

الصحة التنظيمية وعلاقتها بالتميز المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالعراق: دراسة ميدانية

د. علي عباس غزيوي

Ali Abbas @gmail.com

وزارة التربية / مديرية تربية كربلاء

الملخص

هدف البحث الى مستوى الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي في العراق من وجهة نظر المعلمين و ومعرفة درجة تحقق أبعاد التميز المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي في العراق من وجهة نظر المعلمين و والكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين مستوى الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي في العراق و درجة تحقق إبعاد التميز المؤسسي بتلك المدارس من وجهة نظر المعلمين , وانتهج البحث المنهج الوصفي , معتمداً على الاستبانة كأداة لجمع البيانات , وتم تطبيقها على عينة قوامها (٢٦٠) معلماً بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة كربلاء بالعراق , وتوصل البحث الى مجموعة من الحقائق أبرزها أن مستوى الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي في العراق من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة , إلى جانب وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة و ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي .

الكلمات المفتاحية: الصحة التنظيمية ، التميز المؤسسي ، معمو التعليم الثانوي بالعراق.

Organizational health and its relationship to institutional excellence in secondary schools in Iraq: a field study

Dr. Ali Abbas Ghaziwi

Ministry of Education in Iraq \ Karbala Education Directorate

Abstract

The research aimed to determine the level of organization health in secondary education schools in Iraq from the point of view of teachers, and to know the degree to which the dimensions of institutional excellence have been achieved in secondary education schools in Iraq from the point of view of teachers , and to revel whether there is a statically significant correlation at the level of significant

($a < 0.05$) between the level of organization health in secondary education schools Iraq and the degree of achieving the dimensions of institutional excellence in those schools from the point of view of teachers . The research followed the descriptive approach , relying on the questionnaire as a tool for collecting data , and it was applied to a sample of (260) teachers in secondary education schools in Karbala Governorate , Iraq .The research concluded to set of results , the most notable of which that the level of organizational health in secondary education schools in Iraq , from the point of view of teachers , was moderate , and that the degree of achieving the dimensions of institutional excellence in secondary education schools in Iraq , from the point of view of teachers in , was moderate , in addition o the presence of positive and significant direct correlation . Statistics between the dimensions of organizational health and institutional excellence.

Keywords: organizational Health , institutional excellence , secondary education teachers in Iraq.

المقدمة

لقد أدت تحديات القرن الحالي على المستويين العالمي والإقليمي إلى حدوث تحولات جذرية متسارعة في كل أوجه الحياة، إضافة إلى ما أفرزته ثورة المعلومات والاتصالات من مفاهيم جديدة، وقد طالت تلك التحولات والمفاهيم عدة جوانب محورية في مؤسسات التعليم المختلفة، ومع زيادة هذه التحديات، برزت مجموعة من المعطيات على الساحة العالمية، أدت إلى زيادة التنافسية بين المؤسسات .

ومن هذا المنطلق فقد اتجهت الأنظار إلى البحث عن أفضل الطرق المساعدة للوصول لمخرجات تمتاز بكفاءة عالية، وفي مقدمتها توفير مناخ جيد داخل المدارس يؤثر بشكل فعال على سلوك الأفراد وأدائهم، ولدراسة هذا المناخ بشكل متعمق، ظهر مفهوم الصحة التنظيمية Organizational Health كأحد الاستعارات الإبداعية الخلاقة، والمستخدم بكثرة في الفكر التربوي؛ الذي يهتم بالإنسان، ويتعامل مع المؤسسة التعليمية ككائن يحتاج إلى الصحة والنمو. (الغامدي، ٢٠١٩، ١٢٠)

فالصحة التنظيمية من المفاهيم الجديدة التي تبحث في مجال السلوك التنظيمي، حيث إن تحقيق أهداف التنظيم يعتمد بشكل كبير على ما توفره الإدارة من جو مناسب وفرص للارتقاء، مما

يجعل الأفراد يقبلون على عملهم بشكل لا يستدعي الرقابة الشديدة ويزيد من التزامهم بعملهم وشعورهم بالانتماء للتنظيم؛ مما يرفع إنتاجيتهم ويحقق أهداف التنظيم (البلى، ٢٠٢٠، ٣). والصحة التنظيمية في المدرسة تعمل على تهيئة بيئة عمل أفضل للمعلمين تجعلهم قادرين على مواجهة التحديات الخارجية، فالمدرسة منظمة اجتماعية يؤدي فيها الأفراد تفاعلات إيجابية، وكونها فعالة في أداء وظائفها المختلفة والمهام الموكلة إليها، من أجل زيادة قدرة المعلمين في التصدي لتحديات البيئة الداخلية والخارجية، والوصول إلى مستوى الأداء الذي يحقق التوقعات، ويظهر ذلك جليا في انخفاض معدل الغياب في المدرسة وانخفاض معدل دوران العمل وقلة الشكاوى (الشريفي، ٢٠١٣، ١٤٧).

وتلعب الصحة التنظيمية دوراً أساسياً في تحسين أداء العاملين والطلاب وفعالية المدرسة من خلال التشخيص المنظم والتطوير والتنفيذ لخطط التغيير، حيث إن الجهود المبذولة لتحسين الصحة والرفاهية يجب أن تبدأ بالمؤسسة نفسها، من خلال تعزيز الصحة الأساسية الهيكلية والتنظيمية، ثم التخطيط لكيفية تنظيم العمل من خلال تكوين بنية متماسكة قوية، وحالة من الاستقرار التنظيمي، وتشخيص المهارات للعاملين في المؤسسة للتأكد من امتلاكهم للمهارات الأساسية، وتحديد أولويات الإصلاح في ضوء نتائج قياس أبعاد الصحة التنظيمية، وملاحظة السلوك التنظيمي الذي يدعم معتقداتهم حول نقاط القوة والضعف (أحمد، الكندري، عبد البر، ٢٠١٨، ١١٢).

ولن تتحقق الصحة التنظيمية الجيدة إلا بانسجام العاملين داخل المدرسة، وروحهم المعنوية ودوافعهم العالية، والتي تجعلهم يبذلون المزيد من الجهود لإنجاز مهامهم بدقة. وكلما اهتمت المدرسة بتحسين الصحة النفسية والجسدية للعاملين، كلما زاد مستوى صحتها التنظيمية، وانعكس ذلك علي نموها وتطورها وزاد من قدرتها التنافسية، وحقق لها التميز المؤسسي (أشتيوي ومشاركة، ٢٠١٩، ١٣٧).

فلقد أصبح تميز المؤسسة التعليمية ضرورة ومطلباً أساسياً، تضحى من أجلها المجتمعات بالكثير من الوقت والجهد والمال في سبيل التطوير والتجديد والتحسين، وصولاً إلى التفوق والتميز والإبداع والابتكار وينبغي لها من القيام بعملية شاملة تبدأ بتغيير الأفكار والقناعات والاتجاهات وتطوير المهارات والقدرات، مما ينعكس على الأنظمة الإدارية التي تقوم على التخطيط المدروس والمستشرق للمستقبل والتنفيذ القائم على معايير ومؤشرات للأداء والقياس والتقويم باستخدام أدوات ومنهجيات القياس المقننة والتحسين المستمر والتطوير القائم على منهجيات واستراتيجيات التحسين والتطوير الحديث (الفهمي، ٢٠١٦، ١٣، ١٤).

تتضح أهمية التميز المؤسسي في أنه يمنح المدرسة ميزة تنافسية، من خلال تطوير العمليات الإدارية المستمرة والذي يجعلها قادرة على توفير الموارد اللازمة باستمرار لتحقيق نتائج متميزة

عن منافسيها، بغض النظر عن الظروف المحيطة بها، مع الوضع في الحسبان التغيرات والتطورات السريعة داخل المجتمع، حيث الاهتمام بجوانب التميز الإداري، فضلاً عن إدارة التميز والتي تشمل الجوانب التنظيمية من القوى البشرية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتي تعتبر من المصادر الأساسية للتميز التنظيمي (البديوي، ٢٠١٩، ١٣٩).

