

١٢/٥/٧٧

جامعة النجاح الوطنية

كلية التربية

واقع الصحة المنظمية في المدارس الأساسية الحكومية مقارنة

بالمدارس التابعة لوكالة الغوث في مدينة نابلس

من وجهة نظر المعلمين

رسالة ماجستير مقدمة من

محمد علي خليل عطا الله

إشراف

الدكتور : أحمد فهميم جبر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية التربية في جامعة النجاح الوطنية

لجنة المناقشة

أحمد فهميم جبر
خوله شخشير/صبري

رئيساً

الدكتور أحمد فهميم جبر

عضواً

الدكتور خوله الشخشير/صبري

عضواً

الدكتور محمود كسوري

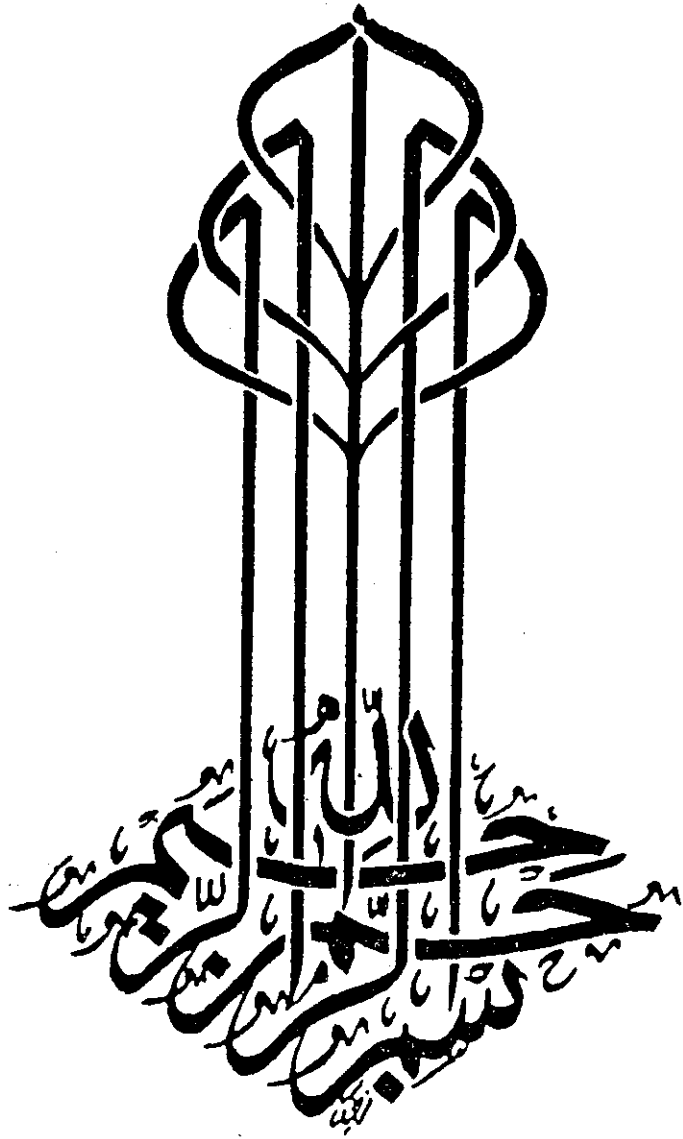
عضواً

الدكتور مفيد الشامي

أحمد فهميم جبر
عضو اللجنة

نابلس

١٤١٦ هـ / ١٩٩٦ م



لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ
رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا
حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا
وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿٢٨٦﴾

سورة البقرة

صدق الله العظيم

الاهداء

**الى روم امي الغالية
الى روم ابي الحبيب
الى شهداء الانتفاضة الفلسطينية المباركة
الى زوجتي واولادي واحفادي الذين
شاركوا بوقتهم وراحتهم
والى اصدقائي وزملائي الاوفياء ، في كل مكان .**

محمد

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الكريم ، وعلى آله وصحبه اجمعين، وبعد، لا أملك، وقد انتهت هذه الدراسة، إلا أن أحمد الله الذي منحني الصحة والعزم وهياً لي اساتذة كراماً، يقدمون لي النصح والارشاد، حتى تم اخراج هذا الجهد الى حيز الوجود، فلأساتذتي الأفاضل في كلية التربية في جامعة النجاح، كل الشكر والعرفان.

هذا ، وأتقدم بجزيل الشكر، وعظيم الامتنان، الى كل من :-

- الاستاذ احمد فهيم جبر، المشرف على هذه الدراسة الذي كان قدم من وقته وفكره الشيء الكثير، وكان لارشاداته وتوجيهاته اكبر الأثر في انجاز هذه الدراسة.
- الدكتور خولة الشخشير/صبري ، التي تكبدت مشاق السفر بالحضور الى جامعة النجاح، وتفضلت مشكورة بمناقشة هذه الدراسة .

- الاستاذ محمود كوري، على ارشاداته وآرائه المنطقية فيما يتعلق بتصميم الدراسة.
- الاستاذ فلروق السعد لما بذل من جهد في اختيار عينة الدراسة ومراجعة عملياتها الاحصائية.
- الاستاذ مفيد الشامي لدقة افكاره، ولتفضله بأن يكون عضواً في لجنة المناقشة.
- الاستاذ محمد جواد النوري : استاذ العلوم اللغوية المشارك، لتفضله بقراءة فصول هذه الدراسة .
- السادة المحكمين من كلية التربية في جامعة النجاح، الذين كان لأرائهم وتوجيهاتهم، الأثر الفعال في اخراج الاستبانة في صورتها النهائية.
- وزير التربية والتعليم العالي ، ومدير التربية والتعليم بلواء نابلس / السلطة الوطنية الفلسطينية. رئيسة برنامج التعليم، ومدير التعليم بمنطقة نابلس / وكالة الغوث . زملائي : مديري ومديرات المدارس الاساسية، والهيئات التدريسية في المدارس الحكومية ووكالة الغوث، للتسهيلات التي قدموها في تنفيذ اجراءات هذه الدراسة. والى كل من أسهم في اخراج هذه الدراسة .

فجزاهم الله جميعاً عني خير الجزاء

محمد علي خليل عطاالله

المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الامداء
ب	شكر وتقدير
ج - هـ	المحتويات
و - ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الملاحق
ط - ك	الخلاصة
١٢-١	الفصل الاول : مشكلة الدراسة وأهميتها
٢	١ - مقدمة
٣	٢ - مشكلة الدراسة
٤	٣ - مبررات الدراسة
٥	٤ - أهمية الدراسة
٦	٥ - أهداف الدراسة
٧	٦ - تحديد المشكلة
٨	٧ - حدود الدراسة
٨	٨ - فرضيات الدراسة
٩	٩ - مصطلحات الدراسة
١٣-٥٤	الفصل الثاني : الدراسات السابقة
١٥	أولا : الجانب النظري
١٥	١ - الاهتمام بالصحة المنظمة
١٦	٢ - افتراضات مايلز عن الصحة المنظمة
١٨	٣ - اختلاف المؤسسات من حيث صحتها المنظمة
١٩	٤ - الصحة المنظمة والمناخ المنظمي

الصفحة

الموضوع

١٩	٥ - مفهوم المناخ المنظمي
٢٢	٦ - المناخ المنظمي الايجابي : عناصره وسماته
٢٣	٧ - اختلاف المؤسسات من حيث مناخاتها المنظمية
٢٥	٨ - الصحة المنظمية والتطوير المنظمي
٢٥	٩ - التجديد الذاتي للمنظمة
٢٦	١٠ - الصحة المنظمية والفعالية المدرسية
٢٧	١١ - المدرسة المتمتعة بالصحة المنظمية (المدرسة الفاعلة)
٢٨	١٢ - المدرسة غير الصحية
٢٨	١٣ - دور مدير المدرسة في الصحة المنظمية
٥٤-٣١	ثانيا : الجانب التجريبي
٣١	١ - الدراسات الأجنبية
٣١	١:١ - دراسات تناولت المناخ التنظيمي
٣٧	٢:١ - دراسات تناولت الصحة المنظمية المدرسية (المدرسة الفاعلة)
٤٢	٣:١ - دراسات تناولت المدارس غير الصحية (الممتلة)
٤٣	٤:١ - دراسات تناولت دور المدير في الصحة المدرسية
٤٧	٢ - الدراسات العربية
٤٧	١:٢ - دراسات تناولت المناخ التنظيمي
٤٩	٢:٢ - دراسات تناولت تحليل انماط المناخ المدرسي
٥٢	٣:٢ - دراسات تناولت تأثير المدير في الصحة المدرسية (الفاعلية المدرسية)
٥٣	٤:٢ - دراسات تناولت الصحة المنظمية المدرسية
٦٣-٥٥	الفصل الثالث : اجراءات الدراسة
٥٦	١ - مجتمع الدراسة
٥٧	٢ - عينة الدراسة

الصفحة	الموضوع
٥٨	٣ - متغيرات الدراسة
٥٩	٤ - أداة الدراسة
٦٠	٥ - تقنين أداة الدراسة
٦٢	٦ - منهجية الدراسة
٦٢	٧ - اجراءات تطبيق أداة الدراسة
٦٣	٨ - المعالجات الاحصائية
٧٩-٦	الفصل الرابع : عرض النتائج
٩٠-٨٠	الفصل الخامس : مناقشة النتائج
٩٠	التوصيات
٩٦-٩١	المراجع :
٩٣-٩١	باللغة العربية
٩٦-٩٤	باللغة الانجليزية
١١٠-٩٧	الملاحق :
٩٧	ملحق رقم (١)
١٠٢-٩٨	ملحق رقم (٢)
١٠٧-١٠٣	ملحق رقم (٣)
١٠٨	ملحق رقم (٤)
١١٠	ملحق رقم (٥)
١١٣-١١١	Abstract

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	توزيع مجتمع الدراسة حسب النوع	٥٦
٢	توزيع المدارس الحكومية ، والتابعة لوكالة الغوث، حسب النوع	٥٦
٣	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع	٥٧
٤	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة	٥٧
٥	توزيع عينة الدراسة لمعلمي وكالة الغوث، حسب متغير موقع المدرسة	٥٨
٦	توزيع عينة الدراسة لمعلمي وكالة الغوث حسب متغير دوام المدرسة	٥٨
٧	توزيع ارقام فقرات الاستبانة على ابعادها السبعة	٦١
٨	قيم "ف" لاستجابات معلمي الحكومة على ابعاد الصحة المنظمة	٦٤
٩	مصفوفة شفيه Scheffé للأبعاد التي حصلت عليها الفروق، لاستجابات معلمي الحكومة على ابعاد الصحة المنظمة.	٦٥
١٠	قيم الاحصائي "ف" لاستجابات معلمي الوكالة على ابعاد الصحة المنظمة	٦٦
١١	مصفوفة شفيه Scheffé للأبعاد التي حصلت عليها الفروق، لاستجابات معلمي الوكالة على ابعاد الصحة المنظمة	٦٦
١٢	قيم "ت" للفروق بين استجابات معلمي الحكومة والوكالة على مقياس الصحة المنظمة بشكل عام، وعلى كل بعد من ابعاده السبعة	٦٧
١٣	قيم "ف" لاستجابات معلمي الحكومة على مقياس الصحة المنظمة بشكل عام، وعلى ابعاده تبعاً لمتغير النوع.	٦٨
١٤	قيم الاحصائي "ف" لاستجابات معلمي الوكالة على مقياس الصحة المنظمة بشكل عام، وعلى ابعاده تبعاً لمتغير النوع.	٦٩
١٥	قيم "ف" لاستجابات معلمي الحكومة ذوي الخبرة الطويلة والقصيرة للصحة المنظمة وأبعادها السبعة	٧٠

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١٦	قيم الاحصائي "ف" لاستجابات معلمي الوكالة ذوي الخبرة الطويلة والقصيرة للصحة المنظمة وأبعادها السبعة.	٧١
١٧	قيم "ت" للفروق بين استجابات معلمي الحكومة والوكالة الذكور، على مقياس الصحة المنظمة بشكل عام، وعلى كل بعد من أبعاده .	٧٢
١٨	قيم "ت" للفروق بين استجابات معلمات الحكومة والوكالة، على مقياس الصحة المنظمة بشكل عام، وعلى أبعاده السبعة.	٧٣
١٩	قيم "ت" للفروق بين استجابات معلمي الحكومة والوكالة ذوي الخبرة القصيرة على مقياس الصحة المنظمة بشكل عام، وعلى كل بعد من أبعاده السبعة.	٧٤
٢٠	قيم "ت" للفروق بين استجابات معلمي الحكومة والوكالة ذوي الخبرة الطويلة، على مقياس الصحة المنظمة بشكل عام، وعلى كل بعد من أبعاده السبعة.	٧٥
٢١	مقارنة استجابات معلمي المدينة ومعلمي المخيم لمدارس وكالة الفوت	٧٦
٢٢	مصفوفة شفيه Scheffé للأبعاد التي حصلت عليها الفروق، لاستجابات معلمي الوكالة تبعاً لمتغير موقع المدرسة.	٧٦
٢٣	مقارنة استجابات معلمي الوكالة للفترة الواحدة باستجابات معلمي الوكالة للفترة الصباحية	٧٧
٢٤	مصفوفة شفيه Scheffé للأبعاد التي حصلت عليها الفروق، لاستجابات معلمي الوكالة تبعاً لمتغير دوام المدرسة (فترة واحدة وفترة صباحية)	٧٨
٢٥	مقارنة استجابات معلمي الوكالة للفترة الواحدة مع استجابات معلمي الوكالة للفترة المسائية	٧٩

قائمة الملاحق

الصفحة	
٩٧	× ملحق رقم (١) Organizational Health Inventory
٩٨-١٠٢	× ملحق رقم (٢) نموذج لتقنين أداة الدراسة .
١٠٣-١٠٧	× ملحق رقم (٣) استبانة الصحة المنظمة المدرسية .
١٠٨	× ملحق رقم (٤) موافقة وزير التربية والتعليم العالي / السلطة الوطنية الفلسطينية
١١٠	× ملحق رقم (٥) بيان من اتحاد العاملين في وكالة الغوث .

الخلاصة

واقع الصحة المنظمة في المدارس الأساسية الحكومية مقارنة بالمدارس التابعة لوكالة الغوث في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين

تقدم الصحة المنظمة تصوراً للمناخ المنظمي الذي يعتبر متغيراً هاماً؛ ذا علاقة بالفعالية المدرسية. والصحة المنظمة مفهوم ايجابي يرتبط عضوياً بكل ما هو مرغوب فيه في المدرسة كنظام اجتماعي، بهدف فهم وظائفية المدرسة وتحسينها .

(القيسي : ١٩٨٩)

فالمدرسة التي تتميز بالصحة المنظمة (Organizational Health) ، هي التي تركز جل اهتمامها في التأكيد على النواحي الأكاديمية (Academic Emphasis)، فتعمل على توفير الموارد المساندة لبرامجها الأكاديمية ، حيث يشعر المعلمون بالمتعة بالعمل فيقومون بانجازه على نحو جيد، وفيها يشعر المعلمون بالاعتزاز ، والفخر لانتسابهم اليها، ويسود بينهم الاحترام المتبادل ، ويقيم مديرها انماطاً من التنظيم وقنوات الاتصال وطرق الاجراءات وعلاقات مع المعلمين تقوم على أساس من الصداقة والود والاحترام والثقة، لذا فان مثل هذه القيادة تحظى باحترام الرؤساء، والمرؤوسين، والتلاميذ، والمجتمع المحلي .

(Feldman, 1985)

وقد هدفت هذه الدراسة، الى المقارنة بين واقع الصحة المنظمة في المدارس الأساسية الحكومية وبين واقع الصحة المنظمة في المدارس التابعة لوكالة الغوث، من وجهة نظر المعلمين في مدينة نابلس بشكل عام، ولكل بعد من ابعادها السبعة : التماسك المؤسسي، وتأثير المدير، والاعتبارية، والمبادأة بالعمل ، وتوفير الموارد المساندة، والروح المعنوية، والتأكيد على النواحي الأكاديمية.

كما هدفت الى المقارنة بين واقع الصحة المنظمة في المدارس الاساسية الحكومية وبين واقع الصحة المنظمة في المدارس التابعة لوكالة الغوث في مدينة نابلس تبعاً لمتغيري : النوع . والخبرة.

وقد اشتملت عينة الدراسة على (١٥٦) معلماً، منهم (٨٢) من الذكور و(٧٤) من الاناث، موزعين على (٥٣) مدرسة حكومية ووكالة، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية من جميع معلمي المدارس الاساسية الحكومية، ووكالة الغوث في مدينة نابلس. وتمثل العينة المختارة ، ٢٥٪ من مجتمع الدراسة البالغ (٦٢٥) معلماً.

واستخدمت الدراسة استبانة الصحة المنظمة التي استخدمها (القيسي : ١٩٨٩)، بعد أن أجرى عليها الباحث تعديلات طفيفة تلائم المدرسة في البيئة الفلسطينية.

ولتقنين أداة الدراسة، جرى اختبار صدق للاستبانة، من خلال عرضها على لجنة مكونة من ثمانية مدرسين ، في كلية التربية، يحملون شهادة الدكتوراه، وذلك من أجل الحكم على صدق محتواها .

أما ثبات الاستبانة، فقد تم حسابه باستخدام معادلة (كرونباخ-الفا) حيث بلغ معامل ثبات الاستبانة (٩٣٫٣٨٪) وهذه نسبة اعتبرت ملائمة لأغراض هذه الدراسة .

وبعد أن تم جمع البيانات، وتفرغها في الحاسوب، تم اجراء المعالجات الاحصائية التالية :

- ١ - اختبار "ت" للعينات المستقلة
1- T. test
- ٢ - اختبار شفيعه
2- Scheffé test
- ٣ - تحليل التباين الاحادي متعدد الأبعاد .
3- One-Way Repeated Measures Design
- ٤ - تحليل التباين الثنائي متعدد الأبعاد .
4- Two-Way Repeated Measures Design

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- ١ - وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات ابعاد مقياس الصحة المنظمة لدى معلمي الحكومة، وهي لصالح الابعاد التالية : الاعتبارية، والمبادأة بالعمل، والروح المعنوية.
- ٢ - وجدت فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات ابعاد مقياس الصحة المنظمة لدى معلمي وكالة الغوث، لصالح جميع الابعاد، ماعدا بعد توفير الموارد المساندة .
- ٣ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية، بين متوسطات استجابات معلمي الحكومة والوكالة على مقياس الصحة المنظمة بشكل عام، وعلى كل بعد من أبعاده السبعة، ماعدا بعد توفير الموارد المساندة .

٤ - وجود فروق ذات دلالة احصائية ، من وجهة نظر المعلمين، حول الصحة المنظمة في المدارس الاساسية الحكومية، والمدارس التابعة لوكالة الغوث تعزى لمتغير النوع والخبرة، لصالح الاناث، وفوي الخبرة الطويلة.

٥ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ، في الصحة المنظمة بشكل عام، وعلى ابعادها السبعة ، بين استجابات معلمي ومعلمات الحكومة وبين معلمي ومعلمات الوكالة على التوالي ، وانما تميز معلمو الحكومة في استجاباتهم على بعد التماسك المؤسسي . كما تميزت معلمات الحكومة في استجاباتهم على بعدي الاعتبارية وتوفير الموارد المساندة .

٦ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية، بين استجابات معلمي الحكومة والوكالة : ذوي الخبرة القصيرة والطويلة تعزى لمتغير السلطة المشرفة على المدرسة، وانما تميز معلمو الحكومة ذوو الخبرة القصيرة على بعد توفير الموارد المساندة .

٧ - وجدت فروق ذات دلالة احصائية، في وجهات نظر معلمي الوكالة للصحة المنظمة، تعزى لمتغير موقع المدرسة، لصالح معلمي المدينة.

١:٨ - وجدت فروق ذات دلالة احصائية، في وجهات نظر معلمي الوكالة للصحة المنظمة، تعزى لمتغير دوام المدرسة (فترة واحدة ، وفترة صباحية) لصالح الفترة الصباحية .

٢:٨ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية، في وجهات نظر معلمي الوكالة للصحة المنظمة ، تعزى لمتغير دوام المدرسة (فترة واحدة، وفترة مسائية) .

وبعد مناقشة النتائج وتحليلها، توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها :
أن تجرى دراسات لمعرفة واقع الصحة المنظمة ، في مؤسسات تربوية أخرى مثل : رياض الاطفال ، والمدارس الخاصة، والجامعات الفلسطينية بهدف تشخيص الواقع، واتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسينه .

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

- ١ - مقدمة .
- ٢ - مشكلة الدراسة .
- ٣ - مبررات الدراسة .
- ٤ - أهمية الدراسة .
- ٥ - أهداف الدراسة .
- ٦ - حدود المشكلة .
- ٨ - فرضيات الدراسة .
- ٩ - مصطلحات الدراسة .

الفصل الأول

١ - مقدمة

في ظل الحركة الدائمة والمتجددة في مجالات الإدارة التربوية تزداد الحاجة الى ايجاد نظم ومفاهيم وبدائل متطورة للارتقاء بفاعلية المدرسة (المنظمة) وزيادة انتاجيتها .
(بلكيس ، ١٩٨٩)

والصحة التنظيمية (Organizational Health) من الاستعارات الابداعية الخلاقة التي تستخدم بكثرة في الفكر التربوي المعاصر الذي يهتم بالانسان (person views) (The) اذ يشبه المدرسة (المنظمة) بالكائن البيولوجي الذي يحتاج الى الصحة والنمو. ويشكل تعزيز العلاقات الايجابية، وارتفاع مستوى الثقة، والمشاركة في تحمل المسؤولية، واستخدام أفضل الاساليب لحل الصراع، الغذاء الصحي للمدرسة التي تشبه للكائن الحي .
(القيسي ، ١٩٨٩)

وتعد الصحة التنظيمية مدخلا هاما من مدخلات العملية التربوية، ومقياساً مميزاً لقدرتها على القيام بدورها تجاه المجتمع على أتم وجه وأكمله، لذا فان المؤسسة (المنظمة) التي تعطي قدراً كائناً من الاهتمام بالصحة التنظيمية تنمو وتتطور وتصبح نظاماً صحياً لاقصى درجة ممكنة، فالنظام الصحي ذو قدرة ديناميكية في مجال التفاعل الكلي مع متغيرات بيئته الداخلية والخارجية؛ الأمر الذي يجعله نظاماً "نامياً".

(القيسي ، ١٩٨٩ - الطويل، ١٩٨٦)

٢ - مشكلة الدراسة :

زيادة في نجاعة التفاعل المنظمي لأية مؤسسة - يتم أحياناً استعمال مفاهيم تستمد من العلوم الحياتية والعضوية في مجال التنظيم والإدارة . ويعتبر مفهوم الصحة التنظيمية المدرسية واحداً من جملة هذه المفاهيم ؛ التي يتم بموجبها النظر الى المدرسة على انها ذات صحة تنظيمية تماماً كما الكائن البشري .

وبحكم ارتباط الباحث بمجال الإدارة المدرسية ؛ حيث امضى في الإدارة المدرسية ثلاثة عقود ونيف متنقلاً بين اربع مدارس في منطقة نابلس . ولا يزال الباحث على رأس عمله مديراً لحدى مدارس مدينة نابلس . ونظراً لعلاقاته مع العديد من المعلمين العاملين في المدارس الاساسية الحكومية ، والمعلمين العاملين في المدارس الاساسية التابعة لوكالة الغوث في الأراضي الفلسطينية بعامة ، وفي مدينة نابلس بخاصة ، تمكن الباحث من الحصول على مجموعة من الملاحظات ذات العلاقة المباشرة بمفهوم الصحة التنظيمية في المدارس الاساسية ، حيث عكست هذه الملاحظات بعض الانخفاض الواضح في مفهوم الصحة التنظيمية ؛ مما أدى بالتالي الى تدني مستوى مخرجات العملية التربوية .

وتتمكن الباحث من متابعة الملاحظات ، التي أبداهها العديد من المعلمين ، في المدارس الاساسية الحكومية والتابعة لوكالة الغوث مثل : التأثير السلبي لمدير المدرسة : بمعنى تدني قدرته على التأثير في القرارات والاجراءات التي يصدرها رؤساؤه . كما أعرب الكثير من المعلمين ، عن استيائهم من انخفاض قدرة المدرسة ، على التعامل بنجاح مع بيئتها المحلية، وقصورها في توفير الحماية لمعلميها (حيث يلزم) ، من تدخلات بعض أولياء الامور غير المنطقية ، مما يشير بوضوح الى ضعف التماسك المؤسسي للمدرسة.

وكذلك أبدى بعض المعلمين ، تذمراً من سلوك المدير غير الودي والمغلق نحوهم ، فهو لا يهتم براحتهم وسعادتهم بدرجة مقبولة . وأظهر البعض الآخر ؛ عدم رضاهم عن سلوك المدير الموجه نحو الانجاز وتحقيق الأهداف .

كما شكوا بعض المعلمين ، من قلة توفير اللوازم الصفية، والمواد التعليمية اللازمة والضرورية لمساندة البرنامج الاكاديمي .

وبعد عدة لقاءات ، اجتمع خلالها الباحث مع المعلمين ، فقد لاحظ عدم توجه مدير المدرسة نحو التفوق الاكاديمي من خلال وضع الاهداف المميزة ، والتي يمكن تحقيقها من خلال توفير بيئة تعليمية صحية.

وانطلاقاً من هذه الملاحظات ، وعملاً بروح البحث العلمي الهادف ، جاءت هذه الدراسة ، لمقارنة واقع الصحة المنظمة في المدارس الاساسية الحكومية ، بواقع الصحة المنظمة في المدارس الاساسية التابعة لوكالة الغوث بشكل عام ، ولكل بعد من أبعادها السبعة في مدينة نابلس . وبالإضافة الى ذلك ، فان هذه الدراسة تحاول المقارنة بين واقع الصحة المنظمة في المدارس الحكومية ، وبين واقع الصحة المنظمة في المدارس التابعة لوكالة الغوث في مدينة نابلس ، تبعاً لمتغير الخبرة، والنوع والسلطة المشرفة على المدرسة .

٣ - مبررات الدراسة :

يرى الباحث ، أن هناك حاجة ماسة للقيام بدراسة ميدانية ، لمقارنة واقع الصحة المنظمة في المدارس الاساسية الحكومية ، بواقع الصحة المنظمة في المدارس الاساسية التابعة لوكالة الغوث في مدينة نابلس ، وذلك للأسباب التالية :

١:٣ - لأهمية الدور الذي تقوم به المدرسة الاساسية ، من اعداد الأبناء وتنشئتهم ، ورفع مستواهم ، في شتى المجالات المهنية والاكاديمية تلبية لاحتياجات المجتمع الفلسطيني المتنامية . ولما تقدم من خدمات للمجتمع الفلسطيني في مجالات عديدة مثل : اقامة الندوات واستضافة المحاضرين وعرض المسرحيات التربوية الخ.

٢:٣ - للتعرف الى العوامل المسؤولة عن تباين الصحة المنظمة ، في المدارس الاساسية الحكومية ، والمدارس التابعة لوكالة الغوث ، وذلك لاجراء مقارنة بين الطرفين .

٣:٣ - لأن الصحة المنظمة ، تعطي تصوراً للمناخ المنظمي ، الذي يعتبر متغيراً هاماً ذا علاقة بالفعالية المدرسية من جهة ، ولأن الصحة المنظمة مفهوم ايجابي يرتبط ارتباطاً عضوياً بكل ما هو مرغوب فيه ، لفهم وظائف المدرسة وتحسينها ، من الجهة الاخرى.

٤:٣ - لأن المدرسة الفلسطينية تعاني من ظروف : اقتصادية ، واجتماعية ، وثقافية ، وسياسية ، وصحية ، تختلف عن تلك التي تعيشها المجتمعات العالمية بعامة ، والعربية بخاصة ، وذلك بسبب استمرار الاحتلال الاسرائيلي للاراضي العربية الفلسطينية ، حيث يكون من البدهي ،

وجود أثر مباشر أو غير مباشر ، لهذه الظروف على واقع الصحة المنظمة في المدارس الأساسية .

٥:٣ - لأن حجم مجتمع الدراسة ، والبالغ عددهم (٦٢٥) معلماً ، يتوزعون على (٥٣) مدرسة أساسية في مدينة نابلس، كبرى مدن الضفة الغربية ، بحاجة لمن يهتم به ، ويعنى ببحث مشاكله ، ويحاول تسليط الضوء على نقاط القوة في الصحة المنظمة ، فيدعمها ويعززها ، ونقاط الضعف فيعالجها .

٦:٣ - لأن بقاء الصحة المنظمة على وضعها الحالي ؛ سوف يؤدي من وجهة نظر الباحث الى :

١ - تزايد الهدر التربوي ، في كل ما يتعلق بالعملية التعليمية ، من حيث مدخلاتها ومخرجاتها.

٢ - تدني مستوى أداء التلاميذ وتحصيلهم الدراسي .

٣ - عجز المدرسة من القيام بواجباتها ، وفق ما يمليه عليها التطور التربوي ، الذي ينشد الاهتمام بالمفاهيم المستجدة : كمفهوم الصحة المنظمة ، والمناخ المنظمي ... الخ ، من اجل تحسين وظائف المدرسة ، وإحداث نقلة نوعية متميزة في مخرجاتها ، في ضوء الامكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية المتوافرة .

٧:٣ - اضافة الى ما تقدم ، فان هذه الدراسة هي الدراسة المنهجية الأولى في حدود علم الباحث ، التي تناولت موضوع الصحة المنظمة ، في الأراضي الفلسطينية .

وقد تناولت بعض الدراسات هذا الموضوع ، وحاولت الكشف عن أبعاده ، ولكن من الاهمية بمكان ، القاء المزيد من الضوء حول واقع الصحة المنظمة في المدارس الأساسية الحكومية ، مقارنة بالمدارس التابعة لوكالة الغوث ، في مدينة نابلس ، من وجهة نظر المعلمين ، بغية اجراء تعديلات في اتجاهات كل من : مديري التعليم ، ومديري المدارس ، والمعلمين ، والطلبة ، والاداريين ، واستراتيجيات التدريس ، ودور التقويم ، لاحداث التغيير ومواكبة التطور .

٤ - أهمية الدراسة :

يتفق المفكرون ، واصحاب الخبرة الادارية التربوية ، على ان الصحة المنظمة للمدرسة الأساسية ، تسعى لتحقيق اهداف المدرسة ، وانجاز مهماتها بشكل ناجح وفعال ، في اقصر وقت ، وأقل جهد ، وبأقل كلفة . ولذلك فان التعرف الى العوامل الرئيسة المسؤولة عن تباين الصحة المنظمة، للمدرسة الفلسطينية ، يعتبر أمراً ضرورياً ، يبصر الاداريين بأهميتها ، وبضرورة العمل الجاد على توافرها .

إن هذا ما تنصدي له هذه الدراسة ، التي تسعى الى تحديد العوامل الأساسية للصحة المنظمة المدرسية الواجب توافرها، لتحقيق نجاح المدرسة ، في بلوغ أهدافها .

وتتبين أهمية الدراسة في المجالات التالية :-

١:٤ - تعتبر هذه الدراسة من الناحية النظرية استكمالاً للجهود المبذولة لمعرفة الصحة المنظمة للمدرسة الأساسية الفلسطينية ، وابعادها السبعة في المدارس الأساسية الحكومية ، والتابعة لوكالة الغوث ، في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين ، وذلك لأهمية هذا المفهوم ، وارتباطه بالمناخ المنظمي وبالفعالية المدرسية . وبذا تضيف هذه الدراسة - معرفة جديدة الى الفكر التربوي في اطاره النظري .

٢:٤ - تتميز هذه الدراسة ، بكونها الدراسة المنهجية الأولى في الاراضي الفلسطينية بعامة ، وفي الضفة الغربية بخاصة، التي تحاول التعرف على أبعاد الصحة المنظمة ، في المدارس الأساسية الفلسطينية ، حيث ان الدراسات التي اهتمت بذلك هي دراسات اجنبية في معظمها حسب معرفة الباحث ، باستثناء دراسة واحدة تمت في الاردن .

٣:٤ - من نتائج هذه الدراسة سوف يتم تحديد العوامل المسؤولة عن تباين الصحة المنظمة في المدارس الفلسطينية ، وكذلك فان هذه الدراسة ، تكمل دراسة سابقة قام بها القيسي ، (١٩٨٩) في الاردن .

٤:٤ - تلقى هذه الدراسة الضوء على ابعاد الصحة المنظمة ، وتبين فاعلية كل بعد منها وعيوبه ، ولهذا فان هذه الدراسة تهتم كل العاملين في مجال الادارة التربوية بعامة ، والادارة المدرسية بخاصة ، حيث تتيح الفرصة لمديري المدارس الأساسية لفهم انفسهم ، وفهم من يعملون معهم، ومن ثم يقومون بعملية تقويم مستمر لممارساتهم الادارية ، مما يؤدي الى مخرجات أفضل.

٥:٤ - ويمكن أن يفيد من هذه الدراسة طلبة الادارة التربوية من خلال اطلاعهم على الاجراءات والطرائق التي استخدمها الباحث والفرضيات التي فحصها. كما يمكن ان يستفيد منها القائمون على شئون التخطيط التربوي عند وضع برامج التأهيل والتدريب للعاملين في إدارة المؤسسات التربوية . إذ أن معرفة أبعاد الصحة المنظمة ، وسمات كل بعد منها ، يساعد بشكل فاعل في وضع الاهداف التي يجب أن تتضمنها برامج التأهيل والتدريب ، التي تحقق انجاز العمل ،

بشكل فعال .

مما تقدم ، يرى الباحث ان هذه الدراسة يمكن ان تكون فريدة في منحائها وموضوعها في الأراضي الفلسطينية بشكل عام ، وفي الضفة الغربية بشكل خاص ، حيث ان كل مؤسساتنا التربوية تنشد تطوير التعليم وتحسينه . وتحاول خلق جيل واع مبدع من أبنائها ، وخاصة أننا نعيش على أعتاب مرحلة تاريخية جديدة . كما يأمل الباحث ، أن تكون هذه الدراسة ، فاتحة خير لمزيد من الأبحاث ، والدراسات الأخرى المكملة لهذا الموضوع .

