

## أليات تفعيل الصحة التنظيمية بالمؤسسات الاكاديمية

إعداد

د. علا جمال احمد عبد الجواد

مدرس بقسم التنمية والتخطيط - كلية الخدمة الاجتماعية- جامعة الفيوم



**ملخص الدراسة:**

هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى اليات تفعيل الصحة التنظيمية للعاملين بالمؤسسات الأكاديمية، وتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية تتمثل في :-

- 1- قياس قدرة العاملين بالمؤسسات الأكاديمية علي الالتزام التنظيمي.
- 2- قياس قدرة العاملين بالمؤسسات الأكاديمية علي التماسك المؤسسي.
- 3- قياس قدرة العاملين بالمؤسسات الأكاديمية علي تطبيق النزاهة المؤسسية.
- 4- التعرف علي معوقات تفعيل الصحة التنظيمية بالمؤسسات الأكاديمية.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم تصميم استمارة قياس عن الصحة التنظيمية وزعت على عينة عشوائية من العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة الفيوم ، والبالغ عددها (50) موظفاً، وقد تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية (معامل بيرسون - الانحراف المعياري-الوزن المرجح - القوة النسبية) لاختبار الفرضيات وتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة الى ضرورة تفعيل ابعاد الصحة التنظيمية بالمؤسسات الأكاديمية ، و أوصت الباحثة بإعادة النظر في الهيكل التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة من أجل توفير المرونة والوضوح الكافيين، ومنح الموظفين الاستقلالية في العمل على أساس قاعدة" مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ"، ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب؛ بناء على متطلبات العمل، الي جانب ضرورة استخدام النمط القيادي الديمقراطي في المؤسسات محل البحث ، والتطوير والتفعيل لنظام شفاف وعادل في تقييم أداء الموظفين بها.

**الكلمات الدالة:**

"الصحة التنظيمية- النزاهة المؤسسية- المؤسسات الأكاديمية "

## Abstract

This study aimed to reach mechanisms for activating the organizational health of employees in academic institutions. Several sub-goals were branched from this main objective, namely:

- 1 – Measuring the ability of employees in academic institutions to institutional cohesion.
- 2- Measuring the ability of employees in academic institutions to apply institutional integrity.
- 3- Measuring the ability of employees in academic institutions to organizational commitment.
- 4- Identifying the obstacles to activating organizational health in academic institutions.

To achieve these goals, an organizational health scale was built and distributed to a random sample of workers at the Faculty of Social Work, Fayoum University, of about (50) employees. A set of statistical tests were used (Pearson coefficient - standard deviation - weighted weight - relative strength) To test hypotheses and analyze data.

The study found the need to activate the dimensions of organizational health in academic institutions, and the researcher recommended reconsidering the organizational structure in the institutions under study in order to provide sufficient flexibility and clarity, and to grant employees independence at work on the basis of “centralization of planning and decentralization of implementation”, and placing the appropriate employee in the appropriate place; Based on work requirements, in addition to the need to use the democratic leadership style in the institutions under research, development and activation of a transparent and fair system in evaluating the performance of employees in them.

### Key words:

Organizational health - institutional integrity - academic institutions.



## مشكلة الدراسة وأهميتها:

يعتبر أقامه الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة عامة يعتمد أول ما يعتمد في مكوناته وعلاقاته علي قواعد علم الإدارة حيث تتوازن المسئوليات مع السلطات وتتوافق القدرة البشرية مع الصلاحيات وهكذا تتسق مستوياته وتتكامل وحداته دون ازدواج أو تكرار أو تداخل أو تنازع يبعثر الجهد وينقص الفاعلية ويضائل المخرجات التي يأمل بلوغها.

لكن في فترة تتسم بالثوران كوقتنا هذا فإن التغيير يكون النموذج السائد ولا شك أن هذا التغيير يسبب كثيرا من المجازفة لذا فإن المنظمة لن يكتب لها البقاء وأن المنظمات الوحيدة التي ستكون قادرة علي البقاء هي القادرة علي التغيير في فترة تتسم بالتغيير الهيكلي السريع (ببتر. در كر, 1999).

لذا تسعى المنظمات للاهتمام بمستقبلها الصحي في ظل عالم تسوده المخاطر والأمراض التنظيمية، وتحقيقاً لذلك تتوجه المنظمات نحو الصحة التنظيمية بوصفها منهجية تعطي الفرد الاستثمار الكامل لطاقت الموارد البشرية في المنظمة وكشف الغموض عن مسببات مشاكل الصحة التنظيمية التي تؤثر على إنتاجية المنظمات وأداء العاملين فيها (Hilton , 1997).

وفي هذا السياق شهدت المؤسسات الأكاديمية في معظم دول العالم العديد من إجراءات الإصلاحات الإدارية والاجتماعية والأكاديمية بهدف تعزيز جودة مخرجاتها الاجتماعية ، وشملت معظم عناصر العملية الاجتماعية نظراً لوجود تأكيدات مستمرة على أن الممارسة المهنية تعتمد في الأساس على العاملين الذين ينفذون المهام والأنشطة والبرامج في المؤسسات، وهو ما جعلهم محورياً في الحركات الإدارية المعاصرة انطلاقاً من أن العاملين بالمؤسسات هم العنصر الرئيسي لنجاحها. (فيليه , فاروق عبده, 2014).

حيث انه أية تغيرات تحدث في البيئة يستتبعها بالضرورة تغيرات في المؤسسات الأكاديمية وخدماتها، فضلاً عن دور هذه المؤسسات في إحداث التغيير في البيئة، ويتضح ذلك من خلال المراحل الحضارية والتاريخية التي مرت بها الرعاية الاجتماعية وإدارة منظماتها على مر العصور والحضارات. (السروجي , طلعت مصطفى, 2013).

هنا نجد إن إطلاق مصطلح الصحة التنظيمية ينبع من تشبيه العديد من الباحثين المنظمة بالجسم البشري عندما أطلقوا عليها صفة الصحة التي تطلق على الإنسان الخالي من الأمراض، (Akbaba,1999).

وتعود جذور مصطلح الصحة التنظيمية إلى منتصف القرن الماضي، عندما اظهر الباحثون في الحاجات الإنسانية مثل ماسلو وماك روجر اهتمامهم بالعاملين والطريقة التي يعاملون بها في عملهم. حيث سعى هؤلاء الباحثون لربط مضمون الوظيفة لصالح الموظفين وفعالية المنظمة، مما أسس لظهور الصحة التنظيمية (Shoaf et al., 2004).

ولهذا تسعى الخدمة الاجتماعية من خلال عملها الي تطوير خدماتها واصلاح هيكلها الاداري اخذه في الاعتبار مستهلكي الخدمة والانتقال من مرحلة الي مرحلة افضل من الخدمة من خلال مواجهة المشكلات الادارية التي تحول تقديم خدمة افضل وذلك بالاهتمام بتقويم الخدمات والوقوف علي طبيعة العقبات ومعدل النجاح في تحقيق الاهداف والاستفادة من التجارب الناجحة عالميا. (عبد القادر, محمد عبد الفتاح, 2014).

ونظراً لأهمية هذا الموضوع فقد اطلعت الباحثة على العديد من البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، سواء كانت تتناول الموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر. ولقد أسفر هذا الاطلاع عن قيام الباحثة بتصنيف هذه الدراسات والبحوث فيما يلي:

**أولاً : المحور الأول: دراسات اهتمت بالصحة التنظيمية باللغة الأجنبية:**

#### 1- دراسة: كاترين بيفنس واخرون " Katherine Bevans, et" (2007):

وجاءت هذه الدراسة بعنوان "الصحة التنظيمية المدرسية"، وهدفت إلي التعرف علي اسس ممارسه الصحة التنظيمية بالمدارس , وتوصلت الدراسة الراهنة الي ارتباط البيئة المدرسية الصحية تنظيمياً بنتائج مواتية للطلاب والموظفين ، وبالتالي غالباً ما يتم استهدافها من خلال مبادرات تحسين المدرسة.

