

العنوان:	آليات تفعيل الصحة المنظمة في المدارس الابتدائية
المصدر:	دراسات عربية في التربية وعلم النفس
الناشر:	رابطة التربويين العرب
المؤلف الرئيسي:	زكى، محمد حمدى
المجلد/العدد:	ع53
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2014
الشهر:	سبتمبر
الصفحات:	477 - 528
رقم MD:	700008
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	الصحة المنظمة، المدارس الابتدائية، التطوير التنظيمى
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/700008

” آليات تفعيل الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية ”

د/ محمد حمدي زكي محمد(*)

• مستخلص البحث :

قام الباحث بإعداد هذا البحث وأسئلته تتمثل في: ١. ما مستوى الصحة التنظيمية للمدرسة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟ ٢. هل تختلف تصورات المعلمين والمديرين للصحة التنظيمية بالمدارس الابتدائية تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة وسنوات العمل بالمدرسة وموقع ونوع المدرسة؟ ٣. ما آليات تفعيل الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية المصرية؟ وتبنت الدراسة المنهج الوصفي معتمدة على استبانة الصحة التنظيمية ذات الأبعاد الخمسة (التماسك المؤسسي، القيادة المتكاملة، وتوفير المورد المساندة، وانتساب المعلمين، التأكيد على النواحي الأكاديمية)، وتم تطبيق الاستبانة على عينة قدرها (١٤٤٣) مديراً ومعلمًا. وأهم النتائج والمقترحات: توصلت الدراسة إلى أن مستوى الصحة التنظيمية بالمدرسة الابتدائية كان منخفضاً بنسبة مئوية (٥٤,٦%) في استجابات المديرين والمعلمين بمدارسهم، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين والمديرين تعزى لمتغيرات المؤهل الدراسي، الوظيفة، الخبرة، ونوع المدرسة، في حين لم تكن هناك فروق تعزى إلى متغيرات الجنس، سنوات العمل، وموقع المدرسة، وفي ضوء هذه النتائج اقترحت الدراسة آليات لتحسين الصحة التنظيمية بالمدرسة الابتدائية تتم على مرحلتين، الأولى صياغة وثيقة عمل أخلاقية، والثانية توضيح آليات تنفيذ الوثيقة بالمدرسة الابتدائية.

The Mechanisms for Activating The Organizational Health in the Primary Schools in Egypt

Dr. Mohamed Hamdy Zaký

Abstract

This research aims at answering the following questions: 1- What level of organizational health in the primary schools from the perspective of principals and teachers? 2- Are there any statistically significant differences among the responses of school teachers and principals of organizational health in the primary schools based on sex, qualifications, experience, the type and location of schools? 3- What are the strategies that activate the organizational health at schools? This research consists of three main parts: Introduction, and literature review, Theoretical background, and A field study and suggested conceptualization. The study adopted the descriptive methodology based on identification of five organizational health dimensions (institutional integrity, integrated leadership, resources influence, teacher affiliations, academic emphasis). Questionnaire was applied to a sample of (1443) principals and teachers. The study revealed that the level of organizational health in Primary schools in Egypt was lower rate (54,6%) in the perceptions of the principals and teachers their schools. As shown There are significant differences between the perceptions of principals and teachers due to the variables of qualifications, job,

(*) مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية . جامعة المنيا .

experience and the location of the school. In the light of these findings, the study suggests some techniques and strategies to improve and promote organizational health at primary schools. These suggestions are carried out in two stages: to design an ethical framework document, 2. to clarify the strategies and mechanisms to carry out these document.

• المقدمة :

تُعد المدرسة من أهم المؤسسات التي أنشأها المجتمع وفوضها مهمة تنمية الأطفال والشباب، وتزويدهم بالخبرات الملائمة، وتدريبهم على أنماط السلوك المرغوب فيه بما يساير المجتمع وتطلعاته المستقبلية. ومن هنا تعد المدرسة نظاماً اجتماعياً له أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها؛ فهي منظمة اجتماعية مفتوحة على المجتمع المحلي المحيط بها؛ لذلك فإنها تعتمد على شبكة من الاتصالات تربط العاملين داخلها بعضهم ببعض، وكذلك ترتبط بالمجتمع الخارجي من أعضاء المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلاب؛ بجانب ارتباطها بالنظام التعليمي الأم وبالأنظمة الأخرى في المجتمع.

ولكي يمكن تفهم الكيفية التي يؤدي بها أفراد المدرسة وظائفيهم المختلفة فإن الأمر يتطلب المزج بين الأفكار والمفاهيم المتعلقة بالأفراد كمكونات نفسية وبين الأفكار والمفاهيم المتعلقة بالمدرسة كمؤسسة اجتماعية، ولقد ظهرت عدة نماذج ومداخل تفسر ذلك لعل من أهمها: مدخل النظم، والمدخل الشرطي، ومدخل الفاعلية، ومدخل الجودة، ومدخل المناخ المنظمي، وغيرها. ويرى هوي وهانوم (Hoy & Hannum، ١٩٩٧) أن هذه المفاهيم تُعد من المترادفات التي يكمل بعضها الآخر، فمثلاً على الرغم من أن المناخ المدرسي يُعد أحد السمات المهمة في فاعلية المدرسة، إلا أن البعض يؤكد "أن مفهوم المناخ يعد من المفاهيم المحددة في عدد كبير من طرق قياسه، كما أنه كثيراً ما يشوبه الغموض، وغالباً ما يكون مجرد شعار لتحسين المدرسة، لذا تم الاستعاضة عنه بمجاز الصحة التنظيمية لوضع تصورات وقياس جوانب مهمة من المدرسة؛ خاصة مع تأثير الأبعاد التنظيمية الصحية في تحصيل الطلاب إذا تمت السيطرة على الوضع الاجتماعي والاقتصادي داخل المدرسة (١٦: ٢٩١)*.

وتشكل الصحة التنظيمية أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تركز على الفرد وبيئة العمل معاً؛ إذ ينبع إطلاق هذا المصطلح من تشبيه كثير من الباحثين المنظمة بالجسم البشري، نذكر منهم: "السورث وريكارد" (١٩٧٨) Ellsworth & Rickard و"تشيلدرز" (١٩٨٥) Childers و"نيوجيبور" (١٩٩٠) Neugebauer، حيث قال هؤلاء وغيرهم عندما يكون الجسد صحيحاً فإنه يؤدي وظائفه بتناسق تام، وفي المقابل فلن يكون النظام صحيحاً فلا بد من تحقيق وظائفه المتكاملة بصورة متزامنة ومتناغمة. ومن ثم فإما أن تكون المنظمة محفزة وجيدة وصحية، وحينئذ تعتبر متمتعة بصحة تنظيمية (Healthy)

*يشير الرقم الأول إلى رقم المرجع في قائمة المراجع، بينما يشير الرقم الثاني إلى رقم الصفحة في المرجع.

(Organization)، وإما أن تكون المنظمة محبطة، وغير جيدة وغير صحية، فتكون مدعاة للتوتر والقلق، فإن ذلك يؤدي إلى اختلال في أدائها الوظيفي وحينئذ تعتبر منظمة غير صحية (Unhealthy) (٢٧: ٢).

وقد ظهر هذا المصطلح لأول مرة عام ١٩٦٥ بواسطة العالم الأمريكي "ماثيلو ميلز" Mathew B. Miles في الفصل الثاني له من كتاب بعنوان: عملية التغيير في المدارس العامة Change Process in the Public Schools بعنوان "التغيير المخطط والصحة التنظيمية: أرقام وخلفية نظرية Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground" (٢٨: ٤٠ - ٧٢). حيث قدم من خلال هذا الفصل شرحاً للنظام المتمتع بالصحة وقارنه بالنظام الذي لا يتمتع بالصحة، فالأول لا يبدي قدرة في المحافظة على بقائه فحسب، بل يبدي أيضاً قدرة مستمرة في التعامل وبكفاية مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية مما يجعله نظاماً دينامياً، أما النظام الذي لا يتمتع بالصحة فيعيش حالة من عدم الكفاية، وهو أقل قدرة في التعامل على المدى الطويل مع متطلبات بيئته المتنامية، وإتباعه أسلوب الإدارة بالأزمات بوقعه في أزمات تقلل من قدرته الوظيفية، وتؤدي إلى انحدار أدائه، وقد تركّز مفهوم "ميلز" في الصحة التنظيمية حول قدرة المدرسة على أن تنمو وتتطور وترتبط بعلاقات متبادلة ناجحة مع الأنظمة الأخرى، وليس فقط المدرسة التي تقوم بإجراءات متكررة لتحقيق أهدافها.

وقد ظل مفهوم الصحة التنظيمية الذي قدمه "ميلز" محل دراسة واختبار وتطوير على مدار العقود الثلاثة الماضية، وتم دراسة المفاهيم والأبعاد التي تشكل منها المفهوم في المؤسسات التربوية من قبل كثير من العلماء والباحثين وخاصة مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، يُذكر منهم: "بارسونز وويلز وسليز" (١٩٦٧) و"ايزنوني" (١٩٧٥)، و"هوي وتارتر وكوتكامب" (١٩٩١) Hoy, Tarter, & Kottkamp، وسوف تتم الإشارة إلى جهود بعض هؤلاء بصورة أكثر تفصيلاً في متن البحث.

وتلعب الصحة التنظيمية دوراً أساسياً في تحسين أداء العاملين والطلاب وفعالية المدرسة من خلال التشخيص المنظم والتطوير والتنفيذ لخطط التغيير، حيث إن الجهود المبذولة لتحسين الصحة والرفاهية يجب أن تبدأ بالمنظمة نفسها، من خلال تعزيز الصحة الأساسية الهيكلية والتنظيمية، ثم التخطيط لكيفية تنظيم العمل من خلال تكوين بنية متماسكة قوية، وحالة من الاستقرار التنظيمي، ووجود أنموذج مفاهيمي للعمل، فقد أوصى تشيلدرز (١٩٨٥) Childers مديري المدارس بضرورة إعادة تعريف أدوارهم ووظائفهم، وتفحص المهارات المهنية للعاملين في المدرسة للتأكد من امتلاكهم للمهارات الأساسية، وتحديد أولويات الإصلاح المدرسي في ضوء نتائج قياس أبعاد الصحة التنظيمية، وملاحظة السلوك المنظمي الذي يدعم معتقداتهم حول نقاط القوة والضعف

فى مدارسهم، ومحاولة تحليل هذه البيانات ومناقشتها بشكل جماعي تعاوني (١٢:٧).

وبما أن التعليم المدرسي يمثل قضية أمن قومي (To be & Not To be)، إذ يمثل القاعدة التى تركز عليها مقومات الأمن القومي بجميع مجالاته السياسية والاقتصادية والعسكرية. وبما أنه يمثل استثماراً لأعلى الثروات التى يملكها المجتمع وهى الثروة البشرية، فلا بد أن تجرى عليه عمليات تقييم ومراجعة وإصلاح ومتابعة علمية مستمرة، لاسيما أن الدراسات التى أجريت على هذا النظام أشارت إلى عديد من المشكلات الواجب الإسراع فى حلها. وأن عملية قياس مستوى الصحة المنظمية فى مدارس الابتدائية يمكن أن يسهم فى وضع أولويات لعملية الإصلاح فى النظام المدرسي.

• مشكلة البحث :

بالرغم من الجهود المبذولة والمستمرة من قبل وزارة التربية والتعليم بمصر نحو تحسين وتطوير المدارس الابتدائية، إلا أن هناك عدة سلبيات تحد من فعالية المدرسة، من أهمها ما ذكره عبد السلام الشبراوى (٢٠٠٩) (٢: ٤٤-٣٤) من صورة واضحة شاملة عن واقع المدرسة الابتدائية من عدم توافر الإمكانيات المادية والتجهيزات فى المدرسة، كثرة عدد التلاميذ فى الفصول، الاختيار غير السليم لإدارة المدرسة، الإدارة المركزية وكثرة قراراتها الإدارية والتنظيمية، انتشار السلوكيات غير المرغوبة من الطلاب، تخلى بعض العاملين عن القيام بأداء واجباتهم، ضعف الاهتمام بالتخطيط المدرسي واتخاذ القرارات بشكل منعزل عن متغيرات البيئة الداخلية والقوى الخارجية المحيطة بها، وعدم قدرة المشرفين على تحقيق الترابط بين العاملين بالمدرسة، وعدم قيامهم بالتنسيق مع المعلمين قبل القيام بأي نشاط إشرافي، نقص الإمكانيات المدرسية التى يحتاجها المعلم، وضخامة العبء الدراسي، اقتصار العملية التعليمية فى المدارس على المعلم والكتاب المدرسي فقط. كما أوضح ازدياد مستوى انعدام الثقة بالمدرسة فى المجتمع، حيث تزايدت عدد الشكاوى المقدمة من أولياء الأمور بسبب عدم كفاية كثير من معلمي المدارس، كما تزايد فقدان الثقة فى قدرتهم على قيادة عملية التعليم والتعلم بالمدرسة، وقد أدى هذا إلى أن مكانة المعلم قد اهتزت فى أذهان الطلاب وأولياء أمورهم؛ بسبب تدنى المستوى الاقتصادي للمعلم، وعدم تقدير المعلم لمهنته، هذا من ناحية.

ومن ناحية أخرى وبالرغم من وجود العديد من الدراسات العربية والأجنبية فى مجال المدارس الابتدائية، والمشكلات التى تواجه المعلمين والمديرين، إلا أن هذه الدراسات لم تقس المشكلات فى إطارها العام والكامل، من أجل تقديم معالجات صحيحة لها، وبناءً على ذلك اتضح للباحث الحاجة الماسة لدراسة الصحة المنظمية بالمدارس الابتدائية، وأن إغفال مثل هذه الدراسة يعنى مزيد من الارتجالية والعشوائية فى تحديد المشكلات وكيفية التعامل معها، ومزيد من إهدار الوقت والجهد الذى من شأنه أن يعرقل سير ونجاح العملية التربوية ككل.

كما أن عملية قياس مستوى الصحة المنظمة في المدارس الابتدائية، يمكن أن يسهم في وضع أولويات لعملية إصلاح المدرسة، بالإضافة إلى أن الصحة المنظمة تعطي صورة واضحة وواقعية عن المناخ المنظمي داخل هذا النوع من المدارس، وذلك من خلال إلقاء مزيد من الضوء على النقاط الواجب تعزيزها من قبل إدارة المدرسة، ونقاط الضعف التي بحاجة إلى الدراسة والمتابعة والمعالجة، بهدف التحسين والارتقاء بمستوى الصحة المنظمة السائدة فيها، وأن إغفال مثل هذه الدراسة قد يؤدي إلى إهدار الوقت والجهد في تحديد العديد من مشكلات المدارس الابتدائية وكيفية التعامل معها مما يعرقل جهود الإصلاح والتطوير فيها.

في ضوء ذلك يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:
كيف يمكن تفعيل الصحة المنظمة في المدرسة الابتدائية في مصر؛ بما يحقق للمدرسة تطوير أدائها وزيادة فعاليتها؟

- ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:
- ◀ ما المقصود بالصحة المنظمة؟ وما أهم خصائصها؟
 - ◀ ما الأبعاد الحديثة المتعلقة بالصحة المنظمة في المدرسة الابتدائية؟ وما محدداتها؟
 - ◀ ما مستوى الصحة المنظمة للمدرسة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟
 - ◀ هل تختلف تصورات المعلمين والمديرين للصحة المنظمة بالمدارس الابتدائية تبعاً لاختلاف متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والوظيفة والخبرة وسنوات العمل وموقع ونوع المدرسة)؟
 - ◀ ما آليات تفعيل الصحة المنظمة بالمدارس الابتدائية المصرية؟

• أهداف البحث:

- تتحدد أهداف البحث فيما يلي:
- ◀ قياس مستوى الصحة المنظمة في بعض المدارس الابتدائية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
 - ◀ الكشف عن مدى الاختلاف بين تصورات عينة الدراسة للصحة المنظمة في المدرسة الابتدائية تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والوظيفة الخبرة وسنوات العمل بالمدرسة وموقع ونوع المدرسة.
 - ◀ اقتراح آليات لتفعيل الصحة المنظمة بالمدرسة الابتدائية بما يزيد من فعاليتها.

• أهمية البحث:

- تتضح أهمية البحث الحالي في النقاط الآتية:
- ◀ يُعد البحث أول دراسة على حد علم الباحث تبحث في كيفية تفعيل الصحة المنظمة بالمدارس الابتدائية بمصر، ويمكن أن يوجه هذا البحث الاهتمام إلى أبحاث أخرى تسعى لمعرفة الصحة المنظمة بأبعاد أخرى جديدة أو مؤسسات

جديدة كمدراس التعليم الثانوي الفني أو الكليات أو الجامعات بصفة عامة.

« تتضح أهمية البحث في كونه محاولة للتعرف إلى الصحة المنظمة للمدرسة الابتدائية بمصر، وذلك لأهمية هذا المفهوم، وارتباطه بالناخ المنظمي، والفعالية المدرسية، والتفوق الأكاديمي، وبقدرة المدرسة على التعامل بكفاءة مع بيئتها، وعلى النمو والتطور مع المحافظة على هويتها وكيانها، ولاحتواء هذا المفهوم على الروح المعنوية لدى العاملين والتزامهم بالعمل التشاركي الذي يحقق ذواتهم من خلال تحقيق الأهداف وإنجاز المهام.

« قد يفيد هذا البحث مديري المدارس والمعلمين والمشرفين في تكوين إطار متكامل يمكن الاعتماد عليه في تشخيص نقاط القوة والضعف في البيئة المدرسية للمدرسة الابتدائية، ومن ثم المساهمة في عملية التحسين والتطوير المستمر.

« قد تساعد نتائج هذا البحث المخططين التربويين في توفير المعلومات الضرورية عن واقع الخدمات التربوية في المدارس الابتدائية من حيث عناصر القوة والضعف، ومن ثم توظيف هذه المعلومات في التخطيط للتغلب على مواطن الضعف والقصور وتقوية وتعزيز مواطن القوة وتحسين واقع هذه الخدمات بشكل عام.

« يأتي هذا البحث استجابة لتوصيات المؤتمرات التربوية المتعددة التي بحثت قضايا التربية والتعليم، والتي دعت جميعها إلى الاهتمام بتحسين المستوى التربوي في المدرسة الابتدائية، فهي الأساس الذي إذا صلحت صلح البناء كله.

« تعتبر نتائج هذا البحث مؤشراً على واقع بعض المتغيرات ذات الأهمية مثل: التحصيل الدراسي، دافعية العاملين، مستوى انتمائهم وولائهم للمدرسة الابتدائية، ونمط القيادة المدرسية، وفعالية المدرسة، ومستوى الضغط المهني والنفسي للعاملين.

• مصطلحات البحث:

تتمثل مصطلحات البحث في مصطلح الصحة المنظمة والتي يعرفها الطويل (١٩٩٩) بأنها "الحالة التي يبدي فيها النظام القدرة المستمرة في التعامل وكفاية مع متغيرات بيئته الداخلية والخارجية مما يجعله نظاماً ديناميكياً" (٦: ١٥٥). وعرفها هوي، تارتر، وكوتكامب (١٩٩١) Hoy, Tarter & Kottkamp بأنها "الحالة التي ينسجم فيها المستوي الفني والإداري والمؤسسي، وتلبى حاجات المدرسة الوظيفية والتعبيرية، كما تتغلب بنجاح على القوى الخارجية التي تهددها أثناء توجيه طاقاتها نحو تحقيق رسالتها" (١٩: ١٧).

ويعرفها البحث الحالي بأنها "ظاهرة تصل إليها المدرسة الابتدائية ينسجم فيها المستوى الفني والإداري والمؤسسي بما يؤدي إلى تلبية الحاجات المدرسية

سواء كانت الوسيلية أو التعبيرية، كما أنها تتغلب على القوى الخارجية التي تهددها في أثناء توجيه طاقاتها نحو تحقيق رسالتها.

• منهج البحث :

اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي، فهو يصف الظاهرة، ويقوم بتفسيرها والتعمق فيها وتحليلها ومقارنتها بغيرها من الظواهر أو المشكلات المختلفة (٥): (١١)، ومن ثم يقوم الباحث بوصف مفهوم الصحة المنظمة وتحليله بالاستفادة من الأبحاث السابقة، وتم جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة بواسطة أداة الاستبانة ليتم تحليل النتائج المطلوبة، بعدها يتم اقتراح آليات لتفعيل الصحة المنظمة بالمدرسة الابتدائية.

• حدود البحث :

يلتزم البحث الحالي بالحدود الآتية:

« الحد الموضوعي: اقتصر البحث على دراسة الصحة المنظمة في المرحلة الابتدائية في إطار الأبعاد التالية: التماسك المؤسسي، القيادة المتكاملة، تأثير الموارد المساندة، انتساب المعلمين للمدرسة، والتأكيد على النواحي الأكاديمية.

« الحد المكاني: اقتصر تطبيق الدراسة الميدانية على قرى ومدن محافظة المنيا؛ ويعود إلي مركزية الإدارة، وما تحققه من وحدة وفاعلية النظام التعليمي، مما يجعل من السهولة تعميم النتائج على باقي مدارس المحافظات.

« الحد البشري: اقتصر البحث على مديري ومعلمي المدرسة الابتدائية، باعتبارهم أكثر معاشة ومعرفة وخبرة ودراية بمدارسهم، وشمل أيضاً الذكور والإناث.

« الحد الزماني: تم تطبيق أداة البحث (الاستبانة) في الفصل الأول للعام الدراسي ٢٠١٣/ ٢٠١٤م.

• الدراسات السابقة :

تم مسح الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وكان هناك ندرة في الدراسات المصرية لاسيما تلك الدراسات المطبقة في التعليم والمدارس علي حد علم الباحث، وفيما يلي عرض للدراسات العربية والأجنبية:

• المحور الأول : الدراسات العربية :

أجرى عطالله (١٩٩٦) دراسة للكشف عن واقع الصحة المنظمة وأبعادها في المدارس الأساسية الحكومية، وفي المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث، من وجهة نظر المعلمين في مدينة نابلس في فلسطين، وإجراء مقارنة فيما بينها. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد الصحة المنظمة لدى معلمي المدارس الحكومية، ولصالح الأبعاد: الاعتبارية، والمبادأة بالعمل، والروح المعنوية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الصحة المنظمة تعزي لكل من الجنس، والخبرة، حيث كانت هذه الفروق لصالح الإناث، وذوي الخبرة الطويلة (٤: ١١٣.٢).

