

التفويض الإداري كمدخل لتحقيق الصحة التنظيمية في مدارس

التعليم الثانوي العام في مصر

دراسة تحليلية

أ.د/ محمود عطا محمد على مسيل
استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية جامعة الزقازيق
Memo7h@gmail.com

د. / فيولا منير عبده منصور
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية جامعة الزقازيق
drviolamounir@yahoo.com

أ. / مایسة مصطفى عليوة عليوة

أخصائي خبير صحافة و إعلام بإدارة ميت غمر التعليمية

Maissamostafa72@gmail.com

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف علي تأثير التفويض الإداري علي تحقيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، واعتمدت المنهج الوصفي ، و توصلت الدراسة إلي جملة من النتائج تعلقت بضرورة تفعيل آليات التفويض الإداري الفعال لما له من دور قوي وإيجابي في تحقيق الصحة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة تثقيف قادة المدارس بمفهوم وآليات التفويض الإداري والصحة التنظيمية، مع أهمية التوجه نحو اللامركزية حتي يتسنى لقادة المدارس أن يتبعوا النهج الديمقراطي ويفوضوا بعض سلطاتهم وصلاحياتهم لمنسوبي المدرسة، وتدريب قادة المدارس علي مهارات التفويض الإداري الفعال. وأيضا تقدير العاملين المتميزين من خلال الإشادة بأعمالهم وإنجازاتهم، وتكريم كل من يتقدم بمقترحات أو أفكار جديدة تدعم رفاهية العاملين. والعمل علي بناء القدرات القيادية وإعداد صف ثان من

القيادات من بين العاملين في المدرسة لضمان الحفاظ علي صحتها التنظيمية عند
تغيير قادة المدرسة.

الكلمات المفتاحية: التفويض الإداري – الصحة التنظيمية.

Administrative Delegation as an entry point for Organizational Health in General Secondary Schools in Egypt

An analytical study

Abstract:

The study aimed to identify the effect of administrative delegation on achieving organizational health in general secondary education schools in Egypt, and the study adopted the descriptive approach, and the study reached a number of results related to the need to activate effective administrative delegation mechanisms because of its strong and positive role in achieving organizational health, The study recommended the necessity of educating school leaders about the concept and mechanisms of administrative delegation and organizational health, with the importance of moving towards decentralization so that school leaders can follow the democratic approach and delegate some of their powers and powers to school employees, and train

school leaders on effective administrative delegation skills. And also to appreciate the distinguished employees by praising their work and achievements, and to honor all those who submit new proposals or ideas that support the well-being of workers. And work to build leadership capabilities and prepare a second row of leaders from among the school's staff to ensure the preservation of their organizational health when school leaders change.

Key words: administrative delegation - organizational health.

مقدمة الدراسة:

لقد فرض علينا التقدم العلمي والتكنولوجي أهمية وجود إدارة قوية قادرة على التعامل مع جميع المواقف التربوية، ولقد شهدت السنوات الأخيرة الماضية اتجاهها جديدا في الإدارة المدرسية، فلم تعد مجرد تيسير شئون المدرسة سيرا روتينيا ولم يعد دور قادة المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدارسهم، بل تعدي ذلك كثيرا في ظل التطورات والتغيرات المتلاحقة في نظم التعليم، مما ترتب عليه اتساع ميدان عمل قادة المدرسة وتعقده، وتعدد اختصاصاتهم ومسؤولياتهم التي تفرض عليهم متطلبات لا يستطيعوا القيام بها بمفردهم.

وتعد عملية التفويض من المداخل الأساسية والمهمة في العمل الإداري، إذ أن ضغط العمل وكثرة الواجبات فيها، حتم ضرورة إنشاء مستويات كثيرة من السلطة في الجهاز الإداري يسند إليها تنفيذ الأعمال المختلفة، وتجعل الاتصال بينها مفتوحا وصحيا، وتعد القدرة على التفويض من أهم المهارات التي ترفع من فاعلية الإدارة، وعلى العكس من ذلك نقص القدرة على التفويض سبب رئيس لضعف الإدارة^(١).

ويعتمد التفويض الإداري علي قيام مدير المدرسة باعتباره رئيس الجهاز الإداري بتفويض جزء من سلطاته إلى أشخاص من أهل الكفاءة للقيام بها على الوجه المطلوب مع بقاءه المسئول عن هذه السلطات المفوضة، فالتفويض هو الوسيلة الوحيدة التي يستطيع بها المدير أن يتجاوز قدراته الذاتية على إنجاز الأعمال، وفي نفس الوقت هو طريق إلى الاستفادة الكاملة من قدرات ومهارات المرؤوسين تلك القدرات التي لا يمكن أن تستغل إستغلالاً كاملاً بدون تفويض⁽¹⁾.

كما يوفر التفويض للعاملين فرصاً ذاتية للتطور الشخصي والمهني، ذلك لأن عملية التفويض تعني زيادة القدرة لدي العامل وإكتسابه مهارات للتعامل مع مواقف مختلفة ومن موقع صاحب القرار، بدلاً من أن يقضي حياته في أعمال روتينية متكررة⁽²⁾.

وتسهم مشاركة العاملين المفوض إليهم المهمات و إتخاذ القرارات بدور إيجابي وقوي في تحقيق مستويات متقدمة من الصحة التنظيمية، حيث أنها تعمل علي:⁽³⁾

- رفع الروح المعنوية لدي العاملين وإشباع حاجات الاحترام والتقدير وتأكيد الذات.
- تحقيق الثقة المتبادلة بين العاملين ومتخذي القرار في المنظمة.
- توفير بيئة تعاونية بين متخذي القرار والعاملين فيقوي لديهم الشعور بالدافعية للإنجاز وتقديم أفضل ما لديهم لإنجاح العمل بأعلى مستوى من الجودة.
- تحسين نوعية القرار وجعل القرار المتخذ من قبل الإدارة أكثر ثباتاً وقبولاً لدي العاملين مما يولد لديهم الرغبة الصادقة في تحقيق الهدف والعمل بحماس.
- تعزز معنويات العاملين ورضاهم عن العمل بما يحقق المرونة التنظيمية.

- توفير وجهات نظر مختلفة ومتعددة عند إتاحة الفرصة للعاملين بمشاركة أفكارهم ومقترحاتهم في صنع القرار.

ويعد مفهوم الصحة التنظيمية من المفاهيم التي ظهرت من أجل إحداث تغيير في السلوك ، فهو من المفاهيم الحديثة التي يمكن من خلاله التعبير عن حالة المدرسة، فإما أن تكون بيئة محفزة جيدة وصحية ويطلق عليها حينئذ أنها تتمتع بصحة تنظيمية وإما أن تكون حالتها محبطة غير جيدة وغير صحية فتكون سببا للتوتر والقلق والاضطراب فلا تتمتع بصحة تنظيمية جيدة وهذا بدوره يقود إلى العديد من ضغوط العمل^(٤).

كما وصفت المدارس التي تتمتع بالصحة التنظيمية، بأنها المدارس التي تتسم بالعلاقات المنسجمة بين العاملين فيها ، والتي تنجح في التكيف مع بيئتها الخارجية وتوجه طاقاتها نحو أهدافها وتعمل مستوياتها الفنية والإدارية والمؤسسية في انسجام تام.^(٥)

والصحة التنظيمية للمدرسة، تعكس قدرة المدرسة على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يحفز المعلمين لتحقيق أهداف العملية التعليمية ويدفعهم للمشاركة في اتخاذ القرار ويرفع مستوى الرضا لديهم حيث يتبادل الأفراد فيه الثقة والتعاون.^(٦)

كما أن العمل الإداري في ظل التفويض يوفر للعاملين سلاما في العقل، حيث أنه طريقة لإنجاز أكبر، بقلق وتوتر أقل وبدون خطر علي الصحة،^(٧) ويسهم في إغناء مناخ العمل بالتفاهم المتبادل والاحترام بين القادة والعاملين بما يعمل علي تنسيق الجهود الجماعية لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية.^(٨)

وإذا كان تجويد الصحة التنظيمية للبيئة المدرسية أمرا ضروريا فإنه يعد أكثر أهمية عندما يتعلق بالمرحلة الثانوية العامة والتي تعد من أخطر مراحل التعليم قبل الجامعي، حيث إن انتقال الطالب من المرحلة الأساسية إلى المرحلة

الثانوية يمثل منعطفًا في حياة الطالب حيث إتخاذ القرارات التي تتعلق بحياته الأكاديمية والمهنية ، كاختيار التخصص وتكوين إتجاهاته الدراسية والثقافية التي تمكنه فيما بعد من المساهمة الفاعلة في المجتمع.^(٩) كما أن هذه المرحلة تمثل أهميه خاصه للطالب والأسرة والمجتمع وهي مسار حديث دائم يتجدد سنويا طوال العام في مناسبات مختلفة.

وفيما يتعلق بالوضع الراهن للجهود الحكومية والوزارية المصرية، فقد تناولت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي برامج الاصلاح المتمركز حول المدرسة والتي تهدف الي تطوير إدارة المؤسسة التعليمية في إطار نظام تعليمي يعمل بنظام مركزي / لا مركزي متوازن ويدعم التنمية المهنية المستدامة والحوكمة الرشيدة والمحاسبية،من خلال دعم قدرات المؤسسات التعليمية علي الإدارة الذاتية والشفافية والمحاسبية، وتطوير أداء القيادات التعليمية لممارسة الإدارة المتمركزة حول المدرسة وقيادة التغير لاستيفاء تقييم الأداء لتحقيق معايير الجودة، توفير بيئة تربوية جاذبة وآمنة، ومريحة تحقق تكافؤ الفرص وتدعم الإصلاح الذاتي للمدرسة.^(١٠)

مشكلة الدراسة :

على الرغم من الجهود الحكومية والوزارية المبذولة من أجل إصلاح وتطوير التعليم في مدارس التعليم الثانوي العام لتوفير بيئة مدرسية صحية، إلا أن الواقع يشير إلى ضعف مستوى الصحة التنظيمية وتهميش التفويض الإداري ويتضح ذلك من خلال نتائج بعض الدراسات التربوية التي أشارت لأوجه قصور وسلبيات، في مدارس التعليم الثانوي العام.

ومنها دراسة حامد(٢٠١٦) التي أشارت إلي: قلة وجود مشاركة إيجابية وفعالة في صنع القرار التعليمي، والتسلط والفرديية في إتخاذ القرار، وإهمال روح المبادرة الفرديية والإبداع، بما يؤدي إلي جمود العمل الإداري، إهمال وجود التخطيط المنظم

داخل المدرسة، حيث يحتاج التخطيط إلى درجة معينه من اللامركزية في إنجاز القرارات التعليمية.^(١١)

وأيضاً دراسة عيادروس (٢٠١٣) حيث أشار إلى: إن الإدارة المدرسية لا تتعامل باحترافية مهنية مع العاملين في المدرسة الثانوية العامة حيال مقترحات التطوير التنظيمي، وأنها لا تعطى أولوية للتفويض الإداري رغبة في ضرورة إعداد كوادر قيادية جديدة، وكذلك عدم الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية.^(١٢)

أما دراسة عطايا ورمضان (٢٠١٣) فقد أشارت إلى مشكلات أخرى منها: ضعف إهتمام وزارة التربية والتعليم بتبني ثقافة الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام، قلة الوعي بوضع خطط إستراتيجية لتحسين مستوى الصحة التنظيمية بأبعادها المختلفة، الحاجة إلى تنمية مهارات الاتصال الإداري بين مدير المدرسة والعاملين فيها، قلة وعي مديري المدارس بأهمية تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص أثناء العمل مع العاملين.^(١٣)

كما توصلت دراسة عزه نصر (٢٠١٩) إلى مجموعة أخرى من مشكلات التعليم الثانوي منها: قصور الإعداد المهني والإداري لمدير المدرسة وفريق الإدارة المدرسية، تداخل الاختصاصات بين أعضاء الإدارة المدرسية، غياب المعايير الموضوعية المتعلقة بالتحفيز والتقييم والمتابعة بالمدرسة، ضعف الثقة بين العاملين والإدارة بالمدرسة الثانوية مما يحد من رغبتهم في المشاركة في عمليات التحسين والتغيير بها، مركزية السلطة وتعقد الإجراءات الإدارية، محدودية الالتزام التنظيمي، وقلة الصلاحيات والموارد المالية الممنوحة للمدارس.^(١٤)

وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن الاستفادة من التفويض الإداري كمدخل لتحقيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر؟

ويتفرع من السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية كما يلي:

- ١- ما الإطار النظري للتفويض الاداري في الفكر التربوي المعاصر؟
- ٢- ما الإطار النظري للصحة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر؟
- ٣- ما ملامح الجهود المصرية في تحقيق الصحة التنظيمية؟
- ٤- ما تحليل دور التفويض الاداري في تحقيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر؟
- ٥- ما هي المقترحات الاجرائية لتفعيل دور التفويض الاداري في تحقيق الصحة التنظيمية؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الاهداف التالية:

- ١- التعرف علي الإطار النظري للتفويض الاداري في الفكر التربوي المعاصر.
- ٢- التعرف علي الإطار النظري للصحة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر.
- ٣- التعرف علي ملامح الجهود المصرية في تحقيق الصحة التنظيمية.
- ٤- تحليل دور التفويض الإداري في تحقيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر.
- ٥- التعرف علي المقترحات الإجرائية لتفعيل دور التفويض الاداري في تحقيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

اهمية الدراسة :

المستوى النظري :

تتمثل أهمية الدراسة علي المستوى النظري فيتحليل المفاهيم الأساسية للدراسة وتفعيل دور التفويض الاداري في تحقيق الصحة التنظيمية في المؤسسات التربوية.

