

الصحة المنظمية في المدارس الأساسية بقطاع غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين

د. رائد حسين العجار
كلية التربية - جامعة الأقصى
غزة- فلسطين

الصحة المنظمية في المدارس الأساسية بقطاع غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين

د. رائد حسين الحجار

كلية التربية -جامعة الأقصى

غزة- فلسطين

الملخص

هدفت الدراسة إلى تفحص مستوى الصحة المنظمية في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتقداً على استبيانه الصحة المنظمية ذات الأبعاد الخمسة (التماسك المؤسسي، والقيادة المتكاملة، وتوفير الموارد المساعدة، 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 مديراً (٥٢٠) معلماً. توصلت الدراسة إلى وجود اتجاه عام إيجابي (٧٠٪) في تصورات المعلمين والمديرين للصحة المنظمية في مدارسهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المديرين والمعلمين للصحة المنظمية ولصالح المديرين. في حين لم تكن هناك فروق بين تصورات المديرين والمعلمين للصحة المنظمية تعزى لمتغير الخبرة. وفي ضوء هذه النتائج توصلت الدراسة إلى تصورٍ متكامل لتحسين الصحة المنظمية المدرسية، يتضمن: منطلقات التصور، وملامح التصور، ومتطلبات تنفيذه.

Organizational Health of the Elementary Schools in Gaza Strip from the Viewpoint of School Principals and Teachers

Dr. Raed H. Hajjar

College of Education -Al Aqsa University
Gaza- Palestine

Abstract

The study aims at exploring the level of organizational health for UNRWA schools in Gaza Strip. Methodology of the study is based on a questionnaire consisting of five dimensions (institutional integrity, integrated leadership, resources influence, teacher affiliation and academic emphasis). The questionnaire was distributed to a sample composed of (30) schools from south Gaza Governorates which contained (30) principals and (520) teachers. The researcher concluded that the level of organizational health was positive (70%) and the results showed that there were significant differences among the principals' and teachers' perceptions of organizational health and in favor of the principals, whereas there were no significant differences between the principals' and teachers' perceptions towards organizational health due to the variable of experience. In the light of these findings, the study suggested an integrated perspective for improving school organizational health, including the following: justifications, features and implementation requirements.

الصحة المنظمية في المدارس الأساسية بقطاع غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين

د. رائد حسين الحجار

كلية التربية - جامعة الأقصى

غزة - فلسطين

مقدمة :

تُعد المدرسة من أهم المؤسسات التي أنشأها المجتمع وفوضها مهمة تنمية الأطفال والناشئين والشباب، وتزويدهم بالخبرات الملائمة، وتدريبهم على أنماط السلوك المرغوبية، وذلك بما يساير فلسفة المجتمع وتعلمه المستقبلية. ومن هنا تُعد المدرسة نظاماً اجتماعياً له أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها، وهي منظمة اجتماعية منفتحة على المجتمع المحلي الخيط 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، وبالأنظمة الأخرى في المجتمع.

ولكي تتمكن من فهم 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 ومفاهيم تفسر المدرسة، لعل من أهمها: مفهوم النظم، ومفهوم الفاعلية والمناخ المنظمي، ومفهوم الجودة...، ولعل هذه المفاهيم تُعد من المترادات التي يكمل بعضها الآخر. فمثلاً يرى شайн (Schein) (المشار إليه في ابو الرز ، ١٩٩١: ٥) لأن الفاعلية رديف للصحة المنظمية، التي تعكس صفات المجموعة عالية الفاعلية في العمل، حيث تعتمد مبدأ العلاقات المساندة لليكرت، ومن خصائصها الثقة العالية، والدافعية المرتفعة بين أعضائها. ويورد (شайн) شروطاً لتحقيق الفاعلية المنظمية منها القدرة على تلقى المعلومات وإرسالها بصدق وثبات، والمرونة الداخلية والإبداعية لتمكن المنظمة من إجراء التغييرات استجابة لما تتلقى من معلومات، والتكميل والالتزام بالأهداف المنظمية، والمناخ الداخلي المتسم بالمساندة والخلو من التهديد .

وقد ظهر مفهوم الصحة المنظمية عند ميلز (Miles, cited in Sadegul, 2000)، حيث أشار إلى أن المدرسة الفاعلة هي ليست فقط المدرسة التي تقوم بإجراءات متكررة لتحقيق أهدافها، بل هي المدرسة التي تنمو وتطور وترتبط بعلاقات متبادلة ناجحة مع

الأنظمة الأخرى. وقد استخدم (ميلز) الصحة البشرية كاستعارة مجازية للصحة المنظمية. وقد قدم (ميلز) عشرة أبعاد للصحة المنظمية تدرج 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 الأربع الأخيرة فترتبط بالنمو والتغيير وهي: الإبداعية، والاستقلالية، والتكيف، وملاءمة حل المشكلة.

وقد ذكر تشيلدر (Childers, 1985) أن المنظمات مثل الأفراد الذين يتعاشرون مع بعضهم بعضاً، فقد يكونون أصحاء أو مرضى، فالمنظمة الصحية السليمة تعمل بشكل وظيفي فعال، بينما المنظمة غير الصحية ليست فعالة.

