

مجلة جامعة جنوب الوادي النولية للعلوم التربوية، العدد الثامن، يونية ٢٠٢٢ م  
ISSN (Online): 2636-2899

الإسهام النسبي للصحة التنظيمية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية:  
بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا

د / محمد صبري الأنصاري إبراهيم  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد  
كلية التربية - جامعة جنوب الوادي

٢٠٢٢ / ١٤٤٣ هـ

**المستخلص:**

هدف البحث الحالي إلى التعرف على الإسهام النسبي للصحة التنظيمية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا، واستخدم المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانتي الدراسة على عينة قدرها (٣٥٦) معلماً، وتوصل البحث إلى النتائج الآتية: أن محور الصحة التنظيمية جاءت بدرجة منخفضة بمدارس الثانوية الفنية بمتوسط حسابي (٢.٥٣)، تراوحت أبعاد فئات الصحة التنظيمية بين متوسطة ومنخفضة، وكانت الأبعاد التي جاءت بدرجة متوسطة أعلاها بعد التماسك المؤسسي بمتوسط حسابي (٢.٧١)، يليه بعد الدعم بالموارد (٢.٦٢)، بينما جاءت باقي الأبعاد بدرجة منخفضة، وكان أعلاها المبادرة بالعمل بمتوسط حسابي (٢.٥١)، يليها الروح المعنوية (٢.٥٠)، تأثير القائد (٢.٤٨)، ثم الاعتبارية (٢.٤٧)، وأخيراً بعد التأكيد الأكاديمي بمتوسط حسابي (٢.٤١)، بينما جاء محور السلوكيات المضادة للإنتاجية بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء بمتوسط حسابي (٢.٧٣)، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد السلوكيات المضادة نحو الأفراد بمتوسط حسابي (٢.٨٠)، بينما جاء في المرتبة الثانية بعد السلوكيات المضادة نحو المدرسة بمتوسط حسابي (٢.٦٦)، إلي جانب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة تعزي إلى: النوع، والمؤهل الدراسي، والمجال، وسنوات الخبرة،، وأخيراً تسهم أبعاد الصحة التنظيمية السبعة يفسرون معاً (٧٥%) من التباين الكلي في الإسهام بالتنبؤ بالسلوكيات المضادة للإنتاجية.

**الكلمات المفتاحية:** الاسهام النسبي - الصحة التنظيمية - السلوكيات المضادة للإنتاج - التعليم الثانوي الفني - محافظة قنا.

## The relative contribution of organizational health to reducing anti-productive behaviors: in technical secondary schools in Qena governorate

### Abstract:

The current research aimed to identify the relative contribution of organizational health to reducing anti-productive behaviors in technical education schools in Qena Governorate, and used the descriptive approach, and the study's two questionnaires were applied to a sample of (356) teachers, The research found the following results: The organizational health axis came at a low score with an arithmetic mean (2.53), and its dimensions were represented in the highest after institutional cohesion with an arithmetic mean (2.71), followed by the support with resources with an arithmetic mean (2.62), and after the initiation of work with an arithmetic mean) 2.51), and after the morale with an arithmetic mean (2.50), and after the influence of the leader (2.48), and after the legality (2.47), while it came in the last place after academic confirmation with a mean (2.41), While the axis of anti-productive behaviors came with a high degree from the teachers' point of view, as it came with an arithmetic mean (2.73), where it came in the first place after anti-behaviors towards individuals with a mean of (2.80), while it came in second place after anti-behaviors towards school with an arithmetic mean (2.66), in addition to the absence of statistically significant differences between the study variables due to: gender, academic qualification, field, and years of experience. Finally, the seven dimensions of organizational health together explain (75%) of the total variance in predicting anti-productive behaviors.

**Key words:** Relative Contribution – Organizational Health – Anti-Productive Behaviors – Technical Secondary Education – Qena Governorate.

## مقدمة:

أبدت المؤسسات المختلفة وفي مقدمتها المؤسسات التعليمية اهتمام كبير بدراسة ظروف العمل المناسبة وسبلها الملائمة، التي تهدف الى زيادة الدافعية وروح المعنوية لمنسوبيها، وتزيد من ولائهم وانتمائهم الكافي لها، وتحقيق تقدم الدولة ورفاهيتها عبر توفير الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة والقادرة على زيادة الإنتاجية والمنافسة، مما يدفعهم الى بذل قصار جهدهم في سبيل تحقيق رسالة ورؤية المؤسسة، فالجو العام داخل المؤسسات التعليمية يؤثر بشكل فاعل في السلوك الإنساني وأداء العاملين، مما ينعكس على إنجاز الأهداف، وعلي تقدم العملية الإنتاجية تبعاً لتطور العوامل البيئية المؤثرة فيها، ولعله يكون هذا من خلال توفير مناخ جيد داخل المؤسسة يؤثر بشكل فعال بسلوك الافراد وأدائهم.

ويعد التعليم الثانوي الفني بطاقاته البشرية المؤهلة مفتاح النجاح لكثير من الدول المتقدمة، والمغذّي الرئيس للقطاعات الاقتصادية القادرة على تحقيق التنمية المستدامة، ففي ضوء مفهوم العولمة والتوجه إلى تكنولوجيا التصنيع والخدمات والمعلومات، والتطور التكنولوجي في شتى مجالات الصناعة والزراعة والتجارة وظهور التكتلات الاقتصادية، واتجاه الاقتصاد نحو التنافسية، وتغير سوق العمل في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة، كل هذه التحديات تفرض على المجتمعات الصاعدة أن تضع أسساً للنهوض بالتعليم الثانوي الفني، وتحسين جودة المنتج البشري، لكي تستطيع اللحاق بركب التقدم التكنولوجي.

والتعليم الثانوي الفني في مصر هو أحد الأدوات الرئيسية لتحقيق برامج التنمية الشاملة، حيث يسعى بنوعياته المختلفة إلى إعداد القوى العاملة الماهرة اللازمة لخدمة خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة حيث يصب مباشرة في سوق العمل، وتهدف مدارس التعليم الثانوي الفني إلى تنمية القدرات الفنية لدى الدارسين في مجالات الصناعة، والزراعة، والتجارة، والإدارة والخدمات السياحية ومتماشيا مع توجه الدولة الذي انعكس في دستور ٢٠١٤م، حيث تنص المادة (٢٠) على " تلتزم الدولة بتشجيع التعليم الثانوي الفني والتقني والتدريب المهني وتطويره، والتوسع في أنواع التعليم الثانوي الفني كافة، وفقاً لمعايير الجودة العالمية، وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل " وهو ما يربط التعليم والتدريب بالتشغيل (وزارة التربية والتعليم الفني، الخطة الاستراتيجية للتعليم الفني ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، ٧٧).

على الرغم من أن دراسة السلوك التنظيمي - الإيجابي والسلبي - عملية في غاية الأهمية لفهم الكيفية التي يتصرف بها الأفراد داخل المؤسسة التعليمية ودراسة المتغيرات المحيطة بهم والتي قد تؤثر على أشكال السلوك سواء أكان فردياً أو جماعياً، إلا أنه ظل لفترة طويلة التركيز على دراسة السلوكيات الإيجابية المرغوبة فقط وأغفلت بقصد أو بدون قصد السلوكيات غير المرغوبة (Goksoy, Suleyman, 2021, 99)، مع أن دراسة هذه السلوكيات السلبية التي تخل بالقواعد والإجراءات التنظيمية وتعود بالضرر على وظائف المؤسسة التعليمية وممتلكاتها لا تقل أهمية عن دراسة سلوكيات العمل الإيجابية (Narcikara, I., 2017, 7)

على الجانب الآخر، فإنه مع تزايد الاهتمام في السنوات القليلة الماضية بدراسة وتحليل بيئة العمل

في المنظمات والقواعد التي يجب أن تحكم أنشطة الأفراد والمؤسسة التعليمية ككل، وذلك نتيجة للتغيرات المتسارعة والمتلاحقة في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية، فإنه كان لزاماً على هذه المنظمات توظيف مدخلاتها لتحقيق أهدافها المرغوبة من ناحية، والمحافظة على بقائها واستمراريتها من ناحية أخرى (Gullu,2018,394).

وتعاني المؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها وأحجامها من عديد من السلوكيات المنحرفة وغير الأخلاقية التي تتعارض مع سياسة المؤسسة التعليمية وبعضها مُجرّم، ومنها سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية مما يسبب أضراراً مادية ونفسية وجسدية، ويعد التعامل معها بصورة خاطئة أو تجاهلها عاملاً رئيساً في تفاقمها بصورة كبيرة، لذا وجب على المؤسسات التعليمية- دراسة أسبابها بشكل واف لمعرفة الدوافع الكامنة وراء هذه السلوكيات للحد منها ومواجهتها بشكل صحيح لتلاشيها أو تقليل أضرارها قدر الإمكان.، حيث تشير دراسة (ياسر المهدي، وأمل الكيومية، وأمل المزروعية ٢٠١٥، ٦١؛ Taylor, 4, 2012) إلى أنها تمثل مصدر قلق وتهديد وضرر للمنظمة والعاملين، حيث تتراوح ما بين التسبب والسرقة والفساد إلى الاعتداء على المؤسسة التعليمية والأفراد.، فضلاً عن التكاليف المؤسسية الهائلة الناتجة عن ممارسة هذه السلوكيات الهدامة (ثروت العزب، ٢٠٢٠).

وتؤكد العديد من الدراسات على التأثير السلبي لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المؤسسة التعليمية على كفاءة وفعالية المؤسسة التعليمية مثل زيادة معدلات دوران العمل، وانخفاض الأداء الوظيفي، والتأثير على عمليات الجذب والاحتفاظ بالموظفين، وانخفاض جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وتشويه صورة المؤسسة التعليمية أمام العملاء والمجتمع، الأمر الذي يصل في بعض الأحيان إلي انهيار المؤسسة التعليمية بالكامل (Catabulga&Burtaverde,2012; Hakstian&Tweed, 2002; ثروت العزب، ٢٠٢٠).

كما تعد السلوكيات المضادة للإنتاجية من السلوكيات الأكثر ضرراً سواء من حيث الأضرار المالية أو المادية، حيث تؤدي إلي تدمير الممتلكات أو تخريب إمكانيات المؤسسة التعليمية، كما أنها تؤدي إلي تقويض القيم والمعايير الأخلاقية والاجتماعية التي تقوم عليها المنظمات (Shoss et al.,2016)، وتظهر هذه السلوكيات في كل سرقة من ممتلكات المؤسسة التعليمية، تخريب في المعدات والأدوات، تعطيل الإنتاج، الإساءة للعاملين، إضاعة الوقت والانسحاب من العمل.

وتعد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية قضية تنظيمية تؤثر على العاملين والإدارة والمنظمات ككل وهي أيضاً يمكن أن تسبب الضغوطات المالية للمنظمات ويرجع ذلك إلى قضايا عدة مثل ارتفاع معدل دوران العاملين والتغيب عن العمل والإجازة المرضية (Bouie,2014,125).

وعلى الجانب الآخر يختلف تعامل المرؤوسين مع هذه السلوكيات السلبية، حيث يتوزعون بين هادئين لا يتكلمون عن عملهم إلا قليلاً ولا يتذمرون من رؤسائهم أو زملائهم، حتى لو تعرضوا للأذى أو ضغط العمل، وآخرين يجابهون إرادتهم بالتذمر والرفض ويزداد موقفهم رفضاً عند وقوع أخطاء أو مشكلات

في العمل.

يمكن إسناد المسؤولية عن الصحة إلى الإدارة أو توسيعها لتشمل موظفي المنظمة الجانب الأول يعترف بالمنظمة كمكان يمكن فيه تحسين صحة الفرد، كما يُنظر إلى مكان العمل على أنه بيئة "لتعزيز مستويات الصحة المحسنة والحفاظ عليها بمرور الوقت، كما يُنظر إلى أصحاب العمل على أنهم في وضع يسمح لهم بمساعدة موظفيهم في التوفيق بين مجالات حياتهم المختلفة بنجاح دون أي صعوبات أو توترات، وبالتالي، فإن كلاً من الفرد والمؤسسة مسؤولان عن تمكين والحفاظ على توازن الجيد (Isabell & Sandra, 2021).

وتبني الصحة التنظيمية في المؤسسات التربوية قدرتها على العمل بكفاءة مع التكيف والتطور والنمو بقدر مناسب ضمن نظام وظيفي متكامل فعال لتحقيق الأهداف المطلوبة وأنها لا تتوقف على استمراريتها في بيئتها ولكنها تقوم بالتغلب على ما يواجهها من صعوبات ومشكلات تساهم في البقاء والاستمرار، قد يؤدي الي تحول المدرسة إلى صحية التنظيم وتعزيز الكفاءة التنظيمية وتعزز الانتماء والتماسك والرضا الوظيفي بين الموظفين (Ahmet ilhan, 2020, 15).

يصف مفهوم الصحة في مكان العمل "قدرة القوى العاملة على المشاركة وتكون منتجة بطريقة مستدامة وذات مغزى" يعكس هذا الاهتمام المتزايد بالصحة في مكان العمل قلقاً متزايداً واهتماماً بصحة الموظف ورفاهيته كوسيلة لتقليل معدلات الاحتفاظ بالموظفين في علم نفس الصحة المهنية، تم استخدام مصطلح تعزيز الصحة في مكان العمل (WPHP) بشكل متزايد كإستراتيجية تنظيمية. (Vaandrager L., Koelen M., 2013, 77)

تكمن أهمية الصحة التنظيمية في إعطاء فهم مشترك الوعي بالعناصر التي تؤثر على البيئة الداخلية والخارجية بطريقة يؤدي إلى تعزيز الفعالية والتماسك بين أجزاء المنظمة (Salas et al., 2015). ، لقد تم ربطها بإنتاجية المؤسسة وفعاليتها وقدرتها التنافسية والصحة المالية لأنها تعزز صحة الموظف ورفاهيته، كما تستخدم المؤسسات الممارسات الناجحة للاحتفاظ بالموظفين لن تضمن فقط تحسين الأعمال ولكنها ستضمن أيضاً تقليل تكاليف الاستنزاف وزيادة الإنتاجية والكفاءة في تنفيذ العمليات، والوصول بشكل أسرع إلى الأسواق ثم زيادة العملاء الولاء والاحتفاظ. (Hussein et al., 2021; Hashemi et al., 2020). حيث تستند الصحة التنظيمية على بناء السلوك الوظيفي والأخلاقي للموظفين في المنظمات. بالإضافة إلى، لها دور حيوي من خلال تشكيل وتعديل السلوكيات والقيم والاتجاهات التي حملوا وعرضوا في موقع عمل المنظمة (Mohammed & Daham, 2021) أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى قدرتها على إنشاء مناخ عمل مناسب يتسم بالاستقرار والثقة والروح المعنوية العالية بين موظفي المنظمة.

وتكمن أهمية الصحة التنظيمية للمدرسة في توفيرها لمديري المدارس والمعلمين إدراكاً ووعياً مشتركاً نحو العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية لها، ويعد استخدام هذا الإدراك نحو متابعة فاعلة لتحسين الجوانب المتفق عليها بين أعضائها، قد يؤدي إلى زيادة الفاعلية والتماسك بين أرجاء المؤسسة، ويؤدي

هذا الإدراك إلى زيادة التطابق بين الأهداف المرسومة والعمل على تحقيقها، وتوسيع خيارات العمل، وتزيد الصحة التنظيمية أيضاً من تفاعل الأنظمة الفرعية، والكيفية التي تستجيب فيها للنظام ككل، لجودة هذه التفاعلات وصحتها، وبما يؤدي إلى توافر استعدادات ملائمة لإحداث التغييرات المطلوبة لمسايرة المستجدات المتعددة.

حيث يؤكد (Senyang, et.al (2017,81) أن الصحة التنظيمية تشكل رافداً إيجابياً لتطوير أداء المؤسسات لما تتضمنه من إطار قيمي أخلاقي يحض على إنجاز الأعمال والواجبات، واستغلال طاقات رأس المال البشري والثقة المتبادلة بين جميع الأطراف، ووضوح جوهر الأنظمة والتعليمات، والاعتناء بالعاملين، وخلق بيئة عمل مبدعة خالية من الصراعات، تبعث على التكيف والتكامل والتماسك بين الأعضاء. فالنظام المدرسي الذي يتسم بالصحة والانفتاح يزيد من ثقة المعلمين، كما أن توافر مستويات مرتفعة من الثقة لديهم يعزز الصحة المدرسية ويؤثر إيجابياً على جودة العلاقات والتفاعلات الشخصية داخل المدرسة.

ويؤكد (Yuceler, Doganalp and Kaya, (2013) أن الهدف من قياس مستوى الصحة للمؤسسة ليس فقط لإظهار واقع حالة المؤسسة التعليمية ولكن أيضاً لإعداد خطط التحسين والتطوير المستندة أساساً إلى ما تم التوصل إليه من نتائج، وإن المؤسسة التعليمية كونها صحية أو غير صحية تتطلب شواهد ودلائل للتغيير والتجديد، والمقاييس تقود إلى بناء مفاهيم أساسية لتحديد مؤشرات الحلول والهوية للمشكلات المؤسسة التعليمية من خلال التعرف على عوامل القوة والضعف للمنظمة وأيضاً الفرص والقيود أو التهديدات والتي تظهر من خلال قياس صحة المؤسسة التعليمية مما يقودنا إلى دعم مصادر أكثر لعوامل القوة وتحسين وتطوير عوامل الضعف للمنظمة.

كما تؤثر الصحة التنظيمية بشكل غير مباشر في تحسين فعالية التدريس، وذلك من خلال إتاحة مناخ مدرسي صحي يتسم بالانفتاح والثقة، حيث تؤثر معتقدات المعلمين الإيجابية نحو جودة بيئة العمل على التزامهم المهني وتزيد من أدائهم الوظيفي، مما يؤدي بدوره إلى جودة الخدمة التعليمية المقدمة في المدارس (Sivapragasam & Raya, 2013, 129).، أن أهم مخرجات الصحة التنظيمية زيادة إنجاز الطلاب، وتحقيق مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي للمعلمين، وتحسين كفاءة التدريس، وتعزيز الاتصال الفعال خلال إتاحة مناخ مدرسي صحي يتسم بالانفتاح والثقة على ارتباط صحة المدرسة بدافعية المعلمين نحو العمل، وأن انحدار صحة المؤسسة التعليمية يؤدي إلى انخفاض في مستوى الدافعية لدي العاملين بها.

وقد تبين أن الصحة التنظيمية تؤثر على أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي تشمل (سلوكيات العمل الخطيرة المضادة للإنتاجية على المستوى التنظيمي- سلوكيات العمل الثانوية المضادة للإنتاجية على المستوى الشخصي- سلوكيات العمل الخطيرة المضادة للإنتاجية على المستوى الشخصي)، وأشارت النتائج إلى أن المؤسسة

التي تطبق الصحة التنظيمية تحقق أهدافها وبكفاءة من خلال قدرتها على الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (نسرین سعد، عمرو محمد، ٢٠١٧، ٢٦).

ولكى تكون المؤسسة التعليمية بوجه عام - كبيرة أو صغيرة - صحية وناجحة فيجب ألا تكفي بالتكيف مع التغيرات البيئية الحالية بل التكيف مع ما هو آت، والتركيز على موامة الابتكار وتنفيذ الخدمات بشكل أسرع، كما اتفق الباحثون على أن نجاح المؤسسة يتوقف على قدرة المؤسسة التعليمية على الحفاظ على التوازن والانسجام وهذا ما تحققه الصحة التنظيمية، فالمؤسسة التعليمية ذات الصحة التنظيمية العالية تمتلك بيئة تسعى إلى تحسين الأداء التنظيمي ودعم رفاهية الموظف لتمكينها من تحقيق أهدافها (Ghorbani, Afrassibi, & Rezvan, 2012,; Omoyemiju, 2011; Hong, law & Toner, 2014, 279)، ولهذا فهي ضرورية لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية.

ويتضح مما سبق، أهمية التعليم الثانوي الفني لصحة التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ومن هنا يمكن الافتراض أن المدرسة الثانوية الفنية إما أن تكون مؤسسة محفزة وجيدة وصحية وحينئذ تعد متمتعة بصحة تنظيمية، وإما أن تكون محبطة وغير صحية فتمرض ويمرض أعضاؤها، ويتولد التوتر والقلق والتناقض بين الأهداف والوسائل مما قد يولد حالة من استخدام وسائل غير مشروعة لتحقيق هذه الأهداف، ولهذا سعى البحث الحالي إلى دراسة الإسهام النسبي للصحة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا، للوصول إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تنمية الصحة التنظيمية للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بهذه المدارس.

#### مشكلة البحث:

تواجه مدارس التعليم الثانوي الفني العديد من المشكلات والسلوكيات السلبية، حيث أشارت دراسة فيفي أحمد (٢٠٢١) ودراسة ماهر محمد (٢٠١٦) إلى بعض السلوكيات السلبية منها: قصور في التزام المعلمين بأخلاقيات مهنة التعليم، وغياب نظام حقيقي للمساءلة أو المحاسبية التعليمية بالمدارس لضبط العلاقات الاجتماعية ومحاسبة كل من يخرق القوانين والأعراف السائدة، وندرة الشفافية في تقديم المعلومات عن أداء المدارس والعاملين بها ونشرها أمام الرأي العام، سواء كانت إيجابية أم سلبية، وفقدان الثقة بين المستفيدين (الطلاب وأولياء الأمور وأفراد المجتمع) والإدارة المدرسية، وبخاصة فيما يتعلق بجودة ونوعية التعليم، وضعف مشاركة المجتمع المدني بفاعلية في التمويل والمراقبة، وانتشار الفساد الإداري في مؤسسات التعليم.

قسمت دراسة عواطف حسن، ونشوى خطاب، ونعمات أحمد، ومحمد حمد (٢٠١٧) معوقات التعليم الثانوي الفني إلى معوقات متعلقة بالمدير: منها مقاومة التغيير، وضعف قدرته على اتخاذ القرارات المهمة في وقت قصير، ومعوقات متعلقة بالمعلم: منها ضعف قدرته على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس، وقلة رضاه عن وظيفته التربوية، بجانب ضعف كفاءته العلمية، ومعوقات متعلقة بالمتعلم: منها ضعف



دافعيته للتعليم والتعلم، وضعف تفاعله داخل الفصل، وكثرة تسربه، ومعوقات متعلقة بالمجتمع: منها ندرة حضور أولياء الأمور للمجالس المدرسية، وغياب دعمهم للبرامج والأنشطة المدرسية.. وكذلك انخفاض الكفاءة الداخلية للتعليم الثانوي الفني (عبد الرازق شاكر، ٢٠١٧).، وكذلك قلة تخصيص الموارد المالية، وضعف الروابط بين مؤسسات التعليم الثانوي الفني والقطاع الخاص، والنظرة المجتمعية السلبية لخريجي التعليم الثانوي الفني (وزارة التربية والتعليم الفني، ٢٠١٧، ٩-١٠).، بالإضافة إلى غياب العدالة الاجتماعية به مقارنة بالتعليم العام (محمد السكران، ٢٠١٣، ٢٤).

كما أشارت دراسة هويدا عبداللطيف (٢٠١٩) إلى شعور قيادات التعليم الثانوي الفني في مصر بالاحترق الوظيفي، وعبء العمل، الصراعات السائدة في البيئة المدرسية، والشعور بالعزلة، ونقص التشجيع من قبل الرؤساء، مما يخفض لديهم سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تؤثر سلبًا على أداء المعلمين ومخرجات العملية التعليمية، وكذلك يظهر سوء الضبط المدرسي بالتعليم الثانوي الفني، وذكرت دراسة عبد السلام الشبراوي، وخالد يعقوب (٢٠١٠) أن الإدارة المدرسية تنظر إلى العمل الإداري في المدارس الفنية نظرة متدنية ونظرة احتقار وازدراء، مما أدى إلى انتشار البيئة المناسبة للانحراف الأخلاقي بشتى صورته، وغياب أخلاقيات العمل الإداري، واستخدام أجهزة المدرسة دون قيد أو شرط والتي تستخدم في الغالب في غير الصالح العام، وافتقار بعض أفراد الإدارة المدرسية للولاء للمهنة، وضعف إخلاصهم وحبهم للعمل القيادي والتقاني في أدائه.

كما أضافت دراسة ياسر خليل (٢٠١٤) أن مديري التعليم الثانوي الفني يعانون من ضعف مستوى كفاياتهم الإدارية، المتمثلة في العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، المتابعة، التقويم، والممارسات الإدارية) (إدارة الاجتماعات، تكوين فرق العمل، العلاقات الإنسانية، التفويض، الاتصال، حل المشكلات واتخاذ القرار، والتكنولوجيا الإدارية، والتعامل مع المتغيرات، التنمية المهنية للمعلم، الإبداع الإداري)، والتي تحول دون تحقيق التميز الإداري، كما أكد نبيل حنفي (٢٠١٤، ٥) أن الفساد الذي يشهده التعليم الثانوي الفني كماً وكيفاً قد نخر كيانه وهدد وجوده على الرغم من أنه من أهم فروع التعليم في مصر.

وأكدت دراسة محمد يحيى (٢٠١٩) ودراسة السيد عبد الغفار (٢٠١٠) أن هناك فجوة واسعة وحقيقية بين ما هو موجود وما هو مرغوب مستقبلاً، فهناك تدني في الكفاءة الداخلية والخارجية له، وضعف الكفاءة الانتاجية لقوة العمل نتيجة نقص المهارة وضعف الأجور وقصور الإدارة والتنظيم.. وأضافت درية البنا (٢٠١٠، ٣٧٥-٣٧٦) أن ثقافة الجودة غير متوافرة لدى أعضاء مدارس التعليم الثانوي الفني لتدني الإعداد المهني والهيكل التنظيمي والفني والإداري بمدارس التعليم الثانوي الفني، ومعاينة معلمي التعليم العام بتوجيههم للعمل بالتعليم الثانوي الفني، وضعف برامج التدريب، وتدني الخدمات المقدمة وقلة الاهتمام به مقارنة بالتعليم الثانوي العام، كما يؤكد عبد السلام الشبراوي وخالد يعقوب (٢٠١٠) أن الإدارة المدرسية تنظر إلى العمل الإداري في المدارس الفنية نظرة متدنية ونظرة احتقار وازدراء، مما أدى إلى انتشار البيئة المناسبة للانحراف الأخلاقي بشتى صورته وخاصة بين الطلاب، وغياب أخلاقيات العمل الإداري، واستخدام

أجهزة المدرسة بدون قيد أو شرط والتي تستخدم في الغالب في غير الصالح العام. أما بالنسبة للطلاب، فتظهر المشكلات النفسية والاجتماعية لدى طلاب التعليم الثانوي الفني وتشي ظاهرة العنف، والسلوكيات المضادة للمجتمع، وزيادة الانحراف الأخلاقي لدى الطلاب وضعف دور الإدارة في مواجهتها، وقيام الطلاب بعمل ضوضاء داخل المدرسة والهروب منها، واعتداء بعضهم على زملائهم وإتلاف وتخريب أثاث المدرسة والعنف تجاه المعلمين، وذلك نتيجة غياب القدوة الصالحة والحوار وظهور الألفاظ النابية بين الطلاب والسخرية والاستهزاء والشجار والتدخين بشراهة، وانخفاض الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي الفني (زينب شعبان، ٢٠٢٠؛ إيمان فتحي، ٢٠١٦؛ أسامة زين العابدين، ٢٠١٦). وقد أدى هذا كله إلى ضعف العلاقة بين التعليم الثانوي الفني وسوق العمل وزيادة الانحراف الأخلاقي لدى الطلاب وضعف دور الإدارة في مواجهتها، وارتفاع أزمة القيم لدى الطلاب وانتشار السلوكيات المضطربة (القلق - الاكتئاب - التمرد ومقاومة السلطة - أسلوب التصرف) لدى طلاب التعليم الثانوي الفني وقيام الطلاب بعمل ضوضاء داخل المدرسة والهروب منها واعتداء بعضهم على زملائهم وإتلاف وتخريب أثاث المدرسة والعنف تجاه المعلمين، وذلك نتيجة غياب القدوة الصالحة (عبد السلام الشبراوي، وخالد يعقوب، ٢٠١٠؛ علاء الشعراوي، ٢٠٠٤).

وبناءً على ما سبق، يتضح أن تحقيق الصحة التنظيمية والحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية وذلك من خلال التوافق بين الأهداف المنوط به تحقيقها والوسائل المتاحة لتحقيق هذه الأهداف، حتى يؤمن أعضاؤه بهذه الأهداف والوسائل ولا يلجأون إلى وسائل غير مشروعة. هناك أهدافاً عالية المستوى للتعليم الفني مطلوب تحقيقها، وفي المقابل فإن هناك العديد من المشكلات التي يعاني منها على كافة المستويات قد تعوق صحتها التنظيمية، ومن ثم فإن هناك تناقض وعدم تكامل بين الأهداف والوسائل، وربما يواجه الأفراد ضغوطاً مستمرة من جانب المدرسة أو الإدارة العليا لتحقيق جودته وأهدافه بدرجة عالية، مما قد يشعر المعلمين معه بأنهم مضطرون للدخول في ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أجل إنجاز أهدافهم الشخصية والأهداف التنظيمية، ولهذا يسعى البحث الحالي إلى الكشف عن الإسهام النسبي للصحة التنظيمية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما دور الصحة التنظيمية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا؟، ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس النظرية والفكرية لمتغيرات البحث (الصحة التنظيمية - السلوكيات المضادة للإنتاجية) في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
- ٢- ما مستوى الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا؟
- ٣- ما مستوى السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا؟
- ٤- ما دلالة الفروق في الصحة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا تعزى للمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، نوع المعلمين، نوع التعليم)؟

٥- ما الإسهام النسبي لأبعاد الصحة التنظيمية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا؟

٦- ما الإجراءات المقترحة لتحسين الصحة التنظيمية والحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا؟

#### فرضية البحث:

لا توجد فروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع الصحة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا تعزى لمتغيرات: النوع، المؤهل الدراسي، المجال، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، نوع المعلمين، نوع التعليم.

#### أهداف البحث:

تحدد أهداف البحث في:

١- التعرف على الأسس النظرية والفكرية لمتغيرات البحث (الصحة التنظيمية - السلوكيات المضادة للإنتاجية) في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة.

٢- تحديد مستوى الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا.

٣- تحديد مستوى السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا.

٤- الكشف عن دلالة الفروق بين الصحة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، نوع المعلمين، نوع التعليم).

٥- الكشف عن الإسهام النسبي لأبعاد الصحة التنظيمية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا.

٦- وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين الصحة التنظيمية والحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا.

#### أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من عدة اعتبارات أهمها:

١- أهمية التعليم الثانوي الفني باعتباره بمثابة مصنع الأفراد المهيأة لدخول عالم العمل في مجالات الزراعة والصناعة والخدمات، والتي تعد الركائز الأساسية لبناء وازدهار المجتمع المصري ولحاقه بركب التنافسية والتقدم شأنه شأن باقي الدول التي طورت تعليمها الفني، لذا فالتعرف على المشكلات التي تعوق هذا النوع من التعليم هي قضية في غاية الأهمية.

٢- أهمية مشكلة الدراسة، حيث أصبحت السلوكيات المضادة للإنتاجية ظاهرة عامة في المجتمعات

- نتيجة تناقض الأهداف والوسائل، وما ينتج عنها من انحرافات أخلاقية، وخاصة أن المدارس الفنية أصبحت بمثابة بؤرة لإفراز الكثير من السلوكيات غير الأخلاقية.
- ٣- يتواكب البحث مع التغيرات التي تمر بها مصر بعد ثورة ٢٥ يناير، والتي قد يعقبها كغيرها من الثورات فترات انتقالية قد يسودها الخلل في القيم الأخلاقية والمجتمعية من ناحية حتى يتم التوصل معايير جديدة، والمناداة بضرورة الإصلاح بكافة أنظمة المجتمع وعلى رأسها منظومة التعليم والتعليم الثانوي الفني بوجه خاص.
- ٤- تتفق الدراسة الحالية مع التوجهات الحديثة التي تركز ليس فقط على السلوك التنظيمي الإيجابي، ولكن ذلك على الجوانب المظلمة من السلوك التنظيمي لفهم الكيفية التي يتصرف بها الأفراد داخل المؤسسة التعليمية، والتي تعد من أهم العوامل التي تؤدي لنجاح أو فشل المؤسسات التعليمية.
- ٥- تقديم استبانة مقننة على البيئة المصرية ومن إعداد الباحث يمكن أن يستفيد منها صناع القرار وأعضاء المؤسسات التعليمية في قياس متغيرات البحث في بيئات أخرى.
- ٦- قد تساعد نتائج البحث صانعي القرار ومديري المدارس ومعلميها في توفير بيئة عمل صحية تتوافق فيها الأهداف والوسائل، وتدعم الأساليب الشرعية في تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، كما قد تسهم نتائجها في الاهتمام بإعداد برامج تدريبية تفيده في تنمية الصحة التنظيمية والحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية في ضوء العلاقة بينهما.

#### حدود البحث:

تمثلت حدود البحث الحالي في:

- ١- **حد الموضوع:** ركز البحث الحالي على محاولة التعرف على الإسهام النسبي للصحة التنظيمية (التأكيد الأكاديمي، التماسك المؤسسي، الدعم بالموارد، الروح المعنوية، الاعتبارية، المبادرة بالعمل، تأثير القائد) في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بأبعادها (السلوكيات المضادة للإنتاجية نحو أفراد المدرسة، والسلوكيات المضادة للإنتاجية نحو المدرسة) بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا.
- ٢- **حدود بشرية:** اقتصر على عينة عشوائية طبقية من معلمي مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا (نظام السنوات الثلاث - نظام السنوات الخمس)، مع التركيز على التخصصات (زراعي - صناعي - تجاري).
- ٣- **حدود مكانية:** اقتصر تطبيق أدوات البحث على عينة من مدارس التعليم الثانوي الفني الزراعية والصناعية والتجارية (نظام السنوات الثلاث - نظام السنوات الخمس) في محافظة قنا.
- ٤- **حدود زمانية:** تم تطبيق أدوات الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠٢١/٢٠٢٢).

#### منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الموضوع، حيث أن هذا المنهج لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة والعوامل المؤثرة فيها، ولكن يتجاوز تحليل الظاهرة وتفسيرها وتطويرها أو الحد منها، ويتمثل في جمع البيانات والمعلومات حول الصحة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاجية، وتحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليل النتائج وتفسيرها، والتوصل في ضوء الوصف والتحليل والتفسير إلى نتائج وتوصيات.

#### أداة البحث:

تمثلت أداة البحث الحالي في أداة الدراسة الميدانية (استبانة) مكونة من محورين للتعرف على مستوى الصحة التنظيمية ومستوى السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا من وجهة نظر المعلمين.

#### مصطلحات البحث:

تحددت مصطلحات البحث على النحو التالي:

#### ١- الصحة التنظيمية: **organizational health**

عرفها هاني عبد الرحمن الطويل (٢٠٠١، ١٥٥) بأنها: المدرسة التي تتمتع بالصحة التنظيمية هي تلك المؤسسة التعليمية التي تمتلك القدرة على المحافظة على بقائها واستمراريتها في آن واحد عبر التفاعل بكفاءة عالية مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية.

ويعرفها (Raya and Sivapragasam (2013) بأنها: "جزء مهم تقوم عليه المؤسسة التعليمية وذلك لتحقيق التميز من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة للعاملين من أجل تفعيل إمكانياتهم التي تسهم إيجابياً في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية"، واتباعاً مع ما سبق عرفها (Stanford (2015 الصحة التنظيمية على أنها: "قدرة المؤسسة التعليمية على العمل بفعالية كافية لمواجهة التغييرات بشكل مناسب".

وعرف البحث الحالي الصحة التنظيمية إجرائياً بأنها: بأنها قدرة المدرسة الثانوية الفنية بمحافظة قنا على التكيف والتطور والتكامل والنمو والعمل بأعلى كفاءة، لتحقيق أهدافها المطلوبة، وتشمل الدرجة الكلية التي تحصل عليها المدرسة من وجهة نظر المعلمين على الاستبانة المعد لقياس ذلك، والذي يشمل فئات الصحة التنظيمية: (التأكيد الأكاديمي، التماسك المؤسسي، الدعم بالموارد، الروح المعنوية، الاعتبارية، المبادرة بالعمل، تأثير القائد).

#### ٢- السلوكيات المضادة للإنتاجية: **anti-productive behaviors**

وهي "سلوكيات إرادية اختيارية مقصودة يمارسها أعضاء المؤسسة بدوافع مختلفة للإضرار بالصالح العام للمؤسسة أو بأعضائها وعملائها، وتمثل المدارس إحدى المؤسسات، التي قد يسلك العاملون فيها (المعلمون) مثل هذه السلوكيات، والتي بدورها تؤدي إلى الإضرار بمصالح المدرسة والعاملين فيها، ولهذا فهي سلوكيات إرادية مقصودة ضارة يمكن أن تؤذي المؤسسة التعليمية والعاملين فيها بصورة مباشرة أو غير مباشرة" (ياسر المهدي، وآخرون، ٢٠١٥، ٦١).

وعرف البحث الحالي السلوكيات المضادة للإنتاجية إجرائياً بأنها: مجموعة من الأفعال والتصرفات السلبية الفردية، التي تؤدي إلى خلل في سير المؤسسات التعليمية وإنتاجياتها، وأحد أهم هذه المؤسسات، هي مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا، والتي يصدر عن قياداتها ومعلميها تلك السلوكيات الضارة عن عمد أو جهل، وبالتالي تؤثر بالسلب على المدرسة، وعلى أفراد المدرسة، وتقاس إجرائياً، بدرجة توافر السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا من وجهة نظر المعلمين على أبعاد: السلوكيات المضادة للإنتاجية نحو أفراد المدرسة، والسلوكيات المضادة للإنتاجية نحو المدرسة، وفقاً للاستبانة المعدة لذلك.

#### الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات العربية منها والأجنبية التي تناولت الصحة التنظيمية، والسلوكيات المضادة للإنتاجية، حيث تناول البحث الحالي الدراسات المرتبطة في محورين، شمل الأول منها: الدراسات المرتبطة بالصحة التنظيمية للمؤسسات التعليمية، وتناول الثاني: السلوكيات المضادة للإنتاجية، ويمكن عرض المحورين على النحو التالي وتم سرد الدراسات من الأقدم إلي الأحدث وذلك على النحو التالي:

#### (أ) المحور الأول: الصحة التنظيمية:

هدفت دراسة (Ahmet, Mustafa and Bulent (2015 إلى معرفة تأثير أنماط القيادة لدى مديري المدارس على الصحة التنظيمية، تم استخدام نموذج البحث السببي المقارن لتحليل العلاقات بين أنواع القيادة والصحة التنظيمية، تم إجراء استبانة مقياس القيادة متعدد العوامل من نوع ليكرت ومقياس الصحة التنظيمية إلى (١٥١) مدرس يعملون بالمدارس الابتدائية والثانوية في مدينة العثمانية، أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة لدى مديري المدارس وصحة المدارس، أن أسلوب القيادة لقادة المدرسة يؤثر على المستوى الصحي التنظيمي للمدرسة، كان أسلوب القيادة التحويلية أيضاً تبين أنها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً ببيئة مدرسية صحية بينما يرتبط أسلوب قيادة المعاملات ارتباطاً سلبياً بالصحة التنظيمية، تم العثور على الاعتبار الفردي، الدافع الملهم، التأثير المثالي، والأبعاد الفرعية للتحفيز الفكري فعالة في تشكيل الصحة التنظيمية.

بينما ركزت دراسة إيهاب منجي (٢٠١٦) تفعيل تطبيق الصحة التنظيمية في المدرسة الثانوية الفنية بمحافظة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة في (٩٦) من مديري ووكلاء مدارس التعليم الثانوي الفني و(٤١٠) من معلمي التعليم الثانوي الفني بمحافظة الغربية، وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج منها تأثر جميع مدارس التعليم الثانوي الفني بالتغيرات التي تمت داخل الوزارة من فصل ودمج للوزارة مع وزارة التربية والتعليم، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٥) بين تقديرات أفراد العينة في مستوى الصحة التنظيمية فيما يخص متغير جنس المعلم، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الثقافة الخاصة بالصحة التنظيمية لإعداد وتهيئه العاملين بمدارس التعليم الثانوي الفني للتكيف معها كاستراتيجية للتحويل.

وهدفت دراسة (Anantha, Arokiasamy (2017) إلى تحديد مستوى الصحة التنظيمية وكذلك العلاقة مع ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس، ويتألف المستجوبون من (٤٤٥) معلماً يعملون في (٢٨) مدرسة ثانوية وطنية في ولاية بيراك، ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة المدرسية تعمل كوسيط في العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية لمديري المدارس والصحة التنظيمية لمعلمي المدارس الثانوية، ثقافة المدرسة كوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والصحة التنظيمية هو اكتشاف جديد في مجال القيادة، هذا هو لأن الصحة التنظيمية للمدارس الثانوية لم يتم التحقيق فيها من قبل الباحثين المحليين.

كما هدفت دراسة (Samir and Ravi (2017) استكشاف العلاقة بين الصحة التنظيمية والتكيف على عينة من (٢٠٠) معلم في المرحلة الثانوية، جرت محاولة لاستكشافها العلاقة بين الصحة التنظيمية والتكيف، الموجودات، كشفت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية وتعديل المعلمين، وأظهرت النتائج أيضاً أن بعض الأبعاد مرتبطة ببعضها البعض بشكل كبير، علاوة على ذلك، وجد هذا التحقيق أهمية الفرق بين معلمي المدارس الثانوية المعدلة العالية والمنخفضة في نتائج الصحة التنظيمية. بينما هدفت دراسة عبدالناصر رشاد وإيمان أحمد (٢٠١٧)، اقترح بعض الإجراءات لتعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التربية الخاصة في مصر من خلال تعزيز الأبعاد الصحة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين أداء المعلمين وكذلك الأداء العام للمدارس، اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وفي ضوء نتائج البحث تم اقتراح عدد من الاجراءات منها تطوير رؤية مدارس التربية الخاصة ورسالتها وأهدافها بطريقة علمية وواضحة ودقيقة، إعطاء أهمية أكبر لتحديد الأدوار الوظيفية للمعلمين بمدارس التربية الخاصة، تزويد مدارس التربية الخاصة بما يلزم من موارد طبيعية ومرافق وأدوات تقييم، وضع معايير واضحة ومحددة وشفافة ومرنة للقواعد واللوائح التي تنظم العمل المدرسي.

بينما هدفت دراسة أحمد إبراهيم، حمد جاسم، نسمة عبد الرسول (٢٠١٨) الكشف عن محددات الصحة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، وتحقيقاً لذلك عملت على إعطاء الفرصة لاستثمار كل طاقات الموارد البشرية في المؤسسة، وكشف الغموض عن مسببات مشاكل الصحة التنظيمية التي تؤثر على أداء العاملين فيها، والصحة التنظيمية تعتمد بعمق على صحة العاملين في المؤسسة ومن أهم مؤشرات عدم صحة العاملين في المؤسسات دوران العمل، الغياب، عدم المقدرة على الإنجاز، المغادرات المرضية والتكاليف الصحية، وبناء على ذلك يمكن أن يستنتج أن الصحة التنظيمية في أي مؤسسة هي عالم هام لتحقيق دافعية العاملين، وتعزيزها وبالتالي القضاء على الكثير من المشاكل، واختتم البحث بأن تعزيز الصحة التنظيمية بالمؤسسة من قبل العاملين لن يتحقق إلا بوجود قادة لديهم القدرة على حفز مرؤوسيههم، والتأثير فيهم لتحقيق أبعد ما هو محدد لهم في أدوارهم الرسمية من خلال التعامل معهم كشركاء في العمل من أجل تحقيق أهداف العمل لتعود على المؤسسة بالصحة.

كما هدفت دراسة (Zahed, Askarian, Behrangi, & Naderi, 2017)، التعرف إلى مستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة أربيل في إيران وشملت عينة الدراسة (١١٩)

مدرسة في (٩) منطقة تعليمية وتكونت عينة الدراسة من (١١١) معلماً، وتوصلت إلى أن مستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسط، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في مستوى الصحة التنظيمية هي الروح المعنوية، ونمط القيادة، وفاعلية الاتصال الإداري. كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الصحة التنظيمية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة التعليمية.

بينما هدفت دراسة (Arokiasamy (2018) التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والصحة التنظيمية لمعلمي المدارس الثانوية في الولايات الثلاث في ماليزيا. وبينت النتائج أن التخطيط للتعليم لإنشاء مدارس عالية الاداء في ماليزيا اتخذ خطوات أولية لرسم مستقبل التعليم في البلاد، مع الأخذ في الاعتبار ليس فقط من سيقوم بتنفيذ هذه التغييرات، ولكن أيضاً كيف سيتم تحقيق أهدافهم. وقد طوّرت هذه المقالة نموذجاً مفاهيمياً عن ثقافة المدرسة تعمل كمنسق للعلاقة بين القيادة التحويلية والصحة التنظيمية لمعلمي المدارس الثانوية، وقدمت شرحاً لتأثيراتها من خلال منهجية إحصائية.

وهدف دراسة نوره سليمان (٢٠١٩) التعرف على مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن ماذا كان هناك الفرق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، والدورات التدريبية)، والتوصل لأهم المقترحات الإجرائية المستفادة لتحسين مستوى الصحة التنظيمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ومقياس الصحة التنظيمية كأداة لجمع البيانات اللازمة، تكونت عينة الدراسة الأساسية من (٤٦١) معلم ومعلمة من المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين متحقق بدرجة كبيرة، ووجود فروق دالة إحصائية في الصحة التنظيمية فيما يتعلق بأبعاد (التأكيد الأكاديمي، التماسك المؤسسي، تأثير القائد) والفروق جاءت لصالح الاناث، بينما لا توجد فروق فيما يتعلق بأبعاد (الاعتبارية، المبادأة بالعمل، الروح المعنوية، الدعم بالموارد) ترجع لاختلاف الجنس، وتوصلت اهم المقترحات والتوصيات المستفادة منها ضرورة نشر الوعي حول أهمية العلاقات الإنسانية وتحسينها بين القادة والمعلمين والسعي من أجل تعزيز الصحة التنظيمية داخل المدرسة. وهدفت دراسة (Ahmet İlhan (2020) التعرف على الصحة التنظيمية وأبعادها في المؤسسة التعليمية من خلال استطلاع مقابلة، وأجريت المقابلات مع (٤٣) مديراً، كانت الأسئلة مائلة نوعياً؛ كانت ذات نهايات مفتوحة وكانت تستهدف فهم المتغيرات الأصلية. تم تحديد آراء المديرين من خلال (٣٢٩) تعبير بما في ذلك تعليقاتهم، إلى الإجابة عن كيفية إدراك المديرين لتحديد هيكل تنظيمي سليم على المستوى التنظيمي من خلال أبعاد الصحة التنظيمية ونهج الصحة التنظيمية بناءً على وجهات نظرهم حول الصحة التنظيمية. النتائج المتعلقة بمقاربات مفهوم التنظيمي أشارت الصحة إلى الاتساق بين النزاهة والتواصل والأهداف في إطار الموظف والمدير والأهداف التنظيمية. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج ميلاً نحو القدرة على التكيف مع العلاقات بين المؤسسة التعليمية والموظفين على المستوى التنظيمي، في هذا الصدد، مع الأخذ في الاعتبار تصورات المشاركين فيما يتعلق بالصحة التنظيمية وأبعادها، وتعبيرات



التكامل في برامج المؤسسة التعليمية، قدرة المؤسسة التعليمية على التكيف والاتساق بين الفرد والأهداف التنظيمية لديها مستويات عالية من الإدراك، على أساس هذا، يمكننا القول إن الصحة التنظيمية يجب أن تكون أن تكون موجهة نحو الممارسات المتعلقة بالعمليات على المستوى التنظيمي مع إظهار النزاهة والرؤية المبادئ المؤسسية في نطاق الأهداف التنظيمية. يمكن القول أنه في هيكل تنظيمي سليم، يجب أن تكون المؤسسة التعليمية مرنة وقابلة للتكيف بدرجة كبيرة مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. علاوة على ذلك، تعبير المشاركين عن ضمان الاتساق بين الأهداف الفردية والتنظيمية من أجل صحة المؤسسة التعليمية أظهر أن الموظفين يميلون إلى إدراك الفهم الذي يركز على الفرد والأداء التنظيمي، ويمكن أن يزيد ذلك من مستويات التحفيز والأداء.

وهدفت دراسة طارق أبو حجير (٢٠٢٠)، التعرف على مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية، وعلاقتها بالأداء المتميز، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل البحث إلى عدة نتائج، من أهمها: أن مستوى وجود أبعاد الصحة التنظيمية جاء بوزن نسبي (٧٩.٧٢) وهي نسبة كبيرة، وأن قبول الباحثين لمستوى الأداء المتميز في البنك جاء بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (٧١.٥٧)، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توافر أبعاد الصحة التنظيمية والأداء المتميز في البنك، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول توافر أبعاد الصحة التنظيمية، وحول الأداء المتميز تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة)، وختم البحث بمجموعة توصيات تدعم توافر أبعاد الصحة التنظيمية، لما لها من دور في تعزيز الأداء المتميز لدى العاملين، ولما لذلك من دور في تطوير الأداء الكلي للبنك.

استهدفت دراسة عايض الأكليبي (٢٠٢١) تحديد العلاقة ما بين أبعاد الصحة التنظيمية وتحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) بعد التأكد من صدقها وثباتها على عينة من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بلغت (٣٢٩) مفردة، وتوصل إلى وجود اختلافات في أغلب محاور الصحة التنظيمية لصالح جامعة الملك سعود، وتبين عدم وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين الجامعتين في محور الاستقلالية، كما تبين أن أبعاد تفسر الصحة التنظيمية ٦٧.٤٪ من التباين الكلي في تحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الصحة التنظيمية تعزى للرتبة الأكاديمية، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية تعزى للجنسية وعدد سنوات الخبرة. وفيما يتعلق بجامعة شقراء فقد تبين وجود اختلافات ذات دلالة معنوية لصالح جامعة شقراء في بعدي الاستقلالية والمعنويات كما اتضح أن أبعاد الصحة التنظيمية تفسر ٣٧.٧٪ من التباين الكلي في تحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الصحة التنظيمية تعزى للجنسية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للرتبة الأكاديمية وعدد سنوات الخبرة.

بينما هدفت دراسة (Inceler and Güneyli (2021) تقييم آراء المعلمين لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين أنماط الفكاهاة لمديري المدارس وصحة المؤسسة. تستند الدراسة إلى نهج بحثي مختلط من الجوانب الكمية والنوعية. في الدراسة الكمية، طُلب من المعلمين وصف حواس مدرائهم في الفكاهاة باستخدام "مقياس السلوك الفكاهي" وتقييم المؤسسة التي يعملون فيها باستخدام "جرد الصحة التنظيمية". في البعد النوعي، تمت مقابلة مديري المدارس الابتدائية وطُلب منهم تقييم روح الدعابة لديهم وصحة المدرسة. عندما تم فحص النتائج الكمية، أظهرت نتائج الانحدار أن مديري المدارس الذين يتمتعون بأسلوب ساخر من الفكاهاة يتنبأون بشكل سلبي بالصحة التنظيمية، وأن الأساليب الاجتماعية والإيجابية للفكاهاة تتنبأ بشكل إيجابي بالصحة التنظيمية. في الدراسة النوعية، كشفت نتائج تحليل المحتوى أن مدير المدرسة الذي يستخدم الدعابة بشكل فعال قادر على حل المشكلات في المدرسة بشكل فعال. ومع ذلك، فقد ذكر أن أسلوب الفكاهاة لمدير المدرسة يمكن أن يكون له آثار سلبية وكذلك آثار إيجابية. يُنصح مديرو المدارس بالتعرف على المعلمين الذين يعملون معهم وتمييز المعلمين الذين يتقبلون الدعابة.

هدفت دراسة (Isabell and Sandra (2021) إلى التحقيق، إلى أي مدى يمكن للأفراد التعامل مع الإجهاد وما إذا كان أصحاب العمل والمشرفون المعنيون (القادة) يقبلون المسؤولية عن صحتهم، على سبيل المثال، من خلال القيادة بالقدوة. بالإضافة إلى ذلك، يتم الاستفسار عن وجود ودعم المنظمة في شكل تعزيز الصحة في مكان العمل (2). (WPHP) الطرق: تم إجراء مقابلات نوعية شبه منظمة مع ٤٠ موظفًا (بدوام كامل وبدوام جزئي) من دولتين أوروبيتين. (٣) النتائج: الدراسة مع موظفين من النمسا وألمانيا (ن = ٤٠) أكد أن الموظفين بدأوا في التعرف على إمكانات مكان العمل كبيئة، حيث يمكن تحسين صحة الفرد. ومع ذلك، أظهرت النتائج أن عددًا قليلًا فقط من الشركات قد قامت بالفعل بتطبيق بعض إجراءات WPHP. وبالمثل، فإن تنفيذ القيادة السليمة محدود نوعًا ما حتى الآن. (٤) الاستنتاجات: في الوقت الحاضر، لا يزال من المرجح أن تفوض الشركات المسؤولية عن صحة الموظفين ورفاهيتهم لموظفيها، بعد أن لم تدرك بالكامل إمكانات القيادة الصحية وتعزيز الصحة التنظيمية. هناك إمكانية كبيرة لزيادة تدابير WPHP من جانب صاحب العمل، من خلال القيادة السليمة ودعم تدابير WPHP

#### (ب) المحور الثاني: السلوكيات المضادة للإنتاجية:

هدفت دراسة (Ansari, Maleki, Mazraeh and Khazaeli (2013) إلى الكشف عن أثر الشخصية (الضمير، وسمة الغضب)، الوظيفة (تنوع المهارات، وردود الأفعال)، والعوامل التنظيمية (عدالة التوزيع، والقيود التنظيمية) على السلوكيات المضادة للإنتاجية من خلال عينة عشوائية من (١٨٥) موظفًا (رجال ونساء) من المنطقة الثانية لنقل الغاز في إيران، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سالبة دالة بين تنوع المهارات والعدل التوزيعي ومجموع السلوكيات المضادة للإنتاجية.

أما دراسة عمرو عواد (٢٠١٥) هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الملهمة في السلوكيات المضادة للإنتاجية، وقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة قوامها (٣٠٦) فردًا من العاملين في الشركة المصرية

للاتصالات، واعتمدت الدراسة على أسلوب قائمة الاستقصاء في جمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أهمية المقياس الكلي للقيادة الملهمة من زاوية التأثير العكسي المعنوي في كل أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية والمقياس الكلي لهذه السلوكيات بجانب أهمية بعد السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين كأحد أبعاد القيادة الملهمة من زاوية التأثير العكسي المعنوي في كل أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية والمقياس الكلي لهذه السلوكيات.

بينما هدفت دراسة ياسر المهدي، أمل الكيومية، وأمل المزروعية (٢٠١٥) إلى بناء نموذج المعادلة البنائية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى العاملين، واستخدام هذا النموذج في تقدير درجة ممارسة المعلمين لهذه السلوكيات، وتكونت العينة من (١٣١) من قيادات المدارس الحكومية بمحافظة مسقط، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بالاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة، أن نموذج بنية سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين، يشمل ثلاثة أبعاد أساسية هي (ضعف الالتزام بقوانين العمل، وإساءة العلاقة مع الزملاء والرؤساء، والسلوكيات العدائية في مجال العمل)، وأن ممارسة المعلمين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية طبقاً لتقدير قيادات المدارس جاء منخفضاً.

استهدفت دراسة رمضان محمود، شيرين حامد، ومحمود سمير (٢٠١٨) اختبار أثر ممارسات إدارة المواهب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المؤسسة التعليمية، استخدم الباحثون قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، والتي بلغت (٤٠٠) مفردة من العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المؤسسة التعليمية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين ممارسات إدارة المواهب وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المؤسسة التعليمية، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم (أكاديميين، إداريين، عاملين) نحو مستوى ممارسة إدارة المواهب، كما تبين أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة نحو مستوى ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المؤسسة التعليمية باختلاف خصائصهم الشخصية (المستوي الوظيفي، النوع، السن).

بينما هدفت دراسة هند الصويعي (٢٠١٨)، التعرف على درجة ممارسة العاملين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت دراسة الحالة، وبلغ حجم العينة (١٠٨)، وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى العام لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية جاء منخفضاً، كما أوضحت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية على القيادة الأخلاقية على أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

سعت الدراسة (Sypniewska (2020)، إلى إعادة فحص العلاقات بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل غير الإنتاجي في عينة كبيرة من الموظفين البولنديين. تم تعيين ألف وخمسين موظفاً من

الشركات البولندية الصغيرة والمتوسطة والكبيرة للمشاركة في الدراسة، وأكملوا إجراءات استبانة سلوك العمل غير الإنتاجي وسلوك المواطنة التنظيمية، أظهرت النتائج أن الترددات الإجمالية لسلوك العمل غير الإنتاجي وسلوك المواطنة التنظيمية كانت مرتبطة إحصائياً بشكل كبير ومع ذلك، في حين تم العثور على بعض أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مرتبطة بشكل سلبي مع فئات معينة من سلوك العمل غير الإنتاجي، كان أحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مرتبطة بشكل إيجابي بشكل كبير مع سلوك العمل غير الإنتاجي. استهدفت دراسة ثروت العزب (٢٠٢٠) الدور الوسيط للسخرية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمحافظة المنوفية، اعتمدت الدراسة على المدخل الكمي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود تأثير معنوي سلبي مباشر للقيادة التمكينية وجميع أبعادها على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ووجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للسخرية التنظيمية بين العاملين على مستوى ممارستهم لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ووجود تأثير معنوي سلبي غير مباشر للقيادة التمكينية وبعديها (دعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني) فقط على مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال السخرية التنظيمية كمتغير وسيط.

بينما هدفت دراسة (Wisit Rittibooncha, et.al, 2021) تحديد العلاقة بين ممارسات تنمية الموارد البشرية وسلوكيات المضادة للإنتاجية باستخدام مشاركة الموظفين (EE) كمتغير وسيط. أعاد ما مجموعه (٢٦٥) من طلاب برامج الماجستير المشاركين الاستبانة الكاملة الذين يدرسون في جامعة القطاع العام في تايلاند. أظهرت النتائج أن ممارسات تنمية الموارد البشرية قد تم ربطها ببرنامج العمل الجماعي بشكل سلبي بعد قياس الملف الديموغرافي للمستجيبين، أظهرت النتائج أيضاً أن كفاءة الطاقة لها تأثير وسيط كبير على الصلة بين ممارسات تنمية الموارد البشرية وسلوكيات المضادة للإنتاجية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق ما يلي:

- تعددت الدراسات التي تناولت كل متغير من متغيرات الدراسة على حده، وتتنوع الدراسات العربية منها والاجنبية في تناولها للصحة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاجية.

- حيث نوعت الدراسات في معالجتها للصحة التنظيمية وسلوكيات المضادة للإنتاجية، سواء من حيث المنهج (الوصفي، المنهج الوصفي الارتباطي، الكمي، البحث السببي المقارن)، وتتنوع بين دراسة الواقع أو تطويره، كما ربطت للصحة التنظيمية بالعديد من المتغيرات الإدارية والتنظيمية، وأفادت جميعها بأهمية الصحة التنظيمية، كما ربطت وسلوكيات المضادة للإنتاجية بالعديد من المتغيرات الإدارية والتنظيمية، وأفادت جميعها بأهمية سلوكيات المضادة للإنتاجية في تنمية هذه المتغيرات الإدارية والتنظيمية (بصورة مباشرة، أو غير مباشرة) بما ينعكس إيجابياً على المؤسسات التعليمية، ودعت غالبية هذه الدراسات في التركيز على تناول الصحة التنظيمية في البحوث التعليمية.

- لم يجد الباحث في أي من الدراسات العربية والأجنبية تشابه مع موضوع البحث الحالي بكافة أبعاده

وحدوده، إلا أن البحث الحالي قد استفادت من الدراسات العربية والأجنبية في: صياغة الإطار النظري ومعرفة العلاقة بين المتغيرين، وتكوين تصور شامل لهذا البحث من حيث المفاهيم والمنهج والأدوات والإجراءات، وإجراء البحث الحالي من حيث انتهت الدراسات السابقة، وبناء أدوات الدراسة بما يتلاءم مع بيئة الدراسة وتحليلها، وتفسيرها وصياغة التوصيات والمقترحات.

### القسم الثاني: الإطار النظري:

تناول الإطار النظري الصحة التنظيمية، السلوكيات المضادة للإنتاجية، ويعرض الباحث على النحو

التالي:

#### أولاً: الصحة التنظيمية:

ويمكن تناول الصحة التنظيمية في البحث الحالي على النحو التالي:

#### (١) مفهوم الصحة التنظيمية:

استخدم هذا المفهوم من قبل العديد من الكتاب بهدف التجديد وتفاعل والابداع، حيث تعتبر بأنها فعالية المؤسسة في مختلف الظروف، وكيفية تعاملها وتفاعلها وتأقلمها مع تلك المتغيرات (Janice, 2000, 62)، على الرغم من استخدام مفهوم الصحة التنظيمية لأول مرة من قبل الكاتب ارجيز في عام ١٩٥٠ م إضافة إلى استخدامه من قبل أيضا المتخصصين في العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية في عام ١٩٦٠ م، إلا أن ماثيو مايلز يعد أول من طرح استخدام مفهوم الصحة التنظيمية في عام ١٩٦٩م، وقد استخدم هذا المفهوم كمحاكاة للمناخ في المدارس بهدف توضيح العلاقة بين الطلاب والمدرسين والمديرين من خلال أسلوب المحاكاة (Miles, 1969,376)، حيث ظهر مصطلح الصحة التنظيمية مع بزوغ منظمات العمل الصحية، التي ترى المنظمات الصحية على أنها تلك المنظمات التي تعظم من التكامل بين أهداف العمل من أجل رفاهيته، وأهداف المؤسسة التعليمية من أجل تحقيق الربحية والإنتاجية، وفي هذا السياق ترتبط الصحة التنظيمية برضا العامل وصحته، علاوة على أداء المؤسسة التعليمية المرتبط بالربحية والإنتاجية والتنافسية. (Yücel, et al. , 2013) ، (Polatci, et al. , 2008,147).

أن الصحة التنظيمية بوصفها وظيفة من مجموعة معقدة ومتشابكة من المتغيرات كما هو موضح في التشريح البشري وعلم النفس وعلم وظائف الأعضاء، ومن ثم فإن الصحة التنظيمية هو كل شيء عن الميزة التنافسية للمنظمة من خلال رفاهية أنظمتها الداخلية المتكاملة.

وبالنسبة لمفهوم الصحة التنظيمية فيعرفها (Vansant (2000,15) على أنها: "الحالة النشطة والمستمرة من الرضا العميق، والتي تسهم فيها الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية بطريقة إيجابية في زيادة الفاعلية، وتحسين بيئة العمل للأفراد في المؤسسة التعليمية، وهي مجموعة المواهب والمهارات التي يتمتع بها أفرادها واستخدام تلك المواهب من أجل تحقيق أهدافها (Rajabian, 2012, 668)، وهي الحالة التنظيمية النشطة والتي تميز المؤسسة التعليمية إيجابياً وتظهر مدى قدرة المؤسسة التعليمية على تنسيق جهود العاملين وعناصرها الأخرى، واستخدامها الأمثل للموارد وتفاعلها واستجابتها للبيئة الخارجية، وتوفير

بيئة عمل إيجابية للتوفيق بين أهداف المؤسسة التعليمية والعاملين (علي الضلاعين، ٢٠١٢، ٦).  
بينما يعرفها لوب (2013) Laub على أنها المستوى الذي يوضع فيه في الاعتبار احتياجات الآخرين من خلال ستة أبعاد تتعلق بالكيفية التي ترتبط فيها الأفراد والمؤسسة التعليمية والقيادة بالآخرين، وتوفير القيادة، والقيادة التشاركية، وتقدير الأفراد، وتطوير الأفراد، وبناء المجتمع، وبروز الموثوقية والأصالة.

وذكر كل من ( Xenidis and Theocharous, 2014, 3 ) بأنها حالة من حالات التفاعل الكامل الخالي من العوائق لجميع العمليات التنظيمية الرسمية والغير رسمية الأساسي منها والثانوية، بينما يري هيل ( Hill, 2003, 68 ) بأنها قدرة المنظمات على العمل بكفاءة وفعالية، والتكيف مع المتغيرات بشكل ملائم، والتغلب على المشكلات بصورة كافية، والتغير والنمو داخلياً.

فقد قدم سليمان سالم وهاني الكريمين (٢٠١٢، ٣٤٤) تعريفاً أكثر شمولاً للصحة التنظيمية حيث يوضح أنها حالة المدرسة التي يتوافر فيها بيئة ومكان عمل يستطيع المعلمون فيها أن يعملوا بنجاح في الوصول إلى مستوى أداء يحقق التوقعات والأهداف، ويحقق انخفاض في كل من: معدلات الغياب في العمل ودوران العمل والشكاوى، ويزيد من قدرة المدرسة للعمل بفعالية والتغلب على مشكلاتها، والتكيف مع بيئتها، ويتمتع معلموها بالصحة الفسيولوجية والنفسية، فهي تتأثر بشكل عميق بسلوكيات المعلمين ورضاهم عن العمل واشباعهم لحاجاتهم وتناغم أهدافهم الشخصية مع أهداف العمل والعمل بكفاءة وفعالية من خلال تحديد الأهداف وتطوير الموارد البشرية والمادية.

بينما ركز أحمد عيداروس (٢٠١٣، ٢٣) على الجوانب الوجدانية حيث يعرفها بأنها البنية الوجدانية التي تستخدم في وصف العلاقات المتبادلة بين المعلمين والإداريين والمدراء والتلاميذ بما يعبر عن إيجابيات المناخات المهنية التنظيمية، وبما يحقق المستويات الأعلى للإنجاز المؤسسي.

يمكن النظر إلى التعاريف المختلفة حول الصحة التنظيمية على أنها ترتكز على الأداء العام للمنظمة، وتسعى في أغلبها إلى وضع رؤية جديدة تهتم بالتركيز على صحة الموظف ورفاهيته في المقام الأول، وفي هذا السياق يمكن للباحث أن يؤكد على أن الأدبيات المتعلقة بالصحة التنظيمية تقوم على ثلاثة مناهج مختلفة وهي: أداء المؤسسة التعليمية، وصحة الموظف، وأداء المؤسسة التعليمية وصحة الموظف معاً.

وبناءً على ما سبق المدرسة المتمتعة بالصحة التنظيمية تشكل بيئة أفضل للمعلمين ليكونوا قادرين فيها على التصدي للتحديات البيئية الداخلية والخارجية، وأن الصحة التنظيمية للمدرسة تعد تعبيراً قوياً يتضمن جو المدرسة الفعالة الذي يرتكز على: اعتبار المدرسة منظمة اجتماعية يؤدي الأفراد فيها أدوراً متنوعة، كما تعكس الصحة التنظيمية للمدرسة تفاعلات إيجابية بين أدوار المشاركين الأساسيين فيها، فضلاً عن أن المدرسة المتمتعة بالصحة التنظيمية (المعافاة) فعالة في أداء وظائفها المختلفة.

