

## مدى توافر مقومات الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية دراسة وصفية في عدد من الثانويات الأهلية في محافظة صلاح الدين

الباحثة: حنان أيوب ياس  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

hanan.aiob.eass@gmail.com

أ.د. أنيس أحمد عبدالله  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

dr\_anees.ahmed@yahoo.com

المستخلص:

ان الصحة التنظيمية كمفهوم تربوي تعطي فكرة واضحة عن المناخ التنظيمي داخل المدرسة الثانوية وذلك من خلال القاء مزيد من الضوء على نقاط القوة الواجب تعزيزها من قبل ادارة المدرسة ونقط الضعف التي بحاجة الى الدراسة والمتابعة والمعالجة بهدف التحسين والارتقاء بمستوى الصحة السائدة فيها وان اغفال هذه الدراسة قد يؤدي الى اغفال الوقت والجهد لتحديد العديد من مشكلات التعليم الثانوي وكيفية التعامل معها بما لا يعرقل جهود الاصلاح فيه.

وقد هدف البحث الحالي للتعرف على مدى توافر مقومات الصحة التنظيمية في المدارس المبحوثة، ولغرض تحقيق هدف البحث، اختيرت عينة قصدية مكونة من جميع المُدرسين والمُدرسات في المدارس المبحوثة وكان عددهم (١١٥) مدرس ومُدرسة وزُرعت عليهم استماراة الاستبانة، وتم تحليل البيانات باستعمال عدد من الاساليب الاحصائية المناسبة.

وتوصل البحث الى عدة نتائج منها: ان جميع مقومات الصحة التنظيمية كانت متوفرة ولكن بنسب متفاوتة، كما تباينت الاهمية النسبية لتلك المقومات فأكثرها توفرًا كان الاخلاقيات ومهام المدير الاداري واقلها كان ادارة الموارد التعليمية وتوفيرها. وقدم البحث مجموعة من التوصيات بناءً على الاستنتاجات.

**الكلمات المفتاحية:** الصحة التنظيمية، مقومات الصحة التنظيمية.

### The availability of organizational health components in secondary schools

#### A field study in a sample of civil secondary schools in Salah Al-din governorate

Prof. Dr. Anees Ahmed Abdulah  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

Researcher: Hanan Ayob yass  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

#### Abstract:

Organizational health as an educational concept gives a clear idea of the organizational climate within the secondary school. Through shedding more light on the strengths to be reinforced by the school administration and weaknesses that need to study and follow-up and treatment in order to improvement and upgrading the level of health prevailing in them. And the omission of this study may lead to the omission of time and effort to identify many problems of secondary education and how to deal with It does not hinder reform efforts. The present research aimed to identify the availability of organizational health components in the School research sample.

For the purpose to achieving the research objective, a purposive sample of all teachers in the researched schools were selected (115) male and female teachers.

The research has reached several results, including: that all the elements of organizational health are available, but in varying proportions, as well as the relative importance of those components the most components available was the ethics and managerial functions of the manager and the least was the management of educational resources and provided.

The research present a set of recommendations based on the conclusions.

**Keywords:** Organizational health, organizational health components.

## المقدمة

تعد المدرسة من اهم المؤسسات التي انشأها المجتمع وفوضها مهمة تنمية الاطفال والشباب، وتزويدهم بالمعرفات الملائمة، وتدريبهم على انماط السلوك المرغوب فيه بما يواكب المجتمع وتطوراته المستقبلية، وتعد المدرسة نظاماً اجتماعياً له اهدافه التي يسعى الى تحقيقها، فهي منظمة اجتماعية منفتحة على المجتمع المحيط بها لذلك فهي تعتمد على شبكة من الاتصالات تربط العاملين داخلها بعضهم ببعض، وكذلك ترتبط بالمجتمع الخارجي من اعضاء المجتمع المحلي وأولياء امور الطلبة بالإضافة الى ارتباطها بالنظام التعليمي الام والأنظمة الاخرى في المجتمع.

وعلى الرغم من ان المناخ المدرسي يعد من إحدى السمات المهمة في وصف فاعلية المدرسة ونموها وتطورها نحو الأفضل إلا ان البعض يؤكد أن مفهوم المناخ يعد من المفاهيم المحددة في عدد كبير من طرق قياسه كما انه كثير ما يشوبه الغموض وغالباً ما يكون شعار لتحسين المدارس لذا تم الاستعاضة بمجاز الصحة التنظيمية لوضع تصورات وقياس جوانب مهمة من المدرسة خاصة مع تأثير الابعاد التنظيمية الصحية في تحصيل الطلاب إذا تمت السيطرة على الوضع الاجتماعي والاقتصادي داخل المدرسة (wayne & john, 1997: 42)

## الإطار المنهجي للبحث

اولاً. مشكلة البحث: إن التوجه الحالي في البيئة التعليمية نحو الزيادة المضطربة في اعداد المدارس الثانوية الاهلية في عموم العراق ومنها محافظة صلاح الدين فقد بلغ عدد تلك المدارس للفترة من (٢٠٠٧-٢٠١٩) (٢٦) مدرسة، والدور الاساسي لهذه المدارس في رفد التعليم العالي بمخرجات (طلبة) مؤهلة لتلقي مختلف انواع العلوم وتأثير ذلك على فاعلية التعليم العالي وقدرته بالتنمية لرفد المجتمع بمخرجات تتسم بجودة المعرفة في مختلف فروعها للمساهمة في تنمية المجتمع وتحقيق رفاهيته. في ظل ما تشهده البيئة المحلية من التنافس الشديد بين تلك المدارس وهذا ما يخلق تحديات عديدة امام تلك المدارس لاثبات شخصيتها المميزة من خلال توافر مقومات الصحة التنظيمية التي ينعكس اثرها الايجابي في مستوى تحسن اداء المدرسين فيها، كما ان المدرسة التي تتمتع بالصحة لا تبدي قدرة في المحافظة على بقائها فحسب بل تبدي ايضاً قدرة مستمرة في التعامل وبفاءة مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية بما يجعلها نظاماً دينامياً اما المدرسة التي لا تتمتع بالصحة تعيش حالة من عدم الكفاءة وهي اقل قدرة في التعامل على المدى الطويل مع متطلبات بيئتها المتغيرة باستمرار.

وان طرح الاسئلة التالية يوضح مضامين المشكلة بدقة:

١. هل تتوافر مقومات الصحة التنظيمية في المدارس المبحوثة.

٢. هل تتبادر الاهمية النسبية التي توليها المدارس المبحوثة لمقومات الصحة التنظيمية؟

**ثانياً. اهمية البحث:**

١. تناول البحث الحالي موضوعاً حيوياً تمثل بالصحة التنظيمية كظاهرة تربوية ايجابية تعبر عن قدرة المنظمات التعليمية على اداء عملها بفاعلية وكفاءة وتفاعل بمرونة مع التغيرات البيئية الحاصلة في التعليم.

