

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية  
مجلة شباب الباحثين

\*\*\*

## تصور مقترح لتطوير الصحة المؤسسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة سوهاج

( بحث مشتق من رسالة علمية تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية )

إعداد

أ.د/ محمد أحمد محمد عوض	د/ عنتر محمد أحمد عبد العال
أستاذ التربية المقارنة والإدارة	أستاذ التربية المقارنة والإدارة
التعليمية المتفرغ	التعليمية المساعد
كلية التربية- جامعة سوهاج	كلية التربية - جامعة سوهاج
أ/ محسن محمد قبيصي حسب النبي	
باحث ماجستير - قسم	التربية المقارنة والإدارة التعليمية

مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية العدد الخامس - أكتوبر ٢٠٢٠ م  
Print:(ISSN 2682-2989) Online:(ISSN 2682-2997)

## الملخص :

هدف البحث الحالي إلي محاولة تطوير الصحة المؤسسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة سوهاج، وذلك من خلال التعرف علي واقع الصحة المؤسسية بالمدارس الابتدائية، والمشكلات التي تواجهها، ومحاولة وضع تصور مقترح لتطويرها. وتم استخدام المنهج الوصفي في معالجة أهداف ومحاوير البحث، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث التي بلغت (١٢٠٠) فردًا من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية بمحافظة سوهاج من خلال (٣٤٩) مدرسة ابتدائية ، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، حيث اقتصر البحث علي الحلقة الابتدائية من التعليم الأساسي في حدود البحث.

وكان من بين النتائج التي أسفر عنها البحث ما يلي:

- أن المدرسة الابتدائية المصرية تفتقر إلي نظم اتصال فعالة تدعم العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمعين المدرسي والمحلي.
- ضعف قدرة مدير المدرسة الابتدائية في التأثير في القرارات التي يصدرها رؤساؤه.
- ضعف حصول المعلمين علي المتطلبات الصفية الضرورية في الوقت المناسب.
- حاجة المدارس الابتدائية إلي نظام فعال لتقييم الأداء بها.
- ضعف إمكانات البيئة المدرسية مما يجعلها غير مشجعة علي العمل بحماس.
- أن المدرسة الابتدائية تفتقر لوجود نظم مشجعة علي الأداء المتميز لمعلمي التعليم الابتدائي.
- افتقار المدرسة الابتدائية لروح المنافسة بين التلاميذ ، وعدم تقدير الإنجاز الأكاديمي الذي يحققه التلاميذ.

كما قام الباحث بوضع تصور مقترح في ضوء نتائج البحث بشقيه النظري والميداني يمكن الاستفادة منه في تطوير الصحة المؤسسية بالمدارس الابتدائية بمحافظة سوهاج بصفه خاصة والمدارس الإبتدائية في جمهورية مصر العربية بصفة عامة .

## **A Suggested Proposal to Develop Organizational Health in Basic Education Schools in Sohag Governorate**

### **Abstract :**

The present research aimed to develop organizational health in basic education schools in Sohag governorate, by identify the reality of organizational health in the primary schools and the problems they face, and make a proposal for development, The descriptive method was utilized and a questionnaire was applied to (1200) randomly selected principals, deputies, and teachers from (349) primary schools in Sohag. They were randomly selected. The research was limited to the primary cycle.

Among the results of the research were the following:

- The Egyptian primary school lacks effective communication systems that support the positive relations between the members of the school and local communities.
- Poor ability of primary school principal to influence the decisions of his or her superiors.
- Poor access by teachers to the necessary classroom requirements in a timely manner.
- The need of primary schools to have an effective performance assessment system.
- The weak potential of the school environment, which makes it discouraging to work with enthusiasm.
- Primary school lacks an encouraging system for the outstanding performance of primary education teachers.
- The lack of competition among students, and the lack of academic achievement achieved by students.

The researcher also developed a suggested scenario in light of the results of research in both theoretical and field, which can be used in the development of organizational health in elementary schools in Sohag governorate in particular and primary schools in the Arab Republic of Egypt in general.

## مقدمة البحث:

تشهد إدارة المؤسسات في العصر الراهن جملة من التحديات المتسارعة، بفعل المستجدات والمتغيرات على كافة الأصعدة، وهو الأمر الذي فرض على تلك المؤسسات واقعاً جديداً وتطبيقات وأساليب إدارية حديثة كان عليها أن تعمل على توظيفها والاستفادة منها في إدارة سلوكيات الأفراد العاملين فيها، بما يضمن لها التكيف والاستمرار والمحافظة على بقاء الأفراد فيها واستثمار طاقاتهم وتوجيهها في سبيل تحقيق أهدافها.

ولذلك يجب الأخذ بالإتجاهات العالمية الجديدة لا سيما أساليب التقويم الحديثة، وتنمية الموارد البشرية ، والإهتمام بنمط القيادة، وتحقيق كفاءة النظام ، وأن تأخذ المنظومة التعليمية الحديثة بالمبادئ التربوية بحيث يكون كل تلميذ قادر علي التعلم، وأن الجودة جوهر الإصلاح، وأن التلاميذ قادرون علي تحقيق أعلى مستوي ممكن من التعليم (٦١، ٨).

وتعد مرحلة التعليم الأساسي هي القاعدة الأساسية ؛ لتحقيق الهدف القومي للتعليم وهو التعليم للتميز والتميز للجميع، وبالتالي يجب علي المؤسسة التعليمية أن تعمل علي تحقيق نمو متوازن شامل عند التلاميذ فتتناغم وتتكامل من خلاله جميع جوانب الشخصية عند التلاميذ (٦٧، ٢٧).

وفي ظل التطورات العالمية المعاصرة ، أصبحت المدرسة الابتدائية مُطالبه بتوظيف أساليب واتجاهات من شأنها تحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفاعلية ؛ لتحقيق أهدافها وميزتها التنافسية ، في وقت أصبحت المنافسة فيه مطلباً أساسياً لكل مؤسسة تعليمية تستهدف الحفاظ علي كيانها (١٣٥، ٢٢) .

وتعتبر الصحة المؤسسية علامة ذات فائدة علي وجود علاقات شخصية بين الأشخاص العاملين في بيئة عاملة حيث تحتاج المؤسسات التعليمية إلي دعم عناصرها المختلفة لتقوية هيكلها العام، فالمؤسسات الصحية تعمل علي إيجاد بيئة إيجابية ، وتقوم بغرس قيم مشتركة في العاملين بها (٦٧، ٣٩) .

ومن هنا فالصحة المؤسسية لها أهمية كبيرة يمكن توضيحها في النقاط التالية (٣٤١، ١٩) .

- تكسب المدرسة القدرة علي مواجهة التحديات من جهة، وتضمن لها الاستمرار في تحقيق رسالتها، والتطوير في برامجها من جهة أخرى، ولديها القدرة علي التكيف ومسايرة المستجدات المتسارعة.

- \* يدل الرقم الأول علي رقم المرجع بالقائمة ، والرقم الثاني علي الصفحات .
- جعل بيئة التعلم داخل المدرسة محفزة وجادة لأنها تعبر عن الواقع الذي تعيش فيه، وهو ما يتوافق مع المفهوم الحديث للمدرسة من كونها نظام مفتوح علي المجتمع الخارجي، تتفاعل معه بإيجابية.
- تتميز تلك المدارس المتمتعة بالصحة عن غيرها في النتائج التي يحصل عليها طلابها، مما يضيف لتلك المدارس ميزة تنافسية مقارنة بغيرها من المدارس فيسعي أولياء الأمور إلي إلحاق أبنائهم بها، الأمر الذي قد ربما يعد مؤشرا علي رضا أولياء الأمور والمجتمع عن مخرجات تلك المدارس.

وفي ضوء ما سبق فإن عملية تقييم مستوى الصحة المؤسسية في المدرسة الابتدائية، يمكن أن يساهم في وضع أولويات لعملية الإصلاح في النظام المدرسي، بالإضافة إلي أن الصحة المؤسسية كمفهوم تربوي يعطي فكرة واضحة عن المناخ المؤسسي داخل المدرسة الابتدائية، وذلك من خلال إلقاء مزيد من الضوء علي نقاط القوة الواجب تعزيزها من قبل إدارة المدرسة، ونقاط الضعف التي بحاجة الدراسة والمتابعة والمعالجة، بهدف التحسين والإرتقاء بمستوي الصحة المؤسسية السائدة فيها، وأن إغفال مثل هذه الدراسة قد يؤدي إلي إهدار الوقت والجهد في تحديد العديد من مشكلات التعليم الأساسي وكيفية التعامل معها بما لا يعرقل جهود الإصلاح فيه.

### مشكلة البحث : -

يمثل التعليم المدرسي استثماراً لأغلي الثروات التي يملكها المجتمع وهي الثروة البشرية، فلا بد أن تجري عليه عمليات تقييم و مراجعة و إصلاح ومتابعة علمية مستمرة؛ ولذلك حرصت وزارة التربية والتعليم علي تطوير مدارس التعليم الأساسي في مصر ، وتحسين بيئات التعليم فيها، وتوفير المتطلبات البشرية والمادية اللازمة لذلك .

وبالرغم من هذه الجهود فإن هذه المدارس لازالت تعاني من العديد من المشكلات التي تحد من دورها في تحقيق أهدافها المنوطة بها ، وقد أوضحت العديد من البحوث والدراسات السابقة أن مدارس التعليم الأساسي في مصر تعاني من العديد من جوانب القصور بها والتي يمكن ايجازها علي النحو التالي :

- غياب القيادة الفعالة التي تتبع الأساليب الحديثة في الإدارة والقيادة، وغياب المناخ التربوي العام المناسب داخل المدرسة فالمناخ الحالي لا يساعد علي إحداث المشاركة، حيث يتعذر نجاح المشاركة في ظل الإدارة التقليدية القائمة (٣٠١٨٨) .
- افتقار مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للمناخ المؤسسي السليم متمثلاً في العلاقات التي تسود أسرة المدرسة، الأمر الذي يترتب عليه الإفتقار إلي الشعور بالرضا والانتماء وممارسة السلوكيات السليمة (٧٣٨، ٢٦) .
- أن مدارس التعليم الأساسي تعاني من انخفاض في مستوى الأداء المدرسي بشكل عام، وأرجعت السبب لوجود مشكلات في هذه المدارس تكبل حريتها بالحركة، وتعوق تقدمها وتطورها، والمتمثلة في المدخلات المادية والبشرية والتقنية، وفي الممارسات المهنية للمعلمين، والعمليات الإدارية والتربوية والهياكل التنظيمية (٢٠١٤) .
- تحيز بعض مديري المدارس لبعض العاملين دون غيرهم، مما يؤدي إلي ضعف الرضا لدي كثير من العاملين بالمدرسة (٧٣٨، ٢٦) .
- كما أوضحت نتائج تقارير المتابعة اليومية لمؤسسات التعليم الابتدائي في محافظة سوهاج أنها تعاني من المعوقات التالية ، والتي يمكن ايجازها علي النحو التالي\*:
- تدني قدرة مدير المدرسة الابتدائية علي التأثير في القرارات التي يصدرها رؤساؤه .
- ضعف قدرة المدرسة الإبتدائية علي التعامل بنجاح مع المجتمع المحلي، وقصورها في توفير الحماية لمعلميها من تدخلات أولياء الأمور ، مما يشير إلي ضعف الأمان المؤسسي للمدرسة.
- قلة توافر المواد التعليمية واللوازم الصفية لمساندة البرنامج الأكاديمي ، كما أبدي بعض المعلمين عدم رضاهم عن سلوك مدير المدرسة نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف.
- عدم توجه مدير المدرسة نحو التفوق الأكاديمي من خلال وضع الأهداف المميزة ، والتي يمكن من خلالها توفير بيئة تعليمية صحية .
- ومن هنا يمكن القول بأن التعليم الأساسي بصفة عامة والتعليم الابتدائي بوجه الخصوص يعاني من انخفاض مستوى الصحة المؤسسية ، وهذا ما دعا الباحث بالقيام بهذا البحث.

---

\* يعمل الباحث في إدارة المتابعة وتقييم الأداء بإدارة المنشاه التعليمية بمحافظة سوهاج.

## أسئلة البحث :-

وسعي البحث الحالي إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:  
ما إمكانية تطوير الصحة المؤسسية في المدرسة الابتدائية بمحافظة سوهاج؟  
ويتفرغ من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :  
١. ما الأساس النظري للصحة المؤسسية بالمؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟

٢. ما ملامح الصحة المؤسسية بمدارس التعليم الابتدائي في جمهورية مصر العربية؟

٣. ما واقع الصحة المؤسسية في المدرسة الابتدائية بمحافظة سوهاج؟

٤. ما التصور المقترح لتطوير الصحة المؤسسية في المدرسة الابتدائية بمحافظة سوهاج؟

## أهداف البحث .

هدف البحث الحالي لتحقيق ما يلي :

١- التعرف علي الأساس النظري للصحة المؤسسية بالمؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.

٢- التعرف علي ملامح الصحة المؤسسية بمدارس التعليم الابتدائي في جمهورية مصر العربية.

٣- الكشف عن واقع الصحة المؤسسية في المدرسة الابتدائية بمحافظة سوهاج.

٤- وضع تصور مقترح لتطوير الصحة المؤسسية في المدرسة الابتدائية بمحافظة سوهاج.

## أهمية البحث .

تأتي أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

١. أنه يتناول أحد المفاهيم الحديثة بالأدبيات التربوية المعاصرة وهو الصحة المؤسسية، والتي يأتي تزامناً مع مرحلة الإصلاح التي تمر بها المدرسة المصرية.

٢. تتضح أهمية البحث في كونه محاولة للتعرف علي الصحة المؤسسية بالمدرسة الابتدائية، وذلك لأهمية هذا المفهوم وارتباطه بالمناخ المدرسي والفاعلية المدرسية .

٣. قد يفيد هذا البحث المخططين التربويين في الكشف عن العوامل التي يجب أن تتوفر في المدارس الابتدائية وتؤدي إلى تحسين مستوى الصحة فيها.

## تصور مقترح لتطوير الصحة المؤسسية .....

٤. قد يفيد أيضا مدرء المدارس والمعلمين في تكوين إطار متكامل يمكن الإعتماد عليه في تشخيص نقاط القوة والضعف في البيئة المدرسية في ضوء مفهوم الصحة المؤسسية ، ومن ثم المساهمة في عملية التحسين والتطوير.

### حدود البحث .

يدور البحث الحالي في إطار الحدود التالية:

١. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث علي دراسة واقع الصحة المؤسسية بمدارس الحلقة الأولى (الابتدائية) من التعليم الأساسي في محافظة سوهاج ، وإمكانية تطوير هذه المؤسسات التعليمية ، وذلك من خلال الأبعاد التالية : (الأمان المؤسسي، تأثير ونفوذ مدير المدرسة، مراعاة مشاعر الآخرين ، تخصيص الموارد المساندة، فاعلية القيادة المدرسية ، الروح المعنوية ، التأكيد الأكاديمي).

٢. الحدود المكانية: اقتصر البحث على عينة من المدارس الابتدائية الحكومية بمرحلة التعليم الأساسي بالإدارات التعليمية المختلفة بمحافظة سوهاج وهي (سوهاج - جرجا - البلينا - أخميم - المنشاة - جهينة - طهطا - المراغة - دار السلام) .

٣. الحدود البشرية: اقتصر تطبيق أداة البحث علي عينة من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية الحكومية بسوهاج.

٤. الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة سوهاج في الفصل الدراسي الأول خلال شهري اكتوبر ونوفمبر من العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م.

### أداة البحث :

نظراً لصعوبة إجراء الدراسة على المجتمع الأصلي ككل، فقد قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة من المجتمع الأصلي، وقد كان قوامها (١٢٠٠) فرداً من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية الحكومية بسوهاج ، للتعرف علي واقع الصحة المؤسسية بمدارسهم.

### مصطلحات البحث :-

◀ الصحة المؤسسية Organizational Health

• تعرف الصحة في المعجم الوجيز بأنها " الشيء البريء من كل عيبٍ أو ريبٍ " (٦، ٣٦٠) ، أما المؤسسية فهي مأخوذة من المؤسسة، ويحمل مفهوم المؤسسة العديد من المعاني



المتداخلة، التي ترتبط كلها بمفهوم " Organization " ويشير مفهوم المؤسسة في علم الاجتماع المعاصر إلى المنظمات " Organization " وغيرها من الكيانات التي تقوم على المشاركة الجماعية مثل شركات الأعمال، والأحزاب السياسية، والمدارس، والإدارات العامة، فالمؤسسة هي ذلك الكيان الذي يتكون من القوانين، والروتين، والإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تصنع القرارات السياسية، وتطبق على أساسها (١٣٨، ١٤٠).