المستوى التطبيقي :

وعلي المستوى التطبيقي تفيد الدراسة أصحاب القرار بوزارة التربية والتعليم والعاملين بمدارس التعليم الثانوي العام في إدراك أهمية الدور الذي يقوم به التفويض الاداري في تحقيق الصحة التنظيمية وتبنى بعض المقترحات لتحقيق ذلك بما يوفر مؤسسات تعليمية تتمتع بصحة تنظيمية جيدة في مصر

منهج الدراسة :

اقتضت طبيعة الدراسة الحالية استخدام المنهج الوصفي والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، اعتماداً على الحقائق وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات، كما أنها كثيراً ما تتعدى الوصف إلى التفسير في حدود الإجراءات المتبعة^(١٥)، وذلك لجمع معلومات وبيانات عن ماهية كل من التفويض الاداري والصحة التنظيمية، والتعرف علي واقع الجهود المصرية في تبني التفويض الاداري لتحقيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، ثم تحليل وتفسير البيانات بهدف وضع مقترحات تسهم في تفعيل دور التفويض الاداري في تحقيق الصحة التنظيمية.

مصطلحات الدراسة :

تتضمن الدراسة المصطلحات الآتية:

التفويض الاداري: mandateAdministrative

ويعرف التفويض بأن يعهد صاحب الاختصاص الأصيل بممارسة جزء من اختصاصاته إلى موظف آخر^(١٦).

ويعرف التفويض الاداري في الفقه الفرنسي بأنه الاجراء الذي تعهد بمقتضاه سلطة لسلطة اخري بجزء من اختصاصاتها بناء علي نص قانوني يأذن لها بذلك، ويعتبر التفويض اتجاه لتصغير المنظمات الادارية الضخمة كي تستفيد من الميزات التي تتمتع بها المنظمات الصغيرة في سرعة الانجاز^(١٧).

أما تعريف التفويض في الفقه المصري فقد عرف بأنه نقل بعض اختصاصات الرئيس الاداري لبعض موظفيه يمارسونها دون الرجوع اليه ، مع بقاء مسؤوليته عن الاختصاصات المفوضة^(١٨).

ويعرف بأنه تصرف قانوني بموجبه يعهد صاحب الاختصاص الاصيل الى شخص اخر او هيئة اخرى بممارسة جانب من اختصاصاته وفقا للشروط الدستورية او القانونية او اللائحية^(١٩).

ويمكن تعريفه اجرائيا بأنه: عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من قادة المدرسة الي بعض العاملين فيها، لأداء عمل معين مع منحهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز هذه الاعمال وتبقي المسؤولية مشتركة بينهم.

الصحة التنظيمية : Organizational Health

تعرف الصحة التنظيمية بأنها:

مقدرة المنظمات على التكيف مع بيئتها وإيجاد توازن وانسجام بين الأفراد العاملين فيها لتحقيق أهدافها" وهي المؤشر الدال على التغلب على كافة الضغوط المهنية بما يحدث ارتفاعاً في معدلات الانتماء المؤسسي، كما انها : الدليل والبرهان عليايجابية التعاون والتواصل بين القادة والمرؤوسين^(٢٠)

ويمكن تعريفها اجرائياً بانها: قدرة المدرسة علي توفير بيئة عمل داعمة لصحة العاملين النفسية، وتهتم بتحقيق الانسجام بينهم، والعمل بفاعلية علي معالجة جوانب الضعف، وتأكيد جوانب القوة في مدارسالتعليم الثانوي العام في مصر.

الدراسات السابقة:

وسوف يتم تناولها من الاحداث الي الاقدم:

- دراسة (العمري ٢٠٢٠) بعنوان درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للحرية الأكاديمية وعلاقتها بمستوي الصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية، هدفت الدراسة الي: التعرف علي درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للحرية الاكاديمية وعلاقتها بمستوي الصحة التنظيمية في الجامعات الاردنية، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي المسحي الارتباطي وقد طورت اذاتان للدراسة الاولي تقيس الحرية الاكاديمية والثانية تقيس مستوي الصحة التنظيمية، وتوصلت الدراسة الي: وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة الحرية الاكاديمية ومستوي الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي أعضاء هيئة التدريس بمفهوم الحرية الاكاديمية والصحة التنظيمية من خلال عقد المؤتمرات والندوات ووسائل الاعلام المختلفة^(٢١).

- دراسة (Arokiasamy 2018) بعنوان ربط القيادة التحويلية بالصحة التنظيمية التعليمية المدارس الثانوية، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسات القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس في المدارس الثانوية الوطنية في الولايات الشمالية لشبه جزيرة ماليزيا. وتهدف أيضاً إلى تحديد ما إذا كانت الثقافة المدرسية تعمل كوسيط للعلاقة بين القيادة التحويلية والصحة التنظيمية لمعلمي المدارس الثانوية في الولايات الثلاث في ماليزيا. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الي: أنه على الرغم من ممارسة القيادة التحويلية بشكل شائع، إلا أنها كضعف تحقيق الصحة التنظيمية وقدمت نموذجاً مفاهيمياً عن دور الثقافة المدرسية كوسيط للعلاقة بين القيادة التحويلية والصحة التنظيمية لمعلمي المدارس الثانوية وتقدم شرحاً لآثارها من خلال منهجية إحصائية^(٣٣).
- دراسة (العدوان ٢٠١٧) بعنوان التفويض الإداري واثرة علي تحسين الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية، تهدف الدراسة إلي التعرف علي درجة ممارسة التفويض الإداري وأثره في تحسين الأداء الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة، علي ٢٣٠ معلم ومعلمة، وتوصلت لعدة نتائج منها: درجات كل من التفويض الإداري والأداء الإداري في وزارة التربية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية جاءت متوسطة، ولا توجد فروق ترجع لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وأوصت الدراسة بوضع وسن قوانين وتشريعات تسهم في تفعيل التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم بالأردن^(٣٣).

- دراسة (الدويش ١٤٣٥هـ) بعنوان تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الاداء في الادارة المدرسية،هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تفويض الصلاحيات في الإدارة المدرسية، والتعرف على معوقات تفويض الصلاحيات في الإدارة المدرسية، وعلاقة تفويض الصلاحيات بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية وعددهم ٤٠ مشرفاً، إضافة إلى عينة عشوائية من مديري المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية في مدينة الرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة الي: أن تفويض الصلاحيات يحسن من مستوى الأداء في الإدارة المدرسية حيث أنه يعمل علي: زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة العمل ، ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، و صنع القيادات الإدارية، ويزيد من درجة الفعالية من أجل تحقيق الهدف، ويقلل من نسبة الأخطاء الإدارية والفنية⁽²⁴⁾.

- دراسة (السحباني ٢٠١٢) بعنوان تفويض السلطة لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدي معلميهم، هدفت الدراسة الي الكشف عما إذا كانت هناك علاقة بين تفويض السلطة ودرجة الرضا الوظيفي لدي معلمي المدارس الثانوية بمحافظات جدة، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة الي أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائيا بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي لدي المعلمين، وان تفويض السلطة يسهم بشكل مبير في تحقيق رضا المعلمين ومشاركتهم في العمل^(٢٥).

- دراسة (Dariushzadeh 2012) العلاقات بين اساليب القيادة والصحة التنظيمية والتنمر في مكان العملهدفت الدراسة الي تحليل العلاقات بين اساليب القيادة والصحة التنظيمية والتنمر في مكان العمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة كاداه للدراسة علي عينة تتألف من ٢٣٥ موظف من شركات النقل، توصلت الدراسة الي: أن هناك علاقات بين اساليب القيادة والصحة التنظيمية والتنمر في مكان العمل. وبالتالي تمت مناقشة الاثار العملية لتحسين السلوكيات القيادية من اجل الحصول علي منظمة صحية وبالتالي يمكننا حل مشكلة التنمر في مكان العمل. وأن المنظمة الصحية تستطيع اكتشاف المشكلات وحلها كما أنها تعني بوجود اتصال فعال بين العاملين والقيادة، وتؤكد أن رأس المال البشري هو مفتاح نجاح المنظمات^(٢٦).

التعليق العام علي الدراسات السابقة:

نلاحظ من عرض الدراسات السابقة ما يلي:

- لقد دعمت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في تكوين إطار مرجعي نظري حول متغيري الدراسة، التفويض الاداري والصحة التنظيمية.
- معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي.
- معظم الدراسات السابقة أجريت في بيئة غير مصرية والدراسة الحالية تهتم بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.
- واختلفت الدراسة الحالية في أسلوب المعالجة حيث استخدمت مدخلا جديدا (التفويض الاداري) في تحقيق الصحة التنظيمية، وقد اتجه تركيز الدراسات السابقة نحو تناول كل متغير علي حدة دون ايجاد علاقة بينهم، بالإضافة الي الاختلاف في الاهداف التي تسعى الدراسة الي تحقيقها.

- خطوات الدراسة:

الخطوة الأولى: الإطار العام للدراسة.

الخطوة الثانية: تناولت الإطار النظري للتفويض الاداري في الفكر التربوي المعاصر.

الخطوة الثالثة: تناولت الإطار النظري للصحة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر.

الخطوة الرابعة: قدمت اهم ملامح الجهود المصرية في تحقيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

الخطوة الخامسة: عرضت المقترحات الاجرائية لتفعيل دور التفويض الاداري في تحقيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

المحور الأول: التفويض الاداري في الفكر الاداري المعاصر:

تمهيد:

التفويض الاداري أداة مهمة من أدوات الإدارة الناجحة، ويرتبط التفويض بجميع عناصر العملية الإدارية وفروعها حيث يرتبط بالقيادة الإدارية ومجال الاتصالات ورسم السياسات وتحديد الإجراءات وتوصيف الوظائف والتدريب والرقابة والتنظيم الإداري.

مفهوم التفويض الاداري:

ويقصد بالتفويض الاداري: في اللغة : لفظ التفويض من (فوض) إليه الأمر (تفويضاً) رده إليه، وتفويض الشريكان في المال، إي اشتراكا فيه أجمع وهي شركة، و(المفاوضة) و(فاوضه) في أمره أي جراه، و(تفاوض) القوم في الأمر، أي فاوض بعضهم بعضاً. كما قيل فوض إليه الأمر أي صيره إليه وجعله الحاكم فيه . وفوض الامر إليه : جعل له التصرف فيه^(٢٧).