٥ - أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى :

- ١:٥ - مقارنة واقع الصحة المنظمة في المدارس الاساسية الحكومية ؛ بواقع الصحة المنظمة في المدارس التابعة لوكالة الغوث ، في مدينة نابلس بشكل عام ، ولكل بعد من ابعادها السبعة.
- ٢:٥ - المقارنة بين استجابات معلمي ومعلمات الحكومة ، وبين استجابات معلمي ومعلمات الوكالة ، على التوالي ، على مقياس الصحة المنظمة بشكل عام وعلى ابعاده السبعة ، في مدينة نابلس .
- ٣:٥ - مقارنة واقع الصحة المنظمة في المدارس الاساسية الحكومية ؛ بواقع الصحة المنظمة في المدارس التابعة لوكالة الغوث في مدينة نابلس ، تبعاً لمتغير الخبرة والنوع .
- ٤:٥ - مقارنة واقع الصحة المنظمة ، بشكل عام ، ولكل بعد من ابعادها السبعة ، من وجهة نظر كل من معلمي الحكومة ومعلمي الوكالة ، ذوي الخبرة القصيرة والطويلة تبعاً لمتغير السلطة المشرفة على المدرسة .
- ٥:٥ - التعرف الى واقع الصحة المنظمة في المدارس الاساسية التابعة لوكالة الغوث ، في مدينة نابلس ؛ تبعاً لمتغير موقع المدرسة ، (مدينة ، ومخيم)، ودوام المدرسة (فترة واحدة ، وفترتين).
- ٦:٥ - تقديم توصيات مناسبة ، تسهم في رفع وتحسين وتطوير مستوى الصحة المنظمة في المدارس الاساسية .

٦ - تحديد المشكلة :

تصدت هذه الدراسة ، للتعرف الى واقع الصحة المنظمة في المدارس الاساسية الحكومية والتابعة لوكالة الغوث ، ومقارنة واقع الصحة المنظمة في المدارس الحكومية بواقع الصحة المنظمة في مدارس الوكالة ، في مدينة نابلس ، تبعاً لمتغير النوع والخبرة والسلطة المشرفة على المدرسة .

كما تصدت لمقارنة واقع الصحة المنظمة في المدارس الاساسية الحكومية : بواقع الصحة المنظمة في المدارس التابعة لوكالة الغوث بشكل عام ، ولكل بعد من ابعادها السبعة ، من وجهة نظر المعلمين .

وذلك خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٩٩٥/٩٤ .

٧ - حدود الدراسة :

١:٧ - تقتصر هذه الدراسة على الكشف عن واقع الصحة المنظمة في المدارس الاساسية الحكومية ؛ والمدارس الاساسية التابعة لوكالة الغوث في مدينة نابلس ، من وجهة نظر المعلمين .

٢:٧ - تكتفي هذه الدراسة ، بالتعرف الى العوامل الرئيسة المسؤولة عن تباين الصحة المنظمة للمدارس ، من خلال استجابات المعلمين لمقياس الصحة المنظمة الذي استخدمه القيسي (١٩٨٩) بعد أن أجرى عليه الباحث تعديلات طفيفة تلائم المدرسة الاساسية ، في البيئة الفلسطينية .

٣:٧ - تقتصر هذه الدراسة على المدارس الاساسية الحكومية والتابعة لوكالة الغوث في مدينة نابلس وذلك لسهولة الاجراءات في توزيع واسترجاع استبانات الدراسة .

٤:٧ - تقتصر هذه الدراسة على معلمي المدارس الاساسية الحكومية ؛ ومعلمي المدارس التابعة لوكالة الغوث في مدينة نابلس ، للفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٩٩٥/٩٤ .

٥:٧ - أية تعميمات من هذه الدراسة ، يجب أن تكون محدودة بإطار مجتمعها الذي طبقت عليه .

٨ - فرضيات الدراسة :

تحاول هذه الدراسة ، فحص الفرضيات الصفرية التالية :

١:٨ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ، عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) بين متوسطات ابعاد مقياس الصحة المنظمة ، لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية .

٢:٨ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ، عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) بين متوسطات ابعاد مقياس الصحة المنظمة ، لدى معلمي المدارس الاساسية التابعة لوكالة الغوث .

٣:٨ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ، عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي الحكومة ، ومعلمي الوكالة ، على مقياس الصحة المنظمة بشكل عام ، وعلى

كل بعد من أبعادها السبعة .

٤:٨ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ، عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) على مقياس الصحة المنظمية في المدارس الأساسية الحكومية، والتابعة لوكالة الغوث ، تعزى لمتغير النوع ، والخبرة ، من وجهة نظر المعلمين .

٥:٨ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ، عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) على مقياس الصحة المنظمية بشكل عام ، وعلى أبعادها السبعة ، بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات الحكومة ، وبين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات الوكالة ، على التوالي .

٦:٨ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ، عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) على مقياس الصحة المنظمية بشكل عام ، وعلى أبعادها السبعة ، بين معلمي الحكومة والوكالة ، ذوي الخبرة القصيرة والطويلة تعزى لمتغير السلطة المشرفة على المدرسة .

٧:٨ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ، عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) على مقياس الصحة المنظمية في المدارس التابعة لوكالة الغوث ، تعزى لمتغير موقع المدرسة : مدينة ، ومخيم .

٨:٨ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ، عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) على مقياس الصحة المنظمية في المدارس التابعة لوكالة الغوث ، تعزى لمتغير دوام المدرسة : فترة واحدة ، وفترتين .

٤٧١١٠٤

٩ - مصطلحات الدراسة :

جاءت تعريفات الدراسة ، من خلال مطالعات الباحث ، ومن خلال خبراته التربوية المكتسبة من عمله بالحقل التربوي ، لثلاثة عقود ونيف .

المدرسة الفاعلة :

هي التي تضمن تحصيلاً عالياً لطلبتها ، وتقدر على تجديد ذاتها ، وحل مشكلاتها ، وتعمل على تطوير الدراسة الذاتية لدى افرادها ، وترتفع فيها نسبة الخريجين من ذوي التحصيل العالي ، وتقل فيها نسبة التسرب ، وتضمن جواً مريحاً في الاتصال والتواصل بين افرادها .

(مصطفى ، ١٩٩٤)

المدير الفعال :

هو الذي يشترك في عمل كل مرؤوس لديه بحيث تتاح له امكانية معرفة نوع المساعدة التي يحتاجها كل منهم ، في الوقت المناسب ، وهنا يبرز الفرق بين المدير الذي يدير ، وذلك الذي يتدخل.
(حمادة ، ١٩٨٢ : ١٩)

خبرة قصيرة : ١٦ سنة فأقل .

خبرة طويلة : أكثر من ١٦ سنة .

المناخ المنظمي Organizational Climate :

هو مجموعة الخصائص ، والمميزات ، التي يمكن ادراكها عن منظمة ما ، وانظمتها الفرعية والتي يمكن استقراؤها ، من خلال الطريقة التي تتعامل بها المنظمة ، وأنظمتها الفرعية مع أعضائها وبيئتها .

(Huse , 1977)

الصحة التنظيمية Organizational Health :

وهي تصور للمناخ المنظمي ، الذي هو متغير هام ذو علاقة بالفعالية المدرسية .

(Hoy and Feldman , 1987)

المدرسة الاساسية :

هي المدرسة التي تتكون صفوفها من الصف الأول الأساسي ، حتى العاشر الاساسي .

المناخ المفتوح Open Climate :

هو المناخ الذي يقوم على الاحترام المتبادل ، بين المدير والمعلمين ، وتسوده روح الزمالة ، رغم كون المعلمين مغلقين ذاتياً.

المناخ المرتبط Engaged Climate :

وهو نمط المناخ الذي يتميز بعجز محاولات المدير القيادية ؛ مقابل انجاز المعلمين المرتفع .

المناخ المفكك Disengaged Climate:

وهو نقيض المناخ المرتبط تماماً، بمعنى تمييز المدير بالانفتاح والقيادة الرشيدة مقابل تحرر المعلمين من الالتزام بالواجب وتخريب محاولات المدير القيادية .

المناخ المغلق Closed Climate:

وهو عكس المفتوح ، فيه يتظاهر كل من المعلمين والمدير، في تنفيذ الاجراءات الابارية ، من خلال الروتين العمل ، ونلاحظ فيه قيادة المدير الصلبة ، وانقسام المعلمين فيما بينهم .
(Hoy and Miskel , 1987 : 230-231)

استراتيجية Strategy:

هي مجموعة من السياسات ، والمبادئ والاجراءات التي يستخدمها المعلمون ، في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في عملهم ، لتحقيق الاهداف التربوية .
(صبري : ١٩٩٣ : ١٦)

أبعاد الصحة المنظمة :

١ - التماسك المؤسسي Institutional Integrity

أي قدرة المدرسة على التكيف بنجاح مع بيئتها ، بحيث تحافظ على برامجها التربوية ، وتحمي معلمها من تدخلات المجتمع ، وأولياء الامور غير المنطقية ، فهو مقياس لتكيف المدرسة المسئول والمحافظة على استمراريتها ، اثناء تعرضها للضغوط من البيئة الخارجية .
(المصري ، ١٩٩٤)

٢ - تأثير المدير Principal Influence

بمعنى قدرة مدير المدرسة على التأثير في القرارات التي يصدرها رؤساؤه ، فهو قادر على اقناعهم منطقياً بذلك، وله اعتبار لديهم ، فلا تعيقه مرمية السلطة .
(مرسي ، ١٩٧٥)

٢ - الاعتبارية Consideration

أي سلوك مدير المدرسة الودي والمفتوح المساند للمعلمين ، بحيث يظهر مدير المدرسة اهتماماً حقيقياً بسعادتهم ، وتوفير الراحة لهم . مما يدل على التفاهم ، والثقة المتبادلة ، والاحترام في العلاقات بين المدير والمعلمين .

(القيسي ، ١٩٨٩)

٤ - المبادرة بالعمل Initiating Structure

أي توجه سلوك مدير المدرسة نحو الانجاز ، وتحقيق المهمات فيوضح للمعلمين توقعات العمل ، ومستويات الاداء المطلوب انجازه ، ويكرس وقته لترسيخ أنماط محددة للتنظيم والتواصل ، وطرائق الاجراءات ويرى فايول : انه تمكن مدير المدرسة من الكشف عن عزيمة كل موظف وشحذها نحو أداء العمل .

(الدويك ورفاقه : ١٩٧٩ - القيسي : ١٩٨٩)

٥ - توفير الموارد المساندة Resources Support

أي توفير كل ما يلزم من مواد تعليمية ، بحيث تكون موجودة عند الطلب ، مما يستدعي تخصيص مدير المدرسة ، جانباً من ميزانية المدرسة لشراء المواد الضرورية ، لمساندة برنامج المدرسة الاكاديمي .

(القيسي ، ١٩٨٩)

٦ - الروح المعنوية Morale

وتعني شعور المعلمين في المدرسة بالانفتاح ، والود ، والانتماء ، والثقة ، وحبهم لعملهم ، واحترام ومساعدة بعضهم بعضاً ، انهم يفتخرون بالانتساب لمدرستهم ، كما يفتخرون بالانجاز في وظائفهم .

(ياسين ، ١٩٨٧)

٧ - التأكيد على النواحي الاكاديمية Academic Emphasis

أي توجه المدرسة نحو تحقيق النمو ، والتفوق الاكاديمي ، من خلال وضع أهداف عالية ، ويمكن تحقيقها في نفس الوقت بتوفير البيئة التعليمية المنتظمة ، فالطلاب يتنافسون أكاديمياً فيما بينهم ، ويحترمون المتفوقين منهم ، اذ يوجد تركيز مميز من الادارة المدرسية ، والهيئة التدريسية ، والطلاب ، على النواحي الاكاديمية ، واعتبارها مهمة رئيسة للمدرسة .

(المصري ، ١٩٩٤)

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل ، جانبين من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وهما : الجانب النظري ، والجانب التجريبي . أما بالنسبة للجانب الأول ، فقد تم فيه تناول الموضوعات التالية :

- ١ - الاهتمام بالصحة التنظيمية .
 - ٢ - افتراضات مايلز عن الصحة التنظيمية .
 - ٣ - اختلاف المؤسسات من حيث صحتها التنظيمية .
 - ٤ - الصحة التنظيمية والمناخ التنظيمي .
 - ٥ - مفهوم المناخ التنظيمي .
 - ٦ - المناخ التنظيمي الايجابي ، عناصره ، وسماته .
 - ٧ - اختلاف المؤسسات من حيث مناخاتها التنظيمية .
 - ٨ - الصحة التنظيمية والتطوير التنظيمي .
 - ٩ - التجديد الذاتي للمنظمة .
 - ١٠ - الصحة التنظيمية والفعالية المدرسية .
 - ١١ - المدرسة المتمتعة بالصحة التنظيمية (المدرسة الفاعلة) .
 - ١٢ - المدرسة غير الصحية .
 - ١٣ - دور المدير في الصحة التنظيمية .
- في حين تناول الجانب الثاني ، استعراض الدراسات الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة . وقد تمكن الباحث من تصنيفها على النحو التالي : -

١ - الدراسات الاجنبية .

- ١:١ - دراسات تناولت المناخ التنظيمي .
- ٢:١ - دراسات تناولت الصحة التنظيمية المدرسية (المدرسة الفاعلة) .
- ٣:١ - دراسات تناولت المدارس غير الصحية (المعتلة) .
- ٤:١ - دراسات تناولت دور مدير المدرسة في الصحة التنظيمية .

٢ - الدراسات العربية .

- ١:٢ - دراسات تناولت المناخ التنظيمي .
- ٢:٢ - دراسات تناولت تحليل انماط المناخ المدرسي .
- ٣:٢ - دراسات تناولت تأثير المدير في الصحة المدرسية (الفعالية المدرسية).
- ٤:٢ - دراسات تناولت الصحة المنظمة المدرسية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

أولاً : الجانب النظري

١ - الاهتمام بالصحة المنظمة :

حظي مفهوم الصحة المنظمة ، بالاهتمام ، والدراسة من قبل الباحثين والدارسين في مجال الإدارة العامة، والإدارة التربوية ، فقد أعطوا ، في دراساتهم ، قدراً كبيراً من الأهمية للفعالية المدرسية School Effectiveness ، ويشكل تحديد المدى الذي وصلت إليه الصحة المنظمة المدرسية ، الاهتمام الأساسي لدراسات المناخ المدرسي وبحوثه .

ظهر الاهتمام بالبيئة المدرسية ، أو المناخ المدرسي ، منذ السبعينات من هذا القرن ، وعبر عنه، بأنه مجموعة من العوامل ، تغطي على المدرسة شخصيتها ، وروحها المعنوية ، وثقافتها المتميزة من غيرها . "Which gives each school a personality, a spirit, a culture"

(Rentoul and Faser, 1983, P. 19)

وقد أعطت الدراسات الأولى في الفاعلية المدرسية ، مثل دراسات بروكوفر وبيدي وفلود وشويتز (١٩٧٩)، ودراسة ادموندز (١٩٧٩)، ودراسة رتر ورفاقه (١٩٧٩) ، دفعةً قوياً لبرامج البحث في مجال فاعلية المدرسة .

وكان من نتائج هذه الدراسات ، أن بعض المدارس قد تكون أكثر فاعلية من غيرها ، حتى في حال ضبط خصائص الطلبة وخلفياتهم . كما قدمت هذه النتائج أدلة واضحة ، على أن تأثيرات المدرسة ، "الكلية" ، يمكن أن تعزى إلى مجموعة من الخصائص المرتبطة بالعمليات المدرسية . وبالرغم من بعض النقد الموضوعي الذي تعرضت له هذه الدراسات ، إلا أن الخصائص العملية للمدرسة ، مثل : القيادة التربوية والخصائص التنظيمية، ومتغيرات المنهاج، والمناخ المدرسي ظلت تحتل موقعاً متميزاً في دراسات الفاعلية التربوية.

(Creemers and Scheerens, 1994)

٢ - افتراضات مايلز عن الصحة التنظيمية :

يفترض مايلز (١٩٦٩)، توافر عشر سمات للمنظمات المتمتعة بالصحة ، تتعلق بحاجات ثلاث

هي :

١:٢ - افتراضات تتعلق بالحاجة لانجاز المهمات Tasks

٢:٢ - افتراضات تتعلق بالحاجة الى المحافظة على كيان المنظمة وتماسكها . Maintenance

٢:٣ - افتراضات تتعلق باستمرارية نمو المنظمة Growth

وتندرج هذه السمات ، ضمن إطار المنظمة ككيان اجتماعي مفتوح .

(القيسي ، ١٩٨٩)

وهذه هي مؤشرات لصحة النظام أيضا .

(الطويل ، ١٩٨٦)

١:٢ - افتراضات تتعلق بالحاجة لانجاز المهمات Tasks.

١ - وضوح الاهداف وتركيزها : Goal Focus ، بمعنى آخر تميز الاهداف بالوضوح للافراد ،

والقبول لديهم ، مع امكانية تحقيق هذه الاهداف.

٢ - ملائمة كفاية التواصل Communication Adequacy ، بمعنى توافر اتصالات جيدة ،

وخالية من التشويش ، وتؤمن في نفس الوقت باجراء تشخيص واضح لصعوبات النظام

ومشاكله ، وهي تضم الاتصالات : الرأسية ، والافقية ، وكذلك التواصل مع ما يجري في

البيئة.

٣ - التوازن الأمثل للسلطة Optimal Power Equalization.

ففي المنظمة المتمتعة بالصحة الجيدة، توازن نسبي في توزيع التأثير ، فالعاملون لهم تأثير

صاعد، وأهم من ذلك ، كما اوضح ليكرت (Likert, 1961) ادراك العاملين تأثير رئيسهم لدى

رؤسائه، حيث يقوم رجل الادارة في المراكز الرئيسية ، بدور مميز في التأثير على قرارات المستويات

العليا في الادارة ، من خلال تحكمه في المعلومات ، والآراء التي ترد اليهم ، فيعتمدون عليها في

صنع قراراتهم .

(سمعان ، ١٩٧٥:٦٧)

فالمنظمة تتسم بسلطة متوازنة ، تعمل على تخفيف حدة الصراعات الداخلية من ناحية ،

وتشجع على مبدأ المشاركة بدل القسر والاكراه ، من ناحية اخرى .

(الطويل ، ١٩٨٦)

ويتناغم ذلك مع نظام ليكرت الرابع (١٩٦٧)، الداعم للإدارة التشاركية، في حين يرى باتن Patten ان المشاركة منطلق أساسي للتطوير التنظيمي .

(القيسي ، ١٩٨٩)

٢:٢ - افتراضات تتعلق بالحاجة الى المحافظة على كيان المنظمة، وتماسكها وهي : Maintenance.

١ - استخدام الموارد البشرية Human Resources Utilization

فالمنظمة المتمتعة بالصحة، يتوافر فيها استخدام فعال للعاملين ضمن حدود طاقاتهم مما يساعد على نموهم ، وتطورهم، وبالتالي تحقيق ذواتهم، وخلق التوازن ما بين مطالب العمل، وحاجات العاملين .

٢ - تماسك المنظمة وتناغمها Cohesiveness

إن المنظمة ذات الصحة التنظيمية، لها هويتها المميزة، حيث يفضل العاملون العمل ، والبقاء بها عن رضا وقناعة، مع فخرهم واعتزازهم بالانتماء لها ، ويتعاون العاملون بانسجام فيما بينهم.

٣ - الروح المعنوية Morale

بمعنى مجموعة الاحساسات الفردية التي تتركز حول الشعور بالسرور، والسعادة، والرضا، مقابل الشعور بالتوتر، وعدم الرضا، والانزعاج غير المرغوب فيه .

(مايلز ، ١٩٦٩)

٣:٢ - إفتراضات تتعلق باستمرارية نمو المنظمة Growth

١ - الابداعية والتجديد Innovativeness

أي أن المنظمة المتمتعة بالصحة، تخلق وتبتكر اجراءات جديدة، وتتبنى أهدافاً خلاقة، وبذا تصبح أكثر تميزاً مع مرور الوقت .

٢ - الاستقلالية Autonomy

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

٣ - التكيف Adaptation

أي قدرة المنظمة على إحداث التغييرات اللازمة لنموها وتكيفها، بشكل أسرع مما يجري في بيئتها .

٤ - القدرة على حل المشكلات Problem-Solving Adequacy

فالمنظمة المتمتعة بالصحة لها : بنى، واجراءات متطورة، لاستشعار المشاكل وتحديدها، وايجاد الحلول الممكنة لها ، وتقدير الحل المناسب، والبديل الانسب، وتنفيذ هذا الحل وتقويمه . وتتغلب على حل المشكلات التي تواجهها، بدلاً من الانسحاب السلبي، أو الاستجابة القسرية، أو القاء اللوم على الآخرين، أو مقابلة المشكلات بالرفض والانكار .

إن هذه الخصائص، أو الابعاد العشرة، والتي ذكرها مايلز (١٩٦٩)، تعمل وفق نظام تتفاعل فيه، وتعتمد على بعضها بعضاً، حيث يتأثر كل بعد بالابعاد الاخرى ويؤثر فيه تأثيراً دينامياً.

(Owenes, 1981، الطويل، ١٩٨٦، القيسي، ١٩٨٩)

٣ - اختلاف المؤسسات من حيث صحتها المنظرية :

فالمؤسسة التي تتمتع بالصحة المنظرية، هي التي تنجز الفعاليات التالية :

١:٢ - تحقيق أهداف المؤسسة .

٢:٢ - المحافظة على كيانها من الداخل.

٣:٢ - التكيف مع البيئة المحيطة بها .

وتختلف المؤسسات في قدرتها على الانجاز ، وبمعنى آخر تُظهر المؤسسات درجات متفاوتة للصحة المنظرية. فالمؤسسة الصحية لا تبقى حية في بيئتها فحسب ، ولكنها تتطور باستمرار نحو الأفضل، عن طريق توفير نظام تشاركي، يشجع العمل الجماعي؛ من اجل تحقيق انجاز افضل لاهداف المؤسسة ، والعاملين فيها. كما تراعي التفاعل فيما بينها ، وبين العاملين، بدرجة عالية من الحفز والثقة، مما يؤدي الى تكامل المظاهر الرسمية، وغير الرسمية للمؤسسة ، عن طريق اهتمامها بالحاجات الانسانية والانتاجية بشكل متوازن .

(علي: ١٩٨١-1981، Owenes، 1981 - Likert، 1967 - Davis & Newstorm، 1985)

وفي المقابل ، فان المؤسسة غير الصحية عاجزة ، ويمكن أن تتفاعل مع بيئتها بفعالية على أساس قصير الأجل ، وحث مركز يصل الى المواقف التهديدية الواضحة ؛ وبذلك تصبح أقل قدرة على التعامل مع بيئتها بدلاً من زيادة قدرتها في التعامل مع الموقف ، فتتهبط في هذه القدرة طيلة الوقت ، وتميل الى الاختلال الوظيفي ، فلا معيار واضح لنتاج الفرد، يمكن أن يوفر الثقة للصحة المنظرية بشكل او بآخر .

(الطويل، ١٩٨٦ - 1981، Owenes، 1981)

٤ - الصحة التنظيمية والمناخ المنظمي

تعطي الصحة التنظيمية فكرة واضحة عن المناخ المنظمي حيث تلقي مزيداً من الضوء على نقاط القوة في المناخ المنظمي الواجب تعزيزها من قبل ادارة المنظمة . كما تبين نقاط الضعف التي هي بحاجة الى دراسة ، ومتابعة، ومعالجة من قبل المنظمة، وذلك بهدف تحسين ورفع مستوى الصحة التنظيمية السائد فيها ، وبالتالي تحسين اداء المنظمة ككل . فالمدارس التي حاولت معالجة جوانب القصور في مناخها ؛ ارتقت فعاليتها وكفايتها الادارية ؛ فازداد تبعاً لذلك مستوى الانجاز فيها بشكل ملحوظ .

(عماد الدين ، ١٩٨٥ : ٢١)

أما طبيعة المناخ المنظمي فهي تختلف من حيث تناغمها مع الاهداف التنظيمية. انها تتراوح ما بين القيم الايجابية التي تبعث الفاعلية في المنظمة ، والقيم الحيادية التي لا تضر ولا تنفع ، الى تلك التي تتعارض والاهداف التنظيمية.

ومهما تنوعت طبيعة المنظمات ، والعاملين فيها ، فان كلا الطرفين يسعى الى الوصول الى بيئة عمل ، تتمتع بالمناخ المنظمي الصحي ، لأن في ذلك مصلحة تشاركية ، تتمثل بالاداء الجيد، ورضا العاملين . ويعكس المناخ المنظمي الصحي ، الشعور لدى العاملين ، بأن العمل يوفر لهم فرصاً أفضل للتطور الذاتي الذي يحقق التحدي ، وبذا يتمكن الفرد من استخدام العقل بدرجة ابداعية .

(القريوتي ، ١٩٩٣)

٥ - مفهوم المناخ المنظمي

يعبر مفهوم المناخ المنظمي بعامة ، عن مجموعة من خصائص بيئة العمل الداخلية ، التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي ، أو المستقرة التي يفهمها العاملون ويدركونها ، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم ، وبالتالي على سلوكهم . فمصطلح المناخ المنظمي ، أعم وأشمل من المناخ الاداري ، الذي يقتصر على طبيعة العلاقات السائدة بين المستويات الادارية المختلفة . في حين يعقد مفهوم المناخ المنظمي ، الى كافة العلاقات الداخلية والخارجية التي يعمل بها أي جهاز ، أو اية منظمة ادارية . وعليه فان المناخ الاداري ، يمثل بعداً واحداً من أبعاد السلوك المنظمي ، وذلك لتأثيره على دافعية العاملين ايجاباً أو سلباً . في حين يعد المناخ المنظمي متغيراً وسيطاً ، بين المتطلبات الوظيفية ، وحاجات الفرد . بمعنى ان التغير في أداء الفرد ، يتأثر بالتغيرات الاجتماعية الانسانية التي تتم على المناخ المنظمي ، أو تلك الاقتصادية ايضاً . وتختلف الثانية عن الاولى ، بأنها تختص بالموارد الاقتصادية وتوزيعها ، وتلك عملية لا تخضع لطبيعة السلوك الاداري بدرجة كبيرة،

في حين تبرز القيم الاجتماعية كمحصلة للعلاقات بين الافراد والجماعات .

(القريوتي ، ١٩٩٣)

ويستخدم مفهوم المناخ المنظمي استخداماً مجازياً بفرض التعبير عن المنظمة ككيان مؤسسي Institutional او عضوي Organic؛ وذلك للتأكيد على سعة التفاعل مع البيئة . واستناداً الى هذا المعنى ، فان المناخ المنظمي ، يبحث في تأثير القيم السائدة لمجتمع ما ، على العملية الادارية او السلوك الاداري للموظفين .

(Davis, 1977)

ويشير المناخ المنظمي ، الى المفاهيم الادراكية ، ومفهوم الافراد للحقائق المنظمة الموضوعية، والمتمثلة بالهيكل التنظيمي ، ومستويات العمل ، ونمط القيادة ، والقوانين المتبعة ، أو جملة السمات المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الاداري .

(القريوتي ، ١٩٩٣)

ويرى جوردون ، أن وجود منظمة ، يعني وجود استراتيجية ما، حيث ينظم الافراد في هيكل تنظيمي خاص ، وتسود فيما بينهم علاقات تنظيمية. وينتج عن تفاعل كل من الاستراتيجية ، والهيكل التنظيمي ، والعمليات والناس، سلوك الافراد المنظمي ، وهذا ما يعرف بالمناخ المنظمي .

(Gordon, 1979:10)

أما المناخ المنظمي من وجهة نظر منهج النظم فهو كما يلي :

المخرجات Outputs	العمليات Processes	المدخلات Inputs	
* مستوى الاداء	* المناخ المنظمي	الاستراتيجية	١:٥
* دوافع العاملين	* اتجاهات واداء	الهيكل التنظيمي	٢:٥
* الفاعلية والكفاءة.	العاملين	العمليات الادارية	٣:٥
* الرضا الوظيفي		الناس	٤:٥

وينسحب ذلك على شتى المستويات في المنظمة .

(الصباغ ورفاقه ، ٢:١٩٨٢)

والمناخ المنظمي السائد في المنظمة ، يؤثر بشكل واضح على مواقف العاملين ، وعلى علاقاتهم داخل المنظمة .

(Dubrin, 1977)

فانما تميز المناخ داخل المنظمة ، بوجود علاقات عمل جيدة ، مبنية على مبدأ روح الفريق

التعاونية ، تعم أرجاء المنظمة كافة ، فان مخرجات العمل لهذا المناخ، هي مخرجات مرتفعة على وجه العموم .

(Likert, 1967)

والمناخ المدرسي ، هو مجموعة الظروف، والمفاهيم، والاتجاهات التي يخضع لها العاملون في المدرسة، فتؤثر عليهم، وتجعلهم يشعرون بمشاعر ايجابية، أو سلبية، أو مزيج منهما، تجاه انفسهم، وتجاه زملائهم، وتجاه البرامج الدراسية، والفعاليات التربوية الاخرى المطروحة في مدارسهم .

(جبر ، ١٩٨٦ ص ١)

أما ديفنز فيعتبر المناخ المنظمي Organizational Climate، مفهوماً دينامياً للانظمة، يتأثر بكل ما يحدث داخلها، إنه البيئة الانسانية التي يتمكن من خلالها أفراد المنظمة ، من القيام بأعمالهم.

والمناخ المنظمي يمكن أن يؤثر في الدافعية ، والانجاز، والرضا الوظيفي، من خلال خلق توقعات عالية لدى الفرد، عن نتائج الأعمال المختلفة .

(Davis and Newstorm, 1985)

والمناخ المنظمي الصحي، متطلب من متطلبات الصحة التنظيمية. وهو يعكس التناغم التام في علاقات العمل ، والولاء لاهداف المنظمة ، والالتزام بها. وهو وحده لا يضمن تحقيق الصحة التنظيمية للمؤسسة التعليمية، كما ان المؤسسة لا تتمكن من تحقيق أفضل أداء لها، الا اذا كان مناخها يبعث على خلق روح التعاون، ويؤدي الى اثارة دافعية العاملين فيها كي يعملوا بفاعلية، ورضا ذاتي.

(Mullins, 1985)

ونظراً لكثرة عدد الدارسين والباحثين في هذا المجال؛ يصعب الحصول على اتفاق عام على تحديد مفهوم المناخ المنظمي. ولكن المفهوم الأكثر شيوعاً للمناخ المنظمي، هو "مجموع تصورات العاملين للسمات المميزة لمنظماتهم تلك السمات ذات الأثر المباشر على سلوكهم".

(Gordon, 1979: 4-5)

أما المفهوم الحقيقي للمناخ المنظمي، فهو مدى فاعلية المنظمة في حشد مصادرها البشرية. وهو نتاج عدة قوى داخل المنظمة وتأثيرها على افرادها، حيث تستمد المنظمة الفاعلة عناصر قوتها، من معرفتها لمناخها، فترتفع تبعاً لذلك انجازاتها، ودافعيته نحو العمل . أضف الى ذلك ان تحليل المناخ المنظمي ، يمكن المدير من رفع طاقة الأداء الكامنة في المنظمة، كما يرفع من درجة الرضا لدى العاملين .

(Laffoffetle, 1975)

٦ - المناخ المنظمي الايجابي، عناصره وسماته:

يشعر الافراد بأن المناخ اصبح ايجابياً، عندما يستطيعون في هذا المناخ أن يفعلوا شيئاً مفيداً، يحقق لهم الاحساس بالقيمة الشخصية، ويميلون في نفس الوقت كثيراً الى العمل المتحدي، ويتطلع اكثرهم الى المسؤولية ، والفرصة المناسبة للنجاح. إنهم يريدون أن يصفى اليهم، وأن يشعروا بقيمتهم كأفراد، كما يريدون أن تهتم المنظمة اهتماماً فعلياً بحاجاتهم وامكاناتهم.

(Davis and Newstorm, 1985)

إن المناخ المنظمي الايجابي ، لا يساعد الفرد على الشعور بالأمان فحسب، وانما يمكن الفرد من العمل بفعالية .

(خليل ، والياس، ١٩٩٣)

١:٦ - عناصر المناخ الايجابي:

هناك عدة عوامل تسهم في تحقيق المناخ المنظمي الايجابي وهذه العوامل هي : نوع القيادة، ودرجة الثقة، والاتصالات الصاعدة والهابطة، والشعور بقيمة العمل، والمسؤولية، ونزاهة المكافآت، ومنطقية الضغط الوظيفي، والفرصة، ومعقولية الضبط، والبنية، والبيروقراطية، والمشاركة.

(Davis and Newstorm, 1985)

٢:٦ - سمات المناخ المنظمي الايجابي :

يتميز المناخ المنظمي الايجابي بما يلي :

- ١ - التكامل ما بين الاهداف المنظمة والاهداف الشخصية.
- ٢ - الحفز المتبادل، والاعتبارية، والدعم بين مختلف المستويات داخل المنظمة.
- ٣ - مرونة البناء المؤسسي، وتفويض السلطة، والمراقبة والاتصالات، مع توفير الاستقلالية الشخصية للافراد.
- ٤ - اتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه .
- ٥ - ادراك ومعرفة الفروق الفردية، والسمات الفريدة Unique، وحاجات الناس، وتوقعاتهم خلال العمل.
- ٦ - قواعد عمل عادلة وانظمة مناسبة للمكافآت والعقوبات الرادعة Sanctions .
- ٧ - الانتباه الى تحسين حياة العمل ، ورفع مستوى الرضا الوظيفي.
- ٨ - فرص التطور الفردي، والتقدم المهني ، والترقيات.

- ٩ - العدالة في المعاملة، والنزاهة الشخصية، وتوافر علاقات جيدة مع العاملين مع المنظمات الاخرى.
١٠ - العمل الديمقراطي المنظمي، الذي يوفر فرص الشورى ، والمشاركة الحقيقية التامة والفعالية.
فانا نشدنا تحسين المناخ المنظمي؛ فان العمل بالميزات السابقة يجب ان يتم.