#### 2- دراسة: سوسن كاتر, كاري كوبر Cary Cooper, Susan Cartwright (2008):

جاءت هذه الدراسة بعنوان "مقدمة في الصحة التنظيمية"، واستهدفت التحليل النقدي لأبعاد

الصحة التنظيمية، وتوصلت الدراسة انه عادة يتم الحكم على نجاح أي مؤسسة بالنظر الي أدائها المالي وقدرتها على توفير سلع وخدمات عالية الجودة بمرور الوقت في ظل بيئة داخلية وخارجية متغيرة ، و تعتمد الصحة المالية لمنظمة ما بشكل متزايد على مدى قدرة المنظمة وأعضائها على التحول والتكيف مع هذه الظروف المتغيرة بشكل أكثر فعالية من منافسيهم.

### 3- دراسة: م. غورباني " M. Ghorbani.et (2012) :

جاءت هذه الدراسة بعنوان " دراسة العلاقة بين الصحة التنظيمية والفعالية", واستهدفت معرفه ما إذا كانت هناك علاقة بين الصحة التنظيمية والفعالية وتوصلت الي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الصحة التنظيمية وتحقيق الفعالية التنظيمية.

### 4- دراسة: ارين اورفك,رونو الكسون " Arne Orvik, Runo Axelsson (2012) :

جاءت هذه الدراسة بعنوان " الصحة التنظيمية وصحة المنظمة", واستهدفت التعرف علي آليات تطبيق الصحة التنظيمية بالمنظمات الصحية, وتوصلت الدراسة الي: ان مفهوم الصحة التنظيمية يشير إلى شكل من اشكال الادارة الهجينة القائمة على القيمة في المنظمات الصحية, بما يساعد المديرين على التعامل مع توترات القيمة الكامنة وراء المشكلات الصحية في مكان العمل على المستوى التنظيمي وكذلك على مستوى الفرد والجماعة.

### 5- دراسة: شيري جاجن واخرون " Chris Gagnon and et. (2017) :

جاءت هذه الدراسة بعنوان " الصحة التنظيمية خطوة لتحسين الاداء", وهدفت إلي قياس قدرة المنظمات علي تغيير ثقافتها التنظيمية لتشجيع الابتكار المؤسسي كخطوة نحو تحسين ادائها التنظيمي , وتوصلت إلي اهمية إشراك جميع الموظفين في صنع واتخاذ القرارات ذات صلة بمهامهم التنظيمية وتشجيعهم علي الابداع والابتكار بما يحقق انتاجية مرضية.

المحور الثاني الدراسات التي اهتمت بالصحة التنظيمية باللغة العربية:-

### 1- دراسة نور طاهر محمد الأقرع(2010):

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية في شمال الضفة الغربية وقدرته على مواجهة ضغوط العمل ، كما تحققت الدراسة إذا كان هناك علاقة بين بعض

المتغيرات الديمغرافية الجنس ، سنوات الخبرة، العمر ، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، مستوى الدخل، المؤهل العلمي والصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية.

## 2- إيناس زهير الشمائلة (2014):

هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثار الصحة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك وتوصلت الي وجود أثر لأبعاد الصحة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي.

## 3- دراسة اسمهان بلوم، نورالدين عيواز (2018):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية توفر ثقافة الصحة التنظيمية في المنظمة والارتباط الوظيفي كسلوك لدى العامل، وما يضمنانه من فعالية العدالة والسلطة ، التمكين والاستغراق الوظيفي كأحد الآليات الكفيلة بتطوير المنظمة بما يتماشى ومتطلبات العصر ولقد اسفرت هذه الدراسة؛ على أن الصحة التنظيمية تساهم في توفير معالم ال كفاءة المهنية والفعالية التنظيمية والارتقاء بالروح المعنوية لدى الفئة العاملة، كما تساهم في تنمية القدرات والمهارات الفكرية والإبداعية لدى العمال وذلك من خلال مجهودات إدارة المنظمة والعمل على تحقيق الظروف الملائمة للعمل والسعي إلى تحقيق بيئة عملية تتميز بالإنسانية.

## 4- دراسة حسين عبدالله خلف (2020):

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى بيان أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعة الاهلية في بغداد، بينت الدراسة أن مستوى الصحة التنظيمية و الفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعة الاهلية في بغداد قد جاءت بدرجة متوسطة، وأن ابعاد الصحة التنظيمية مجتمعة أكثر تأثيرا في مدخل الموارد، ثم في الدرجة الثانية جاء مدخل تحقيق الاهداف تأثيرا بأبعاد الصحة التنظيمية.

## 5- دراسة " بدر بن غازي بن خليف الحربي:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية وصعوباتها في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل من وجية قادة المدارس وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن واقع الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل جاء بدرجة متوسطة، وأن

صعوبات الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل جاءت بدرجة عالية.

### تعقيب وتحليل الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة ، تبين للباحثة أن هناك جوانب اتفاق بين ما تم عرضه وبين الدراسة الراهنة، تتلخص في:

هناك عدد من الدراسات اهتمت بالصحة التنظيمية ، وأبرز هذه الدراسات "دراسة : ايناس زهير" 2014 والتي بحثت أثار الصحة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، ودراسة حسين عبدالله خلف 2020، والتي بحثت أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية، دراسة Katherine Bevans, et 2007، اسس ممارسه الصحة التنظيمية بالمدارس.

### • و تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- أن الدراسة الراهنة تحاول أن تقدم اليات تفعيل الصحة التنظيمية بالمؤسسات الاكاديمية.
- تتطرق الدراسة الحالية إلى مفهوم حديث نسبياً ألا وهو الصحة التنظيمية، باعتباره اليه لإحداث التنمية المهنية بالمؤسسات الاكاديمية .

لذا جاءت هذه الدراسة لكي تجيب عن تساؤل رئيسي مؤاده " ما اليات تفعيل الصحة

التنظيمية بالمؤسسات الاكاديمية ؟

### ثانياً: مفاهيم الدراسة :

مما لاشك فيه أن المفهومات لغة أساسية في كافة النظريات والبحوث العلمية، وتحدد مفاهيم هذه الدراسة في:

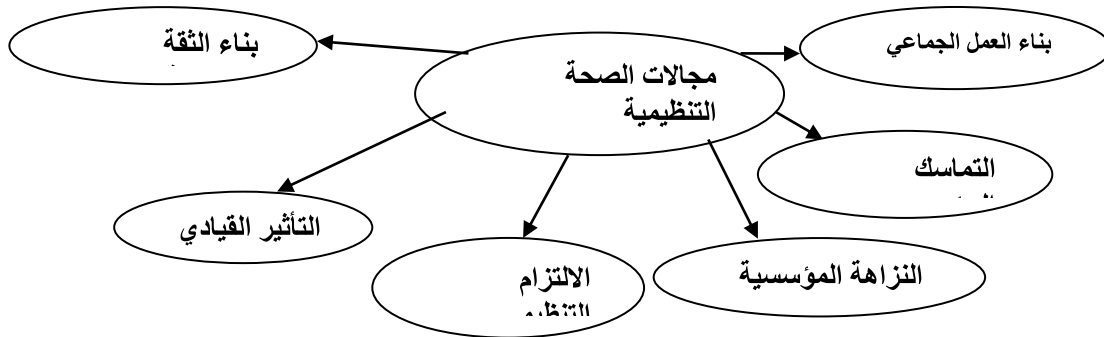
### - مفهوم الصحة التنظيمية :

بشكل عام يعبر مصطلح الصحة التنظيمية عن قدرة المنظمة للتكيف مع بيئتها بنجاح، وخلق التناسق بين أعضائها وتحقيق أهدافها، أو بتعبير أدق هو مصطلح يعنى بدراسة رعاية الموظفين وفعالية المنظمة معاً (Yuceler et al. , 2013).

