: measuring organizational climate**. Chicago, Sage publications, Newburg Park .

Huang, H and Fei Lee, c. (2012). Strategic management for competitive Advantage: a case study of higher technical and vocational Education in Taiwan, **Journal of Higher Education policy and Management**. 34 (6), 611-628.

Katherine, B, Catherine B, Ichard m, Philip 1 (2007). Staff-and School-Level Predictors of School Organizational Health: A multi level Analysis, **Journal of School Health**, 77 (6), 294-311.

Koscec,M, (2004), **Stress-Related Illness At work can no longer Be Ignored by organizations striving to be competitive**, Entec Corporation, toronto university, Canada.

Kotler, D., (1994) **Marketing management, 8th ed.** Englewood Giffs New Jersey: Prentice-Hall.

Laub, A (2004), **Organizational health and organizational levels**. Organizations striving to be competitive, entec Corporation, Austin Texas, Toronto Canada.

Mary, S .Thibodeaux, (2005). Edward Favilla, “**Organizational Effectiveness and commitment through strategic management**” Op. cit, pl-22.

Mehmet, k (2006). The Relationship between Organizational Health And Robust School Vision in Elementary Schools, **Educational Research Quarterly**; 30 (1), 14-36.

- Moses, N. A. E. (2010). Organizational health and teacher efficacy: A qualitative analysis of two measures in elementary schools. DA1-A171 (02). **Proquestumi.com**
- Neugebauer, R. (2000). Do you have a healthy organization? **Information Exchange child care Magazine**, 1 ( 27) 38- 41.
- Nurit, A . & Cohen, W. (1991) . organizational health analyzer, “ **Journal of Leadership Applications**”, 1( 3 )1 – 9.
- Paul, Brown (2003) . Seeking success through strategic management Development . **Jouranl of European Industrial Training**, (2003), 27, (6), 261-292.
- Saunders, I. & Barker, S (2001). “ Organizational health : Aframework For success”, **Journal of change Mnagement**2, ( 2 ).137 – 184.
- Sezgin, Ferudun,(2009). **Examining the Relationship between Teacher Organizational commitment and school health in Turkish primary schools**, **Educational Research and Evaluation**, 15 (2), 185-201.
- Steadham, Ks, (2006). Strategic Management competencies Among Chief Human Resource of Facers in Taxas public community Colleges, DA1-67 (11), 4075.
- Tsui, K. T & Cheong Y. C, (1999). School organizational Health and teacher commitment: A contingency study with Muli-level analysis, **Educational Research and evaluation**, 5(3), 249-268.

Vansant, D (2000). **Organizational health, Health ventures Inc**  
publication, Columbia university, USA.

Wheelen, T. L . and Hungers, J. D. (1989). “ **Strategic Management and  
Business Policy**”. Addison – Wesley publishing co.

Williams, T & Williams, R., (2004). “ Diagnosing organizational health  
**Communication world**, 21, 20 – 30.

Wolff, S. (2003). **Organizational health**, Chicago, Health ventures Inc  
Publications, Columbia university, USA.

## الملحقات

## ملحق رقم (1)

### الاستبانان في صورتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط

قسم الإدارة والقيادة التربوية

الأستاذ الدكتور ..... المحترم.

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية لمديري تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين ". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باعداد استباننتين، الأولى لقياس مستوى الصحة التنظيمية والثانية لقياس مستوى الإدارة الاستراتيجية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان .

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودارية واسعة في هذا المجال، تأمل الباحثة من سعادتكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين للإطلاع على الاستباننتين وإبداء ملاحظاتكم القيمه عليها من حيث إنتماء الفقرة للمجال والصياغة اللغوية وتعديلها إن تطلب الأمر ذلك.