• فالصحة المؤسسية هي القدرة على مواءمة المؤسسة مع بيئتها، وتحقيق الانسجام فيما بين أعضائها، والإرتقاء بالقيم الشائعة لديهم، وتحقيق أهدافها، ولذلك فالصحة المؤسسية تكون بمثابة دليل أو مرشد عن العلاقات الشخصية فيما بين الأفراد في المدارس من المعلمين والطلاب والمديرين (٣٧، ١٨).

• وتعرف الصحة المؤسسية إجرائياً: بأنها إعطاء تصور كامل عن المناخ السائد في المدرسة الابتدائية كنظام مستمر يصف كيفية التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية مما يجعله نظاماً نامياً، ويحافظ على الإنسجام بين أعضائها، ويحقق أهدافها بنجاح، ويمكن تشخيصها عن طريق الأبعاد التالية: (الأمان المؤسسي، تأثير ونفوذ مدير المدرسة، مراعاة مشاعر الآخرين، تخصيص الموارد المساندة، فاعلية القيادة المدرسية، الروح المعنوية، التأكيد الأكاديمي)

### منهج البحث .

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي بإعتباره المنهج المناسب لطبيعة موضوع الدراسة، وفي ضوء هذا المنهج قام الباحث بجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع بحثه، وتحليلها لمحاولة التعرف على واقع الصحة المؤسسية بالمدارس الابتدائية في محافظة سوهاج من خلال الدراستين النظرية والميدانية، حتى يمكن التوصل إلى تصور مقترح يساهم في تطوير الصحة المؤسسية بالمدارس الابتدائية في محافظة سوهاج ، حيث أن الدراسة الوصفية تتضمن عمليات الوصف والتسجيل والتحليل والتفسير للظروف القائمة.

### الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات العربية :

(١) دراسة: عبدالناصر محمد رشاد، ايمان احمد محمد (٢٠١٧م) (١٣-): هدفت الدراسة إلى اقتراح بعض الإجراءات لتعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التربية الخاصة في مصر، من خلال تعزيز أبعاد الصحة التنظيمية في هذه المدارس لتحسين أداء المعلمين

وكذلك الأداء العام للمدارس، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة : ضعف التعاون من قبل أولياء أمور الطلاب مع المعلمين، وقلة الإمكانات التعليمية والتجهيزات اللازمة في المباني والفصول والمعامل، وضعف فعالية دور قادة المدارس في تهيئة المناخ الصحي المناسب للإرتقاء بأداء المعلمين، وضعف مهارات الإتصال لدي أعضاء الإدارة المدرسية، والإفتقار الي آليات للتقدير المعنوي لذوي الأداء المتميز من المعلمين، وضعف ممارسة القيادات المدرسية لدورهم في مساندة المعلمين ودعمهم وتحفيزهم.

(٢) دراسة: محمد بن معيض الوديناني (٢٠١٧م)<sup>(١٩-)</sup> هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدي توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة علي إستبانة الصحة التنظيمية ذات الأبعاد السبعة، وتم تطبيق الإستبانة علي عينة بلغت (٥١١) مديراً ومعلماً، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن درجة توافر الصحة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة كان متوسطاً في محور " التماسك المؤسسي " و " الإعتبارية " و " تأثير المدير " و "دعم الموارد " و " المعنويات " و " التوجه الأكاديمي " وعالياً في محور " المبادرة بالعمل " .

(٣) دراسة: أحمد نجم الدين عيداروس (٢٠١٣ م) <sup>(٢٠-)</sup> :هدفت الدراسة إلي التوصل لمقترحات إجرائية تسهم في تحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن الإدارة المدرسية لا تتعامل بإحترافية مهنية مع المعلمين، مع قلة الإهتمام بالتفويض الإداري، وضعف الشفافية في المناقشات.

(٤) دراسة: عبد الناصر سعيد مصطفى وعصام جابر رمضان (٢٠١٣) <sup>(٢١-)</sup> :هدفت الدراسة إلي التعرف علي مستوي الصحة المنظمة في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر من وجهة نظر المعلمين، ومن ثم الكشف عن درجة الإختلاف في تصورات المعلمين للصحة ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، ومن بين النتائج

التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى الصحة المنظمة بمدارس التعليم الثانوي بمصر كان متوسطاً.

(٥) دراسة: عبدالله عبدالقادر الكمالي (٢٠١١) (١١-): هدفت الدراسة إلي التعرف علي مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت ، وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٨٠) معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة ، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.

(٦) دراسة: نجلاء محمود فهمي (٢٠١١ م) (٢٣-): هدفت الدراسة إلي الوقوف علي الأبعاد والأسس التي تقوم عليها الصحة التنظيمية بالمدرسة الابتدائية في ضوء التغير التكنولوجي، ومن ثم التعرف علي واقع التغير التكنولوجي والصحة التنظيمية في المدرسة الابتدائية بجمهورية مصر العربية، ومن ثم التوصل إلي إجراءات مقترحة تسهم في تحسين الصحة التنظيمية بالمدرسة الابتدائية بجمهورية مصر العربية في ضوء التغير التكنولوجي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة علي استبيان موجه لعينة من مديري ومعلمي المدارس الابتدائية التابعة لمشروع الإتحاد الأوربي، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن استخدام الإنترنت والبريد الإلكتروني يوعي أفراد المجتمع الخارجي بقيمة المشاركة المجتمعية ويساعد علي تفعيلها، وإن استخدام الإنترنت في تبادل الخبرات بين العاملين بالمدرسة ونظرائهم بالمدارس الأخرى يساعد علي تنميتهم مهنياً، وإن توفير بيئة عمل تكنولوجية تساعد المعلم والمدير علي العمل بحماس، وتشعرهما بالرضا عن ظروف العمل.

(٧) دراسة: مرفت صالح ناصف، نهلة عبد القادر هاشم (٢٠٠٧ م) (٢١-): هدفت الدراسة إلي الوقوف علي الأساس النظري للصحة التنظيمية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، ومن ثم التعرف علي واقع الصحة التنظيمية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، ومن ثم التوصل إلي نموذج مقترح للصحة التنظيمية بالمدارس يحقق مستوى دافعية أعلى للمعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، ومن بين النتائج التي

توصلت إليها الدراسة: أن واقع المدارس المصرية يشير إلى ضعف إدراك العاملين بها لبعض أبعاد الصحة التنظيمية مثل الأمان التنظيمي، وأن درجة وجود الممارسات المرتبطة ببعد الأمان التنظيمي كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية والتجريبية أكبر من درجة وجودها في المدارس الخاصة، وأن أفراد العينة من أفراد الحلقة الأولى من التعليم الأساسي يرون أن هناك ضعفاً في ممارسة أبعاد الصحة التنظيمية بمدارسهم، أما بالنسبة لأفراد العينة في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي فإنهم يرون أن الصحة التنظيمية تمارس بدرجة كبيرة في مدارسهم.

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

(١) دراسة: ليلاي لاو و تونير Lily Law & Toner (٢٠١٤ م) (٣٤-): بعنوان " الصحة المؤسسية: دراسة لمؤسسة تعليم عالي خاصة ماليزية" ، هدفت الدراسة إلى مناقشة الصحة المؤسسية لمؤسسة تعليم عالي خاصة في ماليزيا، ومناقشة الأبعاد السبعة للصحة المؤسسية والمتغيرات الديموغرافية الخمسة، واستخدمت الدراسة استبانة الصحة المؤسسية كأداة لهذه الدراسة، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن المؤسسة الخاصة للتعليم العالي كانت متوسطة الصحة وأن ترتيب الأبعاد السبعة للصحة المؤسسية قد كانت التماسك المؤسسي والروح المعنوية والتأثير الرئاسي للمدير وتوفير الموارد المساندة والتأكيد علي النواحي الأكاديمية والاعتبارية، ولم يكن هناك فروق شاسعة في الإدراكات للصحة المؤسسية بناء علي النوع والسن وطول مدة الخدمة والحالة الاجتماعية.، وأنه يمكن تحسين الصحة المؤسسية للمؤسسة الخاصة للتعليم العالي من خلال الروح المعنوية للموظفين العاملين بها ومن خلال وجود المزيد من التفاعلات مابين الموظفين والمستويات المختلفة من المسؤوليات وتوفير المزيد من الموارد لعملها الأساسي في التعليم والتدريس والتأكيد علي التفوق الأكاديمي.

(٢) دراسة كاثلين و هوارد Howard & Kathleen (٢٠١١ م) (٣٥-): بعنوان: "العلاقة بين الصحة المؤسسية بالمدارس المتوسطة والتحصيل الدراسي في مادتي القراءة والرياضيات" ،هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الصحة المؤسسية والتحصيل الدراسي للطلاب في المدارس المتوسطة، واستخدمت الدراسة نهجاً متعدد الأساليب باستخدام معامل بارسون للارتباط وبيانات المقابلة النوعية، ومن بين النتائج التي

توصلت إليها الدراسة: أن مديري المدارس الذين هم قادة تربويين ذو فاعلية يؤكدون علي أهمية وجود أهداف تربوية، ولقد تطابقت نتائج تأثير مدير المدرسة والتركيز الدراسي مع نماذج القيادة التربوية الفعالة والتي تشجع مدراء المدارس علي أن يركزوا علي المهام التربوية بدلاً من المهام الإدارية، ولقد بينت العلاقة بين التركيز الدراسي وتحصيل الطلاب في مادتي القراءة والرياضيات أن قادة المدارس الفعالون يستخدمون سلطتهم الموضوعية لإرشاد الطلاب والمعلمين إلي تحقيق تحصيل دراسي أعلي.

(٣) دراسة: سيما لوجلو Cemaloglu (٢٠٠٦م) <sup>(٣٠، -)</sup> بعنوان: " تحليل لإدراك معلمي المدارس الابتدائية للصحة المؤسسية من حيث المتغيرات المختلفة "، هدفت الدراسة إلي تحليل إدراك معلمي المدارس الابتدائية للصحة المؤسسية من حيث المتغيرات المختلفة، استخدمت الدراسة مقياس الصحة المؤسسية، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن معلمي المدارس الابتدائية أكدوا أن بعد البنية المستهله قد تم تحقيقه بشكل أكبر، أما البعد الفرعي الذي يعرف بالتركيز الدراسي قد تم تداركه بشكل أقل، وأن هناك علاقة من المستوي المتوسط إلي الأعلى للأبعاد الفرعية وأن أقوى علاقة توجد ما بين الأبعاد الفرعية: البنية المستهله والاعتبارية، كما أن هناك علاقة قوية ما بين النوع والنزاهة المؤسسية وما بين الحالة الاجتماعية والمعنويات وما بين السن والبنية المستهله والتركيز الأكاديمي وما بين فرع المعرفة ودعم الموارد والتركيز الأكاديمي.

(٤) دراسة كيفين Kevin (٢٠٠٣) <sup>(٢٩، -)</sup> بعنوان: العلاقة بين مشاركة الآباء والصحة المؤسسية وانجاز الطلاب في المدارس المتوسطة، هدفت الدراسة إلي تقديم شكلين لمشاركة الآباء والصحة المؤسسية معا بتحليل العلاقة بينها ، بالإضافة لدراسة تأثيرهما المشترك علي انجاز الطلاب، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن هناك علاقة مباشرة بين مشاركة الآباء والصحة المؤسسية، وأن مشاركة الآباء داخل المدرسة تتضمن (الإتصال - التطوع - المشاركة في صنع القرار) وكلها مقومات تؤدي إلي صحة مؤسسية أفضل، وأن هناك عوامل تؤثر علي الصحة المؤسسية بالمدرسة مثل القيادة والتفاعل بين المعلمين وبعضهم ، وإن للصحة المؤسسية ومشاركة الآباء تأثيراً مباشراً وإيجابياً علي إنجاز الطلاب بالمدرسة.

٥) دراسة: جاورسكي Jaworowski (٢٠٠٣)<sup>(٣٣-)</sup> : بعنوان: العلاقة بين الصحة المؤسسية والأمان في المدرسة وتحصيل الطلبة ، هدفت الدراسة إلي الكشف عن مستوى الصحة المؤسسية والأمان في المدرسة الأساسية وعلاقته بالتحصيل عند الطلبة من وجهة نظر المعلمين ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك اعتمدت الدراسة علي أداة لقياس الصحة المؤسسية للمدارس الأساسية في (٢٤) مدرسة أساسية في فرجينيا Virginia، كما استخدمت أداة مسح أمان المدرسة (S.S.S) من وجهة نظر المعلمين، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة إيجابية قوية بين

الصحة المؤسسية والأمان المدرسي والتحصيل عند الطلبة، وأن هناك تأثير لبعد الاهتمام بالشؤون الأكاديمية علي تحصيل الطلبة من خلال تحليل أبعاد الصحة المؤسسية.

#### التعليق العام على الدراسات السابقة:

يتضح من استقراء الدراسات السابقة ما يلي:

١) أن نقطة إنطلاق البحث الحالي وهو الصحة المؤسسية ، حيث أكدت الدراسات في مجملها علي أهميتها وتأثيرها علي عدد من المتغيرات التابعة مثل الإلتزام عند المعلمين، والأمان في المدرسة وتحصيل الطلبة والدافعية نحو العمل.

٢) أن هناك أوجه تشابه واختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة، فهي من جانب تتشابه مع الدراسات السابقة في تأكيدها علي أهمية تطوير الصحة المؤسسية بالمدارس لتوفير مناخ عمل صحي، كما تتشابه مع بعض الدراسات في أداة الدراسة والمنهج المستخدم، والمرحلة التعليمية التي يتناولها البحث، ومن جانب آخر يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في عدة جوانب منها الهدف من البحث وحدود البحث وكيفية تناول لمتغيرات البحث.

٣) وأشارت دراسة كلا من ( كاتلين وهووارد Howard&Kathleen ، وجاورسكي Jaworowski ) أن هناك علاقة ايجابية بين الصحة المؤسسية والتحصيل الدراسي للطلاب في المدارس.

٤) وأوضحت دراسة ( كيفين Kevin ) أن هناك علاقة مباشرة بين مشاركة الآباء والصحة المؤسسية وأن مشاركة الآباء داخل المدرسة تتضمن (الإتصال - التطوع - المشاركة

## تصور مقترح لتطوير الصحة المؤسسية .....

في صنع القرار) وكلها مقومات تؤدي إلى صحة مؤسسية أفضل، وكذلك هناك عوامل تؤثر على الصحة المؤسسية بالمدرسة مثل القيادة والتفاعل بين المعلمين وبعضهم. (٥) كما توصلت دراسة (أحمد نجم الدين عيداروس) إلى أن الإدارة المدرسية لا تتعامل باحترافية مهنية مع المعلمين، وقلة التفويض الإداري، وضعف الشفافية في المناقشات، كما أوصت بالتأكيد على خلق مناخ من التنافس، من أجل تطوير قدرات العاملين مع العناية بالحوافز المادية والمعنوية.

(٦) كما توصلت دراسة (عبدالناصر محمد رشاد، وإيمان أحمد محمد) إلى ضعف مشاركة المعلمين في التخطيط للأداء المدرسي، وضعف التعاون من قبل أولياء الأمور، والافتقار إلى آليات التقدير المعنوي لذوي الأداء المتميز من المعلمين، وأوصت بعقد دورات تدريبية متخصصة لتطوير الكفاءات والمهارات اللازمة لقادة المدارس.

### خطوات السير في البحث:

سير البحث وفق الخطوات التالية:

أولاً: الإطار العام للبحث.

ثانياً: الإطار النظري للبحث.

ثالثاً: الدراسة الميدانية وأجراءتها وأهم نتائجها.

رابعاً: نتائج الدراسة والتصور المقترح.

ثانياً: الإطار النظري للبحث

يتناول هذا الجزء عرضاً للصحة المؤسسية بالمؤسسات التعليمية من خلال المحاور الآتية : مفهوم الصحة المؤسسية، مظاهر الصحة المؤسسية، مستويات وخصائص المؤسسات التعليمية الصحية، قياس وتقييم الصحة المؤسسية، معوقات الصحة المؤسسية، ملامح الصحة المؤسسية بمدارس التعليم الابتدائي في جمهورية مصر العربية.

أ- مفهوم الصحة المؤسسية :

هناك من يرى أن الصحة المؤسسية هي حالة المدرسة التي يتوافر فيها بيئة ومكان عمل، يستطيع المعلمون فيهما أن يعملوا بنجاح في الوصول إلى مستوى أداء يحقق التوقعات والأهداف، ويحقق انخفاض في كل من: معدلات الغياب عن العمل، والشكاوي، ويزيد من قدرة المدرسة للعمل بفاعلية والتغلب على مشكلاتها، والتكيف مع بيئتها، ويتمتع معلمها

## تصور مقترح لتطوير الصحة المؤسسية.....

بالصحة الفسيولوجية والنفسية، فالصحة المؤسسية تتأثر بشكل عميق بسلوكيات المعلمين ورضاهم عن العمل وإشباع لحاجاتهم وتناغم أهدافهم الشخصية مع أهداف العمل والعمل بكفاءة وفاعلية من خلال تحديد الأهداف وتطوير الموارد البشرية والمادية<sup>(١٠، ٣٤٤)</sup>.

