

نموذج مقترح لتطبيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام
بالمملكة العربية السعودية وفق أسلوب تحليل النظم

د. عبير بنت حسن بن راشد العبيلي

مشرفة تربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض – خريجة قسم الإدارة التربوية

بكلية التربية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية – المملكة العربية السعودية





نموذج مقترح لتطبيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية وفق أسلوب تحليل النظم

د. عبير بنت حسن بن راشد العبيلي

مشرفة تربوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض - خريجة قسم الإدارة التربوية بكلية التربية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - المملكة العربية السعودية

تاريخ تقديم البحث: ١٤٤٧/٠٥/٢٠ هـ تاريخ قبول البحث: ١٤٤٧/١٠/٢٦ هـ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد كل من العوامل المؤثرة في البيئتين الداخلية والخارجية لمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية وفق أسلوب تحليل النظم، ومعايير ومؤشرات تطبيق الصحة التنظيمية فيها، وبناء نموذج مقترح لتطبيق الصحة التنظيمية فيها وفق أسلوب تحليل النظم، واستخدم فيها كل من المنهج الوصفي بأسلوبه الوثائقي، وأسلوب تحليل النظم، وأظهرت نتائجها وجود عدة عوامل مؤثرة في البيئتين الداخلية والخارجية لمدارس التعليم العام، وأن معايير تطبيق الصحة التنظيمية فيها، هي: التركيز على الهدف، وتوازن السلطة، واستثمار الموارد، وكفاءة الاتصالات، وبلغ عدد مؤشراتهما (٣٦) مؤشراً، كما توصلت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لتطبيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية وفق أسلوب تحليل النظم.

الكلمات المفتاحية: الإدارة التربوية، السلوك التنظيمي، المعايير، المؤشرات.

A Proposed Model For Implementing Organizational Health In Public Schools In The Kingdom Of Saudi Arabia Based On The Systems Analysis Approach

Dr. Abeer Hassan Rashed Al Obayli

Educational supervisor in the General Directorate of Education in Riyadh Region

Graduate of the Department of Educational Administration, College of Education

Imam Muhammad ibn Saud Islamic University - Saudi Arabia

Abstract:

The present study aimed to identify the factors affecting the internal and external environments of public schools in the Kingdom of Saudi Arabia based on the systems analysis approach, determine the standards and indicators for implementing organizational health, and develop a proposed model for implementing organizational health in public schools using the systems analysis approach. The study employed the descriptive documentary approach in addition to the systems analysis approach. The findings revealed several factors affecting the internal and external environments of public schools. They also identified the following standards for implementing organizational health: goal focus, balance of power, resource utilization, and communication efficiency. A total of 36 indicators were identified. Furthermore, the study developed a proposed model for implementing organizational health in public schools in the Kingdom of Saudi Arabia based on the systems analysis approach.

key words: educational administration, organizational behavior, standards, indicators.

المقدمة:

تسعى رؤية السعودية ٢٠٣٠ إلى تطوير التعليم العام، وأن يحصل كل طفل سعودي على فرص تلقي التعليم الجيد، والتركيز على تأهيل المعلمين والقيادات التربوية وتدريبهم، والتخفيف من الإجراءات البيروقراطية الطويلة، وتمكين الموارد البشرية؛ من أجل تحمل المسؤولية، والمبادرة في الاستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات، كما تهدف إلى دعم قنوات التواصل بين الأجهزة الحكومية، وكذلك بين المواطنين والقطاع الخاص، وتسهيل التفاعل من خلال استخدام وسائل ذكية، وتشجع الرؤية الجميع على التفاعل، والمبادرة بالمشاركة بأرائهم ومقترحاتهم (المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦م، ص ص ٧-٦١).

ويعول كثيراً على التعليم العام في تحقيق أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠، والبرامج المنبثقة منها كبرنامج تنمية القدرات البشرية؛ نظراً لدوره في دعم الطلبة، وتزويدهم بالمعارف اللازمة، واكتسابهم المهارات والقيم.

ويتطلب تحقيق المستهدفات الوطنية الطموحة التخطيط الجيد، والاستثمار الأمثل لكافة الموارد المتاحة، وبناء وتعزيز الممكّنات والقدرات المؤسسية بالمدارس وتمكينها، ورفع مستوى كفاءة اتصالاتها داخلياً وخارجياً، واغتنام كافة الفرص المتاحة، ورفع مستوى جاهزية المدارس لمواجهة كافة التحديات والتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، وتوجيه كافة الجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

وللصحة التنظيمية دور في رفع الجاهزية في البيئات المتغيرة (أبو سرحان، ٢٠٢٢م، ص ١٠). إذ تعد مؤشراً على قدرة النظام على النمو، وبناء علاقات جيدة مع الأنظمة الأخرى (أحمد وآخرون، ٢٠١٨م، ص ١١١). والإسهام في

توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل يدعم الأفراد في أداء المهام لتحقيق الأهداف المنشودة (بحري وخرموش، ٢٠٢٢م، ص ٤٦٢).

مما يشير إلى أهمية تشخيص واقع مدارس التعليم العام بوصفه نظامًا، وتحليل بيئته الداخلية والخارجية، فضلاً عن قياس مستوى تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية فيها، والعمل على وصوله إلى المستوى المأمول؛ وتوظيف كل من مكامن القوة والفرص المتاحة في معالجة مواطن الضعف والتحديات التي يمكن أن توجه المدرسة في سيرها نحو تحقيق الأهداف.

مشكلة الدراسة:

على الرغم مما تبذله وزارة التعليم لرفع مستوى جودة الممارسات إداريًا وفنيًا في مدارس التعليم العام، ورفع مستوى كفاءتها، وتمكين المدرسة بوصفها وحدة إدارية متكاملة؛ وذلك بالنظر إلى تمكينها كعنصر أساسي في تطوير التعليم، وقد جاء النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة في إصداره الثاني ليوأكب مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ وبرنامج تنمية القدرات البشرية والتوجهات الحديثة للأنظمة المدرسية، التي تنطلق من فكرة أن عملية التحسين تقودها المدرسة، وذلك بإعداد خطتها وفقًا للعوامل المؤثرة فيها، ومراعاة التحديات التي تواجهها (وزارة التعليم، ١٤٤٦هـ، ص ٤).

فإن العديد من الدراسات السابقة أكدت أن تطبيق الصحة التنظيمية أو أحد أبعادها لم يصل بعد للمستوى للمأمول؛ إذ أظهرت نتائج دراسة البقمي (٢٠١٨م) أن واقع تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة لُبعد دعم الموارد جاء بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة نورة الحميد (٢٠١٩م) التي توصلت نتائجها إلى أن بُعد الدعم بالموارد في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم متحقق بدرجة متوسطة، بالإضافة

إلى دراسة ندى الشدي (٢٠٢٥م) التي أظهرت نتائجها أن بُعد دعم الموارد في مدارس مدينة الخرج قد جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج دراسة الحربي (٢٠١٧م) أن كلاً من واقع الصحة التنظيمية بالمدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل وبُعد توفير الموارد المساندة جاء بدرجة متوسطة، وأن صعوبات الصحة التنظيمية بتلك المدارس جاءت بدرجة عالية، ومن أهمها غموض مهام وواجبات العاملين في المدرسة، وقلة الموارد المالية، وقلة الكوادر الفنية المؤهلة بالمدرسة، وكثرة الضغوط المهنية على العاملين في المدرسة، والاتجاهات السلبية نحو العمل الجماعي من قبل منسوبي المدرسة، والتي جاءت جميعها بدرجة عالية، أما كل من ضعف تفويض الصلاحيات من قبل قائد المدرسة، وغموض أهداف المدرسة لدى العاملين فقد جاء بدرجة متوسطة.

وتشير نتائج تلك الدراسات إلى أهمية رفع مستوى تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية بالمدارس ومنها التركيز على الهدف، وتوازن السلطة، واستثمار الموارد، وكفاءة الاتصالات، وذلك ممكن بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية لمدارس التعليم العام بوصفه نظاماً استناداً إلى أسلوب تحليل النظم، وقياس مستوى توفر أبعاد الصحة التنظيمية بما وفقاً لمعايير ومؤشرات محددة.

ونظراً لاعتبار التعليم العام بالمملكة نظاماً تعليمياً يتضمن عدة أنظمة فرعية (المدارس) تسعى إلى تحقيق أهداف النظام، وتتفاعل فيما بينها، وبين العوامل ذات العلاقة في بيئته الخارجية، بالإضافة إلى أهمية رفع جاهزية نظام التعليم العام للتفاعل مع كافة التغيرات في بيئته الداخلية والخارجية، باستثمار موارده بالشكل الأمثل، ورفع مستوى جودة عملياته، وما ورد سابقاً حول أهمية تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية بالمستوى المأمول في تلك المدارس ودورها في تحقيق ذلك، فقد ظهر الاحتياج إلى

بناء نموذج مقترح لتطبيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام وفقاً لأسلوب تحليل النظم يتضمن معايير ومؤشرات لقياس مستوى تطبيقه، وتحديد الفجوة بين الواقع والمأمول إن وجدت، والعمل على تقليصها، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

أسئلة الدراسة:

- ما العوامل المؤثرة في البيئتين الداخلية والخارجية لمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية وفق أسلوب تحليل النظم؟
- ما معايير ومؤشرات تطبيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟
- ما النموذج المقترح لتطبيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية وفق أسلوب تحليل النظم؟

أهداف الدراسة:

- تحديد العوامل المؤثرة في البيئتين الداخلية والخارجية لمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية وفق أسلوب تحليل النظم.
- تحديد معايير ومؤشرات تطبيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- بناء نموذج مقترح لتطبيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية وفق أسلوب تحليل النظم.

أهمية الدراسة:

ستسهم نتائج الدراسة الحالية بمشيئة الله في توضيح أهمية تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام لمديري المدارس ومتخذي القرار في وزارة التعليم،

والمعايير والمؤشرات التي ستساعدهم في قياس مستوى تطبيقها بشكل فعال تعزيزًا لمواطن قوتها وبناء إمكاناتها المؤسسية واغتنام الفرص المتاحة ورفع جاهزيتها لمواجهة التغيرات المتواجدة في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها، وستسهم نتائج الدراسة أيضًا في تحفيز الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التي سترفع من مستوى تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بوجه عام في المملكة العربية السعودية.

كما جاءت هذه الدراسة تلبية لتوصيات دراسات سابقة كدراسة نورة الحميد (٢٠١٩م) التي أوصت بوجود معايير خاصة لتقييم مستوى الصحة التنظيمية في المدارس (ص ٥٩٠). وكذلك دراسة الغامدي (٢٠١٩م) التي أكدت أهمية بناء نموذج مقنن للصحة التنظيمية يسهل على مدير المدرسة قياس مستوى تطبيقها، والعمل في ضوء نتائج القياس والتقييم على معالجة جوانب القصور، وتعزيز مواطن القوة ورفع مستوى تطبيق الصحة التنظيمية، وتعميم النموذج على المدارس (ص ١٤١). وما أكدت عليه أيضًا دراسة سلمى الريش (٢٠٢٤م) حول أهمية وضع معايير خاصة لتقييم مستوى الصحة التنظيمية في المدارس (ص ١٤٩).

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على تحديد كل من العوامل التي تؤثر في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لمدارس التعليم العام وفقًا لأسلوب تحليل النظم من خلال تحليلها تحليلًا وصفيًا، بتحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم العام إلى مكوناتها وعناصرها الأساسية (المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والتغذية الراجعة)، وتحليل العوامل الخارجية المؤثرة في المدارس، التي تم الاقتصار فيها على العوامل الجغرافية، والسياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسكانية؛ إذ تحدد العوامل

السياسية مستهدفات طموحة يجب على مدارس التعليم العام تحقيقها، أما ما يتعلق بالعوامل الجغرافية والسكانية فقد ينتج عنها تحديات تتعلق بتضخم نظام التعليم العام تبعاً للزيادة السكانية، واتساع النطاق الجغرافي للمدارس، أما العوامل الاجتماعية والاقتصادية فتؤثر وتتأثر بنظام التعليم العام ومخرجاته، كما تناولت الدراسة تحديد معايير ومؤشرات لتطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام، التي تم الاختصار فيها على كل من: التركيز على الهدف، وتوازن السلطة، وكفاءة الاتصالات، التي ترتبط بشكل وثيق بالعمل وأداء المهام، بالإضافة إلى بعد استثمار الموارد الذي يرتبط بالحالة الداخلية للمدارس وعنايتها بالأفراد العاملين فيها، وتم بناء نموذج مقترح لتطبيق تلك الأبعاد في مدارس التعليم العام، والاختصار على بنائه بشكل نظري بدون تطبيقه ميدانياً.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة مكانياً على الأدبيات وما توصلت إليه الدراسات السابقة والوثائق الصادرة عن وزارة التعليم بالمملكة.