فالتميز هو أن تكون أفضل من الأفضل، حيث يتطلب تحقيق التميز تقييماً متعمقاً للقول والعمل، وحشد الموارد التي تساعد على ذلك، فأساسه هو وضوح الاستراتيجية، وإيجابية ثقافة المدرسة، وهو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ في المدرسة، بما يحقق نتائج وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة من الإنجاز والأداء (محمد، ٢٠١٧، ٢٥، ٢٦).

ومن هنا يتضح للباحث وجود رابطة نظرية منطقية تبرر تجميع متغيرات البحث الحالي، كما يتضح قلة البحوث العربية في حدود علم الباحث- التي تناولت متغيرات البحث مجتمعة، وخاصة في مدارس التعليم الثانوي في العراق، وهذا ما دفع الباحث إلى إجراء هذا البحث ليكون بداية لسلسلة من البحوث في هذا المجال الذي يعد من أهم المجالات المرتبطة بالصحة التنظيمية وانعكاس ذلك على التميز المؤسسي في المدارس.

وقد اهتم العديد من الباحثين بمتغيري الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي ودورهما في التطوير وتحسين الأداء التنظيمي، ورافق ذلك الاهتمام جهد بحثي مواز، فقد أجرى الحوامدة وأبو شال (٢٠١١) دراسة هدفت معرفة مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر ضغوط العمل في الأردن حيث تم تطبيقها على عينة بلغت ٤٢٢ مفردة باستخدام الاستبانة حيث تم التوصل إلى أن تصورات أفراد الدراسة عن مدى توفر أبعاد الصحة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة ووجود علاقة عكسية بين أبعاد الصحة التنظيمية ومصادر ضغوط العمل كما وجد فروق بين تصورات أفراد الدراسة حول تلك الأبعاد تعزى للخبرة والعمل والحالة الاجتماعية. وهدفت دراسة (Mirzajani & Morad, 2015) استقصاء العلاقة بين الصحة التنظيمية لدى المعلمين والتحصيل العلمي لطلاب المرحلة الأساسية في ثماني مناطق في طهران، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مقدارها (٢٥٠) معلماً ومعلمة، واستخدمت جداول كرجسي ومورجين لتحليل المكونات الآتية: (الوحدة المؤسسية، والاعتبارية، الهيكلية، ودعم الموارد، والروح العلمية، والتأكيد الأكاديمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، وبينت النتائج أن الصحة التنظيمية كانت ذات علاقة إيجابية وواضحة مع التحصيل الأكاديمي للطلبة، وكلما زاد الاهتمام بالصحة التنظيمية والانتباه لمكوناتها كلما زاد التحصيل الأكاديمي للطلبة.

في حين هدفت دراسة محمد، وعزب (٢٠١٧) اقتراح بعض الإجراءات لتعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التربية الخاصة في مصر من خلال تعزيز الأبعاد الصحة التنظيمية في

هذه المدارس مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المعلمين وكذلك الأداء العام للمدارس، وفي ضوء طبيعة مشكلة البحث وأهدافه، اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب ذلك، تم إعداد استبيان لاستطلاع الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التربية الخاصة في مصر في ضوء توافر الأبعاد السبعة للصحة التنظيمية. وفي ضوء نتائج البحث تم اقتراح عدد من الإجراءات التي تساعد على تعزيز الأبعاد الصحة التنظيمية في مدارس ذوي التربية الخاصة في مصر لتعزيز مستوى معلمهم من الرضا الوظيفي: تطوير رؤية مدارس التربية الخاصة ورسالتها وأهدافها بطريقة علمية وواضحة ودقيقة، وإعطاء أهمية أكبر لتحديد الأدوار الوظيفية للمعلمين بمدارس التربية الخاصة، و تزويد مدارس التربية الخاصة بما يلزم من موارد تعليمية وأدوات تقييم، عقد برامج تدريبية متخصصة لتطوير الكفاءات والمهارات اللازمة لقادة المدارس، و تطوير نظام تدريبي لا مركزي وموضوعي وواضح لمعلمي مدارس التربية الخاصة، توفير الفرص لمعلمي مدارس التربية الخاصة لتبادل خبراتهم ومعارفهم وتبادلها، وضع معايير واضحة ومحددة وشفافة ومرنة وعادلة للقواعد واللوائح التي تنظم العمل المدرسي.

أما دراسة (Shara, Sadegh, 2017)، فقد هدفت تقييم معايير التميز للمدارس الثانوية للبنين في مدينة طهران في إيران بناء على النموذج الأوروبي للتميز لإدارة الجودة في مجال الموظفين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن مديري المدارس لديهم شعور قبول وبشكل متوسط في دورات التميز التي يعملون عليها في المدارس المستهدفة مع اختلافات بسيطة في جميع معايير التميز.

وتناولت دراسة (Jethro, 2018) تقييم واقع أداء الصحة التنظيمية بالمدارس بولاية كارولينا الشمالية بالولايات المتحدة، اعتمدت الدراسة في هذا البحث على دليل الصحة التنظيمية لواين هواي Wayne Hoy، (Organizational Health Index (OHI)). واستخدم مزيج من المنهج الكمي والمنهج الكيفي. وذلك من أجل التعرف على المدارس ذات مستوى الصحة التنظيمية المنخفض، والمدارس ذات مستوى الصحة التنظيمية المرتفع، وأسفرت نتائج الدراسة عن: وجود علاقة بين أبعاد الصحة التنظيمية لواين هواي ومستوى تأثير المدارس، وأظهرت الدراسة أن الأبعاد الخمسة المشار إليها (النزاهة المؤسسية، والقيادة الجماعية، وتأثير الموارد، وانتماء المعلم، والتركيز الأكاديمي) تعد مجالات للقياس وذات أهمية قصوى لبقاء المعلمين وبالتالي تحسين المدرسة بشكل مستدام، أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الخبرة بين المعلمين.

واستهدفت دراسة قرعان (٢٠٢٠) تعرف درجة إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في محافظة العاصمة عمان وبلغ (٢٤٦٤) معلما ومعلمة،

وتكونت العينة من (٣٣٥) معلما ومعلمة في (لواء قصبة عمان، لواء الجامعة، لواء القويسمة)، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت إلى أن درجة تطبيق إدارة المعرفة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة ، وأنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة المعرفة لدى المديرين تبعا لمتغيري الجنس والمؤهل ، ووجود فروق تبعا لسنوات الخبرة لصالح من كانت خبرته أكثر من ١٠ سنوات.

وبحثت دراسة النجار، و عرب، (٢٠٢٢) دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي بالتطبيق على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية وتحديد مستوى الاستقامة التنظيمية من وجهة نظرهم. كما تهدف أيضا إلى معرفة الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في بيان العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٧) العاملين في مديريات الخدمات في محافظة الدقهلية. توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للصحة التنظيمية على الاستقامة التنظيمية للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية (٧٦.٧%)، أيضا وجود تأثير معنوي لأبعاد الصحة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية (٧٤.٣%)، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية (٧٥%).

ويتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في انفراده بتقصي العلاقة بين الصحة التنظيمية التميز المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالعراق وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة، على الرغم من اختلافه عنها، في بناء فكرة البحث، وتدعيم إطاره النظري، وتحديد منهجه، واستفاد من تحليلاتها ونتائجها.

