



جامعة المنصورة  
كلية التربية



**متطلبات تحسين مستوى الصحة التنظيمية  
في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت  
في ضوء مدخل القيادة التحفيزية**

إعداد

الباحثة/ سارة مناحي محماس مناحي العتيبي

إشراف

أ.د/ مهنى محمد ابراهيم غنايم  
أستاذ أصول التربية المتفرغ  
كلية التربية جامعة المنصورة

أ.د/ صلاح الدين ابراهيم معوض  
أستاذ أصول التربية المتفرغ  
كلية التربية جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٦ – إبريل ٢٠٢٤

---

---

## متطلبات تحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بإدارة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية

سارة مناحي محماس مناحي العتيبي

### ملخص

هدف البحث إلى تحديد متطلبات تحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من المعلمين والمديرين بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت قوامها (315) معلماً ومديراً ، وانتهت الدراسة إلى عدة متطلبات لتحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية، منها: توفير الكوادر الفنية المؤهلة في المدرسة، وتفويض الصلاحيات من قبل قائد المدرسة، والعمل على توضيح أهداف المدرسة للعاملين، واتباع المرونة في تنفيذ التعليمات واللوائح والأنظمة من قبل قيادة المدرسة، والحرص على توفير طلبات الشراء اللازمة لتلبية احتياجات العملية التعليمية، وتوفير معايير ومقاييس لعملية إدارة الموارد المالية بما يخدم العملية التعليمية، وإشراك قائد المدرسة للعاملين في البحث عن البدائل المناسبة لحل ما يستجد من مشكلات، وتوظيف قائد المدرسة للأساليب العلمية في المقارنة بين البدائل المقترحة من منسوبي المدرسة لحل المشكلات المختلفة.

### Abstract:

The study aimed to identify the requirements for improving the level of organizational health in secondary schools in the State of Kuwait in light of the motivational leadership approach. The study used the descriptive approach, and the questionnaire was applied to a sample of teachers and principals in public secondary schools in the State of Kuwait, consisting of (315) teachers and principals. The study concluded with several requirements for improving the level of organizational health in secondary schools in the State of Kuwait in light of the motivational leadership approach, including: providing qualified technical cadres in the school, delegating powers by the school principal, working to clarify the school's goals to workers, following flexibility in implementing instructions, regulations and systems by the school leadership, ensuring the provision of the necessary purchase orders to meet the needs of the educational process, providing standards and measures for the process of managing financial resources in a way that serves the educational process, involving the school principal with workers in searching for appropriate alternatives to solve emerging problems, and employing the school principal for scientific methods in comparing the alternatives proposed by school staff to solve various problems.

**Key words:** organizational health, motivational leadership, secondary schools in the State of Kuwait

### مقدمة البحث وتساؤلاته

يشهد العصر الحالي مجموعة من المتغيرات والتحديات على المستويين المحلي والعالمي، أدت إلى حدوث تحولات جذرية متسارعة في كافة أوجه الحياة، إضافة إلى ما أحدثته ثورة

المعلومات والاتصالات من مفاهيم جديدة كان لها بالغ الأثر في مختلف المؤسسات المجتمعية وعلى رأسها المؤسسات التعليمية.

وتعدُّ دولة الكويت جزءاً من هذا العالم الذي يتعرض لكل أشكال التغيير بحكم انتهاجه لسياسة الانفتاح التي يؤمن بها ويتبناها، وتقوم كافة القطاعات المختلفة بالتنمية الشاملة، وخصوصاً المؤسسات التعليمية، والتي تُؤدِّي دوراً حيوياً في عملية التنمية الشاملة، حيث تقوم هذه المؤسسات بتقديم خدمات عامة في مختلف المجالات (العرف، ٢٠١١، ٢١).

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، والمستخدمة بكثرة في الفكر التربوي؛ الذي يهتم بالإنسان، ويتعامل مع المؤسسة التعليمية ككائن يحتاج إلى الصحة والنمو. (الغامدي، ٢٠١٩، ١٢٠)

ويكتسب مفهوم الصحة التنظيمية أهمية بالغة من كونه يعطي تصوراً كاملاً عن المناخ السائد في المدرسة، كما يصف العلاقة بين أعضاء الهيئة التعليمية والطلاب والإداريين، على أن يتم تطبيق الصحة التنظيمية قبل البدء في عمليات التغيير، وأثناء تحسن فاعلية التدريس من خلال تطوير مناخ صحي مفتوح ومبني على الثقة المتبادلة، واستخدام أداة تقويم الصحة التنظيمية من أجل استمرارية التقويم للممارسات الإدارية (عطايا ورمضان، ٢٠١٣، ١٠٧١)

وعلى الرغم من أهمية الصحة التنظيمية، كونها من أكثر العوامل تأثيراً في تحقيق الأهداف المدرسية، إلا أنه بالنظر إلى واقع الصحة التنظيمية السائد بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، يتضح وجود العديد من المعوقات التي تحد من وجود مستوى جيد للصحة التنظيمية بهذه المدارس، أكدت عليها دراسة الديحاني (٢٠١٣) أهمها: ضعف القيادات الإدارية نتيجة عدم تمثُّعها بأي استقلالية في إدارة المدرسة، وقلة توافر الصلاحيات الكافية التي تُمكنهم من اتخاذ إجراءات تخص تطوير الأداء المهني للمعلمين، وغلبة النمط المركزي على أداء العمل، وضعف المشاركة في اتخاذ القرار، وقصور أنظمة الرقابة واتسامها بالشكلية داخل المؤسسة التعليمية، وغموض السياسات المحددة للعمل أو انعدامها، والخوف من اتخاذ أي قرار أو إعداد خطة للعمل الإداري، وقد نتج عن مثل هذه المعوقات تدني أداء الأفراد العاملين والأداء الإداري داخل المدرسة. وفي محاولة لمواجهة تلك المعوقات وغيرها، وانطلاقاً من أن التطوير الإداري هو لب أي تطوير حضاري تربوي، وكل تطوير للتعليم قوامه تطوير إدارته، فإن الاستراتيجية السليمة لتطوير النظم التربوية هي تلك التي تأخذ في تقديرها تطوير إدارات هذا النظام وتجديدها، فأى إصلاح أو تطوير للتعليم يتطلب الاهتمام بتطوير أداء إدارته فهي المنظم الأساسي للعملية التعليمية (على، ٢٠٠٧، ٣١٥)، الأمر الذي يفرض ضرورة توظيف المداخل الإدارية الحديثة في إحداث هذا التغيير من أجل تحسين وتطوير الإدارة المدرسية، ومن تلك المداخل مدخل القيادة التحفيزية، فالقيادة التحفيزية تُسهم في الشعور بالولاء والالتزام، وتشجع طرقاً جديدة لحل المشكلات التنظيمية، وتشجع التعلم مدى الحياة من خلال تبادل المعرفة، فالقائد التحفيزي يلهم المعلمين ومن حوله لأنه قادر على تطوير هوية مشتركة جيدة، والتعاون مع الآخرين من أجل الصالح العام، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتجنب الاستبداد، بهدف رفع الروح المعنوية للمعلم في بيئة تعليمية سليمة (ugoani, 2015, 585)، ومن ثم نشأت فكرة البحث الحالي والتي أمكن صياغتها في التساؤلات الآتية:

١. ما الإطار المفاهيمي للقيادة التحفيزية؟
٢. ما الأسس الفكرية للصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي؟

٣. ما متطلبات تحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية؟

#### هدف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة التوصل إلى متطلبات تحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية.

#### أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث الحالي في النقاط التالية:

- أهمية موضوعه وهو القيادة التحفيزية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي في الكويت، حيث يتناول بعض المفاهيم الحديثة على الساحة التربوية، وتحتاج للعديد من الدراسات والبحوث لإلقاء الضوء عليها.
- طرح بعض الأفكار والبدايل التي قد تساعد في التغلب على المعوقات التي تحد من مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية.
- أهمية التعليم الثانوي الذي يحظى باهتمام متزايد من معظم المجتمعات المتقدمة والتامة على حد سواء، باعتباره الرصيد الاستراتيجي الذي يغذي المجتمع بكل احتياجاته التي يحتاج إليها للتهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة في المستقبل.
- اتساع قطاع المستفيدين من نتائج هذا البحث ومنهم مديري مدارس التعليم العام والقائمين عليه وأولياء الأمور وغيرهم.
- قلة الدراسات العربية والبحوث -على حد علم الباحثة- التي تناولت استخدام مدخل القيادة التحفيزية في تحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت.
- يعد هذا البحث محاولة لإثراء المكتبة التربوية بكل ما يستخلص من نتائج في هذا المجال المهم والحيوي.

#### منهج البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتمد على رصد ووصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها داخل إطارها المجتمعي كونه المنهج المناسب لطبيعة هذا البحث، ومن خلال هذا المنهج يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة (تحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية)، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها.

#### أداة البحث

قامت الباحثة بتصميم استبانة مقدمة إلى عينة من مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، بغرض تحديد متطلبات تحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية.

#### مصطلحات البحث

ينبثق عن البحث بعض المصطلحات الرئيسية التي يمكن تعريفها على النحو التالي:

#### ❖ الصحة التنظيمية

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

## ❖ القيادة التحفيزية

يعرفها البحث الحالي على أنها: نمط من أنماط القيادة يعكس قدرة قادة مدارس التعليم الثانوي في الكويت على غرس الدافع ورفع الروح المعنوية لدى جميع العاملين من معلمين وإداريين وطلاب من خلال توظيف الاستراتيجيات الإدارية التي تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرار، وتشجعهم على اكتساب المهارات الجديدة وإشباع حاجاتهم بواسطة الحوافز الإيجابية التي تجعلهم أكثر إيجابية تجاه العمل المدرسي.

الدراسات السابقة

### ١) دراسة مرزجاني ومراد (Mirzajani & Morad, 2015) بعنوان "دراسة العلاقة بين الصحة التنظيمية في المدارس والتحصيل الأكاديمي للطلاب"

هدفت الدراسة 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

### ٢) دراسة لوبيز وجروبيستروم (Lopez & Grubbström, 2018) بعنوان "العوامل التحفيزية وتفضيلات القيادة لجيل الألفية: إطلاق العنان لإمكانات قائد المستقبل"

هدفت الدراسة تحليل أثر نمط القيادة على عوامل التحفيز للجيل الألفي، من أجل تعزيز إمكاناتهم وسد هذه الفجوة المعرفية لديهم. أجريت الدراسة في السويد، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكونت عينة الدراسة من عمال المعرفة الألفيين ذوي الخلفيات المختلفة العاملين في مجموعة من الشركات المختلفة والبالغ عددهم (١٠٥) من العاملين، تم استخدام استبيان القيادة بالتحفيز لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العاملين في مجال المعرفة الألفي يفضلون أبعاد القيادة التي تنطوي على التحفيز الفكري والشخصي، والتي تتوافق مع أسلوب القيادة التحويلية، وأن الأشخاص المتعلمين تعليماً عالياً في قطاع المعرفة يتم تحفيزهم من خلال تحسين مهاراتهم وخبراتهم المعرفية وإشراكهم في اتخاذ القرار، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين استخدام القيادة بالتحفيز وبين الدافعية والإنتاجية.

### ٣) دراسة جيثرو (Jethro, 2018) بعنوان "تقدير وتنمية الصحة التنظيمية المدرسية"

هدفت هذه الدراسة إلى 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 ذات أهمية قصوى لبقاء المعلمين وبالتالي تحسين المدرسة بشكل مستدام، أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الخبرة بين المعلمين.

٤) دراسة أبو عشيبة، وحجازي (٢٠١٩) بعنوان "درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديرها"  
هدفت الدراسة إلى تعرف درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس في منطقة النقب في الأردن من وجهة نظر مديرها، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٨٥) مديرا ومديرة من مدارس منطقة النقب إذ تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وأظهرت النتائج أن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مدارس النقب جاءت بدرجة مرتفعة، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة استخدام الإدارة بالتحفيز تبعا لمتغيرات ( الجنس، والمرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي)، وأظهرت النتائج أيضا وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة استخدام الإدارة بالتحفيز والأداء الوظيفي لمعلمي مدارس النقب.

٥) دراسة مسيل ، عليوة ، منصور (٢٠٢١) بعنوان "التفويض الإداري كمدخل لتحقيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر : دراسة تحليلية"  
هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التفويض الإداري على تحقيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : ضرورة تفعيل آليات التفويض الإداري الفعال لما له من دور قوى وإيجابي في تحقيق الصحة التنظيمية ، وأوصت الدراسة بضرورة التوجه نحو اللامركزية حتى يتسنى لقيادة المدارس أن يتبعوا النهج الديمقراطي ، ويفوضوا بعض سلطاتهم وصلاحياتهم لمنسوبي المدارس ، وتدريب قادة المدرس على مهارات التفويض الإداري الفعال ، والعمل على بناء القدرات وإعداد صف ثان من القيادات بين العاملين في المدرسة لضمان الحفاظ على صحتها التنظيمية عند تغير قادة المدرسة

٦) دراسة النجار، و عرب، (٢٠٢٢) بعنوان "دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية"

هدفت الدراسة إلى بيان 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%).