(Mullins, 1985)

٧ - اختلاف المؤسسات من حيث مناخاتها المنظمية

يرى هالبن (Halpin, 1966) أن المؤسسات التعليمية تتميز في مناخاتها المنظمية كتمايز الأفراد في شخصياتهم. وقال : انه يمكن ملاحظة الفرق في المناخات المنظمية للمدارس عند زيارتها، ففي بعضها يسود مناخ من الثقة والمحبة بين الأفراد العاملين فيها ، حيث متعة العمل والرغبة في انجلزه، وفي البعض الاخر نجد عدم الرضا واضحا وملموسا، وسلوك المدير رسميا الى حد بعيد ، ويخفي وراءه عدم الكفاية، والمقدرة على التوجه السليم. على حين نلاحظ المناخ المنظمي لبعض المدارس لا يتميز بالسرور، أو اليأس، بل بالمظاهر الرسمية التافهة. حيث يبدو للمشاهد ، إن كلا من المعلمين، والتلاميذ، والمدير، يؤدون أدورا تمثيلية. مناخ يتميز بالتصنع، والابتعاد عن الحقيقة.

(Halpin, 1966)

وقد اهتم هالبن، عند دراسته للمناخ التنظيمي للمدارس ، بالتعرف الى أسباب الاختلاف بين المناخ المغلق والمناخ المفتوح. فالمناخ المفتوح، يظهر ارتفاع معنويات الأفراد، وفاعلية الانجاز، ويكون المؤسسة "تتحرك"، فيه توفر الادارة بوضوح، قيادة دينامية للعاملين. وعلى عكس ذلك، فان المناخ المغلق، يظهر وضعاً ينال فيه الافراد القليل من الرضا سواء بالنسبة للعمل، أو لحاجاتهم . ويكون المدير فيه عديم التأثير في مجال توجيه النشاطات للمعلمين.
كما يمتاز المناخ المفتوح ، بمفهوم الأصالة التي يفقدها المغلق، ويذهب هالبن الى القول: إن الاصاله تنسجم مع حقائق نوع المناخ، حيث يعكس المناخ المفتوح الأصالة في السلوك في حين يعكس المناخ المغلق عدم الاصاله.

(خليل، الياس ١٩٩٣: ٢٧)

وتمكن هوي (Hoy, 1987) من وضع أربعة مناخات متباينة للمناخ المدرسي: ففي الوقت الذي يولد فيه المناخ المفتوح نمطين من أنماط المناخ المدرسي هما: المناخ المفتوح Open Climate، والمناخ المرتبط Engaged Climate، فان المناخ المغلق يولد نمطين آخرين هما : المناخ المفكك (شبه المغلق) Disengaged Climate، والمناخ المغلق Closed Climate.

١:٧ - المناخ المفتوح Open Climate:

يقوم هذا المناخ على التعاون والاحترام الواقعيين بين المعلمين والمدير، فالمدير يحترم الكفايات المهنية، ويعطي في نفس الوقت للمعلمين الحرية الكافية للعمل مبتعداً عن البيروقراطية التافهة. وبالمقابل، تسود روح الزمالة بين المعلمين، فهم رغم كونهم اصدقاء الا أنهم منغلزون ناتياً. ويمكن القول: إن سلوك كل من المدير، وأعضاء هيئة التدريس، سلوك منفتح وحقيقي Authentic.

فالمعلمون يؤمنون واجباتهم بشكل فعال في الجو المنفتح، الذي يعبرون فيه عن الافكار والمشاعر بحرية تامة. ويحكم على افكارهم على اساس قيمتها، وليس على اساس مصدرها. ويعمل جميع اعضاء الهيئة التعليمية كوحدة واحدة، لا كمجموعات، وتكتلات صغيرة، وتنظيمات منعزلة، داخل المدرسة. (Hoy & Miskel, 1987 228-229)

لذا ينعكس الاحترام على تصرف المؤسسة المهني، ويكون الاحساس بالحياة سائداً في جوها. في حين يكون عمل المعلمين اقل كفاية في الجو المنغلق الاضطهادي.

(خليل والياس، ١٩٩٣: ٢٣٠)

٢:٧ - المناخ المرتبط Engaged Climate:

وهو مناخ يتميز بعجز محاولات المدير القيادية من جهة، وبانجاز المعلمين المرتفع من الجهة الاخرى. فالمدير يعيق عمل المعلمين، بما يكلفهم به من نشاطات متعبة. على حين يتجاهل المعلمون سلوك هذا المدير، ويتصرفون فيما بينهم كمهنيين يحترم بعضهم بعضاً ويستمتعون بعملهم، الا أنهم لا يحترمون كفايات بعضهم رغم انهم يحبون بعضهم كما يحبون الناس.

وخلاصة القول : ان المعلمين منتجون، ومتناسكون، وباعمون، ومنفتحون رغم قيادة مديرهم الضعيفة.

٣:٧ - المناخ المفكك Disengaged Climate (شبه المغلق)

هو نقيض المناخ المرتبط تماماً، حيث يتسم سلوك المدير بالدعم والانفتاح. فهو يستمع الى المعلمين، ويسمح لهم بالعمل، في حدود معرفتهم المهنية، ويعفيهم من جميع أعباء الأعمال الكتابية، ومهام اللجان المدرسية. الا أن عمل المعلمين، يشل ويخرب محاولات المدير القيادية، فهم لا يحبون المدير، كما لا يحبون بعضهم بعضاً، انهم منقسمون، ومنغلزون، يعيشون حالة تحرر من الالتزام بالواجب.

٤:٧ - المناخ المغلق Closed Climate:

هو نقيض المنفتح، وفيه يتظاهر المدير والمعلمون في تنفيذ الاجراءات الادارية، من خلال الروتين التافه، والانشغال غير الضروري في العمل، وقلة الالتزام. ان قيادة المدير ، تبدو وكأنها انضباط وصلابة، في حين يسود الانقسام، وعدم التسامح، واللامبالاة، والفرقة، بين المعلمين.
(Hoy and Miskel, 1987: 229-231)

٨ - الصحة التنظيمية والتطوير التنظيمي :

يرى بروكوفر (Brookover)، ان المناخ الصحي التنظيمي، متغير هام، له الاثر البالغ في تحقيق الفعالية المدرسية.

(Hoy and Feldman, 1987)

وتظهر لنا الصحة التنظيمية، الصورة الحقيقية لهذا المناخ، كما ان توافر الصحة التنظيمية، يعتبر امراً ضرورياً لاحداث التطوير والتغيير، فالتطوير التنظيمي يهتم بتشخيص صحة المنظمة وادائها، وتنفيذ اهدافها المخططة، بهدف تطوير كل الافراد، والجماعات، والمنظمة كنظام كامل.

(Mullins, 1985)

وبناءً على ذلك، فان تحسين صحة النظم، تحتل المرتبة الاولى لاهداف التطوير والتغيير المنشودة.

(Miles, 1969 - ١٩٨٦، الطويل)

ان معدل ارتفاع التغيير في جميع الحالات، يتطلب مقدرة المنظمة على التكيف لأجل التغيير، واتباع ما يعرف بالتطوير التنظيمي Organizational Development.

(Mullins, 1985)

فالتغيير يؤخذ بعين الاعتبار، فقط عندما يكون متكاملأ داخل جميع ارجاء المنظمة ، بحيث يؤدي الى اختفاء مشاكلها الأصلية ، فلا تعود للظهور مرة ثانية.

(Argyris , 1971)

٩ - التجديد الذاتي للمنظمة Organizational Self-Renewal:

تميل بعض المنظمات الى الجمود، الى حد تكاد تتوقف فيه عن النمو. وتنشغل بالمحافظة على بقائها، وتدعيم ممارساتها التقليدية. إن هذه النظم وأمثالها ، تعد نظماً معتلة، لجمودها، وعدم

مقدرتها على التكيف اللازم. ويعتبر ليكرت، أول من وضع وصفاً وافياً لمفهوم التجديد الذاتي للنظام عام (١٩٦١).

ويفترض هذا المفهوم، ان التغيير الفعال في أي نظام، لا يمكن فرضه من الخارج. بل لابد من السعي المتواصل لايجاد طاقة داخلية في النظام، هدفها تغذية النظام، واثراؤه بما يمكنه من الاستمرار في قدرته على التعامل بفعالية اكثر مع المشاكل التي يواجهها. وتتضمن عمليات التجديد الذاتي، رفع قدرة المنظمة على ما يلي :

١ - تحسس المشاكل الناشئة وتحديد ها .

٢ - توطيد الغايات، والاهداف، والأولويات، وترسيخها.

٣ - انتاج بدائل حلول فعالة.

٤ - تطبيق بعض هذه البدائل ، وإختبارها.

وعليه فان مخرج عملية التجديد هذه، هو تحول النظام التربوي من التأكيد على الرقابة التقليدية، والتغييرات البيروقراطية، الى مناخ داعم لوجهة النظر القائلة: بأن معظم المعرفة الضرورية لتخطيط التغيير، وتنفيذه ، تكمن في أفراد النظام نفسه. ويؤكد مفهوم التجديد الذاتي، على ان المدرسة، هي انسب وحدة للتغيير التربوي ، على مستوى وزارات التربية والتعليم.

(الطويل ، ١٩٨٦)

ويرى كل من (Zaltman and Sikorski, 1977)، ان النظام الذي يعيش عملية

التجديد الذاتي، يتصف بما يلي :

١ - مناخ داعم للتكيف، يتجاوب مع التغيير، ويؤكد على التواصل المفتوح.

٢ - توافر مجموعة من الاجراءات الواضحة والمعلنة للجميع.

٣ - السعي لاستقطاب افكار واعدة من خارج اطار النظام، كلما اعتقد ان ذلك ضروري لحل قضايا، ومشاكله ، بصورة أفضل.

(الطويل ، ١٩٨٦ - Owens, 1981)

١٠ - الصحة المنظمة والفعالية المدرسية :

تقدم الصحة المنظمة تصوراً للمناخ المنظمي، الذي يعد متغيراً هاماً ذا علاقة ايجابية بالفعالية

المدرسية.

(Hoy and Feldman, 1987)

وقد اقترح موس (Moos, 1979) ثلاث خصائص مناخية، تسهم في تحقيق الفعالية

المدرسية وهي :

١:١٠ - علاقات دافئة، ومساندة للمعلمين.

٢:١٠ - التأكيد على المهام الأكاديمية.

٣:١٠ - توافر وسط اجتماعي منظم، ومناسب لعمل المعلمين.

(Rentoul and Fraser, 1983)

أما شين (Schein) فقد اعتبر الفعالية رديفاً للصحة التنظيمية؛ فهي تعكس صفات المجموعة عالية الفعالية في العمل ، حيث تعتمد مبدأ العلاقات المساندة لليكرت، ومن خصائصها : الثقة العالية، والدافعية المرتفعة بين أعضائها. ويورد شين شروطاً لتحقيق الفعالية التنظيمية منها : القدرة على تلقي المعلومات وإرسالها بصدق وثبات، والمرونة الداخلية الإبداعية، لتتمكن المنظمة من إجراء التغييرات استجابة لما تتلقى من معلومات ، ومنها : التكامل، والالتزام بالأهداف التنظيمية، ومناخ داخلي يتسم بالمساندة، والخلو من التهديد.

(Schein, 1970)

١١ - المدرسة المتمتعة بالصحة التنظيمية (المدرسة الفاعلة) :

تقدم الصحة التنظيمية الصورة المشرفة للمناخ المنظمي؛ الذي يعتبر متغيراً هاماً ذا علاقة بالفعالية المدرسية.

(Hoy and Feldman, 1987)

فالمدرسة الفاعلة، هي التي تضمن تحصيلاً أكاديمياً عالياً لطلبتها، وهي قادرة في نفس الوقت على تجديد ذاتها، وحل مشكلاتها الداخلية، باحثة عن سبل تطوير مهارات الدراسة الذاتية لدى أفرادها. والمدرسة الفاعلة، مدرسة جميلة المظهر، أبارتها واعية، وتنظيمها محكم، ونسبة الخريجين فيها من ذوي التحصيل العالي المرتفع، ونسبة التسرب فيها قليلة جداً.

إنها مدرسة تواكب مستجدات العصر، وتحترم العاملين فيها ، وتوفر لهم جواً مريحاً في الاتصال والتواصل فيما بينهم، وتضمن لخريجها فرصاً للعمل، أو إكمال الدراسة، من خلال تطبيق واعد للمناهج المدرسية.

(مصطفى ، ١٩٩٤)

أما أوستن، فقد حدد خصائص المدرسة الفاعلة كما يلي : نجاح مديرها في المشاركة الفعالة والمميزة في برامج التعليم الصفي، ولديه توقعات عالية تجاه أداء كل من المدرسين، والطلاب ، أضف الى ذلك وجود فئة من المعلمين لديهم توقعات عالية بالنسبة لنجاح طلابهم، وقادرون على اختيار استراتيجية التعليم الملائمة.

ويصف فلدمان (Feldman, 1985) المدرسة التي تتميز بالصحة المنظمة Organizational Health، بأنها التي تهتم بالتأكيد على النواحي الأكاديمية Academic Emphasis، فتعمل على توفير الموارد المساندة لبرامجها الأكاديمية ، حيث يشعر المعلمون بالمتعة في العمل ، فيقومون بانجازه على أتم وجه، وفيها يشعر المدرسون بالفخر بالانتماء اليها ، ويسود فيما بينهم الاحترام المتبادل ، ويقيم مديرها أنماطاً من التنظيم وقنوات الاتصال ، وطرق الاجراءات، وعلاقات مع المعلمين تقوم على أسس من الصداقة، والود، والاحترام، والثقة. لذا تحظى مثل هذه القيادة، باحترام الرؤساء، والتلاميذ، والمجتمع المحلي.

فالمدرسة الفاعلة، يجب أن تولد بينها وبين المجتمع الروابط الوثقى، وليس فقط الاجتماع بأولياء امور الطلبة، فهي تستطيع في هذا المجال، وعن طريق ادارتها المرنة المتجددة والمنفتحة، أن تنفذ الى المجتمع المحيط بها باستخدام الوظائف الادارية.

(خلف ، ١٩٨٦ : ٢٣)

١٢ - المدرسة غير الصحية :

أما المدرسة غير الصحية، فهي لا يحصل طلبتها على علامات متدنية في الامتحانات المقننة فحسب، وانما التي يفشل طلبتها في تطوير رغبة للتعلم طويلة الأمد ، كما يفشلون في نفس الوقت في تطوير قدراتهم على التكيف في البيئة المتغيرة، والقدرة على التفكير الناقد حول الموضوعات المختلفة، والمهارة على العمل التعاوني في مجتمع معقد. ولهذا ، كان يجب على المدارس أن لا تكتفي بإيجاد الوسائل لزيادة تحصيل طلبتها فقط، وانما يتوجب عليها العمل بجدية على التوجه نحو زيادة الدافعية والضبط الذاتي ، وتحمل المسؤولية لدى الطلبة التي ترعاهم .

(المصري : ١٩٩٤)

١٣ - دور المدير في الصحة المنظمة :

إن وجود المدرسة الفاعلة، أمر يتطلب عدة أمور أبرزها، توافر مدير المدرسة الفعال، حيث ينظر اليه على انه ممثل للسلطة، ويمثل سلوكه القيادي المرتفع، عنصراً رئيساً في مجال ادارة وتنظيم

المدرسة التي يدير ، ومن ثم تتوقف عليه ، وعلى نشاطه، وحيويته، فاعلية المدرسة وكفايتها. فالادارة المدرسية الواعدة، تهدف بجد الى تحسين العملية التعليمية التربوية، والارتقاء بمستوى الأداء، عن طريق توعية العاملين، وارشادهم كل بمسئوليته ، اضافة لاتباع أسس الاشراف التربوي السليم.

(احمد ، ١٩٩١)

إن مدير المدرسة الفعال، هو الذي يستثمر وقته وطاقاته، في تنفيذ الانشطة ذات الطابع الانساني، والفهم الذاتي لنفسه، ولامكانات العاملين معه. ويهتم باقامة شبكة اتصال سهلة، مع إدارة الصراعات الموجودة وتنظيمها ، مع توضيح القرار الذي يتخذه للعاملين، والاهتمام بكل فرد في ضوء استعداداته وقدراته، وحل المشكلات التي تعترض عمله دون تأخير. إنه بذلك يهيئ المناخ المنظمي الصحي للعاملين معه؛ للقيام بعملهم على أتم وجهه وأكمله.

(احمد ، ١٩٩١)

" ويلعب رجل الادارة في المراكز الرئيسية دوراً رئيساً هاماً في التأثير على قرارات المستويات العليا في الادارة بتحكمه في المعلومات والآراء التي تصل اليهم ويستندون عليها في قراراتهم"، كما يلعب ايضاً دوراً رئيسياً هاماً بالنسبة لمرؤوسيه لانه هو الذي ينقل ويترجم لهم قرارات المستويات الأعلى، وهو الذي بحكم تأثيره ونفوذه عليهم يستطيع أن يلون الطريقة التي يمكنهم بها تنفيذ هذه القرارات.

(مرسي ، ١٩٧٥:٩٢)

يرى شين (١٩٧٠)، أن الصحة التنظيمية رديف للفعالية المدرسية ، والفعالية المدرسية تتطلب قيادة مدرسية ناجحة، تعمل على توفير الظروف المناسبة، والامكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية.

(مصطفى ، ١٩٨٢:٣٤)

فالاداري والمناخ الذي يساعد على خلقه، يؤثران بشكل كبير على الناس في المؤسسة، كما ظهر في الكثير من نتائج البحث في علم السلوك الانساني .

(خليل والياس، ١٩٩٣)

ويرى رودني ريد (Rodney Reed) ، أن من أهم العوامل التي تؤثر في فاعلية المدرسة، هي مؤهلات المدير الشخصية والمهنية، حيث انه الشخص الأكثر اهمية في المدرسة من حيث

مسئوليته في إرشاد المعلمين، وتوفير البيئة المدرسية المؤثرة على عمليتي التعليم والتعلم .

(خصاونة ، ١٩٨٦)

أما أورلوسكي (Orlosky) وزملاؤه، فقد أوردوا خمسة عوامل تقع ضمن المسؤولية المباشرة لمدير المدرسة، وتسهم في تحقيق الفاعلية المدرسية ، هي :

١:١٣ - قيادة إدارية قوية لدى مدير المدرسة، وبخاصة فيما يتعلق بالمسائل المتعلقة بالنواحي التعليمية.

٢:١٣ - مناخ مدرسي مناسب للتعلم .

٣:١٣ - تأكيد المدرسة على تعليم المهارات الأساسية.

٤:١٣ - توقعات المعلمين بأن جميع الطلبة، بغض النظر عن الأسر والبيوت التي ينحدرون منها، باستطاعتهم أن يصلوا إلى مستويات مناسبة من التحصيل.

٥:١٣ - توافر نظام لمراقبة أداء الطلبة وتقديره بحيث يرتبط بالاهداف التعليمية.

(Orlosky , 1984)

والإداري يهيئ توجه المدرسة وجوها، ذلك لأن قيمة، ومواقفه، وممارساته، تؤثر في السلوك في المنظمة بأسرها. وقد يتقبل بعض الناس في المنظمة آراء الإداري، وسلوكه دون نقد، ويتبنونها كنموذج لأرائهم وسلوكهم، وقد يعارض بعضهم الآخر الإداري جهراً ، أو سراً. وينشأ نوع المناخ في المدرسة، إلى درجة كبيرة من الإداري الذي تكون لديه عادة سلطة أكبر من أي فرد في المدرسة.

(خليل والياس : ١٩٩٣)

كما أن اهتمام القائد "بتنمية الروح المعنوية للآخرين، غاية في الأهمية بغرض الوصول إلى المقاصد النهائية، كما أن مراعاة النواحي النفسية للآخرين من شأنها أن تضفي جواً مريحاً في العمل، مما يدفع إلى مزيد من العمل والعطاء".

(خلف ، ١٩٨٦: ٣٥)

ثانيا : الجانب التجريبي

١ - الدراسات الاجنبية :

١:١ - دراسات تناولت المناخ التنظيمي :

١:١:١ - قام هالبن (Halpin, 1966)، بدراسة لتحديد العوامل الرئيسة المسؤولة عن تباين المناخ التنظيمي للمدرسة، فاستخدم لذلك استبانته وصف المناخ التنظيمي Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) والمكونة من (٦٤) فقرة، وزعت على ثمانية أبعاد، اربعة منها تتعلق بسلوك مدير المدرسة، وأربعة أخرى تتعلق بسلوك المعلمين.

وكانت عينة الدراسة (٧١) مدرسة ابتدائية، تم اختيارها من جميع مناطق الولايات المتحدة الامريكية. وبلغ عدد العاملين فيها (١١٥١) فرداً، اعتبروا افراداً لعينة الدراسة.

توصلت الدراسة الى تحديد ثلاثة عوامل رئيسة ومسؤولة عن تباين المناخ التنظيمي للمدرسة

وهي :

١ - الحاجات الاجتماعية Social Needs : وتصف سلوك الافراد الموجه نحو اشباع حاجاتهم الفردية، نحو بناء علاقات ايجابية مع الاخرين.

٢ - الروح المعنوية Esprit : وتعكس التفاعل بين القائد والمجموعة.

٣ - الضبط الاجتماعي Social Control : ويمثل سلوك المدير في توجيهه، وضبط ممارسات العاملين معه، من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

وقد أكدت هذه النتائج، نتائج دراسة هالبن وكروفت (Halpin and Croft, 1963)،

التي توصلت في حينه الى نفس العوامل. وتنسجم مع نتائج دراسة شوتز كذلك (Schutz, 1958)، ودراسة مولياك ايضاً (Muliak, 1963).

(العلي، ١٩٨١، ١٦:١٥)

٢:١:١ - بدأت منظمة Hay Associates في عام (١٩٦٩) برنامجاً متكاملًا للبحث والتطوير في الولايات المتحدة الأمريكية، تناول دراسة المناخ التنظيمي وتحليله، وبشرت عملها بدراسة الأدب

المنشور، والدراسات، والأبحاث التي عالجت موضوع المناخ التنظيمي دراسة علمية وافية، فأفادت من ذلك الشيء الكثير فيما قامت به من أبحاث فيما بعد، ومنها إجراء عدة بحوث فردية بين عامي (٦٩-١٩٧٤) تناولت موضوع المناخ التنظيمي .

وتوصلت هذه الأبحاث، الى تطوير منهج وأسلوب علمي مقنن، لتحليل المناخ التنظيمي، يمكن استخدامه من قبل اية منظمة تريد ان تتعرف على مناخها التنظيمي، وتعمل على دراسته وتحليله. بدأت منظمة Hay عام (١٩٧٤) اعمالها بدراسة المناخ التنظيمي لـ (٢٩) منظمة، ثم ارتفع عدد الدراسات لأكثر من (٢٥٠) دراسة، شملت مختلف ميادين الحياة مثل : الصناعة، والخدمات العامة والحكومية، والبنوك، وشركات التأمين...الخ.

وبلغ عدد فقرات "استبانة المناخ التنظيمي" (٤٨) فقرة، موزعة على ثمانية أبعاد

رئيسية، وهي:

وضوح التنظيم، وصنع القرار، وتكامل التنظيم، واسلوب الادارة، وتوجيه الاداء، وحيوية التنظيم، والتعريفات والمكافآت، وتنمية العنصر الانساني.

وقد اعطت النتائج المستخلصة من هذه الاستبانة، فكرة واضحة عن تصورات العاملين للمناخ التنظيمي السائد في المنظمة ككل، وعن كل بعد من أبعادها الثمانية، وظهرت النتائج، مدى التفاوت بين كل من الجنسين، وأصحاب الخبرات الوظيفية المختلفة، ومستويات الادارة المختلفة. استخدم التحليل العاملي، ومعاملات الارتباط في دراسة وتحليل البيانات المتجمعة من الاستبانات التي وزعت على العاملين في المنظمات المختلفة.

تباينت نتائج هذه المنظمات تبعاً لحجم المنظمة، وطبيعة نشاطها، والنمط الإداري السائد فيها، والهيكل التنظيمي داخلها وتاريخ ودرجة نموها وتطورها...الخ.

وتم استخلاص الاتجاهات العامة التالية من خلال هذه الدراسات :

- ١ - ان دراسة وتحليل المناخ التنظيمي تقدم فكرة واضحة عن صحة المنظمة، وتشير بوضوح الى : نقاط القوة الواجب تعزيزها، ونقاط الضعف للعمل على معالجتها وتلافيها، وذلك من أجل تحسين نوعية المناخ التنظيمي السائد فيها وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل.

دلت نتائج هذه الابحاث ، على أن المنظمات التي أخذت بدراسة مناخها وتحليله، ثم حاولت معالجة نقاط الضعف، قد ازدادت فعاليتها وكفايتها الادارية، فارتفع تبعاً لذلك مستوى الانجاز فيها بشكل جيد.

٢ - أظهرت المنظمات الصناعية تدني الاهتمام بالبعد الانساني مقارنة بغيرها من المنظمات التي تمت دراستها.

٣ - أما بالنسبة لمؤسسات التأمين، فقد أظهرت ارتفاعاً ملموساً نحو بعد التعويضات والحاجات المادية للعاملين اكثر من غيرها من المنظمات، في حين كانت نتائجها بالنسبة لقياس وتقويم أداء المنظمة ككل، أقل من غيرها من المنظمات بشكل عام.

٤ - أظهرت البنوك بشكل عام، انخفاضاً تجاه تصور العاملين لمناخها التنظيمي اقل من المتوسط العام لبقية المنظمات. أما بالنسبة للأبعاد نفسها فقد سجل بعد صنع القرار فيها درجة أعلى نسبياً من غيره من الأبعاد ، على حين كان بعد وضوح التنظيم، أقل الأبعاد درجة.

(Gordon, 1979, 27:164)

٣:١:١ - كما لخص اوينز (Owens, 1970) عدة دراسات تناولت العوامل الرئيسة المسؤولة عن تباين المناخ المنظمي للمدرسة، ومنها دراسة ستيرن وستاينهوف (Stern and Steinhoff, 1975)، حيث استخدمتا مقياس دليل المناخ المنظمي المطور عن مقياس مميزات الجامعة.

وتوصلت الدراسة الى تعيين ستة عوامل رئيسة، اطلق على الخمسة الأولى منها التأكيد على التطوير Development Press ، بمعنى قدرة البيئة التنظيمية على دعم الذات واشباعها وتحقيقها، وهذه العوامل الخمسة هي :

١ - الجو الفكري Intellectual Climate:

ويصف مدى الاهتمام بالنشاط الفكري، والعمل الاجتماعي، والكفاية الشخصية، ويعتمد على قدرة المدرسة في التركيز على معايير العلوم الاجتماعية، أو الانسانيات، أو العلم، أو التأمل والتفكير، أو الاستيعاب، أو تحقيق الذات، أو الحساسية، أو التغير، أو السلوك الملفت للنظر.

٢ - معايير التحصيل Achievement Standards:

ويؤكد هذا العامل على التحصيل ، فالمدارس التي تسجل علامات مرتفعة على هذا العامل، تؤكد استمرارية العمل الجاد، والمثابرة، والاهتمام الكامل بالأهداف المدرسية المنشودة.

٣ - الواقعية Practicalness:

وتعطي بعداً بيئياً للممارسة الحقيقية المميزة بالصدقة ، وهو يعرف بالواقعية والتربية.

٤ - الدعم Supportiveness:

ويمثل هذا العامل وجهة النظر المرتبطة بالبيئة التنظيمية التي تحترم سلامة المعلم كإنسان، لكن المعنى الضمني له يشمل دعم متطلبات التبعية أكثر من التأكيد على الاستقلال الشخصي، ويمكن أن يعتبر هذا العامل مقياساً للابوية الديمقراطية. والأبعاد التي يمكن أن تصف هذا العامل هي : الاعتماد على النفس، والاحتمال، والموضوعية والولاء والوحدة وتجنب اللوم والأذى، والتربية.

٥ - الالتزام والانضباط Orderliness:

وتكرس بنود هذا العامل التأكيد على الهيكل التنظيمي ، والاجراءات ، والمحافظة على النظام، واحترام السلطة .

٦ - التأكيد على الضبط Control Press:

ويشير العامل السادس الى سمات البيئة التي تعيق أو تقيد التعبير عن الذات .

١:١ - وكذلك قام اوينز (Owens, 1970) بتلخيص دراسة قام بها بمشاركة ستاينهوف (Owens and Steinhoff, 1969) حيث استخدم مقياس دليل المناخ المنظمي السابق في دراسة المناخ المنظمي للمدرسة وقد تم اختيار عينة الدراسة من مجموعة من المدارس ضمن مشروع كبير بقصد تحسين تعليم التلاميذ المحرومين اجتماعياً. وأظهرت نتائج هذه الدراسة ان بعض المدارس سجلت علامات عالية على عامل التأكيد على التطوير، في حين كانت علاماتها منخفضة على عامل التأكيد على الضبط والعكس صحيح.

وقد استخدمت العلامات في تصنيف المناخات المنظمية للمدارس، ووجد أن المدارس تختلف في مناخاتها المنظمية، وأن لكل منها مناخاً منظماً فريداً، وهذا التنوع، لا يعزى الى الصدفة، وأطلق عليه ضبط الاندماج Impulse Control، ويركز على العمل، والاحتشام الشديد، وتجنب اللوم، والتفكير المتروي، والهدوء ، وتجنب الدونية في معاملة المرؤوسين.

(Owens, 1970)

١:١ - وتوصل الباحثان فرد لاندر وجرينبرج (Friedlander and Greenberg)، من خلال دراسة قاما بها لمعرفة اتجاهات مجموعة من العاملين نحو أدائهم

لاعمالهم، ونحو البقاء والاستقرار فيه، الى أن دافعية العاملين لانجاز العمل، تعتمد اعتماداً كبيراً على درجة الدعم، والتشجيع الذي يوفره المناخ التنظيمي السائد.

(Friedlander & Greenberg, 1971: 287-298)

٦:١:١ - وفي عام (١٩٧١)، قام ديهيرست (Dewhirst) بدراسة لمعرفة أثر المناخ التنظيمي السائد في المنظمة على الرغبة في الإدارة، لدى عدد من العاملين في ميادين الهندسة والعلوم.

تألفت عينة الدراسة من (٢٥٠) فرداً يعملون في منطمتين لا تنفشان الربح، ولهما مناخان تنظيميان مختلفان. حيث أجاب أفراد عينة الدراسة عن استبانة تضمنت موضوع الرغبة في الإدارة. دلت النتائج ، على أن الرغبة في الإدارة قد ارتفعت استجابة للمناخ التنظيمي الذي ركز على أهمية الإدارة، وأن التشجيع من قبل المنظمة عامل حيوي .

(Dewhirst, 1971: 196-203)

٧:١:١ - وأجرى الباحثان فردلاندر وجرينبرج (Fredlander and Greenberg) عام ١٩٧١ دراسة لمعرفة اثر كل من اتجاهات العمل، والتدريب ، والمناخ التنظيمي، على أداء العمل، والبقاء والاستقرار فيه.

بلغت عينة الدراسة (٤٧٨) عاملاً من ذوي الرغبة في التنقل من عمل الى آخر. وأشارت النتائج، الى أن سلوك العمل وفعالياته، يعتمد على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي الذي يعملون فيه.

(Friedlander and Greenberg, 1971 : 287-295)

٨:١:١ - قام لافوليت، (Lafollette, 1975)، بدراسة بعنوان "كيف هو المناخ التنظيمي في منطمتك؟" أفاد الباحث من الادب المتعلق بالموضوع ، ليشير الى أن السلوك النفسي للبتنظيم هو عامل مهم من العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي .

وأشارت الدراسة، الى أن المناخ التنظيمي من الممكن أن يهدد بقاء المنظمات واستمرارها. كما أكدت الدراسة في نفس الوقت، على أن تحليل المناخ التنظيمي ، يمكن أن يساعد المديرين في زيادة طاقة الأداء الكامنة لمنظمتهم، وفي زيادة درجة الرضا لدى موظفيهم.

(Lafollette, 1975 : 376-379)

٩:١:١ - وقد استعرض ايركسون (Erickson, 1977)، دراسة قام بها ماكل وأخرون (Modill and others)، بعنوان: "المناخات التعليمية للمدارس، أثرها ومسبباتها". وكان من

أهداف الدراسة الرئيسية :

- ١ - التعرف الى عدد ابعاد المناخات التعليمية والاجتماعية للمدارس الثانوية.
- ٢ - تقييم أثر أبعاد المناخات التعليمية على التحصيل الاكاديمي للطلبة ، وعلى خططهم نحو الجامعة .

وتكونت عينة الدراسة، من (٢٠) مدرسة تختلف عن بعضها بشكل واضح، من حيث طبيعة السكان ، والحالة الاقتصادية، والاجتماعية. تم جمع المعلومات بين عامي (٦٤-١٩٦٥) من التلاميذ، والمعلمين، والمديرين، بوساطة استبانات خاصة أعدت لذلك، اضافة لاختبارين اكايمييين أعطيا للتلاميذ وباستخدام التحليل العاملي ، توصلت الدراسة الى وجود ستة أبعاد للمناخ التعليمي للمدرسة هي التالية :

المحاكاة الأكاديمية Academic Emulation، وإدراك الطالب العقلي والجمالي Student Perception of Intellectualism، والتماسك والمساواة الجمالية Cohesive and Egalitarian Estheticism، والعلمية Scientism، والتفوق الانساني، Humanistic Excellence ، ونظام التوجيه الاكاديمي لدى التلاميذ Academically Oriented Student Status System.

وقد أظهرت نتائج الدراسة، أن ابعاد المناخ التنظيمي للمدرسة تؤثر على تحصيل التلاميذ الأكاديمي، وعلى خططهم نحو الجامعة، عندما تكون الخصائص الشخصية للتلاميذ ثابتة. ويعتبر البعد الأول، أقوى الأبعاد تأثيراً على التحصيل الأكاديمي للتلاميذ، وعلى خططهم نحو الجامعة كذلك. في حين كان البعد الرابع، أقل الأبعاد الأربعة تأثيراً على تحصيل التلاميذ، ولا أثر له على خططهم نحو الجامعة .

(Erickson, 1977)

وقد أكدت دراسات عديدة، أن الجو المدرسي، واحساس الطلاب بالارتباط والاندماج بالمدرسة، إنما هي مؤشرات لنمو الطلاب وتطورهم التربوي، ومنها دراسة كولمان ، ١٩٦٦ ، وهيث، ١٩٧٠. (Colman 1966 and Heath, 1970).