أما اصطلاحاً: فيعرف بأنه عملية يتم فيها منح طرف آخر صلاحيات التصرف للقيام بأنشطة معينة خلال فترة محددة مع بقاء المسؤولية علي الشخص المفوض، وهو مفهوم إداري يتم خلاله تحويل المرؤوس لإنجاز مهام محددة بهدف تخفيف الأعباء التي تقع علي عاتق القائد أو المدير.^(٢٨) ويعرف بأنه عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس الي المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض الإداري فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً امام رئيسه عما قام به من أعمال.^(٢٩)

كما يعرف بأنه: عملية تفويض السلطات والمسؤوليات والأعمال الي الوكلاء والمعلمين والإداريين من قبل مدير المدرسة، كلما امكن ذلك حتي يتحمل الجميع المسؤولية حيث يسهم ذلك في اعداد جيل ثان من القادة الإداريين في المدرسة.^(٣٠)

ويعرف التفويض أيضا بأنه عملية يقوم بمقتضاها المدير بإسناد سلطات محددة ومسؤوليات مناظرة لها للمرؤوسين، والذين يكونون قد قبلوا بهذه المسؤوليات، حيث تشمل عملية التفويض الأعمال غير الحساسة، أما الأعمال التي يرى المدير أنها ذات علاقة جوهرية بالنشاط المسؤول عنه، فيحتفظ بها لنفسه.^(٣١)

أهمية التفويض الإداري:

تأتي أهمية التفويض الإداري، في تطوير وتنمية العاملين، واستغلال مهاراتهم، والتخفيف من أعمال مدير المدرسة الروتينية، وزيادة رضا العاملين، والسرعة والتميز في أداء الأعمال ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- تطوير وتنمية العاملين: إنت فويض السلطة يتيح أمام المفوض إليه الفرصة لتحسين أدائه، فكلمات علم أكثر، من خلال الخبرة والتجربة، تُسند إليه سلطات أكبر، وأعمال أكثر صعوبة، وكذا تُمنح له الاستقلالية في اتخاذ القرارات.

- استغلال المهارات والقدرات المتاحة لدى العاملين: يساعد التفويض بشكل كبير على ضمان استخدام مهارات المرؤوسين وقدراتهم ومعارفهم، إلا أن المدير لا يستطيع أن يستكشف إمكانات المرؤوسين الحقيقية ويسبر أغوارها، وسيبقى حكمه على ذلك مجرد اجتهاد ذاتي وغير موضوعي⁽³²⁾.
- إشباع الحاجات النفسية للعاملين: كالإحساس بالأمان والعدل في نطاق العمل، ويتيح لهم حرية التعبير والاطلاع على مجريات الأمور داخل المدرسة، كما ينمي لديهم الاحساس بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف، من خلال مشاركتهم إتخاذ القرارات.
- يحقق التفويض بطريق مباشر أكبر عائد فردي وجماعي لدى المفوض إليه: يحقق التفويض فوائد العمل الجماعي، ويحسن علاقات الرئيس مع مرؤوسيه في العمل، كما يشعر العامل بأنه أخذ وضعه في العمل، ويشعر كذلك بالاستقلال الذاتي.
- يتمكن الرئيس من خلال التفويض الإداري أن يقوم بدوره الحقيقي كرئيس إداري من خلال تفرغه لمهامه وتطوير المؤسسة نحو الأفضل، مع إمكانية حلول أحد مرؤوسيه مكانه عند غيابه، فمن خلال التفويض تتطور تدريجياً قدرات الصف الثاني في المدرسة، وتصبح لديهم القدرة على العمل فيما لو تغي بالرئيس بحيث يقومون بأعماله بدون تأخير وهذا بالتالي يعود بالنفع على المدرسة⁽³³⁾.
- زيادة الرضا الوظيفي للمرؤوسين: يؤثر التفويض الفعال إيجابياً على معنويات العاملين، فالتعلم أثناء العمل، والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة،

وزيادة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، كل ذلك يمكن أن يساعد على رفع المعنويات وزيادة الشعور بالرضا^(٣٤).

- السرعة والسهولة في أداء الأعمال: يكون ذلك كنتيجة منطقية إلى تقليص الحالات التي يرجع فيها المرؤوس، كل مرة، إلى السلطة الأعلى، حيث يشكل التفويض الإداري عنصرا مهما وفعالاً في تحقيق لامركزية الإدارة والقضاء على البيروقراطية في بطن حركة العمل وضياع الكثير من الوقت^(٣٥).

مستويات التفويض الإداري:

توجد ثلاثة مستويات للتفويض هي^(٣٦):

المستوي الأول: تفويض علي أساس ما يجب عمله وكيفية إدارة هذا العمل، وترك بعض الحرية للمفوض إليه فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة علي الجودة، ويناسب هذا المستوي العاملين ذوي النضج الإداري المنخفض نسبياً، ويقتصر التفويض الحقيقي هنا علي القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء ومستويات الجودة المطلوبة.

المستوي الثاني: التفويض علي أساس ما يجب عمله وترك الحرية للمرؤوس في اختيار أسلوب الأداء ومعدل الأداء ومدى الجودة التي يتم بها العمل، وهذا المستوي يوفر مزيداً من الحرية والفرص للعاملين، ويناسب ذوي النضج الوظيفي المرتفع نسبياً.

المستوي الثالث: التفويض علي أساس ما يجب تحقيقه من أهداف وترك الحرية للعاملين في تحديد ما يجب عمله وأسلوب الأداء ومعدله، وكذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل، وهذا النوع من التفويض يصل بالمرؤوسين الي تحمل مسؤولياتهم كاملة بدون تدخل من المفوض، ويلائم هذا المستوي من التفويض

العاملين ذوي المستوي العالي من النضج الوظيفي حيث يمنح الموظف جانبا من المسؤولية والحرية لصنع القرارات.

مبادئ التفويض الاداري:

يقوم التفويض الإداري علي مجموعه من المبادئ التي تسهم في تعزيز وسائل نجاحه وفاعليته وهي علي النحو التالي:^(٣٧)

مبدأ التفويض من حيث النتائج المتوقعة: وهو ان يجد مدير المدرسة نفسة امام مجموعة من المهام والمسؤوليات، وفي ضوء هذه المهام يعمل المدير علي تحديد اهداف هذه العمليات واليات تنفيذها، وتفويض بعضا من صلاحياته لبعض منسوبيه للقيام بإنجاز هذا العمل، وينتهي التفويض بنهاية المهمة الموكلة.

مبدأ إطلاق المسؤولية: وفي هذا المبدأ يكون المفوض اليه مسؤولا اما المفوض مسؤولية غير محددة ويكون الرئيس مسؤول ايضا عن المهام والمسؤوليات المفوضة لمرؤوسيه، ولا يستطيع ان يتخلى عن هذه المسؤولية

مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية: وهذا يعني أن السلطة هي المركز التي تعطي المكانة للمسؤول للقيام بمهامه وانجاز الاعمال بشكل مناسب، لذا فلا بد من التوازن بين الصلاحية والمسؤولية المفوضة.

مبدأ وحدة القيادة: حتي يحقق التفويض اهدافه، لابد ان تكون وحدة القيادة واحدة، والمرؤوس يتلقى التفويض من رئيس واحد منعا للازدواجية وتداخل المسؤوليات وعدم التشتت.

أنواع التفويض الاداري:

لقد تعددت أنواع التفويض الاداري ، وفق الوجهات النظر التي ركزت عليها مختلف

الكتابات في علم الإدارة، ويمكن أن نلمس هذا التعدد فيما يلي:

- **التفويض الرسمي (الكتابي) والتفويض غير الرسمي (الشفهي):** التفويض الرسمي يجريب موجب مذكرة رسمية صادرة عن الرئيس لمؤوسيه، يحدد لهم فيها نطاق وحدود السلطة التي يحق لهم التصرف في حدودها، ومم الاشك فيه أن هذا النوعه والأكثر دقةً ووضوحاً، ويقضي تماماً على عنصر عدم الوضوح التأكّد لدى المرؤوس. أما التفويض غير الرسمي، فيكون بقيام الرئيس بتكليف المرؤوس بإنجاز عملٍ معين، وإعطائه السلطة التي تساعده على هذا الانجاز شفهيّاً، خلال مقابلة بينهما، أو عن طريق الهاتف، مثلاً، وهذا النوع قد لا تتضح فيه صورة التفويض وحدوده، بالشكل الجيد والكايف لدى المرؤوس^(٣٨).
- **التفويض الجزئي الكامل والتفويض الجزئي الناقص:** يكون التفويض الجزئي كاملاً، عندما يفوض المفوض إليه، سلطةً كاملةً لإنجاز المهمة كاملة دون الرجوع للرئيس الذي فوضه السلطات، ويكون التفويض الجزئي ناقصاً عندما يطلب المفوض من المفوض إليه أداء جزء من المهمة، على أن لا تتم المهمة كلها، إلا بالتفاهم مع المفوض.
- **التفويض المشروط والتفويض غير المشروط:** يكون التفويض مشروطاً، عندما يشترط على المفوض إليه موافقة الرئيس على طريقة أداء العمل، ويكون غير مشروط عندما يكون المفوض إليه حراً في أداء العمل دون أي تحفّظات.
- **التفويض المباشر والتفويض غير المباشر:** التفويض غير المباشر هو التفويض الذي يصدر من طرف سلطة أعلى من صاحب اختصاص (المفوض)، بتفويض بعض من اختصاصات هذا الأخير إلى غيره، أما التفويض المباشر فهو التفويض الذي يصدر من المفوض نفسه، وهذا الأخير، هو التفويض الممارس بصفة شائعة في الإدارة.

- **التفويض البسيط والتفويض المركب**: التفويض البسيط يتم عندما يفوض المفوض جزء من اختصاصاته وسلطاته إلى واحد فقط من مرؤوسيه، أما التفويض المركب فيتم عندما يفوض جزء كبيراً من اختصاصاته وسلطاته إلى عدد من المرؤوسين.^(٣٩)

التفويض بين مركزية ولا مركزية السلطة :

تعتبر اللامركزية بمثابة موقف يتسع فيه نطاق تفويض السلطة، أو تُمنح فيه السلطات لمستويات أدنى، وذلك وفقاً لما يسمح به النظام السائد بالمنظمة، ويمقتضى هذا الموقف تتكون وحدات إدارية مستقلة عن السلطة المركزية، فيما يتعلق ببعض الأعمال، وهنا يعتبر التفويض مرحلة وسيطة بين المركزية واللامركزية، تقتضيها طبيعة اتساع المنظمات وتعقدتها، وتعد سلطة اتخاذ القرارات المركزية ضرورة حتمية في المنظمات التي تواجه تحديات أو تهديدات، تستهدف المنظمة برمتها، وليس أحد أجزائها، أو وحداتها الفرعية ويشار هنا إلى أن مفهوم التفويض يستخدم عندما نتكلم عن تفويض السلطة لفرد ما، فنقول بأنه تم تفويض مدير الإنتاج السلطات أو تم منحه الصلاحيات، أما اللامركزية فتستخدم للإشارة إلى مدى التوسع في التفويض في منظمة ما، أي كحالة وصفية للمنظمة والتنظيم الرسمي، فنقول مثلاً هذه منظمة فيها لامركزية منخفضة، ونعني بذلك أنه ليس فيها تفويض كبير، لأن سلطات إصدار الأوامر محصورة عند فئة قليلة^(٤٠).

شروط نجاح عملية التفويض :

يشترط توافر مجموعة من الشروط لنجاح عملية التفويض، نذكر منها^(٤١):

- الرغبة الحقيقية لدى المدراء، في إعطاء مرؤوسيهم فرصة الظهور والتمتع بسلطة اتخاذ القرارات.

- الثقة التامة والمبررة في المفوض إليه.
- القدرة الذكية للمفوض في الإشراف على مسار منظمته ككل، لكي يتأكد أن العمل يسير سيراً طبيعياً.
- اختيار المفوض للمفوض إليه يجب أن يكون مبنياً على مبدأ الكفاءة، لتحمل المسؤولية، مع التدريب والإعداد لذلك.
- يفضل أن يكون التفويض مكتوباً وواضحاً، لغرض تحديد المسؤولية بدقة.
- العمل على إيجاد خطوط واضحة للسلطة، تمتد من المستويات الإدارية العليا، إلى المستويات التشغيلية في المنظمة، هذا التدرج في السلطات وفقاً للمستويات الإدارية، يبين لكل مدير، تلك المواقع الوظيفية التي يمكنه التفويض إليها.
- يجب أن يكون كل من تُفوض إليه السلطة، مسؤولاً أمام موقع وظيفي واحد، وهو فقط الذي يمكنه مساءلته.
- اطلاع المرؤوس على كل ما من شأنه أن يجعله يتفهم مسؤوليته لإنجاز المهام، ويحقق قبوله للسلطات اللازمة.
- أن يعطى المفوض إليه ما يكفي من السلطة لأداء مهمته، بحيث يكون ذلك مكافئاً للمسؤوليات المنوطة به.