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

وقد وضح هوبي وتارتر وكوتكماب (Hoy, Tarter and Kottkamp 1991) أهمية تطبيق إدارة الصحة المنظمية قبل البدء في عمليات التغيير، وأنشاء تحسين فاعلية التدريس من خلال تطوير مناخ صحي مفتوح ومبني على الثقة المتبادلة، واستخدام أداة قياس الصحة المنظمية من أجل استمرارية التقويم للممارسات الإدارية.

وبعد أن اقترح ميلز (Miles) مفهوم الصحة المنظمية، قام العديد من الباحثين بتطوير أدوات لقياس الصحة المنظمية، فمثلاً قام وكيمستون وسونابند (Sonnabend, 1975) بتحديد (٥) أبعاد للصحة المنظمية المدرسية وهي: صناعة القرارات، والعلاقات بين الأفراد، والإبداعية، والاستقلالية، وعلاقة المدرسة بالمجتمع. وقام هوبي وفلدمان (Hoy & Feldman, cited in Hoy Tarter & Kottkamp, 1991) بتطوير أداة أخرى تتضمن (٧) أبعاد متدرجة تحت المستوى الإداري والمؤسسي والفنى، وهذه الأبعاد هي: التمسك المؤسسي، والمبادرة بالعمل، و توفير الموارد، وتأثير المدير، والاعتبارية، والتركيز على النواحي الأكاديمية، والروح المعنوية. وقد طور نيجابورر (Neugebauer, 1990) أداة أخرى تتضمن الأبعاد التالية: التخطيط والتقويم والدافعية والرقابة وتوظيف المجموعة وتنمية العاملين وصناعة القرارات وحل المشكلات والإدارة المالية والتفاعل مع البيئة.

وتجدر بالذكر أن الباحثين استطاعوا تطوير أدوات لقياس الصحة المنظمية في المراحل الدراسية المختلفة، فمثلاً طور هوبي وتارتر وكوتكماب (Hoy, Tarter and Kottkamp, 1991) أداة خاصة بالمدرسة الابتدائية (OHI-E)، وأخرى خاصة بالمدرسة الثانوية (OHI-S)، تتضمن (٥) أبعاد هي:

١- التمسك المؤسسي: وهي قدرة المدرسة على التعامل بنجاح مع بيئتها، بحيث تحافظ

على برامجها التربوية وتحمي معلميها من تطرف طالب 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 بالصداقة، والدعم، والانفتاحية، والتمسك بالقوانين، ومعايير الجودة؛ وفي الوقت نفسه فإن المدير يضع معايير الأداء العالي.

٣- توفير الموارد: وتعني توفير اللوازم الصحفية والمواد التعليمية في المدرسة، والحصول على المزيد منها عند الطلب لمساندة البرامج الأكاديمية والإدارية.

٤- انتساب المعلمين: ترجع إلى الإحساس بالصدقة، والانتساب القوي للمدرسة، والمعلمون يبدون مشاعر جيدة تجاه بعضهم بعضاً، وفي الوقت نفسه يمكنون إحساساً بأهمية الإنجاز في مهنتهم، وكذلك يبدون التزاماً لطلبتهم ولزملائهم، ويجدون الطرق للتكييف 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 جديدة منتظمة، تحترم الطلبة المتفوقيين، ولا تهمل الطلبة الضعاف في الوقت نفسه.

وقد أوصى تشيلدرز (Childers, 1985) مدراء المدارس بضرورة إعادة تعريف أدوارهم ووظائفهم، وتفحص المهارات المهنية للعاملين في المدرسة للتأكد من امتلاك هذه الهيئة للمهارات الضرورية، وتحديد أولويات الإصلاح المدرسي في ضوء نتائج قياس أبعاد الصحة المنظمية، ولاحظة السلوك المنظمي الذي يدعم معتقداتهم حول نقاط القوة والضعف في مدارسهم، ومحاوله تحليل هذه البيانات ومناقشتها بشكل جماعي تعاوني.

وقد أجريت دراسات متعددة عربية وأجنبية لقياس الصحة المنظمية وعلاقتها ببعض المتغيرات. فمثلاً توصلت دراسة جاور斯基 (Jaworowski, 2003) إلى العلاقة الإيجابية القوية بين الصحة المنظمية والتحصيل الدراسي عند الطلبة في (٢٤) مدرسة أساسية في فرجينيا (Virginia). كذلك توصلت دراسة سكوت (Scottt, 2003) إلى العلاقة الإيجابية بين الصحة المنظمية وبالاخص القيادة المدرسية وفاعلية المعلم في (٣٩) مدرسة إعدادية عامة في نيويورك (New York). وتشابهت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كوك تونغ وين شينغ (Kwok Tung & Yin Cheong, 1999) التي أجريت على (٢٠) مدرسة ابتدائية في هونغ كونغ (Hong Kong)، حيث توصلت إلى العلاقة الإيجابية القوية بين الصحة المنظمية والتزام المعلمين. كذلك توصلت دراسة ساديجول (Sadegul, 2000) إلى وجود فروق ذات دلالة بين آراء المعلمين ومدراء المدارس في منطقة بولو (Bolu) بتركيا المرتبطة بالقيادة المنظمية والتفاعل الداخلي والخارجي، والتماسك المؤسسي، والنواحي المنظمية، كذلك توصلت دراسة القيسى، (١٩٨٩) التي أجريت على

(٤٣) مدرسة ابتدائية في الأردن، إلى وجود اتجاه عام إيجابي في تصورات المديرين والمعلمين للصحة المنظمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المديرين وتصورات المعلمين للصحة المنظمة.

