مستوى الصحة المنظمية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي العام بمصر

Level of Organizational Health in Secondary Schools from the viewpoint of Teachers of the General Secondary Education in Egypt

عبد الناصر عطايا، وعصام رمضان

Abdel Nasser Ataya & Essam Ramadan

قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر

بريد الكتروني: dr.essam74@hotmail.com

تاريخ التسليم: (٢٠١٢/١٠/٤)، تاريخ القبول: (٢٠١٣/١/٢٢)

ملخص

هدفت هذه الدراسة تعرف مستوى الصحة المنظمية في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر من وجهة نظر المعلمين، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على استبانة الصحة المنظمية ذات الأبعاد السبعة (التماسك المؤسسي، القيادة الإدارية وأساليبها، الشخصية والاعتبارية، التأثير الرئاسي للمدير، توفير الموارد المساندة، الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية، التأكيد على النواحي الأكاديمية). وتم تطبيق الاستبانة على عينة قدرها (٥٧٦) معلمًا، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الصحة المنظمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر كان متوسطًا بنسبة (٦٥,٤%) في تصورات المعلمين بمدارسهم. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تصورات المعلمين تعزى لمتغيري الجنس والخبرة، في حين لم تكن هناك فروق تعزى لمتغيري المؤهل والتخصص التدريسي، وفي ضوء هذه النتائج توصلت الدراسة إلى تصور لتحسين الصحة المنظمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر، يتضمن: منطلقات هذا التصور، وأهم ملامحه، ومتطلبات تنفيذه.

الكلمات المفتاحية: الصحة المنظمية، وجهة نظر، معلمي التعليم الثانوي العام.

Abstract

The study aimed to determine the level of organizational health in the schools of general secondary education in Egypt, from the perspective of teachers, the study adopted descriptive analytical method based on identification of seven health organizational dimensions (institutional cohesion, administrative leadership, its personal and legal methods, to

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

influence the presidential to the Director, the provision of supporting resources, morale and human relations, emphasis on the academic aspects). Questionnaire was applied to a sample of (576) teachers and found that the level of organizational health in general secondary schools in Egypt, was the medium rate (65.4%) in the perceptions of teachers in their schools. As shown there are significant differences between the perceptions of teachers due to the variable of sex and experience, while there were no significant differences due to the variable of qualification and teaching specialization In the light of these results, the study reached the vision of improving health organizational schools of the general secondary education in Egypt, including: justifications, the most important features, and requirements for its implementation.

Key word: Organizational Health, The point of view, Teachers of general Secondary Education.

مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

تعد 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، وتعد المدرسة نظامًا اجتماعيًا له أهدافه التي يسعي إلى تحقيقها؛ فهي منظمة اجتماعية منفتحة 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 الطلبة ؛ بجانب ارتباطها بالنظام التعليمي الأم والأنظمة الأخرى في المجتمع.

ولكي يمكن تفهم الكيفية التي يؤدي بها أفراد المدرسة وظائفهم 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 التنظيمي...الخ.

وعلى الرغم من أن المناخ المدرسي يعد 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 كثيرًا ما يشوبه الغموض، وغالبًا ما يكون مجرد شعار لتحسين المدارس، لذا تم الاستعاضة عنه بمجاز الصحة المنظمية لوضع تصورات وقياس جوانب مهمة من المدرسة؛ خاصةً مع تأثير الأبعاد التنظيمية الصحية في تحصيل الطلاب إذا تمت السيطرة على الوضع الاجتماعي والاقتصادي داخل المدرسة" (Wayne & John,1997).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتعد الصحة المنظمية هي أحد الاتجاهات الإدارية التي تركز على الفرد أو الإنسان؛ إذ تُشّبه هذه الاتجاهات المدرسة بكيان بيولوجي يحتاج إلى الصحة والنمو، فالمحافظة على وجود مناخ منظمي صحي في المدرسة وتلبية حاجات النماء للمعلمين والطلبة تأتي في قمة سلم الأولويات (الطويل،١٩٩٩).

وينبع إطلاق مصطلح الصحة المنظمية من تشبيه العديد من الباحثين المنظمة بالجسم البشري عندما أطلقوا عليها صفة الصحة التي تطلق على الإنسان الخالي من الأمراض، فلقد ذكر تشيلدر (Childers,1985) أن المنظمات مثل الأفراد الذين يتعايشون مع بعضهم بعض، ففي حال صحتها فهي تؤدي وظيفتها بشكل كامل، وإن كانت مريضة؛ فإن ذلك يؤدي إلى اختلال في أدائها الوظيفي.

كما وضح هوي وآخرون (Hoy,et.al.,1991) أهمية تطبيق إدارة الصحة المنظمية قبل البدء في عمليات التغيير، وفي أثناء تحسين فاعلية التدريس؛ من خلال تطوير مناخ صحي مفتوح ومبني على الثقة المتبادلة واستخدام أداة قياس الصحة المنظمية من أجل استمرارية التقويم للممارسات الإدارية.

ويستخدم مصطلح الصحة المنظمية Organizational Health (OH) كمفهوم تم تطويره ليعكس فعالية المنظمة في بيئات العمل المختلفة، وكيفية تفاعلها مع التغيرات والظروف المختلفة (Janice, 2000)، بينما يشير مفهوم الصحة المنظمية المدرسية إلى إعطاء تصور كامل عن المناخ السائد في المدرسة، كما يصف العلاقة بين الطلاب والمعلمين والإداريين في المدرسة (Hoy & Tarter, 1997b).

ومن جهة أخرى يشير مايلز (Miles, 1969) إلى أن المدرسة الفاعلة ليست- فقط - المدرسة التي تقوم بإجراءات متكررة لتحقيق أهدافها، بل هي المدرسة التي تنمو وتتطور وترتبط بعلاقات متبادلة ناجحة مع الأنظمة الأخرى، ولقد قدم مايلز عشرة أبعاد للصحة المنظمية تندرج تحت ثلاثة مجالات رئيسة هي: المجال الأول ويرتبط بالمهمة ليشمل ثلاثة أبعاد هي: وضوح الهدف، وملاءمة الاتصال، وتساوي السلطة، أما المجال الثاني فيرتبط بالحالة الداخلية ويشمل – أيضا- ثلاثة أبعاد هي: استخدام المصادر البشرية، والتناغم، والروح المعنوية، أما الأبعاد الأربعة الأخيرة فترتبط بمجال النمو والتغيير وهي: الإبداعية، والاستقلالية، والتكيف، وملاءمة حل المشكلة.

وللتأكيد على أن الصحة المنظمية للمدرسة تعد أمرًا مهمًا لتحسين أداء العاملين والطلبة من خلال التشخيص المنظم والتطوير والتنفيذ لخطط التغيير؛ فقد أوصى تشيلدرز (Childers,1985) مدراء المدارس بضرورة إعادة تعريف أدوارهم ووظائفهم، وتفحص المهارات المهنية للعاملين في المدرسة للتأكد من امتلاك هذه الهيئة للمهارات الضرورية، وتحديد أولويات الإصلاح المدرسي في ضوء نتائج قياس أبعاد الصحة المنظمية، وملاحظة السلوك المنظمي الذي يدعم معتقداتهم حول نقاط القوة والضعف في مدارسهم، ومحاولة تحليل هذه البيانات ومناقشتها بشكل جماعي تعاوني، وهو ما أشارت إليه ورقة العمل لدراسة ديجوي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(Dejoy, 2003) بأن الجهود المبذولة لتحسين الصحة والرفاهية في العمل 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.

وفيما يتعلق بأهمية الثقة في القيادة المدرسية وعلاقتها بالصحة المنظمية في المدارس المتوسطة، أشارت دراسة هوي وآخرون (Hoy, et.al. 1996) إلى أن الثقة والصحة المنظمية يكمل بعضهما بعضًا، وأنه يجب تفعيل الممارسات التي تؤدي إلى زيادة الصحة المنظمية بتلك المدارس، وهو ما تم تأكيده في دراسة هوي آخرون (Hoy, et.al. 2001) من أن أبعاد الصحة المنظمية بمدارس التعليم الثانوي وعوامل التنظيم العالية تؤدي إلى ارتفاع الثقة لدى المعلمين؛ وهو ما انعكس إيجابيًا في زيادة مشاركة الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين ومديري المدارس في العملية التعليمية.

وعلى نفس المنحى أشارت دراسة بروان وآخرون (Brown, et. al. 2003) بأن هناك مسئولية كبيرة لتعزيز مستوى الصحة المنظمية بالمدارس من خلال التركيز على المجالات التقنية والإدارية والتنظيمية والمؤسسية وذلك لتحسين مستويات تحصيل الطلاب بالمدارس المتوسطة.

وباستعراض أهم الأدبيات التربوية التي استهدفت قياس الصحة المنظمية وعلاقتها ببعض المتغيرات؛ نجد أن من أهم هذه الدراسات دراسة كوركماز (Korkmaz, 2006) والتي هدفت إلى تعرف العلاقة بين الصحة المنظمية في المدرسة الابتدائية والنظرة إلى مكانتها مستخدمة في ذلك الاستبانة في جمع المعلومات، لتظهر نتائج الدراسة أن هنالك نقصًا كبيرًا في فهم المعلمين للعلاقة الإيجابية بين الصحة المنظمية والنظرة إلى مكانة المدرسة، كما أشارت أيضًا إلى أن القيادة الجماعية ذات الاهتمام بالصحة المنظمية واستخدام التكنولوجيا تؤدي إلى قوة المدرسة.

كما حاول زاهد وآخرون (Zahed, et.al. 2008) قياس الصحة المنظمية بالمدارس الثانوية للذكور بمحافظة أردبيل (Ardabil) الإيرانية، وذلك بتطبيق استبانة الصحة المنظمية للتعليم الثانوي OH-S ذات الأبعاد السبعة على عينة من المعلمين الذكور خلال العام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧م، لتشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى الصحة المنظمية بلغ (٣٧%) من هذه المدارس وهو أقل من المتوسط [بين نسبتي ٣٤%-٤٩%]، وأكدت الدراسة على ضرورة العناية بالصحة المنظمية وتدعيمها، ولتحديد العلاقة بين أداء مديري المدارس والصحة المنظمية بمدارس التعليم الثانوي بطهران أشارت نتائج دراسة معصومة وآخرين (Masoumeh, et.al. 2011) إلى وجود علاقة طردية بين أداء مديري المدارس في مجالات برامج التعلم والتعليم والفاعلية مع الطلاب وموظفي الشئون، وبين أبعاد الصحة المنظمية .

ولاستقصاء العلاقة بين مستوى الصحة المنظمية وحجم المدارس المتوسطة بولاية فيرجينيا الأمريكية من ناحية؛ ومدى الإنجاز في مجالات القراءة واللغة والرياضيات من ناحية أخرى؛ أشارت دراسة جانيس (Janice, 2001) -والتي طبقت استبانة الصحة المنظمية على

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(٥٩) مدرسة متوسطة-إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم المدارس والحالة الاجتماعية والاقتصادية لها وبين مستوى الصحة المنظمية لتلك المدارس؛ وأيضًا النجاح المدرسي في الرياضيات والقراءة واللغة للطلاب.

وعلى جانب أخر وبالتركيز على العلاقة بين مستوى الصحة المنظمية والمعلمين بالمدارس، نجد أن دراسة جوزيف وجيرالد (Joseph & Gerald, 2001) أكدت على أن هناك علاقة إيجابية لدى تصورات المعلمين بين الصحة المنظمية بالمدرسة ورؤيتهم حول الفاعلية، فالتأكيد على السلامة المؤسسية والنواحي الأكاديمية كانتا من أهم الأبعاد التي ميزت تلك التصورات من خلال استعراض رؤية المدرسة الفعالة.

أما دراسة ساديغول (Sadegul,1999) والتي هدفت إلى تحديد آراء المعلمين والمدراء المرتبطة بالصحة المنظمية لمدارسهم الثانوية في بولو (Bolu) بتركيا، فأشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة بين آراء المعلمين والمدراء المرتبطة بالصحة المنظمية، والمرتبطة بأبعاد القيادة المنظمية والتفاعل الداخلي والخارجي، والتماسك المؤسسي، والنواتج المنظمية لصالح آراء المدراء، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة بين آراء المعلمين والمدراء المرتبطة بالهوية المنظمية والخبرة.