مع خالص الشكر والإحترام

الباحثة

علا إبراهيم عبد الجرو

بيانات المحكم	
	الإسم
	التخصص
	الرتبة الأكاديمية
	مكان العمل

### البيانات الشخصية

1- الجنس :

أنثى  
 ذكر

2- المؤهل العلمي :

دكتوراه  
 ماجستير  
 بكالوريوس

3- عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات  
 أقل من 10 سنوات  
 10 سنوات فأكثر

## أولاً: استبانة الصحة التنظيمية

التعديل المقترح	تحتاج إلى تعديل	غير صالحة	صالحة	الفقرات	
				تقوم المدرسة على وضع أهداف قابلة للتحقيق.	1
				يؤدى المدير واجباته بصورة دقيقة.	2
				كفاءة المعلمين فى التدريس جيدة.	3
				يشعر المعلمين بقناعه عن الرواتب التى يتقاضونها.	4
				يشعر المعلمون بالفخر والاعتزاز بانتمائهم للمدرسة.	5
				يتم توزيع الأدوار بين العاملين فى المدرسة حسب إمكانياتهم وقدراتهم.	6
				يدعم المدير الأفكار الجديدة للمعلمين.	7
				يوفر المدير مناخاً إيجابياً بين المعلمين داخل المدرسة.	8
				مقدرة المعلمين فى المدرسة على التفاعل مع البيئة الخارجية.	9
				الروح المعنوية لدى المعلمين داخل المدرسة مرتفعه.	10
				يشرك المدير المعلمين فى عملية التغيير.	11
				تعمل المدرسة على تلبية طلبات أولياء الامور حسب الإمكان.	12
				يلبي المعلمون ما يطلب منهم مدير المدرسة.	13
				تتبع المدرسة التشريعات ذات العلاقة التى يجب اتباعها من قبل الطلبة والمعلمين.	14
				مقدرة المدير على توفير احتياجات المدرسة قدر الإمكان.	15

				يشعر المعلمون بعدالة المعاملة داخل المدرسة دون تمييز.	16
				أهداف المدرسة واضحة ومعروفه لجميع العاملين فيها.	17
				مطالب المجتمع تتفق مع برامج المدرسة.	18
				علاقة المشرف مع المدرسة جيدة.	19
				وجود علاقة احترام بين المدير والمعلمين.	20
				لا يشعر المعلمون بأيه ضغوط عمل فى المدرسة.	21
				مقدرة المدرسة على المحافظة على مستويات أداء مرتفعة.	22
				تقبل المعلمين للعمل الإضافى من أجل التفوق.	23
				تقوم المدرسة بجدولة أعمالها وتنظيمها.	24
				ينجز المعلمون أعمالهم داخل المدرسة بحماس.	25
				يكون لأولياء الأمور دور فى وضع سياسة المدرسة.	26
				البيئة المدرسية منظمة.	27
				يتقبل المدير النقد من قبل المعلمين.	28
				مقدرة المدير التأثير على المعلمين.	29
				تقبل إدارة المدرسة لأراء الطلبة ودراستها.	30
				مقدرة المدير على إجراء عملية تقييم عادلة للمعلمين.	31
				ينجز المعلمون وظائفهم على أكمل وجه فى المدرسة.	32
				وجود الثقة بين المعلمين والمدير داخل المدرسة.	33
				تشرك المدرسة جميع العاملين فى إتخاذ القرارات المؤثرة فى إنجاز عملهم.	34

				تشرك المدرسة العاملين بدورات تدريبية من أجل تطوير مهاراتهم.	35
				تحرص المدرسة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى جميع المعلمين لديها.	36
				التحديث المستمر لمحتويات المدرسة.	37
				تقترح المدرسة تطوير الأبنية المدرسية لتكون أكثر ملاءمة.	38
				تسعى المدرسة إلى تكريم الطلبة المتفوقين.	39
				تسعى المدرسة إلى توفير الأنشطة المدرسية التي تتوافق مع ميول طلبتها.	40
				توفر الرعاية الشخصية للعاملين داخل المدرسة.	41
				تستفيد المدرسة من نتائج التقويم المستمر كتغذية راجعة.	42
				تضع المدرسة خططاً مستقبلية لما يجب القيام به من قبل العاملين في المدرسة.	43
				تستفيد المدرسة من مقترحات المجتمع المحلي للتطوير.	44
				يتصف المدير بصحة نفسية جيدة.	45

