

## دور الصحة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية

دراسة استطلاعية في مجموعة من المدارس التعليم الثانوي في صلاح الدين

### The role of health in achieving strategic leadership

### An exploratory study in a group of secondary education schools in Salah al-Din

م.م مصطفى قاسم احمد<sup>1\*</sup> ، م.م ريم يوسف سلطان<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مديرية تربية صلاح الدين - العراق

<sup>2</sup> مديرية تربية صلاح الدين - العراق

تاريخ الاستلام: 2021/05/22؛ تاريخ القبول: 2021/06/22؛ تاريخ النشر: 2021/06/30

ملخص: يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مقومات الصحة التنظيمية ومدى التزام المنظمات التعليمية قيد البحث لضمان تحقيق متطلبات الريادة الاستراتيجية، وتم وضع عدد من فرضيات البحث تحقيقاً لمقاصدها وتوجهاتها، ووزعت (40) استمارة استبانة على المعنيين في المدارس التعليم الثانوي في صلاح الدين، وجرى اختبار فرضيات البحث باستخدام تحليل الارتباط والتباين لتشخيص علاقات الارتباط والأثر بين المتغيرات المبحوثة، وخلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات لعل من أهمها، تعد ابعاد الصحة التنظيمية ومتطلبات الريادة الاستراتيجية مهمة بالنسبة للمنظمات التعليمية والخدمية على حد سواء، بسبب أهميتها في رفع قدرة المنظمات التعليمية على دعم مصادر القوة وتقليل نقاط الضعف والعمل على تحسينها، فضلاً عن تطور المنظمات في مراحلها المختلفة.

الكلمات المفتاح : الريادة ، المنظمات التعليمية ، الخدمة

تصنيف JEL : M40 General

**Abstract:** The current research aims to identify the elements of organizational health and the extent of the commitment of the educational organizations under study to ensure the achievement of the requirements of strategic leadership. A number of research hypotheses have been developed in order to achieve their objectives and orientations. (40) questionnaires were distributed to those involved in secondary education schools in Salah al-Din, and the hypotheses were tested. Research using correlation and variance analysis to diagnose correlation and impact relationships between the studied variables, and the research concluded a set of conclusions, perhaps the most important of which are the dimensions of organizational health and the requirements of strategic leadership are important for educational and service organizations alike, because of their importance in raising the ability of educational organizations to support sources of strength. And reduce weaknesses and work to improve them, as well as the development of organizations in its various stages

**Keywords:** Keyword ; Leadership, educational organizations, service

**Jel Classification Codes :** M40 General

## المقدمة:

تسعى المنظمات التعليمية المحلية إلى الارتقاء بمستوى تحسين مستمر في ادائها التعليمي، لذلك برزن عدد من المفاهيم الادارية المهمة في المنظمات التعليمية ، والصحة التنظيمية منها لتعبر عن قوة وامكانية المدارس الثانوية على تقديم صورة مشرقة من الخدمة التعليمية بما يحقق أحد التوجهات والأفكار الابتكارية والإبداعية التي تساعد المنظمات التعليمية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية ،ومن هذه التوجهات الريادة بمنظورها الاستراتيجي ومن هنا زاد من اهتمام الباحثين في الريادة الاستراتيجية ومتطلباتها المختلفة بكل ما تحمله من مفاهيم ومضامين تسعى إليها العديد من المنظمات التعليمية ذات الترتيب العالمي المتميز. وعليه يمكن القول بأن البحث الحالي ركز على دور الصحة التنظيمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية في المدارس التعليم الثانوي في صلاح الدين ، إذ تم تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور، اختص الاول منه على الاطار العام لمنهجية البحث، وركز المحور الثاني على التأسيس النظري، فيما يخص المحور الثالث اقتصر على الجانب العملي للبحث، واخيرا المحور الرابع في الاستنتاجات والمقترحات للمنظمات المبحوثة.

### المحور الاول: الاطار العام لمنهجية البحث

#### اولا: اشكالية البحث

تسعى المنظمات التعليمية بشكل عام والتعليم الثانوي في صلاح الدين بشكل خاص الى ان تقدم خدمات تعليمية متميزة ، وان تتكيف وتتناغم مع العوامل البيئية الخارجية بهدف تحقيق الريادة والتميز وتحقيق مستويات عالية من المعايير في التعليم ، بالمقارنة مع المنظمات التعليمية العربية والاجنبية ،وعلى هذا الاساس برزت العديد من المفاهيم الادارية التي تمكن المنظمات التعليمية من تحقيق المستوى المتقدم من الاداء التعليمي المتميز، وهذا ما يتطلب من المنظمات المحلية والمبحوثة منها ان تبذل جهودا استثنائية متميزة لتخطيط وتنفيذ هذه المفاهيم التربوية والتي تعكس البيئة التنظيمية للمنظمات قيد البحث ، من خلال ابراز نقاط القوة وتعزيزها من قبل ادارتها، فضلا عن تشخيص نقاط الضعف التي تستوجب دراستها ومتابعتها ومعالجتها بغية تحقيق الاداء المتميز الارتقاء بالمستويات الهادفة الى تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال الصحة التنظيمية الناجحة . وتأسيسا لما سبق يمكن ايجاز اشكالية البحث من خلال التساؤلات الاتية:

1. مقومات الصحة التنظيمية ومتطلبات الريادة الاستراتيجية تتوافر في المنظمات قيد البحث ؟

2. هل هناك تباين معنوي للأهمية النسبية التي توليها المدارس المبحوثة لمقومات الصحة التنظيمية في توفير متطلبات الريادة الاستراتيجية ؟

## ثانياً: أهمية البحث

يتكسب البحث أهميته كونه من المواضيع الذي يحتل المكانة والأهمية للمنظمات والرياديين والقيادات الادارية ، لما له من النتائج الايجابية على مستوى التعليم الثانوي اذا ما استغلت الفرص والامكانيات المتاحة لها ، وتحقيق المنفعة والعوائد وتوظيفها وفق خطط استراتيجية ريادية مختلفة .

## ثالثاً: اهداف البحث

ينطلق أهداف البحث في محتواه النظري والعملي بما يأتي:

1. تقديم إطار نظري عن الصحة التنظيمية ومقوماتها ومتطلبات الريادة الاستراتيجية في المنظمات قيد البحث.
2. التحقق من التباين في الأهمية التي تولمها المنظمات قيد البحث لمقومات الصحة التنظيمية في توفير متطلبات الريادة الاستراتيجية.
3. تقديم مجموعة من المقترحات التي تسهم في حث ادارة المنظمات التعليمية قيد البحث في تفعيل مقومات الصحة التنظيمية ، بغية تحقيق متطلبات الريادة الاستراتيجية والاهداف التي تأمل هذه الادارات من تحقيقها .

## رابعاً: فرضيات البحث

يختبر البحث عدد من الفرضيات والتي تستند اساسا على تساؤلات مشكلة البحث التي تم اثارها.

الفرضية الرئيسية الاولى: "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير الصحة التنظيمية وبين متغير الريادة الاستراتيجية " في المنظمات التعليمية قيد البحث.