حيث تساهم القيادة و القوى العاملة في تعزيز الصحة التنظيمية في المنظمة من خلال ما يتوافر بينهما من علاقة مشتركة وانسجام متطابق وثقة متبادلة، للاعتناء بمسائل تنظيمية تعد عناصر مهمة تعكس مدى قدرة المنظمة في تعزيز موقعها التنافسي ومحافظة عليه (Kosec, 2008).  
فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية جيدة هي المنظمة التي تتوافر فيها خصائص القيادة المبادرة وتؤكد ثقافتها التنظيمية على قوة الترابط والمشاركة بين القيادة والعاملين فيها، ويمكن القول أن لذلك أثرا في طرق الأداء والانجاز، "وتتعدد مجالات الصحة التنظيمية وترتكز في الغالب على خلق بيئة عمل منتجة وصحية، تثنى قيم الأفراد، وتدعم السلوك القيادي والعمل المؤسسي (Hammond & Koscec, 2004)

وهناك ستة مجالات رئيسة للصحة التنظيمية في المنظمة يوضحها الشكل (1) وتقع المسؤولية الكبرى على عاتق قيادة المنظمة في الاهتمام بها وتقييمها باستمرار للحفاظ على معنويات العاملين وسعادتهم ورضاهم ولتحقيق الإنتاجية الجيدة (Laub, 2004).

شكل رقم (1) يوضح مجالات الصحة التنظيمية



يتضح مما سبق ان مفهوم الصحة التنظيمية يؤكد علي فاعلية المنظمة والأفراد فيها والتأثير الايجابي لكل منهما في الآخر وان المنظمة تعتني بأفرادها من خلال توفير بيئة العمل المناسبة والصحية وبيئة العمل المبدعة والخالية من الصراعات، والتي تحث على التكيف والتكامل والتماسك بين الأعضاء وبالتالي تسخير واستغلال طاقات راس المال البشري لإنجاز الأعمال والواجبات في ظل جو من تناغم الأهداف ووضوحها والثقة المتبادلة.

## وتعرف الصحة التنظيمية اجرائياً علي انها :

- 1- الحالة التنظيمية التي تميز المؤسسات الاكاديمية وتجعلها قادرة علي البقاء والتميز .
- 2- الإحساس بالتغيير في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- 3- الفهم الجيد للمعلومات من قبل العاملين في المؤسسة الاكاديمية.
- 4- القيام على احداث تغييرات داخلية في المؤسسة الاكاديمية استجابة لتلك المعلومات.
- 5- القيام على تطوير خطط جديدة داخل المؤسسة الاكاديمية.
- 6- هي الوصول إلى التناغم بين مستويات التنظيم في المدرسة ، وإحداث التكامل فيما بينها.
- 7- يمكن أن تعبر بناء نظام وظيفي متكامل وفعال ويحقق التكافؤ مع البيئة الخارجية، ويحافظ على كيانه الداخلي.

### ثالثاً: أهداف الدراسة :-

تنطلق الدراسة من هدف رئيسي مؤداه "التوصل إلى اليات تفعيل الصحة التنظيمية بالمؤسسات الاكاديمية"

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية تتمثل في :-

- 1- قياس قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي الالتزام التنظيمي
- 2- قياس قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي التماسك المؤسسي.
- 3- قياس قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي تطبيق النزاهة المؤسسية.
- 4- التعرف علي معوقات تفعيل الصحة التنظيمية بالمؤسسات الاكاديمية.

### رابعاً: تساؤلات الدراسة:-

تنطلق الدراسة من تساؤل رئيسي مؤداه" ما اليات تفعيل الصحة التنظيمية بالمؤسسات الاكاديمية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية تتمثل في :-

- 1- ما قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي الالتزام التنظيمي؟

- 2- ما قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي التماسك المؤسسي؟
- 3- ما قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي تطبيق النزاهة المؤسسية؟
- 4- ما معوقات تفعيل الصحة التنظيمية بالمؤسسات الاكاديمية؟

### خامساً: الموجهات النظرية للدراسة:

لقد ضاعت النظرية بين منكر لأهميتها ومؤيد لها ،حيث اعتبرها البعض تركة فلسفية، فيما وقفها آخرون على العلوم التطبيقية، وغاب عن بصيرة هؤلاء أن تقدم العلوم الاجتماعية إنما يعتمد - إلى حد ما -على ما لديها من نظريات اجتماعية واضحة ، وقائمة على التجارب العلمية ، والخبرات الاجتماعية.

### وتستند الدراسة الراهنة علي نظرية المنظمة والتي تمثل:

وعاء فكري يحتوي علي مساهمات مفكري التنظيم والإدارة ومراكز البحوث والاستشارات المتخصصة وكذلك القادة الذين يهيئون متطلبات التطبيق , حيث يقصد بنظرية المنظمة “ذلك الحقل المعرفي الذي يهتم دراسة عمل المنظمات وكيفيه تأثيرها وتأثرها بالبيئة التي تتواجد فيها من خلال استخدام مجموعة المفاهيم ومبادئ وفرضيات مترابطة لتفسير سلوك مكونات المنظمة.(2009, Frank R. Hunsicker)

فنظرية المنظمة هي محاولة لمساعدة الإداري ليحلل مشاكل المنظمة الاجتماعية.(2004, Steven Eels)

إن الإطار النظري لفهم المؤسسات الاكاديمية هو النظر لها على أنها نسق مستقبل للطاقة ومخرج لها بطريقة تستعيد قدرًا من الطاقة المخرجة يسمح بإمداد النسق بقوة تحركه بشكل مستمر نسبياً.(Teresa Svancina, 2010).

وفي هذا السياق نخلص إلي أن نظرية المنظمة تلعب دوراً محورياً داخل المؤسسات الاكاديمية حيث تسهم في الارتقاء بمستوي الصحة التنظيمية من خلال تطويرها لأساليب واليات مفردات عمل المؤسسات الاكاديمية وعناصرها.



**سادسا: الإجراءات المنهجية للدراسة :****1- نوع الدراسة:**

تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات التقييمية التي تهتم بدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة باليات تفعيل الصحة التنظيمية بالمؤسسات الاكاديمية.

**2- المنهج المستخدم:**

في ضوء أهداف هذه الدراسة الراهنة يمكن الاستعانة بالمنهج الكمي والمنهج الكيفي ,حيث يمكن القيام بدراسة تقييمية تحليلية تتعامل مع الأرقام بالطريقة الإحصائية بالاعتماد علي التحليل اللفظي واستخدام الكلمات بما يفيد موضوع الدراسة الحالية.

**3- طرق الدراسة:**

تعتمد الباحثة علي المسح الاجتماعي بالعينة للعاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة الفيوم .

**4- أدوات الدراسة :**

لما كانت الأداة هي الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها ، فإننا يمكن أن نقسم أدوات الدراسة إلي محورين تمثلا فيما يلي:

**أ- أدوات جمع البيانات:**

اعتمدت الدراسة الراهنة علي الأدوات التالية:

1- **البحث المكتبي:** وذلك بالرجوع إلي المؤلفات العلمية والبحوث والدراسات المتصلة

بموضوع الدراسة.

2- **استمارة قياس الصحة التنظيمية بالمؤسسات الاكاديمية.**

**• إجراءات صدق استمارة القياس:**

استخدمت الباحثة أسلوب الصدق الظاهري وعلي غرر ذلك تم عرض المقياس في صورته الأولية علي عدد (10) من السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة الفيوم وبني سويف والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالمنصورة.