مشكلة البحث وتساؤلاته

إن توفير بيئة تنظيمية صحية في المدارس من شأنها الارتقاء بالمؤسسات التربوية، بما ينعكس إيجابيا على أداء العاملين، والتحصيل الأكاديمي لطلابها. وكذلك ينعكس أيضا على مستوى التميز المؤسسي بها ، وعلى الرغم من أهمية توفير بيئة صحية بمدارس التعليم الثانوي بالعراق ، إلا أن العديد من الدراسات ومنها دراسة الفتلاوي (٢٠١٩) توصلت إلى العديد من المعوقات التي تحول دون وجود بيئة تنظيمية صحية في مدارس التعليم الثانوي، أبرزها: ضعف التعاون بين المعلمين وأولياء الأمور وغدارة المدرسة، تسلط وبيروقراطية مديري تلك المدارس، ضعف التعاون بين المرشد التربوي وإدارة المدرسة لحل مشكلات الطلاب، وغيرها من المشكلات

كل ذلك وفي ضوء التحديات العالمية والمتغيرات الجديدة وتحدي المنافسة العالمية والتحديات المجتمعية، إلى جانب ما تفرضه التطورات المتلاحقة وغير المتوقعة للأحداث في عصر المعلوماتية والضغط الهائل لقوى المنافسة المحلية والعالمية على مدارس التعليم الثانوي بالعراق من ضرورة الانفتاح على البيئة المحيطة بها باستمرار، ومراقبة أهم التغيرات التي تطرأ عليها، وانعكاس هذه التغيرات على نشاطات عملها، بما يسمح للمدارس بمسايرة التحولات الحادثة في البيئة وتحقيق الامتياز التنافسي، لتحقيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة العراق، بحيث يمكن تحقيق التحسين الكلي المستمر في الأداء الفردي والجماعي ومن ثم تحقيق أهداف المدرسة بمزيد من الفعالية والكفاءة، ومن ثم نشأت فكرة البحث الحالي والتي أمكن صياغتها في التساؤلات التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي لكل من الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي؟
٢. ما مستوى الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي في العراق من وجهة نظر المعلمين؟
٣. ما درجة تحقق أبعاد التميز المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي في العراق من وجهة نظر المعلمين؟
٤. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي في العراق و درجة تحقق أبعاد التميز المؤسسي بتلك المدارس من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف البحث

تحدد أهداف البحث في ضوء تساؤلاته على النحو الآتي:

- ١- عرض الإطار المفاهيمي لكل من الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي.
- ٢- تحديد مستوى الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي في العراق من وجهة نظر المعلمين.
- ٣- معرفة درجة تحقق أبعاد التميز المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي في العراق من وجهة نظر المعلمين.
- ٤- الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة
- ٥- ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي في العراق و درجة تحقق أبعاد التميز المؤسسي بتلك المدارس من وجهة نظر المعلمين.

أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته النظرية والتطبيقية من خلال ما يأتي:

- أهمية موضوعه وهو الصحة التنظيمية وعلاقتها بدرجة تحقق أبعاد التميز المؤسسي بتلك ، حيث يتناول بعض المفاهيم الحديثة على الساحة التربوية، وتحتاج للعديد من الدراسات والبحوث لإلقاء الضوء عليها.

- أهمية التعليم الثانوي الذي يحظى باهتمام متزايد من معظم المجتمعات المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، باعتباره الرصيد الاستراتيجي الذي يغذي المجتمع بكل احتياجاته التي يحتاج إليها للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة في المستقبل.

- اتساع قطاع المستفيدين من نتائج هذا البحث ومنهم مديري مدارس التعليم الثانوي والقائمين عليه وأولياء الأمور وغيرهم.

- تأتي الدراسة الحالية استجابة لرؤية العراق ٢٠٢٣، وتوجهات وزارة التربية نحو تميز التعليم الثانوي واستخدام التكنولوجيا والانصياح للتغيرات والتطورات الجديدة المتسارعة والاهتمام بجودة التعليم.

- يعد هذا البحث محاولة لإثراء المكتبة التربوية بكل ما يستخلص من نتائج في هذا المجال المهم والحيوي.

حدود البحث

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- **حدود الموضوع:** أبعاد الصحة التنظيمية، وهي: (التماسك المؤسسي، المبادرة بالعمل، الاعتبارية، تأثير القائد، دعم الموارد)، وأبعاد التميز المؤسسي، وهي: (التميز القيادي ، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي).

- **الحدود البشرية:** معلمو مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة كربلاء بالعراق

- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

إجراءات البحث

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية :

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي لكلا من الصحة التنظيمية و التميز المؤسسي.
 - المحور الثاني: الإطار الميداني
 - المحور الثالث: توصيات البحث
- وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور الثلاثة.

المحور الأول: الإطار الإطار المفاهيمي لكلا من الصحة التنظيمية و التميز المؤسسي

أولاً: الصحة التنظيمية

(١) مفهوم الصحة التنظيمية

وردت تعريفات مختلفة لمفهوم الصحة التنظيمية في الكثير من الأدبيات، حيث تناول العديد من الكُتاب مفهوم الصحة التنظيمية، والمفاهيم الأساسية المرتبطة بها، كل حسب رؤيته للمفهوم، ومن أبرز تلك التعريفات:

يمكن تعريفها على: قدرة المنظمة للحفاظ على التوازن والانسجام والنمو وهي تسعى إلى تحسين الأداء التنظيمي، وهي ضرورية لفاعلية المنظمة، للتمكن من تحقيق اهداف المنظمة.

(Hong , Law & Toner, 2014,)

ويرى أغا(٢٠١٧، ٢٨) أن الصحة التنظيمية تركز على نحو عميق على سلوكيات الأفراد وتحرص على أن تزيد الكفاءة والفاعلية في المنظمة من خلال التحسين المستمر؛ من أجل تحقيق الأهداف عبر توفر بيئة عمل صحية.

ويمكن تعريف الصحة التنظيمية على أنها الاستراتيجية المنظمة التي يتوفر فيها بيئة ومكان عمل يستطيع العاملون فيهما أن يعملوا بنجاح في الوصول إلى مستوى أداء يحقق التوقعات على المدى البعيد يمكن أن ينعكس على انخفاض معدلاته(خلف، ٢٠٢٠، ١٥).

وفي ضوء التعريفات السابقة يعرفها البحث الحالي على أنها: قدرة مدارس التعليم الثاني بالعراق على العمل بفعالية كافية لمواجهة التغييرات بشكل مناسب

(٢) أهمية الصحة التنظيمية

تبرز أهمية الصحة التنظيمية فيما يتصل بالعاملين بحسب رأي عيداروس(٢٠١٣، ٤٧) أن الصحة التنظيمية تراعي العوامل الفردية والتنظيمية التي تحقق رفاهية العاملين وتطوير الأداء التنظيمي، ويرى الحميد(٢٠١٩، ٥٧٠) أن دراسة الصحة التنظيمية له أهمية كبيرة لانعكاسها على أداء المدرسة ومنسوبيها، ويمكن إيجاز تلك الأهمية على النحو التالي:

- أنها أداة تقيم أساسية للعلاقات وظروف الداخلية، والتزويد بالمعلومات الضرورية التي تساعد في دعم وتحسين المدرسة.

- قدرتها على تلبية احتياجات منسوبي المدرسة، وأتاحة الفرصة لتجارب الذاتية الإيجابية.

- تساعد على زيادة الدافعية وروح المعنوية والتعاون والإنتاجية، والتقليل من الغياب والتسرب.

- تمنح المدرسة المقدرة على مواجهة التحديات والمعوقات، وتساهم في استمرارها لتحقيق رؤيتها ورسالتها.

- لها القدرة على توفير بيئة تعليم داخلية محفزة وجادة ومسايرة للمستجدات المتسارعة، ومنفتحة على المجتمع الخارجي وتتفاعل معه بإيجابية، مما يكسبها نظام مفتوح يتوافق مع المفهوم الحديث للمدرسة.

- تقيس مدى رضا منسوبي المدرسة، أو أولياء الأمور والمجتمع عن مخرجات تلك المدارس.

(٢) أبعاد الصحة التنظيمية

تم تطوير أبعاد الصحة التنظيمية في سبعة أبعاد، حددتها دراسة (الوديناني، ٢٠١٧، ٥١٢-٥١٥) فيما يأتي:

١- تأثير المدير

وهو قدرة المدير على توجيه وتشجيع تبني الحلول للمشكلات التعليمية، مع التأثير على أعمال رؤسائه وإقناعهم للحصول على قدر أكبر من التقدير لتفادي الصعوبات التي تواجهها إدارته، ويبرز تأثير المدير من خلال تأثيره الأكثر فاعلية وقناعة مع الإدارة التعليمية وفي نفس الوقت يسيطر باستقلالية في الفكر والعمل ناهيك عن تأثيره على مرؤوسيه من المعلمين .

