



Wasit University
Repository

Wasit University Repository

repository.uowasit.edu.iq

المناعة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية

Organizational Immunity and its Relationship to the Administrative Behavior of Secondary
School Principals from the Perspective of Members of the Teaching Staff

الجادري, حوراء علي صادق

إشراف: أ.د عبد كاطع سموم الربيعي

جامعة واسط — 2026

<https://repository.uowasit.edu.iq/handle/123456789/184>

<https://doi.org/10.31185/uowasit-28>

حُمِّلَ هذا الملف من مستودع جامعة واسط

Downloaded from the Wasit University Repository — repository.uowasit.edu.iq

جمهورية العراق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة واسط / كلية التربية للعلوم الإنسانية

قسم العلوم التربوية والنفسية / الدراسات العليا

ماجستير / الإدارة التربوية

المناعة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

رسالة تقدمت بها طالبة الماجستير (حوراء علي صادق الجادري) إلى

مجلس كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة واسط

وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التربوية والنفسية

(الإدارة التربوية)

بإشراف

أ.د عبد كاطع سموم الربيعي.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

سورة طه: آية (١١٤)

إقرار المشرف

أشهد أن هذه الرسالة الموسومة بـ (المناعة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية) والمقدمة من قبل طالبة الماجستير (حوراء علي صادق) قد جرت تحت إشرافي في جامعة واسط كلية التربية للعلوم الإنسانية / قسم العلوم التربوية والنفسية وقد استوفت خطتها استيفاء تاماً يؤهلها للمناقشة.



التوقيع

المشرف: أ. د عبد كاطع سموم الربيعي

التاريخ: ٢٠٢٦ / ٥ / ٣

توصية رئيس قسم العلوم التربوية والنفسية

بناء على التوصيات المتوافرة ارشح هذه الرسالة للمناقشة



التوقيع

الاسم: أ. د عدنان مارد جبر

التاريخ: ٢٠٢٦ / ٥ / ٣

إقرار الخبير اللغوي

أشهد أنني قد اطلعت على الرسالة الموسومة بـ (**المناعة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية**) المقدمة من طالبة الماجستير (**حوراء علي صادق**) إلى قسم العلوم التربوية والنفسية وتم تصويب الأخطاء اللغوية الواردة فيها، وأصبحت سليمة من الناحية اللغوية والأسلوبية ومؤهلة للمناقشة ولأجله وقعت.

الخبير اللغوي

التوقيع:

الاسم:

التاريخ: / / ٢٠٢٦

إقرار الخبيران العلميان

نشهد أن هذه الرسالة الموسومة بـ (المناعة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية) والمقدمة من قبل طالبة الماجستير (حوراء علي صادق) ، قد جرى تقييمها علمياً وهي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية ، وقد وجدناها صالحة للمناقشة ولأجله وقعت .

الخبير العلمي
التوقيع:
الاسم:
مكان العمل:
التاريخ: / /
٢٠٢٦

الخبير العلمي
التوقيع:
الاسم:
مكان العمل:
التاريخ: / / ٢٠٢٦

قرار لجنة المناقشة

نحن أعضاء لجنة المناقشة نشهد أنا اطلعنا على الرسالة الموسومة بـ (المناعة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية) والمقدمة من قبل طالبة الماجستير (حوراء علي صادق) وقد ناقشنا الطالبة في محتوياتها وفيما له علاقة بها ووجدنا أنها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية بتقدير (ممتاز)

التوقيع:

الاسم: أ.م. حيدر عبد الرزاق غفوري

عضو اللجنة

التاريخ: ١٣ / ٧ / ٢٠٢٦

التوقيع:

الاسم: أ. د. عبد كاطع سموم الربيعي

عضو ومشرفاً

التاريخ: ١٢ / ٧ / ٢٠٢٦

التوقيع:

الاسم: أ.م.د. ثائر محمد علي

عضو اللجنة

التاريخ: ١٣ / ٧ / ٢٠٢٦

التوقيع:

الاسم: أ.م.د. علي عبد الكريم الصفار

رئيساً للجنة

التاريخ: ١٣ / ٧ / ٢٠٢٦

صدقت من قبل مجلس كلية التربية للعلوم الانسانية/ جامعة واسط

التوقيع:

الاسم: أ.د. محمود حمود عراك

عميد كلية التربية للعلوم الانسانية

التاريخ: / / ٢٠٢٦

الشكر و الامتنان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله أولاً وآخرًا، الذي أنار لي درب العلم، ووفقني لإتمام هذا الجهد المتواضع،
فله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، إذ لولا فضله وتيسيره لما كان لهذا
العمل أن يرى النور.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان إلى الاستاذ الدكتور (عبد كاطع سموم
الربيعي) المحترم المشرف لما تفضل به من توجيه علمي رصين، ومتابعة دقيقة، وصبر
كريم، كان لها الأثر البالغ في إنجاز هذه الرسالة وإخراجها بالصورة التي هي عليها، لقد
كان دعمه العلمي وملاحظاته السديدة نبراساً أضاء لي طريق البحث، فجزاه الله عني خير
الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام لتفضلهم بقبول مناقشة
هذه الرسالة، وما سيقدمونه من ملاحظات علمية قيمة تثري هذا العمل وتقومه، فوجودهم
شرفٌ لي ومصدر اعتزاز.

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة السمنار (الدكتور عباس ناهي، و
الدكتور سلام غياض عنبر، والدكتور سعد نعيم رضوي، والدكتور ثائر محمد علي)
الذين كان لهم فضل كبير في تكويني العلمي والمعرفي، و أتقدم بالشكر والامتنان للسادة
المحكمين لما أبدوه من آراء وعون ومساعدة طيلة رحلة الدراسة فجزاهم الله خيراً .

وأخيراً، إلى كل من مدَّ لي يد العون، أو أسدى لي نصيحة، أو شجعني بكلمة طيبة،
ولم تسعفني الذاكرة بذكر اسمه، أقول لهم جميعاً، شكرًا من القلب، وأسأل الله أن يجعل
هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يوفقنا جميعاً لخدمة العلم وأهله

الباحثة حوراء



الإهداء

الى صاحب الزمان، الإمام المهدي المنتظر محمد بن الحسن المهدي (عجل الله تعالى فرجه الشريف)، أهدي هذا الجهد المتواضع راجيةً أن يكون خالصاً لوجه الله تعالى، وأن يُكتب لي فيه الأجر والقبول، وأن أكون ممن يسير على طريق العلم والحق.

إلى أبي الغالي... يا من كنت لي القوة حين أضعف، والعزم حين أتردد، واليد التي ترفعني كلما تعثرت، أهديك هذا الإنجاز الذي ما كان ليكتمل لولا دعمك وثقتك بي أسأل الله أن يحفظك ويديم عليك الصحة والعافية، وأن يجزيك عني خير الجزاء...

إلى أمي الحبيبة... يا دعائي الجميل الذي يرافقني في كل خطوة، إليك أهدي ثمرة هذا الجهد أسأل الله أن يطيل في عمرك ويجعلني دائماً سبباً في سعادتك...

وإلى أخي وأختي، رفقة الروح وسرّ الفرح، شكراً لدعمكما الصادق ووقوفكما إلى جانبي في كل مرحلة، فبكم تكتمل فرحتي ويزداد اعتزازي...

فإليكم أهدي هذا العمل، بكل فخرٍ وامتنان





جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة واسط / كلية التربية للعلوم الإنسانية

قسم العلوم التربوية والنفسية / الدراسات العليا

ماجستير / الإدارة التربوية

المناعة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

مستخلص رسالة

تقدمت بها طالبة الماجستير (حوراء علي صادق الجادري) إلى

مجلس كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة واسط

وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التربوية والنفسية

(الإدارة التربوية)

بإشراف

أ.د عبد كاطع سموم الربيعي.

مستخلص الرسالة

تناولت هذه الرسالة استكشاف مستوى المناعة التنظيمية والسلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، وتتبع أهميتها من قيمة المتغيرين المدروسين، إضافة إلى دور عينة البحث المتمثلة بأعضاء الهيئة التعليمية، الذين يشكلون الركيزة الأساسية للمؤسسة التعليمية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- ١- مستوى المناعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.
 - ٢- مستوى السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.
 - ٣- العلاقة الارتباطية بين المناعة التنظيمية والسلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.
 - ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناعة التنظيمية لدى مديري المدارس تبعاً لمتغيرات الجنس: (ذكور، إناث) ، (سنوات الخدمة (اقل من ٥ سنوات، اكثر من ٥ سنوات) ، (التخصص :علمي، انساني).
 - ٥- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغيرات الجنس: (ذكور-إناث)، (سنوات الخدمة :اقل من ٥ سنوات، اكثر من ١٠ سنوات)، (التخصص :علمي، انساني).
- تكوّن مجتمع البحث من مديري المدارس الثانوية وأعضاء الهيئة التعليمية في المدارس الثانوية للعام الدراسي (٢٠٢٥-٢٠٢٦)، والبالغ عددهم (٣١٨٧) فرداً، وقد اختيرت عينة البحث باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية، إذ بلغ حجم العينة (٤٠٠) فرداً من أفراد مجتمع البحث من أعضاء الهيئة التعليمية، ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة ببناء أدوات البحث إذ تضمنت المناعة التنظيمية (٤٠) فقرة، متساوية مع السلوك الإداري الذي تكون من (٤٠) فقرة، وتحليل بيانات البحث الحالي استعملت الباحثة مجموعة من الوسائل الإحصائية المناسبة من (الاختبار التائي لعينة واحدة، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الفاكرونباخ ، ومعالجتها إحصائياً باستعمال الحقيبة الإحصائية (spss) ، وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية جيدة بين المتغيرين، وأن مديري المدارس الثانوية يتمتعون بمستويات عالية من المناعة التنظيمية و السلوك الإداري.

وقد أظهرت النتائج أن هنالك علاقة طردية بين المتغيرين وإن مديري المدارس الثانوية يتمتعون بمستويات عالية من المنة التنظيمية والسلوك الإداري حسب وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، و لوحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في مستوى المنة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية تبعاً لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى) والتخصص (علمي ، إنساني) وسنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، أكثر من ٥ سنوات) ، وكذلك لمتغير السلوك الإداري وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس ولصالح (الاناث).

وبناء على النتائج التي توصل إليها البحث الحالي وضعت الباحثة عدداً من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات وكما موضح في الفصل الرابع.

ثبت المحتويات

ت	العنوان	رقم الصفحة
١.	الآية	أ
٢.	إقرار المشرف	ب
٣.	إقرار الخبير	ت
٤.	إقرار الخبيرين العلميين	ث
٥.	إقرار لجنة المناقشة	ج
٦.	شكر وامتنان	ح
٧.	الاهداء	خ
٨.	مستخلص	ذ-ر
٩.	محتويات	ز-ض
الفصل الاول: التعريف بالبحث		
١٠.	اولا : مشكلة البحث	٣-٢
١١.	ثانيا : اهمية البحث	٦-٣
١٢.	ثالثا : اهداف البحث	٦
١٣.	رابعا : حدود البحث	٦
١٤.	خامسا : تحديد المصطلحات	٩-٧
الفصل الثاني: إطار نظري ودراسات سابقة		
١٥.	اولا : مفهوم المناعة التنظيمية	١٢-١١
١٦.	اهداف المناعة التنظيمية	١٣-١٢
١٧.	مكونات نظام المناعة التنظيمية	١٤-١٣
١٨.	نماذج المناعة التنظيمية	١٦-١٥
١٩.	خصائص المناعة التنظيمية	١٧-١٦
٢٠.	محددات المناعة التنظيمية	١٧

٢٠-١٧	ابعاد المناعة التنظيمية	.٢١
٢٢-٢٠	العمليات الاساسية لنظام المناعة التنظيمية	.٢٢
٢٣-٢٢	الامراض المناعية للمدارس الثانوية	.٢٣
٢٤	فوائد المناعة التنظيمية	.٢٤
٢٥-٢٤	معوقات المناعة التنظيمية	.٢٥
٢٥	النظريات المفسرة للمناعة التنظيمية	.٢٦
٢٦-٢٥	نظرية المناعة التنظيمية	.٢٧
٢٦	المكونات الرئيسية للنظرية	.٢٨
٢٦	القيمة الادارية والتربوية للنظرية	.٢٩
٢٧	الاثار المترتبة على تطبيق النظرية في المؤسسات التعليمية	.٣٠
٢٧	تطبيق النظرية في السياق التربوي والاداري	.٣١
٢٧	ثانيا : السلوك الإداري	.٣٢
٢٨-٢٧	مفهوم السلوك الإداري	.٣٣
٢٩-٢٨	اهداف دراسة السلوك الإداري	.٣٤
٣٠-٢٩	العوامل المؤثرة في السلوك الإداري	.٣٥
٣٠	خصائص السلوك الإداري	.٣٦
٣١	مصادر قوة السلوك الإداري	.٣٧
٣٢-٣١	الصفات التي ينبغي توافرها في السلوك الإداري	.٣٨
٣٢	عناصر السلوك الإداري	.٣٩
٣٤-٣٣	محددات السلوك الإداري	.٤٠
٣٥-٣٤	مكونات السلوك الإداري	.٤١
٣٥	ممارسات السلوك الإداري	.٤٢
٣٩-٣٥	انماط السلوك الإداري	.٤٣
٤٥-٣٩	النظريات المفسرة للسلوك الإداري	.٤٤

٤٥.	الدراسات السابقة	٥٧-٤٥
٤٦.	اولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالمناعة التنظيمية	٥٠-٤٥
٤٧.	ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالسلوك الإداري	٥٧-٥١
٤٨.	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية	٥٧
٤٩.	ما يتعلق بالمناعة التنظيمية	٥٨-٥٧
٥٠.	اولاً: من حيث الاداة المستعملة	٥٩
٥١.	ثانياً: من حيث العينة	٥٩
٥٢.	ثالثاً: من حيث استعمال الوسائل الإحصائية	٥٩
٥٣.	رابعاً: من حيث النتائج	٦٠-٥٩
٥٤.	ما يتعلق بالسلوك الإداري	٦٢-٦١
٥٥.	اولاً: من حيث الاداة المستعملة	٦٢
٥٦.	ثانياً: من حيث العينة	٦٢
٥٧.	ثالثاً: من حيث استعمال الوسائل الإحصائية	٦٣
٥٨.	رابعاً: من حيث النتائج	٦٤-٦٣
٥٩.	مجالات الافادة من الدراسات السابقة	٦٥
الفصل الثالث: منهجية البحث و إجراءاته		
٦٠.	اولاً: منهج البحث	٦٧
٦١.	ثانياً: مجتمع البحث	٦٨-٦٧
٦٢.	ثالثاً: عينة البحث	٧٠-٦٨
٦٣.	رابعاً: اداتا البحث	٩٥-٧٠
٦٤.	خامساً: الوسائل الإحصائية	٩٦
الفصل الرابع: عرض النتائج و تفسيرها		
٦٥.	اولاً: عرض النتائج	١٠٧-٩٨
٦٦.	ثانياً: الاستنتاجات	١٠٧

١٠٨	ثالثاً: التوصيات	٦٧.
١٠٨	رابعاً: المقترحات	٦٨.

ثبت الاشكال

الصفحة	الشكل	ت
١٥	يوضح النظام المناعي للمؤسسات	١.
١٦	يوضح نظام المناعة التنظيمية	٢.
٢٥	يبين معوقات المناعة التنظيمية	٣.

ثبت الملاحق

الصفحة	الملاحق	ت
١٣٢	كتاب تسهيل مهمة	١
١٣٧-١٣٣	استبانة استطلاع	٢
١٤٣-١٣٨	مقياس المناعة التنظيمية بصورته الأولية	٣
١٤٩-١٤٤	مقياس السلوك الاداري بصورته الأولية	٤
١٥٠	اسماء المحكمين	٥
١٥٦-١٥١	مقياس المناعة التنظيمية بصورته النهائية	٦
١٦٢-١٥٧	مقياس السلوك الاداري بصورته النهائية	٧

الفصل الأول

التعريف بالبحث

أولاً : مشكلة البحث

ثانياً : أهمية البحث

ثالثاً : أهداف البحث

رابعاً : حدود البحث

خامساً : تحديد المصطلحات

أولاً: مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة الدراسة في تشخيص الكيفية التي يمكن من خلالها أن تكتسب المنظمات جهازاً مناعياً تنظيمياً قادراً على الحد من مقاومة التغيير التي قد تظهر خلال دورة حياتها، والمتمثلة بالتمسك بالحالة الراهنة والإصرار على استمرارها، إذ تواجه المنظمات المعاصرة ظروفًا وتحديات بيئية متسارعة قد تعيق استجابتها الفاعلة للتغيرات، الأمر الذي يتطلب تعزيز جهازها المناعي التنظيمي لمواجهة المخاطر والتهديدات الداخلية والخارجية، بما يضمن قدرتها على التكيف والاستمرار ومواكبة المنظمات المتقدمة (حسن، ٢٠٢١: ٣٢٨)

و تعد المناعة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ لم تعد المؤسسة التعليمية ينظر إليها بوصفها آلة جامدة، بل نظاماً عضوياً يتفاعل مع بيئته ويتأثر بها كالكائنات الحية، وتبرز المشكلة في مدى قدرة المؤسسات التعليمية على بناء منظومة مناعية تنظيمية تتعلم من الخبرات السابقة وتستوعب الأخطار التي تواجهها، الأمر الذي يمكنها من مواجهة التهديدات الداخلية والخارجية وتجنب الأزمات أو الحد من أثارها (دينو، وآخرون، ٢٠٢٤: ٢٨٠)

اذ يواجه مدراء المنظمات صعوبة في التوصل الى مستوى المناعة التنظيمية اذ ما زال موضوعاً غامضاً بسبب كثرة النظريات المفسرة للمناعة التنظيمية و المبادئ (الساعدي، ٢٠١٦: ١٢٥).

ان المنظمات لا تزال بحاجة إلى تقوية نظام المناعة عن طريق جمع البيانات وتحليلها ، ومعرفة نقاط التهديد والضعف التي تضعف النظام المناعي ، وتجنب أو تخفيف تأثير التأثيرات الخارجية على المنظمات لذلك هي بحاجة إلى نظام دعم المناعة التنظيمية لوقف التأثيرات الخارجية السلبية عليها (ملهمباني، ٢٠٢١: ١)

و اشارت دراسة (ميرو، ٢٠٢٢) بأن قلة الوعي بأهداف المناعة التنظيمية لدى اعضاء الهيئة التعليمية في المؤسسات التعليمية ، لما لذلك من أثر الابتعاد عن تحقيق الأهداف التربوية ورفع مستوى الأداء في المجالات المختلفة (ميرو، ٢٠٢٢: ٣٠٨)

ان المدارس الثانوية لازالت تتبع انماط سلوكية ولا تقوم بتحديثها وهذا يؤدي الى ضعف التعاون بين الادارة وأعضاء الهيئة التعليمية ، اذ اشارت دراسة (العامري، ٢٠١٢) انه ينبغي ترك الانماط غير المرنة ومعالجتها عن طريق تبني الانماط الحديثة للارتقاء بالعمل الاداري في المدارس الثانوية (العامري ، ٢٠١٢ : ١).

ان الأجواء التنظيمية غير المشجعة تُسهم في بروز حالات تعكس ضعفاً في أداء الأعمال، وهو ما يُعد مؤشراً على انخفاض مستوى السلوك الإداري، ويعود ذلك في الغالب إلى غياب العلاقات الفاعلة بين سلوكيات المديرين وأعضاء الهيئة التعليمية (غلام، ٢٠١١: ٢)

في حين اشار المؤتمر التاسع الذي عقدته وزارة التربية في بغداد تحت عنوان (التعليم هو احد الاسس المركزية للتطور) ان ادارات المدارس الثانوية تعاني من ضعف السلوك الاداري للمدارس بما يخدم العملية التربوية والطرق التي تؤدي الى تطوير كفاءات مدراء المدارس (وزارة التربية، ١٩٨٩: ١٥٦)

وتتبلور مشكلة البحث بالسؤال الآتي :ما مستوى المناعة التنظيمية و السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهه نظر أعضاء الهيئة التعليمية ؟.

ثانيا : أهمية البحث:

ان نظم المناعة التنظيمية لها اهمية كبيرة على مواجهه التغيرات الخارجية او الداخلية والتصدي و الوقاية منها ، وقد اشار العديد من الباحثين منهم(حسين، ٢٠٢٠) الى انه من الضروري ان تمتاز نظم المناعة بالمرونة تساعد المدراء في مواجهه التغيرات و التكيف معها سواء كانت قصيرة الاجل ام طويلة الاجل(حسين، ٢٠٢٠: ٦٦).

اذ يسهم نظام المناعة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية عندما يكون أكثر قوة وفاعلية مقارنةً بالمنظمات المنافسة، الأمر الذي يزيد من فرصها في تحقيق التفوق والمحافظة على موقع متقدم في بيئة العمل، وفي المقابل، يُعدّ الأفراد الركيزة الأساسية لجميع العمليات التنظيمية، إذ يمثلون المورد الجوهرى الذي تعتمد عليه المؤسسة في تأمين مواردها الأخرى وتحقيق أهدافها (فيروز، ٢٠١٧: ٤١٦)

اذ تؤدي المناعة التنظيمية دوراً أساسياً في الحفاظ على صحة المؤسسات التعليمية واحداث استقرار داخلي فيها وايضاً تمنع الوقوع من اتخاذ قرارات خاطئة التي قد تعرضها للتهديدات والمعوقات التي تضعف اداء نظم المناعة التنظيمية وتتعارض مع السياسات الداخلية وتؤدي الى خلل وتدهور في الاداء الكلي (الحضرمي، ٢٠٢٢: ٤٢).

و تبرز أهمية المناعة التنظيمية احداث التطورات الملموسة بالمؤسسات التعليمية لأنها تعد منظومة شاملة تسعى الى تحسين الرضا الوظيفي لدى الافراد، وايضاً تدعم مشاركتهم في اتخاذ القرارات مما يقلل مقاومتهم للتغيير، وتساعد في الحد من السلوكيات المنحرفة التي تتعارض مع السياسة التربوية للمؤسسات التعليمية وهذا يؤدي الى رفع مستوى الشفافية الادارية (بدوي و العيسوي، ٢٠٢٣: ٢٧).

ان انظمة المناعة التنظيمية تكون مفيدة اذا كانت انظمة ذات حركة مستمرة و لها القدرة على الاستجابة للتغيرات الايجابية في حين تكون غير مفيدة عندما تظهر خللاً وظيفياً يشكل خطر على العملية التعليمية الا ان بعض الدراسات والادبيات ارادت التقليل من شأنها على انظمة المناعة اذ اعتبرتها بأنها تعيق سير المؤسسات التعليمية نحو الافضل (اسماعيل، ٢٠٢٠: ٥).

و للمناعة التنظيمية القدرة للتصدي لكافة الاخطار والتهديدات سواء كانت نابعة من الداخل او الخارج ، التي تؤدي الى عرقلة الاعمال و حدوث الازمات وتكون هذه الحماية عن طريق قيام المدير بمجموعة من الاجراءات التي تتكون من انظمة فرعية او بديلة لحماية الهيكل الاداري من اي خطر يحتمل ، وللجهاز المناعي اهمية كبيرة اذ يعمل كخط حماية للتصدي لأي سلوكيات خاطئة سواء من قبل المدراء او الافراد (Al-Badayneh, 2021: 51).

اذ ان هناك اهمية للإدارة المدرسية تكمن في اهمية جهازها المناعي في جميع القطاعات التربوية بشكل عام و في المدارس بشكل خاص و تأخذ مكانة هامة و متميزة و هذه الاهمية تتضاعف مع تضاعف الميادين والنشاطات المختلفة في المدارس فالوظيفة الادارية تعتمد على المشاركة وتعزيز روح التعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية في المدارس وكذلك تعزز من كفاءة المدراء في توظيف الطاقات الكامنة بشكل يسهل تحقيق الاهداف التي تروم اليها المدارس الثانوية بأقل جهد و تكلفة (صالح، ١٩٨٧: ٢٥)

ان الادارة المدرسية الناجحة التي تعتمد السلوك الاداري متميز من قبل المدراء الذي يوضح القواعد و الاسس التي تيسر الطرق امام أعضاء الهيئة التعليمية في المدارس الثانوية و تقوم بمراجعة الاعمال و تتابع نسبة الانجاز وهذا يساعد على اعادة التقييم والتحليل في المدارس الثانوية واعادة التدقيق في الاساليب الادارية المتبعة التي تساعد في تحقيق الاهداف المنشودة (احمد، ١٩٩١: ٢٥٥)

اشار العديد من الباحثين ومنهم (الناصر، ٢٠٠٤) بأن السلوك الاداري يمثل احد الاساليب الحديثة في الادارة العامة والتربوية لان اغلب المشكلات او المعوقات يكون مصدرها نابع من طبيعة الافراد وما يتأثرون به من عوامل عديدة ومنها تحسن وتراجع الروح المعنوية و طبيعة المناخ الذي يعملون فيه داخل المؤسسات التعليمية (الناصر، ٢٠٠٤: ٧)

و ان المدرء الذين يمتلكون سلوك اداري جيد قادرين على احداث التأثير في اعضاء الهيئة التعليمية اذ ينجح المدير بتنسيق جهودهم المشتركة للوصول الى تحقيق الاهداف المرسومة، و احياناً يتبع المدرء سلوكاً ادارياً غير مناسب يؤدي الى ضياع هذه الجهود (النعمي، ١٩٩٠: ١٩)

و تبرز الأهمية النظرية للبحث بالآتي:

١. أهمية المناعة التنظيمية بوصفها تساعد مدرء المدارس الثانوية على مواجهة الضغوط والتحديات المختلفة والمحافظة على استقرارها واستمراريتها في ظل المتغيرات التربوية والإدارية.
٢. المناعة التنظيمية في تمكن مديري المدارس من تعزيز القابلية للتأقلم مع المتغيرات والمرونة المؤسسية بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
٣. تكمن أهمية المناعة التنظيمية في كونها أداة فاعلة تساعد على تعزيز امن المدرسة من التفكك أو التراجع.
٤. تزود الباحثين والأكاديميين بأداة علمية يمكن الاستفادة منها في ميدان الإدارة التربوية لفهم مفهوم المناعة التنظيمية.
٥. يعد السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية أحد اهم العوامل الرئيسة التي تسهم في إنجاح العمل الإداري وتحقيق أهداف المدارس الثانوية.
٦. يساعد السلوك الإداري في تطوير مهارات مديري المدارس والارتقاء بقدراتهم القيادية والإدارية، بما يعزز قيمهم واتجاهاتهم الإيجابية ويؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستمر

وتبرز الأهمية التطبيقية للبحث بالآتي:

١. تعد المناعة التنظيمية المدارس الثانوية أحد أهم العناصر الداعمة لنجاح العملية التربوية، إذ تسهم في تعزيز قدرة المؤسسة التعليمية على مواجهة الأزمات والتحديات والحفاظ على استمرارية العمل الإداري والتربوي بكفاءة.
٢. إن ممارسات المناعة التنظيمية تختلف من مدرسة لأخرى، اذ ينعكس ذلك في قدرة المديرين على متابعة اعضاء الهيئة التعليمية والتكيف مع المتغيرات، مما يساعد على تطوير أساليب الإدارة التربوية وتحقيق الأهداف التعليمية.

٣. تكمن أهمية تطبيق السلوك الإداري في قدرة مديري المدارس على قيادة أعضاء الهيئة التعليمية والتأثير في قيمهم واتجاهاتهم، بما يضمن إنجاز الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، اتخاذ القرار) بصورة فاعلة.

٤. إنَّ المناعة التنظيمية والسلوك الإداري يُعدّان من المفاهيم الحديثة التي أخذت مكانة متقدمة في الفكر الإداري التربوي، وبات من الضروري الإفادة منهما لتطوير الأداء المؤسسي وضمان جودة العملية التعليمية.

ثالثاً : أهداف البحث : يهدف البحث الحالي للتعرف الى:

- ١- مستوى المناعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.
- ٢- مستوى السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية.
- ٣- العلاقة الارتباطية بين المناعة التنظيمية والسلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناعة التنظيمية لدى مديري المدارس تبعاً لمتغيرات الجنس: (ذكور، إناث) ، (سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، أكثر من ٥ سنوات) ، (التخصص :علمي، انساني).
- ٥- فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغيرات الجنس: (ذكور-إناث)، (سنوات الخدمة :أقل من ٥ سنوات، أكثر من ٥ سنوات)، (التخصص :علمي، انساني).

رابعاً: حدود البحث: يتحدد البحث الحالي بالاتي:

١. حدود البشرية : مديري المدارس الثانوية و أعضاء الهيئة التعليمية من كلا الجنسين (ذكور - إناث).
٢. حدود مكانية :المدارس الثانوية التابعة لمحافظة واسط.
٣. الحدود الزمنية :للعام الدراسي ٢٠٢٥ - ٢٠٢٦

خامساً: تحديد المصطلحات:

أولاً: **المناعة التنظيمية** - عرفها كل من:

١- (Simmons, 2013) :

عبارة عن مجموعة من الأنشطة والاجراءات الداخلية التي يقوم بتحديثها المدراء لحماية المؤسسات من المؤثرات السلبية التي قد تهدد قيمتها العلمية والاجتماعية والتخلص منها (Simmons, 2013: 1131).

٢- (الطائي، ٢٠١٦):

هي مجموعة من الجهود المبذولة من قبل المدراء و التي تتضافر مع بعضها البعض للتصدي الى التهديدات التنظيمية التي ستعرض للتنظيم الداخلي مثل الازمات الادارية والاجتماعية وغيرها من الازمات (الطائي، ٢٠١٦: ١٩٩)

٤- النقيرة (٢٠٢١):

هي مجموعة من السياسات والاجراءات التي تعتمد على الافراد و الانشطة من اجل تشكيل حاجز قوي يحمي المؤسسات من الخروج عن الاتجاه المطلوب لتحقيق الاهداف سواء كان عن طريق اسباب خارجية او داخلية (النقيرة، ٢٠٢١: ٢٣٨).

التعريف النظري: وتبنت الباحثة تعريف (Kegan & Lahey, 2009) الذين عرفوا المناعة التنظيمية على انها : (مجموعة من القدرات والعمليات التنظيمية التي تمكن المؤسسة التربوية من مواجهة الأزمات والتحديات التنظيمية ، و العمل على كيفية المحافظة على استقرارها المؤسسي عن طريق الوعي بالمخاطر ، والمرونة في التكيف، والتعلم التنظيمي المستمر ، والثقافة الداعمة ، والقدرة على التعافي الفعال بعد مواجهة المؤسسة للأزمات الآنية والمستقبلية (Kegan & Lahey, 2009).

التعريف الإجرائي للمناعة التنظيمية: الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب في ادارة البحث والاستبانة لتحقيق الاهداف.

ثانياً: السلوك الإداري: عرفه كل من :

١- (الحسنية، ١٩٩٩):

بأنه النشاط الذي يمكن تلمسه بطريقة غير مباشرة للأعمال والواجبات التي يقوم بها المدير باستعمال الوسائل (المادية والبشرية) التي وضعت تحت تصرفهم لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدارس الثانوية(الحسنية، ١٩٩٩: ١٤)

٢- (ناجي، ٢٠٠١):

هو نشاط المدير داخل المدارس الثانوية التي يعمل فيها و تحكمه القوانين والأنظمة داخل المدرسة(ناجي، ٢٠٠١: ١٥)

٣- (ستراك، ٢٠٠٤):

بأنه الأسلوب الذي ينتهجه مدير المدرسة للتأثير في سلوك اعضاء الهيئة التعليمية، من أجل تحقيق أهداف المدارس الثانوية (ستراك، ٢٠٠٤: ٦)

٤- (عارف، ٢٠٠١):

هو سلوك المدير و اعضاء الهيئة التعليمية داخل المدارس الثانوية التي يعملون بها ، والذي يفرض عليهم الالتزام بالسلوكيات الايجابية داخل المدرسة (عارف، ٢٠٠١: ١٥)

التعريف النظري: وتبنت الباحثة تعريف(نظرية سيرز، ١٩٥٠) للسلوك الاداري وهو " مجموعة الأفعال والوظائف التي يمارسها المدير في المؤسسة التعليمية ، التي تنبع من طبيعة العمل الإداري ذاته، وتهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية عن طريق تطبيق مبادئ الإدارة العامة بأسلوب يتناسب مع طبيعة الميدان التربوي و تتضمن الابعاد منها (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه، التنسيق، الرقابة) (عطوي، ٢٠٠٩: ٤٠٠)

التعريف الإجرائي للسلوك الاداري : الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب في ادارة البحث والاستبانة لتحقيق الاهداف.

مدير المدرسة (١٩٨٨) : هو أحد أعضاء الهيئة التدريسية المكلفين بإدارة المدرسة، ويفضل أن تكون لديه خبرة في التدريس لا تقل عن خمس سنوات، يثبت فيها الكفاءة العلمية والتربوية والقدرة على الإدارة والتنظيم، ويفضل أن يكون قد عمل معاوناً وأن يكون خريج كلية أو معهد وحصل على إعداد تربوي (وزارة التربية، ١٩٨٨: ٢٥)

المدارس الثانوية: هي المرحلة التعليمية التي تلي المرحلة الابتدائية وتسبق المرحلة الجامعية، ويقبل فيها كل طالب أنهى المرحلة الابتدائية وبلغ سن الثانية عشرة، ومدة الدراسة فيها ست سنوات وتنقسم إلى مرحلتين (متوسطة وإعدادية)، وتتضمن المرحلة المتوسطة ثلاثة صفوف عامة، بينما تتضمن المرحلة الإعدادية نوعين من الدراسة هما علمي، أدبي) وتتكون من ثلاثة صفوف (وزارة التربية ، ١٩٨٨ : ٢٣).

أعضاء الهيئة التعليمية : يتم تعيين من يقومون بالتدريس في المدارس المتوسطة والإعدادية من خريجي الكليات أو المعاهد العليا ذات الصلة بأحد مجالات التعليم الثانوي، وتعطى الأفضلية لمن يحملون الدرجات الجامعية بدرجة البكالوريوس فأعلى والمؤهلين تربوياً للتدريس (وزارة التربية ، نظام المدارس الثانوية، ١٩٧٧ : ٢).

الفصل الثاني

إطار نظري ودراسات سابقة

أولاً: إطار نظري

- المناعة التنظيمية

- السلوك الإداري

ثانياً: دراسات سابقة

ثالثاً : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية

أولاً : إطار نظري

❖ مفهوم المناعة التنظيمية:

برزت فكرة المناعة التنظيمية في أواخر التسعينات في عام (١٩٩٧) على يد العام Degus عندما قدم دراسة بعنوان (نظم مناعة الشركات) و ناقش هذا للمفهوم في إطار ضمن المناعة التنظيمية و دعا الى اهمية التعامل مع المؤسسات على انها كائن حي، يستطيع التأقلم مع البيئة و التغلب على أخطارها من اجل البقاء والاستمرار . (متولي وآخرون، ٢٠٢٠: ٣٤٠)

ان مفهوم للمناعة التنظيمية يتم عبر هيكل من الاجراءات التنظيمية التي تقوم بها جميع العناصر و الوظائف بهدف صيانتها من الاخطار الخارجية اذ يعمل نظام الدفاع هذا عن طريق التعرف على العوامل المسببة للخطر و تحديدها بشكل صحيح من اجل التخلص منها وبذلك يتم تكوين نظام المناعة الطبيعية (الطائي، الجنابي، ٢٠١٦: ١٩٩)

يشير مفهوم المناعة التنظيمية الى الذهن نظام المناعة الموجود في الانسان اذ يعد هو الخط الاول للدفاع على كافة العوامل الممرضة التي يصاب بها الانسان، وهذا مشابه لنظم المناعة التنظيمية في المنظمات باعتبارها منظومة متكاملة من الاستراتيجيات و الممارسات التي تمثل الحاجز المنيع لكافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والتي قد تعرضها للمخاطر و التهديدات (Lee et al,2011: 111-122)

و بموازاة ذلك فقد بين (AL-Tahan & Al-Hindawy,2021) بأن المناعة التنظيمية مجموعة من العناصر و المهام داخل المنظمة التي تكمل بعضها البعض لأنشاء درع متين لمواجهة التهديدات التنظيمية التي قد تتعرض لها (AL-Tahan & Al-Hindawy,2021: 4)

يشير مفهوم المناعة التنظيمية بأنها نظام وقائي يحافظ على المؤسسات التعليمية من المخاطر والتهديدات سواء كانت من البيئة الداخلية او من البيئة الخارجية(Hiver & Dörnyei,2017: 407)

كما اشار (السمان، الدباغ، ٢٠٢٠) بأن مفهوم المناعة التنظيمية يعد اسلوب عمل متكامل يهدف الى تحديد كافة المشكلات والتهديدات المحيطة بالمؤسسة والعمل على معالجة المشكلات ، لتكون كدعامة تحميها في حال تعرضها لتلك المشكلات (السمان، الدباغ، ٢٠٢٠: ٦٥)

ومن وجهة نظر أخرى تعد المناعة التنظيمية بأنها مجموعة من القواعد واللوائح التي تواجه و تمنع العناصر الدخيلة في المدارس الثانوية كانتشار التوجهات جديدة او دخول مدرسين او مدرسات جدد

الى المدارس الثانوية ، وتحول هذه النظم دون حصول اي تغيير في المدارس سواء كانت ايجابية او سلبية (Gilley et al,2009:7)

تعد نظم المناعة التنظيمية تنظيم ذاتي يزيد من امكانيات المؤسسات التعليمية على التعامل بشكل ديناميكي لتحديد وازالة التهديدات داخلها وخارجها من اجل الحفاظ على صحة المؤسسات و التعامل مع المخاطر المحيطة بها(Wang et al,2010:88)

ان المناعة التنظيمية عبارة عن هيكل تنظيمي في الجهاز الاداري قادر على التوقع و التصدي للتغيرات الغير مرغوبة، ويهدف الى حماية النتائج المحققة في الحالة القائمة في المنظمات ، و صونها من الدخلاء (Bhattarai,2016: 117)

تعمل المناعة التنظيمية على حماية المؤسسات من التهديدات المحتملة ، التي قد تكون نابعة من القوى الداخلية الموزعة في جميع مستوياتها التنظيمية ، وهذه القوى تقوم بتعطيل و منع المبادرات التي من شأنها ان تحسن من الاداء وغالباً تكون بسبب الادارة للمؤسسات

(Birkinshaw & Ridderstrale ,1999:153)

اذ يعد نظام المناعة التنظيمية أحد الأنظمة التي افرزتها نظرية الانتاج الاجتماعي الذاتي التي تشير إلى أن النظام يحمل في عناصره الداخلية وسائل و أنشطة تساعد في انتاج وإعادة انتاج نفسه (الساعدي، ٢٠١٦: ١٠٥).

ويشير مفهوم المناعة التنظيمية الى امكانية المؤسسات على التعامل مع الازمات عن طريق منع حدوث مسبباتها اذا كان ضمن البيئة الداخلية او مواجهه الازمات الخارجية عن طريق تشكيل خط دفاعي متمثل في (خطط- استراتيجيات-سيناريوهات)حتى تتجنب تحمل الخسائر و الحد من تبعاتها(Simmons,2013: 1133)

❖ اهداف المناعة التنظيمية:

تهدف المناعة التنظيمية الى وقاية الهيكل الاداري من المخاطر التي قد تؤثر على عمله، و يعمل نظام المناعة كخط دفاع يمنح المؤسسات التعليمية حماية ضد التهديدات الخارجية ، و يجعل المؤسسات تمتلك نظم مناعة قوية فأن فرصها تزداد في تحقيق النجاح، ويعد الافراد العنصر الاساسي في هذه المناعة ، اذ يتعاملون مع اي تهديدات او عقبات قد تؤثر على العمل داخل المؤسسات التعليمية (شتا، ٢٠٢٣: ٢٥٩)

للمناعة التنظيمية العديد من الاهداف التي تسعى الى تحقيقها و منها :

١. الوقاية من كافة العناصر الخارجية التي قد تسبب ظهور الازمة عن طريق وجود نظم رئيسية وثانوية بديلة او عن طريق وجود أنظمة حماية متعددة ومزدوجة.
٢. الوقاية من العناصر الداخلية التي قد تسبب ازمة خصوصاً تلك المتعلقة بضعف التنظيم بين اجزاء الهيكل الداخلي في المدارس الثانوية .
٣. تعمل نظم المناعة التنظيمية كحاجز حماية في مواجهه اخطاء المدراء او ضعف الادارة الناتج عنهم.
٤. القدرة على حماية المؤسسات من مشاكل وانحرافات العمل ، لأنها تعزز المرونة في المؤسسات لتمكنها من مواجهة التحديات بكفاءة واستعادة التوازن بسرعة اكبر(عبد المجيد، ٢٠١٦، ٢١).