٢. حداثة الموضوع في البحث في بيئه العمل المدرسي والذي لم يشبع بحثاً في البيئة المحلية وما ينتجه عنه من مؤشرات ذات دلالة على مستوى الصحة التنظيمية للمدارس المبحوثة مما يساعد في اطلاع وتعريف ولفت نظر المهتمين والمسؤولين على نتائج هذه الدراسة ل الوقوف عن كثب لواقع الصحة التنظيمية للمدارس الاهلية، وفيما يتعلق بالجوانب الايجابية والسلبية فيها من اجل وضع الاستراتيجية الملائمة للنهوض بواقع التعليم الثانوي من حيث توفير مناخ تنظيمي صحي يساعد على الارتفاع بأداء ذلك القطاع الحيوي من خلال تطوير العملية التعليمية والرفع من مستوى التحصيل العلمي للطلاب وانجازات العمل التربوي.

**ثالثاً. اهداف البحث:** يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في التحقق من المقومات التي تشكل الصحة التنظيمية للمدرسة والتي تميز شخصيتها كما تسعى الدراسة لتحقيق الاتي:

١. التعرف على مدى توافر مقومات الصحة التنظيمية في المدارس المبحوثة

٢. معرفة الاختلافات في الاهمية النسبية لمقومات الصحة التنظيمية.

٣. تقديم مجموعة من المقترنات التي تسهم في حث مديرى المدارس الثانوية الاهلية لتفعيل مقومات الصحة التنظيمية من اجل تحقيق الاهداف التربوية لمدارس التعليم الاهلي بمراحلها المختلفة في محافظة صلاح الدين.

**رابعاً. فرضيات البحث:**

**الفرضية الاولى:** تتوافر مقومات الصحة التنظيمية في المدارس المبحوثة على المستوى الكلي وعلى مستوى كل مدرسة.

**الفرضية الثانية:** تتبادر الاهمية النسبية التي توليها المدارس المبحوثة لمقومات الصحة التنظيمية.

**خامساً. منهجة البحث:**

١. منهج البحث: اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة مشكلة البحث وبيان طبيعة العلاقة بين ابعاده من اجل تحقيق اهداف البحث، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الاولية، وقد صممت الاستبانة بالاستناد الى الجانب النظري للبحث بشكل رئيسي على نحو يتلاءم مع ابعاد البحث ومدعماً بمقاييس من دراسات سابقة، وقد روّعي الوضوح والتجانس في صياغة فقراتها لتمكن المستجيب قدرة أكبر على إدراك ابعادها والهدف منها ويوضح الجدول (١) اهم المصادر التي تم اعتمادها في تصميم الاستبانة.

**الجدول (١): المصادر التي تم الاستفادة منها في تصميم الاستبانة**

المصادر	ارقام الفقرات	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	المعلومات الشخصية	ت
الباحثين	١-٣	٣	الجنس، المؤهل العلمي، مدة الخدمة		١	
Hoy&Feldman,1987 Bredeson&johasson,2000 mulford,2003 dibra,et,al,2013 ramalepml&zengelek,2014 murtedjo&suhamingsih,2018	١-٨	٨	مهام المدير الاداري			
Hoy&Tarter,1991 Hoy&Miskel,1991 Jeannotte,2003 Bowdirch,et,al,2008 williams,2010 Manole,2012 Hill&mass,2015	٩-١٥	٧	التماسك الاجتماعي			٢
Hoy&Hannum,1997 Wantania&lapian,2015 Ramachoudran&shibu,2017	١٦-٢٣	٨	الروح المعنوية العالية		مقومات الصحة التنظيمية	
Denenberg,2000 Jonathan,2015 Akinfolarin,2016	٢٤-٢٨	٥	ادارة الموارد التعليمية			
Hellriegel&slocum,2011 السكارنة، ٢٠١٢ كامل، ٢٠١٤ الزياني، ٢٠١٤	٢٩-٣٦	٨	الأخلاقيات			
Hoy&woolfok,1993 Hoy,et,al,2006 Hoy&tarter,2007 Cilan,can,2014 Cochan,et,al,2018	٣٧-٤٤	٨	التركيز على النمو الأكاديمي			

المصدر: من اعداد الباحثين.

وقد استعمل مقياس ليكرت الرباعي (اتفق تماماً) (اتفق) (لا اتفق تماماً) وفق اوزان (٤-١) وبصورة تلائم كل محور من محاور الدراسة.

## ٢. حدود الدراسة:

- أ. الحدود المكانية:** شملت الدراسة (٤) مدارس اهلية في تكريت وسامراء وهي (تكريت الاهلية للبنين، الملوية الاهلية للبنين، الارتقاء الاهلية للبنات، الارتقاء الاهلية للبنين).
- ب. الحدود البشرية:** شملت الدراسة جميع المدرسين في المدارس المبحوثة والبالغ عددهم (١١٥) مدرس ومدرسة.

**سادساً. اختبار ثبات الاستبانة:** تماشياً مع متطلبات الوصول إلى استيانة كفؤة فقد تم إخضاع هذه الأداة إلى اختبار الثبات وذلك باستعمال مقياس (کرونباخ الفا) على صعيد العينة الكلية ثم على مستوى متغيرات الدراسة (مقومات الصحة التنظيمية)، اذ تبين ان قيمة معامل (کرونباخ الفا) مرتفعة مقارنة بمعامل الثبات المقبول في الدراسات الإدارية والبالغ (٧٠%) وهذا يدل على ثبات المقياس (Hair, et,al, 2010: 124).

### الجدول (٢): نتائج اختبار ثبات الاستبانة

قيمة معامل الثبات	الابعد	ت
0.90	مهام المدير الاداري	١
0.90	التماسك الاجتماعي	٢
0.90	الروح المعنوية العالية	٣
0.93	ادارة الموارد التعليمية	٤
0.91	الاخلاقيات	٥
0.89	التركيز على النمو الأكاديمي	٦
0.92	على مستوى العينة الكلية	

ومن المهم الاشارة الى ان ميزة استخدام معامل (کرونباخ الفا) في قياس ثبات الاستبانة توفر الجهد والوقت على الباحث وتعينه عن توزيع الاستمارة مرتين لقياس الثبات باستخدام الطرق الاخرى.

سابعاً. **وصف الأفراد المبحوثين:**تناول الباحثين وصف الأفراد المبحوثين وهم جميع المُدرسين والمُدرسات في المدارس المبحوثة وكان عددهم (١١٥) فرد، والجدول (٣) يوضح الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين.