وعليه فإن التفويض الإداري أصبح سمة من سمات الإدارة الحديثة ، ووسيلة لا غنى عنها للإدارة الناجحة ، إذ من خلاله يستطيع الرئيس الإداري التفرغ بصورة جيدة لأداء المهام الإدارية الأساسية في صلب اختصاصه الوظيفي تاركاً الاختصاصات الأقل أهمية والثانوية إلى مرؤوسين يختارهم بدراية وعناية لتولية هذه المهام ،

وبنفس الوقت يفسح المجال واسعا امام العاملين الصغار ليخلق منهم قيادات مستقبلية متميزة، بما يحقق مستويات متقدمة من الصحة التنظيمية.

المحور الثاني: الصحة التنظيمية في الفكر الاداري المعاصر:

تمهيد:

يعد مفهوم الصحة التنظيمية احد اهم المداخل الحديثة لدراسة بيئة العمل، إذ يعكس المناخ الايجابي للمؤسسة، فالمؤسسة التي تتمتع بصحة تنظيمية تمتلك المقدرة علي البقاء، والمؤسسة التي لا تتمتع بصحة تنظيمية تعيش حاله من عدم الكفاية والفاعلية.

وهناك تعريفات كثيرة لمفهوم الصحة التنظيمية، ويمكن تناول البعض منها

كما يلي:

يتكون هذا المفهوم من مقطعين هما:

الصحة وتعني: الشيء السليم المعالي^(٤٢). أما التنظيمية فهي مأخوذة من التنظيم، أي المنظمة، وهي كيان اجتماعي (أفراد وجماعات) هادف ومصمم بوعي، له حدود واضحة، ويعمل علي تحقيق أهداف محددة.^(٤٣)

- مفهوم يتضمن قدرة المنظمة علي العمل بفاعلية بما يؤدي إلي النمو والتحسين.
- حاله من حالات التشغيل الكامل الخالي من العوائق لجميع العمليات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، الرئيسية منها والثانوية.^(٤٤)
- حالة نفسية تميز علاقات العاملين و قدرة المنظمة علي التكيف مع بيئتها وتحقيق أهدافها.^(٤٥)

- قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها، بتوفير بيئة عمل تسعى إلي تحسين الأداء التنظيمي ودعم رفاهية العاملين وسعادتهم.^(٤٦)
- مدخل إداري يسعى لتحقيق رفاهية العاملين وسعادتهم ورضاهم، من خلال توفير بيئة عمل صحية ومناخ عمل محفز يزيد من دافعيتهم لبذل مزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المدرسية والوصول إلي مستويات الإنجاز الأكاديمي المتوقعة.^(٤٧)
- استراتيجيات المنظمة التي تحافظ علي صحة العاملين الفسيولوجية والنفسية وتزيد من إنتاجيتهم، عن طريق اهتمام أصحاب العمل بتحفيظهم، واستخدام كافة الجهود لتحسين قدرتهم في الأداء، والعمل علي التقليل من تغييبهم عن العمل حيث الوقوف علي أسباب المشكلة وعلاجها.^(٤٨)

أهمية الصحة التنظيمية:

- إن توافر المناخ الصحي الداعم يجعل العاملين أكثر ثقة مما يزيد من روحهم المعنوية، ويعزز كفاءتهم وفاعليتهم في تحسين وتطوير المدرسة، كما أن للمدير دور أساسي في بناء وتجويد الصحة التنظيمية في المدارس.
- تعمل الصحة التنظيمية علي تفعيل العلاقات بين العاملين في المدرسة.^(٤٩)
- تساعد المدرسة علي التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية بشكل أفضل.
- تساعد المدرسة علي تحقيق أهدافها والمحافظة علي بقائها.
- الصحة التنظيمية أداة تقويم رئيسية للعلاقات والظروف داخل المدرسة، من خلال تزويد المسؤولين بمعلومات ضرورية لذلك.^(٥٠)
- المدرسة الصحية تعمل علي تلبية احتياجات العاملين فيها.

- المدرسة الصحية تهتم بتحقيق رفاهية العاملين فيها وذلك من خلال إدراكهم للإنصاف والتعاون من جانب المنظمة.
- يتمتع العاملون في المدارس الصحية بثقة جماعية وثقافة مدرسية ايجابية^(٥١).

و للصحة التنظيمية أهمية كبرى تعود علي الفرد والمنظمة والمجتمع يمكن توضيحها كما يلي: تنعكس أهميتها علي الفرد في: الصحة العامة، الشعور بالرفاهية والسعادة، الاستمتاع بما يقوم به من مهام وأنشطة خاصة بالعمل، الشعور بالتماسك والدعم، تقليل معدل دوران العمل، القدرة علي تحقيق التوازن بين العمل والحياة، الشعور بالأمان النفسي نتيجة مشاركته المناقشات والإنصات لأرائه، النمو الذاتي والتنمية المهنية وجودة حياة العمل بشكل عام، وعلي مستوي المنظمة: فإن تمتعها بالصحة التنظيمية يعمل علي: تحسين الأداء المؤسسي، الكفاءة، زيادة الإنتاجية والإبداع، تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتقليل المخاطر الخاصة بالموارد البشرية وتكلفتها. وتنعكس أهمية الصحة التنظيمية علي المجتمع في: القيم الاجتماعية التي يتمسك بها العاملون، وتظهر في سلوكياتهم التي تتسم بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية^(٥٢).

خصائص الصحة التنظيمية:

وتختلف درجة وضوح خصائص المنظمات الصحية من تنظيم لأخر تبعاً لمستوى الصحة التنظيمية في هذا التنظيم، فنجد توافر العديد من الخصائص في تنظيم وندرتها في تنظيم آخر، وذلك لان التنظيمات الإدارية ليست علي مستوي واحد من الصحة التنظيمية، إلا أن هناك خصائص عامة تتمتع بها المنظمات الصحية بشكل عام وتمثل فيما يلي:

- وجود هدف محدد ومتفق عليه بمعرفة المعلمين والمديرين وتوافر التوجيهات اللازمة لتحقيق هذا الهدف.

- وجود اتصال فعال ذي اتجاهين داخل التنظيم المدرسي يسمح بمشاركة آراء ومقترحات العاملين.
- يكون التنظيم المدرسي مرنا بالقدر الذي يسمح باستيعاب التغيرات بما يحقق التوازن داخل المنظمة.
- تحفيز العاملين بالمدرسة علي تدعيم مهارات الابتكار والتجديد لديهم.
- شعور التنظيم بالحاجة المستمرة إلي تطوير ذاته وتنمية العاملين فيه.
- جعل المعلم إيجابيا وفعالاً بالمساهمة في إدارة مدرسته مما يؤدي لإشباع حاجاته وبالتالي تنعكس علي أدائه.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وإحساس المعلم بالأمن والطمأنينة في مدرسته والشعور بالانتماء إليها.
- توفير جو من الديمقراطية داخل المدرسة لتحقيق العدالة بين العاملين.^(٥٣)
- الجدول رقم (١) يوضح أهم خصائص المنظمات الصحية والمنظمات الغير صحية^(٥٤)

المنظمة الغير الصحية	المنظمة الصحية
- لا تهتم بالعاملين فيها	- تهتم بالعاملين فيها
- عدم توافر الكفاءة والفاعلية	- توافر الكفاءة والفاعلية
- العاملون منفذون لقرارات الإدارة العليا	- العاملون مشاركون في صنع القرار
- الانغلاق والتصدي للتجديد والتحسين	- الانفتاح نحو التجديد والتحسين

المنظمة الغير الصحية	المنظمة الصحية
- غير مسؤولة عن البيئة والعاملين	- مسؤولة عن البيئة والعاملين
- ضغوط العمل عالية	- ضغوط العمل منخفضة
- استرجاعي للأخذ في تصحيح الأخطاء	- توافقي استباقي في اخذ مقاييس الوقاية
- لا تنمي الالتزام التنظيمي	- تنمي الالتزام التنظيمي
- كثرة الغياب والتوقف عن العمل	- قلة الغياب والتوقف عن العمل
- ضعف الاتصال بين العاملين والإدارة العليا للمنظمة.	- قوة الاتصال بين العاملين والإدارة العليا للمنظمة.
- عدم شعور العاملين بالأمان	- شعور العاملين بالأمان
- تدفق المعلومات غير متوفر	- تدفق المعلومات متوفر
- تفتقد القدرة علي تطبيق استراتيجيتها	- لديها القدرة علي تطبيق استراتيجيتها
- إهمال ثقافة المنظمة	- الاهتمام بثقافة المنظمة
- وجود مشكلات بدون حلول	- مواجهة المشكلات وحلها
- فاعليتها متدنية علي المدى الطويل	- فاعليتها عالية علي المدى الطويل

(AydanYuceler, (2013))

يتضح من الجدول الفرق بين خصائص المنظمات الصحية وخصائص المنظمات غير

الصحية.

- ٢٨٩ -

مستويات الصحة التنظيمية

تتباين مستويات الصحة التنظيمية من منظمة لأخرى تبعاً لمدي توافر أبعاد الصحة التنظيمية ومؤشراتها في تلك المنظمات وهناك ستة مستويات للصحة التنظيمية هي^(٥٥):

- الصحة التنظيمية المفقودة:

في هذا المستوي من الصحة التنظيمية نجد العديد من المؤشرات التي تصفه وتحده منها:

- عدم احترام قيم العاملين
- لا يوجد فرص لتطويرهم
- لا يتم الاستماع إليهم
- القيادة الحقيقية مفقودة في كل المستويات الإدارية
- انتهاك حقوق العاملين وإساءة استخدام السلطة
- جهل العاملين بأهداف المنظمة عدم الثقة بين العاملين ومشرفيهم
- ضعف الترابط بين العاملين.

- الصحة التنظيمية الضعيفة:

و تعكس مؤشرات هذا المستوي من الصحة التنظيمية الأتي:

- عدم احترام قيم العاملين واستغلال جهودهم
- ضعف الاهتمام بتطوير العاملين مهنيا

- القيادة استبدادية
 - القرارات تتخذها القيادة العليا
 - عدم وضوح الأهداف وأسلوب التوجيه مشوش
 - العلاقات فردية ولا يوجد تعاون جماعي
 - ضعف الثقة والدافعية
 - ضعف الالتزام بالأهداف
 - قنوات الاتصال مغلقة
 - يصعب المحافظة علي صحة العاملين
 - صعوبة تحقيق التغيير
 - النمط القيادي السائد أبوي سلبي
 - العلاقات تقوم علي الفردية وتسود أجواء عدم التأكد
 - يشعر العاملون دائما بالحاجة لإثبات ذاتهم مما يظهر الضغوط التنظيمية
 - المنظمة أبوية سلبية تتعرض لإجبار العاملين علي الإذعان
 - التغيير مطلوب ويصعب تحقيقه
 - المنظمة يسودها بيئة تنظيمية استبدادية .
 - الصحة التنظيمية المتوسطة
- يتميز هذا المستوى بالاتي^(٥٦):

- تحفيز العاملين والاهتمام بروحهم المعنوية
- القيادة أبوية ايجابية غالبا ما تكون من القيادة العليا للمنظمة
- يوجد تحاور محدود بين القادة والعاملين
- التوجيهات أحيانا تكون مشوشة
- يوجد مستوى من العمل الجماعي والتعاون الحقيقي
- الاتصال مفتوحا مع مجموعات مختارة من الأفراد
- المنظمة أبوية ايجابية تجذب العاملين المحفزين بشكل جيد
- التغير مطلوب و يمكن تحقيقه في بعض الأحيان
- المنظمة في طريقها لتحقيق صحة تنظيمية أفضل مستقبلا.

- الصحة التنظيمية المتميزة.

في هذا المستوى من الصحة التنظيمية:

- يشعر اغلب العاملين باحترام قيمهم
- يستمع اغلب القادة والعاملين لبعضهم البعض ويشاركون في صنع القرارات واتخاذها
- تمكين اغلب العاملين وتوجيههم نحو الأهداف التنظيمية
- العمل الجماعي هو العمل المفضل لدي العاملين
- تعبر ثقافة المنظمة التنظيمية عن الثقة

- الاتصال مفتوحا بين العاملين وقيادة المنظمة
 - تستقطب هذه المنظمة المستشارين والعاملين المحفزين الذين يرحبون بالتغير كعملية مستمرة لمواجهة تحديات المستقبل
 - النظرة للمنظمة ايجابية والتطوير يقودها نحو الصحة التنظيمية المثالية.
 - **الصحة التنظيمية المثالية**
- في هذا المستوى من الصحة التنظيمية^(٥٧):
- يشعر جميع العاملين بالاهتمام الكامل لقيمهم ولوجودهم في المنظمة
 - العلاقة قوية بين العاملين والقادة
 - يشارك العاملون القادة في اتخاذ القرارات المهمة
 - القيادة فاعلة في جميع مستويات المنظمة
 - تعمل الجماعات بروح الفريق
 - تعبر الثقافة التنظيمية عن الثقة الكاملة بين العاملين والمشرفين والمديرين
 - الاتصال يكون مفتوحا وفعالاً داخل المنظمة
 - تسعى هذه المنظمة دائما لجذب العاملين المحفزين بمستوى عال جدا
 - المنظمة ايجابية لأبعد الحدود لأنها منظمة تتمتع بصحة تنظيمية مثالية.

