

مستوى الصحة التنظيمية 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 التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر من وجهة نظر المعلمين، وتبينت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على استبانة الصحة التنظيمية 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 التنظيمية 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 التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر، يتضمن: منطلقات هذا التصور، وأهم ملامحه، ومتطلبات تنفيذه.

**الكلمات المفتاحية:** الصحة التنظيمية، 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

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 يسعى 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 كثيراً ما يشوبه الغموض، وغالباً ما يكون مجرد شعار لتحسين المدارس، 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" (Wayne & John, 1997).

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

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

ويستخدم مصطلح الصحة التنظيمية (OH) Organizational Health كمفهوم تم تطويره ليعكس فعالية المنظمة في بيئات العمل المختلفة، وكيفية تفاعلها مع التغيرات والظروف المختلفة (Janice, 2000)، بينما يشير مفهوم الصحة التنظيمية 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 التنظيمية تندرج تحت ثلاثة مجالات رئيسية هي: المجال الأول ويرتبط بالمهمة ليشمل ثلاثة أبعاد هي: وضوح الهدف، وملاءمة الاتصال، وتساوي السلطة، أما المجال الثاني فيرتبط بالحالة الداخلية ويشمل - أيضاً - 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 التنظيمية للمدرسة تعد أمراً مهماً 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 التنظيمية، وملاحظة السلوك المنظم الذي يدعم معتقداتهم حول نقاط القوة والضعف في مدارسهم، ومحاولة تحليل هذه البيانات ومناقشتها بشكل جماعي تعاوني، وهو ما أشارت إليه ورقة العمل لدراسة ديوجوي

(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 المنظمة في المدارس المتوسطة، أشارت دراسة هوي وآخرون (Hoy, et.al. 1996) إلى أن الثقة والصحة المنظمة يكمل بعضهما بعضاً، وأنه يجب تفعيل الممارسات التي تؤدي إلى زيادة الصحة المنظمة بتلك المدارس، وهو ما تم تأكيده في دراسة هوي وآخرون (Hoy, et.al. 2001) من أن أبعاد الصحة المنظمة بمدارس التعليم الثانوي وعوامل التنظيم العالية تؤدي إلى ارتفاع الثقة لدى المعلمين؛ وهو ما انعكس إيجابياً 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 مسؤولية كبيرة لتعزيز مستوى الصحة المنظمة 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 المنظمة وعلاقتها ببعض المتغيرات؛ نجد أن من أهم هذه الدراسات دراسة كوركماز (Korkmaz, 2006) والتي هدفت إلى تعرف العلاقة بين الصحة المنظمة في المدرسة الابتدائية والنظرة إلى مكانتها مستخدمة في ذلك الاستبانة في جمع المعلومات، لتظهر نتائج الدراسة أن هنالك نقصاً كبيراً في فهم المعلمين للعلاقة الإيجابية بين الصحة المنظمة والنظرة إلى مكانة المدرسة، كما أشارت أيضاً إلى أن القيادة الجماعية ذات الاهتمام بالصحة المنظمة واستخدام التكنولوجيا تؤدي إلى قوة المدرسة.

كما حاول زاهد وآخرون (Zahed, et.al. 2008) قياس الصحة المنظمة بالمدارس الثانوية للذكور بمحافظة أذربيل (Ardabil) الإيرانية، وذلك بتطبيق استبانة الصحة المنظمة للتعليم الثانوي OH-S ذات الأبعاد السبعة على عينة من المعلمين الذكور خلال العام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧م، لتشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى الصحة المنظمة بلغ (٣٧%) من هذه المدارس وهو أقل من المتوسط [بين نسبي ٣٤%-٤٩%]، وأكدت الدراسة على ضرورة العناية بالصحة المنظمة وتدعيمها، ولتحديد العلاقة بين أداء مديري المدارس والصحة المنظمة 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 الشؤون، وبين أبعاد الصحة المنظمة.