الحدود الزمانية: العام الدراسي ١٤٤٦هـ.

مصطلحات الدراسة:

الصحة التنظيمية:

تُعرَّف الصحة التنظيمية بأنها تمتع المؤسسة التعليمية بمستوى عالٍ من الانسجام بين مستوياتها التنظيمية، وقدرتها على البقاء والاستمرارية، ومواجهة المشكلات في بيئتها الداخلية، والتحديات في بيئتها الخارجية (عيداروس، ٢٠١٣م، ص ٤٤).

وتُعرَّف الصحة التنظيمية في الدراسة الحالية إجرائياً بأنها قدرة مدارس التعليم العام على الاستمرارية والتطور، والتفاعل مع ظروف ومتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية؛ باستفادتها من مكناتها، واستثمار مواردها بالشكل الأمثل، وتوفير بيئة

عمل إيجابية تضمن توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

أسلوب تحليل النظم:

يُعد أسلوب تحليل النظم من أفضل الأساليب لدراسة الأنظمة التعليمية، والقضايا والمشكلات التي تواجهها، وينظر هذا الأسلوب إليها على أنها أنظمة مفتوحة تتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، بالإضافة إلى التغذية الراجعة، ويمكن أن يُعرّف أسلوب تحليل النظم بأنه أسلوب تفاعلي يسعى إلى مراجعة الأهداف نتيجة للقيام بالتحليل، ومن خلاله تُصدر بعض الأحكام على الأنظمة بموضوعية؛ لارتباطه بمجموعة من المعايير والمؤشرات (الصياح، ٢٠٢٣م، ص ٤٣٩ - ٤٤٤).

ويُعرّف أسلوب تحليل النظم في الدراسة الحالية إجرائيًا بأنه الذي يتم من خلاله تجزئ النظام إلى عدة أجزاء ومكونات فرعية؛ من أجل دراستها، وفهم وظيفتها بالنظام، وتحديد المشكلات التي تواجه كل منها، وإيجاد بدائل لها، وفهم علاقة النظام ببيئته الخارجية، والأنظمة الأخرى بها، وكيفية تفاعله معها، والتأثير المتبادل فيما بينها.

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم الصحة التنظيمية:

تعود تسمية الصحة التنظيمية بهذا المصطلح إلى تشبيه المؤسسة بالإنسان أو الكائن الحي الذي يحتاج إلى النمو؛ حيث تُعد الصحة صفة للإنسان الذي يخلو من الأمراض (الشمائلة، ٢٠١٤م، ص ١). وبدأ الاهتمام بالصحة التنظيمية كمفهوم استجابة للمشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية، ومن أهمها ضعف

مستوى قدرتها على التكيف مع التغيرات في بيئتها الخارجية والناجمة عن التطور المعرفي والتقني، وانخفاض مستوى كفاءة وفاعلية العمليات داخل المؤسسات، وعدم الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، الأمر الذي ترتب عليه ضعف مستوى مخرجاتها (الغامدي، ٢٠١٩م، ص ١٢٣).

وتشير الصحة التنظيمية إلى حالة المؤسسة من حيث أدائها التشغيلي، وقدرتها على العمل في الظروف المحتملة أو غير المحتملة، فالمؤسسة ذات الصحة التنظيمية تُنفَّذ فيها جميع العمليات بكفاءة، في حين أن المؤسسة التي لا تتمتع بذلك إما أن تتعطل بها بعض العمليات أو تبوء بالفشل (Xenidis & Theocharous, 2014, p 564- 565). ويتضمن مفهوم الصحة التنظيمية تمتع المؤسسة بالحياة والنشاط، ونموها بشكل مستمر، وقدرتها على حل المشكلات (الزهراني، ٢٠١٩م، ص ٢٨٨).

ويعكس قدرتها على تحقيق الانسجام بين الأفراد العاملين بها (فارس وآخرون، ٢٠٢١م، ص ٩٩١). وتكوين علاقات جيدة مع المؤسسات الأخرى (أحمد وآخرون، ٢٠١٨م، ص ١١١). في بيئتها الخارجية.

والمؤسسة التي تتصف بالصحة التنظيمية لديها القدرة على الاستمرارية والتكيف (Miles, 1965, p 17). وذلك يُعزى إلى نموها وتطورها بمرور الوقت، بالتفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتمتعها بميزة تميزها عن غيرها من المؤسسات (Akbaba, 1999, p 15).

والصحة لا تعني عدم الإحساس بالمرض؛ بل هي تُوفّر القدرة على مقاومته، وهو ما يُطلق عليه بـ "الصحة الإيجابية"، والأمر ذاته يمكن إسقاطه على المؤسسات التعليمية؛ فصحتها التنظيمية لا تقتصر فقط على عدم وجود مشكلات تواجهها؛ لأن ذلك لا يدل بالضرورة على أنها تتمتع بصحة تنظيمية، وأنها تعمل بأقصى

فاعلية ممكنة وفقاً لإمكاناتها، كما أن تحقيق المؤسسة التعليمية لأهدافها لا يقل أهمية عن طريقة تحقيقها (الطويل، ٢٠٠٦م/أ، ص ١٥٥).

ويتضح في ضوء ذلك أن عدم وجود مشكلات داخل المدارس، أو تحديات تواجه تحقيق أهدافها في بيئتها الخارجية، لا يعني بالضرورة أنها تتمتع بصحة تنظيمية؛ بل لابد أن تكون على درجة عالية من الجاهزية لمواجهة كافة الظروف والتغيرات المحتملة أو غير المحتملة في بيئتها الداخلية والخارجية، وبناء قدرات مؤسسية تساعد على التفاعل مع المتغيرات، وإحداث التغيير المطلوب؛ وألا تعتمد على الاستجابة لها بشكل سلبي، كما يظهر أن مجرد تحقيق المدارس للأهداف لا يعني أنها تتمتع دائماً بصحة تنظيمية؛ إذ لابد من دراستها بوصفها نظاماً، وتحليل مدخلاتها، وتقييم كيفية تفاعلها معاً لتحقيق الأهداف وفقاً لأبعاد الصحة التنظيمية.

ويمكن تعريف الصحة التنظيمية في المدارس بأنها ظاهرة تنسجم خلالها كافة المستويات الفنية والإدارية والمؤسسية بما يسهم في تلبية احتياجات المدارس، والتغلب على التحديات التي تواجهها أثناء سيرها نحو تحقيق أهدافها (عطايا ورمضان، ٢٠١٣م، ص ١٠٧٠).

أهمية الصحة التنظيمية:

للصحة التنظيمية دور في نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد العاملين بها (فارس وآخرون، ٢٠٢١م، ص ٩٨٧). ولها أثر إيجابي في استمراريتها، وتكيفها مع متغيرات بيئتها الداخلية، وبيئتها الخارجية، وتعزز دافعية الأفراد نحو العمل، وتُسهم في خفض نسبة الغياب، ومعدل دوران العمل فيها، وبالتالي رفع مستوى الإنجاز (أحمد وآخرون، ٢٠١٨م، ص ١١٤ - ١٢٤).

وأشارت بعض الدراسات إلى أهمية الصحة التنظيمية، ودورها في رفع مستوى الأداء الإستراتيجي للمؤسسات، ومنها دراسة الجابري (٢٠١٧م) التي توصلت إلى وجود علاقة تأثير وارتباط إيجابية بين الصحة التنظيمية والأداء الإستراتيجي، وأن رفاهية الأفراد الناتجة عن الصحة التنظيمية للمؤسسة التي يعملون فيها تؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم، ودورها الكبير في تحقيق أهداف المؤسسة؛ من خلال تأثير الصحة التنظيمية في أدائها الإستراتيجي.

وهناك ارتباط وثيق بين الصحة التنظيمية وقدرة المؤسسة على تحقيق التنافسية، وتلبية احتياجات الأفراد العاملين فيها (الألمعي، ٢٠٢٢م، ص ٢٦). وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات التي تتمتع بمناخ صحي مرتفع تقوم بتوفير الموارد اللازمة للأفراد العاملين فيها؛ للحفاظ على صحتهم، وتشجيعًا لأنماط الحياة الصحية في العمل، وفي المقابل فإن المؤسسات ذات المناخ الصحي المنخفض قد لا تقوم بالاستجابة للمشكلات الصحية عند ظهورها، كما هو الحال عندما يشعر الموظفون بإرهاق العمل (Kaluza et al., 2020, p361).

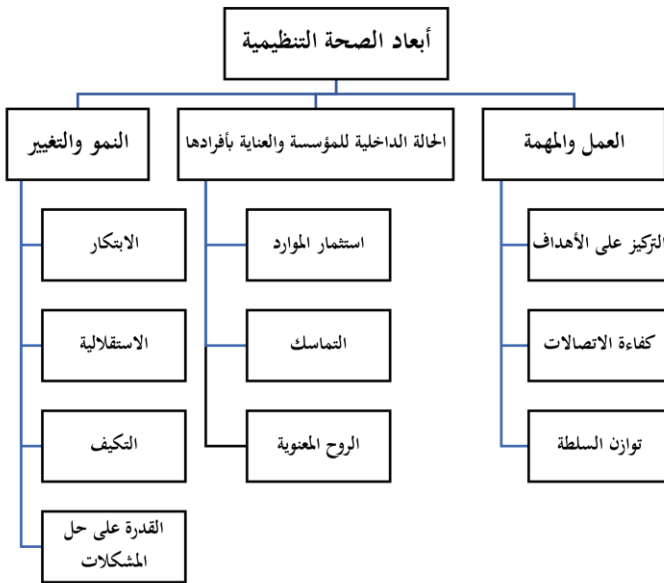
والصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام تشجع على التعاون والتعلم المستمر والابتكار، من خلال دعم الأفراد، وإشراكهم في عملية صنع القرارات، وبالتالي رفع مستوى إنتاجيتهم والرضا الوظيفي لديهم، وتحسين جودة التعليم، وبناء سمعة تنظيمية إيجابية للمدارس (الشدي، ٢٠٢٥م، ص ٩٢). وعليه فإن الصحة التنظيمية تكمن أهميتها في تحقيق التوازن والاستقرار في مدارس التعليم العام ودعم تمكينها، وتحقيق التميز في أدائها، من حيث مراعاة المصلحة العامة لها، وتحقيق أهدافها من جهة، وتلبية احتياجات الأفراد وتحقيق أهدافهم من جهة أخرى، والتكيف مع ظروف

البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لها، والتفاعل معها بشكل إيجابي بحسب الموارد المتاحة.

أبعاد الصحة التنظيمية:

تتحقق الصحة التنظيمية عند تكامل صحة الأفراد (الجانب الجسدي، والاجتماعي...)، وصحة المؤسسة من حيث وضوح أهدافها، وتوافر الموارد بها، ضمن مجموعة من الأبعاد التي لم يتفق عليها الباحثون، ومنها: التركيز على الهدف، واستخدام الموارد، وكفاءة الاتصالات، والتماسك، وملاءمة حل المشكلات، والتكيف، والابتكار (شرقي وآخرون، ٢٠٢٢م، ص ٣٤١). وقد حدد (Miles, 1969) عشرة أبعاد للصحة التنظيمية، وصنفها ضمن ثلاث مجالات كما هو موضح في الشكل (١):

شكل (١): أبعاد الصحة التنظيمية لمایلز (Miles)



شكل (١): المعلومات فيه مستمدة من (Miles, 1969, p 16- 19)

وقد تبني عطايا ورمضان (٢٠١٣م) في دراستهما الأبعاد الآتية للصحة التنظيمية: التماسك المؤسسي، والقيادة الإدارية وأساليبها، والشخصية الاعتبارية، والتأثير الرئاسي للمدير، وتوفير الموارد المساندة، والروح المعنوية والعلاقات الإنسانية، والتأكيد على النواحي الأكاديمية (ص ١٠٧٤). أما دراسة منيرة الداود (٢٠٢٢م) ودراسة ندى الشدي (٢٠٢٥م) فقد تبنت الأبعاد السبعة لـ (Hoy & Feldman, 1978) وهي: التأكيد التربوي، والمبادأة بالعمل، والتكامل المؤسسي، وتأثير القيادة، والروح المعنوية، والعلاقات الاجتماعية، ودعم الموارد. وبشكل عام تتفق الأبعاد التي تبنتها دراسة عطايا ورمضان (٢٠١٣م) مع الأبعاد التي حددها (Miles, 1969) في التماسك المؤسسي، وتوفير الموارد، والروح المعنوية، أما دراسة منيرة الداود (٢٠٢٢م) وندى الشدي (٢٠٢٥م) فتتفق مع الأبعاد التي حددها (Miles, 1969) في الروح المعنوية، ودعم الموارد.

