

مستوى الصحة التنظيمية في مدارس إقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بالتمكن الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين

إيمان أحمد مطلق، علي محمد جبران*

ملخص

هدفت هذه الدراسة للكشف عن مستوى الصحة التنظيمية في مدارس إقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بالتمكن الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمة، ولأغراض الدراسة فقد تم استخدام استبانة مكونة من (50) فقرة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى الصحة التنظيمية جاء بدرجة (عالية)، وأيضاً مستوى التمكين الإداري جاء كذلك بدرجة (عالية). وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والتمكين الإداري. وبناءً على نتائج الدراسة فقد أوصى الباحثان بضرورة العمل على استمرارية تنمية الصحة التنظيمية داخل المدارس.

الكلمات الدالة: الصحة التنظيمية، التمكين الإداري، مديري المدارس.

المقدمة

يُعدّ العنصر البشري المحرك الأساسي لجميع نشاطات المجتمع؛ وذلك لما يمتلكه من ميزة تنافسية ناتجة عن الطاقة الكامنة لديه، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها تتوقف على نجاح العنصر البشري المتمثل في إدارتها القادرة على إيجاد نظام فعال لإدارة هذه المؤسسة. ولتحقيق نجاح المؤسسة لا بد من وجود إدارة فاعلة، لها مواصفات وخصائص تؤهلها للقيام بدورها القيادي القائم على توجيه الإمكانيات والطاقات؛ بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى جودة مخرجاتها. وقد حقق الأردن خلال العقود الماضية نقلات نوعية في قطاع التعليم، فاستطاع تأسيس وتشغيل نظام تعليمي شامل، ذي جودة وكفاءة تنافسية عالية بالنسبة للأقطار العربية؛ الأمر الذي جعل الأردن يحظى بسمعة طيبة ومكانة رفيعة على المستوى الإقليمي والدولي والعالمي؛ وهذا يعزى إلى اهتمام السياسات التربوية بالتطوير والتحديث المستمر للنظم التربوية، والسعي لتأصيل إدارة تربوية فاعلة للنظام التربوي في مستوياته المختلفة، مع تركيز خاص على تفعيل الإدارة المدرسية؛ مما رفع الكفاءة الداخلية والخارجية للنظام التربوي (وزارة التربية والتعليم، 2010).

ولما كانت التربية عملية استثمار للمجتمع فهي بحاجة ماسة لإدارة فعالة قادرة على قيادة العمل التربوي والذي قد يسهم في تحقيق رقي المجتمع وقد يسهم في دفع عجلة التقدم والنمو الاجتماعي والاقتصادي (البوهي، 2001). والإدارة المدرسية الناجحة هي التي تعمل على توفير مناخ صحي عام بالمدرسة يعمل كل فرد فيه بارتياح، وتسود فيه علاقات طيبة بين كل العاملين والتلاميذ مع التزام كل فرد بالقواعد والأصول المرعية، ورفع الروح المعنوية للعاملين؛ لزيادة دافعيتهم لتوفير مستوى جيد متجدد وطموح (مرسي، 2001).

وعلى الرغم من أن المناخ المدرسي يعد أحد السمات المهمة في فاعلية المدرسة، إلا أن مفهوم المناخ يعد من المفاهيم المحددة في طرق قياسه، وغالباً ما يكون مجرد شعار لتحسين المدارس؛ لذا ومن هذا المنطلق فقد تم الاستعاضة عنه بمجاز الصحة التنظيمية لوضع تصورات وقياس جوانب مهمة من المدرسة، خاصةً مع تأثير الأبعاد التنظيمية الصحية في تحصيل الطلاب إذا تمت السيطرة على الوضع الاجتماعي والاقتصادي داخل المدرسة (Wayn & John, 1997).

وتعتبر الصحة التنظيمية عن شخصية المؤسسة، وتشير إلى جميع الظروف المحيطة بالموظف، والتي تشكل اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم، وتحدد جودة نتائجهم وتعكس مستوى أدائهم ورضاهم الوظيفي؛ ذلك أن الموارد البشرية في أي مؤسسة أكثر

* قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن. تاريخ استلام البحث 2016/1/31، وتاريخ قبوله 2016/3/19.

أهمية من العناصر الأخرى، وهي التي تقوم بتهيئة وتسخير الموارد المادية وتنميتها؛ بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، وهي رأس المال الفكري الذي يتفوق في أهميته على العناصر المادية كلها؛ لذا تهدف المنظمات اليوم إلى تكوين فرق العمل المحفزة والممكنة ذاتياً، فهي السبيل لدعم القدرة التنافسية (مصطفى، 2000).

ترتبط الصحة التنظيمية في المدارس بنمط العلاقات التي تسود أجواء المدرسة، والتي من شأنها أن تسهم في تحقيق الأهداف التي تتوخاها، نتيجة لعملية تفاعل الجهود البشرية فيها وما يتوافر لديها من الموارد المتاحة، كما تتحدد الصحة التنظيمية أيضاً من خلال البعد القانوني الذي يحكم سير العمل، ومن خلال نمط التواصل والتفاعل السائد بين المعلمين في أثناء سعيهم لممارسة أدوارهم لتحقيق الأهداف المرسومة، بالإضافة إلى أثر ذلك على التميز والإبداع في الأداء، وتتمثل العوامل المؤثرة في الصحة التنظيمية بمجموعة من عوامل البيئة الخارجية للمدرسة التي تتمتع بالصحة التي تؤثر على أدائها، وقد تكون عوامل سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية، وهذه العوامل بمجملها قد تشكل تهديداً للمدرسة وتؤثر سلباً على أدائها، وقد توفر فرص تتعكس إيجاباً على أداء المدرسة والمعلمين فيها، إذا أحسنت الإدارة التعامل معها، بالإضافة إلى عوامل خارجية تتمثل بالثقافة التنظيمية، وظروف العمل وتماسك الجماعة وولائها، والهيكل التنظيمي، والقيادة، وعوامل شخصية تتمثل بقدرات العاملين، وتناقض القيم، ودرجة المخاطرة (القطاونة، 2000).