## ثانياً: استبانة الإدارة الإستراتيجية

التعديل المقترح	تحتاج إلى تعديل	غير صالحة	صالحة	الفقرات	
				يتكيف المدير مع التطورات التكنولوجية فى البيئة الخارجية وربطها بالتعليم الثانوى داخل المدرسة.	1
				يوفر المدير أدوات وأساليب جديدة لتطوير المنهج الثانوي.	2
				يوفر المدير الموارد البشرية اللازمة عند الحاجة.	3
				يوفر المدير الموارد المادية اللازمة للعملية التعليمية.	4
				يهتم المدير بالبيئة الثقافية للطلبة داخل المدرسة.	5
				مقدرة المدير على معالجة المشكلات التى تجابه المدرسة.	6
				يستطيع المدير صياغة رؤية واضحة للمدرسة بالتنسيق مع العاملين فيها.	7
				مقدرة المدير على صياغة المدرسة بوضوح بالتعاون مع العاملين فيها.	8
				مقدرة المدير على تحديد أهداف المدرسة بالاشتراك مع العاملين فيها.	9
				يهتم المدير فى إشراك العاملين فى إعداد وتكوين استراتيجية المدرسة.	10
				يضع المدير سياسة واضحة يتبعها فى إدارة المدرسة.	11
				يشرك المدير الأفراد المختصين فى وضع الخطة الاستراتيجية.	12
				يتأكد المدير من صلاحية تنفيذ الخطة بدقة ووضوح.	13

				يزود المدير العاملين في المدرسة بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم.	14
				يضع المدير اليات لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بالتعاون والتنسيق مع العاملين في المدرسة.	15
				يتبع المدير مبدأ المشاركة والتعاون بين الاقسام المختلفة في المدرسة لتنفيذ البرامج وخطط العمل.	16
				يعمل المدير بمرونة كاملة من أجل مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والتكيف معها.	17
				يستفيد المدير من نتائج التقييم التي يتوصل إليها (التغذية الراجعة).	18
				يمتلك المدير خبرة في الإدارة الاستراتيجية.	19
				يتقبل المدير آراء الآخرين ويعمل بموجبها.	20
				يشجع المدير المشاركة بالأنشطة داخل المدارس من قبل الطلبة والمعلمين.	21
				يحفز المدير العاملين من ناحية معنوية.	22
				يضع المدير جدول زمني لإنجاز المهام من قبل العاملين في المدرسة.	23
				يشجع المدير على التنافس الإيجابي بين المعلمين.	24
				يتصف المدير بقدر مناسب من الذكاء.	25
				يمتلك المدير اتجاهات إيجابية نحو المهنة.	26
				يعمل المدير على تشجيع علاقات إيجابية مع المعلمين.	27
				يشجع المدير المعلمين على التجديد والإبداع وابتكار طرق أفضل للأداء.	28
				يضع المدير خططاً بعيدة المدى للمدرسة.	29
				يتبنى المدير مجموعة من السياسات والإجراءات	30

				التي تواجه أفرادها عند تحقيق الأهداف.	
				يتسم المدير بالمرونة والاستجابة لمتطلبات المعلمين.	31
				يشجع المدير على الحوار المفتوح والأفكار الجديدة.	32
				يصوغ المدير رسالة تتناسب مع قيم ومعتقدات المجتمع.	33
				يحدد المدير أهداف دقيقة الصياغة.	34
				يضع المدير أهدافاً قابلة للقياس.	35
				لدى المدير مقدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية.	36
				يهتم المدير بالكشف عن التهديدات والمخاطر التي يمكن أن تواجه المدرسة.	37
				يصوغ المدير أهداف تتوافق مع احتياجات المجتمع.	38
				يحلل المدير العوامل السياسية ويحدد آثارها على المدرسة.	39
				يسعى المدير لتوفيق بين احتياجات المجتمع ومصادر القوة في المدرسة.	40
				يدرس المدير بشكل مستمر مدى فاعلية الهيكل التنظيمي للمدرسة.	41
				يدرس المدير مدى كفاءة المباني والمرافق والتجهيزات الموجودة في المدرسة.	42
				يراعى المدير الخبرات العلمية للمعلمين.	43
				يضع المدير نظاماً للحوافز لغرض النجاح في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	44
				يساعد المدير المعلمين على المشاركة بتقديم مقترحات وأفكار جديدة لحل المشكلات التي تواجه	45