قام رائد حسين (٢٠٠٦) بدراسة هدفت إلى معرفة الصحة التنظيمية وأبعادها في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وعلاقتها ببعض المتغيرات كالوظيفة (مدير/ معلم) والخبرة، على عينة قدرها (٣٠) مدرسة، تضمنت (٣٠) مديراً، و (٥٢٠) معلماً. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود اتجاه عام إيجابي (٧٠٪) في تصورات المعلمين والمديرين للصحة التنظيمية في مدارسهم، وبينت نتائج الدراسة كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المديرين وتصورات المعلمين للصحة التنظيمية ولصالح المديرين باستثناء بعدى (انتساب المعلمين، التأكيد على النواحي الأكاديمية)، كما بينت النتائج لم تكن هناك فروق بين استجابات المديرين والمعلمين للصحة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة (١: ٢٢٢.٢٠٣).

وفى دراسة أجراها عبد الناصر عطايا، وعصام رمضان (٢٠١٣) هدفت إلى معرفة مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانته على عينة قدرها (٥٧٦) معلماً. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر كان متوسطاً بنسبة (٦٥.٤٪) من وجهة نظر المعلمين بمدارسهم، وأن أكثر أبعاد الصحة التنظيمية تحققاً بالمدرسة القيادة الإدارية وأساليبها، وأقلها بُعد التماسك المؤسسي، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الصحة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس والخبرة، في حين لم تكن هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل والتخصص التدريسي (٣: ١٠٦٩.١١٠٨).

• المحور الثاني : الدراسات الأجنبية:

وأجرى كل من ليكاتا وهاربر (٢٠٠١) Licata & Harper بدراسة هدفت إلى معرفة علاقة الصحة التنظيمية برؤية المدرسة من وجهة نظر المعلمين، وطبقت الدراسة على جميع المدارس المتوسطة والثانوية في واحدة من أكبر مدن ولاية ميدووسترن، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الصحة التنظيمية ورؤية المدرسة من وجهة نظر المعلمين، وأن أكثر أبعاد الصحة التنظيمية ارتباطاً برؤية المدرسة، بعد التأكيد الأكاديمي والتماسك المؤسسي (٢٣: ٥-٢٦).

كما أجرى سيمالوجلو (٢٠٠٦) Cemaloglu دراسة هدفت إلى تحليل إدراك معلمي المدارس الابتدائية في مراكز أكساري وايسنكوي للصحة التنظيمية في ظل متغيرات مختلفة. وكان العينة قوامها (٣٨٥) معلماً. وأظهرت نتائج الدراسة أن معلمي المدارس الابتدائية قد أكدوا أن بُعد الهياكل الأولية كان أكثر تحققاً، وأن بعد التأكيد الأكاديمي كان أقل تحققاً، ولوحظ كذلك أن أقوى علاقة بين بعدى الصحة التنظيمية والهياكل الأولية والاعتبارية، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية وبين متغيرات الجنس والتماسك المؤسسي، وبين الحالة الاجتماعية والعمر من ناحية والهياكل الأولية والتأكيد الأكاديمي من جهة أخرى (١٠: ٦٣.٧٢).

أما كوركماز (٢٠٠٧) Korkmaz فقد هدفت دراسته إلى استكشاف أثر أنماط القيادة للمدير كالقيادة التحويلية والقيادة الإجرائية، وكذلك الرضا الوظيفي للمعلمين على الصحة المنظمة للمدارس. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر قوي للقيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للمعلمين، ووجود أثر مباشر وغير مباشر للقيادة التحويلية في الصحة المنظمة بالمدرسة (٢٢: ٢٣، ٥٥).

وهدف دراسة قام بها ميهتا، اتكينز، فرايزر (٢٠١٣) Mehta, Atkins&Frazier إلى بيان الصحة المنظمة في المدارس الابتدائية الريفية ومناقشة بعض الموضوعات المتعلقة بالصحة المدرسية ووظائف المعلمين. واعتمدت الدراسة على نموذج هوي وآخرون للصحة المنظمة بالمدرسة الابتدائية، على عينة (٢٠٣) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن الصحة المنظمة في المدارس الابتدائية تعمل بصورة ملائمة ضمن ستة أبعاد (دعم المعلم، تفاعل المعلم مع زملائه، التأثيرات الخارجية، بيئة تعليمية إيجابية، تأثير المدير خارج المدرسة، والموارد المادية) (٢٤: ١٤٤، ١٥٤).

• التعليق على الدراسات السابقة :

أكدت الدراسات السابقة التي تم استعراضها (تقريباً) على أن مدخل الصحة المنظمة يهتم ببعض المتغيرات ذات الأهمية مثل التحصيل الدراسي للطلاب وعلاقته بدافعية العاملين ومستوى انتمائهم وولائهم للمدرسة الابتدائية، ونمط القيادة المدرسية وفعالية المدرسة، ومستوى الضغط المهني والنفسي للعاملين، وهو ما يعد أكثر المداخل التي تنسجم مع طبيعة التعليم عامة والمدرسة الابتدائية بمصر خاصة، وهذا يؤكد أهمية القيام بهذه الدراسة.

يتفق هذا البحث مع الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية في تناولها للصحة المنظمة في المدرسة، حيث ركزت بعض الدراسات على المدارس الثانوية ودراسات أخرى على المدارس الأساسية أو الابتدائية، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في الخلفية النظرية وبناء أداة الدراسة، بينما ركز البحث الحالي في تناوله على دراسة تحليلية للصحة المنظمة وتطورها بالمدرسة، ومعرفة مستوياتها بالمدرسة الابتدائية؛ ولهذا فإن البحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة تماماً.

يُلاحظ أن الدراسات السابقة التي اهتمت بالصحة المنظمة بالمدرسة بطريقة مباشرة قد أجريت على المدارس سواء مدارس ثانوية أو مدارس أساسية بدول مثل فلسطين أو تركيا أو إيران أو أمريكا، أما الدراسات المصرية فقد تناولت دراسة مصرية واحدة وهي عبد الناصر عطايا، وعصام رمضان (٢٠١٣) وركزت على المرحلة الثانوية العامة، ومن ثم لا توجد دراسة مصرية أو عربية . على حد علم الباحث . قامت بمحاولة تحسين الصحة المنظمة بالمدرسة الابتدائية المصرية.

• إجراءات البحث :

تسير إجراءات البحث وفق ثلاثة أجزاء، تتمثل فيما يلي:

« قام الباحث باستعراض الصحة التنظيمية من حيث تطورها وخصائصها، ومحدداتها، وهذا ما تم عرضه في الجزء الأول.

« قام الباحث بإعداد وتصميم استبانة للدراسة الميدانية، وتم عرضه في الجزء الثاني.

« من خلال الجزء الأول والثاني قام الباحث باقتراح آليات لتفعيل الصحة التنظيمية بالمدرسة الابتدائية، وهذا ما تم عرضه في الجزء الثالث.

• الجزء الأول - الإطار النظري :

• مفهوم الصحة التنظيمية المدرسية وأهميتها :

لقد اهتم الباحثون في مجال التطوير التنظيمي في فترة السبعينات والثمانينيات من القرن العشرين بالطرق والأساليب التي تساعد على تطوير المنظمة، ويبحث حياة جديدة فيها، وقد كانت نقطة الانطلاق لتحقيق ذلك لدى العديد منهم، هي أعمال " ماثيلو ميلز" Mathew Miles وهو من الرواد في هذا المجال، ويرى " ميلز" أن الصحة التنظيمية تُفهم على أساس أنها " قدرة المدرسة في أن تعمل بكفاءة، وتتكيف وتتطور وتنمو على نحو ملائم، من خلال نظام وظيفي متكامل وفعال بكل معنى الكلمة، لتحقيق أهدافها المرغوبة". ووفقاً لأرائه فإن الصحة التنظيمية مقياس مميز لقدرة المدرسة على القيام بدورها تجاه المجتمع بصورة مكتملة، لذا فإن المدرسة التي تعطى قدرًا كافيًا من الاهتمام بالصحة التنظيمية تنمو وتتطور وتصبح نظاماً صحيحاً لأقصى درجة ممكنة، فالنظام الصحي يتمتع بقدرة ديناميكية في مجال التفاعل مع متغيرات بيئته الداخلية والخارجية، وفي المقابل فإن النظام الذي لا يتمتع بالصحة يعيش حالة من عدم الفاعلية، فهو وإن تفاعل مع معطيات بيئته في حدود ضيقة وظروف طارئة إلا أنه أقل مقدرة على المدى الطويل في مقابلة بيئته المتنامية. كذلك لا تعنى فقط أن تستمر المدرسة في بيئتها، ولكن تعنى استخدام قدرتها في التغلب على الصعوبات التي تواجهها وتساعد على الاستمرار والبقاء.

وتتركز الصحة التنظيمية بالمدرسة عند " ماثيلو ميلز" في عشرة أبعاد، ووضح ميلز كيف أن كل منهم وكذلك التفاعل بينهم يساعد على زيادة فعالية المنظمة، وهناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخراً على أن هذه الأبعاد العشرة هي المكونات الأساسية للصحة التنظيمية، وتعد أيضاً مؤشرات على الصحة التنظيمية للمدارس، وتتعلق هذه الأبعاد بثلاث حاجات أساسية، وهي كالآتي:

- « حاجات تتعلق بالحاجة لإنجاز المهمات.
- « حاجات تتعلق بالحاجة إلى المحافظة على كيان المنظمة وتماسكها.
- « حاجات تتعلق باستمرارية نمو المنظمة.

• المجموعة الأولى : تتعلق بالحاجة إلى إنجاز المهمات، يندرج تحتها الأبعاد التالية :

« البعد الأول: وضوح الأهداف وتركيزها: ويشير إلى أن يكون لدى العاملين في المدرسة قبول للأهداف والغايات التي يسعون إلى تحقيقها، وأيضاً التحقق من ملاءمتها للموارد المتاحة، ومناسبتها لحاجات البيئة، وأيضاً مدي واقعيتها وإمكانية تحقيقها للأهداف.

« البعد الثاني: ملاءمة مهارة التواصل: يقصد بها توافر اتصالات جيدة، وخالية من التشويش، وسهولة انتقال المعلومات في المدرسة بسرعة ومرونة عالية، كما تؤمن في نفس الوقت بالمصارحة والمكاشفة للبيانات حول المشكلات والعقبات وذلك حتى يتاح وضع حلول علاجية لها، وهي تضم الاتصالات: الرأسية والأفقية.

« البعد الثالث: التوازن الأمثل للسلطة: يقصد به إدراك العاملين بالمدرسة لدى تأثير مديريهم لدى رؤسائهم، حيث يسود في المدرسة المتمتعة بصحة جيدة العلاقات الاعتمادية بين المديرين ورؤسائهم، فيقوم المديرون بدور متميز في التأثير على قرارات وأفعال رؤسائهم من خلال امتلاكهم لبعض المعلومات والآراء، والتي يعتمد عليها رؤسائهم في صنع قراراتهم، كما تتوزع فيها السلطة بشكل منصف وعادل ومنطقي، تعمل على تخفيف حدة الصراعات الداخلية من ناحية، وتشجع علي مبدأ المشاركة بدل القسر والإكراه، من ناحية أخرى.

• المجموعة الثانية: ترتبط بالحاجة إلى المحافظة على كيان المنظمة، وتماسكها، والحاجة إلى الاهتمام والعناية بالعاملين. يندرج تحتها ثلاثة أبعاد هي :

« البعد الرابع: استخدام الموارد البشرية: فالمنظمة المتمتعة بالصحة، يتوافر فيها استخدام فعال للعاملين ضمن حدود طاقاتهم مما يساعد في نموهم، وتطورهم، ومن ثم تحقيق ذواتهم، ويخلق التوازن ما بين مطالب العمل وحاجات العاملين.

« البعد الخامس: تماسك المنظمة وتناغمها: حيث إن المنظمة ذات الصحة التنظيمية، لها هويتها المميزة، حيث يفضل العاملون العمل بالمدرسة، والرغبة في البقاء بها عن رضا وقناعة، مع فخرهم واعتزازهم بالانتماء لها، ويتعاون العاملون بانسجام فيما بينهم.

« البعد السادس: الروح المعنوية: يعبر هذا البعد عن مجموعة من الإحساسات الفردية التي تتركز حول الشعور بالسور، والسعادة، والرضا، مقابل الشعور بالتوتر، وعدم الرضا، والانزعاج غير المرغوب فيه.

• المجموعة الثالثة: تتعلق باستمرارية نمو المنظمة. ويندرج تحتها أربعة أبعاد هي:

« البعد السابع: الإبداعية والتجديد: ويشير إلى أن المنظمة المتمتعة بالصحة، تبكر إجراءات جديدة، وتتبنى أهدافا خلاقة، وتنوع من نفسها، وبذا تصبح أكثر تميزا مع مرور الوقت.

« البعد الثامن: الاستقلالية: حيث إن المنظمة المتمتعة بالصحة، تستجيب لما يجري حولها، وتتمتع بقدر من الاستقلالية عن البيئة، وليست أداة طيعة بيدها، فهي تقرر سلوكها بما يتناغم مع المطالب الخارجية.

« البعد التاسع: التكيف: أي قدرة المدرسة علي إحداث التغييرات اللازمة لنموها وتكيفها، بشكل أسرع مما يجري في بيئتها، كما يرتبط بعدا الاستقلالية والتكيف للمدرسة مع البيئة المحيطة بها؛ فعندما تتعارض البيئة مع المنظمة تصبح البيئة والمنظمة في اختلاف وهنا يجب أن يحدث

التكيف. كما يعرف بأنه قدرة المنظمة علي إحداث التغير التصحيحي أو التعديلي بطريقة سريعة من تغييرات البيئة المحيطة، أو قدرة العاملين علي تحمل ضغوط العمل، والتكيف مع التغيرات البيئية الخارجية والداخلية.

« البعد العاشر: القدرة علي حل المشكلات: فالمنظمة المتمتعة بالصحة لها بني وإجراءات متطورة، لاستشعار المشاكل وتحديدّها، وإيجاد الحلول الممكنة لها، وتقدير الحل المناسب، والبدل الأنسب، وتنفيذ هذا الحل وتقويمه، وتتغلب علي المشكلات التي تواجهها، بدلاً من الانسحاب السلبي، أو الاستجابة القسرية، أو إلقاء اللوم على الآخرين، أو مقابلة المشكلات بالرفض والإنكار.

إن هذه الأبعاد العشرة، وخصائص كل بعد والتي ذكرها ميلز عام (١٩٦٥) شاملة ومتكاملة، وتعمل وفق نظام تتفاعل فيه، وتتبادل مع بعضها بعض، حيث يتأثر كل بعد بالأبعاد الأخرى ويؤثر فيه تأثيراً ديناميكياً، وفي حالة ضعف أحد هذه الأبعاد، فإن صحة المنظمة قد تعتل وتدهور (١٥ : ٤٤).

مما سبق يمكن تقسيم هذه الأبعاد إلى محورين مختلفين لأبعاد الصحة التنظيمية وفقاً للهدف من ممارسة هذه الأبعاد، ويلاحظ أن كلا التصنيفين للأبعاد في المدارس، أنهما يشتركان في جوانب عديدة بل يكاد التشابه بينهما يبلغ حد التطابق، لذا فمهما يكن من أمر هذه التصنيفات، سنجد أنها كلها ترمي إلى فعالية وكفاءة المدرسة، وهذين التصنيفين كالتالي:

« أبعاد الصحة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة (OH directed toward the organization) مثل وضوح الأهداف وتركيزها، توافر اتصالات جيدة، توازن السلطة، استخدام الموارد، تماسك المنظمة والروح المعنوية بين العاملين.

« أبعاد الصحة التنظيمية الموجهة نحو المجتمع المحلي (OH directed toward the organization) مثل الإبداعية والتجديد، الاستقلالية، التكيف، والقدرة على حل المشكلات.

« أن أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس لا تركز على ناحية واحدة فقط مثل المناهج أو الأنشطة المدرسية، ولكنها مدخل متكامل تشمل جميع عناصر المنظومة التعليمية بالمدرسة.

« أن أبعاد الصحة التنظيمية داخل المدارس تركز على العوامل الداخلية بالمدارس، كما تركز وبنفس القدر على الأبعاد الخارجية في المجتمع المحلي والدولي.

« أن هذه الأبعاد التي تمثل الصحة التنظيمية تمتاز بالمرونة والشمول وتنمية أداء الأفراد وتحسين جودة المخرجات لتلك المرحلة الابتدائية، كما تستخدم في علاج أوجه القصور التي تعوق عملية التطوير بتلك المرحلة، قد تختلف مسمياتها عند بعض الباحثين، لكنها تبقى متشابهة في جوهرها وحتى في تعريفاتها الإجرائية، وهناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخراً على أن هذه الأبعاد هي المكونات الأساسية للصحة التنظيمية.

وبتفحص الخصائص التي تميز أبعاد الصحة المنظمة، يمكن القول بأن ممارسة العاملين بالمدرسة لتلك الأبعاد، سوف يدعم تميز المدارس، ومن ثم يدعم الأداء الفعال لها على اعتبار أن تلك الأبعاد أساسية يهدف الفرد من ممارساتها إلى تحقيق مصلحة المدرسة ككل وليس مصلحة جانب واحد فقط، مما يعظم من قدرة المنظمة على التنافسية وقدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات المتجددة.

• تعديل مفهوم الصحة المنظمة وتطوير أبعاده الحديثة :

لقد قام الباحثون في العقود التي تبعت جهود "ميلز" في الصحة المنظمة بتعديل أفكاره حول هذا المفهوم وتطويره، ومن بين هؤلاء الباحثين: "بارسونز" و"باليز" و"سيلز" Parsons, Bales & Sils (١٩٦٧)، و"كيمبستون وسونابند Kimpston and Sonnabend (١٩٧٣) وسيتشلي Cicchelli (١٩٧٥)، وانزبوني Etzioni (١٩٩٠)، هوي وميسكل Hoy and Miskel (١٩٩١)، هوي وتارير Hoy and Tarter (١٩٩٧)، وعلى ضوء ما اتضح للباحث من أن إسهامات "بارسونز" ورفاقه، وإسهامات "هوي" و"مايسكل" و"تارتر" كانت هي الأكثر تأثيراً، فسوف يتم تناول هذه الإسهامات بشئ من التفصيل، وذلك فيما يلي :

• إسهامات "بارسونز" ورفاقه في تطوير الصحة المنظمة :

وسوف يركز الباحث علي كتاب نشره "بارسونز" Parsons "تحت عنوان: نظرة عامة حول المنظمات الرسمية في ١٩٦٧ Some Ingredients of a general Theory of Formal Organization (٢٨ : ٤٠ : ٧٢)، وكذلك المراجع التي تحدثت عنه، وفيه أشار "بارسونز" ورفاقه إلى أن المدرسة التي تتمتع بالصحة المنظمة، هي التي تقوم بإنجاز الأنشطة التالية:

« التكيف مع البيئة المحيطة بها.

« تحقيق أهداف المدرسة.

« الحفاظ على التماسك داخل المدرسة.

« التركيز على نظام قيمى فريد.

وقد ذكر "بارسونز" ورفاقه أن المدارس التي تتمتع بالصحة المنظمة تظهر اهتمامها بتلبية الأنشطة سابقة الذكر، كما تظهر اهتمامها بالتحكم والسيطرة على أربع مشكلات أساسية خاصة بالتكيف، تحقيق الأهداف، البقاء، النمو، من خلال حاجات ذات نوعين هما (١٩ : ٣٥٧):

« حاجات وسيلية (Instrumental Needs): وهي حاجات خاصة بحاجات التكيف مع البيئة سواء خارجية أو داخلية، مع توفير وحشد لكافة الموارد الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة.

« حاجات تعبيرية (Expressive Needs): وهي حاجات خاصة بالتكامل الاجتماعي والمعياري لمعلمي المدرسة.

وأشار بارسونز Parson إلى أن المدارس لها ثلاثة مستويات متميزة لتحقيق احتياجاتها التعبيرية والاجتماعية والمعيارية، وتشمل المستويات الفنية والإدارية

والمؤسسية، وتمثل هذه المستويات الأسس النظرية لتحديد وتفعيل الصحة المنظمة، وتنسجم في المدرسة الصحية هذه المستويات الفنية والإدارية والمؤسسية مع بعضها بعضاً، وذلك على النحو التالي (١٩: ٣٥٨):

• **المستوى الفني :**

حيث ينصب نشاطه الأساسي على عمليات التعليم والتعلم في المدرسة، وتكون الوظيفة الرئيسة للمدرسة إعداد طلاب مؤهلين للعمل في عصر متغير، وتمثل المسؤولية الأولية للمعلمين والموجهين في حل المشكلات المرتبطة بعملية التعليم والتعلم، كما يهتم بالكفاءة الإنتاجية ويستعين بالأساليب الفنية والطريقة العلمية لتحقيق الأهداف المرغوبة.

• **المستوى الإداري :**

يركز هذا المستوى على الوظائف الإدارية الداخلية للمدرسة، ويختص بخدمة ومراقبة المستوى الفني وينسق بين الأنشطة الداخلية للمدرسة حتى يتمكن المستوى الفني من أداء عمله بكفاءة، فالمدير في المستوى الإداري يتولى ترجمة أهداف المنظمة إلى مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد الخاصة بالتمويل والأفراد وغيرها؛ وذلك لكي تساعد المستوى الفني على أداء وظيفته؛ حيث ينسق بين العاملين وجهودهم المبذولة، تخصيص الموارد المطلوبة، وإيجاد الأساليب المناسبة لتحفيز العاملين، وإكسابهم بعض الصفات الشخصية كالولاء، الثقة، التحفيز، والالتزام، كما يحتاج المستوى الإداري إلى ممارسة المديرين تأثيرهم على رؤسائهم لتوفير الموارد اللازمة لمدارسهم.

• **المستوى المؤسسي :**

يتعامل هذا المستوى مع المحيط الخارجي للمدرسة مباشرة، وترتكز فلسفة هذا المستوى على اعتبار المدرسة نظاماً مفتوحاً على محيطه، ويربط المدرسة مع بيئتها، فالمدارس في حاجة إلى الشرعية والدعم من المجتمع، بالإضافة إلى توفير الموارد المساندة لها، فكل من المديرين والمعلمين في حاجة إلى الدعم والمساندة حتى يتمكنوا من القيام بوظائفهم بصورة توافقية دون التعرض لأي ضغوط خارجية من قبل أولياء الأمور أو جماعات أخرى.