الفرضية الفرعية الاولى: " وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الصحة التنظيمية في البعد القيادة الريادية " .

## خامساً: اساليب جمع البيانات والمعلومات

من خلال الأدبيات ذات الصلة بالموضوع من رسائل واطارح جامعية ودوريات وكتب ومقالات التي ساهمت في بناء الإطار النظري للبحث ،فضلا عن استخدام استمارة الاستبانة للحصول على البيانات والمعلومات الاولية المتعلقة بالجانب الميداني للبحث . وقد تضمنت الاستمارة جزأين رئيسيين ركز الأول على المعلومات التعريفية التي تخص الافراد المبحوثين والتي اقتصرت على المقاييس الخاصة بمقومات الصحة التنظيمية ومتطلبات الريادة الإستراتيجية ، وتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي .وقد روعي في تصميم الاستمارة اختيار المتغيرات التي تقيس ابعاد البحث وبما يتناسب مع طبيعة نشاط المنظمات التعليمية المبحوثة وخصوصيتها في البيئة المحلية وعززت من خلال المحتوى النظري للموضوع .

سادساً: حدود البحث :

1-الحدود الزمنية : وتمتد للفترة من 2021/3/10 لغاية 2021/5/10

2- الحدود المكانية : اتخذ الباحثين مجموعة من المدارس التعليم الثانوي في صلاح الدين لإجراء البحث.

سابعاً: التحليل الإحصائي : للتوصل إلى مؤشرات دقيقة، واستناداً إلى طبيعة وتوجهات البحث الحالية وأهدافها وآليات اختبار فرضياتها، فقد تم الاعتماد على البرمجيات الجاهزة ((SPSS Ver. 14)) لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب. وتتمثل هذه الأدوات بما يأتي:

- 1- الاوساط الحسابية: لعرض متوسط الإجابات عن متغير معين .
- 2- الانحراف المعياري: يظهر درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- 3- نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس
- 4- معامل الارتباط: يستخدم لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات وقوتها التفسيرية.
- 5- معامل الانحدار المتعدد: لتحديد معنوية تأثير المتغيرات التفسيرية في المتغير المستجيب.
- 6- اختبار F: للتحقق من معنوية التأثير للعينة بأكملها.

## المحور الثاني/ الاطار النظري

### اولا: الصحة التنظيمية

#### 1. مفهوم الصحة التنظيمية

يعتبر مفهوم الصحة التنظيمية مفهوم موسع لأدب المنظمات ، ويستند على اساس نظري حيث درج استخدامها في اواخر الستينات القرن الماضي لغرض تحقيق اهداف المنظمة والتكيف مع البيئة والوصول الى مستوى الفاعلية (مهبوب نور الدين، 2016، 587 ) بينما عرف (Hill,2003,142) الصحة التنظيمية على انها قدرة المنظمة على اداء اعمالها بشكل يتلائم مع ظروف العمل لتتمكن من التغلب على المشكلات وبالتالي يساهم في ازدهارها وتغييرها بشكل ايجابي مما يؤدي الى التحسين والنمو ويوسع المفهوم ( عطية ، مهدي،2016،329) بإضافة مناخ المنظمة التعليمية، فهو مصطلح يصف العلاقات الشخصية بين الادارة والتدريسيين والطلبة واضاف (الحجار، 2004، 4) عن وجود حالة من التوازن بين النمو الداخلي والخارجي ويمكن تشخيصها عن طريق قياس ابعادها ويتضح من التعاريف السابقة هنالك قواسم مشتركة التي تجمع كل التعاريف هو قدرة المنظمات التعليمية على توفير المناخ صحي ملائم يساعدها على التكيف والتماسك والتكامل مع المتغيرات البيئة الخارجية من اجل تحقيق جميع اهدافها وانجاز اعمالها .

#### 2. اهمية الصحة التنظيمية

تنبثق اهمية الصحة التنظيمية من الاتي:

- أ- إن المنظمات الصحية لها تأثير المباشر على الطلاب والمدرسيين من خلال قدرة المدراء على جعل منظماتهم صحية من خلال العلاقات الايجابية بين المدرسيين والشعور بالانتماء والمناخ الملائم والمعايير الأكاديمية العالية (Ramdass&Lewis,2012,482)
- ب- الصحة التنظيمية هي القوة الكبيرة التي تسهم في تغيير التخطيط وتحسين البيئة التنظيمية وهذا ما اكده المختصون في النظم التعليمية من خلال دراسة العلاقة بين الصحة التنظيمية وابعاد اخرى مثل (خصائص التدريسيين ، الابتكار ، مقارنة فاعلية المناخ التعليمي عن طريق تحليل العلاقة بين الصحة التنظيمية واره التدريسيين في الابتكار) ادت الى ظهور مفاهيم عديدة منها الفاعلية التنظيمية ، القيادة ، ضمان الجودة ، تقييم الاداء حيث صيغت من اجل تحسين بيئة العمل الصحية وبالتالي تحسن المدراء والتدريسيين(Cemaloglu,2007,6).

ت- ينظر صانعي السياسة التنظيمية واعضاء المنظمة على اهمية الصحة التنظيمية من خلال تحقيق اهداف المنظمة الرئيسية والمتمثلة بـ (الصحة والفاعلية التنظيمية ) والتي تؤثر بشكل متبادل على بعضها البعض(عطية، مهدي 2016،335).

ث- قدرتها العالية على تلبية احتياجات العاملين من الرفاه والانتاجية كما تساهم على فهم كيفية تفاعل العوامل الفردية والتنظيمية في المدرسة والنتائج التي سوف تترتب عليها(Sivapragasam&Raya,2013,129).

ج- وبالتالي تحقق الصحة المدرسية التعاون البناء بين الطالب والمدرس والمدير ( الحمداني،2019، 36).

### 3. اهداف الصحة التنظيمية

تكمن اهداف الصحة التنظيمية في الاتي(Yuceler, et al, 2013, 783):

أ- اعداد الخطط التطوير والتحسين المستندة على ما تم التوصل اليه من نتائج .

ب- تقود مقاييس الصحة المنظمة المستخدمة الى بناء مفاهيم اساسية لتساعد على تحديد مؤشرات الحلول للمشاكل من خلال التعرف على نقاط الضعف والقوة للمنظمة وكذلك الفرص والتهديدات مما يؤدي الى دعم مصادر القوة وتقليل نقاط الضعف والعمل على تحسينها.

### 4. ابعاد الصحة التنظيمية: هنالك عدة ابعاد للصحة التنظيمية اهمها

أ- المساهمة والمشاركة: تعني قدرة الفرد للمشاركة في أنشطة المنظمة والمشاركة ليست فقط موافقة الادارة عليها بل لابد من تفاعل الفرد ذهنيا واجتماعيا مع بقية افراد العمل وبالتالي تحقيق الاهداف المنشودة وتحمل المسؤولية (الزيدي واخرون، 2014، 206).