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 استثماراً لأعلى الثروات التي يملكتها المجتمع الفلسطيني وهي الثروة البشرية، فلا بد أن تجرب على عمليات تقييم، ومراجعة، وإصلاح، ومتابعة علمية مستمرة، لا سيما أن الدراسات التي أجريت على هذا النظام وأشارت إلى وجود العديد من المشاكل الواجب الإسراع في حلها. (الصالحي، ١٩٩٩؛ المشوخي، ١٩٩٨؛ أبو عودة، ١٩٩٩)، وإن عملية قياس مستوى الصحة المنظمة في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة، يمكن أن يساهم في وضع أولويات لعملية الإصلاح في النظام المدرسي.

مشكلة الدراسة :

على الرغم من الجهد المبذول من قبل مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث في قطاع غزة، بهدف تطوير وتحسين المدارس الأساسية، إلا أن هناك عدة سلبيات تحد من فعالية المدرسة، من أهمها ما ذكره الصالحي (١٩٩٩) من: عدم مقدرة الجهاز الإداري القائم على النظام التعليمي على تحقيق الكثير من الأهداف، ووجود قصور في الامكانيات المادية والبشرية، وضعف الاهتمام بالخطيط للنظام التعليمي. وكذلك وجد العيفي (١٩٩٩) العديد من التواليق التي تعاني منها المدارس التابعة لوكالة الغوث منها: زيادة أعداد الطلبة في الفصول، وتعيين معلمين غير مؤهلين، وعدم ارتباط المناهج الدراسية بفلسفه وأهداف التعليم الفلسطيني باعتبارها مناهج مستوردة من دولة عربية (مصر أو الأردن)، واقتصرت العملية التعليمية في المدارس الأساسية على المعلم والكتاب المدرسي فقط، وانعدام المكافآت التشجيعية التي تعوق السير الطبيعي للعمل.

وقد ازداد مستوى انعدام الثقة بالمدرسة في المجتمع الفلسطيني، وهذا ما وجده الأغا (١٩٩٢) حيث تزايدت عدد الشكاوى المقدمة من أولياء الأمور بسبب عدم كفاية الكثير من معلمي المدارس الأساسية، وتزايد عدم الثقة في قدرتهم على قيادة عملية الإصلاح والتعليم. وهذا ما أكدته النقاشات التي شارك فيها العديد من المحاضرين في الجامعات الفلسطينية، والتي تمت في ورشات عمل عقدت في العديد من المدن الفلسطينية (القدس، رام الله، غزة)، حيث وجدت أن مكانة المعلم الفلسطيني قد اهتزت في أذهان الطلبة؛ فلم يعد المعلم القدوة لتلاميذه، بسبب تدني المستوى الاقتصادي للمعلم، وعدم تقدير المعلم لمهمته، وقيام الاحتلال بضرب جسور الثقة بين المعلم وتلاميذه. وهذه النقاشات تؤكد أنها نتائج دراسة قام بها عبد المنعم (١٩٩٣) بأن (٥٥٪) من المعلمين في لواء غزة لم يحققوا توافقاً مهنياً سوياً، بسبب عدم تهيئه الظروف المشجعة على التوافق.

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات العربية والأجنبية في مجال التعليم المدرسي، والمشكلات التي تواجه المعلمين والمديرين، إلا أن هذه الدراسات لم تقس المشكلات في إطارها الكامل، من أجل تقديم معالجات لها، وبناءً على ذلك وجد الباحث أن هناك حاجة ماسة لدراسة الصحة المنظمية المدرسية، وإن إغفال مثل هذه الدراسة يعني المزيد من الارتجالية والعشوائية في تحديد المشكلات وكيفية التعامل معها، والزائد من إهدار الوقت والجهد الذي من شأنه أن يعرقل سير ونجاح العملية التربوية ككل.

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تحديد أولويات إصلاح النظام المدرسي في ضوء مفهوم الصحة المنظمية، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تقصي الأبعاد الحديثة المتعلقة بالصحة المنظمية في المدرسة.
- قياس مستوى الصحة المنظمية للمدرسة التابعة لوكالة الغوث بمحافظات جنوب غزة، من وجهة نظر المعلمين والمديرين.
- الكشف عن مدى الاختلاف بين تصورات المديرين وتصورات المعلمين للصحة المنظمية المدرسية.
- الكشف عن مدى الاختلاف بين تصورات المديرين والمعلمين للصحة المنظمية المدرسية تبعاً لاختلاف متغير الخبرة.
- اقتراح تصوّرٍ متكاملٍ لتحسين الصحة المنظمية المدرسية.