#### إجراءات البحث

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية :

- أ- المحور الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحفيزية.
- ب- المحور الثاني: الأسس الفكرية للصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي

ت- المحور الثالث: الإطار الميداني والنتائج  
وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور الثلاثة.  
المحور الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحفيزية.  
أولاً : مفهوم القيادة التحفيزية

استطاع لفيف من الباحثين وضع عدة تعريفات للقيادة التحفيزية، وذلك على النحو الآتي:  
ويراها (Lopez & Grubbström, 2018,8) بأنها " قدرة القائد على إيجاد الانتماء والولاء وحب العمل والالتزام به لدى جميع العاملين في المؤسسة ، وقدرته على تعزيز ورفع الروح المعنوية لديهم وتحفيزهم لتطوير خبراتهم والاستفادة منها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة".  
وعرف (Calvo & Topa, 2019,2) القيادة بالتحفيز بأنها " قدرة القائد على توجيه العاملين وتطوير مهاراتهم وخبراتهم وتشجيعهم على اكتساب المهارات والقدرات الجديدة القادرة على إحداث نهضة شاملة في طريقة أدائهم للأعمال والمهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المؤسسة وجودة مخرجاتها

كما عرف صديق (٢٠١٩، ٩٦) القيادة بالتحفيز بأنها" نمط القادة المحفزين الذين يعرفون كيف يحثون الآخرين على الأداء، ويوضحون الرؤية ويلهمون الموظفين للعمل وفقاً لتلك الرؤية، ويعرفون كيف يلهبون مشاعر الإثارة لدى الآخرين بشأن فكرة أو عمل ما.  
وعرف (Firza, Musa,& Joko, 2019, 190) القيادة بالتحفيز بأنها: نمط من أنماط القيادة التي يتبناها القائد التحفيزي، والتي تتمثل في غرس الدافع ورفع الروح المعنوية لدى جميع العاملين في المؤسسة التعليمية ، من خلال عدد من الأساليب والاستراتيجيات  
ويمكن تعريفها على أنها: الأسلوب الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لخلق الدافعية لدى المعلمين لبذل أقصى ما لديهم من مجهود، وتحفيزهم لاستثمار طاقاتهم وقدراتهم ، والذي تم قياسه من خلال استجابة المعلمين على استبانة القيادة التحفيزية التي قامت الباحثة بإعدادها لهذا الغرض(أبو سنيّة، ٢٠٢٠، ٩).

كما عرفها (Macxwell، 2020,76) على أنها: القيادة التي توفر الدعم المادي والمعنوي للمرؤوسين، وينتج عنها تطوير لأدائهم في عملهم وتوفير مناخ عمل جيد.  
وعليه يعرفها البحث الحالي على أنها: نمط من أنماط القيادة يعكس قدرة قادة مدارس التعليم الثانوي في الكويت على غرس الدافع ورفع الروح المعنوية لدى جميع العاملين من معلمين وإداريين وطلاب من خلال توظيف الاستراتيجيات الإدارية التي تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرار، وتشجيعهم على اكتساب المهارات الجديدة وإشباع حاجاتهم بواسطة الحوافز الإيجابية التي تجعلهم أكثر إيجابية تجاه العمل المدرسي.

#### ثانياً: أهمية القيادة التحفيزية

تعد القيادة التحفيزية من أهم الأنماط القيادية القادرة على تحسين المخرجات في المؤسسات التعليمية، إذ يلعب التحفيز دوراً مهماً في المدرسة؛ لأنه يزيد من إنتاجية المعلمين والعاملين فيها ويساهم في تحقيق الأهداف بطريقة فعالة، فضلاً عن ذلك يساعد القائد التحفيزي على تغيير سلوك المعلمين بشكل إيجابي من خلال منحهم البيئة التعليمية المستقرة، والتي تراعي احتياجاتهم ومتطلباتهم النفسية والمادية والعاطفية، كما يساهم تحفيز المعلمين في تحسين مهاراتهم وخبراتهم بشكل يؤثر مباشرة في تحصيل الطالب، الأمر الذي ينعكس على كفاءة المدرسة ككل(الناطور، ٢٠١١، ٨٧).

وفي أهمية التحفيز، فقد أشار طلحة ويزيد (٢٠١٩، ١٠١٣) إلى أن للتحفيز أهمية كبيرة على عدة مستويات، على النحو الآتي:

- ١- أهمية التحفيز على مستوى الجماعات، وتتمثل فيما يلي:
- ١- تنمية روح المشاركة والتعاون بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي لتحقيق روح المعايير المطلوبة، كما تسمح لأفراد الجماعة باتخاذ القرارات.
  - ٢- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة : حيث تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات لزملائهم، مما يزيد فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.
- ٢- أهمية التحفيز على مستوى المنظمة : ويمكن إبراز أهمية الحوافز على مستوى المنظمة ككل من خلال:

- ١- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: حيث تسهم الحوافز في الاستجابة السريعة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها، وهذا ما يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- ٢- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة : ومنها تخطيط المارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة للمنظمة.
- ٣- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد، مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة، والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

#### ثالثاً: خصائص القائد التحفيزي

أشار (Ugoani، 2015، 598) إلى أن القائد التحفيزي يمتلك مجموعة من الخصائص يمكن عرضها على النحو الآتي:

- ١- القائد التحفيزي لديه رؤية، هذه الرؤية هي صورة واضحة لما سيبدو عليه المستقبل من خلال مشاركة رؤيته وكيف تتناسب مع الصورة الكبيرة، ويمكن للقادة إلهام الآخرين للانضمام إليهم في العمل على تحقيقها، حيث تُعد مشاركة الرؤية الواضحة جزءاً مهماً من التأثير على الآخرين لاتباع القائد لتحقيق الهدف المحدد.
- ٢- القائد التحفيزي لديه دوافع ذاتية، ويعي أهمية التحسين الشخصي والمهني المستمر، حيث يبحث هؤلاء القادة دائماً بنشاط عن أفكار جديدة من خلال مصادر مختلفة، مثل الكتب والندوات والمؤتمرات والمنشورات المهنية، أو التواصل وتبادل الأفكار مع الآخرين.
- ٣- القائد التحفيزي ملتزم، فالقادة ليسوا ملتزمين فقط بالمشروع المطروح، ولكن أيضاً تجاه الأشخاص الذين يعملون في المشروع معهم، فعندما يرى الجميع أن القائد يعمل بجد لتحقيق نتيجة ناجحة يكونون أكثر التزاماً بالوظيفة، ويظهر القادة الالتزام تجاه الآخرين من خلال كونهم أول من يمتدح علناً، ومنح الثناء في المكان المناسب، والوفاء بالوعود.
- ٤- القائد التحفيزي قادر على التواصل، فالقادة قادرون على توصيل رؤيتهم وتوقعاتهم بشكل فعال إلى بقية أعضاء الفريق، ويمكنهم استخدام الكلمات للإلهام والتأثير، وهم أيضاً مستمعون خبراء، لديهم موهبة التقاط الفروق الدقيقة في اللغة المنطوقة ولغة الجسد، حيث إنهم يسمعون بعناية لما يقال لمعرفة المعاني الخفية.
- ٥- القائد التحفيزي يساعد الأفراد على الإيمان بأنفسهم، ويمنحونهم الثقة لتحقيق الأهداف، ويركزون على نقاط القوة لدى الآخرين.



## رابعاً : أسس القيادة التحفيزية

لضمان نجاح القائد التحفيزي ؛ هناك شروط أساسية لابد من توافرها وفق ما ذكره حسونة(٢٠٠٨ م، ٩٢) ومنها:

- الموازنة بين أهداف العاملين وأهداف المدرسة، بحيث تكون الحوافز هيكل هذه الموازنة ؛ إذ لابد من أن ترتبط الحوافز بأهداف المنظمة والعاملين معاً، وهذا يتوافق مع ما تدعو إليه الإدارة التربوية الحديثة من ضرورة التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المدرسة، وأن الموازنة بينهما تحقق النجاح المدرسي والتربوي.
  - اختيار التوقيت المناسب للحوافز خاصة المادية منها، حيث يجب أن توقت توقيتاً ليس بالقرب الذي يجعل منها عملاً روتينياً ، ولا بالبعيد الذي يؤدي إلى نسيانها بل في مواعيد محددة ومتفاوتة نوعاً ما، ومن هنا ينبغي على مديري المدارس مراعاة الوقت الذي يمنحون فيه الحوافز للعاملين معهم حتى تحقق هذه الحوافز المرجو منها ، وتتوافق في نفس الوقت مع احتياجات وتطلعات العاملين في المدرسة.
  - ضمان استمرارية الحوافز لتخلق جواً من الطمأنينة لدى العاملين بأنها مستمرة وستبقى في المستقبل، وهذا ولاشك أحد المعوقات الأساسية لنجاح الحوافز، فإذا ما شعر العاملون في المدرسة باستمرارية الحوافز اطمأنت نفوسهم وهادت قلوبهم ومن ثم ازدادت إنتاجيتهم.
  - كما ينبغي أن تتصف الحوافز وسياساتها بالعدالة والمساواة وأن يدركها الأفراد لتؤدي دورها بوضوح ، وهو أمر لا بد منه، حيث حثنا ديننا الحنيف على العدل والمساواة بين العاملين، فإذا ما ظهر للعاملين في المدرسة حيف المدير في منح الحوافز اضطربت نفوسهم وقلت إنتاجيتهم ولم يعد للحوافز معنى أو قيمة في نفوسهم.
  - تناسب الحوافز مع الجهد المبذول لتقديم المزيد من الجهد والعطاء والمزيد من الإبداع والابتكار، وذلك يعني أن يعرف الفرد أن العمل الجيد قرين بالعطاء الوفير؛ ولذا ينبغي على مديري المدارس التنبيه إلى هذا المقوم المهم لأن بعضهم قد يسرف في منح الحوافز على كل صغيرة وكبيرة ومهما قل الجهد والعطاء ، في حين أن البعض الآخر قد يقتر فلا يمنح الحوافز بأنواعها إلا قليلاً، لذا لابد من الاعتدال والتوسط في ذلك.
  - تناسب الحوافز مع حاجة الفرد ، إذ لابد أن يكون الحوافز معوضاً للنقص في الإشباع، حيث إن بعض العاملين في المدرسة قد يفضل الحوافز المادية في وقت ما ، بيد أن البعض الآخر قد تكون الحوافز المعنوية أكثر جدوى في دفعه وحفزه وزيادة إنتاجيته.
- وقد حدد عطوى (٢٠١٠ ، ٦٩-٧٠) أسس القيادة التحفيزية في الآتي :
- ١- القيادة التحفيزية تعتمد على المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الرئيس ومرؤوسيه .
  - ٢- المركز الوظيفي لا يعطى بالضرورة القيادة فليس كل من يشغل مركزاً رسمياً قائداً .
  - ٣- القيادة في أي تنظيم أو مؤسسة ممتدة وواسعة الانتشار ، فالقائد يمارس دوره على نوابه الفرعيين وهؤلاء يمارسون دورهم على مرؤوسيهم ويكون دور القائد أيضاً علاوة على عملية القيادة التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة .
  - ٤- معايير أو مبادئ المجموعة هي من تقرر من هو القائد، فالمجموعة تعطي القيادة للأشخاص الذين ترى فيهم سندا لمبادئها .
  - ٥- مميزات القيادة ومميزات التبعية قابلة للتبادل، فالقائد في موقف ما يمكن أن يكون تابعاً في موقف آخر.

- وأشار الخواج (٢٠٠٩، ٢٤-٢٥) إلى أربعة مبادئ رئيسية للقيادة التحفيزية ، وهي :
- ١- التواصل الصادق والصريح مع كافة العاملين ، مما يجعلهم على علم ودراية دوما بكافة الأحداث والفعاليات والأنشطة التي تتم فيها ، إضافة إلى تحفيزهم بصورة مستمرة ، وإشعارهم بأنهم عناصر رئيسية في المؤسسة ، وبأنهم محط الأنظار وبؤرة الاهتمام .
  - ٢- بناء العلاقات الإيجابية الفاعلة بين كافة الأطراف، والتي تؤكد أهمية ذاتية كل فرد ، وأهمية دوره ، ومشاركة الحقيقية في العمل المؤسسي المنظم .
  - ٣- الاعتراف بجهود الآخرين ومساهماتهم الفعلية، مما ينعكس أثره في تهيئة مجموعة عمل ملتزمة بواجباتها وأعمالها ، وقادرة على التخطيط لمستقبلها .
  - ٤- التحفيز الجماعي أو المكافأة الجماعية المشتركة ، التي تتسجم مع إنجازات المجموعة أو المنظمة ، إذ يقوم القائد الشامل بتوزيع المكافآت المادية والمعنوية على جميع الأشخاص ، الذين ساهموا فعلا في إطار العمل الجماعي في تحقيق الأهداف المتفق عليها ، وبشكل يتناسب مع جهودهم المبذولة ، أي أن القائد يسعى لتعميم المكاسب والنتائج على جميع العاملين .