❖ مكونات نظام المناعة التنظيمية:

هنالك ثلاثة انظمة ثانوية من نظم المناعة التنظيمية تنشأ من عملية الانقسام والتعاون وهي تعزز احدها الاخرى في عملية التعاون المتبادل (الساعدي، ٢٠١٦: ١٢٩) وهذه المكونات هي:

١. النظام المناعي المركزي:

وهو من اهم المكونات المناعية اذ يقرر وضع ومصادقية نظام المناعة بالكامل (ابو حجاج، ٢٠٢٠: ١٩) ويسمى احيانا (مجلس ادارة المدرسة) ان نظام المناعة المركزي يؤثر على التخطيط و تخصيص الموارد والتوجيه ، كما انه يقرر حالة النظام المناعي و مدى صحته ، دائما ما يتولى هذه المهمة لجنة إدارة المخاطر أو لجنة المشرفين لدى مجلس الإدارة (علوان، ٢٠١٥: ٣٦)

٢. النظام المناعي الكامل المتخصص:

وهو نظام متخصص في التخلص من جميع انواع التهديدات التي لها تأثير على المدارس الثانوية، اذ يكون له تأثير مباشر على حماية المدارس الثانوية ويمكن توجيه تأثيره في مناعة المدارس بشكل مباشر (Wang, et al, 2010:7) ويحتوي على ثلاث مكونات اهمها:

أ- أنظمة الالتزام:

الالتزام هو الارتباط العاطفي بمبادئ وأهداف المدارس الثانوية ودور اعضاء الهيئة التعليمية في الاتصال بين هذه المبادئ والأهداف و مدى فائدة المدارس الثانوية فيه (Ahmed et al, 2010:7)

تعد أنظمة الالتزام من أهم العوامل التي توجد في أي مؤسسة وهي القوة التي تربط بيئة العمل في داخل المنظمة بخارجها وبها يشعر الافراد أنهم جزء من المؤسسة، مما يؤثر بشكل مباشر على الاداء (Dalkrani&Dimitriadis,2018: 16-23)

ب- إدارة المخاطر:

ان دراسة المخاطر أمر أساسي لأي منظمة تتناسباً مع المخاطر الكثيرة التي تتعرض لها ، و هناك العديد من أنواع المخاطر التي من الممكن أن تواجه المؤسسات التي غالباً يكون الهدف منها انتهاك سمعة المنظمة ومن ثم التخلص منها ، وتهدف إدارة المخاطر داخل المؤسسات إلى جعلها في حالة يقظة وانتباه للمخاطر التي من المتوقع أن تواجهها وعلى دراسة وتحليل هذه المخاطر (Beranek,2011:87)

ج -المكافآت و التعويضات:

المكافآت هي الأجر أو العلاوة التي تمنح لأعضاء الهيئة للتعليمية عند الإبداع أو إنجاز العمل بشكل يستحق أن يكافئون عليه ويجب أن تكون متناسبة مع العمل المطلوب وأن تدعم السلوك المطلوب في المدارس الثانوية (بو كرافة،٢٠١٦: ٢٠)

٣. النظام المناعي المحيطي:

يُتميّ هذا النظام عن طريق تعزيز الدور الرئيسي للمدراء الذي يتكون من مجالات اقتصادية و مجالات دعم و تحسين الكفاءة و نظم المعلومات و العنصر البشري فهذا النظام يحقق التنظيم الذاتي و الرقابة المشتركة و التغذية العكسية الايجابية ، فالقائمين على نظام المناعة المحيطي يقدمون توجيه الاداري و الرقابي ، مما يساعد بتقليل التكاليف وتعزيز التنظيم الاداري (علوان،٢٠١٦: ٦٥)

طرق بناء نظام المناعة التنظيمية: هناك العديد من الطرق لبناء المناعة التنظيمية ومنها:

١. **الاستمرارية:** هناك ضرورة للاجتهاد و الاستمرار في بعض الحالات لمواجهة التهديدات مباشرة ، عندما يكون التهديد كبيراً لدرجة أنه لا يمكن تحويله أو تقبله، ولا يستطيع مدير المؤسسة مواجهته ، لكن احتمالية حدوث مثل هذه الإصابات قليلة للغاية (النور، و مهدي، ٢٠٢٤: ٣٣)

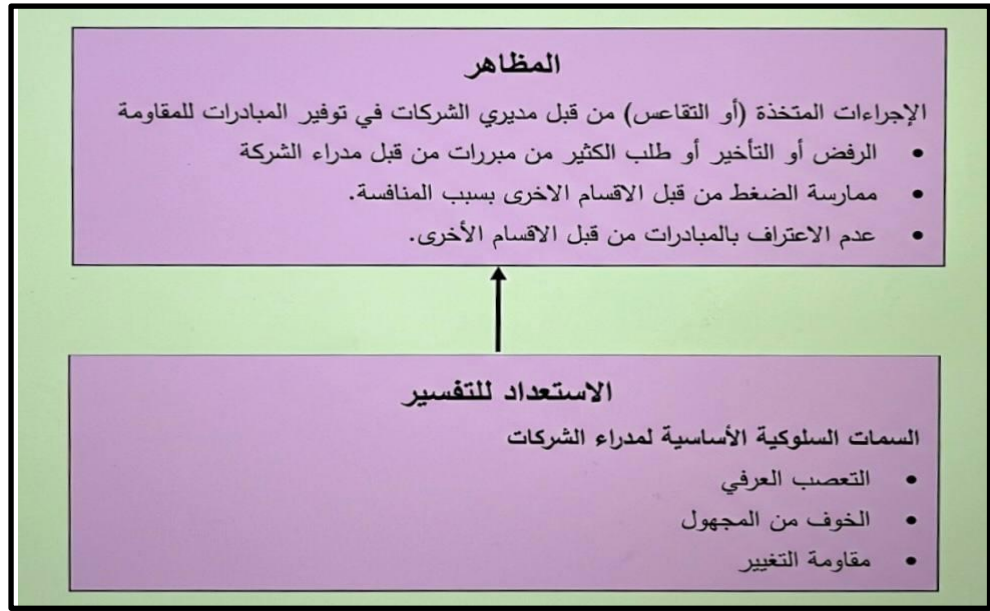
٢. **اعادة التوجيه:** يتم اعادة توجيه التهديدات والمخاطر الى الجهة الاخرى ، اذ تعد هذه الخطوة جزءاً من آلية تعزيز المناعة التنظيمية في المؤسسات (النور، و مهدي، ٢٠٢٤: ٣٣)

❖ نماذج المناعة التنظيمية:

تناولت الدراسات العديد من النماذج للمناعة التنظيمية وسنتناول اهم النماذج التي تساهم في تفسير المناعة بالنسبة للمدارس الثانوية، وهي كالاتي:

١. أنموذج (Birkinshaw & Ridderstrale, 1999):

قدم كل من (Birkinshaw & Ridderstrale) نموذجا يكشف طبيعة عمل النظام المناعي ، وماهي المعوقات التي يمكن ان تحول في سبيل تطبيقه كما موضح في الشكل (١)

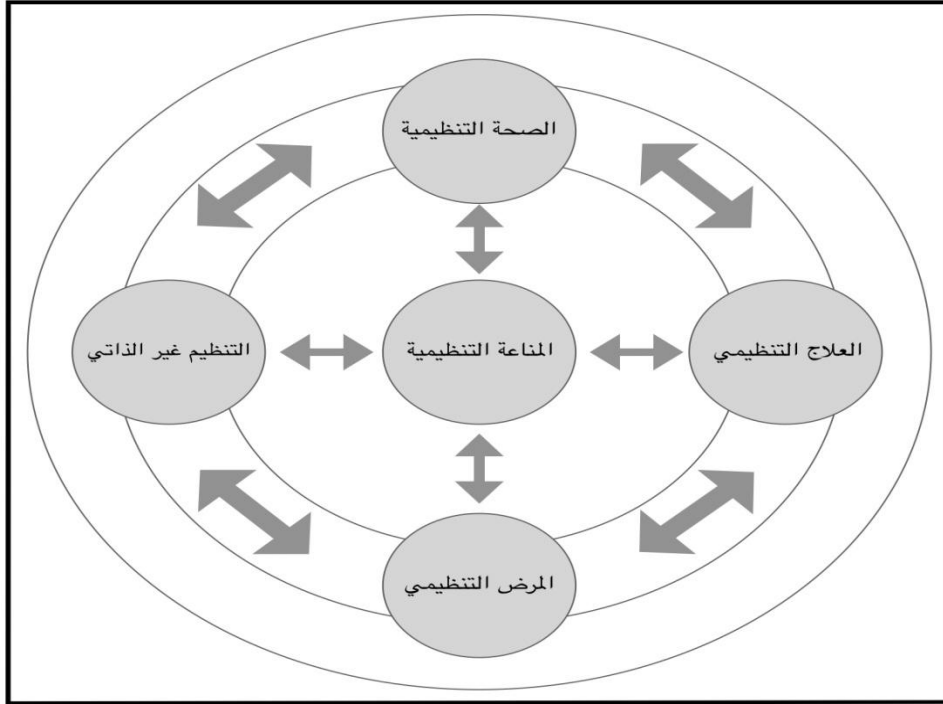


الشكل (١) النظام المناعي للمنظمات وفقاً: (Birkinshaw & Ridderstrale, 1999)

هذا النموذج يتكون من طبقتين في الجزء العلوي تسمى المظاهر الواضحة لنظام المناعة و الإجراءات المتخذة أو عدم اتخاذ إجراء من قبل المدراء ، أما الجزء الأسفل فهو الاستعدادات للتبرير تقديم تفسير للأحداث وهو مرتبط بالجزء العلوي خصوصا فيما يتعلق بالمقاومة للمبادرات والتي تستند بشكل اساسي على الافراد على أتم الاستعداد للتفسير وإعطاء المبررات والتي تمثل حالة اللاوعي (Birkinshaw & Ridderstrale, 1999:158)

٢. أنموذج (Wang et al, 2010):

قدم (Wang et al, 2010) أنموذج للمناعة التنظيمية من أربعة بنى اساسية وهي الصحة التنظيمية والعلاج التنظيمي ، والمرض التنظيمي ، والتنظيم غير الذاتي وكما في الشكل (٢)



الشكل (٢) نظام المناعة التنظيمية وفقاً لنموذج (Wang et al, 2010)

تعمل المناعة التنظيمية وفقاً لهذا النموذج عبر تفاعل هذه المكونات المرتبطة مع بعضها البعض في ظل الظروف البيئية للمنظمات سواء الداخلية أو المحيطة بالمدارس والاستراتيجية التي تتبعها، فالمنظمات التي تتمتع بمناعة تنظيمية عالية هي منظمات صحية تظهر مدى قدرتها على تنسيق الأفراد وإمكانياتها لتحقيق التكامل والتنسيق بين أقسامها، بالإضافة إلى أن هذه المنظمات توفر العلاج التنظيمي في حال تعرضها إلى التهديدات عن طريق استعمال الامثل لمواردها المتاحة واستجابتها للتغيير والتطور والتنظيم غير ذاتي عبر تمكين الأفراد وتفاعلها مع البيئة الخارجية وتوفير بيئة عمل داخلية إيجابية (Wang et al, 2010: 15).

❖ خصائص المناعة التنظيمية: هناك العديد من الخصائص منها:

١. الدراسة والمعرفة: دراسة الجوانب الجديدة والتحديات ، اذ يمكن دراسة بنيتها، وأبعادها لتجنب وقوع الحوادث في المستقبل.
٢. التنوع والانتشارية: ينتشر نظام المناعة في المنظمات ، سواء كان هذا الانتشار بوعي أم بدون وعي.
٣. الاستقلالية والنظامية : يقوم النظام بتكوين جماعات صغيرة، لكل واحدة منها القدرة في مواجهه الكثير ، كما أن كل وحدة تمثل درع اساسي للمناعة، اذ تكون لها القدرة في معالجة المشكلات والمخاطر بشكل مستقل، ويكون تأثير النتيجة غير مقتصر على الوحدة ذاتها.

٤. الرد والتنظيم الذاتي: تكون استجابة النظام بالحد من السلوكيات الداخلية والسلوكيات غير المرغوب فيها داخل المنظمات (Song & Wang,2010)

❖ محددات المناعة التنظيمية: للمناعة العديد من المحددات منها:-

أشارت دراسة (محمد، ٢٠٢٢) الى ان هناك مجموعة من المحددات للمناعة التنظيمية التي تحد من تنفيذ هذه النظم وتصيبها بالاضطراب مما يؤدي الى اصابة المدارس الثانوية بالضعف و التفكك و يدخلها في دوامة التدهور الكامل يؤدي الى قلة مشاركة اعضاء الهيئة التعليمية مما يقلل الدافعية و التشجيع و تجربهم على التراجع في التجديد و الابداع داخل المدارس, مما يعرقل قدرتها على الصمود امام المخاطر و التهديدات الخارجية , ومن هذه المحددات كالاتي:

١. ممارسة الادارة بمعاقة اعضاء الهيئة التعليمية و التقليل من احترامهم و اتباع الاوامر دون مناقشتها.
٢. استمرارية الادارة في حجب الحوافز لدى اعضاء الهيئة التعليمية.
٣. فقدان الكوادر التعليمية الطموح والشعور باللامبالاة وانتظار التعليمات فقط.
٤. ادراك اعضاء الهيئة التعليمية بفقدان طموحاتهم(محمد، ٢٠٢٢: ٣٧٣)

❖ ابعاد المناعة التنظيمية: للمناعة العديد من الابعاد منها:-

١. الوعي التنظيمي بالمخاطر: ويمثل قدرة المدارس الثانوية على استشعار التحديات والتهديدات التي تواجهها في البيئة التعليمية، ووضع خطط استباقية لمواجهتها(النحاس ، و مصطفى، ٢٠٢٠)
٢. المرونة التنظيمية: هي القدرة على التغيير في ظل المواقف المختلفة في حين عرفها قاموس (Oxford) بأنها قدرة نظام معين على الاستجابة للتغيرات البيئية (Skipper & Landrum, 2008) ، وكذلك هي القدرة على استشراف واستعداد واستجابة المؤسسات مع التغيير التدريجي و التحديات المفاجئة من أجل البقاء والازدهار، اذ تتجاوز إدارة المخاطر نحو رؤية أكثر شمولية لصحة الاعمال ونجاحها (الزيدي ،و الخزرجي، ٢٠١٦: ٥٠) ، وتعرف المرونة أيضاً بأنها أحد السمات التي تعكس قدرة المؤسسات الاستباقية على توقع التغيرات المستقبلية، والاستجابة ورد الفعل السريع والكفاء على هذه التغيرات (النحاس ، و مصطفى، ٢٠٢٠)

وفي السياق التعليمي يعرفها (Uslu, 2017) أنها قابلية المؤسسات التعليمية على تقديم ردود أو تفاعلات ملائمة في الوقت المناسب نتيجة للتغيرات في محيطها، وذلك عن طريق تغيير سياساتها واستراتيجياتها والعمليات الإدارية و خطوات العمل و البنى التنظيمية (Uslu, 2017:9)

أن المرونة التنظيمية تسهم في تحقيق ميزة تنافسية عن طريق القدرة السريعة بالتصدي الى التغيرات البيئية السريعة التي تحصل في المدارس الثانوية بكفاءة وفاعلية، وتساعدها كذلك على إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، ومن الضروري اعتمادها لإدارة التغير، و استجابة ادارة المدارس لحاجات ورغبات اعضاء الهيئة التعليمية المتجددة ، اذ أنها تسهم في زيادة قدرة المدارس لدخول أسواق متعددة لعرض منتجاتها وخدماتها وجعلها تخلق قيمة حقيقية لسوق العمل باستجابات سريعة (Yonggui & Hing ,2004).

٣. **التعلم التنظيمي:** برز مفهوم التعلم التنظيمي في عام ١٩٧٨ من قبل (Argyris & Schon) في كتابهما التعلم التنظيمي اذ قدما سؤالاً مفاده "هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟ ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لوضع مفهوم محدد له وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف ألياته المختلفة ، حيث عرفه (Mohan, et al., 2015) بأنه التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة السابقة، أي أن المدراء و أعضاء الهيئة التعليمية يملكون بمواقف اجتماعية و بيئية ، ونتيجة لذلك يكتسبون معان جديدة تشير بأهمية إتباع أنماط مختلفة من السلوك (Mohan, et al., 2015, 12)

أن التعلم التنظيمي له دور في المساهمة في تطوير فدرات الاداريين عن طريق مساعدتهم بالتعرف على الآخرين وفهمهم ، والتفاعل معهم وتحسين مهاراتهم في العلاقات الإنسانية هذا يُحسن تجربة الحياة بالترتيب لتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية ، وتطوير القدرات الاستراتيجية التي تمكن المدارس الثانوية من تعزيز مكانتها ذات الميزة التنافسية وتحسين النتائج (Migdadi,2019: 6)

و هناك مجموعة من الابعاد للتعلم التنظيمي وهي كالآتي:

أ. **اكتساب المعلومات:** هو تحديد المعلومات الملائمة للمنظمات والعمل من أجل الحصول عليها من المصادر الداخلية والخارجية ، علماً بأن المنظمات قادرة على تعليم الافراد عن طريق تفاعلهم مع اطراف تمتلك معلومات مهمة، والتعلم عبر مختلف الطرق الادراكية والسلوكية (Tran & Pham,2019:10)

ب. **نشر المعلومات :** عند الحصول على المعلومات ينبغي نشرها عبر المؤسسات التعليمية لكل الوحدات التنظيمية، وعلى وجه الخصوص الوحدات الي تكون بحاجة لها ، تستخدم المؤسسات أساليب متنوعة

لذلك مثل اسلوب الرسائل الموجهة اذ توزع المعلومات إلى وحدات تنظيمية محددة ، واسلوب الرسائل الملخصة الذى يتم فيه تقليل حجم المعلومات واعادة تشكيل المعنى (Fatmah,2020:9)

ت. **تفسير المعلومات :** تعد جزءاً مهماً كون المدرء قد يمتلكون المعلومة الملائمة الا انهم يفشلون في اعطاء التفسير الصحيح لها، وان المعرفة المتولدة من التفسير يتم استيعابها عند المستوى الفردي والجماعي لذا يفترض تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة لتسهيل المشاركة فيها ودمجها (Ngoc &Huy,2016)

ث. **الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية هي المعتقدات والقيم والأعراف السائدة في المدارس الثانوية وكيفية تصرف اعضاء الهيئة التعليمية ومعاملتهم لبعضهم البعض والعلاقات المتبادلة بينهم والسلوك والممارسات التي يتصف بها هؤلاء الاعضاء بينهم وتساعد هذه الثقافة على توضيح العلاقات الوظيفية (عبوي،٢٠٠٧: ١٥٧)

و تشكل ثقافة المنظمة عن طريق تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي:

- أ. صفات المدرء و العاملين الشخصية وما يتمتعون به من قيم، ودوافع واهتمامات.
- ب. الخصائص الوظيفية ومدى توافقها مع صفات الأفراد الشخصية
- ت. خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمات والتي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
- ث. المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الافراد والتي لها تأثير على سلوكياتهم وطريقة عملهم (سيد توفيق،٢٠٢٣: ١٣)
- ج. **التعافي التنظيمي:** يُعدّ التعافي التنظيمي عملية شمولية تستعيد من خلالها المدارس الثانوية توازنها وأداءها بعد المرور بفترات الأزمات أو التراجع ، ويشير (Duchek,2020) إلى أن التعافي يتطلب قدرة المدارس على الرجوع إلى حالة مستقرة عقب التعرض لاضطرابات، وهو ما يعكس الطبيعة الديناميكية للمرونة المؤسسية. وقد شهد هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً ضمن الأدبيات الإدارية الحديثة(22: Duchek,2020)

ولا يقتصر التعافي الفعّال على استرجاع المستويات السابقة من الأداء، بل يشمل كذلك التكيف التحويلي الذي يُمكن المدارس الثانوية من الاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية ، وتتضمن عملية

التعافي عادة مجموعة من الأبعاد المترابطة مثل استئناف العمل، واستعادة التوازن المالي، وإعادة البناء النفسي (Williams et al,2017: 742)

اذ يؤكد (Lengnick-Hall et al,2011) أن قدرات التعافي التنظيمي متجذرة داخل كل من البنى الرسمية للمنظمات وشبكاتهما الاجتماعية ، الأمر الذي يمنح هذه القدرات طابعاً مركباً ومتعدد المستويات (Lengnick-Hall et al,2011: 247)

وفي السياق المدرسي تحديداً، تُظهر الدراسات أن مسارات التعافي التنظيمي تتأثر بدرجة كبيرة بالهوية المؤسسية والتصور الذاتي لأعضاء الهيئة التعليمية ، إذ يُعد مفهوم الذات متغيراً جوهرياً في رسم اتجاهات التعافي، وفق ما بينه (Hallmann &Guenther,2021: 7)

إلى أن التعافي في الظروف الصعبة يتطلب نمطاً من القيادة التكيفية ورؤية جماعية مشتركة، تجمع بين العمليات النفسية الفردية والنتائج التنظيمية أو المجتمعية على نطاق أوسع (Barasa et al ,2018: 502)

اشار (شواي،٢٠٢٢) بأهمية إشراك اعضاء الهيئة التعليمية في برامج تدريبية متخصصة تعزز فهمهم لثقافة التكيف التنظيمي وتمكّنهم من تطبيقها خلال الأزمات، بما يدعم مرونة المدارس الثانوية وقدرتها على تحقيق تعافٍ أمثل بعد الأزمات (شواي،٢٠٢٢: ١٤٧).

❖ العمليات الأساسية لنظام المناعة التنظيمية:

١. الإدراك المناعي : عملية منتظمة وديناميكية لتحديد ومراقبة العوامل السلبية الداخلية والخارجية التي قد تهدد المؤسسات ، مع الحكم على المخاطر واختيار الاستجابة الأنسب لها ضمن الهيكل التنظيمي (Al-5, saidi:2020), فهي عملية متابعة و ايجاد وحكم على المخاطر المهددة للهيكل الاداري ليستشعر بها جهاز المناعة التنظيمية فيواجهها وفق وسائل منتشرة في المؤسسات التعليمية (Song,2006)، ان الازمات او الحوادث الجسيمة تعد من أشد العقبات التي تواجه المؤسسات ، التي تؤثر عليها سلباً نتيجة ما تتعرض له من خسائر، ولذلك أصبحت الحاجة الى وجود استراتيجيات لإدارة الازمات ومواجهتها والتقليل من الاثر السلبي والخسائر امراً ضرورياً (Unlu et al,2010:9)، فعند تعرض المدارس الثانوية لأي خطر او ازمة داخلية كانت ام خارجية فان هذا الخطر يجب ان يقابل بتعاون ادراكي من قبل جميع اعضاء الهيئة التعليمية داخل المدرسة وليس من مجموعة معينة بحيث يدرك كافة اعضاء المدرسة مسؤولياتهم الحقيقية في مواجهة الازمة (Treurniet,2012:88)، اذ لا توجد منظمة محمية بالكامل تجاه الازمات وتأثيرها و لكن تختلف من منظمة لأخرى وان اول الخطوات لمعالجة اي مشكلة او تهديد هو الادراك والاحساس به وترجمته لكي يتمكن من الخروج من الازمة (Stroeymeyt, et al,)

5:2014) ،وتختلف المخاطر التي تتعرض لها المنظمات فمن الممكن ان تكون طبيعية مثل الزلازل والكوارث الطبيعية ومن الممكن أن تكون غير طبيعية بفعل الافراد والتي بكل الأحوال تتطلب ادراك من قبل الافراد للتصدي لها ، أن قادة الازمات في المنظمات هم رؤساء وحدة قسم الازمات داخل المنظمة و هم من يقوموا بإدراك الأزمة وهم المسؤولون عن اتخاذ القرار، وإن كان الادراك غير سليم أو تعرض للتشويش فما من شأنه ان يؤدي الى انفجار الازمة (العبادي، ٢٠١٥: ٢٣)

٢. **الدفاع المناعي:** بعد القيام بعملية الادراك المناعي تأتي مباشرة عملية الدفاع المناعي التنظيمي والذي يقوم بعملية الدفاع و الحد من التهديدات التي من شأنها تهديد استقرار المدارس الثانوية ، أن الوصول الى حالة من الاستقرار في ظل الازمات والقوة والحدثة يتطلب نهج دفاعي تنظيمي قوي (علوان ، ٢٠١٦ ، ١٥) ، يُعد الدفاع عن المناعي وظيفة أساسية لمدراء المدارس الثانوية يهدف الى القضاء على العوامل الداخلية والخارجية الضارة وغير المرغوب فيها (حسين، ٢٠٢٢: ٩) ، فعند حدوث أي مشكلة كبيرة أو تهديد للمدارس الثانوية تقوم الاساليب الدفاعية الفعالة بمنع تلك الأخطار داخلية كانت او خارجية بتسخير الإعدادات والإمكانات وتحديد الأساليب التي من شأنها أن تواجه المخاطر جميعاً (العبادي، ٢٠١٥: ٦-٢٧) ، كما ان محور عملية بناء جهاز دفاعي هو لتحديد المشكلات التي من شأنها أن تهدد المنظمات ليس على مستوى واحد ولكن على كافة المستويات التنظيمية كما يجب الأخذ بالاعتبار اثناء عملية تعليم الافراد على الادراك تعليمهم أيضاً على الدفاع عن المنظمة لان المخاطر غالباً اما ان تكون متوقعة أو غير متوقعة ومن الممكن أن تكون داخلية أو خارجية والتهديدات الداخلية في غاية الخطورة اذ يجب أن تقابل بالدفاع المنهجي للحد من وصول الافراد الى الموارد التنظيمية ومن المهم أن تتضمن وسائل الدفاع الاقتناع أو المنع في حالة تعرض داخل المنظمة الى اية خطر يجب أن يتم التصدي والدفاع المتعدد الذي يطلق عليه مقاومة (Stroeymeyt, et al, 2014)

٣. **الرقابة المناعية:** استجابة مباشرة للتغيرات المفاجئة والسريعة التي تشهدها البيئة في المنظمات على مختلف الأصعدة والتي تسهم في متابعة عمليات المنظمات وتعزيز مناعتها التنظيمية (Alwan & Talib, 2016) ، و تعد الرقابة إحدى أهم الوسائل التي تقوم بعملية التحقق من أن جميع القواعد والنظم والتشريعات والقوانين قد تم العمل بها والالتزام بها من الجميع، لا يمكن أن تتم الرقابة على منظمة ليست لها استراتيجية محددة ، و تعد الرقابة الوسيلة التي تكتشف بها الأخطاء والانحرافات داخل المنظمات كما تدعم تحقيق الأهداف وتعديل الخطط الموضوعة و توجيه الموظفين إلى مهامهم وتغذي المديرين بكافة انواع الموارد ومعالجة الأخطاء فور حدوثها (كروم ، و اخرون، ٢٠١٩ : ١١٩)

هناك عدة خطوات يجب أن يقوم بها نظام الرقابة كإحدى آليات نظام المناعة التنظيمي في المدارس الثانوية ومنها:

- أ. وضع معايير لقياس الأداء يكون ضمن الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمات.
- ب. قياس الأداء الفعلي وإعداد التقارير بشكل منتظم والذي يعد من أهم الخطوات للمعالجة.
- ت. مقارنة الأداء بالمعايير ومن هنا يمكن للمديرين معرفة الانحرافات التي تحدث مباشرة داخل وخارج المنظمات .
- ث. اتخاذ إجراءات تصحيحية ، عندما ينحرف الأداء عن المعايير يجب على المديرين تحديد ما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى تغييرات معينة، ويجب تكرار هذه الخطوات بشكل دوري (Marire et al,2018:178)

ح. **الذاكرة المناعية :** هي وظيفة تهدف إلى تسجيل وتجميع وتخزين المعلومات المتعلقة بإجراءات المراقبة والدفاع المناعي، وكذلك توزيعها واسترجاعها عند الحاجة. وتمتاز هذه الوظيفة بعدم اقتصرها على توثيق التجارب الناجحة فقط، بل تشمل أيضًا التجارب الفاشلة للاستفادة منها في تحسين الأداء المستقبلي، كما تهتم بمراجعة البيانات المتعلقة بنظام المناعة نفسه، ومتابعة الفرص والمخاطر الداخلية والخارجية (حسن، ٢٠٢١: ٣٣٦)، و تشير الذاكرة المناعية التنظيمية أيضا الى المعلومات المخزنة عن تاريخ المدرسة والتي يمكن تطبيقها في الوقت الحالي عن الحاجة اليها، يتم الحصول على هذه المعلومات من خمسة صناديق مخزنة في الذاكرة ، تعد بنية الذاكرة وهي الافراد الثقافة التحولات، الهياكل ، البيئة (Rowlinson, et al, 2010: 75) ، فهي تعني مدى توافر نموذج بيانات مرجعي للمنظمات يحتوي على مختلف الأنواع للمعلومات الادارية وكذلك جميع المشكلات والصعوبات التي واجهتها أثناء مسيرتها الإنتاجية واستطاعت القضاء عليها، فمتى ما توفر مثل نموذج البيانات هذا كلما استطاعت الرجوع إليها بسهولة للتعرف على خواص التهديدات واستراتيجيات القضاء عليها (الطائي، الجنابي، ٢٠١٦: ٢٠٢) ، وكذلك تتألف الذاكرة المناعية من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، وتتضمن المعرفة الضمنية عن طريق التجارب الشخصية، وفهم ما يقرب من اللاوعي، بينما الصريحة فهي غير شخصية ، كما تساعد الذاكرة المناعية المدارس الثانوية على التعلم من ماضيها عن طريق تجنب تكرار أخطاء الماضي (Dunham & Burt, 2014: 126)

❖ الأمراض المناعية للمدارس الثانوية:

تعاني المنظمات ، شأنها شأن الكائنات الحية من أمراض تنظيمية تؤدي إلى اعتلالها ودخولها في دوامة "الموت التنظيمي"، وهو ما ينشأ غالبًا عن ضعف مناعتها التنظيمية ، إذ تسهم هذه الأمراض

في تآكل الدافعية لدى الافراد والضغط عليهم للتخلي عن قدراتهم الابتكارية والإبداعية، الأمر الذي ينعكس سلبيًا على قدرة المنظمات على الصمود أمام التهديدات البيئية (2: Stocker, 2006).

وفي هذا السياق وضع (Pradhan & Lvanov, 2017) مجموعة من العوامل التي تضعف المناعة التنظيمية وتؤدي إلى إصابة المدارس الثانوية بالاعتلال، ومن أبرزها:

١. **الحوار المزدوج:** يُعدّ الحوار المزدوج أحد أكثر الأعراض دلالة على ضعف المناعة التنظيمية، فهو يتجسد في الخطاب المتناقض، والغموض، والخداع، وإخفاء الحقائق، وعند إدراك الافراد لهذه الرسائل المزدوجة تتولد لديهم مشاعر الإحباط والغضب، مما يدفعهم إلى أداء شكلي أو زائف وهو ما يعمق من علل المنظمات ويقودها نحو الانهيار.

٢. **التفكير المتناقض:** تتبنى بعض المنظمات ممارسات تُلزم الافراد ولا سيما الجدد باتباع أسلوب واحد في العمل، وتدفعهم للاقتناع بأن الإجراءات السائدة هي الوحيدة المقبولة بغض النظر عن قناعاتهم أو مقترحاتهم وينظر إلى أي فكرة جديدة على أنها خلل أو تهديد للنظام القائم، ما يجعل الافراد بمرور الوقت يخشون طرح الأفكار أو المطالبة بالتغيير خوفاً من التعرض للعقوبات أو فقدان وظائفهم.

٣. **ظاهرة التناقض:** يتردد العديد من الافراد في الإفصاح عن آرائهم أو مناقشة أفكارهم مع المدراء، خشية أن يُنظر إليهم باعتبارهم خارج الإجماع أو مثيرين للانتقاد السلبي، وقد يؤدي هذا التردد إلى صمت تنظيمي يفقد المنظمات فرصاً مهمة للتطوير، بل وقد يتسبب في تضارب القرارات وصياح مصالح الافراد أنفسهم.

٤. **قلة التعاون:** تعاني بعض المنظمات من قصور واضح في التعاون بين فرق الادارة و الموظفين اذ يشيع في هذه البيئات ضعف في تشجيع تقديم أو طلب المساعدة، فتعمل الفرق بمعزل عن بعضها البعض، ويقود كل مدير مجموعته بوصفها وحدة مستقلة، فيحتفظ بالمعلومات داخل فريقه دون مشاركتها، رغم وجود الجميع ضمن المنظمة ذاتها، مما يُضعف التكامل المطلوب للتنظيم.

٥. **الافتقار الى الابتكار:** يتطلب بقاء المنظمات على المدى الطويل تبني الابتكار والتجديد بشكل مستمر، وتطوير منتجات أو خدمات جديدة للمحافظة على قاعدة العملاء، إلا أن بعض المنظمات تعتمد على أنظمة وإجراءات تقليدية متقادمة لا تتوافق مع متطلبات العصر، ولا تبحث عن أساليب مبتكرة لرفع كفاءة العمليات، ما يؤدي إلى تراجع قدرتها التنافسية وضعف مرونتها أمام التغيرات (4-2: Pardhan & Lvanov, 2017).

❖ فوائد المناعة التنظيمية:

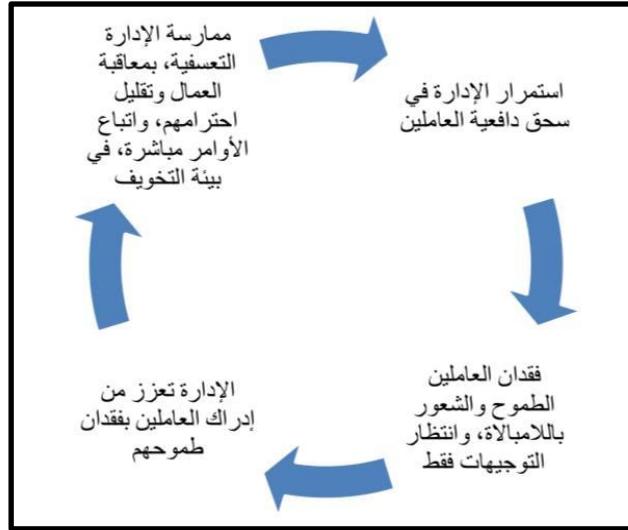
يوجد العديد من فوائد المناعة التنظيمية اذ تناولتها دراسة (Alshawabkeh,2021) و من اهم فوائد المناعة التنظيمية في النقاط الآتية:

١. سيطرتها على التهديدات التي تواجه المنظمات ومحاولتها تقاوي و حماية وتحسين دفاعات المنظمات.
٢. تمكين المنظمات على مواجهة الكوارث التنظيمية والتقليل من تبعات الازمات.
٣. توفر الاستقرار داخل المنظمات والحد من الاحكام المتسارعة التي من الممكن ان تتعارض مع المعايير الداخلية.
٤. العمل بشكل دائم من اجل متابعة الاداء ومراقبة البيئة الخارجية للمنظمات لبناء تصميم مستقبلي يستطيع مواجهة الصعوبات المحتملة.
٥. حماية المنظمات من اثار الاخطاء الداخلية عن طريق تعزيز المرونة والتطلع لحلول جديدة.
٦. وضع اليات تنبؤيه للبيئة الخارجية من اجل مواجهة التهديدات.
٧. تحفيز الافراد نحو السلوك المطلوب حتى في غياب المسؤولية القانونية.
٨. تساعد المدراء في التعرف على الاعمال التي تكون مصحوبة بالتهديدات وتعزيز اليات التصريح الذاتي (Alshawabkeh,2021: 1185)

❖ معوقات المناعة التنظيمية:

تشير دراسة (Stoker,2006) ان هناك بعض المعوقات التي من شأنها أن تعطل عمل المناعة التنظيمية وتصيبها بالاضطراب الأمر الذي قد يحدث خللاً ومرضاً داخل اركان المنظمات فيؤدي الى انهيارها، و من هذه المعوقات:

- استمرار الادارة في قلة تحفيز دافعية العاملين.
- ممارسة الادارة التعسفية بمعاقبة العاملين و التقليل من احترامهم و اتباع الاوامر مباشرة في بيئة التخويف
- فقدان العاملين الطموح و الشعور باللامبالاة و انتظار التوجيهات فقط
- الادارة تعزز من ادراك العاملين بفقدان طموحهم (Stoker,2006: 3).



الشكل (٤) يبين معوقات المناعة التنظيمية

المصدر: Stocker, G. (2006). Avoiding the Corporate Death Spiral

أن وجود إدارة فعالة تمتلك القدرة والفاعلية وتتسم بالتعاون في تنظيمها الإداري من شأنه أن العاملين ويولد لديهم الإبداع ويعزز عندهم الولاء وروح الانتماء، واعتماد الإدارة على أسلوب الاوامر والتوجيهات والتهديد بالعقاب من شأنه أن يحطم الدافعية لدى العاملين ويخفض لديهم روح الولاء (Stoker,2006: 3).

❖ النظريات المفسرة للمناعة التنظيمية:

• نظرية المناعة التنظيمية (Kegan&Lahey:2009):

تُعد نظرية المناعة التنظيمية من أبرز النظريات الحديثة التي تناولت موضوع مقاومة الأفراد والمنظمات للتغيير، وقد طورها (Kegan&Lahey) في جامعة هارفارد عام (٢٠٠٩)، استناداً إلى دراسات معمقة حول سلوك القادة والمؤسسات أثناء عمليات التطوير والإصلاح.

تقوم النظرية على فكرة أساسية مفادها أن المؤسسات التعليمية ، شأنها شأن الكائنات الحية، تمتلك جهازاً مناعياً يحافظ على استقرارها الداخلي، ويمنع تعرضها للاضطراب نتيجة التغييرات المفاجئة ، غير أن هذا الجهاز المناعي لا يميز دائماً بين التهديدات الحقيقية والتغييرات الإيجابية، فيُظهر مقاومة حتى تجاه التطوير المطلوب، حفاظاً على التوازن القائم (العسيري، ٢٠٢٠: ٨).

اذ يرى (Kegan&Lehey,2009) هذه النظرية أن المقاومة للتغيير ليست سلوكاً سلبياً بحد ذاته، بل هي استجابة طبيعية صادرة عن ما يسمى بـ (المناعة التنظيمية)، وهي منظومة فكرية ونفسية غير واعية تعمل داخل المدارس الثانوية للحفاظ على استقرارها (Reams:2023:66)

و هذه المنة قد تكون مفيدة عندما تواجه المدارس الثانوية تهديدات فعلية، لكنها تتحول إلى عائق أمام التطوير والإصلاح عندما تمنع أعضاء الهيئة التعليمية من تبني ممارسات جديدة أو الخروج من منطقة الراحة التنظيمية ، وبذلك تؤكد النظرية على أهمية كشف المعتقدات والالتزامات الخفية التي تكمن وراء مقاومة التغيير، ومعالجتها بوعي إداري وتربوي لتحقيق التحول المستدام (العسيري ، ٢٠٢٠ : ٨٨)

❖ المكونات الرئيسية للنظرية:

حدد (Kegan&Lahey:2009) أربعة مكونات رئيسة تشكل الإطار التفسيري للمنة التنظيمية، يمكن ترجمتها إدارياً وتربوياً على النحو الآتي:

١. الالتزام بالتطوير: وهو الهدف التطويري الذي تسعى إليه المنظمات إلى تحقيقه، كتحسين جودة التعليم أو رفع كفاءة القيادة.
٢. السلوكيات المتناقضة: وهي الأفعال أو الممارسات التي تعيق تحقيق الهدف، مثل التمسك بالروتين الإداري، أو ضعف مشاركة العاملين في البرامج التدريبية.
٣. الالتزامات الخفية: وهي المعتقدات غير المعلنة التي تدفع العاملين إلى مقاومة التغيير رغم اقتناعهم بأهميته، مثل الخوف من فقدان السيطرة أو من فشل التجربة الجديدة.
٤. الافتراضات الكبرى: وهي الأفكار الراسخة التي تبرر المقاومة، مثل الاعتقاد بأن التغيير يؤدي إلى الفوضى ، أو الاستقرار أهم من التجديد (Hoy & Miskel , 2013).

❖ القيمة الإدارية والتربوية للنظرية:

تمنح هذه النظرية المؤسسات التعليمية منظوراً جديداً لفهم المقاومة للتغيير، إذ تحولها من عائق إلى فرصة للتعلم والنمو ، ومن الناحية الإدارية تساعد على بناء قيادة تربوية مرنة قادرة على استيعاب مقاومة أعضاء الهيئة التعليمية وتحويلها إلى حوار بناء يساهم في التطوير المستدام أما من الناحية التربوية، فإنها تعزز ثقافة التفكير التأملية والتعلم الجماعي، وتشجع أعضاء الهيئة التعليمية على مراجعة افتراضاتهم ومعتقداتهم تجاه التغيير (الكيلاي ، ٢٠٢١ : ٩)

❖ الآثار المترتبة على تطبيق النظرية في المؤسسات التعليمية:

١. تحسين كفاءة إدارة التغيير داخل المؤسسات التعليمية.
٢. تنمية الوعي التنظيمي والقدرة على مواجهة الأزمات.
٣. تعزيز ثقافة التعاون والتعلم التنظيمي المستمر.
٤. تقوية الولاء والانتماء المؤسسي بين المدراء و العاملين.
٥. رفع جودة التعليم واستدامة التطوير المؤسسي (Akins et al: 2019: 132)

❖ تطبيق النظرية في السياق التربوي والإداري:

استنتجت الباحثة ان المؤسسات التربوية وخاصة المدارس الثانوية تواجه عدة تحديات مستمرة تتعلق بإصلاح المناهج، وتحديث أساليب التدريس، واعتماد التكنولوجيا التعليمية، وتطوير القيادة التربوية وغالبًا ما تصطدم هذه المبادرات بـ مقاومة داخلية من بعض المدراء او اعضاء الهيئة التعليمية، نتيجة للمخاوف أو المعتقدات الخفية المرتبطة بالتغيير.

اذ تساعد نظرية المناعة التنظيمية في تفسير هذه الظاهرة، عن طريق النظر إلى المؤسسة التعليمية كوحدة حية تمتلك مناعة تنظيمية تسعى لحماية استقرارها فبدلاً من اعتبار المقاومة عائقاً، تنظر النظرية إليها كإشارة إلى مناطق تحتاج إلى وعي وتعلم، وتوصي بتمكين القيادات التربوية من التعامل معها بمرونة وذكاء تنظيمي.

ثانيا : السلوك الإداري:

❖ مفهوم السلوك الاداري:

أن السلوك الإداري قديم قدم الحضارات الاولى فان هذه الحضارات لم تجمع عناصره أو تحللها وتصنفها بصورة يمكن معها تعميقها والاستفادة منها في الأماكن والمجالات المختلفة (Claude, 1968: 25-30)

ان مصطلح " السلوك الإداري " متكون من كلمتين هما "سلوك و إداري" وكلمة إداري تدل على كل ما يتعلق بالإدارة والنشاط الإداري والواقع الإداري والفكر الإداري متمثلة بالسلوكيات والتصريحات التصرفات المرتبطة بالنشاط الإداري ، وكذلك النشاط الإداري المخفي مثل التفكير والمبادئ والاتجاهات والدافعية ، فالسلوك الإداري يختلف عن السلوك الانساني في أنه يظهر في بيئة محددة وهي بيئة العمل

ويمثل إلى ضوابط وأنظمة متعارف عليها في المدارس
(الحسنية، ١٩٩٩: ٢١-٢٢).

تمثل دراسة السلوك الإداري في المؤسسة والمجتمع مدخلاً أساسياً لفهم طبيعة السلوك الإداري ودوافع التصرفات الإنسانية (الإدارية) في مختلف ظروف الحياة، الأمر الذي أسهم في تعزيز وعي الإداري بذاته وسلوكه (التميمي ، ١٩٩٨، ٧٧).

فهناك سلوك ثقافي في ، وسلوك صحي ، وسلوك تعليمي ، وسلوك سياسي ، وسلوك اجتماعي كتعبير عن الحياة الاجتماعية ، لذا فإن كلمة سلوك إداري تعبر عن سلوك المدراء في كافة المؤسسات (الناصر ، ٢٠٠٤، ٢٢ - ٢٣).

و على الرغم من وجود بعض التشابه بين السلوك الإنساني والسلوك الإداري لكن تبقى مميزات السلوك الإنساني كونها تتصل بالفرد وسلوكياته بشكل عام ، وأن الاختلاف بينهما لكون السلوك الإنساني أعم وأشمل ويتكون من أنواع سلوكيات الإنسان كافة في حياته العامة والخاصة (قاسم ، ٢٠٠١ : ١٥).

و هناك العديد من العلوم منها (علم الانثروبولوجيا ، وعلم النفس ، وعلم الاجتماع) تشكل الاسس الجوهرية في دراسة السلوك الاداري وأن السلوك الاداري قد انتقع كثيراً من العلوم الأخرى لا سيما السلوكية منها ، وان الكشف على هذه العلوم يساعد مدراء المؤسسات فهم سلوك الافراد داخل المؤسسة (عبد الباقي، ٢٠٠١: ٢٩).

إن أثر سلوك المدير ونمطه الإداري لا يستطيع أن يتجاهله أحد، فالأسلوب الإداري لمدير المدرسة يمكن أن يجعل اعضاء الهيئة التعليمية اشخاصاً محبطين وبأداء منخفض، ومن جانب آخر يمكن لأسلوب المدير أن ينمي حافز اعضاء الهيئة التعليمية ودافعيتهم وإخلاصهم وولائهم حتى في حالة عدم توفر الحافز المادي (العنيف ١٩٩٩: ٤٣٠).

كما يذكر (عساف، ١٩٩٩) أن السلوك الإداري يتضمن العلاقات جميعها لأي مدرسة ثانوية سواء أكانت علاقات داخلية رسمية أو غير رسمية أفقية أو عمودية أو علاقات خارجية مع كل ما يحيط بالمدرسة من قريب أو بعيد (عساف ، ١٩٩٩ : ٣٩) .

❖ اهداف دراسة السلوك الاداري: يبقى الهدف الاساسي من دراسة السلوك الاداري هو:

١. فهم و تفسير السلوك الانساني من حيث:

أ. الفهم الاعمق بالأبعاد النفسية والاجتماعية لأعضاء الهيئة التعليمية.

ب. تفسير و شرح الاحداث التي تقع في المدارس الثانوية رغم أن تفسير السلوك الانساني مسألة معقدة ما.

ت. فهم ما يؤثر على السلوك سواء داخلي او خارجي ، الفهم والتفسير الدقيق عادة ما يوصل الى التنبؤ.

٢. التنبؤ بالسلوك الانساني:

أ. يساعدنا السلوك الاداري في التحكم بالأساس العلمي الذي يساعد على التنبؤ بسلوك اعضاء الهيئة التعليمية.

ب. المساعدة على اتخاذ القرارات وبالتالي الوصول الى الحل.

٣. ادارة السلوك الانساني:

أ. فن انجاز الاشياء عن طريق الآخرين.