ب- الاخلاقيات : تعتبر الاخلاقيات من المواضيع بالغة الاهمية سواء كان للقادة او للإفراد العاملين في المنظمات فكما ازداد الاهتمام بمفهوم الاخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية والمتمثلة بـ (السلوكيات ، الاخلاقيات ، والثقة) كلما تم الحصول على نمط ظاهري صحي (Tuan,2013,140).

ت- انسجام الاهداف :الهدف بشكل عام هو الغاية او النهاية المطلوبة التي تسعى المنظمات الى تحقيقه لتمييزه عن بقية المنظمات وتحقيق ميزة تنافسية (حرز الله ، عرقاوي ، 2019، 12) ولابد للمنظمة ان تشجع العاملين على تحمل المسؤولية عن طريق ربطها بمبادئهم وقيمهم وبالتالي قادرين على تحقيقها والوصول الى النتائج المطلوبة (عطية ، مهدي ، 231).

ث- القيادة: يعتبر بعد القيادة من الابعاد المهمة في تحقيق الصحة التنظيمية والمتمثلة ببعض الصفات الشخصية ك(المستوى التعليمي ،الخبرة في مجال التدريس ،التوجيه المهني ) اضافة الى الطريقة التي يتم فيها تنفيذ العمل فضلا عن المكافآت والعقوبات التنظيمية (Kenny&Mcintyre,2005,24).

ج- التطوير: ينبغي تهيئة بيئة تعليمية نشطة تساعد على النمو والتطور وتعطي الآخرين فرصة لتعلم خبرة جديدة من أخطائهم وتقوم هذه المدرسة على تشجيع المدرسين والطلاب ومنحهم الثقة والقبول (الحمداني، 2019،39) فمدير المدرسة هو المسؤول عن خلق مدرسة مثالية فالمهارات والمعارف ذات اهمية كبيرة لتطوير التعليم وتلعب دورا مهما في نجاح المدرسة.

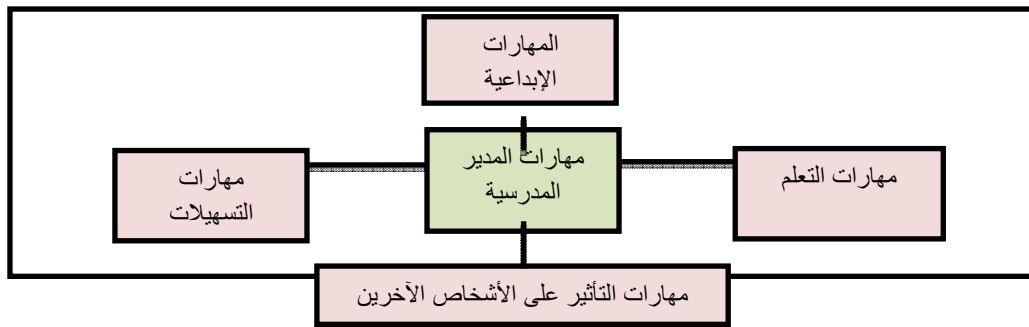
### 5. مقومات الصحة التنظيمية

يمكن استعراض مقومات الصحة التنظيمية بناءً على ما جاء بمخطط الدراسة الافتراضي وكالاتي:

أ- مهام المدير الادارية:

اختلقت الآراء حول تسمية هذا المقوم فمنهم من اطلق عليه الدور التأثيري للمدير او القيادة الادارية ويُعتبر من اهم المقومات بما يحمل في طياته من واجبات ومهام ادارية وتنظيمية تقع على عاتق المدير التي ينبغي ان يؤديها والتي بدورها سوف تؤدي الى نجاح بقية المقومات وبشكل عام يمكن تعريف مدير المدرسة هو القائد التعليمي الذي يمارس دوره عن طريق توجيه المدرسين وتشجيعهم نحو تنفيذ سياسة التعليمية للمدرسة وبنفس الوقت يدعم ويراقب تنفيذ البرامج التعليمية لان القادة الجيدون يولدون مدارس جيدة والتعليم الفعال لا يمكن ان يتحقق بدون قيادة فعالة(الحمداي، 2019، 43) وقد حدد (Day & Sammons, 2014, 12) اربع مجالات للمهارات التي ينبغي للمدير ان يتمتع بها وهي كالآتي:

- مهارات التعلم: والمتمثلة بـ (القراءة السريعة والتفكير معالجة المعلومات).
- مهارات التسهيلات: المتمثلة بـ(الاعتراف بمساهمة المدرسين)
- مهارات الابداعية: المتمثلة بـ(التصور والالهام الادراك الذاتي وكيفية لتكيف مع البيئة الخارجية والقدرة على التطوير سياسات التطور الديناميكي على الامد الطويل).
- مهارات التأثير على الاشخاص الاخرين: تحفيز المدرسين والخطابة والتفاوض والشكل (2) يوضح مهارات المدير المدرسية



الشكل (2): مهارات المدير المدرسية / من إعداد الباحثان بالإعتماد على

Source :Day & Sammons, 2014, Successful school leadership, 12

ولكن هناك مجموعة من التحديات التي تواجه المدراء من اهمها ( ادره سلوك الطلاب والحضور والغياب والتسرب، بناء المدرسة كمجتمع تعليمي محترف ، افتقار المعلمين للمهارات في بناء الاختبارات وادارتها) لذلك ينبغي على المدير تهيئة المناخ المدرسي الجيد لمواجهة تلك التحديات وتفعيل وظائف مراقبة الجودة وادارة الصراع وغيرها(Kavale & Omer, 2016,67)

ب- التماسك الاجتماعي:

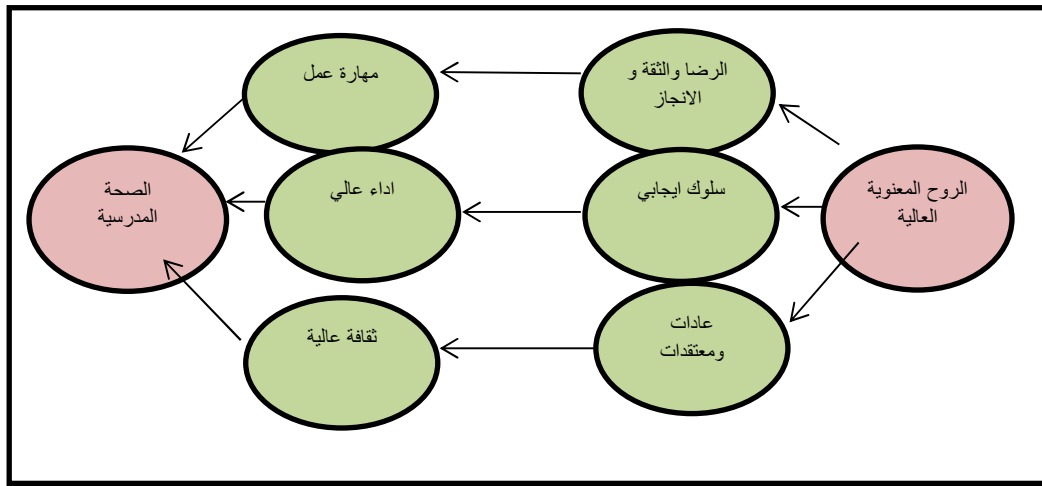
يمكن تعريف التماسك الاجتماعي بانه الحزام الذي يربط المدرسين فيما بينهم وبالتالي تبقى العلاقات قائمة على الود والولاء والتماسك ويسعى افرادها لتحقيق جميع اهدافهم (الجبوري ، 2014 ، 5) بينما اكد (Welton & Robinson, 2015,2) ان التماسك هو خاصية تنظيمية تعتمد على قدرة المدرسة بتنسيقها للموارد والنظم والعمليات والتركيز على تحسين نتائج الطلاب وتميز المدرسة المتماسكة بمجموعة من الخصائص اهمها(الجبوري، 2014، 389) (سموعي ،الجبوري، 2014، 70) (Hill&mass, 2015,3) (الحمداي، 2019، 51):

