

# محددات الصحة التنظيمية بالمؤسسة التعليمية "دراسة تحليلية"

إعداد

د/نسمة عبد الرسول عبد الجبر

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ/ محمد جاسم محمد عبد الله الكندري

## محددات الصحة التنظيمية بالمؤسسة التعليمية دراسة تحليلية

إعداد

أ.أ. أحمد إبراهيم أحمد / د/ نسمة عبد الرسول عبد البر / أ/ محمد جاسم محمد عبد الله الكندري  
 أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية / مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
 كلية التربية - جامعة بنها / كلية التربية - جامعة بنها

### أولاً : الإطار العام للبحث:

#### مقدمة البحث:

تعد المؤسسة من أهم المؤسسات التي أنشأها المجتمع وفوضها مهمة تنمية الأجيال، وتزويدها بالخبرات الملائمة، وتدريبها على أنماط السلوك المرغوب فيه بما يساير المجتمع وتطلعاته المستقبلية، ومن هنا تعد المؤسسة نظاماً اجتماعياً له أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها، لذلك فإنها تعتمد على شبكة من الاتصالات تربط العاملين داخلها بعضهم ببعض، وكذلك ترتبط بالمجتمع الخارجي، بجانب ارتباطها بالنظام التعليمي الأم وبالأنظمة الأخرى في المجتمع، ولكي يمكن تفهم الكيفية التي يؤدي بها أفراد المؤسسة ووظائفهم المختلفة فإن الأمر يتطلب المزج بين الأفكار والمفاهيم المتعلقة بالأفراد وبين الأفكار والمفاهيم المتعلقة بالمؤسسة كمؤسسة اجتماعية.

وتشكل الصحة التنظيمية أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تركز على الفرد وبيئة العمل معاً، ولكي تكون المؤسسة صحية فلا بد من تحقيق وظائفها المتكاملة بصورة متناغمة، ومن ثم فإما أن تكون المؤسسة محفزة وجيدة وصحية، وحينئذ تعتبر متمتعاً بصحة تنظيمية (Healthy Organization)، وإما أن تكون المؤسسة محبطة، وغير جيدة وغير صحية، فتكون مدعاة للتوتر والقلق، فإن ذلك يؤدي إلى اختلال في أدائها الوظيفي وحينئذ تعتبر مؤسسة غير صحية (Unhealthy)<sup>(١)</sup>.

وقد تركز مفهوم الصحة التنظيمية حول قدرة المؤسسة على أن تنمو وتتطور وترتبط بعلاقات متبادلة ناجحة مع الأنظمة الأخرى، ولا تقوم بإجراءات متكررة لتحقيق أهدافها.

وتلعب الصحة التنظيمية دوراً أساسياً في تحسين أداء العاملين والطلاب وفعالية المؤسسة 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 المهنية للعاملين في المؤسسة للتأكد من امتلاكهم للمهارات الأساسية، وتحديد أولويات الإصلاح في ضوء نتائج قياس أبعاد الصحة التنظيمية، وملاحظة السلوك المنظم الذي يدعم معتقداتهم حول نقاط القوة والضعف<sup>(1)</sup>.

### مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما أهم محددات الصحة التنظيمية للمؤسسة التعليمية؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- ماذا نعني بالصحة التنظيمية؟
- ما أهمية الصحة التنظيمية للمؤسسة التعليمية؟
- ما مستويات الصحة التنظيمية في المؤسسة التعليمية؟
- ما أهم أبعاد الصحة التنظيمية في المؤسسة التعليمية؟
- ما أهم خصائص المؤسسة ذات الصحة التنظيمية؟
- ما دور الصحة التنظيمية في دعم العمل بالمؤسسة التعليمية؟

### أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى تحديد محددات الصحة التنظيمية للمؤسسة التعليمية عن طريق:

- التعرف على ماهية الصحة التنظيمية بشكل عام.
- الكشف عن أهمية الصحة التنظيمية للمؤسسة التعليمية.
- التعرف على مستويات الصحة التنظيمية في المؤسسة التعليمية.
- الوقوف على أبعاد الصحة التنظيمية في المؤسسة التعليمية.
- التعرف على خصائص المؤسسة ذات الصحة التنظيمية.
- إبراز دور الصحة التنظيمية في دعم العمل بالمؤسسة التعليمية.

**أهمية البحث:**

تكمن أهمية البحث في تناوله موضوع الصحة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيه مع التركيز على أهميتها بالمؤسسة التعليمية من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة في ظل تعدد التحديات التي تواجهها ومستجدات العصر المطلوب مواكبتها عبر وجود إدارة واعية وجهود موجهة داخل المؤسسة التعليمية وخارجها.

**منهج البحث:**

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه ويجيب عن تساؤلاته وي طرح قضاياها العلمية.

**ثانياً: مفهوم الصحة التنظيمية وأهميتها:**

تعرف الصحة التنظيمية على أنها قدرة المؤسسة على التكيف بنجاح مع بيئتها وإيجاد حالة تناغم بين أعضائها وتحقيق أهدافها وفاعلية المؤسسة تأتي من التعامل مع الظروف المتغير للأعمال، وبالتالي فهي تتضمن قدرة المؤسسة على العمل بفاعلية مما يؤدي إلى النمو والتحسين<sup>(٢)</sup>، وعرفت الصحة التنظيمية بأنها مجموعة المواهب والمهارات التي يتمتع بها أفرادها واستخدام تلك المواهب من أجل تحقيق أهدافها<sup>(٤)</sup>.

وعرفت أيضاً بأنها قدرة المؤسسة على تقديم أداء مالي وتشغيلي متفوق على المدى الطويل<sup>(٥)</sup>، وتعرف بأنها حالة من حالات التشغيل الكامل الخالي من العوائق لجميع العمليات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، الرئيسية منها والثانوية<sup>(٦)</sup>.