وقد عملت المؤسسات التربوية على تبني سياسات وبرامج عديدة من أجل تنمية قدرات العاملين، وتحفيزهم على رفع مستوى أدائهم؛ من أجل تحقيق أغراض المؤسسة وأهدافها بفعالية وكفاءة، وهذه البرامج ركزت على إيجاد بيئة تنظيمية تدعم مبادئ الإدارة الحديثة، وإيجاد نظام لتحفيز العاملين وخلق الدافع لديهم، وهذا النظام يمكن العاملين من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية ودون تدخل من الإدارة. وتمكين العاملين يُعنى بالمقام الأول بإيجاد مناخ تنظيمي يشمل رؤية العاملين باعتبارهم كيانات بشرية لها طموحاتها وآمالها ومخاوفها، والأفراد الممكّنون يُعاملون باحترام وتوضع آراؤهم موضع الاعتبار (الخاجة، 2006).

وإن تطوير مستوى أداء العاملين من أهم نتائج التمكين الإداري للموظف، ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، وتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين التي تعد عاملاً من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين؛ لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقته وسلطتها وصلحياتها ومكافآتها، وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف (Bowen and Lawler, 1995). وتتكون أساسيات التمكين الإداري من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) وهي: تعليم العاملين، الدافعية، وضوح الهدف، الملكية، الرغبة في التغيير، نكران الذات، والاحترام (Stirr, 1992).

وبالتأسيس على ما سبق فإن المنظمات على اختلاف أنواعها وبخاصة المدارس التي تتمتع بالصحة التنظيمية والتي أشار إليها فانزانت (Vansant, 2000)، فإنها تتمتع بحالة نشطة مستمرة من الرضا العميق، حيث تساهم الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية فيها إيجابياً في زيادة الفاعلية، وتحسين حياة العمل للأفراد في المنظمة تكون أكثر قدرة على المحافظة على توازنها واستمراريتها بكفاءة وفعالية، وتكون أكثر قدرة على تمكين عنصرها البشري؛ للإسهام في تطورها وتقديمها وإتمام مهامها على أكمل وجه؛ لذا فقد جاءت الدراسة الحالية لتحديد مستوى الصحة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري لمديري المدارس في إقليم الشمال في الأردن.

الدراسات السابقة

وتالياً استعراض لبعض الدراسات ذات العلاقة المباشرة بهدف الدراسة الحالية، الدراسات السابقة ذات العلاقة بالصحة التنظيمية

أجرى القصير (2006) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (590) معلماً ومعلمة، واستخدمت أداتان لجمع البيانات هما: استبانة الصحة التنظيمية، واستبانة الالتزام التنظيمي، وأظهرت النتائج أن المدارس الثانوية العامة تتمتع بمستوى متوسط من الصحة التنظيمية، بينما كان مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين مرتفعاً، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الصحة التنظيمية في هذه المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

وأجرى كذلك كوركماز (Korkmaz, 2007) دراسة هدفت إلى استقصاء أثر النمط القيادي على الصحة التنظيمية في المدارس

الابتدائية في أنقرة، وقد تكونت عينة الدراسة من (625) معلماً، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وذلك من خلال استكشاف أثر النمط القيادي للمدير مثل القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، وكذلك الرضا الوظيفي للمعلمين على الصحة التنظيمية للمدارس، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر قوي للقيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للمعلمين، ووجود أثر مباشر وغير مباشر للقيادة التحويلية في الصحة التنظيمية.

كما أجرى هندرسون (Henderson, 2007) دراسة هدفت لاختبار العلاقة بين الصحة التنظيمية والتقدم في تحصيل تلميذ المدرسة الابتدائية في ولاية تينيسي في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم تطبيق استبانة الصحة التنظيمية (OHI) نسخة المرحلة الابتدائية على عينة مكونة من (25) مدرسة في إحدى المناطق الحضرية واستخدام معامل ارتباط بيرسون في تحليل النتائج، وأظهر التحليل الكمي وجود علاقة عكسية بين التأكيد الأكاديمي - أحد أبعاد الصحة التنظيمية - وتحصيل التلميذ، كما استخدمت المقابلات والملاحظات في أربع مدارس اختيرت قصدياً استناداً إلى نتائج المسح، والقيمة المضافة لدرجات التحصيل في هذه المدارس، وحللت البيانات النوعية باعتماد طريقة المقارنات الثابتة، وأكد التحليل صحة النتائج الكمية. وأخيراً دراسة الشريفي (2013) فقد هدفت إلى تعرف مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (100) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدمت استبانة الصحة التنظيمية لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان كان مرتفعاً.

الدراسات ذات الصلة بالتمكين الإداري

أجرى الطراونة (2006) دراسة هدفت إلى تعرف طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من (571) مديراً ومديرة، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات، ومن أبرز نتائج الدراسة أن تصورات المديرين لأبعاد التمكين الإداري كان متوسطاً، ووجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس.

وقام الطعاني (2008) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، وتكون عينة الدراسة من (166) مديراً ومديرة، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة لصالح سنوات الخدمة (11) سنة فأكثر.

وأما دراسة جابر (2012) فقد هدفت إلى تعرف واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة التعليمية بوجه عام وفي أبعاده العشرة بوجه خاص، وتحديد أهم معوقات وفوائد تمكينهن، وبلغت عينة الدراسة (168) مديرة ومشرفة تربوية؛ ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام استبانة لقياس واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى مستويات مرتفعة من التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية، ووجود فروق إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات المدارس الثانوية والمشرفات التربويات لواقع التمكين الإداري بوجه عام وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، وجاءت الفروق لصالح المديرات ذات سنوات الخدمة الأكثر، أما من حيث التخصص فلم توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة مديرات المدارس لواقع التمكين الإداري.

ودراسة ويشاح (Weshah, 2012) التي هدفت إلى استكشاف مستوى التمكين الإداري، وتفويض السلطة لدى المعلمين كما يدركها المعلمون في المدارس الأسترالية والأردنية، وقد تكونت عينة الدراسة من (188) من المدرسين في المدارس العامة في الأردن وأستراليا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لذلك الهدف، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى مستوى متوسط للتمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأردنية والأسترالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لمستوى التمكين وتفويض السلطة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ووجود فروق وفقاً لنوع المدرسة لصالح المعلمين في المدارس اللامركزية في كلا البلدين.

ولقد تناولت الدراسات السابقة الصحة التنظيمية والتمكين الإداري كمتغيرين منفصلين، وتتوعدت بين دراسات عربية وأجنبية، وبالرغم من التنوع بالأساليب إلا أن هناك تشابهاً في بعض الجوانب واختلافاً في بعضها الآخر. وقد استفاد الباحثان في تطوير أداة الدراسة من الدراسات السابقة، والأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة، إذ تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها موضع الصحة التنظيمية في المدارس، وتميزت عنها أنه لا توجد أية دراسة بحثت متغيرات الدراسة الحالية مجتمعةً.