## (٢) أهمية الصحة التنظيمية:

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

وتكمن أهمية الصحة التنظيمية في قدرتها العالية على تلبية احتياجات العاملين من الرفاهية والإنتاجية والتجارب الذاتية الإيجابية، ويمكن التمييز بين المؤسسات الصحية وغير الصحية بالاعتماد على الصحة التنظيمية، وفهم كيفية تفاعل العوامل الفردية والتنظيمية التي تتفاعل وتؤثر في العاملين ونتائج المدرسة التي من شأنها أن تزيد أداء العاملين من خلال زيادة الدافعية والروح المعنوية، والتقليل من الغياب، والتقليل من مشاكل المعلمين، وزيادة الروح التنافسية بين العاملين. (أحمد إبراهيم، محمد جاسم، نسمة عبد الرسول، ٢٠١٨، ١١٤)

في حين أكدت دراسة سليمان سالم وهاني الكريمين (٢٠١٢، ٢٤١) إلي أن توافر الصحة التنظيمية يسهم في تطوير منظومة العمل في المدرسة ويحقق الاستقرار في العمل، ويوفر مشاعر الرضا والسعادة والحضور الايجابي للمعلمين، ومشاركة فاعلة في الحوارات المدرسية، وقدرة عالية على تحمل الضغوط، وقبول التغيير، والمخاطرة ومواكبة التحديات التربوية الجدية.

وللصحة التنظيمية أهميتها على مستوى الفرد والمؤسسة التعليمية والمجتمع الذي تعمل فيه، ويمكن تلمس الأهمية على مستوى الأفراد في ضوء الصحة العامة، وشعورهم بالسعادة والرفاهية، والقدرة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة، والنمو الذاتي والتنمية المهنية وجودة حياة العمل بشكل عام، وعلى مستوى المؤسسة التعليمية، فإنها تمتعها بالصحة من شأنها تحقيق التحسن في الأداء المؤسس، والكفاءة، وتقليل المخاطر بالموارد البشرية وكلفتها، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، أما فوائدها التي ستعود على المجتمع فتعكس في القيم التي يتمسك بها العاملون، وتظهر في العديد من سلوكياتهم التي تتسم بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

### (٣) مستويات الصحة التنظيمية:

يعتبر العنصر البشري أهم العناصر الأساسية في المؤسسة التعليمية وهم الأعضاء القياديون والتنفيذيون والتشغيليون وفرق العمل الذين تقوم بينهم عائلات تفاعل في إطار المؤسسة التعليمية التي ينتمون إليها، وبناء على توفر أو غياب مجالات الصحة التنظيمية في المؤسسة التعليمية فإنه يمكن تحديد مستويات صحة المؤسسة التعليمية بستة مستويات يمكن تطويرها وهي كما يلي: (Ibrahim, 2017,14) (Nordin, Othman, & Laub, 2004,15).

- الصحة التنظيمية المحمومة (Health Organizational Toxic): عند هذا المستوى من الصحة التنظيمية فإن الإدارة لا تحترم قيم الأفراد وليس هنالك فرص لتطويرها ولا يتم الاستماع إليهم ولا

تؤخذ أفكارهم بعين الاعتبار، والقيادة الحقيقية مفقودة عند أي مستوى في المؤسسة التعليمية وهناك انتهاك لحقوق الأفراد إساءة استعمال السلطة، والأفراد لا يعرفون إلى أين تسير المؤسسة التعليمية والمؤسسة التعليمية يسودها المناخ السياسي.

- **الصحة التنظيمية المثالية (Othman Health Organizational):** في هذا المستوى من الصحة التنظيمية جميع العاملين يشعرون بالاهتمام الكامل لقيمهم ولوجودهم في المؤسسة التعليمية والعلاقة بينهم وبين القيادة ويشاركون في اتخاذ القرارات المهمة والقيادة فاعلة في جميع مستويات قوية جدا المؤسسة التعليمية وتمكن العاملين وتوجههم نحو الأهداف التنظيمية.

- **صحة التنظيمية المحدودة (Health Organizational Limited):** القرارات الهامة تبقى في دائرة المستويات الإدارية العليا في المؤسسة التعليمية، وهناك أجواء من عدم التأكد والأفراد يشعرون باستمرار بأنه يجب عليهم إثبات ذاتهم، وينظر للمنظمة على أنها منظمة أبوية بصورة سلبية تتعرض لإجبار العاملين على الإذعان، والتغير هنا مطلوب لكن من الصعب تحقيقه فموقع المؤسسة التعليمية هنا يقودها في حالات الضغوط إلى بيئة تنظيمية استبدادية.

- **الصحة التنظيمية المتوسطة (Health Organizational Moderate):** وتتميز ان العاملين يتم تحفيزهم وهناك اهتمام بمعنوياتهم، والقيادة هنا أبوية إيجابية غالبا ما تأتي من الإدارة العليا في المؤسسة التعليمية، أما الثقافة التنظيمية للعاملين أحيانا يسودها عدم التأكد والمخاطرة، أما الاتصال تكون مفتوحة بين مجموعة مختارة من الأفراد.

- **الصحة التنظيمية الممتازة (Health Organizational Excellent):** في هذا المستوى من الصحة التنظيمية أغلب العاملين يشعرون باحترام قيمهم وأغلب القادة والعاملين يستمعون لبعضهم ويتشاركون في صنع واتخاذ القرارات وأغلب العاملين يتم تمكينهم من قبل قيادة المؤسسة التعليمية نحو تحقيق الأهداف ويكون العمل الجماعي هو المفضل لدى الأفراد وبيئة الثقافة التنظيمية غالبا ما تسودها اجواء الثقة كما أن الاتصال مفتوحة بين العاملين وقيادة المؤسسة التعليمية.

#### (٤) أبعاد الصحة التنظيمية:

تطور مفهوم الصحة التنظيمية ودرج استخدامه في المدارس الأجنبية من أجل إحداث نوعاً من التغيير والإبداع في الأداء والإنجاز معاً، ولم يقتصر التطور على الجانب النظري والفلسفي بل اهتم الباحثون بمعالجته عبر دراسات كمية، وصمموا أدوات لقياس الصحة التنظيمية في المنظمات بوجه عام والمدارس بوجه خاص عبر مختلف مراحلها التعليمية.

ويتم تقييم الصحة التنظيمية وفقاً لمجموعة من القوائم المرجعية تعرف بقوائم الصحة التنظيمية والتي اهتم الكثير من الباحثين بتطويرها كأداة لتقييم وتشخيص صحة المدرسة يستخدمها الإداريون والمعلمون معاً لتحليل جودة عملهم بطريقة منتظمة، وفي الوقت نفسه فإنها تقيس مجموعة مهمة من المتغيرات المتصلة بأداء المعلمين وطلابهم، وتتيح لكل منهم الفرصة للتعبير عن رأيه بصراحة دون خوف من نتيجة



ذلك، ومن ثم فإن الصحة التنظيمية توفر وصفاً معقولاً وصحياً وثابتاً لصحة المدرسة. يمكن تصنيف أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً لأهم المقاييس وأبرزها الواردة في الأدبيات المرتبطة بموضوع الصحة التنظيمية في صنفين أساسيين كما يلي:

### (أ) أبعاد مايلز Miles (١٩٦٩): (Miles, 1975; Miles, 1969)

اقترح مايلز عام ١٩٦٩م نموذجاً للصحة المدرسية مكوناً من عشرة أبعاد محددة، اعتمد عليها كثير من الباحثين فيما بعد لتحديد التي تضمينها في مقاييسهم، وهذه الأبعاد مقسمة في ثلاث فئات هي (احتياجات المهمة Task Needs، احتياجات الإصلاح Maintenance Needs، واحتياجات النمو Growth Needs)، وهذه الفئات والأبعاد على النحو التالي:

(أ-١) احتياجات المهمة: حيث ركزت على الأهداف التنظيمية، وتوصيل المعلومات، والطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات، وتشمل الأبعاد الثلاثة التالية:

(أ-١-١) التركيز على الأهداف: أن تكون الأهداف قابلة للإنجاز وتتواءم مع الموارد الموجودة أو المتوفرة، وتكون مناسبة ومتوافقة مع المتطلبات البيئية. إن الغايات أو الأهداف أو الأهداف الإجرائية للمنظمة يجب أن تكون منطقية ومعقولة وواضحة لأعضائها ومقبولة تماماً من قبلهم.

(أ-١-٢) كفاية الاتصالات: وهي انسياب المعلومات داخل المدرسة في جميع الاتجاهات بحرية، وتنتقل المعلومات بشكل معقول مع الحد الأدنى من التشويه أو القمع، مع تواجد توجيه جيد لتحديد القيود الداخلية، وتكون البيانات متوفرة للجميع من أجل تشخيص صعوبات النظام، ويحصل الأفراد على المعلومات اللازمة بكفاءة.

(أ-١-٣) التوازن الأمثل للسلطة: من خلال توزيع منصف للسلطة والصلاحيات بين القيادة وأفراد المجتمع المدرسي، حيث يكون بإمكان المدرسة ممارسة السلطة بتسلسل هرمي في مقابل تأثير المرؤوسين في رؤسائهم، ويدرك العاملون أن رؤسائهم يمتلكون المقدر على ممارسة هذه السلطة مع رؤسائهم بكفاية وعلى النحو الأمثل.

(أ-٢) احتياجات الإصلاح: حيث تتعلق بالحالة الداخلية للمدرسة والاحتياجات الإصلاحية لأعضائها، وتشمل الأبعاد الثلاثة التالية:

(أ-٢-١) استغلال الموارد: وفي المؤسسة التعليمية الصحية يتم استخدام العاملين على نحو فعال، حيث لا تقوم المدرسة بإتقال كاهلهم بالعمل ولا تسمح لهم بالإهمال، وتوازن بين حاجات العاملين ومتطلبات المدرسة، حيث أن التنسيق العام للأفراد يتضمن عدم تحميل الأعضاء ما يفوق طاقتهم، وهناك حد أدنى من الضغوط والاجهاد حيث يعمل الأعضاء بجدية ولا يشعرون بالإجهاد في المقابل، فهم لا يعملون ضد أنفسهم وضد التنظيم، والتوافق بين تصرفات الأعضاء ومطالب دور المؤسسة التعليمية جيداً، فيشعر الأعضاء بتحقيق أمر ذاتي، وشعور جيد في أدوار عملهم، ووجود شعور حقيقي ومستمر بالتعلم والنمو والتطوير كأشخاص، فهم يعتقدون أنهم يقدمون مساهمات حقيقية ومهمة للمنظمة.

(أ-٢-٢) التماسك: حيث يشعر أعضاؤها بالانجذاب لعضويتها، فيريدون البقاء فيها، ويتأثرون بها، ويمارسون نفوذهم بأسلوب تعاوني.

(أ-٢-٣) الروح المعنوية: حيث يمتلك العاملون مجموعة من المشاعر الفردية، بما في ذلك الرضا عن الحياة والرضا الجماعي، والمتعة والسعادة والرفاه النفسي.

(أ-٣) احتياجات النمو: وتتعلق بقدرة المدرسة على التغيير والنمو مع مرور الوقت، وتشمل الأبعاد الأربعة التالية:

(أ-٣-١) الابتكارية: حيث تميل لابتكار الإجراءات الجديدة، والمضي قدماً نحو تحقيق أهداف وغايات جديدة، وإنتاج أنواع جديدة من المنتجات، وتنوع نفسها، وتصبح أكثر تمايزاً مع مرور الوقت.

(أ-٣-٢) الاستقلالية: أن تكون المدرسة فعالة في بيئتها المحيطة، وتظهر بعض الاستقلالية تجاه القوى الخارجية، ولا يتجاوب بشكل سلبي أو مندفع من أجل المطالب المنشودة.

(أ-٣-٣) التكيف: أن تكون واقعية في إنشاء وصيانة والحفاظ على الاتصال الفعال مع البيئة المحيطة، فعندما يحدث عدم تطابق المتطلبات البيئية والموارد التنظيمية فإن حل المشكلة ومدخل إعادة الهيكلة شيئاً ضرورياً لربط التنظيم بالبيئة، فمزيد من التكيف والتطابق يجب أن يحدث لهذه المؤسسة التعليمية، ويجب توافر ما يكفي من الاستقرار وتحمل التوتر لإدارة الصعوبات التي تحدث أثناء عملية التكيف، وبالتالي فإن قدرة المؤسسة التعليمية على إحداث التغيير التصحيحي في حد ذاته أسرع من دورة التغيير في البيئة المحيطة، أي الحفاظ على الاستقرار والثبات مع مواجهة متطلبات البيئة الخارجية.

(أ-٣-٤) كفاية حل المشكلة: الكشف عن المشكلات الموجودة وحلها بأقل تكاليف وتوتر ممكنين، وهذا يتطلب رؤية وآليات مدرسية تيسر عليها حل ما يواجهها من مشكلات، ويتم حل هذه المشكلات مع الحد الأدنى من القوة، وتمتلك المؤسسة التعليمية هياكل متطورة وإجراءات لاستشعار وجود مشكلات، وابتكار الحلول الممكنة، واتخاذ القرار بشأن الحلول وتنفيذها، ثم تقييم فعالية هذه الحلول.

(ب) قائمة هوي وتارتر وكوتكامب (Hoy, Tarter & Kottkamp, 2000)

ووضع هوي وتارتر وكوتكامب (Hoy, Tarter & Kottkamp, 2000) سبعة أبعاد مقسمة على المستويات الثلاثة، حيث يؤكد ضرورة تقييم الصحة التنظيمية والمناخ قبل البدء في جهود التغيير، وتطوير مناخ مفتوح وصحي ومصداقية لتحسين الفعالية التنظيمية بشكل غير مباشر، واستخدام قائمة الصحة التنظيمية لتقييم الممارسات التنظيمية باستمرار، وتتمثل أبعاد القائمة في:

(ب-١) المستوى المؤسسي: ويعني قدرة المؤسسة على التعاون والتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية بنجاح، وحماية المعلمين من طلبات المجتمع وأولياء الأمور غير المنطقية، ومساهمة المدرسة في إيجاد علاقة تكاملية محمية بين المعلمين والمجتمع وأولياء الأمور، والقدرة على التأكيد على رسالتها والمواءمة مع الضغوط الخارجية.

(ب-٢) المستوى الإداري، ويشمل:

(ب-٢-١) تأثير المدير: وتعني قدرة المدير في التأثير على العاملين والحصول على ما يطلبه منهم لخدمة المدرسة وتحقيق أهدافها، نظراً لقدرته على اقناعهم منطقياً، ونيل اهتمامهم وتقديرهم، وكذلك قدرته على اقناع العاملين بالمدرسة والحصول على مزيد من التقدير دون عوائق بيروقراطية، والقدرة على التأثير على تصرفات الرؤساء والتحرك ضمن التسلسل الهرمي التعليمي.

(ب-٢-٢) الاعتبارية: وتعني سلوك المدير القائم على الانفتاح والاحترام والود والصداقة والعلاقة الداعمة، والثقة المتبادلة، والاهتمام بالعاملين والرعاية الاجتماعية لهم. أي أن سلوك الإدارة الأساسي هو الاهتمام الحقيقي من أجل رفاهية المعلمين.

(ب-٢-٣) المبادأة بالعمل/ البنية المبدئية: ويكون سلوك الإدارة المدرسية موجهاً نحو المهمة والانجاز، من خلال جدولة العمل ووضع وتوضيح معايير وإجراءات الأداء ونواتج العمل المتوقعة من العاملين ومستوى الأداء المطلوب انجازه، كما تشمل إطلاع المعلمين على أنظمة المدرسة وتعليماتها.

(ب-٢-٤) دعم الموارد: من خلال توفير ما يلزم من مواد وتجهيزات إضافية للتدريس فور طلبها من المعلمين، وتخصيص جزء من ميزانيتها لشراء المواد الضرورية لدعم البرامج الأكاديمية، مع توفير العدد الملائم من المعلمين والاداريين، وتزويد الغرف الصفية بما يلزم، وقدرة الإدارة على الحفاظ على الموارد والإمدادات الكافية بين المعلمين.

(ب-٣) المستوى الفني، ويشمل:

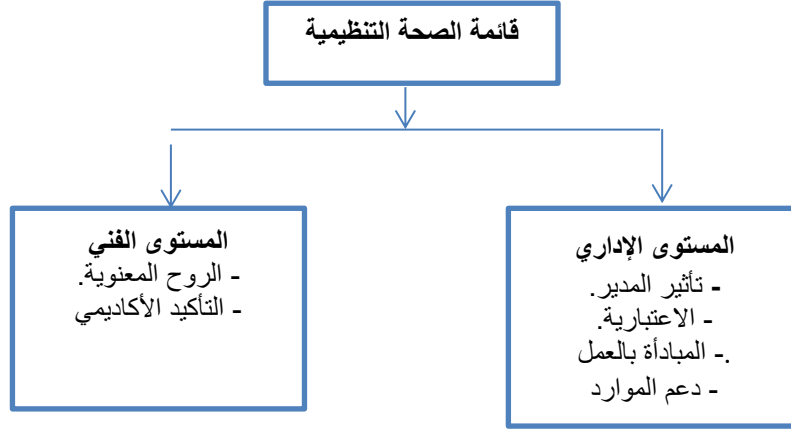
(ب-٣-١) الروح المعنوية: وتعني شعور المعلمين بالثقة والصداقة والاحترام والاهتمام والتقدير المتبادل، وحب العمل والشعور بالاعتزاز والإنجاز، وشيوع المساعدة والتعاون بينهم، والشعور بفخر الانتماء للمدرسة، والشعور الجماعي من الثقة والود بين المعلمين.

(ب-٣-٢) التأكيد الأكاديمي: التوجه إلى ابتكار إجراءات جديدة تحقق النمو والتفوق والتميز الأكاديمي، من خلال وضع طموحات وأهداف قابلة للتحقيق عبر توفير بيئة جادة ومتميزة، ويمكن هناك إيمان تام من قبل العاملين بالمدرسة بمقدرة طلابهم على تحقيق مستويات عالية من التحصيل مما ينمي حماسهم للعمل بجدية واحترام.

إضافة لما سبق، ، فطور هوي وتارتر وكوتكامب (Hoy, Tarter, & Kottkamp, 1991) قائمة الصحة التنظيمية للمدارس الثانوية Organizational Health Inventory for Secondary schools (OHI-S) (وتحوي نفس العناصر السبعة المشار إليها سابقاً)، وقائمة الصحة التنظيمية للمدارس الابتدائية Organizational Health Inventory for elementary schools (OHI-E) (تتضمن: على المستوى المؤسسي "السلامة المؤسسية"، وعلى المستوى الإداري "القيادة الجماعية، وتأثير المصادر"، وعلى المستوى الفني "التأكيد الأكاديمي، وانتماء المعلم")،

ولهذا تبنى الباحث قائمة هوي وتارتر وكوتكامب (Hoy, Tarter & Kottkamp, 2000) في وضع قائمة الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي الفني، مع الاعتماد على المستوي الإداري والمستوي

الفني، وبذلك تكون قائمة تقييم الصحة التنظيمية في البحث الحالي تتكون من الأبعاد وفقاً للشكل التالي:



شكل (١)

قائمة الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي الفني

#### (٥) أدوار المدرسة ومعتقدات القيادة اللازمة لتحقيق الصحة التنظيمية:

يتطلب من المدرسة أدواراً كثيرة في تحقيق الصحة التنظيمية، ومنها ما يلي (Pourrajab, Mahdinezhad, Bijandi, Basri, & Nazari, 2011, 398; Canada Council for the Arts, 2005, 30-40; Eliot, Cornell, Gregory, & Fan, 2010, 533-555)؛ أحمد عيداروس، ٢٠١٣، ٤٩-٥١؛ Sauders & Barker, 2001, 175؛ Laub, 2004):-

- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- احترام قيم الأفراد وتوفير احتياجاتهم.
- قدرة القادة على رؤية الحقيقة والاستماع إلى العاملين.
- إيجاد مناخ مدرسي داعم للاحترام والرضا الوظيفي.
- تفعيل المشاركة في القيادة وصنع القرار واستغلال الموارد.
- التحقق من توافر أبعاد الصحة التنظيمية وفق النموذج المتبع في تحقيقها.
- توفير التحليل الرباعي لمدارسهم للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية، ووضع خطط التحسين، وتنمية الاحساس بالتغيير لدى العاملين في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- تحديد المشكلات التنظيمية وحلها.
- تبني سياسات التحسين المستمر، والتخلص من العوائق التنظيمية.
- تحويل المدارس إلى بيئة تنافسية قائمة على التعاون و فرق العمل.
- تطوير خطط جديدة للتحسين المدرسي والحصول على تغذية راجعة من هذه الخطط.
- إيجاد مناخ مدرسي داعم للاحترام والرضا الوظيفي.

- إجراء المقارنات الداخلية والخارجية لتقويم الأداء في ضوء المناخ التنظيمي ورفاهية العاملين.
- تحديد واضح ومحدد لرؤية ورسالة المؤسسة التعليمية، مع وضوح الرؤية الاستراتيجية الداعمة لرسالة المدرسة.
- تطوير المعلمين لخلق بيئة تعليمية ديناميكية تشجع على النمو والتطوير.
- بناء العمل الجماعي، وبناء الثقة ودعمها، وتوفير الانسجام والتطابق بين المعلمين.
- توفير التواصل الواضح بين القادة والعاملين وزملائهم.
- أما بالنسبة لقناعات القادة لتحقيق الصحة التنظيمية، فقد حدد (Covey, 2009, 61-66) عدداً من الاعتقادات اللازمة للقيادة لتحقيق الصحة التنظيمية، هي:
- أن تعتقد القيادة أن لديها التزاماً ببناء استراتيجيات لضمان الجودة في جميع أنحاء المدرسة، وبناء حلقات للتغذية الراجعة داخل النظام يساعد القادة في مواءمة الرسالة والاستراتيجيات والهيكل لضمان الجودة في المدرسة.
- ينبغي أن يعتقد القادة أن كل القرارات يجب أن تصنع في أفضل مستوياتها، وتكون قريبة إلى مستوى التنفيذ قدر الامكان، وأن يكون مستوى الكفاءة والالتزام للمتضمنين تساعد في تحديد المستوى المناسب.
- لدى القادة قناعة أن سلوكهم يجب أن يعزز ويشجع التمكين، وأن يكون التمكين للأفراد بصورة عالية.
- قناعة القيادة بأن لديهم التزام بإنشاء وصيانة فرق مترابطة متماسكة، وأن تتولى فرق العمل مسؤوليات قيادية لتحديد ورصد وتحقيق أعلى معايير للأداء تتواءم مع الطلاب واحتياجات أصحاب المصلحة الآخرين، من خلال الاستفادة من قوى وتنوع وترابط فرق العمل.
- ينبغي قناعة القيادة المدرسية أن تكون جميع القرارات تستند على رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها، وتستند على أفضل الممارسات ونظريات علمية سليمة، وتركز على ما هو أفضل للمصالح على المدى القصير والطويل لجميع الطلاب.
- يجب أن يدعم سلوك القادة ويعزز ويشجع الحكم الذاتي والاستقلال المهني والنمو من الاستقلال إلى الاعتماد المتبادل للأفراد والفرق في جميع أنحاء المؤسسة التعليمية.
- وبناء على ما سبق، تتعدد أدوار المدرسة وعلى رأسها قيادتها في تحقيق الصحة التنظيمية للمدرسة وللعاملين على حد سواء، وبوجه عام، من أهم مهام الإدارة المدرسية تلك الخاصة بشئون الطلاب، وشئون العاملين، والتفاعل بين المدرسة والمجتمع، وتوفير المرافق والمعدات، والشئون الإدارية والمالية، والتخطيط للتدريس والتعليم، وتحقيق ذلك يتطلب قناعات محفزة على بناء وتحسين الصحة التنظيمية للمؤسسات التعليمية.

ثانياً: السلوكيات المضادة للإنتاجية:

يعتري بعض المدارس تلك سلوكيات سلبية مدمرة، والتي قد تسبب خللاً في منظومة هذه المدارس، مما يؤدي إلى اختلال المنظومة بها، والتراخي في تحقيق الأهداف المرجوة، وبالتالي تؤثر سلبيًا على مخرجات هذه المدارس وإنتاجياتها.

وتعترض السلوكيات المضادة للإنتاجية سير المؤسسات التعليمية، وتعطل نجاحاتها، فهذه السلوكيات السلبية الناجمة عن بعض الأفراد المتسيبين داخل المؤسسة التعليمية توقع الضرر بالمؤسسة ككل، وتسبب الاحباط لجميع الأفراد، وتضعف من إنتاجيات هذه المؤسسات التعليمية. حيث تتراوح السلوكيات المضادة للإنتاجية ما بين البسيطة، مثل: نشر الشائعات، والتأخير عن العمل، والتعدي بالألفاظ المسيئة، وما بين السلوكيات بالغة الخطورة، مثل: السرقة، وتخريب ممتلكات المؤسسة ومن ثم فإن هذه السلوكيات يمكن أن توجه تجاه المؤسسة التعليمية أو عملائها أو تجاه العاملين فيها من الرؤساء أو الزملاء أو المرؤوسين (Brown, 2008 119).

ولذلك، أوضح سبرونج (Sprung (2011,27 أن السلوكيات المضادة للإنتاجية، لا تشمل السلوك العرضي، والذي هو خارج عن إرادة الفرد كالغياب بسبب المرض، أو البطء في إنجاز العمل المطلوب بسبب فقدانه للمهارات المطلوبة لإنجازه، لذا يجب تعريف السلوك لمعرفة أنه مضاد للإنتاجية أم لا.

#### (١) مفهوم السلوكيات المضادة للإنتاجية:

تمثل السلوكيات المضادة للإنتاجية الخطر الذي يهدد عمل المؤسسات التعليمية، فهي بمثابة البيئة الفاسدة، التي تبتث الطاقة السلبية في مكان العمل، وتسبب الاحباط والضرر النفسي لأفراد المؤسسة، مما يترتب عليه تسبب وتدهور في المنظومة التعليمية، لذا اتجه العديد من الباحثين لتوضيح هذا المفهوم، وقبل عرض هذه الرؤى حول هذا المفهوم، لزم عرض الرؤى حول مفهوم السلوك الإنساني عامة، وخصائصه، وأنواعه، والعوامل المؤثرة فيه، بجانب معايير الحكم على السلوك السوي والسلوك المنحرف.

يعد مفهوم السلوكيات المضادة للإنتاجية من المفاهيم الحديثة، التي ركز عليها الباحثون للتعرف على أشكال السلوكيات السلبية داخل المؤسسات، خاصة في المؤسسات التعليمية، لأنها تؤذي المؤسسة التعليمية من الناحية الأخلاقية، والناحية التعليمية، وبالتالي تؤثر على مخرجاتها.

فهي عرفها روتندو وسبيكتور (Rotundo and Spektor (2010,18 بأنها: "السلوك المتعمد من قبل الموظفين والذي يسعى إلى الإضرار بالمؤسسة أو أعضائها، . وهي: شكل من أشكال الاحتجاجات يقوم بها أعضاء المؤسسة للتعبير عن استيائهم، وتراجع رضاهم داخل المؤسسة، وذلك كمحاولة منهم لحل الظلم داخلها" (Kelloway et al., 2010, 20).

كذلك وصفت بأنها: "الأفعال الإدارية التي تضر أو تنوي إيذاء المؤسسات أو العاملين في هذه المؤسسات أو العملاء أو المشرفين (Gualandri, 2012, 14).، وهي سلوك يمارسه العاملون عن طريق انتهاك القيم والمعايير التنظيمية بالشكل الذي يؤدي إما المؤسسة أو أعضائها أو كليهما" (George & Jones, 2012, 175).، في حين عرفها رودريجز (Rodriguez (2012,50 بأنها "سلوكيات متعمدة

تهدف إلى أن يكون لها تأثير سلبي على المؤسسات

وعرفها (Nafari, Darbind and Khalili, (2013, 588) بأنها السلوكيات المضادة للإنتاجية التي يمكن أن يمارسها العاملون دون قصد أو بدون اعتقاد منهم أنها سلوكيات ضارة على الرغم أن تلك السلوكيات يتم تفسيرها من قبل الإدارة العليا للمؤسسات على أنها سلوكيات ضارة ومضادة للإنتاجية.، كذلك عرفت بأنها: "السلوكيات التي تؤدي المؤسسة بشكل مباشر، إما عن طريق التأثير سلباً على وظائفها أو ممتلكاتها، أو عن طريق إيذاء أفرادها بصورة تخفض من فعاليتهم ( Sharkawi, Rahim, & (Dahalan, 2013, 174).

وعرفها (Chand and Chand, (2014, 43) بأنها: "أي نشاط أو سلوك يصدر من الفرد عن قصد وقد يعوق أداء الشخص نفسه أو أداء الآخرين، أو يضر بالأداء الكلي للمؤسسة.، أما ياسر المهدي، وأمل الكيومية، وأمل المزروعية (٢٠١٥، ٦١) فيعرفونها على أنها سلوكيات إرادية اختيارية مقصودة يمارسها أعضاء المؤسسة التعليمية بدوافع مختلفة للإضرار بالصالح العام للمنظمة أو بأعضائها وعملائها، وتمثل المدارس إحدى المنظمات التي قد يسلك العاملون فيها (المعلمون) مثل هذه السلوكيات والتي بدورها تؤدي إلى الإضرار بمصالح المدرسة والعاملين فيها، ولهذا فهي سلوكيات إرادية مقصودة ضارة يمكن أن تؤدي المؤسسة التعليمية والعاملين فيها بصورة مباشرة أو غير مباشرة.، وهي سلوك طوعي ينتهك معايير المؤسسة التعليمية ويهدد رفاهية الأعضاء أو المؤسسة التعليمية معاً (Khokhar & Ziaur, 2017, 327).

ومن خلال عرض التعاريف السابقة لمفهوم السلوكيات المضادة للإنتاجية، يمكن الاستنتاج أن السلوكيات المضادة للإنتاجية: سلوكيات إرادية ليست في صالح المدرسة بشكل مباشر أو غير مباشر، وهي سلوكيات اختيارية غير أخلاقية ومتعمدة الهدف منها الإضرار بالمتعمد بالمدرسة أو العاملين فيها أو الاثنين معاً، وتتراوح ما بين الإهمال البسيط حتى سلوكيات الاعتداء والسرقة والفساد، وتقاس إجرائياً بدرجة توافر السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا من وجهة نظر المعلمين على البعدين: السلوكيات المضادة للإنتاجية نحو الأفراد، والسلوكيات المضادة للإنتاجية نحو المدرسة وفقاً للاستبانة المعد لذلك.

## (٢) النظريات المفسرة للسلوكيات المضادة للإنتاجية:

تعددت النظريات للسلوكيات المضادة للإنتاجية، وحاولت هذه النظريات تأصيل وشرح الأسباب التي أدت إلى انحراف السلوك الإنساني، وتناول كل عالم من علماء السلوك هذه الأسباب من وجهة نظره، ودلل عليها، ومن هذه النظريات، ما يلي:

(أ) نظرية الاختلاط التفاضلي سذرلاند (Sutherland) : افترضت هذه النظرية عدة افتراضات منها: أن السلوك المنحرف مكتسب وغير موروث، ويتم تعلم السلوك المنحرف من خلال عملية الاتصال والتفاعل مع الأشخاص الآخرين، واحتمالية لجوء الشخص إلى السلوك المنحرف يزداد مع اختلاطه بجماعة من الناس لديهم ميول انحرافية، فطريقة تعلم الفرد السلوك المنحرف لا تختلف عن طريقة تعلمه للسلوك السوي

(عايد الوريكات، ٢٠٠٨، ٢١٨).

**(ب) نظرية رايس (Reiss):** أشارت هذه النظرية إلى إمكانية نشوء الانحراف نتيجة لفشل الضوابط الشخصية أو الاجتماعية في جعل السلوك متماثلاً مع المعايير والقواعد القانونية للنسق الاجتماعي، والمدرسة تعد من أبرز مصادر الضبط الاجتماعي، وهناك حالات تؤدي فيها الضوابط غير الفعالة إلى الانحراف، وهي: انهيار الضوابط الاجتماعية الراسخة، وغياب المعايير الاجتماعية لدى الجماعات المرجعية المهمة، وجود تعارض بين القواعد الاجتماعية لدى الجماعات المرجعية المهمة، ومخالفة الفرد معايير الضبط المتعارف عليها (راشد السهلي، ٢٠١٥، ٢٦).

**(ج) نظرية اللامعيارية دوركايم (Durkheim):** تشير اللامعيارية إلى مظاهر الانحراف الناتجة عن العملية غير المنتظمة لتقسيم العمل، ووجود خلافات بين أعضاء العمل، وتعود هذه النظرية إلى صاحبها دوركايم الذي أشار إلى ثلاثة مجالات اللامعيارية وهي: الاقتصادية، الأسرية، في تقسيم العمل، وميز بين ثلاث صور لتقسيم العمل وهي: تقسيم عمل الفروض أي عند توزيع المهن لا تراعى أصحاب المواهب والملكات والقدرات الخاصة، التقسيم الذي لا ينتج تضامناً لقلة النشاط الوظيفي لكل عامل بسبب فقدانه الإحساس بالمشاركة الجماعية، وتقسيم العمل بدون توافق متبادل بين الوظائف (جمال معتوق، ٢٠٠٨، ٢٢٣).

**(د) نظرية الضبط الاجتماعي هيرشي (Hirschi):** افترضت هذه النظرية بأن الارتباط بالمؤسسات التربوية كالمدرسة يمنع السلوك المنحرف، وأبرز ما جاء في هذه النظرية، أن الفرد المنحرف لا يتقصد الأخلاق ولكن لديه أخلاقيات مختلفة، يتعلم الفرد السلوك المنحرف عن طريق التجربة والخطأ، وعن طريق التفاعل الاجتماعي يشعر الفرد بالحاجة إلى شيء من النظام أكثر مما يتعلمونه عن طريق التجربة والخطأ، الفرد لا يلتزم دائماً بالقانون ولا يخرقه دائماً، واستخدام أسلوب الحوافز والمكافآت للفرد في الأنشطة الاجتماعية (خولة زروقي، ٢٠١٥، ١٠٦).

**(هـ) نظرية الضغوط العامة أجنو (Agnew):** عرف أجنو الضغوط بأنها: مجموعة من المثيرات أو الظروف غير المرغوب فيها من قبل الفرد، فمثلاً الانحراف السلوكي للطلاب بسبب الاحباط الناتج عن الضغوط يكون من خلال الفشل في تحقيق الأهداف الإيجابية، وتغير مثيرات ذات قيمة إيجابية مع فقدان مصادر الدعم الإيجابي والحوافز، وكذلك تزايد المثيرات السلبية من خلال العنف والخبرات المدرسية المؤلمة. (Williams, 2008, 53)

**(و) نظرية السلوك المنحرف داخل المدرسة:** يرتكب الطالب السلوك المنحرف حال توافر الفرصة المناسبة التي تعتمد على المنفعة مباشرة، بحيث تكون المنفعة للطالب أكبر من العقوبة التي ستلحق به من جراء السلوك المنحرف (عايد الوريكات، ٢٠٠٨، ٢١٨).