وعلي هذا الأساس فإن مفهوم الصحة المؤسسية من المفاهيم التي ظهرت من أجل إحداث التغيير في السلوك، فهو من المفاهيم الحديثة الذي يمكن من خلاله التعبير عن حالة المؤسسة إما أن تكون بيئة محفزة جيدة وصحية ويطلق عليها حينئذ أنها تتمتع بصحة مؤسسية، وإما أن تكون حالتها محبطة غير جيدة وغير صحية، فتكون مدعاة للتوتر والقلق والاضطراب، فلا تتمتع بصحة جيدة وهذا بدوره يقود إلى إحداث العديد من ضغوط العمل<sup>(٧، ٤٠)</sup>.

وتمشيا مع ما سبق يركز مفهوم الصحة المؤسسية علي نجاح المدرسة في التفاعل الايجابي مع البيئة المحيطة، وبالتكيف معها والاستجابة لمطالبها من جهة، وخلق الانسجام والتكامل بين العاملين بها، والتناغم بين مستوياتها من جهة أخرى، من أجل زيادة فاعليتها واستمرارها في تحقيق أهدافها وضمان تطورها<sup>(١٩، ٣٤١)</sup>.

### ب- مظاهر المؤسسات التعليمية الصحية:

تتنوع مظاهر الصحة المؤسسية بالمدارس، فهناك من المظاهر ما يشير إلى أن المدرسة تتسم بمستوي عال من الصحة، وأخرى تشير إلى انخفاض في صحة المدرسة. ومن أهم مظاهر الصحة المؤسسية التي تشير إلى أن المدرسة تتسم بمستوي عال من الصحة ما يلي:

- (١) أن المؤسسات التعليمية الصحية هي التي تكون فعالة، لأنها تعمل بانتظام، وتستطيع أن تقدم خدماتها بفاعلية، ولديها القدرة علي تحقيق الأهداف<sup>(٨، ٣٠)</sup>.
- (٢) أن المؤسسات التعليمية ذات المستوي الصحي المرتفع هي التي لديها القدرة علي البقاء من خلال التغلب علي التحديات والتهديدات الداخلية والخارجية<sup>(٢، ٤٦)</sup>.
- (٣) أن المؤسسات التعليمية الصحية هي التي يكون فيها التوازن في توزيع السلطة بحيث تخف حدة الصراع داخلها، ويشعر العامل فيها بتحقيق ذاته وأنه ينمو ويتطور في عمله، فالنظام المتمتع بالصحة يميل إلى تبني إجراءات جديدة واستحداثها، ويتحرك نحو



## تصور مقترح لتطوير الصحة المؤسسية .....

أهداف جديدة، وبنوع من خدماته، ويميل الي النمو والتطور والتغير، ولديه القدرة علي التغيير (٢٨، ٥١-٥٢).

ومن أهم مظاهر الصحة المؤسسية التي تشير إلي انخفاض في صحة المدرسة ما يلي (٣٨، ١٠٢):

- ١- أن المدارس لا تعمل بشكل فعال، ومن الناحية الاقتصادية فإن التكاليف المباشرة وغير المباشرة للبيئات المدرسية غير الصحية ضخمة للغاية، حيث تضع البيئات غير الصحية أعباء مالية إضافية علي عاتق المدرسة والهيئات الحاكمة.
- ٢- تزداد لدي المعلمين الرغبة في الرحيل وتصبح لديهم معنويات منخفضة ويشعرون بعدم الرضا عن الوظيفة التي يؤديونها وسوف تتسبب هذه الأنواع من السلوك في زيادة التكلفة المطلوبة من أجل التوظيف والتدريب والعلاج.
- ٣- يتوقف التلاميذ عن الدراسة ويتورطوا في إحداث الفوضى والاضطراب والخوف ويعجزوا عن تحقيق انجازات متميزة وكل ذلك يعد بمثابة علامات علي تبديد واستنزاف الأموال المدرسية والموارد.

### ج- مستويات وخصائص المؤسسات التعليمية الصحية.

وهناك عدة مستويات للصحة المؤسسية بالمؤسسات التعليمية ، وبشكل أكثر تفصيلا فهي علي النحو التالي:

#### ١) الصحة المؤسسية المفقودة:

في هذا المستوي لا تحترم قيم الأفراد ولا توجد فرص لتطويرهم، ولا يتم الاستماع إليهم، ولا تؤخذ أفكارهم بعين الاعتبار، والقيادة الحقيقية مفقودة عند أي مستوي إداري في المؤسسة، وهناك انتهاك لحقوق الأفراد (٤٠، ٨).

#### ٢) الصحة المؤسسية المحدودة:

يشعر العاملون في هذا المستوي بأنهم يتلقون التدريب لزيادة أدائهم من أجل مصلحة المؤسسة، وليس لتطويرهم الشخصي، ويمكن الاستماع إلي آرائهم، ولكن نادراً ما يتم الأخذ بها، والقرارات المهمة تبقى في المستويات الإدارية العليا داخل المؤسسة (٣٢، ٧).

٣) الصحة المؤسسية المتوسطة:

يتميز هذا المستوي بأن العاملين يحفزون، وهناك اهتمام بروحهم المعنوية، وغالباً ما تأتي من الإدارة العليا في المؤسسة، وهناك تحاور محدود بين القادة والعاملين، والتوجيهات أحيانا تكون مشوشة، ويوجد مستوي من العمل الجماعي والتعاون الجماعي<sup>(٧، ٣٢)</sup>.

٤) الصحة المؤسسية المثالية:

في هذا المستوي يشعر جميع العاملين بالاهتمام الكامل لقيمهم ولوجودهم في المؤسسة، والعلاقة قوية جداً بينهم وبين القيادة ويشاركون في اتخاذ القرارات المهمة، والقيادة فاعلة في جميع مستويات المؤسسة تمكن العاملين وتوجههم نحو الأهداف المؤسسية<sup>(٤٠، ٨)</sup>. حيث تتسم المدارس ذات المستوي الصحي المرتفع بالخصائص التالية<sup>(١٣، ٥٠-٥١)</sup>:

- ١- وضوح رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها والتركيز فيهم علي تميز الاداء الاكاديمي.
- ٢- القيادة المدرسية الفعالة الداعمة والموجهة.
- ٣- الترابط والتكاتف بين أعضاء المجتمع المدرسي كافة والثقة المتبادلة بينهم.
- ٤- الاهتمام بتحقيق رفاهية العاملين وسعادتهم والوفاء باحتياجاتهم.
- ٥- تشجيع المعلمين علي ابتكار طرق جديدة لأداء أعمالهم.
- ٦- ارتفاع الروح المعنوية للمعلمين.
- د- قياس وتقييم الصحة المؤسسية .

إن الاهتمام المتزايد بموضوع الصحة المؤسسية في المؤسسات التعليمية، دفع الباحثين والدارسين إلي العمل علي تصميم وتطوير مقاييس، لقياس الصحة المؤسسية في المؤسسات التعليمية المختلفة.

يمكن قياس الصحة المؤسسية بالمدارس باستخدام المتغيرات السبع التالية<sup>(٣٦، ٣٩٨)</sup> :

- ١) التماسك المؤسسي: وهي تطلق علي قدرة المدرسة علي التكيف مع البيئة وبالتالي يتم الحفاظ علي الانسجام التام ومجمل البرامج التعليمية.
- ٢) نفوذ مدير المدرسة: وهي قدرة المدير علي توجيه وتشجيع إيجاد حلول للمشكلات المدرسية.
- ٣) مراعاة حقوق الآخرين ومشاعرهم: تطلق علي سلوك المدير المنفتح والودي والذي يركز علي الاحترام المتبادل والمصادقية والتعاون مع العاملين في المدرسة.

## تصور مقترح لتطوير الصحة المؤسسية .....

- ٤) الهيكلية: العلاقة المهنية مع المعلمين والتوقعات الوظيفية ومعايير الأداء والإجراءات.
  - ٥) دعم الموارد: بما في ذلك توفير المعدات والمنشآت التعليمية التي يحتاج إليها المعلمين من أجل تحقيق التدريس الفعال.
  - ٦) المعنويات: التي تطلق علي حالة عاطفية تقوم علي السرور والرضا ما بين العاملين بالمدرسة والتلاميذ.
  - ٧) التركيز العلمي: الرغبة والاهتمام الذي يبديه التلاميذ والعاملين بالمدرسة نحو تحقيق التفوق العلمي والثقافي بالمقارنة مع المدارس الأخرى.
- ومن هنا فقد اعتمد البحث الحالي علي قائمة الصحة المؤسسية ذات الأبعاد السبعة لفحص وتقييم الصحة المؤسسية بالمدارس الابتدائية بمحافظة سوهاج ، وقد تضمن أبعاد الأمان المؤسسي، تأثير ونفوذ مدير المدرسة، مراعاة مشاعر الآخرين ، تخصيص الموارد المساندة، فاعلية القيادة المدرسية ، الروح المعنوية ، التأكيد الأكاديمي.
- هـ - معوقات الصحة المؤسسية بالمدارس .
- يمكن تحديد أهم معوقات الصحة المؤسسية في النقاط التالية(٤، ٥٢٥):
١. الصعوبة الحقيقية تكمن في كيفية تطبيق الصحة المؤسسية في ظل المتغيرات التي تجعل كل مؤسسة تعليمية عالماً قائماً بذاته ومختلفة عن غيرها .
  ٢. ضعف امتلاك الإدارة المدرسية لتصوراً واضحاً لأهداف التغيير والقدرة علي تهيئة العاملين لقبول مبدأ التغيير من أجل التطوير .
  ٣. عدم معرفة ومدى إدراك أفراد العاملين بالمدرسة لأبعاد الصحة المؤسسية
  ٤. عدم وجود إستراتيجيات شاملة، بناء علي الممارسات المثلي لأبعاد الصحة المؤسسية، مع وجود تأثير لعوامل البيئة الخارجية في مستوي الصحة المؤسسية .
- و - ملامح الصحة المؤسسية بمدارس التعليم الابتدائي في جمهورية مصر العربية :
- يتناول هذا الجزء عرضاً لملامح الصحة المؤسسية بمدارس التعليم الابتدائي في جمهورية مصر العربية من خلال الأبعاد التالية: (الأمان المؤسسي ، تأثير ونفوذ مدير المدرسة ، مراعاة مشاعر الآخرين ، تخصيص الموارد المساندة ، فاعلية القيادة المدرسية ، الروح المعنوية ، التأكيد الأكاديمي ).

١ - الأمان المؤسسي :

يشير الأمان المؤسسي إلى حماية المدرسة من المصادر والضغوط الخارجية التي قد تعوق تقدمها وبما يضمن تحقيق التفاعل المثمر فيما بين المعلمين والإداريين مما يجعلها تستجيب لحاجات المجتمع، وفي نفس الوقت تحافظ علي مستوى الصراع في الحد المقبول(٢١،٢٢).

وعند الحديث عن ملامح الأمان المؤسسي بمدارس التعليم الابتدائي في مصر فإن المدرسة المصرية تفتقر إلي نظم اتصال فعالة تدعم العلاقات الايجابية بين أفراد المجتمعين المدرسي والمحلي وتسهم في تسيير العمل المدرسي، إلي جانب احتكار الإدارة المدرسية للمعلومات وحجبها ومنع تداولها بين العاملين ، الأمر الذي يشير إلي ضعف العلاقة بين أفراد المجتمعين المدرسي والمحلي(٩٧،١٤).

٢- تأثير ونفوذ مدير المدرسة :

يشير هذا البعد إلي قدرة مدير المدرسة علي التأثير في أفعال من هم أعلي منه لكونه لديه القدرة علي إقناعهم والحصول منهم مثلا علي تعويضات مالية إضافية أو آراء مرتبطة بقضايا معينة، وقدرته أيضا علي إزالة ما يعترض السبيل من عقبات ممكن أن تحدث بواسطة الهيراركي الإداري، كل هذه مهارات فعالة ينبغي أن يكتسبها مدير المدرسة لكي يكون فعال ومؤثر(١٩،٢١).

ومن أبرز ملامح تأثير ونفوذ مدير المدرسة هو تعقد العلاقات الرسمية والاجتماعية مما يجعل مدير المدرسة تحت ضغط مستمر؛ فهو يواجه بتعليمات العديد ممن هم فوقه وأيا كان مدي الرضا بين المعلمين فإن عليهم الانصياع للقواعد والتعليمات لحماية وظائفهم بصرف النظر عن التوتر في العلاقات الداخلية بينهم مما يجعل ظروف العمل غير محفزة لقيامهم بأدوارهم(٦٣،٩).

٣- مراعاة مشاعر الآخرين.

يشير هذا البعد إلي السلوكيات بين مدير المدرسة والمعلمين من حيث تدعيم كل منهما للأخر، وتفعيل العمل الجماعي، بجانب تطلع مدير المدرسة بصفة دائمة ومستمرة لرعاية المعلمين والنظر بصورة إيجابية إلي تقبل مقترحاتهم وآرائهم(١٠٧١،١٠٧٢).

فأشارت احدي الدراسات إلي افتقاد مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي إلي القيادة الإدارية الفعالة التي تسهم في توفير المناخ المدرسي، الذي يحث علي تكوين علاقات ايجابية بين جميع أفراد المجتمع المدرسي، كما أن الإدارة المدرسية لم تلم بأساليب الإدارة والقيادة الحديثة بالإضافة إلي كونها إدارة متسلطة غالبا تسيطر وتحتكر كل الأمور الخاصة في جميع مجالات العمل المدرسي(١٩٣،٧).

#### ٤- تخصيص الموارد المساندة:

يشير هذا البعد إلي توفير اللوازم الصفية والمواد التعليمية في المدرسة، مع إمكانية الحصول علي المزيد منها عند الطلب، من أجل مساندة البرامج الأكاديمية والإدارية بالمدرسة(١٠٧٢،١٢).

وعند الحديث عن ملامح توفير اللوازم الصفية والمواد التعليمية بمدارس التعليم الابتدائي في مصر فأشارت احدي الدراسات إلي أن إدارة الموارد المالية في المدرسة تنحصر في أنشطة روتينية متمثلة في أعمال مكتبية تتم من خلال سلسلة من الإجراءات الإدارية المعقدة، وهذا ممكن أن يؤدي إلي تقييد حركة مدير المدرسة والعاملين معه في دعم جهود التطوير بالمدرسة من خلال تخصيص جزء من ميزانية المدرسة لهذا الغرض، وتوفير التجهيزات الضرورية التي يحتاجها المعلمون بالفصل من أجل تحسين مكان العمل وملائمته للانجاز المدرسي(٤٨،٢١).

#### ٥- فاعلية القيادة المدرسية.

تعتبر القيادة في أي عمل من العوامل الرئيسية للوصول إلي النجاح، فهما بلغت درجة العناية بالتنظيم، ووصل مستوى الإعداد والتجهيز الفني والتكنولوجي، وتوافرت الأموال والموارد، فإن النتائج تتوقف إلي حد كبير علي قدرة الإدارة في معالجة الأمور وفي دفع أسباب النجاح لتحقيق الأهداف المرجوة منها، بل غالبا ما ترتبط كفاءة أية مؤسسة تعليمية بنجاح إدارتها، وتلك التي ترتبط هي الأخرى بشخصية مدير المدرسة ونمطه الإداري ومدى فهمه وإدراكه للنمط الإداري الصحيح، ومن ثم فقد أصبح دور مدير المدرسة بمثابة القائد التربوي القادر علي إدارة وتوجيه العملية التربوية في المدرسة بجميع أبعادها وعناصرها وظروفها(١٠٢٥).

٦- الروح المعنوية :

يشير مفهوم الروح المعنوية إلى مشاعر العامل أو المدير نحو عمله أو شعور الرضا بهذا العمل، فهي مقدار الرضا الذي يشعر به العامل كشاعر لوظيفة وكعضو في منشأة، ويربط هذا المفهوم بين الروح المعنوية وبين احتياجات الفرد واشباع هذه الاحتياجات<sup>(١١٠، ١١١)</sup>. ولعل من أبرز ملامح الروح المعنوية بمدارس التعليم الابتدائي في مصر ما أشارت إليه احدي الدراسات إلى عدم رضا معلمي المرحلة الابتدائية عن عملهم ، وكذا عن توزيع جداول الحصص التدريسية حيث يلقي علي كاهلهم مقدار كبير من العمل يصعب عليهم القيام به ، إضافة إلى عدم رضاهم عن مديري المدارس وعن أساليبهم في إدارة المدرسة، فضلا عن عدم رضاهم أيضا عن أساليب الدعم والتفاعل المهني مع الزملاء، مما يعني أن اتجاهاتهم سلبية نحو مهنة التدريس<sup>(٢٤، ٢١٨)</sup>.