وتفرض الصحة التنظيمية تغييراً ليس فقط في المصادر والأهداف المتضمنة في علاقة المؤسسة ببيئتها، ولكن تغييراً يكون له بعد مؤسسي يؤدي إلى إعلاء وتعزيز المؤسسة ككل، وتكون أهمية الصحة التنظيمية في أنها أداة تقييم رئيسة للعلاقات والظروف داخل المؤسسة حيث تعتبر عملية التقييم من أهم معالم نجاح المؤسسة لما له من دور كبير في تزويد المسؤولين في المؤسسات بالمعلومات الضرورية التي تساهم في دعم أهداف المؤسسة، والذي بدوره يؤدي إلى رفع مقدره المسؤولين على معالجة القضايا المتفاقمة في المؤسسة بدلاً من تركها تتفاقم<sup>(٧)</sup>.

كما تكمن أهمية الصحة التنظيمية في قدرتها العالية على تلبية احتياجات العاملين من الرفاهية والإنتاجية والتجارب الذاتية الإيجابية، ويمكن التمييز بين المؤسسات الصحية وغير الصحية بالاعتماد على الصحة التنظيمية، وأيضاً يسهم مفهوم الصحة التنظيمية في فهم كيفية تفاعل العوامل الفردية والتنظيمية يمكن تحديد المؤسسات الصحية من غير الصحية، بالإضافة إلى فهم العوامل الفردية والتنظيمية التي تتفاعل وتؤثر في العاملين ونتائج المؤسسة التي من شأنها أن تزيد أداء العاملين من خلال زيادة الدافعية والروح المعنوية، والتقليل من الغياب، والتقليل من مشاكل العاملين، وزيادة الروح التنافسية بين العاملين<sup>(8)</sup>.

ويرى الباحث أن الصحة التنظيمية للمؤسسة تعد أمراً مهماً، إذ أنها تنعكس بشكل جيد على مناخ المؤسسة، حيث إن المؤسسة التي تتمتع بالصحة التنظيمية الملائمة للمناخ التنظيمي السائد فيها تكون قادرة على المحافظة على بقائها، وقادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بها سواء كانت متغيرات داخلية أم متغيرات خارجية، وكذلك العكس فالمؤسسة التي لا تتمتع بصحة تنظيمية تكون غير قادرة على العمل بفاعلية ويمكن اختراقها بسهولة.

### ثالثاً: مستويات الصحة التنظيمية وأبعادها:

يوجد للمؤسسة ثلاثة مستويات متميزة لتحقيق احتياجاتها التعبيرية والاجتماعية والمعارية، وتشمل المستويات الفنية والإدارية والمؤسسية، وتمثل هذه المستويات الأسس النظرية لتحديد وتفعيل الصحة التنظيمية، وتتسجم في المؤسسة الصحية هذه المستويات الفنية والإدارية والمؤسسية مع بعضها بعضاً، وذلك على النحو التالي<sup>(9)</sup>:

#### المستوى الفني:

ينصب نشاطه الأساسي على عمليات التعليم والتعلم في المؤسسة، وتكون الوظيفة الرئيسة للمؤسسة إعداد طلاب مؤهلين للعمل في عصر متغير، وتتمثل المسؤولية الأولية للمعلمين والموجهين في حل المشكلات المرتبطة بعمليتي التعليم والتعلم، كما يهتم بالكفاءة الإنتاجية ويستعين بالأساليب الفنية والطريقة العلمية لتحقيق الأهداف المرغوبة.

**المستوى الإداري:**

يركز هذا المستوى على الوظائف الإدارية الداخلية للمؤسسة، ويختص بخدمة ومراقبة المستوى الفني وينسق بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة حتى يتمكن المستوى الفني من أداء عمله بكفاءة، فالمدير في المستوى الإداري يتولى ترجمة أهداف المؤسسة إلى مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد الخاصة بالتمويل والأفراد وغيرها، وذلك لكي تساعد المستوى الفني على أداء وظيفته، حيث ينسق بين العاملين وجهودهم المبذولة، تخصيص الموارد المطلوبة، وإيجاد الأساليب المناسبة لتحفيز العاملين، وإكسابهم بعض الصفات الشخصية كالولاء، الثقة، التحفيز، والالتزام، كما يحتاج المستوى الإداري إلى ممارسة المديرين تأثيرهم على رؤسائهم لتوفير الموارد اللازمة لمدارسهم.

**المستوى المؤسسي:**

يتعامل هذا المستوى مع المحيط الخارجي للمؤسسة مباشرة، وترتكز فلسفة هذا المستوى على اعتبار المؤسسة نظاماً مفتوحاً على محيطه، ويربط المؤسسة مع بيئتها، فالمؤسسة في حاجة إلى الشرعية والدعم من المجتمع، بالإضافة إلى توفير الموارد المساندة لها، فكل من المديرين والمعلمين في حاجة إلى الدعم والمساندة حتى يتمكنوا من القيام بوظائفهم بصورة توافقية دون التعرض لأي ضغوط خارجية من قبل أولياء الأمور أو جماعات أخرى<sup>(١٠)</sup>.

ويتضح مما سبق أن ثمة اختلافات جوهرية بين المستويات الثلاثة، وهذه الاختلافات تؤدي إلى أن حالة الانسجام والتكامل بين هذه المستويات يحقق الصحة التنظيمية للمؤسسة، مما يساعدها على مواجهة القوى الخارجية المهددة من تدخلات المجتمع وأولياء الأمور بنجاح، وتوجه كافة طاقتها نحو تحقيق أهدافها ورسالتها.