**(ي) نظرية الاتجاه الوظيفي:** تمحورت هذه النظرية حول فكرة أساسية مفادها أن الانحراف ذاته عامل أساسي في عملية التنظيم وهو جزء لا يتجزأ من النظام الاجتماعي ذاته، ومن الصعب تصور وجود مجتمع



إنساني بدون انحراف بصفة كلية، وأن الانحراف هو الباعث المنطقي لظهور حاجات المجتمع للتنظيم الاجتماعي، والعقاب هو الحد الفاصل بين السلوك السوي والسلوك المنحرف (جابر نصر الدين، ٢٠٠٧، ٦٩-٧٠).

يتضح مما سبق، أن النظريات المفسرة للسلوك المنحرف تناولت أسبابًا عديدة، أدت إلى الانحراف في السلوك، وهذه الأسباب متنوعة ومختلفة، إلا أن معظمها تمحور حول البيئة المجتمعية، والبيئة المدرسية، وهذا يدل بأن حدوث أي خلل في هاتين البيئتين، يؤدي إلى انحراف في السلوك.

### (٣) أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية:

اجتهد علماء السلوك والإدارة في توصيف السلوكيات المضادة للإنتاجية، للتحذير من عواقب هذه السلوكيات، وما تحدثه من أذى داخل المؤسسة التعليمية، مما يجعل المؤسسة التعليمية تهوي إلى القاع، وتحوّل العاملين إلى هادمين للسلوكيات الإيجابية داخل المؤسسة التعليمية.

جاءت أول محاولة لتصنيف أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية من قبل هولنجر وكلارك Hollinger and Clark 1984، عندما صنفا الأبعاد إلى تخريب الممتلكات، وهذا يؤثر سلبيًا على الموارد المادية للمؤسسة، وإلى انحراف الإنتاج، وهذا ينتهك القواعد التنظيمية للعمل الآمن الفعال، فيما ركزت الأبحاث الحديثة على خلق المزيد من أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية (Sprung, 2011, 29).

حدد بييري، وأونز، وساكيث (Berry, Ones and Sackett (2007,416) أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية في السرقة، والتغيب المتعمد، والعنف، وحوادث التخريب والاحتيال، وحجب الجهد، والسلوك العدواني وغيرها.، وعلاوةً على ذلك، شملت السلوكيات المضادة للإنتاجية أبعاد: العدوان، والتخريب، والسرقة، والتحدي كالفشل في الامتثال للتوجيهات، أو القيام عن قصد بالعمل بشكل غير صحيح (Rodriguez, 2012, 52).

بينما أشار البعض (Thornton, Esper and Morris(2013,787) إلى أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية في (٣٠) سلوكًا مضادًا للإنتاجية في العمل، منها: السرقة والتخريب والتبديد، وأعمال العنف والعدوان السرية والعلنية، والتلاعب بالمعلومات، والتغيب عن العمل، والإجازات المرضية بدون سبب، وتعاطي المخدرات والكحول، وضعف الأداء الوظيفي، والتأخير، والصراع بين الأفراد، ونسب الشخص أعمال الآخرين إليه، والاستخدام الشخصي لممتلكات المؤسسة، وانخفاض الإنتاجية، والمضايقات والتهديدات اللفظية، والتحرش الجنسي وغيرها

وكذلك، شملت السلوكيات المضادة للإنتاجية أبعاد سوء استخدام المعلومات والموارد والوقت، والغياب، والعنصرية، والعزلة، والعمل منخفض الجودة، وتعاطي المخدرات، والهجمات اللفظية والجسدية، وفقد الثقة، والضغط الاجتماعي، والتتمر، والمضايقات (Seçar & Seçar, 2006, 155) ؛ Foldes, 2006, (18).

كما ذكر كسلر (Kesler (2007,12) بأن أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية تشمل النميمة حول زملاء

العمل، وسرقة ممتلكات المؤسسة، والصراع التنظيمي، وتأخير العمل، وإضاعة الوقت، وإهدار الموارد. من جهة أخرى، يمكن التفرقة بين بعدين أساسين للسلوكيات المضادة للإنتاجية كما يلي:

١- السلوكيات المضادة للإنتاجية على المستوى الفردي: وتشمل السلوكيات التي تؤثر في الأشخاص داخل المؤسسة، ومن هذه السلوكيات العدوان على الآخرين، والاعتداء اللفظي، والمحسوبية، ونشر الشائعات.

٢- السلوكيات المضادة للإنتاجية على المستوى المدرسية: وتشمل السلوكيات التي تؤثر مباشرة في المؤسسة، ومن هذه السلوكيات: الغياب، وإساءة استخدام أصول وممتلكات المؤسسة، والانسحاب (Bashir et al., 2012, 362)؛ (Chang & Smithikarai, 2010, 1279).

وكذلك، حدد البعض (Anjum and Parvez, 2013, 424)؛ (Weatherbee, 2010, 41)؛ السلوكيات المضادة للإنتاجية بخمسة أبعاد كالتالي:

١- الاعتداء على الآخرين: وهي معاملة الآخرين بعنف، ويشمل السلوكيات الضارة الصريحة التي يمارسها أحد العاملين تجاه زملائه من أعضاء المؤسسة، وهو سلوك مؤلم للآخرين، والألم قد يكون جسدياً أو نفسياً، والألم النفسي لا يقل وطأة عن الألم الجسدي.

٢- التخريب: ويعني الإضرار بالممتلكات المادية الخاصة بالمؤسسة أو التدمير المتعمد للأشياء، وإلحاق الضرر بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو أيضاً من مظاهر التخريب.

٣- انحراف الإنتاج: يعني الفشل في أداء المهام الوظيفية بفعالية وبالطريقة التي كان من المفترض العمل بها، وعندما لا يؤدي الفرد العمل الموكل إليه، بالرغم من قدرته على تأديته، فهو فرد منغمس في الانحراف، وقد يحدث انحراف الإنتاج نتيجة لما يتعرض له الفرد من عدوان.

٤- الانسحاب: ويعني سلوك الفرد الذي يتجنب به موقف معين بدلاً من الإضرار بالمؤسسة وأفرادها، والانسحاب من السلوكيات السلبية أفضل من الإضرار بالمؤسسة، وأشكال الانسحاب تتمثل في الحضور للعمل متأخراً، والانصراف مبكراً، والغياب، والراحة الزائدة.

٥- السرقة: تعني سرقة الممتلكات المادية وأصول المؤسسة، وتأخذ السرقة أشكالاً متعددة منها إخفاء السجلات، ومنها الخداع.

أما على مستوى المؤسسات التعليمية، فقد حدد ياسر المهدي، وأمل الكيومية، وأمل المزروعية (٢٠١٥)، (٦١) ثلاثة أبعاد لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين هي: ضعف الالتزام بقوانين العمل، وإساءة العلاقة مع الزملاء والرؤساء، والسلوكيات العدائية في مكان العمل.

في ضوء ما سبق، يمكن تحديد أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية في مدارس التعليم الثانوي الفني بمحاظنة قنا من وجهة نظر المعلمين مما يلي:

١- السلوكيات المضادة للإنتاجية نحو أفراد المدرسة: وتشمل سلوكيات سلبية ضد الإدارة، والمعلمين الزملاء، والطلاب، مثل: التقليل من حجم الإنجازات، التعليقات المسيئة، والاعتداء النفسي واللفظي.

٢- السلوكيات المضادة للإنتاجية نحو المدرسة: وتشمل سلوكيات سلبية ضد سياسة المدرسة، والتشهير بسمعة المدرسة، وتخريب ممتلكات المدرسة.

يتأتى أي سلوك سواء كان سلبياً أو إيجابياً نتيجة لعوامل سلبية أو إيجابية، أدت في النهاية إلى هذه المحصلة، فالسلوكيات المضادة للإنتاجية حينما تنصدر المشهد التنظيمي من خلال عوامل ضعف متعددة، تُضعف ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية.

بصورة عامة، أشار راشد السهلي (٢٠١٥، ٩) إلى عوامل تشكيل السلوك المنحرف داخلياً وخارجياً، فأما العوامل الداخلية فهي: مجموع الظروف المتصلة بشخص مرتكب السلوك المنحرف، وهي إما قد تكون أصيلة تلازم الفرد منذ ولادته ويدخل فيها التكوين البدني للفرد والوراثة، والنوع، والخلل العقلي، والأمراض النفسية والعصبية، أو قد تكون مكتسبة، أي يكتسبها الشخص من الأمراض العقلية والعضوية التي قد يصاب بها، ومن أهم العوامل الداخلية الوراثة، والعمر، والذكاء، والغرائز، وأما العوامل الخارجية فهي: مجموع الظروف الخارجية التي تحيط بشخصية الفرد وتؤثر في سلوكه، وتنقسم العوامل الخارجية إلى عوامل اجتماعية وثقافية، أما الاجتماعية: فهي تأثير الجماعات على السلوك المنحرف للفرد مثل الأسرة والمدرسة، أما العوامل الثقافية: فهي العوامل التي تشكل الجانب المعنوي للفرد مثل التعليم والإعلام.

وفي هذا الصدد، رصد البعض (Zhang, Liaao and Zhao, 2011, 374; Idiakheua and Obetoh, 2012, 919; Gabka, 2015, 46). بعض العوامل المؤدية للسلوكيات المضادة للإنتاجية وهي كالتالي: وجود قوة محفزة للسلوكيات المضادة للإنتاجية: ومن هذه القوة المحفزة ما يرتبط بالمؤسسة مثل: (افتقاد العدالة والثقة في المرؤوسين، والافتقار إلى المناخ الأخلاقي والقيادة الأخلاقية، وضعف التعاون والقواعد التنظيمية، والسلطة والقيود، وضعف سياسات الدعم التنظيمي، والصراع بين الأفراد، والحرمان النسبي من الامتيازات والحوافز والقيم التنظيمية، والعمل في بيئة محبطة تشجع على الفساد). ومنها ما يرتبط بالفرد مثل: (ضعف الثقة في الرؤساء، والرغبة في التقدم الوظيفي غير المستحق، والرغبة في الثراء السريع، والافتقار إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية، والافتقار إلى استراتيجيات العمل، وضعف الولاء والرضا، والافتقار للتمكين، وغياب الضمير، وضعف الرفاه النفسي، والمشاعر السلبية تجاه المؤسسة، وغياب الهوية الأخلاقية والوازع الديني، وضعف الضبط والمراقبة الذاتية، والطمع والجشع)، ومن هذه القوة المحفزة ما يرتبط بالمحيط الخارجي مثل: (عولمة الفساد، والرغبة في تعاضم الأرباح، وغياب المسؤولية، وتزايد الصراع والتنافس بين المؤسسات في ظل السوق الرأسمالي الحر)، والحصول على فرص مواتية للقيام بهذه السلوكيات في ظل غياب سياسات الرقابة والمحاسبية، النية للضرر من قبل الفرد، وإصرار الفعل من طرف القائم بالسلوك.

وبالإضافة إلى ذلك، هناك عوامل أخرى مؤدية للسلوكيات المضادة للإنتاجية وهي: زيادة التهكم التنظيمي، وضعف الأمن الوظيفي، وضعف العدالة، وزيادة ضغوط العمل، وقلة الحوافز والامتيازات (Anjum & Parvez, 2013, 418). كما أن غياب التغذية الراجعة الإيجابية يزيد من السلوكيات المضادة للإنتاجية،

لأن التغذية الراجعة (بمفهوم أنها الأنشطة التي يقوم بها المشرف المباشر لإعطاء معلومات حول أداء الفرد لمهمته)، تساعد الأفراد على التعلم والمعرفة أكثر حول نتائج عملهم (Belschak & Den Hartog, 2009, 295).

يُستنتج مما سبق، أن هناك عوامل تؤدي إلى ظهور السلوكيات المضادة للإنتاجية بالمؤسسة التعليمية كالتالي:

- ضعف نظام الحوافز.
- ندرة الموارد المالية.
- غياب استخدام وسائل التكنولوجيا.
- غياب المراقبة وضعف المحاسبية.
- افتقار أفراد المؤسسة التعليمية إلى نية إصلاح المؤسسة.
- اختفاء روح الفريق الواحد داخل المؤسسة التعليمية.
- سريان السلبية والاحباط داخل المؤسسة التعليمية.
- زيادة التمر والتميز والأحقاد بين أفراد المؤسسة التعليمية.
- غياب التخطيط المسبق لسياسات المؤسسة التعليمية، وغموض الأهداف.

#### (٤) العواقب المترتبة على السلوكيات المضادة للإنتاجية:

ينتج عن كل سلوك سلبي نتيجة أو عاقبة سلبية، قد تضر بمصلحة المؤسسة التعليمية وأعضائها، وتتبع العاقبة من خسائر مادية إلى خسائر معنوية، إلى انخفاض في المستويات الأخلاقية والتعليمية، إلى انحدار في الفكر، واختفاء الإبداع.

رصد العديد من الباحثين العواقب المترتبة على السلوكيات المضادة للإنتاجية، ومنها: أن السلوكيات المضادة للإنتاجية تسبب القلق بين أعضاء المؤسسة، مما يؤدي إلى قلة إنتاجيتهم، وانخفاض كفاءة العمل (Rodell & Judge, 2009, 1448; Qiu & Peschek, 2010, 31) وكذلك يترتب على السلوكيات المضادة للإنتاجية خسارة في ممتلكات المؤسسة ومعدات وأدواتها، وأيضًا تخريب في مرافقها (Rosen, 2011, 831).

نكر Change and Smithikrai (2010,1282) أن السلوكيات المضادة للإنتاجية مثل السرقة والاحتتيال يؤثران على (٩٥٪) من المؤسسات، حيث إن السلوكيات المضادة للإنتاجية تكلف المؤسسات حوالي (٥٠) مليار دولار سنويًا، وتمثل هذه السلوكيات خمس جهد العمل المهدر، ويترتب عليها أيضًا انخفاض الإنتاجية والروح المعنوية للعامل، فضلًا عن زيادة نسبة الغياب.

بينما ذهب Porath and Erez (2009,41) إلى عاقبة أخرى من السلوكيات المضادة للإنتاجية بأنها مصدر للقيود التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية، وأفراد المؤسسة هم ضحية هذه السلوكيات. وكذلك يترتب عليها ضعف جودة العمل في المؤسسة، وغياب الاحترام بين أعضاء المؤسسة (Yang, 2008, 44).

بالإضافة إلى أنها تسبب خسائر في الوقت والمال والأعمال (Sackett & DeVore, 2001, 146). في حين، أظهرت الدراسات أن السلوكيات المضادة للإنتاجية تهدد المؤسسة، والصحة العامة لأعضائها بشكل عام، على سبيل المثال، ذُكر أن (٥٨٪) من العاملات في المؤسسة من المحتمل أن يواجهن سلوكيات معادية، وأن (٢٤٪) يواجهن تحرش جنسي، بالإضافة إلى ذلك، تبين أن (٢٥٪) من الموظفين في الولايات المتحدة الأمريكية يفقدون وظائفهم بسبب سوء استخدام الإنترنت، وعلاوةً على ذلك، توجد سرقات في جميع أماكن العمل تقريبًا، في الوقت ذاته، فإن السلوكيات المضادة للإنتاجية تسببت في خسائر اقتصادية فادحة (Mount, Ilies & Johnson, 2006, 618).

ومن زاوية أخرى، يترتب على السلوكيات المضادة للإنتاجية من خلال اختبارات ومقاييس السلوكيات للإنتاجية، عملية اختيار موظفين جدد للمؤسسة، فمثلًا المتقدم الذي لديه معدلات عالية من الغياب في موقعه السابق، فهذا يعني أن هذا السلوك قد يتكرر في المستقبل، وبالتالي قد لا يتم اختياره بناءً على افتراض أن هناك بعض الاستمرارية في سلوك المتقدم وشخصيته، فالسلوك الماضي يدل على المستقبلي. (Roberts, Herms, Caspi & Moffitt, 2007, 1428).

في ضوء ما سبق، أن للسلوكيات المضادة للإنتاجية عواقب تترتب عليها، خاصة في المؤسسة التعليمية منها، انتشار الفوضى، قلة الانضباط، تعظيم الذات والفردية، فقدان الثقة بين أعضاء المؤسسة، بطء التقدم لهذه المؤسسة لتضرر سمعتها.

#### (٥) مقاييس التنبؤ بالسلوكيات المضادة للإنتاجية:

تتقدم المؤسسات التعليمية من خلال الكشف عن السلوكيات السلبية داخل المؤسسة، ومجابهتها من خلال وضع حلول لهذه السلوكيات الضارة بالمؤسسة التعليمية وبأفرادها، ويتم الكشف عن هذه السلوكيات من خلال مقاييس تنبؤ بالسلوكيات المضادة للإنتاجية.

فمقاييس التنبؤ بالسلوكيات المضادة للإنتاجية، تتم من خلال استخدام اختبارات النزاهة، أو المقاييس المعتمدة على الشخصية، وتم تطوير اختبارات النزاهة المستندة إلى الشخصية للتنبؤ ببرنامج السلوكيات المضادة للإنتاجية (Hackstein, Farrell & Tweed, 2002, 79). ولقد حاولت العلوم الإدارية إنشاء نموذج خاص بشخصية الفرد والتنبؤ بآثارها على سلوكه في العمل، واحتل عدد قليل من هذه النماذج الصدارة لعل أكثرها وضوحًا هو نموذج العوامل الشخصية الخمس، الذي يشتمل على خمسة متغيرات تصف الشخصية تتمثل بكل من: الغضب، والهدوء، والخبرة، والانسجام، والضمير، وتبين من خلال الدراسات بأن الضمير هو الأكثر اتساقًا كمؤشر عن أداء العمل، لذلك يتم استخدام هذه السمة في توقع السلوكيات المضادة للإنتاجية، لأن الضمير يوصف اجتماعيًا بأنه الدافع للسيطرة على الانفعالات التي قد تقود لسلوك ما (McCare & Terracciano, 2005, 408-415).

وفي هذا الصدد، فإن الأفراد ذوي الضمير يتحلون بأهداف يسعون إليها، منها العمل الدؤوب، والسعي للإنجاز في الوقت المحدد، وهم أكثر عزمًا لوضع الأهداف، وتوجيه جهودهم لتحقيقها (Colbert,

(Mount, Harter, Witt & Barrick, 2004, 602). كما أضاف نيف (2009,25) أن أصحاب الضمائر الحية هم الأكثر امتثالاً لسياسات العمل، فمن المستغرب اتباعهم تصرفات الأقران السيئة، لأن الأفراد الذين يتحلون بنسبة عالية من الضمير يميلون إلى اتباع القواعد، بالتالي تكون ردة فعلهم سلبية تجاه ما يشاهدون من تصرفات زملائهم وفق السلوكيات المضادة للإنتاجية. ووفقاً لما تسمى نظرية الضمير في العمل، أي تحلي الأفراد ذوي الضمير بإنتاجية عالية أكثر من غيرهم للأسباب والسمات التالية: أنهم ينفقون المزيد من الوقت على المهام الموكلة إليهم، ويكتسبون المزيد من المعرفة من خلال عملهم، ويحددون الأهداف بشكل مستقل ويسعون لتحقيقها باستمرار، ويذهبون إلى أبعد من متطلبات الدور الموكل إليهم في مكان العمل، وكذلك يتجنبون السلوكيات المضادة للإنتاجية. (Ones & Viswesvarean, 1996)

يستخلص مما سبق، أن التنبؤ بالسلوكيات المضادة للإنتاجية يتم من خلال اختبارات ومقاييس، لمعرفة حجم هذه السلوكيات داخل المؤسسة التعليمية، وما أثر هذه السلوكيات على المؤسسة وأفرادها، والعمل على خفض هذه السلوكيات، لكي تصل المؤسسة التعليمية لأهدافها المرجوة.

### القسم الثالث: الدراسة الميدانية

تم تناول الدراسة الميدانية من حيث أهدافها وإجراءاتها ونتائجها على النحو التالي:

#### أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى الكشف عن مستوى الصحة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني (صناعي- تجاري - زراعي) نظام السنوات الثلاث ونظام الخمس سنوات بمحافظة قنا، إدارات: (قنا- نقادة- قوص- نجع حمادي- دشنا- أبو تشت- فرشوط- الوقف- ققط)، والكشف عن الإسهام النسبي للصحة التنظيمية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية في هذه المدارس.

#### ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف البحث، تم ما يلي:

- حصر مجتمع البحث المتمثل في بعض المعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا.
  - تحديد عينة البحث.
  - إعداد أداة البحث (الاستبانة) وتوفيرها.
  - عرض الأداة على المحكمين للحصول على صدق المحكمين.
  - الالتقاء بأفراد عينة البحث، وبيان أهمية البحث لأغراض البحث العلمي.
  - جمع استبانات أفراد عينة البحث واستبعاد الاستبانات غير المكتملة.
  - تفرغ الاستجابات وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي بغية المعالجة الإحصائية.
  - تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS version25).
- ويمكن توضيح ذلك بالتفصيل وفقاً لما يلي:

#### ١- مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع المعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا ويوضح جدول (١) إحصائية بأعداد المعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني (صناعي - تجاري - زراعي).

## جدول (١)

إحصائية بأعداد المدارس والمعلمين بالتعليم الثانوي الفني (صناعي - تجاري - زراعي) والعينة  
المأخوذة

المدارس	عدد المدارس	مجتمع الأصل	العينة المأخوذة	عدد الذكور	عدد الإناث	العينة المأخوذة	
						ذكور	الإناث
صناعي	٥٧	٢٤١٢	١٦٧	١٠٦٠	١٣٥٢	٧٧	٩٠
تجاري	١٩	١٥٦٨	١١١	٨٠٢	٧٦٦	٦٥	٤٦
زراعي	٧	٨٧٦	٧٨	٣٠٥	٥٧١	٢٢	٥٦
الإجمالي	٨٣	٤٨٥٦	٣٥٦	٢١٦٧	٢٦٨٩	١٦٤	١٩٢

يتضح من الجدول السابق أن عدد المدارس مجتمع العينة بمحافظة قنا (٨٣) مدرسة، وبلغ عدد المعلمون بمحافظة قنا (٤٨٥٦)، منهم (٢٦٨٩) إناث، (٢١٦٧) ذكور، حيث بلغ عددهم في مدارس الثانوية الصناعية (٢٤١٢) منهم (١٣٥٢) إناث، (١٠٦٠) ذكور، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (١٦٧) معلم، وفي مدارس الثانوية التجارية (١٥٦٨)، منهم (٧٦٦) إناث، (٨٠٢) ذكور، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (١١١) معلم، وفي مدارس الثانوية الزراعية (٨٧٦)، منهم (٥٧١) إناث، (٣٠٥) ذكور، وتم اختيار عينة عشوائية منها بلغ عددها (٧٨) معلم.

## جدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	عدد العينة	النسبة
من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	١٨٩	٥٣.٠٩%
من (١٠) إلى أقل من (٢٠) سنة	٨٧	٢٤.٤٤%
(٢٠) سنة فأكثر	٨٠	٢٢.٤٧%

يتضح من الجدول السابق أن (١٨٩) من المعلمين يمثلون نسبة (٥٣.٠٩%) من إجمالي العينة تتراوح سنوات خدمتهم من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات وهم يمثلون الفئة الأكثر في الدراسة، في حين أن (٨٧) منهم يمثلون نسبة (٢٤.٤٤%) من إجمالي العينة تتراوح سنوات خدمتهم من (١٠) إلى أقل من (٢٠) سنة، وذلك مقابل (٨٠) معلماً يمثلون نسبة (٢٢.٤٧%) من إجمالي العينة وتتراوح سنوات خبرتهم (٢٠) سنة فأكثر.



## جدول (٣)

## توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

عدد سنوات الخبرة	عدد العينة	النسبة
دبلوم فوق المتوسط	79	22.19%
بكالوريوس/ ليسانس	241	67.70%
دراسات عليا	36	10.11%

يتضح من الجدول السابق أن (241) من المعلمين يمثلون نسبة (67.70%) من إجمالي العينة من ذوي المؤهلات العليا ويمثلون الفئة الأكثر في الدراسة، في حين أن (79) من العينة يمثلون نسبة (22.19%) من إجمالي العينة من ذوي الدبلوم فوق المتوسط، بينما تمثل الشريحة الأقل هم من حملة دبلوم الدراسات العليا ويبلغ عددهم (36) معلماً بنسبة (10.11%).

## ٢- أداة الدراسة الميدانية:

تم الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، حيث يتم استخدامها في البحوث التربوية على نطاق واسع من أجل الحصول على حقائق عن الظروف القائمة بالفعل من المعاشين لمشكلة البحث، وتكونت أداة الدراسة من محورين:

المحور الأول: مستوى الصحة التنظيمية بمدارس التعليم من وجهة نظر المعلمين.

المحور الثاني: مستوى السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني من وجهة نظر المعلمين. تم بناء الاستبانة من خلال دراسة مسحية تحليلية لعدد كبير من الأدبيات والبحوث والدراسات والمقاييس سواء العربية والأجنبية المستخدمة في قياس محوري الاستبانة: الصحة التنظيمية، وبوجه خاص قائمة هوي وتارتر وكوتكامب (Hoy, Tarter & Kottkamp, 2000) في وضع قائمة الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي الفني، والسلوكيات المضادة للإنتاجية، فضلاً عن العديد من المقابلات والاستبانة المفتوحة مع مجموعة من المعلمين من أجل التوصل إلى الصورة الأولية لعبارات الاستبانة، ثم تم تقنين الاستبانة وفقاً للخطوات التالية:

## (١) صدق الاستبانة :

وتم استخدام ثلاثة أنواع من الصدق، وهي:

أ- **صدق المحكمين:** ويسمى بالصدق المحتوي، حيث تم عرض الاستبانة على عدد (١١) من السادة المحكمين التربويين؛ بهدف الحكم على صلاحيتها لتحقيق أهداف البحث، وتم تعديل وصياغة بنود الاستبانة في ضوء الاستفادة من آراء ومقترحات السادة المحكمين، إذ اتفقوا جميعاً على أن الأداة بصورتها النهائية تعد صالحة لتحقيق الهدف منها، وبذلك تم التأكد من صدق المحكمين.

ب- **صدق الاتساق الداخلي:** للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط (بيرسون)، كما يلي:

## جدول (٤)

يوضح قيم معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المحور والدرجة الكلية للمحور

م	المحور	البعد	معامل الارتباط
١	الصحة التنظيمية	التأكيد الأكاديمي	0.40**
٢		التماسك المؤسسي	0.32**
٣		الدعم بالموارد	0.38**
٤		الروح المعنوية	0.47**
٥		الاعتبارية	0.33**
٦		المبادأة بالعمل	0.41**
٧		تأثير القائد	0.34**
١	السلوكيات المضادة للإنتاجية	السلوكيات المضادة نحو الأفراد	0.72**
٢		السلوكيات المضادة نحو المدرسة	0.73**

\*\*. معامل الارتباط دال عند مستوى ٠.٠١.

يتضح من الجدول السابق قيم معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المحور والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيًا عند مستوى ٠.٠١، وهذا يشير إلي أنها تتمتع بدرجة اتساق داخلي مناسبة يمكن التعويل بها لقياس ما وُضعت من أجله.

د) صدق الاتساق البنائي: للتحقق من صدق الاتساق بين إجمالي المحور الأول وإجمالي المحور الثاني وبين الاستبانة ككل تم ما يلي:

## جدول (٥)

يوضح قيم معامل ارتباط بيرسون بين إجمالي محوري الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط			
م	المحور	الأول	الثاني
١	الصحة التنظيمية	1	.006
٢	السلوكيات المضادة للإنتاجية	.006	1
المجموع		891**	460**
المجموع		١	

\*\*. معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات لمحوري الاستبانة الحالية تراوحت بين (٠.٤٦٠ - ٠.٨٩١)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ملائمة من الثبات، وصالحة للتطبيق لقياس واقع كل من الصحة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم من وجهة نظر المعلمين.

ج- الصدق الذاتي: ويقاس الصدق الداخلي لنبود الاستبانة، وهو يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات،

وتم حسابه من المعادلة:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \text{معامل الثبات} = 0.734 = 0.856$$

٢ - ثبات الاستبانة:

تم حسب معامل الثبات لكل محور من محوري الاستبانة، والمحورين مجتمعين ككل بطريقة معامل ألفا كرونباخ، وبلغت قيم معامل الثبات كما هو مبين في جدول (٥).

### جدول (٦)

قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

م	المحور	البعد	معامل ألفا كرونباخ
١	المحور الأول الصحة التنظيمية	البعد الأول: التأكيد الأكاديمي.	0.73
		البعد الثاني: التماسك المؤسسي	0.72
		البعد الثالث: الدعم بالموارد.	0.73
		البعد الرابع: الروح المعنوية.	0.72
		البعد الخامس: الاعتبارية.	0.73
		البعد السادس: المبادرة بالعمل.	0.72
		البعد السابع: تأثير القائد	0.73
	ثبات المحور الأول		0.72
٢	المحور الثاني السلوكيات المضادة للإنتاجية	البعد الأول: السلوكيات المضادة نحو الأفراد	0.73
		البعد الثاني: السلوكيات المضادة نحو المدرسة	0.72
	ثبات المحور الثاني		0.72
	الثبات الكلي للاستبانة		0.73

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات لمجالات الاستبانة موضع الدراسة تراوحت بين (0.72 - 0.73)، وكان معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.73)، وجميع هذه القيم مرتفعة ودالة عند مستوى (٠.٠١)، وهذا يدل على قوة معامل الارتباط بين محوري الاستبانة بأبعادها المختلفة، والتماسك الداخلي للاستبانة، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وصالحة للتطبيق لقياس الصحة التنظيمية، والسلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا. الصورة النهائية للاستبانة:

الاستبانة في صورته النهائية موزعة على محورين بواقع (٩) أبعاد، وتصحح الاستجابات وفق تدرج ليكرت خماسي الاستجابات؛ (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وتمثل (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، ويعكس ذلك بالنسبة للعبارات السلبية، وتتمثل أبعاده وعباراته على النحو التالي:

١. التأكيد الأكاديمي ويشمل (١٤) عبارة.

٢. التماسك المؤسسي ويشمل (١١) عبارة.
٣. الدعم بالموارد ويشمل (١٦) عبارة.
٤. الروح المعنوية ويشمل (١٣) عبارة.
٥. الاعتبارية ويشمل (٨) عبارات.
٦. المبادأة بالعمل ويشمل (١٠) عبارة.
٧. تأثير القائد ويشمل (٨) عبارات.
٨. السلوكيات المضادة نحو الأفراد وتشمل (١٥) عبارة.
٩. السلوكيات المضادة نحو المدرسة وتشمل (١٦) عبارة.

### ثالثاً: المعالجة الاحصائية

تتم معالجة بيانات الدراسة الميدانية وفقاً لبرنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science، والذي يعبر عنه اختصاراً SPSS حيث استخدم الباحث أساليب المعالجة الاحصائية التالية:

- حساب المتوسط الحسابي: وذلك لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء محاور الدراسة المختلفة، واستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات تلك المحاور.
- الانحراف المعياري: لقياس مدى التشتت في اجابات العينة إزاء كل عبارة من عبارات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون: لتحديد مدى صدق استجابات العينة وكشف العلاقة بين الصحة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاجية.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لكشف الفروق بين استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة المختلفة وفقاً للنوع، ونوع التعليم، وعدد سنوات الخبرة، ونظام التعليم، والمؤهل العلمي.
- اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات المتعددة لتحديد اتجاه صالح الفروق الدالة احصائياً بين متغيرات البحث (النوع، نوع التعليم، عدد سنوات الخبرة، نظام التعليم، المؤهل العلمي).
- تحليل الانحدار المتعدد: للكشف عن الإسهام النسبي للصحة التنظيمية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني. ويساعد هذا الأسلوب الإحصائي في وصف العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وعن طريق نموذج خطى تعرف معادلته باسم معادلة الانحدار الخطى المتعدد Multiple Regression Equation.