- مجتمع مدرسي متكامل يتشارك افراده في تحقيق أهدافها والمصالح والقيم المشتركة .
- وجود لقاء مستمر وتفاعل بين المدرسين واولياء الامور حتى تكون هنالك فرص للمناقشة والحوار وتبادل المعلومات.
- وجود معايير صارمة لقبول الطلبة في المدرسة فكلما كانت صعوبة قبول الطلبة كلما شعر المدرس باهمية المدرسة وقيمتها .

- ينبغي ان تتناسب المناهج الدراسية مع مستويات الطلبة الفكرية .
- وجود ثقافة مدرسية تعبر عن التوقعات والمعايير الاكاديمية التي تثبت قدرتها على انتاج خريجين مميزين وفاعليين.

### ت- الروح المعنوية العالية:

عرفت منظمة (OPG,2016,2) الروح المعنوية العالية للمنظمات على انها احدى نتائج ثقافة المنظمة ومناخها فكلما كانت المنظمة تمتلك مناخا (ثقافياً و تنظيمياً وصحياً) مناسباً كلما ازدادت الروح المعنوية لها وبالتالي ازدادت فاعليتها اما الروح المعنوية العالية للمدرس فعرفت على انها حالة نفسية او عاطفية تعبر عن الرضا والقبول والرغبة في الاستمرار والسعي من اجل تحقيق اهداف المدرسة وهي غير ثابتة تتغير تبعا لظروف العمل من (المدير، المدرسين ، الحافز والاجر) وبالتالي يمكن القول ان الصحة المدرسية ترتبط بصورة مباشرة بالروح المعنوية العالية لمدرسيها فكلما زاد حالة الرضا والقبول والثقة والانجاز كلما زادت سلوكيات الايجابية للمدرس من مهارة العمل وثقافة عالية وبالتالي تؤدي الى زيادة مستوى الصحة المدرسية ككل ، والشكل (3) يبين الروح المعنوية العالية تؤدي الى الصحة المدرسية .



شكل(3):العلاقة بين الروح المعنوية العالية والصحة المدرسية /من إعداد الباحثان بالإعتماد على

Source: Devi, P, S, Ravi, A.G, (2018), A Study on employee morale with special Reverence to butterfly gandhimathe appliance PVT LTD, international journal of pure and applied mathematics, v(119), n(12).

14989-

### ث- ادارة الموارد التعليمية :

تلعب ادارة الموارد التعليمية دوراً حيوياً في تحقيق اهداف المنظمة التعليمية (Udele,2015,1) وان الموارد التعليمية تشمل القدرات التنظيمية ،التكنولوجيا، العمليات ومدرسين يمتلكون مهارات ، خبرات، الاتصالات وراس مال وغيرها من الموارد التي تعمل عليها المدرسة في تنفيذ العمل والاستراتيجيات التي تؤدي على تحسين كفاءتها وبالتالي تحقق ميزة تنافسية لها وهناك نوعين للموارد التعليمية (ملموسة) وتشمل موارد بشرية ومادية ومالية (وغير ملموسة) تشمل القدرات التنظيمية والموارد التنظيمية (Rose,et,al,2010,489-490)

### ج- الاخلاقيات :

يمكن تعريف الاخلاقيات بانها مجموعة من القواعد او المبادئ التي ينبغي على المدرسين الالتزام بها ليتمكن من خلالها التمييز بين الخطأ والصواب في تصرفاتهم (العبيدي ،2018، 70) وان لأخلاقيات لها دور كبير في حياة

المدرسين لأنها سوف تساعد على تشكيل شخصية المدرس وتعتبر المعيار الرئيس الذي يحكم عليه في حياته العامة من خلال ضبط سلوكه وتوجيهه وبالتالي سوف تقومه وتقلل من الانحرافات لأن من دون الاخلاقيات لا يستقيم المجتمع (السكرانة ، 2012، 381) ويرى (Kira&Komba,2015,21) ان تدريس القيم الاخلاقية في المدارس يواجه مجموعة من التحديات هما( عدم كفاية الموارد البشرية والمادية ، ضعف المنهج الدراسي التي تركز على الاخلاق ، افتقار لبرامج التدريب للمدرسين التي تتضمن جوانب القيم الاخلاقية والمعنوية) ومن اهم الاسباب التي تؤدي الى ظهور مشكلات اخلاقية في سلوك المدرسين الوظيفي هو(الحراشة، 2003، 32):

- ظاهرة المحسوبية والعلاقات الاجتماعية التي تكون قائمة على اساس تبادل المنافع سواء كانت داخل المدرسة او خارجها .
- انعدام الثقة بين المدير والمدرس
- انهيار بعض المبادئ الدينية والاجتماعية لدى بعض المدرسين
- عدم تطوير الهياكل الادارية القديمة على الرغم من تغيير قيم وطموحات المدرسين
- غياب العدالة في توزيع الحوافز او عدم وجودها بالاساس

#### ح- التركيز على النمو الاكاديمي:

ترى (Perry, 2014, 8) إنها الدرجة التي تسعى بها المدرسة جاهدة لتحقيق التميز الأكاديمي من خلال المدرسين الذين يؤمنون بطلابهم ويضعون معايير أكاديمية عالية، والطلاب الذين يعملون بجد من أجل تحقيق التميز بوجود بيئة تعليمية منظمة وجدية، بينما عبر (Hoy,1987,32) إن التركيز على النمو الأكاديمي للمدرسة على إنه المدى الذي يتم فيه قيادة وتحريك المدرسة للبحث عن التفوق الأكاديمي ويتم من خلال تحديد أهداف أكاديمية عالية قابلة للتحقيق للطلاب وتوفير بيئة تعلم منظمة وجدية يؤمن المدرسون فيها بقدرة طلابهم على تحقيق التفوق الأكاديمي ويعملون بجد وإحترام لتحقيق افضل أداء أكاديمي وهناك مجموعة من الاسباب التي تؤدي الى انخفاض المستوى الاكاديمي من اهمها(العنف المنزلي، عدم استقرار الاسرة ،عوامل اجتماعية وتنظيمية واقتصادية)(Mazibuko, 2007, 44) ، تغيير الموضوع وعدم الاستقرار المدرسي(6, 2005, Akerlind) ، كثرة انتقال الطلاب الى مدارس خلال العام الدراسي الواحد( Komba, 2012, 310 et,al) اما العوامل المؤثرة على النمو الاكاديمي فهي (التركيز الاكاديمي ، العلاقة بين الطالب والمدرس ، العوامل الشخصية، الكفاءة الجماعية للمدرسة ، ثقة المدرسة بأولياء الامور والطلبة ، النشاط البدني ، التفاؤل الاكاديمي)(الحمداني، 2019، 79)