ب. التعامل العلمي مع المشكلات السلوكية وحلها.

ت. تحسين الاداء والانتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية لتحقيق الاهداف المشتركة للعامل والمؤسسة، (زناتي ، ٢٠١٣ : ١٧).

❖ العوامل المؤثرة في السلوك الإداري:

هنالك محددات تؤثر على السلوك الاداري للمدراء المدارس الثانوية بما فيها من عوامل بيئية وعوامل ذاتية متعلقة بالمدراء ، وقد اكتسب التعرف على هذه العوامل التي تؤثر على السلوك الاداري بصورة خاصة الاهتمام بها . (سلام ، ١٩٨٢ : ١٩٢)

فبالنسبة للعوامل البيئية التي تؤثر على السلوك الاداري وما فيها من عناصر متغيرة ، كالعوامل الاجتماعية ، والثقافية ، والسياسية والفنية ، وكذلك الاسس والمعايير والنماذج التي تسيطر على سلوك التدريسي وتأثره في المجتمع الذي يعيش فيه ، كما يلاحظ أن مستوى الانجاز والسلوك يتأثر إلى حد كبير بالبيئة الثقافية (عبيدات، ١٩٨٢ : ٩٥-٩٨).

كذلك يتأثر السلوك الاداري بالسمات الشخصية كالعمر، والجنس، والنشأة الاجتماعية ، والإدراك العاطفي ، والقدرة العقلية ، والالتزام ، والمستوى العلمي ، والخبرة ، وسنوات الخدمة ، والتطوير المهاري (مزعل، وعليوي، ١٩٩٠ : ١٦٣)

وذكر (Otto,1975) أن للصفات الشخصية والسمات والعوامل النفسية والعاطفية لها أثر واضح على السلوك الإداري وعلى المهام التي يقوم بها مدير المدرسة ، وأن الإدراك الانفعالي والأصالة والحيوية هي السمات الأكثر تأثيراً على الأداء والسلوك الإداري (Otto,1975: 32-37).

ويشير (john,1970) في دراسته حول المحددات البيئية ذات التأثير المباشر على السلوك الإداري بأن هناك عوامل لها ارتباط بالسلوك الإداري لمدراء المدارس الثانوية والأداء في العمل مثل الهيكلية أو الإطار البنائي للمدارس الثانوية ونطاقها و بيئة العمل ، و جودة الاجراءات المعمول بها للعمل في تلك المدارس بالإضافة الى متغيرات اخرى (John,1970: 385-414).

ان للسلوكيات الادارية للمدراء اسهام كبير في تجديد و تنمية الهياكل الادارية بوصفها من ابرز مكونات النشاط الاداري ، فان عملية اختيار مدراء المدارس الثانوية له الأثر الكبير في التأثير على سلوكيات اعضاء الهيئة التعليمية داخل المدارس الثانوية (القاضي، ١٩٨١ : ١٠٥).

هناك عدة عوامل مؤثرة في السلوك الإداري منها:-

أ. **مجموعة العوامل الشخصية :-** وتشمل السمات الفطرية والمكتسبة من الحوافز و الممارسات و التوجهات والعواطف و التصورات و القيم و تتضح من علاقات الفرد مع محيطه الاجتماعي الذي يقيم فيه ، و تُصنف هذه العوامل أحد المحددات النفسية للسلوك الإداري (زكري، ٢٠٠٥ : ٦٧).

ب. **مجموعة العوامل البيئية :-** وهي العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود الانسان ، وتؤثر فيه بشكل مباشرة أو غير مباشرة ، و تتضمن جميع المؤثرات المحيطة بالإنسان سواء كانت مادية ، او نفسية، أو ثقافية ، أو اجتماعية ، أو حضارية تؤثر في ما يقوم به من أعمال (زكري، ٢٠٠٥ : ٦٩)

ت. **مجموعة العوامل الثقافية:-** تتبلور بالمعتقدات والمعارف و التصورات التي تسيطر على مجتمع ما في فترة محددة والتي لها تأثير على سلوك الافراد وتصرفاتهم ، و عناصر سياسية كالقوانين التي تنتجها الدولة والتي هي واحدة من البيئة القانونية والتي تؤثر على سلوكيات الأفراد سواء في العمل أو في الحياة العامة (زكري، ٢٠٠٥ : ٦٩-٧٠).

❖ خصائص السلوك الإداري: للسلوك الإداري مجموعة خصائص منها:

١. المعاملة: المدير يتعامل مع اعضاء الهيئة التعليمية لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية مختلفة.
٢. التأثير: السلوك الإداري في اعضاء الهيئة التعليمية للسير نحو هدف مشترك يسعى الاعضاء لتحقيقه.
٣. الوعي: أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

٤. الهدف: ومن ثم فواجب مدير المدرسة الثانوية أن يحفز اعضاء الهيئة التعليمية حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم (العجمي، ٢٠٠٨: ٣١)

❖ مصادر قوة السلوك الاداري:

غالبا ما تطرح تساؤلات عن ما هي مصادر القوة التي يستخدمها القائد الإداري في تأثيره على اعضاء الهيئة التعليمية، اذ ان هناك مجموعة من المصادر التي يستخدمها المدراء للتأثير على اعضاء الهيئة التعليمية يمكن توضيحها كما يلي :

السلطة الرسمية: وتأتي من المركز الرسمي في التسلسل الإداري، والسلطة الممنوحة لذلك المركز، فعندما يقبل الفرد وظيفة في المدرسة يقبل الآخرين توجيهاته بخصوص تلك الوظيفة، لان هؤلاء يمتلكون مراكز السلطة و منها:

١. **المكافأة:** الامكانية على السيطرة وتقديم المكافآت التي تكون لها قيمة للآخرين، أو فرصة تدريبية، أو اعتراف وتقدير، أو منح إجازة

٢. **العقاب:** وتعني القدرة على معاقبة الآخرين في حالة عدم قيامهم بسلوك مطلوب منهم القيام به ومرغوب فيه، وتشمل هذه القوة أشكالاً متعددة مثل (الانتقاد و التوبيخ، والتوقيف عن العمل، و التحذير) الذي يوضع في ملف المعلم، والتقييم السلبي للأداء ، وإيقاف الزيادات في الراتب، والفصل أو إنهاء الخدمة.

٣. **قوة الخبرة:** تعتمد على امتلاك الخبرة التي يقدرها اعضاء الهيئة التعليمية، وتشمل المعرفة والمهارات الفنية، والخبرة الضرورية لنجاح العمل.

٤. **امتلاك المعلومات:** تعتمد على امتلاك القائد للمعلومات، والسيطرة على توزيعها فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية، والخطط المستقبلية.

٥. **المرجعية:** وتأتي من قوة الإعجاب من الآخرين، والشعور بالقرب من القائد، وإتباع توجيهاته والإخلاص له (Bartol & Martin ,1994: 469)

❖ الصفات التي ينبغي توافرها في السلوك الاداري: هناك العديد من الصفات منها:

١. الصفات القيادية و الادارية:

أ. لديه حرية اتخاذ القرار بما يتوافق مع الوقائع بصورة متواصلة و يقوم بإعلان قرار جديد او تعديل القرار السابق عند الضرورة.

- ب. يتصف بمهارات ذهنية و اساس معرفي و يطرح انتقادات ليس اساسها التأديب أو التوبيخ.
- ت. لديه اطلاع شامل على الانظمة و القواعد والتعليمات و سياسات العمل الاداري في المدارس الثانوية.
- ث. يعمل على تحقيق اهداف الجماعة و اهدافه و اهداف خاصة بالمؤسسة بطريق اكثر اقتصادا و بمناخ ملائم (عباس ٢٠٠٨: ١٦٧)

٢. الصفات الاجتماعية:

- أ. ان العملية الادارية تحصل في بيئة اجتماعية تؤثر و تتأثر بها و هي في كل الاحوال وليدة حاجة او حاجات اجتماعية وقيامها في الاصل من اجل فائدة عامة للمجموعة.
- ب. ينظم جماعة من اعضاء الهيئة التعليمية بينهم تفاعل هو اساس كل عملية اجتماعية.
- ت. يهتم بالعمل الجماعي التعاوني ، لا يهمل في كل حال من الاحوال فردية المشتركين بل يشجع الفردية البناءة بينهم و ينمي لديهم روح الخلق و الابداع و المبادرة وتحمل المسؤولية. (Jaswant,1959;70)

❖ عناصر السلوك الاداري: للسلوك الاداري مجموعة من العناصر منها :

١. الافراد: يشكل الافراد الهيكل الاجتماعي الداخلي للمؤسسات ، يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية ، وهؤلاء الافراد يكونون في حالات متبدلة و متقدمة، فهم متباينون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم و دوافعهم.
٢. الهيكل التنظيمي: يوضح الهيكل التنظيمي الصلات الرسمية للأفراد داخل المؤسسات ، فهو يحدد انماط الوظائف وعلاقاتها ومستوياتها، وعادة ما تظهر معوقات متعددة تستلزم التنسيق و التعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المؤسسة.
٣. التكنولوجيا: تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه الافراد في المؤسسات ، فالأعضاء غالباً لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الاجهزة وأساليب تكنولوجية معينة في العمل و التكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الفاعلية، كما أن لها تأثير على الافراد وسلوكهم في العمل، وكذلك لها نفقاتها و ارباحها في العمل.
٤. البيئة : تعمل كافة المؤسسات في بيئة داخلية خاصة بها، و أيضاً في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع، و هذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية و التعليمية و الثقافية و الاقتصادية عن المجتمع، و هذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على الافراد في المدارس الثانوية (ابراهيم، ٢٠١٥: ٣٩-٤٠).

❖ محددات السلوك الإداري:

هناك العديد من المحددات والضوابط التي تؤثر على السلوك الإداري منها:

١. المحددات النفسية للسلوك الإداري:

هي عبارة عن تلك المحددات التي لها تأثير رئيسي على السلوك الفردي لأعضاء الهيئة التعليمية داخل المدارس الثانوية التي يجب دراستها لاستيعاب هذا السلوك و التنبؤ به و قيادته ، و هذه المحددات النفسية:

أ. **التعلم:** هو احد المعايير والمقاييس السيكولوجية التي تؤخذ محددات لقياس السلوكيات الادارية للعاملين بمختلف المؤسسات و هو موضوع يفيد المديرين في فهم كيف يحصل سلوك العاملين و كيف يمكن تقوية او اضعاف انماط معينة من السلوك .

ب. **الادراك:** هو أحد المؤشرات السيكولوجية التي تكون مؤشراً لتحديد السلوكيات الادارية للعاملين بمختلف المؤسسات ، فالسلوك يتوقف على مقدرة الفرد الجسمانية والذهنية ومستوى المهارة والاتجاهات.

ت. **الدافعية:** هي احد المقاييس السيكولوجية التي تؤخذ لقياس السلوكيات الادارية للعاملين في المؤسسات و تعكس عاملاً مهماً يتفاعل مع قدرات العاملين لتؤثر على سلوكهم ، أي الدافعية و الميل للقيام بمهام العمل و هذه القوة تنعكس في مقدار الجهد الذي يقوم به العاملين و في درجة اجتهادهم واستمرارهم في الاداء و في مدى تقديمهم لأفضل ما عندهم من قدرات ومهارات ، و يمكن تحديده على أنه موضوع يفيد مدراء المؤسسات في فهم العناصر التي تؤثر في رفع الحماس و دافعية العاملين ، و في اكتساب بعض الوسائل و القدرات التي يمكن عن طريقها حث و دفع العاملين و رفع حماسهم في انجاز الاعمال الموكلة لهم .

ث. **الشخصية:** هي احد المؤشرات و الضوابط السيكولوجية الادارية للعاملين ، و هي موضوع يساعد مدراء المؤسسات على فهم كيف ان المكونات و الخصائص الشخصية لها تأثير على العاملين داخل اعمالهم و هو فهم ضروري لتمكين مدراء المؤسسات من توجيه العاملين للأداء السليم ، اذ تتيح للمدير معرفة سلوك العاملين في مواقف عملية محددة بل و التنبؤ بها .

ج. **القدرات:** هي احد المعايير السيكولوجية التي تؤخذ محددات لقياس السلوكيات الادارية للعاملين و من الطبيعي ان يتفاوت العاملين فيما بينهم و يترتب على هذا التفاوت اختلاف الانجاز اذ تتحدد مقدرة العامل على الاداء بعدد من العوامل الخاصة بالحالة البدنية للعضو والمهارة اليدوية والقدرات الذهنية واللغوية و العوامل الوراثية أو المكتسبة بالتعلم.

ح. الاتجاهات: هي أحد المحددات النفسية التي توضح و تسيطر في بناء و تشكيل السلوك الاداري للعاملين (خديجة، صفاء، ٢٠٢٣: ٢٧-٢٨)

٢. المحددات الاجتماعية للسلوك الاداري:

المحددات المؤثرة و المكونة للسلوك الجماعي لأعضاء الهيئة التعليمية في المدارس الثانوية و هي اللازمة لفهم هذا السلوك و التنبؤ به و توجيهه ، و هذه المحددات الاجتماعية هي :

أ. الجماعات: هي احد المقاييس السيكولوجية التي تعتمد في فهم و تفسير و تشكيل السلوك الاداري لأعضاء الهيئة التعليمية بمختلف المدارس الثانوية على مختلف انشطتها و احجامها ، و فيها يتم التعرف على تكوين الجماعات ، و ظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بسلوك الاعضاء ، كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

ب. القيادة: تعتمد في فهم و تفسير و تشكيل السلوك الاداري للمدراء في مختلف المدارس الثانوية.

ت. الاتصال: يعد الاتصال نشاطا أساسيا في تحديد نوع السلوك الانساني داخل المدارس الثانوية بعد أن يتلقى اعضاء الهيئة التعليمية القدر المناسب من المعلومات المطلوبة.

ث. البيئة و الثقافة التنظيمية : بالنسبة للبيئة يمكن أن نميز بين البيئة الداخلية و البيئة الخارجية التي تتضمن بيئة ثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية لها تأثيرها الواضح على سلوك اعضاء الهيئة التعليمية(بطرس، ٢٠٢٠: ٤٠-٥٠).

❖ مكونات السلوك الاداري:

ان السلوك الاداري في ادارة المدارس الثانوية ، قد يكون سلوكاً داخلياً للمدير مع نفسه ، وقد يكون سلوكاً خارجياً للمدير ، لذا يجب تحليل مكونات السلوك الإداري لمدير المدرسة ، للتعرف على الظواهر النفسية التي قد يتعايش معها المدير ، ويفكر فيها وقد ينمي أفكاراً معينة عنها أما بالتخيل أو التصور أو المعلومات لذا فمن الضروري تحديد مكونات السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية بما يأتي :-

أ. الحوافز الذاتية والداخلية.

ب. المقدرة على ضبط النفس.

ت. صقل الشخصية و الصفات القيادية.

ث. التفاعل الفردي مع النفس ومع الغير.

ج. التعلم الاداء الفردي.

ح. الاستياء - الحزن - المضايقة وعدم الرضا.

خ. التصرف الهجومي أو الدفاعي .

د. قبول الغير وعدم الانطوائية.

وإذا كانت مكونات السلوك لمدير المدرسة جيدة تنعكس بشكل ايجابي على المدرسة وسير العمل فيها بما يحقق أهدافها (كاظم، ٢٠٠٨: ٥٠٦).

❖ ممارسات السلوك الاداري :

هناك مجموعة من الممارسات التي يجب توافرها عند مدراء المدارس الثانوية وأهمها ما يأتي:

١. يسعى مدير المؤسسة التعليمية إلى التعرف على نواحي الضعف داخل العمل الإداري.
٢. إمكانية توافر البيئة المناسبة لتشجيع الجميع على فريق العمل لتحقيق أهداف المؤسسة .
٣. يساعد العاملين على التطوير و الارتقاء بهم لرفع مستوى كفايتهم و انجازهم للمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم .
٤. يتأكد من الاستعمال الامثل للموارد المتاحة مادياً وبشرياً داخل المؤسسات التعليمية .
٥. قدرته في إدارة جلسات المناقشة بالروح المعنوية والتخلص من الرتابة.
٦. إمكانية في تنظيم الجماعات المفككة و التخلص من الإشاعات والأكاذيب (الحري، ٢٠١٠: ٥٨).

❖ انماط السلوك الاداري: يوجد عدة انماط للسلوك الاداري منها:

١. نمط السلوك الاداري الاوتوقراطي:

السلوك الأوتوقراطي: هو السلوك الذي يمارس فيه المدير سلوكاً استبدادياً و يقوم باتخاذ القرارات من دون مشاركة اعضاء الهيئة التعليمية ولو بإبداء الرأي، فالمدير هو الذي يصمم و يطبق ويحدد طرق العمل في المدارس الثانوية دون استشارة أعضاء الهيئة التعليمية. (المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية ٢٠١١، ص٤٥).

ان السلوك الأوتوقراطي المتسلط يقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالمدير هنا يركز اهتمامه على بعد الانجاز ويهمل العلاقات الإنسانية. (عيامرة، ٢٠٠٨: ١٥٣)

و يقوم على أساس الاستبداد بالرأي و الإلزام واتباع أساليب الإكراه، وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين مما يشيع جواً مشحوناً بالمشكلات التي تظهر آثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط (حريم ، ١٩٩٧: ٤٠٠).

• و من خصائص هذا النمط ما يلي:

- أ. تبني المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المدارس الثانوية.
- ب. عدم تفويض السلطة مهما كانت سهولتها ويعمل المدير باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته.
- ت. الاهتمام والتركيز على العمل دون الاهتمام بأعضاء الهيئة التعليمية ومشاكلهم، و اهتماماتهم، و ميولهم، لذا فإن الأعضاء يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة.
- ث. بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط، وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثواباً أو عقاباً بموضوعية.
- ج. الانفراد بوضع السياسات، و إصدار القرارات و وضع الخطط، تحديد أساليب العمل (مرسي، ٢٠٠٦: ٢٦٠).

• أنواع السلوك الأوتوقراطي:

يتميز بعض مفكري الإدارة بين ثلاثة أنماط رئيسية لنمط القيادة الأوتوقراطية وهي:

- أ. السلوك الأوتوقراطي المتسلط : توصل (وليم ريدن) بعد الدراسات التي أجراها عن النمط الأوتوقراطي التسلسلي إلى أن المدير الأوتوقراطي المتسلط يبدو ديكتاتورياً، بالإضافة لاستعماله التهديد كتحفيز وحيد لأعضاء الهيئة التعليمية، كما يستقل في اتخاذ القرارات، ولا يطمح لإشباع حاجات أعضاء الهيئة التعليمية، مما ينتج عنه ميل أعضاء الهيئة التعليمية إلى ترك العمل والانسحاب (كنعان، ٢٠٠٩، ١٥٧-١٥٨).

- ب. السلوك الأوتوقراطي الخير : يتميز المدير الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي أسلوب أدائه للعمل، و كذلك يتمحور اهتمامه بتحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل ، فهو قادر على ان يوفر المناخ المناسب الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن، ويرفع من مستوى ولاء أعضاء الهيئة التعليمية وطاعتهم لقيادته (السكرانة، ٢٠١٠، ١٤٩)

- ت. السلوك الأوتوقراطية اللبق: وهو المدير الذي يجعل أعضاء الهيئة التعليمية يعتقدون أنهم يشتركون في عملية صنع القرارات عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى الأعضاء صورة

بوجود الحرية و تهيئة الفرصة للمناقشة، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده (هاشم، ١٩٧٠، ٢٤٨ :) ، ونمط السلوك الأوتوقراطي اللبق يبدوا أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في الاستبدادية وأكثر اقتراباً من السلوك الديمقراطي من حيث إعطائه قدراً ولو بسيطاً من الحرية لأعضاء الهيئة التعليمية عن طريق توليد إحساس المشاركة لديهم، ويبقى ذا طابع أو أوتوقراطي لأن المدير يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرارات (كنعان، ٢٠٠٩: ١٦٢-١٦٣).

• مزايا السلوك الاداري الاوتوقراطي:

ان السلوك الاداري الاوتوقراطي يكون فعالاً في المواقف الآتية:

- أ. عند حدوث الازمات وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد امن وسلامة المنظمات.
- ب. عندما يكون العاملين جدد و مهاراتهم محدودة.
- ت. عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية.
- ث. عندما تكون نوعية القرار على درجة عالية من الاهمية ، وقبول القرار من العاملين ذو أهمية بسيطة.
- ج. إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئين (ناصر، ٢٠١٠: ٤٤)

• عيوب السلوك الاداري الأوتوقراطي:

من بين الآثار السلبية على المرؤوسين الناتجة عن استعمال هذا النمط من القيادة نذكر ما يلي:

- أ. مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات وعدم إشراك اعضاء الهيئة التعليمية تستلزم إلمام المدير بكل الأمور وهذا من الصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في ظل التعقيد الذي تتميز به المدارس الثانوية.
- ب. إصدار مدير المدرسة الثانوية التعليمات المفصلة وإصراره على تنفيذها بدقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار لدى اعضاء الهيئة التعليمية وإضعاف روحهم المعنوية، مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلباً على أدائهم في العمل.
- ت. إتباع المدير الأوتوقراطي، نمط الاتصالات في اتجاه واحد الاتصالات الهابطة من القائد و الاعضاء ، يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية وبالتالي عدم الفهم المتبادل بين الطرفين (كنعان، ٢٠٠٩: ١٦٨).

٢. نمط السلوك الإداري الديمقراطي:

يمتاز النمط الديمقراطي بمشاركة أعضاء الهيئة التعليمية بتحديد الأهداف واتخاذ القرارات ودافعية التنفيذ والتنظيم الإداري و التقيد بالاستراتيجيات العامة ، ويتسم مدراء هذا النمط بالموضوعية و الرقابة و القابلية للتكيف و القدرة على النقاش و المعرفة الكاملة وتحمل المسؤولية تجاه العمل و أعضاء الهيئة التعليمية والوضوح والاجتماعية، ان النمط الديمقراطي بأنه نظام إداري جماعي ينظم العلاقة بين المستويات الادارية عن طريق الحوار المشترك مع المدراء لتحديد الخطط والسياسات والأهداف وأساليب تحقيقها (جبر، ١٩٩٢: ١٩٥).

إن سلوك المدير الإداري الديمقراطي يقوم على أساس احترام أعضاء الهيئة التعليمية ، كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع ، وعلى أن القرار النهائي يكون دائماً بالتشاور دون تسلط ، فالمدير لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشتها مع ذوي العلاقة ، وغالباً ما يعتمد القائد الديمقراطي على المشاركة في اتخاذ القرار و عدم الاحتكار لسلطة اتخاذ القرار (قاسم ، ٢٠٠٠ : ٧).

كما ان استعمال هذا النمط من السلوك يحقق درجة عالية من تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في المدارس الثانوية و ان الفكر الإداري الحديث يناهز بأحداث توازن بين اهداف المدارس الثانوية (عبد الباقي ، ٢٠٠١ : ١٥) .

٣. نمط السلوك الإداري الفوضوي او الترسل:

و يهيمن في هذا النمط عدم التنظيم الإداري و ذلك لغياب اللوائح أو الإجراءات والسياسات المحددة التي يجب أن تتبع لهذا النمط لا يتدخل في سير الأمور ولا يصدر قراراً أو توجيهاً ، و يوكل سلطاته جميعها ، و يتجنب المسؤولية ، و يتصف هذا النمط بأنه الأقل من حيث الانجاز والفاعلية ، و كذلك شعور العاملين بانخفاض الدافعية والضياع وعدم القدرة على التعرف بأعمالهم (الطيب وآخرون، ١٩٩٩: ٢٥) .

يتصف هذا النمط بغياب الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية و انخفاض الالتزام بالبرامج و الممارسات، مما يؤدي إلى تراجع فعالية الأداء والعشوائية في اتخاذ القرارات وضعف مستويات الإنجاز، كما يتميز مدراء المنظمات في هذا النمط بعدم تحمل المسؤولية، و ضعف الادراك الإداري، والابتعاد عن متابعة العمل الميداني، مع رغبة الانطواء وعدم الاهتمام بمشاركة العاملين في صنع القرارات، ما ينعكس سلباً على جودة الأداء والتحصيل (Brown,1974,37)

و يتسم المدير في هذا النمط بالتساهل ، إذ يعطي لأعضاء الهيئة التعليمية انفتاح كبير في انجاز أعمالهم والانفراد في حل المشكلات التي تواجههم والسلبية في مواجهة المشكلات والتهرب من تحمل المسؤولية ومتابعة الاعضاء (الصائغ و حسين، ١٩٩٤ : ٨٩).

• خصائص النمط التسبيبي:

- أ. ضعف شخصية المدير ولذلك تظهر داخل المدرسة إحدى اصحاب الحزم و الثبات من المستوى الإداري الأقل منه ويغطي على شخصيته مثل (معاون مدير المدرسة أو أحد اعضاء الهيئة التعليمية) .
- ب. التردد الدائم في اتخاذ القرارات .
- ت. الاهمال بالالتزام المستمر في الحضور للعمل مما يسبب التسبب والفوضى داخل المدارس الثانوية .
- ث. فقدان المهارة على تطبيق اللوائح والقوانين بشكل جديد وفاعل.
- ج. ضعف الارشاد لأعضاء الهيئة التعليمية ، و في بعض الاحيان يقوم المدير بالامتناع إبداء الرأي والملاحظات حول العديد من الأمور ، والموضوعات التي تعرض عليه من اعضاء الهيئة التعليمية والمعاونين.
- ح. ضعف الاهتمام بحل المشكلات الشخصية لأعضاء الهيئة التعليمية على الرغم من منحهم الكثير من الحرية في العمل (عباس ، ٢٠٠٨ : ٢٤٣-٢٤٤)

• النظريات المفسرة للسلوك الاداري:

اولاً : نظرية سيرز:

ان نظرية سيرز يمكن تفسيرها بأنها نظرية الادارة كوظائف ، والعمليات الادارية هي عبارة عن مجموعة من الوظائف و الفعاليات التي يقوم بها مدراء المدارس الثانوية من اجل تحقيق الاهداف التي ترسمها أي مؤسسة تربوية ، نظراً لأن العمليات الادارية متداخلة واحدة بالأخرى و يستحيل الفصل فيما بينها وهي تتأثر بعوامل مختلفة مثل العوامل الانسانية كالإمكانات العقلية والانفعالية وكذلك تتأثر بالقدرات الشخصية عند تنفيذ نشاط معين ، وهناك ايضا العوامل الفنية التي تشمل المبادئ والقواعد و الطاقات التي يلجأ اليها مدراء المدارس الثانوية من أجل تحقيق الاهداف المنشودة ، فعناصر هذه النظرية هي العمليات الادارية التي لا يمكن الفصل بينها ، و ينبغي أن تسير كافة الاعمال الادارية لأي مدير وفق منهجية هذه العمليات الادارية ، وهنا ينظرون إلى اعضاء الهيئة التعليمية في المدارس الثانوية على

انهم افراد مجتمعين لهم مشاعر واحاسيس ، وان اشباع حاجاتهم والعمل على تعزيز الرضا الوظيفي لديهم يزيد من قدرتهم وبداعهم في العمل (علوان، ٢٠٢٣: ٥٧٨).

• مسوغات الاخذ بنظرية سيرز:

- أ. تصنف ضمن النظريات المعاصرة التي تناولت الادارة التربوية بشكل موسع و دقيق.
- ب. جوهر العمل الاداري على وفق هذه النظرية مستوحى من العمليات الادارية ووظائفها التي تنبني بها القيادات الادارية كل يوم.
- ت. تم تصنيف العمل الاداري على وفق هذه النظرية الى مكونات و وفق العمليات الادارية.
- ث. عند دراسة العمليات الادارية يمكن دراسة العمل و الاطلاع عن طريق ذلك على اماكن الابداع في العمل أو اماكن الضعف لتجنبه.
- ج. تجسد هذه النظرية الرؤية الفكرية والفلسفة للعملية التربوية والتي تساعد الباحثين على فهم الربط بين العمليات الادارية ومخرجات العمل .
- ح. تشير هذه النظرية الى الجانب الاداري وما له من دور بارز ومؤثر في المجال التربوي في كونه مجتمع مصغر عن المجتمع المحلي (علوان، ٢٠٢٣: ٥٧٨)

يعد سيرز الادارة على أنها حزمة من الوظائف الرئيسية، وهي: التخطيط والتنظيم، والتوجيه والتنسيق والرقابة، وهذه الوظائف يباشر بها المدراء في حقول الإدارات المختلفة، وعند دراسة هذه الوظائف يمكن التعرف عن طبيعة العمل الإداري في المجالات المختلفة، فالوظائف نفسها هي ما يقوم به المدراء (الزبيدي، ٢٠٠١: ٤١)

و قد قسم العالم سيرز هذه النظرية الى خمس وظائف اساسية:

١. **التخطيط:** يقصد به (سيرز) غير المعنى الاقتصادي المعروف، وإنما يعني به التحضير أو الاستعداد لاتخاذ القرار، فالمدير قبل أن يتخذ قراراً في مشكلة ما يتأمل عادة في الأمر وإلا كان قراراً عشوائياً، وهذا الاستعداد أو التحضير السابق يختلف في صعوبته وأهميته حسب تعقد الحالة أو المشكلة ، وفي عملية التخطيط يحتاج المدير إلى وضع المفاهيم لما يحتاج القيام به، ودراسة الاوضاع استعداداً لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ في الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف اعضاء الهيئة التعليمية منها (بكر، ٢٠٠٢: ٩٨)

تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة الوظائف الإدارية، وهي تعرف على أنها الممارسات التي تعنى بتحديد اهداف المدارس الثانوية وأهدافها ونتائجها المستقبلية المراد تحقيقها، و تفسير البرامج والفعاليات والسياسات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والنتائج، وهي بذلك يجب أن تأخذ بعين الاعتبار ماهية المحيط الذي يتم فيه اصدار القرارات وتنفيذ الأعمال المخططة، كما يمكن تعريفها على أنها الاستعداد لمواجهة المستقبل وما يتوقع أن يحدث فيه من تغيرات (حلاق، ٢٠٢٠: ٣٦).

تواجه المؤسسات التعليمية العديد من المعوقات والمشكلات، مما يتطلب إجراء تعديلات دورية لضمان ملاءمتها للأحداث المحيطة بها، إن اعتماد الممارسات الحديثة مثل التعليم المفتوح والتكنولوجيا التعليمية يسهم في تعزيز فعالية التخطيط، لأنه يوفر فرص تعلم جديدة، ويوسع الوصول إلى المعرفة (Castaño, Muñoz et al, 2016).

و تعتمد كفاءة التخطيط التربوي على التعاون الفعال بين المدرء و اعضاء الهيئة التعليمية و اولياء امور الطلبة ، و يستلزم هذا التعاون دور فعال من كل طرف في تحديد الأهداف التعليمية وتوفير المساندة اللازمة لتحقيق الاهداف ،كذلك من الضروري توحيد العوامل الاجتماعية والثقافية في عملية التخطيط ، حيث تؤدي وظيفة رئيسية في صياغة الإطار التعليمي، وبوجه عام، يعمل التخطيط التربوي كقاعدة متينة توجه الجهود نحو تحقيق رؤية تعليمية شاملة تهدف إلى تنمية قدرات الطلبة وتلبية احتياجاتهم في جميع المراحل التعليمية (تموزي ، سلمان، ٢٠١٥: ٣٠).

إن اعطاء الاولوية للتخطيط التعليمي يبرز أهمية تعزيز التعاون والتواصل بين اعضاء الهيئة التعليمية والطلبة، فعند إعداد المناهج التعليمية التي تستوفي الاحتياجات المتنوعة للطلبة ، فإنها تشارك في إحداث تأثير إيجابي في عملية التعلم، وعن طريق التقويم المستمر لفعالية استراتيجيات التدريس ، يمكن للمعلمين تحديد نقاط القوة والضعف في العملية التعليمية مما يؤدي إلى تحسين مستمر في التجربة التعليمية. إن الحاجة إلى دمج التكنولوجيا في التعليم تشير إلى ضرورة ملحة لفهم كيفية الاستفادة الفعالة من التكنولوجيا لتحقيق الاهداف التعليمية (Stevanović & Vasković, 2024)

• فوائد التخطيط: للتخطيط العديد من الفوائد منها:

- أ. يساهم في صياغة أهداف واضحة و متجانسة للعمل، تتحدد عن طريق مختلف الاتجاهات، مما يسهل التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة في المؤسسة لتحقيق الأهداف بنجاح
- ب. يساعد على التفكير المنظم، ويقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة غير الضرورية

ت. يعمل على تنسيق وتوجيه جهود أعضاء الهيئة التعليمية نحو تحقيق الأهداف، من خلال تحديد الأنشطة والإمكانيات الضرورية لذلك يساعد على مواجهة حالة عدم التأكد بالتنبؤ العلمي، وتهيئة البدائل.

ث. يبسط عملية الرقابة بعد التنفيذ.

ج. يقلل من وقت إنجاز العمل؛ وبالتالي الاقتصاد في الموارد الوقت الجهد التكاليف

ح. يحسن المناخ السلوكي للمؤسسة؛ إذ إنه يجعل كل من المهام الوظيفية، السلطة، التنظيم، نظم الاستخدام المكافأة، والانضباط حصيلة تفكير عقلاني وموضوع مراجعة وتطوير ، وبذلك نضمن تكريس الاستقرار، وخلق علاقات حسنة بين أعضاء الهيئة التعليمية والإدارة (حلاق، ٢٠٢٠: ٣٧).

٢. **التنظيم:** يقصد به العملية التي يتم بها وضع القوانين و اللوائح و الارشادات على شكل ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، وبما ييسر عمليات تنفيذ الأهداف المرجوة، فالمدرسة هي جهاز لأداء العمل وقد تكون أساساً من أفراد وأشياء وأفكار ومفاهيم وقواعد ومبادئ أو من مزيج من كل ذلك، وكل هذه الأمور تحتاج إلى تنظيم(بكر، ٢٠٠٢: ٩٨)

و هو عملية إدارية أساسية تقضي بدراسة هيكل الإدارة وأهدافها ومهامها ومسؤولياتها، وأساليب وطرق العمل فيها، وذلك بهدف تمكينها من تقديم الخدمات التي أوجدت من أجلها، بأقل كلفة ممكنة وأقصر وقت معقول وأكبر إنتاجية. وهذا ما يستلزم تحديد أوجه النشاط المتنوعة وتجميعها بشكل منطقي يساعد على سهولة أدائها (حبيش، ١٩٩٩: ٦٥).

اذ يعد التنظيم من أهم العمليات الإدارية، اذ يهتم بالتعامل مع الأفراد والجماعات الموكل إليهم القيام بمهام متنوعة لتحقيق أهداف معينة. فالعملية التنظيمية تؤثر مباشرة في مدى فعالية العناصر الإنتاجية من قوى عاملة، مواد خام، تكنولوجيا، استثمارات مالية ، إضافة إلى أن التنظيم عملية ملازمة للأنشطة الأخرى من اتصالات تخطيط رقابة توجيه اتخاذ قرارات ميزانية كل هذه الأنشطة لا يمكن فصلها عن موضوع التنظيم (السواط، و اخرون، ٢٠١٠: ١٠٣-١٠٤).

• مزايا التنظيم:

أ. سهولة التكامل بين الأنشطة المتعلقة بخدمة معينة .

ب. سرعة وفعالية اتخاذ القرار.

ت. سهولة وموضوعية تقييم الأداء الفردي.

ث. مسئولية الأقسام والوحدات تصبح أكثر وضوحاً(السواط، و اخرون ، ٢٠١٠: ١١٧)

٣. التوجيه: وهو العملية التي ينشط فيها المدراء إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة وطبيعة العمل، وعملية التوجيه في الإدارة ليست سهلة ، لأنها تضم توجيهاً مزدوجاً للسلطة والمعرفة معاً، واستخدام السلطة في توجيه العملية التربوية يتطلب معرفة أهداف هذه العملية وخصائصها والقوى الاجتماعية المؤثرة عليها(عطوي،٢٠١٤: ٤٤).

والتوجيه هو عملية يتم عن طريقها اعلام اعضاء الهيئة التعليمية بما ينبغي عمله ومعرفة أو التحقق مع كل عضو يبذل قصارى جهده في انجاز العمل المسؤول عنه (العلاق،١٩٩٩: ٢٦٣).

وان التوجيه هو عنصر الامان لحسن سير العمل وتنفيذ الخطة الموضوعة، وانه يحقق أفضل النتائج، فهو ملازم للعمل اليومي، وهو الذي يوحد جهود العاملين في اطار واحد والارتقاء بروح العمل الجماعي اذ ليس هناك عمل جماعي ناجح إلا وفيه توجيه سليم، يدل على الطريقة الصحيحة في العمل، ويصحح الانحرافات (الوناس،٢٠١٤: ٦١).

اذن يمكن القول أن التوجيه في ضوء ما تقدم الركيزة الأساسية لحسن سير العمل و تطبيق المنهج ويحقق أفضل النتائج للعاملين و على جميع المستويات، فهو يصاحب تنفيذ العمل يومياً، وهو الذي يحقق التماسك و التوافق وروح الجماعة بين العاملين، فلا يوجد عمل جماعي ناجح إلا وراءه توجيه سليم يدل على المسار السليم ويصحح الانحرافات و الأخطاء (احمد،٢٠١٧: ١٨).

٤. التنسيق: هو العملية الإدارية التي تسعى إلى تحقيق الانسجام و التوافق بين مختلف مكونات العمل التربوي والإداري في المدرسة الثانوية من مباني وتجهيزات ومناهج وبرامج وطلبة ومعلمين بما يكفل وحدة الجهود وتكاملها نحو تحقيق الأهداف العامة للمدارس الثانوية ، ومنع التعارض أو الازدواج في الأداء (عطوي،٢٠٠٩: ٤٠٠)

و هو العملية الإدارية التي تهدف إلى تحقيق الانسجام والتكامل بين مختلف عناصر العمل التربوي والإداري في المدرسة من مباني وتجهيزات ومناهج وبرامج وطلبة ومعلمين بما يضمن وحدة الجهود وتكاملها نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية، ومنع التعارض أو الازدواج في الأداء (عطوي،٢٠٠٩: ٤٠٠)

يعد التنسيق جزء ذو صلة بوظائف المدارس الثانوية وبغض النظر عن وضعها المركزي او اللامركزي لكونه موجهة باتجاه العلاقات الإنسانية، و هو عملية منهجية ليتوصل إلى افضل قرار (OSIFO,2013: 153).

و التنسيق هو تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه، و يعد وظيفة بمقتضاها يستطيع المدير أن ينمي هيكلًا من الجهود الجماعية والمشاركة بين اعضاء الهيئة التعليمية ويضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك (أمين، ٢٠٠٥).

اذ يمارس التنسيق التنظيمي في جميع مراحل العمليات التنظيمية من تخطيط إعداد تنفيذ ورقابة لكن تزداد أهميته أكثر في المرحلة التخطيطية حيث نقل السيطرة التنظيمية أثناء تنفيذ الخطط كلما حقق التنسيق فعالية أثناء القيام بذلك (القاضي، ٢٠٢٤: ١٠٠)

• ابعاد التنسيق: للتنسيق العديد من الابعاد منها:

- أ. التسلسل الإداري المنظم: يسمح ذلك بضبط العمليات الإدارية في الأقسام والوحدات التنظيمية، على نحو يهل تحسين المهام الوظيفية وحصر المسؤوليات
- ب. تشكيل اللجان التنظيمية: تساعد بدورها في الرفع من درجة التنسيق الإداري في حدها الأقصى وتوحيد أعمال التنظيمية.
- ت. وجود قائد حقيقي: توفر صفات القيادة في المدير والمشرف المباشر من شأنه زيادة حجم التنسيق بين أعمال اعضاء الهيئة التعليمية ، الوحدات والأقسام الخدمة المصلحة العليا للمنظمة.
- ث. تعزيز الاتصال التنظيمي الفعال: يزيل ذلك الضبابية حول سير الأمور في المدارس الثانوية ويجعل الأمر أكثر وضوحاً بين المدراء والاعضاء.
- ج. المشاركة التنظيمية: عن طريق التنظيم يتم التعاون بين الأقسام بهدف إيجاد آلية عمل تشاركية ترفع من سلامة سير العمليات التنظيمية(القاضي، ٢٠٢٤: ١٠١)
- هـ. الرقابة: يقصد بها سيرز الاشراف المباشر أو غير المباشر للمدارس الثانوية لقياس نظام عملها، و درجة فائدتها على ضوء الأهداف المنتظرة منها، وهي ضرورة واضحة في العملية التربوية الإدارية فالمدير لا يتمكن أن يوجه العمل من دون أن يكون متحكماً في القوى المنشطة له والعوامل الأخرى المرتبطة به، فالخطة المالية مثلاً تفقد معناها الحقيقي إذا لم تكن هناك رقابة على الإنفاق، وقد تكون الرقابة مباشرة إذا كانت من خلال إشراف شخص مباشر مستمر أو غير مباشرة إذا اعتمدت على نظام إشراف غير مباشر، وقد تكون الرقابة بواسطة القوة الجسمية أو قوة القانون، والتعليمات أو القوى الاجتماعية مثل العادات والتقاليد وأخلاقيات المهنة (الطويل، ١٩٩٩: ٧٦).

وتتمثل الرقابة في ممارسة السلطة ضمن الأنشطة التنظيمية اليومية، إذ يستند هذا المفهوم إلى أن جوهر عملية الرقابة يقوم على توظيف السلطة والنفوذ بما يحقق الالتزام بالتعليمات ويضمن تنفيذ الأوامر بكفاءة داخل المدارس الثانوية (الحربي، ٢٠٠٣: ٢٩)

وكذلك تعرف بأنها العملية التي يقوم بها مدير المدرسة لقياس مستويات الأداء لدى اعضاء الهيئة التعليمية وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة ، وقد تكون الرقابة مباشرة أو غير مباشرة(عطوي، ٢٠٠٩: ٤٠٠)

ان وظيفة الرقابة الإدارية ذات جانبين، يتعلق الجانب الأول منها بمتابعة وتقويم النتائج الصادرة عن الجهود المختلفة وتصحيح الاختلافات أو الانحرافات عند حدوثها، أما الجانب الثاني فيتعلق بمنجزات اعضاء الهيئة التعليمية عن طريق وظيفة التوجيه والقيادة (العلاق، ٢٠٠٨: ١٠٣).

المحور الثاني : الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة توفر معلومات مهمة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً وعلمياً بموضوع البحث ، فهي تعمل أيضاً على توفير الوقت والجهد على الباحثة من خلال منحها فكرة عامة وخطوطاً عريضة عن الموضوع وهي تعمل على توسيع أفق الباحثة.

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالمناعة التنظيمية:

١ - الدراسات المحلية:

دراسة (١) ، (شران ، ٢٠٢١)	
عنوان الدراسة	ادارة المنظمات الرشيقية ودورها في تحقيق جودة الخدمة التعليمية: الدور الوسيط للمناعة التنظيمية دراسة وصفية تحليلية لمجموعة من مدارس التعليم الثانوي (الحكومي والاهلي) في محافظة صلاح الدين.
مكان الدراسة	العراق
اهداف الدراسة	بيان دور إدارة المنظمات الرشيقية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية بوساطة المناعة التنظيمية في المدارس المبحوثة من خلال وصف متغيراتها وتشخيصها وتحليل العلاقة والتأثير لتلك المتغيرات.
عينة الدراسة	(١٠٢) مدراء المدارس و معاونيهم و المدرسين والمدرسات.