تساؤلات الدراسة :

حاولت الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:
"كيف يمكن تحسين الصحة المنظمية في المدارس الأساسية بوكلة الغوث بمحافظات جنوب غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

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

أهمية الدراسة :

تكمّن أهمية الدراسة فيما يلي:

- تُعدُّ الدراسة من أوائل الدراسات - على حد علم الباحث - التي تهتم بالدراسة الميدانية لموضوع الصحة المنظمية في المدارس الفلسطينية، ويمكن أن توجه هذه الدراسة الاهتمام إلى دراسات أخرى تسعى لمعرفة الصحة المنظمية بأبعاد جديدة أو في مؤسسات جديدة كالمدارس الحكومية أو الكليات أو الجامعات.

- تتضح أهمية الدراسة في كونها محاولة للتعرف على الصحة المنظمية للمدرسة الأساسية التابعة لوكالة الغوث في قطاع غزة، وذلك لأهمية هذا المفهوم، وارتباطه بالمناخ المنظمي، والفعالية المدرسية، والتتفوق الأكاديمي، وبقدرة المدرسة على التعامل بكفاية مع بيئتها، وعلى النمو والتطور مع المحافظة على هويتها وكيانها، ولاحتواء هذا المفهوم على الروح المعنوية لدى العاملين والتزامهم بالعمل التشاركي الذي يحقق ذواتهم من خلال تحقيق الأهداف وإنجاز المهام.

- قد تقيد 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.

- قد تقيد نتائج هذه الدراسة المخططين التربويين وتساعدهم في توفير المعلومات الضرورية عن واقع الخدمات التربوية في المدارس من حيث عناصر القوة والضعف، ومن ثمَّ توظيف هذه المعلومات في التخطيط للتغلب على مواطن الضعف والقصور وتقوية وتعزيز مواطن القوة وتحسين واقع هذه الخدمات بشكل عام.

- تأتي هذه الدراسة استجابةً لتوصيات المؤشرات التربوية المتعددة التي بحثت قضيّاً التربية والتعليم الفلسطيني، والتي دعت جميعها إلى الاهتمام بتحسين المستوى التربوي في المدارس.

- تعتبر نتائج الدراسة مؤشرات على واقع بعض التغييرات ذات الأهمية مثل: التحصيل الدراسي، ودافعية العاملين، ومستوى انتماهم وولائهم للمدرسة، ونمط القيادة المدرسية، وفعالية المدرسة، ومستوى الضغط المهني وال النفسي للعاملين ... إلخ.

حدود الدراسة :

- **المحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تفحص الصحة المنظمية في إطار الأبعاد التالية: التماسك المؤسسي، والقيادة المتكاملة، وتأثير الموارد المساندة، وانتساب المعلم، والتأكد على النواحي الأكاديمية.

- **المحدود المكانية:** تناولت الدراسة تفصي الصحة المنظمية في المدارس التابعة لوكالة الغوث. محافظات خانيونس، ورفح، ودير البلح.

- **الحدود الزمنية:** قام الباحث بإجراء الدراسة الميدانية في الفصل الثاني للعام الدراسي ٢٠٠٣-٢٠٠٤ م.

مصطلحات الدراسة :

● الصحة المنظمية:

- عرّفها الطويل (١٩٩٩) بأنها: الحالة التي يبدي فيها النظام القدرة المستمرة في التعامل وبكفاية مع متغيرات بيئته الداخلية والخارجية مما يجعله نظاماً دينامياً (ص، ١٥٥).

- وعرفها هوي وتarter وكوتكماب (Hoy, Tarter and Kottkamp, 1991:17) بأنها: الحالة التي ينسجم فيها المستوى الفني والإداري والمؤسسي، وتلبي حاجات المدرسة الوسيلة والتعبيرية، كما تتغلب بنجاح على القوى الخارجية التي تهددها أثناء توجيه طاقاتها نحو تحقيق رسالتها.

- ويعرفها الباحث بأنها: ظاهرة تضع تصوراً للمناخ المنظمي الذي هو متغير له علاقة بالفعالية المدرسية، وهي تعبير عن وجود حالة من الدينامية والنمو الداخلي والخارجي المتوازن، ويمكن تشخيصها عن طريق قياس الأبعاد التالية في المدرسة: التماسك المؤسسي، والقيادة المتكاملة، وتوفير الموارد المساندة، وانتساب المعلم، والتأكد على النواحي الأكاديمية.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال التعرف على واقع الصحة المنظمية في مدارس وكالة الغوث، ومن ثم التوصل إلى تصور مقترن لتحسين الصحة المنظمية.

مجتمع الدراسة وعيتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (مدير و معلم) في (٧٢) مدرسة تابعة لوكالة الغوث. بمحافظات خانيونس ورفح و دير البلح، واختار الباحث عينة عشوائية بسيطة من هذه المدارس قدرها (٣٠) مدرسة، تتضمن (٣٠) مديراً و (٥٢) معلماً و معلمة، وقد توزع أفراد العينة حسب متغير الخبرة كما يلي: (١٥٦) أصحاب الخبرة القصيرة (٥ سنوات فأقل)، (٢٢١) أصحاب الخبرة المتوسطة (٦ - ١٠ سنوات)، (١٧٣) أصحاب الخبرة الطويلة (١١ سنة فأكثر).