• إجراءات ثبات استمارة القياس:

تستخدم عدة أدوات إحصائية لقياس الثبات، ومن أهم هذه الوسائل الإحصائية طريق إعادة الاختبار Test – Retest وتقوم فكرة هذه الطريقة علي إجراء المقياس علي عينة ممثلة من العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة الفيوم، ثم إعادة نفس الاختبار علي نفس العينة بعد فترة زمنية وللتأكد من ثبات المقياس اتبعت الباحثة طريقة إعادة الاختبار حيث قامت بأجراء الخطوات التالية:

أ- تم تطبيق المقياس علي عينة قدرها (3) من سكان منطقته الساحة بالفيوم بما يمثل 2% من إجمالي عينة الدراسة.

ب- تم تطبيق المقياس علي هذه العينة يوم الثلاثاء الموافق 2021/11/23م.

ج- تم إجراء التطبيق الثاني للمقياس علي نفس العينة بعد مضي خمسة عشر يوماً كفارق زمني بين التطبيق الأول والثاني يوم الثلاثاء الموافق 2021/12/7م.

د- تم حساب الفارق الزمني بين التطبيق الأول والثاني علي إبعاد المقياس الثلاثة علي حدة ثم علي إبعاد المقياس ككل، وإيجاد قوة الارتباط بين التطبيق الأول والثاني ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي بثبات كل بعد.

وبتطبيق المعادلة السابقة جاءت النتائج كما في الجدول التالي:

## جدول رقم (2) يوضح "نتائج ثبات استمارة قياس الصحة التنظيمية"

م	أبعاد المقياس	معامل ارتباط الثبات	الدلالة عند مستوى 0,01	معامل الصدق الذاتي	قوة العلاقة
1	البعد الأول: قدرة العاملين بالمؤسسات الأكاديمية علي الالتزام التنظيمي.	92.0	دال	98.54	قوية جدا
2	البعد الثاني: قدرة العاملين بالمؤسسات الأكاديمية علي التماسك المؤسسي.	88.0	دال	96.44	قوية جدا
3	البعد الثالث: قدرة العاملين بالمؤسسات الأكاديمية علي النزاهة المؤسسية.	85.0	دال	90.11	قوية جدا
4	البعد الرابع: معوقات تفعيل الصحة التنظيمية بالمؤسسات الأكاديمية.	87.0	دال	89.0	قوية جدا
	المقياس ككل	88.0	دال	96.44	قوية جدا

ومما سبق يتضح إن استمارة القياس تتميز بدرجة ثبات عالية قوتها (88,0) وهو معامل صالح للثبات وبذلك كان معامل الصدق الإحصائي (الذاتي) للمقياس بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات مساوياً (96,44) وهو معامل مقبول لثبات المقياس.

## ب- أدوات تحليل البيانات:-

سوف تعتمد الباحثة في عملية تحليل البيانات على برنامج الحزم الإحصائية المطبق في العلوم الاجتماعية Statistical Package of Social Sciences ، والمعروف ببرنامج (SPSS)، وتتمثل الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة في :

الوزن المرجح للعبارة	معامل ارتباط بيرسون	مجموع الأوزان
النسبة المرجحة للعبارة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر
القوة النسبية للعبارة		

## 5- مجالات الدراسة :

## • المجال المكاني:

سوف يتم تطبيق الدراسة بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة الفيوم.

## • المجال البشري:

بلغ اجمالي العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة الفيوم (65) مفردة, وسوف يتم تطبيق الدراسة علي عينه عشوائية من العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة الفيوم والبالغ عددهم (50) مفردة حيث تعذر جمع البيانات من جميع العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية.

جدول رقم (2) وصف مجتمع الدراسة

(ن = 50)

النسبة المئوية (%)	التكرار	الاستجابة	الصفة
16%	8	ذكر	النوع
84%	42	أنثي	
12%	6	اقل من 30 سنة	السن
32%	16	من 30 سنة لأقل من 40سنه.	
56%	28	من 40 سنة لأقل من 50 سنة	
64%	32	مؤهل متوسط	الحالة التعليمية
32%	16	مؤهل جامعي	
2%	1	ماجستير	
2%	1	دكتوراه	
100%	50	الإجمالي	

- باستقراء الجدول السابق والذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للنوع حيث أوضح الجدول إن نسبة (16%) من عينة الدراسة ذكور، وإن نسبة (84%) من عينة الدراسة اناث.
- اظهرت بيانات الجدول توزيع مجتمع البحث وفقاً للسن, حيث اشارت ان نسبه (56%) يقع في الفئة العمرية من 40 سنة لأقل من 50 سنة , يليها الفئة العمرية من 30 سنة لأقل من 40 سنة بنسبه (32%) , يليها الفئة العمرية اقل من 30 سنة لتبلغ نسبتها (12%).

- أسفرت نتائج الدراسة ان نسبة (64%) من مجتمع البحث حاصلين علي مؤهل متوسط , ونسبة ( 32%) حاصلين علي مؤهل جامعي، بينما بلغت نسبة الحاصلين علي الدكتوراه (1%) , وبلغت نسبة الحاصلين علي الماجستير (1%) .

• **المجال الزمني:** وهي فترة جمع البيانات حيث تم جمع البيانات من مفردات مجتمع الدراسة خلال الفترة من 2021/11/23 إلى 2021/12/25م.

**سابعاً : تحليل البيانات وتفسيرها:**

**إجابة السؤال الأول :** ما قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي الالتزام التنظيمي ؟

**جدول (3):** يوضح قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي الالتزام التنظيمي "

(ن = 50)

م	العبارات	موافق		موافق إلي حد ما		غير موافق		مجموع الأوزان	النسبة المئوية المرجحة	القوة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
1	أرى أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتسم بالمرونة	50	50	-	-	-	-	150	50	100	1
2	أرى أن الهيكل التنظيمي يتناسب مع أهداف المؤسسة	48	96	2	4	-	-	148	49.33	98.66	2
3	الراتب الذي أتقاضاه يلبي احتياجاتي.	45	90	5	10	-	-	145	48.33	96.66	4
4	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به .	28	56	20	40	2	4	126	42	84	7
5	رئيسي المباشر يقيم عملي بطرق موضوعية.	27	54	23	46	-	-	127	42.33	84.66	6
6	سياسات تقييم الأداء المتبعة في المؤسسة قائمة على اسس مهنية.	24	48	26	52	-	-	124	41.33	82.66	8
7	أرى أن أهداف المؤسسة محددة بشكل دقيق.	38	76	12	24	-	-	138	46	92	5
8	يوجد تماثل كبير بين القيم التي أؤمن بها وقيم العمل في المؤسسة.	46	92	4	8	-	-	146	48.66	97.33	3
المجموع		306	92	2	1104	367.98					
المتوسط الحسابي المرجح = ( 124.62 )		القوة النسبية المرجحة = (82.75)									

باستقراء الجدول السابق والذي يوضح استجابات العاملين بالمؤسسات الأكاديمية حول قدرتهم على الالتزام التنظيمي، يلاحظ أن هذه الاستجابات وزعت حسب متوسط مرجح (124.62) وقوة نسبية (82.75%) ويؤكد ذلك أن مجموع تكرارات من أجابوا ب (موافق) بلغ عددهم (306) ومجموع تكرارات من أجابوا ب (موافق إلي حد ما) بلغت (92)، ومجموع تكرارات من أجابوا ب (غير موافق) بلغت (2).