وعلى نفس المنحى بحثت دراسة مايكل وآلبا (Michael& Alaba, 2011) تصورات المعلمين نحو الصحة المنظمية بمدارس التعليم الثانوي في ولاية أوسون (Osun) النيجيرية في ضوء متغيري الجنس ونوع التعليم، إذ تم استخدام المنهج الوصفي وتطبيق استبانة لقياس مستوى الصحة المنظمية على عينة عشوائية بلغت (٣٣٠) من معلمي المدارس الثانوية، لتشير نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة بين تصورات المعلمين من الذكور والإناث نحو أبعاد ومستوى الصحة المنظمية بالمدارس، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة بين تصورات معلمي المدارس الحكومية عن معلمي المدارس الخاصة فيما يتعلق بالصحة المنظمية لصالح معلمي القطاع الحكومي.

كما تناولت دراسة تسوي و تشينغ (Tsui & Cheong, 1999) العلاقة المحتملة بين الصحة المنظمية المدرسية والالتزام عند المعلمين بالمدارس الابتدائية بهونغ كونغ (Hong Kong)، وأشارت نتائجها إلى أن ثلاثة من عوامل الصحة المنظمية المدرسية (الروح المعنوية، والاعتبارية، والتماسك المؤسسي)؛ ارتبطت بالتزام المعلمين في المدرسة عبر التفاعل بين السمات الشخصية للمعلمين مثل (الموقع الوظيفي، والحالة الاجتماعية، والخبرة)، كما دعمت الدراسة القول بأن العلاقة بين الصحة المنظمية والتزام المعلمين ترتبط بسمات المعلمين، وأن هذه العلاقة تسهم في تحسين المدرسة وتطويرها.

وفي نفس السياق ولتحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الابتدائية التركية وبين مستوى الصحة المنظمية بها؛ أشارت دراسة فردون (Ferudun, 2009) إلى أن التزام المعلمين يتأثر سلبًا بالتعرض للضغوط الداخلية والخارجية وبمدى انخفاض أبعاد الروح المعنوية والتماسك المؤسسي والنواحي الأكاديمية للصحة المنظمية بالمدرسة، وفيما يتعلق

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بتصورات المعلمين الذين تركوا مهنة التعليم عن الصحة المنظمية بالمدارس (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) التي كانوا يعملون بها أشارت نتائج دراسة أنطوني (Anthony, 2006) إلى أن بُعد التأكيد على النواحي الأكاديمية جاء أقل من المتوسط بالمدارس الابتدائية؛ وكذلك الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية كانت أقل من المتوسط بالمدرسة المتوسطة، أما المدارس الثانوية فكان بُعد التماسك المؤسسي أقل من المتوسط في إشارة إلى عدم قدرة المدارس الثانوية على حماية المعلمين من الضغوط الخارجية من قبل المجتمع وأولياء الأمور.

ولتحديد العلاقة بين الصحة المنظمية في المدارس الابتدائية التركية وبين تعرض المعلمين للضغوط الخارجية بينت دراسة سيملكلي (Cemaloglu, 2007) أن تعرض المعلمين للترهيب بصفة مستمرة من خلال الضغوط الممارسة عليهم يؤثر بالسلب في مستوى الصحة المنظمية بالمدرسة وأن مستوى الأداء يشوبه التوتر خاصة في بعد التركيز على النواحي الأكاديمية.

أما العلاقة بين مستوى الصحة المنظمية والأمان في المدرسة الأساسية وعلاقته بالتحصيل عند الطلبة من وجهة نظر المعلمين؛ فيشير جاوروسكي (Jaworowski, 2003) في دراسته إلى العلاقة الإيجابية القوية بين الصحة المنظمية والأمان المدرسي والتحصيل عند الطلبة، وعن طريق تحليل أبعاد الصحة المنظمية بينت الدراسة أن هناك تأثيرًا لبعد الاهتمام بالشؤون الأكاديمية في تحصيل الطلبة.

وعلى صعيد تحديد العلاقة بين الصحة المنظمية بالمدارس الإعدادية وسلوك المواطنة لدى المعلمين بتلك المدارس، أشارت دراسة تشينغ (Ching, 2008) إلى أن أعلى أبعاد الصحة المنظمة تركزت في التأثير الرئاسي لمدير المدرسة؛ بينما كان أقل الأبعاد هو التماسك المؤسسي، أما سلوك المواطنة فكان الأعلى في الأداء بعد المسئولية والتنفيذ وأقلها بعد المطالبة، وفي النهاية أكدت نتائج الدراسة على أن تحديد مستوى الصحة المنظمية بالمدارس الإعدادية يمكن من التنبؤ بأداء المعلمين وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

ولتوضيح العلاقة بين الصحة المنظمية بالمدرسة والكفاءة التدريسية للمعلم، أشارت دراسة كاترينا وآخرين (Katrina, et.al. 2009) إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الصحة المنظمية وفاعلية المعلمين، إذ تم تطبيق مقياس الصحة المنظمية على (٣١) مدرسة ابتدائية بولاية ميريلاند الأمريكية، بالإضافة إلى تطبيق بطاقة ملاحظة على المعلمين داخل الفصول لقياس مدى التكيف وأيضًا استمارات لجمع المعلومات، وفي النهاية أكدت الدراسة على أنه يمكن استخدام نتائج تلك العلاقة الطردية في تحسين كفاءة المدرسين والقضاء على التفاوت بين طلاب التربية الخاصة والخدمات المقدمة لهم بتلك المدارس.

وبالتركيز على البعد المهم في العملية التعليمية ألا وهو الطالب ومستوى تحصيله وعلاقته بمستوى الصحة المنظمية، تشير نتائج دراسة ويني وآخرين (Wayne,et.al. 1990) والتي استهدفت دراسة فعالية كل من المناخ التنظيمي والصحة المدرسية على تحصيل الطلاب والتزام المعلمين كدراسة مقارنة على عينة مكونة من (٥٨) مدرسة ثانوية، و باستخدام استبانة الصحة المنظمية OHI تم الوصول إلى أن التركيز في هذه المدارس ينصب بصفة أساسية على النواحي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الأكاديمية، في حين أن كلا المقياسين (الصحة المنظميةOHI والمناخ التنظيمي OCDQ) أكدا على تأثير المدير غير المباشر على إنجاز المدرسة والالتزام من قبل المعلمين وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستوى تحصيل الطلاب، كما أكد سميث (Smith, 2002) على الارتباط الإيجابي بين الإنجاز الأكاديمي للطلاب بالمدارس الثانوية بولاية أوهايو الأمريكية وبين مستوى الصحة المنظمية بالمدرسة، حيث تم التركيز على كفاءة طلاب الصف الثاني عشر في مادة الرياضيات.

وعلى نفس المنحى بينت دراسة كاثلين وأخرين (Kathleen, et.at. 2007) أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى الصحة المنظمية وبين مستوى تقدم الطلاب في القراءة وذلك في خمس مدارس متوسطة بولاية كارولاينا الشمالية.

وفيما يتعلق بنوعية العلاقات الطلابية في المدارس المتوسطة بولاية نيوجيرسي وبين المناخ والصحة المنظمية بتلك المدارس، أشارت نتائج دراسة سابو (Sabo, 1993) أن بعدي التماسك المؤسسي والسلوك التأثيري من المدير كانت من أهم أبعاد الصحة المنظمية التي أثرت بشكل إيجابي على العلاقات الطلابية بالمدارس، بينما جاءت النتيجة سلبية فيما يتعلق بالتعلم التعاوني والتخطيط من قبل المعلمين للاستفادة من الوقت.

وفي دراسة كاثرين وآخرين (Katherine, et.al. 2007) تم تناول الارتباط بين المدارس والعاملين بها؛ وذلك بالتركيز على بعض أبعاد الصحة المنظمية (التأكيد على النواحي الأكاديمية، والقيادة الجماعية، الانتماء للموظفين)؛ من خلال تطبيق استبانة الصحة المنظمية على عينة من الموظفين (١٣٩٥) موظفًا في ٣٧ مدرسة ابتدائية، إذ أشارت نتائج الدراسة إلى أن ما بين ٢٦% إلى ٣٥% من أفراد العينة تؤكد على ضرورة زيادة معدلات انتماء الموظفين والقيادة الجماعية؛ لتحسين المدارس التي يعملون بها.

ولتحديد مدى الإنجاز في الصحة المنظمية بمدارس الدول النامية ذات الوضع الاجتماعي والاقتصادي المنخفض استخدمت دراسة (A High-Quality Teacher for Every Classroom, 2002) مقياس الصحة المنظمية بالمدارس الابتدائية، لتكشف نتائج تحليل الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنجاز بتلك المدارس والروح المعنوية والعلاقات الإنسانية للمعلمين والتأكيد على النواحي الأكاديمية.

وعلى الصعيد العربي حاول الحجار (٢٠٠٤) من خلال دراسته تفحص مستوى الصحة المنظمية بالمدارس الأساسية بقطاع غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، لتشير نتائج الدراسة إلى وجود اتجاه عام إيجابي بنسبة (٧٠%) في تصورات المديرين والمعلمين للصحة المنظمية بمدارسهم، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تلك التصورات لصالح المديرين، في حين لم تكن هناك فروق بين تصورات المديرين والمعلمين للصحة المنظمية تعزى لمتغير الخبرة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما قارنت دراسة عطا الله (١٩٩٦) بين واقع الصحة المنظمية في المدارس الأساسية الحكومية وبين واقع الصحة المنظمية في المدارس التابعة لوكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين في مدينة نابلس بشكل عام، حيث بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد مقياس الصحة المنظمية لدى معلمي الحكومة، ووكالة الغوث بشكل عام، وكانت لصالح الأبعاد: (الاعتبارية، والمبادأة بالعمل، والروح المعنوية) لمعلمي الحكومة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات معلمي الوكالة والحكومة تعزى لمتغيري الجنس، والخبرة، وفي استجابات معلمي الوكالة فقط على أبعاد موقع المدرسة، ودوام المدرسة.

أما نتائج دراسة ندى (٢٠٠٨) والتي استهدفت الكشف عن واقع الصحة المنظمية بالمدارس الخاصة في شمال الضفة الغربية بفلسطين، ومعرفة وجود علاقة لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، مستوى المدرسة) في استجابات المعلمين؛ مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، فقد أشارت النتائج إلى أن أدنى المتوسطات كانت في مجال الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية للمعلمين مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معدلات استجابات المعلمين تبعًا لمتغيرات الدراسة.

في ضوء ما سبق استعراضه من الدراسات السابقة يتضح التأثير المباشر لمستوى الصحة المنظمية بالمدارس (سواء كانت ثانوية أو متوسطة أو ابتدائية) على التزام المعلمين ومدى ثقتهم بالقيادة المدرسية، والذي يوثر بدوره على تحسين وتطوير المدرسة من خلال الارتقاء بالمستوى التحصيلي لطلابها، وهو الأمر الذي تحاول الدراسة الحالية استكشافه من خلال تحقيق أهدافها فيما يتعلق بمستوى الصحة المنظمية بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

مشكلة الدراسة

إن النظام المتمتع بالصحة لا يبدي قدرة في المحافظة على بقائه فحسب، بل يبدي -أيضًا- قدرة مستمرة في التعامل وبكفاية مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية مما يجعله نظامًا ديناميًا، أما النظام الذي لا يتمتع بالصحة فيعيش حالة من عدم الكفاية، وهو أقل قدرة في التعامل على المدى الطويل مع متطلبات بيئته المتنامية، واتباعه أسلوب الإدارة بالأزمات يوقعه في أزمات تقلل من قدرته الوظيفية، وتؤدي إلى انحدار أدائه، وعلى صعيد أخر تعد القيادة في المؤسسة من أهم العوامل التنفيذية لتحقيق الصحة المنظمية، 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 (كامب، ٢٠٠٠).