#### ثانيا/ الريادة الاستراتيجية

##### 1. مفهوم الريادة الاستراتيجية

تعد الريادة الاستراتيجية من المواضيع الحديثة والحيوية في هذا العالم المعاصر وهي ناتجة عن التكامل بين النظرية الريادية والإدارة الاستراتيجية فالريادة بشكل عام هي قدرة المنظمات على ايجاد وابتكار أشياء جديدة (منظمات أو منتجات او خدمات) تتسم بالتفرد عن طريق قدرات إبداعية والبراعة في تشخيص الفرص والعمل على استغلالها والاستعداد للتعامل مع المخاطر التي قد ترافقها لغرض تحقيق النجاح والتفوق(النمراوي ،2019، 21) أما الريادة الاستراتيجية فهي تمثل استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام واتخاذ القرارات والرقابة عليها بشكل فعال (Kraus et al, 2011:60) في حين عرفها (الدوري، 2010:7) على أنها " الأنشطة التي تقوم المنظمة من خلالها باكتشاف الابتكارات الناتجة عن طريق البحث المستمر



عن الفرص في بيئتها الداخلية أو الخارجية والقدرة على التنبؤ بمتغيرات البيئة وكيفية الاستجابة لها والتفاعل معها بسرعة ومرونة عاليتين وفي السياق ذاته عرف (الياسري وحسين، 2015:69) على أنها " فلسفة للممارسات الاستراتيجية التي تسعى إلى تكامل الرؤى والممارسات والسلوكيات والأفكار الريادية من خلال تشخيص وتحديد الفرص الريادية الملائمة واستغلالها بواسطة إيجاد وسائل من شأنها أن تحوّل إمكانيات العاملين والقادة إلى عمل واقعي وفعلي من أجل إحداث تغييرات جذرية في المنظمة وإنشاء ميزة تنافسية مستدامة ناتجة عن العمل الجديد في المنظمة واستعدادها لكل ما هو جديد وإضافة قيمة للزبون" وهناك ستة عناصر للريادة الاستراتيجية وهي (تحديد الفرص ، النمو، الابداع ، تبني المخاطرة ، المرونة ، الرؤية ) (زهرة ، 2017، 4). ونستنتج مما سبق ان الريادة الاستراتيجية هي قابلية المنظمة على استخدام مواردها المتاحة افضل استخدام لتساعدها على تحديد الفرص الريادية والتنبؤ بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية من اجل انشاء ميزة تنافسية بين المنظمات والوصول الى الريادة.

## 2. اهمية الريادة الاستراتيجية

تعد الريادة الاستراتيجية مهمة للمجتمعات الحديثة بسبب ما تنتجه من جوانب إيجابية متمثلة بالآتي:(العاني وآخرون، 2010:28-29):

- أ- تنوع كبير في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات الريادية من خلال تقديم أفكار جديدة المنتجات والخدمات الجديدة.
- ب- التغيير المنظمي والتحول: اللذان يعدان من أهم الخصائص التي تتميز بها الريادة بشكل خاص إذ إن المنظمات الريادية يكون عملها بمثابة وكيل للتغيير وذلك عن طريق ممارسة النشاطات الريادية.
- ت- استحداث فرص عمل مهمة طويلة الاجل وذلك لتحقيق نمو اقتصادي.
- ث- اجراء تغييرات في هيكلية السوق والعمل وذلك عن طريق تبني تقانات حديثة وابداع التنظيمي
- ج- زيادة الكفاءة عن طريق زيادة المنافسة إذ إن دخول منافسين جدد يؤدي إلى تحفيز الآخرين للاستجابة بشكل فعال وكفوء.
- ح- إمكانية إدخال ابتكار جديد ذي أثر إيجابي بالنسبة للاقتصاد نتيجة للبدء بتأسيس شركات جديدة.
- خ- إيجاد مشروعات متعددة والتي تعتبر مهمة في تطوير وتنمية الاقتصاد.
- د- بناء مرونة في الاستراتيجية والقدرات البشرية وجدارة في المنافسة وبناء هيكل ثقافة جديدة للمنظمة (زهرة ، 2017، 5) نستنتج مما سبق ان للريادة الاستراتيجية اهمية كبيرة وذلك من خلال ما تقدمه المنظمات الريادية من افكار فريدة وجديدة بالنسبة للمنتجات والخدمات كما انها تعمل على تقديم افضل التسهيلات لاستخدام الموارد المتاحة من اجل تحقيق اعلى منفعة واعلى عائد والحصول على ميزة تنافسية ضمن خطة استراتيجية مناسبة .

## 3. اهداف الريادة الاستراتيجية : تتلخص الاهداف بمجموعة من النقاط وكالاتي (زهرة ، 2017، 5):

- أ- تحديد اولويات طويلة الاجل للمنظمات في ضوء الرسالة الحالية واستجابة للظروف المحيطة مع تطور المنظمة في مراحلها المختلفة.
- ب- اعطاء توجه عام يتم في اطاره وضع الاهداف بشكل عام وينبغي ان تكون متناغمة ومتناسقة مع توجهات العامة للمنظمة .

ت- تسهيل الرفاهية الادارية من خلال المعايير المشتقة من الاهداف التي تستخدم في تقييم الاداء الكلي للمؤسسة .

#### 4. متطلبات الريادة الاستراتيجية

نظراً لأهمية الريادة الإستراتيجية المتزايدة إذ إنها تعتبر أحد المفاهيم الحديثة والجديدة والمهمة في الفكر الإداري الحديث، فقد اجهد الدارسون والباحثون في تحديد أبعادها (جلاب وجنة، 2016، 38) ويمكن استعراض أبعاد الريادة الاستراتيجية الأكثر شيوعاً وهي التي جاءت ضمن نطاق دراسة ويمكن ايجازها بأربعة ابعاد وكالاتي:

أ- القيادة الريادية : يعتبر راس المال البشري مصدراً مهماً من مصادر سلوكيات الريادة الاستراتيجية مع الاشارة إلى دور الرؤية المهم في تعزيز ممارسة الريادة الاستراتيجية ميدانياً والتأكيد على الالتزام بتطوير رأس المال البشري ومن ثم الوصول إلى تسهيل جهود الأفراد في تطوير المقدرات الريادية وتمثل (الإدارة الاستراتيجية للموارد المتاحة، المهارات، الابتكار، وسرعة الحركة) (Alvarez&Barney,2002,105) واكد (Dess et al,2007:489-493) إلى سمات القيادة الريادية إذ إنها اشتملت على سمات ثلاث وهي (الرؤية والإدارة المباشرة والالتزام بتقديم الأفضل). واستناداً على ما تقدم يمكن القول ان الريادة الاستراتيجية قد ركزت على الاهتمام براس المال البشري وتطويره والاستفادة منه والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة واقتناص الفرص بطريقة ابداعية من اجل الوصول للريادة وتحقيق ميزة تنافسية .