٢- دعم الموارد

وهي الجاهزية في تزويد قاعات الدرس بالموارد الضرورية للتدريس، وما يصاحبها من متعلقات تربوية لتحقيق أهداف العمل التربوي، وتتضح عملية الدعم من خلال ما يقوم به المدير من توفير وتزويد القاعات الدراسية بالاحتياجات الكافية، وجعل المواد التعليمية متاحة وأيضاً مواد إضافية في المؤسسة التعليمية .

٣- الاعتبارية والتقدير

وهي قدرة المدير على كسب تقدير المعلمين من خلال ما يمنحه من حوارات إيجابية معهم، وتلمس احتياجاتهم وميولهم؛ لتحسين قدراتهم ومهاراتهم في العمل، وتظهر الاعتبارية في الشخصية للمدير؛ لكونه داعماً وحميماً ويتحمل المسؤولية لرعاية المعلمين ومتقبلاً لاقتراحاتهم.

٤- التماسك المؤسسي

وهي قدرة المدير على التعامل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية، والحفاظ على برامجها وعلاقاتها، مما يعزز حماية المعلمين من كثرة مطالب أولياء الأمور والمجتمع المحلي غير المعقول، فالمؤسسة التعليمية قابلة لأن تتماشى ونجاح مع القوة الخارجية البناءة.

المبادرة بالعمل

وهي قدرة المدير على الاهتمام بإنجاز العمل، من خلال الإفصاح بوضوح عن توقعاته في مجال العمل والإجراءات ومعايير أدائه، وتبرز معطيات هذا البعد من خلال سلوك المدير الموجه بالمهمة والإنجاز في وضوح اتجاهاته لدى المعلمين والحفاظ على معايير محددة للأداء.

ثانياً: التميز المؤسسي

(١) مفهوم التميز المؤسسي

يُعرفه شقورة (٢٠١٦، ٩٦) بأنه: الأسلوب الأمثل لمواجهة المؤسسات التعليمية للتغيرات المحيطة بها، ومظاهر التقدم بجميع أنواعه، والابتكار في الأعمال، بحيث تمتلك مهارات وقدرات وخبرات تجعلها تختلف عن الآخرين، وتسهم في تحقيق مركز تنافسي على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

كما يعرفه (Sarmooone, 2017, 39) بأنه: الشمولية في التعرف على العملاء، وتفهم احتياجاتهم ومطالبهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للمجتمع والأفراد.

ويرى يوسف (٢٠١٧، ٣١) أن التميز هو أن يفوق أداء المنظمة الأداء المتوقع سواء من المنظمة نفسها أو أن يفوق على مثيلاتها في مجال العمل، أو أن يفوق توقعات المستفيدين في تلك المنظمة.

ويمكن تعريفه على أنه: حالة من التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام وتحقيق النتائج المتميزة للمعنيين، وهي مرحلة متقدمة من تطور أعمال الجودة في المنظمة، فالمنظمة المتميزة، هي التي تسعى إلى تحقيق رضا المعنيين من خلال ما تحقّقه من إنجازات (جمال، ٢٠١٧، ٢٠٠).

وفي ضوء التعريفات السابقة يعرف على أنه: مجموعة من الأنشطة والأساليب والممارسات التي تزيد من قدرة المدرسة الثانوية على تحقيق أفضل الممارسات ؛ لتحقيق أهدافها بصورة تميزها عن غيرها من المدارس الأخرى.

(٢) أهمية التميز التنظيمي

أن تحقيق التميز التنظيمي يُساعد المؤسسات التعليمية على تدعيم قدرتها، وإمكاناتها المتعددة، كما يساعدها في تحقيق التفوق على غيرها من المؤسسات التي تُقدم خدمات تعليمية مماثلة على كلّ من المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، وذلك من خلال ما يلي (العطوي، ٢٠١١، ٣٠):

- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية والفنية المعقدة التي تعاني منها المدرسة.
- نشر الثقافة التنظيمية المحفزة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب.
- حاجة المنظمة إلى تطوير العاملين فيها بشكل مستمر، حتى تكون أكثر تميزاً قياساً بالمنظمات المنافسة.

ويرى البعض أن تحقيق التميز التنظيمي أصبح ضرورة بالمؤسسات التعليمية للأسباب التالية (Tharp: 2018, 30):

- التغير السريع في المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمنافسة التي لا حدود لها بين دول العالم أجمع في عصر يموج بالتغيرات.
- التأثير الإيجابي على مستوى أداء المنظمة والعاملين وتطوير قدراتهم واتجاهاتهم نحو التطوير وتحقيق التنافسية في العمل، وحفظ المكانة التنظيمية لجميع القوى وتحديد الوسائل والطرق اللازمة للتعرف على العقبات التي تواجه المنظمة.
- تحقيق بعض المزايا ومنها: الإنتاجية العالية، وعلاقات العمل وتوظيف أفضل للموارد، وتنسيق تعاوني للجهود، والتفاعل مع بيئات الأنظمة الفرعية، وطرح الحلول المنظمة لمشاكل الجودة في المدرسة.

(٣) أبعاد التميز المؤسسي

سوف يتناول البحث الحالي الأبعاد الآتية؛ نظراً لملاءمتها لطبيعة موضوعه :

١- القيادة

تمثل القيادة إحدى ركائز التميز في المنظمة التي تعتمد على تناسب الاستراتيجية الموضوعية، ووجود ثقافة شاملة، إلى جانب توافر قيادة فاعلة، والقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز التنظيمي، من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعهم على التوجه نحو الإبداع والابتكار، وذلك من خلال تميزها بعلاقات فعالة في العمل، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتماما بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك ينتج تبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات العمل المدرسي، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها، كما تمثل القيادة إحدى الركائز المساعدة على التميز والتفوق لدى العاملين في أي منظمة، حيث توفر البيئة المناسبة للإبداع والابتكار والتفوق والذي بدوره يعمل على تقديم المدرسة وازدهارها (مجاهد، ٢٠١٩، ٢٤).

٢- المرؤوسين

تواجه المؤسسات التعليمية تحديات متجددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجية تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح، فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب لمبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم التشييت، فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتمييزهم وتدريبهم، وإتاحة

الفرصة لهم بالمشاركة في القرارات، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار (المليجي، ٢٠١٢، ٢٩)،

٣- الهيكل التنظيمي

وهو التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات المكونة لها، ويوضح الهيكل العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل قسم ووحدة داخل المدرسة، وكذلك مكوناته من الوحدات الأدنى وسلطة ومسئولية كل وحدة (رضوان، ٢٠١٢، ٣٨)، و يعكس التميز من خلال الهيكل التنظيمي قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط بين أجزاء التنظيم المدرسي ويحدد العلاقة بين الأعمال والمراكز والوحدات المختلفة، وكذلك التعاون المتوقع بين الوحدات وأفرادها، ويوضح خطوط السلطة و المسؤولية بشكل يساعد الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة (إسماعيل، طه، ٢٠٢٠، ٣٠٤)

المحور الثاني: الإطار الميداني

يتضمن هذا الجزء خطوات منهجية تتمثل في تحديد منهج البحث، واختيار العينة، وإعداد أداة الدراسة وتقنياتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وذلك على النحو الآتي:

■ منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي/ المسحي والارتباطي والسببي، وذلك لملاءمة هذا المنهج لأهداف البحث وما تتطلبه عليه من رصد للواقع وللعلاقة بين المتغيرات ووصفها وصفاً كمياً.

■ مجتمع البحث وعينه

تكون مجتمع البحث من جميع معلمي مدارس التعليم الثانوي بمحافظة كربلاء بالعراق ، وبعد استثناء العينة الاستطلاعية المكونة من (٣٠) معلماً ومعلمة، وتم توزيع أداة البحث (الاستبانة) على عينة عشوائية قوامها (٣٠٠) منها، وبعد فحصها قبل المعالجة الإحصائية، تبين أن الصالح منها (٢٦٠) استبانة، والجدول رقم (١) يوضح خصائص أفراد عينة البحث.