الوسائل الاحصائية	المنهج الوصفي التحليلي.
النتائج	ضرورة توافر أبعاد إدارة المنظمات الرشيقة التي تعد اليوم ضرورة استراتيجية وليست خياراً في المدارس المبحوثة، وذلك سبب التغيرات والتطورات السريعة في مجال التعليم بما فيها الإجراءات الإدارية والعمليات التعليمية ومتطلبات الطلبة، لذا يجب على المدارس المبحوثة تعزيز الثقافة والاتصالات الإدارية لما لها أهمية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية ويمكن في هذا المجال الاستفادة من رسم خارطة جدول جودة الخدمة التعليمية إلى تشخيص الأبعاد التي تضيف القيمة، كالثقافة والاتصالات الإدارية وبوساطة التعلم والذاكرة التنظيمية التي كان لهم الدور المهم في تحقيق جودة الخدمة التعليمية، أمّا القيادة والحمض النووي التنظيمي فلم يكن لهما أي تأثير في تحقيق جودة الخدمة التعليمية.

دراسة (٢) ، (امين, و محيبس ، ٢٠٢٤)	
عنوان الدراسة	دور التجديد الاستراتيجي في المناعة التنظيمية بتوسيط الحساسية الاستراتيجية ، بحث تحليلي في وزارة التربية العراقية.
مكان الدراسة	العراق/ مقر وزارة التربية العراقية.
اهداف الدراسة	يهدف البحث الحالي إلى تشخيص ومعرفة الاسباب والمعوقات التي تؤدي الى اعتلال المنظمة المبحوثة (وزارة التربية) وتدهور صحتها التنظيمية سواء كانت تلك الاسباب داخلية أو خارجية ، بالإضافة الى تحديد العوامل التي تساعد على تقوية مناعتها وتمكينها من مواجهة التهديدات التي تشكل خطراً على كيانها ، على اعتبار ان للمنظمات دورة حياة شبيهه بالكائن الحي تؤثر وتتأثر في العديد من التغيرات والتطورات البيئية ، فمن الممكن ان تموت او تمرض وتنتهي سلسلة المنتجات التي تقدمها ، سواء كانت تلك المنتجات سلع او خدمات ، وفي نفس الوقت يمكنها النجاة من التعرض لتلك الامراض او الهرم فيما لو كانت مناعتها قوية .
عينة الدراسة	(٣٣٠) فرداً من المستويات القيادية العليا والمتوسطة والدنيا.

لوسائل الاحصائية	المنهج التحليل الوصفي التحليلي باستخدام برنامجي (SPSS V.25 , AMOS V.23).
النتائج	وجود تأثير كبير للتجديد الاستراتيجي في المنة التنظيمية ويتعاضد ذلك التأثير عند توسط الحساسة الاستراتيجية بين المتغير المستقل المتمثل بالتجديد الاستراتيجي والمتغير المستجيب المتمثل بالمنة التنظيمية .

دراسة (٣) ، (محمود ، ٢٠٢١)	
عنوان الدراسة	تأثير القيادة الخادمة في نظام المنة التنظيمية بتوسط الاستقامة التنظيمية : بحث تحليلي في وزارة التخطيط.
مكان الدراسة	العراق - بغداد - وزارة التخطيط
اهداف الدراسة	توضيح العلاقة بين المتغيرات الاساسية عبر قياس تأثير القيادة الخادمة في نظام المنة التنظيمية من خلال الاعتماد على وساطة الاستقامة التنظيمية
عينة الدراسة	(١٧٢) مستجيباً من أصل (٢٢٠) استبانة موزعة على القيادات الادارية في وزارة التخطيط العراقية
الوسائل الاحصائية	استخدام برنامجي (SPSS V.23 , AMOS V.23)
النتائج	وجود تأثير واضح للقيادة الخادمة في نظام المنة التنظيمية (تأثير مباشر). وجود تأثير غير مباشر (جزئي) للقيادة الخادمة في نظام المنة التنظيمية من خلال الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط. وجود ترابط وتكامل بين القيادة الخادمة والاستقامة التنظيمية ونظام المنة التنظيمية. أكدت النتائج أهمية التعلم التنظيمي، ونشر المعرفة، وتعزيز التعاون والانسجام وتحسين الرفاهية لدعم منة المنظمة

٢- الدراسات العربية:

دراسة (١) ، (الشلاحي، ٢٠٢٤)	
عنوان الدراسة	دور المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية - دراسة ميدانية
مكان الدراسة	المملكة العربية السعودية
اهداف الدراسة	الكشف عن دور المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض.
عينة الدراسة	(١٠١) من مديري المدارس الثانوية.
الوسائل الاحصائية	المنهج الوصفي المسحي الارتباطي
النتائج	أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للمناعة التنظيمية جاء بدرجة عالية ، حيث تأتي الجينات التنظيمية بالمرتبة الأولى، يليها التعلم التنظيمي، ثم تأتي الذاكرة التنظيمية كأقل أبعاد المناعة التنظيمية لمدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

دراسة (٢) ، (معوض ، و اخرون ، ٢٠٢٥)	
عنوان الدراسة	المناعة التنظيمية وعلاقتها بالنضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم، مجلة الدراسات والبحوث التربوية والبحوث التربوية.
مكان الدراسة	السعودية /القصيم.
اهداف الدراسة	التعرف على درجة تطبيق المناعة التنظيمية ومستوى تحقيق النضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات والكشف عن العلاقة بين المناعة التنظيمية والنضج المؤسسي.

عينة الدراسة	(١١٠) معلماً
لوسائل الاحصائية	المنهج الوصفي الارتباطي.
النتائج	ان تطبيق المناة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة جاء بدرجة مرتفعة، وكانت أبعاد المناة التنظيمية على الترتيب (بعد الحمض النووي التنظيمي، ثم بعد التعلم التنظيمي، وأخيراً بعد الذاكرة التنظيمية) كما جاء مستوى تحقيق النضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة بدرجة مرتفعة، وكانت أبعاد النضج المؤسسي على الترتيب بعد تحسين العمليات الإدارية.

دراسة (٣) ، (ابو برهم، ٢٠٢٢)	
عنوان الدراسة	المناة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين
مكان الدراسة	فلسطين
اهداف الدراسة	التعرف على أثر المناة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين
عينة الدراسة	(٢٨) معلم
لوسائل الاحصائية	المنهج الوصفي التحليلي
النتائج	أن تقدير عينة الدراسة لدرجة توفر المناة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين، حصلت على وزن نسبي (٧٦,٥٢٪) أي بدرجة مرتفعة أن تقدير عينة الدراسة لدرجة توفر الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين. حصلت على وزن نسبي (٧٥,٠٪) أي بدرجة مرتفعة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنة التنظيمية وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين .

٣- الدراسات الأجنبية:

دراسة (١) ، (Sutanto, 2017)	
The Influence of Organisational Learning Capability and Organisational Creativity on Organisational Innovation of Universities in East Java, Indonesia. أثر كل من الإبداع التنظيمي، وإحدى وظائف المنة التنظيمية وهي وظيفة التعلم التنظيمي على الابتكار التنظيمي في الجامعات الحكومية والخاصة بمنطقة جاوة الشرقية الإندونيسية.	عنوان الدراسة
إندونيسيا	مكان الدراسة
١. التعرف على أثر الإبداع التنظيمي في تعزيز الابتكار التنظيمي في الجامعات الحكومية والخاصة بمنطقة جاوة الشرقية الإندونيسية. ٢. دراسة أثر التعلم التنظيمي (بوصفه إحدى وظائف المنة التنظيمية) في تحقيق الابتكار التنظيمي في الجامعات. ٣. اختبار العلاقة بين التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي وأثرهما المشترك في تطوير الابتكار التنظيمي في الجامعات الإندونيسية.	أهداف الدراسة
(١٧٩) محاضراً	عينة الدراسة
المنهج الوصفي المسحي.	الوسائل الإحصائية
تبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي في جامعات منطقة جاوة الشرقية.	النتائج

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالسلوك الإداري:

١ - الدراسات المحلية:

دراسة (١) ، (حسين, ٢٠١٣)	
عنوان الدراسة	انماط السلوك الإداري لمديري المدارس المتوسطة وفقاً لتصنيف ليكرت وعلاقتها لسلوك الابداعي لمدرسي التربية الرياضية.
مكان الدراسة	العراق - بغداد .
اهداف الدراسة	١ . أنماط السلوك الإداري لبعض مديري المدارس المتوسطة وفقاً لتصنيف ليكرت ٢ . علاقة أنماط السلوك الإداري لبعض مديري المدارس المتوسطة بالسلوك الابداعي لبعض مدرسي التربية الرياضية
عينة الدراسة	(١٣٢) مدير و مديرة .
وسائل الاحصائية	المنهج الوصفي التحليلي.
النتائج	١ . ظهر أن النمط التشاركي الديمقراطي هو النمط الإداري السائد لدى مديري هذه المدارس. ٢ . ظهور علاقة ارتباط إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للأنماط الإدارية الأربعة ومستوى السلوك الابداعي لمدرسي التربية الرياضية.

دراسة (٢) ، (سموم، ٢٠١٥)	
عنوان الدراسة	السلوك الإداري لمديري المدارس الإعدادية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت (نظام ١ - نظام ٤) وعلاقته في الروح المعنوية للمدرسين والمدرسات في مركز قضاء الكوت.
مكان الدراسة	العراق

اهداف الدراسة	التعرّف إلى درجة الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الإعدادية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت (نظام ١-٤) و معرفة درجة الروح المعنوية السائدة لدى مدرسي المدارس الإعدادية من وجهة نظرهم و الكشف عما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية تبعاً لمتغير النوع (ذكور - إناث) و كذلك التعرّف إلى وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط الإدارية الأربعة وفق نظرية ليكرت والروح المعنوية لدى المدرسين في المدارس الإعدادية.
عينة الدراسة	(٢٤٨) مدرساً و مدرسة
الوسائل الإحصائية	الحقيبة الإحصائية (SPSS).
النتائج	أن مديري المدارس الإعدادية يطبقون السلوك الإداري وفق نظرية رنسيس ليكرت (نظام ١-٤) بدرجة كبيرة و كذلك وجود ارتفاع في مستوى الروح المعنوية لدى المدرسين في المدارس الإعدادية في مركز قضاء الكوت ووجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين السلوك الإداري والروح المعنوية لدى المدرسين.

دراسة (٣) ، (مصلح ، ٢٠١٠) :	
عنوان الدراسة	السلوك الإداري لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في ضوء نظريتي (Y و X) وعلاقته ببعض المتغيرات.
مكان الدراسة	العراق - بغداد
اهداف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف على السلوك الإداري لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في ضوء نظريتي (X,Y) ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين السلوك الإداري لمديري والمديرات في ضوء نظرية (X,Y) وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل الدراسي والعمر ومدة الخدمة الوظيفية
عينة الدراسة	(١٢٦) مديراً و مديرة.

الوسائل الاحصائية	اختبار شيفيه - تحليل التباين الاحادي - الاختبار التائي لعينتين مستقلتين - مربع كاي - معامل فاي
النتائج	١. أن المديرين والمديرات يختلفون في سلوكهم الإداري بحسب نظريتي (X) و (Y) . ٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المديرين والمديرات تبعاً لمتغير الجنس ٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك مديري مديرات وتبعاً لمتغير العمر ولصالح فئة (٥٣ - فأكثر) . ٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المديرين والمديرات تبعاً لمتغير المؤهل (تربوي - غير تربوي) لصالح ذي المؤهل التربوي ٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المديرين والمديرات الإداريين تبعاً لمدة الخدمة الوظيفية (١٤ - ١٩) (٢٠ - فأكثر) .

٢ - الدراسات العربية:

دراسة (١) ، (عبد الرحيم, ١٩٩٦)	
عنوان الدراسة	انماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد وعلاقتها بالرضا وظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.
مكان الدراسة	الأردن.
اهداف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف على أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد، وبيان أثر متغيري الجنس والخبرة في التدريس على الرضا الوظيفي لديهم.
عينة الدراسة	(٥٧٥) معلماً و معلمة

مقياس جوردن لوصف السلوك القيادي ومقياس الرضا الوظيفي وتحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي والثنائي واختيار (نيومن كولز) للمقارنات	الوسائل الاحصائية
تبين أن النمط التسلطي كان أكثر الأنماط شيوعاً بين الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية.	النتائج

دراسة (٢) ، (موازية ، ٢٠٢٢)	
السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية (دراسة ميدانية علي عينة من مديري المدارس الابتدائية لولاية البليدة)	عنوان الدراسة
الجزائر	مكان الدراسة
تحديد مستوى السلوك القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية في ولاية البليدة من خلال أبعاد القيادة المختلفة (مثل التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، والتواصل). تحليل العلاقة بين السلوك القيادي وخبرة العمل للمديرين لمعرفة مدى تأثير الخبرة المهنية على أسلوب القيادة. تقديم توصيات لتحسين وتطوير السلوك القيادي لدى مديري المدارس بما يعزز الأداء المدرسي ويحسن بيئة العمل داخل المدارس الابتدائية	اهداف الدراسة
(٣٠) مديراً ومديرة من المدارس الابتدائية	عينة الدراسة
المنهج الوصفي الاستكشافي مع استخدام استبيان قياسي وتحليل إحصائي وصفي ومقارن لاستخراج النتائج بدقة	الوسائل الاحصائية

النتائج	ان مستوى السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية مرتفع، وأيضاً توجد فروق دالة إحصائية في السلوك القيادي لدى مدراء المدارس الابتدائية تعزى لمتغير مدة الخدمة المهنية.
---------	---

دراسة (٣) ، (ناجي، ١٩٨٨)	
عنوان الدراسة	سلوك القيادة لدى مديري المدارس الثانوية و معنويات المعلمين في جنوب المملكة العربية السعودية.
مكان الدراسة	السعودية.
اهداف الدراسة	التعرف على العلاقة بين السلوك الاداري لمديري المدارس الثانوية في جنوب المملكة العربية السعودية وبين مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.
عينة الدراسة	(٤١) مدير مدرسة و (٤١١) مدرساً.
الوسائل الاحصائية	معامل ارتباط بيرسون والانحدار المتعدد وتحليل التباين.
النتائج	وجود علاقة دالة إحصائية بين الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس والسلوك القيادي للمدراء .

٣-الدراسات الاجنبية:

دراسة (١)، (AVCI,2016)	
عنوان الدراسة	Investigation of teacher perception of organizational citizenship behavior and their evaluation in term of educational administration.

دراسة تصورات المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية وتقييمها من منظور الإدارة التربوية.	
تركيا- إسطنبول	مكان الدراسة
هدفت للتحقق من تصورات المعلمين والسلوكيات التنظيمية، وتقييمها في مدارس إسطنبول.	اهداف الدراسة
(١٦١٣) معلماً ومعلمة.	عينة الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	الوسائل الاحصائية
أن مستويات السلوكيات التنظيمية لدى المعلمين عالٍ ، وأن هناك اختلافات حسب الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي لدى المعلمين.	النتائج

دراسة (٢)، (Kakati, 2024)	
Administrative Behaviour Of School Principals In Assam.	عنوان الدراسة
السلوك الإداري لمديري المدارس في آسام	
الهند - آسام	مكان الدراسة
دراسة السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في ولاية آسام، بما يشمل أبعاد التخطيط، التنظيم، الاتصال، واتخاذ القرار. تحديد مستوى مهارات المديرين في كل بعد إداري لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم. مقارنة السلوك الإداري بين المديرين الذكور والإناث لمعرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية في الأداء الإداري تبعاً للجنس. تقديم توصيات لتعزيز مهارات المديرين وتحسين الأداء الإداري في المدارس بناءً على النتائج المستخلصة من تحليل السلوك الإداري	اهداف الدراسة

عينة الدراسة	(٣٠) مديراً
الوسائل الاحصائية	الإحصاء الوصفي + اختبار "T" لتحليل البيانات واستخراج النتائج حول السلوك الإداري ومدى وجود فروق بين الجنسين
النتائج	أظهرت النتائج وجود تفاوت في مستوى السلوك الإداري بين مديري المدارس، إذ لم يكن جميع المديرين على المستوى نفسه في أبعاد التخطيط والتنظيم والاتصال واتخاذ القرار. و كذلك اظهرت أن نسبة من المديرين لديهم مستوى مرتفعاً في بعد التخطيط، في حين كانت بقية العينة بين المستويين المتوسط والمنخفض، مما يشير إلى حاجة بعض المديرين إلى تطوير مهاراتهم التخطيطية و فيما يخص الاتصال واتخاذ القرار، أظهرت نسبة ملحوظة من المديرين مستوى مرتفعاً، الأمر الذي يدل على وعي إداري جيد بأهمية التواصل الفعال داخل المدرسة و كشفت النتائج أن جزءاً من المديرين يعانون ضعفاً نسبياً في اتخاذ القرار الفعال، مما قد يؤثر في كفاءة الأداء المدرسي و اظهرت نتائج اختبار "T" وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإداري تبعاً لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح المديرين الذكور في معظم الأبعاد الإدارية، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بعدم وجود فروق

ثالثاً : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية:

بعد استعراض الدراسات السابقة سيتم بيان أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الأهداف والعينة والوسائل الاحصائية والنتائج.

اولاً: ما يتعلق بالمناعة التنظيمية من حيث الأهداف:

تباينت معظم الدراسات في تحديد الهدف منها ما هدفت إلى وصف وتشخيص واقع وابعاد المناعة التنظيمية وجهودها مثل دراسة (شران ، ٢٠٢١) التي هدفت الى بيان دور إدارة المنظمات الرشيقة في تحقيق جودة الخدمة التعليمية بوساطة المناعة التنظيمية في المدارس المبحوثة من خلال وصف متغيراتها وتشخيصها وتحليل العلاقة والتأثير لتلك المتغيرات.

اما دراسة (امين و محيبس ، ٢٠٢٤) هدفت إلى تشخيص ومعرفة الاسباب والمعوقات التي تؤدي الى اعتلال المنظمة المبحوثة (وزارة التربية وتدهور صحتها التنظيمية سواء كانت تلك الاسباب داخلية أو خارجية ، بالإضافة الى تحديد العوامل التي تساعد على تقوية مناعتها وتمكينها من مواجهة التهديدات التي تشكل خطراً على كيانها ، على اعتبار ان للمنظمات دورة حياة شبيهة بالكائن الحي تؤثر وتتأثر في العديد من التغيرات والتطورات البيئية ، فمن الممكن ان تموت او تمرض وتنتهي سلسلة المنتجات التي تقدمها ، سواء كانت تلك المنتجات سلع او خدمات ، وفي نفس الوقت يمكنها النجاة من التعرض لتلك الامراض او الهرم فيما لو كانت مناعتها قوية .

اما دراسة (محمود ، ٢٠٢١) هدفت الى توضيح العلاقة بين المتغيرات الاساسية عبر قياس تأثير القيادة الخادمة في نظام المناعة التنظيمية من خلال الاعتماد على وساطة الاستقامة التنظيمية.

أما دراسة (الشلاحي ، ٢٠٢٤) الكشف عن دور المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

اما دراسة (معوض ، و اخرون ، ٢٠٢٥) هدفت الى التعرف على درجة تطبيق المناعة التنظيمية ومستوى تحقيق النضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات والكشف عن العلاقة بين المناعة التنظيمية والنضج المؤسسي.

اما دراسة (ابو برهم ، ٢٠٢٢) هدفت الى التعرف على أثر المناعة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين

اما دراسة (Sutanto, 2017) هدفت الى التعرف على أثر الإبداع التنظيمي في تعزيز الابتكار التنظيمي في الجامعات الحكومية والخاصة بمنطقة جاوة الشرقية الإندونيسية و دراسة أثر التعلم التنظيمي (بوصفه إحدى وظائف المناعة التنظيمية) في تحقيق الابتكار التنظيمي في الجامعات و ايضاً اختبار العلاقة بين التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي وأثرهما المشترك في تطوير الابتكار التنظيمي في الجامعات الإندونيسية.

اما اهداف هذه الدراسة:

١. مستوى المناعة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية في محافظة واسط.
٢. العلاقة الارتباطية بين المناعة التنظيمية و السلوك الاداري لدى مدراء المدارس الثانوية.
٣. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متغير المناعة التنظيمية و السلوك الاداري.

ثانياً : من حيث الاداة المستعملة :

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استعمال الاستبانة كأداة للدراسة.

ثالثاً: من حيث العينة:

اختلفت الدراسات السابقة في حجم عينة البحث ان الاختلاف حسب طبيعة البحث و اهدافه حيث بلغ حجم العينة في دراسة (الشلاحي) حوالي (١٠١) من مديري المدارس الثانوية ، اما دراسة (معوض ، و اخرون) قد بلغت العينة (١١٠) معلماً ، اما دراسة (ابو برهم) فقد بلغت العينة حوالي (٢٨) معلماً ، اما دراسة (شران) فقد بلغت العينة (١٠٢) مدراء المدارس و معاونيهم و المدرسين و المدرسات ، و بالنسبة لدراسة (امين و محيبس) قد بلغت حوالي (٣٣٠) فرداً من المستويات القيادية العليا و المتوسطة و الدنيا ، اما دراسة (محمود) فقد بلغت العينة (١٧٢) مستجيباً من القيادات الادارية في وزارة التخطيط العراقية ، اما دراسة (Sutanto) فقد بلغت العينة (١٧٩) محاضراً ، اما الدراسة الحالية فقد بلغ حجم عينتها (٤٠٠) عضو من اعضاء الهيئة التعليمية في المدارس الثانوية في محافظة واسط .

رابعاً: من حيث استعمال الوسائل الاحصائية:

اختلفت وسائل لدراسات السابقة حيث استعملت وسائل إحصائية متعددة في عددها وشكلها تبعا لأهداف كل دراسة منها، أما دراسة الحالية فقد استعملت الوسائل الإحصائية المناسبة، وكما موضح في الفصل الثالث.

خامساً: من حيث النتائج :

اختلفت نتائج الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم المناعة التنظيمية عن بعضها فعلى سبيل المثال دراسة (الشلاحي، ٢٠٢٤) فقد توصلت هذه الدراسة ان درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض للمناعة التنظيمية جاء بدرجة عالية ، حيث تأتي الجينات التنظيمية بالمرتبة الأولى، يليها التعلم التنظيمي، ثم تأتي الذاكرة التنظيمية كأقل أبعاد المناعة التنظيمية لمدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

اما دراسة (معوض ، و اخرون ، ٢٠٢٥) توصلت الى ان تطبيق المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة جاء بدرجة مرتفعة، وكانت أبعاد المناعة التنظيمية على الترتيب (بعد الحمض النووي التنظيمي، ثم بعد التعلم التنظيمي، وأخيرا بعد الذاكرة التنظيمية) كما جاء مستوى

تحقيق النضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة بدرجة مرتفعة، وكانت أبعاد النضج المؤسسي على الترتيب بعد تحسين العمليات الإدارية.

اما دراسة (ابو برهم، ٢٠٢٢) فقد اثبتت النتائج ان أن تقدير عينة الدراسة لدرجة توفر المناعة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين، حصلت على وزن نسبي (٧٦,٥٢٪) أي بدرجة مرتفعة و كذلك أن تقدير عينة الدراسة لدرجة توفر الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين. حصلت على وزن نسبي (٧٥,٠٪) أي بدرجة مرتفعة و ايضاً توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين.

و دراسة (شران ، ٢٠٢١) توصلت النتائج الى ضرورة توافر أبعاد إدارة المنظمات الرشيفة التي تعد اليوم ضرورة استراتيجية وليست خياراً في المدارس المبحوثة، وذلك سبب التغيرات والتطورات السريعة في مجال التعليم بما فيها الإجراءات الإدارية والعمليات التعليمية ومتطلبات الطلبة، لذا يجب على المدارس المبحوثة تعزيز الثقافة والاتصالات الإدارية لما لها أهمية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية ويمكن في هذا لمجال الاستفادة من رسم خارطة جدول جودة الخدمة التعليمية إلى تشخيص الأبعاد التي تضيف القيمة، كالثقافة والاتصالات الإدارية وبوساطة التعلم والذاكرة التنظيمية التي كان لهم الدور المهم في تحقيق جودة الخدمة التعليمية، أما القيادة والحمض النووي التنظيمي فلم يكن لهما أي تأثير في تحقيق جودة الخدمة التعليمية.

و دراسة (امين و محيبس ، ٢٠٢٤) توصلت الى وجود تأثير كبير للتجديد الاستراتيجي في المناعة التنظيمية ويتعاضد ذلك التأثير عند توسط الحساسية الاستراتيجية بين المتغير المستقل المتمثل بالتجديد الاستراتيجي والمتغير المستجيب المتمثل بالمناعة التنظيمية .

ودراسة (محمود ، ٢٠٢١) توصلت الى وجود تأثير واضح للقيادة الخادمة في نظام المناعة التنظيمية (تأثير مباشر) و كذلك وجود تأثير غير مباشر (جزئي) للقيادة الخادمة في نظام المناعة التنظيمية من خلال الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط و وجود ترابط وتكامل بين القيادة الخادمة والاستقامة التنظيمية ونظام المناعة التنظيمية.

و دراسة (Sutanto) فقد توصلت الى تبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي في جامعات منطقة جاوة الشرقية الإندونيسية.

الدراسة الحالية فقد اختلفت عن الدراسات السابقة من حيث النتائج التي توصلت اليها و كما موضح في الفصل الرابع.

ثانياً : ما يتعلق بالسلوك الإداري من حيث الاهداف:

تباينت اغلب الدراسات السابقة لمفهوم السلوك الإداري في الاهداف المستعملة للدراسة فكان منها على سبيل المثال:

دراسة (عبد الرحيم، ١٩٩٦) هدفت الدراسة الى التعرف على أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد، وبيان أثر متغيري الجنس والخبرة في التدريس على الرضا الوظيفي لديهم.

و دراسة (موايزية، ٢٠٢٢) تحديد مستوى السلوك القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية في ولاية البليدة من خلال أبعاد القيادة المختلفة (مثل التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، والتواصل) وكذلك تحليل العلاقة بين السلوك القيادي وخبرة العمل للمديرين لمعرفة مدى تأثير الخبرة المهنية على أسلوب القيادة و تقديم توصيات لتحسين وتطوير السلوك القيادي لدى مديري المدارس بما يعزز الأداء المدرسي ويُحسّن بيئة العمل داخل المدارس الابتدائية

اما دراسة (ناجي، ١٩٨٨) هدفت الى التعرف على العلاقة بين السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في جنوب المملكة العربية السعودية وبين مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.

و دراسة (حسين، ٢٠١٣) هدفت الى دراسة أنماط السلوك الإداري لبعض مديري المدارس المتوسطة وفقاً لتصنيف ليكرت و ايضاً علاقة أنماط السلوك الإداري لبعض مديري المدارس المتوسطة بالسلوك الابداعي لبعض مدرسي التربية الرياضية.

اما دراسة(سموم، ٢٠١٥) فقد هدفت الى التعرف إلى درجة الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الإعدادية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت (نظام ١-٤) ، و معرفة درجة الروح المعنوية السائدة لدى مدرسي المدارس الإعدادية من وجهة نظرهم، وكذلك الكشف عما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية تبعاً لمتغير النوع (ذكور - إناث)، و التعرف إلى وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط الإدارية الأربعة وفق نظرية ليكرت والروح المعنوية لدى المدرسين في المدارس الإعدادية.

و دراسة (مصلح، ٢٠١٠) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على السلوك الإداري لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في ضوء نظريتي (X,Y) ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين السلوك الإداري لمديري والمديرات في ضوء نظرية (X,Y) وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل الدراسي والعمر ومدة الخدمة الوظيفية.

و دراسة (AVIC, 2016) هدفت للتحقق من تصورات المعلمين والسلوكيات التنظيمية، وتقييمها في مدارس إسطنبول.

و دراسة (Kakati, 2024) هدفت الى دراسة السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في ولاية آسام، بما يشمل أبعاد التخطيط، التنظيم، الاتصال، واتخاذ القرار و تحديد مستوى مهارات المديرين في كل بعد إداري لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم و مقارنة السلوك الإداري بين المديرين الذكور والإناث لمعرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية في الأداء الإداري تبعاً للجنس و تقديم توصيات لتعزيز مهارات المديرين وتحسين الأداء الإداري في المدارس بناءً على النتائج المستخلصة من تحليل السلوك الإداري

اما اهداف هذه الدراسة:

١. مستوى المناعة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية في محافظة واسط.
٢. العلاقة الارتباطية بين المناعة التنظيمية و السلوك الاداري لدى مدراء المدارس الثانوية
٣. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية للمناعة التنظيمية تبعاً لمتغيرات (الجنس، التخصص، اللقب العلمي).

ثانياً : من حيث الاداة المستعملة :

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استعمال الاستبانة كأداة للدراسة.

ثالثاً: من حيث العينة:

اختلفت الدراسات السابقة في حجم عينة البحث ان الاختلاف حسب طبيعة البحث و اهدافه حيث بلغ حجم العينة في دراسة (عبد الرحيم) حوالي (٥٧٥) معلماً و معلمة، اما دراسة (موايزية) حوالي (٣٠) مديراً و مديرة في المدارس الابتدائية ، اما دراسة (ناجي) بلغ حجم العينة (٤١) مدير مدرسة و (٤١١) مدرساً ، و دراسة (حسين) حوالي (١٣٢) مديراً ومديرة ، و دراسة (سموم) بلغت (٢٤٨) مدرساً و مدرسة ، ودراسة (مصلح) فقد بلغت (١٢٦) مديراً ومديرة ، ودراسة (AVIC) حوالي (١٦١٣) معلماً ومعلمة ، و دراسة (Kakati) حوالي (٣٠) مديراً .

رابعاً: من حيث استعمال الوسائل الإحصائية:

اختلفت وسائل لدراسات السابقة حيث استعملت وسائل إحصائية متعددة في عددها وشكلها تبعاً لأهداف كل دراسة منها، أما دراسة الحالية فقد استعملت الوسائل الإحصائية المناسبة، وكما موضح في الفصل الثالث.

خامساً : من حيث النتائج:

اختلفت نتائج الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم السلوك الإداري عن بعضها فعلى سبيل المثال:

دراسة (عبد الرحيم، ١٩٩٦) تبين أن النمط التسلطي كان أكثر الأنماط شيوعاً بين الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية.

و دراسة (موايزية، ٢٠٢٢) توصلت الى ان مستوى السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية مرتفع، وأيضاً توجد فروق دالة إحصائية في السلوك القيادي لدى مدراء المدارس الابتدائية تعزى لمتغير مدة الخدمة المهنية.

و دراسة (ناجي، ١٩٨٨) فقد توصلت الى وجود علاقة دالة إحصائية بين الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس والسلوك القيادي للمدراء .

اما دراسة (حسين) فقد توصلت الى :

١. أن النمط التشاركي الديمقراطي هو النمط الإداري السائد لدى مديري هذه المدارس.
٢. ظهور علاقة ارتباط إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للأنماط الإدارية الأربعة ومستوى السلوك الإبداعي لمدرسي التربية الرياضية.

و دراسة (سموم) جاءت النتائج :

١. أن مديري المدارس الإعدادية يطبقون السلوك الإداري وفق نظرية رنسيس ليكرت (نظام ١-٤) بدرجة كبيرة.
٢. وجود ارتفاع في مستوى الروح المعنوية لدى المدرسين في المدارس الإعدادية في مركز قضاء الكوت.
٣. وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين السلوك الإداري والروح المعنوية لدى المدرسين.

و دراسة (مصلح) جاءت النتائج:

١. أن المديرين والمديرات يختلفون في سلوكهم الإداري بحسب نظريتي (X) و (Y) .
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المديرين والمديرات تبعاً لمتغير الجنس
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك مديري مديرات وتبعاً لمتغير العمر ولصالح فئة (٥٣ - فأكثر)
٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المديرين والمديرات تبعاً لمتغير المؤهل (تربوي - غير تربوي) لصالح ذي المؤهل التربوي.
٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المديرين والمديرات الإداريين تبعاً لمدة الخدمة الوظيفية (١٤ - ١٩) (٢٠ - فأكثر).

و دراسة (AVIC) توصلت الى أن مستويات السلوكيات التنظيمية لدى المعلمين عالٍ ، وأن هناك اختلافات حسب الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي لدى المعلمين.

و دراسة (Kakati) أظهرت النتائج وجود تفاوت في مستوى السلوك الإداري بين مديري المدارس، إذ لم يكن جميع المديرين على المستوى نفسه في أبعاد التخطيط والتنظيم والاتصال واتخاذ القرار، كذلك اظهرت أن نسبة من المديرين لديهم مستوى مرتفعاً في بعد التخطيط، في حين كانت بقية العينة بين المستويين المتوسط والمنخفض، مما يشير إلى حاجة بعض المديرين إلى تطوير مهاراتهم التخطيطية و فيما يخص الاتصال واتخاذ القرار، و أظهرت نسبة ملحوظة من المديرين مستوى مرتفعاً، الأمر الذي يدل على وعي إداري جيد بأهمية التواصل الفعال داخل المدرسة و كشفت النتائج أن جزءاً من المديرين يعانون ضعفاً نسبياً في اتخاذ القرار الفعّال، مما قد يؤثر في كفاءة الأداء المدرسي و اظهرت نتائج اختبار "T" وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإداري تبعاً لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح المديرين الذكور في معظم الأبعاد الإدارية، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بعدم وجود فروق.

اما الدراسة الحالية فقد اختلفت عن الدراسات السابقة من حيث النتائج التي توصلت اليها و كما موضح في الفصل الرابع.

❖ مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. الاستفادة من آليه كتابة الدراسات المنشورة ومصادرها مما ساعدت الباحثة في صياغة الجانب النظري وصياغة المنهجية الخاصة بالدراسة.
٢. الاطلاع على الرسائل والاساليب الاحصائية المستعملة بالدراسات السابقة حيث سهلت على الباحثة تحديد الأسلوب.
٣. الاطلاع على النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة حيث ساعدت هذه النتائج في التركيز على الجوانب المهمة التي تتم دراستها في الدراسة الحالية .
٤. الدراسات السابقة وفرت للباحثة خارطة طريق من خلال المعلومات الموجودة وبالتالي اعطت للباحثة صورة واضحة وشاملة .
٥. الافادة من صياغة فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

أولاً : منهج البحث

ثانياً : مجتمع البحث

ثالثاً : عينة البحث

رابعاً : أدوات البحث

خامساً : الوسائل الإحصائية

منهجية البحث وإجراءاته

يتناول هذا الفصل وصفاً كاملاً للإجراءات التي اتبعت في البحث الحالي من منهجية البحث، ووصف المجتمع البحث، وتحديد عينته، وبناء أدوات البحث، والتحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات وفيما يأتي عرضاً كاملاً لكل هذه الإجراءات:

أولاً: منهج البحث وإجراءاته:

يعد منهج البحث ذلك التنظيم الفكري المتداخل في الدراسة العلمية أو الخطوات الفكرية التي يسلكها الباحث لحل مشكلة معينة (فلية، وعبد المجيد، ٢٠٠٥: ٥١)

واعتمد الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج الذي يهتم بتحديد طبيعة الظروف والممارسات والأنشطة والاتجاهات السائدة والبحث عن أوصاف دقيقة للأنشطة والعمليات والأشخاص وتحديد العلاقات التي توجد بين الدراسات الوصفية (أبو حويج، ٢٠٠١: ٨٢)

ثانياً: مجتمع البحث

ويقصد بمجتمع البحث هو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث (عباس وآخرون، ٢٠٠٩: ٢١٧)

و يشير (Brag,1987) إلى انه لا يمكن أن تستعمل أية وسيلة من وسائل الاختبار بدقة ما لم يوصف المجتمع الذي تؤخذ منه العينة وصفاً دقيقاً، لان كل مجتمع له صفاته الخاصة به (Brag,1987: 170)

يتكون مجتمع البحث الحالي من (٣١٨٧) عضو هيئة تعليمية موزعين على (١١٤) مدرسة تابعة لمديرية تربية محافظة واسط، حيث شكلت الإناث الكتلة الأكبر بواقع (٢٣٠٥) عضو هيئة تعليمية مقابل (٨٨٢) من الذكور، ومن حيث التخصصات، انقسم المجتمع إلى (١٥٢٨) عضو هيئة تعليمية في التخصص العلمي و (١٦٥٩) في التخصص الإنساني، مع تركيز مكثف في منطقة المركز التي ضمت (١٣٤٩) عضو هيئة تعليمية، أما المسار المهني فقد اتسم بغلبة الطاقات الشابة والمتوسطة، حيث بلغت فئة الخدمة (١-٥ سنوات) (١٢٤٦) فرداً، تليها فئة (٦-١٠ سنوات) بـ (١١٧٥) فرداً، بينما مثلت الفئة الخبيرة (١١-١٥ سنة) الحلقة الأقل عدداً بـ (٧٦٦) فرداً، مما يعكس مجتمعاً بحثياً متنوعاً يجمع بين حداثة الخبرة وكثافة التواجد النسوي في مختلف التخصصات العلمية والإنسانية. كما موضح في جدول (١)

جدول (١)

توزيع مجتمع البحث لأعضاء الهيئة التعليمية في المديريات التابعة الى محافظة واسط حسب الجنس والتخصص وسنوات الخدمة

مديريات التربية	عدد المدارس	الجنس	التخصص	(١ - ٥)	(٦ - ١٠)	(١١ - ١٥)	المجموع
المركز	٣٩	ذكر	علمي	٦٩	٤٦	٣٦	٢٥٩
			انساني	٢٦	٤٥	٣٧	
		انثى	علمي	٢٥٩	١٨١	٩٢	١٠٩٠
			انساني	٢١٩	٢١١	١٢٨	
الحي	١٩	ذكر	علمي	٤٥	٢١	١٨	١٦٣
			انساني	٢٣	٣٣	٢٣	
		انثى	علمي	٦٧	٧٥	٣٢	٢٨٠
			انساني	٣٦	٤٤	٢٦	
النعمانية	١٢	ذكر	علمي	٣٥	١٣	١٣	١٢٩
			انساني	٣٠	٢٠	١٨	
		انثى	علمي	١٨	٢٠	٢٣	١٥٧
			انساني	٣٢	٢٤	٤٠	
العزيزية	١٩	ذكر	علمي	٣٦	٢٣	١٤	١٥٢
			انساني	٣٣	٢٥	٢١	
		انثى	علمي	٧٢	٦٠	٢٨	٣٥٣
			انساني	٤٢	٦٨	٨٣	
الصويرة	٢٥	ذكر	علمي	٣٤	٢٧	١٤	١٧٩
			انساني	٣٩	٤٥	٢٠	
		انثى	علمي	٧٧	٧٢	٣٦	٤٢٥
			انساني	٥٤	١٢٢	٦٤	
المجموع	١١٤			١٢٤٦	١١٧٥	٧٦٦	٣١٨٧

ثالثاً: عينة البحث:

يقصد بالعينة أنها جزء محدد من المجتمع يتم اختياره لإجراء الدراسة عليه وفقاً لقواعد محددة بهدف تمثيل المجتمع بنحو صحيح (ملحم، ٢٠٠٠ : ٣٧) فقد روعي في اختيار العينة ان تكون ممثلة لكل مدرء المدارس الثانوية في محافظة واسط ، ويجب ان تكون العينة متجانسة قدر الإمكان، وممثلة لكل أفراد المجتمع ونابعة من خصائص المجتمع قيد الدراسة (المياحي، ٢٠٠٥ : ٧٤) ، واختيار العينة

أمر في غاية الأهمية لصعوبة دراسة المجتمع ككل، وجمع البيانات والمعلومات منه بصورة متكاملة وصحيحة (حنا ، وانور، ١٩٩٠: ٦٧)

تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية ذات التوزيع المتناسب، وذلك لضمان تساوي فرص الاختيار أمام جميع أفراد مجتمع الدراسة، مع مراعاة النسبة المئوية لأعداد الأفراد بحسب طبقة الجنس، وبما يحقق استقلالية الاختيار، إذ إن اختيار أي عنصر من عناصر مجتمع الدراسة لا يؤثر في اختيار العناصر الأخرى (عليان وغنيم، ٢٠٠٠: ١٤٣)

ولتطبيق هذا الأسلوب في اختيار العينة، تم اتباع الخطوات التالية:

أ. تصنيف أفراد المجتمع إلى طبقات بناءً على متغير الجنس (ذكور وإناث) ضمن المجتمع الأصلي.

ب. تحديد عدد الأفراد الذين ينتمون إلى كل طبقة.

ت. تحديد حجم العينة الإجمالي وحجم العينة المخصصة لكل طبقة، مع حساب نسبتها من المجتمع الكلي بما يخدم أهداف البحث.

تألفت عينة البحث من (٤٠٠) مستجيب تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقيّة المتناسبة من (١٨) مدرسة، حيث انقسمت العينة هيكلياً إلى (١١٢) ذكراً و (٢٨٨) أنثى، مما يعكس تمثيلاً نوعياً متفاوتاً لصالح الإناث، وتوزع أفرادها تقريباً بالتساوي بين التخصصات، بواقع (٢٠٣) للتخصص العلمي و (١٩٧) للتخصص الإنساني، مع تركيز جغرافي واضح في منطقة "المركز" التي ضمت (١٠) مدارس بمجموع (١٦٨) عضو هيئة تعليمية، أما من حيث الخبرة المهنية، فقد غلبت فئة الخدمة القصيرة (٥-٠ سنوات) بواقع (١٥٥) عضو هيئة تعليمية ، تليها الفئة المتوسطة (٦-١١ سنوات) بـ (١٤٦) عضو هيئة تعليمية ، بينما كانت فئة الخدمة الطويلة (١١-١٥ سنة) هي الأقل تمثيلاً بـ (٩٩) عضو هيئة تعليمية ، مما يمنح العينة تنوعاً هرمياً في سنوات الخدمة الميدانية، و كما موضح في جدول (٢)

جدول (٢)

عينة البحث لأعضاء الهيئة التعليمية في المدارس الثانوية بمحافظة واسط حسب (الجنس - التخصص - سنوات الخدمة)

مديريات التربية	عدد المدارس	الجنس	التخصص	(٥-١)	(٦-١٠)	(١١-١٥)	المجموع
المركز	١٠	ذكر	علمي	٧	٦	٤	٣٢

	٤	٦	٥	انساني			
١٣٦	١٦	٢٠	٢٨	علمي	انثى		
	١٧	٣٠	٢٥	انساني			
٢٠	٢	٤	٥	علمي	ذكر	٢	الحي
	٣	٣	٣	انساني			
٣٦	٤	٦	٦	علمي	انثى		
	٥	٧	٨	انساني			
١٦	٢	٣	٤	علمي	ذكر	٢	النعمانية
	٢	٣	٢	انساني			
٢٠	٢	٣	٤	علمي	انثى		
	٣	٤	٤	انساني			
٢٠	٢	٣	٤	علمي	ذكر	٢	العززية
	٣	٤	٤	انساني			
٤٤	٥	٨	٧	علمي	انثى		
	٦	٨	١٠	انساني			
٢٤	٣	٤	٤	علمي	ذكر	٢	الصويرة
	٣	٥	٥	انساني			
٥٢	٦	١٠	١٠	علمي	انثى		
	٧	٩	١٠	انساني			
٤٠٠	٩٩	١٤٦	١٥٥			١٨	المجموع

رابعاً: اداة البحث:

تعد أداة البحث طريقة موضوعية مقننة لقياس عينة من السلوك، وإن لاختيار الأداة أهمية كبيرة في التعرف على الخاصية المراد قياسها (أبو رغيف، ٢٠١٨: ٦٢)

ومن أجل قياس متغيري البحث، بنت الباحثة مقياس المناعة التنظيمية ومقياس لسلوك الاداري وفيما يلي عرض لخطوات التحليل الإحصائي لأداتا البحث:

اولاً: مقياس المناعة التنظيمية:

استعرضت الباحثة للدراسات السابقة ومراجعتها للأدبيات المرتبطة بالموضوع، بالإضافة إلى طرح سؤال استطلاعي على عينة من مجتمع البحث حول موضوع المناعة التنظيمية، رأت الباحثة

ضرورة بناء مقياس يتوافق مع خصائص عينة البحث وأهدافه. وقد تم تطوير هذا المقياس وفق خطوات منهجية وعلمية محددة، ابتدأت بتحديد الأسس النظرية التي استندت إليها الباحثة في عملية البناء، لابد من تحديد أهمية تحديد المفاهيم البنائية التي يقوم عليها المقياس قبل الشروع في إجراءات بنائه الفعلي (الكبيسي، ٢٠١٠: ٢٦٣)

١- **تحديد المفهوم** : اعتمدت الباحثة على تعريف (Kegan & Lahey, 2009) في بناء مقياس المناعة التنظيمية و هي * مجموعة من القدرات والعمليات التنظيمية التي تمكن المؤسسة التربوية من مواجهة الأزمات والتحديات التنظيمية ، و العمل على كيفية المحافظة على استقرارها المؤسسي عن طريق الوعي بالمخاطر ، والمرونة في التكيف، والتعلم التنظيمي المستمر، والثقافة الداعمة ، والقدرة على التعافي الفعال بعد مواجهة المؤسسة للأزمات الآنية والمستقبلية (Kegan & Lahey: 112)

٢- **تحديد المجالات** : اعتمدت الباحثة في تحديد مجالات المناعة التنظيمية على خمسة مجالات وهي (الوعي التنظيمي بالمخاطر ، المرونة التنظيمية ، التعلم التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، التعافي التنظيمي) وفق نموذج (Kegan & Lahey: 2009)

٣- **صياغة الفقرات**: اعتمدت الباحثة في صياغة الفقرات بأسلوب واضح لا يحتمل أكثر من تعبير للفقرة ، و قد حصلت الباحثة على (٤٠) فقرة موزعة على خمسة مجالات بواقع (٨) فقرات لكل مجال.