وبما أن التعليم المدرسي -على الصعيد العالمي بصفة عامة ومصر بصفة خاصة-يمثل قضية أمن قومي، إذ يمثل القاعدة التي ترتكز عليها مقومات الأمن بجميع مجالاته السياسية والاقتصادية والعسكرية، وبما أنه يمثل استثمارًا لأغلى الثروات التي يملكها المجتمع وهي الثروة البشرية، فلا بد أن تجري عليه عمليات تقييم ومراجعة وإصلاح ومتابعة علمية مستمرة،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لا سيما وأن الدراسات التي أجريت على هذا النظام أشارت إلى وجود العديد من المشكلات الواجب الإسراع في حلها.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم بمصر نحو تحسين وتطوير أداء التعليم الثانوي العام، إلا أنه في الفترات الأخيرة ازداد مستوى انعدام الثقة بالمدرسة الثانوية في المجتمع المصري، حيث تزايدت عدد الشكاوى المقدمة من أولياء الأمور بسبب عدم كفاية الكثير من معلمي المدارس الثانوية العامة، وتزايدت عدم الثقة في قدراتهم على قيادة عملية الإصلاح والتعليم لطلابهم، ولعل هذا ما أكدته العديد من ورش العمل والمؤتمرات وحلقات النقاش التي عقدت في الفترة الأخيرة(*)، إذ تشير إلى أن مكانة المعلم بصفة عامة -ومعلم التعليم الثانوي العام بصفة خاصة- قد اهتزت في أذهان الطلاب، فلم يعد المعلم قدوة بسبب تدني مستواه الاقتصادي ولجوئه إلى الدروس الخصوصية لتعزيز ذلك المستوى، وهو الأمر الذي انعكس في عدم تقدير المعلم لمهنته وتدني مستوى توافقه المهني السوي في ظل عدم تهيئة الظروف المشجعة على ذلك التوافق، هذا من ناحية.

ومن ناحية أخرى وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تؤكد على ضرورة تناول وقياس مستوى الصحة المنظمية بالمدارس، إلا أن الباحثين وجدا أن هناك فجوة كبيرة في تناول هذا المفهوم بالتعليم قبل الجامعي في مصر بصفة عامة والتعليم الثانوي بصفة خاصة، وهو ما قد يؤدي-بشكل كبير-إلى عدم قياس كافة المشكلات في إطارها العام من أجل تقديم معالجات صحيحة لها.

كما أن عملية قياس مستوى الصحة المنظمية في مدارس التعليم الثانوي العام، يمكن أن يساهم في وضع أولويات لعملية الإصلاح في النظام المدرسي، بالإضافة إلى أن الصحة المنظمية- كمفهوم تربوي- تعطي فكرة واضحة عن المناخ المنظمي داخل المدرسة الثانوية، وذلك من خلال إلقاء مزيد من الضوء على نقاط القوة الواجب تعزيزها من قبل إدارة المدرسة، ونقاط الضعف التي بحاجة إلى الدراسة والمتابعة والمعالجة، بهدف التحسين والارتقاء بمستوى الصحة المنظمية السائدة فيها، وأن إغفال مثل هذه الدراسة قد يؤدي إلى إهدار الوقت والجهد في تحديد العديد من مشكلات التعليم الثانوي العام وكيفية التعامل معها بما لا يعرقل جهود الإصلاح فيه.

أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

"ما مستوى الصحة المنظمية في بعض مدارس التعليم الثانوي العام بمصر من وجهة نظر

(*) أنظر علي سبيل المثال:
- المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي وسياسة القبول بالتعليم العالي، مركز المؤتمرات بجامعة الأزهر في الفترة من ١١-١٢مايو٢٠٠٨م.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المعلمين؟ "

ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية

١. ما الأبعاد الحديثة المتعلقة بالصحة المنظمية في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر؟

٢. هل تختلف تصورات المعلمين للصحة المنظمية بمدارس التعليم الثانوي العام تبعا لاختلاف متغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتخصص التدريسي؟

٣. ما التصور المقترح لتحسين الصحة المنظمية بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية

١. قياس مستوى الصحة المنظمية في بعض مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المعلمين.

٢. تقصي الأبعاد الحديثة المتعلقة بالصحة المنظمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر.

٣. الكشف عن درجة الاختلاف بين تصورات المعلمين للصحة المنظمية المدرسية تبعًا لاختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص التدريسي.

٤. اقتراح تصور مقترح لتحسين الصحة المنظمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

١. تعد الدراسة من أوائل الدراسات-على حد علم الباحثين-التي تهتم بالدراسة الميدانية لموضوع الصحة المنظمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر، كما يمكن أن توجه الدراسة الحالية الاهتمام إلى دراسات أخرى تسعى لمعرفة الصحة المنظمية بأبعاد جديدة أو في مؤسسات جديدة كمدارس المرحلة الأساسية أو الكليات أو الجامعات بصفة عامة.

٢. تتضح أهمية الدراسة في كونها محاولة للتعرف إلى الصحة المنظمية بمدارس التعليم الثانوي العام وذلك لأهمية هذا المفهوم، وارتباطه بالمناخ التنظيمي والفعالية المدرسية من جهة؛ والتفوق الأكاديمي وقدرة المدرسة على التعامل بكفاءة مع بيئتها من جهة أخرى، وقدرتها أيضًا على النمو والتطور مع المحافظة على هويتها وكيانها، بالإضافة إلى احتواء هذا المفهوم على الروح المعنوية لدى العاملين والتزامهم بالعمل التشاركي الذي يحقق لهم تحقيق الذات من خلال تحقيق الأهداف وإنجاز المهام.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣. قد تفيد هذه الدراسة مدراء المدارس والمعلمين والمشرفين في تكوين إطار متكامل يمكن الاعتماد عليه في تشخيص نقاط القوة والضعف في البيئة المدرسية بالتعليم الثانوي العام، ومن ثم المساهمة في عملية التحسين والتطوير المستمر.

٤. قد تساعد نتائج هذه الدراسة المخططين التربويين في توفير المعلومات الضرورية عن واقع الخدمات التربوية بمدارس التعليم الثانوي العام 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.

٥. تعد نتائج الدراسة الحالية إحدى المؤشرات على واقع بعض المتغيرات ذات الأهمية مثل: التحصيل الدراسي ودافعية العاملين، ومستوى انتمائهم وولائهم للمدرسة الثانوية، ونمط القيادة المدرسية وفعالية المدرسة، ومستوى الضغط المهني والنفسي للعاملين . . . الخ.

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يستوجب وصف مفهوم الصحة المنظمية وتحليله بالاستفادة من نتائج الدراسات السابقة والأدبيات التربوية في ذلك المجال، وتم جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة بواسطة أداة الاستبانة ليتم تحليل النتائج المطلوبة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تفحص الصحة المنظمية في إطار الأبعاد التالية: التماسك المؤسسي، القيادة الإدارية وأساليبها، الشخصية والاعتبارية، التأثير الرئاسي للمدير، توفير الموارد المساندة، الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية، التأكيد على النواحي الأكاديمية.

الحدود المكانية: تناولت الدراسة تقصي الصحة المنظمية في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظات القاهرة والبحيرة وبني سويف وأسيوط، وذلك على اعتبار أن هذه المحافظات تمثل البيئة المجتمعية لمجتمع الدراسة الحالية.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على معلمي التعليم الثانوي العام بالمحافظات السابق ذكرها.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١١م.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مصطلح الدراسة

الصحة المنظمية: "إحدى الظواهر التي تتسم بها النظم والمؤسسات التربوية، وهي تعبير عن وجود حالة من الدينامية والنمو الداخلي والخارجي المتوازن، ويمكن تشخيصها عن طريق قياس الأبعاد الآتية في المدرسة: التماسك المؤسسي، القيادة المتكاملة، توفير الموارد المساندة، انتساب المعلم، التأكيد على النواحي الأكاديمية" (الحجار، ٢٠٠٤، ٤)، وعرفها الطويل (٣٨٢، ١٩٨٦) بأنها "قدرة النظام المستمر على التعامل وبكفاية مع متغيرات بيئته الداخلية والخارجية مما يجعله نظامًا ناميًا".

وتعرفها الدراسة الحالية بأنها: ظاهرة 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.

الإطار النظري للدراسة

الأبعاد الحديثة المتعلقة بالصحة المنظمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر

تعد الصحة المنظمية مدخلًا مهمًا من مدخلات العملية التربوية، ومقياسًا مميزًا لقدرتها على القيام بدورها تجاه المجتمع بصورة مكتملة، لذا فإن المؤسسة (المنظمة) التي تعطي قدرًا كافيًا من الاهتمام بالصحة المنظمية تنمو وتتطور وتصبح نظامًا صحيًا لأقصى درجة ممكنة، فالنظام الصحي يتمتع بقدرة دينامية 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 متطلبات بيئته المتنامية" (الطويل، ١٩٩٩).

وتستخدم الاستبانات لفحص الصحة المنظمية بشكل نظري وبحثي، فبعد أن اقترح مايلز (Miles) مفهوم الصحة المنظمية قام العديد من الباحثين بتطوير أدوات لقياس الصحة المنظمية، فعلى سبيل المثال قام وكيمستون وسونابند (Kimston & Sonnabend, 1975) بتحديد (٥) أبعاد كمؤشرات للصحة المنظمية المدرسية وهي: (صناعة القرارات، والعلاقات بين الأفراد، والإبداعية، والاستقلالية، وعلاقة المدرسة بالمجتمع)، كما قام هوي وآخرون (Hoy, et.al. 1991) بتطوير أداة أخرى تتضمن (٧) أبعاد مندرجة تحت المستوى الإداري والمؤسسي والفني، وهذه الأبعاد هي: التماسك المؤسسي، والمبادأة بالعمل، وتوفير الموارد، وتأثير المدير، والاعتبارية، والتركيز على النواحي الأكاديمية، والروح المعنوية.

ومهما اختلف الباحثون في الأبعاد التي استخدموها في دراساتهم لاختبار الصحة المنظمية وفحصها، فلقد رأى الباحثان -من خلال استعراض كثير منها-أنهما لا يبتعدان كثيرا عن محاورها الرئيسة التي تتحدث عن:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- أبعاد الإدارة والقيادة.
- الأبعاد المؤسسية والأكاديمية.
- الأبعاد الفنية.

ولقد استخلصت الدراسة الحالية أبعاد الصحة المنظمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر؛ من خلال الاطلاع على أبعاد الصحة المنظمية التي استخدمت في دراسات كل من: الحجار (٢٠٠٤)، وساديغول (Sadegul, 1999)، وتسوي وتشينغ (Tsui & Cheong, 1999)، وعطا الله (١٩٩٦)، وهوي وآخرون (Hoy, et. al. 1991)، والقيسي (١٩٨٩)، ومايلز (Miles, 1969)، وندى (٢٠٠٨)، وأنطوني (Anthony, 2006)، وزاهد وآخرون (Zahed, et.al. 2008)، وهوي وفلدمان (Hoy & Feldman, 1999) ليتم تصنيفها كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (١): يوضح أبعاد الصحة المنظمية بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

م	البعد	المستوى	الوظيفة	الحاجة التي يلبيها
١	التماسك المؤسسي	المؤسسي	التكيف	وسيلية
٢	القيادة الإدارية وأساليبها	الإداري	تحقيق الهدف والتكامل	وسيلية
٣	الشخصية والاعتبارية	الفني	تحقيق الهدف والتكامل	تعبيرية
٤	التأثير الرئاسي للمدير	الفني	تحقيق الهدف والتكامل	تعبيرية
٥	توفير الموارد المساندة	الإداري	التكيف والتكامل	وسيلية
٦	الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية	الفني	تحقيق الهدف والتكامل	تعبيرية
٧	التأكيد على النواحي الأكاديمية	الفني	تحقيق الهدف والتكامل	وسيلية

يتبين من الجدول السابق أن الأبعاد السبعة للصحة المنظمية بمدارس التعليم الثانوي تتمثل في الآتي:

١. التماسك المؤسسي: إذ يشكل هذا البعد مقياسًا مهمًا لقدرة المدرسة على التكيف والمحافظة على استمراريتها الداخلية في 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.

٢. القيادة الإدارية وأساليبها: يعد هذا البعد انعكاسًا مباشرًا لسلوك مدير المدرسة وأساليبه المطبقة داخل المدرسة، والتي يجب أن تتسم بالمصداقية والدعم والانفتاحية والتمسك بالقوانين ومعايير الجودة، وفي نفس الوقت يضع معايير الأداء العالي المتوقعة لكافة المعلمين.