ولاستقصاء العلاقة بين مستوى الصحة المنظمة 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 المنظمة على

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

وعلى جانب آخر وبالتركيز على العلاقة بين مستوى الصحة التنظيمية والمعلمين بالمدارس، نجد أن دراسة جوزيف وجيرالد (Joseph & Gerald, 2001) أكدت على أن هناك علاقة إيجابية لدى تصورات المعلمين بين الصحة التنظيمية 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 التنظيمية بمدارسهم الثانوية في بولو (Bolu) بتركيا، فأشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة بين آراء المعلمين والمدراء المرتبطة بالصحة التنظيمية، والمرتبطة بأبعاد القيادة التنظيمية والتفاعل الداخلي والخارجي، والتماسك المؤسسي، والنواتج التنظيمية لصالح آراء المدراء، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة بين آراء المعلمين والمدراء المرتبطة بالهوية التنظيمية والخبرة.

وعلى نفس المنحى بحثت دراسة مايكل وألبا (Michael & Alaba, 2011) تصورات المعلمين نحو الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي في ولاية أوسون (Osun) النيجيرية في ضوء متغيري الجنس ونوع التعليم، إذ تم استخدام المنهج الوصفي وتطبيق استبانة لقياس مستوى الصحة التنظيمية 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 التنظيمية بالمدارس، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة بين تصورات معلمي المدارس الحكومية عن معلمي المدارس الخاصة فيما يتعلق بالصحة التنظيمية لصالح معلمي القطاع الحكومي.

كما تناولت دراسة تسوي وتشينغ (Tsui & Cheong, 1999) العلاقة المحتملة بين الصحة التنظيمية المدرسية والالتزام عند المعلمين بالمدارس الابتدائية بهونغ كونغ (Hong Kong)، وأشارت نتائجها إلى أن ثلاثة من عوامل الصحة التنظيمية 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 التنظيمية والتزام المعلمين ترتبط بسمات المعلمين، وأن هذه العلاقة تسهم في تحسين المدرسة وتطويرها.

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

بتصورات المعلمين الذين تركوا مهنة التعليم عن الصحة المنظمة 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 المنظمة 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 المنظمة بالمدرسة وأن مستوى الأداء يشوبه التوتر خاصة في بعد التركيز على النواحي الأكاديمية.

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

وعلى صعيد تحديد العلاقة بين الصحة المنظمة 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 المسؤولية والتنفيذ وأقلها بعد المطالبة، وفي النهاية أكدت نتائج الدراسة على أن تحديد مستوى الصحة المنظمة بالمدارس الإعدادية يمكن من التنبؤ بأداء المعلمين وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

ولتوضيح العلاقة بين الصحة المنظمة بالمدرسة والكفاءة التدريسية للمعلم، أشارت دراسة كاترينا وآخرين (Katrina, et.al. 2009) 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 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 المنظمة، 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، 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) 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 المنظمة بالمدرسة، حيث تم التركيز على كفاءة طلاب الصف الثاني عشر في مادة الرياضيات.

وعلى نفس المنحى بينت دراسة كاتلين وآخرين (Kathleen, et.at. 2007) أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى الصحة المنظمة وبين مستوى تقدم الطلاب في القراءة وذلك في خمس مدارس متوسطة بولاية كارولينا الشمالية.

وفيما يتعلق بنوعية العلاقات الطلابية في المدارس المتوسطة بولاية نيو جيرسي وبين المناخ والصحة المنظمة بتلك المدارس، أشارت نتائج دراسة سابو (Sabo, 1993) أن بعدي التماسك المؤسسي والسلوك التأثيري من المدير كانت من أهم أبعاد الصحة المنظمة 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 كاترين وآخرين (Katherine, et.al. 2007) تم تناول الارتباط بين المدارس والعاملين بها؛ وذلك بالتركيز على بعض أبعاد الصحة المنظمة (التأكيد على النواحي الأكاديمية، والقيادة الجماعية، الانتماء للموظفين)؛ من خلال تطبيق استبانة الصحة المنظمة 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 المنظمة بمدارس الدول النامية ذات الوضع الاجتماعي والاقتصادي المنخفض استخدمت دراسة (A High-Quality Teacher for Every Classroom, 2002) مقياس الصحة المنظمة 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 المنظمة بالمدارس الأساسية بقطاع غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، لتشير نتائج الدراسة إلى وجود اتجاه عام إيجابي بنسبة (٧٠%) في تصورات المديرين والمعلمين للصحة المنظمة بمدارسهم، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تلك التصورات لصالح المديرين، في حين لم تكن هناك فروق بين تصورات المديرين والمعلمين للصحة المنظمة تعزى لمتغير الخبرة.