٤- إعداد تعليمات المقياس:

حرصت الباحثة على أن تكون تعليمات المقياس واضحة وميسرة للفهم، فقدم تعليمات توضيحية لمقياس المناعة التنظيمية والتي تشرح كيفية الإجابة على بنوده قبل الشروع في تطبيقه وقد طُلب من المستجيبين الإجابة عن فقرات المقياس واختيار البديل الذي يعبر بدقة عن رأيهم الشخصي من بين البدائل المتاحة وأوضحت الباحثة أن الهدف من الإجابة هو تحقيق الأغراض البحثية العلمية، وأنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، بل تعكس وجهة نظر المستجيب فقط كما أكدت الباحثة على عدم وجوب ذكر الأسماء، وطمأنت المشاركين بأن إجاباتهم ستظل سرية ولن يطلع عليها سوى الباحثة ، مع منح الوقت الكافي لقراءة التعليمات وتثبيت البيانات المطلوبة المتعلقة بـ (الجنس ، سنوات الخدمة ، التخصص) (الزوبعي و اخرون، ١٩٨١: ٧٠)

٥- صلاحية فقرات مقياس المناعة التنظيمية:

يعد التحليل المنطقي خطوة أساسية في بداية إعداد فقرات المقياس، إذ يوضح مدى تمثيل كل فقرة للسمة المقصودة قياسها، كما تسهم الصياغة الجيدة للفقرة في تعزيز قدرتها التمييزية وزيادة معامل صدقها (الكبيسي، ٢٠٠١: ١٩٩).

ويشير (Ebel, 1972) إلى أن التحليل المنطقي يهدف إلى الكشف عن المظهر العام للمقياس عن طريق الفقرات التي تشكّل صورته الخارجية، ومدى وضوحها وصلاحيتها لقياس ما أعدت من أجله (Ebel, 1972: 286).

و للتحقق من صلاحية فقرات مقياس المناعة التنظيمية، تم عرض صورته الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (١٤) مختصاً في العلوم التربوية والنفسية، بهدف الاطلاع على آرائهم بشأن مدى صلاحية الفقرات والبدائل المقدمة. وبعد جمع هذه الآراء وتحليلها واستخراج قيمة مربع كاي.

٦- التحليل الاحصائي لفقرات مقياس المناعة التنظيمية:

يعد التحليل الإحصائي للفقرات أكثر أهمية من التحليل المنطقي، نظراً لأن التحليل المنطقي قد لا يكشف بدقة عن صدق الفقرات، لكونه يعتمد على الفحص الظاهري فقط، أي ما يبدو للمحكم بصورة سطحية (فرج، ١٩٨٠: ٣٣٢-٣٣١).

إنّ التحليل الإحصائي يُعد أكثر أهمية من التحليل المنطقي، إذ يكشف عن مدى ارتباط فقرات المقياس بالسمة التي أُعدت لقياسها، في حين يقتصر التحليل المنطقي على بيان مدى ارتباط الفقرة بالقدرة المراد قياسها من حيث المظهر الظاهري فقط (الكبيسي، ١٩٨٧: ٨٦).

٧- الخصائص القياسية (السايكومترية) لمقياس المناعة التنظيمية:

تعد الخصائص السايكومترية التربوية من أبرز المؤشرات التي تعكس دقة المقياس وكفاءته في قياس ما أُعد لقياسه؛ فكلما ارتفعت درجة توافر هذه الخصائص دلّ ذلك على دقة المقياس وقدرته على قياس السمة أو الحالة المستهدفة بأقل قدر ممكن من الأخطاء (Zeller, 1980: 77). ويُعد كلٌّ من الصدق والثبات من أهم الخصائص السايكومترية التي تعتمد عليها دقة المعلومات التي توفرها المقاييس النفسية، ولذلك يُنظر إلى الصدق والثبات بوصفهما من الخصائص القياسية الأساسية التي ينبغي توافرها في المقياس كي يُعد مقياساً صالحاً للاستخدام (عبد الرحمن، ١٩٨٣: ١٥٩).

اولا: الصدق:

يعد الصدق من أهم خصائص الاختبارات التربوية والنفسية، إذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالهدف الذي يُبنى من أجله المقياس وبالقرارات التي تُتخذ استناداً إلى درجاته، والتي تُستخدم للوصول إلى استدلالات محددة تسهم في بيان مدى دقة المقياس (Harrison, 1983: 11).

ويُقصد بالاختبار الصادق ذلك الاختبار الذي يقيس بالفعل ما وُضع لقياسه (Stanley & Hopkins, 1997: 101) ويتألف الصدق من:

أ. الصدق الظاهري:

يعد هذا النوع من الصدق وسيلة للتحقق من مدى صلاحية انتماء الفقرة إلى مجالها عن طريق عرض المقياس على مجموعة من المحكمين في مجال الاختصاص بعد الانتهاء من صياغة فقراته (الزوبعي، ١٩٨١: ٣٤)

ويقصد بذلك التأكد من أن المقياس يتضمن فقرات ترتبط بالمتغير المراد قياسه، وأن مضمونها يتفق مع الغرض الذي أُعد من أجله، فضلاً عن التحقق من نوع الفقرات واتساقها، وطريقة صياغتها، ومدى وضوحها، إضافة إلى وضوح التعليمات ودقتها وموضوعيتها ومدى مناسبتها بوصفها أداة لقياس المتغير المستهدف (الطيب، ١٩٩٠: ٢٩).

وهو نوع من الصدق يهدف إلى التحقق من مدى صلاحية انتماء الفقرة إلى مجالها، إذ يُعرض المقياس، بعد الانتهاء من صياغة فقراته، على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص لإبداء آرائهم العلمية بشأنه (عطية، ٢٠١٠: ١٠٨).

ان عملية عرض فقرات المقياس على مجموعة من المحكمين قبل تطبيقه تعد من أفضل الأساليب المعتمدة لحساب الصدق الظاهري، إذ تم عرض فقرات المقياس على (١٤) محكماً من المختصين في الإدارة العامة والإدارة التربوية، ممن يمتلكون خبرة علمية تؤهلهم للحكم على مدى صلاحية فقرات المقياس في قياس الخاصية المراد قياسها، بما يبعث الطمأنينة لدى الباحثة تجاه آرائهم، وقد اعتمدت الباحثة معيار اتفاق بنسبة (٨٣٪) فأكثر لقبول الفقرة، استناداً إلى ما أشار إليه (الكبيسي، ٢٠١٠: ٢٦٥) ، ويتحقق هذا النوع من الصدق كذلك عن طريق تقدير المحكمين لمدى ملائمة كل فقرة للمجال الذي أُعدت من أجله.

جدول (٣)

النسبة المئوية و قيمة مربع كاي لتحليل استجابات المحكمين لمقياس المناعة التنظيمية

مستوى الدالة (٠,٠٥)	قيمة كأي الجدولية	قيمة كأي المحسوبة	النسبة المئوية	غير الموافقين	عدد الموافقين	الفقرات
دالة	٣,٨٤	١٤	%١٠٠	—	١٤	١٤,٢,٦,٧,٩,١٠,١٣,٢٨,٣٣,٢٥ ١٦,٢١,٢٦,٣٩
دالة	٣,٨٤	١٠,٢٨	%٩٣	١	١٣	١٧,١٥,١,٣,٥,٨,١١,٢٣,٢٥,١٩ ٢٢,٢٤,٢٧,٤٠
دالة	٣,٨٤	٧,١٤	%٨٦	٢	١٢	٢٠,٢٩,١٨,١٢,٤,٢٤,٣٠,٣١,٣٢ ٣٧,٣٦,٣٨

ب. صدق البناء :

يعد من أكثر أنواع الصدق أهمية، إذ يقوم على التحقق التجريبي من مدى توافق درجات فقرات المقياس مع البناء النفسي للسمة المراد قياسها. ويتطلب هذا النوع من الصدق توظيف مزيج من الأسلوبين المنطقي والتجريبي في تناول المتغير المدروس، كونه يركز أساساً على مدى قدرة الأداة على قياس تكوين فرضي محدد (ادريس، ٢٠١٠، ١٦٠)

اذ تحققت الباحثة من صدق البناء لمقياس المناعة التنظيمية عن طريق حساب معاملات تمييز الفقرات، فضلاً عن إيجاد معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس. وتُعد هذه الإجراءات مؤشرات لصدق البناء لمقياس عادات التفكير المنتجة في البحث الحالي؛ إذ إن المقياس الذي تُنتخب فقراته في ضوء هذه المؤشرات يُعد مقياساً ذا صدق بنائي. فكلما جاءت النتائج التجريبية متوافقة مع الافتراضات النظرية دلّ ذلك على تحقق صدق بناء المقياس (الزوبعي ، و اخرون، ١٩٨١ : ٤٣)

ويُطلق على صدق البناء تسميات أخرى، مثل صدق المفهوم أو صدق التكوين الفرضي، ويُقصد به مدى قدرة المقياس على قياس تكوين فرضي معين (Anastasia, 1976: 151)، وتم استخراج صدق البناء باستخدام أسلوب العينتين الطرفيتين، فضلاً عن حساب علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال، وكذلك علاقتها بالدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما ورد تفصيله ضمن إجراءات التحليل الإحصائي.

١ - القوة التمييزية لفقرات مقياس المناعة التنظيمية:

يستخدم مفهوم القوة التمييزية لفقرات للدلالة على قدرة فقرات المقياس على التمييز بين الأفراد ذوي المستويات المرتفعة والمنخفضة في السمة أو الخاصية المراد قياسها، ويهدف توظيف هذا المفهوم إلى الإبقاء على الفقرات المميزة، والتحقق من سلامة الخصائص القياسية لكل فقرة، فضلاً عن اختيار الفقرات الملائمة وتعديل أو استبعاد الفقرات غير المناسبة (عودة، و الخليلي، ١٩٩٨: ٥٤)

استعملت الباحثة اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لاستخراج القوة التمييزية لفقرات المقياس، واعتمدت القيمة الإحصائية (p-value) حدًا فاصلاً للدلالة الإحصائية، وتُعد قيمة (p-value) قيمة احتمالية تُستخدم في تفسير نتائج الإحصاء الاستدلالي، وتحديد ما إذا كان الفرق الحاصل يُعزى إلى الصدفة أم يمثل فرقاً ذا دلالة إحصائية (Everitt, sharndal, 2010: 304)، وهي الصيغة المعتمدة (الافتراضية) في حساب الدلالة الإحصائية في برنامج SPSS، وبلغت درجة الحرية (١٠٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

لغرض التحقق من القوة التمييزية لفقرات مقياس المناعة التنظيمية، اعتمدت الباحثة أسلوب المجموعتين الطرفيتين بوصفه أحد الأساليب الإحصائية الملائمة لهذا الغرض، إذ جرى تطبيق المقياس على عينة قوامها (٢٠٠) مستجيب، ومن ثم اتُبعت مجموعة من الخطوات الإجرائية:

تم ترتيب درجات أفراد العينة على المقياس ترتيباً تنازلياً، ابتداءً من أعلى درجة وصولاً إلى أدنى درجة

اعتماد نسبة (٢٧٪) من الدرجات العليا ومثلها من الدرجات الدنيا لتمثل المجموعتين الطرفيتين، إذ تُعد هذه النسبة من أفضل النسب المعتمدة، لما توفره من أقصى قدر ممكن من التمايز والحجم المناسب للمجموعتين

اذ بلغ عدد أفراد عينة التحليل الإحصائي (٢٠٠) عضو هيئة تدريسية، توزعوا بواقع (٥٤) عضو في المجموعة العليا و(٥٤) عضو في المجموعة الدنيا

وللكشف عن دلالة الفروق بين المجموعتين، استُخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين. وقد أظهرت النتائج، أن جميع فقرات المقياس تمتعت بقوة تمييزية دالة إحصائية، إذ فاقت القيم التائية المحسوبة القيمة التائية الجدولية البالغة (١.٩٦) عند درجة حرية (١.٦) ومستوى دلالة (٠,٠٥) وبناءً على ذلك، أُبقيت جميع الفقرات، ليصبح مقياس المناعة التنظيمية في صورته النهائية مكوناً من (٤٠) فقرة

جدول (٤)

القوة التمييزية لمقياس المناعة التنظيمية

رقم الفقرة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة التائية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحسوبة	الجدولية
١.	٤,٥٠٠	٦,٩٣٦٤	٣,٥٧٤١	٨,٣٧٨٣	٦,٢٥٦	١,٩٦
٢.	٤,٤٦٣٠	٥,٠٣٣١	٣,٥٧٤١	٧,٦٧٣٠	٧,١١٨	
٣.	٤,٥٣٧٠	٥,٠٣٣١	٣,٤٤٤٤	٨,٣٩٢٩	٨,٢٤٠	
٤.	٤,٣٧٠٤	٤,٨٧٤٤	٣,٥٣٧٠	٩,٨٥٠٤	٥,٥٧٢	
٥.	٤,٣٣٣٣	٥,٤٩٤٤	٣,٤٤٤٤	٩,٢٤٨٥	٦,٠٧٢	
٦.	٤,٥٠٠	٥,٤٠٧٩	٣,٦٤٨١	٨,٢٧٧٦	٦,٣٣١	
٧.	٤,٤٦٣٠	٥,٣٩٥٠	٣,٤٤٤٤	٧,٤٣٩٥	٨,١٤٤	
٨.	٤,٥٠٠	٥,٤٠٧٩	٣,٧٠٣٧	٦,٩٠٣٥	٦,٦٧٣	
٩.	٤,٤٠٧٤	٥,٦٦٩٧	٣,٢٧٧٨	٧,٨٧٠٨	٨,٥٥٨	
١٠.	٤,٥١٨٥	٥,٠٤٣٥	٣,٥١٨٥	٨,١٨٢١	٧,٦٤٥	
١١.	٤,٤٨١٥	٥,٠٤٣٥	٣,٦٢٩٦	٨,٧٥١٦	٦,١٩٧	
١٢.	٣٨٨٩,٤	٤,٩٢٠٨	٣,٢٧٧٨	٨,٩٨٩٩	٧,٩٦٧	
١٣.	٤,٥٣٧٠	٥,٠٣٣١	٣,٥٥٥٦	٨,٣٩٢٩	٧,٣٧٠	
١٤.	٤,٤٨١٥	٥,٤٠٤٧	٣,٢٩٦٣	٨,١٥٦٤	٨,٩٠١	
١٥.	٤,٥٥٥٦	٦,٠٣٩٧	٣,٥١٨٥	٩,٢٦٣٦	٦,٨٩١	
١٦.	٤,٥١٨٥	٥,٠٤٣٥	٣,٤٢٥٩	٩,٤٣٧٤	٧,٥٠٣	

	٧,٨٠١	٨,٨٤٠٩	٣,٥٣٧٠	٤,٩٢٠٨	٤,٦١١١	.١٧
	٦,٢٤٠	٩,١٧٢٦	٣,٦٢٩٦	٥,٠٤٣٥	٤,٥١٨٥	.١٨
	٨,٣٣٨	٨,٦١٤٧	٣,٤٤٤٤	٤,٩٩١٣	٤,٥٧٤١	.١٩
	٨,٠٧٠	٨,٣٧٨٣	٣,٤٢٥٩	٥,٠٤٦٩	٤,٥٠٠٠	.٢٠
	١٠,٧٧٦	٦,٨٣٤٩	٣,٢٠٣٧	٥,٤٠٤٧	٤,٤٨١٥	.٢١
	٨,٣٣٣	٧,٤٣٩٥	٣,٤٤٤٤	٥,٠٣٣١	٤,٤٦٣٠	.٢٢
	٩,٧٣٢	٦,٩٥٦٥	٣,٣١٤٨	٥,٤٠٤٧	٤,٤٨١٥	.٢٣
	٩,٩٥٧	٨,٠٢٠٣	٣,١٢٩٦	٤,٩٥٩٧	٤,٤٠٧٤	.٢٤
	١١,٠٣١	٧,٢٠٣٢	٣,١٦٦٧	٥,٤٠٤٧	٤,٥١٨٥	.٢٥
	١٠,٤٩٣	٨,١٦٥٠	٣,١١١١	٥,٠٤٣٥	٤,٤٨١٥	.٢٦
	٩,٠٨٦	٩,٥٣١٣	٣,١٨٥٢	٥,٠٤٣٥	٤,٥١٨٥	.٢٧
	١٠,٦٢١	٦,٦٢٤٦	٣,٢٩٦٣	٥,٠٤٦٩	٤,٥٠٠٠	.٢٨
	٩,٢٣١	٧,١٧١٧	٣,٢٩٦٣	٤,٩٢٠٨	٤,٣٨٨٩	.٢٩
	٨,٠٨٦	٩,٥١٦٦	٣,٣٣٣٣	٥,٠٤٣٥	٤,٥١٨٥	.٣٠
	٧,٩٩١	٨,٦٨٧٤	٣,٣٣٣٣	٥,٣٧٨٧	٤,٤٤٤٤	.٣١
	٨,٢٠٤	٨,١٧٥٧	٣,٤٦٣٠	٥,٣٧٨٧	٤,٥٥٥٦	.٣٢
	٨,٧٧٥	٧,٧٧٠٣	٣,٣٣٣٣	٥,٣٩٥٠	٤,٤٦٣٠	.٣٣
	٨,٨١٥	٨,٢٧٧٦	٣,٣٥١٩	٥,٣٩٥٠	٤,٥٣٧٠	.٣٤
	٩,١٨٧	٧,٨٦٨٦	٣,١٤٨١	٥,٥٤٨٢	٤,٣٥١٩	.٣٥
	٨,١٢٤	٧,٤٥٨٢	٣,٤٨١٥	٥,٤٠٧٩	٤,٥٠٠٠	.٣٦
	١٠,٥٢٢	٨,٦٥٥٢	٢,٩٢٥٩	٥,٦٦٩٧	٤,٤٠٧٤	.٣٧
	٨,١٣٠	٧,٢٢٢٦	٣,٣١٤٨	٦,٢٣٣٣	٤,٣٧٠٤	.٣٨
	٢,٧٠٣	٨,٢٤١٦	٤,٠٠٠٠	٧,٤٠١٨	٤,٤٠٧٤	.٣٩
١,٩٦	٧,٣٥٩	٨,١٧٥٧	٣,٥٣٧٠	٥,٤٠٤٧	٤,٥١٨٥	.٤٠

٢- معامل الاتساق الداخلي لل فقرات او علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس:

يعد صدق الفقرة دلالة على مدى كفاءتها في تمثيل المفهوم المراد قياسه، بوصف أن درجتها تسهم في تكوين الدرجة الكلية للمقياس، ويُعد الصدق التجريبي أكثر أهمية من الصدق المنطقي، لكونه يعكس درجة الارتباط بين الفقرة ومكونات السمة الأساسية التي يتناولها المقياس ، كما يُعد معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس مؤشراً على مستوى الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس (حبيب، ٢٠٠٧: ٣١٢)

اذ أن معامل ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس يُعد أحد المؤشرات المهمة لصدق المقياس، ذلك أن الدرجة الكلية تمثل محكاً آنياً للقياس عن طريق ارتباطها بدرجات الأفراد على فقراته وبناءً على ذلك، فإن ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية يعكس مدى إسهامها في قياس المفهوم الذي صُمم المقياس لقياسه (الكبيسي، ٢٠١٠: ٢٦٧)

يعد معامل ارتباط درجة الفقرة بدرجات المحك، سواء كان محكاً خارجياً أم داخلياً، مؤشراً على صدق الفقرة. وفي حال عدم توافر محك خارجي مناسب، تُعد الدرجة الكلية للمقياس أفضل محك داخلي يمكن الاعتماد عليه للحكم على صدق الفقرة (Anastasi, 1988: 206)

استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقة الارتباطية بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه، والفقرة والمجموع العام والمجالات فيما بينها، إضافة إلى المجالات مع المجموع الكلي، وللتأكد من دلالة الارتباط قامت الباحثة بحساب القيمة الثانية لدلالة الارتباط والتي كانت في مجملها أكبر من القيمة الجدولية البالغة (٠،١٣٩) عند مستوى دلالة (٠،٠٠٥) ودرجة حرية (١٩٨) حيث أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً، كما موضح في الجدول (٥)

جدول (٥)

علاقة الفقرة بالدرجة الكلية

رقم الفقرة	قيم معامل ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس	رقم الفقرة	قيم معامل ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس
١.	٠،٤٢٥	٢١.	٠،٦٥٧
٢.	٠،٤٨٤	٢٢.	٠،٥٨٩
٣.	٠،٤٩١	٢٣.	٠،٦٢٤
٤.	٠،٤٣٥	٢٤.	٠،٦٦٢
٥.	٠،٤٧٣	٢٥.	٠،٦٧٠

٠,٦٥٣	٠,٤٤٠	٠,٤٤٠	٠,٦٥٣
٠,٦٧٣	٠,٥٠٦	٠,٥٠٦	٠,٦٧٣
٠,٥٧٠	٠,٤٣٩	٠,٤٣٩	٠,٥٧٠
٠,٦٣٢	٠,٥٤٤	٠,٥٤٤	٠,٦٣٢
٠,٦٥٠	٠,٥٣٤	٠,٥٣٤	٠,٦٥٠
٠,٦١٩	٠,٥٠٠	٠,٥٠٠	٠,٦١٩
٠,٦١٧	٠,٦٢٦	٠,٦٢٦	٠,٦١٧
٠,٦٠٥	٠,٥٨٠	٠,٥٨٠	٠,٦٠٥
٠,٦٣٨	٠,٦١٤	٠,٦١٤	٠,٦٣٨
٠,٦٢٦	٠,٤٨٧	٠,٤٨٧	٠,٦٢٦
٠,٦٠٨	٠,٥٠٠	٠,٥٠٠	٠,٦٠٨
٠,٦٦٣	٠,٥٣٠	٠,٥٣٠	٠,٦٦٣
٠,٥٨٣	٠,٤٩٣	٠,٤٩٣	٠,٥٨٣
٠,٦٥٣	٠,٥٩١	٠,٥٩١	٠,٦٥٣
٠,٥٥٤	٠,٦١٠	٠,٦١٠	٠,٥٥٤

٣- علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال:

يعد ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه مؤشراً من مؤشرات صدق البناء، إذ إن مفهوم الصدق وفق هذا الأسلوب يقترب من مفهوم التجانس الداخلي بين فقرات المقياس في قياس السمة أو الخاصية لدى الأفراد (Anastasi, 1988: 156)

لقد استعملت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجات كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية له، وقد تم مقارنة قيمة معامل الارتباط المحسوبة بالقيمة الجدولية البالغة (٠,١٣٩) ، وبذلك ظهر ان جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١٩٨) ، وجدول رقم (٦) يوضح ذلك:

جدول (٦)
علاقة درجة الفقرة بدرجة المجال

رقم الفقرة	قيم معامل ارتباط درجة الفقرات بالدرجة الكلية لمجال الوعي التنظيمي	رقم الفقرة	قيم معامل ارتباط درجة الفقرات بالدرجة الكلية لمجال المرونة التنظيمية	رقم الفقرة	قيم معامل ارتباط درجة الفقرات بالدرجة الكلية لمجال التعلم التنظيمي	رقم الفقرة	قيم معامل ارتباط درجة الفقرات بالدرجة الكلية لمجال الثقافة التنظيمية	رقم الفقرة	قيم معامل ارتباط درجة الفقرات بالدرجة الكلية لمجال التعافي التنظيمي
١.	٠,٦٧٧	١.	٠,٥٢١	١.	٠,٧٧٤	١.	٠,٧٥١	١.	٠,٦٩٧
٢.	٠,٦٦٨	٢.	٠,٧٢٤	٢.	٠,٧١٣	٢.	٠,٧٣٧	٢.	٠,٨٠٤
٣.	٠,٦٧٩	٣.	٠,٧١١	٣.	٠,٧٢٣	٣.	٠,٧٤٣	٣.	٠,٧٣٨
٤.	٠,٧٠٠	٤.	٠,٧٣٤	٤.	٠,٧٢٨	٤.	٠,٧٢٧	٤.	٠,٧٥٠
٥.	٠,٧١٠	٥.	٠,٦٩٣	٥.	٠,٧٥٣	٥.	٠,٧٦٩	٥.	٠,٧٠٥
٦.	٠,٦٩٩	٦.	٠,٦٩٩	٦.	٠,٧٨٢	٦.	٠,٧٥٥	٦.	٠,٧٦٧
٧.	٠,٦٦٤	٧.	٠,٧٣٢	٧.	٠,٧٤٨	٧.	٠,٧٢٥	٧.	٠,٦٤٣
٨.	٠,٥٨٣	٨.	٠,٧٠٥	٨.	٠,٨٠٥	٨.	٠,٧٩٤	٨.	٠,٧٧٥

٤ - علاقة المجالات ببعضها البعض:

تحديد علاقة ارتباط درجات المجالات بالدرجة الكلية للمقياس إجراءً أساسياً للكشف عن مدى تجانس مجالات السلوك المراد قياسه (Anastasi, 1976: 155). ولتحقيق ذلك، استُخدم معامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقات الارتباطية بين المجالات، كما جرى التحقق من دلالة معاملات الارتباط عن طريق مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (٠,١٣٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٩٨) وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً، وهو ما يوضحه الجدول (٧)

جدول (٧)

علاقة درجة المجال بالمجال للمناعة التنظيمية

المجالات	الوعي التنظيمي بالمخاطر	المرونة التنظيمية	التعلم التنظيمي	الثقافة التنظيمية	التعافي التنظيمي
الوعي التنظيمي	١	٠,٣٤٤	٠,٥٢٢	٠,٤٢٨	٠,٣٢٣
المرونة التنظيمية		١	٠,٦٢٣	٠,٥٤٧	٠,٣٦٩
التعلم التنظيمي			١	٠,٤٦٣	٠,٥٢٧
الثقافة التنظيمية				١	٠,٣٩٧
التعافي التنظيمي					١

ثانيا : الثبات:

ان طريقة حساب الثبات تعد من الخصائص الأساسية للمقياس الجيد، إذ تعكس مدى اتساق فقراته في قياس ما وُضع لقياسه بدرجة مقبولة من الدقة ، ويُعد المقياس ثابتاً عندما يُظهر نتائج متقاربة عند إعادة تطبيقه في ظروف متشابهة، سواء ما يتعلق بالأداة نفسها أم بالمستجيبين، وذلك عند تكرار القياس (مجيد وعيال، ٢٠١١: ٨١)

اذ يعد ثبات الاختبار أحد الشروط الأساسية الواجب توافرها في أدوات القياس، ويُقصد بثبات المقياس قدرته على إعطاء نتائج متقاربة عند قياسه أحد مظاهر السلوك في حال استخدامه أكثر من مرة، أو عند تطبيقه بطرائق مختلفة، ما دام القياس قد أُجري في ظروف متشابهة (الروسان، ١٩٩٩: ٣٣).

تتعدد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تقدير ثبات المقاييس، وقد اعتمدت الباحثة في هذا البحث مؤشرين للثبات، هما ثبات الاتساق الخارجي الذي يُعرف بطريقة إعادة الاختبار، ويُقصد به قدرة المقياس على إعطاء نتائج مستقرة ومتقاربة عند إعادة تطبيقه عبر فترات زمنية مختلفة، وثبات الاتساق الداخلي الذي يتم التحقق منه عن طريق مدى تجانس فقرات المقياس في قياس المفهوم نفسه خلال التطبيق الواحد (Fransell,1981: 47) فأن من شروط المقياس الجيد اتصافه بثبات عالٍ (Anastasi,1988:103)

أ - طريقة الاختبار_ إعادة الاختبار (معامل الاستقرار-الاتساق الخارجي) :

تُعد هذه الطريقة من الأساليب المعتمدة في تقدير ثبات المقياس، إذ تكشف عن درجة استقرار نتائج الاختبار عند تطبيقه على عينة من الأفراد في أكثر من مرة عن طريق فترة زمنية محددة، الأمر الذي يسهم في التحقق من ثبات القياس عبر الزمن (داود وعبد الرحمن، ١٩٩٠: ١٢٢) ، ويُحدّد الفاصل الزمني بين التطبيقين عادةً بأسبوعين أو ثلاثة أسابيع، إذ يتيح هذا المدى الزمني إمكانية الكشف عن معامل استقرار النتائج بصورة دقيقة (الذهبي، ٢٠٠٨: ٥٢) ، إذ تمت إعادة تطبيق المقياس على عينة الثبات التي بلغت (٢٠٠) عضواً من هيئة التدريس في المدارس الثانوية، والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية متناسبة، وقد تم التحقق من هذه الخطوة عبر توزيع استبانات المقياس على أفراد العينة مرة ثانية، مع تحديد الفاصل الزمني بين التطبيقين بـ(١٤) يوماً، ويُحسب معامل الثبات في هذه الطريقة عن طريق تطبيق المقياس مرتين على نفس العينة، مع مراعاة الفاصل الزمني للتحقق من استقرار المقياس عبر الزمن. وقد تم حساب معامل الارتباط بين درجات التطبيقين، والذي يُمثل معامل الثبات للمقياس (أبو جاد، ٢٠٠٠: ٤٤٢) ، عادةً ما يُستخدم معامل ارتباط بيرسون لاستخراج معامل الثبات، إذ يمثل معامل الارتباط الناتج مؤشراً على درجة ثبات المقياس. ويُفترض أن تتراوح قيمة هذا المعامل بين صفر وواحد، وغالباً ما تكون قيمته موجبة وكلما ارتفعت قيمة معامل الارتباط، دلّ ذلك على أن الاختبار أكثر ثباتاً وموثوقية في قياس ما أُعد لقياسه (Chase,1976: 18) ، استعملت الباحثة معامل ارتباط بيرسون للتعرف على دلالة العلاقة بين التطبيقين على نفس أفراد العينة وبلغت قيمة معامل الارتباط (٠,١٣٩) ، وقد حسب ثبات المقياس باستعمال معامل ارتباط (بيرسون) إذ بلغ (٠,٨٩) و هو مؤشر ثبات جيد.

ب - معامل ألفا كرونباخ الاتساق الداخلي:

للتحقق من ثبات الأداة، استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ، والتي تُعد من أكثر الطرائق شيوعاً في تقدير الثبات لما تتميز به من إمكانية الاعتماد على نتائجها، ويقاس هذا الأسلوب درجة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، أي مدى قوة الارتباط بين الفقرات في قياس المفهوم نفسه (أبو حطب، ١٩٨٢:

(٣٢) ، إذ تُعد كل فقرة بمثابة أداة مستقلة بحد ذاتها، فإن معامل الثبات يدل على درجة اتساق أداء الأفراد، الأمر الذي يعكس مستوى التجانس بين فقرات الأداة (العتابي، ١٩٩١: ٦٣) ، و بناء على ذلك لجأت الباحثة إلى اعتماد معادلة ألفا كرونباخ لتقدير ثبات الأداة، وذلك بعد تطبيقها على عينة إعادة الاختبار نفسها في التطبيق الأول، والتي بلغت (٢٠٠) عضواً من أعضاء الهيئة التعليمية ، وقد أسفرت نتائج التحليل عن بلوغ قيمة معامل الثبات (٠,٩٤) ، الأمر الذي يدل على تمتع المقياس بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي، إذ تعكس هذه المعادلة مستوى التماسك والانسجام بين فقرات المقياس (العيسوي، ١٩٨٥: ٥٨)، كما يتضح في الجدول (٨)

جدول (٨)

يوضح ثبات مقياس المناعة التنظيمية بطريقتي إعادة الاختبار و معادلة الفا - كرونباخ

معامل الثبات		المقياس
ألفا كرونباخ	إعادة الاختبار	
٠,٩٤	٠,٨٩	المناعة التنظيمية

❖ تصحيح المقياس:

يقصد بتصحيح المقياس تحديد الدرجة التي يحصل عليها المفحوص عن كل فقرة من فقرات المقياس، ثم جمع درجات الاستجابات جميعها لاستخراج الدرجة الكلية لمقياس المناعة التنظيمية المكوّن من (٤٠) فقرة وقد خُصص لكل فقرة خمسة بدائل للإجابة هي: (تنطبق عليه دائماً)، (تنطبق عليه غالباً)، (تنطبق عليه أحياناً)، (نادراً ما تنطبق عليه)، (لا تنطبق عليه مطلقاً)، وقوبلت هذه البدائل بسلم تقدير خماسي تتدرج درجاته من (٥ - ١) على التوالي ، وبموجب ذلك تُحسب الدرجة الكلية لكل مفحوص عن طريق الجمع الجبري لدرجات استجاباته على فقرات مقياس المناعة التنظيمية، إذ بلغت أعلى قيمة ممكنة للمقياس (٢٠٠) درجة، في حين كانت أدنى درجة للمقياس (٤٠) درجة، أما الوسط الفرضي (النظري) فقد بلغ (١٢٠) درجة.

❖ الصيغة النهائية لمقياس المناعة التنظيمية:

يتكون مقياس المناعة التنظيمية من (٤٠) فقرة، وُرِعت على خمسة مجالات رئيسة هي: (الوعي التنظيمي بالمخاطر، والمرونة التنظيمية، والتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتعافي التنظيمي) ولم

تُستبعد أي فقرة من فقرات المقياس عند إجراء تحليل القوة التمييزية، إذ أظهرت جميعها صلاحيتها للإبقاء عليها.

ثانياً : مقياس السلوك الإداري:

قامت الباحثة ببناء مقياس السلوك الإداري بعد مراجعة معمقة للأدبيات التربوية والدراسات السابقة التي تناولت مفهوم السلوك الإداري، فضلاً عن الاطلاع على عدد من المقاييس ذات الصلة، سواء أكان ذلك بصورة مباشرة أم غير مباشرة والاستفادة من مضامينها، تم بناء مقياس السلوك الإداري ليكون أداة لقياس مستوى السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، وبما يتلاءم مع طبيعة مجتمع البحث ، واعتمدت الباحثة في بناء المقياس على مجموعة من الأسس النظرية والمنهجية، تمثلت في تبني التعريف النظري للسلوك الإداري وفق نظرية (سيرز، ١٩٥٠)، وصياغة فقرات المقياس بما ينسجم مع خصائص مجتمع البحث، فضلاً عن توظيف الأداة بما يعكس المفهوم النظري للسلوك الإداري الذي استندت إليه الباحثة.

١ - صياغة فقرات مقياس السلوك الإداري:

يشير المختصون في بناء المقاييس إلى ضرورة مراعاة الاعتدال في عدد فقرات المقياس، بحيث لا يتسم بالطول المفرط الذي قد يؤدي إلى شعور المفحوصين بالملل أثناء الإجابة، ولا يكون مختصراً إلى درجة لا تمكّنه من قياس السمة المستهدفة بصورة دقيقة، إذ إن عدم التوازن في عدد الفقرات قد يسهم في ضعف ثبات المقياس وانخفاض دقته في القياس (السيد، ١٩٨٦: ٣٢)

وانطلاقاً من التعريف النظري المعتمد، وبعد مراجعة الباحثة لمجموعة من الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالسلوك الإداري واستناداً إلى نظرية (سيرز، ١٩٥٠) ، تكوّن المقياس في صورته الأولية من (٤٠) فقرة جرى توزيعها على خمسة مجالات رئيسة تمثلت في: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة) ، وذلك بما ينسجم مع الأبعاد النظرية للمفهوم المراد قياسه ويحقق شمولية التغطية لمجالاته الأساسية.

٢ - أعداد تعليمات المقياس:

تشكل تعليمات المقياس الإطار التوجيهي الذي يعتمد عليه المستجيب أثناء تعبئة الفقرات ، وتهدف هذه التعليمات إلى توضيح الهدف من المقياس وطريقة الإجابة على كل فقرة مع التأكيد على ضرورة اختيار البديل الذي يعكس رأي المستجيب بدقة ، كما يجب أن تكون اللغة المستخدمة في التعليمات بسيطة ومباشرة لتسهيل فهمها وضمان التزام المستجيب بالدقة والموضوعية في الإجابة.

٣ - تصحيح المقياس:

إذ يهدف إلى تحويل الإشارات الوصفية إلى قيم رقمية تمكّن من تحديد الدرجة الكلية لمقياس السلوك الإداري، وذلك عن طريق تخصيص أرقام محددة لبدائل الاستجابة، وفي هذا الإطار تم اعتماد مقياس متدرج خماسي أمام كل فقرة من فقرات المقياس لتقدير استجابات الأفراد، شمل البدائل الآتية: (تتطبق عليه دائماً، تتطبق عليه غالباً، تتطبق عليه أحياناً، نادراً ما تتطبق عليه، لا تتطبق عليه مطلقاً)، بما يتيح للمستجيب اختيار البديل الذي يعكس بدرجة أدق مستوى انطباق السلوك على عينة البحث، ويُسهّم تعدد بدائل الاستجابة في تعزيز ثبات المقياس وزيادة دقته في القياس (عبد الرحيم، ١٩٨١: ١٩٣)، إذ تكون مقياس السلوك الإداري من (٤٠) فقرة و سلم درجات يتراوح من (١-٥) على التوالي، وبهذه الطريقة يتم حساب الدرجة الكلية لكل مفحوص على جميع فقرات المقياس، وبلغت أعلى قيمة للمقياس (٢٠٠) درجة، و اقل قيمة للمقياس (٤٠) درجة، وبذلك قيمة الوسط الفرضي (النظري) (١٢٠) درجة.

٤ - صلاحية فقرات المقياس:

للحصول على مؤشر الصدق الظاهري، قامت الباحثة بعرض الأداة بصيغتها الأولية، كما وردت في الملحق (٤)، على عينة مكوّنة من (١٤) محكّماً من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال العلوم التربوية و النفسية، وذلك بهدف تقويم مدى ملائمة فقرات المقياس وارتباطها بالمجالات التي وضعت لقياسها، وقد طُلب من المحكّمين إبداء آرائهم عن طريق تحديد صلاحية كل فقرة بوضع علامة (٧) في الخانات المخصّصة لذلك (صالحة، غير صالحة) مع بيان درجة ارتباط الفقرة بالمجال، فضلاً عن تقديم المقترحات والتعديلات اللازمة، وبعد استرجاع استمارات التحكيم عمدت الباحثة إلى تثبيت الفقرات التي حظيت بموافقة المحكّمين وإعادة صياغة الفقرات التي تطلّبت تعديلاً، إلى جانب دمج أو فصل بعض الفقرات وفقاً لما تقتضيه ملاحظات المحكّمين، وقد تم اعتماد نسبة موافقة بلغت (٨٠%) فأكثر معياراً لقبول الفقرة، إلى جانب الاستناد إلى قيمة مربع كاي، إذ جاءت القيم المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وأظهرت نتائج تحليل آراء المحكّمين أن جميع فقرات مقياس السلوك الإداري قد حصلت على نسب موافقة تراوحت بين (٨٦% - ١٠٠%)، كما بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة (١٤، ٢٨، ١٠، ٧، ١٥)، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (٣، ٨٤)، مما يدل على دلالة جميع الفقرات إحصائياً عند مستوى دلالة (٠،٠٥)، كما هو موضح في جدول (٩)

جدول (٩)

النسبة المئوية و قيمة مربع كاي لتحليل استجابات المحكمين لمقياس السلوك الاداري

مستوى الدلالة (٠,٠٥)	قيمة كأي الجدولية	قيمة كأي المحسوبة	النسبة المئوية	غير الموافقين	لموافقين	عدد المحكمين	الفقرات
دالة	٣,٨٤	١٤	%١٠٠	—	١٤	١٤	١٤,٢,٦,٧,٩,١٠,١٣,٢٨,٣٣,٣٥ ١٦,٢١,٢٦,٣٩
دالة	٣,٨٤	١٠,٢٨	%٩٣	١	١٣	١٤	١٧,١٥,١,٣,٥,٨,١١,٢٣,٢٥,١٩ ٢٢,٢٤,٢٧,٤٠
دالة	٣,٨٤	٧,١٤	%٨٦	٢	١٢	١٤	٢٠,٢٩,١٨,١٢,٤,٢٤,٣٠,٣١,٣٢ ٣٧,٣٦,٣٨

٥- تجربة وضوح التعليمات و الفقرات للمقياس:

يهدف هذا الإجراء إلى التحقق من مدى وضوح تعليمات المقياس وفقراته لدى أفراد عينة البحث، والكشف عن الفقرات التي قد تتسم بالغموض أو ضعف الوضوح، تمهيداً لتعديلها أو إعادة صياغتها بما يضمن سهولة الفهم ودقة الاستجابة. كما يهدف هذا الإجراء إلى تقدير الزمن اللازم للإجابة عن فقرات المقياس، بما يسهم في التأكد من ملاءمته للتطبيق الميداني وتحقيق شروط القياس السليم (فرج، ١٩٨٠: ١٦٠) ، و لضمان وضوح تعليمات المقياس وفهم فقراته من قبل أفراد عينة البحث ، قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية بلغ عددها (٥٠) عضواً من أعضاء الهيئة التعليمية، وقد طُلب من أفراد العينة الاستطلاعية إبداء ملاحظاتهم بشأن وضوح الفقرات وصياغتها، وآلية الإجابة عنها، إضافة إلى الإشارة إلى أي فقرات قد تتسم بالغموض أو عدم الوضوح، وذلك بهدف إدخال التعديلات اللازمة قبل تطبيق المقياس بصيغته النهائية.