٣. الشخصية والاعتبارية: ويهتم هذا البعد بالسلوكيات بين مدير المدرسة والمعلمين من حيث

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تدعيم كل منها للآخر، وتفعيل العمل الجماعي، بجانب تطلع المدير بصفة دائمة ومستمرة لرعاية المعلمين والنظر بصورة إيجابية إلى تقبل مقترحاتهم وآرائهم.

٤. التأثير الرئاسي للمدير: ويقصد بهذا البعد العملية الحركية التي بواسطتها يتم توجيه سلوك الآخرين تبعًا لرغبة مدير المدرسة، فهي عملية يتم فيها إشباع بعض الحاجات في موقف سلوكي معين.

٥. توفير الموارد المساندة: يعني هذا البعد بتوفير اللوازم الصفية والمواد التعليمية في المدرسة، مع إمكانية الحصول على المزيد منها عند الطلب وذلك لمساندة البرامج الأكاديمية والإدارية بالمدرسة.

٦. الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية: يختص هذا البعد بانتساب المعلمين القوى للمدرسة وذلك من خلال إحساسهم بالصداقة وإبداء المشاعر الجيدة تجاه بعضهم البعض، بالإضافة إلى إيمانهم بأهمية الإنجاز في مهنتهم والتزامهم العميق تجاه طلابهم وزملائهم في العمل، والاحترافية في إيجاد طرق التكيف مع الروتين وإنجازهم لإعمالهم بحماسة وفاعلية ووعي.

٧. التأكيد على النواحي الأكاديمية: ويعني هذا البعد بمدى توجيه المدرسة نحو تحقيق التمييز أو التفوق الأكاديمي، من خلال وضع أهداف عالية لا يستحيل الوصول إليها، مع تجنب الأهداف السهلة التي يستهان بها، ومن خلال تهيئتها لبيئة تعليمية جدية منتظمة تحترم الطلبة المتفوقين، وفي نفس الوقت لا تهمل الطلبة الضعاف.

ويلاحظ أن أبعاد الصحة المنظمية للمدرسة الثانوية تندرج تحت مستويات ثلاثة هي:

أ. المستوى المؤسسي: وهو المستوى التنظيمي الذي يصل المدرسة ببيئتها الخارجية، ليضيف لها الشرعية والدعم من قبل المجتمع، بالإضافة إلى توفير المساندة لها حتى تتمكن من القيام بوظائفها بصورة توافقية دون التعرض لأي ضغوط خارجية من قبل أولياء الأمور أو جماعات أخرى، ويختص هذا المستوى بالإدارات ومديريات التعليم لكل مدرسة.

ب. المستوى الإداري: وهو المستوى التنظيمي الذي يتحكم بالوظائف الإدارية الداخلية للمدرسة، مثل تنسيق الجهود، وإيجاد السبل الكفيلة لإثارة دافعية المعلمين وتنمية الثقة بينهم، وفتح جسور الثقة والتفاهم بينهم وبين أولياء الأمور والطلاب.

ج. المستوى الفني: وهو المستوى التنظيمي الذي يعني بالعاملين بالمدرسة ويقصد بهم في هذه الدراسة المعلمون، حيث إن الوظيفة الأساسية للمدرسة إعداد طلاب مؤهلين للعمل في عصر تتغير فيه الأنماط العملية بصورة دورية، ومسؤولية المعلمين تكمن في حل المشكلات المتعلقة بعمليتي تعلم وتعليم طلابهم.

ولكل بعد من الأبعاد السبعة الخاصة بالصحة المنظمية للمدرسة الثانوية وظيفة تلبي حاجات ذات نوعين هما:

١. حاجات وسيلية: وهي خاصة بحاجات التكيف مع البيئة سواء خارجية أو داخلية، مع توفير وحشد لكافة الموارد الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢. حاجات تعبيرية: وهي خاصة بحاجات التكامل الاجتماعي والمعياري بمعلمي المدرسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من المدرسين في المدارس الثانوية بمحافظات القاهرة والبحيرة وأسيوط وبني سويف وعددهم (١٥٤٩٢) معلمًا ومعلمة بحسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٢م، والجدول (٢) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المحافظة.

جدول (٢): توزيع مجتمع الدراسة حسب المحافظة.

م	محافظة	عدد المدارس		عدد المدرسين	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة
١	القاهرة	١٦	٤٠%	٣٤٤	٥٩,٧%
٢	البحيرة	٨	٢٠%	١٢١	٢١%
٣	أسيوط	٦	١٥%	٤٦	٨%
٤	بني سويف	١٠	٢٥%	٦٥	١١,٣%
المجموع		**٤٠**	**١٠٠%**	**٥٧٦**	**١٠٠%**

وقد اختار الباحثان عينة مكونة من (٥٧٦) معلمًا ومعلمة بطريقة عشوائية طبقية بواقع ٤% من المجتمع الأصلي، وبعد استخراج البيانات المستنبطة من الاستبانات المستردة من أفراد عينة الدراسة، تبين أن توزيع أفراد عينة الدراسة على متغيراتها كانت كما يبينها الجدول الآتي.

جدول (٣): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

المتغير	المستوى	العدد	
		التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	٣٣٦	٥٨,٣%
	أنثي	٢٤٠	٤١,٧%
المؤهل العلمي	ماجستير فأعلى	٤٨	٨,٣%
	بكالوريوس او ليسانس	٥٢٨	٩١,٧%
الخبرة في مجال التدريس	أقل من ٦سنوات	١١٤	١٩,٨%
	٦-١٠سنوات	١٩٨	٣٤,٤%
	أكثر من ١٠سنوات	٢٦٤	٤٥,٨%
التخصص التدريسي	علمي	٢٧٦	٤٧,٩%
	أدبي	٣٠٠	٥٢,١%

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بالاطلاع على الأدبيات التربوية والاستفادة من استبانات بعض الدراسات قريبة الصلة بموضوع الدراسة الحالية وخاصة دراستي هوي وفلدمان (Hoy & Feldman, 1999) حيث تم إعداد استبانة تكونت من (٤٤) فقرة موزعة على أبعاد سبعة، والجدول (٤) يبين أبعاد الاستبانة وتوزيع الفقرات.

جدول (٤): يوضح أبعاد الصحة المنظمية بالتعليم الثانوي العام بمصر وفقراتها.

م	البعد	عدد الفقرات	الفقرات التي تمثل مجال البعد
١	التماسك المؤسسي.	٧	٣٩،٣٦،٢٩،٢٢،١٥،٨،١
٢	القيادة الإدارية وأساليبها.	٥	٣٢،٢٥،١٨،١١،٤
٣	الشخصية والاعتبارية.	٥	٣١،٢٤،١٧،١٠،٣
٤	التأثير الرئاسي للمدير.	٥	٣٠،٢٣،١٦،٩،٢
٥	توفير الموارد المساندة.	٥	٣٣،٢٦،١٩،١٢،٥
٦	الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية.	٩	٤٤،٤٢،٤٠،٣٧،٣٤،٢٧،٢٠،١٣،٦
٧	التأكيد على النواحي الأكاديمية.	٨	٤٣،٤١،٣٨،٣٥،٢٨،٢١،١٤،٧
	المجمـوع	**٤٤**	

كما تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي التدريجي للإجابة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة، بحيث تعطي كل فقرات الاستبانة لإجابة الموافقة "بدرجة كبيرة جدًا" خمس درجات، والموافقة "بدرجة كبيرة" أربع درجات، بينما الموافقة "بدرجة متوسطة" ثلاث درجات، ثم الموافقة "بدرجة قليلة" درجتان، وأخيرًا "لا أوافق" درجة واحدة، بينما تعكس الفقرات (٨،١٥،٢٠،٢٢،٢٩،٣٠،٣٦،٣٩) لأنها عبارات ذات توجه سلبي.

صدق الاستبانة

تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقة صدق المحكمين، حيث تم عرضها على مجموعة من الأساتذة وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، وقد طلب منهم إبداء الرأي والملاحظة حول مدى صحة الفقرات ومناسبتها، والتأكد من مدى انتماء كل فقرة إلى البعد ومدى مناسبتها اللغوية، وبناءً على ذلك استقرت الاستبانة في صورتها النهائية على (٤٤) فقرة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثبات الاستبانة

تم حساب ثبات الاستبانة بالاعتماد على معامل (ألفا- كرونباخ) بطريقة الاتساق الداخلي، حيث بلغ معامل الثبات علي الأداة الكلية (٠,٧٩) وهي نسبة تؤكد صلاحية الأداة للاستخدام، والجدول رقم (٥) يبين قيم ثبات الأداة الكلية، والأبعاد السبعة لها:

جدول (٥): قيمة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لأبعاد الصحة المنظمية.

م	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	التماسك المؤسسي.	٧	٠,٧٦
٢	القيادة الإدارية وأساليبها.	٥	٠,٧٣
٣	الشخصية والاعتبارية.	٥	٧٣
٤	التأثير الرئاسي للمدير.	٥	٠,٧٦
٥	توفير الموارد المساندة.	٥	٠,٧٦
٦	الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية.	٩	٠,٧٢
٧	التأكيد على النواحي الأكاديمية.	٨	٠,٧١
	الاستبانة الكلية	**٤٤**	**٠,٧٩**

المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات في هذه الدراسة من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، واختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

وللحكم على دلالة متوسطات استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة التي تقيس مستوى الصحة المنظمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر -بصور شاملة-وفي كل بعد على حدة، ومن خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة (الحجار، ٢٠٠٤؛ عطا الله، ١٩٩٦؛ القيسي، ١٩٨٩)؛ ولتفسير النتائج؛ تم اعتماد الميزان الآتي للنسب المئوية لدرجات الاستجابة يوضحها الجدول رقم (٦).

جدول (٦): 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 جدًا

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

"ما مستوى الصحة المنظمية في بعض مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية لاستجابات العينة لكل بعد من أبعاد الصحة المنظمية التي احتوتها استبانة الدراسة، والنتائج في الجدول (٧) تبين ذلك.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات مرتبة تنازلياً.

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
٢	القيادة الإدارية وأساليبها.	٣,٤٩	٠,٦٤	%٦٩,٩	متوسطة
٦	الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية.	٣,٤٣٧	٠,٥١	%٦٨,٦	متوسطة
٣	الشخصية والاعتبارية.	٣,٤١	٠,٦٣	%٦٨,٣	متوسطة
٧	التأكيد على النواحي الأكاديمية.	٣,٣٥	٠,٤٨	%٦٦,٧	متوسطة
٥	توفير الموارد المساندة.	٣,١٧	٠,٥٣	%٦٣,٤	متوسطة
٤	التأثير الرئاسي للمدير.	٣,٠٦	٠,٤٣	%٦١,٢	متوسطة
١	التماسك المؤسسي.	٢,٩٥	٠,٤٥	%٥٩,٠	منخفضة
المجموع		**٣,٢٧**	**٠,٣١**	**%٦٥,٤**	**متوسطة**

النسبة المئوية =[المتوسط الحسابي÷ أقصي درجة للبعد(٥)].

يلاحظ من الجدول(٧) أن النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة علي أبعاد الاستبانة تراوحت بين (٥٩%-٦٩,٩%) مما يشير إلى أن مستوى الصحة المنظمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر كان متوسطًا، بدلالة النسبة المئوية الكلية لمجموع الأبعاد (٦٥,٤%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن بيئة التعليم الثانوي بمصر مرت بالعديد من المتغيرات السياسية والاجتماعية المضطربة بجانب عدم استقرار السياسات التعليمية المطبقة نظراً لكثرة التغييرات الوزارية في فترة ما بعد ثورة ٢٥ يناير، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات زاهد وآخرين (Zahed, et.al. 2008)، وكوركماز (Korkmaz, 2006) إذ أكدتا على أن هناك نقصًا في فهم المعلمين للعلاقة الإيجابية بين الصحة المنظمية والنظرة إلي مكانة المدرسة ومستوى الإنجاز للأهداف المرجو تحققها، واختلفت النتيجة السابقة مع دراسة دبليو وجيرالد

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(Joseph & Gerald, 2001)، كما يتبين من نفس الجدول أن أبعاد الدراسة كانت نسبها متقاربة إلا أنه بترتيبها تنازلياً وجد الآتي:

حاز بعد القيادة الإدارية وأساليبها على أعلى النسب (٦٩,٩%) في استجابة معلمي المرحلة الثانوية بدرجة "متوسطة"؛ ويرى الباحثان أن خبرة مديري المدارس الثانوية من الناحية الإدارية فيما يتعلق بعلاقات العمل وتوافر التواصل المستمر بينهم وبين المعلمين؛ انعكست إيجابيًا على استجابة عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى هذا البعد من أبعاد الصحة المنظمية، يليه في الترتيب أبعاد (الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية، الشخصية والاعتبارية، والتأكيد على النواحي الأكاديمية، وتوفير الموارد المساندة، والتأثير الرئاسي للمدير) على التوالي وبنفس الدرجة "المتوسطة"، إذ بلغت النسبة للأبعاد السابقة على التوالي (٦٨,٦%) (٦٨,٣%) (٦٦,٧%) (٦٣,٤%) (٦١,٢%).