### رابعاً: معالجة النتائج

استخدم الباحث تدرج ليكرت الخماسي في الاستبانة، ويوضح الجدول التالي درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات الدراسة

### جدول (٧)

## درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات الدراسة

التقدير العام	التقدير في أداتي الدراسة	فئات الدرجات
درجة عالية جداً	يتحقق بدرجة عالية جداً	من 4.2 إلى 5
درجة عالية	يتحقق بدرجة عالية	من 3.4 إلى أقل من 4.2
درجة متوسطة	يتحقق بدرجة متوسطة	من 2.6 إلى أقل من 3.4
درجة منخفضة	يتحقق بدرجة منخفضة	من 1.8 إلى أقل من 2.6
درجة منخفضة جداً	يتحقق بدرجة منخفضة جداً	من 1 إلى أقل من 1.8

## تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم تحليل استجابات عينة الدراسة وفقاً للأبعاد والمحاور والعبارات الخاصة

بأداة الدراسة، وهذا ما تم تناوله في الآتي:

(١) للإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه " ما مستوى الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي الفني

بمحافظة قنا؟"، تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية للأبعاد، ويوضح الجدول التالي :

## جدول (٨)

## استجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل:

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
1	التأكيد الأكاديمي	2.41	1.06	منخفضة	7
2	التماسك المؤسسي	2.71	0.98	متوسطة	1
3	الدعم بالموارد	2.62	0.99	متوسطة	2
4	الروح المعنوية	2.50	0.95	منخفضة	4
5	الاعتبارية	2.47	0.94	منخفضة	6
6	المبادأة بالعمل	2.51	1.03	منخفضة	3
7	تأثير القائد	2.48	0.87	منخفضة	5
	الصحة التنظيمية ككل	2.53	0.97	منخفضة	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا

جاء بمستوي منخفض، بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.97)، حيث جاءت أبعاد الصحة

التنظيمية بمستويات متوسطة ومنخفضة، وكان أعلاها بعد التماسك المؤسسي جاء بمستوي متوسط،

بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (0.98)، يليها بعد الدعم بالموارد بمستوي متوسط، بمتوسط

حسابي (2.62) وانحراف معياري (0.99)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد التأكيد الأكاديمي بمستوي

منخفض، بمتوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري (1.06)، وتختلف هذه النتائج مع نتائج الدراسات

التي تناولت الصحة التنظيمية بمدارس التعليم العام والتربية الخاصة والتي جاءت بدرجة متوسطة في

دراسات (عبدالناصر سعيد، عصام رمضان، ٢٠١٣)، (Zahed, (Hong, Law & Toner, 2014)،

(Askarian, Behrangi, & Naderi, 2017)، دراسة عايض الأكلبي (٢٠٢١)، (Hong, Law & Toner, 2014)، وعالية في دراستي نوره سليمان (٢٠١٩)، طارق أبو حجير (٢٠٢٠)، وهذا الضعف لمستوى الصحة التنظيمية قد يقلل من الدور المنوط به لمدارس التعليم الثانوي الفني ومن مستوى تحقيقه لأهدافه التي يسعى من خلالها إلى إعداد أفراد قادرين على الإسهام بكفاءة في عمليات وأنشطة الإنتاج والخدمات وتنمية ورخاء الاقتصاد المصري، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الاهتمام بالتعليم الثانوي الفني مقارنة بالتعليم العام والذي نتج عنه ضعف مستوى وكفايات إدارة المدرسة الثانوية الفنية، وانخفاض الروح المعنوية للمعلمين، وضعف وعيهم بالدور المنوطين به، وضعف رغبتهم في التغيير والتطوير والافتقار للرؤية الاستراتيجية، وضعف التخطيط وخطوط الاتصال، وضعف التركيز على الأهداف، وتوافر المركزية في السلطة، وانخفاض مستوى الموارد المؤسسية مقارنة بأهداف المدرسة.

وللوقوف على مستوى الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي الفني بصورة أكثر تفصيلاً، يمكن

تناول أبعاد وعبارات كل بعد على النحو التالي:

#### **البعد الأول: التأكيد الأكاديمي:**

ولتحقيق ذلك تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الواردة في

أداة الدراسة، التي تقيس واقع بعد التأكيد الأكاديمي من وجهة نظر المعلمين والبالغ عددها (١٤) فقرة، كما

يوضح جدول (٩) على النحو التالي:

## جدول (٩)

## استجابات أفراد العينة المتعلقة بعد التأكيد الأكاديمي بمدارس التعليم الثانوي الفني

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
1	يستطيع التلاميذ في المدرسة تحقيق الأهداف التي وضعت لهم.	2.31	1.19	منخفضة	12
2	تضع المدرسة معايير عالية للأداء الأكاديمي.	2.33	1.03	منخفضة	11
3	يحترم الطلبة زملاءهم الذين يحصلون على درجات عالية.	2.48	1.10	منخفضة	3
4	تركز أهداف المدرسة على تحقيق الحيوية على كافة المستويات طوال العام الدراسي.	2.44	1.12	منخفضة	5
5	يقوم الطلبة بأعمال إضافية ليحصلوا على درجات عالية.	2.64	1.02	متوسطة	1
6	يُقر المعلمون في المدرسة أن الطلبة يمتلكون المقدرة على التحصيل الأكاديمي.	2.42	1.12	منخفضة	6
7	تُقدّر المدرسة التحصيل الأكاديمي للطلبة وتأخذه بعين الاعتبار.	2.39	0.90	منخفضة	8
8	يحاول التلاميذ جاهدين تحسين أدائهم الأكاديمي باستمرار.	2.28	0.98	منخفضة	14
9	تتميز البيئة التعليمية في المدرسة بالجدية وحسن التنظيم.	2.38	1.26	منخفضة	9
10	يأخذ التخطيط للمستقبل أهمية كبيرة لدى كافة أعضاء المدرسة.	2.29	1.03	منخفضة	13
11	تتسجم أهداف المدرسة مع متطلبات قطاعات الإنتاج والخدمات.	2.41	0.94	منخفضة	7
12	تتسجم أهداف المدرسة مع تطلعات المجتمع.	2.34	1.02	منخفضة	10
13	تتيح إدارة المدرسة لذوي الصلة والمستفيدين المشاركة في وضع وتطوير أهداف المدرسة.	2.45	0.97	منخفضة	4
14	تلتزم المدرسة بمعايير عالية للأداء الأكاديمي وفقاً لمتطلبات الجودة الشاملة.	2.53	0.88	منخفضة	2
7	بعد التأكيد الأكاديمي	2.41	1.06	منخفضة	7

بمراجعة نتائج الجدول السابق الخاص بمستوى بعد التأكيد الأكاديمي يتضح أن استجابات العينة

على البعد ككل جاءت بدرجة منخفضة ليحتل المرتبة السابعة والأخيرة بين أبعاد الصحة التنظيمية، وجاءت جميع عبارات هذا البعد بدرجة منخفضة باستثناء عبارة "يقوم الطلبة بأعمال إضافية ليحصلوا على درجات عالية" التي جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (1.02)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.28- 2.53) وبفارق (0.25) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، وجاءت في المراتب الثلاثة العليا بدرجة منخفضة العبارات وهي (تلتزم المدرسة بمعايير عالية للأداء الأكاديمي وفقاً لمتطلبات الجودة الشاملة، يحترم الطلبة زملاءهم الذين يحصلون على درجات عالية، تتيح إدارة المدرسة لذوي الصلة والمستفيدين المشاركة في وضع وتطوير أهداف المدرسة)، وبمتوسطات حسابية (2.53، 2.45، 2.48) وانحرافات معيارية (0.88، 1.10، 0.97) على الترتيب، بينما جاءت في المراتب الثلاث الأخيرة العبارات وهي (يستطيع التلاميذ في المدرسة تحقيق الأهداف التي وضعت لهم، يأخذ التخطيط للمستقبل أهمية كبيرة لدى كافة أعضاء المدرسة، يحاول التلاميذ جاهدين تحسين أدائهم الأكاديمي باستمرار) وبمتوسطات حسابية (2.28، 2.29، 2.31) وبانحرافات معيارية (0.98، 1.03، 1.19)، وتدل جميع النتائج على الرغم من وجود أهداف واستراتيجيات محددة وضعتها وزارة التربية والتعليم للتعليم الفني من ناحية، ووجود رؤية ورسالة وأهداف لكل مدرسة وفقاً لمتطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي إلا أن وضوح هذه الأهداف لدى التلاميذ كان متوسطاً نتيجة ضعف التوعية بهذه الأهداف ووضعها بصورة روتينية، كما أن هذه الأهداف لا يتم مشاركة التلاميذ فيها بصورة كافية ويدل على ذلك تأكيدهم عدم وجود اتفاق واضح بينهم وبين الإدارة حول أهداف المدرسة، نتيجة لغياب الرؤية الاستراتيجية لإدارة المدرسة كنتيجة منطقية لضعف التدريب على التخطيط والتفكير الاستراتيجي وضعف الاهتمام بالعمل الجماعي والاهتمام بالأمور الأنية وكثرة المشاغل الروتينية وضعف توافر الوقت الكافي للأمور الاستراتيجية ونشرها بين العاملين وضعف الدراية بالتحديات التي تواجه المدرسة، فقد أدى ذلك إلى غياب الرؤية المشتركة بين العاملين، وضعف الاهتمام بمراجعة أهداف المدرسة بصورة مستمرة لتتواءم مع التحديات المعاصرة، والانفصام بين أهداف المدرسة والخطط بعيدة المدى، وضعف الاهتمام بالتخطيط المستقبلي على كافة مستويات المدرسة، والعمل بصورة عشوائية دون الاهتمام بجدولة المهام، وقلة مواظبة المعلمين على كتابة أهداف خططهم السنوية بما يتفق مع أهداف المدرسة والمنهج الدراسي وعملها بصورة روتينية نقلاً من خططهم السابقة لغياب فلسفة التقويم الحديثة، حيث لا تثير لديهم الحيوية أو التحدي والإصرار لضعف مشاركتهم في وضعها وتحديثها، ومن ناحية أخرى أدى ضعف الاهتمام بتفعيل المشاركة المجتمعية وتحقيق الترابط والتكامل بين عناصر المدرسة والبيئة المحيطة إلى انفصال المدرسة الثانوية الفنية عن المجتمع، وانخفاض الانسجام بين أهدافها وتطلعات قطاع الخدمات والإنتاج والمجتمع بوجه عام على الرغم من تواجد العديد من الورش والمعامل التي يمكن أن تعزز هذه المشاركات مع المجتمع، كما أنه على الرغم من صدور وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات مدارس التعليم الثانوي الفني (وثيقة التعليم الفني ٢٠١٠/٢٠١١) إلا أن مدارس التعليم الثانوي الفني ما زالت لا تلتزم بالصورة الكافية بمعايير عالية للتأكيد



الأكاديمي وفقاً لمتطلبات الجودة الشاملة بما يؤدي إلى ضعف الكفاية الداخلية والخارجية لهذه المدارس.  
**البعد الثاني: التماسك المؤسسي:**

ولتحقيق ذلك تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الواردة في أداة الدراسة، التي تقيس واقع بعد التماسك المؤسسي من وجهة نظر المعلمين والبالغ عددها (١١) فقرة، كما يوضح جدول (١٠) على النحو التالي:

### جدول (١٠)

#### استجابات أفراد العينة المتعلقة بعد التماسك المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي الفني

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	يمتلك المعلمون المهارات اللازمة للعمل التعاوني كجزء من فريق بصورة فعالة.	2.76	1.02	متوسطة	6
٢	يتوافر لدى المعلمين ثقة عالية في إدارة المدرسة تجعل أداء مسؤولياتهم أسهل من المتوقع.	2.56	0.87	منخفضة	9
٣	يستمتع المعلمون بالعمل معاً في المدرسة.	2.78	0.97	متوسطة	5
٤	يسعى المعلمون للحفاظ على جودة أدائهم بالمستوى الذي يتوقعه منهم أقرانهم.	2.87	1.01	متوسطة	2
٥	تبذل المدرسة قصارى جهدها للحفاظ على العمل التعاوني بين المعلمين.	2.91	1.07	متوسطة	1
٦	تتجاهل المدرسة طلبات المجتمع التي لا تتسجم مع برامجها التعليمية	2.71	1.10	متوسطة	7
٧	تضمن إدارة المدرسة توفير الدعم المتبادل بين كافة المعلمين.	2.55	1.03	منخفضة	10
٨	تفتح المدرسة أبوابها لأصحاب المواهب من المجتمع المحلي	2.83	0.88	متوسطة	4
٩	يشد المعلمون بعضهم بعضاً لإنجاز الأعباء المدرسية بكفاءة.	2.85	0.92	متوسطة	3
١٠	تتعامل إدارة المدرسة مع المعلمين بعدالة على اعتبار أنهم متكافئون.	2.44	0.94	منخفضة	11
١١	تحمي المدرسة معلميه وتدافع عنهم أمام طلبات أولياء الأمور غير المعقولة	2.59	0.97	منخفضة	8
	بعد التماسك المؤسسي ككل	2.71	0.98	متوسطة	1

يتضح من الجدول السابق أن بعد التماسك جاء بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة الأولى بين أبعاد الصحة التنظيمية، وبمراجعة درجات توافر عبارات هذا البعد يلاحظ ما يلي:

- جاءت أغلب العبارات (٥، ٤، ٩، ٨، ٣، ١، ٦) بمستوى متوسط وبمتوسطات حسابية (2.91, 2.71, 2.76, 2.78, 2.83, 2.85, 2.87) وانحرافات معيارية (0.88, 0.92, 1.01, 1.07, 1.10, 1.02, 0.97) لتحتل المراتب السبعة الأولى بين العبارات على الترتيب، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.71-2.91) وبفارق بسيط قدره (0.2) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، وتعكس هذه النتائج على الترتيب، رؤية العينة أن: المدرسة تبذل قصارى جهدها للحفاظ على العمل التعاوني بين المعلمين، وسعي المعلمون للحفاظ على جودة أدائهم بالمستوى الذي يتوقعه منهم أقرانهم، ويشد المعلمون بعضهم بعضاً لإنجاز الأعباء المدرسية بكفاءة، ويشعر المعلمون بالولاء والانتماء لبعضهم البعض، ويستمتع المعلمون بالعمل معاً في المدرسة، ويمتلك المعلمون المهارات اللازمة للعمل التعاوني كجزء من فريق بصورة فعالة، وتكامل إدارة المدرسة بين الدروس النظرية والعملية، وهذا يوضح الانسجام بين المعلمين والذي قد يعزى إلى التشابه في الاهتمامات والثقافات والمشكلات والهموم والدخل في ظل غياب الدروس الخصوصية نوعاً ما، والتي قد تساعدهم على الانسجام والعمل التعاوني، كما أن غالبية المعلمين من خريجي التعليم العالي، وأن هذه العبارات لم تصل للدرجة العالية نتيجة لتنوع مؤهلات المعلمين حيث أنهم حاصلون على دبلومات وخريجي معاهد تكميلية وكليات متنوعة، كما تتنوع تخصصاتهم، فضلاً عن أن طبيعة المدارس الفنية تقوم على التكامل بين الدروس العملية والنظرية، وكان من المتوقع حصولها على درجة مرتفعة إلا أن نقص الامكانيات والخامات وزيادة كثافة الفصول وأعداد الطلاب كان معوقاً لتحقيق ذلك .

- جاءت باقي العبارات (10، 7، 2، 11) بمستوى منخفض وبمتوسطات حسابية (2.59, 2.56, 2.44, 2.55) وانحرافات معيارية (0.94, 0.87, 1.03, 0.97) لتحتل المراتب من الثامنة حتى الحادية عشرة على الترتيب، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.44-2.59) وبفارق بسيط قدره (0.15) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، وتعكس هذه النتائج على الترتيب شكوى المعلمين من: ضعف الاهتمام بتنمية روح التعاون والتماسك بين المعلمين والطلاب، وضعف ثقة المعلمين في أن إدارة المدرسة قد تجعل أداء مسؤولياتهم أسهل من المتوقع، ونقص توافر الدعم المتبادل بين كافة المعلمين، ونقص تعامل الإدارة بعدالة بين المعلمين، وهذه العوامل تعوق العوامل السابقة التي جاءت بدرجة متوسطة، فعلى الرغم من أن المعلمين يشعرون بالولاء والانتماء لبعضهم البعض، ويستمتعون بالعمل معاً في المدرسة، ويمتلكون المهارات اللازمة للعمل التعاوني كجزء من فريق بصورة فعالة (إلى حد ما) إلا أن الإدارة لم توظف ذلك بالصورة الكبيرة، فقلة حرص المدارس على زيادة وعي أفرادها بأهمية العمل الجماعي والعمل بروح الفريق وعدم امتلاك مهارات إدارة فرق العمل والحفاظ على تماسك الجماعة وغرس الثقة المتبادلة وتنسيق الجهود قد يؤدي مع مرور الوقت إلى العمل بمعزل عن الآخرين، وزيادة الصراعات والضغط بين المعلمين، فضلاً عن ضعف الثقة في إدارة المدرسة في توليد مداخل مبتكرة لتسهيل أداء الأعمال، كما أن عدم معاملتهم بعدالة قد يؤدي إلى توليد حواجز وخلافات بين المعلمين وقلة الانسجام بينهم وضعف انتمائهم للمدرسة مع مرور الوقت.

## البعد الثالث: الدعم بالموارد:

ولتحقيق ذلك تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الواردة في أداة الدراسة، التي تقيس واقع بعد الدعم بالموارد من وجهة نظر المعلمين والبالغ عددها (١٦) فقرة، كما يوضح جدول (١١) على النحو التالي:

## جدول (١١)

## استجابات أفراد العينة المتعلقة بعد الدعم بالموارد بمدارس التعليم الثانوي الفني

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	توزع إدارة المدرسة المسئوليات بين المعلمين بما يتفق مع قدراتهم.	2.63	1.15	متوسطة	7
٢	تستفيد إدارة المدرسة من مختلف مصادر القوة لدى المعلمين في تحسين الأداء.	2.56	1.13	منخفضة	9
٣	تخصص إدارة المدرسة جزءاً من ميزانيتها لشراء المواد الضرورية لدعم البرامج الأكاديمية.	2.92	1.01	متوسطة	1
٤	تعد الموهبة وليست الأقدمية هي العامل الحاسم في تحديد مسئوليات المعلمين في المدرسة.	2.57	0.86	منخفضة	8
٥	يوزع مدير المدرسة الموارد المتنوعة على كافة المعلمين بما يتفق مع المتطلبات الوظيفية.	2.88	1.01	متوسطة	3
٦	تستفيد الإدارة المدرسية من مهارات المعلمين على حد سواء في تطوير المدرسة.	2.47	0.92	منخفضة	11
٧	توفر المدرسة وتوزع الموارد المادية والتقنية اللازمة لتحسين التدريس وفق معايير الجودة الشاملة.	2.45	0.98	منخفضة	13
٨	توفر المدرسة اللازمة لتطوير المعامل المدرسية وفق متطلبات الجودة الشاملة	2.81	1.1	متوسطة	4
٩	يوظف مدير المدرسة قدرات كل معلم في تحقيق أهداف المدرسة.	2.44	0.92	منخفضة	14
١٠	تضمن إدارة المدرسة أن عبء العمل مرن بما يتفق مع إمكانيات كل معلم.	2.90	0.98	متوسطة	2
١١	تتاح كافة الموارد اللازمة لتحسين مهارات المعلمين بصورة دائمة.	2.42	0.79	منخفضة	15
١٢	تضمن إدارة المدرسة عدم إرهاق كاهل المعلم بالمسئوليات الكتابية.	2.77	1.05	متوسطة	6
١٣	تمتلك إدارة المدرسة القدرة اللازمة في الحفاظ على	2.78	1.15	متوسطة	5

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
	الموارد والإمدادات الكافية بين المعلمين.				
١٤	تدير المدرسة المواهب الفردية للمعلمين بشكل صحيح.	2.47	.92	منخفضة	12
١٥	يحصل مدير المدرسة على ما يطلبه من موارد لصالح تحسين العملية التعليمية.	2.54	1.02	منخفضة	10
١٦	تضمن إدارة المدرسة أن المعلمين مؤهلون بصورة كافية للمواقع التي يشغلونها.	2.36	0.96	منخفضة	16
	بعد الدعم بالموارد ككل	2.62	0.99	متوسطة	2

يتضح من الجدول السابق أن بعد الدعم بالموارد جاء بدرجة متوسطة (2.62)، ليحتل المرتبة الثانية

بين أبعاد الصحة التنظيمية، وبمراجعة دراجة توافر عبارات هذا البعد يتضح ما يلي:

- جاءت العبارات (1، 12، 13، 8، 5، 10، 3) بمستوى متوسط وبمتوسطات حسابية (2.92، 2.90، 2.63، 2.77، 2.78، 2.81، 2.88، وانحرافات معيارية (1.004، 1.150، 1.117، 1.012، 1.077) لتحتل المراتب السبعة الأولى بين العبارات على الترتيب، وهذا يشير إلى أن العينة ترى أن إدارة المدرسة تخصص جزءاً من ميزانيتها لشراء المواد الضرورية لدعم البرامج الأكاديمية، وأنها تضمن أن عبء العمل مرن ومعقول بما يتفق مع إمكانيات وقدرات كل معلم، وأنها توزع الموارد المتنوعة على كافة المعلمين بما يتفق مع المتطلبات التخصصية، وأن المدرسة الثانوية الفنية توفر المعدات اللازمة لتطوير الورش والمعامل المدرسية وفق متطلبات الجودة الشاملة، وكذلك تمتلك إدارة المدرسة القدرة اللازمة للحفاظ على الموارد والإمدادات الكافية بين المعلمين، تضمن المدرسة الثانوية الفنية عدم إرهاق كاهل المعلم بالمسئوليات الكتابية، إلا أنه في المقابل يلاحظ أن درجات هذه العبارات تقع تقريباً في الحد الأدنى للمتوسط ولا تتحقق بالصورة التي تتناسب مع فلسفة التعليم الثانوي الفني واحتياجاته، وقد يعزى ذلك إلى انتشار ثقافة الجودة والاعتماد مؤخراً بمدارس التعليم الثانوي الفني، وتوافر برنامج سنوي للصيانة ووجود وحدة للصيانة بجميع المدارس الثانوية الفنية يساعد في الحفاظ نوعاً ما على الموارد المتاحة، كما أن هناك بعض الميزانيات الإضافية لمدارس التعليم الثانوي الفني ناتجة عن توظيف أرباح مشروعات رأس المال الدائم بالمدارس والجمعية التعاونية وهي مبالغ كبيرة نوعاً ما إلا أن بنود صرفها لا تؤدي بالصورة الكافية إلى توفير المعدات اللازمة لتطوير الورش والمعامل وفق متطلبات الجودة والبرامج الأكاديمية، إضافة لما سبق فإن الإدارة المدرسية تضمن أن عبء العمل مرن ومعقول بما يتفق مع قدرات كل معلم وقد يرجع ذلك إلى زيادة مدة العمل بمدارس التعليم الثانوي الفني لساعات إضافية نظراً لزيادة عدد حصص المواد العملية والعجز الشديد في معلمي المواد العلمية الفنية مما يستوجب تقسيم مرن لساعات العمل.

- جاءت جميع العبارات الأخرى بدرجة منخفضة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.57 - 2.36).

وبفارق بسيط قدره (0.21) بين أدني وأعلى متوسط حسابي، وتعكس هذه النتائج على الترتيب شكوى المعلمين من: ضعف توزيع المسؤوليات اللاصفية بين المعلمين بما يتفق مع طاقاتهم وقدراتهم، والاعتماد فقط على الأقدمية في توزيع المهام والمسئوليات وليس الموهبة الفردية، وضعف الاستفادة من مصادر قوة المعلمين في تحسين الأداء، وعدم حصول مدير المدرسة الثانوية الفنية على ما يطلبه من موارد لصالح تحسين العملية التعليمية، وضعف توفير وتوزيع الموارد المادية والتقنية اللازمة لتحسين التدريس وفق معايير الجودة الشاملة، وضعف الاستفادة من مهارات المعلمين في تطوير المدرسة الثانوية الفنية، وضعف الاهتمام بإدارة المواهب الفردية للمعلمين بشكل صحيح، وضعف الامكانيات اللازمة لتحسين مهارات المعلمين بصورة دائمة، وضعف الاهتمام بقدرات المعلمين واستعداداتهم قبل توزيعهم على المواقع التي يشغلونها، ونقص خبرة الإدارة بمعرفة كيفية توظيف قدرات كل معلم في تحقيق أهداف المدرسة، وقد يرجع ذلك إلى غياب الرؤية الاستراتيجية للمدرسة الثانوية الفنية والتقييم السليم لإمكانات المعلمين وقدراتهم للاستفادة منها وضعف الاهتمام بتحقيق التكامل بين مهارات الإدارة والعاملين، والاعتماد على الأقدمية في الترقيات وشغل المناصب الإدارية، وضعف الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية الفنية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، كما أن توزيع الموارد على المعلمين وفقاً لمتطلبات الوظيفة لا يتوافر بالصورة الكافية نظراً لعدم وجود خطة شاملة لميزانية المدرسة توزع على الأنشطة، ونقص الامكانيات والتقنيات الحديثة في الفصول والورش والمعامل والاعتماد على الشرح النظري في الفصول والتدريبات داخل المعامل والورش بما يتناسب مع ميزانية المدرسة وخاصة أن ميزانية الخامات والتدريبات قليلة، وضعف الترابط بين المدارس والوزارات وقطاعات الانتاج والخدمات المعنية، وضعف الاهتمام بوجود وحدة للتدريب داخل المدارس، ونقص خبرة المديرين بإدارة المواهب المؤسسية، وعدم وجود برامج وأنظمة لتوفير الموارد وتوزيعها لتعدد تخصصات المعلمين ما بين معلمي مواد علمية تخصصية ومواد ثقافية ومواد عملية، فضلاً عن ضعف الموارد الحكومية المخصصة للأنشطة الصفية واللاصفية واعتمادها بصورة كبيرة على التبرعات الخارجية.

#### البعد الرابع: الروح المعنوية:

ولتحقيق ذلك تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الواردة في أداة الدراسة، التي تقيس واقع بعد الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين والبالغ عددها (١٣) فقرة، كما يوضح جدول (١٢) على النحو التالي:

## جدول (١٢)

## استجابات أفراد العينة المتعلقة بعد الروح المعنوية بمدارس التعليم الثانوي الفني

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	يشعر المعلمون أن إدارة المدرسة توفر الأجواء الإيجابية للعمل.	2.51	1.12	منخفضة	5
٢	توفر إدارة المدرسة الرفاهية النفسية للمعلمين.	2.39	0.97	منخفضة	11
٣	تبذل إدارة المدرسة قصارى جهدها لرفع الروح المعنوية للمعلمين.	2.35	1.02	منخفضة	13
٤	يعمل المعلمون بحماس داخل المدرسة.	2.43	.94	منخفضة	9
٥	توفر إدارة المدرسة بيئة مدرسية متنوعة ومثيرة لقدرات المعلمين.	2.49	1.11	منخفضة	6
٦	توفر المدرسة الظروف البيئية التي تنمي الراحة والرضا الوظيفي لدى المعلمين.	2.37	1.01	منخفضة	12
٧	يعد تشخيص بيئة وأجواء العمل جزءاً رئيسياً في تقويم أداء المدرسة.	2.47	1.11	منخفضة	7
٨	تنمي إدارة المدرسة الفخر والاعتزاز لدى المعلمين بالمدرسة التي يعملون بها.	2.45	1.02	منخفضة	8
٩	تعد المدرسة نموذجاً يحتذى به في الانضباط المدرسي.	2.54	1.10	منخفضة	3
١٠	تكافي إدارة المدرسة المتميزين من المعلمين.	2.56	0.94	منخفضة	2
١١	تحصل المدرسة على مراكز متميزة في المسابقات التي تعقدتها الإدارة التعليمية على كافة المستويات.	2.73	0.92	متوسطة	1
١٢	يمتلك الطلاب القدرة الكافية على الانجاز الأكاديمي.	2.53	0.90	منخفضة	4
١٣	تتخذ إدارة المدرسة الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراعات المدرسية بإيجابية	2.41	1.13	منخفضة	10
3	بعد الروح المعنوية ككل	2.50	95	منخفضة	3

يتضح من الجدول السابق أن بعد الروح المعنوية جاء بدرجة منخفضة ليحتل المرتبة الرابعة بين

أبعاد الصحة التنظيمية، وبمراجعة درجات توافر عبارات هذا البعد يلاحظ ما يلي:

- جاءت عبارة واحدة لتتحقق بدرجة متوسطة، العبارة (11) وهي " تحصل المدرسة على مراكز متميزة في المسابقات التي تعقدتها الإدارة التعليمية على كافة المستويات" بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري

(0.92)، وهى تتعدى الحد الأدنى للمستوى المتوسط بدرجة (0.23)، وهذا يعني قلة وجود استمرارية في تحقيق مراكز متميزة في المسابقات التي تعقدتها الإدارة التعليمية، لتوافر مجموعة من القيود والتحديات التي تعوقها عن تحقيق التميز مثل: فقدان توافر احتياجات المهمة، ونقص الموارد المؤسسية، وضعف إدارة التغيير، وانشغال المعلمين بأعمال روتينية بدلاً من الأعمال المبتكرة، ونقص اللامركزية والإدارة الذاتية في تحقيق التطوير المدرسي وفقاً لنوع المدرسة واحتياجات البيئة والمجتمع.

- جاءت جميع العبارات الأخرى (١٢ عبارة) بدرجة منخفضة لتدل على غياب الروح المعنوية بمدارس التعليم الثانوي الفني، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.35- 2.56) وبفارق بسيط قدره (0.21) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، وجاءت في المراتب الثلاثة الأولى العبارات (10، 9، 12) بمتوسطات حسابية (2.53، 2.54، 2.56) وانحراف معياري (1.10، 1.94)، بينما جاءت في المراتب الثلاثة الأخيرة العبارات (3، 6، 2) بمتوسطات حسابية (2.35، 2.37، 2.39) وانحراف معياري (1.973، 1.027، 1.016) ويشير ذلك كله إلى:

- قلة مكافأة إدارة المدرسة المتميزين من المعلمين، ويعود ذلك إلى أن المكافأة ليست من سلطة الإدارة، وليس لديها الموارد المالية المخصصة لذلك، فضلاً عن ضعف امتلاك قيادة المدرسة لمهارات واستراتيجيات التقويم الحديثة، وخضوع عملية التقويم للأهواء الشخصية، وضعف تعاون الإدارة مع المشرفين الفنيين، وعدم ارتباط الحوافز بعملية تقويم الأداء، وعدم وجود سجلات خاصة بأداء المعلمين وتطوره.
- أن المدرسة لا تعد نموذجاً يحتذى به في الانضباط المدرسي ويرجع ذلك إلى نوعية الطلاب الملتحقين بالتعليم الثانوي الفني، وتدني مستواهم الاجتماعي والاقتصادي وانخفاض دافعيتهم وزيادة كثافة الفصول وطبيعة الجو المدرسي العام الذي يقود للتمزق واللامبالاة والتسيب وضعف القيادات الإشرافية وغياب أخلاقيات العمل وانتشار البيئة المحفزة على الانحراف والشغب والسلوكيات المضطربة والضوضاء والتخريب والهروب من المدرسة وضعف الإدارة على مواجهة كل ذلك.
- ضعف امتلاك القدرة الكافية على الإنجاز الأكاديمي، ويرجع ذلك إلى نوعية الطلاب الملتحقين بالتعليم الثانوي الفني الذين يرفضهم التعليم العام أو غير قادرين على الالتحاق به، ويفضلون التعليم الثانوي الفني باعتباره وسيلة سهلة للحصول على شهادة أو اتمام الدراسة بعدها في المعاهد والكليات، وضعف التفاعل بين المعلمين والطلاب في ظل زيادة كثافة الفصول، كما أن البيئة الاجتماعية والاقتصادية القادم منها الطلاب ينقصها ثقافة متابعة أداء طلابهم ومساعدتهم على الإنجاز حيث أنهم أصلاً لديهم نظرة متدنية للتعليم الفني باعتباره تعليماً من الدرجة الثانية.
- شعور المعلمين أن إدارة المدرسة لا توفر الأجواء الإيجابية للعمل، ويرجع ذلك إلى زيادة نصاب المعلمين، وازدحام الفصول والورش، وضعف كفاءة القيادة الإدارية التي تنظر أصلاً نظرة متدنية للعمل الإداري في التعليم الثانوي الفني، وكثرة أعداد الطلاب وما يصاحبه من شيوخ النزاعات

والضوضاء والشغب، ونقص الموارد المؤسسية مقارنة بأهداف التعليم الثانوي الفني، وكبير حجم المدارس وصعوبة التواصل مع كل المعلمين وحل مشكلاتهم، وعدم تبني معايير عالية للأداء، وغيرها.

- ضعف اهتمام إدارة المدرسة بتوفير بيئة مدرسية متنوعة ومثيرة لقدرات المعلمين، وذلك نتيجة منطقية لكثرة الأعباء الإدارية، والاهتمام بأداء المهام الروتينية، ونقص الامكانيات، وعدم تبني استراتيجية لإدارة المواهب المؤسسية، فضلاً عن كثرة مشكلات مدارس التعليم الثانوي الفني سواء المتعلقة بالطلاب أو المعلمين أو المجتمع وقطاعات الانتاج والخدمات بوجه عام.
- ضعف الاهتمام بتقييم بيئة وأجواء العمل داخل المدرسة، حيث لا يعد هذا الجانب جزءاً رئيسياً في ثقافة تقييم العمل والأداء المدرسي، حيث تركز عملية التقييم على العناصر المادية وأداء العاملين، ولا تتطرق إلى رصد ما هو غير صحي يرتبط بالجوانب المعنوية مثل كفاية الاتصالات والانسجام والتعاون والتفاعل داخل المدرسة وقيم الأفراد وغيرها من الجوانب ذات الأهمية في تحقيق الصحة التنظيمية.
- ضعف الاهتمام بتنمية الفخر والاعتزاز لدى المعلمين بالمدرسة التي يعملون بها، وعلى الرغم من أهمية هذا الجانب إلا أن الإدارة لا تهتم به بالصورة الكافية، وذلك في ظل نظرة المجتمع والإدارة المتدنية للتعليم الفني واعتباره تعليماً من الدرجة الثانية، كما أن المعلمين يعتبرون أنفسهم في مستوى أدنى مقارنة بمعلمي التعليم العام، مما يقلل الفخر والاعتزاز والانتماء والتماثل التنظيمي مع المدرسة، والذي قد يقود في النهاية إلى ترك المدرسة في أقرب فرصة.
- ضعف الاهتمام بالعمل بحماس من جانب المعلمين داخل المدرسة، ويرتبط ذلك مع ما سبق والذي ينتج عنه ضعف الولاء والانتماء للمدرسة، وضعف الرقابة والتقييم المدرسي، فضلاً عن تردى أوضاع معلم التعليم الثانوي الفني المادية، كما أن المناخ السائد في المدرسة الذي لا يشجع على العمل بحماس في ظل تدنى مستوى الطلاب.
- كثرة المشكلات داخل المدرسة الثانوية الفنية، وهذا قد يعد تقريباً الثقافة السائدة داخل التعليم الثانوي الفني، مما يجعل جل جهد الإدارة يضيع في القضاء على المشكلات والشعب والنزاعات، فضلاً عن تدني وقصور الموارد داخل المدرسة مما يزيد من الصراع على هذه الموارد في ظل نقص العدالة داخل المدرسة.
- تدني قدرة إدارة المدرسة الثانوية الفنية على إدارة الصراعات المدرسية بإيجابية، وهذا يرجع إلى كثرة الصراعات داخلها، وقلة امتلاك المديرين لاستراتيجيات مواجهتها، ونقص التدريبات اللازمة لإكسابهم هذه الاستراتيجيات في ظل متطلبات التغيير المستمرة، وهذا ما ساعد من ناحية أخرى على تحقيق البند السابق من الاستبيان (كثرة المشكلات المدرسية)
- ثم جاءت في المراتب الثلاثة الأخيرة: ضعف الاهتمام بتوفير الرفاهية النفسية للمعلمين، ضعف



الاهتمام بتوفير الظروف البيئية التي تنمي الراحة والرضا الوظيفي لدى المعلمين، ضعف الاهتمام برفع الروح المعنوية للمعلمين، ففي ظل المشكلات والتحديات والصعوبات التي يواجهها معلم التعليم الثانوي الفني، فإنه في حاجة إلى التقييم الإيجابي لنفسه وحياته، والشعور بالنمو المستمر، والتميز والانفراد، وإدراك الذات، والنضج، والشعور بالهدفية، والتشجيع المستمر، والشعور بالرضا والراحة في العمل، إلا أن المعلمين يقررون أن الإدارة في ظل تعدد مشاكلها ومهامها وبيروقراطيتها لا تتبالي بهذه الجوانب.