وقد استفاد الباحثان من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري، لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة الكشف عن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الأردنية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالتمكين الإداري لمديري المدارس في إقليم الشمال، حيث أنه لم تُجرى أية دراسة على تناول المتغيرين معاً في مدارسنا الأردنية.

مشكلة الدراسة:

تُعد المدرسة من المؤسسات التربوية المهمة التي تُعنى بإعداد العنصر البشري الذي يشكل الأداة الرئيسية لتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع المحيط بها، الأمر الذي يستدعي توفير بيئة إيجابية صحية ومناسبة، بيئة تنظيمية صحية تحقق الحافز والدعم المادي والمعنوي للعاملين؛ بهدف الوصول إلى تحقيق أهدافها بفاعلية وجودة تامة.

وإن عدم إدراك أهمية الصحة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين وتحسين أدائهم يشكل بحد ذاته مشكلة تستحق الاهتمام والبحث؛ كون الصحة التنظيمية الطريق الأمثل لإعداد بيئة العمل المناسبة في المؤسسات التربوية وتحديد مبادئ العمل فيها. من هنا تأتي ضرورة الاهتمام بدراسة الصحة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين؛ لاداءات هذه الدراسة للكشف عن مستوى الصحة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري لمديري المدارس في إقليم الشمال في المملكة الأردنية الهاشمية، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى الصحة التنظيمية في المدارس في إقليم الشمال من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى التمكين الإداري لمديري مدارس إقليم الشمال من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة الصحة التنظيمية ككل وكل مجال من مجالاتها من جهة وتقديراتهم على فقرات أداة التمكين الإداري ككل وكل مجال من مجالاتها من جهة أخرى؟

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- قياس مستوى الصحة التنظيمية في مدارس إقليم الشمال.
 - تحديد مستوى التمكين الإداري الموجود لدى مديري المدارس في إقليم الشمال في الأردن.
 - تحليل العلاقة بين الصحة التنظيمية والتمكين الإداري لمديري المدارس في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة:

- تتحدد أهمية الدراسة الحالية في الآتي:
- تتيح أهمية الدراسة الحالية من أهمية النتائج التي تمخضت عنها، والتي قد تسهم في اتخاذ القرارات المناسبة؛ لتسيير وتنظيم عمل المدارس، وتهيئة البيئة التعليمية الصالحة في ضوء تعريفهم للصحة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العنصر البشري، وتوليد الفعالية لديهم بأهميتها.
 - قد تشكل الدراسة الحالية مرجعاً يمكن الاستفادة منه من قبل الباحثين والدارسين في هذا المجال، بما تحتويه من أدب نظري ودراسات سابقة، وبما تم استخدامه من الأدوات البحثية التي تم التأكد من صدقها وثباتها.

مصطلحات الدراسة: تبنت هذه الدراسة المصطلحات الآتية:

- الصحة التنظيمية اصطلاحاً: وهي "إحدى الظواهر التي تنسم بها المؤسسات التربوية، وهي تعبير عن وجود حالة من الدينامية والنمو الداخلي والخارجي المتوازن" (الحجار، 2004: 4).
- وتعرف إجرائياً من خلال استجابة المفوضين على استبانة الصحة التنظيمية بأبعادها الآتية: الإنجاز الأكاديمي، التكامل المؤسسي، المبادأة في العمل، الروح المعنوية، دعم الموارد والتي تم تطويرها لتحقيق هذا الهدف.

التمكين الإداري اصطلاحاً: هو "توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة؛ بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات" (الشهرني، 9:2009).

ويعرف إجرائياً من خلال استجابة المفوضين على استبانة التمكين الإداري بأبعاده الآتية: تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التواصل، النمو المهني، التحفيز الذاتي والتي تم تطويرها لتحقيق هذا الهدف.

مدارس إقليم الشمال: هي جميع المدارس الحكومية والخاصة الواقعة في كل من محافظات إربد والمفرق وجرش وعجلون التابعة لإقليم الشمال في المملكة الأردنية الهاشمية.

محددات الدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من معلمي مدارس إقليم الشمال في الأردن في محافظتي إربد والمفرق خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2015/2016.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس في محافظتي إربد والمفرق التابعة لإقليم الشمال بالأردن خلال العام الدراسي 2015/2016، وعددهم (28380) معلماً ومعلمة بحسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام 2013/2014.

عينة الدراسة: في ضوء طبيعة مجتمع الدراسة الذي اشتمل على محافظتي إربد والمفرق واشتمالهما على عدة مديريات تربية فإن هذا المجتمع يناسبه العينة الطبقية العشوائية إذ تمثل كل مديرية طبقة تم اختيار نسبة عشوائية منها بلغت (5%) من معلمي المدارس في كل مديرية وقد تكونت عينة الدراسة من (480) معلماً ومعلمة موزعين حسب الجنس ونوع المدرسة والمرحلة التعليمية وعدد سنوات الخبرة، وقد استرجعت (400) استبانة من الاستبانات التي قام الباحثان بتوزيعها، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس ونوع المدرسة والمرحلة التعليمية وعدد سنوات الخبرة:

الجدول(1): توزيع أفراد عينة الدراسة (المعلمين) تبعاً لمتغير: الجنس، نوع المدرسة، المرحلة التعليمية، وعدد سنوات الخبرة:

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	191	47.8
	أنثى	209	52.3
	الكلي	400	100.0
نوع المدرسة	حكومية	245	61.3
	خاصة	155	38.8
	الكلي	400	100.0
المرحلة التعليمية	أساسية	227	56.8
	ثانوية	173	43.3
	الكلي	400	100.0
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	106	26.5
	من 5 - أقل من 10 سنوات	153	38.3
	من 10 سنوات فأكثر	141	35.3
	الكلي	400	100.0

أداة الدراسة:

تم بناء استبانة مكونة من جزأين: الأول تعلق بمستوى الصحة التنظيمية، وتكونت الأداة من (25) فقرة موزعة على خمسة مجالات (الإنجاز الأكاديمي، التكامل المؤسسي، المبادأة في العمل، الروح المعنوية، ودعم الموارد)، لكل مجال خمس فقرات،

والجزء الثاني تعلق بمستوى التمكين الإداري، حيث تكونت الأداة من (25) فقرة موزعة على خمسة مجالات (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التواصل، النمو المهني، والتحفيز الذاتي)، ولكل مجال خمس فقرات.