				الطلبة.	
				يشجع المدير المعلمين على تطوير أنفسهم فى الانخراط فى دورات تدريبية.	46
				يضع المدير خططا إجرائية بديله لمواجهة أى حالات طارئة قد تحدث داخل المدرسة مستقبلاً.	47
				يراعى المدير أن تكون معايير الأداء واقعية ودقيقة.	48
				يستفيد المدير من نتائج التقويم فى بناء خطط مستقبلية.	49
				يحدد المدير ما يجب قياسه.	50
				يميز المدير بين خصائص الأداء الجيد ومهارات التدريس الفاعله.	51
				يتمتع مدير المدرسة بالود والعلاقات الإنسانية مع العاملين فى المدرسة.	52

## ملحق رقم (2)

## قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة

ت	الاسم	الاختصاص	الجامعة
1	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
2	الأستاذ الدكتور خالد السرحان	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
3	الأستاذ الدكتور راتب سلامة السعود	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
4	الأستاذ الدكتور عباس الشريفي	الإدارة التربوية	الشرق الأوسط
5	الأستاذ الدكتور محمد أمين القضاة	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
6	الأستاذ الدكتور محمد النعيمي	المناهج وطرائق التدريس	الشرق الأوسط
7	الأستاذ الدكتور محمود الحديدي	المناهج وطرق التدريس	الشرق الأوسط
8	الأستاذ الدكتور هاني الطويل	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
9	الدكتور طلال أبو عماره	الإدارة التربوية	الشرق الأوسط
10	الدكتورة ملك الناظر	الإدارة التربوية	الشرق الأوسط

### ملحق (3)

#### الاستبانتان في صورتيهما النهائية

أخي المعلم / أختي المعلمة

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية لمديري تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين".

أرفق طياً استبانتين إحداهما للصحة التنظيمية في المدرسة والثانية للإدارة الاستراتيجية.

يرجى قراءة فقرات الاستبانتين ووضع علامة (✓) أمام الإختيار المناسب الذي ترونه مناسباً

إذ إنّ الاستجابة ذات خمسة بدائل وهي : دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - أبداً.

ويمكن أن تعرف الصحة التنظيمية بأنها مقدرة المنظمة على التكيف ثم النمو والتطور من

خلال التفاعل مع بيئتها من أجل التفاعل الإيجابي للأفراد وتحسين مناخ العمل للأفراد في

المنظمة.

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها نشاط مهم لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لوضع

رؤية ورسالة وأهداف هذه المنظمة مع وضع الإجراءات اللازمة للتنفيذ.

أشكر الجهود القيمة التي تبذلونها للإجابة عن هاتين الاستبانتين .

مع خالص الشكر والإحترام

الباحثة

علا إبراهيم عبد الجرو

## البيانات الديموغرافية

1- الجنس:

أنثى

2- المؤهل العلمي:

دبلوم  
 بكالوريوس  
 دبلوم فأعلى  
 ماجستير فأعلى

3- الخبرة :