بينما كانت درجة الاستجابة منخفضة على بعد التماسك المؤسسي بنسبة (٥٩%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى تأثير ضغوط المجتمع المحلي على المدرسة الثانوية، وشعور المعلمين بقصور المدرسة في حمايتهم من تدخلات ومراجعات أولياء الأمور المستمرة (*)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات أنطوني (Anthony, 2006)، ودراسة تشينغ (Ching, 2008) ودراسة فريدين **(Ferudun, 2009)** و دراسة سيملكلي (Cemaloglu, 2007) والتي أكدت على ان تعرض المعلمين للضغوط الداخلية والخارجية يؤثر سلبًا على مستوى الصحة المنظمية بالمدرسة.

ولتحديد مدي استجابة أفراد العينة على فقرات كل بعد بصورة تفصيلية تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية لفقرات كل بعد مبينة كما يلي بجدول (٨).

(*) في فترة ما بعد الثورة ووقت وإجراء هذه الدراسة تطالعنا الصحف الرسمية كل فترة باقتحام العديد من المدارس نتيجة لضعف الحضور الأمني في المجتمع المصري، أنظر على سبيل المثال:
http://www.el-balad.com/48885/ektham-mdrsh-baldky-oetl.aspx
http://www3.youm7.com/News.asp?NewsID=625605&
http://akhbarelganop.com/news/news.php?action=view&id=2264

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجات الكلية للاستجابة لفقرات أبعاد الدراسة المختلفة مرتبة لكل بعد تنازليًا.

رقم الفقرة	الأبعاد	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
٤	القيادة الإدارية وأساليبها.	يطالب مدير المدرسة المعلمين بضرورة اتباع القواعد والأنظمة القياسية	٣,٥٦	١,١٠	٧١,٢%	مرتفعة
٢٥		يراعي مدير المدرسة تحقق المعايير المؤكدة على تحسين الأداء.	٣,٥٣	٠,٨٧	٧٠,٦%	مرتفعة
١١		تتسم مواقف مدير المدرسة بالوضوح في النواحي الإدارية بالمدرسة.	٣,٤٧	١,٠٧	٦٩,٥%	متوسطة
١٨		يحرص مدير المدرسة على أن يتوفر لدينا وعي بمستويات أداء الأعمال المتوقع منا تحقيقها.	٣,٤٦	١,٠٠٨	٦٩,٣%	متوسطة
٣٢		يحرص مدير المدرسة على تنفيذ البرامج الزمنية للأعمال بشكل دقيق.	٣,٤٣	١,٠٠٣	٦٨,٧%	متوسطة
الدرجة الكلية للبعد			٣,٤٩	٠,٦٤	٦٩,٩%	متوسطة
٤٤	الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية.	نشعر كمعلمين بالفخر بانتسابنا لهذه المدرسة.	٣,٨٢	١,٠٥	٧٦,٤%	مرتفعة
٢٧		يبدي المعلمون الود كل منهم إلى الأخر	٣,٥٤	٠,٩٣	٧٠,٨%	مرتفعة
٤٢		ننجز أعمالنا بهمة وحماسة.	٣,٥٣٣	٠,٩٦	٧٠,٦%	مرتفعة
٤٠		نشعر في هذه المدرسة بالثقة والاطمئنان.	٣,٥٢	١,٠٣	٧٠,٤%	مرتفعة
٦		يساعد المعلمون بعضهم البعض في العمل بالمناسبات العامة والخاصة	٣,٤٧	٠,٩٥	٦٩,٥%	متوسطة
٣٤		يتجنب العاملون المساس بمشاعر زملائهم وإزعاجهم	٣,٤٥	٠,٨٨	٦٩,١%	متوسطة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

... تابع جدول رقم (٨)

رقم الفقرة	الأبعاد	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
١٣		نشعر في هذه المدرسة أن كل المعلمين على قدم المساواة.	٣,٤١	١,٠٠	%٦٨,٣	متوسطة
٣٧		الروح المعنوية للمعلمين بالمدرسة عالية.	٣,٣٧	١,٠٤	%٦٧,٥	متوسطة
٢٠		تتسم علاقة المعلمين فيما بينهم باللامبالاة.	٢,٧٥	١,٢٥٠	%٥٥	منخفضة
		الدرجة الكلية للبعد	٣,٤٣٧	٠,٥١	%٦٨,٦	متوسطة
٣	الشخصية والاعتبارية	يبدي المدير وداً صادقاً نحونا.	٣,٥٤	٠,٩٥	%٧٠,٨	مرتفعة
١٧		يأخذ المدير باقتراحاتنا وينفذ المناسب منها.	٣,٤٦	٠,٩٧	%٦٩,٣	متوسطة
١٠		يتعامل مدير المدرسة مع كافة المعلمين على قدم المساواة	٣,٤٣	٠,٩٩	%٦٨,٧	متوسطة
٢٤		يعدل المدير من أرائه أو يغيرها في ضوء ما نتقدم به من وجهات نظر.	٣,٣٨	٠,٩٨	%٦٧,٧	متوسطة
٣١		يهتم المدير بسعادتنا وراحتنا.	٣,٢٦	٠,٩٥	%٦٥,٢	متوسطة
		الدرجة الكلية للبعد	٣,٤١	٠,٦٣	%٦٨,٣	متوسطة
٤٣	التأكيد على النواحي الأكاديمية	توفر المدرسة لطلبتها بيئة تعليمية منتظمة وجادة.	٣,٥١	٠,٩٥	%٧٠,٢	مرتفعة
٣٥		نؤمن كمعلمين بقدرة طلاب مدرستنا على التحصيل الأكاديمي	٣,٤٢	٠٩٧.	%٦٨,٥	متوسطة
٤١		يسعي الطلبة للقيام بواجبات مدرسية إضافية لرفع مستويات تحصيلهم.	٣,٤٢	١,٣٤	%٦٨,٥	متوسطة
٢١		يحترم الطلبة زملاءهم المتفوقين أكاديمياً	٣,٣٦	٠,٩٤	%٦٧,٢	متوسطة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

... تابع جدول رقم (٨)

رقم الفقرة	الأبعاد	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
١٤		تضع المدرسة مستويات أداء عالية للتحصيل الأكاديمي للطلبة	٣,٢٧	٠,٩٥	%٦٥,٤	متوسطة
٧		يستطيع الطلاب في هذه المدرسة تحقيق الأهداف الموضوعة لهم	٣,١٠	٠,٨٢	%٦٢,٠	متوسطة
٢٨		يسعي الطلبة للقيام بواجبات مدرسية إضافية لرفع مستويات تحصيلهم.	٣,١٠	٠,٩٧	%٦٢,٠	متوسطة
		الدرجة الكلية للبعد	٣,٣٥	٠,٤٨	%٦٦,٧	متوسطة
١٩	توفير الموارد المساندة	الأدوات والأجهزة التعليمية في متناول أيدي المعلمين تسهيلاً لاستخدامها	٣,٣٠	٠,٩٨	%٦٦,٠	متوسطة
٢٦	توفير الموارد المساندة	تتوافر القراءات والموارد الإضافية المكملة للمقررات الدراسية لاستخدامها داخل الصف الدراسي.	٣,٢٥	٠,٩٤	%٦٥	متوسطة
٣٣	توفير الموارد المساندة	تزود المدرسة المعلمين بالوسائل التعليمية الكافية لاستعمالها في صفوفهم.	٣,١٨	٠,٩٢	%٦٣,٧	متوسطة
١٢	توفير الموارد المساندة	يحصل المعلمون على اللوازم الصفية الضرورية في الوقت المناسب	٣,١٢	٠,٩٥	%٦٢,٥	متوسطة
٥	توفير الموارد المساندة	التجهيزات والوسائل التعليمية المتوفرة بالمدرسة تفي بمتطلباتي.	٢,٩٨	١,٠٠	%٥٩,٧	منخفضة
		الدرجة الكلية للبعد	٣,١٧	٠,٥٣	%٦٣,٤	متوسطة
١٦	التأثير الرئاسي للمدير.	يتوافر التعاون الكامل بين مدير المدرسة ووكيلها	٣,٣٣	١,٠٤	%٦٦,٦	متوسطة
٢	التأثير الرئاسي للمدير.	تلبي الإدارة التعليمية بالمنطقة مطالب مدير المدرسة.	٣,٢٩	٠,٩٢	%٦٥,٨	متوسطة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

... تابع جدول رقم (٨)

رقم الفقرة	الأبعاد	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
٢٣		يتم أخذ توصيات مدير المدرسة بجدية من قبل الإدارة التعليمية بالمنطقة	٣,٢٢	٠,٩٦	%٦٤,٥	متوسطة
٩		مدير المدرسة لديه القدرة على التأثير على اقتراحات الإدارة التعليمية.	٢,٨٤	٠,٩٦	%٥٦,٨	منخفضة
٣٠		تعرقل الإدارة التعليمية جهود المدير بالمدرسة	٢,٦٠	٠,٩٥	%٥٢,٠	منخفضة
الدرجة الكلية للبعد			٣,٠٦	٠,٤٣	%٦١,٢	متوسطة
١	التماسك المؤسسي	المدرسة تحميني من المراجعات والتدخلات الزائدة التي يقوم بها بعض أولياء الأمور.	٣,٢٠	١,٠٨	%٦٤,١	متوسطة
٢٢	التماسك المؤسسي	يشعر المعلمون بضغط من المجتمع المحلي	٣,٠٨	٠,٩٥	%٦١,٦	متوسطة
٨	التماسك المؤسسي	تتعرض المدرسة لكثير من الضغوط الخارجية	٣,٠٢	١,١	%٦٠,٤	متوسطة
١٥	التماسك المؤسسي	يتم قبول التوجهات السياسية من المجتمع حتى وإن كانت لا تتفق مع البرامج التعليمية	٢,٩٠	١,٠٠	%٥٨,١	منخفضة
٣٦	التماسك المؤسسي	تتقبل المدرسة كافة الآراء من أهواء المواطنين.	٢,٨٩	٠,٩١	%٥٧,٩	منخفضة
٣٩	التماسك المؤسسي	تتغير السياسة المدرسية بعدد قليل من آراء أولياء الأمور.	٢,٨٥	٠,٩٥	%٥٧,٠	منخفضة
٢٩	التماسك المؤسسي	يتم اختيار مجلس الأمناء من ذوي النفوذ.	٢,٦٩	١,٠١	%٥٣,٩	منخفضة
الدرجة الكلية للبعد			٢,٩٥	٠,٤٥	%٥٩,٠	منخفضة

يوضح الجدول (٨) النسب المئوية لتقديرات أفراد العينة لفقرات الصحة المنظمية في كل بعد من الأبعاد كما يلي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١. بعد القيادة الإدارية وأساليبها

تراوحت النسب المئوية للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على هذا البعد بين (٦٨,٧%-٧١,٢%)، وكانت درجة الاستجابة مرتفعة بالنسبة لفقرتي (مطالبة مدير المدرسة لعينة الدراسة باتباع القواعد والأنظمة، ومراعاته للمعايير التي تؤكد على تحسين الأداء) وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ويني وآخرون (Wayne, et.al. 1990) والتي أكدت في تأثير المدير غير المباشر على إنجاز المدرسة والالتزام من قبل المعلمين، بينما كانت درجة الاستجابة متوسطة لباقي فقرات هذا البعد.