تصحيح أداة الدراسة

تكونت أداة الصحة التنظيمية من (25) فقرة، موزعة على خمسة مجالات (الإنجاز الأكاديمي، التكامل المؤسسي، المبادرة في العمل، الروح المعنوية، ودعم الموارد)، لكل مجال خمس فقرات، أما الجزء الثاني من الاستبانة يتمثل بالتمكين الإداري، حيث تكون من (25) فقرة موزعة على خمسة مجالات (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التواصل، النمو المهني، والتحفيز الذاتي)، لكل مجال خمس فقرات، حيث يضع المفحوص إشارة (✓) أمام كل فقرة لبيان مدى تطابق محتوى الفقرة مع ما يراه مناسباً. علماً بأن الاختيارات كانت على النحو الآتي: (دائماً) والتي أعطيت الدرجة (5)، (غالباً) والتي أعطيت الدرجة (4)، (أحياناً) والتي أعطيت الدرجة (3)، و(نادراً) والتي أعطيت الدرجة (2)، (أبداً) والتي أعطيت الدرجة (1). ولتحديد مستوى الصحة التنظيمية والتمكين الإداري لأفراد عينة الدراسة (المعلمين) وكذلك لكل مجال من مجالات الأداة، تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي - بناء على المتوسطات الحسابية- والمبين في الجدول (2).

الجدول (2): المعيار الإحصائي لتحديد مستوى الصحة التنظيمية والتمكين الإداري لأفراد عينة الدراسة (المعلمين) وكذلك لكل مجال من مجالات الأداة

المتوسط الحسابي	مستوى الصحة التنظيمية
من 1.00 - أقل من 1.80	متدن جداً
من 1.80 - أقل من 2.60	متدن
من 2.60 - أقل من 3.40	متوسط
من 3.40 - أقل من 4.20	عال
من 4.20 - 5.00	عال جداً

صدق وثبات الأداة: تم التأكد من صدق الأداة، من خلال عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من الأساتذة في الجامعات الأردنية، إذ اعتمد التحكيم على (20) محكماً من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات الأردنية، طلب منهم قراءة فقرات الاستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية ودرجة ملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة أو حذف، أو صياغة، أو اقتراح فقرات، وأخيراً، بيان وجهات النظر بشكل عام عن درجة ملاءمة الاستبانة لتعرف مستوى الصحة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري، إلى أن استقرت الاستبانة بصورتها النهائية البالغة (50) فقرة. بغرض استخراج ثبات أداة الدراسة تم تطبيقها مرتين بفارق زمني أسبوعين على عينة استطلاعية مكونة من (15) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة وحساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين (معاملات ثبات الإعادة) كما تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي (Cranach's Alpha)، وكان معامل الاتساق الداخلي كما يبينه الجدول (3، 4):

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).
- نوع المدرسة: وله فئتان: (حكومية، خاصة).
- المرحلة التعليمية: ولها فئتان: (أساسية، ثانوية).
- عدد سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر).
- الصحة التنظيمية ككل: ويمثلها المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة الصحة التنظيمية.

- مجالات الصحة التنظيمية: ويمثلها المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات كل مجال من مجالات الأداة (الإنجاز الأكاديمي، التكامل المؤسسي، المبادرة في العمل، الروح المعنوية، ودعم الموارد).
- التمكين الإداري ككل: ويمثلها المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة التمكين الإداري.
- مجالات التمكين الإداري: ويمثلها المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات كل مجال من مجالات الأداة (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التواصل، النمو المهني، والتحفيز الذاتي).

الجدول (3): معاملات ثبات الإعادة (بيرسون) ومعاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات الصحة التنظيمية وللفقرات أداة الصحة التنظيمية ككل:

معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)	معاملات ثبات الإعادة (بيرسون)	المجال	رقم المجال
0.85	0.82	الإنجاز الأكاديمي	1
0.86	0.79	التكامل المؤسسي	2
0.80	0.77	المبادرة في العمل	3
0.89	0.83	الروح المعنوية	4
0.90	0.81	دعم الموارد	5
0.91	0.88	الصحة التنظيمية ككل	

الجدول (4): معاملات ثبات الإعادة (بيرسون) ومعاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات التمكين الإداري وللفقرات أداة التمكين الإداري ككل:

معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)	معاملات ثبات الإعادة (بيرسون)	المجال	رقم المجال
0.89	0.84	تفويض السلطة	1
0.81	0.74	المشاركة في اتخاذ القرار	2
0.85	0.73	التواصل	3
0.86	0.80	النمو المهني	4
0.81	0.78	التحفيز الذاتي	5
0.90	0.84	التمكين الإداري ككل	

المعالجات الإحصائية: تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لمعرفة مستوى الصحة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثاني استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لمعرفة مستوى التمكين الإداري لدى أفراد عينة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثالث استخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون؛ لمعرفة العلاقة بين الصحة التنظيمية والتمكين الإداري لدى أفراد عينة الدراسة.

عرض النتائج ومناقشتها:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الصحة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر

المعلمين، ولتحقيق ذلك تمت الإجابة عن أسئلتها وفق تسلسلها، وفيما يلي عرض لذلك:
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: "ما مستوى الصحة التنظيمية في مدارس إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟".

للإجابة عن هذا السؤال؛ تمثل مستوى الصحة التنظيمية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة الصحة التنظيمية ككل، وكل مجال من مجالات الصحة التنظيمية (الإنجاز الأكاديمي، التكامل المؤسسي، المبادأة في العمل، الروح المعنوية، ودعم الموارد)، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) لمستوى الصحة التنظيمية ككل، وكل مجال من الصحة التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	الإنجاز الأكاديمي	4.08	0.60	1	عالٍ
2	التكامل المؤسسي	3.83	0.85	2	عالٍ
4	الروح المعنوية	3.78	0.84	3	عالٍ
3	المبادأة في العمل	3.77	0.83	4	عالٍ
5	دعم الموارد	3.66	0.88	5	عالٍ
	الصحة التنظيمية ككل	3.82	0.70		عالٍ

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5).