وتوجد عدة أبعاد للصحة التنظيمية تمثل الاحتياجات الأساسية لجميع النظم الاجتماعية إضافة إلى المستويات الثلاثة للضبط التنظيمي، حيث يتضمن المستوى المؤسسي بعد التكامل المؤسسي ويشير إلى قدرة المؤسسة على أن تظل مستقلة نسبياً عن بيئتها، وأيضاً يتضمن المستوى الإداري أربعة أبعاد أساسية كأنشطة إدارية أساسية في القيادة هي الهياكل الأولية، الاعتبارية للمدير، وتأثير المدير، ودعم المصادر، أما المستوى الفني فيشمل الروح المعنوية، التماسك، التأكيد الأكاديمي<sup>(١١)</sup>.

وعلى هذا فإن الصحة التنظيمية تمثل "الحالة التي ينسجم فيها المستوى الفني والإداري والمؤسسي، بما يؤدي إلى تلبية الحاجات المؤسسية سواء كانت الوسيلية والتعبيرية، كما أنها تتغلب بنجاح على القوى الخارجية التي تهددها في أثناء توجيه طاقتها وأنشطتها نحو تحقيق رسالتها. والجدول التالي يتضمن تلك الأبعاد والمستويات الخاصة بالصحة التنظيمية.

جدول (1)

أبعاد الصحة التنظيمية ومستوياتها<sup>(13)</sup>

ر	أبعاد الصحة التنظيمية	المستوى	الوظيفة	الحاجة الملباة
١	التأكيد على النواحي الأكاديمية	الفني	تحقيق الهدف	وسيلية
٢	الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية	الفني	التكامل والكمون	تعبيرية
٣	تماسك المؤسسة وتناغمها	الفني	التكامل والكمون	تعبيرية
٤	التأثير الرئاسي للمدير	الإداري	التكامل والكمون	تعبيرية
٥	الاعتبارية للمدير	الإداري	التكامل والكمون	تعبيرية
٦	الهيكل الأولية للمدير	الإداري	تحقيق الأهداف	وسيلية
٧	توفير الموارد المساندة	الإداري	التكيف	وسيلية
٨	التكامل المؤسسي	المؤسسي	التكيف	وسيلية

ويتضح من الجدول أن العمود الثاني يقدم أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس، وعددها ثمانية أبعاد، أما العمود الثالث فيوضح المستوى الهرمي للرقابة التنظيمية، أما العمود الرابع يشمل الوظائف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ويوضح العمود الأخير الحاجات المؤسسية سواء كانت وسيلية أو تعبيرية، وكل بعد من أبعاد الصحة التنظيمية له مستواه الرقابي، ووظيفته، وحاجته التي يليها، هذا بالإضافة إلى أن للصحة التنظيمية في المؤسسة تتمثل في حالة الانسجام بين الأبعاد والمستويات والوظائف والحاجات التي تليها<sup>(13)</sup>.

وتتعلق أبعاد الصحة التنظيمية بالحاجات التالية<sup>(14)</sup>:

- حاجات تتعلق بالحاجة لإنجاز المهمات.
- حاجات تتعلق بالحاجة إلى المحافظة على كيان المؤسسة وتماسكها.
- حاجات تتعلق باستمرارية نمو المؤسسة.

وسوف نوجزها على النحو التالي:

**المجموعة الأولى: تتعلق بالحاجة إلى إنجاز المهمات: يندرج تحتها الأبعاد التالية<sup>(١٥)</sup>:**

- **البعد الأول:** وضوح الأهداف وتركيزها: ويشير إلى أن يكون لدى العاملين في الدراسة قبول للأهداف والغايات التي يسعون إلى تحقيقها، وأيضاً التحقق من ملاءمتها للموارد المتاحة، ومناسبتها لحاجات البيئة، وأيضاً واقعيته وإمكانية تحققها للأهداف.
- **البعد الثاني:** ملائمة مهارة التواصل: يقصد بها توافر اتصالات جيدة، وخالية من التشويش، وسهولة انتقال المعلومات في المؤسسة بسرعة ومرونة عالية، كما تؤمن في نفس الوقت بالمصارحة والمكاشفة للبيانات حول المشكلات والعقبات وذلك حتى يتاح وضع حلول علاجية لها، وهي تضم الاتصالات: الرأسية والأفقية.
- **البعد الثالث:** التوازن الأمثل للسلطة: يقصد به إدراك العاملين بالمؤسسة لتأثير المدير، حيث يسود في المؤسسة المتمتع بصحة جيدة العلاقات الاعتمادية بين المديرين ورؤسائهم، فيقوم المديرين بدور متميز في التأثير على قرارات وأفعال رؤسائهم من خلال امتلاكهم لبعض المعلومات والآراء، والتي يعتمد عليها رؤسائهم في صنع قراراتهم، كما تتوزع فيها السلطة بشكل منصف وعادل ومنطقي، تعمل على تخفيف حدة الصراعات الداخلية من ناحية، وتشجع على مبدأ المشاركة بدل القسر والإكراه، من ناحية أخرى.

**المجموعة الثانية: ترتبط بالحاجة إلى المحافظة على كيان المؤسسة، وتماسكها، والحاجة إلى**

**الاهتمام والعناية بالعاملين، يندرج تحتها ثلاثة أبعاد هي<sup>(١٦)</sup>:**

- **البعد الرابع:** استخدام الموارد البشرية: فالمؤسسة المتمتع بالصحة، يتوافر فيها استخدام فعال للعاملين ضمن حدود طاقاتهم مما يساعد في نموهم، وتطويرهم، ومن ثم تحقيق ذواتهم، ويخلق التوازن ما بين مطالب العمل وحاجات العاملين.
- **البعد الخامس:** تماسك المؤسسة وتناغمها: حيث أن المؤسسة ذات الصحة التنظيمية، لها هويتها المميزة، حيث يفضل العاملون العمل بالمؤسسة، والرغبة في البقاء بها عن رضا وقناعة، مع فخرهم واعتزازهم بالانتماء لها، ويتعاون العاملون بانسجام فيما بينهم.



■ **البعد السادس:** الروح المعنوية: يعبر هذا البعد عن مجموعة من الإحساسات الفردية التي تتركز حول الشعور بالسرور، والسعادة، والرضا، مقابل الشعور بالتوتر، وعدم الرضا، والانزعاج غير المرغوب فيه.