٢. بعد الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية

تراوحت النسب المئوية للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على بعد الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية بين (٥٥%-٧٦,٤%)، وكانت درجة الاستجابة مرتفعة بالنسبة لفقرات (الشعور بالفخر من قبل المعلمين بالانتساب إلى المدرسة، وانتشار الود فيما بينهم، وإنجاز الأعمال المكلفين بها بحماسة وهمة، وشعورهم بالثقة والاطمئنان بمدارسهم)، بينما كانت درجة الاستجابة منخفضة لفقرة العلاقة بين المعلمين تتسم باللامبالاة، وتتفق النتائج السابقة مع نتائج دراسة كاثرين وآخرون (Katherine, et.al. 2007) في تحديد درجة الارتباط بين العاملين ومدارسهم.

٣. الشخصية والاعتبارية

تراوحت النسب المئوية للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على بعد الشخصية والاعتبارية بين (٦٥,٢%-٧٠,٨%)، وكانت درجة الاستجابة مرتفعة بالنسبة لفقرة (إبداء المدير للود الصادق نحو أفراد العينة)، بينما كانت درجات الاستجابة متوسطة لباقي فقرات هذا البعد.

٤. بعد التأكيد على النواحي الأكاديمية

تباينت النسب المئوية للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على هذا البعد وتراوحت بين (٦٢,٠%-٧٠,٢%)، وكانت درجة الاستجابة مرتفعة بالنسبة لفقرة (توفير المدرسة بيئة تعليمية منظمة وجادة للطلاب)، بينما كانت درجة الاستجابة متوسطة لباقي فقرات هذا البعد.

٥. بعد توفير الموارد المساندة

تراوحت النسب المئوية للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على بعد توفير الموارد المساندة بين (٥٩,٧%-٦٦,٠%)، وكانت درجة الاستجابة متوسطة لجميع فقرات هذا البعد عدا فقرة (التجهيزات والوسائل التعليمية المتوفرة بالمدرسة تفي بمتطلبات المعلمين)، كانت درجة الاستجابة لها منخفضة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٦. بعد التأثير الرئاسي للمدير

تباينت النسب المئوية للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على بعد تأثير المدير بشكل ملحوظ، وتراوحت بين (٥٢%-٦٦,٦%)، وكانت درجة الاستجابة منخفضة بالنسبة لفقرتي (قدرة تأثير المدير على اقتراحات الإدارة التعليمية، وجهود المدير يتم عرقلتها من قبل الإدارة التعليمية)، بينما كانت درجة الاستجابة متوسطة لباقي الفقرات في هذا البعد.

٧. بعد التماسك المؤسسي

تباينت النسب المئوية للمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على بعد التماسك المؤسسي وتراوحت بين (٥٣,٩%-٦٤,١%)، وكانت درجة الاستجابة متوسطة بالنسبة لفقرات (حماية المدرسة لعينة الدراسة من المراجعات والتدخلات الزائدة من قبل أولياء الأمور، وشعور المعلمين بضغط من قبل المجتمع المحلي، وتعرض المدرسة لكثير من الضغوط الخارجية)، بينما كانت درجة الاستجابة منخفضة لباقي فقرات هذا البعد-باعتبارها عبارات سلبية-.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

"هل تختلف تصورات المعلمين للصحة المنظمية بمدارس التعليم الثانوي العام تبعًا لاختلاف متغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتخصص التدريسي؟"

النتائج المتعلقة بمتغير الجنس

للإجابة عن هذا التساؤل فيما يتعلق بمتغير الجنس تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لإيجاد الفروقات في تقديرات العينة لتصوراتهم نحو الصحة المنظمية بمدارس التعليم الثانوي العام، والجدول رقم (٩) يبين ذلك.

جدول (٩): نتائج اختبار(ت) للمجموعات المستقلة للمعلمين على أبعاد الاستبانة تبعًا لمتغير الجنس.

الأبعاد	الذكور=٣٣٦		الإناث=٢٤٠		الفرق	قيمة(ت)	مستوى الدلالة×
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف			
التماسك المؤسسي.	٢,٩٦	٠,٤٢	٢,٩٣	٠,٤١	٠,٠٣	٠,٨٧	٠,٣٨٢
القيادة الإدارية وأساليبها.	٣,٣١	٠,٦٦٦	٣,٧٥	٠,٧٥	٠,٤٤-	٨,٠٥-	٠,٠٠٠×
الشخصية والاعتبارية	٣,٢١	٠,٦٤	٣,٧٠	٠,٧٤	٠,٤٩-	٩,٨١-	٠,٠٠٠×

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

... تابع جدول رقم (٩)

الأبعاد	الذكور=٣٣٦		الإناث=٢٤٠		الفرق	قيمة(ت)	مستوى الدلالة×
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف			
التأثير الرئاسي للمدير.	٣,٠٢	٠,٦٠	٣,١١	٠,٦٢	٠,٠٩-	٢,٣٢-	٠,٠٢٠×
	٣,١٣	٠,٦٢	٣,٢٢	٠,٦٤	٠,٠٩-	١,٨٧-	٠,٠٦٢
الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية.	٣,٣٠٥	٠,٣٦	٣,٦١	٠,٤٠	٠,٣٠-	٧,٠٩-	٠,٠٠٠×
التأكيد على النواحي الأكاديمية.	٣,٢٣	٠,٤٠	٣,٤٩	٠,٤٣	٠,٢٦-	٦,٣٠-	٠,٠٠٠×
الدرجة الكلية	٣,١٧	٠,٠٧	٣,٤٠	٠,٠٧	٠,٢٣-	٨,٦٨-	٠,٠٠٠×

(قيمة ت الجدولية=١,٩٦) × =دالة عند مستوى ($\alpha \leq$٠,٠٥).

يتضح من الجدول رقم (٩) أنه لا توجد فروق دالة عند مستوى (٠,٠٥) على بعدي التماسك المؤسسي وتوفير الموارد المساندة بين الذكور والإناث كما يراها معلمو التعليم الثانوي العام تعزى إلى متغير الجنس، بينما توجد فروق دالة عند مستوى (٠,٠٥) على باقي أبعاد الصحة المنظمية والمجموع لتلك الأبعاد بين الذكور والإناث لصالح الإناث، ويرى الباحثان أن اختلاف الظروف والعوامل بالنسبة للمدارس الثانوية العامة للبنات عن نظيرتها للبنين هي السبب في تحقيق هذه النتيجة حيث إن الطبيعة الاجتماعية للبيئة المصرية تعالج وبسرعة أية مشكلات متعلقة بمدارس التعليم الثانوي العام للبنات مما يحقق مستوى مقبول من الصحة المنظمية بتلك المدارس، كما أنه يمكن رد ذلك أيضًا إلى أن الغالبية العظمى من الإناث يكثر غيابهن عن العمل والدورات بسبب الإجازات سواء أكانت مرضية أم الأمومة أم بدون راتب مما يجعلهن بعيدات عن الصورة المستقرة للصحة المنظمية بمدارسهن، واتفقت النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة عطا الله(١٩٩٦)، بينما اختلفت مع نتائج دراسات كل من ندى(٢٠٠٨) ومايكل وآلبا (Michael& Alaba,2011) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة بين تصورات المعلمين من الذكور والإناث نحو أبعاد الصحة المنظمية بالمدارس

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل

للإجابة عن هذا السؤال فيما يتعلق بمتغير المؤهل تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ت) لإيجاد الفروقات في تقديرات العينة لتصوراتهم نحو الصحة المنظمية بمدارس التعليم الثانوي العام، والجدول رقم (١٠) يبين ذلك.

جدول (١٠): نتائج اختبار(ت) للمجموعات المستقلة للمعلمين على أبعاد الاستبانة تبعًا لمتغير المؤهل.

الأبعاد	ماجستير فأعلى=٤٨		بكالوريوس أو ليسانس=٥٢٨		الفرق	قيمة(ت)	مستوى الدلالة×
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف			
التماسك المؤسسي.	٢,٧٨	٠,٣٩	٢,٩٦	٠,٤٢	٠,١٨-	٢,٦٤٤-	×٠,٠٠٨
القيادة الإدارية وأساليبها.	٣,٥٥	٠,٧١	٣,٤٩	٠,٦٩	٠,٠٦	٠,٦٠٦	٠,٥٤٥
الشخصية والاعتبارية.	٣,٦٥	٠,٧٣	٣,٣٩	٠,٦٧	٠,٢٦	٢,٦٣٢	×٠,٠٠٩
التأثير الرئاسي للمدير.	٣,٠٧	٠,٦١	٣,٠٥	٠,٦١	٠,٠٢	٠,٢٤٣	٠,٨٠٨
توفير الموارد المساندة.	٣,٣٢	٠,٦٦	٣,١٥	٠,٦٣	٠,١٧	٢,٠٩٧	×٠,٠٣٦
الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية.	٣,٦٥	٠,٤٠	٣,٤١	٠,٣٧	٠,٢٤	٣,٨٤٤	×٠,٠٠٠
التأكيد على النواحي الأكاديمية.	٣,٢١	٠,٤٠٢	٣,٣٥	٠,٤١	٠,١٤-	٢,٥٩١-	×٠,٠١٢
المجموع	٣,٣٢	٠,٠٧	٣,٢٦	٠,٠٧	٠,٠٦	٠,٩٨٤	٠,٣٢٩

(قيمة ت الجدولية=١,٩٦) × =دالة عند مستوى($\alpha \leq$٠,٠٥).

يتضح من جدول (١٠) أنه لا توجد فروق دالة عند مستوى (٠,٠٥) على بعدي القيادة الإدارية وأساليبها، والتأثير الرئاسي للمدير، والمجموع الكلي لأبعاد الاستبانة كما يراها أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل؛ ويعزو الباحثان النتيجة السابقة إلى أن النسبة الكبيرة من

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أفراد عينة الدراسة كانت من فئة البكالوريوس أو الليسانس؛ مما أثر في تجانس الاستجابات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ندى (٢٠٠٨).

بينما كانت الفروق دالة إحصائيًا على بعدي التماسك المؤسسي، والتأكيد على النواحي الأكاديمية بين الحاصلين على مؤهل الماجستير فأعلى والحاصلين على البكالوريوس أو الليسانس لصالح الحاصلين على مؤهل البكالوريوس أو الليسانس، فيما كانت الفروق دالة إحصائيًا على أبعاد الشخصية والاعتبارية، وتوفير الموارد المساندة، الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية بين الحاصلين على مؤهل الماجستير فأعلى والحاصلين على البكالوريوس أو الليسانس لصالح الحاصلين على مؤهل الماجستير فأعلى.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن: تصورات المعلمين في المستوى التعليمي الأعلى (الماجستير فأعلى) لبعض أبعاد الصحة المنظمية تكون أكثر إيجابية فيما يتعلق من تصورات المعلمين في المستوى التعليمي الأقل (البكالوريوس أو الليسانس) إذ من المحتمل بأن استجاباتهم تعكس الكثير مما يجب أن يكون بالإضافة إلى ما هو كائن في نظرهم.

النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة

للإجابة عن هذا السؤال فيما يتعلق بمتغير الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروقات في تقديرات العينة نحو أبعاد الصحة المنظمية، والجدول (١١) يبين ذلك

جدول (١١): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات المعلمين تبعًا لمتغير الخبرة.