يتضح مما سبق أن ثمة اختلافات جوهرية بين المستويات الثلاثة، وهذه الاختلافات تؤدي إلى أن حالة الانسجام والتكامل بين هذه المستويات يحقق الصحة المنظمة للمدرسة، مما يساعدها على مواجهة القوى الخارجية المهددة من تدخلات المجتمع وأولياء الأمور بنجاح، وتوجه كافة طاقتها نحو تحقيق أهدافها ورسلتها.

وقد وضع بارسونز ثمانية أبعاد كإطار مفاهيمي للصحة المنظمة تمثل الاحتياجات الأساسية لجميع النظم الاجتماعية إضافة إلى المستويات الثلاثة للضبط التنظيمي، حيث يتضمن المستوى المؤسسي بعد التكامل المؤسسي ويشير إلى قدرة المدرسة على أن تظل مستقلة نسبياً عن بيئتها، وأيضاً يتضمن المستوى الإداري أربعة أبعاد أساسية كأنشطة إدارية أساسية في القيادة هي الهياكل

الأولية، الاعتبارية للمدير، وتأثير المدير، ودعم المصادر، أما المستوى الفني فيشمل الروح المعنوية، التماسك، التأكيد الأكاديمي.

ومن ثم قدمت إسهامات "بارسونز" ورفاقه الأسس النظرية لتحديد الصحة المنظمة وتفعيلها بالمدارس، وقد عرفها بأنها " الحالة التي ينسجم فيها المستوى الفني والإداري والمؤسسي، بما يؤدي إلى تلبية الحاجات المدرسية سواء كانت الوسيطة والتعبيرية، كما أنها تتغلب بنجاح على القوى الخارجية التي تهددها في أثناء توجيه طاقتها وأنشطتها نحو تحقيق رسالتها".

والجدول (١) يتضمن تلك الأبعاد التي ركز عليها "بارسونز" ورفاقه والنتائج التي توصلوا إليها فيما يتعلق بإسهام كل بعد في الصحة المنظمة.

جدول (١) العلاقة بين أبعاد الصحة المنظمة ومستوياتها وحاجاتها في المسح الذي أجراه "بارسونز" ورفاقه

م	أبعاد الصحة المنظمة	المستوى	الوظيفة	الحاجة الملابة
١	التأكيد على النواحي الأكاديمية	الفني	تحقيق الهدف	وسيلة
٢	الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية	الفني	التكامل والكمون	تعبيرية
٣	تماسك المنظمة وتناغمها	الفني	التكامل والكمون	تعبيرية
٤	التأثير الرئاسي للمدير	الإداري	التكامل والكمون	تعبيرية
٥	الاعتبارية للمدير	الإداري	التكامل والكمون	تعبيرية
٦	الهياكل الأولية للمدير	الإداري	تحقيق الأهداف	وسيلة
٧	توفير الموارد المساندة	الإداري	التكيف	وسيلة
٨	التكامل المؤسسي	المؤسسي	التكيف	وسيلة

ويتضح من الجدول (١) أن العمود الثاني يقدم أبعاد "بارسونز" ورفاقه للصحة المنظمة في المدارس، وعددها ثمانية أبعاد، أما العمود الثالث فيوضح المستوى الهرمي للرقابة التنظيمية، أما العمود الرابع يشمل الوظائف التي تسعى المدارس إلى تحقيقها، ويوضح العمود الأخير الحاجات المدرسية سواء كانت وسيلية أو تعبيرية، وكما يلاحظ من الجدول أن "بارسونز" ورفاقه فقد ذهبوا إلى أن كل بعد من أبعاد الصحة المنظمة له مستواه الرقابي، ووظيفته، وحاجته التي يلبيها، هذا بالإضافة إلى أن تناولهم للصحة المنظمة في المدارس تتمثل في حالة الانسجام بين الأبعاد والمستويات والوظائف والحاجات التي تلبها.

ويرى كل من هوى وفيلدمان (١٩٨٧) أن إسهامات بارسونز وزملائه تعتبر الدعامة التي أفادت في تعريف وتفعيل الصحة المنظمة المدرسية خاصة بعدما أثبتت وجود علاقة متبادلة ومتداخلة باستمرار بين المستويات الثلاثة الفني والإداري والمؤسسي.

• إسهامات "هوى" و"مايسكل" في تطوير الصحة المنظمة :

يعد "هوى" Hoy من أكثر الباحثين إسهاماً في الأدب المتعلق بالصحة المنظمة في مجال المدارس؛ حيث نشر في هذا المجال ما يزيد على عشرة كتب وبحوث، وتشير الدراسة المتأنية لأعماله إلى أنه كان يعتمد في أعماله المبكرة على نموذج "ميلز" و"بارسونز" المتعدد العناصر، لكنه استطاع من خلال معظم

أبحاثه الحديثة أن يقدم تفسيراً أكثر نضجاً للصحة المنظمة في المدارس، وعلي ذلك سوف يركز الباحث علي دراسة نشرها " هوي " و " تارتر " و " كوتكامب " Hoy, Tarter & Cottkamp تحت عنوان: المدارس المفتوحة / المدارس الصحية: قياس المناخ التنظيمي في ١٩٩١ Open Schools/ Healthy Schools: Measuring Organizational Climate (١٩ : ١٧٣).

لقد بدأ " هوي " ورفاقه هذا العمل بشرح كيفية تعريفهم للصحة المنظمة، فهم يقدمون تعريفاً محكماً لرؤية " بارسونز " في المناخ المنظمي ثم يوضحون بعد ذلك أن الصحة المنظمة تستلزم تغييراً ليس فقط في المصادر والأهداف المتضمنة في علاقة المنظمة بينتها، ولكن تغييراً يكون له بعد مؤسسي يؤدي إلى إعلاء وتعزيز المدرسة ككل، ويؤكدون أن الجهد الذي قدمه " ميلز " يمثل الأساس المفاهيمي الذي يتم الانطلاق من خلاله للتمييز بين المناخ المنظمي والصحة المنظمة، ثم يشرحون معنى المناخ المنظمي وكيف أنه لا يقدم نموذجاً قابلاً للاختبار لخصائص الصحة المنظمة في المدارس أو أي دليل أمبيرقي على الآثار التي تتركها، ويركزون بعد ذلك على إبراز كيف أن الجهد الذي قدمه " بارسونز " قد ساعد على سد هذه الفجوة

وقد قام " هوي " ورفاقه في هذه الدراسة بعمل مسح للدراسات المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الصحة المنظمة في المدارس ووجدوا أنها تبلغ أربعاً وثلاثين دراسة، اثنتين وعشرين منها تهتم بشكل جوهري بالصحة المنظمة بالمدارس، وقد تم تناول هذه الدراسات بالتحليل لتحديد الأبعاد الخاصة بالصحة المنظمة. وقد لاحظوا أن الإطار المفاهيمي للصحة المنظمة عند ميلز بداية جيدة، ويعتبر إطار مقترح لقياس المدارس، ولكنها في حاجة إلى جهد ودراسات عديدة من الباحثين لتكتمل فكرتها، لذلك تمثلت الخطوة الأولى في تحليل الأبعاد العشرة وخصائص كل بعد عند " ميلز " من خلال حلقات نقاشية (Seminar) بين الحاصلين على الدكتوراه بالقسم، تلاها تشكيل لجنة مكونة من أستاذين وبعض طلاب الدكتوراه، وقامت اللجنة بوضع بعض المعايير لتقييم الأبعاد السابقة الذكر، وهذه المعايير كالتالي:

- ◀ أن تعكس العبارات خصائص المدرسة.
- ◀ أن تتصف العبارات بالوضوح والاختصار.
- ◀ أن تتميز العبارات بالثبات والصدق.
- ◀ أن تكون العبارات مميزة.

تلي ذلك أيضاً إجراء دراسات استطلاعية كثيرة علي عينة من المعلمين بالمدارس، وإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة لذلك، ومن ثم استطاع الباحثون تطوير أدوات لقياس الصحة المنظمة في المراحل الدراسية المختلفة، إذ توصلوا إلى أداة خاصة بالمدرسة الثانوية (OHI-S) Organizational Health Inventory "Secondary"، وقد حققت هذه الأداة نجاحاً كبيراً في قياس وتصور الصحة بالمدارس الثانوية، أيضاً لاحظ الباحثون أن هناك اختلافات كثيرة بين المرحلة

الثانوية والابتدائية في الهيكل التنظيمي والمناخ وغيرها، وقد توجه اهتمامهم نحو تطوير أداة أخرى خاصة بالمدرسة الابتدائية (OHI-E) "Organizational Health Inventory – Elementary"، وأجروا عليها حلقات نقاشية كثيرة بكلية التربية جامعة أوهايو، كما قاموا بإجراء دراستين استطلاعتين على معلمي المدارس الابتدائية، إلى أن توصلوا إلى الصورة النهائية للأداة المستخدمة في قياس الصحة المنظمة بالمدرسة الابتدائية، وهي تتكون من (٣٧) فقرة موزعة على أبعاد خمسة، تصف مؤشرات وخصائص المدرسة التي تتمتع بالصحة المنظمة، في مقياس رباعي الأبعاد "يحدث نادراً"، "يحدث أحياناً"، "يحدث غالباً"، "كثيراً جداً ما يحدث"، وهي كما يلي:

« التماسك المؤسسي: إذ يشكل هذا البعد مقياساً مهماً لقدرة المدارس الابتدائية على التكيف، والمحافظة على استمراريته الداخلية أثناء تعرضها للضغوط من البيئة الخارجية المؤثرة، وعليه فهو يعد سبيل لمحافظة المدرسة على برامجها التربوية وحماية معلميها من تطرف مطالب وتدخلات المجتمع وأولياء الأمور.

« القيادة المتكاملة: يعد هذا البعد انعكاساً مباشراً لسلوك مدير المدرسة وأساليبه المطبقة داخل المدارس الابتدائية، والتي يجب أن يتسم بالصدقة، والدعم، والانفتاحية، والتمسك بالقوانين، ومعايير الجودة، وفي الوقت نفسه فإن المدير يضع معايير الأداء العالي.

« توفير الموارد: ويعني هذا البعد بتوفير اللوازم الصفية والمواد التعليمية من طباشير، دهانات، أوراق وخلافه اللازمة في المدارس الابتدائية، والحصول على مزيد منها عند الطلب لمساندة البرامج الأكاديمية والإدارية.

« انتساب المعلمين: يختص هذا البعد بانتساب المعلمين القوي للمدرسة، وذلك من خلال إحساسهم بالصدقة وإبداء المشاعر الجيدة تجاه بعضهم البعض، بالإضافة إلى إيمانهم بأهمية الإنجاز في مهنتهم والتزامهم العميق تجاه طلابهم وزملائهم في العمل، والاحترافية في إيجاد الطرق للتكيف مع الروتين، وإنجازهم لإعمالهم بحماسة وفاعلية واعية.

« التركيز الأكاديمي: ويعني هذا البعد بمدى توجيه المدرسة نحو تحقيق التميز أو التفوق الأكاديمي، من خلال وضع أهداف عالية لا يستحيل الوصول إليها، وتجنب الأهداف السهلة التي يستهان بها، ومن خلال تهيئتها لبيئة تعليمية جديرة منتظمة، تحترم الطلاب المتفوقين، ولا تهمل الطلبة الضعاف في الوقت نفسه.

وقد أوضحوا العلاقة بين أبعاد الصحة المنظمة في المدارس الابتدائية (OHI-E) والإطار المفاهيمي لدى "بارسونز" ورفاقه السابق ذكره، ويتضح ذلك من الجدول (٢) حيث ربطوا بين أبعاد الصحة المنظمة وبين الإطار المفاهيمي لدى "بارسونز" ومستوياته ووظائفه التنظيمية، فقد نظروا إلى أن الصحة المنظمة استخدمت أولاً لأن المدرسة تؤدي أربع وظائف أساسية بصفاتها نظام اجتماعي كما سبق ذكره، وأن التكيف وتحقيق الأهداف وظيفتين تمثل حاجة وسيلية،

وأن التكامل والكمون وظيفتين تمثل حاجة تعبيرية، وأن المدارس إذا أدت وظائفها الأساسية تكون قادرة على الاستمرار في الوجود، والعكس صحيح أن المدرسة التي لا تستطيع أن تتكيف مع بيئتها وتحقق أهدافها تفقد قدرتها على الوجود، وتختلف المدارس عن بعضها البعض في تأدية هذه الوظائف.

وتمثل هذه الأبعاد ما يشار إليه في الوقت الحاضر باستبانة الصحة المنظمة عند هوي وتارتر Hoy Questionnaire، وتتضمن مجموعة من العبارات توضح تقييم المستجيبين للدرجة التي يعرض بها أفراد معينون خصائص أو سلوكيات تشير إلى الأبعاد المتنوعة للصحة المنظمة، ولتوضيح العلاقة بين الاستجابات والصحة المنظمة تتضمن الاستبانة سؤاليين لتوضيح رضا المستجيبين بالنسبة للمدرسة، وكذا أربعة أسئلة لتوضيح إدراك المستجيبين لمدى فعاليته، وقد استفاد الباحث من هذه الاستبانة في بناء أداة هذه الدراسة.

جدول (٢) يربط بين الصحة المنظمة في المدارس الابتدائية والإطار المفاهيمي "بارسونز" ورفاقه

م	أبعاد الصحة المنظمة	المستوى	الوظيفة	الحاجة الملبة
١	التماسك المؤسسي	المؤسسي	التكيف	وسيلية
٢	القيادة المتكاملة	الإداري	تحقيق الأهداف	وسيلية
٣	توفير الموارد	الإداري	التكامل والكمون	تعبيرية
٤	انتساب المعلمين	الفني	تحقيق الأهداف	وسيلية
٥	التركيز الأكاديمي	الفني	التكامل والكمون	تعبيرية

ومن الواضح أن نموذج الصحة المنظمة الذي جاء به "هوي" و"تارتر" و"كوتكامب" يعتبر تطويراً للصحة المنظمة عند "ميلز" و"بارسونز" سواء من حيث قلة الأبعاد وعدد العبارات.

• خصائص الصحة المنظمة بالمدارس الابتدائية :

تتسم المدرسة ذات المستوى الصحي بالخصائص التالية (١٤ : ٩٠ : ٩١) :

- « تماسك مؤسسي عالي: عن طريق أن تحمي معلمها من تدخلات المجتمع المتطرفة غير المسؤولة وضغوط الأباء، وفيه يقاوم مجلس الأمناء بعض الجماعات ذات المصالح المكتسبة للتأثير على سياسات المدرسة، فقد تحتاج إدارة المدرسة إلى بعض المعلومات من البيئة المحيطة بها في اتخاذ القرارات حول ما يجب القيام به، فتطغى القوى الخارجية وتؤثر على سياسة المدرسة.
- « انتساب عال للمعلمين: في المدارس الابتدائية المتمتعة بالصحة المنظمة يجب المعلمون مدارسهم، وطلابهم، وبعضهم بعضا.
- « اهتمام عال بالنواحي الأكاديمية: فالمدارس الابتدائية التي تتميز بصحة منظمة عالية يشعر فيها باجتهاد طلابها في التعلم، ويشعرون بالمتعة في التعلم، ولديهم توقعات عالية تجاه عمليات التعليم والتعلم، وقادرون على اختيار إستراتيجية التعلم الملائمة، فيقومون بانجازها على أتم وجه، علاوة على جدية الطلاب في أعمالهم داخل المدرسة، فيسود بينهم الاحترام المتبادل لزملائهم المتفوقين أكاديميا.

« مستوى عال من القيادة المتكاملة: في المدارس الابتدائية المتمتعة بالصحة يكون مديرها قائد فعال وليس مدير لمؤسسة، فمديرو المدارس الابتدائية الناجحون يقومون بدور مهم في تحسين الأداء التعليمي، والتعامل مع العاملين بعضهم بعضا على أسس من الحب والصداقة، والود، والاحترام، والثقة، والحماسة في أعمالهم، والدعم للمدرسة، ووضع مستويات أداء عالية والمحافظة عليها، ويعرف العاملون معه على النتائج المتوقعة منهم، وجدولة الأنشطة المدرسية، ويهتم برفاهية العاملين وسعادتهم.

« توفير عال للموارد: عن طريق تزويد المعلمين بالمواد التعليمية اللازمة لعمليات التعليم والتعلم داخل حجرات الدراسة، وأن تكون في متناول أيديهم، وتفي بمتطلباتهم، كذلك إن مدير المدرسة له تأثير على رؤسائه ويظهر ذلك في القدرة على الحصول على ما هو مطلوب لعمليات فعالة للمدرسة، إتاحة المكملات التعليمية، والمواد التعليمية الإضافية داخل الحجرات الدراسية.

وعلى صعيد آخر تأتي الخصائص المضادة للصحة المنظمة (Unhealthy Organizational) على النقيض من خصائص المدارس المتمتعة بالصحة المنظمة، والتي تعكس الأفعال السلبية لأطراف المنظومة المدرسية في مكان العمل، وهذه الأفعال تضر بالمدرسة وتسبب إليها مما يؤثر في الأداء الكلي للمنظمة، ومن نماذج الخصائص المضادة للصحة المنظمة داخل المدرسة الابتدائية، تحول المدارس لتكون بمثابة ساحة سياسية، وعدم القدرة على التكيف بنجاح مع بيئتها، وافتقاد الشعور بالانتماء للمدرسة ورسالتها، وافتقاد الطلاب الرغبة في التعلم، كما تظهر الخصائص والسلوكيات السلبية في أبعاد الصحة المنظمة الابتدائية، وهي الآتية:

« تماسك مؤسسي منخفض، فالمدارس الابتدائية تتعرض لقوى خارجية ومطالب مجتمعية مهددة، كما يتعرض المعلمون والمديرون لمطالب الآباء وتدخلاتهم غير المسئولة، وتتقاذف المدرسة أمزجة المواطنين وأهوائهم، وتقع المدارس الابتدائية في ساحة وتحت ضغوط المجتمع المحلي بأجندته الخاصة.

« مستوى منخفض من القيادة المتكاملة: في المدارس الابتدائية غير المتمتعة بالصحة تكون بدون مديرين فعالين في تحريك مدارسهم نحو تحقيق أهدافها، أو بناء الشعور بالانتماء للمدرسة أو المجتمع بين المعلمين.

« توفير منخفض للموارد، حيث لا تستطيع المدارس الابتدائية الحصول على المواد التعليمية واللوازم الصفية غير متاحة عند الطلب، ولا يستطيع مديروها التأثير على رؤسائه، ويزود هؤلاء المديرين بتوجيهات قليلة وهياكل، كما أن تأثير المدير على رؤسائه قليل أو لا يذكر.

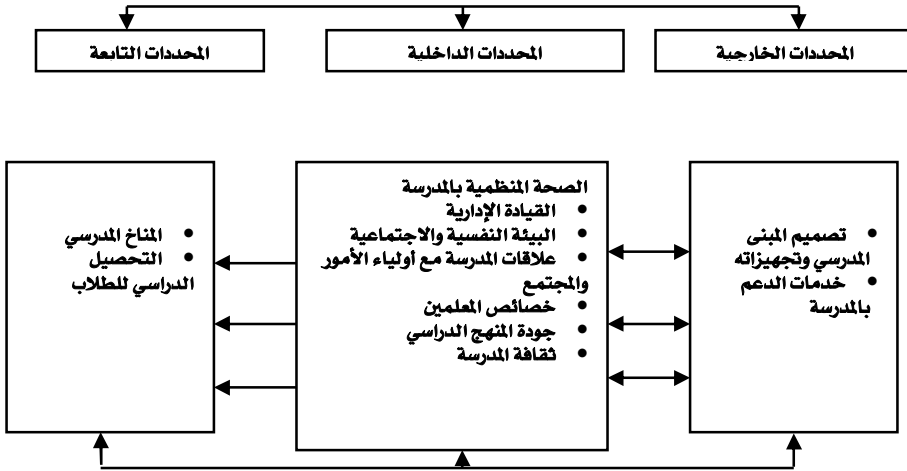
« انتساب منخفض للمعلمين: في المدارس الابتدائية غير المتمتعة بالصحة المنظمة لا يحصل المعلمون على الوسائل التعليمية الكافية التي تساعدهم في عمليات التعلم داخل حجرات الدراسة، كذلك لا يحب المعلمون بعضهم بعضا، ولا يحبون مدارسهم، كذلك لا يحبون طلابهم.

« تأكيد متدن على النواحي الأكاديمية، حيث يوجد ضغوط قليلة على التميز الأكاديمي، فلا معلمين ولا طلاب يأخذون الحياة الأكاديمية محمل الجد، كما أن الطلاب يسخرون من زملائهم المتفوقين أكاديميا، ولا يؤدون واجباتهم المنزلية، ولا توجد بيئة تعليمية منظمة وجادة في التعلم، وينالون التهديدات من قبل معلمهم.

ومن هذا المنطلق فالمدرسة مثل أي منظمة أخرى ممكن أن يؤدي بعض العاملين بالمدرسة أنماط من السلوكيات غير الصحية في المنظمة، ولكي تستطيع المدرسة التصدي لتلك السلوكيات وتقليلها إلى أدنى حد ممكن، فإنه يقع على عاتقها مسؤولية تبني ثقافة وفلسفة الصحة التنظيمية وهيئة وتغيير وتدريب وتطوير مستمر بين الأفراد، كخطوة أولية لنشر ثقافة الصحة التنظيمية بالمدرسة الابتدائية يقود إلى الفعالية التنظيمية والتفوق الأكاديمي.

• محددات الصحة التنظيمية بالمدرسة :

أوضحت الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، أن هناك عدداً من المتغيرات وخصوصا المرتبطة بالبيئة تساهم بشكل ملحوظ في حدوث الصحة التنظيمية بالمدرسة الابتدائية، وبعد استعراضها قام الباحث بتصنيفها إلى ثلاثة متغيرات، والتي يمكن اعتبارها محددات لهذا المفهوم، ويمكن تصور هذه المحددات في الشكل التالي.



شكل (١) يبين محددات الصحة التنظيمية بالمدرسة

يتضح من الشكل (١) أن الصحة التنظيمية بالمدرسة تستند إلى ثلاثة محددات مختلفة، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

• أولاً : المحددات الخارجية :

تشير إلى المتغيرات التي عادة ما تكون خارج نطاق الإدارة المدرسية، وتشمل تصميم المباني المدرسية، الخدمات الداعمة، والعوامل الديموجرافية كحجم ونوع وموقع المدرسة، والحالة الاجتماعية والاقتصادية لمجتمع المدرسة.