ب- العقلية الريادية: في ضوء ما تناولته الكتابات وما تظهره الممارسات بانها تركز على طرق واساليب التفكير وعلى الوعي الريادي الضروري لإدارة المنظمة وقيادتها في تطبيق الريادة الاستراتيجية في الميدان العملي. وبالتالي تتكفل بتحقيق الأهداف المرجوة منها، ويمكن تعريف العقلية الريادية بانها الطريقة التي من خلالها يتم التفكير والتعامل بطريقة ريادية وكذلك استغلال الفرص ضمن حالة عدم التأكد (Dhliwao&Van,2007:124) واضاف (الباحث، 30)، ان البيئة المعاصرة للأعمال تتسم بالمخاطر المتزايدة والخسائر الكبيرة وعدم القدرة على التنبؤ وحدود الأعمال المرنة، الأمر الذي يجبر المنظمة الابتعاد عن مفاهيم الإدارة التقليدية وتبني تفكيراً ريادياً وبالتالي يؤدي الى تقليل النفقات واستناداً مع ما تقدم يمكن القول ان العقلية الريادية تتضمن استشراف المستقبل عن طريق اكتشاف الفرص الريادية وتفعيل السلوكيات الخاصة بها وتحديدها بغية استغلالها ومن ثم تحويلها إلى ميزات تنافسية.

ت- الثقافة الريادية: إنَّ ثقافة الريادية هي ركيزة من ركائز ريادة الأعمال والاقتصاد المعاصروهي داعمة لتمكين ورفع المقدرة والميزة التنافسية (النمراوي، 2019، 38)، كما انها تشير الى الانفتاح على أوجه التقنيات الحديثة بغية نقلها إلى نشاطات المنظمة إضافة إلى التأكيد على الاستعداد لتقديم سلع وخدمات تتسم بالجودة والمرونة وتقبل التغيير البيئي بالإضافة إلى استعداد المنظمة للقبول بنسب للفشل والإخفاقات أثناء سيرها للتوسع والنجاح (Wheelen&Hunger, 2004:290) ومن ذلك نستنتج بأن مضمون الثقافة الريادية وأدوارها الاستراتيجية يكمن في دعم وتفعيل سلوكيات وأفكار العاملين صوب استغلال الفرص وانهازها عن طريق الوعي المطلوب والمعزز بالمعرفة والتقنيات الحديثة الضرورية لرسم المسارات الخاصة بالمنظمة وتحديد توجهاتها المستقبلية بالإضافة إلى مبدأ العمل بروح الفريق الواحد وعلى مستويات المنظمة كافة ومن ثم الوصول إلى تحقيق مزايا تنافسية كبيرة في قطاع الأعمال (فتحي والمختار، 2014، 107) والتساقا مع ما تقدم يمكن القول ان العقلية الريادية تهتم بالتقانات الحديثة والانفتاح التكنولوجي عن طريق نقلها الى المنظمة والاستفادة منه من اجل انتاج سلع وخدمات مبتكرة ومبدعة وبنفس الوقت انتماز الفرص التي تخدم المنظمة التي بشأنها تحقق ميزة تنافسية بين المنظمات .

ث- الادارة الاستراتيجية للموارد: تعتبر الموارد بمختلف انواعها (الملموسة وغير الملموسة) قاعدة رصينة تستند عليها المنظمات مهما اختلف نوعها وحجمها وبالتالي لا تستطيع تحقيق اهدافها دون هذه الموارد(الباحث، 32) بينما اكد

(Lassen,2007:124) إلى أن ادارة الاستراتيجية للموارد تمثل بعملية ربط الموارد المالية والبشرية والاجتماعية بشكل فعال مع جهود الإدارة العليا من اجل إيجاد نوع من التوازن فيما بين التوجه الحالي للسوق واكتشاف مجالات مجهولة أخرى وبالتالي يمكن القول ان على المنظمات التي تريد ان تحافظ على مواردها ينبغي عليها ان توضع ادارة سليمة لهذه الموارد بمختلف انواعها واستثمارها بشكل جيد وتقييمها من اجل تحديد نقاط القوة وتعزيزها وتقليل من نقاط الضعف والعمل على تقليصها وبالتالي تؤدي الى تحديد اهدافها الحالية والمستقبلية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

### المحور الثالث نتائج البحث

يهدف التعرف على طبيعة الصحة التنظيمية بأبعادها(مهام المدير الادارية، التماسك الاجتماعي، الروح المعنوية العالية، ادارة الموارد التعليمية، الاخلاقيات، التركيز على النمو الاكاديمي)، اذ تم اختيار عينة عشوائية من المدرسين في التعليم الثانوي في صلاح الدين.

وتم استخدام مقياس خاص معدل وحسب راي الخبراء بتقدير الصحة التنظيمية وكذلك مقياس خاص معدل حسب رأي الخبراء للمتغير الريادة الاستراتيجية وابعادها (القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية) لأغراض البحث، وتم احتساب المؤشرات الخاصة بثبات وصدق الدرجات عليها ، وكذلك فاعلية الفقرات فيها ، وكذلك احتساب الدرجات المتحققة لأفراد عينة البحث حول ادراكهم لأبعاد الصحة التنظيمية وابعاد الريادة الاستراتيجية في المدارس قيد البحث، وسيتم عرض النتائج التي تم التوصل اليها تبعا لأسئلة البحث وفرضياتها، وتم اعتماد مقياس اهمية متغيرات البحث (الصحة التنظيمية والريادة الاستراتيجية) في البحث الحالي من خلال الوسط الحسابي وفقا للمقياس الآتي:

- (اقل من 1) منخفض.
- (1) متوسط.
- (1-2) مرتفع

### تشخيص الصحة التنظيمية

تم قياس متغير الصحة التنظيمية ، اذ يشير الجدول (1) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال وجهة نظر افراد عينة البحث فيما يخص ابعاد الصحة التنظيمية في المدارس قيد البحث ، اذ يعكس ان الوسط الحسابي للدرجة

الكلية للمتغير الصحة التنظيمية بلغ (1.46) وبانحراف معياري قدره (0.30)، وبلغت درجة الاهمية للمتغير (مرتفع)، وهذا يدل على مدى اهمية والتزام الافراد عينة البحث بأبعاد الصحة التنظيمية، فضلا عن قيمة الانحراف المعياري ذو تشتت قليل، مما يدل على ان هناك توافق عال جدا على هذه النتائج.