أقل من 5 سنوات  
 5 سنوات - أقل من 10 سنوات  
 10 سنوات فأكثر

## أولاً: استبانة الصحة التنظيمية

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرات
					1 تقوم المدرسة على وضع أهداف قابلة للتحقيق.
					2 يؤدي المدير واجباته بصورة دقيقة.
					3 كفاءة المعلمين في التدريس جيدة.
					4 يشعر المعلمون بقناعه عن الرواتب التي يتقاضونها.
					5 يشعر المعلمون بالفخر والاعتزاز بانتمائهم للمدرسة.
					6 يتم توزيع الأدوار بين العاملين في المدرسة حسب إمكانياتهم وقدراتهم.
					7 يدعم المدير الأفكار الجديدة للمعلمين.
					8 يوفر المدير مناخ إيجابياً بين المعلمين داخل المدرسة.
					9 مقدرة المعلمين في المدرسة على التفاعل مع البيئة الخارجية.
					10 الروح المعنوية لدى المعلمين داخل المدرسة مرتفعه.
					11 يشرك المدير المعلمين في عملية التغيير.
					12 تعمل المدرسة على تلبية طلبات أولياء الامور حسب الإمكان.
					13 يلبي المعلمون ما يطلب منهم مدير المدرسة.
					14 تتبع المدرسة التشريعات ذات العلاقة التي يجب اتباعها من قبل الطلبة والمعلمين.
					15 مقدرة المدير على توفير إحتياجات المدرسة قدر الإمكان.
					16 يشعر المعلمون بعدالة المعاملة داخل المدرسة دون تمييز.

					أهداف المدرسة واضحة ومعروفه لجميع العاملين فيها.	17
					مطالب المجتمع تتفق مع برامج المدرسة.	18
					علاقة المشرف مع المدرسة جيدة.	19
					وجود علاقة احترام بين المدير والمعلمين.	20
					يشعر المعلمون بضغط عمل في المدرسة.	21
					مقدرة المدرسة على المحافظة على مستويات أداء مرتفعة.	22
					تقبل المعلمين للعمل الإضافي من أجل التفوق.	23
					تقوم المدرسة بجدولة أعمالها وتنظيمها.	24
					ينجز المعلمون أعمالهم داخل المدرسة بحماس.	25
					يكون لأولياء الأمور دور في وضع سياسة المدرسة.	26
					البيئة المدرسية منظمة.	27
					يتقبل المدير النقد من قبل المعلمين.	28
					مقدرة المدير التأثير على المعلمين.	29
					تقبل إدارة المدرسة لأراء الطلبة ودراستها.	30
					مقدرة المدير على إجراء عملية تقييم عادلة للمعلمين.	31
					ينجز المعلمون وظائفهم على أكمل وجه في المدرسة.	32
					وجود الثقة بين المعلمين والمدير داخل المدرسة.	33
					تشرك المدرسة جميع العاملين في اتخاذ القرارات المؤثرة في إنجاز عملهم.	34
					تشرك المدرسة العاملين بدورات تدريبية من أجل تطوير مهاراتهم.	35
					تحرص المدرسة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى جميع المعلمين لديها.	36

					التحديث المستمر لمحتويات المدرسة.	37
					تقترح المدرسة تطوير الأبنية المدرسية لتكون أكثر ملاءمة.	38
					تسعى المدرسة إلى تكريم الطلبة المتفوقين.	39
					تسعى المدرسة إلى توفير الانشطة المدرسية التي تتوافق مع ميول طلبتها.	40
					توفر الرعاية الشخصية للعاملين داخل المدرسة.	41
					تستفيد المدرسة من نتائج التقويم المستمر كتغذية راجعة.	42
					تضع المدرسة خططاً مستقبلية لما يجب القيام به من قبل العاملين في المدرسة.	43
					تستفيد المدرسة من مقترحات المجتمع المحلى للتطوير.	44
					يتصف المدير بصحة نفسية جيدة.	45

## ثانياً: إستبانه الإدارة الاستراتيجية

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرات
					1 يتكيف المدير مع التطورات التكنولوجية فى البيئة الخارجية وربطها بالتعليم الثانوى داخل المدرسة.
					2 يوفر المدير أدوات وأساليب جديدة لتطوير المنهج الثانوي.
					3 يوفر المدير الموارد البشرية اللازمة عند الحاجة.
					4 يوفر المدير الموارد المادية اللازمة للعملية التعليمية.
					5 يهتم المدير بالبيئة الثقافية للطلبة داخل المدرسة.
					6 مقدرة المدير على معالجة المشكلات التى تجابه المدرسة.
					7 يستطيع المدير صياغة رؤية واضحة للمدرسة بالتنسيق مع العاملين فيها.
					8 مقدرة المدير على تحقيق أهداف المدرسة بالاشتراك مع العاملين فيها.
					9 يهتم المدير فى إشراك العاملين فى إعداد استراتيجية المدرسة.
					10 يضع المدير سياسة واضحة يتبعها فى إدارة المدرسة.
					11 يشرك المدير الأفراد المختصين فى وضع الخطة الاستراتيجية.
					21 يتأكد المدير من صلاحية تنفيذ الخطة بدقة ووضوح.
					31 يزود المدير العاملين فى المدرسة بقاعدة بيانات تساعدهم فى تنفيذ مهامهم.
					41 يتبع المدير مبدأ المشاركة والتعاون بين الأقسام المختلفة فى المدرسة لتنفيذ البرامج وخطط العمل.