• **تصميم المبنى المدرسي وتجهيزاته** : School design/architecture

تلعب المباني المدرسية دوراً في دعم الصحة المنظمية بالمدرسة أو تعوقها، حيث إن توفير المباني المدرسية الآمنة، والتي يتم صيانتها بشكل مستمر تدعم الصحة المنظمية بالمدرسة، وقد حدد المركز الدولي للإحصاءات التربوية (٢٠٠٧) بعض المواصفات الجيدة للمباني المدرسية الجيدة مثل الإضاءة أو التدفئة أو التهوية، حجم وترتيب الحجرة الدراسية، درجة الضوضاء، الظروف الفيزيائية، التبريد، إلى جانب توفير الأدوات والوسائل كافة للتدريس وممارسة الأنشطة المصاحبة لها.

إن تفسير العلاقة بين المبنى المدرسي والصحة المنظمية، تتضح عند المقارنة بين مبنى مدرسي حديث بما فيه من توافر العناصر السابقة وبين مدرسة قديمة في مبناها وتجهيزاتها، فالمدارس الجديدة تتوافر بها أغلب التجهيزات والمواد التعليمية وصلات أنشطة، ومن ثم تكون أكثر جذبا للطلاب، ومحفزة للمعلم على الأداء، وتقلل السلوك العدواني، عكس المدارس التي لا تتوافر التجهيزات بها فإنها تحد من قدرات طلابها وتصنع طلاباً ذات كفاءة أقل، ويمثل هذا عكس الصحة المنظمية للمدرسة.

وأثبتت البحوث الميدانية أن هناك علاقة ايجابية قوية بين المبنى المدرسي والصحة المنظمية، فقد توصلت نتائج دراسة فينلي (٢٠٠٣) Finley إلى أن البناء الفيزيقي للبيئة المدرسية يؤدي إلى شعور التلاميذ بالأمن والأمان المدرسي مما يؤدي بدوره إلى التغلب على كثير من مشكلات العنف وغيرها (١٣: ٣١٥)، كذلك أجرى يليني وموران (٢٠٠٨) Uline and Moran مسح شامل عن تصورات المعلمين للتسهيلات المدرسية في (٨٢) مدرسة إعدادية في ولاية فيرجينا بأمريكا، وأبرزت الدراسة أهمية جودة المباني التعليمية في تعزيز الصحة المنظمية المتأثرة لتعلم الطلاب بتلك المدارس، وأظهرت أن تصميم المدرسة الناجح يشمل مكونات أساسية منها دعم التنوع في أساليب التعلم، دمج التكنولوجيا في البيئة، تبني ثقافة " المدرسة الصغيرة" التي تعزز بيئة تعليمية أكثر حميمة، تعزيز المرافق وتوفير السرية والأمان الكافي، والإضاءة، والتهوية، والصوتيات (٣٨: ٥٥، ٧٣).

• **الخدمات الداعمة للمدرسة** : Support Services

تعتبر الخدمات الداعمة للمدرسة جانباً مهماً للصحة المنظمية بالمدرسة، وتشير التسهيلات الداعمة (Support Services) إلى مدى توافر الخدمات الداعمة بالمدرسة مثل التوجيه والإرشاد التربوي للطلاب والمعلمين وأولياء الأمور، والتدريب الأكاديمي وغيرها، وأن توافر هذه التسهيلات يساعد الفرد على النمو والتكيف في إطار قدراته واهتماماته وميوله، ولذلك تعد ضرورة تربوية داخل المدرسة حيث تزايد التنوع بين التلاميذ، والتغير في خصائص أسر الطلاب، ومن ثم فرض على المدرسة تنوع واسع في البرامج الأكاديمية والسلوكية، كذلك الخدمات والدعم من أجل تحقيق النجاح. وبخصوص العلاقة بين توافر خدمات الدعم والصحة المنظمية بالمدرسة، كشفت إحدى

الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين توافر التسهيلات الداعمة لعملية التعليم والتعلم بالمدرسة والصحة التنظيمية بها، على أن تتوافر بالمدرسة وبالفصول وسائل وتجهيزات تشمل: معامل ومختبرات تتوافر لها الصيانة الدورية، معامل حاسب آلي ووسائل تكنولوجية حديثة تتوافر لها الصيانة الدورية، ووسائل سمعية وبصرية تساعد على فهم المادة العلمية، وتوافر التكنولوجيا المناسبة لاستخدام الانترنت بالمدرسة.

• ثانياً: الحدودات الداخلية :

هذه المتغيرات متصلة أو بالفعل موجودة بالمدرسة كالقيادة الإدارية، البيئة النفسية والاجتماعية، جودة المنهج، العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع، خصائص المعلمين وثقافة المدرسة.

• القيادة الإدارية Principal leadership :

تعد القيادة المدرسية من أهم العوامل التنفيذية لتحقيق الصحة التنظيمية، فالقيادة الفعالة لابد أن تكون قادرة على تفعيل دور كل فرد في المؤسسة وتوجيهه إلى الأداء الأكفأ الذي يساهم في تطوير الإنتاجية، وذلك عن طريق المعرفة الحقيقية لقدرات كل فرد وتكليفه بالمهام الوظيفية المناسبة لإمكاناته.

وفي هذا الصدد كشفت نتائج بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين أدوار المدير والصحة التنظيمية، وصنفوا أدوار المدير أسفل ثلاث مجموعات رئيسية على اعتبار أن المدير يعمل دوماً على تحسين الصحة التنظيمية بالمدرسة الابتدائية، وهذه الأدوار هي (٢٦: ٢٣١):

« الأدوار الشخصية: وتصف الأدوار الاجتماعية لمدير المدرسة في التواصل مع الآخرين خارج المجموعة والمنظمة، مثل دعوة الآخرين لتناول حفلة العشاء، حضور مراسم الافتتاح.

« الأدوار الإعلامية: ويقوم مدير المدرسة بدور يشبه مركز عصبي لنظام المعلومات في مدرسته، على أن تكون المعلومات ذات قيمة وفائدة للمؤسسة والمديرين، وتختص بنقل المعلومات إلى الآخرين، والتحدث عن المنظمة للخارج.

« أدوار اتخاذ القرار: ويعتبر المدير قلب المنظمة، بواسطة القيام بالمبادرة بالتغيير، ووضع الاستراتيجيات الجديدة، وتسوية النزاعات بين الأطراف المختلفة من المديرين والمرؤوسين، وتخصيص الموارد من خلال وسائل الحصول عليها، وتوزيع موارد المنظمة بين الأفراد المختلفين والمجموعات، وإبرام عقود الشراكة والمشاركة بين المؤسسة والمنظمات الأخرى.

وفي هذا الخصوص وجد كوركماز (٢٠٠٧) Korkmaz أن الأفراد يقومون بخصائص محفزة على الصحة التنظيمية عندما تكون ثقته برئيسه عالية والعكس صحيح. كذلك أن الصحة التنظيمية تتعاظم بالمدرسة في ظل القيادة التحويلية القائمة على التأثير الكاريزماتيكي، والتشجيع الإبداعي، والدافعية الإلهامية، والاهتمام بالحاجات الفردية للمرؤوسين، فهذه الخصائص تشكل الأرضية التي تنمو وتزدهر فيها الصحة التنظيمية (٢٢: ٤٧). كذلك بحث

دراسة عام (٢٠١١) العلاقة بين أداء المديرين والصحة التنظيمية على (١٤) مدرسة ثانوية، وقد اختيرت بطريقة عشوائية لكل مدرسة (١٣) معلم ليصل عدد العينة (١٨٠) معلم بولاية بطهران بإيران، واستخدمت الدراسة استبانة هوى وزملائه للصحة التنظيمية بالمدارس الابتدائية، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين أداء مديري المدارس في مجالات برامج التعليم والتعلم والفاعلية مع الطلاب وبين أبعاد الصحة التنظيمية (٣٤: ٣٤٧).

وفي دراسة أجراها كبابا (Akbaba) (١٩٩١) بعنوان "الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية والتغييرات المطلوبة في تركيا"، يرى أن مديري المدارس مسئولون عن تعزيز الصحة التنظيمية ورفع الإنتاجية بالمدارس، وأن الصحة التنظيمية في المدرسة لها انعكاسات مهمة على أداء العاملين والطلاب، واقترح لتحقيق هذا الهدف فإن مديري المدارس يجب عليهم إتباع سلسلة من الخطوات، وفي حالة إتباعها تحقق مدارسهم حالة من الصحة والحيوية، الآتية (٧: ١٢):

« إعادة النظر في أدوارهم ووظائفهم لتحسين الصحة التنظيمية في المدرسة.
« دراسة المهارات المهنية الحالية للعاملين بالمدرسة، وإجراء عملية مسح شامل للتأكد من أن موظفيه لديهم المهارات اللازمة.
« يلاحظ ويسجل السلوك التنظيمي، وكذلك تسجيل نقاط القوة والضعف في المدرسة.

« عندما تظهر تسجيل مقترحاتهم بأن الصحة التنظيمية في المدارس ليست بحاجة إلى تحسين، حينئذ يشتركون بهذه الملاحظات مع القيادات التعليمية في عمليات البناء وتشجيعهم على الاستمرار في تزويدهم بالقيادات الفعالة.

« عقد مؤتمرات لمشاورة القيادات التعليمية في عملية البناء، وتحديد ما إذا كان مفهوم الصحة التنظيمية بحاجة إلى اعتبارات أبعد.

« جمع معلومات عن الصحة التنظيمية باستخدام استبانات للصحة التنظيمية، وتحليل وتفسير هذه المعلومات مع قادة التعليم، من أجل تحديد المشكلات التنظيمية والمساهمة في حلها.

• البيئة النفسية والاجتماعية Psycho-social environment :

أصبح مما لا شك فيه أن البيئة المدرسية سواء النفسية أو الاجتماعية تدعم وتعزز الصحة التنظيمية بالمدرسة، فالبيئة المدرسية ليست مكاناً يتم فيه تعلم المهارات الأكاديمية فحسب، وإنما مجتمع صغير يتفاعل فيه الأعضاء ويؤثر بعضهم في بعض، فالعلاقات الاجتماعية بين الطلاب والمعلمين، والطلاب بعضهم ببعض تؤثر تأثيراً كبيراً في الجو الاجتماعي لحجرة الدراسة، وهذا يؤثر بدوره في نواتج التعلم.

ومن ثم قد تكون مشجعة أو مثبطة للصحة التنظيمية بالمدرسة. فإذا كانت البيئة تتسم بالاحترام والمودة وتحصيل أكاديمي وعلاقات بين المعلم وقرينه والمعلم وتلميذه والمعلم والإدارة والتلاميذ أنفسهم، التعاون ودعم المعلمين، والتأكيد على احتياجات العمل، وارتباط المعلمين والطلاب، وتوفر آليات السلامة والأمان فإن ذلك يدعم ويعزز الصحة التنظيمية، والعكس صحيح

فالمدرسة التى لا تتمتع بصحة منظمية تكون بيئتها النفسية والاجتماعية محبطة وغير جيدة، فتكون مدعاة للتوتر والقلق، ويسود بيئتها حالة من الاغتراب الاجتماعي والمشاجرة والعنف والإرهاب والبلطجة والعزلة والشللية والتمرد ومنغصات العمل.

من جانب آخر كشفت بعض الدراسات أن البيئة المدرسية المبنية على التدعيم والمساندة تؤثر على زيادة إنتاجية التلاميذ ونموهم الأكاديمي والاجتماعي، وتجويد العملية التعليمية، كما ساعدت على التغلب على بعض المشكلات الاجتماعية التى يواجهها التلاميذ منها الاغتراب الاجتماعي، وأن مشكلات العلاقات مع الزملاء أكثر العوامل النفسية الاجتماعية ارتباطاً وتكراراً فى المدارس المعتلة صحياً. كما بينت دراسة سيما لوجلو (٢٠٠٧) Cemaloglu والمعنونة بـ "العلاقة بين الصحة المنظمة فى المدارس الابتدائية التركية وبين تعرض المعلمين للضغوط الخارجية" أن تعرض المعلمين للترهيب بصفة مستمرة من خلال الضغوط الممارسة عليهم يؤثر بالسلب فى مستوى الصحة المنظمة بالمدرسة، كما أن مستوى الأداء يشوبه التوتر خاصة فى بعد التركيز على النواحي الأكاديمية (٩: ٢٨.٣).

• علاقات المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع : School-parent-community relationship

وتتركز العلاقة بين الأطراف الثلاثة فى منظورين رئيسين، الأول: ويطلق عليه منظور المنافسة والصراع، وهو يؤكد على وجود تعارض ومنافسة وصراع بين المدرسة والأسرة والمجتمع، مما يجعل كل طرف يحاول فرض السيطرة على الطرف الآخر، وأن يحقق أهدافه بطريقة منفصلة ومستقلة. أما النموذج الآخر من العلاقة فقد أطلق عليه "نموذج التكامل"، ويفترض هذا النموذج وجود تكامل بين المدرسة والأسرة والمجتمع، وتسود بينهم علاقات التعاون والود، وأن لكل طرف أهداف يتطلب تحقيقها التعاون والمشاركة والعمل معاً.

واستطراداً لما سبق، فإن المدارس عندما تكون فى حاجة إلى تبني منظور يسهل التكامل بين أطراف المشاركة، التى تعزز من خلالها المدارس الصحة المنظمة، تكون فى حاجة إلى تقليل الاتجاه نحو منظور الصراع والتعارض، خصوصاً أن المؤسسات تستجيب سلبياً تجاه الصراع مفضلة على ذلك الاتجاه نحو التعاون والتكامل، بحيث تستطيع المدرسة تطوير قدرتها على تمكين الأفراد، وخلق روح الفريق والتعاون والثقة فيما بينهم.

وبينت بعض الدراسات أن لعلاقات المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع تأثيراً واضحاً على الصحة المنظمة من خلال تأثيرها على بعض المتغيرات الوسيطة. فقد أوضح ستيفن وبريسي (١٩٩٢) فى دراسة عن "مواجهة تحديات تعليم الأطفال المعرضين للخطر"، وأشارت نتائج الدراسة إلى أهمية كسر الحواجز بين أسر الطلاب والمدارس والاستفادة من نقاط القوة فى الأسر والمجتمع، حيث إن المدارس لا يمكن أن تكون فعالة عندما تعمل بمفردها بعيداً عن أسر الطلاب ومجتمعاتهم، أو تخفى أزماتها عن مجتمعها، بل يجب أن تجعل من المجتمع

مصدر للمساعدة في حل أزماتها ومشاكلها المتعددة، وإذا كانت المدرسة مع إشراك قوى مع المجتمع المحلي تستجيب لاحتياجات واهتمامات أولياء الأمور والمجتمع كنتيجة للقدرة على حشد ودعم المجتمع المحلي عند الحاجة (٣٦: ١٩).

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن نمط مشاركة الأسرة والمجتمع مع المدرسة يعتبر مؤشراً على نجاح أو إخفاق المدرسة في تحقيق الصحة المنظمة لها.

• خصائص المعلمين Teacher characteristics :

بات واضحاً أن خصائص المعلمين شرط مهم لتعزيز الصحة المنظمة بالمدراس، وترتبط الخصائص التي يمتاز بها المعلم ارتباطاً وثيقاً بالصحة المنظمة بالمدرسة، ويُقصد بخصائص المعلم مدى تمتعه في التعامل مع زملائه بالصدق والتعاون والود والاحترام والحماس، وبين شعوره بكل من الانتماء للمدرسة، والرضا عن العمل، والولاء للمدرسة، ومدى امتلاكه الكفايات التربوية والمهنية مثل: استخدام طرق التدريس الحديثة، العمل في شكل فرق عمل، والاتجاه نحو الطلاب.

لقد أخذت دراسة تأثير خصائص المعلمين على الصحة المنظمة بالمدرسة بعداً كبيراً في أدبيات السلوك التنظيمي مؤخراً وأفضت إلى كثير من الدراسات الميدانية لمعرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما. فعن فلسفة العلاقة بين المتغيرين وكيف أن خصائص المعلمين تشكل محدداً مهماً للصحة المنظمة، يقول "باتون وآخرون" (٢٠٠٠) Patton بأن خصائص المعلم تحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون توقعات المدرسة ضعيفة، ومن ثم فإن هذه الخصائص تجعله يبذل قصارى جهده في تحقيق أهداف المدرسة (٣٠: ٩٣). وقد أكد "وينجلينسكي" (٢٠٠٠) Wenglinsky على هذه العلاقة، وأن تحقيقها يكون من خلال إنجاز المهام في مواعيدها، التركيز الأكاديمي، واستخدام طرق التدريس الحديثة، التوازن بين التعليم القائم على المهارة، ووضع معايير عالية وواقعية لإنجاز وتحصيل طلابهم (٣٩: ٢٦).

كما وجدت دراسة بيجفورد (١٩٩٢) Pigford علاقة إيجابية قوية بين الاثنين (٣٣: ١٥٧). وأوضحت دراسة يو وآخرين (٢٠٠٨) Yeo, et.al الكفاءة الذاتية للمعلمين كأحد السمات الأساسية للمعلمين حيث إنها ترتبط بإيجابية الطلاب ونتائج التعلم، فالمعلمين الذين يتمتعون بالكفاءة الذاتية يقضون وقتاً أكثر في التعليم ووقتاً أقل في حفظ النظام، ويكونون أكثر استعداداً للتعلم، ومحاولة تجريب مناهج واستراتيجيات جديدة لمقابلة حاجات الطلاب (٤٠: ٢٠٠).

وقام باس وآخرون (٢٠٠٩) Bas, et.al بدراسة توضح العلاقة بين الصحة المنظمة والكفاءة التدريسية للمعلم، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الصحة المنظمة وفاعلية المعلمين. إذ تم تطبيق مقياس الصحة المنظمة على (٣١) مدرسة ابتدائية بولاية ميريلاند الأمريكية، بالإضافة

إلى تطبيق بطاقة ملاحظة على المعلمين داخل الفصول لقياس مدى التكيف وأيضاً استمارات لجمع المعلومات، وفي نهاية الدراسة أكدت على أنه يمكن استخدام نتائج تلك العلاقة الطردية في تحسين كفاءة المعلمين والقضاء على التفاوت بين طلاب التربية الخاصة والخدمات المقدمة لهم بتلك المدارس (٢٩: ١).

كما أجرى تسوي وتشينغ (Tsui & Cheong ١٩٩٩) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة المحتملة بين الصحة المنظمة المدرسية والالتزام عند المعلمين بالمدارس الابتدائية بهونج كونج. وأشارت نتائجها إلى وجود ارتباط إيجابي بين ثلاثة من عوامل الصحة المنظمة المدرسية (الروح المعنوية، والاعتبارية، والتماسك المؤسسي) والالتزام المعلمين في المدرسة عبر التفاعل بين السمات الشخصية للمعلمين مثل (الموقع الوظيفي، الحالة الاجتماعية، الخبرة)، كذلك دعمت الدراسة القول بأن العلاقة بين الصحة المنظمة والالتزام المعلمين ترتبط بسمات المعلمين، وأن هذه العلاقة تسهم في تحسين المدرسة وتطويرها، وأن التزام المعلمين يتأثر سلباً بالتعرض للضغوط الداخلية والخارجية وبمدى انخفاض أبعاد الروح المعنوية والتماسك المؤسسي والتركيز الأكاديمي للصحة المنظمة بالمدرسة (٣٧: ٢٥٠).

وأجرى تشينغ (Ching ٢٠٠٨) دراسة بعنوان "العلاقة بين الصحة المنظمة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بالمدارس الإعدادية"، وأكدت نتائج الدراسة على أن تحديد مستوى الصحة المنظمة يمكن من التنبؤ بأداء المعلمين وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم (١١).

أن تفسير العلاقة بين خصائص المعلمين والصحة المنظمة يعود إلى أن المعلم الذي يتصف ببعض الخصائص الإيجابية ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات الفعالة كمساعدة الزملاء أو المحافظة على ممتلكات المدرسة التي يعمل بها أو الكفاءة التدريسية الفعالة ومن ثم يعزز ويدعم الصحة الكلية للمدرسة.

• جودة المنهج الدراسي Curriculum quality :

يعد المنهج الدراسي وجودته أحد العوامل المؤثرة في الصحة المنظمة، وقد ذكر العالم البارز هوي وفيلدمان أن "التركيز الأكاديمي" بعد مهم في استبانة الصحة المنظمة للمدرسة الابتدائية (OHI-E) والذي يؤثر تأثيراً بالغاً في أبعاد الصحة المنظمة بالمدرسة.

وبخصوص العلاقة بين جودة المنهج الدراسي والصحة المنظمة بالمدرسة، كشفت الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين جودة المنهج الدراسي والصحة المنظمة بالمدرسة، وأن المنهج الدراسي يؤثر إيجابياً في أبعاد الصحة المنظمة (٣٥: ٤٨٨).

• ثقافة المدرسة School Culture :

تمثل الثقافة المدرسية أحد العوامل المؤثرة في الصحة المنظمة داخل المدرسة، فإذا كانت الثقافة السائدة بالمدرسة تتسم بعلاقات قوية و متماسكة

واعتقادات وأعراف ايجابية حينئذ نتنبأ بأنها بذلك تدعم الصحة المنظمة، ويعرف بيترسون وديال (١٩٩٨) Deal & Peterson الثقافة المدرسية بأنها: "نسق الافتراضات الأساسية التي أوجدت أو اكتشفت أو طورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، والتي استطاعت الثبات لفترة طويلة من الزمن، وعملت بشكل مُرض لأفراد الجماعة، مما جعلها من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها وتدريبها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والشعور عند التعامل مع تلك المشاكل" (٣١: ٢٩).

والثقافة المدرسية بهذا المعنى تؤثر على المدرسة والأفراد سواء الموجودين بها منذ فترة طويلة أو الأعضاء الجدد، ويميز الباحثون بين نوعين من الثقافات، بعض هذه الثقافات تدعم الصحة المنظمة داخل المدرسة، والآخر لا يدعمها، ومن أهم ملامح هذه الثقافات ما يلي:

١١ التصنيف الأول ويضم الثقافات التي تتبناها المدارس وتسعى فيها إلى السلبية والخلاف، وتقوم على أن العادات والأعراف السائدة بالمدرسة ضعيفة، وتركز على القوة والنفوذ والاهتمام بالعاملين على الطلاب، ورفض الأفكار الجديدة والمشاركة في المؤتمرات وورش العمل، واللوم على محاولات التحسين الجماعي، التخطيط السلبي، ومن ثم لا يرغب الأفراد العيش والعمل في المدرسة.