بعد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة*
التماسك المؤسسي	بين المجموعات	٢	٥٥,٩١٦	٢٧,٩٥٨	٢,٧٣	٠,٠٦٦
	داخل المجموعات	٥٧٣	٥٨٦٨,٠٨٤	١٠,٢٤١		
	المجموع الكلي	٥٧٥	٥٩٢٤			
القيادة الإدارية وأساليبها.	بين المجموعات	٢	٤٣١,٤٥٦	٢١٥,٧٢٨	٢٢,١٥٢	٠,٠٠*
	داخل المجموعات	٥٧٣	٥٥٨٠,٢٩٤	٩,٧٣٩		
	المجموع الكلي	٥٧٥	٦٠١١,٧٥			
الشخصية والاعتبارية	بين المجموعات	٢	٤٥٩,٤١٦	٢٢٩,٧٠٨	٢٤,٣٣٢	٠,٠٠*
	داخل المجموعات	٥٧٣	٥٤٠٩,٥٢٢	٩,٤٤١		
	المجموع الكلي	٥٧٥	٥٨٦٨,٩٣٨			
التأثير الرئاسي للمدير.	بين المجموعات	٢	١٤,٣٣	٧,١٦٥	١,٥٢٨	٠,٢١٨
	داخل المجموعات	٥٧٣	٢٦٨٧,١٠٨	٤,٦٩		
	المجموع الكلي	٥٧٥	٢٧٠١,٤٣٨			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

... تابع جدول رقم (١١)

بعد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة×
توفير الموارد المساندة.	بين المجموعات	٢	١١٥,٤٧٥	٥٧,٧٣٧	٨,٣٢	٠,٠٠×
	داخل المجموعات	٥٧٣	٣٩٧٦,٢٧٥	٦,٩٣٩		
	المجموع الكلي	٥٧٥	٤٠٩١,٧٥			
الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية.	بين المجموعات	٢	٨٨٤,٩٣٧	٤٤٢,٤٦٨	٢١,٩	٠,٠٠×
	داخل المجموعات	٥٧٣	١١٥٧٦,٨١	٢٠,٢٠٤		
	المجموع الكلي	٥٧٥	١٢٤٦١,٧٥			
التأكيد على النواحي الأكاديمية	بين المجموعات	٢	١٠٩,١٣٨	٥٤,٥٦٩	٣,٧٠٩	٠,٠٢٥×
	داخل المجموعات	٥٧٣	٨٤٣١,٢٩٩	١٤,٧١٤		
	المجموع الكلي	٥٧٥	٨٥٤٠,٤٣٧			
المجموع	بين المجموعات	٢	٥٨٦٠,٢٤٦	٢٩٣٠,١٢٣	١٦,٠٤٧	٠,٠٠×
	داخل المجموعات	٥٧٣	١٠٤٦٢٩,٧	١٨٢,٦		
	المجموع الكلي	٥٧٥	١١٠٤٨٩,٩			

قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة($\alpha \leq$٠,٠٥) = ٢,٩٩٥.

يتضح من جدول (١١) أنه لا توجد فروق إحصائية دالة عند مستوى (٠,٠٥) على بعدي التماسك المؤسسي والتأثير الرئاسي للمدير كما يراها معلمو التعليم الثانوي العام تعزى إلى متغير الخبرة، بينما توجد فروق دالة عند مستوى (٠,٠٥) على باقي أبعاد الصحة المنظمية والمجموع لتلك الأبعاد وذلك بالنسبة لمتغير الخبرة. ولمعرفة مصدر الفروق استخدم اختبار (شيفيه/Scheffe) للفروق البعدية كما يبينه الجدول (١٢).

جدول (١٢): نتائج شيفيه لمقارنات الأبعاد بين المتوسطات الحسابية لمجالات الاستبانة.

الأبعاد	المجموعة	أقل من ٦سنوات	٦إلى١٠سنوات	أكثر من ١٠سنوات
التماسك المؤسسي.	أقل من ٦سنوات		٠,٥٤	-٠,١٤
	٦إلى١٠سنوات			-٠,٦٨
	أكثر من ١٠سنوات			
القيادة الإدارية وأساليبها.	أقل من ٦سنوات		*١,٧٩	*٢,٣١
	٦إلى١٠سنوات			٠,٥٢
	أكثر من ١٠سنوات			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

... تابع جدول رقم (١٢)

الأبعاد	المجموعة	أقل من ٦سنوات	٦إلى١٠سنوات	أكثر من ١٠سنوات
الشخصية والاعتبارية	أقل من ٦سنوات		*٢,٤٤	*١,٩٧
	٦إلى١٠سنوات			٠,٤٦-
	أكثر من ١٠سنوات			
التأثير الرئاسي للمدير.	أقل من ٦سنوات		٠,٢٤	٠,٤١
	٦إلى١٠سنوات			٠,١٧
	أكثر من ١٠سنوات			
توفير الموارد المساندة.	أقل من ٦سنوات		٠,٧٣-	*١,١٩-
	٦إلى١٠سنوات			٠,٤٦-
	أكثر من ١٠سنوات			
الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية.	أقل من ٦سنوات		*٣,٤٠	*٢,٧٢
	٦إلى١٠سنوات			٠,٦٨-
	أكثر من ١٠سنوات			
التأكيد على النواحي الأكاديمية	أقل من ٦سنوات		*١,١٨	٠,٥٢
	٦إلى١٠سنوات			٠,٦٥-
	أكثر من ١٠سنوات			
المجموع	أقل من ٦سنوات		*٨,٨٩	*٦,٦٢
	٦إلى١٠سنوات			٢,٢٦-
	أكثر من ١٠سنوات			

× دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من جدول (١٢) أن هناك فروقًا دالة إحصائيًا على أبعاد القيادة الإدارية وأساليبها، والشخصية والاعتبارية؛ والروح المعنوية والعلاقات الإنسانية؛ والتأكيد على النواحي الأكاديمية والمجموع الكلي بين ذوي الخبرة الأقل من ٦سنوات ومن لهم خبرة من ٦إلى١٠سنوات لصالح من لهم خبرة أقل من ٦سنوات، عدا بعد توفير الموارد المساندة فالفروق لصالح من لهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات.

ويمكن رد ما سبق من نتائج لسببين اثنين: أولهما: أن المعلمين من ذوي الخبرات الكبيرة (أكثر من١٠) والمتوسطة (٦-١٠) ربما اعتادوا نمط المناخ المدرسي السائد مما يقف عائقًا أمام تحولهم السريع نحو تطبيق تعليمات واستراتيجيات تسهم في تحسين الصحة المنظمية؛ ولعل ما يؤكد هذا التفسير أن بعد توفير الموارد المساندة كانت الفروق لصالح ذوي الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات) أي أن هناك استجابة من قبلهم لتوافر الموارد المساندة؛ لكن أساليب الإدارة والشخصية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والاعتبارية والروح المعنوية تجانست استجابتهم حولها، وثانيهم: ربما يعود إلى سرعة تقبل المعلمين من ذوي الخبرات القليلة (أقل من ٦ سنوات) لكل ما هو جديد من تعليمات واستراتيجيات لتفعيل الصحة المنظمية بمدارسهم، أو أنهم على دراية بها من دراستهم الجامعية. مما يسهم إيجابيًا في محاولة تطبيقها والاستفادة منها.

واتفقت النتيجة السابقة مع نتائج دراسة عطا الله (١٩٩٦) ودراسة القيسي (١٩٨٩)، بينما تختلف مع نتائج دراسة ساديغول (Sadegul, 1999) ودراسة الحجار (٢٠٠٤) التي أشارت إلى أنه لم تكن هناك فروق ذات دلالة بين آراء المعلمين تعزي لمتغير الخبرة.

النتائج المتعلقة بمتغير التخصص

للإجابة عن هذا السؤال فيما يتعلق بمتغير التخصص تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لإيجاد الفروقات في تقديرات العينة لتصوراتهم نحو الصحة المنظمية بمدارس التعليم الثانوي العام، والجدول رقم (١٣) يبين ذلك.

جدول (١٣): نتائج اختبار(ت) للمجموعات المستقلة للمعلمين على أبعاد الاستبانة تبعًا لمتغير التخصص.

بعد	علمي=٢٧٦		أدبي=٣٠٠		الفرق	قيمة (ت)	مستوى الدلالة×
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف			
التماسك المؤسسي	٢,٩٤	٠,٤٢	٢,٩٦	٠,٤٢	٠,٠٢-	٠,٤١٥-	٠,٦٧٨
القيادة الإدارية وأساليبها	٣,٤٣	٠,٦٨	٣,٥٥	٠,٧١	٠,١٢-	٢,١٨٠-	٠,٠٣×
الشخصية والاعتبارية	٣,٤١	٠,٦٨	٣,٤٢	٠,٦٨	٠,٠١-	٠,٠٤٩-	٠,٩٦١
التأثير الرئاسي للمدير	٣,١٣	٠,٦٢	٢,٩٩	٠,٥٩	٠,١٤	٤	٠,٠٠×
توفير الموارد المساندة	٣,٢٠	٠,٦٤	٣,١٣	٠,٦٢	٠,٠٧	١,٦٣٦	٠,١٠٢
الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية	٣,٤٥	٠,٣٨	٣,٤١	٠,٣٧	٠,٠٤	١,٠٥٣	٠,٢٩٣
التأكيد على النواحي الأكاديمية	٣,٣٥	٠,٤١	٣,٣٢	٠,٤١	٠,٠٣	٠,٦٣٨	٠,٥٢٤
المجموع	**٣,٢٨**	**٠,٠٧**	**٣,٢٦**	**٠,٠٧**	**٠,٠٢**	**٠,٨٤٩**	**٠,٣٩٦**

(قيمة ت الجدولية=١,٩٦) × =دالة عند مستوى($\alpha \leq$٠,٠٥).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتضح من الجدول (١٣) أنه توجد فروق دالة عند مستوى (٠,٠٥) على بعد القيادة الإدارية وأساليبها بين معلمي المواد العلمية والمواد الأدبية لصالح عينة التخصص الأدبي؛ ويوجد فروق دالة عند مستوى (٠,٠٥) على بعد التأثير الرئاسي للمدير بين معلمي المواد العلمية والمواد الأدبية لصالح عينة التخصص العلمي، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيًا على باقي أبعاد الاستبانة والمجموع الكلي لها كما يراها أفراد العينة تعزى إلى متغير التخصص.

ويعزو الباحثان النتائج السابقة إلى عدة عوامل أهمها: أن الصحة المنظمية بأبعادها السبعة يمكن ملاحظتها بشكل واضح وموضوعي مما يولد تشابهًا بين وجهات نظر المعلمين المختلفين في تخصصاتهم داخل المدرسة وذلك علي المجموع الكلي لاستبانة الصحة المنظمية، وقد تكون الدورات التدريبية المتنوعة التي يتلقاها المعلمون على فترات منتظمة من قبل وزارة التربية والتعليم، من الأسباب التي جعلت ذوي التخصص الأدبي ترتفع متوسطات استجابتهم نحو بعد القيادة الإدارية وأساليبها بينما ارتفعت متوسطات استجابة ذوي التخصص العلمي نحو التأثير الرئاسي للمدير.

تصور مقترح لتحسين الصحة المنظمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها مسبقًا من أن جميع أبعاد الصحة المنظمية –عدا بعد التماسك المؤسسي كان منخفضًا-كانت متوسطة، وفي ضوء تحليل الاتجاهات العالمية المعاصرة في تحسين الصحة المنظمية، يقترح الباحثان تصورًا لتحسين الصحة المنظمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر كما يلي:

١. منطلقات التصور المقترح

- الحاجة الملحة للمجتمع المصري عقب ثورة ٢٥ يناير لسنة ٢٠١١م، إلى تطوير التعليم الثانوي العام باعتباره مرحلة مهمة في إعداد كوادر بشرية قادرة على التجديد والابتكار في ظل التحديات المجتمعية المعاصرة.
- تنامي التحديات والتحولات المحلية والعالمية التي تؤثر بدورها في الصحة المنظمية المدرسية بصفة عامة.
- ما أوصت به العديد من المؤتمرات ونتائج الدراسات من أهمية تطوير التعليم بصفة عامة والتعليم الثانوي العام بصفة خاصة، وآليات العمل لتحقيق الصحة المنظمية الإيجابية بشكل مستمر.
- يمكن استخدام مدخل الصحة المنظمية كمدخل لعلاج أوجه القصور التي تعوق عملية التطوير للتعليم الثانوي، بما يمتاز به من مرونة وشمول وتنمية لأداء الأفراد وتحسين جودة المخرجات لتلك المرحلة التعليمية.
- مدخل الصحة المنظمية المدرسية يهتم ببعض المتغيرات ذات الأهمية مثل: التحصيل الدراسي للطلاب وعلاقته بدافعية العاملين، ومستوى انتمائهم وولائهم للمدرسة الثانوية،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ونمط القيادة المدرسية وفعالية المدرسة، ومستوى الضغط المهني والنفسي للعاملين ...الخ، وهوما يعد من المداخل التي تنسجم مع طبيعة التعليم المصري.