وفي هذا السياق جاءت العبارات مرتبة وفق وزن مرجح وقوة نسبية كما يلي:

- الترتيب الأول: جاءت العبارة رقم (1) والتي مفادها " أرى أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتسم بالمرونة " بوزن مرجح (150) وقوة نسبية (100%) ، ويشير ذلك إلى أهمية ان يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة .
- الترتيب الثاني: جاءت العبارة رقم (2) والتي مفادها " أرى أن الهيكل التنظيمي يتناسب مع أهداف المؤسسة " بوزن مرجح (148) وقوة نسبية (98.66%)، فوجود هيكل تنظيمي يتناسب مع اهداف المؤسسة يعمق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الأكاديمية.
- الترتيب الثالث: جاءت العبارة رقم (8) والتي مفادها " يوجد تماثل كبير بين القيم التي أؤمن بها وقيم العمل في المؤسسة " بوزن مرجح (146) وقوة نسبية (97.33%)، وهذا ما يؤكد علي أهمية وجود تماثل بين قيم العاملين وقيم المؤسسة بما يعمق التزامهم التنظيمي.
- الترتيب الرابع: جاءت العبارة رقم (3) والتي مفادها " الراتب الذي أتقاضاه يلبي احتياجاتي " بوزن مرجح (145) وقوة نسبية (96.66%)، وهو ما يشير إلي أهمية تلبية الاحتياجات المادية للعاملين .
- الترتيب الخامس: جاءت العبارة رقم (7) والتي مفادها " أرى أن أهداف المؤسسة محددة بشكل دقيق " بوزن مرجح (138) وقوة نسبية (92%)، وهذا ما يؤكد علي أهمية تحديد اهداف المؤسسة تحديد دقيق وواضح ومعلن لجميع الاطراف ذات صلة بالمؤسسة.

- الترتيب السادس: جاءت العبارة رقم (5) والتي مفادها " رئيسي المباشر يقيم عملي بطرق موضوعية " بوزن مرجح (127) وقوة نسبية (84,66%)، وهو ما يشير إلي ضرورة تقييم اداء العاملين بصورة دورية تقييم موضوعي وحيادي.
- الترتيب السابع: جاءت العبارة رقم (4) والتي مفادها " الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به " بوزن مرجح (126) وقوة نسبية (84%)، وهو ما يعني اهمية ان يتناسب الراتب مع حجم العمل المطلوب انجازه لضمان تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- الترتيب الثامن: جاءت العبارة رقم (6) والتي مفادها " سياسات تقييم الأداء المتبعة في المؤسسة قائمة على اسس مهنية " بوزن مرجح (124) وقوة نسبية (82.66%)، وهو ما يدل على اهمية ان تتسم سياسات تقييم الاداء بالمؤسسة بالموضوعية والمهنية.

ومجمل القول أن هناك أهمية بالغة لتنمية قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي الالتزام التنظيمي.

**التساؤل الثاني: ما قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي التماسك المؤسسي ؟**

**جدول (4): يوضح "مدي قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي التماسك المؤسسي "**

(ن = 50)

م	العبارات	موافق		موافق إلي حد ما		غير موافق		مجموع الأوزان	النسبة المئوية المرجحة	القوة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
1	عملي في المؤسسة يتم في مكان هادئ.	13	26	20	40	17	34	96	32	64	6
2	سلطاتي ومسؤولياتي محددة.	10	20	21	42	19	38	91	30.33	60.66	7
3	أشعر بالاستقرار الوظيفي في عملي.	11	22	16	32	23	46	88	29.33	58.66	8
4	اشترك مع المسنولين في صنع القرارات ذات صلته بعملي.	48	96	2	4	-	-	148	49.33	98.66	2
5	اخطط جيدا قبل اتخاذ أي قرار.	47	94	2	4	1	2	146	48.66	97.33	3
6	مشاركتي في صنع قرارات العمل تشعرني بالإيجابية	48	96	2	4	-	-	148	49.33	98.66	2مكرر
7	أشعر أن دوران العمل بين الموظفين يؤدي إلى زيادة الضغط في العمل.	47	94	2	4	1	2	146	48.66	97.33	3مكرر



5	84.66	42.33	127	-	-	46	23	54	27	اتكيف بفاعلية مع مستجدات العمل.	8
1	100	50	150	-	-	-	-	50	50	العلاقة داخل العمل تمتاز بجو من الألفة والتفاهم.	9
4	96.66	48.33	145	-	-	10	5	90	45	لدى القدرة علي اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.	10
المجموع											
			428.3	1285	61	93	346				
المتوسط الحسابي المرجح = (125.62)											
القوة النسبية المرجحة = (83.75)											

باستقراء الجدول السابق والذي يوضح استجابات العاملين بالمؤسسات الاكاديمية حول قدرتهم علي التماسك المؤسسي يلاحظ أن هذه الاستجابات وزعت حسب متوسط مرجح (125.62) وقوة نسبية (83.75%) ويؤكد ذلك أن مجموع تكرارات من أجابوا ب (موافق) بلغ عددهم (346) ومجموع تكرارات من أجابوا ب (موافق إلي حد ما) بلغت (93)، ومجموع تكرارات من أجابوا ب (غير موافق) بلغت (61).

وفي هذا السياق جاءت العبارات مرتبة وفق وزن مرجح وقوة نسبية كما يلي:

- الترتيب الأول: جاءت العبارة رقم (9) والتي مفادها " العلاقة داخل العمل تمتاز بجو من الألفة والتفاهم " بوزن مرجح (150) وقوة نسبية (100%)، ويشير ذلك إلى اهمية ان يسود العمل جو من الالفة والمودة بالمؤسسات الاكاديمية.
- الترتيب الثاني: جاءت العبارة رقم (4) والتي مفادها " اشترك مع المسئولين في صنع القرارات ذات صلة بعملتي " بوزن مرجح (148) وقوة نسبية (98.66%)، وهو ما يشير الي اهمية مشاركة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية في صنع واتخاذ القرارات ذات صلة بنطاق العمل.
- الترتيب الثاني مكرر: جاءت العبارة رقم (6) والتي مفادها " مشاركتي في صنع قرارات العمل تشعرنني بالإيجابية " بوزن مرجح (148) وقوة نسبية (98.66%)، وهو ما يدل علي ضرورة اتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في عمليات صنع واتخاذ القرار.
- الترتيب الثالث: جاءت العبارة رقم (5) والتي مفادها " اخطط جيدا قبل اتخاذ أي قرار " بوزن مرجح (146) وقوة نسبية (97.33%)، وهذا ما يؤكد علي اهمية التخطيط الجيد قبل صنع واتخاذ القرار.



- الترتيب الثالث (مكرر) : جاءت العبارة رقم (7) والتي مفادها " أشعر أن دوران العمل بين الموظفين يؤدي إلى زيادة الضغط في العمل " بوزن مرجح (146) وقوة نسبية (97.33%)، وهذا ما يؤكد علي اهمية عدم الاكتراث بدوران العمل داخل المؤسسات للتخفيف من الضغوط التي قد تتسبب من ذلك.
- الترتيب الرابع: جاءت العبارة رقم (10) والتي مفادها " لدى القدرة علي اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب " بوزن مرجح (145) وقوة نسبية (96.66%)، وهو ما يشير إلي اهمية تقدير قيمة الوقت في عمليات صنع واتخاذ القرار .
- الترتيب الخامس: جاءت العبارة رقم (8) والتي مفادها " اتكيف بفاعلية مع مستجدات العمل " بوزن مرجح (127) وقوة نسبية (84.66%)، وهذا ما يؤكد علي اهمية التكيف مع مستجدات العمل.
- الترتيب السادس: جاءت العبارة رقم (1) والتي مفادها " عملي في المؤسسة يتم في مكان هادئ " بوزن مرجح (96) وقوة نسبية (64%)، وهو ما يشير إلي ضرورة تعميق قيم العمل بعيدا عن الصراعات.
- الترتيب السابع: جاءت العبارة رقم (2) والتي مفادها " سلطاتي ومسؤولياتي محددة " بوزن مرجح (91) وقوة نسبية (60.66%)، وهو ما يعني ضرورة تحديد الواجبات والمسئوليات للعاملين بالمؤسسات الاكاديمية لتحقيق انتاجيه علي مستوي عال من الكفاءة .
- الترتيب الثامن: جاءت العبارة رقم (3) والتي مفادها " أشعر بالاستقرار الوظيفي في عملي " بوزن مرجح (88) وقوة نسبية (58.66%)، وهو ما يدل علي اهمية تحقيق الامن الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاكاديمية.