### الجدول (٣): الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين

النسبة	العدد	الخصائص	
٥٣,٩	٦٢	ذكور	الجنس
٤٦,١	٥٣	إناث	
١٠٠	١١٥		المجموع
٧٠,٤	٨١	بكالوريوس	
٥,٣	٦	دبلوم علي	التحصيل الدراسي
٢٤,٣	٢٨	ماجستير	
١٠٠	١١٥		المجموع
٢٥,٢	٢٩	اقل من ٥ سنوات	
٣٠,٤	٣٥	١٠-٥	سنوات الخدمة
٢٠,٩	٢٤	١٥-١٠	
١٣,١	١٥	٢٠-١٥	المجموع
٢,٦	٣	٢٥-٢٠	
٧,٨	٩	٢٥ فأكثر	
١٠٠	١١٥		

يتضح من الجدول ما يأتي:

- وفقاً للجنس يتبيّن ان الذكور يشكلون النسبة الاكبر من حيث الافراد المبحوثين، وهذا امر طبيعي ويعود السبب فيه الى الطبيعة الديموغرافية للمجتمع المحلي.

٢. ان التحصيل العلمي من شهادة البكالوريوس اعلى نسبة في المؤهلات العلمية الاخرى وهو امر طبيعي كون ان القوانين النافذة تشرط مؤهل البكالوريوس كحد ادنى للتدريس في المدارس الثانوية، يليه التحصيل العلمي الماجستير، يليه الدبلوم العالي.
٣. كانت النسبة الاعلى من الافراد المبحوثين لديهم خدمة (١٠-٥) سنوات، يليه من لديهم خدمة (اقل من ٥ سنوات)، ثم من لديهم خدمة (١٥-١٠)، واقل نسبة كانت لمن لديهم خدمة (٢٥-٢٠) سنة وهذا مؤشر جيد يدل على الخبرة في المجال التعليمي للأفراد المبحوثين وقدرتهم على النهوض بمسؤولياتهم بكفاءة اعلى ويساهم ذلك بتحسين مستوى التحصيل العلمي للطلبة.

### الجانب النظري للبحث

**اولاً. مفهوم الصحة التنظيمية (المدرسية):** المنظمات تشبه الافراد الذين يعملون بها ويشكلونها فهم اما اصحاء او مرضى، فالمنظمة الصحية تكون فعالة اما غير الصحية فتكون غير فعالة (معتلة) ولكي يكون الجسد صحيّاً ينبغي ان ينجز وظائفه بتناسق تام، وفي المقابل فلكي تكون المنظمة صحية فلابد لها من اتمام المجموعة المعقّدة من الوظائف الادارية والشخصية بصورة متزامنة (Brosnahan, 2011: 60). لقد تطور مفهوم الصحة التنظيمية حيث تعرف المدرسة الصحية بانها: فعالية المدرسة في الاستجابة لظروف العمل المتغيرة من خلال العمل بالكفاءة الجماعية في موائمة وابتکار وتقديم وتنفيذ المهام التعليمية بشكل اسرع وافضل واقل كلفة ممكنة (Nair, et.al., 2014:145)

وتعرف بانها: انها قدرة المدرسة على العمل بفعالية والتكيف والتغيير بشكل مناسب والنمو من الداخل (Al qarni, 2016: 331)

**ثانياً. خصائص المدرسة الصحية:** قدمت (Johnson-Perry, 2014: 4) مجموعة من الخصائص التي ترى انها تميز المدرسة صحياً عن غيرها من المدارس الامریکية نلخصها بالآتي:

١. تمتلك قيادة تؤمن بالعمل الجماعي وتتوفر كافة الموارد التعليمية وتستخدم تلك الموارد لتحقيق اهدافها.

٢. مدفوعة بالتميز الأكاديمي، اذ تضع اهدافاً عالية للطلاب والمعلمين.

٣. تحترم الاخرين الذين حققوا اداءً جيداً من الناحية الأكاديمية.

٤. تحافظ على بيئة تعليمية داخلية امنة ومنظمة، وتتكيف بنجاح مع بيئتها الخارجية.

**ثالثاً. مقومات الصحة التنظيمية:** من خلال البحث في الابدیات المتعلقة بمقومات الصحة التنظيمية اتضحت هناك تبايناً في بعض وجهات النظر حول النظر حول عدد وتنوع وسمیات مقومات الصحة التنظيمية، وهذا التباين في وجهات النظر يعود الى اختلاف طبيعة المیدان المبحوث ورأي الباحثين في ماهية المقومات التي تقییس الصحة التنظيمية.

وبناءً على ما تقدم سيتم اعتماد المقومات التالية بالاعتماد على اسهامات (miles, & Feldman, 1969) في دراساتهم السابقة والتي رأى الباحثان انها توافق مع طبيعة میدان التعليم بخصوصيتها المعروفة اذ أنها شاملة وذات محتوى ضمئي لبعض المقومات التي استبعدها الباحثان وهي كالتالي:

١. مهام المدير الإدارية: من اهم مقومات الصحة التنظيمية هي الواجبات والمهام الادارية والتنظيمية التي ينبغي ان يؤديها المدير لأنها تعد الاساس في توفير ونجاح بقية المقومات الأخرى لأنها تعد المرشد والموجه لما سيقوم به المدير من مهام اخرى ضمن مقومات الصحة التنظيمية. وصف

(ناصر واللامي، ٢٠٠٦: ٧٢) مدير المدرسة بأنه القائد المباشر لمجتمع المدرسة وهو المسؤول الاول عن نجاحها وتفوقها وتحقيق اهدافها في تربية طلابها واعدادهم وتفوقهم، وهو العنصر الاساسي في تكوين وتنمية العلاقات المدرسية على اختلاف انواعها. (Dibra, et.al., 2013: 3).