وفيما يلي عرض لفقرات كل المجالات:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات مجالات أداة الصحة التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

المجال الأول	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
الإنجاز الأكاديمي	1	يضع المدير خطة واضحة ومحددة لمستوى الإنجاز الأكاديمي المنشود.	4.35	0.74	1	عالٍ جداً
	2	يسعى المدير للحصول على مستوى تحصيل أكاديمي متميز في المدرسة.	4.09	0.74	2	عالٍ
	3	يُعزز	4.07	0.84	3	عالٍ

10	يأخذ المدير بآراء المعلمين لتطوير المدرسة تربوياً.	3.83	1.06	3	عالٍ
6	يأخذ المدير بآراء أولياء الأمور بما ينسجم مع برامج المدرسة وسياساتها التربوية.	3.82	1.05	4	عالٍ
9	يعزز المدير علاقة أولياء الأمور بالمدرسة.	3.79	1.06	5	عالٍ
<hr/>					
	فقرات المجال الثاني ككل	3.83	0.85		عالٍ
<hr/>					
المجال الثالث	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
	15	يسعى مدير المدرسة للوصول إلى معايير متميزة لأداء المعلمين.	3.82	1.05	1
	13	يوضح مدير المدرسة للمعلمين مستوى الأداء المتوقع تحقيقه وإنجازه.	3.80	1.03	2
المبادأة	14	يُشجع	3.79	1.04	2

المجال	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
المدير المعلمين على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل التربوي.	12	يعمل مدير المدرسة جاهداً لإحداث تغييرات إيجابية خلقة.	3.74	1.04	4	عالي
المدير للمعلمين فرص المبادأة في العمل.	11	يتيح المدير للمعلمين فرص المبادأة في العمل.	3.73	1.07	5	عالي
<hr/>						
فقرات المجال الثالث ككل			3.77	0.83		عالي
المجال الرابع	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
الروح المعنوية	16	يعمل المدير على تحسين معنويات المعلمين للقيام بالأعمال المنوطة بهم.	3.81	1.02	1	عالي
	18	يعزز المدير الانتماء الوظيفي للمعلمين.	3.79	1.00	2	عالي
	19	يتعامل مدير المدرسة	3.78	1.05	3	عالي

مع المعلمين بعدل ومساواة.	17	يتعامل المدير مع المعلمين بود وتسامح.	3.77	1.03	4	عالٍ
يوفر المدير شعورًا عامًا بالأمان لدى المعلمين.	20	يوفر المدير شعورًا عامًا بالأمان لدى المعلمين.	3.76	1.06	5	عالٍ
فقرات المجال الرابع ككل			3.78	0.84		عالٍ
المجال الخامس	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
	24	يشجع المدير المعلمين على استخدام الوسائل التعليمية.	3.73	1.00	1	عالٍ
دعم الموارد	21	يقوم المدير بوضع خطة لتحقيق فاعلية الموارد المتاحة.	3.72	1.02	2	عالٍ
	23	يُوظف المدير التكنولوجيا في تطوير البرامج والمواد التعليمية.	3.69	1.06	3	عالٍ
	22	يوفر المدير الأجهزة والمعدات	3.66	1.06	3	عالٍ

الوسائل لاستخدامها في العملية التعليمية.	3.52	1.18	5	عالٍ
يُشجع المدير أولياء الأمر على المشاركة في فعاليات المدرسة الهادفة لدعم الموارد المختلفة.				
فقرات المجال الخامس ككل	3.66	0.88		عالٍ

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5).

ويعزو الباحثان المستوى المرتفع للصحة التنظيمية في المدارس إلى التخطيط المتمثل في الخطة الواضحة والمحددة التي يضعها مدير المدرسة لمستوى الإنجاز الأكاديمي المنشود، للحصول على مستوى تحصيل أكاديمي متميز في المدرسة. كما يعزو الباحثان النتيجة إلى دور مدير المدرسة الذي يسعى إلى توفير بيئة تعليمية تتميز بالنظام والدقة للعاملين؛ لتحقيق الإنجاز والتميز الأكاديمي في المدرسة.

كما يعزو الباحثان النتيجة المرتفعة إلى اهتمام مدير المدرسة بالعلاقات الإنسانية في المدرسة، وإتاحة الفرصة للمجتمع المحلي للمساهمة والمشاركة في فعاليات المدرسة المتنوعة، وأخذ المدير بأراء أولياء الأمور بما ينسجم مع برامج المدرسة وسياساتها التربوية.

وقد تعود هذه النتيجة المرتفعة إلى دور الإدارة في تعزيز قيم الانتماء لدى العاملين، وشعور المعلمين بحس المسؤولية، والرغبة في استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة التي تعزز وتدفع بالمعلمين نحو التطور والإنجاز. كما اتفقت هذه النتيجة مع ما ورد عن الطويل (1999) بأن الصحة التنظيمية أحد الاتجاهات الإدارية التي تركز على الفرد أو الإنسان، إذ تشبه هذه الاتجاهات المدرسة بكيان بيولوجي يحتاج إلى الصحة والنمو، فالمحافظة على وجود مناخ تنظيمي صحي في المدرسة وتلبية حاجات النماء للمعلمين والطلبة تأتي في قمة سلم الأولويات.

ومع ما ورد عن مصطفى (2000) بأن الصحة التنظيمية تعبر عن شخصية المؤسسة، وتشير إلى جميع الظروف المحيطة بالموظف، والتي تشكل اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم، وتحدد جودة نتائجهم وتعكس مستوى أدائهم ورضاهم الوظيفي، ذلك أن الموارد البشرية في أي مؤسسة أكثر أهمية من العناصر الأخرى، وهي التي تقوم بتهيئة وتسخير الموارد المادية وتمييزها؛ بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، وهي رأس المال الفكري الذي يتفوق في أهميته على العناصر المادية كلها، ولذا تهدف المنظمات اليوم إلى تكوين فرق العمل المحفزة والممكنة ذاتياً، فهي السبيل لدعم القدرة التنافسية. واتفقت نتائج الدراسة مع نتيجة دراسة الشريفي (2013)، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة القصير (2006) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى الصحة التنظيمية كان متوسطاً في المؤسسات التربوية التي أجريت عليها، ويمكن عزو سبب الاختلاف إلى البيئة التي تم تطبيق الدراسة فيها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: "ما مستوى التمكين الإداري لمديري المدارس في مدارس إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟".