**المجموعة الثالثة:** تتنطق باستمرارية نمو المؤسسة، ويندرج تحتها أربعة أبعاد هي<sup>(١٧)</sup>:

■ **البعد السابع:** الإبداعية والتجديد: ويشير إلى أن المؤسسة المتمتعة بالصحة، تبتكر إجراءات جديدة، وتتبنى أهدافاً خلاقة، وتتوع من نفسها، وبذا تصبح أكثر تميزاً مع مرور الوقت.

■ **البعد الثامن:** الاستقلالية: حيث أن المؤسسة المتمتعة بالصحة، تستجيب لما يجري حولها، وتتمتع بقدر من الاستقلالية عن البيئة، وليست أداة طيعة بيدها، فهي تقرر سلوكها بما يتناغم مع المطالب الخارجية.

■ **البعد التاسع:** التكيف: أي قدرة المؤسسة على إحداث التغييرات اللازمة لنموها وتكيفها، بشكل أسرع مما يجري في بيئتها، كما يرتبط بعدا الاستقلالية والتكيف للمؤسسة مع البيئة المحيطة بها، فعندما تتعارض البيئة مع المؤسسة تصبح البيئة والمؤسسة في اختلاف وهنا يجب أن يحدث التكيف، حيث أنه يعبر عن قدرة المؤسسة على إحداث التغير التصحيحي أو التعديلي بطريقة سريعة من تغييرات البيئة المحيطة، أو قدرة العاملين على تحمل ضغوط العمل، والتكيف مع التغيرات البيئية الخارجية والداخلية.

■ **البعد العاشر:** القدرة على حل المشكلات: فالمؤسسة المتمتعة بالصحة لها بنى وإجراءات متطورة، لاستشعار المشاكل وتحديدها، وإيجاد الحلول الممكنة لها، وتقدير الحل المناسب، والبدائل الأنسب، وتنفيذ هذا الحل وتقييمه، وتتغلب على المشكلات التي تواجهها، بدلاً من الانسحاب السلبي، أو الاستجابة القسرية، أو إلقاء اللوم على الآخرين، أو مقابلة المشكلات بالرفض والإنكار<sup>(١٨)</sup>.

ومما سبق يمكن تقسيم هذه الأبعاد إلى محورين مختلفين لأبعاد الصحة التنظيمية وفقاً للهدف من ممارسة هذه الأبعاد، ويلاحظ أن كلا التصنيفين للأبعاد في المؤسسة، أنهما يشتركان في جوانب عديدة بل يكاد التشابه بينهما يبلغ حد التطابق، لذا فمهما يكن من أمر هذه التصنيفات، سنجد أنها كلها ترمي إلى فعالية وكفاءة المؤسسة، وهذين التصنيفين كالتالي<sup>(١٩)</sup>:

- أبعاد الصحة التنظيمية الموجهة نحو المؤسسة (OH directed toward the Organization) مثل وضوح الأهداف وتركيزها، توافر اتصالات جيدة، توازن السلطة، استخدام الموارد، تماسك المؤسسة والروح المعنوية بين العاملين.
- أبعاد الصحة التنظيمية النموذجية نحو المجتمع المحلي (OH directed toward the organization) مثل الإبداعية والتجديد، الاستقلالية، التكيف، والقدرة على حل المشكلات.
- أن أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس لا تركز على ناحية واحدة فقط مثل المناهج أو الأنشطة المدرسية، ولكنها مدخل متكامل تشمل جميع عناصر المنظومة التعليمية.
- أن أبعاد الصحة التنظيمية داخل المؤسسة تركز على العوامل الداخلية، كما تركز وينفس القدر على الأبعاد الخارجية في المجتمع المحلي والدولي.
- الأبعاد التي تمثل الصحة التنظيمية تمتاز بالمرونة والشمول وتنمية أداء الأفراد وتحسين جودة المخرجات، كما تستخدم في علاج أوجه القصور التي تعوق عملية التطوير، قد تختلف مسمياتها عند بعض الباحثين، لكنها تبقى متشابهة في جوهرها وحتى في تعريفاتها الإجرائية، وهناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخراً على أن هذه الأبعاد هي المكونات الأساسية للصحة التنظيمية.

ويمكن القول بأن ممارسة العاملين بالمؤسسة لتلك الأبعاد، سوف يدعم تميز المؤسسة، ومن ثم يدعم الأداء الفعال لها على اعتبار أن تلك الأبعاد أساسية يهدف الفرد من ممارستها إلى تحقيق مصلحة المؤسسة ككل وليس مصلحة جانب واحد فقط، مما يعظم من قدرة المؤسسة على التنافسية وقدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات المتجددة.