#### **مضامين مهام المدير الاداري:**

- وضع مؤسسة والاس الخاصة بالأبحاث التربوية عدد من المهام الإدارية الرئيسة التي ينبغي ان يؤديها مدراء المدارس لكي تكتسب المدرسة مقومات الصحة التنظيمية وهذه المهام هي:  
(the Wallace foundation, 2013: 7)
  - تحديد الرؤية والقيم المشتركة : المدير الناجح مسؤول عن تكوين رؤية مستقبلية قوية مشتركة وواضحة للالتزام بمعايير عالية لنجاح الطلاب وخطة استراتيجية لمدرسته لتحقيق تلك الرؤية وهذه الرؤية يجب ان تأخذ في الاعتبار الفروقات والتهديدات في البيئة وعناصر القوة والضعف في المدرسة (بالتعاون مع هيئة الادارة) والتي تحفز العاملين (مدرسین واداریین) في المدرسة على التواصل الاجتماعي (Cieslavska, 2007: 10) كما ينبغي ان يتلزم بمجموعة من القيم والتي تؤثر بشكل كبير على افعاله وافعال الاخرين وينشئ احساساً واضحاً بالتوجيه والهدف لمدرسته.  
(Dibra, et.al., 2013: 240).
  - الدور التخططي: القيام بتحديد الاهداف ووضع الخطة واقتراح الوسائل والبدائل والأنشطة الازمة لتحقيقها وتحديد اساليب التنفيذ ووضع معايير التقويم الخاصة بالخطة والاشراف على تنفيذها (حجي، ١٩٩٨: ٣٧١).
  - إعادة هيكلة المدرسة: يقوم مدير المدرسة بإعادة تصميم الادوار والمسؤوليات وتنظيمها في هيكل مرنة ترفع من مشاركة أكبر عدد من المدرسین في صنع القرار.
  - تعزيز جودة المعلم: يقدم مدراء المدارس مجموعة غنية ومتعددة من فرص التعلم والتطوير المهني للمدرسین كمحاولة للتحسين ادائهم وداعييهم والتزامهم بأداء الواجب التعليمي المكلفون به فضلاً عن الاحتفاظ بالمدرسین الكفوئين. فضلا على تشجيعهم على المشاركة في مجموعة من البرامج المدرسية اثناء الخدمة.
٢. التماسك الاجتماعي: ان التماسك هو سمة لمجتمع مدرسي قائم على الثقة والروابط والصلات والتفاعل بين المدرسین كأفراد وجماعات على نحو مميز فضلاً عن الشعور بالانتماء والاستعداد للمشاركة والمساعدة (Manole, 2012: 128). وعرف (الجبوري، ٢٠١٤: ٥) التماسك بأنه الحزام الذي يربط مدرسي المدرسة ويبيقي العلاقات القائمة فيما بينهم وبالتالي فإن المدرسة المتماسكة يسودها الود والولاء والاخلاص ويسعى افرادها لتحقيق اهداف مشتركة. في حين عرف (Bulgaru, 2015: 249) التماسك على انه سمة مميزة للمجموعة التعليمية تعبر عن درجة الوحدة والتكميل ومقاومة التقليك وخاصية معينة للمجموعة التعليمية في بيئه اجتماعية معينة تعمل على تحقيق مستوى معين من الاداء.
- خصائص المدرسة المتماسكة:**
- تحدد خصائص المدرسة المتماسكة بكل ما يأتي: (الجبوري، ٢٠١٤: ٣٨٩)، (سموعي الجبوري، ٢٠١٤: ٢٠١٤)، (Hill & Mass, 2015: ٣)، (٧٠: ٢٠١٤).
- مجتمع مدرسي متكمال يشترك في تحديد اهداف واضحة ومصالح وقيم مشتركة لجميع اصحاب المصالح في المدرسة اساسها الصدق والمعاملة بالمثل والاقدام.

- استقرار الكادر التدريسي في المدرسة وعدم تغييرهم بصورة مستمرة وذلك يعبر عن ترابط وتماسك وتضامن الجماعة.

- توافق وتطابق وتشابه وانسجام المدرسين: التشابه مؤشر على الكثير من العمليات النفسية التي تحقق حالة المساعدة بين الافراد، فالتشابه يزيد الانجذاب والانجذاب يزيد فرصة المساعدة وفرصة الشعور بالتعاطف.

٣. الروح المعنوية العالمية: يرى (Kandhakumar & Balasingh, 2016: 312) ان الروح المعنوية هي حالة الرفاهية النفسية الفردية القائمة على الاحساس بالثقة بالنفس والولاء تجاه المدرسة. بينما عرفت منظمة (OPG, 2016: 2) الروح المعنوية بأنها احدى نتائج ثقافة المنظمة ومناخها. وان الثقافات والمناخات الديناميكية والصحية والمناسبة ترفع الروح المعنوية والتي بدورها تزيد من فاعليتها. وتحدد الروح المعنوية للمدرس سلوكه إذا كان ايجابياً او سلبياً في عمله. في حين قام (Ramachandran & Shibu, 2017: 34) بتعريف الروح المعنوية للمدرسين على انها الرضا الوظيفي، والتوقعات، والشعور بالرفاهية التي يتمتع بها المدرسوون ضمن بيئه العمل والتي يكون لها تأثير مباشر وايجابي على الطالب وهي حجر الزاوية للمدارس ومقاييس يسعى للحصول على مدرسين ايجابيين وائقين وراضين.

طرق بناء الروح المعنوية العالمية: قام (Kandhakumar & Balasingh, 2016: 313) برسم طرق لبناء الروح المعنوية الايجابية لدى المدرسين نستعرضها فيما يأتي:

- اختيار المدرسين المناسبين: بدلاً من تحفيز المدرسين بعد التوظيف، يجب على الادارة المدرسية توظيف المدرسين الاكثر انصباطاً وصدقأً واخلاصاً وروح معنوية عالية نحو وظيفتهم وانجازاتهم مع الاهتمام بحسن السلوك. استخدام نظام مقابلة فعالة لتحديد المرشح الصحيح امر ضروري للغاية. حتى القيادة الجيدة واسلوب الادارة الجيدة والعلاقات الشخصية الجيدة لن تعمل إذا تم توظيف المدرسين الخطأ.

- فهم العوامل المحفزة بطريقة أفضل: ينبغي ان تفهم الادارة العوامل التي تحفز كل مدرس في المدرسة. وتولي اهتماماً خاصاً لها، وان تعمل وبشكل مستمر على تغيير وتتوسيع العوامل المحفزة للروح المعنوية للمدرسين وعليها ان تدرك ان كل مدرس لديه اهتمامات مختلفة وكراهية وعوامل تحفيزية مختلفة عن الاخرين.

- بيئة العمل الجذابة: ينبغي على ادارة المدرسة ان تقدم ساعات عمل مناسبة، واعباء عمل، ومنافع مالية جذابة، ومساءلة. وإذا كان المدرس غير راضي عن مكان العمل ويشعر بعدم التقدير سوف لن يكون قادرًا على تحقيق اهداف مدرسته.

٤. ادارة الموارد التعليمية: ان ادارة الموارد التعليمية مهمة صعبة، اذ يواجه المديرون تحديات خطيرة عند إدارة الموارد المطلوبة بشكل صحيح لصالح مدرستهم. (Akiba, et.al., 2015: 299) وان توافر الموارد التعليمية واستخدامها على نحو فعال امران اساسيان لتحقيق الاهداف المدرسية (udele, 2015: 1).

ان الموارد التعليمية تشمل جميع الاصول والقدرات والتنظيم والعمليات وسمات المدرسة والمعلومات والمعرفة والتكنولوجيا والمدرسين ذوي المهارات، والاتصالات والآلات والاجراءات ورأس المال وغيرها من الموارد التي تسيطر عليها المدرسة والتي تمكناها من العمل وتتفيد

الاستراتيجيات التي تعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها وتحقيق واستدامة ميزة تنافسية لها (Rose, et al., 2010: 489) وان تخصيص الموارد: هي خطة لاستخدام الموارد المالية والبشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف التعليمية (Obadara & Alaka, 2010: 5).