(Hoy and Miskel, 1987)

٢:١ - دراسات تناولت الصحة المنظمية المدرسية (المدرسة الفاعلة)

١:٢:١ - بحلول عام (١٩٧٠)، أجرى ليكرت Likert وآخرون، عدداً من الدراسات لوضع المدارس، بهدف التأكد ما إذا كانت مؤشرات السلوك المنظمي ملائمة للسعات الفريدة Unique للأنظمة المدرسية أم لا. وأظهرت النتائج المبكرة، دعماً للفكرة القائلة: إن أكثر المدارس فعالية، هي ذات البيئة التشاركية Participative Environment ، الأكثر قرباً من نظام ليكرت رقم (٤)، ومن عمل مكروجر McGroger، حيث اهتم كلاهما بشكل أساسي بفهم ، كيف يمكن جعل المنظمة أكثر فعالية؟

(Owens, 1981)

٢:٢:١ - وأظهرت دراسات قام بها وبر (Webber, 1971) ، وبروكوفر وليزوتي (Brookover and Lezotte)، وايدمونز (Edmonds, 1979)، أن هناك خمس مزايا تتوافر في المدارس الفاعلة هي التالية :

- ١ - توقعات عالية لتحقيق التلاميذ .
- ٢ - قيادة إدارية قوية.
- ٣ - بيئة منظمة وأمنة تقود إلى التعليم.
- ٤ - التركيز على المهارات الأساسية وإكسابها للتلاميذ.
- ٥ - المراجعة الفورية والمنظمة لتقدم التلاميذ .

(دراسات وبحوث تربوية، ١٩٩٤) (Everet and Sheathetm, 1988)

٢:٢:١ - قام رتر وزملاؤه (Rutter, 1979) بدراسة هدفت إلى تتبع أداء (١٢) مدرسة داخل مدينة لندن، واستمرت الدراسة مدة خمس سنوات، وقامت بفحص: نتائج التحصيل الدراسي، والمواظبة على الدوام، وسلوك التلاميذ، والتقصير، والاهمال. وأشارت نتائج هذه الدراسة، إلى أن العمليات المدرسية، وخصائص المدرسة كمنظمة اجتماعية، تؤثر في الفاعلية المدرسية.

واقترح رتر وزملاؤه، أن بناء المجموعة الاجتماعية وإدارتها بمعايير وقيم تدعم التوجه نحو الاهداف المدرسية، يمكن أن يكون المصدر الأهم الذي تملكه المدرسة. واقترحوا طرقاً يستطيع المعلمون أن يؤثر بها في المناخ المدرسي. ومع أن طلاب هذه المدارس، اختيروا بحيث يكونون متماثلين في خصائصهم عند بداية تطبيق الدراسة، إلا أن نتائجهم النهائية كانت مختلفة. واختلفوا

كذلك في سلوكهم المدرسي، ومستوى انتظامهم في الدوام المدرسي، ومستوى التقصير والامهال عندهم، وتوصلت الدراسة لما يلي :

- ١ - ان الاختلاف في مستويات الطلاب يعود الى ما يقدم لهم في المدارس.
 - ٢ - استمرت الاختلافات في المستويات بين المدارس في الظهور لمدة خمس سنوات، وهي لا تعود الى عوامل مادية.
 - ٣ - مالت المدارس التي كانت تقديراتها أفضل من المتوسط، الى أداءات عالية في كل مجالات المخرجات المقاسة.
- وكانت الاختلافات بين المدارس عائدة الى خصائصها كمؤسسات اجتماعية. أما الخصائص الممكن تعديلها، والتأثير عليها من قبل المعلمين والاداريين فهي : التأكيد الاكاديمي، ومهارات المعلمين، وعمل المعلمين خلال الدروس ، والمكافأة والعقاب ، والمسئولية والمشاركة ، وتنظيم الموظفين.

وقد سمي رتر هذه العوامل ، أو الخصائص، بالعمليات المدرسية..

(Rutter and Others 1979)

٤:٢:١ - وأجرى جون جوزيف (John Joseph, 1980)، دراسة هدفت الى استخدام معايير ايدموندز، للمدارس الفاعلة، لتحديد فاعلية ثلاث مدارس ابتدائية في نفس المنطقة من ولاية نيويورك الامريكية، واختيرت هذه المدارس بناء على نتائجها في امتحانات الممارسات الاساسية في ثلاث سنوات هي (٧٨-١٩٨٠) ومعايير اضافية هي : القيادة، والمناخ المنظمي، والتوقعات، والتركيز على الممارسات الاساسية، وتوفير المصادر، ومراجعة تقدم التلاميذ المستمر والمنظم.

وجهت المعلومات عن طريق استبانة المناخ التنظيمي لهالبن وكروفت، ومقابلات مع المعلمين والمديرين، ومراجعة الوثائق والسجلات، اضافة الى معلومات وجهت عن طريق الملاحظة المباشرة، وكانت النتائج كما يلي :

- ١ - اظهرت جميع المدارس تركيزاً على الممارسات الاساسية.
- ٢ - توقعات المعلمين لقدرات الطلاب الالائية كانت غير واثقة او متأكدة.
- ٣ - حسب معايير ايدموندز، جاءت المدرسة التي صنفت العليا وتلك التي صنفت الأقل من قبل سلطات الولاية التعليمية، كلاهما كانت متوسطة الفاعلية، اما المدرسة التي صنفت الثانية من قبل السلطات التعليمية في الولاية، فقد كانت ايضاً متوسطة الفاعلية.

(ابو الرز، ١٩٩١)

٥:٢:١ - أجريت عدة دراسات للكشف عن أثر استخدام أسلوب العلاقات الانسانية في الادارة على فاعلية المؤسسات. أما التي اجريت في مجال الادارة التربوية فهي دراسة كل من جريفت (Griffiths) وكورنيل (Cornell)، وجنكيز وبلاكمان (Jenkins & Blackman). وكذلك اعطى مورينو (Moreno) اهمية في دراساته لمشاعر الرؤوسين الايجابية خلال دراساته لاهمية تفهم القائد لمشاعر رؤوسيه ومشاكلهم، ومهاراته في التفاعل معهم وتقديره لأعمالهم.

(كنعان، ١٩٨٠)

٦:٢:١ - قام تانر (Tanner, 1982)، بدراسة هدفت الى بيان اثر العوامل القيادية في فاعلية المدرسة، حيث حدد فاعلية المدرسة ببعدين هما : الانتاجية، ورضا المعلم عن بيئة العمل في المدرسة، في الولايات المتحدة الامريكية، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

إن أسلوب القيادة عند المدير، هو المتغير الوحيد في تحديد فاعلية المدرسة والمدرسين. كما بينت، ان المدرسين لا يميلون الى مزيد من الانتاجية في المدارس التي يمارس فيها المدير الاسلوب القيادي القائم على السيطرة.

(ابو الرز، ١٩٩١)

٧:٢:١ - وقام ريتشارد هيرش (Hersh, 1982)، بتحليل شامل للبحوث التي جرت حول المدارس الفاعلة، وقد حدد العناصر التي تزيد من فاعلية المدرسة على النحو التالي :

١ - أهداف اكايدمية واضحة: في المدرسة الفاعلة تكون الاهداف واضحة لجميع العاملين. ويوجد تأكيد مستمر على تحقيق اهداف اكايدمية عالية، في معظم النشاطات المدرسية.

٢ - الاتساق والنظام : يوجد في المدرسة الفاعلة تأكيد على اهمية النظام، وضرورة تطوير منحنى منسق وعملي يحظى بتأييد الجميع، وبتقبلهم لقواعد السلوك في المدرسة، والمشاركة في تنفيذها. على ان لا يكون في المدرسة قوانين زائدة عن اللزوم او غير عادلة ، وتحد من توافر مناخ مدرسي فعال .

٣ - التوقعات العالية : يوجد لدى المدرسة الفاعلة ثقة عالية، في قدرة طلبتها على الأداء الجيد.

٤ - قدرة المعلمين على التأثير: وهي توافر الثقة لدى المعلمين في انه باستطاعتهم القيام باصعب المهام التعليمية، وهم يتقبلون مسؤولية تعليم الطلبة، ويتوقعون نجاحهم. وعندما يتعامل المعلمون مع الطلبة، من منطلق توقع النجاح لهم ولطلبتهم ، ينتج تفاعل يؤدي الى تحصيل عال لدى الطلبة .

٥ - عناية عامة : في المدرسة الفاعلة يوجد عناية عامة شاملة، واهتمام بالطلبة وباعمالهم. فيتلقى الطلبة استجابات ناقدة ومفيدة من المعلمين حول اعمالهم البيتية، وحول اختباراتهم. وفي المدرسة الفاعلة يحصل المعلمون على الرضا من خلال انجازات طلبتهم وتعلمهم .

٦ - جوائز وحوافز علنية : ويتمثل ذلك في ابراز التحصيل الاكاديمي الجيد، وذلك بعرض اعمال الطلبة الممتازة على لوحة الاعلان. ان توافر حوافز علنية للتحصيل الاكاديمي، يولد مناخاً مدرسياً يشجع الطلبة على البذل والاجتهاد.

٧ - مساندة المجتمع: في المدرسة الفاعلة يوجد تعاون وثيق مع المجتمع، وأولياء الامور لزيادة وعيهم لاهداف المدرسة، واستخدام طاقات المجتمع وتوجيهها لمساندة المدرسة. ولذا تقوم بين المدرسة الفاعلة والمجتمع علاقة تكافلية.

٨ - قيادة ادارية : فالقيادة الادارية، تعمل على توفير العناصر السابقة وتفعيلها .

(Orlosky, et al, 1984)

٨:٢:١ - حاول مكنزي (١٩٨٦)، فحص العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدارس العامة وفاعليتها، وكذلك تحديد ابعاد المناخ التنظيمي المسؤولة عن الانفكاك، بين مستويات الفاعلية. والمتغيرات التي فحصت ، من الصفات الاجرائية للمناخ التنظيمي وهي : القيادة، والدافعية، والاتصال، والتفاعل ، والتأثير ، واتخاذ القرار، ووضع الاهداف .

جمعت المعلومات بواسطة اداة ليكرت Likert المسماه : "منظور السمات المنظمية"

"Profile of Organizations Characteristics"

وأضافت نتائج هذه الدراسة شيئاً الى الأدب التربوي المتصل بالمدارس الفاعلة والمناخ التنظيمي. فقد بينت الدراسة مجموعة من المتغيرات التي تظهر في المدارس الفاعلة، حيث تشكلت قائمة منظمة من المتغيرات لتحديد الفاعلية المدرسية والمناخ التنظيمي، تساعد في توفير بيئة مدرسية معطاءة.

(Mckenzie, 1986)

٩:٢:١ - أجرت كي (Key, 1987) دراسة بعنوان "خصائص المدرسة الفاعلة مقارنة بين تصورات المديرين والآباء". واستخدمت في دراستها نوعين من الاستبانات لدراسة خصائص المدرسة الفاعلة ، ان بينت الدراسة اوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بين تصورات الآباء والاداريين حول سمات المدرسة الفاعلة. وقد حاولت الدراسة تقرير ما اذا كان الآباء والاداريون حددوا صفات أساسية

للمدارس الابتدائية، تختلف عن المدارس الثانوية. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فرقاً جوهرياً بين تصورات الآباء والابنانيين للمدرسة الفاعلة. ولم يكن هناك فرق في تصورات مجتمع الدراسة من خلال عينتها لخصائص المدرسة الفاعلة، في المرحلتين الابتدائية والثانوية.

(أبو الرز، ١٩٩١)

١٠:٢:١ - وفي دراسة هدفت الى اختبار العلاقة، بين المناخ المدرسي السائد، واتجاهات المعلمين نحو دور الإدارة، في تقويم فاعلية المدرسة قام بها بياجري (Biagari, 1980) في الولايات المتحدة الأمريكية.

أظهرت نتائج الدراسة أن الجو المنفتح - يوفر اتجاهات ايجابية وتفاعلاً من قبل المعلمين أكثر ايجابية.

(ريالات، ١٩٨٩)

١١:٢:١ - وأجرت دائرة التربية في ولاية كونيتيكت الأمريكية Connecticut State Department of Education (CSDE) دراسة عام (١٩٨٨) لتحديد العلاقة بين توافر خصائص المدرسة الفاعلة وأداء التلاميذ. وأجريت الدراسة على مجموعة من المدارس الثانوية المختارة والمشاركة في برنامج تطوير المدارس الثانوية. وقد حددت مجالات أداءات التلاميذ بما يلي: إنهاء المرحلة الدراسية بنجاح، التحصيل الأكاديمي، والمواظبة على الدوام.

أما فاعلية المدرسة فقد حددت بما يلي: بيئة منظمة وأمنة، ووضوح الأهداف المدرسية، وقيادة تعليمية، والوقت المخصص للعمل، والعلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي، والمراجعة والمتابعة المستمرة للتحصيل الدراسي، وتوقعات عالية لنجاح التلاميذ.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهات ايجابية بين ارتفاع مستوى انتظام التلاميذ في الدوام المدرسي، وبعد البيئة المنظمة والأمنة، ومستوى توقعات النجاح. وكانت هناك علاقة ايجابية واضحة بين ابعاد الفاعلية جميعاً ونسبة الانتظام في الدوام. فهناك كما أشارت نتائج الدراسة علاقة بين نسبة الانتظام ومؤشرات الفاعلية المدرسية. وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً، ان هناك علاقة واضحة بين التحصيل الأكاديمي، وتوافر نظام لمراجعة ومتابعة تقدم التلاميذ.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة، انها توصلت الى ان استجابات اعضاء هيئة التدريس، كانت بمثابة تنبؤات دقيقة للفاعلية المدرسية.

(أبو الرز، ١٩٩١)

١٢:٢:١ - وفي دراسة نشدت مراجعة للبحوث التي تناولت موضوع الفاعلية، قام بها ليفن وليزوتي (١٩٩٠)، (Levine and Lezotte, 1990) وشملت (٤٠٠) دراسة في فاعلية المدرسة، تم تحديد العوامل المسؤولة عن الفاعلية المدرسية وأهمها :

- ١ - مناخ مدرسي منتج وثقافة مدرسية عالية.
 - ٢ - التركيز على اكتساب التلاميذ مهارات التعليم الاساسية.
 - ٣ - توافر نظام مراقبة ملائم لتقدم التلاميذ.
 - ٤ - النمو المهني الموجه نحو تحسين العمل.
 - ٥ - قيادة تربوية متميزة.
 - ٦ - التعاون بين البيت والمدرسة.
 - ٧ - تنفيذ ترتيبات تعليمية فاعلة.
 - ٨ - توقعات اجرائية ومتطلبات عالية من التلاميذ.
- (Creemers and Scheerens, 1994)

٣:١ - دراسات تناولت المدارس غير الصحية (المعتلة):

١- أجرى هوي (١٩٧٢) Hoy, 1972 دراسة ، لمعرفة الاغتراب Alienation لدى (٨٦٠٠) طالب من طلاب المدارس الثانوية، واختبار العلاقة بين المدارس الحارسية (Custodial schools) واحساس الطلاب فيها بالعزلة. فقد أشارت الدراسة، الى ان شعور الطلاب بالعزلة يرتفع ؛ كلما زاد المناخ المدرسي انغلاقاً وحراسة. على حين، يرتفع احساس الطلاب بالعجز، والخضوع، في المدارس الحارسية، مقارنة بالمدارس الانسانية.

(Hoy and Miskel, 1987, P. 243)

٢ - وفي دراسة قام بها كل من : جون ديبيرت وهوي (١٩٧٢) (John Deibert and Hoy, 1972) حول تأثير المناخ المدرسي في احداث التطور المرغوب فيه. اجريت الدراسة على اربعين مدرسة ثانوية، ضمت اكثر من (٤٠٠٠) طالب، فظهرت الدراسة، ان المدارس الانسانية، لا الحارسية توفر مناخاً اجتماعياً صحياً A Healthy Social Climate

(Hoy and Miskel, 1987, P. 243)

٢ - وفي دراسة اخرى قام بها لويغنبيرج وشمدت، (Lunnenburg and Schmidt, 1989)، اكدا وجود علاقات سلبية، بين التوجه نحو الحراسة، وملاحظات الطلاب حول الحياة المدرسية.

(Hoy and Miskel, 1987)

٤:١ - دراسات تناولت دور المدير في الصحة المدرسية :

تتفق نتائج كثير من الدراسات السابقة، التي تمت في مجال الادارة المدرسية، على ان المدارس الفاعلة، يديرها قادة فعالون. وان معظم ما تقوم به هذه المدارس من جهود، لرفع مستوى العملية التربوية والتعليمية، يقتصر بمدى ممارسة مدير المدرسة لعمله.

(Sweeney, 1982)

١:٤:١ - قام جبون (Gibbon, 1979)، بدراسة بعنوان "العلاقة بين نمط المدير القيادي، وبين المناخ المنظمي في المدارس الثانوية في جمهورية جنوب افريقيا" هدفت الى تحديد، فيما اذا كانت هناك علاقة ذات دلالة احصائية، بين نمط المدير القيادي، وبين المناخ المنظمي، وفحص مدى تأثير نمط المدير القيادي، على اهداف المنظمة، وحاجات الافراد في ضوء المناخ المنظمي التشاركي والسلطوي. ومن ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- ١ - ان درجات المديرين على مقياس النمط القيادي، في المدارس ذات المناخ التشاركي، كانت اعلى من درجات المديرين على مقياس النمط القيادي في المدارس ذات المناخ السلطوي.
- ٢ - وجود علاقة ذات دلالة احصائية، بين نمط المدير القيادي، وبين المناخ المدرسي.
- ٣ - لقد تميزت المدارس التي يديرها الذكور، بمناخ تشاركي، اكثر من تلك التي تديرها الاناث.

(المصري، ١٩٩٤)

١:٤:٢ - أجرى كارول (Carol) دراسة، هدفت الى بيان مدى العلاقة، بين النمط القيادي لمدير المدرسة، كما يتصوره المعلمون، وبين الدافعية، والابتكار عند المعلمين، وتحصيل الطلاب، في الولايات المتحدة الامريكية.

وكانت نتائج الدراسة: ان نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة الذي يركز على الاعتبارية العالية، والمبادأة العالية؛ يقتصر بتحصيل اكايمي عال عند الطلاب. كما وأشارت النتائج، الى أن هناك علاقة ايجابية، بين مشاركة مدير المدرسة للمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، وبين ابتكار المعلمين،

ودافعتهم، وحماستهم للعمل . إذ أن مدير المدرسة، عندما يشرك معلميه في اتخاذ القرارات المدرسية يزيد من حماسهم ، ودافعيتهم للعمل ، وقدرتهم على الابتكار .

(Carol, 1979)

٣:٤:١ - أجرى ديوسرز (Deoisres, 1980) دراسة، حول العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية، والسلوك القيادي للمديرين، من وجهة نظر المعلمين في هذه المدارس. وهدفت الدراسة ، الى كشف العلاقة بين تصورات المعلمين للمناخ التنظيمي ، وبين تصوراتهم عن السلوك القيادي لمديرهم .

استخدم الباحث المتوسطات، وتحليل التباين ، والتحليل العاملي، لفحص فرضيات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة، أن هناك فروقاً ذات دلالة احصائية ، بين المناخ التنظيمي للمدرسة ، وبين السلوك القيادي للمدير، وفضل المعلمون بالاجماع ، المديرين الذين يتمتعون بالفعالية في عملهم .

٤:٤:١ - قام سمث Sumth عام (١٩٨٠) ، باجراء دراسة بعنوان " العلاقة بين الجو التنظيمي في مدارس بانكوك/تايلاند، وبين السلوك القيادي من وجهة نظر المعلمين".

شملت الدراسة ، عينة مكونة من (٣٠٠) معلم في بانكوك، وجاءت نتائج الدراسة على النحو

التالي :

- ١ - ان الجو التنظيمي المغلق، كما يتصوره المعلمون، مهدد بالفشل أمام الجو التنظيمي المفتوح.
- ٢ - المعلمون ذوو الخبرة التعليمية الطويلة، اكثر قدرة على تحديد نوعية الجو التنظيمي، بصورة تفوق نسبياً ذوي الخبرات التعليمية القصيرة.
- ٣ - يتفق المعلمون، على ان سلوك المدير القيادي الديمقراطي، له اثر في تعزيز العلاقات الشخصية، بين مدير المدرسة والعاملين معه.
- ٤ - هناك علاقة ذات دلالة احصائية واضحة، بين الجو التنظيمي للمدرسة، وبين السلوك القيادي للمدير.

(تيم، ١٩٨٤)

٥:٤:١ - وفي دراسة هدفت الى معرفة تأثير مدير المدرسة، على أداء المعلمين، في المدارس ذات التحصيل العالي والمنخفض، قام بها مايز (Mize)، في الولايات المتحدة الامريكية، كانت نتائج الدراسة كما يلي :

ان المدير الفعال، هو الذي يحسن أداء المعلم، وذلك من خلال تعاونه مع المعلم، واثارته

لجهوده، وتنظيمه لمهاراته، وتفاعله معه، لاجراج النشاطات المدرسية بالصورة اللائقة، وتزويده
بافكار وآراء جديدة، في ميدان التربية والتعليم.

ولقد أفادت الدراسة، أن مدير المدرسة، بحكم موقعه الوظيفي، وسلوكه، يؤثر بصورة واضحة،
على اتجاهات المعلمين التعليمية.

(Mize, 1981)

٦:٤:١ - أظهرت الدراسات التي أجريت في السبعينات، وأوائل الثمانينات من هذا القرن، مدى أهمية
الدور الذي تقوم به البيئة المدرسية، في رفع مستوى التحصيل الأكاديمي للتلاميذ، خلافاً لما كان
سائداً في الستينات من هذا القرن، وهو أن الاثر الأكبر في رفع مستوى التحصيل الأكاديمي، يعود الى
التربية البيتية. ولهذه النتيجة توصل كل من بروكوفر ورتتر. (Brookover 1979 and Rutter, 1980)
وهي ان غالبية الفروق في تحصيل التلاميذ، يمكن أن تعزى الى الفروق في
المناخ التعليمي، أكثر من ذلك الاجتماعي، او البيئي. ويقوم مدير المدرسة، بدور متميز، في توفير
المناخ التعليمي الصحي الملائم.

٧:٤:١ - وفي دراسة، هدفت الى معرفة العلاقة بين نمط قيادة مديري المدارس، والمناخ المدرسي،
قام بها لين عام (١٩٨٤) في الولايات المتحدة، أظهرت ان المناخ المدرسي، يترك أثراً ايجابية او
سلبية على المعلمين، وينعكس على حب الفرد لعمله في هذه الجماعة التي تمارس القيادة التسلطية.
ولا يتمتع أتباع هذا النمط من القيادة بأي قدر من الحرية في التصرف، وطرح الافكار الجديدة.

(بلقيس، ١٩٨٦)

٨:٤:١ - وتعتبر الدراسة التي قامت بها جامعة ولاية اوهايو الامريكية Ohio State
University، من اكثر الدراسات التي اهتمت بالنظريات السلوكية في القيادة، وقد توصلت هذه
الدراسة، الى تحديد بعدين للسلوك القيادي هما :

١ - بعد بنية المبادأة Initiation Structure :

ويشتمل على سلوكات، هدفها تنظيم العمل وعلاقاته، بهدف تحقيق الانجاز المطلوب. فالمدير
الذي يتمتع بقدرة عالية من بنية مبادأة نظام ما، يصبح أكثر قدرة على تعيين مهام العاملين،
ويتوقع منهم الحفاظ على مستوى معين من الاداء، كما يؤكد على انجاز الاعمال في مواعيدها.

٢ - الاعتبارية Consideration :

بمعنى توافر جو من علاقات العمل يتصف بالثقة المتبادلة، واحترام الرأي والرأي الآخر،

ومراعاة مشاعر الآخرين، فيشعر المعلم بالمتعة في العمل. فانا تميز مدير المدرسة بالاعتبارية ، أصبح قادراً على حل مشاكل من يعملون معه بسهولة.

وبينت الدراسة، أن القادة الذين اهتموا كثيراً ببعد بنية المبادأة، كانوا محط أنظار رؤسائهم وتقديرهم، فرغم ان بعد الانتاجية لديهم كان عالياً، الا انهم كانوا سبباً في كثير من التذمر، والتسرب من العمل.

وتميزت نتائج القادة الذين اهتموا ببعد مراعاة المشاعر، بنسبة عالية من الرضا المهني، وانسجام كبير بين العاملين، زد على ذلك انخفاض نسبة التذمر، والتسرب فيما بينهم .

وأما نتائج القادة الذين اهتموا بالبعدين، فقد حازوا على رضا وتقدير رؤسائهم ومرؤوسيهـم، وحققوا نسبة مرتفعة من الانتاجية، وانخفاضاً كبيراً في تذمر العاملين، وتسربهم من العمل .

(الطويل ، ١٩٨٦)

٩:٤:١ - وفي دراسة هدفت الى معرفة أثر العلاقات الانسانية في الادارة، قام بها اوستن (Austin) في الولايات المتحدة الامريكية، كان من نتائجها: ان العلاقات من وجهة نظر المعلمين، اساس الجو السائد في المدرسة. وان الجو المبني على العلاقات الانسانية، يزيد من فعالية المعلمين .

(ريالات، ١٩٨٩:٣٤)

١٠:٤:١ - وفي دراسة حول التجديد التربوي، وجد ان المدارس المجدة يسودها جو منفتح .

(خليل والياس، ١٩٩٣)

وجدت معظم الدراسات السابقة، أن مستوى المدرسة بعامة، ومستوى التحصيل الاكاديمي بخاصة ليس، إلا انعكاساً للإدارة السليمة. فانهـما التلاميـذ، وأنماط الاساليب، والانشطة التعليمية المستخدمة، واتجاهات المعلمين نحو عملية التعليم، يتأثر جميعاً بنمط القيادة في الادارة المدرسية.

فالمدیر له أثر ايجابي مباشر، على رفع الروح المعنوية (Morale) للمعلمين، والتحصيل الاكاديمي للتلاميـذ، وفي خلق جو مدرسي صحي، يؤدي الى التفوق الاكاديمي. (Miller, 1981)، ويؤكد هذه النتيجة، ما توصل اليه الينبورغ (Ellenburg, 1972) من أن تحصيل التلاميـذ، يزداد في ظل المعلمين ذوي الروح المعنوية العالية، وقد كان المدير العامل الرئيس، في التأثير على مستوى هذه الروح المعنوية.

(الرمحي، ١٩٨٧)

٢ - الدراسات العربية

١:٢ - دراسات تناولت المناخ التنظيمي :

١:١:٢ - قام سليمان العلي (١٩٨١)، بإجراء دراسة ماجستير، هدفت الى معرفة العوامل الرئيسية المسؤولة عن تباين المناخ التنظيمي، في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الاردنية، لمعرفة لأي مدى تشبه هذه العوامل، تلك التي كان توصل اليها هالبن (Halpin: 1966)، في مدارس الولايات المتحدة الامريكية.

تألفت عينة الدراسة، من خمسين مدرسة حكومية تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية باستخدام جدول الارقام العشوائية من مجتمع الدراسة الذي تكون من (٢٤٩) مدرسة في محافظتي اربد والمفرق، يعمل بها (٦٠٠) مدرس، هم أفراد العينة. وقد استخدم الباحث في الدراسة، استبانة المناخ التنظيمي للمدرسة والتي ترجمها وطور بنودها ، عن استبانة وصف المناخ التنظيمي المعدلة عن مقياس هالبن (OCDQ).

وتضمنت الاستبانة ثمانية متغيرات، تحدد الاربعة الاولى منها سلوك المدير، وهي : الانزواء Aloofness، والتركيز على الانتاجية Production Emphasis، والحفز Thrust، والاعتبارية Consideration.

في حين، تحدد الاربعة الثانية، سلوك المعلمين، وهي : الانفكاك Disengagement، والاعاقة Hindrance، والروح المعنوية Espirt، والود Intimacy.

وكشفت الدراسة ، عن تحديد ثلاثة عوامل رئيسة مسؤولة عن تباين المناخ التنظيمي للمدرسة الاردنية الحكومية، فسرت ٧٣٪ من التباين العام، وهذه العوامل هي :

١ - الحاجات الاجتماعية: وتصف السلوك الموجه نحو اشباع الحاجات الفردية والجماعية، حيث اعتبرت عاملاً فردياً-جماعياً، في حين عند هالبن تصف الحاجات الفردية فقط، ولذا اعتبرها عاملاً فردياً.

٢ - الانفكاك : وهو يقابل عامل الروح المعنوية Morale عند هالبن، فاعتبر عاملاً جماعياً، كما هو الحال عند هالبن.

٣ - الضبط الاجتماعي: ويشير الى سلوك المدير في توجيه وضبط ممارسات العاملين معه لتحقيق اهداف المدرسة.

(العلي، ١٩٨١)

٢:١:٢ - قام زهير الصباغ ، وجديع قواقزة، ووحيد الضامن (١٩٨٢)، بإجراء دراسة، هدفت الى التعرف الى أثر المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات والدوائر الحكومية في محافظة اربد، على اتجاهات العاملين فيها. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مستويات الادارة الثلاثة: عليا، ووسطى، ودنيا عددها ثلاثون مؤسسة ودائرة، وبلغ عدد العاملين فيها (١٧٠٠) موظف. وتوصلت هذه الدراسة، الى النتائج التالية:

- ١ - هناك اتفاق سلبي عام ، لدى جميع افراد العينة، نحو المناخ التنظيمي السائد في دوائرهم.
- ٢ - هناك اختلاف بين تصور افراد عينة الدراسة تجاه ابعاد المناخ التنظيمي، حيث ان هناك اتفاقاً ايجابياً نحو بعدي : اتخاذ القرارات والصلاحيات، والعلاقات والاتصالات في حين ان هناك اتجاهاً سلبياً تجاه الابعاد التالية: الاجور والمرتبات، والعمل ذاته، والدافع للعمل ، والسياسات والاجراءات ، والاحتياجات التدريبية، والاسئلة العامة.
- ٣ - وجود تباين في موقف المستجيبين تجاه بعدي: العمل ذاته، والدافع للعمل. فالبرغم من ان الانطباع العام، لدى المستويات الثلاثة، كان سلبياً تجاه البعدين المذكورين، الا ان درجة الانطباع السلبي، لدى مستوى الادارة الوسطى كانت اقل مما هي عليه لدى المستويين الاخرين. ولم تسجل الدراسة اية فروق جوهرية ، في الانطباع العام بين المستويات الادارية الثلاثة، نحو الابعاد الاخرى من المناخ التنظيمي .
- وكشفت الدراسة، عن وجود تباين اساسي، بين المستويات الادارية الثلاثة، في موقفها من المناخ التنظيمي ككل، فاق في مستوى الادارة الوسطى نظيره على حين كانت درجة الرضا عند مستوى الادارة الدنيا أعلى مما هي عند مستوى الادارة العليا.
- ٤ - أما نتائج الجزء الكتابي، فقد أظهرت نسبة غير قليلة من افراد العينة، الرغبة في ترك العمل، وأشار أفراد عينة الدراسة الى أن مظاهر العمل السلبية، تفوق في مجموعها المظاهر الايجابية للمناخ التنظيمي .

(الصباغ، قواقزة، والضامن، ١٩٨٢)

- ١:٣:٢ - قامت منى عماد الدين (١٩٨٥)، بإجراء دراسة عنوانها "تصورات العاملين في وزارة التربية والتعليم/المركز في الاردن لابعاد المناخ التنظيمي السائد في الوزارة" بهدف التعرف الى :
- ١ - تصورات العاملين في وزارة التربية والتعليم/ المركز للمناخ التنظيمي السائدة في الوزارة.

٢ - اثر بعض المتغيرات مثل النوع ، والمستوى الاداري والخبرة الوظيفية ، على تصورات العاملين في الوزارة لابعاد المناخ التنظيمي.

وقامت الباحثة، بتصميم استبانة لذلك، بلغت فقراتها، ثمانون فقرة، توزعت على ثمانية أبعاد هي : وضوح التنظيم ، وصنع القرار، وتكامل التنظيم، واسلوب الادارة ، وتوجيه الاداء، وحيوية التنظيم، والتعويضات والمكافآت العالية، وتنمية العنصر الانساني . وجاءت نتائج الدراسة كما يلي :

١ - تميز اتجاه عينة الدراسة الكلية، نحو المناخ التنظيمي بشكل عام، بالسلبية، بالنسبة لسبعة أبعاد، وبالايجابية لبعد واحد فقط هو : وضوح التنظيم.

٢ - ظهور فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين بشكل عام، على النحو التالي :

١:٢ - بين النوعين لصالح الذكور.

٢:٢ - بين المديرين ورؤساء الاقسام والموظفين لصالح المديرين، على بعدي: التعويضات والمكافآت العالية، وتنمية العنصر الانساني ولصالح رؤساء الاقسام على بقية الأبعاد.

٣:٢ - بين الخبرات الوظيفية الثلاث: الطويلة، والمتوسطة، فالقصيرة، لصالح الخبرات الثلاث على الترتيب.

(عماد الدين: ١٩٨٥)

٢:٢ - دراسات تناولت تحليل انماط المناخ المدرسي :

١:٢:٢ - أجرى حسين محمود (١٩٨٧) دراسة، بعنوان "تحليل انماط المناخ التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في الاردن". وهدفت هذه الدراسة، الى تحديد انماط المناخ التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية الحكومية، لمقارنة هذه الانماط مع تلك التي كانت دراسة هالبن (١٩٦٦) حددتها، في الولايات المتحدة الامريكية.

استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة وصف المناخ التنظيمي (OCDQ) ، بعد أن قام الباحث بترجمتها، وتطويرها، لتناسب المدرسة في البيئة الاردنية.

تضمنت الاستبانة ثمانية متغيرات، تتعلق اربعة منها بالسلوك القيادي لمدير المدرسة، وهي : الانزواء، والتركيز على الانتاجية والحفز، والاعتبارية، في حين تصف المتغيرات الأربعة الأخرى نمط العلاقات الشخصية بين المعلمين، وهي : الانفكاك، والاعاقة، والروح المعنوية، والود.

وكشفت نتائج هذه الدراسة، وجود ستة انماط مناخية رئيسية ، تسود مدارس وزارة التربية والتعليم الاردنية، وهذه الانماط المناخية هي : المناخ المفتوح، والمناخ الاستقلالي، والمناخ المنضبط، والمناخ المألوف والمناخ الابوي، والمناخ المغلق. ويمكن اختصار هذه المناخات الى ثلاث مجموعات رئيسية هي التالية :

١ - المناخات المفتوحة : المفتوح والاستقلالي .