- وهناك من تقسم أبعاد الصحة التنظيمية على النحو التالي<sup>(٢٠)</sup>:
- النزاهة المؤسسية: وهي أحد مستويات العمل التي تسعى إلى الحفاظ على سلامة الإجراءات والتعاملات التي تتم في بيئة المؤسسة المحيطة بها، والعمل على إيجاد حلول بسيطة تحمي صحة المؤسسة ككل وتحمي صحة الأنظمة الفرعية لها.
  - الاعتبارية: وهي ترمز لكل الجوانب الإيجابية للعمل مثل الود والتعاون والثقة، ويجب أن يكون سلوك المدير دافعاً لنشر المودة في المؤسسة، ويجب أن يعتمد سياسة تتقبل الاقتراحات والعمل بها في حالة صحتها.
  - الهيكل الأولي أو الأساسي: ويشير هذا البعد إلى إظهار المدير لسلوكيات ومواقف العمل، وعلاقته مع الموظفين حيث يجب أن يبين كيفية تحديد التوقعات الوظيفية، ومعايير الأداء وإجراءات التشغيل.
  - الروح المعنوية: وتشير إلى الشعور بالانتماء إلى مجتمع المؤسسة والصدقة والانفتاح والتعاطف، وشعور الأفراد بإيجابية تجاه بعضهم البعض، وكذلك الطريقة التي يشعرون بأنهم يقومون بتأدية أعمالهم بشكل تعاوني نابع من الحماس الداخلي لإنجاز العمل.
- وثمة تقسيم آخر لأبعاد الصحة التنظيمية وهي على النحو التالي<sup>(٢١)</sup>:
- التركيز على الهدف: ويشير هذا البعد إلى قدرة الأفراد والمجموعات والمؤسسة على قبول أهداف المؤسسة ودعمها بشكل واضح.
  - كفاية التواصل: ويشير هذا البعد إلى قدرة المؤسسة على نقل المعلومات داخل حدودها بشكل نسبي ومنظم.
  - تكافؤ السلطة الأمثل: ويشير هذا البعد إلى التوزيع النسبي للسلطة بين أعضاء المؤسسة ومديريها.
  - استخدام الموارد: ويدل هذا البعد على القدرة على الحفاظ وتنسيق المدخلات بشكل فعال مع مستوى قليل من التوتر وخصوصاً الأفراد.
  - التماسك: ويعرف هذا البعد بأنه حالة الأفراد عندما يمتلكون شعور كبير في عضويتهم في المؤسسة ويسعون من أجل البقاء والتأثير والتأثر بالآخرين.

- الروح المعنوية: ويشير هذا البعد إلى حالة الأفراد عندما يشعرون بالرضا والسرور والأمن والرفاة في المؤسسة.
  - الابتكار: ويشير هذا البعد إلى جعل الأفراد قادرين على الابتكار والتنوع وتجنب المخاطر التي تواجههم في المؤسسة.
  - الاستقلالية: وهي أن يكون لدى الأفراد الحرية لتحقيق أدوارهم ومسئولياتهم.
  - التكيف: وهو القدرة على تحمل الإجهاد والحفاظ على الاستقرار عند حدوث التغيرات في المؤسسة لتلبية احتياجات أصحاب العمل.
  - كفاءة حل المشكلات: وتشير إلى مدى قدرة المؤسسة على إدراك المشكلات وحلها بأقل قدر من الجهد والطاقة.
- ومن هنا فإن المؤسسة التي تسعى إلى الإلمام بأبعاد الصحة التنظيمية، تصبح في مصاف المؤسسات المتميزة والقوية، والتي يمكنها البقاء والاستمرارية في وجه العواقب التي قد تواجهها.

#### رابعاً: خصائص المؤسسة ذات الصحة التنظيمية :

قد أثبتت بعض الدراسات أن المؤسسة التي تتمتع بالصحة التنظيمية من أبرز خصائصها ما يلي<sup>(٢٢)</sup>:

- التماسك المؤسسي: إذ يشكل هذا البعد مقياساً مهماً لقدرة المؤسسة على التكيف، والمحافظة على استمراريته الداخلية أثناء تعرضها للضغوط من البيئة الخارجية المؤثرة، وعليه فهو يعد سبيلاً لمحافظة المؤسسة على برامجها التربوية وحماية معلميها من تطرف مطالب وتدخلات المجتمع وأولياء الأمور.
- القيادة المتكاملة: يعد هذا البعد انعكاساً مباشراً لسلوك مدير المؤسسة وأساليبه المطبقة داخل المؤسسة، والتي يجب أن يتسم بالصدقية، والدعم، والانفتاحية، والتمسك بالقوانين، ومعايير الجودة، وفي الوقت نفسه فإن المدير يضع معايير الأداء العالي.
- توفير الموارد: ويعني هذا البعد بتوفير اللوازم الصفية والمواد التعليمية، والحصول على مزيد منها عند الطلب لمساندة البرامج الأكاديمية والإدارية<sup>(٢٣)</sup>.

- انتساب العاملين: يختص هذا البعد بانتساب العاملين القوي للمؤسسة، وذلك من خلال إحساسهم بالصدقة وإبداء المشاعر الجيدة تجاه بعضهم البعض، بالإضافة إلى إيمانهم بأهمية الإنجاز في مهنتهم والتزامهم العميق تجاه طلابهم وزملائهم في العمل، والاحترافية في إيجاد الطرق للتكيف مع الروتين، وإنجازهم لأعمالهم بحماسة وفاعلية واعية.
- التركيز الأكاديمي: ويعني هذا البعد توجيه المؤسسة نحو تحقيق التميز أو التفوق الأكاديمي، من خلال وضع أهداف عالية لا يستحيل الوصول إليها، وتجنب الأهداف السهلة التي يستهان بها، ومن خلال تهيئتها لبيئة تعليمية جديرة منتظمة، تحترم الطلاب المتفوقين، ولا تهمل الطلبة الضعاف في الوقت نفسه<sup>(٢٤)</sup>.

#### وتتسم المؤسسة ذات المستوى الصحي بالخصائص التالية<sup>(٢٥)</sup>:

- تماسك مؤسسي عالي: عن طريق أن تحمي معلمها من تدخلات المجتمع المتطرفة غير المسئولة وضغوط الأبناء، وفيه يقاوم مجلس الأمناء بعض الجماعات ذات المصالح المكتسبة للتأثير على سياسات المؤسسة، فقد تحتاج إدارة المؤسسة إلى بعض المعلومات من البيئة المحيطة بها في اتخاذ القرارات حول ما يجب القيام به، فتطغى القوى الخارجية وتؤثر على سياسة المؤسسة.
- انتساب عال للعاملين: في المؤسسة المتمتعة بالصحة التنظيمية يحب العاملون العمل والمؤسسة، وبعضهم بعضاً.
- اهتمام عال بالنواحي الإدارية: فالمؤسسة التي تتميز بصحة تنظيمية عالية يشعر فيها باجتهاد العاملين، ويشعرون بالمتعة في التعلم، ولديهم توقعات عالية تجاه عمليات التعلم، وقادرون على اختيار إستراتيجية التعلم الملائمة، فيقومون بإنجازه على أتم وجه، علاوة على جدية العاملين في أعمالهم داخل المؤسسة، فيسود بينهم الاحترام المتبادل<sup>(٢٦)</sup>.
- مستوى عال من القيادة المتكاملة: في المؤسسة المتمتعة بالصحة يكون مديرها قائد فعال وليس مديراً لمؤسسة، فمديروا المؤسسات الناجحون يقومون بدور مهم في تحسين الأداء، والتعامل مع العاملين بعضهم بعضاً على أسس من الحب والصدقة، والود، والاحترام،