ومجمل القول أن هناك أهمية بالغة لتنمية قدرة العاملين بالمؤسسات الأكاديمية علي التماسك المؤسسي.

التساؤل الثالث: ما قدرة العاملين بالمؤسسات الأكاديمية علي تحقيق النزاهة المؤسسية ؟  
جدول (5): يوضح " قدرة العاملين بالمؤسسات الأكاديمية علي تحقيق النزاهة المؤسسية "  
(ن = 50)

م	العبارات	موافق		موافق إلي حد ما		غير موافق		مجموع الأوزان	النسبة المئوية المرجحة	القوة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
1	تستخدم الإدارة أسلوب الشفافية في تعاملها مع الموظفين.	41	82	5	10	4	8	137	45.66	91.33	2
2	اجيد المطالبة بحقوق للمسنولين.	25	50	21	42	4	8	121	40.33	80.66	6
3	هناك عدالة تنظيمية في منح المكافآت	25	50	18	36	7	14	118	39.33	78.66	7
4	اشعر بالأمن الوظيفي.	23	46	20	40	7	14	116	38.66	77.33	8
5	هناك احترام متبادل بين المسؤولين والعاملين.	36	72	14	28	-	-	136	45.33	90.66	3
6	تقوم إدارة المؤسسة بتسيخ ثقافة مؤسسية تساعد على تماسك الموظفين.	39	78	7	14	4	8	135	45	90	4
7	التزم بالتعليمات عند القيام بأداء مهام عملي.	50	50	-	-	-	-	150	50	100	1
8	اعرف حدود تصرفاتي واتقيد بها.	33	66	15	30	2	4	131	34.66	87.33	5
المجموع		344	126	30	1314	428.96					
المتوسط الحسابي المرجح = (166.65)		القوة النسبية المرجحة = 77.76									

باستقراء الجدول السابق والذي يوضح استجابات العاملين بالمؤسسات الأكاديمية حول قدرتهم علي النزاهة المؤسسية يلاحظ أن هذه الاستجابات وزعت حسب متوسط مرجح (166,65) وقوة نسبية (77,76%) ويؤكد ذلك أن مجموع تكرارات من أجابوا ب (موافق) بلغ عددهم (344) ومجموع تكرارات من أجابوا ب (موافق إلي حد ما) بلغت (126)، ومجموع تكرارات من أجابوا ب (غير موافق) بلغت (30).

وفي هذا السياق جاءت العبارات مرتبة وفق وزن مرجح وقوة نسبية كما يلي:

- **الترتيب الأول:** جاءت العبارة رقم (7) والتي مفادها " التزم بالتعليمات عند القيام بأداء مهام عملي " بوزن مرجح (150) وقوة نسبية (100%)، وتدل تلك المعاملات الإحصائية علي اهمية الالتزام بالتعليمات والقوانين عند اداء العمل التنظيمي.
- **الترتيب الثاني:** جاءت العبارة رقم (1) والتي مفادها " تستخدم الإدارة أسلوب العقاب بشفافية للتعامل مع سلوك العاملين غير المرغوب به" بوزن مرجح (145) وقوة نسبية (96.66%) وهذا ينبه إلي اهمية ممارسة الشفافية بالمؤسسات الاكاديمية.
- **الترتيب الثالث:** جاءت العبارة رقم (5) والتي مفادها " هناك احترام متبادل بين المسؤولين والعاملين " بوزن مرجح (137) وقوة نسبية (91.33%)، ويعتبر هذا مؤشرا علي وجود الثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
- **الترتيب الرابع:** جاءت العبارة رقم (6) والتي مفادها " تقوم إدارة المؤسسة بترسيخ ثقافة مؤسسية تساعد على تماسك الموظفين " بوزن مرجح (136) وقوة نسبية (90.66%)، وهو ما يدعو إلي ضرورة الالتزام بالشرعية القانونية في سياق تحقيق المهام ذات الصلة بتماسك العاملين.
- **الترتيب الخامس:** جاءت العبارة رقم (8) والتي مفادها " اعرف حدود تصرفاتي واتقيد بها " بوزن مرجح (135) وقوة نسبية (90%)، وهذا يساعد علي تحقيق التوازن في توزيع الواجبات والمهام التنظيمية بالمؤسسات الاكاديمية.
- **الترتيب السادس:** جاءت العبارة رقم (2) والتي مفادها " اجيد المطالبة بحقوقى للمسؤولين " بوزن مرجح (131) وقوة نسبية (87.33%)، وهو ما ينبه إلي الدور الفاعل الذي تسهم به القيادات في تسهيل المطالبة بالحقوق التنظيمية.

- الترتيب السابع: جاءت العبارة رقم (3) والتي مفادها " هناك عدالة تنظيمية في منح المكافآت " بوزن مرجح (118) وقوة نسبية (78.66%)، وهو ما يدل على اهمية تطبيق اسس العدالة التنظيمية في منح المكافآت بما يدعم اسس النزاهة المؤسسية.
- الترتيب الثامن: جاءت العبارة رقم (4) والتي مفادها " اشعر بالأمن الوظيفي " بوزن مرجح (116) وقوة نسبية (77.33%)، وهو ما يشير إلى اهمية توفير سبل الامن الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاكاديمية.

ومجمل القول أن هناك أهمية بالغة لتنمية قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي النزاهة المؤسسية.

التساؤل الثالث: ما معوقات تفعيل الصحة التنظيمية بالمؤسسات الاكاديمية؟

جدول (6): يوضح " معوقات تفعيل الصحة التنظيمية بالمؤسسات الاكاديمية "

(ن = 50)

م	العبارات	موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		مجموع الأوزان	النسبة المئوية المرجحة	القوة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
1	ضعف الحوافز المادية.	18	36	27	54	5	10	113	37.66	75.33	2
2	ضعف تفويض السلطة من القائد بالمؤسسة .	50	50	-	-	-	-	150	50	100	1
3	ضعف برامج التنمية المهنية للعاملين بالمؤسسة.	16	32	23	46	11	22	105	35	70	4
4	ضعف تفويض الصلاحيات للعاملين بالمؤسسة.	8	16	36	72	6	12	102	34	68	5
5	نقص المصادر الرقمية بالعمل بالمؤسسة .	3	4	41	82	6	12	97	32.33	64.66	6
6	التنمر بمكان العمل.	9	18	25	50	16	32	93	31	62	7
7	اهداف المؤسسة غير واضحة.	6	12	28	56	16	32	90	30	60	8
8	نقص القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات.	21	42	18	36	11	22	110	36.33	73.33	3
المجموع		131	198	71	860	286.32					
المتوسط الحسابي = ( 123.15 )										القوة النسبية المرجحة = (85.75)	

باستقراء الجدول السابق والذي يوضح استجابات معوقات تفعيل الصحة التنظيمية بالمؤسسات الأكاديمية , يلاحظ أن هذه الاستجابات وزعت حسب متوسط مرجح (123.15) وقوة نسبية (85.75%) ويؤكد ذلك أن مجموع تكرارات من أجابوا بـ (موافق) بلغ عددهم (131) ومجموع تكرارات من أجابوا بـ (موافق إلي حد ما) بلغت (198)، ومجموع تكرارات من أجابوا بـ (غير موافق) بلغت (71).