**انواع الموارد التعليمية:** يمكن ان تتحقق المدارس اداء متوفق من خلال تنفيذ استراتيجيات فاعلة وناجحة لإدارة مواردها المختلفة بكفاءة وفاعلية (Othman, et al., 2015: 122) على هذا الاساس قام (Rose, et al., 2010: 491) بفحص وتصنيف الموارد الى:

• **الموارد الملموسة:** وهي تشمل:

- **الموارد البشرية:** ان الموارد البشرية هي الاساس لتحقيق الاداء المتوقق لأنها تشارك بشكل مباشر في انتاج الخدمة التعليمية (Kigwilu & Akala, 2017: 369).

- ففي النظام المدرسي تشمل الموارد البشرية مدير المدرسة والمدرسين ذوي المهارات والمعرفة والقدرة على العمل مع الآخرين ومن خلالهم باستخدام كل الادوات اليدوية او الالكترونية لتحقيق الاهداف التعليمية. والموظفين من غير المدرسين والطلاب ومن بين هذه الفئات من الموارد البشرية يكون المدير والمدرسون في غاية الاهمية للتنفيذ الفاعل للبرنامج المدرسي ومن هنا تأتي الحاجة الى توفرهم بكمية ونوعية كافية (Ayodele, 2016: 204).

• **الموارد المادية:** من المتوقع ان يتم توفير الموارد المادية بشكل مناسب للمدارس مع متطلبات المناهج الدراسية.

وفيما يلي وصف ل Maher المراافق والمعدات المدرسية التي ينبغي توافرها في المدارس الثانوية وفقاً للمعايير الدنيا المحددة في جميع انحاء العالم (udele, 2015: 34-35). (Arshad, et al., 2012: 25).

**وتشمل المراافق الآتي:**

- القاعات الدراسية ينبغي ان يكون الحد الادنى من مساحة فصول الدراسة تبلغ من (0,8-1,3) متر مربع لكل طالب وهو من المتطلبات المكانية للمدارس الثانوية على فرض انه من المتوقع ان تستوعب كل قاعة ٤٠ طالب. لذلك يجب ان تؤخذ هذه المتطلبات في الاعتبار عند انشاء مباني القاعات الدراسية.

- المختبرات لمواد العلوم، ورش التكنولوجيا، الفنون الجميلة والاقتصاد المنزلي، الكمبيوتر وغرف الطباعة.

- بناء المكتبة، قاعة التجمع، غرف للموظفين، الادارة/المكاتب الادارية، غرفة الاسعافات الاولية، الغرف المشتركة، المرافق الصحية.

- غرف للموظفين والحراس، وقاعات المطبخ- الطعام.

- ان توضع مرافق الالعاب ومراكيز امدادات المياه والطاقة خارج مبنى الادارة والقاعات الدراسية.

• **المعدات والمواد:** وتشمل الآتي:

- المواد المختبرية الخاصة بالفيزياء والكيمياء والبيولوجيا والعلوم الزراعية.

- الوسائل التعليمية: المواد مثل السبورات والملصقات والكتب المدرسية والمخطوطات والطباشير والمساعدات البصرية والسمعية والبصرية مثل اجهزة التلفزيون واجهة الراديو واجهة الكمبيوتر والشراوح والشفافية وغيرها.

- معدات رياضية للرياضيات الداخلية والخارجية.

- **الموارد المالية:** التمويل هو الجانب النقدي للموارد الازمة لاستمرارية عمل المدرسة وتشمل الرواتب والاجور والمدفوعات الازمة لتلبية المتطلبات الفورية والمدفوعات والخدمات وغيرها. تحتاج المدارس الى تأمين الموارد المالية الكافية لتكون قادرة على العمل بكفاءة وتنفيذ النمو الداخلي لتعزيز النجاح (Akinfolarin, 2016: 206). ويعد تخصيص الموارد المالية وتنسيقها أحد المهام الاكثر تحدياً التي يواجهها النظام التعليمي سواء في المراحل المبكرة من الاصلاح او سنوات في الحفاظ على التحسينات لحفظ التحسن.
  - **الموارد غير الملموسة (الموارد التنظيمية):** الموارد التنظيمية ضرورية لتحقيق التفوق في الاداء والتي يمكن ان تولد قيمة عالية لميزة تنافسية مستدامة صعبة التقليد في الامد القصير. اذ ينبغي ان تركز المدارس على تحديد واستغلال الموارد التنظيمية لمواجهة التحديات وتتمثل الموارد التنظيمية بالخطيط السليم، والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، ونظم الاتصالات، والرقابة والتنسيق بين انشطة المدرسة والعلاقات غير الرسمية بين المدرسين (Othman, et.al., 2015: 121).
  - كما تشمل الموارد التنظيمية ايضاً القدرات التنظيمية (مثل المهارات والتعلم الجماعي والكفاءات الاساسية والمعرفة المترادفة وصنع القرار الاستراتيجي والقدرات المعلوماتية والتكنولوجيا والشبكات وبناء العلاقات والسمعة الطيبة التي تمتلكها المدرسة ومكانتها الذهنية).
  - **الأخلاقيات:** عرف (Hellriegel & Slocum, 2011: 15) و (Mihelic, et al., 2010: 32) بانها قواعد القيم والمبادئ الاخلاقية التي توجه السلوك الفردي او الجماعي للمدرسين فيما يتعلق بما هو صواب او خطأ، وبالواجبات الاخلاقية للمدرس، وان السلوك الاخلاقي مقبول قانونياً واخلاقياً في المجتمع الاكبر.
  - **عناصر الاخلاقيات:** من الاسس العامة التي تقوم عليها اية مهنة ان يكون لها قواعد اخلاقية وآداب عامة حدد لها قوانين ولوائح خاصة بها، والتي تصدر من الجهات المعنية بتلك المهنة، هناك مجموعة من العناصر التي تتضمنها اخلاقيات العمل ينبغي على المدرسين الالتزام بها في عملهم وهي:
  - **احترام الانظمة والقوانين:** ينبغي على المدرس احترام الانظمة والقوانين بشكل الزامي سواء شكلياً او جوهرياً وان لا يجاوز الحدود المرسومة له وان لا يتصرف باي شكل من الاشكال دون الاستناد الى الاسس القانونية المعمول بها في المدرسة. مع ضرورة ان تتصف هذه القوانين بالمرونة والتطویر تماشياً مع متطلبات العمل وظروفه (السكارنة، ٢٠١٢: ٣٨١).
  - **احترام قيم وعادات المجتمع والجمهور:** ان الانسجام بين قيم المدرس وقيم مدرسته له علاقة مباشرة بالاتجاه النفسي الايجابي الذي يحمله تجاه العمل، لأنه يضع نصب عينيه الاهتمام بالطلاب ومصلحتهم وتفوقهم. لأن العادات والتقاليد والقيم تلعب دور اساسي في تشكيل الادارة التعليمية الجيدة التي ينبغي الاهتمام بها لأنها من الاعمال التي تمارس يومياً وبصورة مستمرة لأن سلوك وتصيرفات الكادر المدرسي يخضع الى حكم وتقدير المجتمع بصورة مباشرة كونها جزء من المجتمع والبيئة (كامل، ٢٠١٤: ٣٤٣).
  - **الاحترام والتقييد بالوقت والدوام :** ينبغي على المدرس ان يكرس وقته لخدمة المدرسة التي يعمل بها وان لا يضيع وقته في اعمال لا تعود عليها بالنفع والفائدة ،والالتزام بالوقت المحدد للحضور والمغادرة، وعدم تأخير الدروس على الطلاب، كما انه لا يجوز الانهماك في القضايا الخاصة مع باقي المدرسين اثناء اوقات العمل، كما ينبغي ان يتقييد بوقت الحضور والانصراف وعدم التغييب