والثقة، والحماسة في أعمالهم، والدعم للمؤسسة، ووضع مستويات أداء عالية والمحافظة عليها، ويعرف العاملون معه على النتائج المتوقعة منهم، وجدولة الأنشطة المؤسسية، ويهتم برفاهية العاملين وسعادتهم.

- توفير عال للموارد: عن طريق تزويد العاملين بالمواد اللازمة لعمليات التعلم داخل المؤسسة، وأن تكون في متناول أيديهم، وتفي بمتطلباتهم، كذلك مدير المؤسسة له تأثير على رؤسائه ويظهر ذلك في القدرة على الحصول على ما هو مطلوب لعمليات فعالة للمؤسسة، إتاحة المكملات التعليمية، والمواد التعليمية<sup>(٢٧)</sup>.

وعلى صعيد آخر تأتي الخصائص المضادة للصحة التنظيمية (Unhealthy Organizational)، والتي تعكس الأفعال السلبية لأطراف المؤسسة في مكان العمل، وهذه الأفعال تضر بالمؤسسة وتسبب إليها مما يؤثر في الأداء الكلي للمؤسسة، ومن نماذج الخصائص المضادة للصحة التنظيمية داخل المؤسسة، تحول المؤسسة لتكون بمثابة ساحة سياسية، وعدم القدرة على التكيف بنجاح مع بيئتها، وافتقاد الشعور بالانتماء للمؤسسة ورسالتها، وافتقاد العاملين الرغبة في التعلم، كما تظهر الخصائص والسلوكيات السلبية في أبعاد الصحة التنظيمية كالتالي<sup>(٢٨)</sup>:

- تماسك مؤسسي منخفض: فالمؤسسة تتعرض لقوى خارجية ومطالب مجتمعية مهددة، كما يتعرض العاملين والمديرون لمطالب الجماهير وتدخلاتهم غير المسئولة، وتتقاذف المؤسسة أمزجة المواطنين وأهوائهم، وتقع المؤسسة في ساحة وتحت ضغوط المجتمع المحلي بأجندته الخاصة.
- مستوى منخفض من القيادة المتكاملة: في المؤسسة غير المتمتع بالصحة تكون بدون مديرين فعالين في تحريكها نحو تحقيق أهدافها، أو بناء الشعور بالانتماء لها أو المجتمع.
- توفير منخفض للموارد: حيث لا تستطيع المؤسسة الحصول على المواد التعليمية واللوازم الإدارية غير متاحة عند الطلب، ولا يستطيع مديرها التأثير على رؤسائه، ويزود هؤلاء المديرين بتوجيهات قليلة، كما أن تأثير المدير على رؤسائه قليلا<sup>(٢٩)</sup>.

▪ انتساب منخفض للعاملين: في المؤسسة غير المتمتعة بالصحة التنظيمية لا يحصل العاملون على الوسائل الكافية التي تساعدهم في عمليات التعلم، كذلك لا يحب العاملون بعضهم بعضاً<sup>(٣٠)</sup>.

▪ تأكيد متدن على النواحي الإدارية: حيث يوجد ضغوط قليلة على التميز الإداري، كما أن العاملون يسخرون من زملائهم، ولا يؤدون واجباتهم، ولا توجد بيئة عمل منظمة وجادة في التعلم، وينالون التهديدات من قبل مديرهم.

ومن هذا المنطلق فالمؤسسة يمكن أن يؤدي بعض العاملين بها أنماطاً من السلوكيات غير الصحية، ولكي تستطيع المؤسسة التصدي لتلك السلوكيات وتقليصها إلى أدنى حد ممكن، فإنه يقع على عاتقها مسؤولية تبني ثقافة وفلسفة الصحة التنظيمية وتهيئة وتغيير وتدريب وتطوير مستمر بين الأفراد، كخطوة أولية لنشر ثقافة الصحة التنظيمية والتي تقود إلى الفعالية التنظيمية.

#### خامساً: دور الصحة التنظيمية في دعم العمل بالمؤسسة التعليمية:

تسعى المؤسسات للاهتمام بمستقبلها الصحي في ظل عالم المخاطرة والأمراض التنظيمية وتحقيقاً لذلك تتوجه نحو الصحة التنظيمية كمنهجية تعطي الفرصة لاستثمار كل طاقات الموارد البشرية في المؤسسة وكشف الغموض عن مسببات مشاكل الصحة التنظيمية التي تؤثر على أداء العاملين فيها والصحة التنظيمية تعتمد بعمق على صحة العاملين في المؤسسة ومن أهم مؤشرات عدم صحة العاملين في المؤسسات دوران العمل، الغياب، عدم المقدرة على الانجاز، المغادرات المرضية والتكاليف الصحية، وبناء على ذلك يمكن أن يستنتج أن الصحة التنظيمية في أي مؤسسة هي عالم هام لتحقيق دافعية العاملين وتعزيزها وبالتالي القضاء على الكثير من المشاكل.

والثقة التنظيمية تتمثل في توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المؤسسة التي يعملون بها، يتم كل الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات، ويعود السبب في ذلك إلى كفاءة النظام الإداري فيها، وكفاءة الرؤساء، وإلى سلامة العلاقات التنظيمية بين الأفراد وعدم المبالغة في عرض الحقائق<sup>(٣١)</sup>.