#### البعد الخامس: الاعتبارية:

ولتحقيق ذلك تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الواردة في أداة الدراسة، التي تقيس واقع بعد الاعتبارية من وجهة نظر المعلمين والبالغ عددها (٨) فقرة، كما يوضح جدول (١٣) على النحو التالي:

#### جدول (١٣)

#### استجابات أفراد العينة المتعلقة بعد الاعتبارية بمدارس التعليم الثانوي الفني

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تمتلك إدارة المدرسة السلطة الكافية لتطوير قواعد وسياسات المدرسة التي تضمن الاستقلال الذاتي.	2.43	0.66	منخفضة	5
٢	يشجع كافة المسؤولين الحكم الذاتي والاستقلالية للمعلمين في الأعمال المدرسية.	2.39	0.99	منخفضة	6
٣	تضمن إدارة المدرسة مشاركة المجتمع وقطاعات الانتاج في تسهيل التغيير داخل المدرسة.	2.32	1.07	منخفضة	8
٤	يمتلك مدير المدرسة القدرات اللازمة لإدارة المدرسة ذاتياً.	2.57	0.99	منخفضة	2
٥	تتاح للمعلمين الحرية الكافية لاتخاذ القرارات التي تؤثر إيجابياً في أعمالهم.	2.36	0.79	منخفضة	7
٦	تحمي إدارة المدرسة الحرية المهنية للمعلمين.	2.55	1.09	منخفضة	3
٧	تتاح للمعلمين الفرصة للتحكم الكافي في القواعد واللوائح التي تحكم عملهم.	2.49	0.97	منخفضة	4
٨	تحمي إدارة المدرسة المعلمين من التدخلات والأهواء غير المقبولة لأولياء الأمور.	2.63	0.94	متوسطة	1
4	بعد الاعتبارية ككل	2.47	0.94	منخفضة	4

يتضح من الجدول السابق أن بعد الاعتبارية جاء بدرجة منخفضة ليحتل المرتبة السادسة بين أبعاد الصحة التنظيمية، وبمراجعة درجات توافر عبارات هذا البعد يلاحظ ما يلي:

- جاءت عبارة واحدة لتتحقق بدرجة متوسطة، العبارة (8) وهي " تحمي إدارة المدرسة المعلمين من التدخلات والأهواء غير المقبولة للمجتمع المحلي وأولياء الأمور " بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (0.94)، وهي تتعدى الحد الأدنى للمستوى المتوسط بدرجة (0.16)، وهذا يعني عدم استمرارية حماية إدارة المدرسة المعلمين من التدخلات غير المقبولة من أولياء الأمور، وقد يرجع ذلك إلى تمتع بعض المديرين بالذكاء وفن التعامل مع أولياء الأمور، وحسن التصرف والكفاءة والاستعداد لحل المشكلات أو الخلافات التي تحدث بين المعلمين وأولياء الأمور بمرونة ويسر دون التقليل من كرامة المعلمين والحفاظ على مكانتهم الأدبية داخل المجتمع، إلا أن كثرة التدخل سواء من المجتمع أو أولياء الأمور في المدارس دون وعي، فضلاً عن أن مناخ التعليم الثانوي الفني مليء بالشعب والصراعات التي تقلل من استمرارية هذه الحماية.

- جاءت جميع العبارات الأخرى (٧ عبارات) بدرجة منخفضة لتدل على تدني بعد الاعتبارية بمدارس التعليم الثانوي الفني إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.32- 2.57) وبفارق بسيط قدره (0.25) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، وجاءت في المراتب الثلاثة الأولى العبارات (7، 6، 4) بمتوسطات حسابية (2.49، 2.55، 2.57) وانحرافات معيارية (0.97، 1.09، 0.99)، بينما جاءت في المراتب الأربعة الأخيرة العبارات (١، ٢، ٥، ٣) بمتوسطات حسابية (2.32، 2.36، 2.39، 243) وانحرافات معيارية (1.07، .79، .99، .66)، ويشير ذلك إلى تأكيد العينة على: قلة امتلاك مدير المدرسة القدرات اللازمة للإدارة الذاتية، وضعف الاهتمام بحماية الحرية المهنية للمعلمين، وعدم امتلاك إدارة المدرسة السلطة الكافية لتطوير قواعد وسياسات المدرسة التي تضمن الاستقلال الذاتي، وقلة تشجيع المسؤولين على الحكم الذاتي والاستقلالية للمعلمين في الأعمال المدرسية، وعدم إتاحة الحرية الكافية للمعلمين لاتخاذ القرارات التي تؤثر إيجابياً في أعمالهم، وضعف إتاحة إدارة المدرسة الفرصة لمشاركة المجتمع وقطاعات الانتاج في تسهيل التغيير داخل المدرسة، ويرى الباحث أن ذلك يعزى إلى وجود المركزية في إدارة المؤسسات التعليمية عامة، والاعتماد على الأوامر والقرارات الصادرة من الإدارات العليا في أداء الأعمال دون الحياد عنها، ورغبة الإدارة في بقاء الوضع على ما هو عليه في ظل الإدارة التقليدية دون الرغبة في التغيير نتيجة الخوف من الفشل والمسئولية، وضعف التواصل مع المجتمع المحلي والتسويق الفعال للمدرسة الفنية عبر حل العديد من مشكلات المجتمع، فضلاً عن نقص التوعية والتدريبات المرتبطة بالإدارة الذاتية، وضعف اهتمام الإدارة في تكوين صف ثان من المديرين قد يزاحمهم في وظائفهم وترقياتهم.

**البعد السادس: المبادأة بالعمل:**

ولتحقيق ذلك تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الواردة في أداة الدراسة، التي تقيس واقع بعد المبادأة بالعمل من وجهة نظر المعلمين والبالغ عددها (١٠) فقرة، كما يوضح جدول (١٤) على النحو التالي:

## جدول (١٤)

## استجابات أفراد العينة المتعلقة بعد المبادأة بالعمل بمدارس التعليم الثانوي الفني

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تدرس إدارة المدرسة الأفكار الجديدة والمبتكرة قبل الاختيار بينها.	2.47	1.04	منخفضة	7
٢	يخطط المعلمون لحلول مبتكرة للتعامل مع المستجدات عند الضرورة لذلك.	2.58	0.89	منخفضة	1
٣	يسهم المعلمون بفعالية في تطوير برامج وأساليب مبتكرة داخل المدرسة.	2.54	0.95	منخفضة	2
٤	تشجع سياسات المدرسة المعلمين على الإبداع والابتكار.	2.37	1.11	منخفضة	10
٥	إدارة المدرسة على قناعة بأهمية الجهود المبتكرة لتطوير مدارس التعليم الثانوي الفني.	2.51	0.89	منخفضة	4
٦	تتخذ إدارة المدرسة الوسائل الكفيلة بتخفيف الضغوط الناتجة عن سياسات التغيير لدى المعلمين.	2.53	1.06	منخفضة	3
٧	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على استخدام أساليب جديدة في التدريس والتدريب.	2.45	1.17	منخفضة	8
٨	تضع إدارة المدرسة مقترحات المعلمين المبتكرة حيز التنفيذ.	2.41	1.03	منخفضة	9
٩	توفر إدارة المدرسة بيئة تشجع على ابتكار إجراءات جديدة تحقق التميز الأكاديمي.	2.48	1.14	منخفضة	6
١٠	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على تقديم المبادرات ذات المخاطر محسوبة النتائج.	2.49	1.06	منخفضة	5
3	بعد المبادأة بالعمل ككل	2.51	1.03	منخفضة	3

بمراجعة نتائج الجدول السابق الخاص بمستوى بعد المبادأة بالعمل يتضح أن استجابات العينة على البعد ككل جاءت بدرجة منخفضة ليحتل المرتبة الثالثة بين أبعاد الصحة التنظيمية، حيث يتضح أن جميع العبارات وقعت في المستوى المنخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين - 2.58 (2.37) وبفارق بسيط قدره (0.21) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، واحتلت المراتب الثلاثة الأولى العبارات (6، 3، 2) حيث جاءت بمتوسطات حسابية (2.53، 2.54، 2.58) وانحرافات معيارية (0.89، 0.95، 1.06)، بينما احتلت العبارات (4، 8، 7) الثلاثة المراتب الأخيرة على الترتيب بمتوسطات حسابية (2.37، 2.41، 2.45) وانحرافات معيارية (1.11، 1.03، 1.17)، وهذا يعني رؤية المعلمين لضعف قدرتهم على التخطيط لحلول مبتكرة للتعامل مع المستجدات، وضعف مساهمتهم في تطوير برامج وأساليب

مبتكرة، وضعف اهتمام الإدارة باتخاذ الأساليب الكفيلة لتخفيف الضغوط المصاحبة للتغيير، وضعف قناعة الإدارة بأهمية الجهود المبتكرة في تطوير مدارسهم، وضعف تشجيع مبادرات المعلمين، وعدم توافر بيئة داعمة للإجراءات المبتكرة في تحقيق التميز الأكاديمي، وضعف الاهتمام بدراسة الأفكار المبتكرة، وضعف تشجيع الابتكار في التدريس، وضعف الاهتمام بوضع أفكار المعلمين حيز التنفيذ، وعدم وجود سياسة مدرسية داعمة للإبداع والابتكار عند المعلمين، ويرى الباحث- أن هذه النتائج تدل على قلة وعي إدارة المدرسة بضرورة احترام وتقدير ما لدى المعلمين من خبرات وإبداعات وابتكارات في تطوير السياسات والأهداف المدرسية والاستفادة منها، وأخذ مبادراتهم محل الجد وتجريبها وتطبيقها، وقد يرجع ذلك إلى قلة الحرية الممنوحة للمعلم، وضعف قدرة إدارة المدرسة على إدارة العنصر البشري ومواهبه بكفاءة على الرغم من أنه المصدر الرئيس للتفوق والتنافس المؤسسي، واعتماد الإدارة على أداء الأعمال الروتينية اليومية دون إبداع أو تجديد، فضلاً عن عدم توافر إدارة خاصة سواء على مستوى المدرسة أو الإدارة التعليمية خاصة بإدارة المواهب، وضعف برامج التدريب المرتبطة بتنمية الإبداع والابتكار سواء على مستوى الإدارة أو المعلمين، فضلاً عن نقص الدعم المادي للأفكار الابتكارية، والخوف من الفضل والمحاسبية، ونقص الموارد الصفية الداعمة للابتكار سواء في الفصول الدراسية أو الورش التدريبية، واعتماد الاختبارات على الحفظ والاسترجاع، وضعف قدرة المناخ التنظيمي السائد على تشجيع الإبداع والابتكار، وضعف اهتمام إدارة المدرسة بالأفكار المبتكرة من المعلمين حيث أن هناك قناعة بأن ذلك مسئولية الإدارة وليس العاملين، كما أن المدرسة مقيدة بلوائح ونظم وليس لديها المرونة والاستقلال الذاتي الذي يسهم في إجراء تعديلات مبتكرة في المدرسة، على الرغم من أن هذه الإبداعات من الممكن أن ترفع من أرباح وسمعة المدرسة.

#### البعد السابع: تأثير القائد:

ولتحقيق ذلك تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الواردة في أداة الدراسة، التي تقيس واقع بعد تأثير القائد من وجهة نظر المعلمين والبالغ عددها (٨) فقرة، كما يوضح جدول (١٥) على النحو التالي:

#### جدول (١٥)

##### استجابات أفراد العينة المتعلقة بعد تأثير القائد بالعمل بمدارس التعليم الثانوي الفني

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تتيح إدارة المدرسة السلطة الكافية للمعلمين للتأثير الإيجابي في سياسة وقرارات المدرسة.	2.32	1.07	منخفضة	8
٢	يمتلك المعلمون القدرة على التأثير في مختلف القرارات المدرسية.	2.61	1.15	متوسطة	3
٣	يثق المعلمون في بعضهم البعض بصورة كافية تسمح بالتنافس في حل المشكلات المدرسية.	2.72	0.79	متوسطة	1

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٤	يمتلك مدير المدرسة معايير واضحة لتحديد حجم ونوعية المشاركين في القرارات المدرسية.	2.36	1.05	منخفضة	6
٥	تمكن إدارة المدرسة المعلمين من اتخاذ كافة القرارات دون التدخل في كل صغيرة وكبيرة.	2.34	1.02	منخفضة	7
٦	تتمى إدارة المدرسة روح المسؤولية لدى المعلمين عند اتخاذ قرارات متعلقة بأعمالهم المدرسية.	2.47	0.89	منخفضة	4
٧	يوفر مدير المدرسة الفرص لبعض المعلمين للمشاركة والتأثير في القرارات الهامة.	2.63	0.91	متوسطة	2
٨	يشجع مدير المدرسة المعلمين على ممارسة دور قيادية في المواقف المختلفة.	2.39	1.12	منخفضة	5
	بعد تأثير القائد ككل	2.48	0.87	منخفضة	2

بمراجعة نتائج الجدول السابق، يتضح أن بعد تأثير القائد جاء بدرجة منخفضة ليحتل المرتبة

الخامسة بين أبعاد الصحة التنظيمية، وبمراجعة دراجة توافر عبارات البعد يتضح ما يلي:

-جاءت العبارات (2، 7، 3) بمستوى متوسط وبمتوسطات حسابية (2.61, 2.63, 2.72) وانحرافات معيارية (0.79, 0.91, 1.15) لتحلل المراتب الثلاثة الأولى بين العبارات، وهذا يدل على ثقة المعلمين بأنفسهم وزملائهم حيث يؤكدون ثقتهم بزملائهم بصورة تساعد على التنافس في حل المشكلات المدرسية، وامتلاكهم القدرة على التأثير في مختلف القرارات المدرسية، وذلك يعزي إلى أن معظمهم من خريجي التعليم العالي سواء كليات التربية أو التعليم الصناعي أو كليات التجارة أو السياحة والفنادق وهذا يتطلب من الإدارة الاستغلال الأمثل لهذه القدرات في تطوير المدرسة، كما يرون على الجانب الآخر أن المديرين يوفرون الفرص لبعض المعلمين وليس الجميع للمشاركة في صنع القرارات المدرسية، وهذا ما تعكسه باقي نتائج هذا المحور .

-جاءت جميع العبارات الأخرى بدرجة منخفضة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.32- 2.47) وبفارق (0.15) بين أدنى وأعلى متوسط حسابي، وتعكس هذه النتائج على الترتيب شكوى المعلمين من: ضعف تشجيع مدير المدرسة للمعلمين على ممارسة أدور قيادية في المواقف المختلفة، وضعف الاهتمام بتتمية روح المسؤولية بين المعلمين عند اتخاذ القرارات المدرسية، وقلة امتلاك معايير واضحة لتحديد حجم ونوعية المشاركين في صنع القرارات المدرسية، وضعف الاهتمام بإتاحة السلطة الكافية للمعلمين للتأثير الإيجابي في سياسة وقرارات المدرسة، وضعف التركيز على تمكين المعلمين لاتخاذ كافة القرارات دون التدخل في كل صغيرة وكبيرة، وقد يفسر ما سبق أن اختيار بعض المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات (السابق الإشارة إليها) لا يتم بأسلوب علمي قائم على معايير محددة وواضحة ولكن يتم بطريقة عشوائية

ووفقاً لأهواء شخصية، كما ارتبط ضعف الاهتمام بتمكين المعلمين والتدخل في كل كبيرة وصغيرة وضعف تشجيعهم على القيام بأدوار قيادية بتدني روح المسؤولية لديهم حيث أن السلطة والمسئولية وجهان لعملة واحدة، كما قد يعزى ما سبق إلى مركزية السلطة على كافة مستويات الإدارة المدرسية والتعليمية في مصر، واتباع التعليمات الصادرة من الوزارة، وتخوف بعض المديرين من إيجاد صف ثان من القيادات يزلحهم في الوظائف والترقيات، وضعف الاهتمام بتدريب إدارة المدرسة على مهارات تفويض السلطة من ناحية وضعف الاهتمام بتدريب المعلمين لتكون لديهم الدراية الكافية بالمهام المفوضة إليهم، فضلاً عن عدم وجود دليل واضح لتفويض السلطات في ظل ندرة المعلومات وعدم توصيها في الوقت المناسب، فضلاً عن عدم وجود آليات علمية للمراقبة والتقييم، وتخوف المديرين ضعف عدم قدرة المعلمين على أداء الأعمال بالصورة المقبولة.

(٢) للإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه " ما مستوى السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا؟"، تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية للأبعاد، ويوضح الجدول التالي:

### جدول (١٦)

استجابات أفراد العينة المتعلقة بمستوى السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني

م	البعد	متوسط المتوسطات	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	السلوكيات المضادة نحو الأفراد	2.80	0.93	متوسطة	١
٢	السلوكيات المضادة نحو المدرسة	2.66	0.92	متوسطة	٢
	السلوكيات المضادة للإنتاجية ككل	2.73	0.92	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (0.92)، كما جاء في المرتبة الأولى بعد السلوكيات المضادة نحو الأفراد بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.93)، بينما جاء في المرتبة الثانية بعد السلوكيات المضادة نحو المدرسة بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (0.92)، وهذا يؤكد عدم تمسك المعلمين بالقيم الأخلاقية التي تحد من هذه السلوكيات، كما أن السلوكيات المضادة للمدرسة جاءت أقل من السلوكيات المضادة نحو الأفراد وذلك نتيجة الغياب الجزئي للرقابة والردع الفوري أدى إلى ارتفاع هذا السلوك نسبياً، بعكس السلوكيات المضادة للأفراد، ويدل هذا على تضرر مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا من وجود السلوكيات المضادة للإنتاجية بصورة متوسطة، ويرجع ذلك إلى أن التعليم الثانوي الفني لا يمثل أهمية كبيرة للمجتمع مقارنة بالتعليم العام، بجانب النظرة الدونية للمجتمع إلى التعليم الثانوي الفني، وغياب المساواة بين معلمي التعليم الثانوي الفني، ومعلمي التعليم العام، وكذلك ابتعاد إدارة المدرسة عن استخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية، وغياب المناخ الديمقراطي، وضعف الاهتمام بتفويض

السلطة، في النهاية انعكس كل ذلك بصورة سلبية على المجتمع، وابتعدت مدارس التعليم الثانوي الفني عن المشاركة في تطوير المجتمع المحلي، أو في وضع حلول لتحديات المجتمع، حيث يختلف البعد مع دراسة ياسر المهدي، وأمل الكيومية، وأمل المزروعية (٢٠١٥)، أن ممارسة المعلمين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية طبقاً لتقدير قيادات المدارس جاء منخفضاً.

يمكن الوقوف على مستوى بعدي السلوكيات المضادة للإنتاجية بصورة أكثر تفصيلاً على النحو

التالي:

#### البعد الأول: السلوكيات المضادة نحو الأفراد:

ولتحقيق ذلك تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الواردة في أداة الدراسة، والتي تقيس واقع بعد السلوكيات المضادة نحو الأفراد من وجهة نظر المعلمين والبالغ عددها (١٥) فقرة، كما يوضح جدول (١٧) على النحو التالي:

#### جدول (١٧)

استجابات أفراد العينة المتعلقة بعد السلوكيات المضادة للإنتاجية نحو الأفراد بمدارس التعليم الثانوي الفني

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	حجب المعلومات المهمة عن زملاء العمل أو منعهم من الوصول.	3.82	1.13	عالية	١
٢	تفضيل العقاب البدني للطلاب (الضرب على اليدين، شد الأذن بعنف) عن العقاب المعنوي.	3.76	1.18	عالية	٢
٣	التهديد المادي أو النفسي المتعمد لبعض زملاء العمل.	2.21	0.87	منخفضة	١٤
٤	التسبب في إثارة النزاع والمشادات بين الزملاء.	2.77	0.84	متوسطة	٩
٥	تعمد استخدام ألفاظ غير مقبولة عند التعامل مع الطلاب.	2.85	0.90	متوسطة	٦
٦	استفزاز الطلاب أو أولياء أمورهم ليسيئوا التصرف تجاه أحد الزملاء أو إدارة المدرسة.	2.03	0.89	منخفضة	١٥
٧	التحيز والمحاباة لبعض الطلاب على حساب زملائهم.	2.42	0.75	منخفضة	١١
٨	النظر في أسرار أو مكاتبات أو بريد المعلمين دون استئذان.	2.59	0.87	منخفضة	١٠
٩	القاء النكات على زملائهم بدلاً من مساعدتهم.	3.00	1.13	متوسطة	٤

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١٠	الحديث عن أمور دينية أو قبلية لإثارة المشاكل بين المعلمين.	2.84	0.88	متوسطة	٧
١١	طلب أو قبول الهدايا من الطلاب بدون وجه حق.	2.83	0.89	متوسطة	٨
١٢	نشر الشائعات المغرضة حول المعلمين وإدارة المدرسة.	2.87	.930	متوسطة	٥
١٣	تقديم معلومات غير صحيحة أو مضللة للزملاء.	3.29	1.09	متوسطة	٣
١٤	التهرب من مقابلة أولياء الأمور عند حاجتهم إليهم.	2.35	0.83	منخفضة	١٣
١٥	الانحياز بدافع قبلي أو فكري أو ديني للبعض دون الآخرين.	2.40	0.77	منخفضة	١٢
١	السلوكيات المضادة نحو الأفراد ككل	2.80	0.93	متوسطة	١

بمراجعة نتائج الجدول السابق، يتضح أن بعد السلوكيات المضادة للإنتاجية نحو الأفراد بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.93)، وبمراجعة دراجة توافر عبارات البعد يتضح ما يلي:

-جاءت العبارتان (1, 2) بدرجة عالية، حيث جاءت العبارة (1) في المرتبة الأولى وهي " حجب المعلومات المهمة عن زملاء العمل أو منعهم من الوصول" بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.13)، تليها في المرتبة الثانية العبارة (2) التي تنص على " تفضيل العقاب البدني للطلاب (الضرب على اليدين، شد الأذن بعنف) عن العقاب المعنوي" بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.18)، وجاءت العبارات (4,5,9,10,11,12,13) بدرجة متوسطة وكانت أعلاها متوسط حسابي العبارة (13) وهي " تقديم معلومات غير صحيحة أو مضللة للزملاء" بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.09) وجاءت العبارات (3,6,7,8,14,15) بدرجة منخفضة، وكان أعلاها العبارة رقم (8) وهي " النظر في أسرار أو مكاتبات أو بريد المعلمين دون استئذان"، بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.75)، وهذا قد يعزي إلى طبيعة محافظة قنا، مثل محافظات الصعيد، يغلب عليها التركيبة السكانية القبلية، منها قبائل «العرب، الأشراف، الهوارة، الأمانة»، وغيرها من العائلات العريقة المتمركزة في جميع مراكز وقرى ونجوع المحافظة، حيث تمتلك هذه القبائل دساتير وقوانين وأعرافاً مختلفة من عادات وتقاليد تشكل حياة أبنائها في أمور كثيرة، كما أنها تلعب دوراً كبيراً في تحديد ماهية الكثير من الأشياء، وهذا يرجع إلي ضعف دور المؤسسة التعليمية ينتج عنه نشأة علاقات قائمة على التفرقة والخلاف والأنانية والطمع وعدم الثقة وتؤدي بدورها إلي التباعد والتنافر بين الأفراد وتكون محصلة ذلك تقويض النظام المدرسي، كذلك منهج الدراسي تقتصر على ضخ المعلومات للطلاب دون الاهتمام بالتعرف على الثقافات الأخرى ونشر ثقافة



الحوار والاهتمام بالقيم الاجتماعية والأخلاقية، كذلك القصور في التزام المعلمين بأخلاقيات مهنة التعليم، وغياب نظام حقيقي للمساءلة أو المحاسبية التعليمية بالمدارس لضبط العلاقات الاجتماعية ومحاسبة كل من يخرق القوانين والأعراف السائدة، وندرة الشفافية في تقديم المعلومات عن أداء المدارس والعاملين بها ونشرها أمام الرأي العام، سواء كانت إيجابية أم سلبية، وفقدان الثقة بين المستفيدين (الطلاب وأولياء الأمور وأفراد المجتمع) والإدارة المدرسية، ضعف دافعية الطلاب للتعليم والتعلم، وضعف تفاعله داخل الفصل، وكثرة تسربه، وقيام الطلاب بعمل ضوضاء داخل المدرسة والهروب منها، واعتداء بعضهم على زملائهم وإتلاف وتخريب أثاث المدرسة والعنف تجاه المعلمين، وذلك نتيجة غياب القدوة الصالحة والحوار، وظهور الألفاظ النابية بين الطلاب والسخرية والاستهزاء والشجار والتدخين بشراهة، كما ضعف تقدير جهود المجتهدين، وانتشار الغيبة والنميمة داخل المدرسة، والخوض في الأحاديث الجانبية التي لا طائل لها في العملية التعليمية، وغياب التعاون بين الزملاء، وتصدر الفردية للمشاهد المدرسي، وضعف الاكتراث بالمحافظة على أسرار الزملاء، والتصرف بأنانية داخل المدرسة، وبخس مجهود المبدعين، ووجود تفرقة عنصرية من قبل الإدارة نحو الزملاء المعلمين والطلاب، واستخدام ألفاظ مسيئة ضد أفراد المدرسة، وكذلك وجود بعض السرقات للمتعلقات الشخصية بين الزملاء، ويرجع كل ما سبق إلى ضعف الانضباط في أسلوب الإدارة، والإدارة بأسلوب القبلية، والابتعاد عن الأساليب الحديثة في الإدارة ك تفويض السلطة، والإدارة بالأخلاق، وضعف الاهتمام برفع الوعي لدى المعلمين بأهمية التمسك بالأخلاق الحميدة، واحترام الزملاء المعلمين والطلاب.

#### البعد الثاني: السلوكيات المضادة للإنتاجية نحو المدرسة:

ولتحقيق ذلك تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الواردة في أداة الدراسة، التي تقيس واقع بعد السلوكيات المضادة للإنتاجية نحو المدرسة من وجهة نظر المعلمين والبالغ عددها (١٦) فقرة، كما يوضح جدول (١٨) على النحو التالي:

#### جدول (١٨)

استجابات أفراد العينة المتعلقة بعد السلوكيات المضادة للإنتاجية نحو المدرسة بمدارس التعليم الثانوي

#### الفني

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	الاحتياط على القواعد والقوانين المؤسسة التعليمية لتحقيق مصالح شخصية.	2.76	0.88	متوسطة	٧
٢	عدم الرغبة في تحمل المسؤولية أثناء العمل الجماعي.	3.56	1.01	عالية	١
٣	تعتمد إثارة الفوضى في بيئة العمل المدرسي.	2.87	0.98	متوسطة	٦
٤	ضعف متابعة التطورات الحديثة في أساليب التدريس.	2.42	0.97	منخفضة	١٤
٥	الميل إلى ترك الحصة الدراسية مبكراً قبل دق الجرس.	2.57	0.75	منخفضة	١٠

م	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٦	تشويه الحقائق للتقليل من القيم الإيجابية في العمل.	2.55	0.93	منخفضة	١١
٧	تكرار غياب المعلم بدون عذر رغم الحاجة إليه في أمور متعلقة بالعمل.	2.66	0.92	متوسطة	٨
٨	الاستحواذ على ممتلكات المدرسة وأدواتها بدون وجه حق.	2.90	0.92	متوسطة	٣
٩	ضعف الالتزام بالموظبة على حضور طابور الصباح.	2.88	0.92	متوسطة	٤
١٠	انتشار الوساطة والمحسوبية في تقييم الأعمال.	2.06	0.94	منخفضة	١٦
١١	ضعف الاهتمام بتدريس المقررات بفعالية.	2.08	0.99	منخفضة	١٥
١٢	استغلال ممتلكات وامكانات المدرسة في تحقيق مصالح شخصية.	2.94	1.11	متوسطة	٢
١٣	استمرارية التأخر عن مواعيد العمل الرسمية بدون عذر مقبول.	2.43	0.71	منخفضة	١٣
١٤	تسريب الامتحانات الشهرية وإجاباتها النموذجية لطلاب بشكل غير مباشر.	2.87	0.86	متوسطة	٥
١٥	الاحتفاظ بالموارد وإخفائها عن الزملاء عند حاجتهم إليها.	2.64	0.97	متوسطة	٩
١٦	الخروج من المدرسة بدون إذن مسبق.	2.50	0.89	منخفضة	١٢
٢	السلوكيات المضادة نحو المدرسة ككل	2.66	0.92	متوسطة	٢

بمراجعة نتائج الجدول السابق، يتضح أن بعد السلوكيات المضادة للإنتاجية نحو المدرسة بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (0.92)، وبمراجعة دراجة توافر عبارات البعد يتضح ما يلي:

-جاءت العبارات (2) المرتبة الأولى بدرجة عالية، وهي " عدم الرغبة في تحمل المسؤولية أثناء العمل الجماعي" بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.01)، ويعد الفساد الإداري بجميع أشكاله أحد العوائق أمام إصلاح الإداري بالمؤسسات التعليمية، لما يمتلكه من قوة كبيرة في إفساد خطط الإصلاح، حيث يعد الأداة الأساسية في إهدار الموارد المتاحة والموجهة نحو قطاع التعليم، كما أنه يساعد على انهيار منظومة القيم بالمؤسسات التعليمية، والتي يكون لها أثر سلبي و مباشر على الطالب وهذا يرجع إلي عجز مدارس التعليم الثانوي الفني عن تقديم الخدمات المختصة بها، الامر الذي دفع العاملين البحث عن واسطة للحصول على بعض الخدمات، ، وقياس أداء العاملين بطريقة روتينية ولا يتم الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير الأداء، وهذا ما أكدته دراسة (دعاء نبيل، ٢٠١٦) وانتشار الفساد الإداري في مؤسسات التعليم.

-جاءت العبارات (1, 3, 7, 8, 9, 12, 14, 15) بدرجة متوسطة، وكان أعلاها العبارة رقم (12) وهي "

استغلال ممتلكات وامكانيات المدرسة في تحقيق مصالح شخصية" بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (1.11)، حيث كانت السلوكيات المضادة لإنتاجية نحو المدرسة بصورة متوسطة وهذا يرجع إلي الاحتراق الوظيفي، وعبء العمل، الصراعات السائدة في البيئة المدرسية، والشعور بالعزلة، ونقص التشجيع من قبل الرؤساء، مما يخفض لديهم سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تؤثر سلباً على أداء المعلمين ومخرجات العملية التعليمية، إجماع عدد كبير من المدرسين عن العمل بجدية نظراً لسوء الحالة المادية مقارنة بالعاملين بالدولة ببعض الجهات الأخرى، وأن هناك ضعفاً في متابعة الجديد في أساليب التدريس الحديثة نتيجة قلة التدريبات والامكانيات اللازمة لذلك، وهذا ما أكدته دراسة عواطف حسن، ونشوى خطاب، ونعمات أحمد، ومحمد حمد (٢٠١٧) ضعف قدرته على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس، وقلة رضاه عن وظيفته التربوية، بجانب ضعف كفاءته العلمية، وهذا يرجع إلي ضعف معرفة المعلم بأنشطة التعلم القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي يمكن استخدامها والوعي بها، وقلة اعداد المعلم وتدريبه القائم على اساس الكفايات من الاتجاهات الحديثة، الاحتفاظ بالموارد واخفائها عن الزملاء عند حاجتهم إليها، وهذا يرجع إلي قلة توافر الموارد من والمعدات والمستلزمات الخاصة بمدارس التعليم الثانوي الفني، كما التمويل الذي يخصص للتعليم الفني والتدريب المهني بطريقة لا تراعي الاحتياجات الناشئة أو أداء المؤسسات.

- وجاءت العبارات (4, 5, 6, 10, 11, 13, 16) بدرجة منخفضة، وكانت أعلاها العبارة (5) ، وهي " الميل إلى ترك الحصة الدراسية مبكراً قبل دق الجرس" بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.98)، وهذا يرجع إلي الخروج من المدرسة بدون ضبط الوقت الفعلي، وهذا يرجع إلي قلة الانضباط المدرسي وضعف التزام الطلبة والعاملين في المدرسة ذاتيا بالنظام المدرسي وتقبل التوجيهات والتعليمات المدرسية وانفاذها داخل المدرسة والبيئة المحيطة إلي جانب ضعف تفهم المعلمين على العمل ضمن فريق وتحمل كل شخص مسؤولية إنجاز الأعمال الموكلة إليه، ويتمثل ذلك بضعف إنجازها في الوقت المحدد، وضعف الشعور بالمسؤولية.

٣) للإجابة على السؤال الرابع الذي نصه " ما دلالة الفروق في الصحة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا تعزى للمتغيرات(نوع المعلمين، المؤهل الدراسي، نوع التعليم، سنوات الخبرة)؟ وفيما يلي عرض وتحليل وتفسير لتلك الاستجابات:

(أ) الفروق بين استجابات العينة وفقاً للنوع المعلمين: لتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة طبقاً للنوع تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" One Way ANOVA"، وجاءت النتائج وفقاً لما هو موضح في جدول (١٩).

