

أولويات إصلاح النظام المدرسي الفلسطيني في ضوء مفهوم الصحة التنظيمية

Priorities of Reforming the Palestinian School System in the light of Organizational Health Concept

إعداد: درائد حسين الحجار

قسم أصول التربية- كلية التربية- جامعة الأقصى

Abstract: The study aims at exploring the level of organizational health for UNRWA schools in Gaza Strip. Methodology of the study is based on questionnaire consisted of five dimensions (institutional integrity, integrated leadership, resources influence, teacher affiliation and academic emphasis), which was distributed to a sample estimated (30) schools from south Gaza Governorates witch contained (30) principals and (520) teachers. The researcher concluded that the level of organizational health was positive and results showed that there were significant differences at the level of ($\alpha=0.05$) among the principals' and teachers' perceptions of organizational health and in favor of the principals ,where there were no differences of statistical significant between the principals' and teachers' perceptions towards organizational health due to the variable of experience . In the light of these findings ,the study suggested a group of priorities for reforming the school system as : drawing policies and taking procedures which are needed for improving the academic achievement of the students ,providing the motivated educational environment for the students and teachers ,improving motives presented to the teachers and developing new concepts in the integrated leadership.

المخلص: هدفت الدراسة إلى تحديد أولويات إصلاح النظام المدرسي في ضوء مفهوم الصحة التنظيمية في المدارس التابعة لوكالة الغوث بقطاع غزة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على استبانة الصحة التنظيمية ذات الأبعاد الخمسة (التماسك المؤسسي، والقيادة المتكاملة، وتوفير الموارد المساندة، وانتساب المعلم، والتأكيد على النواحي الأكاديمية)، والتي تم تطويرها بما يتناسب مع المرحلة الدراسية (الأساسية) والبيئة الفلسطينية. ومن ثم تم تطبيقها على عينة قدرها (٣٠) مدرسة، تضمنت (٣٠) مديراً و(٥٢٠) معلماً. وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاه عام ايجابي (٧٠%) في تصورات المعلمين والمديرين للصحة التنظيمية في مدارسهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المديرين والمعلمين للصحة التنظيمية ولصالح المديرين، في حين لم تكن هناك فروقاً بين تصورات المديرين والمعلمين للصحة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة. وفي ضوء هذه النتائج اقترحت الدراسة مجموعة من الصيغ تمثل أولويات إصلاح النظام المدرسي منها: رسم السياسات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الإنجاز الأكاديمي للطلبة، وتوفير البيئة التعليمية المحفزة للطلبة والمعلمين، وتحسين الحوافز المقدمة للمعلمين، وغرس المفاهيم الجديدة في القيادة المتكاملة...

مقدمة:

تعتبر المدرسة من أهم المؤسسات التي أنشأها المجتمع وفوضها مهمة تنمية الأطفال والناشئين والشباب، وتزويدهم بالخبرات الملائمة، وتدريبهم على أنماط السلوك المرغوبة، وذلك بما يساير فلسفة المجتمع وتطلعاته المستقبلية.

ومن هنا تعتبر المدرسة نظاماً اجتماعياً له أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها، وهو منظمة اجتماعية منفتحة على المجتمع المحلي المحيط بها، لذلك فإنها تعتمد على شبكة من الاتصالات تربط العاملين داخلها بعضهم البعض، وكذلك تربط المدرسة بالمجتمع الخارجي من أعضاء المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة كما تربط المدرسة بالنظام التعليمي الأم والأنظمة الأخرى في المجتمع.

ولكي يمكن تفهم الكيفية التي يؤدي بها أفراد المدرسة وظائفهم المختلفة فإن الأمر يتطلب المزج بين الأفكار والمفاهيم المتعلقة بالأفراد كمكونات نفسية وبين الأفكار والمفاهيم المتعلقة بالمدرسة كمؤسسة اجتماعية، ولقد ظهرت عدة نماذج ومداخل تفسر المدرسة، لعل من أهمها: مدخل النظم، والمدخل الشرطي، ومدخل الفاعلية، ومدخل الجودة، ومدخل المناخ التنظيمي... الخ

والصحة التنظيمية هي أحد الاتجاهات الإدارية التي تركز على الفرد أو الإنسان، إذ تشبه هذه الاتجاهات المدرسة بكيان بيولوجي يحتاج إلى الصحة والنمو، فالمحافظة على وجود مناخ منظم صحي في المدرسة وتلبية حاجات النماء للمعلمين والطلبة تأتي في قمة سلم الأولويات. (الطويل، ١٩٩٩: ١٥٥)

وبما أن التعليم المدرسي الفلسطيني يمثل قضية أمن قومي، إذ يمثل القاعدة التي ترتكز عليها مقومات الأمن القومي الفلسطيني بجميع مجالاته السياسية والاقتصادية والعسكرية، وبما أنه يمثل استثمار لأعلى الثروات التي يملكها المجتمع الفلسطيني وهي الثروة البشرية، فلا بد أن تجري عليه عمليات تقيم ومراجعة وإصلاح ومتابعة علمية مستمرة، لا سيما وأن الدراسات التي أجريت على هذا النظام أشارت إلى وجود العديد من المشاكل الواجب الإسراع في حلها، مثل: دراسة (الصالح، ١٩٩٩، المشوخي، ١٩٩٨، أبو عودة، ١٩٩٩،...) وإن عملية قياس مستوى الصحة التنظيمية في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة، يمكن أن يساهم في وضع أولويات لعملية الإصلاح في النظام المدرسي.

مشكلة الدراسة:

في ضوء ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:
" ما أولويات إصلاح النظام المدرسي الفلسطيني في ضوء مفهوم الصحة المنظمة من وجهة نظر مدراء ومعلمين مدارس وكالة الغوث بمحافظات جنوب غزة؟ "
ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما الأبعاد الحديثة المتعلقة بالصحة المنظمة في المدرسة؟
- ٢- ما مستوى الصحة المنظمة للمدرسة التابعة لوكالة الغوث بمحافظات جنوب غزة، من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟
- ٣- هل تختلف تصورات المديرين عن تصورات المعلمين للصحة المنظمة المدرسية؟
- ٤- هل تختلف تصورات المديرين والمعلمين للصحة المنظمة المدرسية تبعاً لاختلاف متغير الخبرة؟
- ٥- ما الأولويات المقترحة لتحسين الصحة المنظمة المدرسية؟

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتضت الدراسة على تفحص الصحة المنظمة في إطار الأبعاد التالية: التماسك المؤسسي، والقيادة المتكاملة، وتأثير الموارد المساندة، وانتساب المعلم، والتأكيد على النواحي الأكاديمية.
- الحدود المكانية: تناولت الدراسة تفصي الصحة المنظمة في المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات خانينونس، ورفح، ودير البلح.
- الحدود الزمانية: قام الباحث بإجراء الدراسة الميدانية في الفصل الثاني للعام الدراسي ٢٠٠٣-٢٠٠٤م.

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى تحديد أولويات إصلاح النظام المدرسي في ضوء مفهوم الصحة المنظمة، من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- التقصي عن الأبعاد الحديثة المتعلقة بالصحة المنظمة في المدرسة.
- قياس مستوى الصحة المنظمة للمدرسة التابعة لوكالة الغوث بمحافظات جنوب غزة، من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

- الكشف عن مدى الاختلاف بين تصورات المديرين وتصورات المعلمين للصحة المنظمة المدرسية.
 - الكشف عن مدى الاختلاف بين تصورات المديرين والمعلمين للصحة المنظمة المدرسية تبعاً لاختلاف متغير الخبرة.
 - التوصل إلى الأولويات المقترحة لتحسين الصحة المنظمة المدرسية.
- أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- تعتبر الدراسة من أوائل الدراسات - على حد علم الباحث - التي تهتم بالدراسة الميدانية لموضوع الصحة المنظمة في المدارس الفلسطينية.
- قد تفيد هذه الدراسة مدراء المدارس والمعلمين والمشرفين في تكوين إطار متكامل يمكن الاعتماد عليه في تشخيص نقاط القوة والضعف في البيئة المدرسية، ومن ثم المساهمة في عملية التحسين والتطوير.
- تعتبر نتائج الدراسة مؤشرات على واقع بعض المتغيرات ذات الأهمية مثل: التحصيل الدراسي، ودافعية العاملين، ومستوى انتمائهم وولائهم للمدرسة، ونمط القيادة المدرسية، وفعالية المدرسة، ومستوى الضغط النفسي للعاملين.... الخ.