وعلاقة الثقة التنظيمية مع الدوافع تتضح من خلال رغبة الموظف في الحصول على قدر من السلطات والمهام، التي تمكنه من ممارسة دوره في الابتكار والتجديد في العمل، بحيث يشعر معها أن الإدارة تثق بقدراته المبدعة، ورغبته في الحصول على قدر من التشجيع والثناء والتقدير على مجهوداته في العمل، وهذا لن يتأتى إلا عن طريق المعرفة والثقافة العالية لدى الرؤساء، وبناء عليه فإن توافر هذه العناصر مدعاة لزيادة ثقة الموظف بتنظيمه.

والشعور بالحرية في التعبير عن الأفكار يسهم في زيادة الفرص للاستقلالية وتقويض السلطات وإعطاء المزيد من المسؤوليات، وتحفيز ودفع الموظفين لزيادة أدائهم الوظيفي.

وضوح الأهداف من أهم العوامل التي تؤدي إلى تعزيز الدوافع لدى العاملين، فالدافعية للعمل هي نتاج هذه الأهداف، وهذه الأهداف عندما تحدد تعمل على دفع وتوجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب. ويتم عمل ذلك بمشاركة المشرفين والعاملين في آن واحد، وعادة ما يقود تصميم الأهداف إلى الفهم المتبادل والناضج بين المديرين والعاملين حتى ينجز العمل بشكل دقيق وصحيح.

والاستقلالية في العمل تتضمن العمل على تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات، والتفكير بشكل منطقي، يقوم على استغلال الفرص، والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود، ودوافع العمل تتطلب الاستقلالية في العمل، وتحسين ظروفه العمل وبيئته، والاستقرار الوظيفي، والاعتراف بالمكانة، والاستفادة من القدرات<sup>(٣٢)</sup>.

لذلك فالعلاقة قد تكون وثيقة بين صحة الإدارة والثواب والعقاب، والاتصالات، وأسلوب حل المشاكل وبين دوافع الالتحاق بالعمل، ولعل توافر الصحة التنظيمية قد يكون سبباً في تعزيز دوافع العمل النفسية والاجتماعية والعلمية والاقتصادية وهذا من شأنه أن يؤثر على مقدرة المؤسسات في تحقيق أهدافها ولا يمكن بأي حال من الأحوال البت في هذه العلاقة بدرجة دقيقة إلا بعد قراءة نتائج الدراسة كون أدبيات السلوك التنظيمي لم تربط بين هذين المتغيرين بطريقة مباشرة.

أن المؤسسة التي تتمتع بالصحة التنظيمية، هي التي تقوم بإنجاز الأنشطة التالية<sup>(٣٣)</sup>:

- التكيف مع البيئة المحيطة بها.
- تحقيق أهداف المؤسسة.



- الحفاظ على التماسك داخل المؤسسة.
  - التركيز على نظام قيمي فريد.
- ولا شك أن المؤسسة التي تتمتع بالصحة التنظيمية تظهر اهتمامها بتلبية الأنشطة سابقة الذكر، كما تظهر اهتمامها بالتحكم والسيطرة على أربع مشكلات أساسية خاصة بالتكيف، تحقيق الأهداف، البقاء، النمو، من خلال حاجات ذات نوعين هما<sup>(٢٤)</sup>:
- حاجات وسيلية (Instrumental Needs): وهي حاجات خاصة بحاجات التكيف مع البيئة سواء خارجية أو داخلية، مع توفير وحشد لكافة الموارد الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة.
  - حاجات تعبيرية (Expressive Needs): وهي حاجات خاصة بالتكامل الاجتماعي والمعياري للعاملين<sup>(٢٥)</sup>.

ولاشك إن تعزيز الصحة التنظيمية بالمؤسسة من قبل العاملين لن يتحقق إلا بوجود قادة لديهم القدرة على حفز مرؤوسيهم والتأثير فيهم لتحقيق أبعاد ما هو محدد لهم في أدوارهم الرسمية من خلال التعامل معهم كشراء في العمل من أجل تحقيق أهداف العمل تعود على المؤسسة بالصحة، ومن هنا باتت الحاجة إلى تبني مدير المؤسسة لأنماط وأدوار جديدة من القيادة والتخلي عن الأنماط القيادية التي تدفع بالمرؤوسين إلى الابتعاد عن رئيسهم، وتقلل من فرص التفاعل مع والتأثير فيهم، وإعطائه الفرصة للانفراد باتخاذ القرار وفقاً لما يراه شخصياً دون أخذ آرائهم وتوجهاتهم في الاعتبار وهذا ممكن أن يتحقق من خلال ما يلي:

- تعظيم الاستفادة من المدير الحالي في المؤسسة الذين أثبتوا جدارة - عن طريق امتحانات ومواقف عملية (مهنية وأخلاقية) تجري لهم، بعد ذلك يقوم بالتنمية المهنية لهم بما يعينهم على نبذ الأساليب التقليدية والاستعانة بالأساليب الإدارية التي تتصف بالمشاركة في اتخاذ القرار.
- إتاحة فرص التطوير والتعلم التنظيمي لمديري المدارس بالإدارات المختلفة، من خلال تخصيص أوقات معينة في كل شهر لالتقاء رؤساء الوحدات مع بعضهم البعض، بما يضمن استفادة مديري الوحدات التقليديين من نظرائهم المبدعين ومساعدتهم على تبني ممارسات قيادية ناجحة.