بدون اذن رسمي او بدون سبب وعدم تأخير الواجبات الوظيفية لأن ذلك قتل واستغلال لوقت التعليم والتدریس واحتلاس له وهو وقت له اجر مدفوع ومحاسب عليه امام الله وامام ضميره (السكارنة، ٢٠١٢: ٣٨٣).

**٦. التركيز على النمو الأكاديمي:** يرى (Hoy, 1987: 32) ان التركيز على النمو الأكاديمي للمدرسة على انه المدى الذي يتم فيه قيادة وتحريك المدرسة للبحث عن التفوق الأكاديمي ويتم من خلال تحديد اهداف اكاديمية عالية قابلة للتحقيق للطلاب وتوفير بيئة تعلم منظمة وجدية يؤمن المدرسوں فيها بقدرة طلابهم على تحقيق التفوق الأكاديمي ويعملون بجد واحترام لتحقيق أحسن اداء أكاديمي. وترى (Perry, 2014: 8) انها الدرجة التي تسعى بها المدرسة جاهدة لتحقيق التميز الأكاديمي من خلال المدرسين الذين يؤمنون بطلابهم ويضعون معايير اكاديمية عالية، والطلاب الذين يعملون بجد من اجل تحقيق التميز بوجود بيئة تعليمية منظمة وجدية.

- أسباب انخفاض النمو الأكاديمي:** هناك العديد من الاسباب التي تؤثر على النمو العاطفي، العلائقي، النفسي، والمعرفي للطلاب (mazibuko, 2007: 44)، (akerlind, 2005: 6)، (akerlind, 2007: 44) من الاسباب التي تؤدي الى انخفاض مستوى النمو الأكاديمي للطلاب هي: عدم الاستقرار الاسري، العنف المنزلي، الفقر، التقليل الشديد، سوء المعاملة.
- الاستقرار المدرسي والعوامل الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية.
- تغيير الموضع وعدم الاستقرار المدرسي يكون مصدر دائم للقلق والخوف بالنسبة للشباب والذي بدوره يؤدي الى عدم الاستقرار النتائج العاطفية للطلاب والتي تتمثل بمشاعر الرفض وانعدام السيطرة وانعدام الامن، حيث يواجه الشباب تحدياً صعباً يتمثل في التكيف في وقت واحد مع وضع معيشي جديد ومدرسة جديدة

### الإطار الميداني للبحث

**اولاً. وصف متغيرات الدراسة:** يبين الجدول (٤) خلاصة الاوساط الحسابية ونسبة الاستجابة لمقومات الصحة التنظيمية، اذ يظهر الجدول ان الاخلاقيات نالت اعلى قيمة للوسط الحسابي واعلى نسبة استجابة مقارنة ببقية مقومات الصحة التنظيمية، يليها مهام المدير الاداري، اما اقل قيمة للوسط الحسابي واقل نسبة استجابة فقد كانت لإدارة الموارد التعليمية.

جدول (٤) خلاصة الاوساط الحسابية ونسبة الاستجابة لمقومات الصحة التنظيمية

المتغيرات	نسبة الاستجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاخلاقيات	88.53	3.54	0.37
مهام المدير الاداري	85.15	3.41	0.47
الروح المعنوية العالية	84.18	3.37	0.46
التماسك الاجتماعي	80.10	3.21	0.47
التركيز على النمو الأكاديمي	79.16	3.17	0.52
ادارة الموارد التعليمية	76.32	3.05	0.59

**ثانياً. اختبار فرضيات البحث:** يتطرق هذا المبحث لاختبار فرضيات البحث الرئيسية بحسب ورودها في الإطار المنهجي للبحث بهدف قبولها او رفضها.

١. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: من اجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية الاولى المتعلقة بتوفر مقومات الصحة التنظيمية في المدارس المبحوثة، اقتضت المعالجة الاحصائية استعمال اختبار (Johnkheere-Terpstra) وهو من الاختبارات اللاملمعية. والموضحة نتائجه في الجدول (٥). اذ توضح نتائج الجدول (٥) ان قيمة (z) المحسوبة لكافة المقومات كانت اقل من قيمة (z) المعيارية البالغة (1.65) ويؤكد ذلك ايضاً مستوى المعنوية المحسوب لكافة المقومات الاقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05).

ونظراً لان هذا الاختبار وحيد الطرف (one-tell) فقد تكون قيم (z) اما موجبة او سالبة، فإذا كانت قيم (z) موجبة فهي تأخذ قيم موجبة تصاعدية (z) ولبقية الاختبار الاحصائي. اما إذا كانت قيم (z) سالبة كما ظهر في هذا الاختبار فأنها تأخذ قيم سالبة تناظرياً (تناقص القيمة تصاعدياً). فالقيمة التي تأخذ رقماً عددياً أكبر فهي اقل قيمة (z) وللختبار الاحصائي.

لذلك يلاحظ ان مهام المدير الاداريه والاخلاقيات كانت الاولى من حيث قيمة الاختبار الاحصائي وقيمة (z) (الاقل عددياً ولكن الاعلى قيمة). اذ بلغ قيمة الاختبار الاحصائي لكليهما (2097.00) والاقل قيمة لـ (z) (-3.18)، (-3.19) على التوالي. ثم يليها الروح المعنوية بقيمة اختبار احصائي (1910.00) وقيمة (z) (-4.10)، ثم التماسك الاجتماعي (1901.00) وقيمة لـ (z) (-4.14)، ثم للتركيز على النمو الأكاديمي بقيمة اختبار احصائي (1895.50) وقيمة (z) (-5.72). اما اقل قيمة للاختبار الاحصائي فقد كانت لإدارة الموارد التعليمية اذ بلغت (1577.50) واعلى قيمة عدديه لـ (z) (-5.72) ولكن الاقل قيمة وتنقق هذه القيمة مع نتائج دراسة (Kingele & Lyden, 2001). اذ نالت ادارة الموارد التعليمية المرتبة الاخيرة من حيث التوفر. وتنطبق نتائج اختبار (Johnkheere-Terpstra) الموضحة في الجدول (٥) مع نتائج قيم نسبة الاستجابة والاوسعات الحسابية الموضحة في الجدول (٤).