جدول رقم (١) خصائص أفراد عينة البحث

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	106	40.77
	أنثى	154	59.23
المؤهل العلمي	بكالوريوس	60	25
	ماجستير	80	30.77
	دكتوراه	115	44.33

■ أداة البحث

لتحقيق أهداف البحث قام الباحث ببناء استبانة كأداة لبحثه، مستفيداً من بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (45) فقرة موزعة على محورين، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الثلاثي (مرتفعة ، ومتوسطة، منخفضة)، وتم التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

١. **صدق الاستبانة:** تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين، وهما: صدق المحكمين (الصدق الظاهري): حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال أصول التربية ، وعددهم (12) محكماً، وتم استرجاع الاستبانات من المحكمين ودراساتها جيداً، وإدخال التعديلات اللازمة عليها طبقاً لمقترحات هيئة المحكمين، والخطوط العريضة لهذه التعديلات تضمنت: إعادة صياغة بعض العبارات من الناحية اللغوية حتى لا يواجه المستجيب مشكلة في فهمها وتفسيرها، وحذف بعض العبارات المتكررة، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (٤٥) فقرة موزعة على محورين، وبعد ذلك تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (30) معلماً ومعلمة، من خارج العينة الأصلية، وكانت معاملات الارتباط للمحور الأول على النحو الآتي: (0.85)، (0.79)، (0.77)، (0.88)، (0.95)، (0.89)، على التوالي، وكانت معاملات الارتباط للمحور الثاني على النحو الآتي: (0.87)، (0.70)، (0.79)، (0.88) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، كذلك تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت معاملات الارتباط في المحور الأول (0.88-0.89)، وفي المحور الثاني (0.85-0.90) وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

٢. **ثبات الاستبانة:** تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات للمحور الأول (0.88)، وللثاني (0.82)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.92)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

الأساليب الإحصائية المستخدمة (المعالجات الإحصائية)

استخدم البحث بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ومعامل الارتباط بيرسون، ، ومعامل ألفا كرونباخ، ، وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والفقرات، تم اعتماد المعيار الآتي لاحتساب طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد

الأدنى) ÷ عدد بدائل الأداة أو مستويات الممارسة؛ أي $(2=1-3) \div 3 = (0.66)$. وحددت قيم المتوسطات الحسابية على النحو الآتي: مرتفعة (من 2.34 إلى 3)؛ متوسطة (من 1.67 إلى 2.33)؛ منخفضة (من 1 إلى 1.66).

نتائج البحث ومناقشتها

نتائج التساؤل الأول: ما مستوى الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي في العراق من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما في جدول رقم (٢):

جدول رقم (2) تقديرات عينة البحث لمستوى الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي في

العراق من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتبة
١	البعد الأول: التماسك المؤسسي	٢.٣٣	٠.٥٢٢	77.66	متوسطة	١
٢	البعد الثاني: المبادرة بالعمل	٢.٣٠	٠.٥٠٨	76.66	متوسطة	٣
٣	البعد الثالث: الاعتبارية	٢.١٦	٠.٥٥٥	71.99	متوسطة	٥
٤	البعد الرابع: تأثير القائد	٢.٢٨	٠.٥٥٨	75.99	متوسطة	٤
٥	البعد الخامس: دعم الموارد	٢.٣٣	٠.٤٩٨	77.66	متوسطة	٢
	الدرجة الكلية	٢.٢٨	٠.٤٥٩	75.99	متوسطة	-

يتضح من الجدول رقم (2) أن درجة التقدير الكلية لمستوى الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي في العراق من وجهة نظر المعلمين فيها في المجالات جميعها بلغت (٢.٢٨)، وبوزن نسبي (٧٥.٩٩ %)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى وجود بعض المعوقات التي تواجه المدارس الثانوية في العراق والتي تؤثر بدورها على مستوى الصحة التنظيمية بهذه المدارس ، وفيما يلي عرض ومناقشة مستوى الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي في العراق داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، كما هو موضح في الجداول (٣)، (٤)، (٥)، (٦) :

■ البعد الأول: التماسك المؤسسي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتبة لتقديرات المعلمين لمستوى التماسك المؤسسي في مدارس التعليم الثانوي في العراق ، وذلك كما في جدول رقم (3).

جدول رقم (3) تقديرات عينة الدراسة لمستوى التماسك المؤسسي في مدارس التعليم الثانوي في العراق مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	تتجاهل المدرسة طلبات المجتمع التي لا تتسجم مع برامجها التعليمية.	2.35	0.649	78.33	مرتفعة	2
٢	يتوفر بالمدرسة آليات للتعاون بين المعلمين والمجتمع الخارجي.	2.28	0.676	75.99	متوسطة	4
٣	تحاول الإدارة السيطرة على الضغوط المختلفة التي تواجه المعلمين من المجتمع الخارجي.	2.41	0.689	80.33	مرتفعة	1
٤	تفتح المدرسة أبوابها لأصحاب المواهب من المجتمع المحلي.	2.27	0.694	75.66	متوسطة	5
٥	تتعرض المدرسة دائماً لأهواء وأغراض العامة من أفراد المجتمع.	2.32	0.689	77.33	متوسطة	3
-	التقدير العام للمجال	2.33	0.522	77.66	متوسطة	-

يتضح من الجدول رقم (3) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لمستوى التماسك المؤسسي في مدارس التعليم الثانوي في العراق بلغ (2.33)، وبوزن نسبي (77.66%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تحاول الإدارة السيطرة على الضغوط المختلفة التي تواجه المعلمين من المجتمع الخارجي)، وبدرجة تقدير مرتفعة، ويدل مجيء هذه العبارة في أعلى مستوى إلى إدراك إدارة المدرسة لأهمية الراحة النفسية للمعلمين من خلال إعفائهم من أي ضغوط قد تقع عليهم، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تفتح المدرسة أبوابها لأصحاب المواهب من المجتمع المحلي)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويرجع مجيء هذه العبارة في أدنى مستوى إلى أنه وبالرغم من أهمية المشاركة المجتمعية وتوصية العديد من الدراسات بأهميتها وأهمية التعاون بين المدرسة وبين المجتمع الخارجي إلا أنه لازال هناك خوف من قبل بعض المدارس في إقامة أي أنشطة مشتركة مع المجتمع الخارجي.

■ البعد الثاني: المبادرة بالعمل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى المبادرة بالعمل في مدارس التعليم الثانوي في العراق، وذلك كما في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4) تقديرات عينة الدراسة لمستوى المبادرة بالعمل في مدارس التعليم الثانوي في العراق مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	يخصص القائد جزءاً من ميزانية المدرسة لدعم جهود التطوير فيها.	2.38	0.969	79.33	مرتفعة	1
٢	يعمل مدير المدرسة على جدولة الأعمال التي	2.35	0.690	78.33	مرتفعة	2

					ينبغي القيام بها.	
٣	يطلب مدير المدرسة من المعلمين اتباع القواعد والأنظمة.	2.28	0.709	75.99	متوسطة	4
٤	يتيح مدير المدرسة للمعلمين أن يعرفوا ما هو متوقع منهم.	2.24	0.680	74.66	متوسطة	6
٥	يحافظ مدير المدرسة على معايير محددة للأداء.	2.29	0.696	76.33	متوسطة	3
٦	يسعى مدير المدرسة لإجراء تحسينات في جوانب العمل المختلفة.	2.24	0.744	74.66	متوسطة	5
التقدير العام للمجال						متوسطة
		2.30	0.508	76.66		

يتضح من الجدول رقم (4) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لمستوى المبادرة بالعمل في مدارس التعليم الثانوي في العراق بلغ (2.30)، وبوزن نسبي (76.66%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة لطفي (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن مستوى المبادرة بالعمل جاء مرتفعاً.

وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يخصص القائد جزءاً من ميزانية المدرسة لدعم جهود التطوير فيها)، وبدرجة تقدير مرتفعة، وقد يرجع مجيء هذه العبارة في أعلى مستوى إلى إدراك قادة المدارس لأهمية جهود التطوير المدرسي في محاولة لمواكبة المستجدات ، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يتيح مدير المدرسة للمعلمين أن يعرفوا ما هو متوقع منهم)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويدل مجيء هذه العبارة في أدنى مستوى على رغبة بعض مديري المدارس في تملك زمام الأمور في المدرسة ، بحيث يمتلك مسيرة التوجيه للمعلمين دون إعطائهم الفرصة لمعرفة ما هو متوقع منهم.