مصطلحات الدراسة:

• أولويات:

عرّف (البلبكي، ١٩٩٤) الأولوية بأنها: الأسبقية والأولوية من حيث الترتيب والمنزلة. وعرّف (مرسي، ١٩٧١) الأولويات بأنها: القطاعات والعمليات التي تعطى أسبقية على غيرها في الخطة، وهي عنصر حيوي في استراتيجية التخطيط، ويتحكم فيها الإمكانيات المادية. ويعرفها الباحث بأنها: مسألة مهمة من مسائل التخطيط، وهي تعنى بالبحث في ماذا نقدم؟ وماذا نؤخر؟ وأي النشاطات والمجالات التي نقدمها أولى بالتقدم؟...

• الإصلاح:

عرّفه (فهيم، ١٩٨٩) بأنه: مجموعة من التغييرات التي تحدث في نظام تعليمي بقصد زيادة فعاليته، أو جعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع الذي ينشأ فيو. عرّفه

(اليونسكو، ١٩٨١) بأنه: تغييرات جذرية تتناول جميع العوامل المتعلقة بالسياسات والتخطيط التربوي، وما يتصل به من أيدلوجية وأهداف واستراتيجيات وأولويات. ويعرفه الباحث بأنه: عملية تهدف إلى التجديد والبحث عما هو أحسن وأفضل في النظام المدرسي، ولا بد أن يكون هذا الإصلاح مستمراً وشاملاً لجميع السياسات والأهداف والموارد البشرية والمادية في المدرسة.

● الصحة المنظمة:

عرّفها (الطويل، ١٩٩٩) بأنها: الحالة التي يبدي فيها النظام القدرة المستمرة في التعامل وبكفاية مع متغيرات بيئته الداخلية والخارجية مما يجعله نظاماً دينامياً وعرّفها (Hoy, Tarter and Kottkamp, 1991) بأنها: الحالة التي ينسجم فيها المستوى الفني والإداري والمؤسسي، وتلبي حاجات المدرسة الوسيلىة والتعبيرية، كما تتغلب بنجاح على القود الخارجية التي تهددها أثناء توجيه طاقاتها نحو تحقيق رسالتهم وعرّفها الباحث بأنها: ظاهرة تتسم بها النظم والمؤسسات التربوية، وهي تعبير عن وجود حالة من الدينامية والنمو الداخلي والخارجي المتوازن، ويمكن تشخيصها عن طريق قياس الأبعاد التالية في المدرسة: (التماسك المؤسسي، القيادة المتكاملة، توفير الموارد المساندة، انتساب المعلم، التأكيد على النواحي الأكاديمية).

الدراسات السابقة:

١- دراسة (جاورسكي Jaworowski، ٢٠٠٣)

بعنوان: العلاقة بين الصحة المنظمة والأمان في المدرسة وتحصيل الطلبة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الصحة المنظمة والأمان في المدرسة الأساسية وعلاقته بالتحصيل عند الطلبة من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على معايير فرجينيا (Virginia) لاختبار التعلم في اللغة الإنجليزية والرياضيات في الصف الخامس، وكذلك اعتمدت الدراسة على أداة لقياس الصحة المنظمة (OHI) للمدارس الأساسية في (٢٤) مدرسة أساسية في فرجينيا، بالإضافة إلى استخدام أداة مسح أمان المدرسة (S.S.S) من وجهة نظر المعلمين. وتوصلت الدراسة إلى العلاقة الإيجابية القوية بين الصحة المنظمة والأمان المدرسي والتحصيل عند الطلبة، وعن طريق تحليل أبعاد الصحة المنظمة بينت الدراسة أن هناك تأثير لبعده الاهتمام بالشؤون الأكاديمية على تحصيل الطلبة.

٢- دراسة (سكوت Scott، ٢٠٠٣)

بعنوان: الفعالية المنظمة: علاقتها بفعالية المعلم ومناخ المدرسة

هدفت الدراسة إلى تفحص العلاقة بين المناخ المدرسي وفعالية المعلم وفعالية المدرسة، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام المسح عن طريق الاستبانة في (٣٩) مدرسة إعدادية عامة في نيويورك (New York)، وهي: أداة الصحة المنظمة (OHI)، واستبانة المناخ المنظمي (OCQ)، وقياس فعالية المعلم (TES)، وقام الباحث بتوزيع هذه الأدوات على (١٤٥٠) معلماً. ودلت النتائج على أن الجماعة الأكاديمية للمعلم والقيادة المدرسية ترتبط ارتباطاً كبيراً بفاعلية المعلم.

٣- دراسة (سبنس Spence، ٢٠٠٣)

بعنوان: دراسة المناخ والتحصيل في المدارس الابتدائية

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المناخ والتحصيل حسب معايير فرجينيا Virginia لتقويم التعلم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث مسحت الدراسة عينة قدرها (١١) مدرسة تتضمن (٢٨٦) معلماً، بواسطة استبانة الصحة المنظمة (OHIE) للمدارس الأساسية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة بين التحصيل وبعدي التركيز على الشؤون الأكاديمية ومساندة المعلم، في حين لم تكن هناك علاقة ذات دلالة بين التحصيل والأبعاد التالية: (التماسك المؤسسي، وتأثير الموارد، والقيادة).

٤- دراسة (بوك Booker، ٢٠٠٣)

بعنوان: تصورات المدراء والمعلمين حول أنماط القيادة وعلاقتها بمناخ المدرسة

هدفت الدراسة إلى تفحص وجهات نظر المدراء والمعلمين في أنماط القيادة (التحويلية والتغيرية Transactional and Transformational Leadership) وعلاقتها بمناخ المدرسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار (٣٦) مديراً، (١٠٨٠) معلماً من المدارس الإعدادية في المنطقة الوسطى والجنوب الغربي من ولاية تينيسي Tennessee، وتم تطبيق استبانتين أحدها خاص بأنماط القيادة وأخرى خاصة بفحص المناخ المنظمي للمدارس الإعدادية. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة بين وجهة نظر المعلمين والمديرين حول أنماط القيادة ومظاهر المناخ المنظمي وهي (السلوك الموجه للمدير، وانفتاحية سلوك المدير، وسلوك الزمالة للمعلمين، وسلوك الالتزام للمعلمين، والانفتاحية في سلوك المعلمين).

٥- دراسة (ستيفانو DeStefano، ٢٠٠٣)

بعنوان: الفعالية المدرسية: دور المدير في قيادة المدرسة الثانوية العامة في

سانتابروفنس بالأرجنتين

هدفت الدراسة إلى تحديد سلوكيات المدير التي تساهم في تحقيق الفعالية المدرسية في قيادة المدرسة الثانوية العامة في سانتابروفنس بالأرجنتين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على المقابلة مع مجموعة قدرها (٤٥) شخصاً، يمثلون (المدرء وهيئة المدرسة والمشرفين وعدد من أفراد مجلس الآباء والمجتمع). وتوصلت الدراسة إلى أن السلوكيات الأكثر تكراراً للمدير والتي تساهم في فعالية المدرسة وقعت في صنف (القيادة والضبط الإداري)، حيث أن هذا الصنف يرتبط بعملية حفظ النظام في المدرسة، واستخدام موارد المدرسة، ونمط القيادة لدى مدير المدرسة، وفي بناء روابط وعلاقات مع المستفيدين.