٧- التأكيد الأكاديمي :

ويشير هذا البعد إلى مدي 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 جادة و منتظمة تحترم الطلبة المتفوقين، وفي نفس الوقت لا تهمل الطلبة الضعاف<sup>(١٢، ١٠٧٢)</sup>.

ومن الملاحظ أن هناك قصور في رفع مستوى أداء التلاميذ وكذلك تقويمهم ومتابعتهم فما زالت الوزارة هي المسؤولة عن نظام الامتحانات، فالامتحانات الحالية التي تتبعها المدارس في تقويم أداء التلاميذ لا تقيس كل نشاط يقوم به التلميذ في المدرسة، نجد أن التربية البدنية مثلا والأشغال اليدوية وسلوك التلميذ واستفادته من الرحلات ومواظبة الحضور وسلوكه كل هذا يهمل في عملية التقويم، فالإقتصار علي هذه الامتحانات لا يجعل التقويم متواكبا مع كل أوجه النشاط التي تحتوي عليها العملية التعليمية وهو شرط أساسي في التقويم، فهي لا تقيس إلا ناحية واحدة وهي المعرفة فقط، كما أن هذه الامتحانات لا تعطي التلميذ الفرصة ليشارك في تقويم نفسه ونشاطه فهي مقررة عليه من الخارج<sup>(١٨٠-١٨٢)</sup>.

### ثالثاً : الدراسة الميدانية وإجراءاتها وأهم نتائجها.

تم إجراء الدراسة الميدانية من خلال توجيه استبيان إلى عينة من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية في محافظة سوهاج ، بهدف التعرف على آرائهم حول واقع الصحة المؤسسية بتلك المدارس .

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية :

١ - اختيار عينة الدراسة.

وفي متطلبات البحث الحالي وأهدافه كانت الخطوة الأولى في عملية المعاينة ، وتم تحديد المجتمع الأصلي، والذي تمثل في : مديري المدارس، ووكلاء المدارس، والمعلمين في المدارس الإبتدائية الحكومية في محافظة سوهاج طبقاً لإحصائية ٢٠١٦/٢٠١٧ والبالغ عددها ( ١١٦٩ ) إدارة مدرسية و(٢٤٠٦٩) عدد المعلمين ، ويتوزعون علي (١١) إدارة تعليمية.

وقد طبقت الاستبانة على عينة عشوائية من مديري ووكلاء ومعلمين المدارس الابتدائية، وبلغ حجم العينة (١٣٠٠) مُتمثلة في: مديري ووكلاء ومعلمين المدارس الابتدائية في محافظة سوهاج، حيث خصص لكل فرد استبانة يجيب عليها، وذلك خلال شهري اكتوبر ونوفمبر من العام الدراسي ٢٠١٧ / ٢٠١٨ ، حيث قام الباحث بتوزيع الإستبانات ومقابلة أفراد العينة، وخلال هذين الشهرين تم متابعة أفراد العينة وجمع الاستبانات. وقد أجاب على الاستبانة بدقة (١٢٠٠) من أفراد العينة، وكان الفاقد (٥٠) استبانة، وتم استبعاد (٥٠) استبانة لعدم صلاحيتها وعدم استكمال بعض الاستجابات.

جدول (١) عدد الاستبانات الموزعة والفاقدة والعائدة والمُستبعدة والصّالحة

من الاستبانة والنسبة المئوية للصّالح منها.

الإستبانات	الموزع	الفاقد	العائد	المُستبعد	الصّالح	النسبة المئوية للصّالح
العدد	١٣٠٠	٥٠	١٢٥٠	٥٠	١٢٠٠	%٩٢.٣٠

يتضح من جدول (١) أنّ إجمالي عدد الاستبانات الصّالحة بلغت (١٢٠٠) استبانة

بنسبة (٩٢.٣٠%) من جملة الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة.

## تصور مقترح لتطوير الصحة المؤسسية .....

جدول (٢) عينة المدارس المختارة بالنسبة لإجمالي عدد المدارس بمحافظة سوهاج.

م	الإدارة التعليمية	عدد المدارس	عينة المدارس
١	سوهاج	١١٧	٣٥
٢	جرجا	١١٥	٤٥
٣	البلينا	٩٠	٣٠
٤	أخميم	٨٧	٣٦
٥	المنشأة	١٠٩	٩٠
٦	جهينة	٥٢	٣٠
٧	طهطا	٨٢	٢٦
٨	المراغة	٧٤	٢٤
٩	دار السلام	٧١	٣٣
١٠	ساقلته	٤٧	٠
١١	ظما	٨٨	٠
	الإجمالي	٩٣٢	٣٤٩

يتضح من جدول (٢) ما يلي:

- تتكون محافظة سوهاج من (١١) إدارة تعليمية، تم التطبيق علي (٩) إدارات تعليمية.
- بلغ إجمالي عدد المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة سوهاج (٩٣٢) مدرسة.
- بلغت عينة المدارس المختارة (٣٤٩) مدرسة بنسبة (٣٧.٤٤%) من إجمالي عدد مدارس التعليم الابتدائي بالمحافظة، وقد اختيرت هذه المدارس بطريقة عشوائية

جدول (٣) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة .

العدد	الفئة
١٩٨	مديرين
١٥١	وكلاء
٨٥١	معلمين
١٢٠٠	المجموع

يتضح من جدول (٣) أن العينة الرئيسية مكونة من (١٢٠٠) فرداً ، متمثلة في مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية في محافظة سوهاج.

### ٢- ثبات الإستبانة Reliability

وللتأكد من ثبات الإستبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٢١) فرداً المتمثلة في مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية في محافظة سوهاج ، ثم أعيد تطبيقها على نفس العينة بفارق زمني وقدره (٢١) يوماً، ولحساب الثبات العام تم إعطاء درجة كاملة لكل عبارات



## تصور مقترح لتطوير الصحة المؤسسية .....

الإستبانة، وتمّ حساب مُعامل الثَّبات بحساب مُعامل الارتباط بين نتائج التَّطبيقات الأولى والثَّاني على عيِّنة الثَّبات.

وتمّ حساب مُعامل الثَّبات لهذه الإستبانة باستخدام المُعادلة العامة للارتباط بين الدَّرجات الخام للتَّطبيقات كما يلي (٢٠، ٥٢٥) :

$$r = \frac{[ن\ مج\ س - ٢] [ن\ مج\ ص - ٢]}{[ن\ مج\ ص \times مج\ ص - ٢]}$$

حيث ن = عدد أفراد العيِّنة.

س = درجات العيِّنة في التَّطبيق الأول.

ص = درجات العيِّنة في التَّطبيق الثَّاني.

وبعد حساب مُعامل الارتباط وُجد أنّ مُعامل الثَّبات للإستبانة يساوي (٠.٧٢) تقريباً، وهي

درجة مُناسبة تدل على ثبات الإستبانة وصلاحيتها للتَّطبيق على أفراد عيِّنة الدَّراسة.

٣- صدق الإستبانة.

وللتأكد من صدق الاستبانة ، فقد تم عرض بنود الإستبانة علي مجموعة من السادة المحكمين(\*)، والبالغ عددهم (١١) محكما من أصحاب الخبرة في مجال الإدارة التربوية ، وقد اقترحوا بعض الإضافات والتعديلات ،وقد تم تعديل البنود في ضوء المقترحات حيث بلغت نسبة

( \* ) ملحق (١) قائمة باسماء السادة المحكمين .

الإتفاق ٧٥% فأكثر علي أهمية العبارة وعلي أثر ذلك تم إعداد الأستبانة في صورتها النهائية.

٤- تطبيق الإستبانة :

بعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء آراء ومُقترحات المُحكمين و المشرفين، بدأت عملية التَّطبيق على أفراد العيِّنة خلال الفصل الدَّراسي الأول من العام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨م، حيث قام الباحث بتوزيع الاستمارات بنفسه على أفراد العيِّنة بالمدارس الإبتدائية الحكومية بمحافظة سوهاج ، وعددها (١٣٠٠) استمارة، وقد بلغ عدد أفراد العيِّنة التي تمّ استيفاء استماراتهم (١٢٠٠) استمارة صحيحة، وبعد قيام أفراد العيِّنة بالإجابة قام الباحث بتجميع الاستمارات، وتمّ تصنيفها حسب فئات العيِّنة.

٥- تصحيح الإستبانة :

أ- تم حساب تكرارات استجابة أفراد العينة تحت درجة كل عبارة على حدة (يتحقق تمامًا - يتحقق إلى حد ما - لا يتحقق).

ب- أعطيت أوزان لكل درجة تحقق أو أهمية كل عبارة كما يلي:

جدول رقم (٤) يوضح الأوزان النسبية الخاصة بدائل الإجابة (كل درجة تحقق وأهمية)

بدائل الإجابة	غالبًا	أحيانًا	نادرًا
	موافق تمامًا	موافق إلى حد ما	لا أوافق
الوزن النسبي	٣	٢	١

ج- ضرب التكرارات تحت درجة كل تحقق أو أهمية في الأوزان المناظرة لكل عبارة من عبارات الإستبانة.

د- جمع حاصل الضرب السابق لكل عبارة على حدة.

هـ- الحصول على المتوسط الوزني لكل عبارة من عبارات الإستبيان بقسمة حاصل الجمع السابق على أفراد العينة.

و- الحصول على نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة بقسمة المتوسط الوزني على (٣)، حيث توجد ثلاثة اختيارات للإجابة على كل عبارة، وتعبّر هذه النسبة عن مدى إحساس أفراد العينة بوجود هذه العبارة في الواقع الفعلي، أو مدى أهمية هذه العبارة.

٦- المعالجة الإحصائية لنتائج الإستبانة :

تم تحليل استجابات أفراد العينة حسب موافقتهم على عبارات الاستبانة في ضوء المعالجة الإحصائية التالية:

أ- تراوحت الأوزان الرقمية لمدى الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة بين ٣ : ١ .

ب- تقدير نسبة متوسط شدة الموافقة على عبارات الاستبانة: نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة.

يتم تقدير الخطأ المعياري بالنسبة لمتوسط شدة الموافقة على البديل من القانون (٤٣، ١٨):

$$\frac{\text{الخطأ المعياري}}{\text{أ} \times \text{ن}} = \text{ب}$$

حيث أ = نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة = ٠.٦٧

## تصور مقترح لتطوير الصحة المؤسسية .....

ب = نسبة متوسط شدة عدم الموافقة على العبارة = ٠.٣٣

لأنَّ أ + ب = ١

ن = ١٢٠٠ فردًا.

حساب حُدود الثِّقة لنسبة مُتوسط درجة المُوافقة على العبارة من القانون التَّالي<sup>(٨٠٠٥)</sup> :

حُدود الثِّقة لنسبة مُتوسط شدة المُوافقة على العبارة = نسبة مُتوسط شدة المُوافقة على العبارة + (١.٩٦) × الخطأ المعياري.

وذلك عند درجة (٠.٩٥) ثقة، (٠.٠٥) شك، وهذا ما يحدث دائمًا في البُحوث الاجتماعية، ويبلغ الخطأ المعياري عند درجة (٠.٩٥) ثقة.

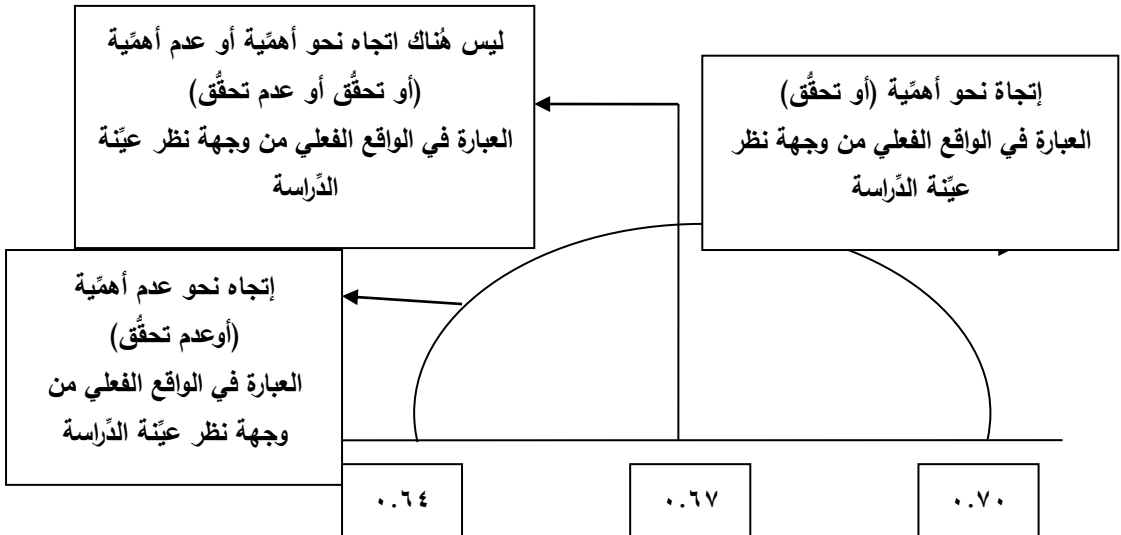
إذن حُدود الثِّقة لنسبة مُتوسط الاستجابة = (٠.٠١٣٥٧٦ × (١.٩٦) ± ٠.٦٧)

= (٠.٠٢٦٦١ ± ٠.٦٧)

= ٠.٦٩٦٦١ أو ٠.٦٤٣٣٩

= ٠.٧٠ أو ٠.٦٤

وحيث أنَّ عدد أفراد العيِّنة يُعتبر كبيرًا نسبيًا (١٢٠٠) فيمكن اعتبار أنَّ توزيع شدة المُوافقة على عبارات الاستبانة توزيعًا طبيعيًا وسطه الحسابي (٠.٦٧) والخطأ المعياري (٠.٠١٣٥٧٦)، ووضع الفرض الصِّفري.



شكل (١) نسبة مُتوسط استجابة أفراد العيِّنة

## تصور مقترح لتطوير الصحة المؤسسية .....

على هذا يُمكن وضع القاعدة التآلية:

أ- إذا زاد متوسط الاستجابة عن (٠.٧٠)، فتعتبر الدراسة أنَّ مُجتمع العينة (موافق) ويرى تحقُّق - أو أهميَّة - هذه العبارة.

ب- إذا انحصرت نسبة متوسط الاستجابة بين (٠.٧٠ & ٠.٦٤)، فتعتبر الدراسة أنَّ مُجتمع العينة (لا أدري) أي ليس له اتجاهًا نحو تحقيق أو عدم تحقُّق - أو أهميَّة أو عدم أهميَّة هذه العبارة، وذلك لأنَّه في هذه الحالة يكون انحرافًا متوسط الاستجابة عن العدد (٠.٦٧) يساوي أو يقل أو يزيد عن (٠.٠٥٢٥)، وهذا الانحراف يُعتبر انحرافًا صغيرًا لا دلالة له.

ج- إذا نقص متوسط الاستجابة عن (٠.٦٤)، فتعتبر الدراسة أنَّ مُجتمع العينة (غير موافق) يرى عدم تحقُّق - أو عدم أهميَّة العبارة.