٦- إجراء التحليل الاحصائي لفقرات مقياس السلوك الاداري:

ان عملية تحليل فقرات الاختبار من الإجراءات بالغة الأهمية في بناء أدوات القياس، لما لها من دور فاعل في التوصل إلى أدوات قياس دقيقة وقادرة على قياس السمات المراد دراستها بكفاءة، كما تسهم هذه العملية في تطوير فقرات الاختبار وتحسين خصائصها، بما يجعلها ذات دلالة إحصائية

حقيقية في قياس ما وُضع الاختبار من أجله (النبهان، ٢٠٠٤: ١٨٨) ، كذلك يهدف التحليل الإحصائي إلى الإبقاء على الفقرات ذات القدرة التمييزية العالية، واستبعاد الفقرات غير المميّزة التي لا تسهم في التفريق بين استجابات الأفراد، بما يعزز دقة المقياس وفاعليته في القياس (Chieselil, 1981: 434) ، ولغرض إجراء التحليل الإحصائي لفقرات مقياس السلوك الإداري، قامت الباحثة بتطبيق المقياس المكوّن من (٤٠) فقرة على عينة بلغت (٢٠٠) عضواً من الهيئة التعليمية في المدارس الثانوية ، بعد تطبيق المقياس، تم حساب الدرجات الكلية لكل فرد من أفراد العينة، وكذلك الدرجات الخاصة بكل فقرة، وفقاً لطريقة تصحيح مقياس السلوك الإداري المعتمدة، وبعد ذلك، خضعت فقرات المقياس للتحليل الإحصائي وفق الإجراءات التالية:

❖ المؤشرات الإحصائية لمقياس السلوك الإداري:

استخدمت الباحثة الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخراج المؤشرات الإحصائية للمقياس، وأظهرت النتائج أن توزيع درجات السلوك الإداري يقترب من التوزيع الطبيعي (Normal Distribution)، وبناءً على ذلك، يُعد المقياس دقيقاً في قياس ما صُمم لقياسه، وتُعتبر العينة ممثلة للمجتمع البحثي، مما يتيح إمكانية تعميم نتائج تطبيق المقياس (عودة، ١٩٩٨: ٨٦).

❖ حساب الخصائص السايكومترية للفقرات:

قامت الباحثة بحساب الخصائص السايكومترية للفقرات المتمثلة بالقوة التمييزية والاتساق الداخلي صدق الفقرات، وعلى ما يأتي:

١. القوة التمييزية للفقرات:

يتفق المختصون في مجالي القياس التربوي والنفسي على أن من الخصائص الأساسية التي يجب التحقق منها في أدوات القياس هي القوة التمييزية للفقرات، إذ تمثل مقياساً لقدرة الفقرات على التمييز بين مستويات الأفراد المختلفة فيما يتعلق بالسمات أو السلوكيات التي يقيسها (الزيباري، ١٩٩٧: ٣٧٥) ، ان القدرة التمييزية للفقرات من الخصائص القياسية الجوهرية للمقاييس النفسية والتربوية، إذ تمكّن المقياس من الكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد فيما يتعلق بالسمات التي يقيسها، ويقصد بالقوة التمييزية للفقرات مدى قدرة كل فقرة على التفريق بين أفراد العينة ذوي المستويات العليا وأولئك ذوي المستويات الدنيا بالنسبة للصفة أو السمة المقاسة (جابر، و كاظم، ١٩٨٣: ٢٧٢).

تهدف هذه المرحلة إلى إجراء تحليل إحصائي لفقرات مقياس السلوك الإداري لتقييم قدرتها على التمييز بين الأفراد ذوي المستويات المختلفة في السمة المقاسة، وللتحقق من دقة الفقرات في الكشف عن الفروق الفردية داخل العينة.

وقد شملت العينة التي جرى تحليلها إحصائياً (٢٠٠) عضو من الهيئة التعليمية ولتقدير القدرة التمييزية للفقرات، استخدمت الباحثة اختبار "T" لعينتين مستقلتين، مع تحديد القيمة الجدولية للاختبار عند (١.٩٦) ومستوى دلالة (٠,٠٥)، إذ تم اعتماد التحليل على أخذ أعلى ٢٧٪ من أفراد العينة كالمجموعة العليا، وأدنى ٢٧٪ كالمجموعة الدنيا، أي ما يعادل (٥٤) مشاركاً من كل مجموعة، لضمان أكبر فرق ممكن في الاستجابات بين المجموعتين.

و بعد حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة لكل من المجموعتين العليا والدنيا، تم تطبيق اختبار "T" لقياس أهمية الفروق بين المجموعتين لكل فقرة، وقد تمت مقارنة القيم المحسوبة بالقيم الجدولية، وأظهرت النتائج أن جميع الفقرات تجاوزت القيمة الجدولية، مما يؤكد صلاحيتها ودقتها في التمييز بين الأفراد، ويجعلها قابلة للاستخدام في المقياس، كما هو مبين في جدول (١٠)

جدول (١٠)

القوة التمييزية لمقياس السلوك الإداري

رقم الفقرة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة التائية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحسوبة	الجدولية
١.	٤,٧٥٩٣	٤,٣١٥٥	٣,٧٥٩٣	٦,١٢٣٠	٩,٨١٠	
٢.	٤,٣٨٨٩	٤,٩٢٠٨	٣,٤٦٣٠	٨,٦٢٤٩	٦,٨٥٢	
٣.	٤,٥٧٤١	٥,٦٩٧٤	٣,٤٢٥٩	٦,٨٩٦٠	٩,٤٣٢	
٤.	٤,٤٠٧٤	٥,٣٢٦٥	٣,٤٨١٥	٨,٤٠٩٥	٦,٨٣٥	
٥.	٤,٦٨٥٢	٥,٠٧٤٦	٣,٥٠٠٠	٦,٠٦٥٧	١١,٠١٣	
٦.	٤,٣٨٨٩	٥,٢٩٠٣	٣,٦١١١	٨,١٠٧٠	٥,٩٠٤	
٧.	٤,٥٧٤١	٥,٦٩٧٤	٣,٢٩٦٣	٧,١٧١٧	١٠,٢٥٢	
٨.	٤,٣٨٨٩	٥,٩٦١١	٣,٤٠٧٤	٧,٨٩٥٢	٧,٢٩٠	

١,٩٦	٨,٩٧٦	٧,٩٢١٧	٣,٢٩٦٣	٦,٣٥٨٢	٤,٥٣٧٠	.٩
	٨,١٣١	٧,٨٠٨٤	٣,٣٥١٩	٤,٨٧٤٤	٤,٣٧٠٤	.١٠
	١٠,٢٩٦	٨,٢٤١٦	٣,٣٣٣٣	٤,٧٥٨٣	٤,٦٦٦٧	.١١
	٨,٨٧٦	٧,٧٢٧٥	٣,٣١٤٨	٤,٩٩١٣	٤,٤٢٥٩	.١٢
	١٠,١٧٢	٧,٧٢٧٥	٣,٣١٤٨	٥,٢٩٠٣	٤,٦١١١	.١٣
	٩,١٣٩	٨,٠٤٦٤	٣,٣٥١٩	٥,٣٧٨٧	٤,٥٥٥٦	.١٤
	١٠,٦٧٨	٦,٨٤٥١	٣,٦١١١	٤,١٩٦٤	٤,٧٧٧٨	.١٥
	٨,١٢٥	٧,٩١٥١	٣,٤٢٥٩	٥,٠٣٣١	٤,٤٦٣٠	.١٦
	٩,٨٧٧	٦,٠١٩٤	٣,٤٢٥٩	٥,٠٤٣٥	٤,٤٨١٥	.١٧
	١٠,٠٤٩	٧,٣٧٥٨	٣,٢٧٧٨	٥,٠٤٦٩	٤,٥٠٠٠	.١٨
	٨,٨٤٥	٨,٢٧٧٦	٣,٣٥١٩	٥,٠٤٣٥	٤,٥١٨٥	.١٩
	١٠,٧٠٠	٨,٠٢٠٣	٣,١٢٩٦	٥,٣٩٥٠	٤,٥٣٧٠	.٢٠
	٩,١٨٦	٧,٨٧٠٨	٣,٢٧٧٨	٥,٠١٥٧	٤,٤٤٤٤	.٢١
	١١,٦١٢	٧,٧٦١٣	٣,٠٣٧٠	٥,٠٤٦٩	٤,٥٠٠٠	.٢٢
	٦,٥٧٣	٨,١٨٤٢	٣,٥٠٠٠	٥,٦٣٥٧	٤,٣٨٨٩	.٢٣
	٩,٢٥٦	٧,١١٥٤	٣,٢٧٧٨	٥,٦٩٧٤	٤,٤٢٥٩	.٢٤
	٩,٠٠٦	٧,٩٦٧٩	٣,٣١٤٨	٥,٧٤٣٢	٤,٥١٨٥	.٢٥
	٩,٦٠٦	٧,٦٢٣٧	٣,٢٧٧٨	٥,٤٠٧٩	٤,٥٠٠٠	.٢٦
	٨,٤٠٦	٨,٤٢٨٢	٣,٣١٤٨	٥,٧٤٣٢	٤,٤٨١٥	.٢٧
	١٠,٦٥٦	٧,٥٦٩٨	٣,٢٥٩٣	٤,٩٩١٣	٤,٥٧٤١	.٢٨
	١٠,٢٤٤	٧,١٧١٧	٣,٢٩٦٣	٥,٠٤٣٥	٤,٥١٨٥	.٢٩
	١٠,٧٩٢	٧,٢٥١٦	٣,٢٤٠٧	٥,٠٣٣١	٤,٥٣٧٠	.٣٠
	٧,٥٢٨	٨,٩٨٩٩	٣,٣٨٨٩	٥,٣٩٥٠	٤,٤٦٣٠	.٣١
	١٠,٨٩٩	٧,٢٨٧٦	٣,١٨٥٢	٥,٠٤٦٩	٤,٥٠٠٠	.٣٢

٣٣.	٤,٥١٨٥	٥,٤٠٤٧	٣,٥١٨٥	٧,٢٠٠٨	٨,١٦٢
٣٤.	٤,٤٨١٥	٥,٤٠٤٧	٣,٢٧٧٨	٧,٨٧٠٨	٩,٢٦٤
٣٥.	٤,٦١١١	٥,٦٣٥٧	٣,٤٠٧٤	٨,٣٥٩٥	٨,٧٧٤
٣٦.	٤,٥٥٥٦	٥,٠١٥٧	٣,٢٤٠٧	٧,٢٥١٦	١٠,٩٥٨
٣٧.	٤,٤٢٥٩	٥,٣٥٦٠	٣,٣٨٨٩	٨,٣٣٦٥	٧,٦٩١
٣٨.	٤,٥١٨٥	٥,٤٠٤٧	٣,٣٨٨٩	٧,٣٧٥٨	٩,٠٧٨
٣٩.	٤,٣٥١٩	٥,٥٤٨٢	٣,٢٠٣٧	٧,٨٦١٩	٨,٧٦٨
٤٠.	٤,٣٣٣٣	٥,٤٩٤٤	٣,٣٨٨٩	٨,٣٣٦٥	٦,٩٥١
					١,٩٦

٢- علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس:

يتم تقدير معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية عن طريق ربطها بمعكّين، سواء أكان محكّا خارجيّاً أم داخليّاً، وفي حال تعذّر توفر محك خارجي مناسب، تُعدّ الدرجة الكلية للمقياس أنسب محك داخلي يمكن الاعتماد عليه في تقويم ارتباط الفقرة وفعاليتها في القياس (Anastasia, 1988: 209)، إذ تم اعتماد معامل ارتباط بيرسون لاستخراج معاملات ارتباط فقرات المقياس بالدرجة الكلية له، إذ بلغت القيمة الجدولية لمعامل ارتباط بيرسون (٠,١٣٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٩٨). وبمقارنة قيم معاملات الارتباط المحسوبة لجميع الفقرات مع القيمة الجدولية، تبين أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً، كما هو موضح في جدول (١١)

جدول (١١)

علاقة الفقرة بالدرجة الكلية

رقم الفقرة	قيم معامل ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس	رقم الفقرة	قيم معامل ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس
١	٠,٥٦٩	٢١.	٠,٦٤٠
٢	٠,٤٨٦	٢٢.	٠,٦٦٧
٣	٠,٥٥٨	٢٣.	٠,٥٥٥
٤	٠,٥١٠	٢٤.	٠,٥٥٠
٥	٠,٥٨٣	٢٥.	٠,٦٢١
٦	٠,٤٠٠	٢٦.	٠,٥٧٦
٧	٠,٦٢٧	٢٧.	٠,٥٨٤

٠,٥٩٠	٠,٤٦١	٠,٥٩٠	٠,٤٦١
٠,٥٦٠	٠,٥٦٦	٠,٥٦٠	٠,٥٦٦
٠,٥١٧	٠,٥٠١	٠,٥١٧	٠,٥٠١
٠,٥٣٠	٠,٦٢٨	٠,٥٣٠	٠,٦٢٨
٠,٦٣٠	٠,٥٧٢	٠,٦٣٠	٠,٥٧٢
٠,٥٦٠	٠,٦٦٦	٠,٥٦٠	٠,٦٦٦
٠,٥٨٨	٠,٥٩٣	٠,٥٨٨	٠,٥٩٣
٠,٦٠٦	٠,٦٣٨	٠,٦٠٦	٠,٦٣٨
٠,٦٠٤	٠,٥٢٤	٠,٦٠٤	٠,٥٢٤
٠,٥٦٣	٠,٥٢١	٠,٥٦٣	٠,٥٢١
٠,٥٥٨	٠,٥٨٩	٠,٥٥٨	٠,٥٨٩
٠,٥٧٥	٠,٥٨٦	٠,٥٧٥	٠,٥٨٦
٠,٤٤٠	٠,٦٧٧	٠,٤٤٠	٠,٦٧٧

٣ - ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه:

يتميز هذا الأسلوب بتقديم مقياس تتسم فقراته بدرجة عالية من التجانس، إذ جرى التحقق من صدق الفقرات عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه. ولغرض ذلك، استخرجت الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الأداة، ثم حُسب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة المجال التابعة له باستخدام معامل ارتباط بيرسون. وقد أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً، لكونها أكبر من القيمة الجدولية البالغة (٠.١٣٩) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١٩٨)، مما يدل على أن جميع فقرات الأداة متميزة وفق هذا المؤشر، ويبين الجدول (١٢) ذلك

جدول (١٢)

علاقة درجة الفقرة بدرجة المجال

رقم الفقرة	قيم معامل ارتباط درجة الفقرات بالدرجة الكلية لمجال التخطيط	رقم الفقرة	قيم معامل ارتباط درجة الفقرات بالدرجة الكلية لمجال التنظيم	رقم الفقرة	قيم معامل ارتباط درجة الفقرات بالدرجة الكلية لمجال التوجيه	رقم الفقرة	قيم معامل ارتباط درجة الفقرات بالدرجة الكلية لمجال التنسيق	رقم الفقرة	قيم معامل ارتباط درجة الفقرات بالدرجة الكلية لمجال الرقابة
١	٠,٦٧٧	١	٠,٦٣٠	١	٠,٥٧٢	١	٠,٦٢٧	١	٠,٦١٢
٢	٠,٦٣٩	٢	٠,٦٦٩	٢	٠,٦٦٢	٢	٠,٦٧٢	٢	٠,٦٨١

٠,٦٣٨	٠,٧١٩	٠,٧٠٥	٠,٧٥٦	٠,٦٧٥	٠,٧٥٦	٠,٧٠٥	٠,٧١٩	٠,٦٣٨
٠,٧٩٤	٠,٧١٢	٠,٧٥٤	٠,٧٢٥	٠,٧٢٣	٠,٧٢٥	٠,٧٥٤	٠,٧١٢	٠,٧٩٤
٠,٧٤٥	٠,٧٣٣	٠,٧٦٦	٠,٨٠٦	٠,٦٦٦	٠,٨٠٦	٠,٧٦٦	٠,٧٣٣	٠,٧٤٥
٠,٧٥٩	٠,٦٦٧	٠,٧٧٦	٠,٧٣٧	٠,٥٥٤	٠,٧٣٧	٠,٧٧٦	٠,٦٦٧	٠,٧٥٩
٠,٧١٧	٠,٧٤٠	٠,٦٦٣	٠,٦٨٩	٠,٧٢٣	٠,٦٨٩	٠,٦٦٣	٠,٧٤٠	٠,٧١٧
٠,٦٨١	٠,٧٢٦	٠,٦٢٥	٠,٦١٥	٠,٥٥٧	٠,٦١٥	٠,٦٢٥	٠,٧٢٦	٠,٦٨١

٤ - علاقة المجالات ببعضها البعض:

جرى التحقق من هذا النوع من الصدق عن طريق استخراج معاملات الارتباط بين درجات المستجيبين في مجالات المقياس بعضها مع بعض، وكذلك بين كل مجال والدرجة الكلية للمقياس، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على عينة التحليل الإحصائي البالغ عددها (٢٠٠) عضو هيئة تعليمية، وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط بين كل مجال وبقية المجالات وكذلك مع الدرجة الكلية كانت ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن المجالات تقيس بُعداً واحداً يتمثل في السلوك الإداري، إذ جاءت جميع معاملات الارتباط المحسوبة أعلى من القيمة الحرجة البالغة (٠.١٣٩) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (١٩٨)، ويُعد ذلك مؤشراً جيداً على صدق بناء المقياس، ويوضح الجدول (١٣) هذه النتائج:

جدول (١٣)

علاقة درجة المجال بالمجال للسلوك الإداري

المجالات	التخطيط	التنظيم	التوجيه	التنسيق	الرقابة
التخطيط	١	٠,٦٢٢	٠,٤٢١	٠,٥٥٣	٠,٣٣٨
التنظيم		١	٠,٤٤٨	٠,٣٣٢	٠,٤٣١
التوجيه			١	٠,٥٥٢	٠,٣٦٥
التنسيق				١	٠,٤٣٩
الرقابة					١

❖ الخصائص القياسية السايكومترية للمقياس:

أولاً: صدق المقياس:

يعد صدق المقياس أحد أهم الخصائص السايكومترية التي ينبغي توافرها في المقاييس التربوية، لما يمثّله من مؤشر دقيق على مدى قدرة المقياس على قياس ما وُضع من أجله

(ملحم، ٢٠٠٩: ٢٧٠) ، ويُقصد بها أن تكون الأداة صالحة لقياس الظاهرة أو السمة المراد قياسها (عطية، ٢٠١٠: ١٠٨) ، جرى التحقق من صدق المقياس بالاعتماد على مؤشرين للصدق، هما الصدق الظاهري وصدق البناء، وفيما يأتي عرض لكيفية التحقق من كل منهما:

أ. الصدق الظاهري:

يتحقق الصدق الظاهري لمقياس السلوك الإداري عن طريق عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالي العلوم التربوية والنفسية، بلغ عددهم (١٤) محكّماً، وذلك بهدف الوقوف على آرائهم بشأن صلاحية فقرات الأداة ومدى ملاءمتها لعينة البحث.

ب. صدق البناء:

صدق البناء من أكثر أنواع الصدق ملاءمة، إذ يوضح مدى نجاح الأداة في قياس ما وُضعت لأجله، ويعتمد على التحقق من مدى تطابق درجات الفقرات مع الخاصية المراد قياسها (الخرابشة، ٢٠٠٧: ١٩٩) ، ان صدق البناء هو من أهم أنواع الصدق، إذ يقوم على التحقق التجريبي من مدى اتساق درجات الفقرات مع البناء النفسي للخاصية المقصودة قياسها ، ويتطلب هذا النوع من الصدق الجمع بين المنهج المنطقي والتجريبي للمتغير المدروس، إذ يركز بشكل أساسي على قدرة الأداة على قياس الفرضية المفترضة (إدريس، ٢٠١٠: ١٦٠) ، إذ تم استخراجها بأسلوب العينتين الطرفيتين وعلاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال وعلاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس كما ذكرت في عملية التحليل الإحصائي.

ثانياً: ثبات المقياس:

يعد معامل الثبات أحد الشروط الجوهرية التي ينبغي توفرها في المقاييس التربوية والنفسية، إذ يمثّل مؤشراً إحصائياً يعكس دقة المقياس ومدى اتساقه وثبات نتائجه (Marshall, 1972:104) ، إذ يشير مفهوم الثبات إلى قدرة الاختبار على توليد نفس النتائج عند تكراره أكثر من مرة في ظل ظروف متشابهة (جابر، ١٩٨٣: ١٧٦) ، يعد المقياس ثابتاً عندما يكون خالياً من الأخطاء العشوائية،

ويستطيع قياس المقدار الحقيقي للسمة أو الخاصية المستهدفة، حتى عند تطبيقه في ظروف مختلفة وقد تم تقدير الثبات لمقياس السلوك الإداري باستخدام طريقتين:

أ . طريقة الاختبار – إعادة الاختبار Test:

تهدف هذه الطريقة إلى تحديد مدى ثبات النتائج عند تطبيق الاختبار على عينة من الأفراد أكثر من مرة عن طريق فترة زمنية محددة (داوود وعبد الرحمن، ١٩٩٠: ١٢٢) ، عادةً ما يُستخدم معامل ارتباط بيرسون لتقدير الثبات، حيث يمثل معامل الارتباط الناتج معامل الثبات نفسه ، ويفترض أن تتراوح قيمته بين الصفر والواحد، وعادةً ما تكون موجبة، وكلما ارتفعت قيمة معامل الارتباط دل ذلك على زيادة ثبات الاختبار (Chase,1976: 18) ، ولأجل تقدير ثبات المقياس، تم إعادة تطبيقه على عينة الثبات المكونة من (٢٠٠) عضو هيئة تعليمية، بفواصل زمني قدره (١٤) يوماً عن التطبيق الأول وبعد ذلك، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين الأول والثاني، وبلغ معامل الثبات (٠,٨٧) فأكثر، ما يُعد مؤشراً إيجابياً على مستوى ثبات الاختبارات في المجالات التربوية والنفسية (العيسوي، ١٩٨٥: ٨٥).

ب . طريقة ألفا كرونباخ:

تعتمد هذه الطريقة على قياس مدى اتساق أداء الفرد بين الفقرات المختلفة، حيث تعكس قدرة جميع فقرات المقياس على العمل معاً لقياس خاصية محددة عند الفرد (Thorndike & Hagen,1955:122) ، إذ يُعد معامل ألفا كرونباخ إحدى الطرق المستخدمة لقياس الاتساق الداخلي للمقياس، إذ يعكس مدى تجانس بنوده ، فإذا كانت قيمة المعامل مرتفعة، فهذا يشير إلى ثبات درجات المقياس وقدرته على قياس الخاصية المستهدفة بدقة (علام، ٢٠٠٠: ١٦٦) ، لذلك قامت الباحثة باستخلاص ثبات المقياس من درجات استمارات العينة الأساسية التي بلغت (٢٠٠) استمارة، وباستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وصل معامل ألفا إلى (٠,٩٤)، وهو ما يُعد مؤشراً على ثبات جيد للمقياس، مما يجعله قابلاً للاعتماد في هذا البحث ، و الجدول (١٥) يوضح ذلك :

جدول (١٥)

يوضح ثبات مقياس السلوك الاداري بطريقتي اعادة الاختبار و معادلة الفا - كرونباخ

معامل الثبات		المقياس
ألفا كرونباخ	إعادة الاختبار	
٠,٩٤	٠,٨٧	السلوك الاداري

❖ وصف المقياس بصورته النهائية:

يتكون مقياس السلوك الإداري في البحث بصورته النهائية من (٤٠) فقرة، قامت الباحثة ببنائها بعد إجراء التعديلات اللازمة على فقرات المقياس ، وقد خُصص لكل فقرة خمسة بدائل للإجابة هي: (تنطبق عليه دائماً، تنطبق عليه غالباً، تنطبق عليه أحياناً، نادراً ما تنطبق عليه، لا تنطبق عليه مطلقاً)، وقد أُعطيت لهذه البدائل الأوزان (٥،٤،٣،٢،١) على التوالي في الفقرات الإيجابية، وبالعكس في الفقرات السلبية ، وتُحسب الدرجة الكلية للمقياس عن طريق جمع الدرجات التي يحصل عليها المجيب عن اختياره لكل بديل من بدائل فقرات المقياس ، وبذلك فإن أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب تبلغ (٢٠٠) درجة، في حين تمثل الدرجة (٤٠) أدنى درجة كلية للمقياس، وعليه يكون المتوسط الفرضي (النظري) للمقياس (١٢٠) درجة.

❖ التطبيق النهائي للمقياسين:

بعد أن قامت الباحثة ببناء مقياس المناعة التنظيمية والتحقق من خصائصه القياسية على مجتمع البحث الحالي، ثم بناء مقياس السلوك الإداري والتحقق من خصائصه السايكومترية على مجتمع البحث ايضاً، عمدت الباحثة إلى تطبيق المقياسين معاً على عينة البحث الموضحة في الجدول (٢) ، والتي بلغ حجمها (٤٠٠) عضواً هيئة تعليمية، وذلك باستخدام أسلوب الاستبيان الورقي ، وبعد الانتهاء من عملية التطبيق، قامت الباحثة بتصحيح الاستمارات وتفرغ البيانات، إذ تم استخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً.

خامساً : الوسائل الإحصائية:

لغرض التحقق من أهداف البحث، استعانت الباحثة بعدد من الوسائل الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: معامل ارتباط بيرسون لعينة واحدة (Pearson Correlation Coefficient)، وقد استُخدم لتحقيق ما يأتي:

أ. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه، وبين المجالات فيما بينها، وكذلك العلاقة بين الفقرة والدرجة الكلية، وبين المجالات والمجموع الكلي عن طريق (الاتساق الداخلي) لكل من مقياسي المناعة التنظيمية والسلوك الإداري و الوسيلة الإحصائية .

ب. تحديد العلاقة الارتباطية بين الدرجات على مقياس المناعة التنظيمية ومقياس السلوك الإداري.

ت. استخراج معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار لكل من مقياسي المناعة التنظيمية والسلوك الإداري.

ثانياً: الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)، وقد استُخدم للكشف عن الفروق بين متوسطات درجات المجموعة العليا والمجموعة الدنيا، وذلك لغرض استخراج القوة التمييزية لفقرات مقياسي المناعة التنظيمية والسلوك الإداري

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

أولاً : عرض النتائج وتفسيرها

ثانياً : الاستنتاجات

ثالثاً : التوصيات

رابعاً : المقترحات

عرض النتائج و تفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الباحثة في هذا البحث وتفسيرها ومناقشتها على وفق أهدافها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ثم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء تلك النتائج.

الهدف الاول: التعرف على مستوى المناعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية:

بعد إجراء اختبار لقياس المناعة التنظيمية على مجموعة من المدرسين وجمع المعلومات المتعلقة بها، تمت معالجة هذه المعلومات باستخدام برنامج SPSS الخاص بالإحصاء الاجتماعي للتعرف على ما إذا كان هناك فرق ملحوظ في مستوى المناعة التنظيمية بين مديري المدارس من منظور أعضاء الهيئة التعليمية في المدارس الثانوية، تم فحص الأهمية الإحصائية للفرق بين المتوسط الحسابي للمناعة التنظيمية والذي بلغ (١٥٠،٢٧٢) نقطة والمعدل الافتراضي الذي كان (١٢٠) نقطة مع انحراف معياري مقداره (٩،٢١١) نقطة، من خلال استعمال اختبار "T" لعينة واحدة توصلنا إلى أن الفروقات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٥)، حيث كانت القيمة الثانية المحسوبة (٦٥،٧٢) نقطة وهي أكبر من القيمة الثانية الجدولية والتي كانت (١،٩٦) نقطة ومع درجة حرية بلغت (٣٩٩) نقطة، مما يشير إلى أن مستوى المناعة التنظيمية كان مرتفعاً، كما في الجدول (١٦) :

جدول (١٦)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لقياس المناعة التنظيمية للعينة الكلية

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	درجة الحرية	القيمة التائية		الدالة (٠،٠٥)
						المحسوب	الجدولي	
المناعة التنظيمية	٤٠٠	١٥٠،٢٧٢	٩،٢١١	١٢٠	٣٩٩	٦٥،٧٢	١،٩٦	دالة

وهذا يدل على ان مديري المدارس الثانوية يتتبعون الأحداث والتغيرات داخل المدرسة وخارجها بهدف الوقاية من الأزمات، و يشجعون على التعاون بين اعضاء الهيئة التعليمية في المدرسة لرصد التحديات بشكل جماعي.

و تتقارب هذه النتيجة مع الدراسات المحلية منها دراسة (محمود ٢٠٢١) التي اظهرت وجود تأثير واضح للقيادة الخادمة في نظام المناعة التنظيمية (تأثير مباشر) وكذلك وجود تأثير غير مباشر (جزئي) للقيادة الخادمة في نظام المناعة التنظيمية من خلال الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط ، وايضاً وجود ترابط وتكامل بين القيادة الخادمة و الاستقامة التنظيمية والمناعة التنظيمية ، كما أكدت النتائج أهمية التعلم التنظيمي، ونشر المعرفة، وتعزيز التعاون والانسجام وتحسين الرفاهية لدعم مناعة المنظمة (محمود ٢٠٢١، ٢٣٨) وايضا اتفقت مع الدراسات الاخرى مثل دراسة (شران ، ٢٠٢١) و كذلك اتفقت مع الدراسات العربية منها دراسة (الشلاحي ، ٢٠٢٤) و دراسة (معوض ، وآخرون ، ٢٠٢٥) و دراسة (ابو برهم ، ٢٠٢٢) و الدراسات الاجنبية منها دراسة (Sutanto,2017) وترى الباحثة استناداً إلى آراء أعضاء الهيئة التعليمية، أن هذه النتيجة يمكن تفسيرها بأن المدراء لديهم القدرة على اعادة توزيع المهام والموارد بمرونة لضمان تجاوز المشكلات بفاعلية و كذلك تعزيز قدرة اعضاء الهيئة التعليمية على التكيف مع التغيرات الطارئة.

الهدف الثاني: التعرف على مستوى السلوك الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهه نظر اعضاء الهيئة التعليمية:

تبين أن المتوسط الحسابي للسلوك الاداري بلغ (١٥٧،٥٨٣) درجة و انحراف معياري قدره (١١،٩٩٧) درجة، لكي نتفهم ما تشير إليه الفروق في السلوك الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية ، تم فحص الأهمية الإحصائية للفروق بين المتوسط الحسابي للسلوك الاداري و الذي بلغ (١٥٧،٥٧٣) درجة والمتوسط الافتراضي الذي هو (١٢٠) درجة باستعمال اختبار التائي لعينة واحدة، تبين أن الفروق بين الرقمين كانت تحمل دلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٠٥) كانت القيمة المحسوبة للاختبار التائي (٦٢،٦٣) درجة، وهو ما يزيد عن القيمة الجدولية التي بلغت (١،٩٦) درجة عند مستوى دلالة (٠،٠٠٥) ودرجة حرية (٣٩٩)، هذا يشير إلى أن مستوى السلوك الاداري كان مرتفعاً كما في الجدول (١٧)

جدول (١٧)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لقياس للسلوك الاداري للعينة الكلية

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	درجة الحرية	القيمة التائية		الدلالة (٠،٠٠٥)
						المحسوبة	الجدولية	
السلوك الاداري	٤٠٠	١٥٧،٥٧٣	١١،٩٩٧	١٢٠	٣٩٩	٦٢،٦٣	١،٩٦	دالة

وتعكس هذه النتيجة أن مديري المدارس الثانوية يضعون الأحكام والقواعد المعتمدة داخل المدرسة لضمان الالتزام و الانتظام في العمل ، و كذلك يقومون بتحديد إجراءات تنفيذ القرارات الإدارية بطريقة منظمة.

و تتقارب هذه النتيجة مع دراسة (حسين ، ٢٠١٣) التي اظهرت أن النمط التشاركي الديمقراطي هو النمط الإداري السائد لدى مديري المدارس و ظهور علاقة ارتباط إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للأنماط الإدارية الأربعة ومستوى السلوك الإبداعي المدرسي التربوية الرياضية ، وكذلك تقاربت مع دراسة (سموم ، ٢٠١٥) التي اظهرت ان أن مديري المدارس الإعدادية يطبقون السلوك الإداري وفق نظرية رنيسيس ليكرت (نظام ١-٤) بدرجة كبيرة و ايضاً وجود ارتفاع في مستوى الروح المعنوية لدى المدرسين في المدارس الإعدادية، وكذلك اتفقت مع الدراسات العربية منها دراسة (عبد الرحيم، ١٩٩٦) التي تبين بان النمط التسلسلي كان اكثر الانماط شيوعاً بين الانماط الادارية لدى مديري المدارس والاساسية و دراسة (موايزية، ٢٠٢٢) التي اظهرت ان السلوك القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية مرتفع وايضاً توجد فروق ذات دلالة احصائية في السلوك القيادي لدى مدراء المدارس الابتدائية ودراسة (ناجي، ١٩٨٨) تبين وجود علاقة دالة احصائياً بين الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس والسلوك القيادي للمدراء و تقاربت ايضاً مع الدراسات الاجنبية منها دراسة (Avci، 2016) و دراسة (Kakati, 2024)

و تُرجع الباحثة هذه النتيجة، وفقاً لآراء أعضاء الهيئة التعليمية، إلى حالة الانسجام بين أهداف مديري المدارس الثانوية وأهداف الهيئة التعليمية، إذ يستند الطرفان إلى فلسفة تربوية موحدة تُوجّه العمل المدرسي، كما يحرص المديرون على التأكيد المستمر على أهمية الالتزام بالتعليمات الرسمية وممارسة الصلاحيات الممنوحة بوضوح وضمن الأطر التنظيمية المعتمدة في المدارس الثانوية

الهدف الثالث: التعرف على العلاقة الارتباطية بين المناعة التنظيمية و السلوك

الاداري لدى مديري المدارس الثانوية:

تحقيقاً لهذا الهدف، جرى حساب معامل ارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيري المناعة التنظيمية والسلوك الإداري لدى أفراد عينة البحث، البالغ عددهم (٤٠٠) ، وقد بينت النتائج، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (١٨)

العلاقة بين المناعة التنظيمية و السلوك الاداري بشكل عام

مستوى الدلالة (٠,٠٥)	القيمة التائية		قيمة معامل ارتباط بيرسون الجدولية	قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة	درجة الحرية	العينة	المناعة التنظيمية
	الجدولية	المحسوبة					
توجد علاقة	١,٩٦	١٢,٦٦	٠,٠٠٩٨	٠,٥٣٢	٣٩٨	٤٠٠	السلوك الاداري

تظهر نتائج الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (٠,٥٣٢)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) الأمر الذي يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متغيري المناعة التنظيمية والسلوك الإداري، وللتحقق من معنوية هذا الارتباط استُخدم اختبار (t) الخاص بمعامل الارتباط، إذ بلغت القيمة المحسوبة (١٢,٦٦)، متجاوزة القيمة الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣٩٨)، ويؤكد ذلك وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المناعة التنظيمية والسلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، وتُفسر الباحثة هذه النتيجة بأن امتلاك المديرين مستوى مناسباً من الإدراك للمخاطر التي تهدد البيئة التعليمية قبل ظهورها الفعلي و الاستفادة من المعلومات والبيانات لتوقع المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة.

الهدف الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير المناعة التنظيمية

تبعاً لمتغيرات أ- الجنس (ذكور ، اناث) ، ب - التخصص (علمي ، انساني) ، ج - سنوات الخدمة (اقل من ٥ سنوات ، اكثر من ٥ سنوات)

أ. الجنس (ذكور - اناث):

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي من الذكور بلغ (١٥٠,٥٥٧) درجة بانحراف معياري قدره (٥,١٢٨) درجة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لدى الإناث (١٥٠,٧٤٠) درجة وبانحراف معياري مقداره (٥,٤٩٣). وللتحقق من دلالة الفروق في مستوى المناعة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس، تم تطبيق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (٠,٣٤)، وهي أقل من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣٩٨)، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى المناعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية لدى مديري المدارس الثانوية، ويمكن تفسير ذلك بأن المدرء

يقومون بتعزيز تحمل المسؤولية الفردية والجماعية بطريقة إيجابية بين أعضاء الهيئة التعليمية، كما هو موضح في الجدول (١٩)

جدول (١٩)

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير الجنس لمقياس المناعة التنظيمية

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		درجة الحرية	الدلالة عند (٠,٠٥)
				المحسوبة	الجدولية		
ذكور	٢٠٠	١٥٠,٥٥٧	٥,١٢٨	٠,٣٤	١,٩٦	٣٩٨	غير دال
إناث	٢٠٠	١٥٠,٧٤٠	٥,٤٩٣				

وترى الباحثة أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى المناعة التنظيمية يمكن تفسيره بأن مديري المدارس الثانوية يشجعون على التعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية لتحقيق الأهداف المشتركة للمدرسة و كذلك يشجعون تبادل الأفكار والمقترحات بين الاعضاء لتعزيز المشاركة الفعالة.

التخصص (علمي - انساني):

استخرجت الباحثة المتوسط الحسابي لأعضاء الهيئة التعليمية ذوي التخصص العلمي البالغ (١٥٠,١٣٢) درجة بانحراف معياري قدره (٥,٠٩٨) درجة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لأعضاء الهيئة التدريسية ذوي التخصص الإنساني (١٥١,١٤٧) درجة بانحراف معياري (٥,٤٧٠) درجة ، وللتحقق من دلالة الفروق في مستوى المناعة التنظيمية وفق متغير التخصص، استعملت الباحثة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، وكانت القيمة التائية المحسوبة (١,٩١) درجة، وهي أقل من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣٩٨) ، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التخصصات العلمية والإنسانية في مستوى المناعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية، مما يعكس تساوي مستوى المناعة التنظيمية بين أعضاء الهيئة التدريسية بغض النظر عن التخصص، كما هو مبين في الجدول (٢٠)

جدول (٢٠)

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير التخصص لمقياس المناعة التنظيمية

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		درجة الحرية	الدلالة عند (٠,٠٥)
				المحسوبة	الجدولية		
علمي	٢٠٠	١٥٠,١٣٢	٥,٠٩٨	١,٩١	١,٩٦	٣٩٨	غير دال
انساني	٢٠٠	١٥١,١٤٧	٥,٤٧٠				

ب. سنوات الخدمة (اقل من ٥ سنوات ، اكثر من ٥ سنوات) :

للكشف عن دلالة الفروق في مستوى المناعة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة الوظيفية، استعملت الباحثة الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفق فئتين: (أقل من ٥ سنوات) و(أكثر من ٥ سنوات) حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة ممن كانت سنوات خدمتهم أقل من (٥) سنوات بلغ (١٥٠,٧٤٢) درجة، بانحراف معياري قدره (٥,١٠٤)، وبعدد أفراد بلغ (٢٧٦)، و في المقابل بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة ممن كانت سنوات خدمتهم أكثر من (٥) سنوات (١٥٠,٤٣٩) درجة، بانحراف معياري مقداره (٥,٧٥٦)، وبعدد أفراد بلغ (١٢٤) ، وللتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطين أظهرت نتائج الاختبار التائي أن القيمة التائية المحسوبة بلغت (٠,٥٢) وهي أقل من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣٩٨) مما يشير إلى أن الفروق بين المجموعتين غير دالة إحصائياً ، وعليه يمكن الاستنتاج أن متغير سنوات الخدمة الوظيفية لم يحدث فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى المناعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، وهو ما يعكس تقارب تقديرات أفراد العينة بغض النظر عن مدة خدمتهم الوظيفية ، كما هو مبين في الجدول (٢١)

الجدول (٢١)

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير سنوات الخدمة لمقياس المناعة التنظيمية

الخدمة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		درجة الحرية	الدلالة عند (٠,٠٥)
				المحسوبة	الجدولية		
اقل من ٥ سنوات	٢٧٦	١٥٠,٧٤٢	٥,١٠٤	٠,٥٢	١,٩٦	٣٩٨	غير دال

أكثر من ٥ سنوات	١٢٤	١٥٠,٤٣٩	٥,٧٥٦			
-----------------	-----	---------	-------	--	--	--

وترى الباحثة أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناعة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة يُعزى إلى أن الخبرة الوظيفية، سواء كانت أقل من خمس سنوات أم أكثر، لا تؤثر بصورة جوهرية في تصورات أعضاء الهيئة التعليمية تجاه مستوى المناعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية، إذ إن طبيعة العمل المدرسي والأنظمة والتعليمات المنظمة له تسهم في توحيد مستوى الأداء الإداري بغض النظر عن مدة الخدمة.

الهدف الخامس : هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير السلوك الاداري تبعاً لمتغيرات أ- الجنس (ذكور، اناث) ، ب- التخصص (علمي ، انساني)، ج- سنوات الخدمة (اقل من ٥ سنوات ، اكثر من ٥ سنوات)

أ. الفروق في الجنس (ذكور - اناث)

سعيًا إلى اختبار هذا الهدف، حُسب المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة من أعضاء الهيئة التعليمية تبعاً لمتغير الجنس؛ إذ بلغ متوسط الذكور (١٤٨,٥٦٧) درجة بانحراف معياري قدره (٥,٨٥٦)، في حين بلغ متوسط الإناث (١٦٦,٤٢٠) درجة بانحراف معياري (٩,٦٠٠) ، وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطين، استُخدم اختبار (T) لعينتين مستقلتين، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (٢٢,٤٠)، وهي قيمة تفوق القيمة الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣٩٨) ، وتشير هذه النتيجة إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية في السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في محافظة واسط يُعزى إلى متغير الجنس (ذكور - اناث) و لصالح الاناث ، وذلك كما هو مبين في الجدول (٢٢)

جدول (٢٢)

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير الجنس لمقياس السلوك الاداري

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		درجة الحرية	الدلالة عند (٠,٠٥)
				المحسوبة	الجدولية		
ذكور	٢٠٠	١٤٨,٥٦٧	٥,٨٥٦	٢٢,٤٠	١,٩٦	٣٩٨	دال لصالح الاناث
اناث	٢٠٠	١٦٦,٤٢٠	٩,٦٠٠				

--	--	--	--	--	--	--	--

و اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (مصلح ، ٢٠١٠) التي اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠,٠٥) وفقاً لمتغير الجنس (ذكور-إناث)

من وجهة نظر الباحثة، تشير النتائج إلى أن الفروق الدالة إحصائياً في السلوك الإداري بين الجنسين تعكس تفوق المديريات الإناث على نظرائهن الذكور، ويُعزى ذلك إلى اعتماد الإناث أسلوباً إدارياً يقوم على المشاركة الفعالة، والتواصل المستمر، وبناء العلاقات الإيجابية مع أعضاء الهيئة التعليمية، مما يعزز من إدراكهم لكفاءة سلوكهم الإداري ، وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعكس اختلاف أنماط القيادة بين الجنسين في السياق المدرسي، حيث تميل الإناث إلى أسلوب إداري أكثر تفاعلية ومرونة، بما يتوافق مع متطلبات البيئة التعليمية.

ب. الفروق في التخصص السلوك الإداري (علمي - انساني)

استخرجت الباحثة المتوسط الحسابي لأعضاء الهيئة التعليمية ذوي التخصص العلمي البالغ (١٥٧,٠٦٦) درجة بانحراف معياري قدره (١٢,٤٦٤) درجة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لأعضاء الهيئة التعليمية ذوي التخصص الإنساني (١٥٧,٩٥٠) درجة بانحراف معياري (١١,٤٦٤) درجة ، وللتحقق من دلالة الفروق في مستوى المناعة التنظيمية وفق متغير التخصص، استعملت الباحثة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، وكانت القيمة التائية المحسوبة (٠,٧٣) درجة، وهي أقل من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣٩٨) ، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التخصصات العلمية والإنسانية في مستوى السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، مما يعكس تساوي مستوى السلوك الإداري بين أعضاء الهيئة التعليمية بغض النظر عن التخصص، كما هو مبين في الجدول (٢٣)

جدول (٢٣)

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير التخصص لمقياس السلوك الإداري

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		درجة الحرية	الدلالة عند (٠,٠٥)
				المحسوبة	الجدولية		
علمي	٢٠٠	١٥٧,٠٦٦	١٢,٤٦٤	٠,٧٣	١,٩٦	٣٩٨	غير دال
انساني	٢٠٠	١٥٧,٩٥٠	١١,٤٦٤				

--	--	--	--	--	--	--	--

وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى السلوك الإداري لدى أفراد العينة في كلا التخصصين متقارب جداً، إذ إن الفارق بين المتوسطين الحسابيين ضئيل للغاية، مما يعكس تقارباً في إدراك أعضاء الهيئة التعليمية للسلوك الإداري بغض النظر عن التخصص، كما يُلاحظ أن قيم الانحراف المعياري متقاربة أيضاً، الأمر الذي يدل على درجة متشابهة من تشتت الاستجابات داخل كل مجموعة، أي أن أفراد التخصصين يتسمون بمستوى تقارب نسبي في آرائهم تجاه السلوك الإداري، ويعني ذلك أن التخصص (علمي أو إنساني) لا يُظهر تبايناً واضحاً في مستوى السلوك الإداري، وهو ما تؤكد أيضاً نتيجة الاختبار التائي التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، مما يدل على أن الاختلافات الظاهرية بين المتوسطات تعود إلى الصدفة ولا تعكس فروقاً حقيقية بين المجموعتين.