٦- دراسة (موني Mooney، ٢٠٠٣)

بعنوان: دراسة العلاقة بين القيادة التغييرية والمناخ المنظمي في المدارس الأساسية في

غرب بنسلفانيا Pennsylvania

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التغييرية والمناخ المنظمي في (٥٩) مدرسة أساسية بغرب بنسلفانيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تضمنت الدراسة (٤٢٥) معلماً. وتوصلت الدراسة إلى أن المعلم والمدير قد حصلوا على مستوى عالي في كل أبعاد القيادة التغييرية، ودعمت البيانات فكرة أن القيادة التغييرية مرتبطة بالمناخ المنظمي المفتوح للمدرسة والذي يتضمن: سلوك المدير المساند وسلوك المعلم مع زملائه وسلوك المعلم الجوهري. ووجدت الدراسة أن أنماط القيادة التغييرية التالية: (الجهود الإضافية والاعتبارات الشخصية والتمثيل الذكي والتأثير المبني على الفكر) هي أكثر الأنماط ارتباطاً وبشكل إيجابي بالمناخ المنظمي في المدرسة.

٧- دراسة (ديلون Dillon، ٢٠٠٣)

بعنوان: دراسة الفروق في وجهات النظر بين المعلمين والمدرء في أنماط القيادة ودرجات

المناخ المدرسي

هدفت الدراسة إلى تفحص الفروق في وجهات النظر بين المعلمين والمدرء حول أنماط القيادة ودرجات المناخ المنظمي المدرسي، من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي

التحليلي، بإجراء دراسة ميدانية على (٧) مدارس. وتوصلت الدراسة إلى الحاجة الماسة للعناية الأكبر من قبل مدراء المدارس بكيفية استقبال الموظفين واستجابتهم للمدرسة، وأن هناك فروق ذات دلالة بين وجهات نظر المعلمين والمدراء حول القيادة والمناخ المنظمي، ولهذه الفروق التأثير الكبير على المؤسسة ككل.

٨- دراسة (الفرماوي، ٢٠٠١)

بعنوان: المدرسة الفعالة في ضوء المناخ المدرسي وضغوط المعلمين

هدفت الدراسة إلى تقصي خصائص المدرسة الفعالة في البيئة العربية من خلال نمط المناخ المدرسي (ديموقراطي، استبدادي)، ومستوى ضغوط المعلمين، وتحصيل الطلبة وحضورهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجرى الباحث دراسة ميدانية على (١٨٠) معلماً ومعلمة يعملون في (١٥) مدرسة إعدادية في محافظتي المنوفية والغربية بمصر. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين نمط المناخ المدرسي والضغط المهني لدى المعلمين، وأن ضغوط المعلمين تتخفف لصالح المدارس الديموقراطية، كما تبين أن المناخ المدرسي القائم على تليموقراطية يزيد التحصيل الدراسي لدى الطلبة، وإن خصائص المدرسة الفعالة هي التي تضمنت مناخاً ديموقراطياً وضغوطاً أقل لمعلميها وتحصيلاً دراسياً مرتفعاً.

٩- دراسة (سادينغول Sadegul، ٢٠٠٠)

بعنوان: الصحة المنظمة للمدارس الثانوية في تركيا والتغيرات اللازمة

هدفت الدراسة إلى تحديد آراء المعلمين والمدراء المرتبطة بالصحة المنظمة لمدارسهم في بولو (Bolu) بتركيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطوير استبانة مكونة من (٥٣) فقرة موزعة على (٥) مجالات هي: القيادة المنظمة، التماسك المؤسسي، التعامل مع البيئة، الهوية المنظمة، والنتائج المنظمي، وتم تطبيق هذه الاستبانة على (٨١٠) معلماً ومديراً. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة بين آراء المعلمين والمدراء المرتبطة بالصحة المنظمة، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة بين آراء المعلمين والمدراء المرتبطة بالقيادة المنظمة والتفاعل الداخلي والخارجي، والتماسك المؤسسي، والنواتج المنظمة، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة بين آراء المعلمين والمدراء المرتبطة بالهوية المنظمة والخبرة.

١٠- دراسة (كوك تونغ وين شينغ Kwok Tung and Yin Cheong، ١٩٩٩)

بعنوان: الصحة التنظيمية المدرسية والتزام المعلم

هدفت الدراسة إلى اكتشاف العلاقة المحتملة بين الصحة التنظيمية المدرسية والالتزام عند المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق استباننتين على (٢٠) مدرسة ابتدائية تتضمن (٤٢٣) معلماً في هونغ كونغ Hong Kong. وبينت النتائج أن ثلاثة من عوامل الصحة التنظيمية المدرسية (الروح المعنوية، والاعتبارية، والتماسك المؤسسي) ارتبطت بالالتزام المعلمين في المدرسة عبر التفاعل بين السمات الشخصية للمعلمين مثل (الموقع الوظيفي، والحالة الاجتماعية، والخبرة)، ودعمت الدراسة القول بأن العلاقة بين الصحة التنظيمية والتزام المعلمين ترتبط بسمات المعلمين، وإن مثل هذه العلاقة المساهمة في تحسين وتطوير المدرسة.

١١- دراسة (باتل Patel، ١٩٩٨)

بعنوان: دراسة الصحة التنظيمية والالتزام المنظمي بين العمال الصناعيين

هدفت الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين الصحة التنظيمية والالتزام المنظمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة أداتين أحدهما لقياس الصحة التنظيمية والأخرى لقياس الالتزام المنظمي على (١٠٠) موظف في المؤسسات الصناعية الخاصة في مدينة راجكوت (Rajkot) بالهند. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط ايجابي ذو دلالة بين الصحة التنظيمية والالتزام المنظمي للعاملين، بالإضافة إلى أن العاملين المهرة كانوا يرون وجود مستوى عالي من الصحة التنظيمية في مؤسساتهم وقد حصلوا على مستوى عالي من الالتزام أكثر من العمال الآخرين في نفس الوقت.

١٢- دراسة (أبو الرز، ١٩٩١)

بعنوان: فاعلية المدرسة الإعدادية في وكالة الغوث من وجهة نظر المشرفين المديرين

والمعلمين

هدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية المدرسة الإعدادية لوكالة الغوث الدولية في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فتكونت عينة الدراسة من (٢٧٠) معلماً، (١١١) مديراً، (٤٥) مشرفاً تربوياً، وزعت عليها استبانة متمحورة في (٥) أبعاد هي: سلوكيات التلاميذ، سلوكيات المعلمين، الإشراف، المناخ المدرسي، تحصيل الطلبة. وتوصلت الدراسة إلى أن تقديرات العينة لمدى توافر خصائص المدرسة الفاعلة تقع فوق مستوى الفاعلية المدرسية المقبول تربوياً، ودلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة بين

تقديرات أفراد العينة تعزى لاختلاف طبيعة العمل للعاملين، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير جنس المدرسة.

١٣- دراسة (القيسي، ١٩٨٩)

بعنوان: الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية لوكالة الغوث في الأردن كما يتصورها المديرون والمعلمون

هدفت الدراسة إلى التعرف على الصحة التنظيمية وأبعادها في المدارس الابتدائية لوكالة الغوث في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على استبانة الصحة التنظيمية، التي تم تطبيقها على عينة عشوائية قدرها (٤٣) مدرسة، تتضمن (٦٣٩) فرداً. وبينت الدراسة أنه يوجد اتجاه عام ايجابي في تصورات المديرين والمعلمين للصحة التنظيمية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المديرين وتصورات المعلمين للصحة التنظيمية، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المديرين والمعلمين للصحة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس والخبرة.

تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة، والمتعلقة بموضوع الدراسة، يمكن استنتاج ما يلي: هدفت أغلب الدراسات إلى الكشف عن أهمية قياس الصحة التنظيمية من أجل النظام والبيئة المدرسية، حيث أنه يغطي جميع أبعاد المناخ المدرسي. واتفقت الدراسات في المنهجية المستخدمة، فمعظمها استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أدوات الاستبانة أو المقابلة، وجزء منها اعتمد على تحليل المضمون أو المحتوى وتحليل المفاهيم إلى جانب الاستبانات. وأبرزت معظم الدراسات أداة "الصحة التنظيمية" لقياس الصحة التنظيمية المدرسية، وكيفية استخدامها، وما يمكن أن تحققه من أهداف وفوائد. وتنوعت الدراسات السابقة في انتقاء المؤسسات التربوية التي قامت بدراساتها، مثل الجامعات والمعاهد والكليات والمدبرات التعليمية والمدارس. وربطت معظم الدراسات بين الصحة التنظيمية وبعض العوامل كالمغيرات البيئية والتنظيمية وسمات العاملين (مؤهلاتهم وخبراتهم وجنسهم والرتبة الوظيفية....). ودعمت معظم الدراسات الفرضية القائلة بأن العلاقة بين الصحة التنظيمية والتزام المعلمين ترتبط بسمات المعلمين، وإن مثل هذه العلاقة المساهمة في تحسين وتطوير وإصلاح المدرسة.