- أبعاد الصحة التنظيمية:

١- وضوح الأهداف: GoalFocus

لكل تنظيم أهداف بسعي لتحقيقها وهذا لا يتأتى ذلك إلا من خلال

تحديد هذه الأهداف ووضوح كيفية تنفيذها للأفراد العاملين بالمنظمة (مديرين - مرؤوسين) حيث أن وضوح الأهداف للعاملين وقبولهم لها دلالة علي صحة تلك المنظمة، كما أن قدرة المنظمة علي الربط بين أهدافها وأهداف العاملين لديها تجعلهم يقبلون بها ويلتزمون بتحقيقها لأنهم يشعرون أنها تحقيق لأهدافهم الخاصة، وبالتالي إشباعا لرغباتهم واحتياجاتهم.^(٥٨)

وفي أواخر الستينيات أشار - أدوين لوك - فينظريته عن الهدف إلي أن تحديد الهدف ونية تحقيقه مصدر رئيس لدافع العمل، كما أن الأهداف توجه الموظف لما يجب القيام به ومقدار الجهد المطلوب منه لتحقيقها، كما تشير الأدلة بقوة إلي:

- الأهداف المحددة تؤدي إلي مستوى اعلي في الأداء من الأهداف الغير محددة (المعممة).

- الأهداف الصعبة تؤدي إلي أداء اعلي في تحقيقها من الأهداف السهلة.

- كما تؤدي التعليقات مثل "افعلها بشكل أفضل" أو "ابدل قصارى جهدك" إلي أداء اعلي كرد فعل لها حيث التوعية نفسها بمثابة حافز داخلي.^(٥٩) واستنادا علي ما سبق يتضح لنا أن أهداف المؤسسة التعليمية بحاجة لأن تكون محددة وواضحة ومقبولة لدي أعضائها، وان تكون مصاغة بصورة إجرائية يمكن تحقيقها، كما ينبغي أن يكون هناك تكامل بين أهداف المنظمة والعاملين فيها، الأمر الذي يعمل علي نجاح عملية التفويض من خلال وضوح الاهداف لكل من المفوض والمفوض اليه.

٢ - كفاية الاتصالات Communication Adequacy

يعتبر الاتصال عملية نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة وخارجها، والاتصال إلي

جانب كونه عملية إدارية هو أيضا عملية اجتماعية يتم عن طريقها تفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض فالإتصال يمكن العاملين من الوقوف علي الصورة الحقيقية الكاملة.^(٦٠)

ويعرف الإتصال بأنه:

- نقل معلومات مفهومه بين مرسل ومستقبل لإيجاد تفاهم بينهما لتحقيق أهداف محددة.
- كما يعرف بأنه عملية ذات اتجاهين لتوصيل الأفكار والآراء والمشاعر ومعرفة رد الفعل.^(٦١)
- أما الإتصال المدرسي فهو عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والتوجيهات والخبرات في المدرسة بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بهدف المساعدة في تحقيق الأهداف.^(٦٢)
- وتمثل أهمية الإتصال والتواصل في القدرة علي المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات التي تزيد من فرص الفرد في النمو والبقاء والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به في حين أن عدم القدرة علي الإتصال مع الآخرين تعد نقصا اجتماعيا وسيكولوجيا ويمكن تلخيص أهمية الإتصال والتواصل التربوي فيما يلي:
- فتح المجال للاحتكاك بين العاملين وإتاحة الفرصة للحوار وتبادل المعلومات.
- التعرف علي آراء الطلبة وأفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها الحوار مما يساعد علي تكوين شخصية ناضجة مستقلة في المجتمع.
- التعرف علي الأحداث الجارية لحظة وقوعها.
- تساعد وسائل الإتصال في تطوير الأنظمة التربوية وبخاصة التعليم.
- وتتميز عملية الإتصال والتواصل التربوي بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:

- أن نظام الاتصال له مدخلات وعمليات ومخرجات
- أن نظام الاتصال يتكون من ستة مكونات متفاعلة هي (المرسل- الوسيطة- المستقبل- الرسالة- التغذية الراجعة- البيئة التعليمية).
- إن عملية الاتصال تتميز بالتفاعل الديناميكي، بمعنى أن هناك حركة نشطة ومستمرة وعلاقات متداخلة بين هذه المكونات. (١٣)

أما كفاية الاتصال فتشير إلي وضوح وتدفق الاتصال الرأسي والأفقي داخل التنظيم المدرسي والمقصود ب الاتصال الرأسي تدفق الاتصال من اعلي لأسفل التنظيم المدرسي من خلال الخطوط الرسمية. أما الاتصال الأفقي فيكون بين العاملين من قسم إلي قسم في نفس المستوي، وتدفق الاتصال الرأسي والأفقي أمر ضروري داخل التنظيم المدرسي الصحي، وذلك لأنها تؤثر علي العلاقة بين الإدارة والعاملين، وتزيد الثقة بينهم، كما تساعد علي زيادة التماسك والترابط بين أعضاء المدرسة، وتسهم الية التفويض الاداري في تحقيق كفاية الاتصالات حيث انها تقوم علي التواصل المباشر والمستمر بين القادة المفوضين والعاملين المفوضة اليهم الاعمال والصلاحيات، الأمر الذي يعزز من صحة المدرسة التنظيمية.

٣- الثقة التنظيمية Organizational Trust

الثقة التنظيمية : حالة من الجاهزية للتواصل التلقائي مع شخص أو شيء ما.

كما عرفت بأنها بناء علاقة قوية بين القائد والمرؤوسين ينتج عنها فعل الأشياء كما يجب أن تكون^(١٤)

وتشير الثقة التنظيمية أيضا إلي حالة نفسية قصد منها قبول التعرض لمواقف معينة علي أساس التوقعات الايجابية لسلوك الطرف الأخر ونواياه.^(١٥)

والثقة التنظيمية ذات طبيعة ديناميكية ومستويات متنوعة، تبعا لنوع البيئة التي تمارس فيها، وتعد عنصرا رئيسيا للصحة التنظيمية، حيث تعاملان معا علي تسهيل العلاقات وتنميتها داخل المنظمات، كما أنها تحمل أهمية استثنائية في البيئة التربوية إذ ينبغي أن تسود جميع التفاعلات اليومية التي تحدث بين العاملين في المؤسسات التربوية، التي تهدف إلي بناء الإنسان بشكل متكامل في جميع جوانب شخصيته وفقا للمواصفات والخصائص التي يريدها المجتمع لأبنائه.^(٦٦)

وتعمل الثقة التنظيمية علي: زيادة الكفاءة وتحسين الأداء، زيادة ولاء العاملين للمنظمة، خفض معدلات الغياب ودوران العمل، تشجيع المناقشات المفتوحة، التقليل من حدة الصراع التنظيمي.

وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية ومنها: إدراك العدالة التنظيمية، أساليب تحفيز العاملين، أسلوب الإدارة المستخدم، نظم الاتصالات، تفويض السلطات.^(٦٧)

وتجدر الإشارة إلي أن التقارب والتفاعل الايجابي بين المديرين والمعلمين يضاعف فرص الثقة والمشاركة الجماعية وإنجاز الأهداف المرسومة، وتعويد المعلمين مراقبة أنفسهم وبالتالي الابتعاد قدر الإمكان عن الانحرافات السلوكية أو الإدارية المقصودة من خلال تنميتهم.^(٦٨) واستنادا علي ما سبق نجد ان الثقة التنظيمية بين قادة المدرسة والعاملين فيها هي جوهر وأساس عملية التفويض الاداري، حيث أنه يقوم علي مدي ثقة الرئيس فيمن يختاره ليفوض اليه جزء من اختصاصاته، ويتحمل معه مسؤولية إنجازها وبالتالي لا بد أن يكون الاختيار قائم علي تميز المفوض اليه وامتلاكه لقدرات ومهارات تؤهله لإنجاز تلك المهمات بما يشير الي الثقة من جانب المفوض والتي يترتب عليها ثقة الطرف الأخر.

٤- الروح المعنوية Morale

تعد الروح المعنوية من أهم أبعاد الصحة التنظيمية لارتباطها بالعنصر البشري الذي يعتبر من أهم الموارد التنظيمية، حيث ترتبط بنوعية العلاقة بين المعلمين، وهي تعني الإحساس الجماعي بالود والسعادة والحماس والثقة بين المعلمين".^(٦٩)

كما أنها تعبر عن ايجابية العلاقات بين أفراد المجتمع المدرسي، وتعاونهم وشعورهم بالرضا عن أعمالهم والاعتزاز بمدرستهم وترفع المعنويات من خلال ما يمنحه المدير من ثقة وموثوقية في المعلم ومن إحساس المعلمين بإنجاز أعمالهم أيضا.^(٧٠)

وتشير الروح المعنوية إلى "الثقة بالنفس والدرجة العالية من الواقعية والإنجاز، والعمل بروح الابتهاج مع الاستمرار حتى تتحقق الأهداف".^(٧١)

كما تعرف علي أنها الحالة النفسية للعاملين ودرجة الثقة والرغبة والرضا التي يشعرون بها تجاه وظيفتهم والمنظمة والعاملين فيها، وإحساسهم بشأن ظروف العمل، وهو إحساس جماعي يؤثر في الأفراد بعضهم علي بعض.^(٧٢)

ومن خلال استعراض تلك المفاهيم نجد أن الروح المعنوية لدي العاملين بالمدرسة ترتبط بظروف العمل ومدى إشباع العمل لاحتياجاتهما المادية والمعنوية، حيث تتأثر الروح المعنوية داخل المدرسة بعاملين أساسيين هما:

- البيئة المدرسية: وتعرف بأنها" العوامل التي تحيط بالعامل أثناء إنجازه لعمله، متمثلة في البيئة الطبيعية والمباني والآلات والضوضاء والحرارة والضوء والرطوبة، أو المحيط البشري كزملاء العمل والرؤساء والمرؤوسين".^(٧٣)

المكانة الاجتماعية: وتتمثل في إشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين بالمدرسة وخاصة المدير والمعلمين، مثل الرواتب والحوافز والمكافآت ونظام الترقيات ونظرة المجتمع وتقديره لمكانتهم. لذا فالمدرسة التي تتمتع بالصحة تنظيمية تسعى دائما إلي رفع الروح المعنوية للعاملين فيها من خلال توفير بيئة مدرسية مادية ومعنوية جيدة وإشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية ورفع مكانتهما الاجتماعية وتحقيق ذواتهم من خلال عملية التفويض ومشاركتهم اتخاذ القرارات. ومن مظاهر ارتفاع الروح المعنوية لدي العاملين:^(٧٤)

- غياب الصراع بين العاملين داخل المؤسسات
- التماسك بين العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة
- قدرة العاملين علي مواجهة الأزمات والمشاكل بقدر من الحزم والتكيف مع الظروف المتغيرة.
- انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات
- الرضا عن الظروف البيئية
- زيادة وجودة الإنتاج.

لهذا يجب أن تعكس السياسات الموضوعية اهتمام إدارة المدرسة بروح العاملين المعنوية والعمل علي تعديل وتغيير أي ظروف يبدو أنها يمكن أن تتسبب في انخفاض الروح المعنوية بأي شكل من الأشكال، ومما لا شك فيه ان تفويض السلطات يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال اغناء مناخ العمل بالتفاهم المتبادل والاحترام بين القادة والعاملين حيث تنسيق الجهود الجماعية لتحقيق اهداف المدرسة.