				يعمل المدير بمرونة كاملة من أجل مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والتكيف معها.	51
				يملك المدير خبرة في الإدارة الاستراتيجية.	61
				يستفيد المدير من نتائج التقييم التي يتوصل إليها (التغذية الراجعة).	71
				يتقبل المدير آراء الآخرين ويعمل بموجبها.	18
				يشجع المدير المشاركة بالأنشطة داخل المدارس من قبل الطلبة والمعلمين.	19
				يشجع المدير على التنافس الإيجابي بين المعلمين.	02
				يضع المدير جدولاً زمنياً لإنجاز المهام من قبل العاملين في المدرسة.	12
				يحفز المدير العاملين من ناحية معنوية.	22
				يتصف المدير بقدر مناسب من الذكاء.	32
				يملك المدير إتجاهات إيجابية نحو المهنة.	42
				يعمل المدير على تشجيع علاقات إيجابية مع المعلمين.	52
				يشجع المدير المعلمين على التجديد والإبداع وابتكار طرق أفضل للأداء.	62
				يضع المدير خططاً بعيدة المدى للمدرسة.	72
				يتبنى المدير مجموعة من السياسات والإجراءات التي تواجه أفرادها عند تحقيق الأهداف.	28
				يتسم المدير بالمرونة والاستجابة لمتطلبات المعلمين.	29
				يشجع المدير على اقتراح الأفكار الجديدة.	03
				يصوغ المدير رسالة تتناسب مع قيم ومعتقدات المجتمع.	13
				يحدد المدير أهداف دقيقة الصياغة.	23
				يضع المدير أهدافاً قابلة للقياس.	33
				يهتم المدير بالكشف عن التهديدات والمخاطر التي	43

					يمكن أن تواجه المدرسة.
					53 لدى المدير مقدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية.
					63 يحلل المدير العوامل السياسية المؤثرة على المدرسة.
					37 يسعى المدير للتوفيق بين احتياجات المجتمع ومصادر القوة في المدرسة.
					38 يدرس المدير بشكل مستمر مدى فاعلية الهيكل التنظيمي للمدرسة.
					39 يدرس المدير مدى كفاءة المباني والمرافق والتجهيزات الموجودة في المدرسة.
					40 يراعى المدير الخبرات العلمية للمعلمين.
					14 يضع المدير نظاماً للحوافز لغرض النجاح في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
					24 يساعد المدير المعلمين على المشاركة بتقديم مقترحات لحل المشكلات التي تواجه الطلبة.
					34 يشجع المدير المعلمين على تطوير أنفسهم في الإنخراط في دورات تدريبية.
					44 يضع المدير خططا إجرائية بديله لمواجهة أى حالات طارئة قد تحدث داخل المدرسة مستقبلاً.
					54 يراعى المدير أن تكون معايير الأداء واقعية ودقيقة.
					64 يستفيد المدير من نتائج التقويم في بناء خطط مستقبلية.
					47 يحدد المدير ما يجب قياسه.
					48 يميز المدير بين خصائص الأداء الجيد ومهارات التدريس الفاعله.
					49 يتمتع مدير المدرسة بالود والعلاقات الإنسانية مع العاملين في المدرسة.