٢ - المناخات البينية (الوسيطه) : المنضبط والمألوف.

٣ - المناخات المغلقة : الابوي والمغلق.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة هالبن (١٩٦٦)، والتي أجراها على مدارس الولايات المتحدة الامريكية، في تحديد الأنماط المناخية، الا ان هذه الدراسة، أظهرت فروقات واضحة بين درجات المدارس الاردنية والمدارس الامريكية، على جميع متغيرات الدراسة الثمانية.

(ياسين، ١٩٨٧)

٢:٢:٢ - أجرت فاطمة المصري (١٩٩٤) دراسة، بعنوان "تحليل انماط المناخ المدرسي، من وجهة نظر المعلمين، في مدارس الوكالة والمدارس الخاصة في منطقتي الخليل، وبيت لحم، وعلاقته بالتكيف الاكاديمي، من وجهة نظر الطلاب" وهدفت الدراسة الى :

١ - تحديد انماط المناخ المدرسي السائدة في مدارس منطقتي الخليل، وبيت لحم الخاصة الاساسية، والتابعة لوكالة الغوث.

٢ - معرفة الفروق في تصورات المعلمين للمناخ المدرسي، تبعاً لاختلاف المتغيرات التالية: أنواع اعضاء هيئة التدريس، وعدد سنوات الخبرة في التعليم، والسلطة المشرفة على المدرسة، وحجم المدرسة، ونوع طلبة المدرسة، وموقع المدرسة.

٣ - دراسة العلاقة الارتباطية بين متغير المناخ المدرسي كما يدركه المعلمون، ومستوى التكيف الاكاديمي لدى طلبة الصف التاسع الاساسي .

وتكونت عينة الدراسة من (٢١٢) معلماً ومعلمة، و(٢٤١) طالباً وطالبة، موزعين على (٢٥)

مدرسة وكالة وخاصة في الخليل وبيت لحم .

واستخدمت الدراسة استبانة المناخ المدرسي الذي طورته الباحثة، بدراستها عدد من الاستبانات التي صممت لقياس مفهوم المناخ المدرسي "المنظمي" بهدف تحليل انماط المناخ المدرسي. وتضمنت الاستبانة على ستة أبعاد رئيسية هي : التماسك المؤسسي، والروح المعنوية، والتأكيد على النواحي

الأكاديمية، والحفز وتأثير المدير، والبعد المادي.

وبلغ عدد فقرات الاستبانة (٦٥) فقرة. كما استخدمت الدراسة أداة أخرى، هي استبانة التكيف الأكاديمي المترجمة، والمعدلة عن استبانة هنري بورو (١٩٤٩) للتكيف الأكاديمي. بلغ عدد فقرات الاستبانة (٦٠) فقرة، موزعة على ستة أبعاد هي: التكيف المنهجي، ونضج الأهداف ومستوى الطموح، والمهارات والممارسات الدراسية، والصحة النفسية والعلاقات مع المدرسين والرفاق، والفعالية الشخصية في التخطيط لاستغلال الوقت.

وقد جرى اختبار صدق الاستبانتين، من خلال عرضهما على لجنة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية. أما ثبات الاستبانتين، فقد حسب باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا)، فبلغ (٠.٨٩) لاستبانة المناخ المدرسي، و(٠.٨٤) لاستبانة التكيف الأكاديمي، وهي معاملات مرتفعة تفي بأغراض هذه الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

١ - وجود ستة أنماط مناخية رئيسة تسود مدارس وكالة الغوث، والمدارس الخاصة الأساسية في منطقتي الخليل وبيت لحم، هي: المناخ المفتوح، والاستقلالي والمنضبط، والمألوف، والابوي، والمنغلق.

٢ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات المعلمين والمعلمات بشكل عام، وإنما تميزت الاناث على الذكور في استجاباتهم على الأبعاد التالية: التماسك، والحفز، وتأثير المدير، والبعد المادي.

٣ - توجد فروق في وجهات نظر المعلمين للمناخ المدرسي، وهي ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بشكل عام، تعزى الى متغير الخبرة، وهي لصالح ذوي الخبرة القصيرة.

٤ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بشكل عام، تعزى الى متغير السلطة المشرفة على المدرسة، وإنما تميزت المدارس الخاصة على مدارس وكالة الغوث في الاستجابة على الأبعاد التالية: الروح المعنوية والتأكيد على النواحي الأكاديمية والبعد المادي.

٥ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بشكل عام، تعزى الى متغير حجم المدرسة، ولكن تميزت المدارس كبيرة الحجم، في الاستجابة على الأبعاد التالية: الروح المعنوية، والتأكيد على النواحي الأكاديمية، والبعد المادي.

٦ - وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى متغير نوع طلبة المدرسة بشكل عام وعلى كل بعد

من الابعاد التالية: التماسك ، والروح المعنوية، والحفز، وتأثير المدير والبعد المادي، وجميع هذه الفروق لصالح مدارس الاناث.

٧ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بشكل عام، تعزى الى متغير موقع المدرسة، وانما تميزت مدارس المدينة في الاستجابة على البعدين التاليين: التأكيد على النواحي الاكاديمية، والبعد المادي.

٨ - لا توجد علاقة ارتباطية كافية، بين متغيري المناخ المدرسي كما يدركه المعلمون، والتكيف الاكاديمي وفق استجابات طلبة الصف التاسع الاساسي، على استبانة التكيف الاكاديمي.
(المصري ، ١٩٩٤)

٣:٢ - دراسات تناولت تأثير المدير في الصحة المدرسية (الفاعلية المدرسية)

١ - قام جورج ثيودوري (١٩٨١) بدراسة ، هدفت الى الكشف عن العلاقة بين اسلوب مدير المدرسة القيادي، ونتاجية المدرسة، في لبنان، (وتتمثل هذه الانتاجية بتحصيل التلاميذ)، منطلقاً من النظرية الموقفية (Contingency Theory) لفدلر، والتي تفيد بأن درجة التلاؤم بين متغير شخصية المدير، ممثلة بأسلوبه، ومتغير الوضع المدرسي، تحدد الى مدى بعيد انتاجية المدرسة، وبالتالي فعاليتها. ويرى فيدلر ان اسلوب المدير يعكس احتياجاته الاساسية، ويظل امراً ثابتاً لا يتغير. في حين يطال التغير الوضع المدرسي وحده. لذا وجد فدلر، انه بمقدار ما يتغير الوضع المدرسي ليصبح اكثر توافقاً مع اسلوب المدير، بمقدار ما تزيد فاعلية المدرسة.
وقد بينت نتائج دراسة ثيودوري، ان لمتغير اسلوب المدير القيادي، علاقة تنبؤية بتحصيل التلاميذ في المدرسة، مما يعني بصورة غير مباشرة، ان مناخ العمل في المدرسة، يتأثر كثيراً بالنمط القيادي الذي يمارسه المدير.

(ابو الرز، ١٩٩١)

٢ - وفي دراسة قام بها غالب الحوراني (١٩٨٤)، بعنوان "تأثير النمط القيادي للمدير، وضبط الوضع المدرسي على كل من رضا المعلمين، وتحصيل التلاميذ في المدارس الثانوية في عمان". تناولت الدراسة، دور مدير المدرسة القيادي، واثره في زيادة فاعلية العمل المدرسي. واعتمدت الدراسة نظرية فدلر، التي تنظر الى القيادة على انها تفاعل دينامي، بين نمط المدير القيادي، واولى العمل التي يعمل من خلالها. وقد تحددت فاعلية المدرسة في دراسته بمتغيرين هما: رضا

المعلمين، وتحصيل التلاميذ. كما هدفت الدراسة، الى معرفة تأثير نمط المدير القيادي، و ضبط الوضع المدرسي على هذين المتغيرين في المدارس الثانوية بمدينة عمان. وذلك من خلال الاجابة عن الاسئلة التالية :

هل يمكن تطبيق نظرية فدلر الموقفية، على دور مدير المدرسة في الاردن؟ وهل هناك علاقة ارتباطية، ذات دلالة احصائية بين متغيرات هذه الدراسة، أو فروق ذات دلالة احصائية في درجات المديرين والمعلمين، على مقياس هذه الدراسة تعود الى النوع ؟
وقد أشارت نتائج الدراسة الى :

إن فحص نظرية فدلر الموقفية في المدارس الاردنية، لم يقدم نتائج حاسمة حول مدى صحة هذه النظرية، في ان هناك نمطاً قيادياً في وضع معين يمكن ان يؤدي الى مخرجات أفضل. وقد وجد ان نمط مدير المدرسة القيادي، وضبط الوضع المدرسي، يلعبان دوراً مهماً نسبياً للتنبؤ بمخرجات المؤسسة التعليمية. واتضح أيضاً ان متغيرات ضبط الوضع ، قد لعبت دوراً أكثر اهمية من النمط القيادي للتنبؤ بهذه المخرجات .

(الحوراني ، ١٩٨٤)

٣ - أجريت دراسة، لمعرفة تأثير نمط قيادة مدير المدرسة في علاقات الهيئة التدريسية، وروحها المعنوية، قام بها بطاح في الاردن. هدفت الدراسة الى معرفة تأثير نمط السلوك الاداري لمدير المدرسة الثانوية ومؤهله العلمي وخبراته على علاقات المعلمين الشخصية واتجاهاتهم التعليمية. دلت النتائج ، على وجود فروق ذات دلالة احصائية، على مستوى الدلالة $p < 0.05$ ، بين متوسطات درجات المعلمين، والعلاقات الشخصية، تعزى الى نمط ممارسة مدير المدرسة الاردنية ، في ادارة شئون الهيئة التدريسية.

(بطاح، ١٩٧٩)

٤:٢ - دراسات تناولت الصحة المنظمية المدرسية :

١ - قام منصور القيسي (١٩٨٩) بدراسة، عنوانها "الصحة المنظمية في المدارس الابتدائية لوکالة الفوث في الاردن" وكانت الدراسة هدفت الى التعرف الى واقع الصحة المنظمية، وابعادها في المدارس الابتدائية التابعة لوکالة الفوث في الاردن، كما يتصورها المديرون والمعلمون، كما هدفت الى معرفة أثر بعض المتغيرات مثل : الوظيفة (مدير/معلم)، والنوع ، والخبرة على

تصورات المديرين، والمعلمين نحو الصحة المنظمة، وأبعادها السبعة وهي : التماسك المؤسسي، وتأثير المدير، والاعتبارية، والمبادأة بالعمل، وتوفير الموارد المساندة، والروح المعنوية، والتأكيد على النواحي الأكاديمية.

وشملت عينة الدراسة ، جميع المديرين والمعلمين في (٢١) مدرسة ذكور، و(٢٢) مدرسة إناث، أختيرت بطريقة عشوائية طبقية، من بين (٨٦) مدرسة ابتدائية، وقد بلغ عدد افراد العينة (٦٣٩) معلماً.

وتوصلت هذه الدراسة لما يلي :

١:١ - وجود اتجاه عام ايجابي (٨٠٫٩٪) في تصورات المديرين، والمعلمين في المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث في الاردن، للصحة المنظمة في مدارسهم بشكل عام، نحو الابعاد السبعة السابقة الذكر.

٢:١ - وجود فروق ذات دلالة احصائية :

١ - بين تصورات المديرين والمعلمين للصحة المنظمة بشكل عام ولكل بعد من ابعادها السبعة.

٢ - بين تصورات المديرين والمعلمين للصحة المنظمة بشكل عام، ولكل بعد من ابعادها تعزى الى نوع، المديرين والمعلمين، وجميع هذه الفروق لصالح الاناث.

٣ - بين تصورات المديرين والمعلمين للصحة المنظمة بشكل عام، ولأبعادها لصالح ذوي الخبرة الطويلة، ماعدا بعد التماسك المؤسسي، فقد كانت الفروق لصالح ذوي الخبرة القصيرة.

(القيسي ، ١٩٨٩)

ورغم أن جميع الدراسات الأنفة الذكر، تعتبر مدخلاً مناسباً لهذه الدراسة بعمامة، إلا أن دراسة منصور القيسي (١٩٨٩) هي المنطلق الرئيسي الذي بنيت عليه هذه الدراسة بخاصة.

ويمكن القول أن جميع الدراسات السابقة، تشير الى ضرورة التعرف الى العوامل الرئيسة والمسئولة عن تباين المناخ المنظمي للمدرسة، بهدف الوصول الى المناخ المنظمي الصحي، وبالتالي الصحة المنظمة، باعتبارها تصوراً لهذا المناخ المنظمي الصحي، كما ذكر مولتز.

(Mullins, 1985)

ويلاحظ من استعراض تلك الدراسات، أن الطرق التي اتبعت لوصف العوامل المسئولة عن تباين المناخ المنظمي للمدرسة، كانت مختلفة وواضح أيضاً ان جميع الطرق تتأثر بالفكر المعاصر عن النظرية التنظيمية.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- ١ - مجتمع الدراسة.
- ٢ - عينة الدراسة.
- ٣ - متغيرات الدراسة.
- ٤ - أداة الدراسة.
- ٥ - تقنين أداة الدراسة.
- ٦ - منهجية الدراسة.
- ٧ - إجراءات تطبيق أداة الدراسة.
- ٨ - المعالجة الإحصائية.

الفصل الثالث

١ - مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة، من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الحكومية، والمدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث، في مدينة نابلس، للفصل الدراسي الثاني، من العام الدراسي ١٩٩٥/٩٤، والبالغ عددهم (٦٢٥) معلما ومعلمة، كما يتضح من جدول رقم (١)

جدول رقم (١)

توزيع مجتمع الدراسة حسب النوع

النوع المعلمين	ذكور	اناث	المجموع
الحكومة	٢٢٣	١٩٦	٤١٩
الوكالة	١٠١	١٠٥	٢٠٦
المجموع	٣٢٤	٣٠١	٦٢٥

وشمل مجتمع الدراسة، (٥٣) مدرسة أساسية في مدينة نابلس، أي جميع المدارس الأساسية في المدينة، كما يتضح من جدول رقم (٢) .

جدول رقم (٢)

توزيع المدارس الحكومية، والمدارس التابعة لوكالة الغوث، حسب النوع

النوع المدارس	ذكور	اناث	المجموع
الحكومية	١٨	٢١	٣٩
وكالة الغوث	٧	٧	١٤
المجموع	٢٥	٢٨	٥٣

٢ - عينة الدراسة :

لتحديد واقع الصحة المنظمية في المدارس الاساسية الحكومية، مقارنة بالمدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث في مدينة نابلس، من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (١٥٦) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بشكل عشوائي، من جميع مدارس مجتمع الدراسة، أي ما نسبته ٢٥٪ من مجتمع الدراسة الأصلي، يتوزعون كما هو مبين في الجداول ذات الارقام التالية : (٣)، (٤)، (٥)، (٦).

جدول رقم (٣)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع

النوع المعلمين	معلمين	معلمات	المجموع
الحكومة	٥٧	٤٨	١٠٥
الوكالة	٢٥	٢٦	٢٥١
المجموع	٨٢	٧٤	١٥٦

جدول رقم (٤)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة المعلمين	١٦ سنة فاقل	اكتر من ١٦ سنة	المجموع
الحكومة	٢٤	٨١	١٠٥
الوكالة	٣٠	٢١	٥١
المجموع	٥٤	١٠٢	١٥٦

جدول رقم (٥)

توزيع عينة الدراسة، لمعلمي وكالة الغوث، حسب متغير موقع المدرسة

موقع المدرسة	عدد المعلمين
مدينة	٩
مخيم	٤٢
المجموع	٥١

جدول رقم (٦)

توزيع عينة الدراسة، لمعلمي وكالة الغوث، حسب متغير دوام المدرسة

دوام المدرسة		عدد المعلمين
فترة واحدة		٢١
فترتين	فترة صباحية	١٧
	فترة مسائية	١٣
المجموع		٥١

٣ - متغيرات الدراسة :

أولاً : المتغيرات المستقلة :

١:٣ - النوع : ذكور، وإناث .

٢:٣ - الخبرة في التدريس، ١٦ سنة فأقل، وأكثر من ١٦ سنة.

٣:٣ - الموقع: مدينة ، ومخيم.

٤:٣ - دوام المدرسة: فترة واحدة، وفترتين (صباحية، ومسائية).

٥:٣ - السلطة المشرفة على المدرسة : وكالة ، وحكومة.

ثانياً : المتغير التابع : الصحة المنظمية بأبعادها السبعة: التماسك المؤسسي، وتأثير المدير، والاعتبارية، والمبادأة بالعمل، وتوفير الموارد المساندة، والروح المعنوية، والتأكيد على النواحي الأكاديمية.

٤ - أداة الدراسة :

تقدم الصحة المنظمة، تصوراً للمناخ المنظمي المدرسي، وهو متغير هام، ذو علاقة مميزة بالفعالية المدرسية، أكد ذلك بروكوفر، في (Hoy and Feldman, 1987:31) ولقياس واقع الصحة المنظمة للمدرسة الأساسية، قام الباحث، بمراجعة عدد من المقاييس المصممة لقياس المناخ المدرسي، والصحة المنظمة، وذلك بهدف الاستعانة بها، في تصميم استبانة، لقياس واقع الصحة المنظمة، تناسب المدرسة في البيئة الفلسطينية. ومن المقاييس التي قام الباحث بمراجعتها :

١:٤ - استبانة وصف المناخ المنظمي (OCDQ) (Hoy and Applebry, 1970)

٢:٤ - استبانة وصف المناخ المنظمي للمدارس الابتدائية. OCDQ-RE

٣:٤ - استبانة وصف المناخ المنظمي للمدارس الثانوية. OCDQ-RS

والاستبانتان (٢:٤، ٣:٤)، تم تطويرهما في جامعة روتجرز الامريكية - Rutgers University، إثر مراجعة استبانة وصف المناخ المنظمي لـ هالبن وكروفت (Halpin and Croft, 1987).

٤:٤ - استبانة المناخ المدرسي. (المصري، ١٩٩٤)

٥:٤ - استبانة الصحة المنظمة للمدارس الابتدائية. (القيسي، ١٩٨٩)

٦:٤ - استبانة تطوير البيئة المدرسية. رنتول وفريزر (Rentol and Fraser, 1983)

استخدم القيسي، (١٩٨٩) استبانة الصحة المنظمة، (Hoy and Forsyth, 1986, 161)، ملحق رقم (١)، في دراسة عنوانها: "الصحة المنظمة في المدارس الابتدائية لوكالة الغوث في الاردن كما يتصورها المديرون والمعلمون" بعد ترجمتها الى اللغة العربية، وتعديل بنودها بما يتلاءم والبيئة الاردنية.

والدراسة الحالية، استخدمت استبانة القيسي السابقة، بعد ان قام الباحث باجراء تعديل طفيف على بعض فقراتها، بما يناسب البيئة الفلسطينية، بغرض التعرف الى واقع الصحة المنظمة، في المدارس الاساسية الحكومية مقارنة بالمدارس الاساسية التابعة لوكالة الغوث في مدينة نابلس، من وجهة نظر المعلمين. وقد اتضح للباحث، اثر دراسة استبانة المناخ المدرسي (المصري، ١٩٩٤)، بأنه يمكن اضافة فقرتين الى فقرات الاستبانة، وبذا اصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، كما في الملحق رقم (٣).

ومن الجدير بالذكر أن الدراسة التي اجراها القيسي في الاردن عام (١٩٨٩)، هدفت الى التعرف

- ٦٠ -

الى الصحة المنظمة في المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث في الاردن، من خلال الاجابة عن اربعة اسئلة فقط، في حين هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى واقع الصحة المنظمة في المدارس الأساسية الحكومية والتابعة لوكالة الغوث في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين، ومقارنة واقع الصحة المنظمة بين المدارس الحكومية والتابعة لوكالة الغوث، من خلال فحص الفرضيات الصفرية الثمانية .

أضف الى ذلك ان الدراسة الحالية، أجريت على مجتمع مختلف، وتضمنت دراسات نظرية وتجريبية اكثر حداثة من الدراسة الاردنية، وبذا تضيف هذه الدراسة، معرفة جديدة الى الفكر التربوي .

إن سمات الأفراد العاملين في المؤسسة، تكون بالتالي سمات هذه المؤسسة. وما يشعر به المعلمون والطلبة تجاه مدرستهم، يقرر الى حد بعيد الطريقة التي يتصرفون بها في اعمالهم.

(Kimpstom and Sonnabed, 1975 : 33-44)

واستبانة الصحة المنظمة، يمكن أن تقدم مؤشراً شاملاً لواقع الصحة المنظمة للمدرسة كوحدة متكاملة، وذلك بقياس العلاقات السائدة بين الطالب والمعلم، والمعلم والمعلم، والمعلم والمدير، والمدير ومدير التعليم. وكما يذكر هوي وفلدمان (١٩٨٧)، فإن استبانة الصحة المنظمة تقدم أداة "تشخيصية" بسيطة واقتصادية للدارسين المهتمين بالتغيير وبالفعالية المدرسية، من أجل تحسين مدخلات العملية التربوية وتطويرها .

فعندما تتمتع المدرسة بالصحة ، يقوم كل من المشرف، والمرشد المدرسي ، وكل المهتمين بتحسين وتطوير المدرسة، بمساعدة المديرين، والمعلمين في نموهم وتطورهم المهني، وفي تحسين عملية التعليم بشكل أفضل.

(القيسي ، ١٩٨٩ ، ٢٩-٣١)

٥ - تقنين أداة الدراسة :

لتقنين أداة الدراسة، قام الباحث بقياس صدق وثبات أداة الدراسة كما يلي :

١:٥ - الصدق (صدق المحكمين) : عرضت فقرات الاستبانة، في صورتها الأولية، ملحق رقم (٢)، على ثمانية من المحكمين، علماً بأن أفضل انواع الصدق، هو صدق المحكمين، لأنهم من ذوي الخبرة، في الميدان التربوي، يعملون في كلية التربية، في جامعة النجاح الوطنية، مما يجعلنا نطمئن الى صدق الاستبانة، في صورتها النهائية، ملحق رقم (٣).

ويظهر لنا جدول رقم (٧)، توزيع ارقام فقرات الاستبانة، على أبعادها السبعة .

جدول رقم (٧)
توزيع أرقام فقرات الاستبانة، على أبعادها السبعة

بعد الصحة المنظمة	رقم الفقرة	مجموع الفقرات
١- التماسك المؤسسي	١٠, ١٣, ٢٠, ٢١, ٢٩, ٣٢, ٤٨	٨
٢- تأثير المدير	١١, ٢٧, ٣٤, ٤٢, ٤٦, ٤٧	٧
٣- الاعتبارية	٤, ١٤, ٣٥, ٣٧, ٣٨	٥
٤- المبادأة بالعمل	١, ١٦, ١٧, ٢٦, ٣٠	٥
٥- توفير الموارد المساندة	٣١, ٣٦, ٤٠, ٤١, ٤٤	٥
٦- الروح المعنوية	٢, ٦, ١٢, ١٥, ١٩, ٢٢, ٢٣, ٢٤	٩
٧- التأكيد على النواحي الأكاديمية	٢, ٨, ٩, ١٨, ٢٤, ٢٥, ٢٨, ٣٩, ٤٥	٩
		٤٨

* تحسب العلامة بتبرج عكسي . *Score is reversed.

٢:٥ - الثبات :

لتحديد ثبات استبانة الصحة المنظمة في صورتها النهائية ، تم استخراج معامل الثبات بواسطة الحاسوب، باستخدام معادلة كرونباخ الفا.

[١ - مجموع تباين الفقرات]

معامل الثبات = عدد الفقرات * -----

تباين الدرجة الكلية

وقد بلغ معامل الثبات (٩٣٣٨)، واعتبرت هذه النسبة مناسبة لأغراض هذه الدراسة. كما

حسبت معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة السبعة، باستخدام المعادلة السابقة، فكانت كما يلي :

التماسك المؤسسي (٦٤٣٠)، وتأثير المدير (٧٤٨٨)، والاعتبارية (٨٦٧١) ، والمبادأة

بالعمل (٧٠٠٤)، وتوفير الموارد المساندة (٨٧٢٢)، والروح المعنوية (٨٤٨٢)، والتأكيد على

النواحي الأكاديمية (٧٢٨٨).

٦ - منهجية الدراسة :

استخدم الباحث لأغراض هذه الدراسة، أسلوب الدراسة الميدانية الوصفية في جمع المعلومات، ووصف الواقع، فاستخدم اختبار "ت" (T. test) واختبار شفیه Scheffé، واختبار تحليل التباين الاحادي متعدد الأبعاد One-Way Repeated Measures Design، واختبار تحليل التباين الثنائي متعدد الأبعاد Two-Way Repeated Measures Design، لفحص الفرضيات وتفسير النتائج.

٧ - اجراءات تطبيق أداة الدراسة :

بعد ان حصل الباحث على موافقة كل من :

وزير التربية والتعليم العالي ، بالسلطة الوطنية الفلسطينية - رام الله ملحق رقم (٤)، ورئيسة برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث بالضفة الغربية - القدس ، وبعد التأكد من صدق الاستبانة ، وثباتها في قياس الهدف الذي صممت من أجله، ولضمان توزيع الاستبانات بدقة، تم اعداد مغلفات خاصة لجميع المدارس، تضمن كل مغلف كتابا يوضح الغرض الاساسي من الدراسة، بالإضافة الى قائمة بأرقام المعلمين الذين وقع عليهم الاختيار، حسب الارقام العشوائية، ومجموعة من الاستبانات، حسب عدد العينة من كل مدرسة.

ولتحقيق العشوائية، وزعت الاستبانات على المعلمين ، بناءً على أرقام أسمائهم على سجلات الحضور والمغادرة، ليوم السبت ١٩٩٥/٥/٦م.

قام الباحث بتسليم المغلفات الخاصة بالمدارس الحكومية، لمكتب التربية والتعليم/ لواء نابلس، وقام باسترجاع الاستبانات بنفسه من مكتب التربية بعد (١٥) يوماً.

في حين قام بتسليم المغلفات الخاصة بالمدارس الاساسية التابعة لوكالة الغوث بنفسه، بالتنسيق مع مدير التعليم بوكالة الغوث/ بنابلس. وبادرت المدارس باعادة الاستبانات الى الباحث، بعد (١٥) يوماً.

وبلغت نسبة ارجاع الاستبانات ١٠٠٪، حيث تسلم الباحث جميع الاستبانات التي وزعها، ثم قام الباحث بتفريغ البيانات الواردة في الاستبانات على نماذج خاصة بالحاسوب، بحيث اعطى لكل مستوى من مستويات المتغيرات الديمغرافية رقماً واحداً، لتسهيل تعريفه في الحاسوب.

وأدخلت هذه البيانات، مع العلامات التي وضعت لكل فقرة من فقرات الاستبانات الى الحاسوب، لاجراء عمليات التحليل الاحصائي اللازمة لمعرفة النتائج.

٨ - المعالجات الاحصائية :

تمت المعالجات الاحصائية التالية :

- ١ - لفحص الفرضيتين الأولى والثانية، استخدم تحليل التباين الاحادي متعدد الأبعاد One-Way R.M.D للكشف عن وجود فروق في وجهات نظر المعلمين العاملين في المدارس الحكومية والمعلمين في المدارس التابعة لوكالة الغوث حول ابعاد الصحة المنظمة السبعة.
 - ٢ - ولفحص الفرضيات الثالثة والخامسة والسادسة، فقد تم استخدام اختبار "ت" (T. test) للعينات المستقلة، للكشف عن مدى وجود فروق حول الصحة المنظمة :
 - بين متوسطات استجابات معلمي الحكومية والوكالة.
 - بين استجابات معلمي ومعلمات الحكومة وبين استجابات معلمي ومعلمات الوكالة على التوالي .
 - بين استجابات معلمي الحكومة والوكالة حسب متغير السلطة المشرفة على المدرسة .
 - ٣ - ولفحص الفرضيات الرابعة والسابعة والثامنة، فقد تم استخدام تحليل التباين الثنائي Two-Way R.M.D، للكشف عن وجود فروق ، من وجهة نظر المعلمين حول الصحة المنظمة :
 - في المدارس الحكومية والتابعة لوكالة الغوث، حسب متغيري النوع والخبرة.
 - في المدارس التابعة لوكالة الغوث حسب متغيري موقع المدرسة ودوام المدرسة.
- ٤ - واستخدم الاحصائي شفيه Scheffé لتحديد ابعاد الصحة المنظمة التي حصلت عليها الفروق ذات الدلالة الاحصائية.

الفصل الرابع

عرض النتائج

وبعد ادخال المعلومات الى الحاسوب وتحليلها، تم التوصل الى مجموعة من النتائج، وفيما يلي

عرض لها:-

- ١ - لفحص الفرضية الأولى، وهي "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) بين متوسطات أبعاد مقياس الصحة المنظمة لدى معلمي المدارس الاساسية الحكومية" استخدم تحليل التباين الأحادي متعدد الأبعاد One-Way Repeated Measures Design حيث كانت قيمة الاحصائي "ف" المستخرجة من تحليل التباين الاحادي، بدرجات حرية ٦، $624 = 12.000$. وهذه القيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha > 0.05$). وتتلخص النتائج في جدول رقم (٨).

جدول رقم (٨)

قيم "ف" لاستجابات معلمي المدارس الاساسية الحكومية على ابعاد الصحة المنظمة

Source	SS	D.F	MSS	F	F
مصدر التغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة الاحصائي ف	ف الجدولية
الابعاد	١٨,٤٦٢	٦	٣,٠٧٧	١٢,٠٠٠*	٢,١
بين الابعاد	٥٦,٥٨٧	١٠٤	٠,٤٩٦		
الخطأ	١٤١,٥٥٤	٦٢٤	٠,٢٢٧		
المجموع	٢١١,٦٠٣	٧٣٤			

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha > 0.05$).

ولتحديد الابعاد التي حصلت عليها هذه الفروق ، جرى اختبار شففيه Scheffé ،

حسب المعادلة التالية : $6 \times 2.11 = 12.66$ ، $6 \times F_{6, 624, 0.05}$ ، و جدول رقم (٩) يلخص

النتائج .

جدول رقم (٩)

مصفوفة شففيه Scheffé للأبعاد التي حصلت عليها الفروق، لاستجابات معلمي الحكومة
على أبعاد الصحة المنظمة

الأبعاد	التماسك المؤسسي	تأثير المدير	الاعتبارية	المبادأة بالعمل	توفير الموارد المساندة	الروح المعنوية	التأكيد على النواحي الأكاديمية
التماسك المؤسسي	٠.٥٤٤	١٨,٨٢٧	١٧,٥٩٨	٤,٤٨٢	٦,١٦٥	٢,٤١٢	
تأثير المدير		١٢,٩٧٤	١١,٩٥١	٢,٨٥٤	٣,٠٤٨	٥,٢٤٤	
الاعتبارية			٠.٠٢١	٤١,٦٨٠	٣,٤٤٥	٢٤,٧١٦	
المبادأة بالعمل				٢٩,٨٢٩	٢,٩٢٤	٢٣,٠٢٩	
توفير الموارد المساندة					٢١,١٦	٠,٢١٨	
الروح المعنوية						١٦,٢٨٩	
التأكيد على النواحي الأكاديمية							

* ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥). "ف" الجدولية = ١٢,٦٦

يستدل من الجدول ان الفروق كانت ذات دلالة احصائية لأبعاد الاعتبارية، والمبادأة بالعمل، والروح المعنوية. كما يظهر في مصفوفة شففيه جدول رقم (٩)، على حين لم توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥). لاستجابات معلمي المدارس الاساسية الحكومية على بقية أبعاد الصحة المنظمة.

٢ - ولفحص الفرضية الثانية، وهي "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات ابعاد مقياس الصحة المنظمة، لدى معلمي المدارس الاساسية التابعة لوكالة الغوث" تم اجراء تحليل التباين الأحادي متعدد الأبعاد، One Way Repeated Measures Design حيث كانت قيمة الاحصائي "ف" المستخرجة من تحليل التباين الأحادي، بدرجات حرية ٦، ١٦,٢٨٣=٣٠٠. وهذه القيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥). وتتخلص النتائج في جدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠)

قيم الاحصائي "ف" لاستجابات معلمي الوكالة على ابعاد الصحة المنظمة

Source	SS	D.F	MSS	F	F
مصدر التغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة الاحصائي ف	الجدولية ف
الابعاد	١٩,٢٤١	٦	٣,٢٠٧	١٦,٢٨٢*	٢,١
بين الابعاد	٦٠,٩٣٤	٥٠	١,٢١٩		
الخطأ	٥٩,٠٨٧	٢٠٠	٠,١٩٧		
المجموع	١٢٩,٢٦٢	٢٥٦			

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

واستخدم الاحصائي شفیه Scheffe لتحديد ابعاد الصحة المنظمة التي حصلت عليها هذه الفروق، نتيجة لاستجابات معلمي الوكالة على مقياس الصحة المنظمة حسب المعادلة التالية

$$12.78 = 6 \times 2.13 = 0.05 = 300, 6 \times F6, 200$$

وتتلخص النتائج في جدول رقم (١١)

جدول رقم (١١)

مصنوفة شفیه Scheffé للأبعاد التي حصلت عليها الفروق، لاستجابات معلمي

الوكالة على ابعاد الصحة المنظمة

الأبعاد	التماسك المؤسسي	تأثير المدير	الاعتبارية	المبادأة بالعمل	توفير الموارد المساندة	الروح المعنوية	التأكيد على النواحي الأكاديمية
التماسك المؤسسي	٠,٠٢٧	٥,٨٨١	١٨,١٠٥*	١٩,٢٦*	٨,٦٨٥	٠,٢٢٥	
تأثير المدير		٥,١١٧	١٦,٧٢٦*	٢٠,٣٨٢*	٧,٧٤٥	٠,٤٠٧	
الاعتبارية			٣,٢٤٥	٤٦,٥٩٤	٠,٢٧١	٨,٤١	
المبادأة بالعمل				٧٤,٣٩٠*	١,٧١١	٢٢,٣٦٢*	
توفير الموارد المساندة					٥٣,٩٧٨*	١٥,٤١٢*	
الروح المعنوية						١١,٧٠٢	
التأكيد على النواحي الأكاديمية							

"ف" الجدولية = ١٢,٧٨

* ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥).

يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة احصائية، لصالح جميع أبعاد الصحة المنظمة، ماعدا بعد توفير الموارد المساندة، كما هو مبين في مصفوفة شفيه، جدول رقم (١١).