أداة الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالاطلاع على الأدبيات التربوية من كتب ورسائل

جامعية وأبحاث متخصصة، والاستفادة من استبيانات بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة (القيسي ١٩٨٩؛ ١٩٩١؛ ٢٠٠٣؛ jaworowski, ٢٠٠٠؛ Hoy, et al ١٩٩١؛ Sadeegulk، ٢٠٠٣) ومن ثم تم إعداد استيانة تكونت من (٣٠) فقرة موزعة على أبعاد خمسة هي: التماسك المؤسسي، والقيادة المتكاملة، وتوفير الموارد المساعدة، واتساب المعلمين، والتأكد على النواحي الأكاديمية.

صدق الاستيانة

تم التتحقق من صدق الاستيانة بطريقتين هما:

أ- صدق المُحكمين: تم عرض الاستيانة في صورتها الأولية على (١٦) من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية بجامعات غزة، حيث تم التأكد من مدى انتفاء كل فقرة إلى بعد ومدى مناسبتها وسلامتها اللغوية، وبناءً على ذلك استقرت الاستيانة في صورتها النهائية على (٣٠) فقرة.

ب- صدق الاتساق البنائي: استمدت الاستيانة صدقها البنائي من خلال الرجوع إلى الفكر التربوي المعاصر المتصل بالصحة المنظمية بما يحويه من دراسات ووثائق وبحوث، ولذلك يمكن القول بأن الاستيانة بنيت على إطار فكري مرجعي له صدقه البنائي.

ثبات الاستيانة

تم حساب ثبات الاستيانة بالاعتماد على معادلة "ألفا كرونباخ" التي تحدد مدى استقرار استجابة المفحوص على مفردات الاستيانة، وقد كانت النتيجة هي أن معامل الثبات يساوي (٠,٩٣)، وهذا يظهر أن معامل الثبات للاستيانة مرتفع وكاف للبحث .

المعالجات الإحصائية

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

للحكم على دلالة متوسطات استجابات أفراد العينة على فقرات الاستيانة التي تقيس مستوى الصحة المنظمية بشكل عام، وفي كل بعد على حدة، فقد اطلع الباحث على المحکمات المستخدمة في دراسات عديدة سابقة (أبو الرز، ١٩٩١؛ القيسي، ١٩٨٩). ومن ثم اعتمد المحک التالي:

"إذا كانت النسبة المئوية تقل عن (٥٠٪) فذلك يدل على مستوى سلبي للصحة المنظمية، أما إذا كانت النسبة المئوية تزيد عن (٥٠٪) فذلك دليل على مستوى إيجابي للصحة المنظمية".

نتائج الدراسة ومناقشتها :

أولاً النتائج المتعلقة بمستوى الصحة المنظمية من وجهة نظر المدراء والمعلمين

قام الباحث باستخراج المتوسط الحسابي الإجمالي لاستجابات العينة على جميع فقرات الاستبانة، واستخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات العينة على كل بعد وفقراته، ومن ثم التوصل إلى مستوى الصحة المنظمية، وقد لخص الباحث هذه النتائج في الجدول رقم (١) :

الجدول رقم (١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لاستجابات العينة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
١- التماสک المؤسسي	٢,٠٣	٠,١٥	% ٦٧,٦	إيجابي
٢- القيادة المتكاملة	٢,١١	٠,١٤	% ٧٠,٣	إيجابي
٣- توفير الموارد المساندة	٢,٢٤	٠,٢٠	% ٧٤,٦	إيجابي
٤- انتساب المعلمين	٢,٤٤	٠,١٤	% ٨١,٣	إيجابي
٥- التأكيد على التواهي الأكademie	١,٧٦	٠,١٦	% ٥٨,٦	إيجابي
٦- الصحة المنظمية بشكل عام	٢,١٠	٠,٠٠٧	% ٧٠	إيجابي

يتضح من نتائج الجدول رقم (١) أن النسبة المئوية للاستجابات ككل تساوي (٪٧٠)، وهي تدل على أن مستوى الصحة المنظمية كان إيجابياً، وكذلك تدل النسب المئوية على كل بعد من الأبعاد على أن المستوى إيجابي. وترجع هذه النتيجة إلى عدة عوامل منها:

- ما يتعلق ببعد التماسک المؤسسي: ما زال للمدرسة حرمتها في المجتمع الفلسطيني، رغم الدمار الذي يعني منه المجتمع نتيجة ممارسات الاحتلال الإسرائيلي، مما يقلل من التدخلات السلبية لأولياء الأمور أو غيرهم في شؤون المدرسة. وإن توفر التعليم بشكل مجاني في المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث، بالإضافة إلى توفر إدارة تعليمية لها مستقلة عن إدارة وزارة التربية والتعليم التابعة للسلطة الفلسطينية، يقلل من فرص التأثير الخارجي السلبي على تماسک المدرسة.

- ما يتعلق ببعد القيادة المتكاملة: قد يعود الاتجاه الإيجابي في هذا بعد إلى توافر تواصل مستمر بين مدير المدرسة والمعلمين، يسهل إيجاد الظروف المناسبة لإقامة علاقات عمل جيدة، كما قد يرجع النجاح في القيادة إلى تأهيل المدراء وخبرتهم وتدريبهم كشرط أساسي للدخول في هذه الوظيفة.