ت. الفروق في سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات ، أكثر من ٥ سنوات)

سعت الدراسة إلى تقصي أثر مدة الخدمة الوظيفية في مستوى السلوك الإداري، عن طريق مقارنة متوسطات استجابات أفراد العينة وفق فئتين زمنيتين: الأولى تقل مدة خدمتهم عن خمس سنوات، والثانية تزيد مدة خدمتهم على خمس سنوات، ولتحقيق ذلك استخدم اختبار (t) لعينتين مستقلتين باعتباره الإجراء الإحصائي الأنسب للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطين مستقلين، إذ أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية أن متوسط استجابات أفراد الفئة التي تقل مدة خدمتهم عن خمس سنوات بلغ (١٥٨,١٥٥) درجة، بانحراف معياري قدره (١٢,٦٩٢)، وبعدها أفراد (٢٧٦) وفي المقابل، بلغ متوسط استجابات أفراد الفئة التي تزيد مدة خدمتهم على خمس سنوات (١٥٦,٠٨١) درجة، بانحراف معياري (٥,٤٧٠)، وبعدها أفراد (١٢٤)، وعند اختبار دلالة الفروق بين المتوسطين، تبين أن القيمة التائية المحسوبة بلغت (١,٦٠) وهي أقل من القيمة التائية الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣٩٨) مما يدل على أن الفروق بين المجموعتين غير دالة إحصائياً، وبناءً على ذلك يُستنتج أن مدة الخدمة الوظيفية لم تُحدث أثراً ذا دلالة إحصائية في مستوى السلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، و كما يوضح الجدول (٢٤)

الجدول (٢٤)

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير سنوات الخدمة لمقياس السلوك الاداري

الخدمة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		درجة الحرية	الدلالة عند (٠,٠٥)
				الجدولية	المحسوبة		
أقل من ٥ سنوات	٢٧٦	١٥٨,١٥٥	١٢,٦٩٢	١,٦٠	١,٩٦	٣٩٨	غير دال

اكثر من ٥ سنوات	١٢٤	١٥٦,٠٨١	٥,٤٧٠			
-----------------	-----	---------	-------	--	--	--

وتعكس هذه النتيجة تقارب تقديرات أفراد العينة بغض النظر عن طول مدة الخدمة الأمر الذي يشير إلى أن اختلاف المدة الزمنية في الوظيفة لا يشكل عاملاً مؤثراً في تشكيل تصورات الهيئة التعليمية تجاه السلوك الإداري كما يمكن تفسير ذلك بأن طبيعة البيئة المدرسية وما تنطوي عليه من لوائح وتنظيمات إدارية موحدة تسهم في إرساء مستوى أداء إداري متقارب، بما يقلل من احتمالية تأثره بمدة الخدمة الوظيفية.

وتُفسّر الباحثة هذه النتيجة في ضوء طبيعة العمل الإداري في المدارس الثانوية، ان المدراء يوزعون المهام والمسؤوليات بطريقة تضمن تحقيق افضل استثمار للموارد المتاحة و كذلك يراجعون الخطط بشكل دوري لتعديلها حسب الظروف والمتغيرات.

ثانياً : الاستنتاجات:

في ضوء نتائج البحث توصلت الباحثة الى الاستنتاجات الآتية:

١. لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط بمستوى عالٍ من المنة التنظيمية.
٢. يمثلون مدراء المدارس الثانوية في محافظة واسط مستوى من السلوك الاداري.
٣. توجد علاقة بين المنة التنظيمية و السلوك الاداري.
٤. لاحظت الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة المنة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية تبعاً لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى) والتخصص (علمي - إنساني) وسنوات الخدمة (اقل من ٥ سنوات، اكثر من ٥ سنوات).
٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة السلوك الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية تبعاً لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى) ولصالح الاناث.
٦. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عندي مستوى (٠,٠٥) في درجة السلوك الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية تبعاً لمتغير التخصص (علمي ، إنساني) وكذلك لسنوات الخدمة (اقل من ٥ سنوات ،اكثر من ٥ سنوات).

ثالثا : التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت اليها الباحثة توصي بالآتي:

١. ضرورة متابعة و تطوير أعضاء الهيئة التعليمية حول مفاهيم المناعة التنظيمية وأهميتها في مواجهة التحديات الإدارية والتعليمية لتعزيز التفاعل الإيجابي مع مديري المدارس.
٢. تعزيز برامج تدريبية لمديري المدارس الثانوية تهدف إلى تطوير مهارات السلوك الإداري بما يتوافق مع مبادئ المناعة التنظيمية لتعزيز الأداء المدرسي وتحسين بيئة العمل.
٣. الاهتمام بتطوير قدرات المدرسات في المدارس، نظراً لوجود فروق دالة لصالح الإناث في السلوك الإداري عبر الورش التدريبية.
- ٤.حث مدراء المدارس الثانوية بضرورة الاطلاع على اهم العوامل المؤثرة في السلوك الإداري والمناعة التنظيمية لدى مديري المدارس.

رابعا : المقترحات:

تقدم الباحثة في ضوء نتائج البحث استكمالاً للبحث الحالي المقترحات الآتية:

١. إجراء دراسات مماثلة تتناول العوامل المؤثرة في السلوك الإداري والمناعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية، مثل أسلوب القيادة، الثقافة التنظيمية، وبيئة العمل المدرسية.
٢. دراسة المناعة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى اعضاء الهيئة التعليمي في المدارس الثانوية.
٣. دراسة المناعة التنظيمية وعلاقتها بالوعي التنظيمي بالمخاطر لدى أعضاء الهيئة التعليمية.
٤. دراسة السلوك الإداري وعلاقته باتخاذ القرار لدى اعضاء الهيئة التعليمية.
٥. دراسة السلوك الإداري وعلاقته بالتوجيه في المؤسسات التعليمية

المصادر

المصادر والمراجع

أولاً : المصادر العربية

ثانياً : المصادر الأجنبية

أولاً: المصادر العربية:

القرآن الكريم

١. إبراهيم ،عبد الحق علي، (٢٠١٥): دور السلوك التنظيمي في اداء منظمات الاعمال، بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل ،دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم ،اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا.
٢. ابو برهم، محمد ابراهيم احمد ،(٢٠٢٢): المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين ، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث-مجلة العلوم التربوية والنفسية _المجلد(٦)، العدد(٧)،كلية التربية ،جامعة الاقصى ، فلسطين.
٣. أبو بكر، مصطفى محمود ، (٢٠٠٧) : الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الإسكندرية، الدار الجامعية
٤. أبو جاد ، صالح محمد علي ، (٢٠٠٠) : علم النفس التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان
٥. ابو حجاج ، حسام احمد، (٢٠٢٠) : أثر المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الادارة والتمويل -جامعة الاقصى.
٦. أبو حطب، فؤاد ، (١٩٨٢) : التقويم النفسي، ط ١ ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
٧. ابو حويج ، سامي ، (٢٠٠١) : منهج البحث في البحث وعلم النفس ، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
٨. ابو رغيف ، حنين فرج عودة ، (٢٠١٨) : التداخل المعرفي وعلاقته بالوظائف التنفيذية لدى طلبة الجامعة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية للعلوم الانسانية ، جامعة واسط.
٩. أحمد ، شكري سيد ، (١٩٩١) : الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بكل من تأهيلهم التعليمي وخبرتهم التدريسية، جامعة قطر الدوحة.
١٠. احمد، لندا عبد الله سيد، (٢٠١٧): اثر التوجيه الاداري في اداء العاملين :دراسة ميدانية مجموعة مصانع مأمون البربر للمواد الغذائية ،كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ،جامعة شندى

١١. ادريس ، عباس ، (٢٠١٠) : التفكير التحليلي وعلاقته بالأفكار المضادة ، (اطروحة دكتوراه غير منشورة) ، كلية الآداب ، جامعة بغداد
١٢. اسماعيل ، عمار فتحي ، (٢٠٢٠) : دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على اعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة لسادات، المجلة العلمية للبحوث التجارية ، العدد (١)، كلية التجارة جامعة المنوفية.
١٣. امين، ومحيبس، (٢٠٢٤): دور التجديد الاستراتيجي في المناعة التنظيمية بتوسيط الحساسية الاستراتيجية، بحث تحليلي في وزارة التربية العراقية، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٤. امين، يونس، (٢٠٠٥): دراسات في الادارة العامة، الاسكندرية، الدار الجامعية
١٥. بدوي ، محمود فوزي و العيسوي، أميرة محمد ، (٢٠٢٣): تصور مقترح للحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنوفية في ضوء مدخل المناعة التنظيمية ، المجلة التربوية - جامعة سوهاج، العدد(١١١).
١٦. بطرس، حلاق ، (٢٠٢٠) : القيادة الإدارية ، الجمهورية العربية السورية ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
١٧. بكر، عبد الجواد السيد ، (٢٠٠٢): السياسات التعليمية وصنع القرارات، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
١٨. بو كرافة، كريم ، (٢٠١٦): علاقة نظام الأجور والمكافآت بعملية تسيير المسار الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر.
١٩. تموزي، عبد الكريم وسلمان، محمد علي، (٢٠١٥) : الإدارة التربوية وتطوير المؤسسات التعليمية في الدول العربية ، القاهرة ، المجلس الثقافي البريطاني.
٢٠. التميمي ، نهاد كريم ، (١٩٩٨) : نمط السلوك الإداري لرؤساء الاقسام العلمية في كليات الجامعة المستنصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية - الجامعة المستنصرية.
٢١. جابر ، عبد الحميد ، (١٩٨٣): التقويم التربوي والقياس النفسي، مكتبة النهضة للنشر والتوزيع القاهرة مصر

٢٢. جابر، عبد الحميد، وكاظم، احمد خيرى ، (١٩٨٣)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية ، القاهرة.
٢٣. جبر، محمد جبر، (١٩٩٢): أنماط القيادة الإدارية، مجلة بحوث كلية الآداب - جامعة المنوفية، مجلد(٣)، العدد(١١).
٢٤. حبيب، صفاء طارق، (٢٠٠٧): تقنين اختبار همنون - نلسون للقدرة العقلية لدى طلبة الجامعة، بحث مستل من اطروحة دكتوراه قياس وتقويم قدم من قبل ياسين الربيعي، مجلة القادسية للعلوم الانسانية، المجلد العاشر العددان (٤-٣)
٢٥. حبش، فوزي، (١٩٩٩): الادارة العامة والتنظيم الاداري، ط٣، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت _ لبنان.
٢٦. الحربي، احمد بن صالح، (٢٠٠٣): الرقابة الادارية وعلاقتها بكفاءة الأداء ، رسالة ماجستير، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرقابة الادارية وعلاقتها بكفاءة الأداء ، رسالة ماجستير، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
٢٧. الحريري ، رافدة عمر، (٢٠١٠): القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، ط ١، عمان _ الأردن.
٢٨. حريم، حسين ، (١٩٩٧): السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢٩. حسن ، فاضل عباس، (٢٠٢١): المناعة التنظيمية المكتسبة وتأثيرها في تطبيق ادارة المعرفة ، دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكلية التقنية الهندسية والمعهد التقني العمارة ، العدد (٢٧) المجلد (١٢٥) ، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية جامعة بغداد / كلية الادارة و الاقتصاد.
٣٠. الحسنية ، سليم ابراهيم ، (١٩٩٩) : السلوك الإداري والتنظيمي والعلوم السلوكية ، ط ١ ، مؤسسة الوراق ، عمان _ الأردن.
٣١. حسين ، فاطمة محمد مهدي ، (٢٠٢٢) ، نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد - ١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، العدد (٢) ، المجلد (١٤).

٣٢. حسين ، منذر مهدي ، (٢٠١٣) : أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس المتوسطة وفقاً لتصنيف ليكرت وعلاقتها بالسلوك الابداعي لمدرسي التربية الرياضية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التربية - الجامعة المستنصرية، بغداد ، العراق .
٣٣. حسين، رغدة صلاح هادي محمد ، (٢٠٢٠) : تأثير الصحة المنظمة في تعزيز نظم المناعة التنظيمية من خلال الاقتدار المعرفي - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء الأطباء العاملين في مستشفى الإمام زين العابدين التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق.
٣٤. الحضرمي، نوف خلف، (٢٠٢٢): درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، المجلد (١٩) ، العدد (٧٢).
٣٥. حلاق، بطرس، (٢٠٢٠): ادارة المؤسسات الاعلامية، الجامعة الافتراضية السورية.
٣٦. حنا ، داود عزيز ، و انور ، عبد الرحمن حسين، (١٩٩٠) : مناهج البحث التربوي ، وزارة التعليم العالي، دار الحكمة للطباعة.
٣٧. خديجة، بوالبعير، و صفاء، مخلوفي فدوى، (٢٠٢٣): دور التمكين الاداري في تعزيز السلوك الاداري ، دراسة حالة: دار المالية لولاية ميلة، مذكر مكملة لنيل شهادة الماستر في ادارة الاعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة ،معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
٣٨. الخرابشة، عمر، (٢٠٠٧): الطريق الى منهج البحث دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن
٣٩. داوود ، عزيز حنا، و عبد الرحمن، أنور حسين، (١٩٩٠): مناهج البحث التربوي، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد..
٤٠. دينو، جيا عصمت، و اسماعيل، هادي خليل، و داوده، رعد محمد نوري، (٢٠٢٤): أبعاد قيادة الأزمات ودورها في المناعة التنظيمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات التقنية في إقليم كوردستان العراق ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد ١٢، العدد ٢
٤١. الذهبي، فردوس جبار سهر، (٢٠٠٨) : أنماط السلوك القيادي السائد لمديري المدارس الإعدادية في ضوء انموذج الشبكة الإدارية وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية.

٤٢. الروسان، فاروق، (١٩٩٩): أساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة، ط١، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن
٤٣. الزبيدي، سلمان عاشور، (٢٠٠١): الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، طرابلس، مطابع الثورة العربية الليبية.
٤٤. زكري، عبد اللطيف شهاب، (٢٠٠٥): إدارة سلوك الفرد في المنظمة والمجتمع، مركز الامين للنشر، صنعاء - اليمن.
٤٥. زناتي، محمد ربيع، (٢٠١٣): السلوك التنظيمي، سلوك الافراد و الجماعات في المنظمات، مكتبة المتنبي.
٤٦. الزوبعي، عبد الجليل، وبكر، محمد الياس، والكناني، ابراهيم، (١٩٨١): الاختبارات والمقاييس النفسية، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق..
٤٧. الزبياري، صابر عبدالله، (١٩٩٧): الخصائص السيكومترية في بناء المقاييس الشخصية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية للعلوم الانسانية، جامعة بغداد.
٤٨. الزبيدي، ناظم جواد، و الخزرجي، قصي إسماعيل، (٢٠١٦): دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الاداء العالي، بحث ميداني في قطاع البلديات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعه بغداد، المجلد (٢٢)، العدد (٩٤).
٤٩. الساعدي، مؤيد نعمة يوسف، (٢٠١٦): الاطر البنائية لمفهوم المناعة التنظيمية في اطار نظرية الانتاج الذاتي الاجتماعي، مرتكزات فكرية و بناء مقياس، جامعة الفرات الاوسط/المعهد التقني في المسيب.
٥٠. ستراك، رياض بدري، (٢٠٠٤): دراسات في الإدارة التربوية، دار الأوائل، عمان، الأردن.
٥١. السكارنة، بلال خلف، (٢٠١٠): القيادة الادارية الفعالة، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
٥٢. سلام، عبد الحميد، (١٩٨٢): بعض العوامل المؤثرة على السلوك الإداري لمديري ووكلاء المدارس في قطر، مجلة دراسات في الإدارة التربوية، المجلد السادس مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، الدوحة

٥٣. السمان، ثائر أحمد سعدون، والدباغ، زهراء غازي ذنون، (٢٠٢٠) : إدارة الرشيق الأخضر: مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية- معاونة السمنت الشمالية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (٣٩)، العدد (١٢٥).
٥٤. سموم، عبد كاطع، (٢٠١٥): السلوك الإداري لمديري المدارس الإعدادية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت (نظام ١ - نظام ٤) وعلاقته في الروح المعنوية للمدرسين والمدرسات في مركز قضاء الكوت، مجلة كلية التربية، العدد (٢٢)، جامعة واسط
٥٥. السواط، طلق عوض الله، و سندي، طلعت عبد الوهاب، والشريف، طلال مسلط، (٢٠١٠): الإدارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، ط٣، جدة - دار حافظ للنشر والتوزيع.
٥٦. السيد، محمد علي، (١٩٨٦): تقييم الطلبة لأساتذتهم في الجامعات العربية، المجلة العربية لبحوث التعليم العالي، المجلد (١)، العدد (٩).
٥٧. سيد توفيق، حسام الدين، (٢٠٢٣): تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الاداء بالمنظمات-بالطبيق على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية، مجلة العلوم الادارية والسياسية، العدد الاول.
٥٨. شتا، إيمان حلمي، (٢٠٢٣): رؤية استشرافية لتوظيف الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية - جامعة دمياط، المجلد (٨٦)، العدد (٣٨).
٥٩. شران، هبة ربيع، (٢٠٢١): إدارة المنظمات الرشيقة ودورها في تحقيق جودة الخدمة التعليمية: الدور الوسيط للمناعة التنظيمية، دراسة وصفية تحليلية لمجموعة من مدارس التعليم الثانوي (الحكومي والاهلي) في محافظة صلاح الدين، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
٦٠. الشلاحي، عبد الكريم بن عبد العالي، (٢٠٢٤): دور المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية - دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية المجلد (٨)، العدد (٤٠)، مصر.
٦١. شواي، احلام محمد، (٢٠٢٢): التكيف التنظيمي وادارة ازمة التعلم الالكتروني- دراسة ميدانية في بعض المدارس الاعدادية، مجلة واسط للعلوم الانسانية.
٦٢. صالح، كريم مهدي، (١٩٨٧): السلوك القيادي بين الواقع والطموح لمديري ومديرات المدارس المتوسطة كما تراه الهيئة التدريسية والادارة، رسالة ماجستير، كلية التربية ابن رشد - جامعة بغداد.

٦٣. الصائغ، محمد حسين، و حسين، محمود عطا، (١٩٩٤): الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية، العدد (٦) ، الرياض.
٦٤. الطائي، يوسف حليم، (٢٠١٦): الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناقة التنظيمية، دراسة تطبيقية في المعمل الألبسة الرجالية، النجف الأشرف.
٦٥. الطويل، هاني عبد الرحمن، (١٩٩٩): الإدارة التعليمية مفاهيم و آفاق، ط١، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
٦٦. الطيب، أحمد محمد (١٩٩٠): الإحصاء في التربية وعلم النفس، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.
٦٧. الطيب، أحمد محمد ، وسلامة، (١٩٩٩): الإدارة التعليمية، اصولها و تطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية_ مصر.
٦٨. عارف، حسين ناجي، (٢٠٠١): السلوك التنظيمي ، دار يافا العلمية، عمان.
٦٩. العامري، محمد عامر، (٢٠١٢): السلوك القيادي لمديري المدارس الاعدادية على وفق نظرية هالبن وعلاقته بفعاليتهم الإدارية وثقة المدرسين بهم ، رسالة ماجستير ، وزارة التربية ، بغداد، العراق.
٧٠. العبادي، هاشم فوزي دباس، (٢٠١٥): استخدام السيناريو الاستراتيجي لإدارة الأزمات في شركات الأعمال: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٧)، العدد (٤).
٧١. عباس ، ابراهيم، (٢٠٠٨): الإدارة المدرسية و الصفية، منظومة الجودة الشاملة، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
٧٢. عباس، محمد خليل، ونوفل، محمد بكر، والعبسي، محمد مصطفى، (٢٠٠٩): مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٧٣. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (٢٠٠١): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، القاهرة.
٧٤. عبد الرحيم ، زهير (١٩٩٦): أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الاساسية في محافظة اربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة اليرموك ، الأردن.

٧٥. عبد الرحيم ، طلعت حسن، (١٩٨١) : الاسس النفسية للنمو الانساني ، ط ١ ، دار القلم للنشر والتوزيع ، مصر.
٧٦. عبد المجيد، عثمان، (٢٠١٦) : نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الأردن.
٧٧. عبد الرحمن، سعد، (١٩٨٣): القياس النفسي، ط١، مكتبة، الفلاح، الكويت.
٧٨. عبوي، زيد منير (٢٠٠٧): معجم مصطلحات الإدارة العامة، ط ١، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن.
٧٩. عبيدات ، احمد محمد، (١٩٨٢) : القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية في الاردن وموقع القيم الإسلامية منها ، ملخصات رسائل ماجستير في التربية ، جامعة اليرموك ، المجلد (٣).
٨٠. العتابي، جبر مجيد حميد، (١٩٩١): طرائق البحث الاجتماعي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة الموصل، دار الكتب للطباعة والنشر.
٨١. العجمي، محمد حسني، (٢٠٠٨): القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٨٢. عساف، عبد المعطي، (١٩٩٩): السلوك الإداري التنظيمي ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ، الأردن.
٨٣. العسيري، عبدالله، (٢٠٢٠): القيادة المرنة وإدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الفكر التربوي.
٨٤. عطوي، جودت عزت، (٢٠٠٩): الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
٨٥. عطوي، جودت عزت، (٢٠١٤): الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، دار الثقافة.
٨٦. عطية ، ماجدة، (٢٠١٠): سلوك المنظمة وسلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والطباعة، القاهرة.

٨٧. عطية، محسن علي، (٢٠١٠): البحث العلمي في التربية، مناهجه، أدواته، وسائل إحصائية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
٨٨. العلاق، بشير، (١٩٩٩): اسس الادارة الحديثة ، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، عمان.
٨٩. العلاق، بشير، (٢٠٠٨): مبادئ الادارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
٩٠. علام، صلاح الدين محمود، (٢٠٠٠): القياس والتقويم التربوي والنفسي، أساسياته تطبيقاته توجهاته المعاصرة، القاهرة، دار الفكر العربي.
٩١. علوان، اسعد حسب الله، (٢٠٢٣): الدعم الاداري وفق نظرية سيرز وعلاقته بالقدرة القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة واسط، مجلة لارك للفلسفة والعلوم الاجتماعية، جامعة واسط، العدد (٥١).
٩٢. علوان، بشرى محمد، (٢٠١٥): استجابية استراتيجيات الموارد البشرية لنظام المناعة لتنظيمية من منظور اللاتاكيد البيئي: دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من الشركات العراقية، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد-جامعة كربلاء.
٩٣. علوان، بشرى وطالب، علاء، (٢٠١٦): تأثير اللاتاكيد في استراتيجيات الموارد البشرية بتوسط نظام المناعة التنظيمية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (١٢) ، العدد (٥٠).
٩٤. علي، عباس، (٢٠٠٨): الرقابة الادارية في منظمات الاعمال، المجلد (١)، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان.
٩٥. عليان، ربحي مصطفى، وغنيم، عثمان محمد، (٢٠٠٠): مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط ١، دار صفاء للنشر، عمان.
٩٦. العنيف، إبراهيم بن عبد الله، (١٩٩٩): تطور الفكر الإداري المعاصر، ط ٢، أفق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض.
٩٧. عودة، احمد سليمان، والخليلي، خليل يوسف، (١٩٩٨): الإحصاء للباحث في التربية والعلوم الإنسانية، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان.
٩٨. عيامرة، معن محمود، و بني احمد، مروان محسن، (٢٠٠٨): القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار حامد، عمان.

٩٩. العيسوي، عبد الرحمن محمد، (١٩٨٥): القياس والتجريب في علم النفس والتربية ، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، مصر.
١٠٠. غلام، محمد عبد كاظم، (٢٠١١): انماط السلوك القيادي لرؤساء اقسام كليات الجامعة المستنصرية في ضوء نظرية دورة الحياة وعلاقتها ببعض المتغيرات ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية.
١٠١. فرج، صفوت، (١٩٨٠): القياس النفسي، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة.
١٠٢. فلية، فاروق عبد، و عبد المجيد، السيد محمد، (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
١٠٣. فيروز، خضير علي، (٢٠١٧) : تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية، دراسة تطبيقية في معمل اسمنت النجف الاشرف ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية ، المجلد (١٠) ، العدد (٤)، جامعة بابل.
١٠٤. قاسم ، محمد (٢٠٠٠) :السلوك التنظيمي ، دار الشروق ، (ط١) ، عمان- الأردن.
١٠٥. قاسم ، محمد، (٢٠٠١): السلوك التنظيمي ، مكتبة الشرق، ط ٢ ، عمان - الأردن.
١٠٦. القاضي ، فؤاد، (١٩٨١): العوامل المحددة للسلوك الاداري في جهاز الادارة العامة ، مجلة الادارة العامة، جامعة المستنصرية ، كلية الادارة والاقتصاد ، العدد (٤٧) ، بغداد.
١٠٧. القاضي، نادية،(٢٠٢٤): التنسيق التنظيمي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد(١٠)، العدد(٢).
١٠٨. كاظم ، شكرية فاضل، (٢٠٠٨): العلوم السلوكية وأثر تطبيقها في الادارات المدرسية لإعداديات التجارة في بغداد ، مجلة كلية التربية ، الجامعة المستنصرية.
١٠٩. الكبيسي، كامل ثامر، (٢٠٠١): العلاقة بين التحليل المنطقي والتحليل الاحصائي الفقرات المقاييس النفسية، مجلة الاستاذ العدد (٢٥) كلية التربية ابن رشد جامعة بغداد.
١١٠. الكبيسي، كامل ثامر، (١٩٨٧): بناء وتقنين مقياس سمات الشخصية ذات الأولوية للقبول في الكليات العسكرية في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ابن رشد جامعة بغداد العراق.

١١١. الكبيسي، وهيب مجيد، (٢٠١٠): الإحصاء التطبيقي في العلوم الاجتماعية، بيروت - لبنان.
١١٢. كروم، معمر، وساودي، رحيمة، ومولودي، محمد، (٢٠١٩): دور الرقابة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة المهنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة احمد دراية، الجزائر.
١١٣. كنعان، نواف سالم، (٢٠٠٩): القيادة الادارية، ط٣، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
١١٤. الكيلاني، سعاد، (٢٠٢١): الثقافة التنظيمية والتعلم المؤسسي في التعليم العام، المجلة العربية للإدارة التربوية.
١١٥. متولي، شريف، والبنوي، سعيد، ومحمد، مها، (٢٠٢٠): قياس أثر نظم المناعة التنظيمية على العلاقة بين إدراك الشائعات التنظيمية والاداء التكيفي: دراسة ميدانية على العاملين بشركات الأدوية بمدينة العاشر من رمضان، رسالة ماجستير، جامعة الإسكندرية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية.
١١٦. مجيد، عبد الحسين رزوقي، وعيال، ياسين حميد، (٢٠١١): القياس والتقويم للطالب الجامعي، ط ١، مكتب اليمامة للطباعة والنشر، بغداد.
١١٧. محمد، ابتسام محمد عبدالاله، (٢٠٢٢): الاستغراق الوظيفي مدخل تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا، جامعة بني يوسف، مجلة كلية التربية.
١١٨. محمود، زيد خوام، (٢٠٢١): تأثير القيادة الخادمة في نظام المناعة التنظيمية بتوسيط الاستقامة التنظيمية، بحث تحليلي في وزارة التخطيط، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١١٩. مرسي، نبيل محمد، (٢٠٠٦): المهارات والوظائف الادارية، كيف تنمي مهاراته الادارية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
١٢٠. مزعل، فاضل، وعليوي، سمير عزيز، (١٩٩٠): أثر العوامل الشخصية في أسلوب وفاعلية المديرين دراسة ميدانية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد.
١٢١. مصلح، سناء عبید لفته، (٢٠١٠): السلوك الإداري لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في ضوء نظريتي X و Y وعلاقته ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الأساسية - الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق
١٢٢. المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، (٢٠١١): القيادة الادارية، دار المعمورة للطباعة والنشر، العراق

١٢٣. معوض، فاطمة عبد المنعم، والبصير فاطمة محمد، والحربي، تهاني عبد العالي، و السمارة، هناء مساعد، (٢٠٢٥): المناعة التنظيمية وعلاقتها بالنضج المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، المجلد (٥)، العدد (١٤).
١٢٤. ملحم، سامي محمد، (٢٠٠٠): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٢٥. ملحم، سامي محمد، (٢٠٠٩): القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٢٦. ملههاني، نيجيرفان، سعدون محمود، (٢٠٢١): المناعة التنظيمية وأهميتها، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو.
١٢٧. موايزية، عائشة، (٢٠٢٢): السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية، دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس، مجلة علوم التربية للتوجيه والإرشاد، المجلد (٢)، العدد (٣).
١٢٨. المياحي، امل اسماعيل، (٢٠٠٥): اثر اختلاف حجم العينة في الوسائل السايكومترية المقياس الخصائص الشخصية (اطروحة دكتوراه غير منشورة) ، كلية التربية للعلوم الانسانية ، جامعة بغداد.
١٢٩. ميرو، شيرزادة طه، (٢٠٢٢): تأثير المناعة التنظيمية في الحد من سلوك العمل المنحرف، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في كليات جامعة دهوك، كلية التمريض، جامعة دهوك، اقليم كردستان - العراق.
١٣٠. ناجي، حسين، (٢٠٠١): السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية، عمان - الأردن.
١٣١. ناجي، محمد، (١٩٨٨): سلوك القيادة لدى مديري المدارس الثانوية ومعنويات المعلمين في جنوب المملكة العربية السعودية، ملخصات الأطروحات، المجلد (٤)، العدد (٢).
١٣٢. الناصر، علاء حاكم محسن، (٢٠٠٤): السلوك الاداري لرؤساء الاقسام العلمية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء الهيئات التدريسية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ابن الهيثم، جامعة بغداد.
١٣٣. ناصر، حسن محمود حسن، (٢٠١٠): الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير إدارة أعمال، غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.

١٣٤. النبهان ، موسى، (٢٠٠٤): اساسيات القياس في العلوم السلوكية، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
١٣٥. النعاس، سعيد علي، و مصطفى، بن عودة (٢٠٢٠): أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة - الجزائر، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد (٦) ، العدد(٢).
١٣٦. النعيمي ، بدران محمود عبيد، (١٩٩٠): النمط القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالمناخ التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.
١٣٧. النفيرة ، أحمد محمود، (٢٠٢١): الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة دمياط، المجلد (٢)، العدد (٢).
١٣٨. النور، طالبي عبد، و مهدي، كربوش، (٢٠٢٤): إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها في تعزيز المناعة التنظيمية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، الجزائر.
١٣٩. هاشم، زكي محمود، (١٩٧٠): الجوانب السلوكية في الادارة ، وكالة المطبوعات، الكويت.
١٤٠. الوناس، عماد الدين ، (٢٠١٤): دور القيادة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة.
١٤١. وزارة التخطيط او دائرة التخطيط التربوي ،(١٩٨٨)، الدليل التربوي .
١٤٢. وزارة التربية العراقية ، (١٩٧٧) : نظام المدارس الثانوية رقم ١ لسنة ١٩٧٧ المعدل برقم (٢٣) لسنة ١٩٨١ ، مديرية مطبعة وزارة التربية ، بغداد
١٤٣. وزارة التربية العراقية ، الدليل التربوي (١٩٨٨) : نظام المدارس رقم (٣٠)، مديرية مطبعة وزارة التربية
١٤٤. وزارة التربية، (١٩٨٩) : المؤتمر التربوي التاسع المنعقد في ١٠/٣١ الى ٢/١١/١٩٨٩ تحت شعار (التعليم هو احد الاسس المركزية للتطور) .

ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Ahmad, H., Ahmad, K., & Shah, I. A. (2010): Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organizational commitment, European journal of social sciences, 18(2), 257–267.
2. Akins, E., et al. (2019): Sustainability Education and Organizational Change: A Critical Case Study of Barriers and Change Drivers at a Higher Education Institution. Sustainability, 11(2).
3. Al-Badayneh, g, (2021): The impact of strategic awareness on enhancing organizational immunity system, an applied study on Jordanian food manufacturing companies. International review of management and marketing, 11(2), 47–58.
4. al-Saidi, M. (2020): BUILDING AN ORGANIZATIONAL IMMUNE SYSTEM SCALE SYSTEM COMPONENTS AND FUNCTIONS, PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology.
5. Alshawabkeh, Z. (2021): The impact of governance on strengthening organizational immunity in greater Madaba municipality, A Case Study. Management Science Letters, 11(6), 1881–1892.
6. Al-Tahan, r. S. H., & Al-Hindawy, z. A. U. A. (2021): The effect of organizational health on strengthening organizational immune systems, an exploratory study of the opinions of a sample of doctors in imam zain al-Abidin "be upon him" hospital in the holy city of Karbala. Journal of statistics and management systems, 24(4), 809–815.
7. Alwan, B., & Talib, A. (2016): Measuring the effectiveness of the immune system's regulatory functions, An analytical survey in the Iraqi Airways Company, Iraqi Journal of Management.

8. Anastasi, A. (1988): Psychological Testing, 6th Ed., New York, Macmillan Publishing Company.
9. Avci, amet, (2016): Investigation of teacher perception of organizational citizenship behavior and their evaluation in term of educational administration, academic journal, 11(7), 318–327
10. Barasa, E., Mbau, R. & Gilson, L. (2018): What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience, International Journal of Health Policy and Management, 7(6), 491–503
11. Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1994): Management (2nd ed., pp. 469–470), New York, NY: McGraw–Hill, Inc.
12. Beranek, L. (2011): Risk analysis methodology used by several small and medium enterprises in the Czech Republic, Information Management & ComputerSecurity, 19(1), 42–52.
13. Bhattarai, R. K. (2016): Emphatic Actors Strengthen Organisational Immunity to Industrial Crisis: Industrial Actors' Perception in Nepal ,Outlines – Critical Practice Studies, 17(1), 109–128.
14. Birkinshaw, J., & Ridderstrale, J. (1999): Fighting the corporate immune system: A process study of subsidiary initiatives in multinational corporations, International Business Review, 8(2),149–180.
15. Brag, (1987): clinl-centered theorg Houghton, Mifflin com .Boston, U.S.A.
16. Castaño Muñoz, Jonatan, Inamorato dos Santos, Andreia, Mitic, Marija, Morais, Rita, & Punie, Yves (2016): How are higher education institutions dealing with openness? A survey of practices, beliefs, and strategies in five European countries. EUR 27750 EN. Luxembourg: Publications Office of the European Union, Retrieved from.

17. Chase, D.C. (1976): organization Development and Change, South–Western College Publishing, U.S.A.
18. Chieselli, E. E., et al. (1981): Measurement theory for the behavioral sciences. San Francisco, W. H. Freeman and Company.
19. Claude, S. George (1968) :The history of management thought, Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall, Inc.
20. Dalkrani, M., & Dimitriadis, E. (2018): The Effect of Job Satisfaction on Employee Commitment, International Journal of Business & Economic Sciences Applied Research, 11(3).
21. Duchek, S. (2020): Organizational resilience: a capability–based conceptualization, Business Research 13(1):215–246.
22. Dunham, A., & Burt, C. (2014): Understanding employee knowledge: the development of an organizational memory scale, The Learning Organization, 21(2), 126–145.
23. Ebel, R.L (1972): Essentials of educational measurement, second edition New Jersey prentice hall, USA.
24. Everitt, B,S.& skrandal A. (2010): The Cambridge Dictionary of Stalitice (fourth Edition), Cambridge, Cambridge University Press.
25. Farncombe, M. J. (2014): The nature of organizational immune systems, Academy of Strategic Management Journal, 19(5), 1–10.
26. Fatmah, D. (2020): Mastery of information technology and organizational learning culture impact on job performance in Education Institute Sabilillah East Java, Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen, 10(1), 1–12.
27. Fransella, F. (1981): Personality: Theory, measurement and research, London: Methuen & Co. Ltd..

28. Gilley, A., Godek, M., & Gilley, J. W. (2009): The university immune system, Overcoming Resistance to change, Contemporary Issues in Education Research (CIER), 2(3), 1–6.
29. Harrison, R. (1983) : person environment fit and job stress, in caryl, cooper and Roy, 28 payhe (eds), stress at work, john wiely, New York.
30. Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? International Journal of Management Reviews, 23(1), 7–44.
31. Hiver, p., & Dörnyei, z. (2017): Language teacher immunity: a double-edged sword. Applied linguistics, 38(3), 405–423.
32. Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013): Educational Administration: Theory, Research, and Practice, McGraw–Hill.
33. J. A. C. Brown (1974): The Social Psychology of Industry (3rd ed.) , London: Nicholls Publishing Company Ltd
34. John P. Campbell, M. D. Dunnette, E. E. Lawler III, & K. E. Weick Jr. (1970): Managerial behavior, performance, and effectiveness, New York, NY: McGraw–Hill Book Company.
35. Jaswant ,Singh , (1959): How to be a Successful Headmaster. Jalandhar: University Publishers.
36. Kakati, D. K. (2024), Administrative Behaviour Of School Principals In Assam. Educational Administration: Theory and Practice, 30(6), 5042–5046. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i6.9447>.
37. Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). Immunity to change: How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization. Harvard Business Press

38. Lee, J., Ghaffari, M., & Elmeligy, S.,(2011): Self-maintenance and engineering immune systems: towards smarter machines and manufacturing systems, annual reviews in control, 35(1), 111-122.
39. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011): Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management, Human Resource Management Review, 21(3), 243-255.
40. Marire, M. I., Okonkwo, A., & Ugwu, J. N. (2018): The Effect of Human Resources Management to an Organizational Control Process, Management and Economic Journal, 173-185.
41. Marshall, J. (1972): Essential testing, Addison Wesley publishing company California.
42. Migdadi, M. M. (2019): Organizational learning capability, innovation and organizational performance, European Journal of Innovation Management.
43. Mohan, P. P., & Sang, (2015): Exploring the Relationships between the Learning Organization& Organizational Performance, Management Research Review.
44. Ngoc, P. T. B., & Huy, T. Q. (2016): Organizational Learning in Higher Education Institutions: A Case Study of A Public University in Vietnam, Journal of Economies and Development
45. Osifo, O. C. (2013): The effects of coordination on organizational performance: An intra and inter perspective, Asian Journal of Business and Management, 1(4), 149-162.
46. Otto, A. (1975): Emotional job fitness: The “education of heart, Personnel, 52(5), 32-38.

47. Pradhan, S. R., & Ivanov, S. (2017): Organizational study of a large U.S. non-profit: A diagnosis of organizational and leadership issues, Journal of Research in Administrative Sciences, 10(2), 1–15.
48. Reams, J. (2023): Immunity to Change Revisited: Theoretical Foundations for Awareness-Based Practices for Leadership Development, Integral Review.
49. Rowlinson, M., Booth, C., Clark, P., Delahaye, A., & Procter, S. (2010): Social remembering and organizational memory, Organization Studies, 31(1), 69–87.
50. Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012): How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance, Journal of business research.
51. Simmons, Omari Scott (2013): The Corporate Immune System: Governance from the Inside Out, Illinois Law Review, Vol. 2013, No. 3, pp. 1131–1170.
52. Skipper, J. B., & Landrum, W. H. (2008): Toward the Understanding of Organizational Flexibility, Proceedings of the Southern Association for Information Systems Conference, 1–6.
53. Song, H. (2006): Study of the relationship of enterprise systems and evolutionary systems resistance organization. Beijing: Tsinghua University.
54. Song, Zhicheng, (2006): The Evolvment of Organizational Immunity, Master's Thesis, Tsinghua University, Beijing, China.
55. Stanly, V.J., & Hopkins, K. D. (1997): Educational and psychological measurement and evaluation, New Jersey.
56. Stevanović, S., & Vasković, S. (2024): Strategic management principles applied to an EFL classroom, In XIX International May Conference on Strategic

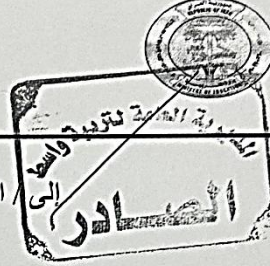
Management – IMCSM24 Proceedings (Zbornik radova) (pp. 61–73), University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Serbia.

57. Stocker, G. (2006): Avoiding the Corporate Death Spiral: Recognizing and Eliminating the Signs of Decline. ASQ Quality Press.
58. Stroeymeyt, N., Casillas-Pérez, B., & Cremer, S. (2014): Organizational immunity in social insects: Current Opinion in Insect Science, 5, 1–15.
59. Sutanto, E. M. (2017): The influence of organisational learning capability and organisational creativity on organisational innovation of universities in East Java, Indonesia, Asia Pacific Management Review, 22(3).
60. Thompson, S. K. (2012): Sampling (3rd ed.), Wiley.
61. Thorndike, R. L., & Hagen, E. P. (1955): Measurement and Evaluation in Psychology and Education. New York: John Wiley & Sons.
62. Tran, H. Q., & Pham, N. T. B. (2019): Organizational learning as a moderator of the effect of employee participation on academic results, The Learning Organization.
63. Trein, P., Meyer, I. & Maggetti, M. (2019): The integration and coordination of public policies: A systematic comparative review, Journal of Comparative Policy Analysis, Research and Practice 21.4: 332–349.
64. Treurniet, W., van Buul-Besseling, K., & Wolbers, J.(2012): Collaboration awareness—a necessity in crisis response coordination, Vancouver, Canada: Simon Fraser University.
65. Unlu, A., Kapucu, N., & Sahin, B. (2010): Disaster and crisis management in Turkey: a need for a unified crisis management system, Disaster Prevention and Management: An International Journal, 19(2), 155–174.

66. Uslu, B. (2017): Organizational flexibility of Turkish universities: Evaluations in the institutional reports of European University Association, Pegem Journal of Education and Instruction, 7(2), 231–256.
67. Wang, Yihua& Cao, Hongjun& Wu, Guo, Lv, (2010): Concepts of Organizational Immunity, School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing, 10084.
68. Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017): Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams, Academy of Management Annals, 11(2), 733–769.
69. Yonggui & Hing– Po. (2004): Strategic flexibility: a management guide for changing times, Lexington Books.
70. Zeller, R, A, And Garmines ,E,G (1980) : Measurement in The sciences, the link Between Theorg and Dat. New York, Gambidrgge universitg press.

الملاحق

ملحق رقم (١)
كتاب تسهيل مهمة

المديرية العامة لتربية واسط قسم الاعداد والتدريب الشعبة/البحوث والدراسات	بسمه تعالى	جمهورية العراق وزارة التربية
العدد: (٤/٣ /٤٦) ٧٤٧٢٤٤ التاريخ: ١١/٢ /٢٠٢٥		
الى /المدارس الثانوية كافة في محافظة واسط		
م /تسهيل مهمة		
نهديكم أطيب التحايا.		
بناءً على كتاب وزارة التعليم العالي و البحث العلمي / جامعة واسط / قسم شؤون الدراسات العليا الذي يخص طالبة الدراسات العليا السيدة (حوراء علي صادق) اختصاص إدارة تربوية / قسم العلوم التربوية و النفسية، يرجى تسهيل مهمة الموما إليها لغرض الحصول على البيانات التي تخص بحثها العلمي.		
مع التقدير..		
م.م ماجد صلال شنه المعاون الفني ٢٠٢٥/١١/٢٢		
نسخه منه الى: * مكتب معاون الفني / للتفضل بالإطلاع .. مع التقدير * قسم الاعداد والتدريب / شعبة البحوث والدراسات .. مع التقدير * التفتيش التربوي / للمعلم مع التقدير * المدارس الثانوية كافة في محافظة واسط .. إتخاذ ما يلزم مع التقدير...		
Email : wassiteducation@yahoo.co.uk		

ملحق (٢)

استبانة استطلاع (المناعة التنظيمية و علاقتها بالسلوك الإداري)

جامعة واسط _ كلية التربية للعلوم الانسانية

قسم العلوم التربوية والنفسية الدراسات العليا - ماجستير إدارة تربوية

استبانة استطلاع الاستاذ الفاضل..... المحترم

الاستاذة الفاضلة المحترمة

تحية طيبة....