الإطار النظري للدراسة:

- مفهوم الصحة المنظمة.

ظهر مفهوم الصحة المنظمة عند (ميلز Miles)، حيث أشار إلى أن المدرسة الفاعلة هي ليست فقط المدرسة التي تقوم بإجراءات متكررة لتحقيق أهدافها، بل هي المدرسة التي تنمو وتتطور وترتبط بعلاقات متبادلة ناجحة مع الأنظمة الأخرى. وقد استخدم (ميلز) الصحة البشرية كاستعارة مجازية للصحة المنظمة، وقد قدم (ميلز) عشرة أبعاد للصحة المنظمة تندرج تحت ثلاثة مجالات رئيسية، والأبعاد الثلاثة الأولى ترتبط بالمهمة وهي: (وضوح الهدف، وملاءمة الاتصال، وتساوي السلطة)، والأبعاد الثلاثة الأخرى ترتبط بالحالة الداخلية للنظام وهي: (استخدام المصادر البشرية، والتناغم، والروح المعنوية)، أما الأبعاد الأربعة الأخيرة فترتبط بالنمو والتغيير وهي: (الإبداعية، والاستقلالية، والتكيف، وملاءمة حل المشكلة). (Sadegul, 2000: 2).

وقد ذكر (تشيلدر Childers) أن المنظمات مثل الأفراد الذين يتعايشون مع بعضهم البعض، فقد يكونوا أصحاء أو مرضى، فإن المنظمة الصحية السليمة تعمل بشكل وظيفي فعّال، بينما المنظمة غير الصحية فهي ليست فعّالة. (Childers, 1985: 4-7) أي أنه من أجل أن يكون الجسم سليماً، فيجب على عشرات الآلاف من الوظائف الجسمانية أن تعمل في هرمونية تامة، وبطريقة مماثلة لكي تكون المنظمة صحية يجب على العدد الكبير المعقد من الوظائف الإدارية والشخصية الإنسانية يجب أن يتم بشكل متناسق ومتماثل ومتكامل ومتوازن باستمرار وبفاعلية واعية.

وقد أكد (الطويل) ذلك عندما لخص أبعاد (ميلز) بقوله: "إن النظام المتمتع بالصحة لا يبدي مجرد القدرة على المحافظة على بقائه، ولكنه يبدي قدرة مستمرة في التعامل وكفاية مع متغيرات بيئته الداخلية والخارجية مما يجعله نظاماً نامياً، وفي المقابل فإن النظام الذي لا يتمتع بالصحة يعيش حالة من عدم الفاعلية، فهو وإن تفاعل مع معطيات بيئته في حدود ضيقة وظروف طارئة إلا أنه أقل مقدرة على المدى الطويل في مقابلة متطلبات بيئته المتنامية". (الطويل، ١٩٩٩: ١٥٥)

وبما أن التقويم التربوي هو من أحد الوظائف الأساسية لمدير المدرسة، والتي يسعى من خلالها إلى تحسين جودة أداء المدرس ورفع مستوى تحصيل الطلبة، فإن القائد التربوي يجب أن يكون ماهراً في استخدام المقاييس المختلفة لتزويده بمؤشرات ودلائل عن صحة وإنتاجية المدرسة.

وقد لخص (هوي وتارتر وكوتكامب Hoy, Tarter and Kottkamp) تطبيقات لأصحاب المهن و الباحثين في إدارة الصحة المنظمة، والتطبيقات تشمل:

- تقييم صحة المدرسة والمناخ المدرسي قبل البدء في عمليات التغيير.
- تحسين فاعلية التدريس بشكل غير مباشر من خلال تطوير مناخ صحي مفتوح ومبني على الثقة المتبادلة.
- استخدام أداة قياس الصحة المنظمة من أجل استمرارية التقويم للممارسات الإدارية.

(Hoy, Tarter and Kottkamp, 1991: 21-35)

قياس الصحة المنظمة المدرسية:

بعد أن اقترح (ميلز Miles) مفهوم الصحة المنظمة، قام (سونابند Kimston and Sonnabend) بتطوير أداة لقياس الصحة المنظمة، وقد حددا (5) أبعاد كمؤشرات للصحة المنظمة المدرسية وهي: (صناعة القرارات، والعلاقات بين الأفراد، والإبداعية، والاستقلالية، وعلاقة المدرسة بالمجتمع). (Kimpston and Sonnabend, 1975: 27-31)

وقام (ريكارد وايلسورث Ellsworth and Rickard) بتجميع فقرات مرتبطة بالطلبة والآباء والمعلمين والبرامج كمؤشرات للصحة المنظمة، ومن ثم قام (هوي وفلدمان Hoy and Feldman) بتطوير أداة لقياس الصحة المنظمة في (7) أبعاد مندرجة في (3) مستويات وهي: (المستوى الإداري المؤسسي والفني)، وهذه الأبعاد هي: (التماسك المؤسسي، والمبادأة بالعمل، وتوفير الموارد، وتأثير المدير، والاعتبارية، والتركيز على النواحي الأكاديمية، والروح المعنوية). (Hoy, Tarter and Kottkamp, 1991: 4)

وقد استطاع (نيجابورر Neugebauer) بتطوير أداة لقياس الصحة المنظمة عن طريق تجميع فقرات من استبانات الصحة المنظمة المختلفة لقياس فعالية مراكز الطفولة، وقد اشتملت الأبعاد على (التخطيط والتقويم والدافعية والرقابة وتوظيف المجموعة وتنمية العاملين وصناعة القرارات وحل المشكلات والإدارة المالية والتفاعل مع البيئة)، وتعتبر هذه الأبعاد مهمة ومفيدة في تزويد المدراء برؤية واستبصار من أجل المنظمة الصحية وسو ف تساعد المدراء في رؤية جوانب القوة والضعف في مؤسساتهم. (Neugebauer, 1990: 38-40)

وقد استطاع الباحثون تطوير أدوات لقياس الصحة المنظمة في المراحل المدرسية المختلفة، فمثلاً طور (هوي وتارتر وكوتكامب Hoy, Tarter and Kottkamp) أداة لقياس الصحة المنظمة في المدرسة الابتدائية (OHI-E)، والمدرسة الثانوية (OHI-S). (Hoy, Tarter and Kottkamp, 1991: 42-65)

وقد اقترح (تشيلدر Childers) مجموعة من الخطوات التي تفيد مدرء المدارس في تحسين قياس الصحة المنظمة لمدارسهم، وهي:

- إعادة فحص دورهم ووظيفتهم لكي يتم تحسين المناخ المنظمي المدرسي.
 - تفحص المهارات المهنية الحالية للهيئة العاملة في المدرسة للتأكد من امتلاك هذه الهيئة للمهارات الضرورية.
 - إعادة فحص التعريفات للعوامل العشرة للصحة المنظمة، وتحديد أقوى اثنين وأضعف اثنين من هذه الأبعاد في هذه المدارس.
 - ملاحظة وتسجيل السلوك المنظمي الذي يدعم معتقداتهم حول نقاط القوة والضعف لمدارسهم.
 - إذا كانت تسجيلاتهم تصل إلى أن الصحة المنظمة لا تحتاج إلى تحسين، فهي تشجع قادة المدرسة للاستمرار في تحسين القيادة الفاعلة.
 - تجميع بيانات عن الصحة المنظمة بواسطة استبانة الصحة المنظمة لتزويد المدرء والعاملين بالتغذية الراجعة.
 - تحليل هذه البيانات ومناقشتها مع مدرء المدارس.
 - تحديد المشكلات التنظيمية وحلها. (Childers, 1985: 5-7)
- أي أنه يمكن القول بأن الصحة المنظمة للمدرسة تعتبر مهمةً لتحسين أداء العاملين والطلبة، ويمكن أن تتحسن الصحة المنظمة من خلال التشخيص المنظم والتطوير والتنفيذ لخطط التغيير.