المحور الثالث: ملامح الجهود المصرية في تحقيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر:

تعي الدولة مسؤوليتها إزاء قضية تطوير التعليم وإصلاح مؤسساته التعليمية والارتفاع بمكانتها وتتطلع دائماً لإحداث تطوير ايجابي حقيقي في النظام التعليمي والمؤسسات التعليمية، بهدف الارتفاع بمستوي جودته لتصل إلى تحقيق المعايير العالمية وحتى تتمكن الأجيال القادمة من القدرات التنافسية اللازمة لاقتصاديات المعرفة العالمية، ولقد وجهت الحكومة المصرية اهتمامها بالتعليم الثانوي العام بصفة خاصة.

وتعد مرحلة التعليم الثانوي من أهم مراحل المنظومة التعليمية في جميع دول العالم وذلك لكونها المؤهلة للتعليم الجامعي واختيارات المستقبل العملي والعلمي لطلابها، كما أن أهميتها تنبع كذلك من طبيعة المرحلة العمرية التي يعيشها طلابها وهي مرحلة المراهقة وجذور مرحلة الشباب وما يعانيه كل المراهقين فيها من اضطرابات جسدية، وعقلية، ونفسية، فهي مرحلة حساسة فيها يبدأ تكوين الاتجاهات الفكرية، والسياسية، والدينية، وغيرها والتي قد يصعب تغييرها فيما بعد. (٧٥)

أهداف التعليم الثانوي:

- تطوير التعليم الثانوي بما يتوافق مع المعايير العالمية وبما يضمن جاهزية الخريجين لمرحلة التعليم العالي.
- زيادة استيعاب التعليم الثانوي ليفي بمتطلبات التعليم الإلزامي .
- تدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفني في تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوي.

- تطوير نظام الإدارة و المتابعة والتقييم، على مستوى التعليم الثانوي بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية.
- تحسين جودة الحياة المدرسية لطلاب مرحلة التعليم الثانوي.
- تقديم نماذج إبداعية بمثابة أساس لاستمرار تطوير نظام التعليم الثانوي العام^(٧٦).
- وكان لبرنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة في الخطة الاستراتيجية مجموعة أخرى من الأهداف أكثر تفصيلاً علي اعتبار أن المدرسة هي وحدة الفعل في النظام التعليمي يمكن عرضها كما يلي:^(٧٧)
- تطوير إدارة المؤسسة التعليمية في إطار نظام تعليمي يعمل بنظام مركزي / لا مركزي متوازن ويدعم التنمية المهنية المستدامة والحوكمة الرشيدة والمحاسبية لتوفير بيئة تعليمية داعمة تحقق جودة التعليم وحقوق الطفل فتنج مواطنًا مبتكرًا قادرًا علي المنافسة في مجتمع المعرفة، ومساهما في تنمية وطنه.
- دعم قدرات المؤسسات التعليمية علي الإدارة الذاتية والشفافية والمحاسبية في إطار مركزي لا مركزي متوازن.
- تطوير أداء القيادات التعليمية لممارسة الإدارة المتمركزة حول المدرسة وقيادة التغيير لاستيفاء تقييم الأداء لتحقيق معايير الجودة.
- بناء قدرات المؤسسة التعليمية وتوفير الدعم الفني المستمر لضمان الجودة المستدامة.
- تفعيل المشاركة بين المجتمع المحلي والمؤسسة التعليمية لتحقيق متطلبات الجودة.

- توفير بيئة تربوية جاذبة وأمنة، ومريحة تحقق تكافؤ الفرص وتدعم الإصلاح الذاتي للمدرسة.

وبالقراءة الدقيقة للأهداف السابقة نجد أن تحقيقها يتطلب معلما ملما بتلك الأهداف، ولديه الرغبة والاستعداد للمساهمة في تحقيقها، ولن يتأتى ذلك إلا عندما يدرك ثقة المدرسة فيه من خلال مشاركته في العمل وشعوره بالمسؤولية تجاه انجاز تلك الأهداف ومشاركته في اتخاذ القرارات، من خلال تفويضه لبعض المهام، أي بوجود تفويض إداري حقيقي وفعال داخل بيئة مدرسية تتمتع بالصحة التنظيمية.

وفي ضوء حرص الدولة والوزارة واهتمامها بالمرحلة الثانوية فقد اصدرت العديد من القرارات التي من شأنها ان تدعم مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، ويمكن أن نوجزها فيما يلي:

- حاولت الدولة ان تدعم المعلم علي المستوى التشريعي والمادي بداية بصدر قانون تطبيق الكادر الخاص بالمعلمين لتحسين أوضاعهم المالية حيث تم ذلك علي مرحلتين^(٧٨). ثم انشأت الاكاديمية المهنية للمعلمين وهي تتمتع بالشخصية الاعتبارية العامة وتتبع وزير التربية والتعليم وهي من الهيئات المهمة التي تقوم بدور اساسي في التدريب والتنمية المهنية لجميع العاملين في حقل التعليم من معلمين وإداريين وهيئة الادارة المدرسية^(٧٩).

- اعدت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي والتي تناولت برامج الاصلاح المتمركز حول المدرسة ومنها ، برامج ادارة الموارد البشرية وتمكين المعلمين كمحور رئيسي داعم لإصلاح التعليم قبل الجامعي في ضوء اللامركزية والحكومة الرشيدة . كما تضمنت الخطة اهدافا استراتيجية تخص متغيري

الدراسة في المرحلة الثانوية العامة منها: تدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية في تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوي، تحسين جودة الحياه المدرسية لطلاب مرحلة التعليم الثانوي العام، وضع حزمه تحفيزية تضمن الاستمرار والتنمية المهنية لكوادر التعليم الثانوي العام بناء علي تقويم منتظم مبنى علي النتائج^(٨٠).

- مدونة سلوك واخلاقيات الوظيفة العامة، حيث تلزم المدونة جهة العمل بعدة التزامات تجاه الموظف منها: تهيئة ظروف عمل امنة وعادلة وصحية تلبي احتياجاته واهدافه الشخصية، معاملة جميع العاملين بعدالة، توفير فرص التدريب المناسب والمستمر، تدعيم الموظف من خلال وعيه بحقه في التعبير عن رأيه وحقه في الشكوى والتظلم.^(٨١)

- تشكيل وحدة للتخطيط والمشروعات بكل مدرسة تختص بإعداد خطة استراتيجية للمدرسة بعد رصد الوضع الراهن للمدرسة وتحديد نقاط القوة والضعف، واعداد تقارير بذلك ورفعها للإدارة التعليمية وذلك لضمان التحسين المستمر في المدرسة^(٨٢).

- انشاء وحدة للتدريب والجودة بكل مدرسة تختص بوضع رؤية ورسالة المدرسة، ووضع خطط للتحسين المستمر، وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمدرسة ثم اعداد وتنفيذ برامج التنمية المهنية مع ترسيخ ثقافة التنمية المستدامة داخل المدرسة^(٨٣).

- استجابة للاحتياجات القومية في تطوير التعليم والارتقاء بجودته أصدر السيد الرئيس محمد حسني مبارك القرار رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية

لضمان جودة التعليم والاعتماد كما أصدر القرار الجمهوري رقم (٢٥) لسنة ٢٠٠٧ باللائحة التنفيذية للهيئة، وفي ضوء ذلك قامت الهيئة بوضع السياسات اللازمة لضمان جودة التعليم، واتخاذ الإجراءات الكفيلة باعتماد مؤسسات التعليم في مصر.^(٨٤)

ومما سبق نجد أن وجود وحدة للتخطيط والمشروعات بكل مدرسة وتفعيلها يعني رصد الوضع الراهن، ودعم الايجابيات، ومعالجة السلبيات، والتصدي للتحديات، يعني أيضا وجود فريق عمل يعمل بفاعلية وجدية في إطار خطة عمل مدرسية علي مستوى المدرسة لرفع تقارير صادقة للإدارة، وبهدف إلي التحسين المستمر للمدرسة وتحقيق الصحة التنظيمية بالمدرسة.

ورغم ما أصدرت الوزارة من قواعد وقرارات وبرامج، إلا أن كل ذلك لا يؤدي ثماره اذا كانت ادارة المدرسة موكوله إلي أفراد ليسوا أهلا للقيام بمهام وأعباء القيادة والادارة المدرسية^(٨٥). ومما لا شك فيه أن تطبيق هذه القرارات بفاعلية سوف يؤدي إلي تحقيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر كما يحقق لها وضع تنافسي أفضل، ولكن واقع المدارس يشير إلي أن معظم هذه القرارات يعثرها الكثير من جوانب النقص والقصور عند تنفيذها علي أرض الواقع.

المحور الرابع: تحليل دور التفويض الإداري في تحقيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر:

- يشعر العاملون عند ممارسة التفويض الإداري ان لديهم مسؤولية كبيرة تجاه تحقيق أهداف المدرسة، وهذا من شأنه ان يعزز لديهم الشعور بالإنجاز، والتكيف مع الضغوط، وزيادة تقدير الذات، وانخفاض معدلات الشكاوي الجسدية والإرهاق والتوتر.

- التفويض الإداري خطوة أساسية ومهمة لتجويد الصحة التنظيمية حيث يعمل علي رفع الروح المعنوية لدي العاملين وإشباع حاجاتهم من الاحترام والتقدير، تحقيق الثقة المتبادلة بين العاملين ومتخذي القرار في المنظمة، كما انه يعتبر حافزا قويا يدفع العاملين لتحمل المسؤولية والتفاني في حل المشكلات بما يوفر المرونة التنظيمية والتكيف التي يؤدي بدوره إلي تحسين الإنتاجية.
- يعتبر التفويض الاداري من اهم المهارات الادارية المساعدة في توفير الوقت وتقليل ضغوط العمل واكتشاف وتطوير قيادات الصف الثاني، وهو ما يحقق التحسين المستمر في مستويات الصحة التنظيمية من خلال الحفاظ علي استمرار العمل في خطة التحسين رغم تغير قادة المدرسة المتكرر.
- أن المدارس التي تسعى لتجويد مستوياتها الصحية تمضي في اتجاهين:الاتجاه الأول: يتمثل في تنبي سياسات وبرامج مصممه للحفاظ علي صحة العاملين فيها وأمنهم، وينظر للعاملين هنا بالمنظور الشامل للصحة حيث الاهتمام بصحتهم جسديا وعقليا انفعاليا، أما الاتجاه الثاني: فيرتبط بخصائص الوظيفة و التفويض الاداري الذي يعرف بدورة في تشكيل خبرات عمل ايجابية لدي العاملين وتلبية حاجاتهم وتحقيق ذاتهم وتطوير قدراتهم في الأداء والإنتاجية.
- التفويض الاداري يتطلب مساندة القادة لجميع العاملين بتوفير احتياجاتهم، واحترام قيمهم، ومشاركتهم مسؤولية تحقيق الأهداف بما يقودهم الي تحقيق الصحة التنظيمية.
- يعد التفويض الاداري من أهم العوامل الداعمة لتحقيق الصحة التنظيمية من خلال ايجابية ممارساتها الإدارية التي تزيد من حماس والتزام العاملين، كما أن

- وسائل التدعيم الايجابي من قبل القيادة للعاملين تحدث نوعا من التقارب الفكري والذهني بينهم، وتقليل قوي المعارضة لقرارات الإدارة العليا .
- يسمح تفويض السلطة للعاملين، باتخاذ قرارات يكونون على علم جيد بظروفها وحيثياتها، ويرجع هذا لكون القرارات المفوض إليهم سلطة اتخاذها، تكون دائما في صميم الوظيفة أو النشاط الذي يؤديه في المدرسة، الأمر الذي يجعلهم أكثر حساسية لإدراك قبل وقوعها والقدرة علي تشخيصها ومعالجتها .
 - يتمتع العاملون في ظل التفويض المرتفع للسلطة بنوع من المرونة فيما يخص التوقيت الذي يتم فيه اتخاذ القرار، وهذا راجع إلى عدم إجبارهم على الرجوع إلى من فوضهم سلطة اتخاذ القرار حتى تتم استشارته فيما يخص تنفيذه، وهذا يجعل القرار يتمتع بالفعالية المطلوبة من جانب التوقيت الملائم، حيث يعطى للقرار الوقت الكافي للتفكير فيه، مما يؤدي إلى تفادي التسرع أو المماطلة في اتخاذه .
 - إن التفويض الإداري يعمل على تجسيد أحد أبعاد اللامركزية، من خلال توزيع السلطات على مختلف المستويات، وعدم حصرها في مستوى معين، كما يعمل على تحقيق مبدأ التدرج في السلطة، والتوازن بين السلطة والمسؤولية بما يوفر مناخ عمل مريحا وصحيا .
 - التفويض الإداري احد الاستراتيجيات المتبعة في بناء القدرات القيادية واعداد الصف الثاني من القيادات من بين العاملين في المدارس، وذلك من خلال ثلاثة ابعاد هي: تمكينهم من ممارسة مهام قيادية داخل المدرسة وتدريبهم علي القيام بهذه المهام، القدرة علي الالمام برؤية مشتركة تعبر عن طموحات وتطلعات المدرسة والعاملين فيها، تحديد الادوار القيادية بالأدلة والبراهين علي الافكار القيادية المثالية من خلال الممارسات اليومية، حيث اسهمت تلك الممارسات