وفي هذا السياق جاءت العبارات مرتبة وفق وزن مرجح وقوة نسبية كما يلي:

- الترتيب الأول: جاءت العبارة رقم (2) والتي مفادها " ضعف تفويض السلطة من القائد بالمؤسسة " بوزن مرجح (50) وقوة نسبية (100%)، وتدل تلك المعاملات الإحصائية علي أهمية تفويض السلطة في تفعيل الصحة التنظيمية بالمؤسسات الأكاديمية.
- الترتيب الثاني: جاءت العبارة رقم (1) والتي مفادها " ضعف الحوافز المادية " بوزن مرجح (113) وقوة نسبية (75.33%) وهذا ينبه إلي ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية بما يدعم الصحة التنظيمية بالمؤسسات الأكاديمية.
- الترتيب الثالث: جاءت العبارة رقم (8) والتي مفادها " نقص القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات " بوزن مرجح (110) وقوة نسبية (73.33%)، ويعتبر هذا مؤشرا علي أهمية تفعيل القدرات التكنولوجية للعاملين بالمؤسسات الأكاديمية.
- الترتيب الرابع: جاءت العبارة رقم (3) والتي مفادها " ضعف برامج التنمية المهنية للعاملين بالمؤسسة " بوزن مرجح (105) وقوة نسبية (70%)، وهو ما يدعو إلي ضرورة تدعيم برامج التنمية المهنية بما يفعل الصحة التنظيمية بالمؤسسات الأكاديمية.
- الترتيب الخامس: جاءت العبارة رقم (4) والتي مفادها " ضعف تفويض الصلاحيات للعاملين بالمؤسسة " بوزن مرجح (102) وقوة نسبية (68%)، و هذا يدل علي أهمية تفويض السلطة بما يفعل الصحة التنظيمية بالمؤسسات الأكاديمية.

- الترتيب السادس: جاءت العبارة رقم (5) والتي مفادها " نقص المصادر الرقمية بالعمل بالمؤسسة " بوزن مرجح (97) وقوة نسبية (64.66%)، وهو ما ينبه إلي الدور الفاعل لتدعيم المصادر الرقمية بما يفعل الصحة التنظيمية بالمؤسسات الاكاديمية.
  - الترتيب السابع: جاءت العبارة رقم (6) والتي مفادها " التتمر بمكان العمل " بوزن مرجح (93) وقوة نسبية (62%)، وهو ما يشير إلي اهمية القضاء علي كافة اشكال التتمر بمكان العمل بما يحقق الصحة التنظيمية بالمؤسسات الاكاديمية.
  - الترتيب الثامن: جاءت العبارة رقم (7) والتي مفادها " اهداف المؤسسة غير واضحة " بوزن مرجح (90) وقوة نسبية (60%)، وهو ما يدل علي اهمية الاشتراك في المنظمات وضوح اهداف المؤسسة وتحديدها تحديد دقيق قابل للتطبيق علي ارض الواقع .
- ومجمل القول أن هناك أهمية بالغة للتغلب علي معوقات تفعيل الصحة التنظيمية بالمؤسسات الاكاديمية .

جدول (7): يوضح المصفوفة الارتباطية بين قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي الالتزام التنظيمي، قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي التماسك المؤسسي، قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي النزاهة المؤسسية "

ن = 50

قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي النزاهة المؤسسية	قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي التماسك المؤسسي	قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي الالتزام التنظيمي	
**0.585	0.203	-	البعد الأول: قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي الالتزام التنظيمي
0.133	-	0.203	البعد الثاني: قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي التماسك المؤسسي
-	0.133	**0.585	البعد الثالث: قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي النزاهة المؤسسية



يبين الجدول السابق معامل الارتباط بين كلا من " قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي الالتزام التنظيمي ، قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي التماسك المؤسسي قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي النزاهة المؤسسية " ، ويمكن تفسير ذلك على النحو التالي:

- تشير المصفوفة الارتباطية أن معامل الارتباط بين استجابات المبحوثين حول كلاً قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي الالتزام التنظيمي و قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي التماسك المؤسسي ، يساوي (0.203) وهذا يعني ارتباط قوي كما أن الارتباط طردي وهذا يعني انه كلما زاد التزام العاملين بالمؤسسات الاكاديمية تنظيمياً كلما زاد معدل تماسكهم المؤسسي.

- تشير المصفوفة الارتباطية أن معامل الارتباط بين استجابات المبحوثين حول كلاً من قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي الالتزام التنظيمي و قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي النزاهة المؤسسية ، يساوي (0.585\*\*) وهذا يعني ارتباط قوي كما أن الارتباط طردي موجب وهذا يعني انه كلما زاد التزام العاملين بالمؤسسات الاكاديمية تنظيمياً كلما زادت النزاهة المؤسسية.

- تشير المصفوفة الارتباطية أن معامل الارتباط بين استجابات المبحوثين حول كلاً من قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي التماسك المؤسسي و قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي النزاهة المؤسسية ، يساوي (0.133) وهذا يعني ارتباط قوي كما أن الارتباط طردي موجب وهذا يعني انه كلما زادت قدرة العاملين بالمؤسسات الاكاديمية علي التماسك المؤسسي ، زادت النزاهة المؤسسية.

## ثامناً: نتائج الدراسة:

باستقراء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها اعتماداً على ما تم جمعه من بيانات وعرضها من خلال جداول إحصائية ذات صلة بالعاملين بالمؤسسات الأكاديمية يمكن تحديد اليات تفعيل الصحة التنظيمية بالمؤسسات الأكاديمية والإجابة على ما أثارته الدراسة من تساؤلات على النحو التالي:

### 1) الإجابة على التساؤل الأول والذي مؤداه: ما قدرة العاملين بالمؤسسات الأكاديمية علي الالتزام التنظيمي؟

- حيث أشارت البيانات الموضحة بالجدول إلي أهمية ان يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة.
- حيث أفادت بيانات الموضحة بالجدول إلي أهمية تحديد اهداف المؤسسة تحديد دقيق وواضح ومعلن لجميع الاطراف ذات صلة بالمؤسسة.
- حيث جاءت بيانات الجداول موضحة أهمية ان يتناسب الراتب مع حجم العمل المطلوب انجازه لضمان تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .
- أوضحت البيانات الموضحة سالفاً ان أهمية ان تتسم سياسات تقييم الاداء بالمؤسسة بالموضوعية والمهنية.
- أشارت بيانات الجداول الموضحة إلي ضرورة تقييم اداء العاملين بصورة دورية تقييم موضوعي وحيادي.
- أشارت بيانات الجداول الموضحة إلي أهمية وجود تماثل بين قيم العاملين وقيم المؤسسة بما يعمق التزامهم التنظيمي.
- أوضحت بيانات الجداول الموضحة أهمية تلبية الاحتياجات المادية للعاملين.



- أوضحت بيانات الجداول الموضحة أهمية وجود هيكل تنظيمي يتناسب مع أهداف المؤسسة يعمق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الأكاديمية.

**2) الإجابة على التساؤل الثاني والذي كان مؤداه: ما قدرة العاملين بالمؤسسات الأكاديمية علي التماسك المؤسسي ؟**

- أكدت بيانات الجداول الموضحة علي أهمية ان يسود العمل جو من الالفة والمودة بالمؤسسات الأكاديمية.

- عكست بيانات الجداول الموضحة ضرورة تحديد الواجبات والمسئوليات للعاملين بالمؤسسات الأكاديمية لتحقيق انتاجيه علي مستوي عال من الكفاءة .

- أشارت بيانات الجداول الموضحة إلي أهمية تحقيق الامن الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الأكاديمية.

- دلت بيانات الجداول الموضحة علي ضرورة تعميق قيم العمل بعيدا عن الصراعات.

- أشارت بيانات الجداول الموضحة الي أهمية التكيف مع مستجدات العمل.