### المحور الثاني: الأسس الفكرية للصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي أولاً: مفهوم الصحة التنظيمية

يعد مفهوم الصحة التنظيمية من المفاهيم المهمة التي أصبحت تستخدم بكثرة في مجالات متعددة، ومنها المجال التربوي والتعليمي، ويعد "Mills" أول من استخدم مفهوم الصحة التنظيمية عام ١٩٦٧، حيث عرفها بأنها: "قدرة المنظمات على أن تعمل بكفاءة وتتكيف وتتطور وتنمو بشكل ملائم من خلال نظام وظيفي متكامل وفعال لتحقيق أهدافها المرغوبة، (الحربي، ٢٠١٩، ٢). كما وردت تعريفات مختلفة لمفهوم الصحة التنظيمية في الكثير من الأدبيات، حيث تناول العديد من الكتاب مفهوم الصحة التنظيمية، والمفاهيم الأساسية المرتبطة بها، كل حسب رؤيته للمفهوم، ومدى تأثيره بالمداخل المختلفة للفكر الإداري، ولكن معظم هذه التعريفات تتفق في النهاية من حيث المضمون، وفيما يلي عرض لبعض التعريفات التي تناولت مفهوم الصحة التنظيمية؛ حتى يمكن الاقتراب نحو مفهوم شامل لها.

عرفها (Srivastava, 2008, 125) بأنها: الحالة الفعالة ذات النشاط والإيجابية المميزة، تنفرد بها المؤسسة عن غيرها، وتظهر مدى قدرتها على تحقيق التناسق والتكامل بين أقسامها واستخدامها الجيد للموارد المتوفرة، وتوفير بيئة داخلية مميزة ذات كفاءة وفاعلية عالية، ومتأقلمة مع التغييرات والتطورات الخارجية

ويشير الوديناني (٢٠١٧، ٥٠٨) إلى أن الصحة التنظيمية في المؤسسات التربوية يقصد بها: قدرة المؤسسة على العمل بفعالية من خلال إيجاد نوع من التجانس بين أفرادها بتوفير بيئة عمل أفضل للمعلمين والإداريين والطلاب لتكون قادرة على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية.

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).

#### ثانياً: أهمية الصحة التنظيمية

يمكن القول أن الصحة التنظيمية، ربما تُكسب المدرسة القدرة على مواجهة التحديات من جهة ، وتضمن لها الاستمرار في تحقيق رسالتها ، والتطوير في برامجها من جهة أخرى ، فباستجابتها للمتغيرات على اختلافها ، تتكون لديها القدرة على التكيف ومسايرة المستجدات المتسارعة، وجعل بيئة التعلم داخل المدرسة محفزة وجادة ، لأنها تعبر عن الواقع الذي تعيش فيه، وهو ما يتوافق مع المفهوم الحديث للمدرسة من كونها نظام مفتوح على المجتمع الخارجي، تتفاعل معه بإيجابية.

ويضيف الحجايا والكريمين (٢٠١٢، ٣٤١) أن توافر أبعاد الصحة التنظيمية قد يسهم في تطوير منظومة العمل في المدرسة، كما يحقق الاستقرار في العمل، ويوفر مشاعر الرضا والسعادة والحضور الإيجابي للمعلمين ومشاركة فاعلة في الحوارات المدرسية، وقدرة عالية على تحمل الضغوط، وقبول التغيير، والمخاطر، والاستفادة القصوى من تقنيات التعليم. وتبرز 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.

أما على مستوى الطلاب فإن المدارس المتمتعة بالصحة التنظيمية ربما تتميز عن غيرها من المدارس في النتائج التي يحصل عليها طلابها في الاختبارات والتقويم، مما يضيف لتلك المدارس ميزة تنافسية مقارنة بغيرها من المدارس، فيسعى أولياء الأمور إلى إلحاق أبنائهم بها، الأمر الذي قد ربما يعد مؤشراً على رضا أولياء الأمور والمجتمع عن مخرجات تلك المدارس، ويعظم من أهمية توافر الصحة التنظيمية لكل مدرسة، ويلفت كذلك أنظار المسؤولين في وزارة التربية إلى ضرورة تعزيز الصحة التنظيمية؛ نظراً لأهميتها.

ويرى الحميد (٢٠١٩، ٥٧٠) أن دراسة الصحة التنظيمية له أهمية كبيرة لانعكاسها على أداء المدرسة ومنسوبيها، ويمكن إيجاز تلك الأهمية على النحو التالي:

- ١- أنها أداة تقييم أساسية للعلاقات وظروف الداخلية، والتزويد بالمعلومات الضرورية التي تساعد في دعم وتحسين المدرسة.
- ٢- قدرتها على تلبية احتياجات منسوبي المدرسة، وأتاحة الفرصة لتجارب الذاتية الإيجابية.
- ٣- تساعد على زيادة الدافعية وروح المعنوية والتعاون والإنتاجية، والتقليل من الغياب والتسرب.
- ٤- تمنح المدرسة المقدرة على مواجهة التحديات والمعوقات، وتساهم في استمرارها لتحقيق رؤيتها ورسالتها.
- ٥- لها القدرة على توفير بيئة تعليم داخلية محفزة وجادة ومسيرة للمستجدات المتسارعة، ومنفتحة على المجتمع الخارجي وتتفاعل معه بإيجابية، مما يكسبها نظام مفتوح يتوافق مع المفهوم الحديث للمدرسة.
- ٦- تقيس مدى رضا منسوبي المدرسة، أو أولياء الأمور والمجتمع عن مخرجات تلك المدارس.