١٢ التصنيف الثاني ويضم الثقافات التي تهتم في المقام الأول بالإيجابية وتتميز بالتماسك والقوة، لذا فهي لديها قيم قوية عن التعاون، المشاركة في حل المشكلات، الحوار، العمل في شكل فرق العمل، ويسود شعور مشترك للهدف بين الأفراد، تحتفل بإنجاز الطلاب، وتحت على إبداع المعلمين، وتعمل على مشاركة أولياء الأمور، والتزام مشترك نحو تعلم الطلاب، كذلك أن بيئة المدرسة آمنة لتبادل الخبرات.

فوفقاً لهذا التصنيف، فإن الثقافة السائدة بالمدرسة قد تكون مدعّمه أو معوقه الصحة المنظمة، فإذا كانت المدرسة تتمتع بالصحة المنظمة فإنها تتجه نحو التصنيف الثاني، وكذلك تكون في حاجة إلى تقليل الاتجاه نحو التصنيف الأول الذي يتسم ثقافته بالضعف والخلاف.

من جانب آخر كشفت بعض الدراسات العلاقة الإيجابية بين الصحة المنظمة والثقافة السائدة بالمدرسة، فقد قام كلينر وآخرون (٢٠٠٨) Kellner, et.al بدراسة حالة على المدارس الابتدائية الفعالة في وسط غرب أمريكا (Midwestern)، وقد فحصت خمس جوانب لثقافة المدرسة، تتمثل في القيادة، الرؤية، المشاركة في صنع القرار، التعاون، الاهتمام والاحترام، وتم استخدام المقابلات على المعلمين والمديرين، والطلاب وأولياء الأمور، وكشفت نتائج الدراسة أن المعتقدات السائدة في المدرسة مهمة بدرجة كبيرة في نجاح الصحة المنظمة بها، أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية

هي المؤسسات الأكثر صحة في كل شيء، بينما تميزت المؤسسات الأكثر اعتدالاً بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المؤسسة بدلاً من الاهتمام بطلابها (٢١: ٤٩٨٤).

• **ثالثاً : الوحدات التابعة :**

تشير إلى النتائج المحققة باعتبارها نواتج ومخرجات للمدرسة الصحية، وتتمثل في التالي:

• **المناخ المدرسي School climate :**

يعد المناخ المدرسي من أكثر المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع العديد من المتغيرات التنظيمية مثل الثقافة التنظيمية، الأداء التنظيمي، والتعلم التنظيمي وغيرها من المفاهيم. ونظراً لأهمية المناخ المدرسي تم دراسة علاقته مع مفهوم الصحة المنظمة مؤخراً. ولقد أثبت "كلوفر" و"هوي" (١٩٨٦) & Hoy أن Clove من الأسس المحفزة على الصحة المنظمة تصور المناخ المدرسي الذي يلعب دوراً مهماً في دعمها وتعزيزها بالمدرسة، ويقصد بالمناخ المدرسي إجمالاً البيئة الداخلية الشاملة للمدرسة التي تؤثر في شعور العاملين بها، أو الانطباع العام لدى العاملين بالمدرسة عن مدارسهم وعن السلوك القيادي للمديرين فيها".

ويميز بعض الباحثين بين نوعين من المناخ في المدرسة، بعضها يدعم الصحة المنظمة داخل المدرسة، والآخر لا يدعمها، ومن أهم ملامح هذه النوعين:

« النوع الأول: ويضم المناخ الذي يتميز في المقام الأول بالإيجابية، حيث تكون الروح المعنوية للمعلمين عالية، والقيادة الفعالة مع المعلمين من أجل تطوير المدرسة، والتفاعل بين العاملين (المعلم / الإدارة / الطلاب)، والعلاقات الطيبة مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، ويتميز بأهداف واضحة، ويطلق عليه "المناخ المفتوح" (١٨: ٣٩). حيث إن المدرسة في تحقيقها ذلك فإنها لا تحقق فقط رضا أولياء الأمور والمجتمع عن المدرسة ولكن تحقق كذلك مزيداً من الفهم لما يدور داخل المدرسة (٣٢: ١٢).

« النوع الثاني: ويضم المناخ المغلق الذي تتبناه المدارس وتسعى فيه إلى بث السلبية، ويتميز هذا المناخ بفتور العلاقات بين الأفراد، ويكون المدير غير فعال في توجيه سلوك العاملين نحو الإنجاز المرضي، شعور الطلاب بالاعتزاز، كما تكون الاتصالات ضعيفة بين العاملين. وهذه السمات أقرب إلى المدارس غير الصحية.

واستطراداً لما سبق، فإن المدارس عندما تكون في حاجة إلى تبني مناخ يسهل الخصائص الإيجابية، التي يمارس من خلالها الأفراد الصحة المنظمة، تكون في حاجة إلى تقليل الاتجاه نحو المناخ المغلق، خصوصاً وأن العاملين يستجيبون سلبياً تجاه المناخ المغلق على ذلك الاتجاه نحو المناخ الإيجابي، بحيث تستطيع المدرسة تطوير قدرتها على تمكين الأفراد، وخلق روح الفريق والتعاون والثقة فيما بينهم.

في ضوء ما سبق أجريت عديد من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين المناخ المدرسي والصحة المنظمة بالمدرسة، وخرجت معظم هذه الدراسات بنتيجة

مفادها أن هناك علاقة ايجابية قوية بين هذين المتغيرين، كما أكدت على أن المناخ المدرسي يعد أكبر محدد لأبعاد الصحة المنظمة بالمدرسة، حيث إن توفير الصحة المنظمة يحدد ستة جوانب للمناخ، ثلاثة منها يساعد المنظمة على مقابلة ومواجهة الحاجات الأساسية (التكامل المؤسسي، التأكيد الأكاديمي، دعم المصادر)، واثنان تدعم الحاجات الشخصية والتعبيرية (الروح المعنوية واعتبارية المدير)، وتأثير المدير مع الوظائف المزدوجة لخدمة الحاجات التعبيرية والأساسية (١٧: ٣٥٧).

• التحصيل الدراسي للطلاب : Student Achievement :

يلعب التحصيل الدراسي دوراً في تعزيز الصحة المنظمة بالمدرسة أو إعاقتها، ويقصد به " مستوى محدد من الإنجاز، أو براعة في العمل المدرسي يقاس من قبل المعلمين، أو بالاختبارات المقررة"، والمقياس الذي يعتمد عليه لمعرفة مستوى التحصيل الدراسي هو مجموع الدرجات التي يحصل عليها الطالب في نهاية العام الدراسي، أو نهاية الفصل الأول، أو الثاني، وذلك بعد تجاوز الاختبارات والامتحانات بنجاح. وكشفت البحوث الميدانية أن هناك علاقة طردية بين التحصيل الدراسي والصحة المنظمة بالمدرسة. فقد تبين أن التحصيل الدراسي المرتفع يظهر الصحة المنظمة أكثر من التحصيل الدراسي المنخفض، كما أن المدارس الصحية، هي تلك المدارس التي تهتم بتحصيل طلابها، وتدفعهم للرغبة في القيام بعمل جيد، والنجاح في ذلك العمل، مما يساهم في فعالية المدرسة.

فمن هذه العلاقة أجرى هوي وآخرون (Hoy, et.al (١٩٩٧ دراسة على البعد المهم في العملية التعليمية ألا وهو الطالب ومستوى تحصيله وعلاقته بمستوى الصحة المنظمة. واستهدفت الدراسة فعالية كل من المناخ التنظيمي والصحة المنظمة على تحصيل الطلاب والتزام المعلمين كدراسة مقارنة على عينة مكونة من (٥٨) مدرسة ثانوية، وباستخدام استبانة الصحة المنظمة (OHI) تم الوصول إلى أن التركيز في هذه المدارس ينصب بصفة أساسية على النواحي الأكاديمية، في حين أن كلا المقياسين (الصحة المنظمة OHI والمناخ التنظيمي OCDQ) أكدوا على تأثير المدير غير المباشر على إنجاز المدرسة والالتزام من قبل المعلمين وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستوى تحصيل الطلاب (١٦: ٣٠٢)، كما أكد سميث (Smith (٢٠٠٢ على الارتباط الإيجابي بين الإنجاز الأكاديمي للطلاب بالمدارس الثانوية بولاية أوهايو الأمريكية وبين مستوى الصحة المنظمة بالمدرسة، حيث تم التركيز على كفاءة طلاب الصف الثاني عشر في مادة الرياضيات. وعلى نفس المنحى بينت دراسة بيهانس وآخرين (Bevans, et.al (٢٠٠٧ أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى الصحة المنظمة وبين مستوى تقدم الطلاب في القراءة وذلك في خمس مدارس متوسطة بولاية كارولينا الشمالية (٨: ٣٠٠). وقام جاورسكي (Jaworowski (٢٠٠٣ بدراسة حول تعرف العلاقة بين الصحة المنظمة والأمان بالمدرسة وتحصيل الطلاب، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الصحة المنظمة والتحصيل الدراسي للطلاب في (٢٤) مدرسة ابتدائية في ولاية فرجينيا (Virginia) (٢٠: ١).

• الجزء الثاني - الدراسة الميدانية :

تم إجراء دراسة ميدانية من خلال توجيه استبانته إلى عينة من مديري ومعلمي المدارس الابتدائية في محافظة المنيا بهدف التعرف على آرائهم حول واقع الصحة المنظمة بأبعادها المختلفة بتلك المدارس، والكشف عن مدى الاختلاف بين استجاباتهم وفقاً لمتغيرات معينة، سعياً لوضع آليات مقترحة لتنفيذ الصحة المنظمة بالمدرسة الابتدائية. ولتحقيق أهداف الدراسة الميدانية قام الباحث بالإجراءات التالية:

• بناء أداة الدراسة :

تمثلت أداة الدراسة في استبانته مكونة من خمسة أبعاد، هي: التماسك المؤسسي، القيادة المتكاملة، توفير الموارد المساندة، انتساب المعلمين، التأكيد على النواحي الأكاديمية، تعبر عن أبعاد الصحة المنظمة للمدرسة الابتدائية التي تبناها الباحث، وقام الباحث بالإطلاع على الأدبيات التربوية والاستفادة من استبانات بعض الدراسات قريبة الصلة بموضوع الدراسة الحالية وخاصة دراسة "هوي" و"تارتر" و"كوتكامب" (١٩٩١) Hoy, Tarter & Kottkamp، حيث تم إعداد استبانته تكونت من (٤٢) فقرة موزعة على أبعاد خمسة سابقة الذكر، كما تم اعتماد سلم ليكرت خماسي متدرج للإجابة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة، بحيث تعطى كل فقرات الاستبانة لإجابة الموافقة "نادراً" درجة واحدة، والموافقة "بدرجة ضعيفة" درجتان، وبينما الموافقة "بدرجة متوسطة" ثلاث درجات، ثم الموافقة "كثيراً" أربع درجات، وأخيراً "كثيراً جداً" خمس درجات، لتحديد مدى توافق بعض مؤشرات الصحة المنظمة بالمدارس الابتدائية، وللتأكد من صلاحية الاستبانة للتطبيق، قام الباحث بالإجراءات التالية:

• صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

١١ الأول: صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (١١) من الأساتذة وأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا وجامعة الأزهر، وقد طلب منهم إبداء الرأي والملاحظة حول صحة الفقرات ومناسبتها، والتأكد من مدى انتماء كل فقرة إلى البعد ومدى مناسبتها اللغوية، وبعد إجراء التعديلات التي أشار إليها السادة المحكمون استقرت الاستبانة في صورتها النهائية على (٤٢) فقرة، موزعة على أبعاد خمسة. والجدول (٣) يبين أبعاد الاستبانة وتوزيع الفقرات.

جدول (٣) أبعاد الصحة المنظمة بالمدرسة الابتدائية وفقراتها

م	البعد	عدد الفقرات	الفقرات التي تمثل مجال البعد
١	التماسك المؤسسي	٩	١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢
٢	القيادة المتكاملة	٩	١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢
٣	توفير الموارد المساندة	٥	١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢
٤	انتساب المعلمين	٩	١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢
٥	التأكيد على النواحي الأكاديمية	١٠	١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢
	المجموع	٤٢	

الثاني : صدق الاتساق الداخلي: ويعبر صدق الاتساق الداخلي عن درجة ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، ويوضحها الجدول (٤).

جدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد الصحة المنظمة والدرجة الكلية		
م	أبعاد الصحة المنظمة	عدد الفقرات
١	التماسك المؤسسي	٩
٢	القيادة المتكاملة	٩
٣	توفير الموارد المساندة	٥
٤	انتساب المعلمين	٩
٥	التأكيد على النواحي الأكاديمية	١٠
	الاستبانة ككل	٤٢

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد استبانة الصحة المنظمة والدرجة الكلية لها عند مستوى دلالة (٠,٠٥) تراوحت بين (٠,٧٩٢ - ٠,٩٣٧) وهى قيم مرتفعة تشير إلى الاتساق بين أبعاد الصحة المنظمة والدرجة الكلية، مما يعكس درجة عالية من الصدق بين فقرات وأبعاد الاستبانة.

• ثبات الاستبانة :

تم حساب ثبات الاستبانة بالاعتماد على معامل "ألفا-كرونباخ"، حيث بلغ معامل الثبات على الأداة الكلية (٠,٩٦٣) وهى نسبة تؤكد صلاحية الأداة للاستخدام وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها. والجدول رقم (٥) يبين قيم ثبات الأداة الكلية، والأبعاد الخمسة لها.

جدول (٥) قيمة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لأبعاد الصحة المنظمة.		
م	البعد	عدد الفقرات
١	التماسك المؤسسي	٩
٢	القيادة المتكاملة	٩
٣	توفير الموارد المساندة	٥
٤	انتساب المعلمين	٩
٥	التأكيد على النواحي الأكاديمية	١٠
	الاستبانة الكلية	٤٢

• عينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمديرين فى المدارس الابتدائية الحكومية والخاصة بمحافظة المنيا وعددهم (٢٧١٢٣) معلماً ومعلمة، بينما يبلغ عدد إدارة المدرسة (نظار، وكلاء، مدراء مدارس) (١٥٦٧) بحسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠١٤ / ٢٠١٥، وتمثلت عينة الدراسة فى (١٤٤٣) من مديري المدارس الابتدائية ومعلميها بواقع ما يزيد على ٥% من المجتمع الأصلي، أخذت بطريقة عشوائية من الإدارات التعليمية التسعة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنيا، والجدير بالذكر أنه تم استبعاد (٣٦) استبانته (من أصل ١٤٧٩ تم استعادتها من المستجيبين) إما لعدم اكتمالها أو لتبين عدم جدية المستجيبين

عليها. وبعد استخراج البيانات المستنبطة من الاستبانات المستردة من أفراد عينة الدراسة، تبين أن توزيع أفراد عينة الدراسة (الصالحة استجاباتهم للمعالجة) على متغيراتها كما يبينها الجدول (٦).

جدول (٦) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس والخبرة والمؤهل والدورات التدريبية

	المتغير	المستوى		العدد	
				النسبة المئوية	التكرار
١	الجنس	ذكر		٤٣,٧%	٦٣٠
		أنثى		٥٦,٣%	٨١٢
		جامعي		٢١,٤%	٣٠٩
٢	المؤهل الدراسي	جامعي تربوي		٣٦,٦%	٥٢٨
		جامعي+ دبلومة تربوية		٣٧,٣%	٥٤٤
		ماجستير فأعلى		٤,٣%	٦٢
		مدير مدرسة		١٣,٩%	٢٠٢
٣	الوظيفة	معلم		٨٥,٩%	١٢٤٠
		أقل من ٥ سنوات		٢٣,١%	٣٣٤
٤	سنوات الخبرة	من ٥- أقل من ١٠ سنوات		٣٩,١%	٥٦٤
		١٠ سنوات فأكثر		٣٦,٢%	٥٢٣
		أقل من ٥ سنوات		٤٥,٢%	٦٥٢
٥	سنوات عملك في المدرسة الحالية	من ٥- أقل من ١٠ سنوات		٣٢,٤%	٤٦٨
		١٠ سنوات فأكثر		٢٢,٢%	٣٢٠
		أقل من ٥ سنوات		٤٥,٢%	٦٥٢
٦	موقع المدرسة	مدينة		٣١,٥%	٤٥٥
		قرية		٦٨,٥%	٩٨٨
٧	نوع المدرسة	حكومية		٩٥,٤%	١٣٧٧
		خاصة		٤,٦%	٦٦

• المعالجة الإحصائية :

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام الأساليب التالية:
 « تم إدخال استجابات عينة الدراسة إلى الكمبيوتر باستخدام برنامج SPSS، وكان عدد أفراد العينة ١٤٤٣ مديراً ومعلماً.

« تم حساب النسب المئوية للتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما استخدم اختبار "ت" T-Test وتحليل التباين الأحادي One-way ANOVA التي جاءت باستجابات العينة باستخدام نفس البرنامج.

وللحكم على دلالة متوسطات استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة التي تقيس مستوى الصحة المنظمية بالمدارس الابتدائية - بصورة شاملة - وفي كل بعد على حدة، ومن خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة (عطا الله، ١٩٩٦، عبد الناصر عطايا، وعصام رمضان، ٢٠١٣)؛ ولتفسير النتائج؛ تم اعتماد الميزان الآتي للنسب المئوية لدرجات الاستجابة يوضحها الجدول (٧):

جدول (٧): ميزان النسب المئوية لدرجة الاستجابة

النسبة المئوية	درجة الاستجابة
أقل من ٥٠%	منخفضة جداً
٥٠ - ٥٩%	منخفضة
٦٠ - ٦٩%	متوسطة
٧٠ - ٧٩%	مرتفعة
٨٠% فما فوق	مرتفعة جداً

• عرض نتائج الدراسة ومناقشتها :

• أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

" ما مستوى الصحة التنظيمية للمدرسة الابتدائية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية لكل بعد من أبعاد الصحة التنظيمية التي احتوتها استبانة الدراسة، ومن ثم التوصل إلى مستوى الصحة التنظيمية، والنتائج في جدول (٨) تبين ذلك.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأبعاد للاستجابات مرتبة تنازلياً.

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
١	انتساب المعلمين	٢٦,٤٢	٨,٣٨	٥٨,٧%	منخفضة
٢	القيادة المتكاملة	٢٥,٣٤	٨,٠٦	٥٦,٣%	منخفضة
٣	التأكيد على النواحي الأكاديمية	٢٦,٨٢	٨,٢١	٥٣,٦%	منخفضة
٤	التماسك المؤسسي	٢٣,٥٢	٦,٨١	٥٢,٢%	منخفضة
٥	توفير الموارد المساندة	١٢,٧٠	٤,٠٢	٥٠,٨%	منخفضة
	الصحة التنظيمية بشكل عام	١١٤,٨١	٣٢,٢١	٥٤,٦%	منخفضة

النسبة المئوية = المتوسط الحسابي ÷ أقصى درجة للبعد (٥) .

يلاحظ من نتائج الجدول (٨) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة تراوحت بين (٥٠,٨% - ٥٨,٧%) مما يشير إلى أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا كان منخفضاً، بدلالة النسبة المئوية الكلية لمجموع الأبعاد (٥٤,٦%)، ويعزو الباحث ذلك إلى بيئة المدرسة الابتدائية تعاني من تفكك الروابط الاجتماعية، وغياب الرؤية الموحدة للمدرسة والتي يمكن الأفراد الالتفاف حولها والعمل من أجلها، كذلك اهتمام الإدارة في المتابعة بأمور عديمة المنفعة يؤدي إلى إهمال جوانب مهمة مثل الاهتمام بالجانب العاطفي والوجداني للعاملين والطلاب، وتعدد التوجهات السياسية والتعصب لها مما يخلق جواً من الصراع متعددة توجهاته. كذلك يتبين من نفس الجدول أن أبعاد الدراسة كانت نسبها مقاربة إلا أنه بترتيبها تنازلياً اتضح التالي:

حاز بعد " انتساب المعلمين" على أعلى النسب (٥٨,٧%) في استجابة مديري ومعلمي الابتدائية بدرجة " منخفضة"، وقد يكون راجعاً إلى بعض الأمور منها شح الوظائف في المجتمع عامة والوظائف التدريسية بصفة خاصة، وكذلك البطالة الكبيرة الموجودة في المجتمع، علاوة على التحسن الملحوظ في رواتب

المعلمين بعد تطبيق الحد الأدنى للأجور، مما انعكس على الأفراد فجعلتهم إلى حد ما متمسكين بمدارسهم.

بينما كانت درجة الاستجابة منخفضة على بعد القيادة المتكاملة بنسبة مئوية (٥٦,٣٪). ويعزو الباحث ذلك إلى تأثير معايير اختيار مدير المدرسة فقد جعلت من يتولى الإدارة من حملة الدبلوم المتوسط، حيث يتم اختيار مدير المدرسة من فئة المعلمين (خبير أو كبير)، ويعنى ذلك أنه أمضى ما لا يقل عن ٢٥ سنة، ويكون قارب الخمسين من عمره، دون الاكتراث بالسمات الشخصية، الكفاءة المهنية، اللياقة البدنية، والمؤهلات العلمية، مما أفرز أفراداً يتصفون بسطحية الثقافة، ندرة الإبداع، قلة المعرفة، هذا إلى جانب ضيق أفق الأفراد، التقوقع في التقليدي، والخوف علي المنصب.