للإجابة على هذا السؤال؛ تمثل مستوى التمكين الإداري لمديري المدارس بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة التمكين الإداري لمديري المدارس ككل، وكل مجال من مجالات التمكين الإداري (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التواصل، النمو المهني، والتحفيز الذاتي)، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة التمكين الإداري لمديري المدارس ككل، وكل مجال من مجالات التمكين الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تفويض السلطة	3.91	0.80	1	عال
4	النمو المهني	3.78	0.84	2	عال
2	المشاركة في اتخاذ القرار	3.77	0.83	3	عال
3	التواصل	3.76	0.88	4	عال
5	التحفيز الذاتي	3.66	0.90	5	عال
	التمكين الإداري لمديري المدارس ككل	3.77	0.77		عال

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5).

وفيما يلي عرض لفقرات كل المجالات:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة التمكين الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

المجال الأول	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
تفويض السلطة	1	يفوض مدير المدرسة السلطة للمعلمين بناءً على قوانين وزارة التربية والتعليم.	4.15	1.00	1	عال
	2	يعزز مدير المدرسة قدرات المعلمين على أداء المهام الموكلة إليهم.	3.89	0.95	2	عال
	3	يدعم المدير المهارات القيادية لدى المعلمين.	3.85	1.05	3	عال
	5	يتابع المدير الصلاحيات المفوضة للمعلمين.	3.85	1.04	3	عال
	4	يشجع المدير عملية تفويض السلطة للمعلمين كونها أسلوب تحفيزي للتقييم الذاتي.	3.79	1.08	5	عال
		فقرات المجال الأول ككل	3.91	0.80		عال

المجال الثاني	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
المشاركة في اتخاذ القرار	6	يوفر المدير الفرص التي تمكن المعلمين من المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم.	3.80	0.98	1	عال
	10	يشجع مدير المدرسة الحوار الهادف والنقد البناء في سبيل تحقيق الأهداف.	3.80	1.00	1	عال
	8	يحرص المدير على موافقة القرارات المتخذة من قبل المعلمين للقوانين والأنظمة التربوية.	3.78	0.99	3	عال
	7	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات بناءً على كفاءتهم.	3.76	1.06	4	عال
	9	يسعى المدير إلى إشراك جميع المعلمين على حد سواء في الاجتماعات والنقاشات كافة.	3.74	1.05	5	عال
		فقرات المجال الثاني ككل	3.77	0.83		عال

المجال الثالث	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
	13	يشجع المدير العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين المعلمين.	3.82	1.04	1	عال
التواصل	11	يقوم مدير المدرسة بتوفير قنوات تواصل فعالة داخل المدرسة.	3.77	1.07	2	عال
	12	يعمل المدير جاهداً على توفير وسائل اتصال حديثة ومتطورة.	3.76	1.01	2	عال
	15	يوفر المدير للمعلمين بيئة مناسبة للتعبير عن آرائهم متوخياً العدالة والمساواة في ذلك.	3.73	1.05	4	عال
	14	يتوافر لدى المدير نظام تواصل فعال.	3.72	1.07	5	عال
		فقرات المجال الثالث ككل	3.76	0.88		عال

المجال الرابع	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
	18	يسعى المدير لتطوير مهارات وكفايات المعلمين لتحقيق الأهداف التربوية.	3.82	0.99	1	عال
النمو المهني	16	يحرص مدير المدرسة على توفير دورات تدريبية لتطوير مهارات المعلمين.	3.81	1.04	2	عال
	17	يُنحى المدير الفرص المناسبة للمعلمين للتعليم المستمر في مجال عملهم.	3.78	1.03	3	عال
	19	يسعى المدير إلى إشراك المعلمين في أية برامج تنموية لتطوير مهاراتهم في مجال العمل التربوي.	3.75	1.03	4	عال
	20	يوفر المدير البيئة التعليمية التي تتسم بالإبداع والابتكار للمعلمين.	3.72	1.00	5	عال
		فقرات المجال الرابع ككل	3.78	0.84		عال

المجال الخامس	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
	23	يساعد المدير على توفير بيئة مدرسية جاذبة ومريحة للمعلمين.	3.77	1.08	1	عال
التحفيز الذاتي	22	يستثمر المدير دوافع المعلمين للمساهمة في تحقيق الأهداف التربوية.	3.75	1.01	2	عال
	24	يدعم المدير المبادرات والاجتهادات المقدمة من قبل المعلمين.	3.73	1.05	3	عال
	21	يوفر المدير الفرص المناسبة للمعلمين لتطوير أنفسهم.	3.72	0.99	4	عال
	25	يسعى المدير إلى توفير البيئة المناسبة لإثارة المنافسة بين المعلمين من خلال نظام مكافآت وحوافز متميز.	3.35	1.33	5	متوسط
		فقرات المجال الخامس ككل	3.66	0.90		عال

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

ويلاحظ من نتائج الدراسة أن مجال تفويض السلطة قد تقدم على بقية المجالات ويمتوسط حسابي بلغ (3.91) في حين حل مجال التحفيز الذاتي في المرتبة الأخيرة، ولكن مع المحافظة على مستوى التمكين ضمن المستوى العال. ويعزو الباحثان هذه النتيجة المرتفعة أيضاً إلى دور مدير المدرسة في تفويض السلطة للمعلمين بناءً على قوانين وزارة التربية والتعليم، كما يوفر المدير الفرص التي تمكن المعلمين من المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم، وسعي مدير المدرسة إلى إشراك جميع المعلمين على حد سواء في الاجتماعات والنقاشات كافة، كما يعزو الباحثان النتيجة إلى دور مدير المدرسة في تشجيع العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين المعلمين، وتوفير قنوات اتصال فعال بين المعلمين.

كما قد تعود هذه النتيجة إلى دور مدير المدرسة في تهيئة بيئة تعليمية تتسم بالإبداع والابتكار للمعلمين في ضوء تطوير مهارات وكفايات المعلمين لتحقيق الأهداف التربوية، والحرص على توفير دورات تدريبية لتطوير مهارات المعلمين.

حيث تتفق هذه النتيجة مع ما ورد عن العتيبي (2004) بأهمية نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من الإدارة إلى المرؤوسين، ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وأيضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة، وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات مما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى الموظف.