## ملحق رقم (4)

MEU

مكتب رئيس الجامعة  
Deans Office

الرقم: ٢٢ / ٢١ / ٢٠١٥  
التاريخ: ١٥ / ٩ / ١٧

معالي وزير التربية والتعليم لمحترم

تحية طيبة، وبعد:

تقوم الطالبة علا ابراهيم الجرو بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية لمديري تلك المدارس من وجهة نظر العاملين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها عينة الدراسة بما في ذلك الاستبانة المرفقة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر عطفكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة

أ.د. ماهر سليم

١٣ تشرين الثاني ٢٠١٥  
أ.د. ماهر سليم

## ملحق رقم (5)

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة / محافظة العاصمة

الرقم : ١١٧٧١  
التاريخ : ١٣/٧  
الموافق : ١٤/٧

**مديري المدارس ( الحكومية ) الثانوية و مديراتها**

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم و رحمة الله وبركاته ،

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٤٦٣٠٣/١٠/٣ تاريخ ٢٠١٥/٩/١٦ م أرجو العلم بأن الطالبة / علا ابراهيم الجرو تقوم بإجراء دراسة عنونها " مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في العاصمة عمان و علاقتها بمستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية لمديري تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين " ، استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة و القيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط ، و يحتاج إلى ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من المعلمين في مدارسكم .

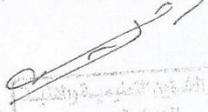
أرجو تسهيل مهمتها ، و تقديم المساعدة الممكنة لها ، على أن يتم مطابقة الاستبانة المطبقة مع الاستبانة المرفقة ، شريطة أن لا يؤثر ذلك على مصلحة الطلبة و سير الدراسة .

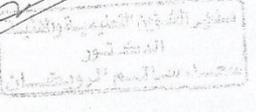
و أقبِلوا الاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم

نسخة / مدير الشؤون التعليمية و الفنية بالوكالة  
نسخة / رئيس قسم الإسناد التربوي  
نسخة / كاتب الإشراف  
نسخة / الديوان  
المرفقات :  
الاستبانة

د.ع ٩/٢٠





<http://www.moe.gov.jo/dir/AMMVAI42/index.htm> الموقع الإلكتروني ، المدينة الرياضية ، ص.ب ٩٦٢٤٠ ، عمان ١١١٦٢٠٠ ، هاتف : ٤٦٣٧٨٤٤ ، فاكس : ٤٦٣٦٢٠٠

## ملحق رقم (6)

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة / محافظة العاصمة

الرقم : ١١٧٧١  
التاريخ : ١٣/٧  
الموافق : ١٣/٧

**مديري المدارس ( الحكومية ) الثانوية ومديراتها**

**الموضوع : البحث التربوي**

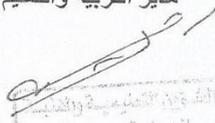
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

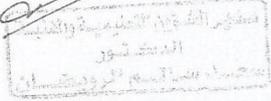
إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٤٦٣٠٣/١٠/٣ تاريخ ٢٠١٥/٩/١٦ م أرجو العلم بأن الطالبة / علا ابراهيم الجرو تقوم بإجراء دراسة عنونها " مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية الثانوية في العاصمة عمان و علاقتها بمستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية لمديري تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين " ، استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة و القيادة التربوية من جامعة الشرق الاوسط ، و يحتاج إلى ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من المعلمين في مدارسكم .

أرجو تسهيل مهمتها ، و تقديم المساعدة الممكنة لها ، على أن يتم مطابقة الاستبانة المطبقة مع الاستبانة المرفقة ، شريطة أن لا يؤثر ذلك على مصلحة الطلبة و سير الدراسة .

و أقبِلوا الاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم





نسخة / مدير الشؤون التطعيمية و الفنية بالوكالة  
نسخة / رئيس قسم الإسناد التربوي  
نسخة / كاتب الإشراف  
نسخة / الديوان  
المرفقات :  
الاستبانة

د.ع ٩/٢٠

<http://www.moe.gov.jo/dir/AM/MA/1-2/index.htm> الموقع الإلكتروني - ص.ب ٩٦٦٥٢٠ - عمان - المملكة الأردنية الهاشمية - ٢٠١٥