ثانياً : تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

المحور الأول: الأمان المؤسسي:

جدول (٥) الأمان المؤسسي كأحد أبعاد الصحة المؤسسية

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب ب
١	تحمي المدرسة المعلمين من مطالب أولياء الأمور والمجتمع المحلي	١.٨٤	٠.٦١	١٠
٢	تفتح المدرسة أبوابها لأصحاب الهويات من المجتمع المحلي	١.٥٥	٠.٥٢	١٢
٣	يعاني المعلمون من الضغوط التي يمارسها عليهم بعض أعضاء المجتمع المحلي	٢.١١	٠.٧٠	٨
٤	تتجاهل المدرسة مطالب المجتمع إذا لم تتواءم مع خططها وبرامجها	٢.٢٤	٠.٧٥	٥
٥	تتعاون المدرسة مع مجالس الأمناء والآباء والمعلمين لحل المشاكل التي تواجهها	٢.٦٨	٠.٨٩	١
٦	تتمتع المدرسة بسمعة طيبة في مجتمعها المحلي.	٢.٥٥	٠.٨٥	٣
٧	يسهم أولياء الأمور في تغيير سياسة المدرسة إلى الشكل المرغوب فيه.	١.٩٧	٠.٦٦	٩
٨	يوجد تعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.	٢.٥٩	٠.٨٦	٢
٩	تأخذ المدرسة بوجهة نظر بعض ذوي النفوذ من المواطنين دون غيرهم	١.٦٩	٠.٥٦	١١
١٠	تتعرض المدرسة لضغوط كبيرة من المستويات الإدارية الأعلى مثل الإدارة والمديرية والوزارة	٢.١٦	٠.٧٢	٧
١١	يحرص العاملون بالمدرسة علي تكوين علاقات جيدة مع المؤسسات التعليمية الأخرى	٢.٣٣	٠.٧٨	٤
١٢	يتم اختيار مجلس الأمناء من ذوي النفوذ في المجتمع المحلي	٢.٢٢	٠.٧٤	٦

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول (٥) يتضح الآتي:

- جاءت العبارة (٥): " تتعاون المدرسة مع مجالس الأمناء والآباء والمعلمين لحل المشاكل التي تواجهها " في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٦٨) ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٩)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة يشعرون بأن مدارسهم تتعامل بفاعلية مع بيئتها حيث توجد علاقات متبادلة ومتوازنة بين المدرسة وأولياء الأمور والبيئة المحلية بشكل عام مما يساعد في حل مشاكل المدرسة.
- جاءت العبارة (٨): " يوجد تعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي " في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٥٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٦)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى أن مدير ي المدارس الابتدائية ينتهج نمط اداري يسمح له بإيجاده فن التعامل مع الآباء وأعضاء المجتمع المحلي.
- جاءت العبارة (٦): " تتمتع المدرسة بسمعة طيبة في مجتمعها المحلي " في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٥٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٥)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى أن مديري المدارس الابتدائية يدركون أهمية التكامل بين المدرسة والمجتمع المحلي سواء علي مستوى الأسرة أو مؤسسات المجتمع المدني رغبة الي بناء سمعة جيدة للمدرسة في المجتمع المحلي.
- جاءت العبارة (١١): " يحرص العاملون بالمدرسة علي تكوين علاقات جيدة مع المؤسسات التعليمية الأخرى " في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٣٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٨)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، وذلك لتبادل الخبرات بينهم ومعرفة ما هو جديد في مجال التعليم وتربطهم مقابلات بصفة دورية في الامتحانات والتصحيح .

- جاءت العبارة (٤): "تتجاهل المدرسة مطالب المجتمع إذا لم تتواءم مع خططها وبرامجها في المركز الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢.٢٤)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٥)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلي أن معظم المعلمين والمديرين يشعرون أن مدارسهم تتمتع بقدر من الاستقلالية عن بيئتها فلا تستجيب سلبا لما يجري في بيئتها وهذه احدي خصائص المدارس المتمتعة بالصحة المؤسسية، وكما ذكر مايلز (١٩٦٩) أن المدرسة المتمتعة بالصحة المؤسسية تستجيب للمثيرات الخارجية علي شكل تفاعل واع وهذا يتفق مع دراسة (Meles.1969.381).
- جاءت العبارة (١٢): "يتم اختيار مجلس الأمناء من ذوي النفوذ في المجتمع المحلي في المركز السادس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢.٢٢)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٤)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويمكن تفسيره من خلال نظرة إدارة المدرسة إلي مجلس الأمناء باعتباره شريك مع المدرسة في القيمة والأهمية حيث يقدم لهم يد العون والمساعدة.
- جاءت العبارة (١٠): "تتعرض المدرسة لضغوط كبيرة من المستويات الإدارية الأعلى مثل الإدارة والمديرية والوزارة في المركز السابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢.١٦)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٢)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي ، ويمكن تفسير ذلك في ضوء مدي ثقة الرؤساء في مديري المدارس، فكلما زادت الثقة، كلما حاول الرؤساء تدليل العقبات التي تقابل المديرين في انجاز أعمالهم، وكلما ضعفت تلك الثقة حاول الرؤساء وضع القلائل والصعوبات أمام مرؤوسهم.
- جاءت العبارة (٣): "يعاني المعلمون من الضغوط التي يمارسها عليهم بعض أعضاء المجتمع المحلي في المركز الثامن بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢.١١)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٠)، أي أن أفراد العينة ليس لهم اتجاها نحو تحقق أو عدم تحقق العبارة في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى أن هناك بعض المدارس ليس لديها مخطط لإدارة

العلاقة بينها وبين المجتمع الخارجي والذي تحدد علي أساسه ما هو متوقع وما هو غير متوقع منه بحيث تحاول تلبية ما يخدم مصلحة المدرسة وتجنب دون ذلك، وربما لا يثير أزمة بينها وبين المجتمع الخارجي.

• جاءت العبارة (٧): " يسهم أولياء الأمور في تغيير سياسة المدرسة إلي الشكل المرغوب فيه." في المركز التاسع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(١.٩٧)، ومُتوسط شدة الاستجابة(٠.٦٦)، أي أن أفراد العينة ليس لهم اتجاها نحو تحقق أو عدم تحقق العبارة في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى أن إسهام أولياء الأمور في تغيير سياسة المدرسة محدودة في ظل مركزية القرار التربوي، وعدم تواصل أولياء الأمور مع المدرسة علي النحو المتوقع الذي كان سببه تدني التواصل بين المدرسة والبيت بالشكل المطلوب الذي يخدم التلاميذ في المقام الأول، وهذا يتفق مع دراسة (غازي عزت عبدالله، ٢٠١١).

• جاءت العبارة (١): " تحمي المدرسة المعلمين من مطالب أولياء الأمور والمجتمع المحلي" في المركز العاشر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(١.٨٤)، ومُتوسط شدة الاستجابة(٠.٦١)، أي يرى أفراد العينة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى ضعف الإدارة المدرسية في التعامل مع أولياء الأمور وافراد المجتمع المحلي ، وخوفها من الشكاوي التي تقدم ضدها.

• جاءت العبارة (٩): " تأخذ المدرسة بوجهة نظر بعض ذوي النفوذ من المواطنين دون غيرهم" في المركز الحادي عشر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(١.٦٩)، ومُتوسط شدة الاستجابة(٠.٥٦)، أي يرى أفراد العينة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى أن هناك بعض المدارس لديها مخطط لإدارة العلاقة بينها وبين المجتمع الخارجي، والذي تحدد علي أساسه ما هو متوقع، وما هو غير متوقع منه.

• جاءت العبارة (٢): " تفتح المدرسة أبوابها لأصحاب الهويات من المجتمع المحلي" في المركز الثاني عشر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(١.٥٥)، ومُتوسط شدة الاستجابة(٠.٥٢)، أي يرى أفراد

## تصور مقترح لتطوير الصحة المؤسسية .....

العينة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي ويرجع ذلك إلى مراعاة إدارة المدرسة لمجموعة من العوامل مثل ( الخوف علي العهد داخل المدرسة وعدم الثقة في اعضاء المجتمع المحلي في الحفاظ علي المبني المدرسي ، وعدم توافر الامكانيات في بعض المدارس لممارسة تلك الهوايات ) .

### المحور الثاني: تأثير ونفوذ مدير المدرسة:

جدول (٦) تأثير ونفوذ مدير المدرسة كأحد أبعاد الصحة المؤسسية

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	يمتلك مدير المدرسة مهارة التأثير في الآخرين.	٢.٥٨	٠.٨٦	٥
٢	يحصل مدير المدرسة على ما يطلبه من رؤسائه لقدرته علي إقناعهم بذلك.	١.٨١	٠.٦٠	٩
٣	يستطيع مدير المدرسة التأثير في القرارات التي يصدرها رؤسائه.	١.٥٤	٠.٥١	١٠
٤	يستطيع مدير المدرسة التعامل مع أجهزة المتابعة والتوجيه بصورة حسنة	٢.٩١	٠.٩٧	١
٥	تنال توصيات مدير المدرسة الاهتمام والعناية لدى رؤسائه.	٢.٢٨	٠.٧٦	٧
٦	توجد علاقة عمل جيدة بين المدرسة والإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة.	٢.٨٣	٠.٩٤	٢
٧	يحرص مدير المدرسة على إقامة علاقات طيبة مع مروضيه ورؤسائه وأعضاء المجتمع المحلي.	٢.٨٧	٠.٩٣	٣
٨	يتعرض مدير المدرسة لتعارضات في الرأي من قبل رؤسائه.	٢.١٣	٠.٧١	٨
٩	يساعد مدير المدرسة المعلمين في حل المشكلات الصفية التي يواجهونها.	٢.٦٨	٠.٨٩	٤
١٠	يحرص مدير المدرسة علي إيجاد مصادر تمويل تدعم ميزانية المدرسة	٢.٤٦	٠.٨٢	٦

### ومن تحليل البيانات الواردة في جدول (٦) يتضح الآتي:

- جاءت العبارة (٤): " يستطيع مدير المدرسة التعامل مع أجهزة المتابعة والتوجيه بصورة حسنة " في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٩١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٩٧)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مدير المدارس قاموا بدورهم الرقابي علي أداء معلمهم من خلال العمل مع أجهزة المتابعة والتوجيه بصورة جدية وحرصوا علي الحصول علي الدعم اللازم لانجاح دورهم الرقابي وذلك لتحقيق أهداف المدرسة وفقا لما هو متوقع.



- جاءت العبارة (٦): " توجد علاقة عمل جيدة بين المدرسة والإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة. " في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقُّق هذا بوزن نسبي(٢.٨٣)، ومتوسط شدَّة الاستجابة(٠.٩٤)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقَّق في الواقع الفعلي، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن مدير المدرسة يحتاج إلى أدوات تمكنه من توظيفها للتأثير في المعلمين ومن أهم تلك الأدوات مصادر قوته التي تنبع من الإدارة التعليمية وطبيعة علاقته بالإدارة التعليمية فهو حريص علي إقامة علاقة عمل جيدة مع الادارة التعليمية التابع لها.
- جاءت العبارة (٧):" يحرص مدير المدرسة على إقامة علاقات طيبة مع مرؤوسيه ورؤسائه وأعضاء المجتمع المحلي. " في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقُّق هذا بوزن نسبي (٢.٧٨)، ومتوسط شدَّة الاستجابة(٠.٩٣)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقَّق في الواقع الفعلي، ربما جاء رأيهم هذا بناء علي صدور القرار الوزاري رقم (٢٨) الصادر بتاريخ ٢٩/١/٢٠٠٤ الذي حدد أن لمدير المدرسة دورا في مجال المشاركة المجتمعية من حيث الاحتفاظ بعلاقات جيدة مع المجتمع ووضع نظام الاتصال بالمجتمع، وبهذا شجع هذا القرار كثير من مديري المدارس لإقامة علاقات طيبة بأعضاء المجتمع المحلي، ولكن لا يحدث هذا بصفة مستمرة، لأن البناء التنظيمي الذي تعمل من خلاله المؤسسات التعليمية لا يوفر إطار عمل مشترك للربط بينها وبين أعضاء المجتمع المحلي، وهذا يتفق مع دراسة (مرفت صالح، نهلة عبد القادر، ٢٠٠٧م).
- جاءت العبارة (٩): " يساعد مدير المدرسة المعلمين في حل المشكلات الصفية التي يواجهونها. " في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقُّق هذا بوزن نسبي(٢.٦٨)، ومتوسط شدَّة الاستجابة(٠.٨٩)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقَّق في الواقع الفعلي، ويمكن تفسير ذلك من خلال واقع أداء القيادة المدرسية التي تؤمن بأهمية العنصر البشري كرأس المال للمؤسسة، ومن ثم تولي العاملين الاهتمام والرعاية المطلوبة وتهتم بحقيقة مشكلاتهم وتحترمهم باعتبارهم مصدر من مصادر إنتاجية المدرسة.

- جاءت العبارة (١): "يمتلك مدير المدرسة مهارة التأثير فى الآخرين.في المركز الخامس بالنسبة لإجمالي عيّنة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي(٢٠٥٨)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٨٦)، أي يرى أفراد العيّنة أنّها تتحقّق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلي أن مدير المدارس هم قادة يمتلكون القدرة في التأثير بالآخرين، لذا فإن مدير المدرسة يحتاج إلي أدوات تمكنه من توظيفها للتأثير في المعلمين، ومن أهم تلك الأدوات مصادر قوته التي تنبع من الإدارة العليا، وطبيعة علاقته بالإدارة العليا، وإلي أي درجة يستطيع التأثير في قراراتها، وهذا يتفق مع دراسة (غازي عزت عبدالله، ٢٠١١).
- جاءت العبارة (١٠): "يحرص مدير المدرسة علي إيجاد مصادر تمويل تدعم ميزانية المدرسة.في المركز السادس بالنسبة لإجمالي عيّنة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي(٢٠٤٦)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٨٢)، أي يرى أفراد العيّنة أنّها تتحقّق في الواقع الفعلي، وربما ذلك يرجع إلي ظهور مجلس الأمناء والآباء والمعلمين الذي له دور نشط وفعال في بعض المدارس، ومهمش في مدارس أخرى، وبناء علي قبول مدير المدرسة لمعاونة المجلس له أصبح هناك مرونة في دعم ميزانية المدرسة .
- جاءت العبارة (٥): "تنال توصيات مدير المدرسة الاهتمام والعناية لدى رؤسائه" في المركز السابع بالنسبة لإجمالي عيّنة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي(٢٠٢٨)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٧٦)، أي يرى أفراد العيّنة أنّها تتحقّق في الواقع الفعلي، ويمكن تفسير ذلك من خلال نظرة بعض الرؤساء إلي مديري المدارس من حيث اعتبارهم بنفس مستواهم، ربما أنهم يقومون بواجبات ومهام لا تسير المدرسة ولا تستمر امورهم دون القيام بها، إذن هم شركاء مع رؤسائهم في القيمة والأهمية وبذلك فهم يقدموا لهم يد العون والمساعدة، وهذا يتفق مع دراسة (مرفت صالح، نهلة عبد القادر، ٢٠٠٧م).
- وجاءت العبارة (٨): "يتعرض مدير المدرسة لتعارضات فى الرأى من قبل رؤسائه"في المركز الثامن بالنسبة لإجمالي عيّنة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي(٢٠١٣)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٧١)، أي يرى أفراد العيّنة أنّها

تتحقق في الواقع الفعلي، ويمكن تفسير ذلك في ضوء مدي ثقة الرؤساء في مديري المدارس، فكلما زادت الثقة كلما حاول الرؤساء تذليل العقبات التي تقابل المديرين في انجاز اعمالهم، وكلما ضعفت تلك الثقة حاول الرؤساء وضع القلائل والصعوبات أمام رؤسيتهم.

• وجاءت العبارة (٢): " يحصل مدير المدرسة على ما يطلبه من رؤسائه لقدرته علي إقناعهم بذلك" في المركز التاسع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(١.٨١)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٦٠)، أي يرى أفراد العينة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، لأن هناك مجموعة من العوامل تحد من قدرة مدير المدرسة علي ممارسة ذلك، لعل من أهمها الميزانيات المخصصة لكل إدارة تعليمية، واللوائح التي تحكم العمل ومدي توافق ما يطلبه المدير للعاملين مع الأعراف والقيم الثقافية السائدة في المدرسة، وهذا يتفق مع دراسة (مرفت صالح، نهلة عبد القادر، ٢٠٠٧م).