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

- فيما يتعلق بعد انتساب المعلمين: إن الشعور الذي يسود بين المعلمين هو شعور جماعي بالولد والثقة المتبادلة، 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 الحرجية. وقد يكون الاتجاه الإيجابي في انتساب المعلمين في مدارس وكالة الغوث راجعاً إلى شح الوظائف التدريسية، والبطالة الكبيرة الموجودة تجعل الفرد متسلماً بمدرسته.

- ما يتعلق بعد التأكيد على النواحي الأكاديمية: إن شعور المديرين والمعلمين بأنه توجد في مدارسهم إلى حد ما بيئة تعليمية جدية، يؤمن فيها المعلمون بقدرة طلبتهم على التحصل على الأكاديمي، كما أن دافعيه المعلمين ورضاهم عن العمل، يجعلهم يقومون بواجباتهم المهنية نحو طلابهم إذ إن المردود المادي لھؤلاء المعلمين يعد جيداً بالمقارنة من مرتبات المعلمين في القطاع الحكومي. وجدير بالذكر أن هذه النتائج تشابهت مع نتائج دراسات عديدة (أبو الرز، ١٩٩١؛ القيسى، ١٩٨٩). (Sadegul, 2000)

ثانياً: النتائج المتعلقة بأثر متغير الوظيفة (معلمين ومدراء مدارس) على استجاباتهم حول مستوى الصحة المنظمية
قام الباحث بحساب قيمة "ت" للمقارنة بين استجابات العينة والمجدول رقم (٢) يوضح ذلك

جدول رقم (٢)

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

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	البعد
دالة	٧,٧	٠,١٧	٢,٢٢	٣٠	مدير	١- التسامك 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 المساعدة
		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 ($\pm 1,96$)

يتضح من الجدول رقم (٢) 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 العينة 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 العينة على هذا البعد، تعزى لمتغير الوظيفة ولصالح العلم.
- 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 الاستبانة 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 المنظمية بشكل عام ولأبعادها غالباً ما تكون أكثر إيجابية من تصورات العاملين في المستوى التنظيمي الأدنى (المعلمين)، إذ من المحتمل أن يعتبر المديرون استجاباتهم على الصحة المنظمية بمثابة تقويم لدى نجاحهم في توفير مناخ صحي في مدارسهم، ومن ثم فإن استجاباتهم قد تكون تقويماً ذاتياً لأدائهم. ومن هذه الزاوية أيضاً، يمكن الاستنتاج بأن استجابات المديرين تعكس الكثير مما يجب أن يكون بالإضافة إلى ما هو كائن في نظرهم. مع الأخذ بالاعتبار أن الفروق كانت غير دالة في بعدي "انتساب المعلمين والتأكد على النواحي الأكاديمية" وقد يرجع ذلك إلى الاتفاق في الشعور بالألفة والتعاون بين المدراء والمعلمين، وكذلك فإن هذين البعدين يتعلمان بالمعلمين ومن ثم لا يتأثر التقسيم تقريباً بذاتية المدراء، فكانت نظرتهم مشابهة لنظرة المعلمين. وجدير بالذكر أن هذه النتائج تشابهت مع نتائج دراسات عديدة (أبو الرز، ١٩٩١؛ القيسى، ١٩٨٩)، واختلفت مع نتيجة دراسة ساديغول (Sadegul, 2000).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بتأثير متغير الخبرة على استجابات العينة حول الصحة المنظمية قام الباحث باستخدام تحليل التباين الاحادي للكشف عن دلالة الفرق بين متوسطات استجابات العينة تبعاً لمتغير الخبرة والمجدول رقم (٣) يوضح نتائج هذا التحليل.

المجدول رقم (٣)

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

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	مجموع مربعات الاحراف	درجات الحرية	مصدر التباين	البعد
غير دالة	١,٣	٠,٠١	٠,٠٦	٢	بين المجموعات	البعد الأول
		٠,٠٢	١٢,٦	٥٤٧	داخل المجموعات	
			١٢,٦	٥٤٩	المجموع	
غير دالة	٠,١٥	٠,٠٠٢	٠,٠٠٦	٢	بين المجموعات	البعد الثاني
		٠,٠٢	١٢,١١	٥٤٧	داخل المجموعات	
			١٢,١٢	٥٤٩	المجموع	
غير دالة	١	٠,٠٤	٠,٠٧	٢	بين المجموعات	البعد الثالث
		٠,٠٤	٢١,٣	٥٤٧	داخل المجموعات	
			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	الاستبيانة 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 ($3 \pm$)

يتضح من المجدول رقم (٣) أن قيمة (ف) المحسوبة أصغر من قيمة (ف) الجدولية في الاستبيانة، 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 المنظمية بأبعادها الخمسة يمكن ملاحظتها بشكل واضح وموضوعي، مما يولد تشابهاً بين وجهات نظر الأفراد المختلفين في خبراتهم داخل المدرسة، وقد تكون الدورات التدريبية المتنوعة التي يتلقاها المعلمون والمديرون بشكل مستمر من قبل "مركز التطوير التربوي" التابع لدائرة التربية بوكلة الغوث، من الأسباب التي تقلل من تأثير عامل الخبرة. وجدير بالذكر أن هذه النتائج تشبهت مع نتائج دراسة ساديجول (Sadegul, 2000)، واختلفت مع نتائج دراسة Tung and Yin Cheong, 1999 (1989)، ودراسة كوك تونغ وين شينغ (Kwok, 1999).