وفي ضوء ما تقدم تبني الدراسة الحالية أربعة أبعاد للصحة التنظيمية، هي: التركيز على الهدف، وتوازن السلطة، واستثمار الموارد، وكفاءة الاتصالات؛ وقد اختيرت تلك الأبعاد نظراً لارتباطها الوثيق بدعم المدارس في ظل التوجه نحو تمكينها، وتعزيز إمكاناتها المؤسسية، وكفاءة الاتصالات في بيئتها الداخلية من جهة، ومع البيئة الخارجية المحيطة بها من جهة أخرى، وتبادل الخبرات والتجارب الناجحة بينها، وسهولة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لصنع القرارات، والاستثمار الأمثل لكافة مواردها، ورفع جاهزيتها لمواجهة كل التحديات والتغيرات، وتوجيه كافة الجهود نحو تحقيق الأهداف الطموحة التي تسعى رؤية السعودية ٢٠٣٠ وبرنامج تنمية القدرات البشرية إليها، وسيتم توضيح كل منها كالآتي:

التركيز على الهدف:

يُعد وضوح أهداف المؤسسة التعليمية بالنسبة للأفراد وقبولهم لها أمراً ضرورياً لصحتها التنظيمية؛ نظراً لدوره في تحديد ما يجب عليهم فعله من مهام لتحقيقها (ميهوب، ٢٠٢٠م، ص ١٧٧ - ١٧٨). وبالرغم من أن ذلك يُعد أمراً ضرورياً فإن (Miles, 1965) يرى أنه ليس كافياً، كما يرى أهمية النظر في إمكانية تحقيق تلك الأهداف في ضوء الموارد المتاحة في المؤسسة (p 18).

ويشير التركيز على الهدف إلى أهمية وجود تطابق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد (الشميلة، ٢٠١٤م، ص ٥)؛ حيث يترتب عليه التزامهم بتحقيقها؛ لأنهم يجدون في ذلك تحقيقاً لأهدافهم، وتلبية لاحتياجاتهم (شباح، ٢٠١٧م، ص ١٤٣). وفي ذات السياق أكدت دراسة فاطمة البلوي ورخا (٢٠٢٠م) أهمية تعزيز وضوح الأهداف في المدارس للمحافظة على مستوى مرتفع من الصحة التنظيمية، بوضع أهداف قابلة للتحقيق.

توازن السلطة:

وبعني ذلك العدالة في توزيع السلطة، وفي المؤسسة ذات الصحة التنظيمية يستطيع الأفراد التأثير في مديريهم، وتصدر الإشارة إلى أنهم -وكما وضح ليكرت ١٩٦٦م- يرون أن مديريهم يمكنهم بدورهم التأثير فيمن يشغلون مراكز تنظيمية أعلى، وبالرغم من أن الصراع التنظيمي سيكون حاضراً في المؤسسة بطبيعة الحال؛ شأنها شأن أي نظام اجتماعي، فإنه ليس بمستويات عالية، وفي المؤسسات ذات الصحة التنظيمية يمثل التعاون والمشاركة موقف الأفراد الأساس تجاه القرارات والعمل وليس الإكراه، مع افتراض أن ممارسة التأثير في تلك المؤسسات يعتمد على كفاءة الأفراد فيما يتعلق بالموضوع المطروح، ومقدار معرفتهم به، وكمية البيانات والمعلومات

التي يمتلكونها حوله، وليس بناء على مركزهم التنظيمي، أو جاذبيتهم الشخصية وقدرتهم على التأثير (الكاريزما)، أو أية عوامل أخرى لا ترتبط بشكل مباشر بالموضوع (Miles, 1965, p 19).

وتجدر الإشارة إلى أن توزيع السلطة باتزان في تلك المؤسسات، يُسهم في تقليل حدة الصراع التنظيمي بين الأفراد (الطويل، ٢٠٠٦م/ب، ص ٣٨٣).

استثمار الموارد:

يؤدي الاستثمار الأمثل لكافة الموارد في المؤسسة (البشرية، والمادية، والتقنية) إلى رفع مستوى صحتها التنظيمية (فارس وآخرون، ٢٠٢١م، ص ٩٩٣)، وأضاف (Miles, 1965) أن ذلك عمومًا يصاحبه وجود حد أدنى من الشعور بالإجهاد لدى الأفراد؛ إذ يتم إسناد العمل لهم بشكل متوازن، بدون أن يشعروا أن ذلك يتعارض مع أهدافهم الخاصة أو أهداف المؤسسة، كما أنهم يشعرون بالرضا الوظيفي تجاه عملهم، والنمو والتطور أثناء تأديته (p 19). مما يُشير إلى أن عملية ضبط استثمار الموارد لتحقيق الأهداف في المؤسسات التي تتمتع بالصحة التنظيمية لا يعني وجود ضغوط على الأفراد (ميهوب، ٢٠٢٠م، ص ١٧٩).

كفاءة الاتصالات:

تقاس فاعلية الاتصالات بنتائجها؛ إذ لا بد من إصغاء المدير للأفراد، وحرصه على وضوح التعليمات المقدمة لهم، ومنحهم فرصة لطرح الاستفسارات، وأهمية حله للمشكلات التي قد تُعيق عملية الاتصال، خاصة العوائق النفسية، والتي يمكن تقليل آثارها السلبية على عملية الاتصال بتعزيز العلاقات الإنسانية (كنعان، ٢٠٠٩م، ص ٤١٠).

وملاءمة وكفاءة الاتصالات تشمل إمكانية القيام بها بسهولة، سواء كانت اتصالات داخلية أو خارجية (الطويل، ٢٠٠٦م/ب، ص ٣٨٢ - ٣٨٣). إذ تساعد سهولة الاتصالات وتنظيمها، في نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف المنشودة، مما يسهم في ارتفاع مستوى الصحة التنظيمية في المؤسسة (فارس وآخرون، ٢٠٢١م، ص ٩٩٣).

وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق الحوكمة الرشيدة بأبعادها، ومنها المساءلة، له دور كبير في ارتفاع مستوى الصحة التنظيمية في المؤسسات؛ ويؤكد ذلك ما ورد في (Taheri et al., 2025) حول كل من الحوكمة الرشيدة والمساءلة، وأنهما يعدان من العوامل المؤثرة بشكل إيجابي في الصحة التنظيمية، وأن المؤسسات السليمة تُعزز مفهوم الصحة التنظيمية، وتقوم بتحفيز الأفراد العاملين فيها، وإشراكهم في العمل، ومن الجدير بالذكر أن المساءلة تعتبر أداة إستراتيجية تستخدم في تقييم أداء المؤسسات، ورفع مستوى رضا المستفيدين من خدماتها، وتحقيق الكفاءة التشغيلية وتحسين العمليات (p2).

وفي ضوء ما تقدم حول أبعاد الصحة التنظيمية، والتوجه الإستراتيجي نحو تمكين المدارس، ودعم تميز أدائها المؤسسي واستدامته، فإن كلاً من الأبعاد الأربعة السابقة للصحة التنظيمية تدعم تمكين المدارس؛ إذ تسهم في بناء الممكّنات المؤسسية لها، ودعمها في مواجهة التحديات في البيئة الخارجية المحيطة بها، والاستجابة بشكل إيجابي لكافة التغيرات؛ فأبعاد الصحة التنظيمية تسهم في توضيح الأهداف الإستراتيجية التي يسعى نظام التعليم العام إلى تحقيقها في المدارس، من حيث رفع مستوى نواتج التعلم، وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي، وكسب رضا المستفيدين عن الخدمات التعليمية المقدمة لهم، عن طريق توضيح تلك الأهداف للأفراد العاملين

فيها، وإشراكهم في عملية صنع القرارات بوصفهم شركاء النجاح، وتوفير كافة البيانات والمعلومات اللازمة لذلك، وتوضيح المهام، وتوزيع الأدوار بينهم، وفتح قنوات التواصل معهم لتزويدهم بالتعليمات اللازمة لأداء العمل، وإتاحة المجال لطرح التساؤلات والاستفسارات، وتقديم التغذية الراجعة لهم عن الأداء لتحسينه وتطويره، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

مفهوم النظام:

يتكون النظام من مجموعة عناصر وأجزاء توجد علاقات متبادلة فيما بينها، وتتفاعل مع بعضها لتحقيق أهداف محددة وهي المحافظة على بقاء النظام ونموه، ويُعتبر كل جزء من الأجزاء المكونة للنظام نظاماً بحد ذاته (حسان والعجمي، ٢٠١٣م، ص ٧١-٧٢). ويُعرّف النظام بأنه مجموعة عناصر أو أجزاء مترابطة فيما بينها، تؤدي وظيفة متكاملة لتحقيق هدف محدد، وتسمى عناصر وأجزاء النظام بالنظم الفرعية، التي تتكون بدورها من عناصر وأجزاء مترابطة تسعى إلى إنجاز وظيفة محددة لتحقيق هدف فرعي للنظام (عبد القادر، ٢٠١٢م، ص ١٦).

ويمكن القول بأن العناصر التي يتكون منها النظام تعمل ضمن إطار بيئة معينة تحصل منها على المدخلات التي تحتاج إليها لتحقيق الأهداف، وتقوم في المقابل بتزويدها بالمرجعات (ساعاتي، ٢٠١٤م، ص ١١٢). وتبدر الإشارة إلى أن لكل نظام بيئة مؤثرة فيه ومتفاعلة معه، ولوصف النظام لأبد من معرفة سلوك كل عنصر من عناصره، والتفاعلات التي تحدث فيما بينها، وتوجد عدة متغيرات وعوامل بيئية تؤثر في النظام، ويمكن التحكم في بعضها وضبطه، في حين أن بعضها يُعد غير قابل للضبط والتحكم، كما تؤثر في سلوك النظام بعض المعوقات البيئية (البوهي،

٢٠١١م، ص ٧٩). ويتصف النظام بعدة خصائص منها قدرته على التكيف والاستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئته الخارجية (عبد ربه، ٢٠١٢م، ص ٩).

مكونات النظام:

تتكون الأنظمة من عدة عناصر أساسية، هي: المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والتغذية الراجعة، ويمكن توضيح المقصود بكل منها كالآتي: (ساعاتي، ٢٠١٤م، ص ص ١١٢ - ١١٥)

المدخلات: وهي جميع العناصر التي تدخل إلى النظام، ويُعد وجودها ضروريًا لعمله، ومنها الموارد البشرية، والأجهزة.

العمليات: وهي التفاعلات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى المخرجات، ويمكن تقسيمها كالآتي: عمليات التحويل التي يتم عن طريقها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وعمليات الصيانة التي تحافظ على استمرارية النظام، وعمليات الضبط التي من خلالها تتم مراقبة النظام، والاستعداد للتحولات التي تحدث فيه، عن طريق التنبؤ بها مسبقًا.

المخرجات: وتحدد أهداف النظام مخرجاته، وتتأثر بنوعية مدخلاته، ومستوى عملياته.

التغذية الراجعة: وتهدف إلى تطوير المخرجات لتحقيق الأهداف المنشودة، وتسهم في تنظيم الجهود وتوجيهها نحو تحقيق ذلك.

والتغذية الراجعة تستخدم لتقييم مسار النظام نحو تحقيق الهدف، فإذا انحرف النظام عن المسار الصحيح نحو تحقيق الهدف كانت التغذية الراجعة سالبة، وإذا كان النظام يسير نحو تحقيق الهدف بشكل صحيح ووفق ما هو مخطط له مسبقًا كانت التغذية الراجعة الموجبة (عبد القادر، ٢٠١٢م، ص ٢٠).

أسلوب تحليل النظم:

يُشير مفهوم تحليل النظم إلى القيام بتحليل الكل إلى أجزائه التي يتكون منها، ومحاولة الكشف عن اتساقها، ووظيفة كل منها، والتفاعلات التي تحدث فيما بينها، وقد حدد كوفمان أسلوب تحليل النظم بأنه عملية يتم من خلالها تحديد الاحتياجات والمشكلات والمتطلبات اللازمة لحلها، واختيار الحلول ضمن مجموعة من البدائل، إلى جانب تحديد الوسائل والأساليب، وتنفيذ وتقييم النتائج، ويعتبر طريقة منطقية لحل المشكلات (البوهي، ٢٠١١م، ص ٧٩-٨٠).