ما يتعلق ببعد الاهتمام بالنواحي الأكاديمية بالمدرسة فقد جاء بالترتيب الثالث بنسبة مئوية (٥٣,٦٪)، وهى نسبة منخفضة، ويرجع لعدة أمور تتمثل فى سيادة اعتقاد لدى المدرسة بأن معظم الطلاب يتعاطون دروس خصوصية وبالتالي فليس لديهم الرغبة فى التعلم بالمدرسة ومن ثم فلا داع لمتابعة وتفعيل ذلك، وكذلك كثافة المناهج الدراسية وانشغال المعلم بالبحث عن عمل إضافي بعد اليوم الدراسي، كما أن تصميم المناهج لا يحدث بناء على استشارة المدرسة والمعلم والطالب، ومن ثم فهى تأتى على غير رغبتهم، ومن ثم ينصب اهتمامهم فى المقام الأول بالمنهج الدراسي فى الانتهاء منه. بينما كانت درجة الاستجابة "منخفضة" على بعد التماسك المؤسسي بنسبة (٥٢,٢٪)، ويعزو الباحث ذلك لعدة أسباب منها: جهل المدرسة باللوائح والقوانين المنظمة للعمل وروح التعامل معها وسوء توظيفها، كما أن اللوائح على وجودها ضعيفة ولا تكفل للمدرسة تحقيق أمنها المطلوب وحماية نفسها، وإغفال الدور الكبير لمجالس الأمناء بالمدارس فى توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع الخارجي، تجاهل كثير من المدارس لوجود لائحة داخلية خاصة بها تنظم علاقاتها مع المجتمع المحلي، بما يؤدى إلى أن عمل المدارس وكأنها كائن منفصل عن المجتمع فلا تعبأ بمشكلاته ولا بعاداته أو تقاليده، ومحاولة التكيف مع هذه الظروف مما يجعل المدارس غريبة عن الواقع المحيط بها، كما تعمل نسبة غير قليلة من إدارات المدارس بالنمط التسلسلي الذي لا يسمح بتبادل الآراء فى القضايا المختلفة ومحاولة الوصول إلى حلول للمشكلات المختلفة من خلال استعراض وجهات النظر وتكوين رأى موحد يعبر عن المدرسة. بينما حصل بعد توفير الموارد المساندة على الترتيب الأخير بنسبة مئوية (٥٠,٨٪)، ويعود ذلك لوجود نظام مركزي فى مصر، وعدم استقرار السياسات التعليمية المطبقة نظراً لكثرة التغييرات فى الظروف السياسية والاقتصادية التى تعانىها الدولة فى فترة ما بعد ثورة ٢٥ يناير أدت إلى اختلال البرنامج الزمني الذي تتبناه وزارة التربية والتعليم بحيث تصل المواد التعليمية واللوازم الصفية فى الوقت المناسب ليتمكن المعلمون من استعمالها فى تنفيذ خططهم التعليمية.

ولتحديد مدى استجابة أفراد العينة على فقرات كل بعد بصورة تفصيلية تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية لفقرات كل بعد مبنية كما يلي بجدول (٩).

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجات الكلية للاستجابة لتفقرات أبعاد الدراسة المختلفة مرتبة لكل بعد تنازلياً

رقم الفقرة	الأبعاد	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
٤	العلمين	يلتزم المعلمون بالصدق مع طلابهم.	٣,٣٧	١,٢٠	٧٧,٤%	متوسطة
٢٨		يتبادل المعلمون المشاعر الطيبة فيما بينهم.	٣,٠٤	١,٣٥	٦٠,٨%	متوسطة
٩		يشعر المعلمون بالثقة والأمان ثنائياً في المدرسة.	٢,٩٩	١,٢٢	٥٩,٨%	منخفضة
٣٦		تسود مشاعر الاحترام بين المعلمين بعضهم البعض.	٢,٩٩	١,٣٦	٥٩,٨%	منخفضة
١٩		يتمتع سلوك المعلمين الانضباط والشعور بالسلوكية.	٢,٩٤	١,٢٧	٥٨,٨%	منخفضة
٣٢	القيادة المتكاملة	يشعر المعلمون بالانتماء كبير للمدرسة.	٢,٧٨	١,٢٦	٥٥,٦%	منخفضة
٤٠		يتمتع المعلمون أصابعهم بهمة وحسنة.	٢,٧٨	١,٣٠	٥٥,٦%	منخفضة
٢٤		يشعر المعلمون بالخطر بالعمل في مدارسهم.	٢,٧٣	١,٢٤	٥٤,٦%	منخفضة
٢		الدرجة الكلية للمد	٣٦,٤٢	٨,٣٨	٥٨,٧%	متوسطة
٧		يشعر مدير المدرسة بالانتماء لجميع المعلمين.	٢,٩١	١,٢٧	٥٨,٢%	منخفضة
٣٥	التأكيد على النواحي الأكاديمية	يتعامل مدير المدرسة مع كل فرد بصورة عادلة بدون تمييز.	٢,٩٠	١,٢٨	٥٨,٢%	منخفضة
١٢		يلتزم مدير المدرسة بتطبيق سياسات وإجراءات العمل.	٢,٩٠	١,٢٨	٥٨,٢%	منخفضة
٣٩		يوضح مدير المدرسة للمعلمين النتائج للتوقعات منهم.	٢,٧٩	١,٢١	٥٥,٨%	منخفضة
٣٩		يبدى مدير المدرسة مشاعر طيبة نحو المعلمين.	٢,٧٩	١,٣١	٥٥,٨%	منخفضة
٢٧		يوفر مدير المدرسة البيئة الآمنة للمناقشة والحوار مع المعلمين.	٢,٧٦	١,٢٢	٥٥,٢%	منخفضة
٢٢		يتلقى مدير المدرسة مع كافة العاملين القضايا المتعلقة بالصنفية.	٢,٧٢	١,٢٣	٥٤,٤%	منخفضة
٣١		يتمتع مدير المدرسة بمسافة المعلمين واحترامهم.	٢,٧١	١,٢٥	٥٤,٢%	منخفضة
١٧		يعلم مدير المدرسة من خلال خطط عمل زمنية.	٢,٦٤	١,١٥	٥٢,٨%	منخفضة
١٠		الدرجة الكلية للمد	٢٥,٣٤	٨,٠٦	٥٦,٣%	متوسطة
٥		يتعامل الطلاب فيما بينهم أثناء أدائهم في الفصل.	٢,٩٩	١,١٥	٥٩,٨%	متوسطة
٣٧	التأكيـد على النواحي الأكاديمية	يحترم الطلاب زملائهم للتفوقين أكاديمياً.	٢,٩٨	١,١٣	٥٩,٦%	متوسطة
٢٠		تتاح فرص متكافئة أمام جميع الطلاب لتحقيق التميز.	٢,٨١	١,٢٧	٥٦,٢%	منخفضة
٢٩		تهتم المدرسة بتنظيم الواجبات المنزلية ومتابعتها.	٢,٧٩	١,٢٧	٥٥,٨%	منخفضة
٣٣		تتاح الفرص المتكافئة للطلاب للمشاركة في الأنشطة.	٢,٧٩	١,٢٢	٥٥,٨%	منخفضة
١٥		تسعى المدرسة لتوفير وسائل دعم وتوجيه للطلاب الضعفاء.	٢,٦٥	١,١٨	٥٣,٠%	منخفضة
٤١		تهتم المدرسة بالتعرف على مواهب الطلاب والبناء عليها.	٢,٥٩	١,١٩	٥١,٨%	منخفضة
٢٥		تطبق المدرسة أسلوب الثواب والعقاب على الطلاب بمنتهى الشفافية.	٢,٥٩	١,٢٦	٥١,٨%	منخفضة
٤٢		يسعى الطلاب لإثراء تحصيلهم بالاستفادة من كافة مصادر التعلم بالمدرسة.	٢,٥٣	١,١٠	٥٠,٦%	منخفضة
٤٢		تطلب المدرسة من طلابها أداء يفوق قدراتهم.	٢,٠٥	١,٠٦	٤١,٠%	منخفضة جداً
١١	التماسك المؤسسي	الدرجة الكلية للمد	٣٨,٨٢	٨,٢١	٥٣,٦%	متوسطة
٦		تُشركه المدرسة مجالس الأمناء في سياسة المدرسة بوجهاتنا المختلفة.	٢,٧٨	١,١٨	٥٥,٦%	منخفضة
٣٤		تتصدى المدرسة لضغوط المجتمع المحلي على المعلمين.	٢,٧٠	١,١٧	٥٤,٤%	منخفضة
٣٨		يدرك المعلمون بالمدرسة تأثير التغيرات الدولية.	٢,٦٨	١,٢٠	٥٣,٦%	منخفضة
١		تتيح المدرسة قنوات الاتصال اللازمة بأولياء الأمور.	٢,٦٣	١,٢٢	٥٢,٦%	منخفضة
٢١		يتم اختيار أعضاء مجالس الأمناء من ذوي التفوق.	٢,٦٢	١,٢٣	٥٢,٤%	منخفضة
١٦		توفر المدرسة آلية مناسبة لتزويد أولياء الأمور بالمعلومات اللازمة لهم.	٢,٥٥	١,١٦	٥١,٠%	منخفضة
٢٦		توظف المدرسة مقترحات مجالس الأمناء في كافة جوانب العملية التعليمية.	٢,٥١	١,١١	٥٠,٢%	منخفضة
٣٠		تتيح المدرسة الفرص للمعلمين لأكاديمية التغيرات المحلية ومتابعتها.	٢,٥١	١,١٠	٥٠,٢%	منخفضة
٣٠		تتاح لأولياء الأمور الفرص للمشاركة في تفويم الأداء للمدرسة.	٢,٥	١,١٦	٥٠,٠%	منخفضة
٣	توفير الموارد المساندة	الدرجة الكلية للمد	٣٣,٥٢	٦,٨١	٧٤,٤%	متوسطة
١٨		تتوافر وسائل الأمن والسلامة داخل حجرات الدراسة.	٢,٩٠	١,١٩	٥٨,٠%	منخفضة
٨		تُنظم المدرسة استخدام المعلمين للتجهيزات المدرسية للتأخذ.	٢,٦٥	١,١٢	٥٣,٠%	منخفضة
٢٣		يحمل المعلمون على أولزم الصف الضرورية في الوقت المناسب.	٢,٦١	١,١٥	٥٢,٢%	منخفضة
١٣		توفر المدرسة قاعات وأجهزة وأدوات مناسبة للبرامج التربوية.	٢,٤١	١,١٥	٤٨,٢%	منخفضة جداً
١٣		تتوافر أجهزة الكمبيوتر في حجرات الدراسة.	٢,١٢	١,١٥	٤٢,٤%	منخفضة جداً
		الدرجة الكلية للمد	١٢,٧٠	٤,٠٢	٥٠,٨%	متوسطة

يوضح الجدول (٩) النسب المئوية لتقديرات أفراد العينة لفقرات الصحة المنظمة في كل بعد من الأبعاد كما يلي:

« بعد انتساب المعلمين: تراوحت النسب المئوية للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على بعد انتساب المعلمين بين (٦٧,٤% - ٥٤,٦%)، وكانت درجة الاستجابة متوسطة بالنسبة لفقرتي (التزام المعلمين بالصدق مع طلابهم، تبادل المعلمين المشاعر الطيبة فيما بينهم)، بينما كانت درجة الاستجابة منخفضة لباقي فقرات هذا البعد.

« بعد القيادة المتكاملة: تراوحت النسب المئوية للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على بعد انتساب المعلمين بين (٦٦,٢% - ٥٢,٨%)، وكانت درجة الاستجابة متوسطة بالنسبة لفقرات (تقدير مدير المدرسة إنجازات جميع المعلمين)، بينما كانت درجة الاستجابة منخفضة لباقي فقرات هذا البعد.

« بعد التأكيد على النواحي الأكاديمية: تراوحت النسب المئوية للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على بعد انتساب المعلمين بين (٥٩,٨% - ٤١,٠%)، وكانت درجة الاستجابة منخفضة جداً بالنسبة لفقرة (طلب المدرسة من طلابها أداء يوفق قدراتهم)، بينما كانت درجة الاستجابة منخفضة لباقي فقرات هذا البعد.

« بعد التماسك المؤسسي: تباينت النسب المئوية للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على بعد التماسك المؤسسي وتراوحت بين (٥٥,٦% - ٥٠%)، وكانت درجة الاستجابة منخفضة لعبارات هذا البعد.

« بعد توفير الموارد المناسبة: النسب المئوية للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على بعد انتساب المعلمين بين (٥٨,٠% - ٤٢,٤%)، وكانت درجة الاستجابة منخفضة جداً لفقرتي (توافر قاعات وأجهزة وأدوات مناسبة للبرامج التربوية، توافر أجهزة الكمبيوتر في حجرات الدراسة)، بينما كانت درجة الاستجابة منخفضة لباقي فقرات هذا البعد.

• ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع :

"هل تختلف تصورات المعلمين والمديرين للصحة المنظمة بالمدارس الابتدائية تبعاً لاختلاف متغير الجنس والمؤهل العلمي والوظيفة والخبرة وسنوات العمل بالمدرسة وموقع ونوع المدرسة؟".

• نتائج متعلقة بالفروق بين المجموعات وفقاً لمتغير الجنس :

للإجابة عن هذا التساؤل فيما يتعلق بمتغير الجنس تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لإيجاد الفروق في تقديرات العينة لتصوراتهم نحو الصحة المنظمة بالمدارس الابتدائية، والجدول رقم (١٠) يبين ذلك.

جدول (١٠): نتائج اختبار(ت) للمجموعات المستقلة للمعلمين والمديرين على أبعاد الاستبانة تبعاً لمتغير الجنس.

الأبعاد	الذكور=٦٣٠		الإناث=٨١٢		الفرق	قيمة "ت"	مستوى الدلالة (٠,٠٥)
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف			
التماسك المؤسسي	٢٤,٠٤	٦,٦٩	٢٣,١٠	٦,٨٨	٠,٩٤	٢,٦١٤	دالة
القيادة المتكاملة	٢٦,١٧	٨,٠٨	٢٤,٦٨	٨,٠٠	١,٤٩	٣,٤٩١	دالة
توفير الموارد	١٢,٨٠	٣,٩١	١٢,٦٢	٤,١١	٠,١٨	٠,٨٦٢	غير دالة
انتساب المعلمين	٢٧,٣١	٨,٠٨	٢٥,١٧	٨,٥٥	٢,١٤	٣,٥٩٣	دالة
النواحي الأكاديمية	٢٧,٤٩	٧,٨٠	٢٦,٣٠	٨,٤٨	١,١٩	٢,٢٢٢	دالة
الاستبانة ككل	١١٧,٨٤	٣١,٣٤	١١٢,٤٠	٣٢,٦٩	٥,١٤٤	٣,١٧١	دالة

يتضح من الجدول (١٠) أنه لا توجد فروق دالة عند مستوى (٠,٠٥) على بعد توفير الموارد المساندة بين الذكور والإناث كما يراها معلمو ومديرو المدارس الابتدائية تعزى إلى متغير الجنس، بينما توجد فروق دالة عند مستوى (٠,٠٥) على باقي أبعاد الصحة التنظيمية والمجموع لتلك الأبعاد بين الذكور والإناث لصالح الذكور، ويعود ذلك لمزايا كثيرة جعلت من مهنة التدريس بالمدرسة جاذبة للكثير من الأفراد وفي الرضا عن وظيفتهم؛ فوظيفة التدريس أصبحت من الوظائف الدائمة والثابتة، كما أن مرتباتها أصبحت معقولة، والدوام الرسمي قصير بعده يكون الحرية في ممارسة أعمال أخرى.

• نتائج متعلقة بالفروق بين المجموعات وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي :

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين المجموعات (جامعي/ جامعي تربوي/ جامعي ودبلوم تربوي/ ماجستير فأعلى). والجدول رقم (١١) يوضح نتائج هذا التحليل؛ حيث يتضح من الجدول التالي أنه لا توجد فروق إحصائية دالة عند مستوى (٠,٠٥) على أبعاد التماسك المؤسسي، القيادة المتكاملة، انتساب المعلمين، والمجموع الكلي لأبعاد الاستبانة كما يراها أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل، في حين توجد فروق دالة عند مستوى (٠,٠٥) على بعدي توفير الموارد المساندة، التأكيد على النواحي الأكاديمية.

ومعرفة مصدر الفروق لهذين البعدين الدالين تم استخدام البحث اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات المتعددة بين المجموعات لمعرفة لصالح أي المجموعات تكون الفروق كما يبينه الجدول (١٢). ويتضح من الجدول التالي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية على هذين البعدين رغم وجود دلالة في تحليل التباين الأحادي، ويمكن رد ذلك ما سبق من نتائج لسبب خصائص ومؤشرات الصحة التنظيمية بالمدرسة الابتدائية تكون ظاهرة وواضحة لجميع الأفراد داخل المدرسة.

• نتائج متعلقة بالفروق بين المجموعات وفقاً لمتغير نوع الوظيفة :

قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفرق بين متوسطات استجابات العينة تبعاً لمتغير الوظيفة والجدول (١٣) يوضح نتائج هذا التحليل، حيث يتضح أنه لا توجد فروق دالة عند مستوى (٠,٠٥) على بعد

انتساب المعلمين بين مديري ومعلمي المدارس كما يراها معلمو ومديرو مدارس الابتدائية تعزى إلى متغير الوظيفة، بينما توجد فروق دالة عند مستوى (٠,٠٥) على باقي أبعاد الصحة التنظيمية والمجموع لتلك الأبعاد بين المديرين والمعلمين لصالح عينة المديرين. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تصورات المديرين للصحة التنظيمية بشكل عام ولأبعادها غالباً ما تكون أكثر إيجابية من تصورات المعلمين، إذ أن من المحتمل أن يعتبر المديرين استجاباتهم على الصحة التنظيمية بمثابة تقويم لمدى نجاحهم في توفير مناخ صحي في مدارسهم، ومن ثم فإن استجاباتهم قد تكون تقويمياً ذاتياً لأدائهم. ومن ناحية أخرى، قد يتصور المدير أن المناخ المدرسي جيد ويكون غير ذلك نظراً لالتصاقه بمكتبه، وعدم قيامه بالمتابعة، واعتماده على تقارير الغير عن سير العمل، إضافة إلى ضعف احتكاكه المباشر بالمعلمين والأفراد بالمدرسة لفترات طويلة.

جدول (١١) نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي

البعد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التماسك المؤسسي	بين المجموعات	٣	١٦٩,١٥	٥٦,٣٨٦	١,٢١٤	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٣٦	٦٦٧١٩,٩٩١	٤٦,٤٦٢		
	المجموع	١٤٣٩	٦٦٨٨٩,١٤٩			
القيادة المتكاملة	بين المجموعات	٣	٤٣٩,٩٣٣	١٤٦,٦٤٤	٢,٢٥٨	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٣٠	٩٢٨٧٤,٩٤٩	٦٤,٩٤٨		
	المجموع	١٤٣٣	٩٣٣١٤,٨٨٢			
توفير الموارد	بين المجموعات	٣	١٢٩,٣٨٠	٤٣,١٢٧	٢,٦٦٩	دالة
	داخل المجموعات	١٤٣٥	٢٣١٨٦,٩١٥	١٦,١٥٨		
	المجموع	١٤٣٨	٢٣٣١٦,٣٩٥			
انتساب المعلمين	بين المجموعات	٣	٢٠٤,٥٤٦	٦٨,١٨٢	٠,٩٦٩	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٣١	١٠٠٦٥٣,٢٣	٧٠,٣٣٨		
	المجموع	١٤٣٤	١٠٠٨٥٧,٧٧			
التأكيد النواحي الأكاديمية	بين المجموعات	٣	٦٥٤,٨٤٧	٢١٨,٢٨٢	٣,٢٥٠	دالة
	داخل المجموعات	١٤٣٢	٩٦١٧٤,٣٢٣	٦٧,١٦١		
	المجموع	١٤٣٥	٩٦٨٢٩,١٧٠			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	٣	٦٥٤٢,٩٦٠	٢١٨٠,٩٨٧	٢,١٠٦	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤١٧	١٤٦٧٣٤,٦	١٠٣٥,٤٥١		
	المجموع	١٤٢٠	١٤٧٣٧٧,٦			

جدول (١٢) نتائج شيفيه لمقارنات الأبعاد بين المتوسطات الحسابية لمجالات الاستبانة المؤهل الدراسي

الأبعاد	المجموعة	جامعي	تربوي	جامعي ودبلوم	ماجستير فاعلى
توفير الموارد المساندة	جامعي		٠,١١	٠,١١	٠,٣٩
	تربوي			١,٠٠	٠,٩٧
	جامعي+ دبلوم تربوي				٠,٩٧
	ماجستير فاعلى				
التأكيد على النواحي الأكاديمية	جامعي	٠,٠٧		٠,١٥	٠,١٤
	تربوي			٠,٩٧	٠,٨٠
	جامعي+ دبلوم تربوي				٠,٩٧
	ماجستير فاعلى				

جدول (١٣) نتائج اختبارات) للمجموعات المستقلة للمعلمين والمديرين على أبعاد الاستبانة تبعاً لمتغير الوظيفة

الأبعاد	مدير المدرسة = ٢٠٢		معلم = ١٢٤٠		الفرق	قيمة "ت"	مستوى الدلالة (٠,٠٥)
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف			
التماسك المؤسسي	٢٤,٦٤٨	٧,٧٢١	٢٣,٣٤٣	٦,٦٤٦	١,٣٠٥	٢,٥٢٦	دالة
القيادة المتكاملة	٢٦,٩٨٠	٩,١٥٩	٢٥,٠٨٢	٧,٨٤٩	١,٨٩٨	٣,١٠١	دالة
توفير الموارد	١٣,٥٤٢	٤,٢٩٠	١٢,٥٧٢	٣,٩٦٤	٠,٩٧	٣,١٧٩	دالة
انتساب المعلمين	٢٧,٢٦٨	٩,٣٦٢	٢٦,٢٧٥	٨,٢١٢	٠,٩٩٣	١,٥٥٧	غير دالة
التأكيد على النواحي الأكاديمية	٨٢,١٨٨	١٠,٠٨٠	٢٦,٦٠١	٧,٨٥٢	١,٥٨٧	٢,٥٤٨	دالة
الاستبانة ككل	١٢٠,٣٦٠	٣٧,٨٠٠	١١٣,٩٠٩	٣١,١٤٢	٦,٤٥١	٢,٦٢٩	دالة

• نتائج متعلقة بالفروق بين المجموعات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة :

قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفرق بين متوسطات استجابات العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة والجدول التالي رقم (١٤) يوضح نتائج هذا التحليل. حيث يتضح من هذا الجدول أنه لا توجد فروق إحصائية دالة عند مستوى (٠,٠٥) على أبعاد الصحة التنظيمية ككل، وعلى كل بعد على حدة تعزى إلى متغير الخبرة. ويمكن رد ما سبق من نتائج إلى عدة عوامل أهمها أن الصحة التنظيمية بأبعادها الخمسة يمكن ملاحظتها بشكل واضح وموضوعي، مما يولد تشابهاً بين وجهات نظر الأفراد المختلفين في خبراتهم داخل المدرسة، وقد تكون الدورات التدريبية المتنوعة التي يتلقاها المعلمون والمديرون بشكل مستمر من الأسباب التي تقلل من تأثير عامل الخبرة.