أبعاد الصحة المنظمة في المدرسة الابتدائية:

طور فريق من الباحثين من جامعة روتجرز (Rutgers University) بالولايات المتحدة الأمريكية أداة لقياس الصحة المنظمة في المدرسة، وقد سميت (استبانة الصحة المنظمة Organizational Health Inventory OHI)، وتكشف هذه الاستبانة عن ثلاثة مستويات وهي: المستوى الفني والإداري والمؤسسي، من خلال (٧) أبعاد للصحة

المنظمية، هي: (التماسك المؤسسي، تأثير المدير، الاعتبارية، المبادرة بالعمل، توفير الموارد المساندة، الروح المعنوية، التأكيد على النواحي الأكاديمية). (القيسي، ١٩٨٩: ٢٩) ونظراً لأن المدرسة الابتدائية تختلف بشكل جوهري عن المدرسة الثانوية في البنية ومستوى تعقد عملياتها ومناخها التنظيمي، هذا ما دفع (هوي وتارتر وكوتكامب Hoy, Tarter and Kottkamp) فيما بعد إلى أن يفكروا بوضع أداة لقياس الصحة المنظمة خاصة بالمدرسة الابتدائية كما في المدرسة الثانوية، وبعد الدراسة والتحليل استطاعوا أن يبلوروا مجموعة من الأبعاد للصحة المنظمة تتدرج تحت المستويات الإدارية الثلاثة ولكل بعد منها وظيفة تلبي حاجة معينة، كما هو موضح في الجدول رقم (١). (Hoy, Tarter and Kottkamp, 1991: 84)

جدول رقم (١)

أبعاد الصحة المنظمة في المدرسة الابتدائية

البعد	المستوى	الوظيفة	الحاجة التي يلبيها
التماسك المؤسسي	المؤسسي	التكيف	وسيلية
القيادة المتكاملة	الإداري	تحقيق الهدف والتكامل	سيلية تعبيرية
توفير الموارد	الإداري	التكيف والتكامل	وسيلية تعبيرية
التأكيد على الشؤون الأكاديمية	الفني	تحقيق الهدف والتكامل	وسيلية
انتساب المعلمين	الفني	تحقيق الهدف والتكامل	تعبيرية

ويتضح من الجدول رقم (١) أن الأبعاد الخمسة تتدرج تحت مستويات ثلاثة هي:

(١) المستوى الإداري: وهو المستوى التنظيمي الذي يتحكم بالوظائف الإدارية الداخلية للمدرسة، مثل تنسيق الجهود وإيجاد السبل الكفيلة لإثارة دافعية المعلمين وتنمية الثقة بينهم، والتوسط بين الطلبة والمعلمين والآباء.

(٢) المستوى المؤسسي: وهو المستوى التنظيمي الذي يصل المدرسة مع بيئتها، فالمدرسة بحاجة للشرعية والدعم من المجتمع، والمساندة لتمكين من القيام بوظائفها بانسجام دون التعرض لضغوط الجماعات من خارج المدرسة، وهذا المستوى يتمثل في إدارة التعليم في المديرية.

- (٣) المستوى الفني: وهو المستوى التنظيمي الذي يعنى بنتائج المدرسة (أي العاملين)، فالوظيفة الأساسية للمدرسة تتمثل في إنتاج طلبة متعلمين، ومسؤولية المعلمين تكمن في حل المشكلات المتعلقة بالتعلم والتعليم.
- وكذلك فإن هذه الأبعاد تلبي حاجات ذات نوعين هما:
- أ- الحاجات الوظيفية: وهي حاجات التكيف مع البيئة وحشد الموارد لتحقيق الأهدا ف.
 - ب- الحاجات التعبيرية: وهي حاجات التكامل الاجتماعي والمعياري لأفراد المدرسة. وفيما يلي تفسيراً لهذه الأبعاد:
- ١- التماسك المؤسسي: وهي قدرة المدرسة على التعامل بنجاح مع بيئتها، بحيث تحافظ على برامجها التربوية وتحمي معلمها من تطرف مطالب وتدخلات المجتمع وأولياء الأمور، فالتماسك المؤسسي يشكل مقياساً لقدرة المدرسة على التكيف والمحافظة على استمراريتها الداخلية أثناء تعرضها للضغوط من البيئة الخارجية.
 - ٢- القيادة المتكاملة: ترجع هذه القيادة إلى سلوك المدير الذي يتسم بالصدقة والدعم والانفتاحية والتمسك بالقوانين ومعايير الجودة، وفي نفس الوقت فإن المدير يضع معايير للأداء العالي.
 - ٣- توفير الموارد: وتعني توفير اللوازم الصفية والمواد التعليمية في المدرسة، والحصول على المزيد منها عند الطلب، لمساندة البرامج الأكاديمية والإدارية.
 - ٤- انتساب المعلمين: ترجع إلى الإحساس بالصدقة والانتساب القوي للمدرسة، والمعلمين يبدون مشاعر جيدة تجاه بعضهم البعض، وفي نفس الوقت يملكون إحساساً بأهمية الإنجاز في مهنتهم، وكذلك يبدون التزاماً لطبيعتهم ولزملائهم، ويجدون الطرق للتكيف مع الروتين وينجزون أعمالهم بحماسة وفاعلية واعية.
 - ٥- التأكيد على النواحي الأكاديمية: ويعني مدى توجيه المدرسة نحو تحقيق التميز أو التفوق الأكاديمي، من خلال وضع أهداف عالية لا يستحيل الوصول إليها، وتجنب الأهداف السهلة التي يستهان بها، ومن خلال تهيئتها لبيئة تعليمية جديرة منتظمة، تحترم الطلبة المتفوقين، ولا تهمل الطلبة الضعاف في نفس الوقت. (Hoy, Tarter and Kottkamp, 1991: 84-95)

إجراءات الدراسة الميدانية:

أولاً : منهج الدراسة وأداتها: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال التعرف على واقع الصحة المنظمة في مدارس وكالة الغوث، ومن ثم التوصل إلى الأولويات المقترحة لتحسين الصحة المنظمة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة تكونت من (٣٠) فقرة موزعة على أبعاد خمسة هي: التماسك المؤسسي، والقيادة المتكاملة، وتوفير الموارد المساندة، وانتساب المعلمين، والتأكيد على النواحي الأكاديمية.

ثانياً مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (مدير ومعلم) في (٧٢) مدرسة تابعة لوكالة الغوث بمحافظة خانيونس ورفح ودير البلح، واختار الباحث عينة عشوائية بسيطة من هذه المدارس قدرها (٣٠) مدرسة، تتضمن (٣٠) مديراً و(٥٢٠) معلماً ومعلمة.

ثالثاً : خطوات بناء الاستبانة: تم الإطلاع على الأدبيات التربوية من كتب ورسائل جامعية وأبحاث متخصصة، والاستفادة من استبانات بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع

الدراسة مثل: دراسة (القيسي، ١٩٨٩)، (هوي وتارتر وكوتكامب Hoy, Tarter and Kottkamp، ١٩٩١)، (جاورسكي Jaworowski، ٢٠٠٣)، (ساديجول SadegulK، ٢٠٠٠)..... ومن ثم التأكيد من صدق الاستبانة وثباتها، حتى أخرجت الاستبانة بصورتها النهائية من أجل التطبيق. (أنظر ملحق ١).

رابعاً : المعالجات الإحصائية: استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS)، معتمداً سلم التقدير الثلاثي بالأرقام من ١ . ٣، وقام الباحث باستخدام المعالجات الإحصائية مثل: المتوسطات الحسائية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي.