جدول رقم (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير الصحة التنظيمية

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الاهمية
الصحة التنظيمية	1.46	0.30	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS-19)

#### تشخيص الريادة الاستراتيجية وابعادها

تم قياس متغير الريادة الاستراتيجية من خلال ثلاثة ابعاد رئيسة هي (القيادة الريادية، العقلية الريادة، الثقافة الريادية)، اذ يشير الجدول (2) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال وجهة نظر عينة البحث للمتغير الريادة الاستراتيجية للمدارس قيد البحث، اذ يعكس ان الوسط الحسابي للدرجة الكلية للمتغير الريادة الاستراتيجية (1.50) وبانحراف معياري قدره (0.42) وان درجة الاهمية له بلغت (مرتفع) مما يدل على ان الريادة الاستراتيجية لها اهمية مرتفعة في هذه المدارس، فضلا عن مؤشر الانحراف المعياري الذي كان ذو تشتت منخفض جدا، مما يدل على ان هناك توافق عال على هذه النتائج. وجاء القيادة الريادية في المرتبة الاولى بوسط حسابي (1.53) وبانحراف معياري قدره (0.50)، ويليه في المرتبة الثانية بعد الثقافة الريادية بوسط حسابي قدره (1.48) وبانحراف معياري قدره (0.52)، واخيرا بعد العقلية الريادة بوسط حسابي قدره (1.46) وبانحراف معياري قدره (0.45)، ومن خلال قيمة الانحراف المعياري المنخفض للأبعاد الثلاثة، هذا دليل على ان هناك انسجام عالي في الاجابات وتشتت قليل لها.

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير الريادة الاستراتيجية

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	تقدير الاهمية

1	القيادة الريادية	1.53	0.50	مرتفع
2	الثقافة الريادة	1.48	0.42	مرتفع
3	العقلية الريادية	1.46	0.45	مرتفع
	المتغير الريادة الاستراتيجية	1.50	0.42	مرتفع

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS-19)

### علاقة الارتباط بين الصحة التنظيمية والريادة الاستراتيجية

يهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين الصحة التنظيمية والريادة الاستراتيجية والتحقق من صحة الفرضية التي تمت صياغتها من قبل البحث استنادا الى مشكلة البحث ، فقد أعتد الباحثان على مجموعة من الأدوات التحليلية استخدمت من قبل البرنامج الاحصائي (SPSS).

يُشير الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الصحة التنظيمية ومجتمع الريادة الاستراتيجية مجتمعة بمعامل ارتباط الرتب سبيرمان قيمته ( ) عند مستوى دلالة (0.05)، وهو دليل على قوة العلاقة بين المتغيرين إذ تشير هذه النتيجة إلى انه كلما ازدادت المدارس قيد البحث من اهتمامها بأبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة وعملت على الالتزام بها وتنفيذها كلما ساهم ذلك في تعزيز أبعاد الريادة الاستراتيجية فيها، ومن خلال هذه النتيجة تحقق قبول الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير الصحة التنظيمية وبين متغير الريادة الاستراتيجية " في المدارس قيد البحث.

جدول(3) علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	الصحة التنظيمية	المعنوية
الريادة الاستراتيجية	0.56	0.000

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS-19)

يتناول هذا المبحث التحقق من صحة فرضيات البحث الخاصة بعلاقات التأثير بين متغيرات البحث التي تم صياغتها بالاستناد الى مشكلة البحث .

#### علاقة التأثير للمتغير الصحة التنظيمية على البعد القيادة الريادية

يعرض البحث درجة مساهمة المتغير الصحة التنظيمية في تفسير التباين لدرجة البعد القيادة الريادية، اذ تم استخراج النتائج لتحليل الانحدار الخطي البسيط وكالاتي:

#### جدول(4) تحليل تأثير المتغير الصحة التنظيمية في البعد القيادة الريادية

النموذج	قيمة R	قيمة R Square	قيمة Adjusted R Square	الخطأ المعياري في التقدير
1	0.67	0.45	0.435	0.37726
a. Predictors: (Constant), الصحة التنظيمية				

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS-19) يشير الجدول (4) ان المتغير الصحة التنظيمية تفسر ما مقداره (0.45) من التباين في تطوير المعرفة، واما الباقي (0.55) تعود لمتغيرات اخرى عشوائية غير داخلية في انموذج الانحدار.

#### جدول(5) تحليل التباين لنموذج الانحدار المتغير الصحة التنظيمية في البعد القيادة الريادية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية	
1	الانحدار	4.955	1	4.955	34.817	0.000
	البواقي	6.120	43	0.142		
	الكلية	11.075	44			

a. Dependent Variable: القيادة الريادية
b. Predictors:(Constant) ، الصحة التنظيمية

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS-19)

يوضح الجدول (5) الاختبار المعنوي عند مستوى معنوية (0.000) يوضح تأثير المتغير الصحة التنظيمية في البعد القيادة الريادية، ويدل ان منحى الانحدار هي جيد لوصف العلاقة بينهما، ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها تدل على قبول الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على " وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الصحة التنظيمية في البعد الاول القيادة الريادية".

علاقة التأثير للمتغير الصحة التنظيمية على البعد الثقافة الريادة

تعرض الدراسة درجة مساهمة متغير الصحة التنظيمية في تفسير التباين لدرجة بعد الثقافة الريادة، اذ تم استخراج النتائج لتحليل الانحدار الخطي البسيط وكالاتي:

جدول(6) تحليل تأثير المتغير الصحة التنظيمية في البعد الثقافة الريادة

النموذج	قيمة R	قيمة R Square	قيمة Adjusted R Square	الخطأ المعياري في التقدير
1	0.39	0.15	0.134	0.48794
a. predictors:(Constant) ، الصحة التنظيمية				

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS-19)

يشير الجدول (6) ان المتغير الصحة التنظيمية تفسر ما مقداره (0.33) من التباين في الثقافة الريادة، واما الباقي (0.67) تعود لمتغيرات اخرى عشوائية غير داخلية في انموذج الانحدار.

جدول(15) تحليل التباين لنموذج الانحدار المتغير الصحة التنظيمية في بعد الثقافة الريادة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
---------	----------------	--------------	----------------	--------	----------------

	الانحدار	1.865	1	1.865	7.833	0.008
	البواقي	10.238	43	0.238		
1	الكلية	12.103	44			
a. Dependent Variable: الثقافة الريادة						
B. Predictors: (Constant) ، الصحة التنظيمية						

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS-19)

يوضح الجدول (6) الاختبار المعنوي عند مستوى معنوية (0.000) يوضح تأثير المتغير الصحة التنظيمية في البعد الثقافة الريادة، ويدل ان منحنى الانحدار هي جيد لوصف العلاقة بينهما، ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها تدل على قبول الفرضية الرئيسة الخامسة التي تؤكد بوجود " تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير الصحة التنظيمية في البعد الثاني الثقافة الريادة ".