جدول (١٤) نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة تبعاً لمتغير الخبرة.

البعد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة (٠,٠٥)
التماسك المؤسسي	بين المجموعات	٢	١٣١,٤٦٧	٦٥,٧٣٣	١,٤١٥	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٣٧	٦٦٧٥٧,٦٨٢	٤٦,٤٥٦		
	المجموع	١٤٣٩	٦٦٨٨٩,١٤٩			
القيادة المتكاملة	بين المجموعات	٢	٣١,٧١٧	١٥,٨٥٩	٠,٢٤٣	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٣١	٩٣٢٨٣,١٦٥	٦٥,١٨٧		
	المجموع	١٤٣٣	٩٣٣١٤,٨٨٢			
توفير الموارد	بين المجموعات	٢	٤٧,٤٣٨	٢٣,٧١٩	١,٤٦٤	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٣٦	٢٣٢٦٨,٨٥٧	١٦,١٨٧		
	المجموع	١٤٣٨	٢٣٣١٦,٢٩٥			
انتساب المعلمين	بين المجموعات	٢	٨٩,١٥٣	٤٤,٥٧٦	٠,٦٣٣	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٣٢	١٠٠٧٦٨,٦	٧٠,٣٦٩		
	المجموع	١٤٣٤	١٠٠٨٥٧,٨			
التركيز الأكاديمي	بين المجموعات	٢	٣,٣٧٤	١,٦٨٧	٠,٢٥	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٣٣	٩٦٨٢٥,٧٩٦	٦٧,٥٦٩		
	المجموع	١٤٣٥	٩٦٨٢٩,١٧٠			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	٢	٢٣٨,٨٨٣	١١٩,٤٤١	٠,١١٥	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤١٨	١٤٧٣٥٣٩	١٠٣٩,١٦٧		
	المجموع	١٤٢٠	١٤٧٣٧٧٨			

• نتائج متعلقة بالفروق بين المجموعات وفقاً لمتغير سنوات العمل في المدرسة :

قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفرق بين متوسطات استجابات العينة تبعاً لمتغير سنوات العمل والجدول رقم (١٦) يوضح نتائج هذا التحليل. حيث يتضح من هذا الجدول أنه لا توجد فروق إحصائية دالة عند مستوى (٠,٠٥) على أبعاد الصحة التنظيمية الخمسة وعلى المجموع لتلك الأبعاد كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الابتدائية تعزى إلى متغير الخبرة. ويمكن رد ما سبق من نتيجة للصحة التنظيمية بأبعادها الخمسة إلى السبب السابق ذكره وهو أن مؤشرات الصحة التنظيمية واضحة لجميع العاملين ومن ثم يكون أقل أقل فترة ممكنة من العمل بالمدرسة يمكن ملاحظة هذه المؤشرات بشكل واضح وموضوعي، مما يولد تشابهاً بين وجهات نظر الأفراد المختلفين.

جدول (١٥) نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة تبعاً لمتغير سنوات العمل بالمدرسة

البعد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التماسك المؤسسي	بين المجموعات	٣	٣٧,٤٨٩	١٢,٤٩٦	٠,٢٦٨	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٣٦	٦٦٨٥١,٦٦٠	٤٦,٥٥٤		
	المجموع	١٤٣٩	٦٦٨٨٩,١٤٩			
القيادة المتكاملة	بين المجموعات	٣	٢٦,٨٣٤	٨,٩٤٥	٠,١٣٧	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٣٠	٩٣٢٨٨,٠٤٩	٦٥,٢٣٦		
	المجموع	١٤٣٣	٩٣٣١٤,٨٨٢			
توفير الموارد	بين المجموعات	٣	٩٥,٢٠٢	٣١,٧٣٤	١,٩٦١	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٣٥	٢٣٢٢١,٠٩٣	١٦,١٨٢		
	المجموع	١٤٣٨	٢٣٣١٦,٢٩٥			
انتساب المعلمين	بين المجموعات	٣	٢٠٢,٠١٩	٦٧,٣٤٠	٠,٩٥٧	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٣١	١٠٠٦٥٥,٧٥	٧٠,٣٣٩		
	المجموع	١٤٣٤	١٠٠٨٥٧,٧٧			
التأكيد الأكاديمي	بين المجموعات	٣	١١٠,٦٨٣	٣٦,٨٩٤	٠,٥٤٦	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٣٢	٩٦٧١٨,٤٨٧	٦٧,٥٤١		
	المجموع	١٤٣٥	٩٦٨٢٩,١٧٠			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	٣	١٣٣٩,٢٣٩	٤٤٦,٤١٣	٠,٤٣٠	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤١٧	١٤٧٢٤٣٨,٣	١٠٣٩,١٢٤		
	المجموع	١٤٢٠	١٤٧٣٧٧٧,٦			

• نتائج متعلقة بالفروق بين المجموعات وفقاً لمتغير موقع المدرسة :

تم استخدام اختبار (ت) لإيجاد الفروق في تقديرات العينة لتصوراتهم نحو الصحة التنظيمية بالمدرسة الابتدائية، والجدول رقم (١٧) يوضح نتائج هذا التحليل. حيث يتضح من الجدول التالي أنه لا توجد فروق دالة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) على المجموع الكلي لأبعاد الاستبانة وعلى الأبعاد التالية: التماسك المؤسسي، القيادة المتكاملة، توفير الموارد المساندة، انتساب المعلمين، التأكيد على النواحي الأكاديمية كما يراها أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير موقع المدرسة، ويعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن النسبة الكبيرة من أفراد عينة الدراسة كانت من فئة الريف، مما أثر في تجانس

الاستجابات، كذلك يمكن القول بأن واقع المدارس الابتدائية متقارب ومتشابه إلى حد ما في المباني المدرسية، إعداد المعلمين، والمتابعة والأشراف بين المدارس جميعها.

جدول (١٦) نتائج اختبارات (للمجموعات المستقلة للمعلمين على أبعاد الاستبانة تبعاً لمتغير موقع المدرسة

الأبعاد	مدينة = ٤٥٥		قرية = ٩٨٨		الفرق	قيمة "ت"	مستوى الدلالة (٠,٠٥)
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف			
التماسك المؤسسي	٢٣,٦٤	٧,٠٦٤	٢٣,٤٧	٦,٧٠	٠,١٧	٠,٤٤٠	غير دالة
القيادة المتكاملة	٢٥,٢٩	٨,١٩	٢٥,٣٦	٨,٠١٦	- ٠,٠٦	- ٠,١٣٩	غير دالة
توفير الموارد	١٣,٠٩٧	٤,٢٨	١٢,٥٢	٣,٨٨	٠,٥٧	٢,٥١٧	دالة
انتساب المعلمين	٢٥,٦٥	٨,٣٩	٢٦,٧٦	٨,٣٦	- ١,١١	- ٢,٣٣١	غير دالة
النواحي الأكاديمية	٢٦,٧١	٨,٥٩	٢٦,٨٧	٨,٠٣	- ٠,١٦	- ٠,٣٥٠	غير دالة
الاستبانة ككل	١١٤,٤٩	٣٣,٣٦	١١٤,٩٥	٣١,٧٠	٠,٤٥	- ٠,٢٤٨	غير دالة

• نتائج متعلقة بالفروق بين المجموعات تبعاً لمتغير نوع المدرسة :

تم استخدام اختبارات (لإيجاد الفروق في تقديرات العينة لتصوراتهم نحو الصحة المنظمة بالمدرسة الابتدائية. والجدول رقم (١٨) يوضح نتائج هذا التحليل. حيث يتضح من الجدول التالي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) على أبعاد الاستبانة وعلى المجموع الكلي لأبعاد الاستبانة كما يراها أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير نوع المدرسة لصالح المدارس الخاصة، ويعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن النسبة الكبيرة من أفراد عينة الدراسة كانت من فئة المدارس الحكومية، مما أثر في تجانس الاستجابات، إضافة إلى المدرسة الخاصة تسعى إلى تحقيق التميز والمنافسة في المجتمع عن طريق تطوير الخدمة المقدمة، وزيادة الموارد المتوفرة لديهم مما ينعكس على الأفراد بالمدرسة.

جدول (١٧) نتائج اختبارات (للمجموعات المستقلة للمعلمين على أبعاد الاستبانة تبعاً لمتغير نوع المدرسة

الأبعاد	حكومية = ١٣٧٧		خاصة = ٦٦		الفرق	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف			
التماسك المؤسسي	٢٣,٣٨	٦,٧٣	٢٦,٤٠	٧,٨١	- ٣,٠١	- ٠,٣٥٠	دالة
القيادة المتكاملة	٢٥,١٩	٨,٠٣	٢٨,٣٣	٨,٢٨	- ٣,١٣	- ٠,٠٥٨	دالة
توفير الموارد	١٢,٥٨	٣,٩١	١٥,٢٢	٥,٢٧	- ٢,٦٤	- ٣,٦٢٠	دالة
انتساب المعلمين	٢٦,٢٦	٨,٢٣	٢٩,٦٢	٨,٧٨	- ٣,٣٦	- ٠,٤٩٥	دالة
النواحي الأكاديمية	٢٦,٦٣	٨,١٢	٣٠,٨٧	٩,٠٣	- ٤,٢٤	- ١,٦٤٨	دالة
الاستبانة ككل	١١٤,٠٥	٣١,٧٩	١٣٠,٤٦	٣٦,٨٦	- ١٦,٤١	- ٠,٠٧٦	دالة

بعد العرض السابق ينوه الباحث إلى مجموعة من النتائج التي يمكن أن تفيد في وضع آليات مقترحة لتفعيل الصحة المنظمة بالمدرسة المصرية، كالتالي:

« جاء مستوى الصحة المنظمة بالمدرسة الابتدائية بنسبة منخفضة (٥٤,٦%) وفي جميع أبعادها، إلا أنها كانت متفاوتة من حيث درجة تحققها.

« أن النتائج السابقة لمستوى الصحة المنظمة في المدرسة الابتدائية تعتبر مدخلاً لوضع أولويات التحسين والعلاج والإصلاح أمام متخذي القرار، فمثلاً حصل بعد (توفير الموارد المساندة) على نسبة مئوية ٥٠,٨%، ومن ثم يجب التركيز عليه كأولوية أولى، بينما حصل بعد (انتساب المعلمين) على نسبة مئوية ٥٨,٧%، وبالتالي يجب وضعه من الأولويات الأخيرة في عملية التحسين، وعدم إهماله باعتباره قد حصل على نسبة أعلى من السابق، ومن زاوية أخرى يجب وضع الأبعاد جميعها كأولويات باعتبارها قد حصلت على نسب منخفضة.

« أن تنوع خصائص أفراد المدرسة قد تؤثر على الصحة المنظمة، فأظهرت نتائج الدراسة أن متغيرات (الجنس، سنوات العمل، سنوات الخبرة، وموقع المدرسة) لا تؤثر على الصحة المنظمة بالمدرسة الابتدائية، كما أن متغيرات (المؤهل الدراسي، الوظيفة، ونوع المدرسة) تؤثر بوضوح على الصحة المنظمة بهذه النوع من المدرسة.

• الجزء الثالث: آليات تفعيل الصحة المنظمة في المدرسة الابتدائية :

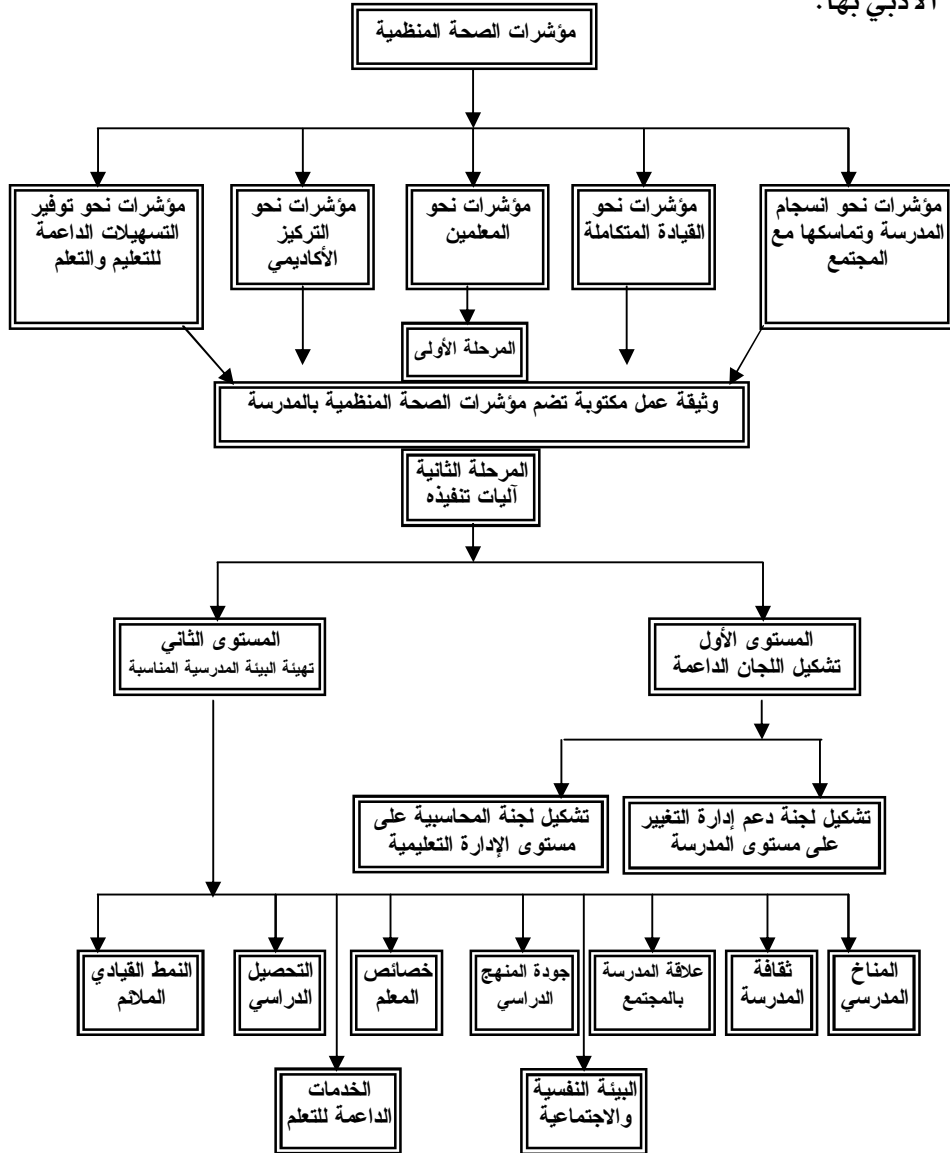
في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها مسبقاً من أن جميع أبعاد الصحة المنظمة كانت منخفضة، وفي ضوء تحليل الاتجاهات العالمية المعاصرة في تحسين الصحة المنظمة، وانطلاقاً من الأسس الفكرية والمبادئ الأساسية لمدخل الصحة المنظمة المدرسية، يقترح الباحث جملة من الآليات لتحسين الصحة المنظمة بالمدرسة الابتدائية.

كما يتضح من الشكل (٢) (الذي تم تصميمه من قبل الباحث)، فإن الآليات المقترحة لتفعيل الصحة المنظمة في المدرسة الابتدائية ستتم على مرحلتين، المرحلة الأولى يتم فيها تضمين مؤشرات الصحة المنظمة في شكل ميثاق شرف أخلاقي مكتوب للمدرسة، بينما المرحلة الثانية يتم فيها توضيح آليات تنفيذ ميثاق الشرف الأخلاقي.

• المرحلة الأولى: إعداد وثيقة للعمل للقائمين على العملية التعليمية داخل المدرسة الابتدائية :

إن الخطوة الأولى والأساسية لتدعيم وتفعيل الصحة المنظمة ومؤشراتها، تكون بتضمينها في وثيقة عمل يمكن من خلالها أن تكون ضوابط الممارسات المدرسية في صورها المختلفة والمتعددة محددة بآليات الضبط الذاتي أكثر من تحدها بآليات القوانين واللوائح التي تحكم العمل المدرسي، وأن تكون هذه الممارسة في إطار الشعور بأن العمل المدرسي رسالة أكثر منه مهنة، وهذا يعني أن يكون الالتزام الشخصي والانتماء التنظيمي ركائز لهذا العمل، وهذا يتم من خلال طرح هذا الوثيقة للاستفتاء من قبل العاملين بالمدرسة الابتدائية (مدرسين . وكلاء . نظار ومديرين) والإدارات التعليمية والمديريات التعليمية

والنقابات التعليمية وتعديل هذه الوثيقة بناء على آرائهم. ووفقاً للوثيقة الذي أجرى عليها التعديلات النابعة من أصحاب المهنة أنفسهم، فإن العاملين بالمدرسة يلتزمون بأداء مهني عال، ويترفع عن الأخطاء والتجاوزات الضارة بالمهنة في بعديها الإداري والضي، وتكتسب هذه الوثيقة قوتها واحترامها من قوة الالتزام الأدبي بها.



شكل (٢) يوضح آليات تفعيل الصحة المنظمة بالمدرسة الابتدائية

- **المرحلة الثانية: آليات تنفيذ وثيقة العمل بالمدرسة الابتدائية :**
إن آليات تنفيذ الوثيقة المتضمن لمؤشرات وأبعاد الصحة المنظمة فى المدرسة الابتدائية تتم على مستويين كالتالي:

- **المستوى الأول: ويتم فى هذا المستوى اتخاذ الإجراءات التالية :**

« تشكيل لجنة دائمة على مستوى كل مدرسة (المسماة لجنة إدارة التغيير) من قدامى العاملين بالمدرسة ممن توافر فيهم الخبرة والعلم والقُدوة الحسنة، وبعض أولياء الأمور ممن يتسمون بالأخلاق الحميدة والسمعة الطيبة والمستوى العلمى والثقافى المتقدم، وتقوم هذه اللجنة بممارسة سلطاتها من خلال قدرة أعضائها على التأثير فى الآخرين، ومن مهام هذه اللجنة: نشر وتعميق أبعاد ومؤشرات الصحة المنظمة من خلال رصد التغيرات فى البيئة الداخلية والخارجية، وتبصير وتنوير جميع الفئات فى المدرسة بهذه الخصائص، وحينئذ يستخدمونها كمرجع يرشد سلوكهم، وتحديد الأفراد المتميزين بالمدرسة ممن يعتبرون نماذج ملتزمة بأداء مؤشرات الصحة المنظمة.

« تشكيل لجنة دائمة على مستوى كل إدارة تعليمية تسمى (لجنة المحاسبية) يتكون أعضاؤها من أفراد الهيئة التدريسية والهيئة الإدارية القدامى، بحيث يكونوا خارج نطاق الخدمة ممن بلغوا سن التقاعد وممن كانوا يتسمون بالأداء المتميز والالتزام بأخلاقيات المهنة، تعمل هذه اللجنة بالتكامل مع لجان إدارة التغيير المشكلة على مستوى المدارس التابعة للإدارة التعليمية، وهى تقوم بما يلي:

✓ رصد كل المؤشرات والخصائص المضادة للصحة المنظمة التى تظهر بالمدرسة الواقعة فى نطاق الإدارة التعليمية، فى محاولة للتعرف على أسبابها وسبل مواجهتها والتغلب عليها فى ظل شواهد الواقع المدرسي.

✓ تخويل اللجنة نوعاً من المحاسبية الذاتية (من خلال تأزر الإدارات والمديريات التعليمية مع نقابة المهن التعليمية)، وبحيث يكون من سلطاتها تلقى الشكاوى من لجان إدارة التغيير المشكلة على مستوى المدارس بخصوص أي من أعضائها ممن يتقرر ممارسته لبعض الخصائص المضادة للصحة المنظمة والخارجة عن مهام مهنة العمل المدرسي، وهى تبحث فى مصداقية تلك الشكاوى، وبعد التأكد من مصداقيتها تقوم برفعها إلى نقابة المهن التعليمية، والتى تحدد العقوبة فى ضوء الشكاوى المرفوعة إليها، والتى من الممكن أن تبدأ جزاء الإنذار أو ما يسمى بالتنبيه ثم اللوم، وممكن أن تنتهى بالعزل من الوظيفة، ثم تعلن قائمة بأسماء المطرودين من مهنة العمل المدرسي مع إرفاق أسباب الطرد الخاص بكل فرد.

✓ تخويل اللجنة أيضاً سلطة تحديد المدارس المتميزة على مستوى الإدارة التعليمية التابعة لها، وذلك بعد الإعلان بشكل كتابي عن قواعد ترشيح تلك المدارس بوضوح لكل العاملين فى المدارس التابعة للإدارة التعليمية.

- **المستوى الثاني: تهيئة البيئة المدرسية الداعمة :**

تتوافر فى البيئة المدرسية الداعمة للصحة المنظمة عدداً من المقومات الأساسية التى تلقى بظلالها على المدرسة، ومن أهم هذه المقومات ما يلي:

• **المناخ المدرسي :**

لكي تتمكن المدارس الابتدائية . كما ذكرنا سابقاً . من تعزيز الصحة المنظمة بها، فإن عليها أن توفر مناخ ايجابي يتعدى الشكل إلى المضمون، وذلك عن طريق:

- « خلق فرص اجتماعية بحيث تتيح فرصة اللقاء والتفاعل أو قضاء أوقات كأصدقاء وزملاء سواء بعد المدرسة أو داخل المدرسة، تشجع على خلق مناخ عائلي، تواصل كافة الأفراد بعضهم بعضاً، ومن ثم يتعرفون على بعضهم كما يعرفون وجهات نظرهم وطرق تفكيرهم مما يخلق نوعاً من الألفة والمحبة مما يتيح الجو المناسب لخلق مناخ جيد داخل المدرسة.
- « صياغة المعايير السلوكية والمرتبطة بالمناخ الايجابي كجزء لا يتجزأ من البرامج التدريبية المقدمة من كل الهيئات المسؤولة عن تدريب العاملين في المدارس على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
- « أن يكون للمدرسة رؤية واحدة وواضحة في أذهان كافة العاملين، مما يمكنهم الالتفاف حولها والعمل من أجلها بما يقوى المناخ التربوي المدرسي.
- « عمل مشروعات على مستوى المدرسة ككل يلتف حولها كافة الأفراد والطلاب مثل مشروع نظافة المدرسة، مشروع الاهتمام بالجانب العاطفي والأخلاقي، مشروع البحوث الإجرائية، مما يخلق روح التعاون والعمل الفريقي والتنافس ويزيد من فرص الإبداع والابتكار بين الأفراد.
- « تعميق بعض المفاهيم الحديثة داخل المدرسة والمرتبطة بالمناخ الجيد مثل الانتماء، المواطنة، المحاسبية، الثواب والعقاب، إذابة التوجهات سواء سياسية أو إيديولوجية، الإشراف والتوجيه والمتابعة الخارجية، وبالتالي يسود المشاعر والجوانب الإنسانية.