كما قارنت دراسة عطا الله (١٩٩٦) بين واقع الصحة المنظمة في المدارس الأساسية الحكومية وبين واقع الصحة المنظمة 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 المنظمة 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 المنظمة 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 تبعاً لمتغيرات الدراسة.

في ضوء ما سبق استعراضه من الدراسات السابقة يتضح التأثير المباشر لمستوى الصحة المنظمة بالمدارس (سواء كانت ثانوية أو متوسطة أو ابتدائية) على التزام المعلمين ومدى ثقتهم بالقيادة المدرسية، والذي يؤثر 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 المنظمة بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

#### مشكلة الدراسة

إن النظام المتمتع بالصحة 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، واتباعه أسلوب الإدارة بالأزمات يوقعه في أزمات تقلل من قدرته الوظيفية، وتؤدي إلى انحدار أدائه، وعلى صعيد آخر تعد القيادة في المؤسسة من أهم العوامل التنفيذية لتحقيق الصحة المنظمة، فالقيادة الفعالة لا بد 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 تركز عليها مقومات الأمن بجميع مجالاته السياسية والاقتصادية والعسكرية، وبما أنه يمثل استثماراً لأعلى الثروات التي يملكها المجتمع وهي الثروة البشرية، فلا بد أن تجري عليه عمليات تقييم ومراجعة وإصلاح ومتابعة علمية مستمرة،



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<sup>(\*)</sup>، 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 ولجؤه 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 التنظيمية بالمدارس، إلا أن الباحثين وجدوا 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 التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام، يمكن أن يساهم في وضع أولويات لعملية الإصلاح في النظام المدرسي، بالإضافة إلى أن الصحة التنظيمية - كمفهوم تربوي - تعطي فكرة واضحة عن المناخ التنظيمي 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 التنظيمية 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 التنظيمية 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 ١١-١٢ مايو ٢٠٠٨م.

## المعلمين؟"

ويُفَرَّع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية

١. ما الأبعاد الحديثة المتعلقة بالصحة المنظمة في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر؟
٢. هل تختلف تصورات المعلمين للصحة المنظمة بمدارس التعليم الثانوي العام تبعاً لاختلاف متغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتخصص التدريسي؟
٣. ما التصور المقترح لتحسين الصحة المنظمة بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر؟

## أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية

١. قياس مستوى الصحة المنظمة في بعض مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المعلمين.
٢. تقصي الأبعاد الحديثة المتعلقة بالصحة المنظمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر.
٣. الكشف عن درجة الاختلاف بين تصورات المعلمين للصحة المنظمة المدرسية تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص التدريسي.
٤. اقتراح تصور مقترح لتحسين الصحة المنظمة 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 المنظمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر، كما يمكن أن توجه الدراسة الحالية الاهتمام إلى دراسات أخرى تسعى لمعرفة الصحة المنظمة 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 المنظمة 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 أيضاً 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.

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 المنظمة 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 فحص الصحة المنظمة 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 المنظمة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظات القاهرة والبحيرة وبنى 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 ٢٠١١/٢٠١٢م.

## مصطلح الدراسة

الصحة المنظمة: "إحدى الظواهر التي تنسجم 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 نظاماً نامياً".

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 المنظمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر

تعد الصحة المنظمة مدخلاً مهماً من مدخلات العملية التربوية، ومقياساً مميزاً لقدرتها على القيام بدورها تجاه المجتمع بصورة متكاملة، لذا فإن المؤسسة (المنظمة) التي تعطي قدرًا كافيًا من الاهتمام بالصحة المنظمة 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 المنظمة بشكل نظري وبحثي، فبعد أن اقترح مايلز (Miles) مفهوم الصحة المنظمة قام العديد من الباحثين بتطوير أدوات لقياس الصحة المنظمة، فعلى سبيل المثال قام وكيمستون وسونابند (Kimston & Sonnabend, 1975) بتحديد (٥) أبعاد كمؤشرات للصحة المنظمة 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 المنظمة وفحصها، فلقد رأى الباحثان -من خلال استعراض كثير منها- أنهما لا يتعدان كثيرا عن محاورها الرئيسية التي نتحدث عن:

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

ولقد استخلصت الدراسة الحالية أبعاد الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر؛ من خلال الاطلاع على أبعاد الصحة التنظيمية 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 التنظيمية 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 التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي تتمثل في الآتي:

١. التماسك المؤسسي: إذ يشكل هذا البعد مقياساً مهماً 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 معلمها من تطرف مطالب وتدخلات المجتمع وأولياء الأمور.
٢. القيادة الإدارية وأساليبها: يعد هذا البعد انعكاساً مباشراً 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

- 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 تبعاً 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 بالصدقة 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: يعني 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 جديرة منتظمة تحترم الطلبة المتفوقين، وفي نفس الوقت لا تهمل الطلبة الضعاف.
- ويلاحظ أن أبعاد الصحة المنظمة للمدرسة الثانوية تدرج 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 بعملية تعلم وتعليم طلابهم.
- ولكل بعد من الأبعاد السبعة الخاصة بالصحة المنظمة 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.

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

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من المدرسين في المدارس الثانوية بمحافظة القاهرة والبحيرة وأسيوط وبني سويف وعددهم (١٥٤٩٢) معلّمًا 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	
		النسبة	العدد	النسبة	العدد
١	القاهرة	٤٠%	١٦	٥٩,٧%	٣٤٤
٢	البحيرة	٢٠%	٨	٢١%	١٢١
٣	أسيوط	١٥%	٦	٨%	٤٦
٤	بني سويف	٢٥%	١٠	١١,٣%	٦٥
المجموع		١٠٠%	٤٠	١٠٠%	٥٧٦

وقد اختار الباحثان عينة مكونة من (٥٧٦) معلّمًا ومعلمة بطريقة عشوائية طبقية بواقع ٤% من المجتمع الأصلي، وبعد استخراج البيانات المستنبطة من الاستبيانات 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 أو ليسانس	٥٢٨	٩١,٧%
الخبرة في مجال التدريس	أقل من ٦ سنوات	١١٤	١٩,٨%
	٦-١٠ سنوات	١٩٨	٣٤,٤%
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٦٤	٤٥,٨%
التخصص التدريسي	علمي	٢٧٦	٤٧,٩%
	أدبي	٣٠٠	٥٢,١%

### 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 المنظمة 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
المجموع		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 (٣٩،٣٦،٢٩،٢٢،١٥،٨،١) 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.



## ثبات الاستبانة

تم حساب ثبات الاستبانة بالاعتماد على معامل (ألفا- كرونباخ) بطريقة الاتساق الداخلي، حيث بلغ معامل الثبات على 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 المنظمة.

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 المنظمة 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 جداً

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

"ما مستوى الصحة المنظمة 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 المنظمة 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
	<b>المجموع</b>	<b>٣,٢٧</b>	<b>٠,٣١</b>	<b>٦٥,٤%</b>	<b>متوسطة</b>

النسبة المئوية = [المتوسط الحسابي ÷ أقصى 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 المنظمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر كان متوسطاً، 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 أكدنا على أن هناك نقصاً في فهم المعلمين للعلاقة الإيجابية بين الصحة المنظمة والنظرة إلي مكانة المدرسة ومستوى الإنجاز للأهداف المرجو تحقيقها، واختلفت النتيجة السابقة مع دراسة ديليو وجيرالد

(Joseph & Gerald, 2001)، كما يتبين من نفس الجدول أن أبعاد الدراسة كانت نسبياً 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 إيجابياً على استجابة عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى هذا البعد من أبعاد الصحة المنظمة، 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) ودراسة سيملكي (Cemaloglu, 2007) والتي أكدت على ان تعرض المعلمين للضغوط الداخلية والخارجية يؤثر سلباً على مستوى الصحة المنظمة بالمدرسة.