- عكست بيانات الجداول الموضحة أهمية تقدير قيمة الوقت في عمليات صنع واتخاذ القرار.

- أشارت بيانات الجداول الموضحة علي أهمية عدم الاكتراث بدوران العمل داخل المؤسسات للتخفيف من الضغوط التي قد تتسبب من ذلك.

**3- الإجابة على التساؤل الثالث والذي كان مؤداه: ما قدرة العاملين بالمؤسسات الأكاديمية علي النزاهة المؤسسية ؟**

- أكدت بيانات الجداول الموضحة علي أهمية توفير سبل الامن الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الأكاديمية.

- عكست بيانات الجداول الموضحة ضرورة اهمية تطبيق اسس العدالة التنظيمية في منح المكافآت بما يدعم اسس النزاهة المؤسسية.
- أشارت بيانات الجداول الموضحة إلي الدور الفاعل الذي تسهم به القيادات في تسهيل المطالبة بالحقوق التنظيمية.
- دلت بيانات الجداول الموضحة علي ضرورة تحقيق التوازن في توزيع الواجبات والمهام التنظيمية بالمؤسسات الاكاديمية.
- عكست بيانات الجداول الموضحة ضرورة الالتزام بالشرعية القانونية في سياق تحقيق المهام ذات الصلة بتماسك العاملين.
- أشارت بيانات الجداول الموضحة علي اهمية ممارسة الشفافية بالمؤسسات الاكاديمية.
- 4- الإجابة على التساؤل الرابع: والذي كان مؤداه: ما معوقات تفعيل الصحة التنظيمية بالمؤسسات الاكاديمية ؟
- أكدت بيانات الجداول الموضحة علي اهمية توفير سبل الامن الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاكاديمية.
- عكست بيانات الجداول الموضحة اهمية القضاء علي كافة اشكال التمرر بمكان العمل بما يحقق الصحة التنظيمية بالمؤسسات الاكاديمية.
- أشارت بيانات الجداول الموضحة إلي اهمية تفويض السلطة بما يفعل الصحة التنظيمية بالمؤسسات الاكاديمية.
- دلت بيانات الجداول الموضحة علي اهمية تفويض السلطة في تفعيل الصحة التنظيمية بالمؤسسات الاكاديمية.

- أشارت بيانات الجداول الموضحة الي ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية بما يدعم الصحة التنظيمية بالمؤسسات الاكاديمية.
- عكست بيانات الجداول الموضحة اهمية تفعيل القدرات التكنولوجية للعاملين بالمؤسسات الاكاديمية.
- أشارت بيانات الجداول الموضحة علي ضرورة تدعيم برامج التنمية المهنية بما يفعل الصحة التنظيمية بالمؤسسات الاكاديمية .

#### 5- آليات تفعيل الصحة التنظيمية بالمؤسسات الاكاديمية :-

- تفعيل المبادرة لدي العاملين لتفعيل مشاركتهم في تحديد الأهداف التخطيطية.
- الدراسة الواعية للوضع الحالي لإدارات المؤسسات الاكاديمية .
- جمع المعلومات والبيانات الكافية عن إدارات المؤسسات الاكاديمية للوقوف علي مشكلات واحتياجات العاملين.
- إعداد القوي البشرية اللازمة وتدريبها لرفع كفاءتهم وتنمية مهاراتهم التنظيمية.
- العمل على توفير بيئة تنظيمية تساعد على تنمية الحس الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسات الاكاديمية.
- النظر في نظام المكافآت والحوافز وتعديله على أسس رياضية واضحة بما يتناسب والموارد المالية المتوفرة.
- منح المزيد من الاستقلالية في العمل بالمؤسسات الاكاديمية بشكل عام.

#### وفي ختام البحث يوصي بالاتي :

- تفعيل الصحة التنظيمية في المؤسسات الاكاديمية من خلال الإجراءات التالية:
- الإفصاح عن المعلومات ذات الصلة بإدارات العمل المختلفة.

- توفير أطر قانونية عادلة يجري تنفيذها بحيادية على جميع بالمؤسسات الاكاديمية.
- بناء القدرة والجدارة على التفاوض لدى العاملين بالمؤسسات الاكاديمية.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الادارة والعاملين لتعزيز الصحة التنظيمية.
- توعية المدراء بأهمية الصحة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.
- إنشاء وحدة أبحاث مستقلة في إدارات المؤسسات الاكاديمية بقياس مستوى الصحة التنظيمية بشكل دوري.

المراجع المستخدمة:أ- المراجع باللغة العربية:

- 1- ببت. در كر: "ترجمة إبراهيم بن علي الملم" (1999): تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرون، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 2- فاروق عبده فيليه (2014): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 3- السروجي ، طلعت مصطفى (2013): ادارة المؤسسات الاجتماعية" الاصلاح والتطوير"، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان.
- 4- عبد القادر، محمد عبد الفتاح (2014): العائد الاجتماعي لخدمات الرعاية الاجتماعية للأطفال بالمؤسسات الايوائية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان.
- 5- نور طاهر محمد الأقرع (2010) : القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية /محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة القدس.
- 6- حسين عبدالله خلف (2020): أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن.
- 7- بدر بن غازي بن خليف الحربي: واقع الصحة التنظيمية وصعوباتها في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل ،بحث منشور بالجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ، جامعة حائل، كلية التربية، المملكة العربية السعودية ، د.ت.
- 8- اسمهان بلوم، نورالدين عيواز (2018) : الصحة التنظيمية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي لدي العامل بالمؤسسة ، بحث منشور بمجلة مجلة المجتمع والرياضة ، جامعة الوادي ، الجزائر.

9- إيناس زهير الشمايلة (2014) : أثر الصحة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة مؤتة.

ب- المراجع باللغة الانجليزية:

- 10- Hilton Brown(1997); **Improving Organizational Health by Addressing Organizational Trauma**, Journal of Organizational Change engagement, Bradford, Vol.10.
- 11- Akbaba, Sadegul(1999); **Organizational health of secondary schools in Turkey and changes needed**, Ibbant Izzet Baysal University, Turkey.
- 12- Shoaf,C. Genaidy, AHuang,S.(2004).**Improving Performance and quality of working life : A model for organizational health assessment in emerging enterprises**.Human Factors and Ergonomics in Manufacturing 14(1),81-95.
- 13- Chris Gagnon, et(2017) : **Organizational health: A fast track to performance**, Canada.
- 14- M. Ghorbani.et(2012) ; **A Study of the Relationship Between Organizational Health and Efficacy**, Economics and Management.
- 15- Susan Cartwright, Cary L. Cooper(2008): **introduction" Perspectives on Organizational Health"**, The Oxford Handbook of Organizational Well Being.
- 16-Arne Orvik, Runo Axelsson(2012); **Organizational health in health organizations: towards a conceptualization**, Aalesund University College, Service Box 17, N-6025 Ålesund, Norway.

- 17-Katherine Bevans, et(2007); **Staff- and School-Level Predictors of School Organizational Health**, University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Hungary.
- 18- Koscec, Michael(2008); **Employee Engagement** , Entec Corporation.
- 19- Hammond ,Hamo & Koscec , Michael(2004); **Aproposal to Measure the Organizational Health**, ABC University, Canada.
- 20-Yuceler , aydan(2013) ; **The Relation Between Organizational Health and organizational commitment** , Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol (4) No 10.
- 21-Laub, james(2004); **Organizational Health and Organizational Levels Organizational Leadership Assessment Group Indiana Wesleyan University**, USA.
- 22- Frank R. Hunsicker(2009); **organizational theory for leader**, USA.
- 23- Steven Eels(2004); **organizational theory and the transformation of large**, London.
- 24-Teresa Svancina(2010): **introduction to organization theory**, USA.