ويُعد أسلوب تحليل النظم من أفضل الأساليب لدراسة الأنظمة التعليمية، والقضايا والمشكلات التي تواجهها، وينظر هذا الأسلوب إليها على أنها أنظمة مفتوحة تتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، بالإضافة إلى التغذية الراجعة، ويُعرف أسلوب تحليل النظم بأنه أسلوب تفاعلي يسعى إلى مراجعة الأهداف نتيجة للقيام بعملية التحليل، كما يتم من خلاله إصدار بعض الأحكام على الأنظمة بشكل موضوعي؛ وذلك يُعزى إلى ارتباطه بمجموعة من المعايير والمؤشرات (الصباح، ٢٠٢٣م، ص ص ٤٣٩ - ٤٤٤).

كما أن تحليل النظم التعليمية هو أسلوب يقوم على تحليل تلك النظم في ضوء العوامل الثقافية التي تقف وراءها، وتفسر الظواهر التربوية، ويسمى كذلك بالتحليل الشامل عندما يقوم الباحث بدراسة القوى الجوهرية العامة التي تقوم عليها الأنظمة التربوية في العالم في الوقت الحاضر (الدقميري وآخرون، ٢٠١٨م، ص ٢٧).

مميزات أسلوب تحليل النظم:

يمكن من خلال أسلوب تحليل النظم التوصل بخطوات منطقية ومتسلسلة إلى قرارات لا تتعلق بالعناصر أو الأجزاء المكونة للنظام فحسب، بل بالنظام ككل،

كما أنه يتناول المشكلة الكلية ولا يركز فقط على المشكلات الجزئية، إلى جانب أنه يُعنى بوضع نماذج عامة توضح العلاقات بين نظمه الفرعية من جهة، وعلاقة النظام ببيئته الخارجية، والتي قد تؤثر على مدخلاته ومخرجاته، ويساعد تحليل النظم في التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث في أجزاء النظام؛ وبناء نماذج له يتم وضعها تحت الدراسة، ثم بناء العلاقات بين بعض متغيراته وعناصره بدقة، ثم إحداث تغيير في أي متغير، وملاحظة الأثر الذي يحدثه على بقية المتغيرات في النموذج (البوهي، ٢٠١١م، ص ٨٠-٨١).

ويظهر من خلال ما تقدم أن نظام التعليم العام من الممكن تحليله إلى عناصره كالآتي:

المدخلات: وتتضمن الموارد البشرية من موارد بشرية ومادية ومالية، وطلبة، وسياسات تعليمية، وبيانات، وخطط.

العمليات: كالحكومة، وإدارة المعرفة، والشراكات، والخدمات المساندة، والتطوير المهني، والمتابعة، والتقييم، والاتصالات.

المخرجات: كتقارير الأداء، ونتائج الاختبارات الوطنية، ونسبة الهدر التربوي، وكلفة الطالب، ونسبة الملتحقين ببرامج التطوير المهني.

التغذية الراجعة: والتي من خلالها يستفاد من تحليل المخرجات في تحسين جودة كل من مدخلات نظام التعليم العام وعملياته.

وفي ضوء ما تقدم حول علاقة الأنظمة ببيئتها الخارجية وتأثرها وتأثيرها بها، فإن التعليم العام بوصفه نظامًا يتأثر بالعوامل المتوفرة في بيئته الخارجية المحيطة به، كالعوامل السياسية، والجغرافية، والسكانية، والاقتصادية والاجتماعية؛ فكل من العوامل الجغرافية والسكانية تشير إلى وجود تحديات تتعلق بالزيادة المستمرة في

تضخم نظام التعليم العام نتيجة للإقبال المتزايد عليه، كما أن العوامل السياسية كروية السعودية ٢٠٣٠ وبرامجها كبرنامج تنمية القدرات البشرية قد وضعت مستهدفات طموحة للارتقاء به ورفع مستوى جودة مخرجاته، أما العوامل الاجتماعية والاقتصادية فهنالك تأثير متبادل بينها وبين نظام التعليم العام؛ فتلك العوامل تؤثر بشكل مباشر في جودة مخرجات التعليم العام، والتي بدورها لها تأثير كذلك في ارتفاع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع وأفراده.

العلاقة بين أسلوب تحليل النظم والصحة التنظيمية:

توصف المؤسسة ذات الصحة التنظيمية بأنها التي لديها القدرة على الاستمرارية، وبناء إمكاناتها، ورفع جاهزيتها لمواجهة التحديات وحل المشكلات التي قد تعيق تحقيق أهدافها، كما أنها تنظر إلى علاقتها ببيئتها الخارجية وتفاعلها معها بشكل إيجابي، ويسهم أسلوب تحليل النظم في تحقيق ذلك؛ من خلال تحليل النظام وعلاقته ببيئته المحيطة به، وتحديد مواطن القوة في بيئته الداخلية، والفرص المتاحة في بيئته الخارجية، وتوظيفها في رفع جاهزية النظام للتغلب على كافة مواطن الضعف، والمشكلات في بيئته الداخلية، والتحديات المحتملة في بيئته الخارجية.

الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات الصحة التنظيمية في التعليم العام وتحديداً في المدارس، ومنها:

دراسة آلاء الشبلي (٢٠١٨م) وهدفت إلى تقصي درجة الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم لواء الجامعة في عمان، وعلاقتها بمستوى الاحترق النفسي لدى مديريها، واستخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي، واستبانتيين إحداها لقياس درجة الصحة التنظيمية، وطبقت على عينة مكونة من

(٢٩٩) معلمًا ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء الجامعة في عمان، وتوصلت الدراسة إلى أن الصحة التنظيمية في تلك المدارس جاءت بدرجة عالية.

ودراسة الغامدي (٢٠١٩م) التي هدفت إلى التعرف إلى مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بحفر الباطن، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين مستوى الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، واستخدم فيها المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، والاستبانة كأداة لها، وطبقت على عينة مكونة من (٤٦١) معلمًا ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بحفر الباطن، وأظهرت النتائج أن مستوى الصحة التنظيمية ظهر بدرجة عالية، وأن مستوى أبعاد الصحة التنظيمية التماسك المؤسسي وتوفير الموارد المساندة جاء بدرجة متوسطة، أما كل من التأثير الرئاسي، والاعتبارية، والمبادأة في العمل، والروح المعنوية، وتأكيد النواحي الأكاديمية فقد جاءت جميعها بدرجة عالية.

ودراسة فاطمة البلوي ورخا (٢٠٢٠م) التي هدفت إلى الكشف عن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية لدى المعلمات بمدينة تبوك، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين مستوى الصحة التنظيمية في تلك المدارس ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمات، واستخدم فيها المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، والاستبانة كأداة لها، وطبقت على عينة مكونة من (٤٢٣) من معلمات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية والأهلية، وجاء المتوسط العام لمستوى الصحة التنظيمية بمدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات بدرجة كبيرة، كما أن مستوى أبعاد الصحة التنظيمية المبادأة في العمل، ودعم الموارد، والتوجه الأكاديمي، ووضح الهدف، وبيئة العمل فقد جاءت جميعها بدرجة كبيرة.

ودراسة (Doganay & Dagli, 2020) التي هدفت إلى تطوير أداة قياس موثوقة لقياس الصحة التنظيمية للمدارس، وتم قياس صلاحية بناء المقياس من خلال تحليل العوامل الاستكشافية، ووفقاً لنتائج التحليل فإن المقياس يقيس بنية مكونة من أربعة عوامل (التركيز الأكاديمي، والقيادة الداعمة، والروح المعنوية، والعوامل البيئية)، وأكدت بنية المقياس من خلال تحليل العوامل التأكيدية، وتكونت عينة الدراسة من (٤٢٩) معلماً يعملون في مدارس ثانوية في المناطق المركزية لمدينة إسكي شهير/تركيا خلال العام الدراسي (٢٠١٥-٢٠١٦)، وأظهرت نتائج جميع التحليلات إمكانية استخدام مقياس الصحة التنظيمية كأداة قياس موثوقة في الدراسات التي سيتم أخذ المعلمين فيها كمجموعة عمل.

ودراسة نسرين أبو سرحان (٢٠٢٢م) التي هدفت إلى الكشف عن درجة الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة في محافظة الزرقاء، والتعرف إلى العلاقة بين درجة الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفة وممارسة المديرين للقيادة الخادمة، واستخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم فيها استبانتي إحداهما لقياس درجة الصحة التنظيمية، وطبقت على عينة مكونة من (٣٠٣) معلماً ومعلمة في مديرية التربية والتعليم في المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة، وتوصلت إلى أن الصحة التنظيمية بتلك المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى أبعاد الصحة التنظيمية: الروح المعنوية، والمبادأة بالعمل، والتأكيد الأكاديمي، والتماسك المؤسسي، وتأثير المدير جاءت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة، أما الاعتبارية وتوفير الموارد المساندة فجاءت بدرجة موافقة متوسطة.

ودراسة منيرة الداود (٢٠٢٢م) التي هدفت إلى التعرف إلى مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض، وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي، وقد استخدم فيها المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وطبقت على عينة من (٤٥٠) معلمة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض، وتوصلت إلى أن مستوى الصحة التنظيمية جاء بدرجة كبيرة، وأن كلاً من أبعاد الصحة التنظيمية: التأكيد التربوي، والمبادأة بالعمل، والتكامل المؤسسي، وتأثير القيادة، والروح المعنوية، والعلاقات الاجتماعية، ودعم الموارد قد حصلت على درجة موافقة كبيرة.

ودراسة (Jaafari, 2023) هدفت إلى تطوير واعتماد مقياس أصلي ذي مقياسين فرعيين لتقييم محددات سلوك الصحة التنظيمية، ويُعرف باسم مقياس سلوك الصحة التنظيمية (OHBI)، وشملت الدراسة ثلاث مجموعات عينة و(٣٥١٠) مستجيبين من خمس قطاعات في المملكة العربية السعودية منها التعليم، ويشمل المقياس الخصائص السيكومترية اللازمة المتعلقة ببنائه وصلاحيته، ويمكنه أن يُسهم في تهيئة بيئة عمل تُعزز الإنتاجية والمشاركة والاحتفاظ بالموظفين. ويمكن للمؤسسات مقارنة تقييمات سلوكياتها الصحية بمعايير القطاع أو أفضل الممارسات باستخدام هذا المقياس.

ودراسة ندى الشدي (٢٠٢٥م) التي هدفت إلى التعرف إلى مستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر مديرات التعليم العام بمدينة الخرج، وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي، واستخدم فيها المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، ووزعت على جميع مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الخرج في العام الدراسي ١٤٤٥هـ، وعددهن (١٧٠) مديرة، وأظهرت النتائج أن الصحة التنظيمية جاءت

بمستوى مرتفع، وحصل بعد دعم الموارد على درجة متوسطة، وأن كلاً من أبعاد الصحة التنظيمية: الروح المعنوية، والعلاقات الاجتماعية، والمبادأة بالعمل، وتأثير القائدة، والتأكيد التربوي قد حصلت على درجة كبيرة، وأن دعم الموارد والتكامل المؤسسي قد حصل كل منهما على درجة متوسطة.

التعليق على الدراسات السابقة:

عند مسح بعض الدراسات السابقة التي تناولت الصحة التنظيمية في التعليم العام اتضح أنها بشكل عام هدفت إلى تحديد مستوى أو درجة تطبيق الصحة التنظيمية بالمدارس، أو علاقتها بمتغيرات أخرى؛ أما دراسة (Doganay & Dagli, 2020) فقد هدفت إلى تطوير أداة قياس صالحة وموثوقة لقياس الصحة التنظيمية للمدارس، وكذلك دراسة (Jaafari, 2023) التي هدفت إلى تطوير واعتماد مقياس أصلي ذي مقياسين فرعيين لتقييم محددات سلوك الصحة التنظيمية.