تعترم الباحثة إجراء دراستها الموسومة بـ "المناعة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في محافظة واسط"، والتي تهدف إلى التعرف على مستوى المناعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية، والكشف عن طبيعة العلاقة بينها وبين السلوك الإداري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في الميدان التربوي، فإن الباحثة تتطلع إلى آرائكم القيمة من خلال الإجابة عن فقرات الأداة المرفقة بدقة وموضوعية، لما لذلك من أثر كبير في تحقيق أهداف البحث وتقدم الباحثة بجزيل الشكر والامتنان لجهودكم ووقتكم الثمين، آملة أن يحظى هذا الاستبيان باهتمامكم، لما يمثله من دعم أساسي لإنجاح هذه الدراسة. علماً أن جميع المعلومات المدونة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، ولا داعي لذكر الاسم

علماً انه يقصد بالمناعة التنظيمية: مجموعة من القدرات والعمليات التنظيمية التي تمكن المؤسسة التربوية من مواجهة الأزمات والتحديات التنظيمية ، و العمل على كيفية المحافظة على استقرارها المؤسسي عن طريق الوعي بالمخاطر، والمرونة في التكيف، والتعلم التنظيمي المستمر والثقافة الداعمة ، والقدرة على التعافي الفعّال بعد مواجهة المؤسسة للأزمات الآنية والمستقبلية.

فيما يقصد بالسلوك الإداري: مجموعة الأفعال والوظائف التي يمارسها المدير في المؤسسة التعليمية، والتي تنبع من طبيعة العمل الإداري ذاته، وتهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية من خلال تطبيق مبادئ الإدارة العامة بأسلوب يتناسب مع طبيعة الميدان التربوي.

ولكم الشكر الجزيل مع التقدير

أ.د عبد كاطع سموم

حوراء علي صادق

المشرف

طالبة الماجستير

السؤال الاول:

يرجى بيان آرائكم وملاحظاتكم حيال المناعة التنظيمية وبحسب المجالات الآتية:

المجال الاول: الوعي التنظيمي بالمخاطر

يمثل قدرة المدارس الثانوية على استشعار التحديات والتهديدات التي تواجههم في البيئة التعليمية، ووضع خطط استباقية لمواجهتها.

- ١ -
- ٢ -
- ٣ -
- ٤ -
- ٥ -

المجال الثاني: المرونة التنظيمية

وهي قدرة المدارس الثانوية على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، من خلال تعديل السياسات او الاجراءات دون فقدان اهدافها التربوية.

- ١ -
- ٢ -
- ٣ -
- ٤ -
- ٥ -

المجال الثالث: التعلم التنظيمي:

ويقصد به تحويل الخبرات السابقة، سواء كانت ناجحة أو فاشلة، إلى معرفة تنظيمية تستخدم لتطوير الأداء وتحسين الممارسات التربوية والإدارية

- ١ -
- ٢ -
- ٣ -
- ٤ -

٥ -

المجال الرابع: الثقافة التنظيمية:

وهي مجموعة من القيم والسلوكيات التي تشجع على التعاون بين اعضاء الهيئة التعليمية والمساءلة الإيجابية والانفتاح على التغيير داخل المدارس الثانوية.

١ -

٢ -

٣ -

٤ -

٥ -

المجال الخامس: التعافي التنظيمي

ويعني قدرة المدارس الثانوية على استعادة توازنها وأدائها بعد الأزمات أو المشكلات التربوية، مثل الأزمات الصحية أو التغيرات المفاجئة في السياسات التعليمية.

١ -

٢ -

٣ -

٤ -

٥ -

السؤال الثاني:

يرجى بيان آرائكم وملاحظاتكم حيال السلوك الإداري وبحسب المجالات الآتية:

المجال الأول: التخطيط.

التهيو أو الاستعداد لاتخاذ القرار، فالمدير قبل أن يتخذ قراراً في مشكلة ما يفكر عادة في الأمر و الا كان قراره عشوائياً.

١ -

٢ -

٣ -

٤ -

٥ -

المجال الثاني: التنظيم

يقصد به العملية التي يتم بواسطتها وضع الاحكام والقواعد موضع التطبيق عن طريق وضع الاهداف المناسبة

١ -

٢ -

٣ -

٤ -

٥ -

المجال الثالث: التوجيه

وهو العملية التي يتم بها توجيه الأداء الفعلي لأعضاء الهيئة التعليمية نحو الأهداف العامة للمدرسة الثانوية.

١ -

٢ -

٣ -

٤ -

٥ -

المجال الرابع: التنسيق

هو العملية الإدارية التي تهدف إلى تحقيق الانسجام والتكامل بين مختلف عناصر العمل التربوي والإداري في المدرسة من مباني وتجهيزات ومناهج وبرامج وطلبة ومعلمين بما يضمن وحدة الجهود وتكاملها نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية، ومنع التعارض أو الازدواج في الأداء.

١ -

٢ -

٣ -

٤ -

٥ -

المجال الخامس: الرقابة

وهي العملية التي يقوم بها مدير المدرسة لقياس مستويات الأداء لدى أعضاء الهيئة التعليمية وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة ، وقد تكون الرقابة مباشرة أو غير مباشرة.

- ١ -
- ٢ -
- ٣ -
- ٤ -
- ٥ -

ملحق (٣)

مقياس المناعة التنظيمية بصورته الأولى

جامعة واسط

كلية التربية للعلوم الإنسانية

قسم العلوم التربوية والنفسية

الدراسات العليا / الماجستير

الإدارة التربوية

م / استبانة اراء المحكمين على مقياس المناعة التنظيمية بصورته الأولى

الاستاذ الفاضل/ة.....المحترم.

التخصص.....اللقب العلمي.....

تحية طيبة...

تروم الباحثة اجراء رسالتها الموسومة ب(المناعة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهه نظر اعضاء الهيئة التعليمية) ولغرض قياس المناعة التنظيمية قامت الباحثة ببناء مقياس (المناعة التنظيمية) و من أجل تحقيق اهداف بحثها ، وفق نظرية (المناعة التنظيمية) التي عرفها كل من (Kegan & Lahey, 2009) على انها: (مجموعة من القدرات والعمليات التنظيمية التي تمكن المؤسسة التربوية من مواجهة الأزمات والتحديات التنظيمية ، و العمل على كيفية المحافظة على استقرارها المؤسسي عن طريق الوعي بالمخاطر ، والمرونة في التكيف، والتعلم التنظيمي المستمر، والثقافة الداعمة ، والقدرة على التعافي الفعال بعد مواجهة المؤسسة للأزمات الآنية والمستقبلية (Kegan & Lahey, 2009).

علما ان بدائل الاجابة على المقياس هي(تنطبق على دائماً، تنطبق على غالباً، تنطبق على احياناً، نادراً ما تنطبق على لا تنطبق على مطلقاً).

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية علمية عالية في هذا المجال تتوجه الباحثة إليكم للاستعانة بآرائكم ومقترحاتكم السديدة حول:

صلاحية كل فقرة من فقرات المقياس لما وضعت من أجله.

ولكم الشكر الجزيل

أسم طالبة الماجستير: حوراء علي صادق

أسم المشرف : أ. د عبد كاطع سموم الربيعي

١. الوعي التنظيمي بالمخاطر: يمثل قدرة المدارس الثانوية على استشعار التحديات والتهديدات التي تواجههم في البيئة التعليمية، ووضع خطط استباقية لمواجهتها.

ت	الفقرات	مدى صلاحية الفقرات للمجال		مدى ملائمة الفقرات للمجال		التعديلات المقترحة		
		صالحة	غير صالحة	تنتمي	لا تنتمي	حذف	إضافة	تعديل
١.	يدرك المدير المخاطر التي تهدد البيئة التعليمية قبل ظهورها الفعلي.							
٢.	يحلل الظروف التعليمية المحيطة لتقدير احتمالية حدوث مشكلات.							
٣.	يتتبع الأحداث والتغيرات داخل المدرسة وخارجها بهدف الوقاية من الأزمات.							
٤.	يضع خططاً استباقية لمعالجة التهديدات قبل أن تتحول إلى أزمات.							
٥.	يستفيد من المعلومات والبيانات لتوقع المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة.							
٦.	يعزز جاهزية البيئة التعليمية من خلال إجراءات وقائية منظمة.							
٧.	يشجع التعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية في المدرسة لرصد التحديات بشكل جماعي.							
٨.	يراقب تنفيذ الخطط الاستباقية لضمان مواجهة المخاطر بفعالية.							

٢. المرونة التنظيمية: وهي قدرة المدارس الثانوية على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، من خلال تعديل السياسات أو الإجراءات دون فقدان أهدافها التربوية.

ت	الفقرات	مدى صلاحية الفقرات للمجال		مدى ملائمة الفقرات للمجال		التعديلات المقترحة		
		صالحة	غير صالحة	تتنمي	لا تنتمي	حذف	إضافة	تعديل
١.	يحافظ المدير على استقرار سير العملية التعليمية أثناء التغيرات الطارئة.							
٢.	يعمل على تعديل السياسات والإجراءات بما يواكب التغيرات في البيئة التعليمية.							
٣.	يعيد النظر في الإجراءات المتبعة لضمان تحقيق الأهداف التربوية.							
٤.	يستفيد من الموارد المتاحة بطريقة مرنة لتلبية الاحتياجات المتغيرة.							
٥.	يتقبل التغيرات ويحولها إلى فرص لتحسين الأداء المدرسي.							
٦.	يطور استراتيجيات جديدة عند الحاجة لضمان استمرار تحقيق أهداف المدارس الثانوية.							
٧.	يضمن أن التعديلات والإجراءات المرنة لا تؤثر على جودة التعليم.							
٨.	يشجع أعضاء الهيئة التعليمية على تبني أساليب عمل مرنة ومتنوعة.							

٣. التعلم التنظيمي: ويقصد به تحويل الخبرات السابقة، سواء كانت ناجحة أو فاشلة، إلى معرفة تنظيمية تُستخدم لتطوير الأداء وتحسين الممارسات التربوية والإدارية.

ت	الفقرات	مدى صلاحية الفقرات للمجال		مدى ملائمة الفقرات للمجال		التعديلات المقترحة		
		صالحة	غير صالحة	تنتمي	لا تنتمي	حذف	إضافة	تعديل
١.	يقوم المدير بتحويل الخبرات السابقة سواء الناجحة أو الفاشلة إلى معرفة تُسهم في تحسين الأداء الإداري والتربوي.							
٢.	يستفيد من الأخطاء السابقة لتطوير الإجراءات والممارسات داخل المدرسة.							
٣.	يستثمر النجاحات السابقة لتعزيز الكفاءة التنظيمية للمدارس الثانوية							
٤.	يحلل الخبرات السابقة لتقليل احتمالية تكرار المشكلات.							
٥.	يتخذ قرارات مستقبلية مستندة إلى الخبرات السابقة لتحقيق أفضل النتائج.							
٦.	يطوّر أساليب العمل التربوي والإداري بناءً على المعرفة المكتسبة من التجارب السابقة.							
٧.	يشجع أعضاء الهيئة التعليمية على مشاركة الخبرات لتحسين التعلم المؤسسي وتعزيز الأداء المدرسي.							
٨.	يدمج المعرفة المكتسبة ضمن السياسات والإجراءات اليومية للمدرسة.							

٤. الثقافة التنظيمية: وهي مجموعة من القيم والسلوكيات التي تشجع على التعاون بين اعضاء الهيئة التعليمية والمساءلة الإيجابية والانفتاح على التغيير داخل المدارس الثانوية.

ت	الفقرات	مدى صلاحية الفقرات للمجال		مدى ملائمة الفقرات للمجال		التعديلات المقترحة		
		صالحة	غير صالحة	تنتمي	لا تنتمي	حذف	اضافة	تعديل
١.	يشجع المدير على التعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية لتحقيق الأهداف المشتركة للمدرسة.							
٢.	يعزز تحمل المسؤولية الفردية والجماعية بطريقة إيجابية بين أعضاء الهيئة التعليمية.							
٣.	يدعم الانفتاح على التغيير وتطبيق المبادرات الجديدة داخل المدرسة.							
٤.	يعزز الاحترام والتقدير المتبادل بين أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية.							
٥.	يشجع تبادل الأفكار والمقترحات بين الاعضاء لتعزيز المشاركة الفعالة.							
٦.	يدعم اتخاذ القرارات التشاركية لضمان شعور الجميع بالمسؤولية تجاه المدرسة.							
٧.	يعزز الالتزام بالقيم المهنية والمعايير الأخلاقية في جميع أنشطة المدرسة.							
٨.	يخلق بيئة محفزة للابتكار والتجريب في أساليب التدريس والإدارة.							

٥.التعافي التنظيمي: ويعني قدرة المدارس الثانوية على استعادة توازنها وأدائها بعد الأزمات أو المشكلات التربوية، مثل الأزمات الصحية أو التغيرات المفاجئة في السياسات التعليمية.

ت	الفقرات	مدى صلاحية الفقرات للمجال		مدى ملائمة الفقرات للمجال		التعديلات المقترحة		
		صالحة	غير صالحة	تنتمي	لا تنتمي	حذف	إضافة	تعديل
١.	يعيد المدير استقرار الأداء الإداري والتربوي بعد مواجهة الأزمات الطارئة.							
٢.	يتخذ خطوات عملية لإعادة التوازن للمدرسة بعد التغيرات المفاجئة في السياسات التعليمية.							
٣.	يستفيد من التجارب السابقة خلال الأزمات لتحسين طرق التعامل مع المشكلات المستقبلية.							
٤.	يحافظ على استمرارية سير العملية التعليمية أثناء وبعد حدوث الأزمات.							
٥.	يُعيد توزيع المهام والموارد بمرونة لضمان تجاوز المشكلات بفاعلية.							
٦.	يعزز قدرة أعضاء الهيئة التعليمية على التكيف مع التغيرات الطارئة.							
٧.	يطوّر خطط استجابة سريعة لتعويض أي خلل في الأداء نتيجة الأزمات.							
٨.	يتابع أثر الأزمات على العمليات المدرسية ويجري التعديلات اللازمة.							

ملحق (٤)

مقياس السلوك الاداري بصورته الاولى

جامعة واسط

كلية التربية للعلوم الإنسانية

قسم العلوم التربوية والنفسية

الدراسات العليا / الماجستير

الإدارة التربوية

م / استبانة اراء المحكمين على مقياس السلوك الاداري بصورته الأولى

الاستاذ الفاضل/ة.....المحترم.

التخصص.....اللقب العلمي.....

تحية طيبة...

تروم الباحثة اجراء رسالتها الموسومة ب(المناعة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية) ولغرض قياس السلوك الاداري قامت الباحثة بناء مقياس السلوك الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من أجل تحقيق اهداف بحثها ، وبالاتماد على تعريف (نظرية سيرز , ١٩٥٠) التي عرفت السلوك الاداري:

مجموعة الأفعال والوظائف التي يمارسها المدير في المؤسسة التعليمية، والتي تنبع من طبيعة العمل الإداري ذاته، وتهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية من خلال تطبيق مبادئ الإدارة العامة بأسلوب يتناسب مع طبيعة الميدان التربوي (عطوي، ٢٠٠٩: ٤٠٠)

و حدد سيرز خمسة مجالات للسلوك الاداري هي(التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق ، الرقابة)

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية علمية عالية في هذا المجال تتوجه الباحثة إليكم للاستعانة بآرائكم ومقترحاتكم السديدة حول:

- صلاحية كل فقرة من فقرات المقياس لما وضعت من أجله.
- صلاحية بدائل الإجابة على المقياس هي (تنطبق على دائماً، تنطبق على غالباً، تنطبق على احياناً، نادراً ما تنطبق على لا تنطبق على مطلقاً).

ولكم الشكر الجزيل

أسم طالبة الماجستير: حوراء علي صادق

أسم المشرف أ. د عبد كاظم سموم الربيعي

١. التخطيط : التهيؤ أو لاستعداد لاتخاذ القرار، فالمدير قبل أن يتخذ قراراً في مشكلة ما يفكر عادة في الأمر و الا كان قراره عشوائياً.

ت	الفقرات	مدى صلاحية الفقرات للمجال		مدى ملائمة الفقرات للمجال		التعديلات المقترحة		
		صالحة	غير صالحة	تنتمي	لا تنتمي	حذف	اضافة	تعديل
١.	ان يكون مدير المدرسة قادر على ان يوجّه الموارد البشرية لدعم الخطط المدرسية.							
٢.	ينظّم الموارد التعليمية لضمان الاستفادة القصوى منها.							
٣.	يقيم احتياجات المدرسة قبل وضع الخطط.							
٤.	يحدد أولويات الأنشطة المدرسية بما يتوافق مع الأهداف.							
٥.	يوزع المهام والمسؤوليات بطريقة تضمن تحقيق افضل استثمار للموارد المتاحة.							
٦.	يتابع تنفيذ الخطط بشكل منتظم لضمان توافقها مع الأهداف المحددة وتحقيق النتائج المرجوة.							
٧.	يراجع الخطط بشكل دوري لتعديلها حسب الظروف والمتغيرات.							
٨.	ينسق بين لجان العمل لضمان تطبيق الخطط بفاعلية.							

٢.التنظيم : يقصد به العملية التي يتم بواسطتها وضع الاحكام والقواعد موضع التطبيق عن طريق وضع الاهداف المناسبة.

ت	الفقرات	مدى صلاحية الفقرات للمجال		مدى ملائمة الفقرات للمجال		التعديلات المقترحة		
		صالحة	غير صالحة	تنتمي	لا تنتمي	حذف	اضافة	تعديل
١.	يضع المدير الأحكام والقواعد المعتمدة داخل المدرسة لضمان الالتزام و الانتظام في العمل.							
٢.	يوزع المهام والمسؤوليات بوضوح على أعضاء الهيئة التعليمية							
٣.	ينظم المدير الموارد البشرية و المادية لضمان سير العمل بفعالية.							
٤.	يحدد إجراءات تنفيذ القرارات الإدارية بطريقة منظمة							
٥.	يحافظ على استمرارية العمل المدرسي وفق الأنظمة المعمول بها							
٦.	يشجع الهيئة التعليمية على الالتزام بالتعليمات والسياسات لضمان تطبيق الانظمة داخل المدرسة.							
٧.	يضع آليات متابعة وتقييم تطبيق القرارات الإدارية							
٨.	يوضح لأعضاء الهيئة التعليمية القواعد والإجراءات الواجب اتباعها							

٣. التوجيه : وهو العملية التي يتم بها توجيه الأداء الفعلي لأعضاء الهيئة التعليمية نحو الأهداف العامة للمدرسة الثانوية.

ت	الفقرات	مدى صلاحية الفقرات للمجال		مدى ملائمة الفقرات للمجال		التعديلات المقترحة		
		صالحة	غير صالحة	تنتمي	لا تنتمي	حذف	إضافة	تعديل
١.	يوجه مدير المدرسة جهود أعضاء الهيئة التعليمية نحو تحقيق أهداف المدرسة							
٢.	يوضح لأعضاء الهيئة التعليمية الأهداف العامة التي تسعى المدرسة لتحقيقها							
٣.	يشجع أعضاء الهيئة التعليمية على أداء مهامهم بأفضل صورة ممكنة							
٤.	يقدم الإرشادات والتعليمات التي تساهم في تحسين أداء أعضاء الهيئة التعليمية							
٥.	يعالج المشكلات التربوية عن طريق التوجيه السليم القائم على الحوار.							
٦.	يحفز أعضاء الهيئة التعليمية على التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة.							
٧.	يقدم الدعم اللازم لأعضاء الهيئة التعليمية لتذليل الصعوبات التي تواجههم أثناء العمل							
٨.	يركز على تحقيق الانسجام بين جهود أعضاء الهيئة التعليمية ومتطلبات العمل المدرسي							

٤. **التنسيق** : هو العملية الإدارية التي تهدف إلى تحقيق الانسجام والتكامل بين مختلف عناصر العمل التربوي والإداري في المدرسة من مباني وتجهيزات ومناهج وبرامج وطلبة ومعلمين بما يضمن وحدة الجهود وتكاملها نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية، ومنع التعارض أو الازدواج في الأداء.

ت	الفقرات	مدى صلاحية الفقرات للمجال		مدى ملائمة الفقرات للمجال		التعديلات المقترحة		
		صالحة	غير صالحة	تنتمي	لا تنتمي	حذف	إضافة	تعديل
١.	يسعى المدير إلى تحقيق الانسجام بين أنشطة أعضاء الهيئة التعليمية و الطلبة داخل المدرسة							
٢.	يحرص على أن تعمل جميع أعضاء الهيئة التعليمية بروح الفريق الواحد.							
٣.	يربط بين الأهداف التعليمية والوسائل المادية المتاحة في المدرسة.							
٤.	ينسق بين مواعيد الأنشطة الصفية واللاصفية لتجنب التعارض بينها							
٥.	يعمل على تحقيق التكامل بين الجهود الفردية والجماعية في المدرسة							
٦.	يتعاون مع الكادر التدريسي و الطلبة لتوحيد الجهود نحو أهداف مشتركة							
٧.	يضع آليات لضمان عدم ازدواجية المهام أو تضارب المسؤوليات							
٨.	يحرص على تحقيق التوازن بين الجوانب الادارية و التعليمية في المدرسة							

٥. الرقابة : وهي العملية التي يقوم بها مدير المدرسة لقياس مستويات الأداء لدى اعضاء الهيئة التعليمية وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة ، وقد تكون الرقابة مباشرة أو غير مباشرة.

ت	الفقرات	مدى صلاحية الفقرات للمجال		مدى ملائمة الفقرات للمجال		التعديلات المقترحة		
		صالحة	غير صالحة	تنتمي	لا تنتمي	حذف	اضافة	تعديل
١.	يقيس المدير مستوى أداء أعضاء الهيئة التعليمية بانتظام.							
٢.	يستخدم نتائج المتابعة لتطوير الأداء التعليمي في المدرسة							
٣.	يوجه أداء اعضاء الهيئة التعليمية نحو تحقيق الأهداف التربوية المرسومة.							
٤.	يستعين بالملاحظات الصفية لتقييم أداء اعضاء الهيئة التعليمية.							
٥.	يعالج أوجه القصور التي يلاحظها في أداء الهيئة التعليمية بطريقة بناءة.							
٦.	يقدم التغذية الراجعة لأعضاء الهيئة التعليمية بعد عملية التقييم.							
٧.	يستخدم اساليب رقابة متنوعة تشمل المتابعة المباشرة و غير المباشرة.							
٨.	يسعى الى اكتشاف مواطن الضعف في الاداء و اتخاذ الاجراءات التصحيحية.							

ملحق رقم (٥)

اسماء المحكمين الذين استعانتم بهم الباحثة في اجراءات البحث مرتبة حسب
(اللقب العلمي و التخصص و الجامعة)

ت	الاسم	الاختصاص الدقيق	الجامعة او الكلية
١.	أ.د. سامي عبد الفتاح رؤوف	ادارة تربوية	كلية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية/جامعة بغداد
٢.	أ.د. علاء حاكم	ادارة تربوية	كلية التربية ابن الهيثم/ جامعة بغداد
٣.	أ.د. منتهى عبد الزهرة	ادارة تربوية	كلية التربية/ الجامعة المستنصرية
٤.	أ.د. عباس ناهي كعيد الزويني	ادارة تربوية	كلية التربية الانسانية /جامعة واسط
٥.	أ.د. مي فيصل احمد	ادارة تربوية	جامعة بغداد/كلية التربية للعلوم الصرفة
٦.	أ.م.د. احمد حمزة خليف الشمري	ادارة تربوية	كلية التربية ابن رشد/جامعة بغداد
٧.	أ.م.د. تغريد خضير كاظم	ادارة تربوية	تربية اساسية/ الجامعة المستنصرية
٨.	أ.م.د. ثائر راشد محمد	ادارة تربوية	كلية الامام الكاظم / ديالى
٩.	أ.م.د. كريم جابر ضاحي	ادارة عامة	ادارة واقتصاد / جامعة واسط
١٠.	أ.م.د. احمد عزيز فندي	ادارة تربوية	كلية التربية / جامعة الموصل
١١.	أ.م.د. عمر زاهد علي غالب	ادارة تربوية	جامعة بغداد / كلية التربية للعلوم الصرفة
١٢.	م.د. احمد نعيم حسن	ادارة تربوية	كلية التربية المفتوحة/ الكويت
١٣.	م.د. كمال علوان	ادارة عامة	ادارة واقتصاد / جامعة واسط
١٤.	م.د. محمد عبد جعير	ادارة تربوية	جامعة بغداد

ملحق (٦)

مقياس المناعة التنظيمية بصورته النهائية

جامعة واسط

كلية التربية للعلوم الإنسانية / قسم العلوم التربوية والنفسية

الدراسات العليا / الماجستير / الإدارة التربوية

الأستاذ الفاضل/ة.....المحترم.

تحية طيبة...

تسعى الباحثة الى اجراء بحثها الموسوم (المناعة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهه نظر اعضاء الهيئة التعليمية) وتضع الباحثة بين ايديكم مجموعة من الفقرات التي تنوّه على هذه الإجراءات ويُرَجى منك اختيار أحد البدائل الخمسة التي تقابل هذه الفقرات حسب وجهة نظرك بوضع علامة (√) على البديل الذي تجده مناسباً ولا يُعد هذا الاختيار بمثابة تقييم للمدير وإنما هو لأغراض البحث العلمي فقط لذا يرجى الإجابة بدقة وموضوعية علماً أن المعلومات ستكون سرية ولن يطلع عليها أحد سوى الباحثة ولا داعي لذكر الاسم.

مع فائق التقدير والامتنان

ملاحظة: يرجى وضع اشارة (√) أمام المربع الذي ينطبق عليك:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

سنوات الخدمة: أقل من (٥) سنوات ☐ أكثر من (١٠) سنوات ☐

التخصص : علمي ☐ إنساني ☐

اسم طالبة الماجستير: حوراء علي صادق

اسم المشرف أ.د عبد كاطع سموم الربيعي

١- الوعي التنظيمي بالمخاطر: يمثل قدرة المدارس الثانوية على استشعار التحديات والتهديدات التي تواجههم في البيئة التعليمية، ووضع خطط استباقية لمواجهتها.

ت	الفقرات	تنطبق علي دائماً	تنطبق علي غالباً	تنطبق علي احياناً	نادراً ما تنطبق علي	لا تنطبق علي مطلقاً
١.	يدرك المدير المخاطر التي تهدد البيئة التعليمية قبل ظهورها الفعلي.					
٢.	يحلل الظروف التعليمية المحيطة لتقدير احتمالية حدوث مشكلات.					
٣.	يتتبع الأحداث والتغيرات داخل المدرسة وخارجها بهدف الوقاية من الأزمات.					
٤.	يضع خططاً استباقية لمعالجة التهديدات قبل أن تتحول إلى أزمات.					
٥.	يستفيد من المعلومات والبيانات لتوقع المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة.					
٦.	يعزز جاهزية البيئة التعليمية من خلال إجراءات وقائية منظمة.					
٧.	يشجع التعاون بين اعضاء الهيئة التعليمية في المدرسة لرصد التحديات بشكل جماعي.					
٨.	يراقب تنفيذ الخطط الاستباقية لضمان مواجهة المخاطر بفعالية.					

٢- المرونة التنظيمية: وهي قدرة المدارس الثانوية على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، من خلال تعديل السياسات أو الإجراءات دون فقدان أهدافها التربوية.

ت	الفقرات	تنطبق علي دائماً	تنطبق علي غالباً	تنطبق علي احياناً	نادراً ما تنطبق علي	لا تنطبق علي مطلقاً
١.	يحافظ المدير على استقرار سير العملية التعليمية أثناء التغيرات الطارئة.					
٢.	يعمل على تعديل السياسات والإجراءات بما يواكب التغيرات في البيئة التعليمية.					
٣.	يعيد النظر في الإجراءات المتبعة لضمان تحقيق الأهداف التربوية.					
٤.	يستفيد من الموارد المتاحة بطريقة مرنة لتلبية الاحتياجات المتغيرة.					
٥.	يتقبل التغيرات ويحولها إلى فرص لتحسين الأداء المدرسي.					
٦.	يطور استراتيجيات جديدة عند الحاجة لضمان استمرار تحقيق أهداف المدارس الثانوية.					
٧.	يضمن أن التعديلات والإجراءات المرنة لا تؤثر على جودة التعليم.					
٨.	يشجع أعضاء الهيئة التعليمية على تبني أساليب عمل مرنة ومتنوعة.					

٣-التعلم التنظيمي: ويقصد به تحويل الخبرات السابقة، سواء كانت ناجحة أو فاشلة، إلى معرفة تنظيمية تُستخدم لتطوير الأداء وتحسين الممارسات التربوية والإدارية.

ت	الفقرات	تنطبق عليّ دائماً	تنطبق عليّ غالباً	تنطبق عليّ أحياناً	نادراً ما تنطبق عليّ	لا تنطبق عليّ مطلقاً
١.	يقوم المدير بتحويل الخبرات السابقة سواء الناجحة أو الفاشلة إلى معرفة تُسهم في تحسين الأداء الإداري والتربوي.					
٢.	يستفيد من الأخطاء السابقة لتطوير الإجراءات والممارسات داخل المدرسة.					
٣.	يستثمر النجاحات السابقة لتعزيز الكفاءة التنظيمية للمدارس الثانوية					
٤.	يحلل الخبرات السابقة لتقليل احتمالية تكرار المشكلات.					
٥.	يتخذ قرارات مستقبلية مستندة إلى الخبرات السابقة لتحقيق أفضل النتائج.					
٦.	يطوّر أساليب العمل التربوي والإداري بناءً على المعرفة المكتسبة من التجارب السابقة.					
٧.	يشجع أعضاء الهيئة التعليمية على مشاركة الخبرات لتحسين التعلم المؤسسي وتعزيز الأداء المدرسي.					
٨.	يدمج المعرفة المكتسبة ضمن السياسات والإجراءات اليومية للمدرسة.					

٤ - الثقافة التنظيمية: وهي مجموعة من القيم والسلوكيات التي تشجع على التعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية والمساءلة الإيجابية والانفتاح على التغيير داخل المدارس الثانوية.

ت	الفقرات	تنطبق علي دائماً	تنطبق علي غالباً	تنطبق علي أحياناً	نادراً ما تنطبق علي	لا تنطبق علي مطلقاً
١.	يشجع المدير على التعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية لتحقيق الأهداف المشتركة للمدرسة.					
٢.	يعزز تحمل المسؤولية الفردية والجماعية بطريقة إيجابية بين أعضاء الهيئة التعليمية.					
٣.	يدعم الانفتاح على التغيير و تطبيق المبادرات الجديدة داخل المدرسة.					
٤.	يعزز الاحترام والتقدير المتبادل بين أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية.					
٥.	يشجع تبادل الأفكار والمقترحات بين الاعضاء لتعزيز المشاركة الفعالة.					
٦.	يدعم اتخاذ القرارات التشاركية لضمان شعور الجميع بالمسؤولية تجاه المدرسة.					
٧.	يعزز الالتزام بالقيم المهنية والمعايير الأخلاقية في جميع أنشطة المدرسة.					
٨.	يخلق بيئة محفزة للابتكار والتجريب في أساليب التدريس والإدارة.					

٥- التعافي التنظيمي: ويعني قدرة المدارس الثانوية على استعادة توازنها وأدائها بعد الأزمات أو المشكلات التربوية، مثل الأزمات الصحية أو التغيرات المفاجئة في السياسات التعليمية.

ت	الفقرات	تنطبق علي دائماً	تنطبق علي غالباً	تنطبق علي أحياناً	نادراً ما تنطبق علي	لا تنطبق علي مطلقاً
١.	يعيد المدير استقرار الأداء الإداري والتربوي بعد مواجهة الأزمات الطارئة.					
٢.	يتخذ خطوات عملية لإعادة التوازن للمدرسة بعد التغيرات المفاجئة في السياسات التعليمية.					
٣.	يستفيد من التجارب السابقة خلال الأزمات لتحسين طرق التعامل مع المشكلات المستقبلية.					
٤.	يحافظ على استمرارية سير العملية التعليمية أثناء وبعد حدوث الأزمات.					
٥.	يُعيد توزيع المهام والموارد بمرونة لضمان تجاوز المشكلات بفاعلية.					
٦.	يعزز قدرة أعضاء الهيئة التعليمية على التكيف مع التغيرات الطارئة.					
٧.	يطوّر خطط استجابة سريعة لتعويض أي خلل في الأداء نتيجة الأزمات.					
٨.	يتابع أثر الأزمات على العمليات المدرسية ويجري التعديلات اللازمة.					

ملحق (٧)

مقياس السلوك الاداري بصورته النهائية

جامعة واسط

كلية التربية للعلوم الإنسانية / قسم العلوم التربوية والنفسية

الدراسات العليا / الماجستير / الإدارة التربوية

الأستاذ الفاضل/ة.....المحترم.

تحية طيبة...

تسعى الباحثة الى اجراء بحثها الموسوم (المناعة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية) وتضع الباحثة بين ايديكم مجموعة من الفقرات التي تنوّه على هذه الإجراءات ويُرْجى منك اختيار أحد البدائل الخمسة التي تقابل هذه الفقرات حسب وجهة نظرك بوضع علامة (٧) على البديل الذي تجده مناسباً ولا يُعد هذا الاختيار بمثابة تقييم للمدير وإنما هو لأغراض البحث العلمي فقط لذا يرجى الإجابة بدقة وموضوعية علماً أن المعلومات ستكون سرية ولن يطلع عليها أحد سوى الباحثة ولا داعي لذكر الاسم.

مع فائق التقدير والامتنان

ملاحظة: يرجى وضع إشارة (٧) أمام المربع الذي ينطبق عليك:

الجنس:	☐ ذكر	☐ أنثى
سنوات الخدمة:	☐ أقل من (٥) سنوات	☐ أكثر من (١٠) سنوات
التخصص:	☐ علمي	☐ إنساني

اسم طالبة الماجستير:

اسم المشرف أ.د عبد كاطع سموم الربيعي

حوراء علي صادق

١- التخطيط : التهيؤ أو لاستعداد لاتخاذ القرار، فالمدير قبل أن يتخذ قراراً في مشكلة ما يفكر عادة في الأمر و الا كان قراره عشوائياً.

ت	الفقرات	تنطبق علي دائماً	تنطبق علي غالباً	تنطبق علي احياناً	نادراً ما تنطبق علي	لا تنطبق علي مطلقاً
١.	ان يكون مدير المدرسة قادر على ان يوجّه الموارد البشرية لدعم الخطط المدرسية.					
١.	ينظّم الموارد التعليمية لضمان الاستفادة القصوى منها.					
٢.	يقيم احتياجات المدرسة قبل وضع الخطط.					
٣.	يحدد أولويات الأنشطة المدرسية بما يتوافق مع الأهداف.					
٤.	يوزّع المهام والمسؤوليات بطريقة تضمن تحقيق افضل استثمار للموارد المتاحة.					
٥.	يتابع تنفيذ الخطط بشكل منتظم لضمان توافقها مع الأهداف المحددة وتحقيق النتائج المرجوة.					
٦.	يراجع الخطط بشكل دوري لتعديلها حسب الظروف والمتغيرات.					
٧.	ينسق بين لجان العمل لضمان تطبيق الخطط بفاعلية.					

٢. التنظيم : يقصد به العملية التي يتم بواسطتها وضع الاحكام والقواعد موضع التطبيق عن طريق وضع الاهداف المناسبة.

ت	الفقرات	تنطبق علي دائماً	تنطبق علي غالباً	تنطبق علي احياناً	نادراً ما تنطبق علي	لا تنطبق علي مطلقاً
١.	يضع المدير الأحكام والقواعد المعتمدة داخل المدرسة لضمان الالتزام و الانتظام في العمل.					
٢.	يوزع المهام والمسؤوليات بوضوح على أعضاء الهيئة التعليمية					
٣.	ينظم المدير الموارد البشرية و المادية لضمان سير العمل بفعالية.					
٤.	يحدد إجراءات تنفيذ القرارات الإدارية بطريقة منظمة					
٥.	يحافظ على استمرارية العمل المدرسي وفق الأنظمة المعمول بها					
٦.	يشجع أعضاء الهيئة التعليمية على الالتزام بالتعليمات والسياسات لضمان تطبيق الانظمة داخل المدرسة.					
٧.	يضع آليات متابعة وتقييم تطبيق القرارات الإدارية					
٨.	يوضح لأعضاء الهيئة التعليمية القواعد والإجراءات الواجب اتباعها					

٣. التوجيه : وهو العملية التي يتم بها توجيه الأداء الفعلي لأعضاء الهيئة التعليمية نحو الأهداف العامة للمدرسة الثانوية.

ت	الفقرات	تنطبق علي دائماً	تنطبق علي غالباً	تنطبق علي أحياناً	نادراً ما تنطبق علي	لا تنطبق علي مطلقاً
١.	يوجه مدير المدرسة جهود أعضاء الهيئة التعليمية نحو تحقيق أهداف المدرسة.					
٢.	يوضح لأعضاء الهيئة التعليمية الأهداف العامة التي تسعى المدرسة لتحقيقها.					
٣.	يشجع اعضاء الهيئة التعليمية على أداء مهامهم بأفضل صورة ممكنة.					
٤.	يقدم الإرشادات والتعليمات التي تسهم في تحسين أداء اعضاء الهيئة التعليمية					
٥.	يعالج المشكلات التربوية عن طريق التوجيه السليم القائم على الحوار.					
٦.	يحفز أعضاء الهيئة التعليمية على التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة.					
٧.	يقدم الدعم اللازم لأعضاء الهيئة التعليمية لتذليل الصعوبات التي تواجههم أثناء العمل					
٨.	يركز على تحقيق الانسجام بين جهود اعضاء الهيئة التعليمية ومتطلبات العمل المدرسي					

٤. **التنسيق** : هو العملية الإدارية التي تهدف إلى تحقيق الانسجام والتكامل بين مختلف عناصر العمل التربوي والإداري في المدرسة من مباني وتجهيزات ومناهج وبرامج وطلبة ومعلمين بما يضمن وحدة الجهود وتكاملها نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية، ومنع التعارض أو الازدواج في الأداء.

ت	الفقرات	تنطبق علي دائماً	تنطبق علي غالباً	تنطبق علي أحياناً	نادراً ما تنطبق علي	لا تنطبق علي مطلقاً
١.	يسعى المدير إلى تحقيق الانسجام بين أنشطة أعضاء الهيئة التعليمية و الطلبة داخل المدرسة					
٢.	يحرص على أن تعمل جميع أعضاء الهيئة التعليمية بروح الفريق الواحد.					
٣.	يربط بين الأهداف التعليمية والوسائل المادية المتاحة في المدرسة.					
٤.	ينسق بين مواعيد الأنشطة الصفية واللاصفية لتجنب التعارض بينها.					
٥.	يعمل على تحقيق التكامل بين الجهود الفردية والجماعية في المدرسة.					
٦.	يتعاون مع الكادر التدريسي و الطلبة لتوحيد الجهود نحو أهداف مشتركة.					
٧.	يضع آليات لضمان عدم ازدواجية المهام أو تضارب المسؤوليات					
٨.	يحرص على تحقيق التوازن بين الجوانب الادارية و التعليمية في المدرسة					

٥. الرقابة : وهي العملية التي يقوم بها مدير المدرسة لقياس مستويات الأداء لدى اعضاء الهيئة التعليمية وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة ، وقد تكون الرقابة مباشرة أو غير مباشرة.

ت	الفقرات	تنطبق علي دائماً	تنطبق علي غالباً	تنطبق علي احياناً	نادراً ما تنطبق علي	لا تنطبق علي مطلقاً
١.	يقيس المدير مستوى أداء أعضاء الهيئة التعليمية بانتظام.					
٢.	يستخدم نتائج المتابعة لتطوير الأداء التعليمي في المدرسة					
٣.	يوجه أداء اعضاء الهيئة التعليمية نحو تحقيق الأهداف التربوية المرسومة.					
٤.	يستعين بالملاحظات الصفية لتقييم أداء اعضاء الهيئة التعليمية.					
٥.	يعالج أوجه القصور التي يلاحظها في أداء الهيئة التعليمية بطريقة بناءة.					
٦.	يقدم التغذية الراجعة لأعضاء الهيئة التعليمية بعد عملية التقييم.					
٧.	يستخدم اساليب رقابة متنوعة تشمل المتابعة المباشرة و غير المباشرة.					
٨.	يسعى الى اكتشاف مواطن الضعف في الاداء و اتخاذ الاجراءات التصحيحية.					

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Wasit University – College of Education for Humanities

Master of Educational Administration



**Organizational Immunity and its Relationship to the
Administrative Behavior of Secondary School Principals
from the Perspective of Members of the Teaching Staff**

**A thesis submitted by Master's student (Hawraa Ali Sadiq Al ,
Jadri) to the Council of the College of Education for Humanities
/ University of Wasit**

**as part of the requirements for obtaining a Master's degree in
Educational)Educational and Psychological Sciences
(Administration**

Supervised by

Prof. Dr. Abdul Kati' Samoum Al-Rubaie

Abstract

This study explored the concepts of organizational immunity and administrative behavior among secondary school principals in Wasit Governorate from the perspective of teaching staff members. The significance of the study stems from the importance of the two variables under investigation, as well as from the role of the research sample represented by teaching staff members, who constitute the fundamental pillar of the educational institution. The study sought to achieve the following objectives:

1. To identify the level of organizational immunity among secondary school principals from the perspective of teaching staff members.
2. To determine the level of administrative behavior among secondary school principals from the perspective of teaching staff members.
3. To examine the correlational relationship between organizational immunity and administrative behavior among secondary school principals.
4. To investigate whether there are statistically significant differences in the level of organizational immunity among secondary school principals according to the variables of gender (male, female), years of service (less than 5 years, more than 10 years), and specialization (scientific, humanities).
5. To identify whether there are statistically significant differences in the level of administrative behavior among secondary school principals according to the variables of gender (male, female), years of service (less than 5 years, more than 10 years), and specialization (scientific, humanities).

The research population consisted of secondary school principals and teachers in secondary schools during the academic year (2025–2026), totaling (3,187) teaching staff members. A stratified random sampling method was employed, resulting in a sample of (400) teaching staff members. To achieve the study objectives, the researcher constructed two research instruments: the

organizational immunity scale, which comprised (40) items, and the administrative behavior scale, which also comprised (40) items.

For data analysis, the researcher utilized appropriate statistical methods, including the one-sample t-test, independent samples t-test, Pearson correlation coefficient, and Cronbach's alpha coefficient. The data were statistically processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The results revealed a positive and statistically significant correlation between organizational immunity and administrative behavior. Furthermore, secondary school principals were found to demonstrate high levels of both organizational immunity and administrative behavior from the perspective of teaching staff members. The findings also indicated no statistically significant differences at the significance level (0.05) in organizational immunity according to gender, specialization, or years of service. Similarly, no statistically significant differences were found in administrative behavior with respect to specialization or years of service; however, statistically significant differences were observed in administrative behavior according to gender, in favor of females, as presented in Chapter Four.

Based on these findings, the researcher formulated a set of conclusions, recommendations, and suggestions