البعد الثالث: الاعتبارية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى الاعتبارية في مدارس التعليم الثانوي في العراق ، وذلك كما في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) تقديرات عينة الدراسة لمستوى الاعتبارية في مدارس التعليم الثانوي في العراق مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	تتسم علاقة قائد المدرسة مع المعلمين بالموودة والتعاون، ويسهل الوصول إليه.	2.17	0.699	72.33	متوسطة	3
٢	يعلن قائد المدرسة أهدافه بوضوح للجميع.	2.14	0.740	71.33	متوسطة	4
٣	يحرص مدير المدرسة على جعل المعلمين جزءاً من عملية صنع القرار.	2.22	0.779	73.99	متوسطة	2
٤	يعمل مدير المدرسة من أجل الرفاهية	1.97	0.727	65.66	متوسطة	5

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
٥	مدير المدرسة على استعداد لإجراء تغييرات في المدرسة.	2.28	0.743	75.99	متوسطة	١
-	التقدير العام للمجال	2.16	0.555	71.99	متوسطة	-

يتضح من الجدول رقم (5) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لمستوى الاعتبارية في مدارس التعليم الثانوي في العراق بلغ (2.16)، وبوزن نسبي (71.99%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (مدير المدرسة على استعداد لإجراء تغييرات في المدرسة)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويدل مجيء هذه العبارة في أعلى مستوى وبدرجة تقدير متوسطة على رغبة مديري المدارس في التغيير والتطوير، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة المحور السابق، مما يدعم نتائج البحث الحالي، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يعمل مدير المدرسة من أجل الرفاهية الشخصية للمعلمين)، وبدرجة تقدير متوسطة إلى اعتقاد بعض مديري المدارس إلى أن عملهم وعلاقتهم بالمعلمين تقتصر على النواحي الإدارية في المدرسة فقط.

البعد الرابع: تأثير القائد

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى تأثير القائد في مدارس التعليم الثانوي في العراق، وذلك كما في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) تقديرات عينة الدراسة لمستوى تأثير القائد في مدارس التعليم الثانوي في

العراق مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	يسهل معظم المسؤولين عمل قائد المدرسة.	2.20	0.720	73.33	متوسطة	5
٢	تتوافر لدى مدير المدرسة القدرة على التأثير في قرارات رؤسائه.	2.30	0.743	76.66	متوسطة	2
٣	يستطيع قائد المدرسة أن يعمل مع جهاز المتابعة والتوجيه بصورة جدية.	2.23	0.725	74.33	متوسطة	4
٤	توصيات قائد المدرسة تكون محل اهتمام المسؤولين في الإدارة التعليمية.	2.30	0.717	76.66	متوسطة	3
٥	يكون لمدير المدرسة تأثير نشط في تطوير المسار الوظيفي للعاملين بها.	2.36	0.680	78.66	مرتفعة	١
-	التقدير العام للمجال	2.28	0.558	75.99	متوسطة	-

يتضح من الجدول رقم (6) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لمستوى تأثير القائد في مدارس التعليم الثانوي في العراق بلغ (2.28)، وبوزن نسبي (75.99%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يكون لمدير المدرسة

تأثير نشط في تطوير المسار الوظيفي للعاملين بها)، وبدرجة تقدير مرتفعة، ويدل مجيء هذه العبارة في أعلى مستوى وبدرجة تقدير مرتفعة على الدور المهم الذي يقوم به مدير المدرسة في التأثير في العاملين، وأن العاملين أنفسهم يستمعون لما يقدمه المدير من توصيات ومقترحات، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يسهل معظم المسؤولين عمل قائد المدرسة)، وبدرجة تقدير متوسطة إلى الفجوة الكبيرة بين المسؤولين والمجتمع المدرسي، وبالتالي قد لا يكونوا على دراية بأحوال المدارس وما تتطلبه من تغييرات.

البعد الخامس: دعم الموارد

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى دعم الموارد في مدارس التعليم الثانوي في العراق ، وذلك كما في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7) تقديرات عينة الدراسة لمستوى دعم الموارد في مدارس التعليم الثانوي في

العراق مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	تزود المدرسة المختبرات بالتجهيزات والمواد اللازمة.	2.36	0.652	78.66	مرتفعة	1
٢	يوفر مدير المدرسة التجهيزات الضرورية التي يحتاجها المعلمون بالفصل.	2.35	0.667	78.33	مرتفعة	2
٣	يحرص مدير المدرسة على تكريم المعلمين المتميزين.	2.28	0.688	75.99	متوسطة	5
٤	تشكل القيادة المدرسية لجنة لفحص مدى ملاءمة بيئة العمل من وقت لآخر.	2.34	0.681	77.99	مرتفعة	3
٥	توفر قادة المدرسة المصادر الرقمية المختلفة التي تتطلبها العملية التعليمية.	2.30	0.698	76.66	متوسطة	4
-	التقدير العام للمجال	2.33	0.498	77.66	متوسطة	-

يتضح من الجدول رقم (7) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لمستوى تأثير القائد في مدارس التعليم الثانوي في العراق بلغ (2.33)، وبوزن نسبي (77.66%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تزود المدرسة المختبرات بالتجهيزات والمواد اللازمة)، وبدرجة تقدير مرتفعة، ويدل مجيء هذه العبارة في أعلى مستوى وبدرجة تقدير مرتفعة على حرص إدارة المدرسة على تزويد المدرسة بما تتطلبه من مستلزمات حتى تستطيع تحقيق أهداف العملية التعليمية، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يحرص مدير المدرسة على تكريم المعلمين المتميزين)، وبدرجة تقدير متوسطة إلى ربط بعض المديرين بين عمليات تكريم المعلمين وميزانية المدرسة، وبالتالي فهم يعزفون عن تكريم المعلمين لمحدودية التمويل اللازم لهذه الفعاليات.

التساؤل الثاني: درجة تحقق أبعاد التميز المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي في العراق من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول رقم (8):

جدول رقم (8) تقديرات عينة الدراسة لدرجة تحقق أبعاد التميز المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي في العراق مرتبة تنازلياً

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتبة
١	البعد الأول: التميز القيادي	٢.٢٨	٢.٢٨	75.99	متوسطة	١
٢	البعد الثاني: تميز المرؤوسين	٢.١٣	٢.١٣	70.99	متوسطة	٢
٣	البعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي	٢.٠٩٣	٢.٠٩	69.76	متوسطة	٣
-	الدرجة الكلية	٢.١٧	٠.٤١٦	72.33	متوسطة	-

يتضح من الجدول رقم (8) أن درجة التقدير الكلية لدرجة تحقق أبعاد التميز المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي في العراق من وجهة نظر المعلمين في المجالات جميعها بلغت (2.17)، وبوزن نسبي (72.33%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام متوسطة مما يؤكد على حاجة تلك المدارس للعديد من الجهود حتى تحقق مستويات جيدة من التميز المؤسسي، وفيما يلي عرض ومناقشة درجة تحقق أبعاد التميز المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي في العراق داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، كما هو موضح في الجداول (٩)، (١٠)، (١١):

البعد الأول: التميز القيادي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتبة لتقديرات المعلمين لدرجة تحقق بعد التميز القيادي بمدارس التعليم الثانوي في العراق، وذلك كما في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9) تقديرات عينة الدراسة لدرجة تحقق بعد التميز القيادي بمدارس التعليم الثانوي

في العراق مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتبة
١	يرتب مدير المدرسة الأولويات بما يتناسب مع رسالة المدرسة ورؤيتها.	2.21	0.685	73.66	متوسطة	٥
٢	يقوم مدير المدرسة بتمكين العاملين بما يتناسب مع مهام فرق العمل.	2.20	0.734	73.33	متوسطة	٦
٣	يعتمد مدير المدرسة على الكوادر المتميزة	2.27	0.722	75.66	متوسطة	٤