٣ - ولفحص الفرضية الثالثة، وهي "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha > 0.05)$ بين متوسطات استجابات معلمي الحكومة والوكالة على مقياس الصحة المنظمة بشكل عام، وعلى كل بعد من أبعاده السبعة" استخدم اختبار "ت" (T. test)، حيث كانت قيمة "ت" لمقياس الصحة المنظمة بشكل عام، على درجات حرية $(154) = 1.23$. أي انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين معلمي الحكومة والوكالة، على مقياس الصحة المنظمة بشكل عام، كما يتضح من جدول رقم (١٢)

جدول رقم (١٢)

قيم "ت" للفروق بين استجابات معلمي الحكومة والوكالة، على مقياس الصحة المنظمة بشكل عام، وعلى كل بعد من أبعاده السبعة

P مستوى الدلالة	ت	الخطأ الخطأ المعياري	درجات درجات الحرية	الانحراف المعياري		بعد الصحة المنظمة
				معلمو الوكالة	معلمو الحكومة	
٠.١٣٥٥	١.١	٠.٠٨	١٥٤	٠.٥٥	٠.٣٩	التماسك المؤسسي
٠.٠٩٨٨	١.٣	٠.٠٩	١٥٤	٠.٥١	٠.٥٥	تأثير المدير
٠.٠٦١٩	١.٥٥	٠.١	١٥٤	٠.٦٥	٠.٥٧	الاعتبارية
٠.٤٣٩٤	٠.١٥-	٠.٠٨	١٥٤	٠.٤٥	٠.٥١	المبادأة بالعمل
٠.٠٠٤٥٨	٢.٦٤	٠.١٣	١٥٤	٠.٧٠	٠.٧٦	توفير الموارد المساندة
٠.٤٥٥٩	٠.١١-	٠.٠٩	١٥٤	٠.٥٤	٠.٥٥	الروح المعنوية
٠.٣٧١٩	٠.٣٣	٠.٠٨	١٥٤	٠.٤٢	٠.٤٥	التأكيد على النواحي الأكاديمية
٠.١١١١	١.٢٣	٠.٠٧	١٥٤	٠.٤٠	٠.٤٠	الصحة المنظمة بشكل عام

* ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha > 0.05)$. "ت" الجدولية = ٢.٩٨

يستدل من هذا الجدول أن قيم "ت" لأبعاد الصحة المنظمة هي : ١.١، ١.٣، ١.٥٥، ٠.١٥-، ٢.٦٤، ٠.١١-، ٠.٣٣ بالترتيب. وهذه القيم تدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات معلمي الحكومة والوكالة على جميع أبعاد مقياس الصحة المنظمة، ماعدا البعد الخامس وهو توفير الموارد المساندة. ولقد كانت هذه الفروق لصالح معلمي الحكومة، حيث كان

الانحراف المعياري: ٠,٧٦، ٠,٧٠ لاستجابات كل من معلمي الحكومة والوكالة بالترتيب، كما يتضح من جدول رقم (١٢).

٤ - تم فحص الفرضية الرابعة، وهي " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > ٠,٠٥$) في الصحة التنظيمية، في المدارس الأساسية الحكومية، والمدارس التابعة لوكالة الفتوح تعزى لمتغير النوع والخبرة، من وجهة نظر المعلمين" وذلك باستخدام تحليل التباين الثنائي متعدد الابعاد Two-Way R.M.D.

١:٤ - بين معلمي الحكومة الذكور والاناث.

٢:٤ - بين معلمي الوكالة الذكور والاناث.

٣:٤ - بين معلمي الحكومة ذوي الخبرة الطويلة والقصيرة.

٤:٤ - بين معلمي الوكالة ذوي الخبرة الطويلة والقصيرة.

وذلك على مقياس الصحة التنظيمية بشكل عام، وعلى كل بعد من ابعاده السبعة.

١:٤ - بين معلمي الحكومة من الذكور والاناث

كانت قيعة الاحصائي "ف"، لكل من النوع والابعاد، والتفاعل بين النوع والابعاد هي :

٧٨٩٥٥، ١٢٩، ١٥٥ على الترتيب و جدول رقم (١٣) يوضح النتائج .

جدول رقم (١٣)

قيم "ف" لاستجابات معلمي الحكومة، على مقياس الصحة التنظيمية بشكل عام

وعلى ابعاده، تبعاً لمتغير النوع

F ف الجدولية	F قيمة الاحصائي ف	MSS متوسط مجموع المربعات	D.F درجات الحرية	SS مجموع المربعات	Source مصدر التغير
٢,٩٢	٧٨,٩٥٥*	٢٠,٩٢٢	١	٢٠,٩٢٢	النوع
		٠,٢٦٥	١١٢	٢٩,٧٠٢	بين النوعين
٢,١	١٢,٩*	٢,٢٥١	٦	١٩,٥٠٤	الابعاد
٢,١	١,٥٥	٠,٢٩	٦	٢,٢٢٧	التفاعل بين النوع والابعاد
		٠,٢٥٢	٦٧٢	١٦٩,٥٧٩	الاطفاء
			٧٩٧	٢٤٢,٠٤٥	المجموع

* ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha > ٠,٠٥$).

- ٦٩ -

ويشير هذا الجدول الى وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير النوع، وهذه الفروق لصالح الاناث حيث كان مجموع الاستجابات لكل من الاناث والذكور على الترتيب : ١٣٨٧ر٢، ١٢٥٨، كما وجدت فروق ذات دلالة احصائية على الابعاد ايضا. ولتحديد ابعاد الصحة المنظمة التي حصلت عليها هذه الفروق، استخدم اختبار شفيه، حيث كانت الفروق لصالح الابعاد التالية : الاعتبارية، والمبادأة بالعمل، والروح المعنوية، كما يتضح في جدول رقم (٩).

٤:٢ - بين معلمي الوكالة الذكور والاناث.

كانت قيمة الاحصائي "ف" لكل من النوع، والابعاد، والتفاعل بين النوع والابعاد هي ٥٧٩٥ر٥، ٢٣٦٠٧ر٢٣، ٢٣٢٣ر٢٣ على التوالي، وجميع هذه القيم، ذات دلالة احصائية، حيث كانت "ف" الجدولية لهذه القيم على التوالي : ٤٠٤ر٤، ٢١ر٢، ٢١ر٢، و جدول رقم ١٤ يلخص النتائج.

جدول رقم (١٤)

قيم الاحصائي "ف" لاستجابات معلمي الوكالة، على مقياس الصحة المنظمة بشكل عام وعلى ابعاده، تبعاً لمتغير النوع

Source	SS	D.F	MSS	F	F
مصدر التغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة الاحصائي ف	ف الجدولية
النوع	٦٠٢٧ر٦	١	٢٦٠٢٧ر٢٦	٧٥٧٩٥ر٧٥	٤٠٤ر٤
بين النوعين	٥٦٢٩ر٥	٥٠	١١٢٨ر١		
الابعاد	١٩٨٢ر١٩	٦	٢٣٠٥ر٢٣	٢٣٦٠٧ر٢٣	٢١ر٢
التفاعل بين النوع والابعاد	٢٧١ر٢	٦	٠٤٥٢ر٠	٢٣٢٣ر٢٣	٢١ر٢
الاطاء	٤٢ر٤	٢٠٠	٠١٤ر٠		
المجموع	١٢٧٤٦٧ر١٢٧	٢٦٢			

* ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠٠٥ >).

ويتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير النوع، وهذه الفروق لصالح الاناث حيث كان مجموع الاستجابات لكل من الاناث والذكور ٦٠٦٦ر٦، ٥٥٧٨ر٥٥ على الترتيب. كما يظهر

الجدول فروقاً على ابعاد الصحة المنظمة، ولمعرفة لصالح اي الابعاد كانت هذه الفروق، فقد استخدم اختبار شففيه، حيث أظهر ان هذه الفروق لصالح جميع ابعاد مقياس الصحة المنظمة ما عدا بعد توفير الموارد المساندة* كما هو مبين في جدول رقم (١١)

٣:٤ - بين معلمي الحكومة ذوي الخبرة الطويلة والقصيرة .

كانت قيمة الاحصائي "ف" لكل من الخبرة، والابعاد، والتفاعل بين الخبرة والابعاد ٤٧٢٢٢٦، ٢٣٢٨، ٢٣٥٦ على التوالي وجميع هذه القيم ذات دلالة احصائية حيث كانت "ف" الجدولية لهذه القيم : ٢٣٨٤، ٢٣٨٤، ٢٣٨٤ على الترتيب و جدول رقم (١٥) يوضح النتائج .

جدول رقم (١٥)

قيم "ف" لاستجابات معلمي الحكومة ذوي الخبرة الطويلة والقصيرة للصحة المنظمة وابعادها السبعة

Source	SS	D.F	MSS	F	F
مصدر التغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة الاحصائي ف	ف الجدولية
الخبرة	١٣٢٤	١	١٣٢٤	٤٧٢٢٢٦*	٢٣٨٤
بين ذوي الخبرتين	٥٣٢٨	١٦٠	٣٣٢٧٥		
الابعاد	٢٠٧١٨	٦	٥١٢	٢٣٢٨	٢٣٨٤
التفاعل بين الخبرة والابعاد	٢٠٩٨	٦	٥١٦	٢٣٥٦	٢٣٨٤
الخطأ	٢٠٩٨٦٢	٩٦٠	٢١٩		
المجموع	٢٤٢١٦٦	١١٢٢			

* ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) .

يستدل من هذا الجدول ، وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة، وهذه الفروق لصالح ذوي الخبرة الطويلة حيث كان مجموع الاستجابات لمعلمي الحكومة ذوي الخبرة الطويلة والقصيرة ١٨٤٤، ١٨٧٩٨، على الترتيب. ولتحديد الابعاد التي حصلت عليها الفروق جرى اختبار شففيه حيث كانت هذه الفروق لصالح الابعاد التالية : الاعتبارية، والمبادأة بالعمل ، والروح المعنوية، كما يتضح في جدول رقم (٩).

٤:٤ - بين معلمي الوكالة ذوي الخبرة الطويلة والقصيرة.

تم استخراج قيمة "ف" الاحصائية، لكل من الخبرة، والابعاد فكانت ٨,٧٣، ٢٠,١٨ على الترتيب وهي قيمة ذات دلالة احصائية، حيث كانت قيمة "ف" الجدولية لكل من الخبرة والابعاد: ٤, ٢,١ على الترتيب وجدول رقم (١٦) يلخص هذه النتائج .

جدول رقم (١٦)

قيم الاحصائي "ف" لاستجابات معلمي الوكالة ذوي الخبرة الطويلة والقصيرة
للصحة المنظمة وابعادها السبعة

Source	SS	D.F	MSS	F	F
مصدر التغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة الاحصائي ف	ف الجدولية
الخبرة	٨,٥١١	١	٨,٥١١	٨,٧٣	٤
بين ذوي الخبرتين	٥٦,٥٢٢	٥٨	٠,٩٧٥		
الابعاد	٢٢,٠٩١	٦	٣,٦٨٢	٢٠,١٨	٢,١
التفاعل بين الخبرة والابعاد	١,٣٥	٦	٠,٢٢٥	١,٨٤	٢,١
الخطأ	٤٢,٥٢٧	٢٤٨	٠,١٢٢		
المجموع	١٢١,٠١١	٤١٩			

* ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠,٠٥) .

يتضح من هذا الجدول وجود فروق ذات دلالة احصائية . تعزى لمتغير الخبرة، وهذه الفروق لصالح معلمي الوكالة ذوي الخبرة الطويلة حيث كان مجموع الاستجابات لمعلمي الوكالة ذوي الخبرة الطويلة والقصيرة هو ٧,٠٧٥، ٦٤٧,٧ على الترتيب ولمعرفة الابعاد التي حصلت عليها الفروق تم اختبار شفيه، فكانت هذه الفروق لصالح جميع أبعاد الصحة المنظمة، ما عدا بعد توفير الموارد المساندة، وجدول رقم (١١) يوضح ذلك .

٥ - ولتحص الفرضية الخامسة ، وهي "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في الصحة المنظمة بشكل علم، وعلى ابعادها السبعة، بين استجابات معلمي

ومعلومات الحكومة، وبين معلمي ومعلومات الوكالة على التوالي، تم استخراج قيمة الاحصائي "ت"، لاستجابات معلمي الحكومة والوكالة على التوالي، للصحة المنظمة بشكل عام، وعلى كل بعد من ابعادها السبعة. حيث لم تظهر النتائج اية فروق ذات دلالة احصائية بين معلمي الحكومة والوكالة من الذكور، نتيجة لاستجاباتهم على استبانة الصحة المنظمة بشكل عام، وعلى ابعادها، في حين وجدت فروق ذات دلالة احصائية، بين استجابات معلمي الحكومة والوكالة، على بعد التماسك المؤسسي فقط حيث كانت قيمة الاحصائي "ت" = ٢.٠٦، وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥)، وهذه الفروق لصالح معلمي الحكومة. وتتلخص النتائج في جدول رقم (١٧).

جدول رقم (١٧)

قيم "ت" للفروق بين استجابات معلمي الحكومة والوكالة الذكور، على مقياس الصحة المنظمة بشكل عام، وعلى كل بعد من ابعاده السبعة

P مستوى الدلالة	ت	الخطأ المعياري	درجات الحرية	الانحراف المعياري		بعد الصحة المنظمة
				معلمو الوكالة	معلمو الحكومة	
٠.٠٢١٤	٢.٠٦*	٠.١١	٨٠	٠.٥٩	٠.٤٠	التماسك المؤسسي
٠.٠٨٤٣	١.٣٩	٠.١٣	٨٠	٠.٤٦	٠.٦٠	تأثير المدير
٠.٣٨٨٨	٠.٢٨	٠.١٤	٨٠	٠.٤٦	٠.٦٠	الاعتبارية
٠.٢٥٧٢	٠.٦٥-	٠.١٣	٨٠	٠.٤٥	٠.٥٦	المبادأة بالعمل
٠.٠٣٦٣	١.٨٢	٠.١٩	٨٠	٠.٦٧	٠.٨٤	توفير الموارد المساندة
٠.٢٢٨٣	٠.٧٥-	٠.١٣	٨٠	٠.٥١	٠.٥٦	الروح المعنوية
٠.٤٩٣٨	٠.٠٣-	٠.١	٨٠	٠.٤٣	٠.٤١	التأكيد على النواحي الأكاديمية
٠.٢٠٧٩	٠.٨٢	٠.١	٨٠	٠.٣٩	٠.٤٠	الصحة المنظمة بشكل عام

* ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥). "ت" الجدولية = ١.٩٨٥٥٤

وقد تم استخراج قيم الاحصائي "ت"، لاستجابات معلومات الحكومة ومعلومات الوكالة، على الصحة المنظمة بشكل عام، وعلى ابعادها السبعة. فلم تظهر النتائج اية فروق ذات دلالة احصائية

- ٧٣ -

على الصحة المنظمة بشكل عام، وعلى الأبعاد التالية: التماسك المؤسسي، وتأثير المدير، والمبادأة بالعمل، والروح المعنوية، والتأكيد على النواحي الأكاديمية، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية على بعدي: الاعتبارية، وتوفير الموارد المساندة فقط حيث كانت قيمة الإحصائي "ت"، بدرجات حرية (٧٢) هي ٢٠١، ٢٤٨ بالترتيب، لكل من معلمات الحكومة والوكالة، وهذه الفروق لصالح معلمات الحكومة. وتتلخص النتائج في جدول رقم (١٨).

جدول رقم (١٨)

قيم "ت" للفروق بين استجابات معلمات الحكومة والوكالة، على مقياس الصحة المنظمة بشكل عام، وعلى أبعاده السبعة

P مستوى الدلالة	ت	الخطأ المعياري	درجات الحرية	الانحراف المعياري		بعد الصحة المنظمة
				معلمت الوكالة	معلمت الحكومة	
٠.٢٦٥٥	٠.٣٥-	٠.٠٩	٧٢	٠.٤١	٠.٣٥	التماسك المؤسسي
٠.٢٤١٦	٠.٧	٠.١٢	٧٢	٠.٥٠	٠.٤٦	تأثير المدير
٠.٠٢٢٩	٢٥.١	٠.١٥	٧٢	٠.٨٠	٠.٤٨	الاعتبارية
٠.٢٤٨٦	٠.٦٨	٠.١١	٧٢	٠.٤٦	٠.٤٢	المبادأة بالعمل
٠.٠٠٧٦٦٣	٢٤.٨	٠.١٥	٧٢	٠.٦٨	٠.٥٧	توفير الموارد المساندة
٠.١٤٣٦	١.٠٧	٠.١١	٧٢	٠.٥٥	٠.٤٢	الروح المعنوية
٠.١٦٠٤	١.٠	٠.٠٩	٧٢	٠.٣٥	٠.٤٠	التأكيد على النواحي الأكاديمية
٠.٠٦٧٦	١.٥١	٠.٠٨	٧٢	٠.٣٧	٠.٣٢	الصحة المنظمة بشكل عام

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) . "ت" الجدولية = ١.٩٩٤

٦ - ولفحص الفرضية السادسة، وهي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > ٠.٠٥$) في الصحة المنظمة بشكل عام، وعلى أبعادها السبعة بين معلمي الحكومة والوكالة، ذوي الخبرة القصيرة والطويلة تعزى لمتغير السلطة المشرفة على المدرسة، استخرجت قيمة الإحصائي "ت"، لاستجابات معلمي الحكومة والوكالة ذوي الخبرة القصيرة (١٦ سنة فأقل)، حيث كانت قيمة الإحصائي "ت" على مقياس

الصحة التنظيمية بشكل عام، على درجات حرية (٥٢) = ١,٣٥، بمعنى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات معلمي الحكومة والوكالة ذوي الخبرة القصيرة. كما يتضح من جدول رقم (١٩).

جدول رقم (١٩)

قيم "ت" للفروق بين استجابات معلمي الحكومة والوكالة ذوي الخبرة القصيرة على مقياس الصحة التنظيمية بشكل عام، وعلى كل بعد من ابعاده السبعة

P مستوى الدلالة	ت	الخطأ المعياري	درجات الحرية	الانحراف المعياري		بعد الصحة التنظيمية
				معلمو الوكالة	معلمو الحكومة	
٠,٠٩٠٧	١,٣٥	٠,١٥	٥٢	٠,٦٢	٠,٤٦	التماسك المؤسسي
٠,٠٧٦٩	١,٤٥	٠,١٥	٥٢	٠,٤٩	٠,٥٨	تأثير المدير
٠,١٣٨٠	١,١	٠,١٤	٥٢	٠,٥٢	٠,٥٢	الاعتبارية
٠,١٤٣٥	١,٠٨	٠,١٢	٥٢	٠,٤٩	٠,٣٢	المبادأة بالعمل
٠,٠١٥٤	٢,٢٢	٠,١٩	٥٢	٠,٥٨	٠,٨٠	توفير الموارد المساندة
٠,٤٤٧٥	٠,١٣	٠,١٧	٥٢	٠,٥٨	٠,٧٠	الروح المعنوية
٠,٣٧٩١	٠,٢١	٠,١٢	٥٢	٠,٤٧	٠,٤٠	التأكيد على النواحي الأكاديمية
٠,٠٩١٧	١,٣٥	٠,١١	٥٢	٠,٤٢	٠,٢٨	الصحة التنظيمية بشكل عام

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥). "ت" الجدولية = ٢,٠٩

يتضح من الجدول ان قيم "ت" لابعاد الصحة التنظيمية السبعة هي: ١,٣٥، ١,٤٥، ١,١، ١,٠٨، ٢,٢٢، ٠,١٣، ٠,٢١، بالترتيب. وهذه القيم تنل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية على جميع ابعاد مقياس الصحة التنظيمية، باستثناء البعد الخامس، وهو توفير الموارد المساندة. ولقد كانت الفروق لصالح معلمي الحكومة، حيث كان الانحراف المعياري ٠,٨٠، ٠,٥٨، لكل من معلمي الحكومة والوكالة على البعد الخامس، بالترتيب. كما هو مبين في جدول رقم (١٩).

واستخدم اختبار "ت" أيضا، لفحص استجابات معلمي الحكومة والوكالة ذوي الخبرة الطويلة (اكثر من ١٦ سنة)، على مقياس الصحة التنظيمية وعلى كل بعد من ابعاده السبعة، حيث كانت قيمة

"ت" لمقياس الصحة التنظيمية على درجات حرية (١٠٠) = ٠.٧٥ وكانت قيم "ت" لابعاد المقياس السبعة، بدرجات حرية ١٠٠ هي : -١.٣٤، ٠.٥٤، ٠.٦٣، -١.١٤، ٠.٧٢، -١.٩٢، -٠.٤٤ بالترتيب. وهذه القيم جميعها، تدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية، بين استجابات معلمي الحكومة والوكالة ذوي الخبرة الطويلة (اكثر من ١٦ سنة)، على مقياس الصحة التنظيمية، بشكل عام، وعلى كل بعد من ابعاده السبعة. وتتلخص النتائج في جدول رقم (٢٠).

جدول رقم (٢٠)

قيم "ت" للفروق بين استجابات معلمي الحكومة والوكالة ذوي الخبرة الطويلة، على مقياس الصحة التنظيمية بشكل عام، وعلى كل بعد من ابعاده السبعة

P مستوى الدلالة	ت	الخطأ المعياري	درجات الحرية	الانحراف المعياري		بعد الصحة التنظيمية
				معلمو الوكالة	معلمو الحكومة	
٠.٩٠٩	-١.٣٤	٠.٠٩	١٠٠	٠.٣٧	٠.٣٧	التماسك المؤسسي
٠.٢٩٤٠	-٠.٥٤	٠.١٣	١٠٠	٠.٤٩	٠.٥٥	تأثير المدير
٠.٢٦٥٩	٠.٦٣	٠.١٦	١٠٠	٠.٨٠	٠.٥٨	الاعتبارية
٠.١٢٩١	-١.١٤	٠.١٣	١٠٠	٠.٣٦	٠.٥٥	المبادأة بالعمل
٠.٢٢٥٤	٠.٧٢	٠.١٩	١٠٠	٠.٨١	٠.٧٥	توفير الموارد المساندة
٠.٠٢٨٧	-١.٩٢	٠.١١	١٠٠	٠.٣٥	٠.٤٩	الروح المعنوية
٠.٢٣٠٤	-٠.٤٤	٠.١١	١٠٠	٠.٢٢	٠.٤٧	التأكيد على النواحي الأكاديمية
٠.٢٢٦٥	٠.٧٥	٠.١	١٠٠	٠.٢١	٠.٤١	الصحة التنظيمية بشكل عام

"ت" الجدولية = ٣.٩٨٤١٤

٧ - ولفحص الفرضية السابعة ، وهي "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > ٠.٠٥$) ، حول الصحة التنظيمية، في المدارس التابعة لوكالة الغوث في مدينة نابلس، تعزى لمتغير موقع المدرسة (مدينة، ومخيم) تم اجراء تحليل التباين الثنائي متعدد الابعاد Two-Way Repeated Measures Design. وقد كانت قيمة "ف" لكل من موقع المدرسة، والابعاد، والتفاعل بين الموقع والابعاد هي : ٠.٨٥، ١٥٤.١٧، ١٤.٣٩ على الترتيب. وجميع هذه القيم ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha > ٠.٠٥$) . وتتلخص النتائج في جدول رقم (٢١).

جدول رقم (٢١)
مقارنة استجابات معلمي المدينة ومعلمي المخيم لمدارس وكالة الغوث

Source	SS	D.F	MSS	F	F
مصدر التغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة الاحصائي ف	الجدولية ف
موقع المدرسة	٥,٢٢٨	١	٥,٢٢٨	٥,٢٨٥*	٤,٠
بين المدينة والمخيم	٧٤,٨٩	٨٢	٠,٩١٢		
الأبعاد	٢٢,٢٩٧	٦	٥,٠٥٠	١٥,٤١٧*	٢,١
التفاعل بين الموقع الأبعاد	٢,١٠٧	٦	٠,٥١٨	١٤,٢٩*	٢,١
الأخطاء	١٧,٧٠٩	٤٩٢	٠,٠٣٦		
المجموع	١٣٤,٣٤١	٥٨٧			

* توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥).

يستدل من هذا الجدول، وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) تعزى لمتغير موقع المدرسة. وهذه الفروق هي لصالح معلمي وكالة الغوث العاملين في المدينة. كما يظهر لنا الجدول وجود فروق ذات دلالة احصائية على ابعاد الصحة المنظمة، ولتحديد الأبعاد التي حصلت عليها هذه الفروق استخدم الاحصائي شفيه Scheffé حسب المعادلة التالية:

$$6 \times 2.11 = 12.66$$

وجدول رقم (٢٢) يلخص النتائج.

جدول رقم (٢٢)
مصنوفة شفيه Scheffé للأبعاد التي حصلت عليها الفروق، لاستجابات معلمي الوكالة تبعاً لمتغير موقع المدرسة (مدينة، مخيم)

الأبعاد	التماسك المؤسسي	تأثير المدير	الاعتبارية	المبادأة بالعمل	توفير الموارد المساندة	الروح المعنوية	التأكيد على النواحي الأكاديمية
التماسك المؤسسي	٥,٨٢٢	٢٦,٧٢٤	٥,٤١٧*	١٠,٧٢٢*	٤٢,٩٠٢*	١,٥٧٧	
تأثير المدير		١٢,٢٠١	٢٤,٥٢٢*	١٦٢,٢٧٧*	١٧,٥٠٧*	١٣,١٧٦*	
الاعتبارية			١,٧	٢٦٩,٧٨١*	٠,٢٢٢	٥٢,٥٦٨*	
المبادأة بالعمل				٢١٤,٢١٧*	٠,٦٧٤	٧٤,٢٥٦*	
توفير الموارد المساندة					٢٨٥,٩٤٨*	٨٢,٩١٩*	
الروح المعنوية						٦٠,٨٧١*	
التأكيد على النواحي الأكاديمية							

"ف" الجدولية = ١٢,٦٦

* ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥)

يستدل من هذا الجدول وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح جميع ابعاد الصحة المنظمة، ما عدا بعد توفير الموارد المساندة، كما هو مبين في مصفوفة شغيه جدول رقم (٢٢).

٨ - ولفحص الفرضية الثامنة، وهي "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥>٠)"، حول الصحة المنظمة، في المدارس التابعة لوكالة الغوث، في مدينة نابلس، تعزى لمتغير دوام المدرسة (فترة واحدة، وفترتين)، من وجهة نظر المعلمين، ولدقة الفحص، تم تقسيم المدارس التي تعمل بنظام الفترتين الى مجموعتين، الاولى وتعمل فترة صباحية، والثانية وتعمل فترة مسائية، وتم استخدام تحليل التباين الثنائي، متعدد الابعاد لمقارنة استجابات معلمي الوكالة الذين يعملون بنظام الفترة الواحدة.

١:٨ - مع استجابات معلمي الوكالة للفترة الصباحية (المجموعة الاولى).

٢:٨ - مع استجابات معلمي الوكالة للفترة المسائية (المجموعة الثانية).

١:٨ - لمقارنة استجابات معلمي الوكالة الذين يعملون بنظام الفترة الواحدة مع استجابات معلمي الوكالة للفترة الصباحية. استخرجت قيم "ف" لكل من دوام المدرسة (فترة واحدة، وفترة صباحية)، والابعاد والتفاعل بين دوام المدرسة والابعاد فكانت كما يلي : ٦٠٤١ ر دوام المدرسة، ٢٢٠٤٩ ر للابعاد، ١٠٥٢٧ ر للتفاعل. وتتلخص النتائج في جدول رقم (٢٣)

جدول رقم (٢٣)

مقارنة استجابات معلمي الوكالة للفترة الواحدة باستجابات

معلمي الوكالة للفترة الصباحية

Source	SS	D.F	MSS	F	F
مصدر التغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة الاحصائي	ف الجدولية
دوام المدرسة	٤٤٩٤	١	٤٤٩٤	٦٠٤١*	٤٠٨
بين الفترة الواحدة والفترة الصباحية	٢٧٤٧٢	٤٠	٠٦٨٧		
الابعاد	٢١٤٢٢	٦	٣٥٧٢	٢٢٣٠٤٩*	٢٠١٤
التفاعل بين دوام المدرسة والابعاد	١٤٨٢	٦	٠٢٤٧	١٠٢٧	٢٠١٤
الأخطاء	٢٨٨٤٧	٢٤٠	٠١٦٢		
المجموع	٩٣٧٢٩	٢٩٢			

* ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥>٠).

يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير دوام المدرسة (فترة واحدة، فترة صباحية)، وهذه الفروق لصالح الفترة الصباحية.

ويشير الجدول الى وجود فروق ذات دلالة احصائية لابعاد الصحة المنظمة، وللمعرفة الابعاد التي حصلت عليها هذه الفروق، استخدم الاحصائي شفيه، حسب المعادلة التالية :

$$6 \times 2.14 = 12.84, 0.05 = 6 \times F_{6, 240}$$

وجداول رقم (٢٤) يبين هذه النتائج .

جدول رقم (٢٤)

مصنوفة شفيه Scheffé للأبعاد التي حصلت عليها الفروق، لاستجابات معلمي الوكالة تبعاً لمتغير دوام المدرسة (فترة واحدة ، وفترة صباحية)

الأبعاد	التماسك المؤسسي	تأثير المدير	الاعتبارية	المبادأة بالعمل	توفير الموارد المساندة	الروح المعنوية	التأكيد على النواحي الأكاديمية
التماسك المؤسسي	٠.٨٠١	١٠.٢٠٤	١٥.٠٥٤*	٩.٢٩٤	٢٥.٠٢٦	٠.٠٠٠	
تأثير المدير		٥.٣٥٩	٨.٩٠٤	١٥.٦٨٢*	١.٨١٤	٠.٨٢	
الاعتبارية			٠.٤٤٩	٢٩.٢٦٢*	٠.٩٢٧	١٠.٤٠٧	
المبادأة بالعمل				٤٨.٢١٩*	٢.٦٨	١٥.١٧١*	
توفير الموارد المساندة					٢٨.١٥٤*	٩.٢٩	
الروح المعنوية						٥.١٠٨	
التأكيد على النواحي الأكاديمية							

* ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) "ف" الجدولية = ١٢.٨٤

يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة احصائية، لصالح الابعاد التالية : تأثير المدير، والاعتبارية، والمبادأة بالعمل، والروح المعنوية. كما هو مبين في مصنوفة شفيه جدول رقم (٢٤).

٢:٨ - لمقارنة استجابات معلمي الوكالة الذين يعملون بنظام الفترة الواحدة مع استجابات معلمي الوكالة للفترة المسائية، تم استخراج قيمة "ف" الاحصائية لكل من دوام المدرسة (فترة واحدة وفترة مسائية)، والابعاد، والتفاعل بين دوام المدرسة والابعاد فكانت كما يلي :

١١٦، ١١١، ٢٨٥ على التوالي و جدول رقم (٢٥) يلخص هذه النتائج .

جدول رقم (٢٥)

مقارنة استجابات معلمي الوكالة للفترة الواحدة مع استجابات معلمي الوكالة
للفترة المسائية

F ف الجدولية	F' قيمة الاحصائي ف	MSS متوسط مجموع المربعات	D.F درجات الحرية	SS مجموع المربعات	Source مصدر التغير
٤٠٨	١١٦	١٦٢٦	١	١٦٢٦	دوام المدرسة
		١,٤٥٧	٤٠	٥٨,٢٧٤	بين الفترة الواحدة والفترة المسائية
٢١٤	٢١١	١,٩٧٨	٦	١١,٨٦٩	الأبعاد
٢١٤	١,٢٨٥	١,٢٠٢	٦	٧,٢١١	التفاعل بين دوام المدرسة والأبعاد
		٠,٩٣٥	٢٤٠	٢٢٤,٤١١	الأخطاء
			٢٩٣	٣٠٣,٢٩١	المجموع

يستدل من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير دوام المدرسة (فترة
واحدة، وفترة مسائية).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

هدفت هذه الدراسة الى مقارنة واقع الصحة المنظمة في المدارس الاساسية الحكومية، بواقع الصحة المنظمة في المدارس التابعة لوكالة الغوث في مدينة نابلس، من وجهة نظر المعلمين . كما هدفت الى التعرف الى اثر متغير النوع ، والخبرة على تصورات المعلمين في المدارس الاساسية الحكومية، ومقارنة ذلك بتصورات المعلمين في المدارس الاساسية التابعة لوكالة الغوث. وهدفت كذلك الى التعرف الى واقع الصحة المنظمة في المدارس التابعة لوكالة الغوث تبعاً لمتغير موقع المدرسة (مدينة، ومخيم)، وبوام المدرسة (فترة واحدة، وفترتين). وقد تم ذلك من خلال محاولة فحص فرضيات الدراسة من خلال استجابات عينة الدراسة على "استبانة الصحة المنظمة المدرسية".

وتوصلت الدراسة الى ما يلي :-

١ - الفرضية الأولى - أشارت نتائج هذه الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (> ٠.٠٥) بين متوسطات ابعاد مقياس الصحة المنظمة لدى معلمي المدارس الاساسية الحكومية، اي انه تم رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق بناءً على استجابات معلمي الحكومة على مقياس الصحة المنظمة وابعادها السبعة. وهذه الفروق كانت لصالح الابعاد التالية : الاعتبارية، والمبادأة بالعمل، والروح المعنوية. في حين تمت عملية قبول للفرضية الصفرية في جزئها المتعلق بعدم وجود فروق على الابعاد التالية: تأثير المدير، والتماسك المؤسسي، وتوفير الموارد المساندة، والتأكيد على النواحي الاكاديمية.

ويعود تفوق معلمي الحكومة على بعد الاعتبارية الى ان الاعتبارية تقدم فكرة واضحة عن مناخ المدرسة المفتوح، والقائم على مبدأ الاحترام والتعاون المتبادل بين المعلمين والمدير، فالمدير يحترم الكفايات المهنية، ويوفر للمعلمين الحرية الكافية للعمل، كما يذكر هوي .

(Hoy & Miskel, 1987)

وبذا ينعكس الاحترام على تصرف المؤسسة المهني، ويكون الاحساس بالحياة سائياً في جوها،

كما يذكر خليل والياس .