وللحكم على دلالة متوسطات استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة التي تقيس مستوى الصحة المنظمة بشكل عام، وفي كل بعد على حدة، فقد اطلع الباحث على المحكات المستخدمة في دراسات عديدة سابقة مثل: دراسة (أبو الرز، ١٩٩١)، ودراسة (القيسي، ١٩٨٩). ومن ثم اعتمد المحك التالي:

" إذا كانت النسبة المئوية نقل عن (٥٠%) فيدل على مستوى سلبي للصحة المنظمة، أما إذا كانت النسبة المئوية تزيد عن (٥٠%) فيدل على مستوى ايجابي للصحة المنظمة "

خامساً : نتائج الدراسة ومناقشتها:

(١) النتائج المتعلقة بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر المدرء والمعلمين

قام الباحث باستخراج المتوسط الحسابي الإجمالي لاستجابات العينة على جميع فقرات الاستبانة، واستخراج المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية لاستجابات العينة على كل بعد وفقراته، ومن ثم التوصل إلى مستوى الصحة التنظيمية، وقد لخص الباحث هذه النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لاستجابات العينة

المستوى	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
ايجابي	٦٧.٦%	٠.١٥	٢.٠٣	١- التماسك المؤسسي
ايجابي	٧٠.٣%	٠.١٤	٢.١١	٢- القيادة المتكاملة
ايجابي	٧٤.٦%	٠.٢٠	٢.٢٤	٣- توفير الموارد المساندة
ايجابي	٨١.٣%	٠.١٤	٢.٤٤	٤- انتساب المعلمين
ايجابي	٥٨.٦%	٠.١٦	١.٧٦	٥- التأكيد على النواحي الأكاديمية
ايجابي	٧٠%	٠.٠٠٧	٢.١٠	الصحة التنظيمية بشكل عام

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢) أن النسبة المئوية للاستجابات ككل تساوي (٧٠%)، وهي تدل على أن مستوى الصحة التنظيمية كان ايجابياً، وكذلك تدل النسب المئوية على كل بعد من الأبعاد على أن المستوى إيجابياً. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى عدة عوامل منها:

- فيما يتعلق ببعد التماسك المؤسسي: إنه ما زال للمدرسة حرمتها في المجتمع الفلسطيني، رغم الدمار الذي يعاني منه المجتمع نتيجة ممارسات الاحتلال الإسرائيلي، وذلك لقناعة الشعب الفلسطيني بأن التعليم هو سلاح قوي لمواجهة الاحتلال في ظل ظروف تشح فيه أدوات الدفاع التقليدية.... مما يقلل من التدخلات السلبية لأولياء الأمور أو غيرهم في شؤون المدرسة وسير أعمالها وإن توفر التعليم بشكل مجاني في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث، بالإضافة إلى أن توفر إدارة تعليمية لها مستقلة عن إدارة وزارة التربية والتعليم التابعة للسلطة الفلسطينية، يقلل من فرص التأثير الخارجي السلبي على تماسك المدرسة.
- فيما يتعلق ببعد القيادة المتكاملة: قد يعود الاتجاه الايجابي في هذا البعد إلى أن توافر تواصل مستمر بين مدير المدرسة والمعلمين والمشرفين التربويين، يساهم من إيجاد الظروف

المناسبة لإقامة علاقات عمل جيدة، كما قد يرجع النجاح في القيادة إلى تأهيل المدراء وخبرتهم وتدريبهم كشرط أساسي للدخول في هذه الوظيفة.

- فيما يتعلق ببعد توفير الموارد المساندة: إن وجود نظام مركزي في وكالة الغوث يسهل من عملية تزويد المدارس بالمواد التعليمية واللوازم الصفية طبقاً لقوائم احتياجات معيارية يجري مراجعتها وتعديلها دورياً، وذلك حسب برنامج زمني منظم، بحيث تصل هذه المواد إلى المدارس في الوقت المناسب ليتمكن المعلمون من استعمالها في تنفيذ خططهم التعليمية.

- فيما يتعلق ببعد انتساب المعلمين: إن الشعور الذي يسود بين المعلمين هو شعور جماعي بالود والانفتاح والثقة المتبادلة، كذلك حب العمل ومساعدة بعضهم البعض، ضمن المدرسة الواحدة، وهذه الأجواء المدرسية ما هي إلا عينة من أجواء المجتمع الفلسطيني الذي تسود فيه درجة عالية من الانتساب والانتماء والروح المعنوية العالية رغم الصعاب والظروف المادية الحرجة، وقد يكون الاتجاه الايجابي في انتساب المعلمين في مدارس وكالة الغوث راجع إلى شح الوظائف التدريسية والبطالة الكبيرة الموجودة تجعل الفرد متمسكاً بمدرسته...

- فيما يتعلق ببعد التأكيد على النواحي الأكاديمية: إن شعور المديرين والمعلمين بأنه توجد في مدارسهم إلى حد ما بيئة تعليمية جدية ومنظمة، يؤمن فيها المعلمون بقدرة طلبتهم على التحصيل الأكاديمي ولدى المعلمين توقعات عالية لنجاح طلبتهم. كما أن دافعية المعلمين ورضاهم عن العمل مما يجعلهم يقومون بواجباتهم المهنية نحو طلابهم إذ أن المردود المادي لهؤلاء المعلمين يعتبر جيداً بالمقارنة من مرتبات المعلمين في القطاع الحكومي.

وجدير بالذكر أن هذه النتائج تشابهت مع نتائج دراسات عديدة مثل: دراسة (ساديجول Sadegul، ٢٠٠٠)، (باتل Patel، ١٩٩٨)، (أبو الرز، ١٩٩١)، (القيسي، ١٩٨٩).

(٢) النتائج المتعلقة بأثر متغير الوظيفة (معلمين ومدراء مدارس) على استجاباتهم حول مستوى الصحة المنظمة

جدول رقم (٣)

نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين استجابات العينة على الاستبانة ككل وعلى كل بعد على حدة وفقاً لمتغير الوظيفة

البعد	الوظيفة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
-------	---------	-------	---------------	-------------------	----------	---------------

دالة	٧.٧	٠.١٧	٢.٢٢	٣٠	مدير	١- التماسك المؤسسي
		٠.١٤	٢.٠١	٥٢٠	معلم	
دالة	١٣.٥	٠.١٥	٢.٤٢	٣٠	مدير	٢- القيادة المتكاملة
		٠.١٢	٢.٠٩	٥٢٠	معلم	
دالة	٤.٨	٠.١٨	٢.٠٧	٣٠	مدير	٣- توفير الموارد المساندة
		٠.١٩	٢.٢٥	٥٢٠	معلم	
غير دالة	٠.٢٩	٠.١٦	٢.٤٤	٣٠	مدير	٤- انتساب المعلمين
		٠.١٤	٢.٤٤	٥٢٠	معلم	
غير دالة	٠.١٥	٠.١٦	١.٧٦	٣٠	مدير	٥- التأكيد على النواحي الأكاديمية
		٠.١٥	١.٧٥	٥٢٠	معلم	
دالة	٨.٥	٠.٠٧	٢.٢٠	٣٠	مدير	الاستبانة ككل
		٠.٠٦	٢.٠٩	٥٢٠	معلم	

*تبدأ حدود الدلالة عند مستوى (٠.٠٥) ودرجات حرية (٥٤٨) عند القيمة (±١.٩٦).

يتضح من الجدول رقم (٣) النتائج التفصيلية التالية:

- ١- بالنسبة للبعد الأول: يتضح أن قيمة (ت) المحسوبة (٧.٧) أكبر من قيمة (ت) الجدولية (١.٩٦)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات العينة على هذا البعد، تعزى لمتغير الوظيفة ولصالح المدير.
- ٢- بالنسبة للبعد الثاني: يتضح أن قيمة (ت) المحسوبة (١٣.٥) أكبر من قيمة (ت) الجدولية (١.٩٦)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات الطلبة على هذا البعد، تعزى لمتغير الوظيفة ولصالح المدير.
- ٣- بالنسبة للبعد الثالث: يتضح أن قيمة (ت) المحسوبة (٤.٨) أكبر من قيمة (ت) الجدولية (١.٩٦)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات الطلبة على هذا البعد، تعزى لمتغير الوظيفة ولصالح المعلم.
- ٤- بالنسبة للبعد الرابع: يتضح أن قيمة (ت) المحسوبة (٠.٢٩) أصغر من قيمة (ت) الجدولية (١.٩٦)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات العينة على هذا البعد، تعزى لمتغير الوظيفة.
- ٥- بالنسبة للبعد الخامس: يتضح أن قيمة (ت) المحسوبة (٠.١٥) أصغر من قيمة (ت) الجدولية (١.٩٦)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات العينة على هذا البعد، تعزى لمتغير الوظيفة.