ولتحديد مدى 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 إجراء 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>

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجات الكلية للاستجابة لقرات 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		ييدي المعلمون الود كل منهم إلى الآخر	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

... 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					متوسطة
٣	الشخصية والاعتبارية.	يبيد 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 آرائه 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				
٤٣	التأكيد على التواحي 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	٠,٩٧	٦٨,٥%	متوسطة	
٤١		يسعى 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	

... تابع جدول رقم (٨)

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

... 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						
		الدرجة الكلية للبعد	٣,٠٦	٠,٤٣	٦١,٢%	متوسطة
١	التعامل المؤسسي	المدرسة تحميني من المراجعات والتدخلات الزائدة التي يقوم بها بعض أولياء الأمور.	٣,٢٠	١,٠٨	٦٤,١%	متوسطة
٢٢		يشعر المعلمون بضغط من المجتمع المحلي	٣,٠٨	٠,٩٥	٦١,٦%	متوسطة
٨		تعرض المدرسة لكثير من الضغوط الخارجية	٣,٠٢	١,١	٦٠,٤%	متوسطة
١٥		يتم قبول التوجهات السياسية من المجتمع حتى وإن كانت لا تتفق مع البرامج التعليمية	٢,٩٠	١,٠٠	٥٨,١%	منخفضة
٣٦		تتقبل المدرسة كافة الآراء من أهواء المواطنين.	٢,٨٩	٠,٩١	٥٧,٩%	منخفضة
٣٩		تتغير السياسة المدرسية بعدد قليل من آراء أولياء الأمور.	٢,٨٥	٠,٩٥	٥٧,٠%	منخفضة
٢٩		يتم اختيار مجلس الأمناء من ذوي النفوذ.	٢,٦٩	١,٠١	٥٣,٩%	منخفضة
الدرجة الكلية للبعد						
		الدرجة الكلية للبعد	٢,٩٥	٠,٤٥	٥٩,٠%	منخفضة

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

### 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 كاترين 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.



## 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 (٩%-٥٣,١-٦٤%)، 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 المنظمة بمدارس التعليم الثانوي العام تبعاً 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 المنظمة بمدارس التعليم الثانوي العام، والجدول رقم (٩) يبين ذلك.

جدول (٩): نتائج اختبار (ت) للمجموعات المستقلة للمعلمين على أبعاد الاستبانة تبعاً 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

... 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 (٠,٠٥)  $(\alpha \leq 0,05)$ .

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 المنظمة 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 المنظمة بتلك المدارس، كما أنه يمكن رد ذلك أيضاً 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 المنظمة بمدارسهن، واتفقت النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة عطا الله (١٩٩٦)، بينما اختلفت مع نتائج دراسات كل من ندى (٢٠٠٨) ومايكل وألبا (Michael & Alaba, 2011) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة بين تصورات المعلمين من الذكور والإناث نحو أبعاد الصحة المنظمة بالمدارس

## 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 المنظمة بمدارس التعليم الثانوي العام، والجدول رقم (١٠) يبين ذلك.

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

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

(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

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 المنظمة 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 المنظمة، والجدول (١١) يبين ذلك

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

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

... تابع جدول رقم (١١)

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

قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05) = 2,995$ .

يتضح من جدول (١١) أنه لا توجد فروق إحصائية دالة عند مستوى  $(0,05)$  على بعدي التماسك المؤسسي والتأثير الرئاسي للمدير كما يراها معلمو التعليم الثانوي العام تعزى إلى متغير الخبرة، بينما توجد فروق دالة عند مستوى  $(0,05)$  على باقي أبعاد الصحة المنظمة 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 ٦ سنوات	٦ إلى ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
التماسك المؤسسي.	أقل من ٦ سنوات		٠,٥٤	-٠,١٤
	٦ إلى ١٠ سنوات			-٠,٦٨
	أكثر من ١٠ سنوات			
القيادة الإدارية وأساليبها.	أقل من ٦ سنوات		*١,٧٩	*٢,٣١
	٦ إلى ١٠ سنوات			٠,٥٢
	أكثر من ١٠ سنوات			

... تابع جدول رقم (١٢)

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

× دال عند مستوى ٠,٠٥

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

ويمكن رد ما سبق من نتائج لسببين اثنين: أولهما: أن المعلمين من ذوي الخبرات الكبيرة (أكثر من ١٠) والمتوسطة (٦-١٠) ربما اعتادوا نمط المناخ المدرسي السائد مما يقف عائقاً أمام تحولهم السريع نحو تطبيق تعليمات واستراتيجيات تسهم في تحسين الصحة المنظمة؛ 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

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 المنظمة بمدارسهم، أو أنهم على دراية بها من دراستهم الجامعية. مما يسهم إيجابياً 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 المنظمة بمدارس التعليم الثانوي العام، والجدول رقم (١٣) يبين ذلك.