## جدول (١٩)

## نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً للنوع

البعد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوي الدلالة
التأكيد الأكاديمي	ذكر	164	53.10	4.16	-7.44-	0.00
	انثي	192	53.19	3.96		
التماسك المؤسسي	ذكر	164	34.54	3.56	0.00	0.00
	انثي	192	34.67	3.23		
الدعم بالموارد	ذكر	164	52.81	4.03	-6.86-	0.00
	انثي	192	52.61	3.90		
الروح المعنوية	ذكر	164	48.97	4.84	-7.37-	0.00
	انثي	192	49.03	4.09		
الاعتبارية	ذكر	164	29.02	4.01	-7.01-	0.00
	انثي	192	29.01	3.38		
المبادأة بالعمل	ذكر	164	34.34	4.24	-7.79-	0.00
	انثي	192	33.81	3.76		
تأثير القائد	ذكر	164	27.82	3.55	-7.49-	0.00
	انثي	192	27.89	3.57		
السلوكيات المضادة نحو الأفراد	ذكر	164	38.29	3.47	-7.17-	0.00
	انثي	192	38.13	3.79		
السلوكيات المضادة نحو المدرسة	ذكر	164	42.23	3.93	-7.38-	0.00
	انثي	192	43.07	3.44		
المجموع الكلي للاستبانة	ذكر	164	361.17	12.27	-7.38-	0.00
	انثي	192	361.45	11.39		

يتضح مما سبق، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع الصحة التنظيمية وفقاً للنوع، ويرجع ذلك إلى أن نفس المشكلات والأعباء الملقاة على عاتق المعلمين والمعلمات واحدة من حيث التدريس والواجبات الأخرى، فلا توجد واجبات أو مسؤوليات تخص الذكور ولا تخص الإناث، وما يشعر به المعلمون من مشكلات ومعوقات تعوق توافر الصحة التنظيمية نفس ما يشعر به المعلمات، فلا يؤثر نوع المعلم في رؤيته لمدى توافر متطلبات الصحة التنظيمية وما يواجهها من معوقات، ويتفق ذلك مع دراسة دراسة إيهاب إبراهيم منجي (٢٠١٦) ودراسة طارق مفلح أبو حجر (٢٠٢٠)، ودراسة عايض شافي الأكلبي (٢٠٢١)، واختلفت مع دراسة نوره سليمان (٢٠١٩) والفروق جاءت لصالح الإناث.

(ب) الفروق بين استجابات العينة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي:

جدول (٢٠)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق لواقع لصحة التنظيمية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية من وجهة نظر العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

ONE-WAY ANOVA					الانحراف اف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	مجموع أبعاد ومحوري الاستبانة
مستوي الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين					
0.99	.0 1	1.10	2	بين	11.01	361.3 2	79	بكالوريوس/ليسانس	الدرجة الكلية للاستبانة
		139.8 9	353	داخل	11.87	361.2 9	241	دراسات عليا	
		355	مجموع		13.18	361.5 5	36	دبلوم فوق المتوسط	
				ع	11.79	361.3 2	356	المجموع	

يتضح مما سبق، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع الصحة التنظيمية، والسلوكيات المضادة للإنتاجية وفقاً للمؤهل العلمي ويرجع ذلك إلى تشابه الظروف والمشكلات المتعلقة بانخفاض الصحة التنظيمية التي يعاني منها مختلف المؤهلات الدراسية سواء في الحجات الدراسية أو التدريبات العملية أو المدرسة بوجه عام.

(ج) الفروق بين استجابات العينة وفقاً لمتغير المجال:

جدول (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق للاسهام النسبي للصحة التنظيمية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية من وجهة نظر العينة تبعاً لمتغير المجال

ONE-WAY ANOVA					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجال	مجموع أبعاد ومحوري الاستبانة
مستوي الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين					
0.35	1.03	144.11	2	بين	12.61	361.03	165	زراعي	الدرجة الكلية للاستبانة
		139.08	353	داخل	11.09	362.58	110	صناعي	
			355	مجموع		10.95	360.20	81	

					11.79	361.32	356	المجموع
--	--	--	--	--	-------	--------	-----	---------

يتضح مما سبق، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول كل من واقع الصحة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاجية عند مستوى (0.01) وفقاً للمؤهل العلمي (النوع التعليمي)، وقد يرجع ذلك إلى توفر العديد من الإمكانيات والتجهيزات بالتعليم الصناعي والتجاري والزراعي. (د) الفروق بين استجابات العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

#### جدول (٢٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق للاسهام النسبي للصحة التنظيمية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية من وجهة نظر العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

ONE-WAY ANOVA					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	مجموع أبعاد ومحوري الاستبانة
مستوي الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين					
0.41	0.89	124.77	2	بين	12.24	361.67	189	من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	الدرجة الكلية للاستبانة
		139.19	353	داخل	11.19	361.97	87	من (١٠) إلى أقل من (٢٠) سنة	
			355	مجموع	11.35	359.78	80	(٢٠) سنة فأكثر	
				11.79	361.32	356	المجموع		

يتضح مما سبق، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين استجابات أفراد العينة حول مجموع محاور الاستبانة وفقاً لسنوات الخبرة.

(٤) للإجابة على السؤال الخامس الذي نصه " ما الإسهام النسبي لأبعاد الصحة التنظيمية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا؟ وفيما يلي عرض وتحليل وتفسير لتلك الاستجابات:

## جدول (٢٣)

يوضح قيم معاملات الارتباط ودلالاتها بين أبعاد الصحة التنظيمية وأبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية من وجهة نظر العينة

الاجمالي	الثقافة الريادية	القيادة الريادية	الصحة التنظيمية	
			السلوكيات المضادة للإنتاجية	
0.34**	0.03	-0.10-	معامل الارتباط	التأكيد الأكاديمي
			مستوي الدلالة	
			العينة	
0.00	0.56	0.05	معامل الارتباط	التماسك المؤسسي
			مستوي الدلالة	
			العينة	
356	356	356	معامل الارتباط	الدعم بالموارد
			مستوي الدلالة	
			العينة	
0.39**	0.16**	0.18**	معامل الارتباط	الروح المعنوية
			مستوي الدلالة	
			العينة	
0.00	0.00	.00	معامل الارتباط	الاعتبارية
			مستوي الدلالة	
			العينة	
356	356	356	معامل الارتباط	المبادأة بالعمل
			مستوي الدلالة	
			العينة	
0.31**	-.002-	-0.09-	معامل الارتباط	تأثير القائد
			مستوي الدلالة	
			العينة	
0.00	0.96	0.06	معامل الارتباط	الاجمالي
			مستوي الدلالة	
			العينة	
356	356	356	معامل الارتباط	الاجمالي
			مستوي الدلالة	
			العينة	
0.44**	-0.01-	0.09	معامل الارتباط	الاجمالي
			مستوي الدلالة	
			العينة	
0.27**	0.01	-0.08-	معامل الارتباط	الاجمالي
			مستوي الدلالة	
			العينة	
0.00	0.68	0.13	معامل الارتباط	الاجمالي
			مستوي الدلالة	
			العينة	
356	356	356	معامل الارتباط	الاجمالي
			مستوي الدلالة	
			العينة	
0.36**	0.00	-0.02-	معامل الارتباط	الاجمالي
			مستوي الدلالة	
			العينة	
0.00	0.97	0.71	معامل الارتباط	الاجمالي
			مستوي الدلالة	
			العينة	
356	356	356	معامل الارتباط	الاجمالي
			مستوي الدلالة	
			العينة	
0.25**	-.092-	-0.05-	معامل الارتباط	الاجمالي
			مستوي الدلالة	
			العينة	
0.00	0.08	0.35	معامل الارتباط	الاجمالي
			مستوي الدلالة	
			العينة	
356	356	356	معامل الارتباط	الاجمالي
			مستوي الدلالة	
			العينة	
1	.36**	0.30**	معامل الارتباط	الاجمالي
			مستوي الدلالة	
			العينة	
356	356	356	معامل الارتباط	الاجمالي
			مستوي الدلالة	
			العينة	

معامل الارتباط دال عند مستوى ٠.٠١.\*\*\*.

يتضح من الجدول السابق، أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً بين أبعاد الصحة التنظيمية

والسلوكيات المضادة للإنتاجية، وبين إجمالي الصحة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاجية عند مستوى (0.01)، كما أن أغلب إشارات معاملات الارتباط سالبة، مما يعني أن توافر الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي الفني لها تأثيرات وانعكاسات سلبية على السلوكيات المضادة للإنتاجية، فكلما زادت الصحة التنظيمية انخفضت السلوكيات المضادة للإنتاجية.

ثم قام الباحث بعدها بالتعرف على امكانية التنبؤ بالسلوكيات المضادة للإنتاجية لدى عينة الدراسة بمعلومية درجاتهم في كل من الصحة التنظيمية وأبعادها: التأكيد الأكاديمي، التماسك المؤسسي، الدعم بالموارد، الروح المعنوية، الاعتبارية، المبادأة بالعمل، تأثير القائد.

وتم الإجابة على هذا باستخدام الأسلوب الإحصائي المعروف باسم تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis بطريقة \*Enter والتي يتم فيها عرض كل معاملات انحدار المتغيرات المستقلة على المتغير التابع التي لها تأثير والتي ليس لها تأثير، وعلى اعتبار المتغير التابع هو (السلوكيات المضادة للإنتاجية)، والمتغيرات المستقلة هي الصحة التنظيمية وأبعادها: التأكيد الأكاديمي، التماسك المؤسسي، الدعم بالموارد، الروح المعنوية، الاعتبارية، المبادأة بالعمل، تأثير القائد. تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لما يأتي:

- تحديد الأهمية النسبية لكل متغير من المتغيرات المستقلة للصحة وأبعادها: التأكيد الأكاديمي، التماسك المؤسسي، الدعم بالموارد، الروح المعنوية، الاعتبارية، المبادأة بالعمل، تأثير القائد، وذلك للوقوف على أهم هذه المتغيرات في تحديد التباين في قيمة المتغير التابع (السلوكيات المضادة للإنتاجية)، وتم استخدام GPOWER في القيام بمجموعة من الإجراءات مستخدماً نموذج تحليل الانحدار المتعدد، وهي على النحو التالي:

- مصفوفة معاملات الارتباط Correlation Matrix  
- حساب معامل الارتباط المتعدد Coefficient of Multiple Correlation (R) وكذلك حساب معامل التقدير أو معامل التحديد (معامل التأثير) Coefficient of Determination الذي تعبر قيمته عن مدى تأثير المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع.

- تحليل تباين الانحدار ANOVA for Regression حيث يتم حساب قيمة " ف " نتيجة إدخال المتغيرات المستقلة للمعادلة التي تفيد في الكشف عن طبيعة تباين الانحدار ومعرفة ما إذا كان دال إحصائياً.

- مدى دلالة معاملات الانحدار Significance of Regression Coefficient فإذا كانت قيمة " ف " دالة إحصائياً فإن هذا يحدد أهمية وجود المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أما إذا كانت قيمة " ف " غير دالة إحصائياً فإن هذا يدل على أن تباين الخطأ العشوائي أكبر من تباين المتغيرات، مما يقلل من أهمية المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

ولتحقيق هدف التنبؤ من نموذج الانحدار يمكن استخدام المعادلة التالية:



ص = قيمة الثابت (أ) + ب<sub>١</sub> س<sub>١</sub> + ب<sub>٢</sub> س<sub>٢</sub> + ب<sub>٣</sub> س<sub>٣</sub> + ..... + ب<sub>ن</sub> س<sub>ن</sub>  
 حيث ص = قيمة المتغير التابع، (أ) قيمة الثابت  
 ب<sub>١</sub>، ب<sub>٢</sub>، ..... ب<sub>ن</sub> = معاملات الانحدار الجزئي  
 س<sub>١</sub>، س<sub>٢</sub>، ..... س<sub>ن</sub> = قيم المتغيرات المستقلة

## جدول (٢٤)

يوضح قيمة (ف) لمعرفة دلالة التنبؤ بالسلوكيات المضادة للإنتاجية من خلال الصحة التنظيمية

(ن=٣٥٦)

قيمة ف					
النموذج المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوي الدلالة
1 الانحدار	762.245	7	108.89	4.01	0.00
	9451.314	348	20.18		
	10213.559	355			
المتغير التابع: السلوكيات المضادة للإنتاجية					
المنبئات: الثابت + التأكيد الأكاديمي + التماسك المؤسسي + الدعم بالموارد + الروح المعنوية + الاعتبارية + المبادأة بالعمل + تأثير القائد					

\*\* دالة عند مستوى ٠.٠٠١

يتضح من جدول (٢٤) أن قيم (ف) جميعها دالة عند مستوى (٠.٠٠١)، مما يعني وجود نموذج انحداري يجمع بين الصحة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أفراد عينة البحث الحالي، ولتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الصحة التنظيمية في معادلة الانحدار، تم حساب قيمة "ت" لاختبار مدي الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار الجزئي كما هو موضح بالجدول التالي:

## جدول (٢٥)

دلالة معاملات الانحدار الجزئي في المعادلة التنبؤية بالسلوكيات المضادة للإنتاجية من خلال الصحة التنظيمية (ن=٣٥٦)

معامل تضخم التباين (VIF)	R <sup>2</sup>	R	مستوي الدلالة	قيمة ت	المعاملات غير المعيارية		النموذج		
					قيمة بيتا	الخطأ المعياري			
	0.07	0.27 <sup>a</sup>	0.00	10.39		7.57	78.75	الثابت	1
1.01			0.36	-	-0.04-	0.06	-	التأكيد	
				0.90-			0.06-	الأكاديمي	
1.01			0.00	4.464	0.23	0.08	0.36	التماسك المؤسسي	
1.01			0.31	-	-0.05-	0.07	-	الدعم	
				1.01-			0.07-	بالموارد	
1.02			0.39	0.84	0.04	0.06	0.05	الروح المعنوية	
1.01			0.53	-	-0.03-	0.07	-	الاعتبارية	
				0.62-			0.04-		
1.01		0.68	-	-0.02-	0.06	-	المبادأة		
			0.41-			0.02-	بالعمل		
1.01		0.07	-	-0.09-	0.07	-	تأثير القائد		
			1.75-			0.13-			

المتغير التابع: السلوكيات المضادة للإنتاجية

يتضح من الجدول (٢٥):

- أن معامل الارتباط المتعدد (R) Coefficient of Multiple Correlation (0.27) لدرجات حرية (7, 34)، وهو معامل دال إحصائياً عند مستوى (0.01)، أما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) Determination أو معامل التقدير أو قيمة التباين الحادث من المتغيرات المستقلة (التأكيد الأكاديمي، التماسك المؤسسي، الروح المعنوية، الدعم بالموارد، الاعتبارية، المبادأة بالعمل تأثير القائد) في السلوكيات المضادة للإنتاجية مساوية (0.07)، كما أن أبعاد الصحة التنظيمية السبعة يفسرون معاً (٧٥٪) من التباين الكلي في الإسهام بالتنبؤ بالسلوكيات المضادة للإنتاجية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> لهذه الأبعاد معاً (0.07).

- أن قيمة " ف " عند درجات حرية (7, 34) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يؤكد أن الصحة التنظيمية كمتغير مستقل تؤدي دوراً في الإسهام في التنبؤ بالسلوكيات المضادة للإنتاجية لدى عينة الدراسة الحالية.

- أن بعض المتغيرات المستقلة الخاصة بالصحة التنظيمية تؤدي دوراً في الإسهام في التنبؤ السالب بالسلوكيات المضادة للإنتاجية، وهذا يعني أن الصحة التنظيمية بوجه عام تساهم في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني، وهذا ما تؤكد أيضاً العلاقات الارتباطية السالبة بين أبعاد الصحة التنظيمية وأبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية عن مستوى (0.01)، وقد يرجع ذلك إلى أنه يمكن من خلال قدرة المؤسسة التعليمية على التكيف من خلال الإدارة الفعالة لظروفها ومدخلاتها لتحقيق الأهداف المرغوبة المساهمة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية، فوجود قواعد تحكم أنشطة الأفراد واختيار وسائل بديلة لتحقيق الأهداف يكون عملاً إيجابياً على سلوكيات الأفراد.

- أن الصحة التنظيمية تتضمن إطاراً قيمياً يحض على إنجاز الأعمال بفعالية، واستغلال الموارد البشرية والاعتناء بالعاملين، وتعزيز الثقة التنظيمية، وخلق بيئة عمل مبدعة خالية من الصراعات، وتساهم في تحقيق التماسك والتكيف ورفع الروح المعنوية للمعلمين، وبالتالي التأثير الإيجابي على سلوكيات أعضائها. - أنه في ظل الاضطراب وتعقد المشكلات والتغيير المستمر فإن الصحة التنظيمية تساهم في زيادة التكيف مع التغيير، والحفاظ على هيكل العمل، ودعم رفاهية العاملين لتحقيق أهدافها، والتغلب على التحديات الداخلية والخارجية، فعلى الرغم من أن السلوكيات المضادة للإنتاجية عملية سلبية تهدد المنظمات فإن وضع طرق مبتكرة للتعامل مع الضغوط، وتحسين البيئة والسياسات التنظيمية والاستجابة الفورية لحل المشكلات وبناء الثقة والعلاقات الطيبة وتنمية التواصل الفعال ومناقشة استراتيجيات التغيير والاستجابة لصحة وسلامة العاملين وحل المعضلات الأخلاقية وتوفير الحرية الأكاديمية وتعزيز أخلاقيات العمل والامتثال القانوني والتزام القيادة والتدخل متعدد الأنظمة للحد من المشكلات الأخلاقية وغيرها يساهم في الحد منها، وهذا ما تحققه الصحة التنظيمية، فهي تنمي الدافعية للعمل وتحد من مصادر الضغوط وتحسن الأداء الوظيفي وتحسن المخرجات الصحية للمعلمين وهذا كله يساهم في تقليل الفجوة بين الأهداف والوسائل وتقليل الصراع القيمي وبالتالي دعم السلوكيات الإيجابية والحد من البحث عن أساليب غير مشروعة لتحقيق الأفراد.

إضافة لما سبق، فإنه بالرجوع إلى مسببات السلوكيات المضادة للإنتاجية، مثل: الفوضى وثقافة الارتباك والبيئة غير المؤسسة التعليمية وفقدان الثقة والتناقض بين الأهداف والوسائل وغياب المناخ الأخلاقي والقيادة الأخلاقية وظهور البيروقراطية والنفعية والمواقف السلبية تجاه الزملاء والإدارة والعمل وضعف الالتزام الأخلاقي بما يبرر بالسلوكيات المضادة للإنتاجية وسوء معاملة الإدارة ورفض الأهداف الثقافية والوسائل التقليدية وغياب تعريف واضح لفرق العمل متعددة التخصصات وعدم التوافق بين المكافآت والتكاليف والتغيرات السريعة في المعايير الاجتماعية والتناقض بين البيئة الداخلية والخارجية وغياب التصور

الواضح للدعم التنظيمي وغياب العدالة التنظيمية وشدة المنافسة والتغيير وغياب المرونة الاستراتيجية والقيم الثقافية الفردية المبررة للسلوكيات غير الأخلاقية والتوجه للإنجاز السريع والمستوى الاقتصادي المتدني للعاملين وضعف الرفاه النفسي.

إلا أنه على الجانب الآخر فإن الصحة التنظيمية تسهم في الحد من هذه المعوقات وبالتالي تقليل بالسلوكيات المضادة للإنتاجية، فهي تركز على الأهداف والتوجهات الاستراتيجية، وتضمن كفاية الاتصالات، وتحقق التوازن الأمثل للسلطة، وتوفر الموارد المؤسسية وتحسن توزيعها واستغلالها، وتحقق التماسك والتكيف والابتكارية والاستقلالية، وتنمي الروح المعنوية وكفايات حل المشكلة، وكل هذا يحقق الرفاهية النفسية للمعلمين، والتعرف على مفاهيم الصواب والخطأ، وتحقيق المسؤولية التنظيمية، وتحسين العلاقات الشخصية، والانتباه إلى الأخلاق، وبالتالي التوجه إلى أساليب مشروعة ومبتكرة لتحقيق الأهداف نتيجة المساعدة في تخفيف الضغوط على العاملين وبالتالي عدم الهروب من المعايير المعمول بها. وعليه يكون للصحة التنظيمية دورها في الحد من بالسلوكيات المضادة للإنتاجية من وجهة نظر عينة الدراسة الحالية على النحو التالي:

١- **الروح المعنوية:** حيث أنها تسهم في تحقيق الرضا عن العمل، والمتعة والسعادة النفسية، مما يقلل من الاجتهاد والمشاعر السلبية نحو المدرسة، وهذا يقلل من السخرية والتهكم على المدرسة، والتطابق بين قيم المعلم والمدرسة، والشعور بالمعنى لدى المعلم ليشعر بأنه شخص ذا قيمة وأن عمله أيضاً له قيمة.

٢- **الدعم بالموارد:** حيث تساعد على توفير ما يلزم من مواد وتجهيزات إضافية للتدريس فور طلبها من المعلمين، وتخصيص جزء من ميزانيتها لشراء المواد الضرورية لدعم البرامج الأكاديمية، مع توفير العدد الملائم من المعلمين والاداريين، وتزويد الغرف الصفية بما يلزم، وقدرة الإدارة على الحفاظ على الموارد والإمدادات الكافية بين المعلمين.

٣- **الاعتبارية:** تساعد المدير على الانفتاح والاحترام والود والصدقة والعلاقة الداعمة، والثقة المتبادلة، والاهتمام بالعاملين والرعاية الاجتماعية لهم. أي أن سلوك الإدارة الأساسي هو الاهتمام الحقيقي من أجل رفاهية المعلمين، وتسهم على كسب تقدير المعلمين من خلال ما يمنحه من حوارات الإيجابية معهم وتلمس احتياجاتهم وميولهم لتحسين قدراتهم ومهاراتهم في العمل وتظهر الاعتبارية في الشخصية للمدير لكونه داعماً وحميماً ويتحمل المسؤولية لرفاهية المعلمين ومنقبلاً لاقتراحاتهم.

٤- **التماسك المؤسسي:** حيث تسهم في زيادة انجذاب أعضائها لها، وتؤدي إلى الثقة والتعاون، وتحقيق الهوية والولاء والاندماج مع المدرسة، مما ينمي معنويات المعلمين، وهذا يؤدي إلى تعديل القيم السلبية للمعلم في ظل قيم تنظيمية ورؤى مشتركة للمعلمين، والشعور بالمعنى والدفاع عن المدرسة بدلاً من السخرية من أهدافها وتوجهاتها، والتعاون والتكامل بين أدوار المعلمين وفق إدارة فعالة لفرق العمل تحدد أدوار كل فرد فيها.

٥- **تأثير القائد:** تسهم في قدرة المدير في التأثير على العاملين والحصول على ما يطلبه منهم لخدمة

المدرسة وتحقيق أهدافها، نظراً لقدرته على اقناعهم منطقياً، ونيل اهتمامهم وتقديرهم، وكذلك قدرته على اقناع العاملين بالمدرسة والحصول على مزيد من التقدير دون عوائق بيروقراطية، والقدرة على التأثير على تصرفات الرؤساء والتحرك ضمن التسلسل الهرمي التعليمي، كما تسهم في توجيه وتشجيع وتبني الحلول للمشكلات المدرسية مع التأثير في الأعمال رؤسائه وإقناعهم للحصول على قدر الأكبر من التقدير لنفادي الصعوبات التي تواجهها إدارته ويبرز تأثير المدير من خلال تأثيره الأكثر فاعلية وقناعة مع الإدارة التعليمية وفي نفس الوقت يسيطر باستقلالية في الفكر والعمل ناهيك عن تأثيره في مرؤوسيه من المعلمين.

**٦- التأكيد الأكاديمي:** تسهم في التوجه إلى ابتكار إجراءات جديدة تحقق النمو والتفوق والتميز الأكاديمي، من خلال وضع طموحات وأهداف قابلة للتحقيق عبر توفير بيئة جادة ومتميزة، ويمكن هناك إيمان تام من قبل العاملين بالمدرسة بمقدرة طلابهم على تحقيق مستويات عالية من التحصيل مما ينمي حماسهم للعمل بجدية واحترام، وتحقيق التفوق الأكاديمي من خلال تحديد الأهداف الأكاديمية عالية قابلة للتحقق من قبل الطلاب وجديتهم في التحصيل العلمي وإيمان المعلمين بقدرات الطلاب على الإنجاز الأهداف تعلمهم وتبرز بعد التأكيد على الجوانب الأكاديمية بالاهتمام بالضغط المدرسي من أجل الإنجاز وأن تبني الأهداف للطلاب القابلة للتحقق مع تهيئة بيئة التعلم بانتظام واعتقاد المعلمين بإنجاز طلابهم وانهم يعملون بجد واجتهاد مع احترام من يقوم منهم بعمل جيد وأكاديمياً.

**٧- المبادرة بالعمل:** تسهم في جدولة العمل ووضع وتوضيح معايير وإجراءات الأداء ونواتج العمل المتوقعة من العاملين ومستوى الأداء المطلوب انجازه، كما تشمل إطلاع المعلمين على أنظمة المدرسة وتعليماتها، والتشخيص السليم للمشكلات التي تولد إجهاداً للمعلمين، بما يساعد في توليد رؤية وآليات مبتكرة لحلها، وهذا يساعد في الحد من المشكلات الضاغطة على المعلمين، وحلها بأساليب علمية وفق قيم جماعية واجتماعية مقبولة، وذلك يحد من التناقض بين الوسائل والأهداف والشعور بالعجز.

**القسم الخامس: خلاصة النتائج والاجراءات المقترحة:**

**أولاً: خلاصة النتائج:**

في ضوء الإطار النظري يتضح أهمية توافر الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي الفني لتحقيق أهدافه وتحقيق رفاهية المعلمين، وانتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية في مكان العمل أكثر من خارجه، وتأثيرها السلبي على العمل والعاملين، وأن مخرجات الصحة التنظيمية تسهم في الحد منها، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسات الميدانية من نتائج، والتي تمثلت في:

- جاءت الصحة التنظيمية بدرجة عالية بمدارس الثانوية الفنية بمتوسط حسابي (3.54)، تراوحت أبعاد فئات الصحة التنظيمية بين عالية ومتوسطة، وكانت الأبعاد التي جاءت بدرجة عالية أعلاها بعد التأكيد الأكاديمي بمتوسط حسابي (3.79)، يليه بعد الروح المعنوية بمتوسط حسابي (3.76)، يليه بعد الاعتبارية بمتوسط حسابي (3.74)، يليه بعد المبادرة بمتوسط حسابي (3.67)، ثم بعد تأثير القائد بمتوسط حسابي (3.49)؛ بينما جاءت باقي الأبعاد بدرجة متوسطة، وكان أعلاها الدعم بالموارد بمتوسط حسابي (3.30)،

يليه التماسك المؤسسي بمتوسط حسابي (3.08).

وبالنسبة للسلوكيات المضادة للإنتاجية؛ ف جاء تحقيقها بمستوى متوسط من وجهة نظر العينة، بمتوسط حسابي (2.73)، وكان أعلاها وبدرجة متوسطة بعد السلوكيات المضادة نحو الأفراد بمتوسط حسابي (2.80)، يليه بعد السلوكيات المضادة نحو المدرسة بدرجة متوسطة أيضاً بمتوسط حسابي (2.66). إلى جانب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة تعزي إلى: النوع، والمؤهل الدراسي، والمجال، وسنوات الخبرة.

**ثانياً: الإجراءات المقترحة للتحسين للصحة التنظيمية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة قنا:**

يمكن توضيح الإجراءات المقترحة من خلال ما يلي:-

١- دراسة نماذج الصحة التنظيمية وتبني أفضل النماذج الخاصة بالثانوية الفنية والتي تحقق أهدافه بصورة عالية.

٢- تشكيل فريق عمل فعلي مدرب لتشخيص وعي الأفراد بالصحة التنظيمية ومتطلبات تحقيقها.

٣- تحديد آليات وسبل رفع مرتبات معلمي الثانوية الفنية وحوافزهم نظراً للمجهودات التي يقومون بها وزيادة الضغوط الاجتماعية والأسرية وارتفاع الأسعار.

٤- بناء فريق عمل مدرب لتشخيص وعي الأفراد بالصحة التنظيمية ومتطلبات تحقيقها ومدى الإيمان بها، ودراسة المستوى الصحي للمدرسة، ووضع خطط للتحسين وتنفيذها من خلال تحديد الأدوار والتكامل والمراجعة الدورية، وتوعية الأفراد بأهمية الصحة التنظيمية ومتطلباتها لزيادة القناعات الفردية والجماعية بها، وكذلك تشخيص أهم المسببات المؤدية إلى السلوكيات المضادة للإنتاجية، للوقوف على الدوافع التي أدت إلى اتباع أساليب غير مشروعة لدى المعلمين لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، وذلك انطلاقاً من مبدأ الوقاية خير من العلاج.

٥- وضع الآليات المناسبة لتحقيق الصحة التنظيمية والحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية، ومنها:

٦- إنشاء وحدة للتدريب بمدارس الثانوية الفنية تختص بنشر الوعي بالصحة التنظيمية ورفع كفاءات المعلمين وقناعاتهم الدافعة لتحسين العمل واستراتيجيات حل المشكلات بأسلوب علمي ونظم جديدة للتفكير مثل التفكير الابداعي والاستراتيجي، مع جعل التدريبات المرتبطة بتنمية أخلاقيات العمل جزءاً رئيساً من برامج التدريب.

٧- نشر قيم تنظيمية داعمة للتفاعل الإيجابي مع التغيير، وتوفير الثقة والتعاون القائم على فرق العمل والالتزام والعدالة وحرية التفكير واحترام الآخر والتنوع الصحي والتكامل والتفكير الابداعي والأداء الابتكاري والالتزام بأخلاقيات العمل، شريطة التزام الجميع بهذه القيم وعلى رأسها إدارة المدرسة، ووضع نظم محاسبية وتحفيز فعالة لضمان الالتزام بها.

٨- اتخاذ إدارة المدرسة آليات علمية مناسبة لتعديل الثقافة التنظيمية بمدارس الثانوية الفنية تتضمن:

رصد سلوكيات ومعتقدات المعلمين الآنية ودوافعها، وتبنى رؤية جديدة تتوافق مع التغيير والتحديات الداخلية والخارجية ونشرها، وتوفير المتطلبات اللازمة لتعديل هذه السلوكيات بالتعاون مع المعلمين في كافة عمليات التغيير.

٩- وضع مدونة أخلاقية تتضمن مجموعة من القيم الأخلاقية المكتوبة تحكم سلوكيات وعلاقات الإدارة بالمعلمين، والمعلمين بينهم وبين بعض، وعلاقة المعلم بالطالب، وعلاقة المعلم بالمجتمع.

١٠- وضع معايير واضحة ومحددة لاختيار قيادات مدارس الثانوية الفنية لتحقيق المرجو منها في تنمية الاقتصاد القومي، يتمثل أهمها في: الخبرة في تحقيق ريادة الأعمال، توافر روح المبادرة والمخاطرة، والخبرة في التطوير، والقيادة الحكيمة، وامتلاكه المهارات المرتبطة بإدارة فرق العمل والتخطيط الاستراتيجي وتنمية العلاقات الإنسانية والقدرة على التأثير والتعامل مع الأنماط السلوكية المختلفة وإدارة الصراع.

١١- وضع شروط صارمة لاختيار نوعية مناسبة من الطلاب تتناسب مع متطلبات الثانوية الفنية ترتبط بالمجموع والقدرات والنكاء والابتكارية والدوافع، حتى لا يقتصر على الطلاب ذوي المستوى الاقتصادي والاجتماعي المتدني أو أولئك الطلاب غير القادرين على الالتحاق بالتعليم العام.

١٢- رفع مرتبات معلمي الثانوية الفنية وحوافزهم نظراً للمجهودات التي يقومون بها وزيادة الضغوط الاجتماعية والأسرية وارتفاع الأسعار، مع وجود نظام تحفيز عادل بين المعلمين يشجعهم على تحمل المسؤولية ويربط المكافآت بالإنجاز، هذا فضلاً على الحوافز المعنوية، مع اقناع المعلمين بعدالة الأجر الذي يحصلون عليه.

١٣- تقليل درجة الخوف لدى معلمي الثانوية الفنية ومصادرهما سواء المرتبطة بالمستقبل أو ضغوط العمل والمجتمع وأولياء الأمور والحياة بوجه عام، وتأثيرها على سلوكياتهم، واتخاذ الإجراءات الكفيلة للحد منها.

١٤- وضع رؤية مشتركة تجمع وتكامل بين جميع المعلمين تركز على التعاون والمشاركة والتكامل في وضع أهداف المدرسة ونشرها والإيمان بها وتنفيذها، ووضع خطط قصيرة وبعيدة المدى وخطط استراتيجية، واعتبار التجديد والتطوير ركيزة أساسية للعمل، والمشاركة مع كافة المستفيدين من الثانوية الفنية في التخطيط وعمليات التطوير، والالتزام بمعايير عالية للأداء، وتحقيق الجودة ومتطلبات قطاع الإنتاج والخدمات ورفاهية الطلاب والمعلمين الغاية الكبرى الواجب تحقيقها.

١٥- توظيف التقنيات الحديثة في التواصل بين المعلمين والإدارة، وتطبيق الإدارة الإلكترونية لنقل البيانات وتحليلها، وتنسيق الجهود وتكاملها بين المعلمين، وتوفير تغذية راجعة عن الأداء، مع توفير المصداقية والوضوح والشفافية والفورية والسرية في كافة البيانات والمعلومات المدرسية، وتوفير التدريبات اللازمة لتوظيف ذلك.

١٦- تحقيق توازن أمثل للسلطة داخل مدارس الثانوية الفنية يضمن: توفير الحرية الأكاديمية للمعلمين،

والمشاركة في اتخاذ القرار، والثقة المتبادلة، والتكامل بين السلطة والمسئولية، ومعايير واضحة للأداء، وتمكين المعلمين، وتكوين صف ثان من المديرين في مختلف إدارات وأقسام الثانوية الفنية، مع توفير التدريبات اللازمة لتحقيق تفويض فعال للسلطة.