كما أن تطوير مستوى أداء العاملين من أهم نتائج التمكين الإداري للموظف، ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، وتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين التي تعد عاملاً من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين؛ لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقته وسلطانها وصلحياتها ومكافآتها، وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف (Bowen and Lawler, 1995).
انفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة جابر (2012)، واختلفت مع نتيجة دراسة ويشاح (Weshah, 2012)، وسبب هذا الاختلاف قد يكون النظام التعليمي السائد في المدارس الأسترالية العامة وأيضاً أن دراسة ويشاح قد تناولت المدارس الأسترالية العامة فقط بينما تطرقت الدراسة الحالية للمدارس الحكومية والخاصة في إقليم الشمال في الأردن.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة الصحة التنظيمية ككل وكل مجال من مجالاتها من جهة، وتقديراتهم على فقرات أداة التمكين الإداري ككل وكل مجال من مجالاتها من جهة أخرى؟".
للإجابة على هذا السؤال؛ حسب معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة الصحة التنظيمية ككل وكل مجال من مجالاتها من جهة وتقديراتهم على فقرات أداة التمكين الإداري ككل وكل مجال من مجالاتها من جهة أخرى، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9): معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة الصحة التنظيمية ككل وكل مجال من مجالاتها من جهة وتقديراتهم على فقرات أداة التمكين الإداري ككل وكل مجال من مجالاتها من جهة أخرى

المجال (التمكين الإداري)						المجال (الصحة التنظيمية)
التمكين الإداري ككل	التحفيز الذاتي	النمو المهني	التواصل	المشاركة في اتخاذ القرار	تفويض السلطة	
.642**	.544**	.604**	.558**	.576**	.622**	معامل ارتباط بيرسون
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية
400	400	400	400	400	400	العدد
.820**	.733**	.723**	.741**	.745**	.763**	معامل ارتباط بيرسون
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية
400	400	400	400	400	400	العدد
.782**	.683**	.719**	.719**	.691**	.720**	معامل ارتباط بيرسون
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية
400	400	400	400	400	400	العدد
.818**	.727**	.744**	.757**	.738**	.725**	معامل ارتباط بيرسون
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية
400	400	400	400	400	400	العدد
.830**	.736**	.757**	.772**	.734**	.747**	معامل ارتباط بيرسون
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية
400	400	400	400	400	400	العدد
.902**	.795**	.820**	.824**	.807**	.826**	معامل ارتباط بيرسون
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية
400	400	400	400	400	400	العدد

** ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.01$).

ويلاحظ من الجدول (9) وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات

أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على فقرات أداة الصحة التنظيمية ككل والتمكين الإداري ككل، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.902)؛ مما يدل على أنه بزيادة الصحة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة (المعلمين) يزداد لديهم التمكين الإداري، ولكن بمستوى ارتباط متدن قياساً مع مجال دعم الموارد.

كما يُلاحظ من الجدول (9) وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على كل مجال من مجالات الصحة التنظيمية والتمكين الإداري ككل، حيث بلغ أعلى معامل ارتباط بينها (0.830) بين مجال (دعم الموارد) والتمكين الإداري ككل؛ مما يدل على أنه بزيادة دعم الموارد لدى أفراد عينة الدراسة (المعلمين) يزداد لديهم التمكين الإداري، وأدناها (0.642) بين مجال (الإنجاز الأكاديمي) والتمكين الإداري ككل؛ مما يدل على أنه بزيادة الإنجاز الأكاديمي لدى أفراد عينة الدراسة (المعلمين) يزداد لديهم التمكين الإداري.

كما يُلاحظ من الجدول (9) وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) على الصحة التنظيمية ككل وكل مجال من مجالات التمكين الإداري، حيث بلغ أعلى معامل الارتباط بينها (0.826) بين مجال (تفويض السلطة) والصحة التنظيمية ككل؛ مما يدل على أنه بزيادة الصحة التنظيمية ككل لدى أفراد عينة الدراسة (المعلمين) يزداد لديهم تفويض السلطة، وأدناها (0.795) بين مجال (التحفيز الذاتي) والصحة التنظيمية ككل؛ مما يدل على أنه بزيادة الصحة التنظيمية ككل لدى أفراد عينة الدراسة (المعلمين) يزداد لديهم التحفيز الذاتي.

وقد يعزو الباحثان النتيجة إلى أن الصحة التنظيمية تعنى بتوفير وتهيئة البيئة المساندة لفعالية تمكين العاملين، وتكتسب الصحة التنظيمية للمؤسسات أهميتها من تأثيراتها المباشرة وغير المباشرة في جميع أنشطة المنظمة ووظائفها وفعاليتها فيما يتعلق بالأفراد، وكذلك التأثير الواضح لها في مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأعمالها وتحقيق أهدافها، أو علاقتها بالبيئة المحيطة بها، إذ يمكن تسخير الصحة التنظيمية التي تسود المؤسسات من أجل بناء بيئة ملائمة للإبداع وتحقيق الأهداف، كما تعزز الصحة التنظيمية الملائمة الإبداع داخل المنظمة من خلال الهيكل التنظيمي المعتمد، والمركزية واللامركزية المعتمدة والكثير من العوامل الأخرى.

حيث أكد الباحثون أن هناك تشابهاً بين المنظمات والبشر، وأوضحوا أن أي منظمة يمكن أن تكون مريضة أو متمتع بالصحة مثل: الإنسان تماماً، فتكون المنظمة المتمتع بالصحة فعالة لأنها تعمل بانتظام وتستطيع أن تقدم المنتجات والخدمات بفاعلية، ويرتبط مستوى الصحة التنظيمية بمقدرتها على تحقيق الأهداف (Cemalogu, 2005). ويرى الباحثان بأن جوهر التمكين هو الذي يهدف إلى خلق القدرة لدى الموظف؛ لمواجهة كل ما يواجهه من صعوبات ومشكلات في مجال عمله بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

كما تتفق هذه النتيجة مع ما ورد عن القريوتي (2007) بأن أهمية الصحة التنظيمية تتبع من أهمية العنصر البشري، باعتباره أحد عناصر الإنتاج الذي يمكن من خلال استثماره بكفاءة تحقيق أهداف الفرد والمنظمة، وتعتبر الصحة التنظيمية التي تمثل نتائج عملية الحفز ومصادره الأساسية أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة.

ويرتبط تحسين الصحة التنظيمية والارتقاء بمستواها بعملية تطوير جميع مدخلات المنظمة وعناصرها التي تؤدي إلى تغيير ثقافتها، ولا يحدث هذا التطوير بشكل مفاجئ، بل يتطلب وقتاً طويلاً تحدث فيه تغييرات في الهيكل التنظيمي، ونظام المكافآت، والأجور، وتكنولوجيا المعلومات، وتوزيع المهام (Datnow, Hubbarel & Meha, 2002).