(خليل والياس، ١٩٩٣: ٢٣٠)

ويلتقي تفوق معلمي الحكومة على بعد المبادأة بالعمل، مع نظام ليكرت رقم (٤) الذي يشجع على للعمل الجماعي، من أجل تحقيق إنجاز أفضل لأهداف العاملين والمؤسسة، ويرعى التفاعل بين العاملين في المؤسسة بدرجة عالية من الثقة والحفز، ويؤدي الى تكامل المظاهر الرسمية وغير الرسمية للمؤسسة عن طريق اهتمامه بالاحتياجات الانسانية والانتاجية بشكل كبير .

(عماد الدين ١٩٨٥:٢٢)

وقد يرجع تفوق معلمي الحكومة على بعد الروح المعنوية، الى حب المعلمين لعملهم، وشعورهم بالرضا والقناعة والتعاون من جهة، والى فخرهم واعتزازهم بالانتماء الى المؤسسة، من الجهة الاخرى، كما يفترض مايلز .

(Miles, 1969)

٢ - الفرضية الثانية - بملت نتائج هذه الدراسة على وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات مجموع مربعات استجابات معلمي الوكالة على ابعاد الصحة المنظمية، وبمعنى آخر تم رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق، نتيجة لاستجابات معلمي الوكالة على ابعاد الصحة المنظمية. في حين تم قبول الفرضية الصفرية في جزئها المتعلق ببعد توفير الموارد المساندة، حيث لم تظهر نتائج هذه الدراسة فروقاً ذات دلالة احصائية على هذا البعد .

ويعود تفوق معلمي الوكالة على بعد التماسك المؤسسي الى أن غالبية معلمي الوكالة، رغم كل الظروف الناجمة عن الاحتلال الاسرائيلي، يشعرون بأن مدارسهم قادرة على التعامل بفعالية مع بيئتها المحلية. وتوصف العلاقة بين المدرسة وأولياء الامور والبيئة المحلية بالاحترام والثقة والتوازن بشكل عام، وهذا ينعكس ايجابياً على قدرة المدرسة في حل مشاكلها بعيداً عن التدخلات غير المنطقية، من قبل بعض أولياء الأمور، او ذوي النفوذ والجاه من المجتمع المحلي، أو التهديد بالقوة من قبل مصادر أخرى. ومن المتوقع ان يرتفع هذا التفاعل الايجابي مع استلام السلطة الوطنية الفلسطينية لزام الامور في الاراضي الفلسطينية، فالمؤسسة المتمتعة بالصحة، تستجيب لما يجري حولها، وتحافظ على استقلاليتها عن البيئة المحيطة، كي لا تكون أداة طيعة بيدها، وانما تقرر سلوكها بما يتناغم مع المطالب الخارجية كما يذكر الطويل .

(الطويل، ١٩٨٦)

وقد يرجع تفوق معلمي الوكالة على بعد تأثير المدير الى ان معلمي الوكالة يشعرون بشكل عام، بأن لمدير المدرسة تأثيراً في القرارات والاجراءات التي يتخذها رؤساؤه، لقدرته على اقناعهم بوجهة نظره، في ضوء متطلبات مدرسته، وبذا يكون له اثر في مدرسته.

- ٨٢ -

ويعود تفوق معلمي الوكالة على بعد الاعتبارية، الى ان معلمي الوكالة يشعرون بأن سلوك مدير المدرسة الاساسية، يتصف بالانفتاح نحو المعلمين، ويتمثل ذلك في اهتمام المدير بمشاكل المعلمين، وفي حرصه على راحتهم وسعادتهم ويعكس هذا السلوك مدى الاحترام، والثقة المتبادلة، والدفع في العلاقات السائدة في المدرسة.

وقد يعود تفوق معلمي الوكالة على بعد المبادأة بالعمل الى شعور معلمي الوكالة بأن سلوك مدير المدرسة يتركز حول الانجاز وتحقيق المهام. ويعد سلوك مدير المدرسة، أحد العوامل المسؤولة، عن تباين المناخ المنظمي للمدرسة، ولهذا توصل العلي (١٩٨١)، وهو عامل الضبط الاجتماعي الذي يمثل سلوك المدير في توجيه العاملين، وضبط ممارساتهم، من أجل تحقيق اهداف المدرسة.

(العلي، ١٩٨١ : ٢٩-٣٠)

ويعود تفوق معلمي الوكالة على بعد الروح المعنوية، الى شعورهم بأن المدير قادر على خلق مناخ صحي يشارك فيه المعلمون، كل في حدود امكانياته ومواهبه، بقصد انجاز الاهداف المنشودة. كما يوفر لهم هذا المناخ الفرصة لممارسة التوجيه والضبط الذاتي لتطوير واثبات قدراتهم.

(Sergiovanni, 1975 12-13)

وقد يرجع تفوق معلمي الوكالة على بعد التأكيد على النواحي الاكاديمية الى ايمان معلمي الوكالة بأن المناخ الصحي يمكن أن يؤثر في الدافعية، والانجاز، والرضا الوظيفي، من خلال خلق توقعات عالية لدى الفرد كما يذكر ديفز (١٩٨٥).

(Davis and Newstorm, 1985)

ان توقعات المعلمين، بأن جميع الطلاب في المدرسة، بغض النظر عن الاسر والبيوت التي ينحدرون منها، بإمكانهم ان يصلوا الى مستويات من التحصيل.

(Orlosky, 1984)

وبمقارنة نتائج الفرضيتين الاولى والثانية نلاحظ اتفاق معلمي الحكومة والوكالة، في وجود فروق ذات دلالة احصائية لاستجابة الطرفين على ابعاد الصحة التنظيمية. كما نلاحظ تفوق معلمي الحكومة على ثلاثة ابعاد فقط هي: الاعتبارية والمبادأة بالعمل، والروح المعنوية، في حين تفوق معلمو الوكالة على ستة ابعاد هي: التماسك المؤسسي، وتأثير المدير، والاعتبارية، والمبادأة بالعمل، والروح المعنوية والتأكيد على النواحي الاكاديمية. وبذا اتفق معلمو الحكومة والوكالة على وجود فروق على ثلاثة ابعاد هي: الاعتبارية، والمبادأة بالعمل، والروح المعنوية.

٣ - الفرضية الثالثة - يتضح من نتائج هذه الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية، بين متوسطات استجابات معلمي الحكومة والوكالة على مقياس الصحة التنظيمية بشكل عام، وعلى أبعاده السبعة، ما عدا بعد توفير الموارد المساندة حيث وجدت على هذا البعد، فروق ذات دلالة احصائية ، وهي لصالح معلمي المدارس الأساسية الحكومية، مما دعا الباحث الى قبول الفرضية الصفرية، باستثناء جزئها المتعلق بالبعد الخامس، وهو توفير الموارد والمساندة حيث وجدت عليه فروق ذات دلالة احصائية.

أن تفوق معلمي المدارس الأساسية الحكومية، مقارنة بمعلمي المدارس الاساسية التابعة لوكالة الغوث، على البعد الخامس، قد يعود الى أن معلمي المدارس الحكومية، يعملون ضمن ظروف مادية أفضل، حيث نجد المدارس الحكومية، مجهزة بالمكتبات ، والمختبرات، والادوات، والاجهزة ، والملاعب، والساحات، بشكل يفوق المدارس التابعة لوكالة الغوث.

وقد يعود تفوق معلمي المدارس الحكومية على بعد "توفير الموارد المساندة"، الى أن هذه المدارس ، تتقاضى رسوما مدرسية مرتفعة جداً من الطلاب ، مقارنة بما تتقاضاه المدارس التابعة لوكالة الغوث، مما يوفر لها مصادر مالية كافية، لتوفير الموارد المساندة لبرامجها الاكاديمية .

ويرى شين (١٩٧٠)، أن الصحة التنظيمية، ريف للفعالية المدرسية. وتتطلب الفعالية المدرسية، قيادة ناجحة، تعمل على توفير الامكانيات المادية المساندة للعملية التربوية .

(مصطفى ، ١٩٨٢)

ويصف فلدمان المدرسة المتمتعة بالصحة التنظيمية، بأنها التي تهتم بتوفير الموارد المساندة لبرامجها الاكاديمية.

(Feldman, 1985)

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت اليه المصري (١٩٩٤)، حيث توصلت الى عدم وجود فروق جوهرية بين معلمي المدارس الخاصة، وبين معلمي وكالة الغوث ، لاستجاباتهم على مقياس المناخ المدرسي، تعزى الى متغير السلطة المشرفة على المدرسة. ولكن وجدت فروق ذات دلالة احصائية على ابعاد : الروح المعنوية، والتأكيد على النواحي الاكاديمية، والبعد المادي، وهذه الفروق لصالح المدارس الخاصة.

وتتفق هذه النتائج أيضاً، مع ما توصل اليه عكاشة (١٩٨٩)، في دراسته التي أظهرت ان الكليات الخاصة كانت ذات مناخ منظمي منفتح، على حين كانت اثنتان من الكليات الحكومية ذات مناخ منظمي مغلق، وكلية حكومية واحدة فقط ذات مناخ منظمي مفتوح. ووجه الاتفاق بين الدراستين

هو، وجود اثر للسلطة المشرفة على المدرسة .

(عكاشة، ١٩٨٩)

ان نتائج الفرضية الثالثة تشير بوضوح تام الى عدم وجود فروق جوهرية في الصحة المنظمة بشكل عام في المدارس الاساسية الحكومية مقارنة بالمدارس الاساسية التابعة لوكالة الغوث في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين .

٤ - الفرضية الرابعة - اشارت نتائج هذه الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية:

١ - بين معلمي الحكومة تعزى لمتغير النوع ، وهذه الفروق جميعاً لصالح الاناث.

٢ - بين معلمي الوكالة تعزى لمتغير النوع، وهي فروق لصالح الاناث ايضاً.

٣ - بين معلمي الحكومة ذوي الخبرة الطويلة والقصيرة، لصالح ذوي الخبرة الطويلة.

٤ - بين معلمي الوكالة تعزى لمتغير الخبرة، وهذه الفروق لصالح ذوي الخبرة الطويلة ايضاً.

وبناءً على هذه النتائج فقد تم رفض الفرضية الصفرية التالية، " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الصحة المنظمة في المدارس الحكومية والتابعة لوكالة الغوث، تعزى لمتغير النوع والخبرة.

وربما يعود تفوق المعلمات، الى نظرة المجتمع الفلسطيني في مدينة نابلس لمهنة التدريس، كأفضل عمل للمرأة. اضافة الى ان اقصى طموح لدى فئة كبيرة من الاناث في مجتمع الدراسة، هو ان يعملن كمدرسات، مما يجعلهن اكثر شعوراً بالرضا عن المهنة، واكثر تقبلاً لها من الذكور ، وينعكس هذا ايجابياً على ادراكهن للصحة المنظمة في مدارسهن، بشكل يفوق ادراك الذكور.

(المصري، ١٩٩٤ - ٦٦ - ٦٧)

وتتفق نتائج هذه الدراسة ، مع ما توصل اليه القيسي (١٩٨٩)، حيث توصل الى وجود فروق ذات دلالة احصائية، بين تصورات المديرين والمعلمين للصحة المنظمة بشكل عام، ولابعادها السبعة، تعزى لنوع المديرين والمعلمين، وهذه الفروق جميعاً لصالح الاناث.

وهذه للنتائج تتفق ايضاً مع ما توصلت اليه دراسة عماد الدين (١٩٨٥) حيث توصلت الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين من النوعين، بشكل عام، وكانت هذه الفروق لصالح الاناث.

وتتعارض نتائج هذه الدراسة، مع نتائج دراسة المصري (١٩٩٤) والتي اشارت الى عدم وجود

فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات بشكل عام، وانما تميزت الاناث على الذكور في استجابتهن على الابعاد التالية : التماسك، والحفز، وتأثير المدير، والبعد المادي .

وتفسر عماد الدين تفوق نوي الخبرة الطويلة بأنه مع مرور الزمن، يصبح العاملون اكثر تكيفاً وتقبلاً وفهماً لواقع عملهم. وهنا ما تؤيده نتائج دراسة طويلة المدى، نشرتها مجلة (College Student Journal, 1982) لدراسة التباين بين تصورات الافراد للمناخ الجامعي، حيث توصلت الى ان الاتجاهات نحو المنظمة (المدرسة) تصبح اكثر ايجابية مع مرور الزمن .
(عماد الدين، ١٩٨٥: ٧٦)

وبنا تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عماد الدين (١٩٨٥)، من حيث وجود فروق ذات دلالة احصائية، بين تصورات فئات الخبرات الطويلة / المتوسطة / القصيرة للمناخ التنظيمي بشكل عام، لصالح نوي الخبرة الطويلة.

(عماد الدين، ١٩٨٥)
وتتفق نتائج هذه الدراسة ايضا، مع نتائج دراسة القيسي (١٩٨٩)، والتي توصلت الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المديرين والمعلمين، تعزى للخبرة، وهذه الفروق لصالح نوي الخبرة الطويلة، ما عدا بعد التماسك المؤسسي، فقد كلنت الفروق لصالح نوي الخبرة القصيرة.

(القيسي، ١٩٨٩)
وتتفق ايضا، مع نتائج دراسة كمبستون وصونلنبد (١٩٧٥)، حيث بلغت نتائج دراستهما، ان العاملين في المدرسة نوي الخبرة الطويلة يقدرون "العلاقات بين الافراد" كبعد من ابعاد الصحة للمنظمية، اكثر من العاملين نوي الخبرة القصيرة.

(Kimpston & Sonnabend, 1975 : 33-34)
وتتفق هذه النتائج مع ما توصل اليه سمث Sumth (١٩٨٠)، وكان توصل في دراسته، أن المعلمين نوي الخبرة الطويلة، اكثر قدرة على تحديد نوعية الجو التنظيمي من المعلمين نوي الخبرة القصيرة.

(تيم ، ١٩٨٤)
وتختلف هذه النتائج مع ما توصلت اليه المصري (١٩٩٤)، حيث توصلت دراستها الى ان المعلمين نوي الخبرة الطويلة، يعانون من نقص الشعور بالانجاز اكثر من نوي الخبرة القصيرة.
(المصري، ١٩٩٤)

وتختلف أيضاً، مع نتائج دراسة مستاد (١٩٩٣)، وكان توصل في برأسته الى وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح العاملين ذوي الخبرة القصيرة.

(المصري ، ١٩٩٤)

وبمقارنة واقع الصحة المنظمة في المدارس الاساسية الحكومية بالمدارس الاساسية التابعة لوكالة الغوث، نلاحظ وجود فروق ذات دلالة احصائية على مقياس الصحة المنظمة في المدارس الاساسية الحكومية والمدارس الاساسية التابعة لوكالة الغوث، وهي فروق لصالح كل من :

أ - الاناث .

ب - ذوي الخبرة الطويلة.

٥ - الفرضية الخامسة - دلت نتائج هذه الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية، عند مستوى الدلالة (> ٠.٠٥) في الصحة المنظمة بشكل عام، وعلى ابعادها السبعة، بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات الحكومة، وبين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات الوكالة على التوالي، بشكل يتمشى مع اتجاه الفرضية الصفرية التي افترضت عدم وجود الفروق بينهما، على مقياس الصحة المنظمة بشكل عام، وعلى كل بعد من ابعاده السبعة. ولكن وجدت فروق ذات دلالة احصائية على بعد التماسك المؤسسي ، لصالح معلمي الحكومة. كما وجدت فروق ذات دلالة احصائية على بعدي : الاعتبارية، وتوفير الموارد المساندة، وهي لصالح معلمات الحكومة.

ويعود تفوق معلمي ومعلمات الحكومة على معلمي ومعلمات الوكالة على التوالي ، على الابعاد السابقة الذكر، الى ان ابركات معلمي ومعلمات الحكومة للصحة المنظمة بعامة ، ولأبعاد : التماسك المؤسسي بين المعلمين ، والاعتبارية، وتوفير الموارد المساندة بين المعلمت بخلصة، غالباً ما تكون اكثر ايجابية من ابركات معلمي ومعلمات الوكالة، ان من المحتمل ان يعتبر معلمو الحكومة استجاباتهم على مقياس الصحة المنظمة بشكل علم، وعلى ابعاده السبعة بشكل خاص، بمثابة تقويم لمدى نجاحهم في توفير مناخ منظمي صحي في مدارسهم، وبالتالي فان استجاباتهم قد تكون تقويمياً ذاتياً لأنائهم .

وقد يعود السبب، في تفوق معلمي ومعلمات الحكومة، على معلمي ومعلمات الوكالة، على التوالي، الى وجود المدير الفعال الذي يستغل وقته وطاقاته، لتوفير المناخ المنظمي الصحي للعاملين معه، كي يمارسوا اعمالهم على اتم وجه واكمله.

(احمد، ١٩٩١)

وقد يرجع السبب في تفوق معلمي ومعلمات المدارس الحكومية، على معلمي ومعلمات الوكالة على التوالي، الى الفترة الزمنية التي طبقت خلالها الاستبانة، حيث تزامنت عملية الاستجابة مع استعداد معلمي الوكالة للاضراب عن العمل احتجاجاً على موقف ادارة الوكالة السلبي من قضية غلاء المعيشة. ونظراً لتدخل السلطة الوطنية الفلسطينية، تم تعليق الاضراب ليعاد بحثه ثانية في مطلع العام الدراسي ١٩٩٦/٩٥، ملحق رقم (٥). على حين قامت السلطة الوطنية الفلسطينية في مطلع علم ١٩٩٥ بصرف زيادات جيدة على رواتب موظفيها.

وتتفق هذه النتائج مع ما ذهب اليه كل من سمعان ومرسي (١٩٧٥)، وهو أن للسلطة المشرفة على التعليم، أثراً على المناخ المنظمي المدرسي بابعاده المختلفة .

(سمعان ومرسي ، ١٩٧٥)

٦ - الفرضية السادسة - يستدل من نتائج هذه الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية، بين متوسطات استجابات معلمي الحكومة والوكالة نوي الخبرة القصيرة والطويلة تعزى لمتغير السلطة المشرفة على المدرسة، بشكل يتماشى مع اتجاه الفرضية الصفرية، التي افترضت عدم وجود الفروق بين معلمي الحكومة ومعلمي الوكالة نوي الخبرة القصيرة (١٦ سنة فأقل). ولكن وجدت فروق على بعد "توفير الموارد المساندة"، بشكل مخالف للفرضية الصفرية في جزئها المتعلق بعدم وجود فروق بين معلمي الحكومة والوكالة نوي الخبرة القصيرة على ابعاد الصحة المنظمية السبعة. وقد كانت هذه الفروق ، ذات دلالة احصائية على بعد "توفير الموارد المساندة" فقط، وهذه الفروق لصالح معلمي الحكومة.

ويمكن تفسير تفوق معلمي الحكومة على معلمي الوكالة على بعد توفير الموارد المساندة، الى ان معلمي الحكومة، يمارسون اعمالهم في مدارس مزودة بلوسائل والادوات والاجهزة التعليمية، بشكل يتيح لهم استعمالها في تنفيذ خططهم التعليمية بشكل جيد .

ويعود تفوق معلمي المدارس الحكومية على معلمي الوكالة على بعد الصحة المنظمية، "توفير الموارد المساندة"، الى ان معظم المعلمين في المدارس الاساسية الحكومية في مدينة نابلس، يشعرون بعامة، ان اللوازم الصفية، والمواد التعليمية، متوافرة بدرجة كافية في مدارسهم، مما يسهل لهم تنفيذ البرامج التعليمية، ويعطي مؤشراً على نجاح المدرسة في المستوى الانباري تمشياً مع ما يذكره بارسونز (١٩٥٣)، فمن واجب المدير، العمل الجاد على توفير الموارد المساندة للعملية التعليمية .

(Hoy and Forsyth, 1986:159)

وأشارت نتائج هذه الدراسة، الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية والوكالة نوي الخبرة الطويلة، (١٦ سنة فأكثر) على مقياس الصحة المنظمة بشكل عام، وابعاده السبعة، مما حدا بالباحث الى قبول الفرضية الصفرية، بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة (٠.٠٥) في الصحة المنظمة بشكل عام ، وعلى ابعاده السبعة بين معلمي الحكومة والوكالة .

مما تقدم ، نلاحظ، الاتفاق في وجهات نظر معلمي الحكومة والوكالة نوي الخبرة القصيرة والطويلة، حول الصحة المنظمة .

٧ - الفرضية السابعة - أشارت نتائج هذه الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) في الصحة المنظمة في المدارس التابعة لوكالة الفوث تعزى لمتغير موقع المدرسة. وهذه الفروق هي لصالح معلمي الوكالة العاملين في المدينة. مما دعا الباحث الى رفض الفرضية الصفرية . في حين تم قبول الفرضية الصفرية في جزئها المتعلق بعدم وجود فروق تعزى الى متغير موقع المدرسة على جميع ابعاد الصحة المنظمة، ما عدا بعد، توفير الموارد المساندة .

وقد يرجع السبب في وجود الفروق لصالح معلمي المدينة لاختلاف الافراد والمحتويات الاجتماعية من بيئة لآخرى ومن مكان لآخر، مما يجعل الصحة المنظمة تختلف من مكان لآخر.

وتعتبر المدرسة - كنظام اجتماعي مفتوح - نظاماً فرعياً بالنسبة للنظام الاكبر الذي توجد فيه وهو المجتمع الذي يضم أنظمة فرعية متعددة في حالة تفاعل دينامي، مثل : اجتماعية، وثقافية، وقانونية، واقتصادية، ...الخ. وبما ان مجتمع المدينة يختلف في انظمته الفرعية بشكل او بآخر عن مجتمع المخيم، فان تفوق معلمي المدينة، قد يعود لتمييز مجتمع المدينة في انظمته على مجتمع المخيم.

(الطويل، ١٩٨٦: ٤٣-٤٤)

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة المصري (١٩٩٤)، حيث توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بشكل عام، تعزى الى متغير موقع المدرسة، وانما تميزت مدارس المدينة، في الاستجابة على بعدي : التأكيد على النواحي الاكاديمية، والبعد المادي .

٨ - الفرضية الثامنة - يستدل من نتائج هذه الدراسة على :

١:٨ - وجود فروق ذات دلالة احصائية للصحة المنظمة في مدارس وكالة الفوث تعزى لمتغير نواحي المدرسة (فترة واحدة، وفترة صباحية)، من وجهة نظر المعلمين، مما حدا بالباحث الى رفض

- ٨٩ -

الجزء الأول من الفرضية الصفريّة القائل بعدم وجود فروق ، نتيجة لاستجابات معلمي الوكالة على ابعاد الصحة المنظميّة، وهذه الفروق لصالح معلمي الوكالة للفترة الصباحيّة. على حين تمت عمليّة قبول للجزء الأول من الفرضية الصفريّة المتعلّق بعدم وجود فروق على الابعاد التاليّة : التماسك المؤسسي، وتوفير الموارد المساندة، والتأكيد على النواحي الاكاديميّة.

ويعود السبب في تفوق معلمي الفترة الصباحيّة - من وجهة نظر الباحث - الى ان هذه الفئة من المعلمين تعمل بنظام الفترتين، بمعنى انها تعمل فترة مسائيّة للفصل الاول من العام الدراسي، ثم تعود لتعمل فترة صباحيّة للفصل الثاني من نفس العام. وبما ان معلمي الفترة المسائيّة انتقلوا للعمل بالفترة الصباحيّة وقت اجراء الدراسة (الفصل الثاني من العام الدراسي ١٩٩٥/٩٤)، فانهم بانتقالهم شعروا بالحيويّة والنشاط والانجاز اكثر من معلمي الوكالة الذين يعملون بنظام الفترة الواحدة للفصلين الدراسيين. بدا ذلك واضحاً في استجابات معلمي الفترة الصباحيّة على استبانة الصحة المنظميّة المدرسيّة.

٢:٨ - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائيّة حول الصحة المنظميّة في مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير دوام المدرسة (فترة واحدة، وفترة مسائيّة)، من وجهة نظر المعلمين ، بشكل يتفق مع اتجاه الفرضية الصفريّة التي افترضت عدم وجود الفروق بين معلمي الفترة الواحدة والفترة المسائيّة في مدارس الوكالة.

وبشكل اجمالي فان ما يشعر به المعلمون في المدارس الحكوميّة والتابعة لوكالة الغوث ازاء الصحة المنظميّة وأبعادها في المدارس الاساسيّة، في مدينة نابلس ، يقرر الى حد بعيد الطريقة التي يعملون ويتصرفون بها في مدارسهم .

ويضيف هالبن وكروفت ان ما يدركه المعلمون في المدارس الاساسيّة الحكوميّة والمدارس التابعة لوكالة الغوث من سلوكات وممارسات يقومون بها في مدارسهم تتحكم باستجاباتهم لهذه السلوكات .

(القيسي، ١٩٨٩:٧٩)

والاتجاهات الايجابيّة لتصورات معلمي المدارس الحكوميّة ومعلمي المدارس التابعة لوكالة الغوث على مقياس الصحة المنظميّة وأبعادها في مدارسهم، لا تعني بالضرورة ان مدارسهم تتمتع بالصحة المنظميّة، وبخاصة اذا اخذت المدرسة كوحدة للتحليل ، ان لا يوجد مقياس محدد او شريحة زمنية واحدة لاداء المدرسة يمكن ان يكون مقياساً "دقيقاً" او مؤشراً موثقاً للصحة المنظميّة .

(Schein, 1965)

والمهم هو قدرة المدرسة على حل المشاكل، وعلى التعامل مع التغير والتكيف مستقبلاً، ولا يتضح ذلك الا من منظور زمني .

(Owens, 1981)

ولكن هذه الاتجاهات، قد تشير الى توافر قدر من الصحة التنظيمية في هذه المدارس، وهذا أمر بحد ذاته مشجع، اذ لابد من توافر قدر من الصحة، لكي تستمر الصحة التنظيمية، وتنمو.

(Schein, 1965)

وبذا تتهيأ الفرصة لتقبل برامج التغيير والتطوير على نحو أفضل.

التوصيات

بناءً على ما تقدم، توصي الدراسة بما يلي :

- ١ - أن تتخذ وزارة التربية والتعليم العالي بالسلطة الفلسطينية وإدارة التربية والتعليم بوكالة الغوث، الاجراءات الملائمة من حيث تخطيط وتنفيذ برامج تدريبية للمعلمين والمديرين اثناء الخدمة بهدف تحسين تصوراتهم للصحة التنظيمية في مدارسهم بهدف تطويرها ورفع فعاليتها .
- ٢ - أن تجري دراسات لمعرفة واقع الصحة التنظيمية في مؤسسات تربوية اخرى مثل: رياض الاطفال، والمدارس الخاصة، والجامعات، في الاراضي الفلسطينية، بهدف تشخيص الواقع، واتخاذ الاجراءات المناسبة لتحسينه .
- ٣ - ان تجري دراسات لمعرفة مدى ارتباط الصحة التنظيمية في المدرسة (أو الكلية أو الجامعة) بالتحصيل الاكاديمي للطلاب، او الرضا الوظيفي لدى العاملين، أو قلق الامتحان ، او انماط القيادة المتبعة.
- ٤ - أن تجرى دراسات لاشتقاق المعايير التي تميز المؤسسات المتمتعة بالصحة التنظيمية.
- ٥ - يرى الباحث، ان تعرف المعلمين على العوامل المسؤولة، عن تباين الصحة التنظيمية للمدرسة الفلسطينية أمر ضروري ومفيد .
- ٦ - يوصي الباحث بأن تكلف كل من وزارة التربية والتعليم العالي بالسلطة الوطنية الفلسطينية وإدارة التربية والتعليم بوكالة الغوث، بعض العاملين في مكاتب التربية والتعليم ، بإجراء دراسة حول الصحة التنظيمية في لوائهم/مناطقهم التعليمية في كل عام وتوزع نتائجها على العاملين في مجال الادارة المدرسية والادارة التربوية، كي يستفاد من نتائجها من قبل المديرين مباشرة، ومن قبل المخططين في الادارة التربوية.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- ١ - احمد، احمد ابراهيم : (١٩٩١)، "نحو تطوير الادارة المدرسية، دراسات نظرية وميدانية"، دار المطبوعات الجديدة الاسكندرية
- ٢ - ابو الرز، محمد حسن مصطفى: (١٩٩١)، "فاعلية المدرسة الاعدادية في مدارس وكالة الفوئ الدولية من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين"، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، الاردن.
- ٣ - الاونروا/اليونسكو، دائرة التربية والتعليم : (١٩٩٤)، "دراسات وبحوث تربوية"، العدد الخامس، عمان.
- ٤ - بطاح، احمد : (١٩٧٩)، "تأثير قيادة مدير المدرسة على علاقات البيئة التدريسية وروحها المعنوية"، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، الاردن .
- ٥ - بلقيس ، احمد : (١٩٨٦)، "دور المعلم المرشد قائداً ومنسقاً لنشاط التوجيه والارشاد في المدرسة باشراف مدير المدرسة"، منشورات معهد التربية، عمان، الاردن .
- ٦ - تيم، علي سعيد : (١٩٩٤)، "صفات مدير المدرسة الابتدائية الناجح في مدارس وكالة الفوئ الدولية في الاردن من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الاردن .
- ٧ - جبر، احمد فيم : (١٩٨٦)، "دراسات تربوية في الوطن المحتل"، الطبعة الاولى، مطبعة الامل، القدس.
- ٨ - حمادة طارق : (١٩٨٢)، "المعلومات واثرها في زيادة الفعالية الادارية"، الجامعة العربية، المنظمة العربية للعلوم الادارية، ٢٦٩، عمان، الاردن.
- ٩ - الحوراني ، غالب : (١٩٨٤)، "تأثير النمط القيادي للمدير، وضبط الوضع المدرسي على كل من رضا العاملين، وتحصيل التلاميذ في المدارس الثانوية في عمان"، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، الاردن.
- ١٠ - خصاوتة سامي : (١٩٨٦)، "دراسات الخصائص الشخصية والمهنية لمدير المدرسة الثانوية في الاردن (دراسات ، مسحية)"، الجامعة الاردنية، المجلد الثالث عشر، العدد السادس.

- ١١ - خلفه عمر محمد : (١٩٨٦)، "أساسيات الإدارة والاقتصاد في المنظمات التربوية"، ذات السلاسل، الكويت .
- ١٢ - الدويك ، تيسير ، ياسين، حسن، عدس، محمد عبد الرحيم، الدويك، محمد فهد : (١٩٧٩)، "أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي"، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان الاردن .
- ١٣ - الرمحي ، جمال عبد الحفيظ : (١٩٨٧)، "مدى ممارسة مدير مدرسة المرحلة الإلزامية الحكومية لدورة الإداري والفني كما يراه كل من المدير والمعلم في لواء طولكرم"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، الضفة الغربية.
- ١٤ - ريلات ، رويداء سليمان : (١٩٨٩)، "تأثير السلوك الانساني لمديري المدارس الثانوية في سلوك المبادرة عند معلمين"، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية الاردن .
- ١٥ - سمان ، وهيب، ومرسي، محمد منير : (١٩٧٥)، "الإدارة المدرسية الحديثة"، الطبعة الاولى، عالم الكتب، القاهرة
- ١٦ - شوايش ، مصطفى نجيب : (١٩٩٣)، "الإدارة الحديثة مفاهيم وظائف وتطبيقات"، دار الفرقان عمان
- ١٧ - الصباغ، زهير ، وقواقزة جديع، والضامن، وحيد : (١٩٨٢)، "المناخ التنظيمي في دوائر مدينة أريد واثره على اتجاهات العاملين"، معهد الإدارة العام، عمان .
- ١٨ - صبري، انعام مصطفى : (١٩٩٣)، "استراتيجيات المعلمين في التعامل مع المشكلات الصفية في مدارس المرحلة الأساسية في الصفوف الستة الاولى التابعة لوكالة الفوت في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، الضفة الغربية.
- ١٩ - الطويل ، هاني عبد الرحمن : (١٩٨٦)، "الإدارة التربوية والسلوك المنظمي"، نشر بدعم من الجامعة الاردنية عمان، الاردن .
- ٢٠ - عكاشة، علي احمد : (١٩٨٩)، "المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في الاردن وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية الاردن.
- ٢١ - العلي ، سليمان محمد سليمان : (١٩٨١)، "التحليل العاملي للمناخ التنظيمي للمدرسة الاردنية"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك الاردن .

- ٢٢ - عماد الدين، منى : (١٩٨٥)، "تصورات العاملين في وزارة التربية والتعليم/المركز لابعاد المناخ التنظيمي السائدة في الوزارة"، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية.
- ٢٣ - القريوتي، محمد قاسم : (١٩٩٣)، "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية"، الطبعة الثانية، عمان .
- ٢٤ - القيسي ، منصور محمد منصور : (١٩٨٩)، "الصحة المنظمة في المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الفوت في الاردن كما يتصورها المديرون والمعلمون"، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية الاردن.
- ٢٥ - كلارنس أ. نيول - ترجمة : خليل، محمد الحاج، والياس، محمد الحاج : (١٩٩٣)، "السلوك الانساني في الإدارة التربوية"، دار مجدلاوي، عمان، الاردن .
- ٢٦ - كتمان ، نواف : (١٩٨٠)، "القيادة الادارية"، دار العلوم، الرياض.
- ٢٧ - مرسي، محمد منير : (١٩٧٥)، "الادارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها"، الطبعة الثانية، عالم الكتب القاهرة.
- ٢٨ - المصري، فاطمة عز الدين عبد العزيز عيده : (١٩٩٤)، "تحليل انماط المناخ المدرسي في مدارس الوكالة والمدارس الخاصة في منطقتي الخليل وبيت لحم وعلاقته بالتكيف الاكاديمي من وجهة نظر الطلاب"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، الضفة الغربية.
- ٢٩ - مصطفى، شريف : (١٩٩٤)، "المدرسة الفاعلة ادارتها وتنظيمها"، الاونروا - دائرة التربية والتعليم، عمان، تعيين دراسي E/45 .
- ٣٠ - مصطفى ، صلاح عبد الحميد : (١٩٨٢)، "الادارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر"، دار المريخ، الرياض.
- ٣١ - مطاوع، ابراهيم عصمت ، وحسين، امية احمد : (١٩٨٢)، "الاصول الادارية للتربية"، دار المعارف القاهرة.
- ٣٢ - نشوان، يعقوب : (١٩٨٢)، "الادارة والاشراف التربوي بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الاولى، دار الفرقان، عمان .
- ٣٣ - ياسين ، حسين محمود : (١٩٨٧)، "تحليل انماط المناخ التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية في الاردن"، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية الاردن .