١٧- اتخاذ كافة التدابير اللازمة بتحقيق رفاهية معلمي الثانوية الفنية تتناسب مع مجهوداتهم وراحتهم النفسية وتوفير بيئة عمل مريحة، مثل تحسين البيئة الفيزيائية (النظافة- التهوية- أجهزة تكييف بالفصول والمعامل- مكاتب مريحة للمعلمين...)، واشباع حاجات المعلمين وتحقيق الرضا والأمان الوظيفي، وهذا سيحسن الصورة الذهنية لدى المعلم عن الثانوية الفنية وبالتالي ويفع روحه المعنوية وانتمائه للمدرسة والافتخار بالانتماء لها بدلاً من السخرية والاستهزاء منها.

١٨- توفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الثانوية الفنية وحسن استغلالها، وذلك من خلال: تشخيص احتياجات التعليم الثانوي الفني في ضوء أهدافه الموضوعية ومتطلبات التدريس والتدريب، وضع الخطط المستقبلية لتوفير الاحتياجات تبعاً لأولويات المدرسة وصيانتها، وعمل شراكات مع قطاعات الانتاج والخدمات بالمحافظة ذات الصلة، وتفعيل مجالس أمناء المدارس في وضع الخطط وتنفيذها، وتوعية المجتمع بأهمية التعليم الثانوي الفني وأهمية المشاركة المجتمعية في تحسينه، وجمع التبرعات والهبات من رجال الأعمال عبر حفلات ومناسبات ومبادرات تقيمها المدرسة، والتوزيع الأمثل للموارد وفق احتياجات وأهداف كل قسم والمتطلبات الوظيفية لكل معلم، وتحقيق العدالة في توزيع الموارد.

١٩- إنشاء نظام لإدارة المواهب بالمدرسة، يشجع المعلمين على تقديم المبادرات المبتكرة ورعايتها، وتعديل نظام الترقيات على أساس الكفاءة والإبداع، وتوظيف قدرات كل معلم بما يحقق الإنجاز في العمل، وتوفير الموارد الكافية للمبدعين والموهبين، والاستفادة من قدراتهم في التحسين على مستوى المؤسسة والمعلمين، ودعم مبادرات المعلمين الإبداعية قبل وأثناء وبعد تنفيذها مثل تكريم المبدعين في محافل عامة أو إعطائهم أدوات إضافية نتيجة تميزهم.

٢٠- تشجيع العمل التعاوني بين المعلمين، ووضع خطط لتحقيق التكامل سواء في أعمال التدريس أو التدريب أو الجوانب النظرية والتدريبية أو الوظائف الإدارية، مع تنمية العلاقات الإنسانية والثقة بين العاملين بما يحقق تماسكهم، وتوفير الأجواء الإيجابية المشجعة على العمل التعاوني، مع تحقيق العدالة في التعامل مع المعلمين دون تمييز، وعدم اقتصار الدراسة الذاتية للمدرسة على الجوانب المادية والإنجاز، بل يجب أن تتضمن دراسة وتشخيص الأجواء الإيجابية والإنسانية للعمل.

٢١- دراسة وتشخيص المشكلات التي تواجه معلم التعليم الثانوي الفني ووضع الخطط اللازمة لمنعها أو الحد منها، مع التركيز على دراسة سلوكيات المعلمين في التعامل مع هذه المشكلات وتأثيراتها على أخلاقياتهم الشخصية وأخلاقيات العمل، وتوقع سلوكيات المعلمين إزاء كل موقف، والربط



بين أهداف المعلم وسلوكه في العمل، وهذا يساهم في الحد من القيم السلبية للمعلمين التي تتركز على أن الغاية تبرر الوسيلة.

٢٢- عقد الندوات واللقاءات مع أعضاء المجتمع لتحسين الصورة الذهنية لديهم نحو التعليم الثانوي الفني، ورفع أهميته نحوهم، وهذا يعزز من شعور المعلم بمكانته الاجتماعية وبذل الجهد لتحسن صورة المدرسة.

٢٣- تبني إدارة المدرسة سياسات محددة وواضحة لتشجيع المعلمين على الإبداع والابتكار، مع توفير التدريبات اللازمة للإدارة لتفعيل ذلك، وتوفير البيئة والمناخ التنظيمي اللازم.

٢٤- ووضع آليات مفعلة تحمي المعلمين من التدخلات والأهواء غير المقبولة لأولياء الأمور، وتوفير التدريبات الكافية للمعلمين لتمكينهم وتنمية مهارات حل المشكلات لديهم، مع تشجيعهم على مناقشة القضايا المدرسية ووضع حلول لها.

٢٥- تفعيل نظام المحاسبية التعليمية والأخلاقية داخل المدرسة يضمن التزام المعلمين بمعايير مهنة التدريس، مع وضع نظام فعال للإبلاغ عن المخالفات الأخلاقية التي تضر بسمعة المدرسة وأعضائها يقوم على الشفافية والسرية وحماية المبلغين، والتوعية بأخلاقيات المهنة.

٢٦- مساعدة المعلمين على التوافق مع مهنة التدريس والتدريب بالتعليم الثانوي الفني، وكذلك المدرسة التي يعمل بها، عن طريق توعيته بأهمية التعليم الثانوي الفني، ومشاركته في الفعالة في تحسين صورتها وتطويرها، ومساعدته على التكيف مع مخاطر وضغوط البيئة المحيطة، وإكسابه مهارات التعامل مع الطلاب وأولياء الأمور، ووضع معايير خاصة باختيار وتعيين المعلمين بالتعليم الثانوي الفني حتى لا يكون العمل به عقاباً للمعلمين، وذلك من خلال تحديد أدوار واضحة وتوصيف ووصف وظيفي ملائم لكل مستوى ووظيفة بالتعليم الثانوي الفني، يحدد المسئوليات والمهام والسلطات والمؤهلات والخبرات والتدريبات والمؤهلات المطلوبة بكل وظيفة.

٢٧- توفير التوافق بين أعباء الوظيفة والأعباء الأسرية والاجتماعية، من خلال توفير ساعات عمل مرنة، وأجور ومكافآت مناسبة، ورعاية صحية مناسبة.

٢٨- اتخاذ التدابير اللازمة بتحسين المسار الوظيفي لمعلم التعليم الثانوي الفني، وذلك عبر وضع خطة للابتعاث الداخلي أو الخارجي للمعلمين الموهوبين والمتفوقين، وتوفير الوقت الكافي لإتمام دراساتهم العليا، ورفع مكافآت الحصول على الماجستير والدكتوراه.

٢٩- إنشاء وزارة خاصة بالتعليم الفني وريادة الأعمال لتحسين الوضع الحالي له، وذلك لاختلاف أهدافه عن أهداف التعليم الثانوي الفني، وذلك نظراً لأهمية التعليم الثانوي الفني في تحقيق المعجزة الاقتصادية في مختلف دول العالم، حيث أن وجود وزارة واحدة للتعليم العام والفني أدى إلى التركيز على التعليم العام وإهمال التعليم الفني إرضاء للمجتمع الذي ينظر إليه نظرة متدنية.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- أحمد إبراهيم أحمد، حمد جاسم محمد عبدالله، نسمة عبد الرسول عبد البر (٢٠١٨). محددات الصحة التنظيمية بالمؤسسة التعليمية : دراسة تحليلية، *مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية،* مج ٦، ع ١٢، ١١٠ - ١٣٠.
- أحمد إبراهيم أحمد، وجمال محمد أبو الوفا (٢٠١٢). دور مدير المدرسة الثانوية الفنية الصناعية في مواجهة ظاهرة الشغب الطلابي، دراسة ميدانية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة القليوبية. *مجلة كلية التربية بينها،* ٩١(٢)، ٣٠٩-٣٣٤.
- أحمد نجم الدين عيداروس (٢٠١٣). المدخل التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية. *مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية،* ١٦(٣٩)، ٩-١١٢.
- أسامة زين العابدين أحمد (٢٠١٦). شبكات التواصل الاجتماعي وانعكاساتها على بعض القيم لدى طلبة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة أسيوط: دراسة ميدانية. *مجلة مستقبل التربية العربية مصر،* ٢٣(١٠٠)، ٢٩٣-٤٣٢.
- أسماء صلاح سعيد (٢٠٠٦). مشكلة العنف والسلوك العدواني بين طالبات التعليم الفني الثانوي ودور الخدمة الاجتماعية في مواجهتها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.
- أكرم عبدالمجيد، أحمد عدنان (٢٠١٠). توافر الصحة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،* ٦(١)، ٩٧-١١٨.
- إيمان فتحي قاسم (٢٠١٦). غياب دور الأب والسلوكيات المضادة للمجتمع لدى طلاب التعليم الفني. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- إيهاب إبراهيم منجي (٢٠١٦). تفعيل تطبيق الصحة التنظيمية في المدرسة الثانوية الفنية من وجهة نظر المديرين والمعلمين بجمهورية مصر العربية، *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا - كلية التربية،* مج ٦٤، ع ٤٤، ٥١٢ - ٥٤٨.
- ثروت صبري العزب (٢٠٢٠). دور القيادة التمكينية في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في ظل الدور الوسيط للسخرية التنظيمية: دراسة ميدانية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي،* مج ٢٧، ع ٢، ١٨٧ - ٢٢١.
- جابر نصر الدين (٢٠٠٧). السلوك الانحرافي الإجرامي، عين مليلة، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع. جمال معتوق (٢٠٠٨). مدخل الاجتماع الجنائي أهم النظريات المفسرة للجريمة والانحراف. الجزائر: دار بن مرابط للنشر والتوزيع.

- خولة زروقي (٢٠١٥). التعليم وتغيير سلوك المنحرف داخل مؤسسة إعادة التربية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة بالجزائر.
- درية السيد البنا (٢٠١٠). تطوير التعليم الثانوي الفني بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة في محافظة دمياط. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ٩(٤)، ٢٤٩-٢٨٥.
- راشد أجا السهلي (٢٠١٥). العوامل المؤدية إلى تشكيل السلوك المنحرف لدى طلبة المرحلة الثانوية العامة من وجهة نظر طلاب المرحلة الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة بالأردن.
- رمضان محمود عبدالسلام، شيرين حامد محمد أبوورده، محمود سمير محمود (٢٠١٨). أثر ممارسات إدارة المواهب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المؤسسة التعليمية دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ - كلية التجارة، ٤٤، يونيو.
- زينب محمود شعبان (٢٠٢٠). مظاهر وآثار الاستبعاد الاجتماعي في التعليم الثانوي الفني المصري: دراسة تحليلية، دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان - كلية التربية، مج ٢٦، ع ٢، فبراير.
- سامي فتحي عمارة (٢٠١٢). تصور مقترح لتفعيل العلاقة بين التعليم الفني وسوق العمل في مصر في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة. مجلة مستقبل التربية العربية، ١٩(٨٠)، ٢٩٩-٤٤٥.
- سليمان سالم الحجايا، وهاني أحمد الكريمين (٢٠١٢). مستوى توافر معايير الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مدارس محافظتي معان والطفيلة في إقليم جنوب الأردن. المجلة التربوية، ١٠٤(٢)، ٣٣٩-٣٧٩.
- سميحة على مخلوف (٢٠١١). التعليم الثانوي الفني الصناعي وتحقيق متطلبات سوق العمل بمحافظة الفيوم. عالم التربية، ٣٠(٣)، ١٣٤-١٩٨.
- السيد أحمد عبد الغفار (٢٠١٠، ٦). دور التعليم الثانوي الفني في مواجهة تحديات بناء الاقتصاد المعرفي. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ٧٤(٢)، ٥٩-٢.
- طارق مفلح أبو حجير (٢٠٢٠). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المتميز، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، جامعة الاستقلال، مج ٥، ع ١.
- عايد عواد الوريكات (٢٠٠٨). نظريات علم الجريمة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عايض شافي الأكلبي (٢٠٢١). الصحة التنظيمية وتحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي: دراسة مقارنة، المجلة العلمية جامعة الملك فيصل، علوم الإنسانية والإدارية، جامعة الملك فيصل، مج ٢٢، ١٤، ٣٦٢-٣٦٩.
- عبد الرزاق شاكر مراس (٢٠١٧). تصور مقترح لتحسين الكفاءة الداخلية لنظام التعليم الثانوي الصناعي النوعي في جمهورية مصر العربية. مجلة العلوم التربوية مصر، ٢٥(٢)، ١٩٨-٢٧٥.

عبد السلام الشبراوي عباس، وخالد عطية يعقوب (٢٠١٠). تفعيل دور الإدارة المدرسية لمواجهة الانحراف الأخلاقي لدى طلاب المدارس الثانوية الفنية في مصر في ضوء خبرة ماليزيا وفنلندا. التربية، مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٥١-٣١٩.

عبدالناصر سعيد مصطفى، عصام رمضان (٢٠١٣). مستوى الصحة المنظمة بالمدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي العام بمصر، مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، جامعة النجاح الوطنية، مج ٢٧، ع ٥.

عبدالناصر محمد رشاد، إيمان أحمد محمد (٢٠١٧). الصحة التنظيمية لمدارس التربية الخاصة في مصر والرضا الوظيفي لمعلميها: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س ٤، ع ١٣، ١٥-١٣٢.

عقيل محمود رفاعي (٢٠٠٤). تطوير التعليم الثانوي العام والفني في مصر "استراتيجية مقترحة للتكامل بينهما وارتباطهما باحتياجات سوق العمل في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة". المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر - العربي الثالث - (التعليم الجامعي العربي)، آفاق الإصلاح والتطوير، ١٨-١٩ ديسمبر، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ٢١٧-٢٥٩.

علاء محمود الشعراوي (٢٠٠٤). المناخ النفسي الاجتماعي المدرسي واستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالاضطرابات السلوكية لدى طلاب التعليم الفني. مجلة كلية التربية بأسيوط، ٢٠(٢)، ٨٠-١٣٢.

علي فلاح الضلاعين (٢٠١٢). أثر الصحة التنظيمية في تعزيز الدافعية للالتحاق بالعمل لدى العاملين في مؤسسات مالية عامة أردنية. مؤتمة للبحوث والدراسات (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن)، ٢٧(٧)، ٢١٤-٢٦٢.

عمرو محمد عواد (٢٠١٥). تأثير القيادة الملهمة في السلوكيات المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة كلية التجارة بجامعة عين شمس، ٢، ٢٢٩-٢٧١.

عواطف محمد حسن، ونشوى عشري خطاب، ونعمات عبد الناصر أحمد، ومحمد مصطفى حمد (٢٠١٧). تصور مقترح لتطبيق مدخل الهدرة في التعليم الثانوي الفني: دراسة ميدانية بمحافظة أسيوط. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٣(١)، ٤٧٣-٥٠٢.

فيفي أحمد توفيق (٢٠٢١). رؤية مستقبلية مقترحة لتطوير التعليم الثانوي الفني في مصر في ضوء الاتجاهات الحديثة، المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، ج ٩١، نوفمبر.

ماهر حسن محمد (٢٠١٦). حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣١(٤)، ٢٦٢-٣٣٠.

محمد محمد السكران (٢٠١٣). ورقة عمل حول تطوير التعليم الفني مدخل للقضاء على الطبقية وتحقيق العدالة الاجتماعية. مجلة رابطة التربية الحديثة مصر، ٦(١٨)، ١١-٢٤.

محمد يحيى حسين السيد (٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير التعليم الثانوي الفني في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة، **عالم التربية**، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ع٦٥٤، ج٢، يناير.

محمود عبدالوهاب عباده (٢٠٠٩). مشكلة الضبط المدرسي في التعليم الفني الزراعي في ضوء بعض معايير الجودة الشاملة: دراسة تقويمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط. معجم المعاني الجامع (٢٠١٨). معنى: التنظيمية، السلوك، المضاد، الإنتاجية. متاح على موقع <http://www.almaany.com/>

نسرین سعد أحمد، عمرو محمد أحمد (٢٠١٧). تأثير المناخ الأخلاقي في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع٣٤.

نوره سليمان حسن (٢٠١٩). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين، **مجلة كلية التربية**، جامعة أسيوط، مج ٣٥، ع ١١.

هاني عبد الرحمن الطويل (٢٠٠١). الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق (ط٢)، عمان، دار وائل للنشر. هند خليفة الصويعي (٢٠١٨). دور القيادة الأخلاقية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية، **مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية**، المعهد العالي للعلوم والتقنية، درنة، العدد الأول، ديسمبر. هويدا أحمد عبداللطيف (٢٠١٩). متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الدقهلية دراسة ميدانية، **مجلة كلية التربية بالمنصورة**، جامعة المنصورة - كلية التربية، ع ١٠٨، ج ٤.

وزارة التربية والتعليم الفني (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، التعليم المشروع القومي لمصر. متاح على الموقع <http://portal.moe.gov.eg/ABOUTMINISTRY/Pages/.aspx>، تم الرجوع إليه بتاريخ (٦/٥/٢٠٢١).

وزارة التربية والتعليم الفني (٢٠١٧). الخطة الاستراتيجية للوحدة المركزية لتيسير الانتقال لسوق العمل (٢٠١٧-٢٠٢٢). القاهرة: الوحدة المركزية لتيسير الانتقال إلى سوق العمل.

ياسر المهدي، وأمل الكيومية، وأمل المزروعية (٢٠١٥). نموذج المعادلة البنائية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين: درجة ممارستها وإجراءات التغلب عليها من منظور قيادات المدارس في محافظة مسقط. **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، ١١(١)، ٦١-٧٢.

ياسر محمد خليل (٢٠١٤). تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني في ضوء إدارة التميز. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالغرندقة، جامعة جنوب الوادي.

ثانيا المراجع الأجنبية:

- Ahmet İlhan,(2020). Investigating Organizational Health and Its Dimensions at an Organizational Level: A Research Study on Views of Directors, Journal of Management Policies and Practices, December, Vol. 8, No. 2, pp. 1–16.
- Anantha Raj A. Arokiasamy.(2017). The Influence of Transformational Leadership and School Culture on Organizational Health of Secondary School Teachers in Malaysia: An Empirical Study, Saudi Journal of Business and Management Studies Scholars Middle East Publishers, Saudi J. Bus. Manag. Stud.; Vol-2, Iss-5B (May):600–613.
- Anjum, M., & Parvez, A. ,(2013). Counterproductive behavior at work: A comparison of blue collar and white collar workers. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 7, 417–434.
- Ansari, M., Maleki, S., Mazraeh, S., & Khazaeli, H. (2013). Individual, Job, and Organizational Predictors of Counterproductive Work Behavior. Journal of Basic and Applied Scientific Research, 3(4), 78–86.
- Arokiasamy, Anantha Raj A. (2018) Linking transformational leadership with organizational health of secondary school teachers: A conceptual model and research proposition, Economics, Management and Sustainability, Vol. 3, No. 1 <https://jems.sciview.net>.
- Belschak, F., & Den Hartog, D. (2009). Consequences of positive and negative feedback: The impact on emotions and extrarole behaviors. Applied Psychology: An International Review, 58(2), 274–303.
- Berry, C., Ones, D., & Sakett, P. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance and their common correlates: A review and meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 92, 410–424.
- Bevans, K., Bradshaw, C, Miech, R., & Leaf, P. (2007). Staff and school level predictors of school organizational health: A multilevel analysis. Journal of School Health, 77(6), 294–302.
- Bijandi, M., Mahdinezhad, M., Bijandi,, M., Basri, R. & Nazari, K. (2011). Educational Administrators' Performance and Organizational Health: Key

- Factors for Sustainable Development in High Schools. *International Journal of Trade, Economics and Finance* 2.5, 397– 401.
- Bouie,2014. An examination of the relationship between work– life benefits, turnover intentions, and organizational commitment of child nutrition professionals in small public school districts in Mississippi (Doctoral dissertation, Capella University.Canada Council for the Arts, 2005
- Brown, L. (2008). Understanding employee deviance: the role of organizational Satisfaction, Job Satisfaction and Stress. Unpublished doctorate dissertation, University of Tennessee.
- Canada Council for The Arts.(2005). Organizational health: Evaluation and Implementation process. Final Report – 24 nov. 2004.Production louise pulin and s!aphane Leclerc , Canada.
- Chand, P., & Chand, K. (2014). Job stressors as predictor of counterproductive work behavior in Indian banking sector. *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management*, 3(12), 43–55.
- Chang, K., & Smithikrai, C. (2010). Counterproductive behavior at work: an investigation into reduction strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1272–1288. Doi:10.1080/09585192.2010.483852
- COLAK, Mustafa TOPRAK, Bulent INANDI, Ahmet Levent.(2015). Do Leadership Styles Influence Organizational Health? A Study in Educational Organizations, *International Journal of Educational Methodology* , Volume 1, Issue 1, 19 – 25.
- Colbert, A., Mount, M., Harter, J., Witt, L., & Barrick, M. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 599–609.
- Colbert, A., Mount, M., Harter, J., Witt, L., & Barrick, M. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 599–609.
- Covey, S. (2009). A school for leadership. *Educational Leadership*, 67(2), 61–

66.

DeMoura–Paula,J. & Ferraz,D. (2015). Silêncio organizational :introduce critical/ Organizational Silence: introduction and critique. Cadernos Ebape,.BR 13(3), 516–529.

Educational Research Quarterly , 30(3), 22–54.

Eliot, M., Cornell, D., Gregory, A. & Fan, X. (2010). "Supportive school climate and student willingness to seek help for bullying and threats of violence, Journal of School Psychology,48, 533–553.

Farooq, M., Othman, A., Nordin, M. S., & Ibrahim, M. B. (2017). Examining organizational health practices among universities in the central region of Uganda. Journal of Positive Management, 8(2): 69–86.

Flodes, H. (2006). Ethical misconduct of senior leaders: Counterproductive work behaviors at the Top. Unpublished doctorate dissertation, University of Minnesota.

Fox, S., & Spector, P. (2008). A model of work Frustration–aggression. Journal of Organizational Behavior, 20, 915–931.

Fox, S., Spector, P., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and some mediator and moderator testes for autonomy and emotions. Journal of Vocational Behavior, 59, 291–309.

Gabka, K. (2015). Workplace stressors and employee well–being: The roles of effect, Boredom Pronenss, and counterproductive work behaviors. Unpublished doctorat dissertation, Illinois State University.

George, M., & Jones, R. (2012). Understanding & Making Organizational Behavior (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Ghorbani, M., Afrassiabi, R., & Rezvan, Z. (2012). A study of the relationship between organizational health and efficacy. World Applied Sciences Journal, 17(6), 694–703.

Gualandri, M. (2012). Counterproductive work behaviors and moral disengagement. Unpublished doctorate dissertation, Sapienza University



- Di Roma.
- Gullu, S. (2018). Counterproductive behaviors: A case study of a private sports business. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 4(2), 393–404.
- Hakstain, A., & Farrell, S., & Tweed, R. (2002). The Assessment of counterproductive tendencies by means of the California Psychological Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 58–86
- Hakstian, A., Farrell, S. & Tweed, R. (2002). "The assessment of counter-production tendencies by means of the California Psychological Inventory. *International journal of Selection and Assessment*, 10, 58–86.
- Hanan Afzal.(2021) Exploring employees' productive and counterproductive behaviors in tertiary education sector– A case study, *Ikogretim Online – Elementary Education Online*, 2021; Vol 20 (Issue 5): pp. 6186–6195 <http://ilkogretim-online.org> doi: 10.17051/ilkonline.2021.05.695
- Hashemi, S., Mohammed, H.J., Kiumarsi, S., Kee, D.M.H. and Anarestani, B.B. (2021), "Destinations food image and food neophobia on behavioral intentions: culinary tourist behavior in Malaysia", *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, pp. 1–22.
- Hill, G. (2003). Organizational health: Using an assessment tool to diagnose internal conditions and relationships before writing a prescription. *School Administrator*, May.
- Hong, K., Llaw, L. & Toner, A. (2014). Organizational health: Study of A Malaysian private higher learning institution. *International Journal of Business and Society*, 15(2), 277 – 302.
- Hoy, W., Tarter, J. & Kottkamp, R. (1991). *Open schools / Healthy schools. Measuring organizational climate*. Ohio: Sage Publications, Inc..
- Hoy, W.; Tarter, C. & Kottcamp, R. (2000). *Open Schools/Healthy Schools: Measuring Organizational Climate*. Electronic Copy, Arlington Writers, Ltd.
- Hussein, A.M., Taher, M.H. and Hameed, L.M. (2021), "Employees retention strategy and its impact on organizational memory: an exploratory research

- for the opinion of faculty members at private colleges on Baghdad”, *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, Vol. 10 No. 1, pp. 357–357.
- Idiakheua, E., & Obetoh, G. (2012). Counterproductive work Behavior of Nigerians: An insight into make-up theory. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4, 912–937.
- İnceler , M.& Güneyli, A.(2021). Effects of the Humorous Characteristics of the School Principals on School Health, ORIGINAL RESEARCH article *Front. Psychol.*, 24 February 2021 | <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.628775>
- Isabell, Koinig & Sandra Diehl. (2021). Healthy Leadership and Workplace Health Promotion as a Pre-Requisite for Organizational Health, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *Int J Environ Res Public Health*. 2021 Sep; 18(17): 9260. Published online 2021 Sep 2. doi: 10.3390/ijerph18179260.
- Janice, T. (2000). Managing Organisational health and performance in junior colleges. *International Journal of Educational Management*, 14(2), 62–73.
- Janice, T. (2000). Managing Organisational health and performance in junior colleges. *International Journal of Educational Management*, 14(2), 62–73.
- Kelloway, E., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*, 20, 18–25.
- Kesler, S. (2007). The effects of organizational structure on faculty job performance, job satisfaction, and counterproductive work behavior. Unpublished doctorate dissertation, University of South Florida.
- Khokhar, A and Zia-ur-Rehman, M(2017): "Linking Ethical Leadership to Employees' Performance: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior". *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol.1, No.1, pp:321–350.

- Korkmaz, M. (2007). The effects of leadership styles on organizational health.
- Laub, J, (2004), Organizational Health and Organizational Levels, OLAG, Indiana Wesleyan University.
- Laub, J. (2004). Defining servant leadership: A recommended topology for servant leadership studies. Paper presented at the 2004 servant leadership Research roundtable, Virginia Beach, VA, August.
- Laub, J. (2013). Organizational Leadership Assessment, Education Version. Unpublished instrument. From <http://www.olagroup.com/>, Retrieved at 11/1/2014.
- McCare, R., & Terracciano, A. (2005). Personality Profiles of Cultures: Aggregate Personality Traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 407–425.
- Miles, M. (1969). Planned change and organizational health: Figure and ground. In F.D. Carver & T.J. Sergiovanni (Eds.), *Organizations and human behavior* (pp. 375–391).
- Miles, M. (1975). Comment from Miles. *Urban Education*, 1(1): 46–48.
- Mohammed, H.J. and Daham, H.A. (2021), “Analytic hierarchy process for evaluating flipped classroom learning”, *Comput. Mater. Contin*, Vol. 66 No. 3, pp. 2229–2239.
- Nafari, N., Darbrin, M. & Khalili, M. (2013). The Study of the effect of organizational Justice on anti productive behavior of the staff of national Iranien gas Company. *Life Science Journal*, 10, 587–592.
- Neff, N. (2009). Peer reaction to counterproductive work behavior. Unpublished doctorate dissertation, Pennsylvania State University.
- Omoyemiju, M. (2011). A study of teachers’ perception of schools’ organizational health in Osun State. *World Journal of Education*, 1(1), 165–170.
- Ones, D., & Viswesvaren, C. (1996). A theory of conscientiousness at work. Paper presented at the 11th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.

- Polatci, S., Kadir, A. and Kaya, A. (2008). Analysis of organizational health and variables affecting organizational health. *Journal of Management and Economics* , 15(2), 39–45.
- Porath, C., & Erez, A. (2009). Overlooked but not untouched: How reduces onlooker's performance on routine and creative tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 29–44.
- Qiu, T., & Peschek, B. (2010). The effect of interpersonal counterproductive work behaviors on the performance of new product development teams. *American Journal of Management*, 12(1), 21–23.
- Rajabian, Ehsan, 2012, relationship among communication skilles of management and organizational health: case study middle and secondary schools of the city Chenaran, *interdiscipllinary journal of Contemporary research in business*, June ,4,No 2.
- Roberts, B., Harms, P., Caspi, A., & Moffitt, T. (2007). Predicting the counterproductive employee in a chaild-to-adult prespective study. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1427–1436. Doi: 10.1037/0021-9010-92.51427
- Rodell, T., & Judge, T. (2009). Can “good” stressors spark “bad” behaviors? The mediating role emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1438–1451.
- Rodriguez, C. (2012). High school students' perceptions of distributive, procedural, and interaction justice: An exploratory study of justice with correlates of counterproductive and withdrawal behaviors. Unpublished doctorate dissertation, California State University.
- Rosalinda Hernandez, Roberto Zamora(2018). The Relationship between Organizational Health and Student Achievement in High Poverty Schools, *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research* Vol. 17, No. 11, pp. 56–76, November 2018 <https://doi.org/10.26803/ijlter.17.11.5>.
- Rosen, C., Harris, K., & Kacmar, K. (2011). LMX, context perception and

- performance: An uncertainty management perspective. *Journal of Management*, 37(3), 819–838.
- Sackett, P., & DeVore, C. (2001). Counterproductive behaviors at Work. In N. Anderson, D. Ones. H. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*. London: Sage.173>
- Salas, E., Shuffler, M.L., Thayer, A.L., Bedwell, W.L. and Lazzara, E.H. (2015), “Understanding and improving teamwork in organizations: a scientifically based practical guide”, *Human Resource Management*, Vol. 54 No. 4, pp. 599–622.
- Samir K. Lenka &Ravi Kant.(2017) Organizational Health of Secondary School Teachers in Relation to Their Adjustment, *Journal of Educational & Psychological Sciences*, Volume 18 Number 1 March 2017
- Saunders, I. & Barker, S.(2001).Organizational health: A framework for checking your organization's fitness for success. *Journal of Change Management*, 2(2), 173–183.
- Seçar, H., & Seçar, B. (2007). Örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları: Belirleyicileri ve önlenmesi. *TISK Akadami*, 2(4), 147–175.
- Sharkawi, S., Rahim, A., & Dahalan, N. (2013). Relationship between Person Organization Fit, Psychological Contract Violation on Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business and social Science*, 4(4), 173–183.
- Shoss,M. K., Junat, D.K., Kobler, A.,& Reynods, C.(2016). Bad to Feel better? An inestigation of Within and beperson Perceptions of counterproductive Work behavic coping tactic. *Journal of Business Ethics*,137(3),571–589.
- Sivapragasam, P., Raya, R. (2013). Organizational health: Knowledge based sectoral employees. *SCMS Journal of Indian Management*, 55–62.
- Sprung, J. (2011). Work locus of control as a moderator of the relationship between work stressors and counterproductive work behavior. Unpublished master dissertation, The Graduate College of Bowling Green,

- State University.
- Stanford, N, (2015). Gide to Organization Desigh: Creating High Performance and Adabtable Enterprises, Profile Books, ltd, London.
- Sypniewska, B. (2020).Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior, Published online 2020 Dec 10. doi: 10.5709/acp-0306-9, Adv Cogn Psychol.; 16(4): 321-328.
- Taylor, O. (2012). The relationship between culture and counterproductive workplace behaviors: A Meta – analysis. Unpublished doctoral dissertation, University of Western Ontario London, Ontario, Canada.
- Thornton, L., Esper, T., & Morris, M. (2013). Exploring the impact of supply chain counterproductive work behaviors on supply chain relationships. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 43(9), 787-804.
- Vaandrager L., Koelen M.(2013). Salutogenesis in the workplace: building resources for general resistance and a sense of cohesion. In: Bauer GF, Jenny GJ, editors. Salutogenic organizations and change: concepts behind organizational health intervention research. Springer. Berlin/Heidelberg, Germany.
- Vansant, D. (2000). Organizational Health, Health Ventures in Publication.U.S.A: Columbia University.
- Weatherbee, T. (2010). Counterproductive use of technology at work: Information and communications technology and cyber deviancy. Human Resource Management Review, 20, 35-44.
- Williams, D. (2008). Gender and Genral Strain Thoery in a Sample of College Students. Unpublished doctorate dissertation, The University of Oklahoma.
- Wisit Rittibooncha, Pichaya U-Thairatana, ittisak Jermstittiparsert, Krisada Chienwattanasook,.(2021) Employee Engagement as A Potential Mediator Connecting HRD Practices with Counter-Productive Work Behavior, Vol. 58 No. 4 (2021): Volume 58 No. 4 (2021)

- Xenidis ,Yiannis, & Theocharous, Kyriakos, (2014), organizational health: Definition and assessment, Elsevier journal.procedia engineering creative construction conference.
- Yang, J. (2008). Can't serve customers right? An indirect effect of co-workers counterproductive behavior in the service environment. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81(1), 29-46
- Yuceler, A., Doganalp, B., & Kaya, Ş. D. (2013). The relation between organizational health and organizational commitment. Mediterranean Journal of Social Sciences, 4(10), 781.
- Zahed Babelan, ZM. Askarian, ZM. Behrangi & ZE. Naderi. (2017) A Survey of the Organizational Health Status of Male High Schools in Ardabil Province, The Social Sciences 3 (1): 008-010.
- Zahng, Y., Liao, J., & Zhao, J. (2011). Research on the organizational citizenship behavior continuum and its consequences. Frontiers of Business Research in China, 5(3), 364-379.
- Göksoy, Süleyman. (2021), Principals' Positive Organizational Behavior in Schools and Its Results. In: Education Quarterly Reviews, Vol.4 Special Issue 1: Primary and Secondary Education, 99-110.
- Narcıkara, I. (2017). Increasingly ascending positivity in organizations: positive organizational scholarship perspective. Journal of Behavior at Work – JB@W Vol.2(1), 1-33.
- Sivapragasam,p& Raya, R.(2013). Organizational Health: Knowledge Based Sectoral Employees SCMS journal of Indian management,p.55-62.
- Senyang, Saranee U, KanonTrichandhara,& Idsaratt Rinthaisong.(2017). Antecedents of Organizational Health Health Southern Thailand, International Journal of Behavioral Science , Vol.12.