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

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

(قيمة ت الجدولية=١,٩٦) × دالة عند مستوى (٠,٠٥ ≤ α).

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 إحصائية 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 المنظمة بأبعادها السبعة يمكن ملاحظتها بشكل واضح وموضوعي مما يولد تشابهاً بين وجهات نظر المعلمين المختلفين في تخصصاتهم داخل المدرسة وذلك علي المجموع الكلي لاستبانة الصحة المنظمة، 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 المنظمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها مسبقاً من أن جميع أبعاد الصحة المنظمة -عدا بعد التماسك المؤسسي كان منخفضاً- كانت متوسطة، وفي ضوء تحليل الاتجاهات العالمية المعاصرة في تحسين الصحة المنظمة، يقترح الباحثان تصوراً لتحسين الصحة المنظمة 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 والتحويلات المحلية والعالمية التي تؤثر بدورها في الصحة المنظمة 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 المنظمة الإيجابية بشكل مستمر.
- يمكن استخدام مدخل الصحة المنظمة 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 المنظمة المدرسية يهتم ببعض المتغيرات ذات الأهمية مثل: التحصيل الدراسي للطلاب وعلاقته بدافعية العاملين، ومستوى انتمائهم وولائهم للمدرسة الثانوية،



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

## ٢. ملامح التصور المقترح

انطلاقاً من الأسس الفكرية والمبادئ الأساسية لمدخل الصحة المنظمة 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.

#### د. التأكيد على النواحي الأكاديمية

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

#### هـ. 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:

- تبني ودعم وزارة التربية والتعليم المصري ثقافة وفلسفة الصحة المنظمة لتطوير التعليم الثانوي العام بمصر.
- وضع خطط استراتيجية واقعية لتحسين مستوى الصحة المنظمة بأبعادها المختلفة بمدارس التعليم الثانوي العام، وذلك كخطوة أولية لنشر ثقافة الصحة المنظمة من تهئية وتغيير وتدريب وتطوير مستمر.
- توفير المتطلبات المادية والبشرية والمعلوماتية اللازمة لإنجاح الخطط الاستراتيجية لتحسين الصحة المنظمة 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 منظمة فعالة.
- التوجه نحو اللامركزية في الإدارة على مستوى جميع المناطق التعليمية بجمهورية مصر العربية.
- تطوير مناهج التعليم الثانوي العام بما يتواءم مع أهم المستجدات المحلية والعالمية.

#### المراجع العربية والأجنبية

- الحجار، رائد حسين. (٢٠٠٤). أولويات إصلاح النظام المدرسي الفلسطيني في ضوء مفهوم الصحة المنظمة. 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 المنظمة 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 علي. (١٩٩٦). "واقع الصحة المنظمة في المدارس الأساسية الحكومية مقارنة بالمدارس التابعة لوكالة الغوث في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.

- القيسي، منصور. (١٩٨٩). "الصحة المنظمة في المدارس الابتدائية لوكالة الغوث في الأردن كما يتصورها المديرون والمعلمون". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان.
- كامب، دي. (٢٠٠٠). مدير القرن الـ ٢١ مهارات إدارية للألفية الجديدة. (ترجمة خالد عبد الله الشقري). دار الوفاء. مصر.
- ندى، يحيى محمد يحيى. (٢٠٠٨). "واقع الصحة المنظمة في المدارس الخاصة شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين". مجلة جامعة الخليل للبحوث. ٣(٢). ٤٦-٧٥.
- المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي وسياسة القبول بالتعليم العالي. مركز المؤتمرات بجامعة الأزهر في الفترة من ١١-١٢ مايو ٢٠٠٨م.
- [sheet]. Available at [www.spense.org](http://www.spense.org). Retrieved on 9/11/2011.
- 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.etsd-0715108-105955.pdf](http://www.etsd-0715108-105955.pdf). Retrieved on 9/12/2011.

- 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.waynehoy.com/open\\_schools.html](http://www.waynehoy.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.

- 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.

- 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. Ibbat 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.

- 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.