**الجدول (٥): نتائج اختبار (Johnkheere-Terpstra)**

القيم الاحصائية	مهام المدير الاداريه	الاخلاقيات	الروح المعنوية العالية	التماسك الاجتماعي	التركيز على النمو الأكاديمي	ادارة الموارد التعليمية
قيمة الاختبار الاحصائي	2097.00	2097.00	2097.00	1910.00	1895.50	1577.50
قيمة (z)	-3.18	-3.19	-4.10	-4.14	-4.17	-5.72
مستوى المعنوية	0.001	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000
1.65						قيمة (z) المعيارية

N=115

٢. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: من اجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بمعرفة التباين في الاهمية النسبية لمقومات الصحة التنظيمية على المستوى الكلي للمدارس المبحوثة، اقتضت المعالجة الاحصائية استعمال اختبار (kruskal-wallis) والموضحة نتائجه لكافة المقومات في الجدول (٦) اذ تبين ان هناك تباين في الاهمية النسبية لمقومات الصحة التنظيمية في المدارس المبحوثة بدلالة مستوى المعنوية الصفرى (0.000) الاقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05).

يبين الجدول (٦) ان اقل تباين في الاهمية النسبية كان للأخلاقيات على المستوى الكلي في المدارس المحوسبة وذلك بدلالة قيمة الاختبار الاحصائي (29.27)، وهذه القيمة تتفق مع تأكيد (السكارنة، ٢٠١٢: ٣٨١) على اهمية الاخلاق كونها تشكل شخصية المدرس ومعياراً يحكم تصرفاته وتحمي المدرسة من الانحرافات السلبية في ادائها التربوي والتعليمي.

يليه التماسك الاجتماعي (39.79)، ثم مهام المدير الاداري (41.17)، وادارة الموارد التعليمية (45.34)، والروح المعنوية العالية (46.08). أما اعلى تباين في الاهتمام فكان للتركيز على النمو الأكاديمي اذ بلغت قيمة الاختبار الإحصائي اعلى قيمة (52.98)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Cemaloglu, 2006) اذ نال التركيز على النمو الأكاديمي اقل اهتماماً.

**الجدول (٦): نتائج اختبار تباين الاهمية النسبية لمقومات الصحة التنظيمية**

المقومات	الاخلاقيات	ادارة الموارد التعليمية	الروح المعنوية العالية	التماسك الاجتماعي	مهام المدير الاداري	التباین في الاهمية النسبية
التركيز على النمو الأكاديمي	6	0.000	52.98			
الابلاغات والتوصيات	1	0.000	29.27			
اولاً. الاستنتاجات:	4	0.000	45.34			
١. اظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى توفر كافة مقومات الصحة التنظيمية في المدارس المحوسبة وبدرجات متفاوتة وجاءت هذه النتيجة منتفقة تماماً مع نتائج الاحصاء الوصفي (نسب الاستجابة)، ويستدل من تلك النتائج قدرة المدارس المحوسبة ومن خلال مقومات الصحة التنظيمية على اداء عملها بفاعلية نسبياً والتكيف بنجاح مع بيئتها الخارجية من خلال توفر مناخ صحي سليم يسوده الوئام والتعاون والثقة والوفاء وتتوفر مستلزمات العملية التربوية المختلفة مع التأكيد على وجود تباين في توفر تلك المقومات في المدارس المحوسبة.	5	0.000	46.08			
٢. اظهرت نتائج اختبار التباين في الاهمية النسبية التي اولتها المدارس المحوسبة لمقومات الصحة التنظيمية على المستوى الكلي (على مستوى المدارس مجتمعة)، اذ نالت الاخلاقيات الاهتمام الاول وهي منتفقة نسبياً مع نتائج اختبار التوفير وهذه النتائج تعد مؤشراً ايجابياً، لأن الاخلاقيات من اهم المؤشرات على صحة المدرسة باعتبار الاخلاق البوصلة التي تحكم تصرفات المدرس في حياته المهنية بالاتجاه الايجابي او السلبي.	2	0.000	39.79			
واظهرت النتائج ايضاً عدم ايلاء المدارس المحوسبة الاهتمام الكافي بالتركيز على النمو الأكاديمي اذ كان في اخر اولويات الاهمية النسبية.	3	0.000	41.17			
٣. يمكن الاستنتاج بشكل عام من واقع النتائج السابقة تميز المدارس الاهلية من حيث توفر المقومات واهميتها النسبية على الرغم من حداثة تأسيسها وبخاصة ثانوية تكريت مقارنة بالمدارس الاهلية والتي لم تولي العناية الكافية بمقومات الصحة التنظيمية وعدم وضوح اهتمامها بها بالرغم من مرور فترة طويلة نسبياً على تأسيسها، وهذه النتائج مؤشر على استقطاب المدارس الاهلية						

للكفاءات الادارية والعلمية من ذوي الخبرة والكفاءة للتدريس في تلك المدارس مما انعكس ايجابياً على صحة تلك المدارس وادائها الفاعل نسبياً.  
**ثانياً. التوصيات:**

١. ينبغي للمدارس المبحوثة ايلاء اهتماماً متساوياً بجميع مقومات الصحة التنظيمية فلا ينبغي التركيز على الاخلاقيات ومهام المدير والاهتمام بها على حساب باقى المقومات فلا يوجد مقوم أكثر اهمية من باقى المقومات، لأن الصحة التنظيمية للمدرسة هي خلطة متكاملة من جميع المقومات كل له دور في نجاح المدرسة وتميزها على الاستمرار والنمو والتفوق.
٢. ينبغي زيادة الاهتمام بالموارد التعليمية في المدارس ووجوب توفرها عند الطلب وعند الحاجة اليها وذلك لما لها من دور اساسي مكمل للعملية التعليمية ولباقي المقومات لأن الجانب العملي والتجارب والمشاهدات الحية تترسخ في اذهان الطلاب أكثر من الجوانب النظرية الغير مرئية كما ان الكوادر التعليمية ذات الخبرة والكفاءة والمستوى العلمي مهمه جداً في المدارس لأنها تكون الحجر الاساسي لتعليم الطلاب وتمسكهم بالمدرسة والتعلم فيها.
٣. ضرورة الاهتمام بآراء الطلاب واولياء امورهم وسماع مقتراحاتهم والأخذ بها عن طريق اجراء المقابلات والحوارات للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم وتحقيقها لهم وذلك خدمة للصالح العام ومصلحة الطلاب والمدرسة على حد سواء.
٤. على ادارات المدارس بالاهتمام أكثر بالبيئة المادية للمدرسة من حيث نوع المبنى وحجمه وتوزيع القاعات والغرف وعدها ومساحة القاعات ونظام التهوية والاضاءة والحمامات وذلك لما لها من اثر كبير على الصحة البيولوجية والفيسيولوجية للطلاب والمدرسين وضرورة توفير الحدائق والقاعات وساحات الالعب الرياضية بكافة انواعها لما لها من اثر على الصحة النفسية للطلاب للترفيه عنهم وتفریغ الطاقات وتجديد النشاط وتنشيط الدورة الدموية للطلاب بصورة عامة.

#### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية:

١. الجبوري، مناف فتحي، (٢٠١٤)، التسامح الفكري وعلاقته بالتماسك الاجتماعي لدى طلبة الجامعة، مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد (١٤).
٢. حجي، احمد اسماعيل، (١٩٩٨)، الادارة التعليمية والادارة المدرسية. دمشق: دار الفكر العربي.
٣. السكارنة، بلال خلف، (٢٠١٢)، اخلاقيات العمل وأثرها في ادارة الصورة الذهنية في منظمات الاعمال، دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الاردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٣٣).
٤. سموعي، وفاء فرج، الجبوري، زينة رائد، (٢٠١٤)، الرقابة الادارية وأثرها في تماسك المسؤولين، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢٠)، العدد (٧٨).
٥. كامل، جنان حاتم، (٢٠١٦)، اخلاقيات المهنة وعلاقتها بضغط العمل الاداري لدى مديرى المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعاونين، مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد (٢٣).
٦. ناصر، كريم، الامي، نشعة، (٢٠٠٦)، خصائص المدير الناجح في المدارس الثانوية، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد (٤٨).

**ثانياً. المصادر الاجنبية:**

1. Klingele, W & Lyden, J, (2001). Organizational Health and Teacher Educator, Vol (37), No (2), p (100-116).
2. Åkerlind, G. S. (2005). Academic growth and development how do university academics experience it? Higher education, 50(1), 1-32.
3. Akiba, M., Wang, Z., & Liang, G. (2015). Organizational resources for professional development: A statewide longitudinal survey of middle school mathematics teachers. Journal of School Leadership, 25(2), 252-285.
4. Akinfolarin, C. A. (2016). Management of Education Resource Centre and Capacity Development in Nigerian Universities. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, Vol. (4), No. (03), P (202).
5. Alqarni, S. A. Y. (2016). Linking Organizational Health in Jeddah Secondary Schools to Students' Academic Achievement. Educational Research and Reviews, vol. (11), no. (7), p (328-338).
6. Arshad, R., Omar, H., & Othman, R. (2012, March). Corporate resources and environmental reporting practices in Malaysia. In 3<sup>rd</sup> International Conference on Business and Economic Research Proceeding (3<sup>rd</sup> ICBER 2012).
7. Ayodele, K., Aladenusi, O., & Akinlana, T. (2013). Personality Factors, Academic Emphasis, and Students Lecturers" Relationship as Determinants of Undergraduates "Academic Achievement Goal Orientation the Nigeria Experience. IOSR Journal of Humanities and Social Science, P (04-11).
8. Bulgaru, I. (2015). Cohesion-performance relationship to the educational group level. Procedia-Social and Behavioral Sciences, el sevsier journal, vol. (180), p (248-255).
9. Ciesliaka, K., (2007). The basic role of manager in business organization, journal of business ethics and leadership, Vol. (10), No. (3).
10. Dibra, G., Xhakollari, L., Zhilla, E., & Bushati, J. (2013). Achievements And Challenges In The Secondary School Management In Albania, journal of university of
11. Hill, p, t, Mass, t, (2015). The case for coherent high schools, Center on Reinventing Public Education | CRPE.ORG.
12. Hellriegel, D & Slocum, J, W, (2011), Organizational Behavior, 13<sup>th</sup> Edition, South Western, Cengage learning.
13. Hoy, W. K., & Fedman, J. A. (1987). Organizational health: The concept and its measure. Journal of research and Development in Education, vol. (20), no. (4), p (30-37). Shkodr –Albania, vol. (59), no. (29), p (239-251).
14. Johnson-Perry, L. A. (2014). An Investigation of Organizational Health and Student Achievement in Urban Title I Elementary Schools in Alabama (Doctoral dissertation, University of Alabama at Birmingham, Graduate School).
15. Kandhakumar, P., & Balasingh, J. I. (2016). Conceptual frame works on employee morale and satisfaction in work place. In International Conference on "Innovative Management Practices (Vol. 1, No. 1, pp. 312-318).

16. Kigwilu, P. C., & Akala, W. J. (2017). Resource utilisation and curriculum implementation in community colleges in Kenya. International Journal for Research in Vocational Education and Training (IJRVET), 4(4), 369-381.
17. Manole, A. M. (2012). Social cohesion-a post-crisis analysis. Theoretical & Applied Economics, Vol. (19), No (11).
18. Mazibuko, S. P. (2007). The managerial role of the principal in Whole-School Evaluation in the context of disadvantaged schools in Kwazulu-Natal (Doctoral dissertation, University of Nigeria).
19. Mihelic, K, K, lipicnik, B, & Tekavcic, M, (2010). Ethical leadership, international journal of management & information system, Vol. (14), No. (5).
20. Miles, M.B. (1969). Planned Change and Organizational Health: Figure and ground. In F.D. Carver & T.J. Sergiovanni (Eds.). Organizations and Human Behavior. (p.375-391), New York: McGraw-Hill.
21. Nair, H. A., Kumar, D., & Ramalu, S. S. (2014). Organizational health: Delineation, constructs and development of a measurement model. Asian Social Science, vol. (10), no. (14), p (145).
22. Obadara, O., & Alaka, A. (2010). Influence of Resources Allocation in Education on Secondary School Students' Outcome in Nigeria. Academic Leadership: The Online Journal, vol., (8), no. (4), p 38.
23. Othman, R., Arshad, R., Aris, N. A., & Arif, S. M. M. (2015). Organizational resources and sustained competitive advantage of cooperative organizations in Malaysia. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 170, 120-127.El sevier.
24. Ramachandran, S & Shipu, No., (2017), A Research Study On School teachers morale and involvement s job on Tamilnadu, (IOSR) journal of business and management, Vol. (19), No (9), p(34-38).
25. Rose, R. C., Abdullah, H., & Ismad, A. I. (2010). A Review on the Relationship between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance. Journal of International Social Research, Vol. (3), No. (11).
26. Udele, J. A. (2016). Situation Analysis of Educational Resources In Public Junior Secondary Schools In Delta State, Nigeria (Doctoral dissertation, Department Of Educational Foundations And Management, Faculty Of Education Ambrose ALLI University, Ekpoma, Nigeria).