رابعاً تصور مقترح لتحسين الصحة المنظمية المدرسية

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها سابقاً، نقول: إنه ورغم حصول جميع الأبعاد على اتجاه إيجابي، إلا أنها كانت متفاوتة من حيث إيجابيتها، فمثلاً حصل بعد (التأكد على النواحي الأكاديمية) على نسبة مئوية ٥٨,٦٪، ومن ثم يجب التركيز عليه كأولوية أولى، بينما حصل بعد (انتساب المعلمين) على نسبة مئوية ٨١,٣٪، وبالتالي يجب وضعه من الأولويات الأخيرة في عملية التحسين، وعدم إهماله باعتباره قد حصل على نسبة إيجابية مرتفعة نوعاً ما، وفي ضوء تحليل الاتجاهات المعاصرة في تحسين الصحة المنظمية، يقترح الباحث تصوراً لتحسين الصحة المنظمية المدرسية كما يلي:

(١) منطلقات التصور المقترن:

- حاجة المجتمع الفلسطيني إلى تحقيق المطالب التربوية، وتشجيع التجديد والابتكار في ظل تحديات الاحتلال الإسرائيلي.
- تسارع التحديات والتحولات العالمية الكبرى، التي تؤثر بدورها على الصحة المنظمية المدرسية.
- اتجاه الفلسطينيين إلى تطوير التعليم المدرسي، ليتمكنوا من بناء الإنسان، الذي يمثل رأس المال البشري للمجتمع الفلسطيني.
- تطوير منظومة التعليم المدرسي يعتمد على تطوير عملياته وخرجاته، من خلال الأخذ بالاتجاهات الإدارية المعاصرة.
- ما توصلت إليه المؤتمرات ونتائج الدراسات يستدعي تطوير التعليم المدرسي الفلسطيني، وآليات العمل لتحقيق الصحة المنظمية الإيجابية بشكل مستمر.
- يمكن علاج أوجه القصور التي تعيق عملية التطوير في التعليم المدرسي، من خلال تطبيق مدخل الصحة المنظمية، لأنها يتماز بالمرونة والشمول لتحقيق التطوير المستمر، في تنمية أداء الأفراد وتحسين جودة المخرجات المدرسية.

- مدخل الصحة المنظمة المدرسية ينسجم مع طبيعة الإنسان الفلسطيني وطموحاته في التغيير والتطوير المستمر، لإثبات ذاته استعداداً لقيام الدولة الفلسطينية المستقلة.

(ب) ملامح التصور المقترن:

انطلاقاً من الأسس الفكرية والمبادئ الأساسية لمدخل الصحة المنظمة المدرسية، تمكن الباحث من صياغة مجموعة من المقررات، وهي مرتبة حسب أولوية الإصلاح، بحسب ما توصلت إليه نتائج الدراسة:

١- التأكيد على التواهي الأكاديمية

- تشجيع التعاون بين الطلبة والمعلمين أثناء الأنشطة الصيفية واللاصفية.
- وضع معايير لأداء الطلبة المتميز والمتوفّق.
- تقدير جهود المتفوقين أكاديميًّا، ورعايتهم جيداً.
- دراسة أوضاع الطلبة الذين يعانون من صعوبات التعلم.
- تكثيف التنسيق بين المدرسة وأولياء أمور الطلبة.

٢- التماسک المؤسسي

- عقد لقاءات منتظمة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- دراسة شكاوى أولياء أمور الطلبة دراسة علمية.
- دراسة مدى تأثير الوضع السياسي والاجتماعي الخارجي على تماسک المدرسة.
- تفعيل مجلس الآباء للمساهمة في حل المشكلات المدرسية.

٣- القيادة المتكاملة

- إشراك المدير العاميين أثناء صناعة القرارات، من خلال اللجان المتعددة.
- الأخذ بطريقة العمل عبر الفريق بين الإدارة والعاملين.
- التزام المدير بالسلوك الجيد، بحيث يكون قدوة حسنة للعاملين.
- مناقشة المدير للمعلمين المشكلات التي يواجهونها.
- المحافظة على معايير الأداء الجيد، وإجراء تقويمات منتظمة لهذا الأداء.
- التخطيط لتحسين جودة أداء العاملين.

٤- توفير الموارد المساندة

- تزويد المعلمين بالتقنيات التعليمية الضرورية للأداء الجيد.
- توفير المستحدثات التكنولوجية التعليمية والوسائل المتعددة.
- ربط المدرسة بشبكة الانترنت ومصادر المعرفة الالكترونية.
- تصميم الواقع الالكتروني لاستمرارية العلاقة بين المدرسة والطلبة وأولياء الأمور.
- تجهيز مكان لائق بالمعلمين، من أجل استثمار الوقت والجهد.