• **ثقافة المدرسة :**

- إن الثقافة المدرسية الهادفة إلى تعزيز الصحة المنظمة، هي تلك الثقافة المهتمة بالإيجابية والتماسك، وتقتضى هذه الثقافة الآتي:
- « أن يكون كل فرد بالمدرسة الابتدائية على علم برسالة المدرسة ورؤيتها والخطط التفصيلية العملية والمترجمة لتلك الرسالة والرؤية، بحيث يتضح من خلال هذه الخطط مدى مساهمة العاملين بالمدرسة في النجاح الكلي لها.
- « محاولة التعرف على الخصائص السلبية في المجتمع المدرسي والمعوقة لتحقيق رسالة المدرسة ورؤيتها عن طريق لجنة إدارة التغيير على مستوى المدرسة ولجنة المحاسبية على مستوى الإدارة التعليمية.
- « محاولة التغيير في الأنماط السلوكية للأفراد العاملين بالمدرسة كالخصائص المضادة للصحة المنظمة عن طريق البرامج التدريبية التي تقدم داخل المدرسة عن طريقة وحدة التدريب بالمدرسة أو بالتدريب عن بعد باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.

• **علاقات المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع :**

إن العلاقات بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع تزيد من بعد التماسك المؤسسي كأحد أبعاد الصحة المنظمة بالمدرسة، ومن أهم آليات هذه العلاقة ما يلي:

« اتباع منهجية الشفافية فى الإدارة (إدارة الكتاب المفتوح) Open Book Management وذلك بتوفير المعلومات الكاملة عن ما يجب على أولياء الأمور والمجتمع معرفته وفهمه عن المدرسة وأهدافها ونظمها ونتائج العمل وغيرها من المعلومات التى اعتادت الإدارة أن تعتبرها من الأسرار التى لا يجوز الإفصاح عنها.

« تحديد كل مدرسة لآليات واضحة يمكن من خلالها لأي فرد فى المجتمع الاعتراض على أو تعديل القرارات غير المناسبة.

« التزام القائمين لعملية التقويم بالموضوعية والعدالة فى تقويم أداء الطلاب بالمدرسة وفق معايير واضحة ومعلنة ومعروفة لأولياء الأمور، وإبلاغهم بنتائج التقويم وتبصيرهم بنواحي القصور والضعف فى أدائهم، وكذلك تهنئتهم بنواحي تميز أدائهم.

« القيام بزيارات منزلية لأسر الطلاب بحيث يتم التعرف على واقع أسرهم والوقوف على مشاكلهم الفعلية، بحيث يتم استشارة أولياء الأمور وإشراكهم بما يتيح رؤية للقرارات التى ستتخذ معهم، فى عمليات صنع واتخاذ القرارات.

« عقد الاجتماعات الدورية مع المجتمع وأولياء الأمور،

• البيئة النفسية والاجتماعية :

بناء على ما أكدته كثير من الدراسات السابقة من أن البيئة النفسية والاجتماعية (التي ترتبط بإدراك العاملين فى المدرسة من معلمين وإداريين) من أكثر الأنماط تأثيراً فى تعزيز الصحة المنظمة وترتكز البيئة النفسية والاجتماعية ما يلي:

« أن يشارك التلاميذ فى وضع قواعد المدرسة حتى تكون هذه القواعد نابعة من أنفسهم، ومن ثم تساعد فى التغلب على مشكلات عدم تحقيق الأمن المدرسي مثل المشاجرة، والعنف والشللية.

« يتم تقديم الخدمات النفسية داخل بيئة المدرسة سواء من قبل الأخصائيين النفسيين أو المسئولين عن التعليم حتى يتم التكيف مع احتياجات مجتمع المدرسة.

« أن تتم إتاحة المزيد من الوسائل للتلاميذ لكي يعبروا عن آرائهم وذلك من خلال عقد لقاءات مع رائد الفصل، وتكليف كل تلميذ أن يعبر عن آرائه الحرة من خلال مجلة الحائط، وموضوعات التعبير والمشاركة فى اللجان وجماعات النشاط المختلفة.

« أن تقوم المدرسة بعمل رحلات علمية وزيارات ميدانية للمواقع المختلفة، لأن مثل هذه الرحلات يمكن أن تعطى الفرصة لمزيد من الثقة والتعاون بين التلاميذ ومعلميهم وتدعيم أواصر الصداقة والمحبة بينهم وتغرس روح التعاون بين جميع أطراف المدرسة.

• جودة المنهج الدراسي :

فى ظل الصحة التنظيمية، ثمة حاجة ملحة إلى إعادة صياغة المناهج الدراسية مع استخدام أساليب جديدة وملائمة لتيسر اكتساب المهارات اللازمة للتعلم، ولذلك يجب:

« إعداد رؤى جديدة لمحتويات المناهج التعليمية تتوفر فيها مقومات التحديث والتفاعل والارتباط بمهارات تعلم الطلاب على أن يتم تحديد أهداف لكل مادة دراسية.

« أن يتم تحديد مستويات الإتقان فى جميع المجالات المعرفية والوجدانية والمهارية، بشرط أن تركز على المهام المعتمدة على الكمبيوتر مثل المشاركة فى مناقشة جماعية، والاتصال والبريد الإلكتروني، الدخول على المصادر التعليمية عن طريق الإنترنت، استخدام التطبيقات القائمة على الكمبيوتر.

« قيم العمل الجماعي والتدريب على مهاراته، وتبنى الأساليب الحديثة مثل التعلم الذاتي والتعلم النشط.

• خصائص المعلمين :

لا تستطيع المدرسة الابتدائية أن تجابه التحديات الآنية والمستقبلية إلا بتنمية المعلمين على نحو يعينهم على الاضطلاع بما يتوقع منهم من أدوار ومسؤوليات، وفي الغالب يتم ذلك من خلال إتباع الآتي:

« عقد لقاء تعريفى قبل تسلم المعلم الناشئ عمله الجديد بالمدرسة، على أن يتم تعريفه بأهداف المدرسة وسياستها، ومهام كل وحدة بالمدرسة، التعريف بالرؤساء والزعماء، ومناقشة موضوعات معه، مثل: أخلاقيات العمل الجماعي، السلوكيات المرغوبة، التعريف بالمزايا التى تقدمها المدرسة والوزارة للمعلم مثل العلاج الطبي، الإجازات، البدلات، سياسة المدرسة وأهدافها ورسالتها، ساعات العمل، أنظمة العمل، العطلات الرسمية، نظام تقويم الأداء، الحقوق والواجبات.

« أن يتم غرلة كل من يتولى ممارسة مهنة التدريس فى المدرسة من خلال تعيينهم بعقود مؤقتة (تجدد سنوياً) بحيث يتم اختيار مدى استعدادهم لممارسة مؤشرات الصحة المنظمة، وعرض نتائج فترة الاختبار هذه إما يتم تعيينهم بعقود دائمة أو إلغاء عقودهم نهائياً.

« وضع نظام جديد للترقية لجميع الأفراد بالمدرسة بحيث يتم بناء على معيارين أحدهما مهني والآخر أخلاقي يتمثل فى خصائص الصحة المنظمة بالمدرسة الابتدائية، بشرط أن تحجب ترقية كل من يثبت أنه أخل بخصائص الصحة المنظمة بالمدرسة، وعدم تقليده أى مناصب إدارية داخل المدرسة.

« عقد برنامج أخلاقي على مستوى المدرسة من خلال الوحدة التدريبية (على أن يكون أكثر من مرة فى العام الدراسي الواحد) تنظمه لجنة إدارة التغيير فى المدرسة، يتم فيه إلقاء الضوء على الأفراد المعبرين عن النماذج الإيجابية المرتبطة بالصحة المنظمة فى المدرسة، ويتم فيه أيضاً توضيح الصحة المنظمة وخصائصها من خلال المواجهة وقوة الإقناع على أساس أنها تساعد على تأدية المدرسة لرسالتها ونجاحها.

« تقسيم المعلمين لفرق عمل وقد يعاونهم أعضاء من خارج المدرسة كأولياء الأمور، ويسند لهم مهام فعلية وأساسية، ومن ثم ممكن أن يتحقق من خلالها تدعيم لكثير من مؤشرات الصحة المنظمة بالمدرسة.

« لقد ظهر جلياً للباحث وجود زيادة فى معلمي تخصصات محددة داخل المدرسة، ومن ثم فإن إعادة هيكلة المعلمين بالمدرسة الابتدائية، بحيث تتم مراجعة أعداد العاملين فى المدرسة، وتعديل العدد بما يتناسب والاحتياجات الفعلية، هذا بجانب تحديد المهارات والقدرات المناسبة لمتطلبات الأداء، بما يؤدى إلى التخلص من الأعداد المتزايدة وذوى القدرات والمهارات غير المناسبة والتي تبقى حجر عثرة بالمدرسة وأمام المدير.

• الخدمات الداعمة بالمدرسة :

تدعم الخدمات الداعمة بالمدرسة الصحة التنظيمية، ومن أهم آليات ذلك ما يلي:

- « عمل سجل خاص للطلاب منذ دخوله المدرسة وحتى التخرج منها، على أن يرافقه للمراحل التالية، ويتضمن (الجوانب الأكاديمية . النفسية . التحصيل . تعامل الطالب المستمر مع الحاسب من معامل مناهل المعرفة وإكسابه مهارات البحث والتنمية المستدامة . الاهتمام بالرعاية الصحية . الإشراف والتوجيه والمتابعة الخارجية للوقوف على نقاط القصور وإدراكها .
- « تقوم إدارة التغيير بالتعرف على التقنيات الحديثة فى طرق التعليم والتعلم مثل الأقمار الصناعية وشبكات البريد الإلكتروني، وشبكات الحاسب الآلي وغيرها من الوسائل السمعية والبصرية الحديثة.
- « إدخال تكنولوجيا المعلومات والوسائط المتعددة فى المدرسة والفصول الدراسية مما يساعد على تطوير العملية التعليمية، وإتاحة وسيلة تعليمية حديثة للمعلمين للطلاب تمكنهم من التعلم الذاتي.
- « استخدام المرافق الخاصة بالمدرسة بشكل أمثل كالمكتبة والملاعب وغيرها وشراء ما يلزم للمدرسة.

• التحصيل الدراسي للطلاب :

- يلعب التحصيل الدراسي للطلاب دوراً أساسياً فى الصحة التنظيمية بالمدرسة الابتدائية، فإذا كان الطلاب بمدرسة ما يتسمون بالكفاءة وسهولة التعلم، فسوف تتمكن المدرسة من إحراز نجاح ملحوظ فى مجال الصحة التنظيمية، وفيما يلي بعض هذه المقترحات:
- « توظيف أساليب تدريس متنوعة ومدرسة خلال المواقف الصفية، بشرط أن تساعد على تطوير المهارات اللغوية لدى الطلاب كالنطق والكتابة والإملاء والتعبير والقراءة الصحيحة المعبرة.
- « تقوم لجنة إدارة التغيير بعمل مسابقات بين المدارس على مستوى الإدارة والمديريات التعليمية فى التحصيل الدراسي بين الطلاب.
- « وضع معايير ومؤشرات قومية لمستوى أداء الطلاب المتفوقين والمتميزين أكاديمياً.
- « تقدير ورعاية المتفوقين من الطلاب وتشجيعهم باستمرار.
- « إيجاد نوع من الشراكة المجتمعية بين المدارس والمؤسسات الاجتماعية المحيطة لتقديم الاستشارات التعليمية المختلفة.

« عمل خطط علاجية متكاملة على أن يشترك فيها جميع المعلمين والمعنيين بالتعليم، ورعاية الطلاب ذوى الاحتياجات الخاصة.

« عمل زيارات منزلية للتعرف على الواقع الأسري للطلاب، من أجل الكشف والوقوف على المشاكل الفعلية لهم، وليس كلام ونظريات وتحليلات جوفاء.

• النمط القيادي الملائم :

إن تعزيز الصحة المنظمة بالمدرسة الابتدائية من قبل العاملين لن يتحقق إلا بوجود قادة لديهم القدرة على حفز مرؤوسيههم والتأثير فيهم لتحقيق أبعد ما هو محدد لهم في أدوارهم الرسمية من خلال التعامل معهم كشركاء فى العمل من أجل تحقيق أهداف العمل تعود على المنظمة بالصحة، ومن هنا باتت الحاجة إلى تبنى مديري المدارس لأنماط وأدوار جديدة من القيادة والتخلى عن الأنماط القيادية التى تدفع بالمرؤوسين إلى الابتعاد عن رئيسهم، وتقلل من فرص التفاعل معه والتأثير فيهم، وإعطائه الفرصة للانفراد باتخاذ القرار وفقاً لما يراه شخصياً دون أخذ آرائهم وتوجهاتهم فى الاعتبار وهذا ممكن أن يتحقق من خلال ما يلي:

« تعظيم الاستفادة من المدير الحالي فى المدرسة الابتدائية الذين أثبتوا جدارة - عن طريق امتحانات ومواقف عملية (مهنية وأخلاقية) تجرى لهم . بعد ذلك يقوم بالتنمية المهنية لهم بما يعنيهم على نبد الأساليب التقليدية والاستعانة بالأساليب الإدارية التى تتصف بالمشاركة فى اتخاذ القرار.

« إتاحة فرص التطوير والتعلم التنظيمي لمديري المدارس بالإدارات المختلفة، من خلال تخصيص أوقات معينة فى كل شهر لالتقاء مديري المدارس مع بعضهم البعض، بما يضمن استفادة مديري المدارس التقليديين من نظرائهم المبدعين ومساعدتهم على تبنى ممارسات قيادية ناجحة.

« إعطاء مديري المدارس بالابتدائية مزيداً من السلطات لتمكينهم من حفز العاملين والاهتمام بتكوين كوادر إدارية تتخذ من القيادة التحويلية منهجاً لممارسة العمل المدرسي، بما يمكنهم من إطلاق المجال لإبداع مرؤوسيههم.

« بناء جسر من الثقة بين مدير المدرسة وجميع العاملين فى المدرسة بما يفضى إلى القضاء على العزلة القائمة بينهم يعتبر من العوامل الهامة لإبراز خصائص الصحة المنظمة عند إتباعه لنمط القيادة التحويلية. وهذا ممكن أن يحدث من خلال:

✓ منح مدير المدرسة استبدال المدرسين غير الفعالين (غير المؤهلين) بآخرين لديهم المهارات والكفايات اللازمة للأداء المدرسي.

✓ أن يتبنى مدير المدرسة مدخل الريادة الذي يكون من خلاله قادراً على التأثير فى مرؤوسيه بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقُدوة والحفز الإيجابي.

✓ أن يمتلك مدير المدرسة المهارة الإنسانية، والتى تجعل كل فرد فى المدرسة قادر على الاتصال بدون حواجز نفسية سواء تم الاتصال بصورة رسمية أم غير رسمية.

وختاماً يوصى الباحث بضرورة نشر وتعزيز مفهوم الصحة المنظمة للعاملين بالمدرسة الابتدائية وبداية تطبيقها لتحسين وإصلاح هذا النوع من المدارس.

• المراجع :

• أولاً : المراجع العربية :

- رائد حسين الحجار(٢٠٠٦). الصحة المنظمة في المدارس الأساسية بقطاع غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٧، ١٤، ٢٠٣-٢٢٢.
- عبد السلام الشيراوي عباس(٢٠٠٩). الإدارة في مجال التعليم بين ثراء الفكر وفقير الممارسة، القاهرة: دار فرحة للنشر والتوزيع.
- عبد الناصر عطايا، عصام رمضان (٢٠١٣). مستوى الصحة المنظمة بالمدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي العام بمصر، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، ٢٠، ٢٤، ١٠٧٠-١١٠٨.
- عطالله محمد على(١٩٩٦). واقع الصحة المنظمة في المدارس الأساسية الحكومية مقارنة بالمدارس التابعة لوكالة الغوث في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- على السيد محمد الشخبي(٢٠٠٢). علم اجتماع التربية المعاصر: تطوره . منهجيته . تكافؤ الفرص التعليمية، القاهرة: دار الفكر العربي.
- هاني عبد الرحمن صالح الطويل(٢٠٠٦). الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

• ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Akbaba, S.(1999). *Organizational health of the secondary schools in Turkey and changes needed*. Paper presented at the annual meeting of American Association of Behavioral and Social Sciences, Ph.D, Abant Izzet Baysal University, Bolu/TURKEY.
- Bevans, K., Bradshaw, C., Miech, R.& Leaf, P.(2007). Staff- and school-Level predictors of school organizational health: A multilevel analysis. *Journal of School Health*, 77 (6), 294 – 302.
- Cemaloglu, N. (2007). The relationship between organizational health and bullying that teachers experience in primary schools in Turkey. *Educational Research Quarterly*, 31(2), 3-28.
- Cemaloglu, N.(2006). Analysis of the primary school teacher's perception of organizational health in terms of different variables. *Hacettepe University Journal of Education*, 30, 63-72.
- Chen, C. (2008). A study of the relationship between organizational health and teachers' organizational citizenship behavior in junior high schools. Retrieved at: www.etsd-0715108-105955.pdf. Retrieved on 9/12/2011.
- Childers, H. (1985). Organizational health: How to measure a school's level of health and take remedial action. *Journal of educational public relations*, 8 (2), 4-7.
- Finley, L.L. (2003). Teachers' perceptions of school safety, safety-based changes, and their resultant impact on school climate : a case study. *Ph. D, In Diss, Abst Int*, 63(9).
- Freiberg, H. J.(1999). *School climate: Measuring, improving and sustaining healthy learning environments*. California: Falmer press.

- Ganihar, N. N. & Hurakadli, B.M. (2005). *Leadership behaviour and teacher morale*, Darya Ganj: Discovery Publishing House.
- Hoy, W. K. & Hannum, J. H. (1997). Middle school climate: An empirical assessment of organizational health and student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 33 (3), 290-311.
- Hoy, W. K. & Woolfolk, A.E.(1993). Teachers sense of efficacy and the organizational health of schools. *The Elementary school Journal*, 93 (4), 357- 358.
- Hoy, W. K., Smith, P.A. & Sweetland, S.R. (2003). The development of the organizational climate index For high school: Its measure and relationship to faculty trust. *High School Journal*, 86 (2), 38- 49.
- Hoy, W.K, Tarter, C.J., & Kottkamp, R.B. (1991). *Open schools, healthy schools: Measuring organizational climate*, Newbury Park: Sage.
- Jaworowski, H.L. (2003). *The relationship of organizational health and school safety to student achievement*. Ed.D, the College of William and Mary, USA.
- Kellner, M. T. (2007). A case study of an effective elementary school: how the cultural aspects of leadership, vision, shared decision-making, collaboration, and caring and respect affect student achievement. *Dissertation*, 68 (12), 210-286.
- Korkmaz, M.(2007). The effects of leadership styles on organizational health. *Educational Research Quarterly*, (30), 23-55.
- Licata, J. W. & Harper, G. W. (2001). organizational health and robust school vision. *Educational Administration Quarterly*, 37 (1), 5-26.
- 24 - Mehta, T.G., Atkins, M.S. & Frazier, S.L.(2013). The organizational health of urban elementary schools: School health and teacher functioning. *School Mental Health*, 5, 144-154.
- Miles, M.B.(1965). Planned change and organizational health: Figure and ground. In R. Carlson, A. Jr, M. Miles, R. Pellegrin & E. Rogers (Eds.), *change processes in the public schools* (3rd Ed.). University of Oregon, the Center for Advanced Study of Educational Administration.
- Mohammadisadr, M., Siadat, S. & Arbabisarjou, A.(2012). Relationship between managers' performance and organizational health. *International Education Studies*, 5 (3), 230- 232.
- Nurit, B. & Cohen, W. (1991). Organizational health analyzer. *Journal of Leadership Applications*, 1(3). 1-9.
- Parsons, T.(1967). *Some ingredients of a general theory of formal organization*, New York: Macmillan.

- Pas, E., Debnam, K. J.& Bradshaw, C.(2009). Relationship between school organizational health and teacher efficacy: implications for minority disparities in special education services. Retrieved: <http://apha.confex.com/apha/137am/webprogram/Paper198278.html>. Retrieved on 12/2/2010.
- Patton, G.C., Glover, S., Bond, L., Butler, H., Godfrey, C., Di Pietro, G.& Bowes, G.(2000). The gatehouse project: A systematic approach to mental health promotion in secondary schools. *Journal of Psychiatry*, 34(4), 586-93.
- Peterson, K. D. & Deal, T. E. (1998). How leaders influence the culture of schools. *Educational Leadership Quarterly*, 56 (1), 28-30.
- Peterson, R.L. (2000). Creating school climates that prevent school violence preventing school failure. *The Clearing House Journal*, 74 (3), 1-10.
- Pigford, A. B.(1992). Solving the At-Risk problem: healthy schools can make the difference. *The Clearing House*, 65 (3), 156-158.
- Pourrajab, M., Mahdinezhad, M., Nazari, K.& Bijandi, M. S.(2011). Performance of educational administrators and the organizational health in Iranian high schools. *International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR* (10), 348- 350.
- Ramdass, M.& Lewis, T.(2012). Towards a model for research on the effects of school organizational health factors on primary school performance in Trinidad& Tobago. *International Journal of Educational Development*, (32), 482-492.
- Stevens, L. J. & Price, M.(1992). Meeting the challenge of educating children at risk. *The Phi Delta Kappan*, 74 (1), 18-20.
- Tsui, K. & Cheng, Y. (1999). School organizational health and teacher commitment: a contingency study with multi-level analysis. *Educational Research and Evaluation*, 5 (3), 249-268.
- Uline, C.& Moran, M. T.(2008). The walls speak the interplay of quality facilities, school climate, and student achievement. *Journal of Educational Administration*, 46 (1) , 55 -73.
- Wenglinsky, H.(2000). *How teaching matters: Bringing the classroom back into discussions of teacher quality*. ETS Policy Information Center Report.
- Yeo, L. S., Ang, R. P., Chong, W. H., Huan, V. S.& Quek C. L.(2008). Teacher efficacy in the context of teaching low achieving students. *Current Psychology*, 27 (3), 192-204.