					من العاملين لتعزيز قدراتها التنافسية.
٤	يعزز مدير المدرسة ثقافة الإبداع داخل العمل المدرسي.	2.38	0.700	79.33	مرتفعة
٥	يتبع مدير المدرسة أساليب تحفيزية متنوعة للعاملين المتميزين	2.33	0.719	77.66	متوسطة
٦	يهيئ مدير المدرسة المناخ المدرسي الذي يشجع على التواصل في عملية اتخاذ القرارات.	2.32	0.675	77.33	متوسطة
	التقدير العام للمجال	2.28	0.471	75.99	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (9) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لدرجة تحقق بعد التميز القيادي بمدارس التعليم الثانوي في العراق بلغ (2.28)، وبوزن نسبي (75.99%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يعزز مدير المدرسة ثقافة الإبداع داخل العمل المدرسي)، وبدرجة تقدير مرتفعة، وربما يرجع مجيء هذه العبارة في المستوى الأعلى وبدرجة تقدير مرتفعة إلى إدراك المديرين لأهمية نشر ثقافة الإبداع داخل المدارس، لما للإبداع من أهمية في إثراء العمل المدرسي، والقضاء على الروتين والتعطية، مما يجعل بيئة المدرسة بيئة جاذبة لجميع منتسبيها، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يقوم مدير المدرسة بتمكين العاملين بما يتناسب مع مهام فرق العمل) وبدرجة تقدير متوسطة وقد يرجع مجيء هذه العبارة في أدنى مستوى وبدرجة تقدير متوسطة إلى تمسك بعض مديري المدارس بحرفية اللوائح والقوانين، مما يقيد من سلطة منحهم الصلاحيات للعاملين.

البعد الثاني: تميز المرؤوسين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لدرجة تحقق بعد تميز المرؤوسين بمدارس التعليم الثانوي في العراق، وذلك كما في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10) تقديرات عينة الدراسة لدرجة تحقق بعد تميز المرؤوسين بمدارس التعليم

الثانوي في العراق مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	يملك العاملون المهارات اللازمة لمواكبة التحولات التكنولوجية داخل المدرسة.	2.25	0.694	74.99	متوسطة	١
٢	يقوم العاملون بتنظيم الوقت وإدارته داخل المدرسة واستثماره بفاعلية لصالح العملية التعليمية.	2.02	0.743	67.33	متوسطة	٦
٣	يسعى العاملون نحو اكتساب المعارف والمهارات الجديدة في مجال التخصص من	2.08	0.703	69.33	متوسطة	٥

					خلال التدريب والتنمية المهنية المستمرة.	
٤	متوسطة	69.99	0.739	2.10	يشارك العاملون بفاعلية في الأنشطة المدرسية المتنوعة.	
٥	متوسطة	70.66	0.737	2.12	يقوم العاملون بإنجاز الأعمال المكلفين بها بكفاءة ودقة وفي أقل وقت ممكن.	
٦	متوسطة	74.33	0.734	2.23	يحرص العاملون على المشاركة الفعالة في صنع واتخاذ القرار وحل المشكلات داخل المدرسة	
-	متوسطة	70.99	0.530	2.13	التقدير العام للمجال	

يتضح من الجدول رقم (10) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لدرجة تحقق بعد تميز المرؤوسين بمدارس التعليم الثانوي في العراق بلغ (2.13)، وبوزن نسبي (70.99%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يمتلك العاملون المهارات اللازمة لمواكبة التحولات التكنولوجية داخل المدرسة) ، وبدرجة تقدير متوسطة، وربما يرجع مجيء هذه العبارة في المستوى الأعلى وبدرجة تقدير متوسطة إلى الدورات التدريبية التي تنظمها الوزارة والتي تؤكد فيها على البعد التكنولوجي، خاصة في ظل ما شهدته المنظومة التعليمية من أزمات ناتجة عن تفشي فيروس الكورونا والذي كادت أن تتوقف معه العملية التعليمية على مستوى العالم، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يقوم العاملون بتنظيم الوقت وإدارته داخل المدرسة واستثماره بفاعلية لصالح العملية التعليمية) وبدرجة تقدير متوسطة وقد يرجع مجيء هذه العبارة في أدنى مستوى وبدرجة تقدير متوسطة إلى كثرة الأعباء الملقة على عاتق العاملين بالمدرسة.

البعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات المعلمين لدرجة تحقق بعد تميز الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي في العراق، وذلك كما في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11) تقديرات عينة الدراسة لدرجة تحقق بعد تميز الهيكل التنظيمي بمدارس

التعليم الثانوي في العراق مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
١	تتناسب مهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية مع طبيعة العمل.	1.96	0.760	65.33	متوسطة	٧
٢	يستوعب الهيكل التنظيمي للمدرسة إجراء تعديلات أو استحداث وحدات بما يلائم التغيرات واحتياجات المدرسة	2.07	0.768	68.99	متوسطة	٥
٣	يتضمن الهيكل التنظيمي للمدرسة وحدات	2.04	0.739	67.99	متوسطة	٦

					تنظيمية متخصصة مثل وحدة إدارة الموارد البشرية.	
٤	متوسطة	70.66	0.741	2.12	يتوفر بالمدرسة وحدة للأمن والسلامة في بيئة العمل.	
٥	متوسطة	73.99	0.724	2.22	يتضمن الهيكل التنظيمي للمدرسة وحدات مختصة برقابة ومتابعة أداء العاملين.	
٦	متوسطة	70.66	0.764	2.12	يوجد بالمدرسة خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين الإدارة المدرسية والعاملين	
٧	متوسطة	70.66	0.747	2.12	يوجد وصف وظيفي يحدد مهام ومسؤوليات العاملين بالمدرسة.	
-	متوسطة	69.66	0.574	2.09	التقدير العام للمجال	

يتضح من الجدول رقم (11) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لدرجة تحقق بعد تميز الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي في العراق بلغ (2.09)، وبوزن نسبي (69.66%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يتضمن الهيكل التنظيمي للمدرسة وحدات مختصة برقابة ومتابعة أداء العاملين) ، وبدرجة تقدير متوسطة، وربما يرجع مجيء هذه العبارة في المستوى الأعلى وبدرجة تقدير متوسطة إلى إدراك صانعي القرار لأهمية الرقابة والمتابعة في نجاح العملية الإدارية، ومن ثم التعليمية ، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تتناسب مهام ومسؤوليات الوحدات التنظيمية مع طبيعة العمل) وبدرجة تقدير متوسطة وقد يرجع مجيء هذه العبارة في أدنى مستوى وبدرجة تقدير متوسطة إلى أنه قد يندرج إلى الوحدات القيام ببعض الأعمال الإدارية التي لا تتناسب مع طبيعتها نتيجة ضغط العمل.

نتائج التساؤل الثالث: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ بين مستوى الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي في العراق ودرجة تحقق أبعاد التميز المؤسسي بتلك المدارس من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب معامل ارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (12):

جدول رقم (12) نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي

الدرجة الكلية للتميز المؤسسي	أبعاد التميز المؤسسي			قيمة معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة	المتغير التابع المتغير المستقل	
	الهيكل التنظيمي	المؤسسين	القياسي			
٠.٤٩٥	٠.٥١٩	٠.٥٤٩	٠.٦٠٦	قيمة معامل الارتباط بيرسون	التماسك	التميز
٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠١	مستوى الدلالة	المؤسسي	التميز

المبادرة بالعمل	قيمة معامل الارتباط بيرسون	٠.٥٤٩	٠.٤٣٠	٠.٤٣٦	٠.٥٧٠
	مستوى الدلالة	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٠٠١
الاعتبارية	قيمة معامل الارتباط بيرسون	٠.٥٣٠	٠.٤٢٤	٠.٤٠١	٠.٤٥٠
	مستوى الدلالة	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٠٠١
تأثير القائد	قيمة معامل الارتباط بيرسون	٠.٥٦١	٠.٤٥٥	٠.٤٦٧	٠.٤٩٥
	مستوى الدلالة	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٠٠١
دعم الموارد	قيمة معامل الارتباط بيرسون	٠.٥٩٧	٠.٤٨٣	٠.٥١٣	٠.٥٠١
	مستوى الدلالة	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٠٠١
الدرجة الكلية للصحة التنظيمية	قيمة معامل الارتباط بيرسون	٠.٦٤١	٠.٥١٦	٠.٥٢٧	٠.٦١٦
	مستوى الدلالة	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٠٠١

يتضح من الجدول رقم (12) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون الكلية بين المتغيرين (0.616)، وعليه فكلما زاد مستوى الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي في العراق زادت درجة تحقق أبعاد التميز المؤسسي بتلك المدارس، ومن هنا يمكن القول بأن الصحة التنظيمية عاملاً أساسياً في زيادة درجة تحقق أبعاد التميز المؤسسي، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن الصحة التنظيمية بما تتضمنه من التماسك المؤسسي، والمبادرة بالعمل، بالإضافة إلى الاعتبارية، و تأثير القائد، و دعم الموارد، جميعها عوامل تساعد على تحقيق التميز المؤسسي، بالاعتماد على ثلاث أبعاد، وهي التميز القيادي، و تميز المرؤوسين، و تميز الهيكل التنظيمي.