٦- بالنسبة للاستبانة ككل: يتضح أن قيمة (ت) المحسوبة (٨.٥) أكبر من قيمة (ت) الجدولية (١.٩٦)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات العينة على الاستبانة ككل، تعزى لمتغير الوظيفة ولصالح المدير.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن: تصورات العاملين في المستوى التنظيمي الأعلى (المديرين) للصحة التنظيمية بشكل عام ولأبعادها غالباً ما تكون أكثر ايجابية من تصورات العاملين في المستوى التنظيمي الأدنى (المعلمين)، إذ من المحتمل أن يعتبر المديرين استجاباتهم على الصحة التنظيمية بمثابة تقويم لمدى نجاحهم في توفير مناخ صحي في مدارسهم، وبالتالي فإن استجاباتهم قد تكون تقويماً ذاتياً لأدائهم. ومن هذه الزاوية أيضاً، فيمكن الاستنتاج أن استجابات المديرين تعكس الكثير مما يجب أن يكون بالإضافة إلى ما هو كائن في نظرهم.

وجدير بالذكر أن هذه النتائج تشابهت مع نتائج دراسات عديدة مثل: دراسة (أبو الرز، ١٩٩١)، (القيسي، ١٩٨٩)، (بوكر Booker، ٢٠٠٣)، (ديلون Dillon، ٢٠٠٣)، واختلفت مع نتيجة دراسة (ساديجول SadegulK، ٢٠٠٠).

(٣) النتائج المتعلقة بأثر متغير الخبرة على استجابات العينة حول الصحة التنظيمية

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة تبعاً لمتغير الخبرة

البعد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
البعد الأول	بين المجموعات	٢	٠.٠٦	٠.٠١	١.٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٤٧	١٢.٦	٠.٠٢		
	المجموع	٥٤٩	١٢.٦			
البعد الثاني	بين المجموعات	٢	٠.٠٦	٠.٠٢	٠.١٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٤٧	١٢.١١	٠.٠٢		
	المجموع	٥٤٩	١٢.١٢			
البعد الثالث	بين المجموعات	٢	٠.٠٧	٠.٠٤	١	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٤٧	٢١.٣	٠.٠٤		

			٢١.٤	٥٤٩	المجموع	
غير دالة	٠.٤٩	٠.٠٠٥	٠.٠٢	٢	بين المجموعات	البعد الرابع
		٠.٠٢	١١.٢	٥٤٧	داخل المجموعات	
			١١.٢	٥٤٩	المجموع	
غير دالة	٠.٣٤	٠.٠٠٩	٠.٠٢	٢	بين المجموعات	البعد الخامس
		٠.٠٣	١٣.٨	٥٤٧	داخل المجموعات	
			١٣.٨	٥٤٩	المجموع	
غير دالة	٠.١٤	٠.٠٠٠١	٠.٠٠١	٢	بين المجموعات	الاستبانة ككل
		٠.٠٠٥	٢.٧٥	٥٤٧	داخل المجموعات	
			٢.٧٥	٥٤٩	المجموع	

*تبدأ حدود الدلالة عند مستوى (٠.٠٥) ، ودرجات حرية (٢، ٥٤٧) عند القيمة (٣ ±)

يتضح من الجدول رقم (٤) أن قيمة (ف) المحسوبة أصغر من قيمة (ف) الجدولية في الاستبانة، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة على فقرات الاستبانة ككل، وعلى كل بعد على حدة، ترجع لمتغير الخبرة.

ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى عدة عوامل أهمها: أن الصحة المنظمة بأبعادها الخمسة يمكن ملاحظتها بشكل واضح وموضوعي، مما يجعل هناك تشابهاً بين وجهات نظر الأفراد المختلفين في خبراتهم في داخل المدرسة، فعلى سبيل المثال، معظم الأفراد بغض النظر عن مستوى خبرتهم يستطيعوا أن يعطونا تقديرات متشابهة عن مستوى التأكيد على الشؤون الأكاديمية في المدرسة، لأنها تقاس بالأرقام والمعايير الكمية....وقد تكون الدورات التدريبية المتنوعة التي يتلقاها المعلمون والمديرين بشكل مستمر من قبل "مركز التطوير التربوي" التابع لدائرة التربية بوكالة الغوث، هي من الأسباب التي تقلل من تأثير عامل الخبرة على نظرة العاملين للصحة المنظمة. وجدير بالذكر أن هذه النتائج تشابهت مع نتائج الدراسات عديدة مثل: دراسة (ساديجول SadegulK، ٢٠٠٠)، واختلفت مع نتيجة دراسة (القيسي، ١٩٨٩)، (كوك تونغ وين شينغ Kwok Tung and Yin Cheong، ١٩٩٩).

(٤) الأولويات المقترحة لتحسين الصحة المنظمة المدرسية

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها سابقاً، حيث ظهرت مناطق القوة والضعف في النظام المدرسي التابع لوكالة الغوث في قطاع غزة، يمكن ترتيب محاولات الإصلاح في النقاط التالية:

- رسم السياسات واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين العوامل المساعدة على الإنجاز العلمي والأكاديمي للطلبة، مثل: تأهيل المعلمين، ومحاولة خلق بيئة تعليمية محفزة لنشاط المعلم والطالب في المجالات العلمية والثقافية المختلفة.
- نشر ثقافة جديدة للتعامل والاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة (المعلمين والطلبة والمديرين والمشرفين..)، مبنية على التعاون المشترك والاحترام المتبادل والعمل بروح الفريق لكي يتحقق مفهوم القيادة المتكاملة.
- تعزيز لغة التفاهم والحوار بين المدرسة والبيئة الخارجية (النظام السياسي والاقتصادي والأسري...)، من أجل تحقيق المنفعة المشتركة، وامتصاص الضغوط الخارجية على المدرسة واستثمارها لصالح تطوير البيئة المدرسية.
- إجراء دراسات لتقييم حاجات المعلمين، ومحاولة اقتراح السبل الأفضل لتلبية هذه الاحتياجات، كزيادة الرواتب، بالإضافة إلى محاولة الإغلاء من قيمة وكرامة المعلم في المجتمع، حتى يزداد مستوى انتسابه للمدرسة والتزامه بالعمل.
- تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية المناسبة للمديرين والمعلمين في المدارس، من أجل تعزيز الاتجاهات الايجابية لتصورات العاملين للصحة التنظيمية، بهدف تطوير هذه المدارس وإحداث نقلة نوعية في قدرتها على أداء مهمتها بفاعلية.
- إجراء دراسات لمعرفة واقع الصحة التنظيمية في مجتمعات مدرسية أخرى مثل المدارس الحكومية والخاصة، بهدف تشخيص حالتها وتحسين برامجها وتطويرها.
- إجراء دراسات لمعرفة مدى ارتباط الصحة التنظيمية في المدرسة مع التحصيل الأكاديمي للطلبة، والرضا الوظيفي لدى العاملين، وأنماط القيادة، وفعالية المدرسة وأيدلوجية واتجاهات ضبط الطلبة...
- التحضير لمؤتمر يضم القادة التربويين من أجل النقاش حول مفهوم الصحة التنظيمية، وما هي حاجات هذه الصحة لمحاولة الارتقاء بها.

المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

- ١- أبو الرز، محمد، (١٩٩١). فاعلية المدرسة الإعدادية في وكالة الغوث من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

- ٢- أبو عودة، فوزي، (١٩٩٩). **واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في لواء غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- ٣- البعلبكي، منير، (١٩٩٤). **المورد، ط٢٨، بيروت: دار العلم للملايين.**
- ٤- الصالحي، نبيل، (١٩٩٩). **تطوير التخطيط الإداري المدرسي بوكالات الغوث بمحافظة غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- ٥- الطويل، هاني، (١٩٩٩). **الإدارة التعليمية، ط١، عمان: دار وائل.**
- ٦- الفرماوي، حمدي، المدرسة الفعالة في ضوء المناخ المدرسي وضغوط المعلمين، من منشورات اللبنانية للدراسات التربوية. <http://www.laes.org>.
- ٧- فهمي، سيف الدين، (١٩٨٩). **اتجاهات التغيير والتطوير في التعليم الجامعي وموقف جامعات دول الخليج منها**، رسالة الخليج العربي، ٩ (٢٨)، ص١٢٩-١٤٠.
- ٨- القيسي، منصور، (١٩٨٩). **الصحة المنظمة في المدارس الابتدائية لوکالة الغوث في الأردن كما يتصورها المديرون والمعلمون**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- ٩- مرسي، محمد، (١٩٧١). **الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها**، القاهرة: عالم الكتب.
- ١٠- اليونسكو، (١٩٨١). **الإصلاح التربوي: اتجاهات عامة وتوجهات مستقبلية**، التربية الجديدة، ٨ (٢٢)، ص١١-٣٧.

ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية

- 1- Booker, Janice Elaine Garrett, (2003). **Teachers and principals perceptions of leadership styles and their relation to school climate**, Ph.D., The University of Mississippi, USA.
- 2- De Stefano, Marcelo, (2003). **The role of the principal in a leading public secondary school in Santa Fe Province, Argentina**, Ed.D., Columbia University Teachers College, USA.
- 3- Dillon, Robert Wayne, (2003). **Study of the differences in perceptions between teachers and their principals on the principals leadership style and school climate measures**, Ed.D. Saiant Louis University, USA.
- 4- Childers, J.H., (1985). **Organizational health: How to measure a schools level of health and take remedial action**, Journal of educational public relations, Vol.8, No.2, pp4-7.
- 5- Hoy, W.K., Tarter, C.J., and Kottkamp, R.B. (1991). **Open schools, Healthy schools: measuring organizational climate**, Newbury Park: Sage
- 6- Jaworowski, Harriet Ling, (2003). **The relationship of organizational health and school safety to student achievement**, Ed.D, The College of William and Mary, USA.

- 7- Kimpston, R.D., and Sonnabend, L.C. (1975). **Public Secondary schools: The interrelationship between organizational health and staff characteristics**, Urban Education, Vol.10, No. 1, pp27-45.
- 8- Kwok Tung Tsui and Yin Cheong Cheng, (1999). **School organizational health and teacher commitment: A contingency Study with multi-level analysis**, Educational research and evaluation, Vol. 5, No.3, pp249-268.
- 9- Mooney, Michael Patrick,(2003). **Study of the relationship between transformational leadership and organizational climate of elementary schools in western Pennsylvania**, Ed.D., Duquesne University, USA.
- 10- Neugebauer, R. (1990). **Do you have a healthy organization?** Exchange, No.72, pp38-41.
- 11- Patel, M. K., (1998) Study of organizational health and organizational commitment among industrial employees, JIAAP, Jan-Jul., Vol.24, No.2,pp7-36. <http://medind.nic.in/imvw/imvw7918.html>
- 12- Sadegul, Akbaba, (2003). **Organizational health of secondary schools in Turkey and changes needed**, Ibant Izzet Baysal University, Turkey.
- 13- Scott, Candice, (2003). **Organizational effectiveness: Its relationship to teacher efficacy and school climate**, Ed.D., St.John University, USA.
- 14- Spence, Aaron Christopher, (2003). **Study of climate and achievement in elementary schools**, Ed.D., University of Virginia, USA

ملحق رقم (١)

الاستبانة بصورتها النهائية

أخي الكريم/ أختي الكريمة،،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يرجى التكرم بالعلم بأن الباحث يسعى إلى إنجاز بحث بعنوان:

"أولويات إصلاح النظام المدرسي الفلسطيني في ضوء مفهوم الصحة التنظيمية "

ويطيب للباحث أن يضع بين أيديكم نسخة من الاستبانة المتضمنة فقرات تغطي

الأبعاد التالية:

البعد الأول: التماسك المؤسسي

البعد الثاني: القيادة المتكاملة

البعد الثالث: توفير الموارد المساندة

البعد الرابع: انتساب المعلمين

البعد الخامس: التأكيد على النواحي الأكاديمية

فأرجو منكم قراءة كل فقرة من الفقرات بتمعن، ثم تحديد الإجابة عن كل فقرة بدقة وموضوعية بوضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن الإجابة، علماً بأن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، بالإضافة إلى أن ما تشعر به وتحدده من خلال هذه الفقرات سوف يساعدنا على تقرير بعض التوصيات التي يمكن أن تفيد المسؤولين عن هذا التعليم المدرسي.

أولاً: البيانات الأساسية

١- الجنس: ذكر أنثى

٢- المهنة الحالية: معلم مدير

٣- سنوات الخبرة: ٥ سنوات فأقل ٦-١٠ سنوات ١١ سنة فأكثر

ثانياً : ضع علامة (√) في الخانة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك.

الرقم	الممارسة	تكرار الممارسة		
		انما	حياتاً	نادراً
المجال الأول: التماسك المؤسسي				
١	تسيطر المدرسة على الضغوط الخارجية من الآباء والمواطنين			
٢	تأخذ المدرسة بوجهة نظر المواطنين من جميع طبقات المجتمع دون استثناء			
٣	تعتبر المدرسة موضوعية وعقلانية تجاه أمزجة الأهالي وأهوائهم			
٤	يتم دراسة شكاوى أولياء الأمور دراسة علمية ومدى تأثير البرامج التربوية بها			
٥	يتعاون مجلس أولياء الأمور مع المدرسة لحل المشكلات التي تواجهها			
المجال الثاني: القيادة المتكاملة				
٦	يعامل المدير المعلمين كافة كزملاء وأعضاء لفريق عمل واحد			
٧	يناقش المدير كل المواضيع المثارة في المدرسة ويتقبل آراء الآخرين			
٨	يسير المدير في الاتجاه السليم للعمل دون تزييف أو نفاق			
٩	يدي المدير وداً صادقاً نحو المعلمين يمكنهم من الالتفاف حوله ومشاركته			
١٠	يتقبل المدير التساؤلات دون ضجر أو توبيخ			
١١	يناقش المدير معلميه في المشكلات الصفية التي يواجهونها			
١٢	يجري المدير تقويمات مفيدة وذات معنى للأداء من جميع جوانبه			
١٣	يكشف المدير عما هو مطلوب من المعلمين ضمن خطة زمنية واضحة			
١٤	يحافظ المدير على معايير محددة وواضحة للأداء			
المجال الثالث: توفير الموارد المساندة				
١٥	تتوافر المواد التعليمية في المدرسة عند طلبها			
١٦	يتزود المعلمون بالوسائل المعينة الكافية لاستعمالها في صفوفهم			
١٧	يحصل المعلمون على اللوازم الصفية الضرورية في الوقت المناسب			
١٨	توافر القراءات والمواد الإضافية المكملة للمقررات الدراسية لاستخدامها داخل الصف			
١٩	توجد الأدوات والأجهزة التعليمية في متناول أيدي المعلمين تسهيلاً لاستخدامها			

الرقم	الممارسة	تكرار الممارسة		
		نادراً	حياناً	ائماً
المجال الرابع: انتساب المعلمين				
٢٠	دي المعلمون صداقةً ومودةً تجاه بعضهم البعض			
٢١	يفتخر المعلمون بانتسابهم لهذه المدرسة			
٢٢	يؤدي المعلمون أعمالهم بحماسة وثقة			
٢٣	ينتمي المعلمون لمدرستهم، ويلتزمون تجاه طلبتهم			
٢٤	يشعر المعلمون بالثقة والاطمئنان			
المجال الخامس: التأكيد على النواحي الأكاديمية				
٢٥	يستطيع الطلبة في هذه المدرسة تحقيق الأهداف المنشودة			
٢٦	تضع المدرسة مستويات أداء عالية للتحصيل الأكاديمي لطلبتها			
٢٧	تتمتع المدرسة بالطلبة المتفوقين أكاديمياً، وترعاهم جيداً			
٢٨	يسعى الطلبة للقيام بأنشطة إضافية لرفع مستوى تحصيلهم			
٢٩	ينجز الطلبة واجباتهم المنزلية بشكل فعال			
٣٠	يتعاون الطلبة أثناء التدريس الصفّي			

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،