٢. ملامح التصور المقترح

انطلاقًا من الأسس الفكرية والمبادئ الأساسية لمدخل الصحة المنظمية المدرسية، يطرح الباحثان جملة من المقترحات تم ترتيبها في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة:

أ. بعد التماسك المؤسسي

- تفعيل دور مجالس الأمناء في معالجة المشكلات التعليمية والإدارية بالتعليم الثانوي العام.
- عقد لقاءات منتظمة لتبادل الآراء بين المدارس الثانوية والمجتمع المحلي.
- استخدام خطوات منهج البحث العلمي في دراسة تأثير الوضع السياسي والاجتماعي الخارجي علي تماسك المدرسة الثانوية.
- الاهتمام بتناول شكاوى أولياء الأمور بصورة علمية.

ب. **بعد التأثير الرئاسي للمدير**

- تناول الإدارات بالمناطق التعليمية التوصيات المقترحة من المدارس الثانوية بجدية علمية.
- عقد دورات تدريبية لتنمية مهارات الاتصال الإداري بين مديري المدارس ووكلائها بمدارس المرحلة الثانوية.
- تحقيق التعاون الكامل بين الإدارات التعليمية ومديري المدارس الثانوية.

ج. **توفير الموارد المساندة**

- استكمال ربط جميع مدارس التعليم الثانوي العام بشبكة الإنترنت ومصادر المعرفة الإلكترونية.
- تصميم مواقع إلكترونية لكل مدرسة ثانوية لمد جسور الاتصال بين أولياء الأمور والمدارس والطلاب.
- تزويد المعلمين بالوسائط المتعددة والتقنيات التعليمية اللازمة لتحسين مستوى الأداء التدريسي.
- توفير حجرات لائقة للمعلمين من أجل استثمار الوقت والجهد.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

د. **التأكيد على النواحي الأكاديمية**

- وضع معايير ومؤشرات قومية لمستوى أداء الطلاب المتفوقين والمتميزين أكاديميًا.
- تشجيع التعاون بين الطلاب والمعلمين فيما يتعلق بتنفيذ الأنشطة الصفية واللاصفية.
- تقدير ورعاية المتفوقين من الطلاب وتشجيعهم بصفةً مستمرة.
- إيجاد نوع من الشراكة المجتمعية بين المدارس والمؤسسات الاجتماعية المحيطية لتقديم الاستشارات التعليمية المختلفة.

ه. **الشخصية والاعتبارية**

- تبني مديري المدارس الثانوية في إدارتهم طريقة العمل عبر الفريق بين الإدارة والمعلمين.
- وجود قنوات اتصال فعالة في المدارس الثانوية بين المعلمين والمديرين لمناقشة كافة المشكلات التعليمية.
- تطبيق الشفافية المدرسية بين كافة العاملين بالمدارس الثانوية.

و. **الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية**

- ترسيخ مفهوم العلاقات الصادقة المبنية على الاحترام والثقة بين كافة المعلمين والعاملين بالمدارس الثانوية.
- تحقيق مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص في أثناء التعامل مع كافة المعلمين.
- تكريم المعلمين ذوي الأداء المتميز من خلال الحوافز المعنوية والمادية.

ز. **القيادة الإدارية وأساليبها**

- إشراك مديري المدارس في زيادة وعي العاملين في المحافظة على معايير الأداء الجيد.
- إجراء تقويمات منتظمة لتحديد مستوى تحقق معايير الأداءات الجيدة.
- اتسام مواقف مديري المدارس بالوضوح فيما يتعلق بالقرارات الإدارية.

٣. متطلبات تنفيذ التصور المقترح

لتطبيق التصور المقترح السابق يطرح الباحثان جملة من المتطلبات والإجراءات الإدارية والتنظيمية والاجتماعية والسلوكية والفكرية؛ التي ستيسر عملية تطبيق التصور المقترح وذلك فيما يلي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تبني ودعم وزارة التربية والتعليم المصري ثقافة وفلسفة الصحة المنظمية لتطوير التعليم الثانوي العام بمصر.
- وضع خطط استراتيجية واقعية لتحسين مستوى الصحة المنظمية بأبعادها المختلفة بمدارس التعليم الثانوي العام، وذلك كخطوة أولية لنشر ثقافة الصحة المنظمية من تهيئة وتغيير وتدريب وتطوير مستمر.
- توفير المتطلبات المادية والبشرية والمعلوماتية اللازمة لإنجاح الخطط الاستراتيجية لتحسين الصحة المنظمية بمدارس التعليم الثانوي العام.
- إحداث حراك فكري فيما يتعلق بممارسة القيادة المتكاملة، وما يتعلق برؤية ورسالة مدارس التعليم الثانوي العام بمصر (تخطيط وتنظيم وتوجيه واتصال ورقابة.....ألخ) لإحداث التغيير والتطوير المنشود.
- الوقوف على أهم احتياجات أطراف العملية التعليمية (طلاب ومعلمين ومديرين وأولياء أمور)، وذلك لتوفير قاعدة عريضة عن أهم المعلومات والمهارات والاتجاهات المطلوب توافرها وتحقيقها لصحة منظمية فعالة.
- التوجه نحو اللامركزية في الإدارة على مستوى جميع المناطق التعليمية بجمهورية مصر العربية.
- تطوير مناهج التعليم الثانوي العام بما يتواكب مع أهم المستجدات المحلية والعالمية.

المراجع العربية والأجنبية

- الحجار، رائد حسين. (٢٠٠٤). أولويات إصلاح النظام المدرسي الفلسطيني في ضوء مفهوم الصحة المنظمية. بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الأول "التربية في فلسطين وتغيرات العصر". المنعقد بكلية التربية في الجامعة الإسلامية في الفترة من ٢٣-٢٤ نوفمبر. غزة. فلسطين.
- الحجار، رائد حسين. (٢٠٠٦). "الصحة المنظمية في المدارس الأساسية بقطاع غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين". مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٧(١). ٢٠٣-٢٢٢.
- الطويل، هاني. (١٩٩٩). الإدارة التعليمية. دار وائل. عمان.
- عطا الله، محمد على. (١٩٩٦). "واقع الصحة المنظمية في المدارس الأساسية الحكومية مقارنة بالمدارس التابعة لوكالة الغوث في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- القيسي، منصور. (١٩٨٩). "الصحة المنظمية في المدارس الابتدائية لوكالة الغوث في الأردن كما يتصورها المديرون والمعلمون". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان.

- كامب، دي. (٢٠٠٠). مدير القرن ال٢١ مهارات إدارية للألفية الجديدة. (ترجمة خالد عبد الله الشقري). دار الوفاء. مصر.

- ندى، يحيي محمد يحيي. (٢٠٠٨). "واقع الصحة المنظمية في المدارس الخاصة شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين". مجلة جامعة الخليل للبحوث. ٣(٢). ٤٦ـ٧٥.

- المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي وسياسة القبول بالتعليم العالي. مركز المؤتمرات بجامعة الأزهر في الفترة من ١١ـ١٢مايو٢٠٠٨م.

- \sheet]. Available at www.spense.org. Retrieved on9/11/2011.

- Anthony, O. (2006). "Public School Teacher Attrition and Organizational Health: A Comparative Study". Doctor of Philosophy. The University of Texas at Austin.

- Brown, K. Roney, K. & Anfara, V. (2003). "Organizational healths directly influence student performance at the middle level". Middle School Journal. 34(5). 5-15.

- 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.

- Childers, H. (1985). "Organizational health: How to measure a schools level of health and take remedial action". Journal of educational public relations. 8(2). 4-7.

- Ching -wen Chen. (2008). "A Study of the Relationship between Organizational health and Teachers' Organizational Citizenship Behavior in Junior High Schools". Available at www.etd-0715108-105955.pdf. Retrieved on9/12/2011.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

- Dejoy, D. (2003). "Organizational Health Promotion: Broadening the Horizon of Workplace Health Promotion". American Journal of Health. 17(5). 337-341.

- Ferudun, S. (2009). "Examining the relationship between teacher organizational commitment and school health in Turkish primary schools". Educational Research and Evaluation. 15(2).185-201.

- Hoy, W. & Feldman, J. (1999). Organizational Health Profiles for High Schools.' in Freiberg. H. J. (ed.) School Climate: Measuring. Improving and Sustaining Healthy Learning Environments. Philadelphia. PA: Falmer Press. Taylor & Francis Group. 84-102.

- Hoy, W. & Smith, A. Sweetland, R. (2001). "Organizational Health of High Schools and Dimensions of Faculty Trust". Journal of School Leadership. 11. 135-151.

- Hoy, W. & Tartar, C. (1997b). The road to open and healthy schools: A handbook for change (Middle and secondary school Ed.). Thousand Oaks. A: Corwin Press.

- Hoy, W. & Barnes, K. & Sabo, D. (1996). "Organizational Health and Faculty Trust: A View from the Middle Level". Research in Middle Level Education Quarterly. 19(3). 21-39.

- Hoy, W. Tarter, C. & Kottkamp, R. (1991). Open schools. Healthy schools: measuring organizational climate. Corwin Press/Sage Publications. Available at

  http://www.waynekhoy.com/open_schools.html. Retrieve on 12/9/2011.

- Janice, T. S. (2000). "Managing organizational health and performance in junior colleges". International Journal of Educational Management. 14(2). 62 – 73.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

- Janice, B. (2001**).** The Investigation of the Relationship Between Middle School Organizational Health. School Size. and School Achievement in the Areas of Reading. Mathematics. and Language. PhD from College of Human Resources and Education at West Virginia University.

- Jaworowski, L. (2003). "The Relationship of organizational health and school safety to student achievement". Ed.D. the College of William and Mary**.** USA.

- Joseph, W. & Gerald, W. (2001). "Organizational Health and Robust School Vision". Educational Administration Quarterly. 37(1). 5-26.

- Katherine, B. & Others. (2007). "Staff- and School-Level Predictors of School Organizational Health: A Multilevel Analysis". Journal of School Health. 77(6). 294 – 302.

- Kathleen, R. & Howard, C. & Kathleen, A. (2007). "Linking the Organizational Health of Middle Grades Schools to Student Achievement". NASSP Bulletin. 91(4). pp. 289-321. Available at http://bul.sagepub.com/cgi/content/abstract/91/4/289. Retrieved on 12/1/2010.

- Katrina, J. & Others. (2009). Relationship between school organizational health and teacher efficacy: Implications for minority disparities in special education services**.** from http://apha.confex.com/apha/137am/webprogram/Paper198278.html. Retrieved on 12/2/2010.

- Kimston. & Sonnabend, L. (1975). "Public Secondary schools: The interrelationship between organizational health and staff characteristics". Urban Education. 10(1). 27-45.

- Korkmaz, M. (2006). "The Relationships between organizational Health and Robust School Vision in Elementary Schools". Educational Research Quarterly**.** 30(1). 14-36.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

- Masoumeh, P. Maryam, M. Khosrow, N. & Mohammad, S. (2011). "Performance of Educational Administrators and the Organizational Health in Iranian High Schools". International Conference on Sociality and Economics Development. 10. 347-351.

- Michael, A. & Alaba, A. (2011). "A Study of Teachers' Perception of Schools' Organizational Health in Osun State". World Journal of Education. 1(1). 165-170.

- Miles, M.B. (1969). Planned change and organizational health: figure and ground". in Carver. E. A. Sergiovanni. T. J. (Eds.) Organization and Human Behavior. McGraw-Hill. New York: NY. 375-91.

- Sabo, D. (1993). "The organizational climate and health and the quality of student life in middle schools (school attitudes. student satisfaction)". PhD from the State University of New Jersey–New Brunswick.

- Sadegul, A. (1999). Organizational health of secondary schools in Turkey and changes needed. Ibant Izzet Baysal University. Turkey. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 434398).

- Smith, A. (2002). "The organizational health of high schools and student proficiency in mathematics". International Journal of Educational Management. 16(2). 98-104.

- 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.

- Wayne, H. John, H. (1997). "Middle School Climate: An Empirical Assessment of Organizational Health and Student Achievement". Educational Administration Quarterly. 33(3). 290-311.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

- Wayne, H. & John, T. & James, R. (1990). "Organizational Climate. School Health. and Effectiveness: A Comparative Analysis". Educational Administration Quarterly. 26(3). 260-279.

- Zahed, B. Askarian, M. & Naderi. (2008). "A Survey of the Organizational Health Status of Male High Schools in Ardabil Province". The Social Sciences. 3(6). 448-454.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com