• جاءت العبارة (٣): " يستطيع مدير المدرسة التأثير في القرارات التي يصدرها رؤسائه في المركز العاشر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(١.٥٤)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٥١)، أي يرى أفراد العينة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي ويرجع ذلك إلي أن هناك مديرين تحكمهم البيروقراطية الكبيرة في العمل فلا وقت لديهم للاتصال بالرؤساء والمرؤوسين، لأن وقتهم منصب علي التأكد من سير العمل بالشكل الصحيح من حيث الأمور البيروقراطية المتعلقة بالتعليمات والقوانين ونظام المدرسة الرسمي، وهذا يتفق مع دراسة ( مرفت صالح ، نهلة عبدالقادر ، ٢٠٠٧ )

المحور الثالث: مراعاة مشاعر الآخرين:

جدول (٧) مراعاة مشاعر الآخرين كأحد أبعاد الصحة المؤسسية

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	يتعامل مدير المدرسة مع كافة المعلمين كزملاء في المهنة.	٢.٦٤	٠.٨٨	٤
٢	يأخذ مدير المدرسة باقتراحات المعلمين وينفذ المناسب منها.	٢.٦٢	٠.٨٧	٥
٣	يعدل مدير المدرسة من آرائه أو يغيرها في ضوء ما نتقدم به من وجهات نظر معقولة.	٢.٧١	٠.٩٠	٣
٤	يحرص مدير المدرسة على سعادة المعلمين وراحتهم.	٢.٩٤	٠.٩٨	١
٥	يعلن مدير المدرسة اتجاهاته بوضوح للجميع.	٢.٤٨	٠.٨٣	٧
٦	يسعى مدير المدرسة لتوفير ظروف عمل مناسبة للمعلمين.	١.٥٥	٠.٥٢	٩
٧	يشجع مدير المدرسة المعلمين علي العمل في فريق.	٢.٧٩	٠.٩٣	٢
٨	يمتدح مدير المدرسة المعلمين عن أدائهم الجيد.	١.٨٢	٠.٦١	٨
٩	يتحكم مدير المدرسة في انفعالاته بدرجة كبيرة تجاه الآخرين.	٢.٥٦	٠.٨٥	٦

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول(٧) يتضح الآتي:

- جاءت العبارة (٤): " يحرص مدير المدرسة علي سعادة المعلمين وراحتهم " في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢.٩٤)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٩٨)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، مما يشير إلي أن غالبية المديرين يحرصون علي تقديم الإشباعات للحاجات والرغبات الشخصية للعاملين كعائد يتساوي مع نسبة إسهامات كل فرد في تحقيق أهداف المدرسة.
- جاءت العبارة (٧): " يشجع مدير المدرسة المعلمين علي العمل في فريق " في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢.٧٩)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٩٣)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، مما يشير إلي أن هناك بعض المديرين يشجوا علي العمل من خلال تكوين علاقات طيبة بين الأفراد العاملين في تلك المدارس مثل ( جماعات النشاط المختلفة ....)
- جاءت العبارة (٣): " يعدل مدير المدرسة من آرائه أو يغيرها في ضوء ما نتقدم به من وجهات نظر معقولة "في المركز الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢.٧١)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٩٠)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، مما يشير إلي أن

إمكانات المدرسة، وكفاءتها المحورية تكمن في موهبة العاملين بها، والطاقات الكامنة لديهم، ولكن المهارة والطاقة الكامنة لا تكفي إذا لم تتوافر النظم المناسبة والأنماط الإدارية الملائمة.

• جاءت العبارة (١): " يتعامل مدير المدرسة مع كافة المعلمين كزملاء في المهنة "في المركز الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢.٦٤)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٨٨) أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويمكن تفسير ذلك من خلال نظرة القيادة المدرسية للمعلمين علي أنهم شركاء له في العمل مما يؤثر بشكل مباشر علي انتمائهم للمدرسة.

• جاءت العبارة (٢): " يأخذ مدير المدرسة باقتراحات المعلمين وينفذ المناسب منها "في المركز الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢.٦٢)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٨٧) أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن إمكانات المدرسة، وكفاءتها المحورية تكمن في موهبة العاملين بها، والطاقات الكامنة لديهم، ولكن المهارة والطاقة الكامنة لا تكفي إذا لم تتوافر النظم المناسبة والأنماط الإدارية الملائمة.

• جاءت العبارة (٩): " يتحكم مدير المدرسة في أنفعالاته بدرجة كبيرة تجاه الآخرين "في المركز السادس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢.٥٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٥) أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يمكن تفسيره في ضوء تغير رؤية بعض مديري المدارس لمرووسيهيم من النظرة التقليدية القائمة علي الرقابة المحكمة، والسيطرة الشديدة علي مرووسيهيم إلي النظرة التقدمية التي تري جميع العاملين كشركاء في المؤسسة الأمر الذي يتطلب مناقشتهم في شئون العمل المختلفة حتي يتم استنهاض همهم وطاقاتهم الكامنة، وهذا يتفق مع دراسة (مرفت صالح، نهلة عبد القادر، ٢٠٠٧م).

• جاءت العبارة (٥): " يعلن مدير المدرسة اتجاهاته بوضوح للجميع "في المركز السابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢.٤٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٣) أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في

## تصور مقترح لتطوير الصحة المؤسسية .....

الواقع الفعلي، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن هناك فئة من مديري المدارس لديهم الحرص علي خلق رؤية وتوصيل تلك الرؤية والأهداف الإستراتيجية المرتبطة بها للعاملين معه، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالانتماء للمدرسة.

• جاءت العبارة (٨): "يمتدح مدير المدرسة المعلمين عن أدائهم الجيد" في المرتبة الثامنة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (١.٨٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦١)، أي يرى أفراد العينة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، بسبب ضعف مراعاة مديري المدارس لمشاعر أفراد المجتمع المدرسي، و أن الواجبات الإدارية والتنظيمية تستنفذ معظم جهد وتفكير مدير ي المدارس، فلا يجدوا وقتاً لمساعدة المعلمين علي تحسين أدائهم، ولا يلتفت إلي العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين وينعزل عنهم ويثقلهم بالواجبات الروتينية والأعمال الإضافية.

• جاءت العبارة (٦): "يسعى مدير المدرسة لتوفير ظروف عمل مناسبة للمعلمين" في الترتيب التاسع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (١.٥٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٢)، أي يرى أفراد العينة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلي عدم امتلاك مدير المدرسة فن القيادة والرغبة في التغيير .

### المحور الرابع: تخصيص الموارد المساندة:

#### جدول (٨) تخصيص الموارد المساندة كأحد أبعاد الصحة المؤسسية

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	يحصل المعلمون علي المتطلبات الصفية الضرورية في الوقت المناسب	١.٥٨	٠.٥٣	٣
٢	تتوافر القراءات والمواد الإضافية المكملة للمقررات الدراسية لأستخدامها داخل الصف	١.٣٩	٠.٤٦	٥
٣	يختار المعلمون المواد التدريسية التي يحتاجونها بحرية تامة	١.٨٢	٠.٦١	٢
٤	تخصص اعتمادات مالية لصيانة المدرسة بصفة دورية	١.٨٤	٠.٦١	١
٥	يتوافر بالمدرسة العدد المطلوب من عمال النظافة	١.٥٥	٠.٥٢	٤
٦	تكفي الاعتمادات المخصصة لممارسة الأنشطة الطلابية بالمدارس	١.١٩	٠.٤٠	٦

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول (٨) يتضح الآتي:

- جاءت العبارة (٤): "تخصص اعتمادات مالية لصيانة المدرسة بصفة دورية" في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق إجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (١.٨٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦١)، أي يرى أفراد العينة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويمكن تفسير ذلك من خلال أوضاع المباني المدرسية حيث يوجد عدد من المباني غير الصالحة التي تحتاج الي إصلاحات بجانب مدارس أخرى آيلة للسقوط، إلي جانب المرافق الصحية غير الصالحة والفصول غير المجهزة، وهذا يتفق مع دراسة (محمد مصطفى الشال، ٢٠٠٥ م).
- جاءت العبارة (٣): "يختار المعلمون المواد التدريسية التي يحتاجونها بحرية تامة" في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (١.٨٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦١)، أي يرى أفراد العينة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، لأن المدارس لا تزال تتبع أساليب تقليدية غير قابلة في إدارة العنصر البشري.
- جاءت العبارة (١): "يحصل المعلمون علي المتطلبات الصفية الضرورية في الوقت المناسب" في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (١.٥٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٣)، أي يرى أفراد العينة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، وهذا علي الرغم من أن الأمور المالية أصبحت في يد مجلس الأمناء، وهو يفضل أن يكون المسيطر عليها بالقبول أو الرفض، ولكن الخوف السائد لديه من التصرف بمفرده في الشؤون المالية بما يخدم صالح العملية التعليمية لازل هو المسيطر عليه، وهذا يتفق مع دراسة (مرفت صالح، نهلة عبد القادر، ٢٠٠٧ م).
- جاءت العبارة (٥): "يتوافر بالمدرسة العدد المطلوب من عمال النظافة" في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (١.٥٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٢)، أي يرى أفراد العينة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك بسبب ضعف الموارد المالية وعدم التعيين في تلك الفترة.

## تصور مقترح لتطوير الصحة المؤسسية .....

- جاءت العبارة (٢): " تتوافر القراءات والمواد الإضافية المكتملة للمقررات الدراسية لاستخدامها داخل الصف " في المركز الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (١.٣٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٤٦)، أي يرى أفراد العينة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، وعلى الرغم من ظهور مجلس مساند لمدير المدرسة في تحمل مسئولية الإنفاق على المدرسة، وهو مجلس الأمناء والإباء والمعلمين الذي له دور نشط وفعال في بعض المدارس، ومهمش في مدارس أخرى، وبناء على قبول مدير المدرسة لمعاونة المجلس له أصبح هناك مرونة في توفير التجهيزات الفردية التي يحتاجها المعلمون بالفصل وفقا لتوافر الميزانية ووفقا للاقتناع بمدي أهمية هذه التجهيزات.
- جاءت العبارة (٦): " تكفي الاعتمادات المخصصة لممارسة الأنشطة الطلابية بالمدارس " في المركز السادس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (١.١٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٤٠)، أي يرى أفراد العينة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى ضعف الاعتمادات المخصصة لكل نشاط بالمدرسة.

### المحور الخامس: فاعلية القيادة المدرسية

جدول (٩) فاعلية القيادة المدرسية كأحد أبعاد الصحة المؤسسية

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١-	يلزم مدير المدرسة المعلمين باتباع أنظمة العمل والتعليمات المعمول بها في المدرسة	٢.٦٩	٠.٩٠	٣
٢-	يطلع مدير المدرسة المعلمين على نقاط قوة وضعف أدائهم	١.٥٧	٠.٥٢	٩
٣-	يحدد مدير المدرسة الأعمال المطلوبة من المعلمين في خطة زمنية محددة	٢.٨٠	٠.٩٣	٢
٤-	تضع المدرسة معايير محددة وواضحة لأداء الأعمال في المدرسة	٢.١٦	٠.٧٢	٨
٥-	يتابع مدير المدرسة تنفيذ الخطط الموضوعة لتحقيق الأهداف التعليمية	٢.٤٥	٠.٨٢	٤
٦-	يوضح مدير المدرسة توجهاته ومواقفه للمعلمين والتلاميذ	٢.٤٤	٠.٨١	٥
٧-	تمتلك المدرسة نظاما فعالا لتقييم الأداء	١.٥٧	٠.٥٢	١٠
٨-	يحرص مدير المدرسة على مشاركة المعلمين في صنع القرار	٢.٣١	٠.٧٧	٧
٩-	يوظف مدير المدرسة الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق أهداف المدرسة	٢.٤٢	٠.٨١	٦
١٠-	يمثل مدير المدرسة أحد عوامل نجاح العمل داخل المدرسة	٣.٠٠	١.٠	١



ومن تحليل البيانات الواردة في جدول(٩) يتضح الآتي:

- جاءت العبارة (١٠): " يمثل مدير المدرسة أحد عوامل نجاح العمل داخل المدرسة " في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق إجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٣.٠٠)، ومتوسط شدة الاستجابة(١.٠٠)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المدير الناجح بمثابة بناء، وأهم مقوماته تكمن في قوة ومتانة ذلك البناء، وقوة أولئك الذين يشيد معه ذلك البناء، واستمرار البناء يتوقف علي مدي مشاركة الجميع في البناء، وبعض المدارس يديرها مدراء علي درجة عالية من الكفاية الفنية والمهنية، الأمر الذي يكون له مردوده الإيجابي علي التخطيط لمستقبل العاملين الوظيفي في المدرسة.
- جاءت العبارة (٣): " يحدد مدير المدرسة الأعمال المطلوبة من المعلمين في خطة زمنية محددة " في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢.٨٠)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٩٣)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع السبب في ذلك إلي إدراك هؤلاء المديرين بأن المعلمين هم المسئولون عن تنفيذ جدول أعمال المدرسة الذي يضعه المدير، فإذا كان هذا الجدول يتعارض مع أهدافهم الخاصة فإنهم لا يقومون بتنفيذه بالشكل المطلوب، أما إذا راع هذا الجدول أهدافهم الخاصة فإنهم يكونون أكثر حرصا علي تنفيذه، مما يضمن لمدير المدرسة تنفيذ الأعمال بالشكل الذي يتمناه دون تعارض أو رفض من قبل المعلمين.
- جاءت العبارة (١): " يلزم مدير المدرسة المعلمين بإتباع أنظمة العمل والتعليمات المعمول بها في المدرسة "في المركز الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى أن يتحقق هذا بوزن نسبي(٢.٦٩)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٩٠)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويفسر ذلك أن مديري المدارس يحرصون علي التزام معلمهم بالأنظمة والتعليمات، وذلك من خلال اطلاع المعلمين علي تلك الأنظمة والتعليمات ليتثنى الالتزام بها، وبالتالي مراقبة هذا الالتزام ومحاسبتهم في حال مخالفة المعلمين تلك الأنظمة.

- جاءت العبارة (٥): " يتابع مدير المدرسة تنفيذ الخطط الموضوعة لتحقيق الأهداف التعليمية "في المركز الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى أن يتحقق هذا بوزن نسبي(٢.٤٥)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٨٢)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويمكن تفسير ذلك بأن معظم المعلمين يشعرون بأن سلوك مدير المدرسة يتجه نحو الإنجاز وتحقيق المهام.
- جاءت العبارة (٦): " يوضح مدير المدرسة توجهاته ومواقفه للمعلمين والتلاميذ "في المركز الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى أن يتحقق هذا بوزن نسبي(٢.٤٤)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٨١)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المديرين يهتمون بتطوير وتحسين أداء مدارسهم من خلال اطلاع المعلمين علي ما يتوقعونه منهم مستقبلا، ويكون نجاح ذلك مرتبطا بمقدرة المديرين علي تحديد المطلوب من معلمهم مستقبلا. وهذا يتفق مع دراسة (غازي عزت عبدالله، ٢٠١١).
- جاءت العبارة (٩): " يوظف مدير المدرسة الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق أهداف المدرسة "في المركز السادس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى أن يتحقق هذا بوزن نسبي(٢.٤٢)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٨١)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلي أن كثيرا من مديري المدارس يحاولون توظيف الأجهزة والوسائل التكنولوجية والمعامل للمعلمين من أجل استخدامها في مجال التدريس والاستفادة منها، وربما يكون السبب في ذلك إدراكهم أن هذه الأجهزة والوسائل والمعامل أصبحت ضرورة لا غني عنها.
- جاءت العبارة (٨): " يحرص مدير المدرسة علي مشاركة المعلمين في صنع القرار "في المركز السابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى أن يتحقق هذا بوزن نسبي(٢.٣١)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٧)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلي إيمان مديري المدارس بمبدأ الشورى في عملية الإدارة، وإدراكهم أن المشاركة في عملية صنع القرارات تضمن قبول المعلمين، وعدم معارضتهم لتلك القرارات بعد إصدارها، لأنهم مشتركون في صنعها، بالإضافة إلي

ذلك، فإن المشاركة في صنع القرار يضمن الوصول إلى قرارات رشيدة قائمة علي مبدأ المشاركة وليس الفردية.

- جاءت العبارة (٤): "تضع المدرسة معايير محددة وواضحة لأداء الأعمال في المدرسة " في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقُّق هذا وزن نسبي(٢.١٦)، ومتوسط شدَّة الاستجابة(٠.٧٢) أي يرى أفراد العينة أنَّها تتحقَّق في الواقع الفعلي، ويرجع السبب في ذلك إلي أن بعض المديرين تتبع نظام لتقويم أداء مرؤوسهم يتسم بالموضوعية والبعد عن المحاباة والاعتبارات الشخصية، ومن ثم فإن معايير تقويم أدائهم واضحة للجميع ودقيقة وعاجلة، وهذا يتفق مع دراسة (مرفت صالح، نهلة عبد القادر، ٢٠٠٧م).
- جاءت العبارة (٢): "يطلع مدير المدرسة المعلمين علي نقاط قوة وضعف أدائهم "في المركز التاسع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى أن يتحقَّق هذا بوزن نسبي(١.٥٧)، ومتوسط شدَّة الاستجابة(٠.٥٢)، أي يرى أفراد العينة أنَّها لا تتحقَّق في الواقع الفعلي، ويشير ذلك الي عدم وجود وعي لدي بعض مديري المدارس بأهمية عملية التقويم في تحسين أداء العمل المدرسي، حيث أن التقويم يساعد مدير المدرسة لي التعرف علي نواحي الضعف في أداء المدرسة، ومن ثم محاولة علاجها، وكذلك التعرف علي نواحي القوة وتدعيمها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وربما يرجع ذلك إلي ضعف تدريبهم علي مثل هذه المهام، أو لقلَّة وجود القوانين واللوائح التي تحت مدير المدرسة علي ذلك.
- جاءت العبارة (٧): "تمتلك المدرسة نظاما فعالا لتقييم الأداء "في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى أن يتحقَّق هذا بوزن نسبي(١.٥٧)، ومتوسط شدَّة الاستجابة(٠.٥٢)، أي يرى أفراد العينة أنَّها لا تتحقَّق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلي أن تقييم الأداء يتم في ضوء الأعمال الروتينية، ويشير ذلك إلي غياب الطرق الحديثة للتقويم في قياس وتقويم كفاءة وفاعلية المعلم والمدير في نظام التعليم قبل الجامعي، وهذا يتفق مع دراسة (عزة الحسيني، ايمان راغب، ٢٠٠٥م).