- بشكل كبير في تحقيق التخطيط الفعال للتعاقب القيادي الذي يضمن التحسين المستمر لصحة المدرسة التنظيمية.
- يعمل كأداة قوية لتحديد القيادات المؤهلة وتحفيزها للعمل علي متابعة خطط تحسين صحة المدرسة التنظيمية.
- كما أن التفويض الفعال يعتبر أحد أهم الوسائل الادارية التي تزيد من رضا العاملين لأنها تمكنهم من إشباع حاجاتهم من تحقيق الذات، والاحترام، والشعور بالمسؤولية، والترقي في مناصب عليا، مما يشعر العامل بأهميته فيضاعف جهوده في العمل المكلف به، والذي يؤدي بدوره الي ارتفاع مستوي الاداء والانتاج وهذا ما يحقق اهداف المدرسة التي تسعى اليها.
- ومن ناحية اخري يعد التفويض وسيله مثلي للتدريب اثناء العمل، فالمرؤوس الذي يمارس بعضا من اختصاصات رئيسه يستطيع ممارستها بشكل كامل فيما بعد، حيث يصنع التفويض كوادر قيادية جديدة ومدربه، علي تحمل اعباء الوظيفة واصدار القرارات في نطاقها.
- التفويض الاداري يزيد من ثقة المرؤوس في نفسه ويشعره بأنه جزء حقيقي وفعال في المدرسة ويحدث ذلك بوضوح عندما يكون دوره الاصلي لا يتعدى تنفيذ اوامر وقرارات الرؤساء.
- ويعد التفويض الاداري احد محددات الدعم التنظيمي الذي يمنحه قادة المدرسة للعاملين فيها، حيث يرتبط ذلك بإدراكهم لدعم المنظمة لهم وحرصها علي إشباع حاجاتهم، كما يولد لديهم الثقة في المنظمة والمخاطرة من اجلها ومحاولة حل مشكلاتها من خلال ممارسة الأنشطة التطوعية التي تساعد علي ذلك وان الموظفين الذين لديهم مستويات عالية من الدعم يشعرون بالأمان عند

- المشاركة في المخاطر التي يمكن ان تزيد المنظمة دون الخوف من العواقب السلبية.
- يؤدي المرؤوس المفوض اليه مهامه الوظيفية بطريقة افضل مما لو كان مكلفا بها بحكم القانون، وذلك لسببين الاول: ان اختيار الموظف المفوض اليه من قبل الرئيس الاداري عادة ما يقوم على اساس سليم له ما يبرره من صفات واستعدادات في شخص المفوض اليه وحسن استعداده للقيام بعمله، والثاني: ان للتفويض مساهمة فعالة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة شعورهم بالثقة والمسؤولية.
 - يحق للمفوض مراجعة القرارات التي اتخذها المفوض إليه في اختصاص معين وذلك للاطمئنان على سلامة العمل تنظيمياً وقانونياً.
 - يعمل التفويض الاداري علي إشباع الحاجات النفسية للعاملين، كالأمان والعدالة والأمل في نطاق العمل وتطوير القدرات الذهنية، والتفويض كذلك يوفر للعامل حرية التعبير والاطلاع على مجريات الأمور داخل المؤسسة، ويشعر أنه يشارك في صياغة القرارات، وتتم وعنده روح المسؤولية
 - عملية تحسين الصحة التنظيمية: هي نهج يرسم الطريق إلى الجودة والإنجاز، كما أنها سلسلة من الممارسات الناجحة لإدارة المدرسة تقوم على البيانات.
 - المدارس الصحية لديها اهداف واضحة ومحددة يتفق عليها العاملين وقادتهم، لديها اتصالات مفتوحة في جميع الاتجاهات، لديها بيئة مدرسية مرنة يعمل فيها الجميع كفريق واحد، تسعى دائماً للتحسين المستمر، وتطوير مهارات

العاملين واشباع حاجاتهم وعملية التفويض الاداري ذات أثر بالغ في تحقيق ذلك.

- تتباين مستويات الصحة التنظيمية من مدرسة لأخرى تبعا لمدي توافر مؤشرات وابعاد الصحة التنظيمية في المدرسة ولقد ادرجت في ستة مستويات هي: الصحة التنظيمية المفقودة او المحمومة، الصحة التنظيمية الضعيفة، الصحة التنظيمية المتوسطة، الصحة التنظيمية المتميزة، الصحة التنظيمية المثالية.
- يتم قياس مستوى الصحة التنظيمية بالمدرسة من خلال الوقوف على نقاط القوة والضعف في المدرسة وتحليل جميع مواردها: المالية، البشرية، والفيزيائية، وخاصة البشرية باعتبارها أهم الموارد التنظيمية وتمثل مفتاح العمل الأساسي في أي تنظيم مدرسي، حيث يظهر مستوى الصحة التنظيمية بشكل أكثر وضوحا من خلال دراسة العناصر التي تشملها الموارد البشرية، مثل مستوى فريق العمل، تقويم الأداء، التنمية المهنية والعلاقات بين العاملين، حيث يتم فحص درجة انسجام الأفراد مع بعضهم، ومدى رضاهم عن العمل، ومستوى الروح المعنوية لديهم ومدى تكيفهم مع متغيرات البيئة المحيطة ومدى قبولهم لأهداف التنظيم، وكيفية تواصلهم مع بعضهم البعض
- اختيار المفوض اليه الاكثر تأهيلا لمجال التفويض من خلال التخصص والقدرات، تعتبر مؤشرات تعطي الدلالة علي مدي قدرته علي ممارسة الاختصاصات المفوضة اليه بكفاءة وفاعلية.
- إن فهم المرؤوس واستيعابه للعمل المسند إليه، ومعرفته لدرجة السلطة التي سيتمتع بها، والمسؤولية التي سيتحملها جراء ممارسة هذه السلطة يؤهله للتميز والإبداع في تحقيق الأهداف وتطوير العمل.

- تشجيع المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرار، والعمل على إحاطتهم علماً بكل الأمور التي تخص وظائفهم، وتمكينهم من تطوير مهاراتهم يقود لمستويات متقدمة من الصحة التنظيمية.

وتري الباحثة من خلال عملها في الميدان التربوي انه في ضوء كثرة الابعاء وتعاضم المهام والمسؤوليات الادارية والفنية المنوطة بقيادة المدارس وخاصة مدارس التعليم الثانوي العام وفي ظل التطورات الجذرية التي تحدث فيها سواء في نظام الدراسة او الامتحان وسيطرة التكنولوجيا علي جميع العمليات الادارية، واهتمام الوزارة بالإصلاح المتمركز علي المدرسة والاتجاه نحو اللامركزية فانهم بحاجة ماسة الي تفويض بعض صلاحياتهم حتي يتفرغوا للإشراف والمتابعة، وحل المشكلات ومواجهة التحديات وتوفير بيئة عمل صحيه تهتم برفاهية العاملين ومشاركتهم السلطة والمسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

المحور الخامس: المقترحات الاجرائية لتنفيذ دور التفويض الاداري في تحقيق الصحة التنظيمية

في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

- يجب أن يشارك المرؤوسون في عملية وضع الأهداف المراد إنجازها، وكذا تحديد المعايير الخاصة بمختلف الأعمال، لغرض قياس مدى تحقيق الأهداف.
- يجب أن يقتصر دور المدير في الإرشاد والتوجيه، وتقديم المساعدة والمعلومات إلى المرؤوس، على أن يتولي المرؤوس بإنجاز الأعمال المسندة إليه.
- يجب أن توفر إدارة المدرسة البرامج التدريبية اللازمة لتزويد المرؤوسين بالمهارات والمعارف، والتي تكون ضرورية لتعزيز قدراتهم، بما يمكنهم من التغلب على صعوبات تنفيذ الأعمال.

- يجب أن يمارس المدراء رقابة مناسبة على جميع الأعمال عموماً، وعلى ممارسة السلطة خصوصاً، للتأكد من أن مرؤوسيههم يؤدون واجباتهم على أحسن وجه.
- مراعاة أن سوء استخدام التفويض يحقق نتائج عكسية ويسبب احباط وفشل في تحقيق الغرض الاساسي منه.
- الوعي بأن القيادة التسلطية أو الإدارة التسلطية الصارمة، لا تخلق إلا نوعاً من السلوك المعتل في المنظمة، يتمثل في التحايل والنفاق وعدم الولاء، بل قد تؤدي أحياناً إلى الاستهتار واللامبالاة والتخريب.
- ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم موضوع التفويض لتحقيق اللامركزية التي تنادي بها الخطة الاستراتيجية للتعليم من خلال برنامج الاصلاح المتمركز حول المدرسة
- تثقيف قادة المدارس بمفهوم واليات تفويض السلطة الصحيحة.
- ضرورة التوجه الواضح نحو اللامركزية حتي يتسنى لقادة المدارس ان يتبعوا النهج الديمقراطي ويفوضوا بعض سلطاتهم وصلاحياتهم لمنسوبي المدرسة.
- تدريب قادة المدارس علي مهارات التفويض الاداري الفعال.
- تطوير الانظمة الادارية بما يحقق ممارسة التفويض الاداري، كوجود توصيف وظيفي واضح لجميع الوظائف القيادية.
- العمل علي تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية وصولاً الي التفويض بمعناه الصحيح.

- تشجيع قادة المدارس علي تقبل فكرة التفويض الاداري بمفهومها الصحيح، وأهمية الدور الذي يقوم به في تحقيق اهداف المدرسة، من خلال استخدام برامج للتوعية بذلك.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين مقابل ما يبذلون من جهد.
- التخفيف من بعض مسؤوليات العاملين الاساسية مقابل انجاز الاعمال الاضافية المفوضة اليهم.
- زيادة صلاحيات مدير المدرسة في توزيع العمل، وتقديم الحوافز المالية، ومواعيد الحضور والانصراف.
- تمكين العاملين في الاعمال التي يكلفون بها من خلال عملية التفويض.
- توفير بيئة عمل جاذبة تعمل علي تأمين حاجات العاملين.
- مراعاة الجوانب الانفعالية للعاملين والاهتمام برفاهيتهم.

مراجع البحث

- (١) واصف العدوان: " التفويض الاداري واثرة علي تحسين الاداء الاداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية، مجلة دراسات - العلوم التربوية - الأردن، مج ٤٤ ملحق ٢٠١٧، ص١٩.
- (٢) عبد العزيز بن سلمان الدرويش: تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوي الاداء في الإدارة المدرسية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، ع ٣٢، رجب ٥١٤٣٥، ص١٢٧.
- (٣) برهان زريق: التفويض الاداري في القانون الاداري، مرجع السابق، ص٢٦٧.
- (3) جمال على الريالات : " أثر المشاركة فى اتخاذ القرار على جودة العمل فى شركات الاتصالات الاردنية " ، مرجع سابق ، ص ١٨
- (٥) مريم شباح : "فرق العمل وبناء الصحة التنظيمية للمؤسسة" ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، مج ٢٨ ، ع ١٠٩ ، ٢٠١٧م ، ص ١٤٢ .
- (5) Dr. Samir Lenka, Dr. Ravi Kant (2017) Organizational Health of Secondary School Teachers in Relation to Their Adjustment , Vol. 18 No.1,p665
- (٦) لينا بنت سليمان علي الخليوي وآخرون : " درجة ممارسة قائدات المدارس لأخلاقيات الإدارة في الاسلام وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية فيها " المجلة التربوية الدولية المتخصصة ، مج ٦ ، ع ٧ ، الاردن ، ٢٠١٧ ، ص ٨١.

(٨) ممدوح سودي منوخ الطفييري: أثر تفويض السلطة علي فاعلية الاداء لدي العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت، دراسة تطبيقية، علي وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، ٢٠١٢، ص١٧.

(٩) المرجع السابق، ص ١٩.

(٩) سليمان يوسف سليمان البلوى : "الحاجات الإرشادية لطلاب المرحلة الثانوية بمحافظة الوصية رسالة ماجستير غير منشوره، كلية عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤته، الأردن، ٢٠١٤، ص٣.