- إعطاء مدير المؤسسة مزيداً من السلطات لتمكينهم من حفز العاملين والاهتمام بتكوين كوادر إدارية تتخذ من القيادة التحويلية منهجاً لممارسة العمل المؤسسي، بما يمكنهم من إطلاق المجال لإبداع رؤوسيتهم.
- بناء جسر من الثقة بين مدير المؤسسة وجميع العاملين بما يفضي إلى القضاء على العزلة القائمة بينهم يعتبر من العوامل الهامة لإبراز خصائص الصحة التنظيمية عند إتباعه لنمط القيادة التحويلية، وهذا ممكن أن يحدث من خلال:
  - منح مدير المؤسسة استبدال العاملين غير الفعالين (غير المؤهلين) بأخرين لديهم المهارات والكفايات اللازمة للأداء.
  - أن يتبنى مدير المؤسسة مدخل الريادة الذي يكون من خلاله قادراً على التأثير في رؤوسيه بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقوة والحفز الإيجابي.
  - أن يمتلك مدير المؤسسة المهارة الإنسانية، والتي تجعل كل فرد في المؤسسة قادر على الاتصال بدون حواجز نفسية سواء تم الاتصال بصورة رسمية أم غير رسمية.
  - نشر وتعزيز مفهوم الصحة التنظيمية بين العاملين وبداية تطبيقها لتحسين وإصلاح المؤسسة.

### مراجع البحث وهوامشه

- (١) أحمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ٩٦-٩٧.
- (٢) أحمد عبد الباقي البستان وآخرون : الإدارة والإشراف التربوية - النظرية، البحث، الممارسة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠١٠، ص ص ١١٥-١١٦.
- (٣) أحمد بطاح : قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦، ص ص ١٠٧-١٠٨.
- (٤) أحمد ماهر : السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ص ١٢٢-١٢٣.
- (٥) أمين عبد العزيز حسن : إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ٨٦-٨٧.
- (٦) أيوب محمد المزني : الإدارة التأسيسية - علم وفن، ط٥، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠١١، ص ص ٩٢-٩٣.
- (٧) إيهاب صبيح محمد : إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ص ١١٥-١١٦.
- (٨) سناء إبراهيم موسى : الصراع التنظيمي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ١٦٢-١٦٣.
- (٩) يحي محمد ندا : واقع الصحة التنظيمية في المدارس الخاصة بشمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة الخليل للبحوث، ع٣، مج٢، فلسطين، ٢٠٠٨، ص ص ٤٩-٥٠.
- (١٠) جودت عزت عبد الهادي : الإدارة المعاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ص ١٣٦-١٣٧.
- (١١) جودت عزت عطوي : الإدارة المدرسية الحديثة- مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الدار العلمية الدولية، عمان، ٢٠١٣، ص ص ٢٠٦-٢٠٧.

- (١٢) معتصم أبو شال : مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من ضغوط العمل - دراسة ميدانية على أطباء القطاع الحكومي في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة مؤتة، ٢٠٠٥، ص ص ١١٧-١١٨.
- (١٣) ليلي حسن عماد: الإدارة وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ٧٦-٧٧.
- (١٤) حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ١١٥-١١٦.
- (١٥) زينب على الجبر : الإدارة المدرسية الحديثة، دار الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠١٢، ص ص ١٦٢-١٦٣.
- (١٦) سامي جمال الدين : الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٤، ص ص ٥٤-٥٥.
- (١٧) سعيد ياسين عامر، على محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط٤، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ٢٠١٠، ص ص ٢٠٩-٢١٠.
- (١٨) المرجع السابق، ص ص ١٧٧-١٧٨.
- (١٩) صلاح عبد الحميد مصطفى : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط٦، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٢، ص ص ٧٦-٧٧.
- (٢٠) نضال الحوامدة، معتصم أبو شال : مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر وضغوط العمل - دراسة ميدانية على القطاع الحكومي في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، ع٢٧، مج٢، جامعة اليرموك، ٢٠١١، ص ص ١٢٩-١٣٠.
- (٢١) مها كامل سالم : نموذج مقترح للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان، ٢٠٠٧، ص ص ١٢٨-١٢٩.
- (٢٢) عمر السعيد وآخرون : مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣، ص ص ١١٧-١١٨.
- (23) R. Boyum : Characteristics of Healthy Relationships In Healthy Organization, University Of Wisconsin Claire Publication Minwest, USA, 2004, PP. 217-218.

- (24) J. Castle & C. Mitchell : “Roles of elementary school principals in Ontario: tasks and tensions”. Faculty of Education, Brock university, USA, 2010, PP. 105-106.
- (25) سمير محمد يوسف : الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٤، ص ص ٨٤-٨٥.
- (26) سيد عبده ناجي : الإدارة العامة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ص ١١٥-١١٦.
- (27) C.W. Cook & P.L. Hunsaker : Management And Organizational Behavior, 3ed, New York: Mc Graw – Hill Co, Inc, 2011, PP. 99-100.
- (28) S.A. Deetz & S. Shenoy : Managing Interpersonal Communication. Harper. New York, 2009, PP. 220-221.
- (29) عبد العليم عبود : الإدارة العامة - منظور إداري، دار الثقافة، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص ١٣٥-١٣٦.
- (30) غازي عزت السوالمه : مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان، ٢٠١١، ص ص ١١٥-١١٦.
- (31) محمد علي خليل : واقع الصحة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية مقارنة بمدارس تابعة لوكالة الغوث بمدينة نبلس من وجهة المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، ٢٠٠٦، ص ص ١٤٧-١٤٨.
- (32) محمد أحمد القصير : مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان، ٢٠٠٦، ص ص ١٠٧-١٠٨.
- (33) G. Dessler : Organizational Theory, Integrating Structure And Behavior. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 2008, PP. 228-229.
- (34) A. Elyden & E. Klingel : “Supervising Organizational Health”. Supervision 61 (12)2006, PP.36-37.
- (35) عبد الناصر عطايا، عصام رمضان : مستوى الصحة المنظمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي العام في مصر، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، ٣٧ع، مج ٥، جامعة النجاح الوطنية، ٢٠١٣، ص ص ٢٤٣-٢٤٤.