٥- انتساب المعلمين

- ترسیخ مفهوم العلاقات الصادقة المبنية على الثقة والاحترام المتبادل بين المعلمين.

- تقليل الفجوة بين طموحات المعلمين وأهداف المدرسة.
- تقديم الحواجز المعنوية والمادية للمعلمين ذوي الأداء المتميز.
- تحقيق مبدأ العدالة والبعد عن التحيز والذاتية بقدر الامكان.

(ج) متطلبات تنفيذ التصور المقترن:

- يحتاج النجاح في تطبيق التصور المقترن إلى متطلبات وإجراءات إدارية وتنظيمية واجتماعية وسلوكية وفكرية، تسهل عملية تطبيق التصور المقترن، وفيما يلي أهم هذه الإجراءات والمتطلبات:
- تبني ودعم الإدارة العليا بوكالة الغوث ثقافة وفلسفة الصحة المنظمية لتطوير التعليم المدرسي.
 - التخطيط الاستراتيجي لتحسين الصحة المنظمية المدرسية بأبعادها المختلفة، لأنها تحتاج إلى وقت طويل لنشر ثقافة الصحة المنظمية الإيجابية والتهيئة للتغيير والتدريب والتطوير المستمر.
 - توفير المتطلبات المادية والبشرية والمعلوماتية الازمة لإنجاح عملية تحسين الصحة المنظمية.
 - تطوير رؤية ورسالة المدرسة من خلال ممارسة القيادة المتكاملة للأنشطة المدرسية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال والرقابة...)، بحيث تكون المدرسة قادرة على التغيير والتطوير.
 - تحديد حاجات كل من لهم علاقة بالتعليم المدرسي (الطلبة والمعلمين والمديري والمجتمع المحلي)، بهدف التنمية المهنية، أو توفير معلومات ومهارات واتجاهات، أو توفير المناخ المدرسي المناسب للإبداع وال التواصل، وفقاً لمتطلبات تحقيق الصحة المنظمية الإيجابية.
 - توفير نظام فعال لإدارة المعلومات الازمة حل المشكلات واتخاذ القرارات لجمعية الطلبة والعاملين، من خلال شبكات المعلومات الالكترونية.
 - الاستعانة بخبراء والمحضين من الجامعات، للمساعدة في تنظيم وتنفيذ عملية تقويم الصحة المنظمية، بما يتاسب مع ظروف المدرسة في المناطق المختلفة.
 - تطوير التنظيم الإداري للمدرسة، بحيث يتم فيها إعادة توزيع المسؤوليات بين المعلمين والمديري.
 - التوجه نحو اللامركزية في الإدارة على مستوى جميع الإدارات التنفيذية بوكالة الغوث.
 - تطوير المناهج المدرسية الفلسطينية، بما يتلاءم مع حاجات الطلبة والمجتمع المستقبلي.

- الأغا، إحسان. (١٩٩٢). أزمة التعليم في قطاع غزة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- أبو الرز، محمد. (١٩٩١). فاعلية المدرسة الإعدادية في وكالة الغوث من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- أبو عودة، فوزي. (١٩٩٩). واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في لواء غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الصالحي، نبيل. (١٩٩٩). تطوير التخطيط الإداري المدرسي بوكالات الغوث بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الطويل، هاني. (١٩٩٩). الإدارة التعليمية، (ط١)، عمان: دار وائل.
- عبد المنعم، عبد الله، (١٩٩٣). التوافق المهني للمعلم الفلسطيني، مجلة القياس والتقويم النفسي، ٣(١)، ١٦٦-١٨٤.
- العيفي، خميس. (١٩٩٩). الأنماط القيادية لدى مديرى المدارس الابتدائية بلواء غزة وعلاقتها برضاء المعلمين عن العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- القيسى، منصور. (١٩٨٩). الصحة المنظمية في المدارس الابتدائية لوكالة الغوث في الأردن كما يتصورها المديرون والمعلمون، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- المشوخي، موسى. (١٩٩٨). واقع التعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

Childers, J.H. (1985). Organizational health: How to measure a schools level of health and take remedial action, *Journal of Educational Public Relations*, 8(2), 4-7.

Hoy, W.K., Tarter, C.J., & Kottkamp, R.B. (1991). *Open schools, Healthy schools: measuring organizational climate*, Newbury Park: Sage

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

- Kimpston, R.D., & Sonnabend, L.C. (1975). Public Secondary schools: The interrelationship between organizational health and staff characteristics, **Urban Education**, 10(1), 27-45.
- Kwok Tung, T., & Yin Cheong C. (1999). School organizational health and teacher commitment: A contingency Study with multi-level analysis, **Educational Research and Evaluation**, 5 (3), 249-268.
- Neugebauer, R. (1990). Do you have a healthy organization? **Exchange**, 72, 38-41.
- Sadegul, A. (2000). **Organizational health of secondary schools in Turkey and changes needed**, Ibant Izzet Baysal University, Turkey.
- Scott, C. (2003). **Organizational effectiveness: Its relationship to teacher efficacy and school climate**, unpuplished doptoral dissertation.D., St.John University, USA.