#### ثالثاً: أبعاد الصحة التنظيمية

تلقي الصحة التنظيمية اهتماماً متزايداً من قبل النظم التربوية، وذلك لرفع كفاءة وفاعلية هذه النظم لتصبح قادرة على تحقيق أهداف وتطلعات المجتمع الذي تنتمي إليه؛ حيث قدم الأدب التربوي إسهاماً متميزاً في التعامل مع مفهوم الصحة التنظيمية، من خلال العديد من الدراسات والأبحاث التي قام بها الباحثون في هذا المجال، إلا أنه وعند الحديث عن هذا المفهوم، فإنه لا بد من التطرق إلى أبعاده، والتي تعد ركائز أساسية يقوم عليها مفهوم الصحة التنظيمية. حيث أمكن تلخيص أبعاد الصحة التنظيمية، كما وردت عند (Khademfar, & Idris, 2012, 22)، على النحو الآتي:

- **حاجات المهمة (Task needs):** وفيه يتم التركيز على الهدف، ومن مواصفاته أن يكون مقبولاً وقابل للفهم والتحقق من قبل أعضاء المنظمة، وأيضاً كفاءة الاتصال في المنظمة من خلال تبادل أعضاء المنظمة للمعلومات الصحيحة بين أفرادها ووحداتها لزيادة الفاعلية داخل المنظمة.
- **حاجات البقاء (Survival needs):** وفيه يتم الاستخدام الفعال للمصادر وتوزيعها داخل المنظمة بطريقة أكثر فاعلية لتحقيق التماسك والتوافق بين المطالب والحاجات وأيضاً الالتزام

التنظيمي، فالأفراد مثلهم مثل المنظمة تسعى للبقاء ويتأثر كل منهما بالآخر لما يبذلونه من جهد لتحقيق وحدة التنظيم وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد وكفريق عمل.

• **حاجات النماء والنمو (Development & growth):** ويتناول التجديد والتحديث لإجراءات العمل، وبناء أهداف تتسق وتنسجم مع اتجاهات التطوير، وأيضاً الاستقلالية لتنشيط المنظمة، وكذلك تكيف المنظمة من خلال ما لديها من مهارات في إحداث التغييرات الضرورية في داخلها للنمو والتطوير.

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

#### ١. المعنويات

وهي نوع من الإحساس الجماعي بالصدقة والحماس والثقة بين أفراد مجتمع المؤسسة، وإيجابية العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم البعض، ومساعدتهم لبعضهم، وشعورهم بالرضا عن عملهم والاعتزاز بمؤسستهم، وتبرز المعنويات من خلال ما يمنحه المدير من ثقة في المعلم وفي نفس الوقت إحساس المعلمين بإنجاز أعمالهم.

#### ٢. الجوانب الأكاديمية

وهي تظهر في رغبة المؤسسة التعليمية في تحقيق التفوق الأكاديمي، من خلال تحديد أهداف أكاديمية عالية قابلة للتحقق من قبل الطلاب وجديتهم في التحصيل العلمي، وإيمان المعلمين بقدرات طلابهم على إنجاز أهداف تعلمهم وتبرز بعد التأكيد على الجوانب الأكاديمية بالاهتمام بالضغط المؤسسي؛ من أجل الإنجاز وأن تبنى الأهداف للطلاب القابلة للتحقق مع تهيئة بيئة التعلم بانتظام واعتقاد المعلمين بإنجاز طلابهم وأنهم يعملون بجد واجتهاد مع احترام من يقوم منهم بعمل جيد أكاديمياً.

#### ٣. 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.

#### ٤. 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.

#### ٥. 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 لرفاهية المعلمين ومتقبلاً لاقتراحاتهم.

#### ٦. 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 وينجح مع القوة الخارجية البناءة.

#### ٧. المبادرة بالعمل

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

### المحور الثالث: الإطار الميداني والنتائج

يهدف إلى تحديد متطلبات تحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية ، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالآتي:  
أ- إعداد أداة البحث: والتي تمثلت في استبانة، ولقد مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

أ- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

ب- تكونت الاستبانة من محور واحد حول : **متطلبات تحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية** ، وكانت الإجابة على عبارات المحور في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (موافق بدرجة مرتفعة – موافق بدرجة متوسطة – موافق بدرجة منخفضة).

ج- تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله؛ ومدى وضوح عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.

د- تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محور واحد على النحو الآتي:

١. **المحور الأول: متطلبات تحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية**

وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق ، تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية لها، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية ، حيث تراوحت (  $0.899^{**}$  -  $0.580^{**}$  )، وللتأكد من ثبات الأداة ، تم حساب معامل الفا كرونباخ حيث كانت قيمته ٠.٩٥ وهي قيمة عالية

ب- **عينة البحث**

تم تطبيق الاستبانة على عينة من المعلمين والمديرين بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت ، والبالغ عددهم (٣١٥) معلما ومديرا

**المعالجة الإحصائية**

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)v.17 في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات ( مرتفعة – متوسطة – منخفضة ) والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة كاً ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.

**حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:**

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي :

مرتفعة	متوسطة	منخفضة
٣	٢	١

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

$$\text{أ- التقدير الرقمي} = ١ \times \text{ك} + ٢ \times \text{ك} + ٣ \times \text{ك}$$

$$\text{ب- حساب الوزن النسبي} = \frac{\text{التقدير الرقمي} \times ١٠٠}{\text{ن}}$$

ك١، ك٢، ك٣ : تكرارات الاستجابات (مرتفعة – متوسطة – منخفضة) على الترتيب.

ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).  
 (١) تم حساب قيمة كا<sup>٢</sup> لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (مرتفعة - متوسطة - منخفضة) وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$كا^2 = \frac{(ت - ت م)}{ت م}$$

حيث إن ت = التكرار الملاحظ، ت م = التكرار المتوقع.

### ج- تحليل النتائج

نتائج المحور الأول: متطلبات تحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية  
 لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة حول متطلبات تحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (١) التالي:

### جدول (١)

استجابات أفراد العينة حول متطلبات تحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية

م	العبارة	العينة الكلية (ن=٣١٥)						قيمة كا <sup>٢</sup>	مستوى الدلالة	
		أوافق بدرجة منخفضة		أوافق بدرجة متوسطة		أوافق بدرجة مرتفعة				
		الترتيب	الأهمية النسبية %	ك	%	ك	%			
١-	عم العمل الجماعي بـ منسوبي المدرسة	٢٤	٦٩.٦٦٠	٢٧.٣	٨٦.٠	٣٦.٨	١١٦	٣٥.٩	١١٣	٥.٢٠٠
٢-	مركزية الجهات مشرفة على مدرسة	٢٠	٨٣.٩٩٢	٧.٣	٢٣	٣٣.٠	١٠٤	٥٩.٧	١٨٨	١٢٨.٤٩٠
٣-	نظيم برامج التنمية المهنية المستدامة منسوبي المدرسة	٢١	٧٩.٣٢٥	١٣.٧	٤٣	٣٤.٩	١١٠	٥١.٤	١٦٢	٦٧.٧٩٠
٤-	وفير الكوادر الفنية مؤهلة في المدرسة	٢٣	٧٣.٩٩٣	٢٠.٦	٦٥	٣٦.٨	١١٦	٤٢.٥	١٣٤	٢٤.٤٠٠
٥-	فويض الصلاحيات من قبل قائد المدرسة	٢٢	٧٧.٦٥٩	٩.٥	٣٠	٤٧.٩	١٥١	٤٢.٥	١٣٤	٨١.٧٣٣
٦-	عمل على توضيح أهداف المدرسة لعاملين	٧	٨٩.٩٩١	٤.٤	١٤	٢١.٦	٦٨	٧٤.٠	٢٣٣	٢٤٧.٩٤٣
٧-	بإع المرونة في تنفيذ التعليمات اللوائح والأنظمة من قبل قيادة المدرسة	١	٩٢.٣٢٤	٠	٠	٢٢.٥	٧١	٧٧.٥	٢٤٤	٩٥.٠١٣
٨-	حرص على توفير لبيات الشراء اللازمة لتلبية احتياجات عملية التعليمية	٦	٩٠.٣٢٤	٢.٢	٧	٢٤.١	٧٦	٧٣.٧	٢٣٢	٢٥٣.٠٨٦
٩-	وفير معايير ومقاييس عملية إدارة الموارد المالية بما يخدم عملية التعليمية	١٣	٨٧.٣٢٥	٤.١	١٣	٢٩.٥	٩٣	٦٦.٣	٢٠٩	١٨٤.٩٩٠

**تابع جدول ( ١ )**  
**استجابات أفراد العينة حول متطلبات تحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم**  
**الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية**

مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>١</sup>	العينة الكلية (ن=٣١٥)								العبارة	م
		الترتيب	الأهمية النسبية	أوافق بدرجة منخفضة		أوافق بدرجة متوسطة		أوافق بدرجة مرتفعة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠.٠١	٢٧٦.١٣٣	٤	٩٠.٩٩١	٣.٨	١٢	١٩.٧	٦٢	٧٦.٥	٢٤١	تنظيم سياسة العمل المالي بحيث لا تقتصر على جوانب محددة مثل تحصيل المصروفات المدرسية والقيد في الدفاتر ورواتب المعلمين ومكافآتهم والسلف المستدومة والمؤقتة ... وغيرها	-١٠
٠.٠١	١٨٧.٣٧١	١٣م	٨٧.٣٢٥	٥.٧	١٨	٢٦.٧	٨٤	٦٧.٦	٢١٣	التخفيف من الأعباء الفنية والإدارية الملقاة على عاتق مديري المدارس.	-١١
٠.٠١	١٥١.٧٩٠	١٨	٨٥.٦٥٨	٦.٣	٢٠	٣٠.٨	٩٧	٦٢.٩	١٩٨	التقييم المستمر لأداء العاملين بالمدرسة	-١٢
٠.٠١	١٦٥.٣٩٠	١٧	٨٦.٣٢٥	٦.٠	١٩	٢٩.٢	٩٢	٦٤.٨	٢٠٤	دعم العلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع	-١٣
٠.٠١	١٤٩.٢٠٠	١٩	٨٥.٣٢٥	٥.١	١٦	٣٣.٧	١٠٦	٦١.٣	١٩٣	سعي المدرسة لتقديم خدمات استراتيجية للمجتمع باستمرار.	-١٤
٠.٠١	٢٢٧.٧٣٣	٨	٨٩.٣٢٤	٣.٥	١١	٢٥.١	٧٩	٧١.٤	٢٢٥	حرص القيادة على بناء فرق عمل سواء بين المعلمين أو الإداريين.	-١٥
٠.٠١	٢٠٨.٩٩٠	١١	٨٨.٣٢٥	٤.١	١٣	٢٦.٣	٨٣	٦٩.٥	٢١٩	حرص مدير المدرسة على جذب الكفاءات من خارج المدرسة للمساهمة في اكتساب المعارف الجديدة.	-١٦
٠.٠١	٢٩٤.٩٣٣	٢	٩١.٩٩١	٢.٢	٧	٢٠.٠	٦٣	٧٧.٨	٢٤٥	توفير آليات لتلقي مقترحات وآراء العاملين بالمدرسة.	-١٧

تابع جدول ( ١ )  
استجابات أفراد العينة حول متطلبات تحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم  
الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية

م	العبارة	العينة الكلية (ن=٣١٥)						قيمة كاً	مستوى الدلالة		
		أوافق بدرجة مرتفعة		أوافق بدرجة متوسطة		أوافق بدرجة منخفضة				الترتيب	
		ك	%	ك	%	ك	%				
١٨-	شروع الثقة التنظيمية التي تشجع على التطبيق الفعال للفكر الاستراتيجي.	٢٤٢	٧٦.٨	٦٩	٢١.٩	٤	١.٣	٩١.٩٩١	٢	٢٨٨.٢٤٨	٠.٠١
١٩-	اشراك قائد المدرسة للعاملين في البحث عن البدائل المناسبة لحل ما يستجد من مشكلات.	٢٣٩	٧٥.٩	٦٨	٢١.٦	٨	٢.٥	٩٠.٩٩١	٤	٢٧٣.٦٥٧	٠.٠١
٢٠-	توظيف قائد المدرسة للأساليب العلمية في المقارنة بين البدائل المقترحة من منسوبي المدرسة لحل المشكلات المختلفة.	٢٢٣	٧٠.٨	٨٠	٢٥.٤	١٢	٣.٨	٨٨.٩٩١	٩	٢٢٠.٩٣٣	٠.٠١
٢١-	توفير نظم تحفيزية فعالة تمنح لذوي الأداء المتميز.	٢٢٦	٧١.٧	٥٩	١٨.٧	٣٠	٩.٥	٨٧.٣٢٥	١٣	٢١٣.١٦٢	٠.٠١
٢٢-	حرص المديرين على العدالة عند التقييم السنوي لأداء العاملين.	٢٢٠	٦٩.٨	٦٨	٢١.٦	٢٧	٨.٦	٨٦.٩٩١	١٦	١٩٦.٩٣٣	٠.٠١
٢٣-	منح العاملين الوقت الكافي للتفكير الجماعي بشأن قضايا العمل.	٢٢٦	٧١.٧	٦٢	١٩.٧	٢٧	٨.٦	٨٧.٦٥٨	١٢	٢١٤.٩٩٠	٠.٠١
٢٤-	تنمية القدرات الإبداعية لدى أعضاء الإدارة المدرسية، من خلال توفير برامج لتدريبهم على كيفية تنمية هذه القدرات، على أن يتم تضمين هذه القدرات في شروط الاختيار والترقية.	٢٣٣	٧٤.٠	٥٨	١٨.٤	٢٤	٧.٦	٨٨.٦٥٨	١٠	٢٣٩.٥٦٢	٠.٠١

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات أفراد العينة حول متطلبات تحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية ، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات (١، ٥)، لصالح البديل (أوافق بدرجة متوسطة)، وفي بقية العبارات لصالح البديل (أوافق بدرجة مرتفعة) حيث جاءت قيم كاً دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجات حرية =٢، الأمر الذي يؤكد على أهمية تلك المتطلبات لتحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية. أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

❖ جاءت العبارة رقم (٧) وهي " اتباع المرونة في تنفيذ التعليمات واللوائح والأنظمة من قبل قيادة المدرسة " في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول متطلبات تحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٢.٣٢٤ %).