المحور السادس: الروح المعنوية .

جدول (١٠) الروح المعنوية كأحد أبعاد الصحة المؤسسية

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب ب
١-	تسود روح التعاون بين المعلمين في المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية.	٢.٤٣	٠.٨١	٤
٢-	يفتخر المعلمون بانتسابهم لهذه المدرسة.	٢.١٥	٠.٧٢	٦
٣-	يتمتع المعلمون في المدرسة بمعنويات عالية.	٢.١٣	٠.٧١	٧
٤-	يرتبط المعلمون مع بعضهم البعض بعلاقات يسودها الود والصدقة.	٢.٧٨	٠.٩٣	٢
٥-	يسود جو من الألفة والاحترام أثناء اجتماع مدير المدرسة مع المعلمين.	٢.٨١	٠.٩٤	١
٦-	تسود الثقة والاطمئنان بين المعلمين في المدرسة.	٢.٧٠	٠.٩٠	٣
٧-	ينجز المعلمون أعمالهم بهمة وحماس.	٢.١٨	٠.٧٣	٥
٨-	تسود بين المعلمين عزلة وعلاقات فاترة.	١.٥٧	٠.٥٢	٨
٩-	يتمنى المعلمون الانتقال إلى مدرسة أخرى.	١.٥٤	٠.٥١	٩

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول(١٠) يتضح الآتي:

- جاءت العبارة (٥): " يسود جو من الألفة والاحترام أثناء اجتماع مدير المدرسة مع المعلمين " في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي(٢.٨١)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٩٤)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن هناك بعض المدارس تبذل الجهد من أجل زرع روح الألفة والتعاون وروح الفريق فيما بين العاملين من المعلمين بها من خلال وضع هدف كبير يعملون معا من أجل تحقيقه، ومدير المدرسة باعتباره القائد صاحب الرؤية الكبيرة هو الذي يضع للعاملين هدف كبير يجتمعون معا ويبدلون الجهد والوقت من أجل تحقيقه.
- جاءت العبارة (٤): " يرتبط المعلمون مع بعضهم البعض بعلاقات يسودها الود والصدقة " في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢.٧٨)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٩٣)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى وجود القيادة المدرسية التي تشجع علي إقامة علاقات صداقة بين أعضاء المدرسة ؛ بسبب وعيهم بأن مثل هذه العلاقات

تساعد علي تجنب الكثير من الصراعات بين أفراد المدرسة، وتساعد علي زيادة التزامهم نحو المدرسة.

• جاءت العبارة (٦): "تسود الثقة والاطمئنان بين المعلمين في المدرسة " في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (٢.٧٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٩٠)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلي أن الكثير من مديري المدارس لديهم الوعي بأن إشاعة جو من الثقة بينهم وبين المعلمين يعتبر عاملاً قوياً يضمن المدير من خلاله طاعة المعلمين له، وتأييدهم لقراراته نظراً لثقتهم فيه وليس لخوفهم منه، مما يساعد علي زيادة درجة التماسك لدي المعلمين، بالإضافة إلي ذلك فإن المدير غالباً يري نفسه محل ثقة من مرؤوسيه.

• جاءت العبارة (١): "تسود روح التعاون بين المعلمين في المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية " في المركز الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى إمكانية تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٤٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨١)، أي يري أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع السبب في ذلك إلي وجود علاقات صداقة بين أفراد المدرسة، ومحاولة بعض المديرين إشاعة مناخ التعاون بينهم لإدراكهم أن نجاح العمل المدرسي لا يتم إلا بتحقيق مناخ التعاون بين أفراد المدرسة وسيادة روح الفريق بينهم، وذلك لأن كل فرد من أفراد المدرسة له دوراً في تحقيق أهدافها، وهذا يتفق مع دراسة (مرفت صالح، نهلة عبد القادر، ٢٠٠٧م).

• جاءت العبارة (٧): "ينجز المعلمون أعمالهم بهمة وحماس في المركز الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى إمكانية تحقق هذا بوزن نسبي (٢.١٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٣)، أي يري أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع السبب في ذلك إلي علاقة مديري المدارس بمعلميهم التي ينظر إليها كسلاح استراتيجي خطير، وحيث كلما شعر المعلم بجودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها من مدير المدرسة، كلما زادت معنوياته، وبالتالي زاد حماسه للعمل، وهذا علي الرغم من وجود كثير من معوقات العمل التي تحول دون زيادة حماسه ورفع معنوياته.

- وجاءت العبارة (٢): "يفتخر المعلمون بانتسابهم لهذه المدرسة "في المركز السادس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى إمكانية تحقق هذا بوزن نسبي(٢٠١٥)، ومُتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٢)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويمكن تفسير ذلك في اطار نوعية المدرسة، التي يجتمع فيها جميع العاملين علي رؤية ورسالة، وتحرص المدرسة علي توفر المناخ المناسب، وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتحقيقها كما إنها تقدر عملهم وتنظر لإنجازاتهم بالتقدير والاحترام .
- جاءت العبارة (٣): "يتمتع المعلمون في المدرسة بمعنويات عالية "في المركز السابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى إمكانية تحقق هذا بوزن نسبي(٢٠١٣)، ومُتوسط شدة الاستجابة(٠.٧١). أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلي أنهم ينجزون اعمالهم بحماس وثقة واطمئنان ويتمتعون بروح معنوية عالية ويحرص المديرون علي سعادتهم .
- جاءت العبارة (٨): "تسود بين المعلمين عزلة وعلاقات فاترة " في المركز الثامن بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى إمكانية تحقق هذا بوزن نسبي(١٠٥٧)، ومُتوسط شدة الاستجابة(٠.٥٢)، أي يرى أفراد العينة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي،ولعل ذلك يشير إلي أن وضع المعلمين مع بعضهم البعض في مكان واحد أمر يجعلهم ككيان واحد ويتعاونون للوصول إلي اهداف المدرسة ، و تكون هناك علاقات ايجابية فيما بينهم.
- جاءت العبارة (٩): " يتمني المعلمون الانتقال إلي مدرسة أخرى " في المركز التاسع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى إمكانية تحقق هذا بوزن نسبي(١٠٥٤)، ومُتوسط شدة الاستجابة(٠.٥١)، أي يرى أفراد العينة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يشير إلي أن الشعور السائد لدي المعلمين عن المدرسة هو شعور مرتبط بالثقة و الافتخار بالمدرسة أو بالعمل بها .

المحور السابع: التأكيد الأكاديمي.

جدول (١١) التأكيد الأكاديمي كأحد أبعاد الصحة المؤسسية

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١-	يفتقد المعلمون التقدير المناسب عن عملهم بجدية.	٢.٥٠	٠.٨٣	٣
٢-	تضع المدرسة مستويات أداء طموحة للتحصيل الأكاديمي لتلاميذها.	١.٣٩	٠.٤٦	٩
٣-	يكلف تلاميذ المدرسة ببعض الأنشطة لضمان اندماجهم في العمل المدرسي	١.٨٤	٠.٦١	٦
٤-	يؤمن المعلمون بقدرة تلاميذهم علي التحصيل الأكاديمي.	٢.٥٦	٠.٨٥	٢
٥-	يحترم التلاميذ زملائهم المتفوقين أكاديميا	١.٥٦	٠.٥٢	٧
٦-	توفر المدرسة لتلاميذها بيئة تعليمية صحية.	١.٥٤	٠.٥١	٨
٧-	يعاقب المعلمون دائما على سعيهم لتطويرهم مهنيا.	٢.٢٤	٠.٧٥	٤
٨-	تكرم المدرسة التلاميذ المتفوقين أكاديميا.	٢.٧٨	٠.٩٣	١
٩-	يوجد نظام حوافز في المدرسة يحث علي التميز الأكاديمي.	٢.٠٨	٠.٦٩	٥

ومن تحليل البيانات الواردة في جدول(١١) يتضح الآتي:

- جاءت العبارة (٨): " تكرم المدرسة التلاميذ المتفوقين أكاديميا " في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا المُتطلب بوزن نسبي(٢.٧٨)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٩٣)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، وقد يعني ذلك أن هناك اهتماما واضحا بتشجيع التفوق الأكاديمي وتقديره.
- جاءت العبارة (٤): " يؤمن المعلمون بقدرة تلاميذهم علي التحصيل الأكاديمي " في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا المُتطلب بوزن نسبي(٢.٥٦)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٨٥)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يدل على أنها عبارة إيجابية، ويمكن تفسير ذلك من خلال اهتمام المعلمين بتحصيل الطلاب باعتباره المرتكز للتأكيد الأكاديمي للمدرسة ومحور عملها الأساسي مما يدفع الطلاب للعمل بجدية واحترام وتحقيق النتائج وهذا يتفق مع دراسة (مرفت صالح، نهلة عبد القادر، ٢٠٠٧م).
- جاءت العبارة (١): " يفتقد المعلمون التقدير المناسب عن عملهم بجدية " في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا المُتطلب بوزن نسبي (٢.٥٠)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٨٣)، أي يرى أفراد العينة

أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى ضعف أجور المعلمين بشكل عام كما أن القيادات المدرسية لا تمتلك سلطة منح مكافآت مالية لهم بما يعادل ما بذلوه من جهد، بالإضافة إلى إغفال هذه القيادات التقدير المعنوي للمعلمين، وأهميته كبديل للتقدير العادي في بعض الأحيان، وبالتالي يتساوي من يعمل ومن لا يعمل.

• جاءت العبارة (٧): " يعاقب المعلمون دائما علي سعيهم لتطويرهم مهنيا " في المركز الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى إمكانية تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي(٢.٢٤)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٥)، أي يرى أفراد العينة أنها تتحقق في الواقع الفعلي، ويدل ذلك علي أن سعي المعلمين لتطوير مساراتهم الوظيفية وتحسين أوضاعهم المهنية يقابل بالإهمال بل ويصل إلي العقاب مما يؤثر علي المنتج المؤسسي للمدرسة.

• جاءت العبارة (٩): " يوجد نظام حوافز في المدرسة يحث علي التميز الأكاديمي " في المركز الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى إمكانية تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي(٢.٠٨)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٦٩) أي أن أفراد العينة ليس لهم اتجاهها نحو تحقق أو عدم تحقق العبارة في الواقع الفعلي، وذلك من خلال تقدير تحصيل التلاميذ لاسيما أمام زملائهم، عن طريق تقديم الجوائز التقديرية والمادية للتلاميذ المتفوقين، ومن خلال ايجاد نظام حوافز يحث علي التميز الأكاديمي.

• جاءت العبارة (٣): " يكلف تلاميذ المدرسة ببعض الأنشطة لضمان اندماجهم في العمل المدرسي " في المركز السادس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى إمكانية تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي(١.٨٤)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٦١)، أي يرى أفراد العينة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلي ضعف الوعي بأهمية اندماج التلاميذ في العمل المدرسي ومشاركتهم فيه باعتبارهم محور العملية التعليمية .

• جاءت العبارة (٥): " يحترم التلاميذ زملائهم المتفوقين أكاديميا "في المركز السابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى إمكانية تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي(١.٥٦)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٥٢) أي يرى أفراد العينة



أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويدل ذلك على افتقار المدرسة لروح المنافسة بين الطلاب وعدم تقدير الانجاز الأكاديمي الذي يحققه التلاميذ، وهذا يشير إلى عدم وجود مناخ مؤسسي صحي يساعد على الوصول إلى مستويات أكاديمية عليا، مما يعكس، ويؤكد على أن المدرسة المصرية ما زالت تفتقر إلى الصحة المؤسسية بأبعادها المختلفة، وهذا يتفق مع دراسة (مرفت صالح، نهلة عبد القادر، ٢٠٠٧م).

- جاءت العبارة (٦): "توفر المدرسة لتلاميذها بيئة تعليمية صحية في المركز الثامن بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى إمكانية تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (١.٥٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥١)، أي يرى أفراد العينة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويشير ذلك إلى أن بيئة التعلم في المدرسة غير مشجعة على تحقيق الانجاز الأكاديمي للتلاميذ حيث أنها وفقا لآراء أفراد العينة تتسم بغياب النظام الذي يضمن بيئة صحية تحفز الأفراد على العمل والدراسة الجادة والمتميزة، ويرجع ذلك إلى افتقار المدرسة للمناخ المشجع على العمل والبيئة الصحية.
- جاءت العبارة (٢): "تضع المدرسة مستويات أداء طموحة للتحصيل الأكاديمي لتلاميذها في المركز التاسع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى إمكانية تحقق هذا المتطلب بوزن نسبي (١.٣٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٤٦) أي يرى أفراد العينة أنها لا تتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ضعف الاهتمام في تلك المدارس بوضع مستويات ومعايير أداء طموحة لهذه الفئة والتركيز فقط على تقديم الخدمة التعليمية في صورتها التقليدية، دون الاهتمام بتنوع الأنشطة والخدمات المقدمة لهم بما يساعدهم على تنمية مهاراتهم وتحقيق نموهم المتكامل، فضلا عن عدم وجود معايير لقياس جودة أداء هذه المدارس من قبل الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد حتى الان. وهذا يتفق مع دراسة (عبدالناصر رشاد، ايمان عزب، ٢٠١٧).

#### رابعاً : نتائج الدراسة والتصور المقترح .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، والتي يمكن الاستفادة منها في وضع تصور مقترح لتطوير الصحة المؤسسية بالمدرسة الابتدائية بمحافظة سوهاج، وفي ضوء ذلك يتناول الفصل الحالي المحاور الآتية:

أولا : أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

أ- أهم النتائج المرتبطة بالأمان المؤسسي:

- تجاهل المدرسة الابتدائية مطالب المجتمع إذا لم تتواءم مع خططها وبرامجها.
- تعرض المدرسة لضغوط كبيرة من المستويات الإدارية الأعلى مثل الإدارة والمديرية والوزارة.

• ضعف التخطيط لدي بعض المدارس لإدارة العلاقة بينها وبين المجتمع الخارجي والذي تحدد علي أساسه ما هو متوقع وما هو غير متوقع.

• ضعف قدرة المدارس الابتدائية في تدعيم التعاون بين أولياء الامور والمجتمع المحلي.

• ضعف قدرة المدرسة الابتدائية لفتح أبوابها لأصحاب الهويات من المجتمع المحلي.

ب- أهم النتائج المرتبطة بتأثير ونفوذ مدير المدرسة:

• يتعرض مدير المدرسة لتعارضات في الرأي من قبل رؤسائه في انجاز العمل.

• ضعف قدرة مدير المدرسة علي التأثير في القرارات التي يصدرها رؤسائه

ج- أهم النتائج المرتبطة بمراعاة مشاعر الآخرين:

• ضعف مراعاة مديري المدارس لمشاعر أفراد المجتمع المدرسي.

• تستنفذ الواجبات الإدارية والتنظيمية معظم جهد وتفكير مدير المدرسة الابتدائية، فلا يجد وقتا لمساعدة المعلمين علي تحسين أدائهم، ولا يلتفت إلي العلاقات الإنسانية بينه وبين

المعلمين وينعزل عنهم ويثقلهم بالواجبات الروتينية والأعمال الإضافية

• افتقار المدرسة لوجود مناخ ديمقراطي يتسم بفاعلية الاتصال والعلاقات الإنسانية.

د- أهم النتائج المرتبطة بتخصيص الموارد المساندة:

• ضعف حصول المعلمين علي المتطلبات الصفية الضرورية في الوقت المناسب .

• قلة توافر القراءات والمواد الإضافية المكملة للمقررات الدراسية لاستخدامها داخل الصف.

• ضعف الاعتمادات المخصصة لممارسة الانشطة الطلابية بالمدارس.

هـ- أهم النتائج المرتبطة بفاعلية القيادة المدرسية:

• ضعف الوعي لدي بعض مديري المدارس بأهمية عملية التقويم في تحسين أداء العمل المدرسي.

• حاجة المدرسة الابتدائية إلي نظاما فعالا لتقييم الأداء بها .

## تصور مقترح لتطوير الصحة المؤسسية .....

### و- أهم النتائج المرتبطة بالروح المعنوية:

- افتقار المدارس الابتدائية لوجود نظم مشجعة علي الأداء المتميز لمعلمي التعليم الابتدائي..
- ضعف امكانات البيئة المدرسية، مما يجعلها غير مشجعة علي العمل بحماس.
- تسود بين المعلمين علاقات عدوانية وصراع وعلاقات سلبية.
- يتمنى المعلمون ترك المدرسة والشعور بفقدان الثقة ، والتفكير في الكسب باشكال متعددة علي حساب المدرسة.
- ضعف السعي لتطوير نظم الحوافز بالمدارس، علي الرغم من أهمية تلك الحوافز في تحسين الروح المعنوية لكل من المعلم والمدير ودورها في تحسين أدوار كل منها.