وتتفق الدراسة الحالية جزئياً مع تلك الدراسات في المنهج المستخدم في كل منها؛ حيث استخدم المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي في دراسة كل من آلاء الشبلي (٢٠١٨م) ونسرين أبو سرحان (٢٠٢٢م) وندى الشدي (٢٠٢٥م)، واستخدم المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي في دراسة كل من الغامدي (٢٠١٨م) وفاطمة البلوي ورخا (٢٠٢٠م) ومنيرة الداود (٢٠٢٢م)، أما الدراسة الحالية فاستخدم فيها المنهج الوصفي بأسلوبه الوثائقي، الذي تم من خلاله تحليل ما ورد في الأدبيات التي تناولها الإطار النظري للدراسة، وتوظيفه في تحليل واقع نظام التعليم العام والعوامل الخارجية المؤثرة فيه باستخدام أسلوب تحليل النظم، مما يشير إلى أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في عدم وجود أداة يتم تطبيقها على مجتمع من الأفراد أو عينة منهم.

وقد تمت الاستفادة من بعض الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وتحديد الفجوة البحثية فيها، وفي بناء إطارها النظري، والإجابة عن أسئلتها. وتميزت الدراسة الحالية عن تلك الدراسات في استخدامها أسلوب تحليل النظم في تحديد العوامل المؤثرة في البيئتين الداخلية والخارجية لنظام التعليم العام، بالإضافة إلى بناء نموذج لتطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية وفق أسلوب تحليل النظم يتضمن معايير ومؤشرات تطبيق الصحة التنظيمية فيها، والتي من المأمول أن تسهم في قياس وتقييم واقع تطبيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام، ورفع مستواه دعمًا لتمكين المدارس وتحقيقها التميز في الأداء المدرسي واستدامته.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

أستخدم أسلوب تحليل النظم للإجابة عن السؤال الأول، وأستخدم المنهج الوصفي بأسلوبه الوثائقي للإجابة عن السؤال الثاني، ويُعرّف المنهج الوصفي بأنه الذي يهتم بوصف الظاهرة وخصائصها كما هي في الواقع، وجمع البيانات عنها، وتصنيفها، وتبويبها، ثم تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تُسهم في فهمها وتطويرها (عبيدات وآخرون، ٢٠١٥م، ص ١٨٠ - ١٨١).

ويُطبّق المنهج الوصفي بأسلوبه الوثائقي عندما تسعى الدراسة إلى الإجابة عن سؤال في الحاضر، عن طريق القيام بدراسة وتحليل ما يرتبط بالظاهرة محل الدراسة من مصادر معاصرة أساسية وثنائية (العساف، ٢٠٠٦م، ص ٢٠٣ - ٢٠٤). وتم تحليل ذلك من خلال تحليل ما ورد في الأدبيات وما توصلت إليه الدراسات السابقة

عن الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام، بالإضافة إلى الوثائق الصادرة عن وزارة التعليم بالمملكة.

كما استخدم أسلوب مسح الخبراء من جولة واحدة لتحكيم النموذج المقترح لتطبيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام.

إجراءات الدراسة:

- إعداد الإطار النظري، وجمع الدراسات السابقة التي تناولت الصحة التنظيمية وأهمية تطبيقها في المدارس.
- التحليل الوصفي للبيئة الداخلية لنظام التعليم العام (المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والتغذية الراجعة)، والعوامل المؤثرة في البيئة الخارجية له (العوامل الجغرافية، والعوامل السكانية، والعوامل السياسية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل الاقتصادية)، وذلك وفقاً لما ورد في الإطار النظري للدراسة الحالية حول مفهوم الأنظمة ومكوناتها وعناصرها، وعلاقتها بالبيئة الخارجية المحيطة بها، والخبرة العملية في مجال التعليم العام.
- تحليل ما توصلت إليه الدراسة في الإجابة عن السؤال الأول من تحليل للبيئة الداخلية لنظام التعليم العام، وتحديد العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية المحيطة به، وما ورد في الإطار النظري عن مفهوم الصحة التنظيمية وأهميتها وأبعادها، ثم بناء مؤشرات لقياس مستوى تطبيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام، وفقاً لأبعاد الصحة التنظيمية الأربعة التي تبنتها الدراسة الحالية.
- تحكيم النموذج المقترح لتطبيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام، وذلك من قبل عدد من أساتذة الجامعات، والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية، وعدد من المشرفين التربويين.

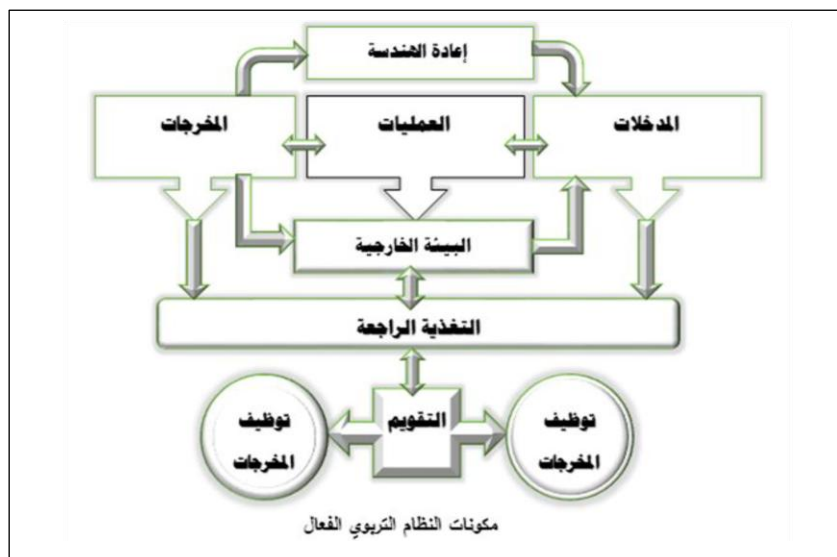
نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

إجابة السؤال الأول: ما العوامل المؤثرة في البيئتين الداخلية والخارجية لمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية وفق أسلوب تحليل النظم؟

في ضوء ما ورد في الإطار النظري للدراسة الحالية حول مفهوم النظام، ومكوناته (المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والتغذية الراجعة)، والعلاقة فيما بينها، وعلاقة النظام بالبيئة الخارجية المحيطة به والعوامل المؤثرة فيه، وما ورد حول أسلوب تحليل النظم، بالإضافة إلى الخبرة العملية في مجال التعليم العام ومجال التخطيط التربوي، حددت مكونات نظام التعليم العام، والعوامل المؤثرة في البيئة الخارجية المحيطة به، وذلك بتحليل بيئته الداخلية إلى مكوناتها الأساسية وهي: مدخلات النظام (البشرية، والمادية، والمالية، والتقنية)، بالإضافة إلى اللوائح والأنظمة، والخطط، وكذلك العمليات والتي يتضح من خلالها كيفية تفاعل تلك المدخلات مع بعضها البعض لتحقيق المخرجات المنشودة، التي منها تحقيق نواتج التعلم المستهدفة، والتنمية المهنية للموارد البشرية، وتوفير مصادر تمويل مساندة، بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي تسهم في تحسين المخرجات وتطويرها، كما حُللت عوامل البيئة الخارجية المؤثرة في نظام التعليم العام، والتي تضمنت كلاً من العوامل الجغرافية، والعوامل السياسية، والعوامل السكانية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل الاقتصادية، وتوضيح علاقتها بالنظام، وما نتج عن ذلك من فرص وتحديات مؤثرة فيه. والمتأمل في تلك العوامل سيجد أن العوامل السياسية ومنها رؤية السعودية ٢٠٣٠ وبرنامج تنمية القدرات البشرية وما يسعى إلى تحقيقه من مستهدفات طموحة في التعليم العام، يتطلب التركيز على تحقيق تلك الأهداف عند بناء الخطط والبرامج والمبادرات، والاستثمار الأمثل لكافة الموارد، وتمكين المدارس، وتعزيز الشفافية وكفاءة الاتصالات الداخلية

والخارجية دعمًا لاتخاذ قرارات تسهم في توجيه كافة الجهود نحو تحقيق الأهداف، أما ما يتعلق بالعوامل الجغرافية والعوامل السكانية، والتي تشير إلى تزايد الإقبال على التعليم العام وتضخمه كنظام تبعًا لذلك، فضلًا عن اتساع الرقعة الجغرافية لمدارس التعليم العام يشير إلى أهمية تمكين المدارس، وتعزيز ممكانتها المؤسسية لاستثمار مواردها بالشكل الأمثل، ورفع مستوى الاتصالات الداخلية والخارجية فيما بينها لتبادل قصص النجاح وأبرز الممارسات والتجارب الداعمة لتحقيق التميز المدرسي، أما كل ما يتعلق بالعوامل الاجتماعية والعوامل الاقتصادية فهي عوامل تؤثر في نظام التعليم العام، ومخرجاته، فضلًا عن تأثرها به، فمخرجات التعليم العام هي مدخلات لسوق العمل في المستقبل، كما أن الطلبة هم مدخلات لنظام التعليم العام ومخرجات أساسية له.

وقد أعد الأغا (٢٠١٧م) بناء على قراءاته تحليلًا للنظام التربوي الفعال، كما هو موضح في الشكل (٢):



شكل (٢): مسترجع من (الأغا، ٢٠١٧م، ص ١٨٨)

ويظهر من خلال الشكل مكونات النظام وهي: المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والتغذية الراجعة، كما يظهر تأثير البيئة الخارجية على النظام التربوي وتأثرها به؛ فمخرجاته هي مدخلات للبيئة الخارجية التي بدورها تزود النظام التربوي بالمدخلات. وقد أورد الأغا في دراسته (٢٠١٧م) عدة عوامل مؤثرة في النظام التربوي وتبنى الدراسة الحالية منها العوامل الآتية: العوامل السياسية، والعوامل الاقتصادية، والعوامل الجغرافية، والعوامل السكانية، والعوامل الاجتماعية (ص ص ١٩٥ - ١٩٨). وبناء على تحليل النظام التربوي السابق، والعوامل المؤثرة التي تبنتها الدراسة الحالية، وما ورد في الإطار النظري للدراسة الحالية والدراسات السابقة؛ تم تحليل نظام التعليم العام وفقاً لأسلوب تحليل النظم كما هو موضح في الشكل (٣):

شكل (٢): تحليل نظام التعليم العام وفق أسلوب تحليل النظم



إجابة السؤال الثاني: ما معايير ومؤشرات تطبيق الصحة التنظيمية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟

بالتأمل فيما ورد بالإطار النظري للدراسة الحالية من أدبيات تناولت أبعاد الصحة التنظيمية، ودورها في دعم مدارس التعليم العام في تحقيق أهدافها المنشودة، وما أظهرته نتائج السؤال الأول من عوامل مؤثرة في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لمدارس التعليم العام؛ بُنيت معايير ومؤشرات تطبيق الصحة التنظيمية فيها، وذلك بتحديد المعيار، والوزن النسبي له، ووصفه، ومؤشراته، كالآتي:

جدول (١): معايير تطبيق الصحة التنظيمية في نظام التعليم العام

المعيار	الوزن النسبي له
التركيز على الهدف	٣٠٪
توازن السلطة	٢٠٪
استثمار الموارد	٣٠٪
كفاءة الاتصالات	٢٠٪
المجموع	١٠٠٪

التركيز على الهدف:

وصف المعيار:

ويُقصد به كل ما يتعلق بالأهداف من حيث بنائها في ضوء نتائج تحليل نظام التعليم العام وبيئته الخارجية، ووضوحها، وواقعيتها، وإسهامها في تحقيق أهداف الأفراد الذين يسعون إليها، وقبولهم لها، وصياغة خطة معلنة لتنفيذها، وتحديد مهام الأفراد ومسؤولياتهم تجاه تحقيق تلك الأهداف في ضوء تلك الخطة، وصياغة مؤشرات أداء لقياس مدى تقدم المدرسة في تحقيق الأهداف، وتكليف فريق عمل لمتابعة سير العمل نحو ذلك، والتركيز على الهدف الأساسي لنظام التعليم العام وهو

تحسين نواتج التعلم، وتقييم الأداء المؤسسي في ضوءه باستخدام مدخل القيمة المضافة.

مؤشرات المعيار الأول:

- تركز إدارة المدرسة في عملية التخطيط على تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات

- تقوم إدارة المدرسة بتوضيح أهداف المدرسة لمنسوبيها.

- أهداف المدرسة واقعية في ضوء الموارد المؤسسية (البشرية، المالية، التقنية) المتاحة.

- تسهم أهداف المدرسة في تحقيق أهداف منسوبيها، وتلبية احتياجاتهم.

- يتقبل منسوبو المدرسة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

- تعلن المدرسة خططها السنوية لجميع الأفراد.

- تحدد إدارة المدرسة المهام والمسؤوليات المنوطة بكل فرد تجاه تحقيق الأهداف.