علاقة التأثير للمتغير الصحة التنظيمية على البعد العقلية الريادة

تعرض الدراسة درجة مساهمة لمتغير الصحة التنظيمية في تفسير التباين لدرجة بعد الثقافة الريادة، اذ تم استخراج النتائج لتحليل الانحدار الخطي البسيط وكالاتي:

جدول(7) تحليل تأثير المتغير الصحة التنظيمية في البعد العقلية الريادة

النموذج	قيمة R	قيمة R Square	قيمة Adjusted R Square	الخطأ المعياري في التقدير
1	0.56	0.26	0.241	0.38846
a. predictors: (Constant) ، الصحة التنظيمية				

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS-19)

يشير الجدول (7) ان المتغير الصحة التنظيمية تفسر ما مقداره (0.33) من التباين في الثقافة الريادة، واما الباقي (0.67) تعود لمتغيرات اخرى عشوائية غير داخلية في انموذج الانحدار.

جدول(8) تحليل التباين لنموذج الانحدار المتغير الصحة التنظيمية في البعد العقلية الريادة



النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية	
1	الانحدار	2.256	1	2.256	14.948	0.000
	البواقي	6.489	43	0.151		
	الكلي	8.744	44			
a. Dependent Variable: العقلية الريادة						
B. Predictors: (Constant) ، الصحة التنظيمية						

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS-19) يوضح الجدول (8) الاختبار المعنوي عند مستوى معنوية (0.000) يوضح تأثير المتغير الصحة التنظيمية في البعد الثقافة الريادة، ويدل ان منحى الانحدار هي جيد لوصف العلاقة بينهما، ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها تدل على قبول الفرضية الرئيسة الخامسة التي نوّكد بوجود " تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير الصحة التنظيمية في البعد الثاني الثقافة الريادة".

#### المحور الرابع : الاستنتاجات والمقترحات

اولا: الاستنتاجات: سيتم في هذا المحور تناول اهم النتائج واهم المقترحات التي توصل اليها البحث الحالي:

- 1- تعد ابعاد الصحة التنظيمية ومتطلبات الريادة الاستراتيجية مهمة بالنسبة للمنظمات التعليمية والخدمية على حد سواء، بسبب اهميتها في رفع قدرة المنظمات التعليمية على دعم مصادر القوة وتقليل نقاط الضعف والعمل على تحسينها، فضلا عن تطور المنظمات في مراحلها المختلفة.
- 2- هنالك اهتمام والتزام بمستوى المرتفع في استخدام الصحة التنظيمية للمنظمات التعليمية قيد البحث ، وتم بيان ذلك من خلال قيمة الوسط الحسابي للصحة التنظيمية، إذ كانت الأهمية إلى المرتفعة.
- 3- هنالك اهتمام والتزام بمستوى المرتفع في استخدام متطلبات الريادة الاستراتيجية للمنظمات التعليمية قيد البحث، وتم بيان ذلك من خلال قيم الوسط الحسابي لمتطلبات الريادة الاستراتيجية، إذ كانت الأهمية نحو المرتفعة لكل المتطلبات

4- تبين ومن خلال نتائج علاقات الارتباط بين الصحة التنظيمية والريادة الاستراتيجية، هناك علاقة ارتباط لا بأس بها بين المتغيرين، مما يدل على اهتمام والتزام عينة البحث بأبعاد الصحة التنظيمية ومتطلبات الريادة الاستراتيجية على حد سواء.

5- وضحت نتائج التحليل أن هناك تأثير واضح للمتغير المستقل الصحة التنظيمية في المتغير المعتمد الريادة الاستراتيجية في المنظمات التعليمية قيد البحث.

ثانياً: المقترحات : استكمالاً للمتطلبات المنهجية، وتأسيساً على ما توصلنا إليه من استنتاجات وجدنا من المفيد تقديم المقترحات الآتية:

1. على إدارات المنظمات التعليمية قيد البحث الاهتمام والالتزام بجميع ابعاد الصحة التنظيمية ومتطلبات الريادة الاستراتيجية على حد سواء ، لان هذه الابعاد والمتطلبات كل متكامل وكل واحدة منها لها دور في نجاح المنظمات التعليمية وتميزها وقدرتها على التفوق والاستمرار.

2. ينبغي الاهتمام بالموجودات التعليمية في جميع المنظمات التعليمية وان تتوفر عند الحاجة لها ، لدورها الفاعل والاساسي والمكمل في العملية العلمية

3. ينبغي تنمية وتطوير آراء الطلاب واولياء امورهم والخذ بمقترحاتهم الايجابية واشراكهم في بعض القرارات لرفع مستوى الحالة المعنوية لديهم لتوظيفها في التميز والابداع في التعليم.

4. ينبغي الاهتمام بالبيئة المادية للمنظمات التعليمية من البنايات وحجم القاعات والغرف وتوزيعها وانظمة التهوية والاضاءة وتحسين الحدائق وساحة الالعاب الرياضية بكل انواعها.

5. ينبغي على إدارات المنظمات التعليمية قيد البحث تبني وتنفيذ متطلبات الريادة الاستراتيجية.

6. ينبغي على إدارات المنظمات التعليمية اشراك الكوادر التعليمية بورش العمل والدورات التدريبية المحلية والخارجية، لتنمية وتطوير قدراتهم التعليمية.

#### قائمة المصادر

#### المصادر العربية:

1- عطية،(طارق طعمة) ، مهدي (امنة عبدالكريم) ، " تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في كلية مأمون الجامعة" ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، العدد94،المجلد 22،2016 .

- 2- مهيوب ، نور الدين مهيوب ، الصحة التنظيمية بين التطور والممارسة ، العدد3، المجلد10، 2016 .
- 3- الحجار، رائد حسين، (2004)، اولويات اصلاح النظام المدرسي الفلسطيني في ضوء مفهوم الصحة التنظيمية، بحث مقدم الى المؤتمر التربوي الاول "التربية في فلسطين وتغيرات العصر"، المنعقد في كلية التربية /الجامعة الاسلامية للفترة 23-24/ نوفمبر، غزة، فلسطين.
- 4- الحمداني، حنان ايوب، (2019)، تقويم مقومات الصحة التنظيمية لمدارس التعليم الثانوي /دراسة تحليلية في مجموعة من مدارس التعليم الثانوي والاهلي في صلاح الدين ،رسالة ماجستير، جامعة تكريت.

#### المصادر الاجنبية:

- 1- Hill, G. D., (2003), **Organizational Health Using an Assessment Tool to Diagnose Internal Conditions and Relationships Before Writing a Prescription**, the School Administrator, may.
- 2- Ramdass & Lewis,(2012). **Towards a Model for Research on the Effects of School Organizational Health Factors on Primary School Performance in Trinidad &Tobago**, International Journal of Educational Development, Vol. 32.
- 3- Cemaloglu,Necati,2007,**The Relationship Between org-Health and Bullying the teachers Expirence in primary schools in Turkey** ,edu-Research Quarterly ,vol 31,No.2.
- 4- Sivapragasam, P& Raya, R, (2013), **Organizational Health: Knowledge Based Sectoral Employees**, SCMS journal of Indian management , P.(55- -62).

#### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

مصطفى قاسم احمد ،ريم يوسف سلطان (2021)، دور الصحة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية في مجموعة من المدارس التعليم الثانوي في صلاح الدين (ص ص 120-138)، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد 03(العدد 01)، الجزائر: المركز الجامعي أفلو، الجزائر ص.ص 114-131