المحور الرابع: توصيات البحث

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، يوصي الباحث بما يأتي:

- استصدار القرارات التي تمنع أولياء الأمور ذوي النفوذ من التأثير والتغيير في سياسة المدرسة.
- تبني أسلوب الإدارة المستند على المعلومات والحقائق وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.
- مقاومة المدرسة لأهواء وأغراض العامة من أفراد المجتمع والتي لا تتناسب مع قيم المدرسة وأهدافها.
- تفعيل اللامركزية وتفويض الصلاحيات في إدارة العمل المدرسي.
- تنمية ثقافة العاملين من خلال ربط معارفهم بالتغيرات والتحولات المختلفة المحيطة بالمدرسة
- الاستفادة من مهارات وخبرات العاملين في وضع وتحديد خطط العمل وآليات تنفيذها
- أن تكون توصيات قائد المدرسة محل اهتمام المسؤولين في الإدارة التعليمية.
- أن يكون لمدير المدرسة تأثير نشط في تطوير المسار الوظيفي للعاملين بها.
- نشر ثقافة الجودة والتميز داخل المجتمع المدرسي بما يحقق أهداف المدرسة.

- إشراك جميع العاملين في رسم وتحديد سياسات العمل المدرسي.
- ربط توجه العمل المدرسي بالتوجهات المحيطة بالمدرسة لتحقيق آمال المستفيدين.
- إتاحة الفرصة للمعلمين لامتلاك حرية الحصول على المواد التدريسية التي تلزمهم.
- أن يكون كل فرد على علم برسالة المدرسة ورؤيتها والخطط المترجمة لتلك الرسالة والرؤية، بحيث يتضح من خلال هذه الخطط مدى مساهمة العاملين بالمدرسة في كل جزء منها ومدى ما حققه من نجاح فيها.
- تقديم البرامج التدريبية للعاملين بالمدرسة باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي من خلالها يتم تغيير الأنماط السلوكية للعاملين بالمدرسة كالخصائص المضادة للصحة التنظيمية.

المراجع

- إسماعيل، عمار فتحي وطه، منى حسنين (٢٠٢٠). دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة (٧)، العدد (٣).
- أشتيوي، محمد ومشاركة عودة (٢٠١٩) درجة توافر الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في البلديات الفلسطينية دراسة ميدانية بلدية البيرة، *المجلة العربية للإدارة*، ٣٩ (٤).
- أغا، نور غزوان (٢٠١٧). تحليل السير الذاتية وأثره في الصحة التنظيمية: اختبار الدور الوسيط لإجراءات الاختيار: دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الأردن ضمن مدينة عمان، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط
- البدوي، ريهام صابر صالح؛ خطاب، عايدة سيد (٢٠١٩). عناصر ومقومات التميز التنظيمي بالمؤسسات، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة كلية التجارة*، جامعة عين شمس، ١٤، إبريل.
- البلوي، فاطمة أحمد حميد (٢٠٢٠). *الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدينتي تبوك*، رسالة ماجستير، كلية التربية والآداب، جامعة تبوك
- جمال، لينا (٢٠١٧). *إدارة التميز والابداع الإداري*، عمان، دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع.
- الحמיד، نورة سليمان حسن (٢٠١٩) مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين، *مجلة كلية التربية*، جامعة أسيوط، مج ٣٥، ع ١١٤، نوفمبر.
- الحوامده، نضال وأبو شال، معتصم (٢٠١١). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر وضغوط العمل: دراسة ميدانية على أطباء القطاع الحكومي في الأردن.
- أبحاث اليرموك، *سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٢٧ (٢ج).
- خلف، حسين عبدالله (٢٠٢٠). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في كليات الجامعة الاهلية في بغداد وواسط العراق، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط

رضوان، محمد عبد الفتاح (٢٠١٢). الإدارة المرئية والتميز الإداري، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر .

الشريفي، عباس مهدي (٢٠١٣). مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية ، جامعة الكويت ، مجلس النشر العلمي، مجلد ٢٨ ، عدد ١٠٩ .

شقورة، منير حسن أحمد (٢٠١٦). تطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية في فلسطين على ضوء نماذج إدارة التميز بالمؤسسات التعليمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس .

العطوي، عايد عوض (٢٠١١). أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية من وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك، جامعة مؤتة.

الغامدي ، هاني بن محمد بن أحمد (٢٠١٩). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، مج ٢٠.

الفتلاوي، علي تركي شاكر (٢٠١٩). التعليم الثانوي في محافظة كربلاء المقدسة تشخيص ومعالجة، مجلة كلية التربية الأساسية (عدد خاص)، وقائع المؤتمر العلمي التاسع عشر. الفهمي، مرزوق مطر (٢٠١٦). الطريق إلى الجودة في التعليم، أساسيات ومتطلبات التطبيق، القاهرة ، مكتبة جزيرة الورد.

لطفي، هناء محمد جلال جمال الدين (٢٠٢١). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية "دراسة ميدانية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج ١٥، أبريل.

مجاهد، فايزة أحمد (٢٠١٩). رؤى مستقبلية لتطوير التعليم في مصر، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، المجلد ٢، ع ٤ .

محمد، لينا جمال (٢٠١٧). إدارة التميز والابداع والإداري، عمان، دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع.

المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٢). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة ، عالم الكتب.

النجار، عماد عبد العزيز عيد القصبى وعرب، مني احمد عبدالوهاب عرب (٢٠٢٢). دور الإستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مج ١٣، ع ٢٤.

الوذنياني، محمد بن معيض (٢٠١٧). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، المجلد ١٨، العدد (٣).

يوسف، شريف محمد (٢٠١٧). دور إدارة الموارد البشرية في دعم المنظمات للبقاء والاستمرار عن طريق التميز الإداري، القاهرة ، مكتبة جزيرة الورد.

Blakely, C. L. (2020). Leadership Strategies to Achieve Organizational Excellence, Doctoral dissertation, Walden University).

Hong, K. S., Law, L., & Toner, A. M. (2014). Organizational health: a study of a malaysian private higher learning institution. International Journal of Business and Society, 15(2).

Jethro ,jakki s,(2018). Calculating and Coaching school Organizational Health , a Dissertation presented to the faculty of the department of educational leadership east ,carolina university .

Mirzajani, R.; Morad, L.K. (2015). Examine the Relationship between Organizational Health in Schools and Academic Achievement of Students. Journal of Educational and Management Studies, 5(3)

Sarmoone Macklin (2017). The EFQM Excellence Model, Mc lean Publishing Berlin.

Shara Foddiui, sadegh Rez (2017). Appraisal of Boys: High Schools in Tehran based on organizational Excellence Model of European Foundation in the Context of staff. Iranian Journal of Social Science and Humanities Research, 5(3).

Tharp, R. (2018). Teaching transformed: Achieving excellence; Fairness clusion, and harmony, Routledge
<https://doi.org/10.4324/978042949643>