- تضع إدارة المدرسة مؤشرات أداء تقيس من خلالها مدى تقدم المدرسة نحو تحقيق الأهداف.

- تكلف إدارة المدرسة فريق عمل لمتابعة تنفيذ الخطط، وسير العمل نحو تحقيق الأهداف.

- تُقيّم المدرسة أداؤها المؤسسي وتقوم به في ضوء مدخل القيمة المضافة لنتائج الطلاب في اختبار (نافس).

توازن السلطة:

وصف المعيار:

ويُقصد فيه كل ما يتعلق بالتوافق بين الصلاحيات الممنوحة للأفراد وحجم مسؤولياتهم، وأن تتم عملية صنع القرارات في المدرسة بشكل تعاوني تشاركي،

واعتماد التأثير في ذلك على الخبرة والكفاءة وليس المركز الوظيفي، بالإضافة إلى قياس مستوى الصراع التنظيمي في المدرسة.

مؤشرات المعيار:

- تمنح إدارة المدرسة جميع منسوبيها الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية.
- تتناسب الصلاحيات الممنوحة للأفراد مع حجم المسؤوليات المسندة إليهم في المدرسة.

- تشرك إدارة المدرسة منسوبيها في عملية صنع القرارات.
- تعتمد إدارة المدرسة على تصويت الأغلبية عند وجود اختلاف في وجهات النظر بين منسوبيها.

- للأفراد تأثير إيجابي على إدارة المدرسة وقراراتها.
- يرتبط تأثير الأفراد في عملية صنع القرارات في المدرسة بكل من خبرتهم وكفاءتهم.
- لا يعتمد تأثير الأفراد في عملية صنع القرارات في المدرسة على مركزهم الوظيفي.
- لدى المدرسة مجالس استشارية تضم ذوي الخبرة والكفاءة من منسوبيها.
- مستوى الصراع التنظيمي في المدرسة منخفض.

استثمار الموارد:

وصف المعيار:

ويُقصد فيه كل ما يتعلق بالاستثمار الأمثل للموارد المتاحة في المدرسة (البشرية، والمالية، والتقنية)، بالإضافة إلى البيانات والمعلومات المتوفرة، وإسناد المهام للأفراد بما يتلاءم مع مؤهلاتهم ومهاراتهم وخبراتهم، مع عدم وجود ضغط عمل عال عليهم، والاهتمام بتنميتهم مهنيًا أثناء الخدمة، وإدارة المعرفة في المدرسة، بالإضافة إلى مستوى الهدر التربوي فيها.

مؤشرات المعيار:

- تتيح إدارة المدرسة الفرص لجميع منسوبيها للالتحاق بالبرامج التدريبية لتنمية مهاراتهم.
- يسهم منسوبو المدرسة في إعداد البحوث والدراسات التعليمية التي تخدم قضايا التعليم.
- تسعى إدارة المدرسة إلى أن تكون ضغوط العمل على الأفراد ضمن المستوى المقبول.
- لدى المدرسة ذاكرة تنظيمية ناتجة عن إدارة المعرفة فيها.
- وجود قاعدة بيانات محدثة ومتاحة للأفراد - كل بحسب مهامه - للاستفادة منها في عملية صنع القرارات في المدرسة.
- تنفذ المدرسة العمليات الإدارية إلكترونياً بالاستفادة من التقنية الحديثة.
- نسبة رسوب الطلاب في المدرسة منخفضة.
- تنفذ المدرسة برامج وقائية لمعالجة أسباب تسرب الطلاب.

كفاءة الاتصالات:

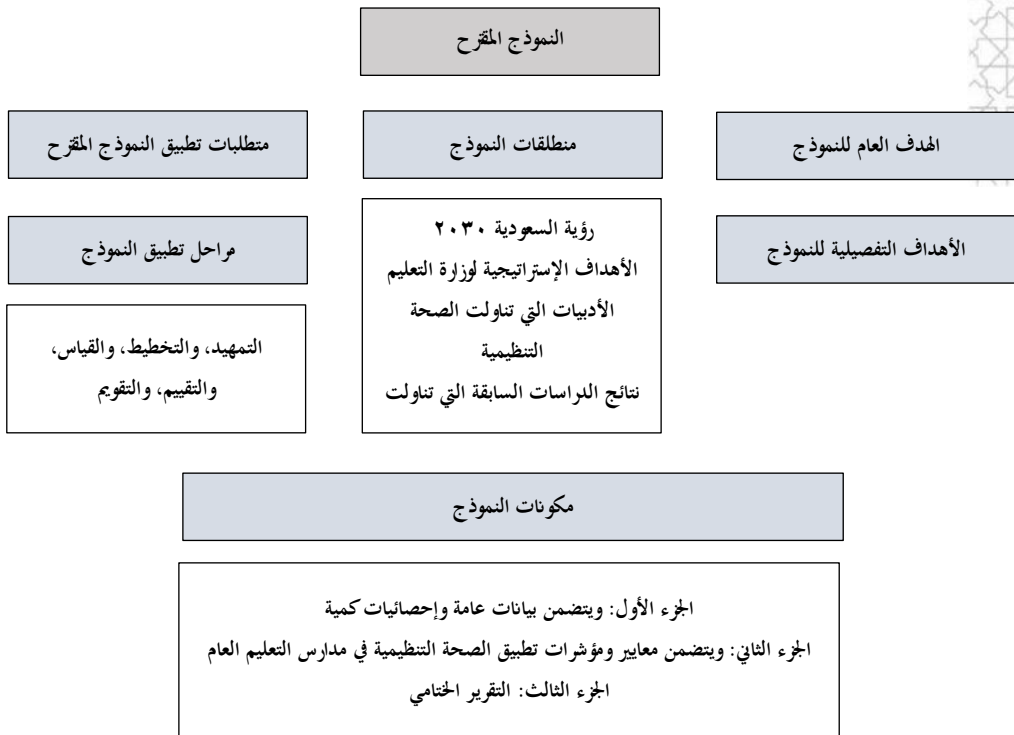
وصف المعيار:

ويُقصد فيه كل ما يتعلق بتوفر البنية التحتية والموارد اللازمة في المدرسة للقيام بعملية الاتصالات، ودعم الإدارة العليا لها، ومستوى تنفيذها، ودورها في دعم تسويق الخدمات التعليمية، ومجالات الشراكة المجتمعية.

مؤشرات المعيار:

- توفر المدرسة قنوات اتصال مناسبة.
- تسهل إدارة المدرسة عملية الاتصالات الداخلية في المدرسة.

- تتم الاتصالات في المدرسة في كل الاتجاهات.
 - تطبق المدرسة آليات اتصال مؤسسية موثقة تستخدم في نقل القرارات والتعليمات.
 - تطبق المدرسة آليات اتصال مؤسسية موثقة تستخدم في التواصل مع المستفيدين والبيئة الخارجية عمومًا.
 - ترد المدرسة على الخطابات والاستفسارات خلال ثلاثة أيام عمل على الأكثر.
 - تسوق إدارة المدرسة عبر القنوات الموثقة للشركات المجتمعية مع مؤسسات المجتمع.
 - تذلل إدارة المدرسة كل الصعوبات التي تعيق اتصالاتها الداخلية والخارجية.
- إجابة السؤال الثالث: ما النموذج المقترح لتطبيق الصحة التنظيمية بمدارس التعليم العام وفق أسلوب تحليل النظم؟**
- في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الحالية من نتائج بُني نموذج مقترح لتطبيق الصحة التنظيمية بمدارس التعليم العام في ضوء أسلوب تحليل النظم، واشتمل على:
- الهدف العام من النموذج المقترح، والأهداف التفصيلية له، ومنطلقاته، ومتطلبات تطبيقه، ومراحل التطبيق، بالإضافة إلى مكونات النموذج المقترح:



شكل (٣): مخطط للنموذج المقترح

الهدف العام من النموذج المقترح:

يهدف النموذج المقترح الحالي إلى بناء معايير ومؤشرات لقياس وتقييم مستوى تطبيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب تحليل النظم، والاستفادة منه في تحسين مستوى تطبيقها فيها.

الأهداف التفصيلية للنموذج المقترح:

- نشر الوعي بأهمية الصحة التنظيمية بين منسوبي مدارس التعليم العام
- بناء معايير ومؤشرات لقياس وتقييم مستوى تطبيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام في ضوء أسلوب تحليل النظم.

- تعزيز مواطن القوة في تلك المدارس، واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ إجراءات تصحيحية وتطويرية.
- مساعدة إدارات مدارس التعليم العام في تحقيق ما تسعى إليه إستراتيجيا؛ ببناء قدراتها المؤسسية وتعزيزها.
- رفع جاهزية مدارس التعليم العام لمواجهة المشكلات التي تعيق تحقيق أهدافها، والتحديات التي تواجه ذلك.

منطلقات النموذج المقترح:

-رؤية السعودية ٢٠٣٠:

تسعى رؤية السعودية ٢٠٣٠ إلى تطوير التعليم العام، وتهدف إلى أن يحصل كل طفل سعودي على فرصته في تلقي التعليم الجيد، مع التركيز على كل من تأهيل وتدريب المعلمين والقيادات التربوية، والتخفيف من الإجراءات البيروقراطية الطويلة، وتمكين الموارد البشرية، وتهيئة البيئة المناسبة لقطاع الأعمال والقطاع غير الربحي؛ من أجل تحمل المسؤولية والمبادرة في الاستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات، كما تهدف إلى دعم قنوات التواصل بين الأجهزة الحكومية من جهة، وبين المواطنين والقطاع الخاص من جهة أخرى، وتسهيل عملية التفاعل باستخدام وسائل ذكية، وتشجع رؤية السعودية ٢٠٣٠ على تفاعل الجميع ومبادراتهم بالمشاركة بالآراء والمقترحات (المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦م، ص ص ٧ - ٦١).

-الأهداف الإستراتيجية لوزارة التعليم:

تسعى وزارة التعليم إستراتيجيا إلى تحقيق عدة أهداف منها تحسين نواتج التعلم، وتحقيق تكافؤ فرص التعليم لكل فئات الطلاب، وتعزيز التحول الرقمي، والارتقاء بالبيئة المدرسية والخدمات المساندة، وحوكمة الأنظمة وتطوير بيئات العمل، والتنمية

المهنية للموارد البشرية، ورفع كفاءة الإنفاق، وتنمية الموارد المالية وتنوعها، وتطوير الشراكات المجتمعية (وكالة التخطيط والتطوير بوزارة التعليم، ٢٠٢٠م، ص ٤). ويتضح مما تقدم أن تلك الأهداف تُعنى بدورها بكافة عناصر نظام التعليم العام (المدخلات، العمليات، المخرجات)، وعلاقته ببيئته الخارجية؛ حيث تركز وزارة التعليم على الأهداف وتوضيحها لمنسوبيها، ويظهر تركيزها على اتفاق أهدافها بشكل عام مع أهدافهم على سبيل المثال من خلال الهدف المرتبط بتنميتهم مهنيًا، وتطوير بيئات العمل، بالإضافة إلى مساهمة بقية الأهداف في تجويد المخرجات التعليمية، والذي يُعد من الأهداف المشتركة بين وزارة التعليم ومنسوبيها، ويظهر توجه الوزارة نحو الاستثمار الأمثل لمواردها بتنمية أصولها وتنوعها، بالإضافة إلى مواءمة الاتصالات، الذي يظهر ضمناً من خلال الهدف المتعلق بالشراكات المجتمعية، كما تركز الوزارة على مواكبة التطور والتقدم التقني في البيئة الخارجية لنظام التعليم العام بتعزيز التحول الرقمي.

-الأدبيات التي تناولت الصحة التنظيمية وأهمية تطبيق أبعادها في تحقيق الأهداف المؤسسية وأهداف الأفراد، ودورها في استمرارية التميز في تقديم الخدمات التعليمية، وتعزيز إمكانات في مواجهة كافة المشكلات والتحديات التي قد تعيق سيرها نحو تحقيق أهدافها.

-نتائج الدراسات السابقة حول تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام، التي أظهرت نتائجها أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس عمومًا لا يزال دون المأمول، مما يُشير إلى أهمية بناء نموذج مقترح لتطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام؛ لمساعدتها في رفع مستوى تطبيقها.

-النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية حول تحديد العوامل المؤثرة في البيئتين الداخلية والخارجية لمدارس التعليم العام وفق أسلوب تحليل النظم، وتحديد معايير ومؤشرات تطبيق الصحة التنظيمية

متطلبات تطبيق النموذج المقترح:

هنالك عدة متطلبات تعد لازمة وضرورية لنجاح تطبيق النموذج الوارد في الدراسة الحالية وتحقيق الأهداف المنشودة منه، ومنها الآتي:

- وجود قاعدة بيانات شاملة ومحدثة باستمرار، ومتاحة لصانعي ومتخذي القرار بوزارة التعليم، مع الالتزام باللوائح والأنظمة المتعلقة بذلك.
- وجود لوحة مؤشرات التعليم العام الرئيسة في كل من وزارة التعليم والإدارات العامة للتعليم؛ توضح مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية لكل مبادرات وبرامج التعليم العام، وتقييمها باستمرار؛ لتحديد جدواها اقتصاديًا في دعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية له وتجويد مخرجاته، والنظر فيما تعثر منها عن تحقيق ذلك.
- وجود نظام معتمد لإدارة المعرفة بين مدارس التعليم العام، ونشر وتطبيق الأفكار المبتكرة الداعمة لتحقيق أهدافه، مع مراعاة حفظ حقوق الملكية الفكرية لأصحابها وفقًا للأنظمة.
- تحديد آليات التسويق للخدمات التي تقدمها مدارس التعليم العام للمجتمع، والمجالات المتاحة نظامًا لمشاركة القطاع الخاص في تمويله.
- رفع مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة من أجل دعم تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام، كالتركيز على الهدف، واستثمار الموارد بالشكل الأمثل؛ إذ يسهم تطبيق أبعاد الحوكمة بالمستوى المأمول في دعم تطبيق أبعاد الصحة

التنظيمية؛ فعلى سبيل المثال يسهم تطبيق أبعاد الحوكمة كالشفافية، والمشاركة في صنع القرارات، والمساءلة، والمحاسبية بالمستوى المأمول في توفير البيانات اللازمة، ووضوح الخطط والأهداف للأفراد، وإشراكهم في عملية صنع القرارات، وضبط العمل وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف، وبالتالي فإن ذلك سيدعم تركيز الأفراد على الأهداف، ويجعلهم يشعرون بأنهم شركاء في النجاح، فضلاً عن الاستثمار الأمثل لكافة الموارد لتحقيق الأهداف المنشودة.

- نشر الوعي بأهمية تدريب القيادات التعليمية، ورفع مهارات الاتصال الفعال لديهم.
- حساب كلفة الطالب في كل مرحلة من مراحل التعليم العام، وفي كل صف، ودراسة أسباب ارتفاع تلك الكلفة، ومعالجتها.

مراحل تطبيق النموذج المقترح:

- هنالك عدة مراحل لتطبيق النموذج ويمكن تحديدها كالآتي:
- مرحلة التمهيد: ويتم فيها نشر الوعي من قبل الإدارات العامة للتعليم بالمملكة بأهمية تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام، وبيان أهميتها ودورها الإيجابي في تحسين الأداء المؤسسي والفردى، ورفع مستوى قدرتها على مواكبة التغيرات، وتجاوز التحديات، وتوضيح معايير تطبيق تلك الأبعاد، بتنفيذ سلسلة من اللقاءات وورش العمل التوعوية بذلك، وشرح النموذج ومعايير ومؤشرات وكيفية قياسها، وضرورة توفر البيانات والمعلومات الموثوقة والمحدثة اللازمة لعملية التقييم، وتستغرق هذه المرحلة مدة لا تتجاوز الشهرين.
 - مرحلة التخطيط: وفيها تبني الإدارات العامة للتعليم بالمناطق فرق العمل المؤهلة، وتحدد مهامها ومسؤولياتها، وتوضح أهمية التكامل والترابط فيما بينها لتحقيق

الهدف المنشود، واتخاذ قرارات للتحسين والتطوير، ووضع جدول زمني لتنفيذ تلك المهام ابتداء بدراسة النموذج الحالي، وإدخال التعديلات اللازمة عليه من قبل الخبراء المحكمين، ثم العمل على توفير البيانات والمعلومات اللازمة لعملية القياس والتقييم من خلاله، وبناء أدلة المقابلات، والاستبانات، والتحقق من صدقها وثباتها، وانتهاء بتحديد موعد كل من البدء بعملية القياس، ثم تحليل النتائج وتقييم مستوى تطبيق تلك الأبعاد، وكتابة التقرير النهائي، والتوصيات، وتستغرق هذه المرحلة ثلاثة أشهر تقريباً.

- مرحلة القياس: وتبدأ في هذه المرحلة الجولات الميدانية لفرق العمل لقياس مستوى تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في المؤسسات التعليمية من خلال النموذج، وإجراء المقابلات مع الأفراد، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة، والتي تُصنّف إلى بيانات كمية وبيانات نوعية.
- مرحلة التقييم:
- وبها تُحلّل نتائج عملية القياس، وتُفسر، ويُحدّد مستوى تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام، ومواطن القوة، ومواطن الضعف، وفرص التحسين والتطوير، وتتم هذه المرحلة مباشرة بعد عملية القياس والتشخيص في كل مدرسة.
- مرحلة التقييم: ويكتب فيها التقرير النهائي بناء على نتائج مرحلة التقييم السابقة مباشرة، وتكتب التوصيات والإجراءات العلاجية أو التطويرية لرفع مستوى تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام، ومتابعة تنفيذها.
- تتم كل من مرحلة القياس والتقييم تبعاً؛ فعملية التقييم تأتي بناء على نتائج مرحلة القياس، وتليها مباشرة، ومن المقترح أن يتم الانتهاء منها خلال ستة أشهر

من انتهاء مرحلة التخطيط، أما مرحلة التقييم فتبدأ من كتابة واعتماد التقرير النهائي، وما يترتب عليه من البدء بخطط التحسين والتطوير.

مكونات النموذج المقترح:

يتكون النموذج المقترح من ثلاثة أجزاء، وهي:

الجزء الأول: ويتناول بيانات عامة عن المدرسة من حيث: مسماها، نوعها، وإدارة التعليم العامة التابعة لها، بالإضافة إلى بياناتها الإحصائية والمالية.

الجزء الثاني: ويتناول معايير تطبيق الصحة التنظيمية وعددها (٤)، وإجمالي عدد مؤشرات (٣٦) مؤشراً، كما هو موضح في الجدول (٢)، وأستخدم مقياس ليكرت الخماسي وفقاً للآتي: (١) غير متحقق، (٢) متحقق بمستوى منخفض، (٣) متحقق بمستوى متوسط، (٤) متحقق بمستوى عالٍ، (٥) متحقق بمستوى عال جداً؛ لقياس مستوى تحقق المعايير.

جدول (٢): معايير تطبيق الصحة التنظيمية بمدارس التعليم العام، وعدد مؤشرات

معايير تطبيق الصحة التنظيمية بمدارس التعليم العام	عدد المؤشرات
التركيز على الهدف	١٠
توازن السلطة	٩
استثمار الموارد	٨
كفاءة الاتصالات	٩
المجموع	٣٦

جدول (٢): معايير ومؤشرات تطبيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام.

الجزء الثالث: ويتضمن التقرير الختامي للنموذج المقترح لتطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام في ضوء مدخل تحليل النظم.

خاتمة الدراسة والتوصيات والمقترحات:

خاتمة الدراسة:

للصحة التنظيمية دور مهم في بناء الممكّنات والقدرات المؤسسية، ورفع مستوى جاهزية مدارس التعليم العام لمواجهة كافة التحديات، والتغلب على الصعوبات التي تواجهها لتحقيق ما تسعى إليه من أهداف؛ لذا جاءت الدراسة الحالية لبناء نموذج مقترح لتطبيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام من خلال استعراض الأدبيات التي تناولت مفهوم الصحة التنظيمية، وأهميتها في المدارس، وأبعادها، ونتائج بعض الدراسات السابقة التي تناولت مستوى تطبيق الصحة التنظيمية في بعض المدارس، ثم استخدام أسلوب تحليل النظم في تحليل البيئة الداخلية (المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والتغذية الراجعة)، والبيئة الخارجية للمدارس (العوامل الجغرافية، والعوامل السكانية، والعوامل السياسية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل الاقتصادية)، ثم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه الوثائقي في بناء معايير ومؤشرات لتطبيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام، من خلال تحليل الأدبيات التي تناولت الصحة التنظيمية، وأهميتها، وأبعادها، ونتائج الدراسات السابقة التي تناولت الصحة التنظيمية في بعض المدارس، وما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج للإجابة عن السؤال الأول، ثم تحديد أربعة معايير لتطبيق الصحة التنظيمية، ووصف لكل منها، والمؤشرات التي تقيس مستوى تحقيقه كالاتي:

— معيار التركيز على الهدف، وعدد مؤشرات (١٠) مؤشرات.

— معيار توازن السلطة، وعدد مؤشرات (٩).

— معيار استثمار الموارد، وعدد مؤشرات (٨).

— معيار كفاءة الاتصالات، وعدد مؤشرات (٩).

ثم بُني النموذج المقترح لتطبيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام، وفقاً للعناصر الآتية: الهدف العام من النموذج المقترح، والأهداف التفصيلية له وعددها (٥) أهداف، ومنطلقاته، وهي:

- رؤية السعودية ٢٠٣٠.
- الأهداف الإستراتيجية لوزارة التعليم.
- الأدبيات التي تناولت الصحة التنظيمية وأهميتها وأبعادها.
- نتائج الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق الصحة التنظيمية في بعض المدارس.
- النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية حول تحديد العوامل المؤثرة في كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لمدارس التعليم العام وفق أسلوب تحليل النظم.
- بالإضافة إلى متطلبات تطبيق النموذج المقترح ومن أهمها توفر قواعد البيانات، وإعداد دراسات الجدوى قبل اعتماد المبادرات؛ للتأكد من دورها الفاعل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لوزارة التعليم، وتطبيق الحوكمة بالمستويات المأمولة، وتدريب الموارد البشرية وتنمية مهاراتها وقدراتها، أما عن مراحل تطبيق النموذج المقترح فتبدأ بالتمهيد، تليها مرحلة التخطيط، ثم مرحلة القياس، فالتقييم، وتنتهي بمرحلة التقويم، وفيما يتعلق بمكونات النموذج المقترح فيتكون من ثلاثة أجزاء، كالآتي: الجزء الأول ويتناول بيانات عامة عن المدرسة، والجزء الثاني: ويتناول معايير تطبيق الصحة التنظيمية، أما الجزء الثالث: ويتضمن التقرير الختامي للنموذج المقترح.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج توصي بتبني النموذج المقترح في الدراسات الحالية وما تضمنه من معايير ومؤشرات، وتوظيفه في قياس مستوى تطبيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام، والاستفادة مستقبلاً من نتائج القياس والتقييم في تطوير أدائها المؤسسي وفقاً لأسلوب تحليل النظم ودعم تمكينها.

المقترحات:

- إجراء دراسة حول مستوى تطبيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام والعلاقة بينه وبين مستوى الارتباط الوظيفي للأفراد العاملين بها.
- إجراء دراسات عن مستوى تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس والعلاقة بينه وبين تحقيقها التميز في الأداء المدرسي.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أبو سرحان، نسرین (٢٠٢٢م). درجة الصحة التنظيمية وعلاقتها بمستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى المديرين في المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء. [رسالة ماجستير منشورة]. دار المنظومة
أحمد، أحمد وعبد البر، نسمة والكندي، محمد (٢٠١٨م). محددات الصحة التنظيمية بالمؤسسة التعليمية دراسة تحليلية. مجلة المعرفة التربوية، د. مج (١٢)، ١١١ - ١٣٠
الأغا، ناصر (٢٠١٧م). إدارة الأنظمة التربوية في ضوء التفكير النظامي "رؤية منهجية" مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات. د. مج (٤)، ١٧٢ - ٢٠٨.
الألمعي، علي (٢٠٢٢م). أثر المناخ التنظيمي في تعزيز الانتماء الوظيفي في قطاع الضيافة: السياق السعودي. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية. ٣٢ (١)، ٢٥ - ٣٣

بحري، صابر وخرموش، منى (٢٠٢٢م). الصحة التنظيمية مقارنة لتصور المفهوم وفق المحددات. مجلة دراسات إنسانية واجتماعية. ١١ (٢)، ٤٦١ - ٤٧٢
البقي، سهل (٢٠١٨م). إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس بمكة المكرمة وعلاقتها بتحقيق الصحة التنظيمية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الباحة.
البلوي، فاطمة ورخا، محمد (٢٠٢٠م). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمات بمدينة تبوك. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، د. مج (٢٤)، ١ - ٤٥

البوهي، فاروق شوقي (٢٠١١م). التخطيط التربوي: عملياته ومداخله وارتباطه بالتنمية والدور المتغير للمعلم. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
الجابري، ليث (٢٠١٧م). دور الصحة التنظيمية في تحقيق الأداء الإستراتيجي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٤ (١)، ٣٤٥ - ٣٥٤

الحري، بدر (٢٠١٧م). واقع الصحة التنظيمية وصعوباتها في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل. رسالة ماجستير غير منشورة [جامعة حائل].

حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين (٢٠١٣). الإدارة التربوية: Educational Administration. ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الحמיד، نورة (٢٠١٩م). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، ٣٥ (١١)، ٥٦٥ - ٥٩٣

الداود، منيرة (٢٠٢٢م). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. العلوم التربوية، ٩ (١)، ٦٢٧ - ٦٦٢.

الدقميري، سعيد وسلامة، ابتسام والحنعمي، إبراهيم (٢٠١٨م). في التربية المقارنة والدولية. مكتبة جزيرة الورد.

الريش، سلمى (٢٠٢٤م). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في الكويت ومقترحات تطويرها من وجهة نظر عينة من العاملين بها. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ١٦ (٢)، ١٢٣ - ١٥٢.

الزهراني، إبراهيم (٢٠١٩م). أنماط القيادة الأكاديمية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية بجامعة القصيم. مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية. د. مج (٥)، ٢٧٧ - ٣١١

ساعاتي، فهد (٢٠١٤م). الإدارة الرياضية: مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية. العربي للنشر والتوزيع.

شباح، مريم (٢٠١٧م). فرق العمل وبناء الصحة التنظيمية للمؤسسة. مجلة كلية التربية جامعة بنها، ٢٨ (١٠٩)، ١٣٧ - ١٥٨

الشبلي، آلاء (٢٠١٨م). درجة الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في عمان وعلاقتها بمستوى الاحتراق النفسي لدى المديرين. (رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الهاشمية). قاعدة دار المنظومة.

- الشدي، ندى (٢٠٢٥م). مستوى الصحة التنظيمية وعلاقته بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر مديرات مدارس مدينة الخرج. مجلة جامعة بيشة للعلوم التربوية. ٨ (١)، ٨٨ - ١٠٩.
- شرقي، خليل ويحيوي، فتحية وعيشوش، رياض (٢٠٢٢م). دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الصحة التنظيمية: دراسة لآراء عينة من الأساتذة بالجامعات الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية، ٩ (١)، ٣٤٠ - ٣٦٠.
- الشميلة، إيناس (٢٠١٤م). أثر الصحة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، دراسة ميدانية: من وجهة نظر العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة.
- الصباح، فريال (٢٠٢٣م). أسلوب تحليل النظم: المفاهيم والأهداف في مواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي. مجلة التربوي، د.مج (١١)، ٤٣٣ - ٤٤٥.
- الطويل، هاني (٢٠٠٦م/أ). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم. (ط٤). دار وائل للنشر.
- الطويل، هاني (٢٠٠٦م/ب). الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق. (ط٣). دار وائل للنشر.
- عبد ربه، رائد محمد (٢٠١٢م). مبادئ نظم المعلومات الإدارية. الجنادرية للنشر والتوزيع.
- عبد القادر، هويدا علي (٢٠١٢م). نظم المعلومات الإدارية: النظرية والتطبيق. دار الجنان للنشر والتوزيع.
- عبيدات، ذوقان وعبد الحق، كايد وعدس، عبد الرحمن (٢٠١٥م). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه Scientific Research. (ط١٧) دار الفكر ناشرون وموزعون.
- العساف، صالح (٢٠٠٦م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. (ط٤). العبيكان مكتبتي ونشر.
- عطايا، عبدالناصر ورمضان، عصام (٢٠١٣م). مستوى الصحة المنظمة بالمدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي العام بمصر. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية. ٢٧ (٥)، ١٠٩٨ - ١٠٥٩.

عيداروس، أحمد (٢٠١٣م). التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفاية الذاكرة التنظيمية والصحة

التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية. التربية، ١٦

(٣٩)، ٩-١١٢.

الغامدي. هاني (٢٠١٩م). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقتها

بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم

الإنسانية والإدارية). ٢٠(٢)، ١١٩-١٤٤

فارس، محمد والطلاع، سليمان والسقا، منيب (٢٠٢١م). أثر الصحة التنظيمية على الأداء

الإستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين. مجلة أبعاد اقتصادية،

١١(٢)، ٩٨٥-١٠١٠.

كنعان، نواف (٢٠٠٩م). القيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع.

المملكة العربية السعودية (٢٠١٦م). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، مسترجع من:

[/https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/overview](https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/overview)

ميهوب، نور الدين (٢٠٢٠م). الصحة التنظيمية بين التصور والممارسة. مجلة العلوم الإنسانية، ٣١

(٣)، ١٧٥-١٩٠.

وزارة التعليم (١٤٤٦هـ). النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة: استمرار العمل في النموذج

الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة. وزارة التعليم.

وكالة التخطيط والتطوير بوزارة التعليم (٢٠٢٠م). الخطة الإستراتيجية لوزارة التعليم، مسترجع من:

<https://www.moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/Documents/St>

ategyMOE001.pdf

ثانياً: المصادر الأجنبية والعربية المترجمة للأجنبية:

- Ahmed, A. & Abdulbar, N. & Al-Kandari, M. (2018). Determinants of Organizational Health in the Educational Institution: An Analytical Study. Journal of Educational Knowledge (in Arabic), n. v. (12), 111-130
- Aidaros, A. (2013). Organizational Learning is an Introduction to Improving the Adequacy of Organizational Memory and Organizational Health in Some Public and Private Secondary Schools in Sharqiyah Governorate. Education (in Arabic), 16 (39), 9-112.
- Akbaba, S. (Feb-1999). Organizational Health of the Secondary School in Turkey and Changes Needed. Paper presented at the Annual Meeting of the American Association of Behavioral and Social Sciences, 2-4 Feb, 1999 AD.
- Al-Alma'i, A. (2022). The Impact of Organizational Climate on Enhancing Job Belonging in the Hospitality Sector: The Saudi Context. Scientific Journal of King Faisal University: Humanities and Administrative Sciences(in Arabic), 32 (1)٢٥ ، - 33
- Al-Balawi, F. & Rakha, M. (2020). Organizational Health in Secondary Schools and its Relationship with Job Satisfaction among Female Teachers in Tabuk City. Comprehensive Multi-Knowledge Electronic Journal for the Publication of Scientific and Educational Research (in Arabic), n.v. (24), 1-45
- Al-Dawood, M. (2022). Organizational Health and its Relationship with Job Retention among Female Teachers of the Government Secondary School in Riyadh. Educational Sciences (in Arabic), 9(1), 627-662
- Al-Ghamdi, H. (2019). Organizational Health in Secondary Schools in Hafr Al-Batin Governorate and its Relationship with Job Retention among Male and Female Teachers. Scientific Journal of King Faisal University: Humanities and Administrative Sciences(in Arabic), 20 (2) 119- 144
- Al-Hamid, N. (2019). The level of organizational health in secondary schools in Qassim region from the point of view of teachers. Journal

of the Faculty of Education at Assiut University (in Arabic), 35(11), 565-593

Al-Jabri, L. (2017). The Role of Organizational Health in Achieving Strategic Performance. Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences (in Arabic), 14(1), 345-354

Al-Sayyah, F. (2023). Systems Analysis Method: Concepts and Objectives in the Face of Scientific and Technological Progress. Journal of Education (in Arabic), n.v. (11), 433-445

Al-Zahrani, I. (2019). Academic Leadership Styles and Their Relationship to the Level of Organizational Health at Qassim University. Journal of Bisha University for Humanities and Educational Sciences (in Arabic). n. v. (5), 277-311

Bahri, S. & Khormoush, M. (2022). Organizational Health is an approach to conceptualizing the concept according to the determinants. Journal of Humanities and Social Studies (in Arabic). 11 (2) 461 - 472

Doganay, E. & Dagli, A. (2020). Organizational Health Scale: A Scale Development Study. International Education Studies, 13 (7), 128-144.

Fares, M. & Al-Talaa, S. & Al-Saqqa, M. (2021). The Impact of Organizational Health on Strategic Performance: An Applied Study on Insurance Companies Operating in Palestine. Journal of Economic Dimensions (in Arabic), 11(2), 985-1010.

Jaafari, M. & Alzuman, A. & Ali, Z. & Tantary, A. & Ali, R. (2023). Organizational Health Behavior Index (OHBI): A Tool for Measuring Organizational Health. Sustainability, 15(18), 1- 29.

Kaluza, A. & Schuh, S. & Kern, M. & Xin, K. & Dick, R. (2020). How do leaders' perceptions of organizational health climate shape employee exhaustion and engagement? Toward a cascading-effects model. Human Resource Management, 59 (4), 359- 377.

Mayhoub, N. (2020). Organizational Health Between Perception and Practice. Journal of Humanities (in Arabic), 31(3), 175-190.

Miles, M. (1965). Planned Change and Organizational Health- Figure and Ground. n. (editor), Chang Processes in the Public Schools, (11- 34),



- Eugene, Oregon: The Center for The Advanced Study of Educational Administration, University of Oregon
- Shabah, M. (2017). Teams and building organizational health of the organization. *Journal of the Faculty of Education Benha University (in Arabic)*, 28(109), 137-158
- Sharqi, K. & Yahyaoui, F. & Aishoush, R. (2022). The Role of Knowledge Management Processes in Achieving Organizational Health: A Study of the Views of a Sample of Professors in Algerian Universities. *Journal of Humanities (in Arabic)*, 9(1), 340-360
- Taheri, T. & Amerzadeh, M. & Alizadeh, A. & Kalhor, R. (2025). The impact of good governance on organizational health with the mediating role of organizational accountability: considering the influence of demographic and organizational variables. *BMC Health Serv Res*, 25 (892), 1-11.
- Xenidis, Y. & Theocharous, K. (2014). Organizational Health; Defination and Assessment. *Procedia Engineering*, 85 (n.i.), 562- 570

ثالثاً: قائمة محكمي النموذج المقترح لتطبيق الصحة التنظيمية بمدارس التعليم العام:

م	اسم المحكم/ة	الرتبة العلمية/المسمى الوظيفي	جهة العمل
١	أ.د. عبدالله بن علي التمام	أستاذ الإدارة التربوية	الجامعة الإسلامية
٢	أ.د. مشعل بن سليمان العدواني	أستاذ الإدارة التربوية	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٣	د. عبد العزيز بن عبد الرحمن العسكر	أستاذ الإدارة التربوية المشارك	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية سابقاً
٤	د. عبد الله بن عبد العزيز الغليقة	أستاذ الإدارة التربوية المشارك	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٥	د. منصور بن سعد فرغل	أستاذ الإدارة التربوية المشارك	الجامعة الإسلامية
٦	د. عبد المجيد بن موحان الفضلي	أستاذ الإدارة التربوية المساعد، ومدير إدارة المراجعة الداخلية	جامعة الملك سعود
٧	د. نورة بنت عبد الرحمن العمر	دكتور مساعد	ديوان وزارة التعليم
٨	د. بندر بن سعيد القحطاني	معلم متقدم	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض
٩	د. ريم فرج باشتوف	مشرفة تربوية	إدارة تعليم حائل
١٠	د. عزة بنت محمد آل محمود	مشرفة تطوير وتحول	إدارة تعليم بيشة
١١	د. فوزية محمد الشمري	معلم متقدم	إدارة تعليم حائل
١٢	د. منيرة بنت حمود الذيب	مساعد إداري	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
١٣	أ. منيرة بنت محمد النافع	محاضر	جامعة الملك فيصل
١٤	أ. خالد بن عبد الله الأسمرى	مشرف تربوي	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير

١٥	أ. أمل بنت سليمان القرزعي	مشرفة تربوية	ديوان وزارة التعليم
١٦	د. عبد المجيد بن عبدالرحمن آل ذواد	مشرف تربوي	وحدة المخاطر والالتزام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض
١٧	د. لمى عبدالعزيز الدهام	مدير تميز مؤسسي	كراس
١٨	أ. عبير بنت شائع القحطاني	معلم متقدم	إدارة التعليم بالمنطقة الشرقية
١٩	أ. نورة بنت سلطان المفيريج	باحثة دكتوراه في الإدارة التربوية	-