❖ جاءت العبارتان رقم (١٧) وهي " توفير آليات لتلقي مقترحات وآراء العاملين بالمدرسة." ورقم (١٨) وهي "شروع الثقة التنظيمية التي تشجع على التطبيق الفعال للفكر الاستراتيجي" في المرتبة الثانية في استجابات أفراد الدراسة حول متطلبات تحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩١.٩٩١%).

❖ جاءت العبارتان رقم (١٠) وهي " تنظيم سياسة العمل المالي بحيث لا تقتصر على جوانب محددة مثل تحصيل المصروفات المدرسية والقيود في الدفاتر ورواتب المعلمين ومكافأتهم والسلف المستديمة والموقفة ... وغيرها." ورقم (١٩) وهي "اشراك قائد المدرسة للعاملين في البحث عن البدائل المناسبة لحل ما يستجد من مشكلات." في المرتبة الرابعة في استجابات أفراد الدراسة حول متطلبات تحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٠.٩٩١%).

❖ جاءت العبارة رقم (٥) وهي " تفويض الصلاحيات من قبل قائد المدرسة." في المرتبة الثانية والعشرين في استجابات أفراد الدراسة حول متطلبات تحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٧.٦٥٩%).

❖ جاءت العبارة رقم (٤) وهي " توفير الكوادر الفنية المؤهلة في المدرسة." في المرتبة الثالثة والعشرين في استجابات أفراد الدراسة حول متطلبات تحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٣.٩٩٣%).

❖ جاءت العبارة رقم (١) وهي " دعم العمل الجماعي لدى منسوبي المدرسة." في المرتبة الرابعة والعشرين في استجابات أفراد الدراسة حول متطلبات تحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٩.٦٦٠%).

#### ملخص النتائج

لتحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية، يلزم توفير المتطلبات التالية:

- أ- توفير الكوادر الفنية المؤهلة في المدرسة.
- ب- تفويض الصلاحيات من قبل قائد المدرسة.
- ت- العمل على توضيح أهداف المدرسة للعاملين.
- ث- اتباع المرونة في تنفيذ التعليمات واللوائح والأنظمة من قبل قيادة المدرسة.
- ج- الحرص على توفير طلبات الشراء اللازمة لتلبية احتياجات العملية التعليمية.
- ح- توفير معايير ومقاييس لعملية إدارة الموارد المالية بما يخدم العملية التعليمية.
- خ- اشراك قائد المدرسة للعاملين في البحث عن البدائل المناسبة لحل ما يستجد من مشكلات.
- د- توظيف قائد المدرسة للأساليب العلمية في المقارنة بين البدائل المقترحة من منسوبي المدرسة لحل المشكلات المختلفة.
- ذ- توفير نظم تحفيزية فعالة تمنح لذوي الأداء المتميز.
- ر- حرص المديرين على العدالة عند التقييم السنوي لأداء العاملين.
- ز- منح العاملين الوقت الكافي للتفكير الجماعي بشأن قضايا العمل.

س- تنمية القدرات الإبداعية لدى أعضاء الإدارة المدرسية، من خلال توفير برامج لتدريبهم على كيفية تنمية هذه القدرات، على أن يتم تضمين هذه القدرات في شروط الاختيار والترقية.

### المراجع

- أبو سنيينة، رنية آدم محمد خليل(٢٠٢٠). القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط،
- أبو عشيبة، إيناس وحجازي، عبد الحكيم(٢٠١٩). درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، (٢٧)٣.
- الحربي، لولوة بنت سعد(٢٠١٩). درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **مجلة كلية التربية بينها**، ع١١٧٤، يناير.
- حسونة، فيصل (٢٠٠٨). **إدارة الموارد البشرية**، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الحמיד، نورة سليمان حسن (٢٠١٩) مستوى الصحة التظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين، **مجلة كلية التربية**، جامعة أسيوط، مج٣٥، ع١١٤، نوفمبر.
- 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
- الخوaja، عبد الفتاح محمد (٢٠٠٩). **تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية**، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الديحاني، على فهد حراس (٢٠١٣). درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- طلحة، عبد القادر؛ يزيد، قادة(٢٠١٩). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسعيدة، **مجلة البشائر الاقتصادية**، جامعة طاهري محمد، بشار، مج٥، ع١٤، إبريل.
- العرف، نادية (٢٠١١). **الإدارة الإستراتيجية**، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- عطايا، عبد الناصر؛ ورمضان، عصام(٢٠١٣). مستوى الصحة المنظمة بالمدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي بمصر، **مجلة جامعة (للأبحاث) العلوم الإنسانية**، مج٢٧، ع٥.
- عطوي، جودت (٢٠٠٨). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي — أصولها وتطبيقاتها**، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 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)**، مج٢٠.
- الوديناني، 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).

- 
- Calvo, C., & Topa, G. (2019). Leadership and Motivational Climate: The Relationship with Objectives, Commitment, and Satisfaction in Base Soccer Players. **Behavioral Sciences**, 9(3), 29.
- Firza, Y. M., Musa, H., & Joko, A. (2019). The effect of leadership style, motivation and Discipline of work on the performance of employee of bank XYZ in the JATIWARINGIN area, **RJOAS**. 3(87), 188-195.
- 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 .
- Khademfar, M. & Idris, K. (2012). The relationship between transformational leadership and organizational health in Golestan province of Iran. **International journal of humanities and social science**, 2(12), 218-229.
- Lopez, C. I., & Grubbström, E. (2018). **Motivational factors and Leadership preferences of the Millennial generation: Unlocking the potential of our future leader**, (Master Thesis), Blekinge Institute of Technology, Sweden.
- Macxwell, John (2020). **The leader's greatest return** ,USA.
- 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)
- Ugoani, J. (2015). Kics: A Model Of Motivational Leadership In Organizations. **Independent Journal Of Management & Production (IJM**