كما يعزو الباحثان ذلك أيضاً إلى أن الصحة التنظيمية للمؤسسات هي الأساس الذي يقوم عليه نجاح تلك المؤسسات بكل مفرداتها ومكوناتها، ومن ضمنها التمكين الإداري بما فيه من تفويض للصلاحيات وبيان للمسؤوليات والأدوار والمهام التي ينهض بها الموظف في سبيل نجاح مؤسسته في أداء مهامها على أكمل وجه، فالملاحظ من المقومات السابقة للتمكين بأن الصحة التنظيمية للمؤسسة هي التي تهيئ البيئة المناسبة لعملية التمكين بدءاً بالثقافة التنظيمية، وتحديد أهداف المؤسسة للمرؤوسين والرؤساء، وتوفير الوسائل التقنية اللازمة، ومنح الثقة بأداء الموظفين، وتفويض الصلاحيات؛ لاتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة الصعوبات المحتملة في بيئة العمل. وهي بذلك تتفق مع دراسة القصير (2006)، ودراسة كوركماز (Korkmaz, 2007)، ودراسة جابر (2012).

واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة هندرسون (Henderson, 2007)، ودراسة الطراونة (2006) ويفسر سبب اختلاف النتائج باختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسة، والفترة المستهدفة منها.

التوصيات

- بناءً على البيانات ونتائج الدراسة الحالية، فإن الباحثان يُقدمان مجموعة مقترحات قد تُسهم في تعزيز مستوى الصحة التنظيمية في مدارس مديريات التربية والتعليم وعلاقتها بتمكينهم الإداري، والمتمثلة في الآتي:
- العمل على تعزيز الصحة التنظيمية داخل المدارس، من خلال تحسين نظام البيئة المدرسية، وتوفير أجواء مريحة للعمل، وإقامة علاقات طيبة مع الزملاء، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على الإنجاز والتميز.
 - عقد دورات وبرامج تدريبية في المدارس تعزز مفاهيم الصحة التنظيمية والتمكين الإداري بشكل دوري؛ لضمان استمرارية تقدم ورقي المدرسة.
 - ينبغي توجيه مديري المدارس للحرص، في حال التمكين الإداري، على استمرارية تطوير وتوفير البيئة المناسبة لإثارة التنافسية بين المعلمين.
 - ينبغي توجيه مديري المدارس للحرص لتوفير الموارد الرئيسة التي تحتاجها المدارس، وبخاصة من خلال تشجيع أولياء الأمور على المشاركة/المساهمة في فعاليات المدرسة لدعم الموارد المختلفة.

المراجع

- البوهي، ف. (2001). الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع.
- جابر، ز. (2012). واقع التمكين الإداري لمديريات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- الحجار، ر. (2004). أولويات إصلاح النظام المدرسي الفلسطيني في ضوء مفهوم الصحة التنظيمية. بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الأول "التربية في فلسطين وتغيرات العصر" الجامعة الإسلامية، غزة، 23-24 نوفمبر، 2004.
- الخاجة، ف. (2006). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة.
- الشريفي، ع (2013). مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 28(109)، 145-190.
- الشهرني، ع (2009). دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية.
- الطراونة، إ (2006). العلاقة بين التمكين وفاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الطعاني، ح. (2008). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك. المجلة التربوية، 25(98)، 201-232.
- الطويل، هـ. (1999). الإدارة التعليمية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العتيبي، س (2004). أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، 27-29 نوفمبر، شرم الشيخ.
- القيوتي، م (2007). مبادئ الإدارة، النظريات، العمليات، والوظائف. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- القصير، أ (2006). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- القطاونة، م (2000). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- مرسي، م (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: دار الكتب.
- مصطفى، أ (2000). الموارد البشرية العربية: تحديات وطموحات في القرن الجديد، أخبار الإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد الثلاثون، ص2.
- وزارة التربية والتعليم. (2010). الإطار العام للسياسات التربوية. عمان: منشورات وزارة التربية والتعليم، المملكة الأردنية الهاشمية.
- Bowen, D. E. and Lawler, E. (1995). Empowering service employees. Sloan management review. Summer. 73-83.
- Cemalogu, N. (2005). "The relation between organizational health and bullying that teachers experience in primary schools in Turkey", Educational research quarterly, 31(2), 3-30.

- Datnow, A. Hubbard, L. & Mehan, H. (2002). Extending educational reform: From one school to many. New York: Routledge.
- Henderson, C.L. (2007). Organizational Health and Student Achievement Gains in Elementary Schools. Ph.D. dissertation, University of Tennessee, available online.
- Korkmaz, M. (2007). "The effect of leadership styles on organizational health". Educational Research Quarterly, 30(3), 22-55.
- Stirr, Thomas. (1992). Fundamentals of Empowerment. Retrieved from http://www4.oun.cestoheaven.com/fundamentals_of_Empowerment_Final.PDF.
- VanSant, D. (2000). Organizational Health. Colombia University, Health Venture Publication.
- Wayne, H. John, H. (1997). Middle School Climate: An Empirical Assessment of Organizational Health and Students Achievements. Educational Administration Quarterly. (33) 3. 290-311.
- Weshah, H. (2012). The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools: Comparative Study. European Journal of Social Sciences. (31), (3). 359-375.

Organizational Health in the Northern Jordanian Province Schools and its Relation with the Administrative Empowerment of the Schools' Principals from the Teachers' Perspective

*Iman A. Mutlaq, Ali M. Jubran **

ABSTRACT

This study aims to identify the level of organizational health in the northern Jordanian province schools and its relation with the administrative empowerment of the schools' principals from the teachers' perspective. A sample of (400) male and female teachers was selected. For the purpose of the study, a self-completed questionnaire was developed. The study results indicate high levels of organizational health and administrative empowerment. In addition, findings revealed a significance statistical positive correlation between organizational health and administrative empowerment.

Based on the results of the study, the two researchers recommended: Reinforcing the sustainable development of Organizational Health in schools.

Keywords: Organizational Health, Administrative Empowerment, School's Principals.

* Faculty of Educational, Yarmouk University, Jordan. Received on 31/1/2016 and Accepted for Publication on 16/3/2016.