Bibliography

- 1- Argyris, Chris : (1971), Management and Organizational Development: The path from XA to XB, New York, Mc Graw-Hill Book Company .
- 2- Creemers. B. and Scheerens J. :(1994), International Journal of Education 21(2): 125-140.
- 3- Davis. Keith and Newstorm John W. (1985), Human Behavior at work : Organizational. Behavior , (Seventh Edition), International student Edition. Mc Graw-Hill Series in management .
- 4- Dehwhirst, Dudley : (1971), "Impact of Organizational Climate on The Desire to manage among engineers and scientists", Personal Journal, vol. 50 (March), P.P 196-203.
- 5- Dubrin, Andrew J. : (1977), Fundamentals of Organizational Behavior, New York, Peramon Press Inc.
- 6- Erickson, D.A.: (1977), Educational Organization Administration. U.S.A.. Mccutcheon. Publishing Carporation.
- 7- Everet, and Sheathetm : (1988), Common Components of Effective Schools, NASSP. Bulletin . Vol. 72, No 12, P.P 64-67.
- 8- Feldman, John : (1985), "The school Health Index : The Development and Text of an Instrument Using a parsonian and Etzionian Perspective", A Doctorate Dissertation, Rutgers University, New Jersey.
- 9- Ferguson, G.A. : (1981), Statistical Analysis in Psychology and Education, New York, U.S.A.
- 10- Friedlander, Frank, and Greenberg, Stuart.: (1971), "Effect of Job Attitudes, Training and Organizational Climate on Performance of the hard-care Unemployed", Journal of applied psychology, Vol. 55 (August), P.P. 287-294.
- 11- Ghiselli et al. (1981), Measurement Theory for the Behavioral Sciences San Francisco: W.H. Freeman and Company.
- 12- Gordon, George G. and Cummins, Walter, : (1979), Managing Management Climate Toronto : D.C. Health and Company Books.
- 13- Halpin, Andrew, w. :(1966), Theory and Research In Administration, London : The Macmillan Company .

- 14- Hoy, Wayne K. and Feldman, John A. : (1987), "Organizational Health : The concept and Its Measure", Journal of Research and Development in Education, Vol, 20, No. 4.
- 15- Hoy, Wayne K. and Forsyth Patrick B. : (1986), Effective Supervision : Theory Into Practice, New York : Random-House.
- 16- Hoy, Wayne K. and Miskel Cecil. : (1987), Educational Administration : Theory, Research and Practice, New York, Random-House.
- 17- Huse, Edgar F. and Bowditch, Tamesl, : (1977), Behavior in Human Organizations : A system Approach To Managing, Second Edition, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- 18- Kimpston, Richard D., and Sonnabend C. : (1975) "Public Secondary Schools : The Interrelationships Between Organizational Health and Innovativeness and Between Organizational Health Staff Characteristics" Urban Education, 10, 27-48.
- 19- Laffolette, William , R. : (1975), "How is the Climate in Your Organization ?", Personnel Journal, Vol. 54 (July), P.P. 376-379.
- 20- Likert, Rensis, : (1967), The Human Organization : Its Management and Value, New York : Mc Graw-Hill, Book Company .
- 21- Mc Gregor, Douglas, : (1969), "The Human Side of Enterprise in F.D. Carver and T.J. Sergiovanni (Eds)," Organizational and Human Behavior : Focus on schools New York : Mc Graw-Hill .
- 22- Mckenzi, Michale, : (1986), "Charachteristics of School Climates, as determinats of effective schools", Dissertation Abstracts, Vol. 47, No. 12.
- 23- Miles, M.B., :(1969), "Planned Change and Organizational Health : Figure and Ground in F.D. Carver and T.J. Sergiovanni (Eds.)," Organizations and Human Behavior : Focus on Schools, New York : Mc Graw-Hill.
- 24- Mullins, L.J. : (1985), Management and Organizational Behavior, London Pitman Publishing Inc.
- 25- Orlosky, Donald, et al.: (1984), Education Administration to day, Ohio Belland Howell Company .

- 26- Owens, Robert G.: (1981), Organizational Behavior in Education (Second Edition), Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc. P.P. 248-249.
- 27- Owens, Robert G. : (1970), Organizational Behavior in Schools, New York : Prentice Hall, Inc .
- 28- Rentoul, A. John, and Fraser Barry J. : (1983), "Development of a school-level environment questionnaire" The Journal of Educational Administration, Vol. XXI No. 1, P.19.
- 29- Robert, J. Trotter and James V. Mc Connell, : (1978), Psychology the Human Science, New York Holt, Rinehart and Winston, P. 529.
- 30- Rutter, M.; Maughan, B; Mortimore, P; and Oustom, J. : (1979), Fifteen thousand hours, London Open Books.
- 31- Schein, Edgor, : (1970), Organizational Psychology, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- 32- Sweeney, James, : (1982), "Research Synthesis of Effective School Leadership", Education Leadership, February. Vol. 39, No.5 PP. 346-352.
- 33- Webster, N. : (1983), Webster's New Twentieth Century Dictionary of the English Language Unabridged.

INSTITUTIONAL INTEGRITY

- Teachers are protected from unreasonable community and parental demands.
- The school is vulnerable to outside pressures.*
- Community demands are accepted even when they are not consistent with the educational program.*
- Teachers feel pressure from the community.*
- Select citizen groups are influential with the board.*
- The school is open to the whims of the public.*
- A few vocal parents can change school policy.*

PRINCIPAL INFLUENCE

- The principal gets what he or she asks for from superiors.
- The principal's recommendations are given serious consideration by his or her superiors.
- The principal is able to influence the actions of his superiors.
- The principal is able to work well with the superintendent.
- The principal is impeded by superiors.*

CONSIDERATION

- The principal is friendly and approachable.
- The principal treats all faculty members as his or her equal.
- The principal puts suggestions made by the faculty into operation.
- The principal is willing to make changes.
- The principal looks out for the personal welfare of faculty members.

INITIATING STRUCTURE

- The principal asks that faculty members follow standard rules and regulations.
- The principal makes his or her attitudes clear to the school.
- The principal lets faculty members know what is expected of them.
- The principal maintains definite standards of performance.
- The principal schedules the work to be done.

RESOURCE SUPPORT

- Extra materials are available if requested.
- Teachers are provided with adequate materials for their classrooms.
- Teachers receive necessary classroom supplies.
- Supplementary materials are available for classroom use.
- Teachers have access to needed instructional materials.

MORALE

- Teachers do favors for each other.
- Teachers in this school like each other.
- Teachers are indifferent to each other.*
- Teachers exhibit friendliness to each other.
- Teachers in this school are cool and aloof to each other.*
- The morale of the teachers is high.
- There is a feeling of trust and confidence among the staff.
- Teachers accomplish their jobs with enthusiasm.
- Teachers identify with the school.

ACADEMIC EMPHASIS

- The students in this school can achieve the goals that have been set for them.
- The school sets high standards for academic performance.
- Students respect others who get good grades.
- Students seek extra work so that they can get better grades.
- Teachers in this school believe that their students have the ability to achieve academically.
- Academic achievement is recognized and acknowledged by the school.
- Students try hard to improve on previous work.
- The learning environment is orderly and serious.

* Score is reversed.

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (٢)

السيد/الدكتور ----- المحترم

تحية طيبة وبعد

للاستبانة المرفقة استخدمها القيسي (١٩٨٩)، وسوف يستخدم الباحث هذه الاستبانة كأداة لجمع البيانات لبحث بعنوان :

واقع الصحة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية
مقارنة بالمدارس التابعة لوكالة الخوفا
في مدينة نابلس. من وجهة نظر المعلمين

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية ، من كلية التربية/ قسم الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية
تتكون الاستبانة من ٤٦ فقرة لكل منها أربع درجات هي :

١ - نائراً : أقل من ٢٥٪ ٢ - أحياناً : ما بين ٢٥ - ٤٩٪.

٣ - غالباً : ما بين ٥٠٪ - ٧٤٪ ٤ - دائماً : من ٧٤٪ فأكثر.

وحيث انكم من ذوي الخبرة، لذا يرجو الباحث منكم التكرم بابداء رأيكم في كل فقرة، من فقرات هذه الاستبانة ، من حيث الوضوح والصياغة، وكذلك من حيث مناسبتها او عدم مناسبتها بشكل عام لقياس ما أعدت لقياسه. كما سيكون الباحث ممتناً لأيّة تعديلات، أو ملاحظات تقترحونها، من أجل التحقق من صدقها لقياس أبعاد هذه الاستبانة .

يرجى منكم وضع اشارة (✓) مقابل كل فقرة ، تحت الوصف الذي ينطبق عليها (مناسبة أو غير مناسبة)، وكتابة أية تعديلات او ملاحظات ترونها مناسبة .

شاكراً لكم صدق تعاونكم

الباحث

محمد علي عطاالله

استبانة الصحة المنظمة

مناسبة	غير مناسبة

١ - التماسك المؤسسي

أي قدرة المدرسة على التعامل مع بيئتها المحلية بنجاح، بحيث تحافظ على رسالتها التربوية، وتوفر الحماية الكافية لمعلميها من التدخلات غير المعقولة من قبل بعض أفراد المجتمع المحلي، وأولياء الأمور.

١- تحمي المدرسة المعلمين من المراجعات غير المعقولة والتدخلات الزائدة التي يقوم بها بعض أولياء الأمور.

٢- توجد علاقات ثقة متبادلة ومتوازنة بين المدرسة والبيئة المحلية.

٣- تتعاون المدرسة مع مجلس الآباء والأمهات لحل المشاكل التي تواجهها.

٤- يشكو المعلمون من الضغوط الموجهة اليهم من المجتمع المحلي*.

٥- تأخذ المدرسة بوجهة نظر بعض ذوي الجاه من المواطنين دون غيرهم*.

٦- تتأثر المدرسة بأمرجة الاهالي وأهوائهم*.

٧- يتعاون المجتمع المحلي في المحافظة على المدرسة وممتلكاتها

تعديلات/ملاحظات : -----

٢ - تأثير المدير :

بمعنى قدرة مدير المدرسة، على التأثير في القرارات والاجراءات التي يصدرها رؤساؤه . وتعني قدرته على اقناع رؤسائه بحيث يكون له اعتبار لديهم ، فلا تعمقه هرمية السلطة ، وبذا يكون للمدير اثر واضح في المدرسة من خلال علاقاته مع رؤسائه .

٨- يحصل المدير على ما يريد من رؤسائه لقدرته على اقناعهم بذلك.

٩- يؤثر مدير المدرسة في القرارات والاجراءات التي يصدرها رؤساؤه.

* علامة عكسية

مناسبة	غير مناسبة

١٠- توجد علاقة عمل جيدة بين مدير المدرسة ومدير التعليم في المنطقة

١١- يتعرض عمل المدير للمعوقات من رؤسائه *

١٢- يساعد المدير المعلمين في حل المشكلات الصفية التي يواجهونها.

١٣- تلاقي توصيات المدير الاهتمام والعناية لدى رؤسائه.

تعديلات/ملاحظات :

٣ - الاعتبارية :

وهي سلوك المدير الودي والمفتوح نحو المعلمين، والصريح معهم بحيث يظهر اهتماما حقيقيا برفاهيتهم وسعادتهم، ويدل هذا السلوك على انضاهم ، والثقة المتبادلة والاحترام ، والدفع في العلاقة فيما بينهم .

١٤- يبدى المدير ودا صادقا نحو المعلمين، يمكنهم من الاجتماع اليه والتحدث معه.

١٥- يعامل المدير المعلمين كافة زملاء مساوين له في المهنة .

١٦- يأخذ المدير باقتراحات المعلمين وينفذ المناسب منها .

١٧- يعدل المدير من آرائه، أو يغيرها في ضوء ما يتقدم به المعلمون من وجهات

نظر معقولة.

١٨- يهتم المدير بسعادة المعلمين وراحتهم .

تعديلات/ملاحظات :

٤ - المبادأة بالعمل :

وتعني سلوك المدير الموجه نحو الانجاز ، وتحقيق المهام، اذ يوضح المدير

للمعلمين توقعات العمل ، ومستويات الاداء المطلوب القيام بها ، كما يعمل

على ترسيخ انماط محددة للتنظيم ، وقنوات للاتصال ، وطرائق للاجراءات .

١٩- يطلب المدير من المعلمين اتباع الانظمة، والتعليمات المعمول بها في المدرسة.

مناسبة	غير مناسبة

٣١- يحنّب المعلمون الاهتمام بمشاعر زملائهم .

٣٢- يبدي المعلمون صداقة ومودة تجاه بعضهم بعضا .

٣٣- تسود بين المعلمين عزلة وعلاقات فائرة .

٣٤- يتمتع المعلمون في هذه المدرسة بمعنويات عالية .

٣٥- يشعر المعلمون بالثقة والاطمئنان.

٣٦- ينحز المعلمون اعمالهم بهمة وحماسة .

٣٧- يفخر المعلمون بانتسابهم لهذه المدرسة .

تعديلات/ملاحظات : -----

٧ - التأكيد على النواحي الاكاديمية :

أي توجه المدرسة نحو تحقيق التميز ، أو التفوق الأكاديمي من خلال وضع أهداف عالية، ولكن يمكن تحقيقها، ومن خلال تهيئتها لبيئة تعليمية جديدة منتظمة، فيها يؤمن المعلمون بقدرة طلبتهم على التحصيل ، وفيها يجد الطلبة ويجتهدون ، كما يحزمون المتفوقين منهم أكاديميا. اذ يوجد تركيز واضح على النواحي الأكاديمية من قبل الادارة، والهيئة التدريسية ، والطلبة كمهمة رئيسة للمدرسة .

٣٨- يستطيع الطلبة في هذه المدرسة تحقيق الاهداف الموضوعة لهم .

٣٩- تضع المدرسة مستويات اداء عالية للتحصيل الأكاديمي لطلبتها .

٤٠- يحزم الطلبة زملائهم المتفوقين أكاديميا .

٤١- يسعى الطلبة للقيام بواجبات مدرسية اضافية، لرفع مستوى تحصيلهم .

٤٢- يؤمن المعلمون بقدرة طلبتهم على التحصيل الأكاديمي .

٤٣- تقدر المدرسة الانجاز الأكاديمي لطلبتها .

٤٤- يخرج الطلبة من الحصص الدراسية للاشتراك في نشاطات أخرى .

٤٥- توفر المدرسة لطلبتها بيئة تعليمية منتظمة وحادة .

٤٦- يناقش المعلمون الطلبة في واجباتهم البيتية بعد تصحيحها .

تعديلات/ملاحظات : -----

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية
كلية التربية
قسم الدراسات العليا

حضرة الزميل / الزميلة

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الاستبانة الى جمع البيانات لدراسة يقوم بها الباحث حول الصحة المنظمية في المدارس الأساسية الفلسطينية ، استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية من كلية التربية / قسم الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية بنابلس.

والاستبانة تتكون من ٤٨ فقرة كل منها تقيس سلوكا أو وصفا لما هو موجود في مدرستك ، وأمام كل فقرة سلم متدرج من أربع درجات هي :

١ - ناهراً : أقل من ٢٥% ٢ - أحياناً : ما بين ٢٥% - ٤٩%.

٣ - غالباً : ما بين ٥٠%-٧٤% ٤ - دائماً : من ٧٤% فأكثر.

الرجاء الاجابة على كل فقرة بدقة وموضوعية ، وذلك بوضع دائرة حول الرقم الذي تختاره حسب قناعتك الشخصية ، في ضوء السلوك أو الوصف الفعلي الموجود في مدرستك ، وليس كما ترغب أن يكون عليه هذا السلوك أو الوصف ، حيث أن الهدف من هذه الاستبانة هو قياس السلوك الذي يمارس فعلا في مدرستك ، مثال: (يساعد المعلمون في هذه المدرسة بعضهم بعضاً) .

فان كنت ترى أن المعلمين * يساعد بعضهم بعضاً أحياناً وأنت تؤيد ذلك ، فضع دائرة حول الرقم (٢) وهكذا ، علماً بأن استجابتك سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، وستحاط بالسرية التامة .

مع شكري الجزيل على تعاونك

الباحث
محمد علي عطا الله

الجزء الأول

معلومات احصائية عامة

- من فضلك * ضع دائرة حول الحرف الذي ينطبق عليك لكل معلومة مما يلي :-
- ١- ما نوعك ؟
 أ. ذكر. ب. أنثى.
 - ٢- حالتك الاجتماعية:
 أ. أعزب. ب. متزوج.
 - ٣- كم مضى من عمرك ؟
 أ. أقل من ٢٦ سنة. ب. ٢٧ - ٣٣ سنة.
 ج. ٣٤ - ٤٠ سنة. د. ٤١ - ٤٧ سنة.
 هـ. ٤٨ سنة فأكثر .
 - ٤- كم طفلا لك ؟
 أ. لا يوجد . ب. ١ - ٢ طفل.
 ج. ٣ - ٥ أطفال. د. أكثر من ٥ أطفال.
 - ٥- مؤهلك العلمي
 أ. ثانوية عامة. ب. دبلوم معهد المعلمين.
 ج. ليسانس / بكالوريوس د. دبلوم عالي بعد البكالوريوس.
 هـ. ماجستير.
 - ٦- سنوات الخبرة في
 التدريس
 (مدير ، معلم)
 أ. ١٦ سنة فأقل .
 ب. أكثر من ١٦ سنة .
 - ٧- السلطة المشرفة على مدرستك أ. حكومية
 ب. وكالة
 - ٨- موقع مدرستك :
 أ. مدينة ب. مخيم
 - ٩- دوام مدرستك : فترة واحدة، وفترتين (صباحية، ومساءلية).
 - ١٠- اسم مدرستك:

* استشير صيغة المذكر لكلا الجنسين حيثما وردت بهدف التبسيط فقط .

الجزء الثاني

استبانة الصحة المنظمية المدرسية

يرجى الاجابة عن جميع الفقرات بوضع دائرة حول الرقم المناسب في ضوء السلوك أو الوصف الفعلي الموجود في مدرستك.

	الفقرات	المفتاح			
		درجة ممارسة السلوك			
		شادرا	أحيانا	غالباً	دائماً
		أقل من ٢٥%	٢٥-٤٩%	٥٠-٧٤%	أكثر من ٧٤%
١.	يطلب المدير من المعلمين اتباع الانظمة والتعليمات المعمول بها في المدرسة .	١	٢	٣	٤
٢.	يستطيع الطلبة في هذه المدرسة تحقيق الاهداف الموضوعة لهم .	١	٢	٣	٤
٣.	يساعد المعلمون في هذه المدرسة بعضهم بعضاً .	١	٢	٣	٤
٤.	يبدي المدير ودا صادقاً نحو المعلمين يمكنهم من الاجتماع اليه والتحدث معه .	١	٢	٣	٤
٥.	يحمل المدير على ما يريد من رؤائه لقدرته على اقناعهم بذلك .	١	٢	٣	٤
٦.	يحترم المعلمون في هذه المدرسة بعضهم بعضاً .	١	٢	٣	٤
٧.	تحمي المدرسة المعلمين من المراجعات غير المسمولة والتدخلات الزائدة التي يقوم بها بعض أولياء الأمور .	١	٢	٣	٤
٨.	تضع المدرسة مستويات أداء عالية للتحصيل الاكاديمي لطلبتها .	١	٢	٣	٤
٩.	يحترم الطلبة زملاءهم المتفوقين اكامياً .	١	٢	٣	٤
١٠.	توجد علاقات شقة متبادلة ومتوازنة بين المدرسة والبيئة المحلية .	١	٢	٣	٤
١١.	تحتضن توصيات المدير بالاهتمام والتمنية من قبل رؤائه .	١	٢	٣	٤
١٢.	يتجنب المعلمون الاهتمام بمشاعر زملائهم .	١	٢	٣	٤
١٣.	تتعاون المدرسة مع مجلس الآباء والامهات لحل المشاكل التي تواجهها .	١	٢	٣	٤

الافتتاح	درجة ممارسة السلوك			
	نادرا	الحيثا	غالبيا	دائما
	اقل من ٢٥%	٢٥-٤٩%	٥٠-٧٤%	اكثر من ٧٤%

الفقرات

١٤.	يعامل المدير المعلمين كافة زملاء مساوين له في المهنة	١	٢	٣	٤
١٥.	يبدي المعلمون مداقة ومودة تجاه بعضهم بعضا.	١	٢	٣	٤
١٦.	يوضح المدير توجهاته ومواقفه للمعلمين والطلبة.	١	٢	٣	٤
١٧.	يتابع المدير تنفيذ الخطط الموضوعة لتحقيق الاهداف التعليمية.	١	٢	٣	٤
١٨.	يسمى الطلبة للقيام بواجبات مدرسية اضافية لرفع مستوى تحصيلهم.	١	٢	٣	٤
١٩.	يسود بين المعلمين عزلة وعلاقات فاشرة.	١	٢	٣	٤
٢٠.	يشكو المعلمون من الضغوط الموجهة اليهم من المجتمع المحلي.	١	٢	٣	٤
٢١.	تأخذ المدرسة بوجهة نظر بعض ذوي الجاه من المواطنين دون غيرهم.	١	٢	٣	٤
٢٢.	يتمتع المعلمون في هذه المدرسة بممنويات عالية.	١	٢	٣	٤
٢٣.	يشعر المعلمون بالثقة والاطمئنان.	١	٢	٣	٤
٢٤.	يؤمن المعلمون بقدرة طلبتهم على التحصيل الاكاديمي.	١	٢	٣	٤
٢٥.	تقدر المدرسة الانجاز الاكاديمي لطلبتها.	١	٢	٣	٤
٢٦.	يحافظ المدير على مستويات محددة لاداء الاعمال في المدرسة.	١	٢	٣	٤
٢٧.	يؤثر مدير المدرسة في الاجراءات والقرارات التي يتخذها رؤساؤه.	١	٢	٣	٤
٢٨.	يخرج الطلبة من الحصص الدراسية للاشتراك في نشاطات اخرى.	١	٢	٣	٤
٢٩.	تتأثر المدرسة بامتزجة الاهالي واهوائهم.	١	٢	٣	٤
٣٠.	يبرمج المدير الاعمال المطلوبة في خطة زمنية.	١	٢	٣	٤
٣١.	تتوافر المواد التعليمية في المدرسة عند طلبها.	١	٢	٣	٤

درجة ممارسة الملوك				المفتاح	الفقرات
نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً		
أقل من ٢٥%	ما بين ٢٥-٤٩%	ما بين ٥٠-٧٤%	أكثر من ٧٤%		
٤	٣	٢	١	١	يتعاون المجتمع المحلي في المحافظة على المدرسة وممتلكاتها.
٤	٣	٢	١	٢	ينجز المعلمون أعمالهم بهمة وحساسة.
٤	٣	٢	١	٣	توجد علاقات عمل جيدة بين مدير المدرسة ومدير التعليم في المنطقة.
٤	٣	٢	١	٤	يأخذ المدير باقتراحات المعلمين وينفذ المناسب منها.
٤	٣	٢	١	٥	يتزود المعلمون بالوسائل المعينة الكافية لاستعمالها في مفونهم.
٤	٣	٢	١	٦	يعمل المدير من آرائه أو يغيرها في ضوء ما يتقدم به المعلمون من وجهات نظر معقولة.
٤	٣	٢	١	٧	يهتم المدير بسعادة المعلمين وراحتهم.
٤	٣	٢	١	٨	توفر المدرسة لطلبتها بيئة تعليمية منتظمة وجادة.
٤	٣	٢	١	٩	يحمل المعلمون على اللوازم المفية الضرورية في الوقت المناسب.
٤	٣	٢	١	١٠	تتوافر القراءات والمواد الاضافية المكملة للمقررات الدراسية لاستخدامها داخل الصف.
٤	٣	٢	١	١١	يتعرض عمل المدير للمعوقات من قبل رؤسائه.
٤	٣	٢	١	١٢	يفتخر المعلمون بانتسابهم لهذه المدرسة.
٤	٣	٢	١	١٣	توجد الادوات والاجهزة التعليمية في متناول أيدي المعلمين تسهيلا لاستخدامها.
٤	٣	٢	١	١٤	يناقش المعلمون الطلبة في واجباتهم البيئية بعد تمحيها.
٤	٣	٢	١	١٥	يساعد المدير المعلمين في حل المشكلات المفية التي يواجهونها.
٤	٣	٢	١	١٦	يشعر المعلمون الجدد كأنهم جزء من الهيئة التدريسية.
٤	٣	٢	١	١٧	مدير المدرسة دائم البحث عن افكار ابداعية.

شكرا لك

Palestinian National Authority
Ministry of
Education & Higher Education



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة
التربية والتعليم العالي

الرقم : وت / ٦٨٣ / ١١ / ١٩٩٥

التاريخ : ١٩٩٥/٤/٢٢ م

الموافق : ١٤١٥/١١/٢٢ هـ

حضرة الدكتور احمد فييم جبر المحترم

جامعة النجاح الوطنية - نابلس

تحية طيبة وبعد ،

الموضوع : بحث الطالب محمد علي عطا الله

الاشارة : كتابك المؤرخ ١٩٩٥/٤/١٥ م

لامانع من اجراء البحث المذكور في مدارس منطقة نابلس على أن يزودنا بنسخة من

الاستبانة وصورة عن المخرجات النهائية لهذا البحث للاستفادة المستقبلية منها .

مع الاحترام ،

/ وزير التربية والتعليم العالي

أ. وليد الزاغة

مدير عام التعليم العام



نسخة / مدير عام التعليم العام

نسخة / الملف

وز / اذ



- ١ -

بسم الله الرحمن الرحيم

بيان الى العاملين

الزميلات والزملاء الأعزاء،

نعود اليوم لنلتقي بكم من خلال هذا البيان موضحين الصورة وآخر تطورات الوضع فيما يتعلق بحقوق العاملين وتنكر إدارة الوكالة لها مما يستوجب وقفة واحدة وأخيرة تعيد لنا الحق وتضع حدا لعنت الإدارة وموقفها المعادي لطموحات العاملين وحقوقهم في أجر لائق يضمن لهم ولاسهرم حياة كريمة.

يعلم جميع الأخوة العاملين وكما جاء في بيان الهيئة العامة للجان الأقسام الصابر بتاريخ ١٩٩٥/٥/٢٣، أنه في أعقاب تدخل سلطتنا الوطنية وطلبها أن تعطى الوقت الكافي لبحث الأمر مع إدارة الوكالة تم تعليق الاضراب ليعاد بحثه في مطلع العام الدراسي ٩٦/٩٥. وخلال هذه الفترة تمت لقاءات عدة بين السلطة الوطنية ممثلة بالسيد أمين عام مكتب المؤسسات الوطنية في رئاسة السلطة واتحاد العاملين تم خلالها الاتفاق على وضع تصور ليضاف الى الملف الموضح لقضيتنا والذي أرسل الى سيادة الرئيس عرفات في ٩٥/٥/١٦ على أن يقوم وفد من اتحاد العاملين برفقة الأخ أمين عام المؤسسات الوطنية بطرح الموضوع أمام سيادة الرئيس شخصيا وقد حدد يوم ٩٥/٨/٢١ موعدا لذلك. وكما يملئ علينا الواجب قمنا بإبلاغ الأنسة منسقة عمليات الوكالة بذلك طالبين تيسير مهمة ممثلي العاملين. وقد جاء ردها مخيبا للأمال إذ نقلت لنا رسميا أن المفوض العام لا يسمح بالاجتماع مع السلطة الوطنية الفلسطينية لبحث الأمر معها أو طلب مساندتها.

على ضوء ما تقدم التقى ممثلو الاتحاد بأمين عام مكتب المؤسسات الوطنية لتدارس الوضع حيث تم الاتفاق (بسبب موقف الوكالة من الاجتماع مع سيادة الرئيس) على أن يرسل تصور الاتحاد للوضع وما هو مطلوب من سلطتنا الوطنية الى الرئيس عرفات عن طريق أمين عام مكتب المؤسسات الوطنية الأمر الذي قام به ممثلو الاتحاد في الحال حسب الوثيقة المؤرخة في ٩٥/٩/٥ والتي بعد أن أوجزت فيها مسألة أجور العاملين وموقف الوكالة منها تضمنت ما هو مطلوب ومأمول من السلطة الوطنية ملخصا في دعم موقف اتحاد العاملين الممثل في أن السلطة الوطنية لم تهيمن بعد على الاقتصاد في الأراضي الفلسطينية وعليه ينبغي الاستمرار في إعتبار اسرائيل وأرباب عمل عرب آخرين هم مرجع مسح الأجور، وكذلك أخذ حقيقة أن ما يقارب ٤٥٠ موظفا يعيشون في القدس بعين الاعتبار.

وقد ورد الرد من السيد أمين عام مكتب المؤسسات الوطنية بعد أن خوله سيادة الرئيس عرفات التعامل مع قضيتنا على شكل كتاب رسمي صادر في ١٧/٩/١٩٩٥ موجه إلى الاتحاد مع نسخة إلى منسقة عمليات الوكالة جاء فيه "ويسرنا أن نعلمكم أننا نعيش معاناتكم وندعم مطالبكم في تحسين أوضاعكم المعيشية من خلال مطالبة الوكالة بانصاف العاملين لديها في مواجهة الغلاء الفاحش الذي تشهده الأرض الفلسطينية، ولا نقبل أن تنعكس الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي تعاني منها السلطة الوطنية على موظفي وكالة الغوث في فلسطين خاصة في القدس العربية، ونود أن نؤكد أن أي تحسين في الأوضاع المعيشية لهذا القطاع من شعبنا سوف ينعكس ايجابيا على الوضع الاقتصادي العام في فلسطين".

الأخوات والأخوة الاعزاء

هذا موجز ما تم حتى الآن. وفي الحقيقة لا نرى في موقف إدارة الوكالة ما يبعث على التفاؤل وبناء عليه يتقدم إتحاد العاملين طالبا تفويضه باعلان الاضراب المفتوح إننا وجد ضرورة لذلك وعليه نرجو من كل منكم تعبئة النموذج المرفق وإعادته الى الاتحاد بالسرعة الممكنة عن طريق ممثلي العاملين كل في منطقته وذلك في موعد أقصاه ٥/١٠/١٩٩٥.

وفي انتظار ربوبكم، أيها الزملاء الاعزاء لكم كل المحبة والتقدير.

الهيئة العامة للجان الأقسام

التاريخ: ١٨/٩/١٩٩٥

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL HEALTH OF THE GOVERNMENTAL AND UNRWA BASIC SCHOOLS IN NABLUS CITY AS PERCEIVED BY THE TEACHERS

Organizational health is a state of the school climate, which reflects all what is desired and positive in the school as a social system.

(AL/Kaisi, 1989)

A school characterized by organizational health puts a great emphasis on the academic aspects of the school . It puts a great effort in providing the necessary resources for fulfilling its academic programs. Teachers of such a school enjoy their work, and perform it in the best possible way, they feel proud for their belonging to the school, and have a deep sense of respect for each other. The principal of such a school, establishes patterns of organization, channels of communication, and relationships based on respect, confidence, and friendliness. The leadership of such a principal will have the appreciation of superiors, teachers, and the community at large.

(Feldman, 1985)

The aim of this study, was to compare between the organizational health-as perceived by the teachers-of the governmental, and the UNRWA basic schools in Nablus city .

The study aimed at revealing the differences between these two types of schools, in the seven different dimensions of the Organizational Health Questionnaire (O.H.Q). These dimension are : Institutional Integrity Principal Influence, Consideration, Initiating Structure, Resource Support, Morale, and Academic Emphasis.

The effect of sex, and experience, on the teachers perceptions of the organizational health of their schools was also investigated.

The sample of this study, consisted of (156) teachers ($n=156$) ; (82) male and (74) female teachers, distributed among (53) governmental and UNRWA schools in Nablus city. This sample represents, 25% percent of the whole population ($N=625$).

The study used the (O.H.Q) (Al/Kaisi, 1989). This as a tool. The researcher has introduced some slight modifications on this tool, to make it more relevant to the Palestinian setting .

The tool was tested for its validity, and reliability. It was content validated by eight faculty members of the College of Education, at An-Najah National University .

As for the reliability of the (O.H.Q), Cronbach-Alpha was used and found out to be (93, 38%).

The collected data was analyzed by the computer. The following statistical methods were used, in testing the hypotheses of the study :

- 1- T. test .
- 2- Scheffé test .
- 3- One-way Repeated Measures Design.
- 4- Two-way Repeated Measures Design .

The result of the study revealed the following :

- 1- There are significant differences among the means of seven dimensions of the (O.H.Q) - as perceived by the government teachers - in favour of following dimensions : consideration, initiating structure, and morale .
- 2- There are significant differences among the means of the seven dimensions of (O.H.Q) - as perceived by the UNRWA teachers - in favour all dimensions but the resource support dimension.
- 3- No significant differences were found between the perceptions of the teachers of the government schools and those of the teachers of the UNRWA schools on six of the seven dimensions of the (O.H.Q).

The only significant difference between these perceptions, was on the dimension of the resource support, infavour of the government teachers .

- 4- Among UNRAW school teachers, significant differences were discovered between the (O.H.Q) scores of male and female teachers, in favour of female teachers; also more experienced teachers yielded significantly higher (O.H.Q) scores, than their less experienced colleagues.
- 5- It was found out that male teachers in the governmental schools have scored significantly higher on the dimension of institutional integrity . It was also found out that female teachers in the governmental school have scored higher on two dimensions of the (O.H.Q), i.e., consideration, and resource support.
- 6- Less experienced government school teachers have had significant higher scores on the resource support dimension of the (O.H.Q) than less experienced UNRWA school teachers .
We did not find significant difference between the scores of the long experience government teachers, and UNRWA teaches on any of the dimensions of (O.H.Q)
- 7- UNRWA teachers in the cities showed higher positive attitude towards the (O.H.Q) than UNRWA teachers in the Refugee-Camps .
- 8- When we compares the one period group of UNRWA teachers, with the two periods group, it was found out that the morning subgroup of the two periods group have got significantly better results than the one period group.

However , no significant differences was found out between (O.H.Q) scores of the afternoon subgroup and the one period group .

Upon discussing and analyzing the results the researcher recommends further research to be carried out in order to investigate the reality of the organizational health in other education situations such as, kindergartens, private schools, and Palestinian universities.