### ز- أهم النتائج المرتبطة بالتأكيد الأكاديمي:

- ضعف التقدير الأدبي والمادي لجهود المعلمين عن عملهم بجدية، وبالتالي يتساوي من يعمل ومن لا يعمل.
- ضعف تشجيع المعلمين علي سعيهم لتطوير مساراتهم الوظيفية وتحسين أوضاعهم المهنية .
- ضعف الوعي بأهمية اندماج التلاميذ في الانشطة المدرسية ومشاركتهم فيها باعتبارهم محور العملية التعليمية.
- افتقار المدرسة لروح المنافسة بين الطلاب وعدم تقدير الانجاز الأكاديمي الذي يحققه التلاميذ.
- عدم وضع المدارس الابتدائية معايير أداء عالية للتحصيل الأكاديمي للتلاميذ.

### ثانيا: التصور المقترح:

وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث ، أمكن التوصل إلى تصوّر مقترح لتطوير الصحة المؤسسية بالمدرسة الابتدائية في محافظة سوهاج، والذي تتحدّد محاوره فيما يلي:

#### ١- مفهوم التّصوّر المُقترح .

التّصوّر المُقترح يُقصد به وضع إطار عام يشمل مقترحات وحلول يمكن من خلال استخدامها وتطبيقها في الواقع الفعلي أن تسهم في تطوير الصحة المؤسسية بالمدرسة الابتدائية بمحافظة سوهاج.

٢- أهمية التّصور المُقترح .

تمثلت أهمية هذا التصور في النقاط الآتية:

- ١- نشر ثقافة مفهوم الصحة المؤسسية لمديري المدارس والمعلمين ومُمارسة أبعاده .
- ٢- يُعدُّ أداة مُساعدة في تكوين إطار منهجي يُساعد في اصلاح المدرسة الابتدائية .
- ٣- يُعدُّ أداة لإحداث التّغيير المتوقع، وذلك من خلال التّوضيح الذي يُوفّره التّصوُّر بالنّسبة لمديري المدارس الابتدائية.

٤- يعد أداة يمكن الإعتماد عليه في تشخيص نقاط القوة والضعف في البيئة المدرسية بالمدارس الابتدائية في محافظة سوهاج، ومن ثم المساهمة في عملية التحسين والتطوير .

٣- أهداف التّصور المُقترح

ويمكن تحديد أهداف التصور المقترح في النقاط الآتية:

- ١- حماية المدرسة من المصادر والضغوط الخارجية التي قد تعوق تقدمها .
- ٢- رفع قدرة مدير المدرسة علي التأثير في أفعال من هم أعلي منه لكونه .
- ٣- تطوير أداء إدارة المدرسة الابتدائية، وتحسين مستوى التعليم الابتدائي.
- ٤- توفير علاقات متناغمة نسبيا ما بين العاملين والمديرين وباقي أعضاء المدرسة الابتدائية
- ٥- الإرتقاء بمستوي أداء المدرسة الابتدائية، وتحقيق الجودة والتميز.
- ٦- توفير اللوازم الصفية والمواد التعليمية في المدرسة ، من أجل مساندة البرامج الأكاديمية والادارية بالمدرسة.
- ٧- أن يتسم سلوك مدير المدرسة بالمصادقية والدعم والإفتاحية ، وأن يضع معايير الأداء العالي المتوقعة لكافة المعلمين.
- ٤- محاور التّصور المُقترح.

وفي ضوء ما اسفرت عنه الدراسة الحالية من نتائج يري الباحث أن هناك مجموعة من المقترحات قد تسهم في تطوير الصحة المؤسسية بالمدرسة الابتدائية بمحافظة سوهاج، ويمكن عرضها من خلال المحاور التالية:

## تصور مقترح لتطوير الصحة المؤسسية .....

المحور الأول: الأمان المؤسسي.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال النقاط الآتية:

- عمل مخطط لإدارة العلاقة بين المدرسة و المجتمع الخارجي والذي تحدد علي أساسه ما هو متوقع وما هو غير متوقع منه بحيث تحاول تلبية ما يخدم مصلحة المدرسة.
- توفير قنوات اتصال بين المدرسة وأولياء الامور بالشكل المطلوب.
- عمل جماعات نشاط تكون مهمتها التعاون مع منظمات المجتمع المحلي للاستفادة بخبراتها وانشطتها داخل المدرسة.
- تخصيص لوحة شرف لعرض ابداعات اعضاء المجتمع المحلي.
- تشجيع اعضاء المجتمع المحلي واتاحة الفرصة لعرض افكارهم اثناء اجتماعات مجلس الامناء والقاعات المدرسية.

المحور الثاني: تأثير ونفوذ مدير المدرسة:

ويمكن تحقيق ذلك من خلال النقاط الآتية:

- تخصيص بند مالي في الميزانية تمكن مدير المدرسة من الحصول علي ما يطلبه من رؤسائه.
- رفع الميزانيات المخصصة لكل إدارة تعليمية.
- سهولة الإجراءات المتبعة في الحصول علي الدعم المالي من أجل انجاز العمل.
- انشاء موقع الكتروني لتبادل الحوار مع القيادات ومناقشتهم في القرارات التي يصدرها رؤساؤه

المحور الثالث: مراعاة مشاعر الاخرين:

ويمكن تحقيق ذلك من خلال النقاط الآتية:

- تخصيص جزء من الوقت لمساعدة المعلمين علي تحسين أدائهم.
- تخفيف بعض الاعباء المدرسية وحل مشكلاتهم.
- عدم تكليفهم بمهام لا تتناسب مع وضعهم الوظيفي مثل توصيل المكاتبات الورقية.
- اعلان مدير المدرسة اتجاهاته بوضوح للجميع.
- عمل صندوق زمالة داخل المدرسة يخدم العاملين بالمدرسة.

المحور الرابع: تخصيص الموارد المساندة:

ويمكن تحقيق ذلك من خلال النقاط الآتية:

- توفير الامكانيات والتجهيزات والوسائل التعليمية وأدوات التقويم التي تساعد المعلمين علي انجاز المهام.
- تخصيص اعتمادات مالية لصيانة المدرسة بصفة دورية.
- أن يحصل المعلمون علي المتطلبات الصفية الضرورية في الوقت المناسب.
- أن يختار المعلمون المواد التدريسية بحرية تامة.
- أن يتوفر في المدرسة العدد المطلوب من عمال النظافة.
- توفير الاعتمادات المالية المخصصة لممارسة الأنشطة الطلابية بالمدارس.
- توفير القراءات والمواد الإضافية المكملة للمقررات الدراسية لاستخدامها داخل الصف.

المحور الخامس: فاعلية القيادة المدرسية:

ويمكن تحقيق ذلك من خلال النقاط الآتية:

- وضع معايير الأداء العالية المتوقعة لكافة المعلمين .
- أن يتسم سلوك واسلوب مدير المدرسة بالمصادقية والدعم والانفتاحية والتمسك بالقوانين
- تدريب المعلمين علي عملية التقويم وتوعيتهم بأهميته في تحسين أداء العمل المدرسي.
- اختيار الطرق الحديثة للتقويم في قياس وتقويم كفاءة وفاعلية المعلم.

المحور السادس: الروح المعنوية:

ويمكن تحقيق ذلك من خلال النقاط الآتية:

- وجود أثاث جيد وتوفير مكان مناسب مثل حجرة المعلمين.
- سهولة اجراءات حصول المعلمين علي حقهم داخل المدرسة.
- تطوير نظم الحوافز لتحسين الحالة المعنوية للعاملين بالمدرسة.
- مراعاة المعلمين المتميزين عند المتابعة وعمل بعض الامتيازات لهم داخل المدرسة مثل (التكريم أثناء الطابور المدرسي).
- نشر التوعية في المجتمع بأهمية دور كل من المعلم والمدير في المجتمع ومدى ما يبذله كل منهما من جهد في اعداد وتربية أجيال المستقبل.
- تيسير اجراءات العمل، وتخفيف العناء عن المعلم والمدير مما يساعد علي شعورهم بالراحة وبالتالي رفع الحالة المعنوية لديهما.

## تصور مقترح لتطوير الصحة المؤسسية.....

المحور السابع: بالتأكيد الأكاديمي:

ويمكن تحقيق ذلك من خلال النقاط الآتية:

- عدم اغفال التقدير المعنوي للمعلمين واهميته كبديل للتقدير العادي وبالتالي لا يتساوي من يعمل ومن لا يعمل.
- تشجيع المعلمون علي سعيهم للتطوير المهني.
- تنمية بعض الاتجاهات الايجابية لدي التلاميذ مثل العمل بروح الفريق والتعاون والعمل الجماعي من خلال ممارسة الانشطة.
- تحديد مستويات أداء طموحة للتحصيـل الأكاديمي للتلاميذ.
- الاهتمام بتحصيـل التلاميذ باعتباره المرتكز للتأكيد الأكاديمي للمدرسة ومحور عملها الاساسي.

## لمراجع :

أحمد إسماعيل حجي، " تطوير التعليم في زمن التحديات، الأزمة وتطلعات المستقبل، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ٢٠٠٤ .

أحمد نجم الدين عيداروس، "التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية"، مجلة كلية التربية - جامعة الزقازيق، مج ١٦، ع ٣٩٤، فبراير ٢٠١٣ .

أمل عثمان كحيل، " استراتيجية مقترحة لتطوير مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل " رسالة دكتوراة غير منشورة، مقدمة إلي قسم أصول التربية، معهد البحوث والدراسات التربوية، القاهرة، ٢٠٠٧ .

ايهاب ابراهيم منجي ، " تفعيل تطبيق الصحة التنظيمية في المدرسة الثانوية الفنية من وجهة نظر المديرية والمعلمين بجمهورية مصر العربية " ، مجلة كلية التربية - جامعة طنطا ، مج ٦٤ ، ع ٤٤ ، ٢٠١٦ .

ج. ملتون سميث، الدليل إلى الإحصاء في التربية وعلم النفس، ترجمة إبراهيم بسيوني عميرة، القاهرة، دار المعارف، ١٩٧٨ م .

جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم ، المعجم الوجيز ، القاهرة: مجمع اللغة العربية، ١٩٨٩ .

حسام الدين السيد محمد، " تصور مقترح للتقويم الذاتي لأداء مدارس التعليم الأساسي بمصر في ضوء معايير جودة التعليم "، رسالة دكتوراه غير منشورة ، مقدمة لقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية - جامعة الزقازيق، ٢٠٠٨ .

سامي نصار " قضايا تربوية في عصر العولمة وما بعد الحداثة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٥ .

سعيد جميل سليمان، الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر من خلال الإدارة الذاتية للمدارس - دراسة في ضوء بعض الخبرات الأجنبية " ، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٤ .

سليمان سالم الحجايا، هاني أحمد الكريمين، " مستوي توافر معايير الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مدارس محافظتي معان والطفيلة في إقليم جنوب الأردن "، المجلة التربوية - جامعة الكويت، ع ١٠٤ ، ج ٢، ٢٠١٢ .

عبدالله عبدالقادر الكمالي، "مستوي الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة



## تصور مقترح لتطوير الصحة المؤسسية .....

نظر المعلمين " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية - جامعة الشرق الأوسط- الاردن، ٢٠١١ .

عبد الناصر سعيد مصطفي وعصام جابر رمضان، " مستوي الصحة المنظمة بالمدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي العام بمصر " ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (علوم الإنسانية)، مج ٢٧، ٥٤، ٢٠١٣ .

عبدالناصر محمد رشاد، ايمان احمد محمد، " الصحة التنظيمية لمدارس التربية الخاصة في مصر والرضا الوظيفي لمعلميها:دراسة تحليلية " ، مجلة الادارة التربوية، جامعة عين شمس، مج ٤، ع ١٣، ٢٠١٧ .

عزة أحمد محمد الحسيني، إيمان زغلول راغب أحمد، " الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية"، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، ع ١٧، السنة الثامنة، ديسمبر ٢٠٠٥ .

علي السيد الشخبي وآخرون، معجم مصطلحات الحكامة التربوية، القاهرة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠١١ .

فاروق عبده والسيد عبد الحميد،السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة: دار المسيرة، ٢٠٠٥ .

فهد بن الحميدي مفلح، " الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدي المعلمين " ، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٦٨، ج ٢، ابريل ٢٠١٦ .  
فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط ٣، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩ م .

محمد بن معيض الوديناني، "مدي توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين " ، مجلة العلوم التربوية والنفسية - البحرين ، مج ١٨، ع ٣، ٢٠١٧ .

محمد منير مرسي ، البحث التربوي وكيفية فهمه ، القاهرة : عالم الكتب ، ٢٠٠٣ م .  
مرفت صالح ناصف، نهلة عبد القادر هاشم، "الصحة التنظيمية والدافعية نحو العمل لدي معلمي مدارس محافظة القاهرة في مصر " ، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، ج ٤، ع ٣١، ٢٠٠٧ .

مني شعبان عثمان ، " نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في مصر علي ضوء مدخل القيادة الأخلاقية " ، مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ع ١٣ ، س ٤ ، ابريل ٢٠١٧ .

## تصور مقترح لتطوير الصحة المؤسسية.....

نجلاء محمود فهمي، " التغير التكنولوجي والصحة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في ج.م.ع "، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠١١.

نجدي ونيس حبشي، رأفت عطية باخوم، " المناخ التنظيمي المدرسي وعلاقته بالالتزام بالعمل والرضا عن العمل والثقة بالنفس في التدريس لدي معلمي مدارس مدينة المنيا "، مجلة البحث في التربية وعلم النفس - جامعة المنيا، مج ١٧، ع ٣، يناير ٢٠٠٤.

نشأت فضل محمود، " النمط القيادي السائد في مدارس التعليم العام وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين "، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، ع ٩٣، أكتوبر ٢٠٠٠.

هناء حسين محمد عبد المنعم، "معوقات التطوير المدرسي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر، دراسة تحليلية " مجلة البحث العلمي في التربية - كلية البنات - جامعة عين شمس، ع ٢٠١١، ١٢م.

وزارة التربية والتعليم، الخطة الوطنية للتعليم للجمع ٢٠٠٦/٢٠٠٢، مطبعة وزارة التربية والتعليم، القاهرة ٢٠٠٧.

يحي محمد يحي ندي، " واقع الصحة المنظمة في المدارس الخاصة شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين "، مجلة جامعة الخليل للبحوث، ج ٣، ع ٢٤، ٢٠٠٨م.

Bracher Kevin , " Relationships Among parent Invement , Organizational health ,and student Achievement in middle schools "Unpublished ph D. Dissertation , Grogia state university , Georgia,2003.

Cemaloglu . Necati. "The Relationship between Organizational Health and Bullying that Teachers Experience in Primary Schools in Turkey." Educational Research Quarterly , Vol. 31, No. 2, 2007.

—."Analysis of the Primary School Teachers' Perception of Organizational Health in Terms of Different Variables."Hacettepe University Journal of Education,Vol(30), 2006.

James Laup " Organizational Health and Organizational Levels "OLAG , Indiana Wesleyan University ,2004.

Jaworowski, Harriet Ling." The relationship of organizational health and school safety to student achievement " , Ed.D, The College of William and Mary, USA. ,2003.

Hong, Kean-Sam, Lily Law, and Agnes Mary Toner." Organizational health:A study of A Malaysian private higher learning Institution "International Journal of Business and Society, Vol. 15 ,No. 2, 2014.

Kathleen Roney and Howard Coleman," Relationship between Organizational Health of Middle Schools and Student Achievement

- in Reading and Math", National Forum of Educational Administration and Supervision Journal Vol.28, No.4, 2011.
- Masoumeh Pourrajab and Others , "Educational Administrators' Performance and Organizational Health: Key Factors for Sustainable Development in High Schools", International Journal of Trade Economics and Finance, Vol(2), No (5), 2011.
- Mehmed Karkmaz , "The Relationship Between organizational health and Robust School Vision in Elementary Schools " , Educational National Research Quarterly, Vol 30, No.1. 2003.
- Mohammad A. Abdeen , "Organizational Health at mid-West Bank Government Schools: Analysis of Teachers' and Administrators' Perceptions " Jordan Journal of Educational Sciences , Vol. 9, No. 1, 2012.
- Savas, Ahmet Cezmi, and Mehmet Karakus."The Relationships between School Organizational Health and Teachers' In-Role and Extra-Role Behaviors." International Journal of Social Sciences & Education, vol (3), No(1), 2012.
- Shelly Wolff." Organizational Health: Beyond Integrated Disability, Management" Compensation and Benefits Review, Saranaclake, USA, Vol.35, No.4, 2003.