(١١) جمهورية مصر العربية: وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠، ص١٠٢ - ١٠٣.

(١١) رضوان الثعلب حامد: "تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل ال"تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل الإرجونوميكا، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠١٦، ص١٠١.

(١٢) أحمد نجم الدين عيادروس : "التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية"، محلة التربية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ١٦، ع ٣٩، فبراير، ٢٠١٣ ص٩.

- (١٤) عبد الناصر عطايا وعصام رمضان: "مستوي الصحة المنظمة بالمدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي العام بمصر" مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مج ٢٧، ع ٥، ٢٠١٣، القاهرة، ص ص ١١٠٢ - ١١٠٣
- (١٤) عزه جلال مصطفى نصر: "رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكنزي 7S" مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مج ٤، ع ٤٣٤، ٢٠١٩، ص ص ٧٧٧ - ٧٧٨.
- (١٥) بشير صالح الرشدي : مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، ٢٠٠٠م ، ص ٥٩.
- (١٧) ماهر صالح علاوي: الوسيط في القانون الاداري ٢٠٠٩، ص ٣٢٧.
- (١٨) برهان زريق: التفويض الاداري في القانون الاداري، وزارة الاعلام السورية، ط١، ٢٠١٧، ص ٩.
- (١٩) سليمان الطماوي: القضاء الاداري دار الفكر العربي، ١٩٨٦، ص ٧٢٥.
- (٢٠) بشار عبد الهادي التفويض في الاختصاص ، دارالفرقان ١٩٨٢، ص ١٩٩.
- (٢١) أحمد عيدا روس : مرجع سابق ، ص ٢٢
- (٢٢) أيمن احمد العمري: "درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للحرية الأكاديمية وعلاقتها بمستوي الصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية" دراسات العلوم التربوية، الجامعة الاردنية - عمادة البحث العلمي، مج ٤٧، ع ٢٠٢، ٢٠٢٠م.

(22)Arokiasamy, (2018)"Linking transformational leadership with organizational health of secondary school teacher, Economics mangment and sustainability Vol.3,No.1.

(٢٤) واصف العدوان: " التفويض الاداري واثرة علي تحسين الاداء الاداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية، مجلة دراسات - العلوم التربوية - الاردن، مج ٤٤، ع ١٧، ٢٠١٧.

(٢٥) عبد العزيز بن سلمان الدويش: تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوي الاداء في الادارة المدرسية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، ع ٣٢، رجب ١٤٣٥هـ.

(٢٦) إبراهيم عيد السحباني: "تفويض السلطة لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدي معلميهم"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، فلسطين، ٢٠١٢.

(26)Dariushzadeh, et al;(2012) Surveying The Relationship Between leadership styles,Organizational Health and Workplace Bullying, Central Tehran Branch Azad University, Iran, Journal of Global Strategic Management,Vol.6,No.2

(٢٨) احمد بن مكرم بن علي ابو الفضل (د.ت) لسان العرب، بيروت، دار صادر.

(٢٩) دليل مصطلحات هارفارد بزئس ريفيو - المفاهيم الادارية.

(٣٠) عبد المعين زين مبارك القراني: التفويض الاداري ومعوقاته في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة طيبة، السعودية، ٢٠١٢، ص ٥.

- (٣١) محسن عبد الستار عزب: تعاقب المديرين واثره علي فاعلية الادارة المدرسية، المكتبة العصرية، ٢٠٠٩، ص١٦٦.
- (٣٢) عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة منظمات الأعمال - الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٦، ص ٢٣٩
- (٣٣) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٧، ص ٤٣٨.
- (٣٤) واصف العدوان: "التفويض الإداري واثرة علي تحسين الاداء الإداري في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس في مديرية لواء الشونة الجنوبية، مرجع سابق، ص٢٠.
- (٣٥) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، ٢٠٠٦، ص ٣٨٣.
- (٣٦) عبد العزيز بن سلمان الدرويش: تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوي الاداء في الادارة المدرسية، مرجع سابق، ص ١٢٣.
- (٣٧) ممدوح سودي منوخ الظفيري: أثر تفويض السلطة علي فاعلية الاداء لدي العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت، دراسة تطبيقية، علي وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، ٢٠١٢، ص١٤.
- (٣٨) عبد العزيز بن سلمان الدرويش: تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوي الاداء في الادارة المدرسية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، مرجع سابق، ص ١٢٩.

- (٣٩) عمر وصفي عقيلي، الإدارة - أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧، صص ٣٤٧- ٣٤٨ .
- (٤٠) محمد الصيرفي، التحليل على مستوى المنظمات (الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي)، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، صص 334-335.
- (٤١) راي سي أومان وآخرون، التحليل الإداري في المنظمات العامة: تاريخه، مفاهيمه، أساليبه، ترجمة فهد بن معيقل العلي، راجع الترجمة معدي بن محمد آل مذهب، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦، ص ٥٥.
- (٤٢) فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٢٦٥.
- (٤٢) جرجي شاهين عطية: "قاموس عربي - عربي، دار صادر، بيروت، ٢٠٠٠، ص ٣٣٢.
- (٤٣) محمد قاسم القيروتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠، ص ٥٣.
- (٤٤) ليث شناده حسن الجابري: "دور الصحة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي" مجلة أم القرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، مج ١٤، ١٤، ٢٠١٧، ص ٣٤٧.
- (45)Arokiasamy, A. R. (2018). Linking transformational leadership with organizational health of secondary school teachers: A conceptual model and research proposition. *Economics, Management and Sustainability*, Vol.3, No.1, p25.

(٤٦) عبد الناصر محمد رشاد محمد: "الصحة التنظيمية لمدارس التربية الخاصة في مصر والرضا الوظيفي لمعلميها: دراسة تحليلية" مجلة الإدارة التربوية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، مج ٤، ع ١٣، ٢٠١٧، ص ٤٣

(٤٧) المرجع السابق ص ٤٣

(٤٨) زيد عبد الله زيد العليان: "الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في دولة الكويت" رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة ال البيت، ٢٠١٨، ص ١٠.

(49) Mirzajani, R.; Morad, L.K.(2015). Examine the Relationship between Organizational Health in Schools and Academic Achievement of Students. Journal of Educational and Management Studies, Vol,5 No.3, p.152.

(٥٠) لينا سليمان الخاوي: "درجة ممارسة قائدات المدارس لأخلاقيات الإدارة في الإسلام وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية فيها" المجلة التربوية الدولية المتخصصة- المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، الأردن، ٢٠١٧، مج ٦، ع ٧، ص ٨٥.

(51) Jakki S. Jethro,(2018) Calculating And Coaching School Organizational Health (Under The Direction Of Dr. R. Martin Reardon). Department Of Educational Leadership,.P.39

(٥٢) عبد الناصر محمد رشاد محمد: "الصحة التنظيمية لمدارس التربية الخاصة في مصر والرضا الوظيفي لمعلميها: دراسة تحليلية" مرجع سابق، ص ٤٤ - ٤٥

(53) Dariush zadeh, et al;(2012) Surveying The Relationship Between leadership styles, Organizational Health and

Workplace Bullying, Central Tehran Branch Azad University, Iran, Journal of Global Strategic Management, Vol.6, No.2 p.12

(54) Aydan Yuceler, (2013) the relation between organizational health and organizational commitment, Mediterranean Journal of social sciences MCSER PUBLISHING, Rome, Italy, vol.4 No.10, p.784.

(٥٥) لينا بنت سليمان الخلوي وآخرون: "درجة ممارسة قائدات المدارس لأخلاقيات الإدارة في الإسلام وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية فيها" المجلة التربوية المتخصصة، مج ٦، ع ٧، الأردن، ٢٠١٧، ص ٨٦.

(٥٧) لينا بنت سليمان الخلوي وآخرون: "درجة ممارسة قائدات المدارس لأخلاقيات الإدارة في الإسلام وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية فيها، مرجع سابق، ص ٨٨.

(57) Hussain W.H: (2018) Reflection of high containment practices for employees Organizational Health. Journal of univesty Babylon, pure and Applied sciences, vol.26, No9, p.156.

(٥٨) مريم شباح: "فرق العمل وبناء الصحة التنظيمية للمؤسسة" مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، ٢٠١٧، مج ٢٨، ع ١٠٩، ص ١٤٣.

(٥٩) Stephen P. Robbins. Timothy A. Judge' (2015) Organizational Behavior" 16 edition, p.225 .

- (٦٠) بلقاسم بن تركي سلاطنية وآخرون: الفاعلية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سيولوجيا، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٣، ص ١٦٠
- (٦١) وفقى السيد الإمام وآخرون: السلوك الإنساني في المنظمات، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، ص ١٨٠
- (٦٢) حمد بن عبدالله القمیزی: تقنيات التعليم ومهارات الاتصال، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، ط ٢، ٢٠١٦، ص ١٢١
- (٦٣) حمد بن عبدالله القمیزی: تقنيات التعليم ومهارات الاتصال، مرجع السابق، ص ١٢٤، ١٢٥.
- (٦٤) عادل عبد المنعم المسدي: "العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين: دراسة تطبيقية" مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الادارية، مج ٢٢، ٢٤، ٢٠١١، ص ٢٠٧.
- (٦٥) عباس عيد مهدي الشريفي: "الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة عمان في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين" المجلة التربوية، مج ٢٧، ١٠٥٤، ٢٠١٢، ص ٣٤٨.
- (٦٦) عباس عيد مهدي الشريفي: "الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة عمان في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين، مرجع سابق، ص ٣٤٥
- (٦٧) عادل عبد المنعم المسدي: "العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين: دراسة تطبيقية، مرجع سابق، ص ٢٠٧

(٦٨) بلقاسم بن تركي سلاطنية وآخرون: الفاعلية التنظيمية في المؤسسة: مدخل

سيبولوجيا، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٣، ص ٦٠.

(69) Arokiasamy, A. R. (2018). Linking transformational leadership with organizational health of secondary school teachers: op.ct p25.

(٧٠) محمد بن معيض الوديانى: "مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس

التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين" مجلة العلوم التربوية

والنفسية، مج ١٨، ٣٤، البحرين، ٢٠١٧، ص ٤٩٤.

(٧١) جابر عبد الجابر، وعلاء الكفاي: قاموس علم النفس، دار الترجمة العربية،

القاهرة، ١٩٩٢، مج ٥، ص ٢٢٥٣.

(٧٢) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين، لبنان ناشرون،

بيروت، ١٩٩٧، ص ٨٩.

(٧٣) احمد زكي بدوى: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ص ٤٢٧، ط ١

(٧٤) رافده الحريري: إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البارودي العلمية

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٢٩٤

(٧٥) سهير حسين احمد البيلي: "تصور مقترح لتطوير البيئة المدرسية في التعليم

الثانوي العام في مصر. من بحوث المؤتمر الدولي الأول: توجهات استراتيجية في

التعليم - تحديات المستقبل، كلية التربية - جامعة عين شمس، المجلد ٣، ص

٢٠٧.

(٧٦) جمهورية مصر العربية: وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠، ص٧٥ - ٧٦.

(٧٧) جمهورية مصر العربية: وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠، ص١٠٢ - ١٠٣.

(٧٨) قانون التعليم رقم ٣٩ لسنة ١٩٨١، المضاف بالقانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧، المعدل بالقانون ٩٣ لسنة ٢٠١٢.

(٧٩) القانون السابق: المادة (٧٥)

(٨٠) جمهورية مصر العربية: وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠، ص٧٥ - ٧٦.

(٨٢) جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة ٢٠١٩، وفقا للمادة (٥٧) من قانون الخدمة المدنية ٨١ لسنة ٢٠١٦.

(٨٣) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، الكتاب الدوري رقم ٩ بتاريخ ١١/٢/٢٠١٧.

(٨٤) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ١٢٧ بتاريخ ١١/٣/٢٠١٢، بشان إنشاء واختصاصات وحدة التدريب، القاهرة، مكتب الوزير، ٢٠١٢.

(٨٤) جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وثيقة معايير ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي، مرحلة التعليم الثانوي، الإصدار الثالث ٢٠١٠ - ٢٠١١ ص ٨.

(٨٦) فرج المبروك عمر: مدير المدرسة والإدارة المدرسية، دار حميثرا، مرجع سابق، ص

.٥٥