

## دور الصحة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي للقائدات الإدارية بجامعة

### الفيوم

إعداد

شربات محمد علي محمد

د/ عبير أحمد محمد علي

أ.م.د/ إيمان حمدي رجب

مدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

كلية التربية - جامعة الفيوم

كلية التربية - جامعة الفيوم

### مستخلص البحث

هدف البحث الحالي إلى تعرف الأسس النظرية للصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، وتحديد مستوى ممارسة الصحة التنظيمية، والالتزام التنظيمي للقائدات الإدارية بجامعة الفيوم، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات القائدات الإدارية بالجامعة حول مستوى ممارسة الصحة التنظيمية، الالتزام التنظيمي للقائدات الإدارية بجامعة الفيوم، والتي تعزي لاختلاف متغيرات: الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة، والكلية أو الوحدة الإدارية التي تعمل القيادة الإدارية بها، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة طبقت على عينة قوامها (١٨٢) قيادة إدارية بجامعة الفيوم، تضمنت: الأمين العام ، والامناء المساعدين ، ومديري العموم ، ومديري الإدارات ، ومديري الكليات ، ورؤساء الأقسام الإدارية، وتوصل البحث إلى تقديم بعض التوصيات والمقترحات لمساعدة القائدات الإدارية بجامعة الفيوم على رفع مستوى الصحة التنظيمية لديهم ، بما يعين علي زيادة الالتزام التنظيمي للقائدات الإدارية بجامعة الفيوم ، بشكل يساعد جامعة الفيوم على تحقيق أهدافها .

الكلمات المفتاحية ( الصحة التنظيمية - الالتزام التنظيمي )

### Summary

The aim of the current research is to know the theoretical foundations of organizational health and organizational commitment, and to determine the level of organizational health practice, and

organizational commitment of administrative leaders at Fayoum University, and to reveal statistically significant differences between the responses of university administrative leaders about the level of organizational health practice, organizational commitment of administrative leaders at Fayoum University, which It is attributed to the different variables: occupational degree, years of experience, and the college or administrative unit in which the administrative leadership works. The research used the descriptive approach. A questionnaire was designed and applied to a sample of (182) administrative leadership at Fayoum University, which included: the Secretary-General, assistant secretaries, general managers, directors of departments, directors of colleges, and heads of administrative departments. Their level of organizational health, which helps me increase the organizational commitment of the administrative leaders at Fayoum University, in a way that helps Fayoum University achieve its goals.

Keywords: organizational health –organizational commitment

#### مقدمة :

تعد الجامعة واحدة من أهم المؤسسات في المجتمع ، والتي تتولي رعاية وتعليم أبناء المجتمع ، وتخرج عمالة جيدة تتناسب مع سوق العمل ، ونظراً للتغيرات الهائلة والتحولت العالمية التي تُفرض على الجامعة التغيير في الهياكل الإدارية ، وتبني مداخل إدارية حديثة تتوافق والمتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية بما يعكس الطبيعة التفاعلية للعلاقات التنظيمية داخل البيئة الدينامية للمؤسسات التعليمية .

ويعد مفهوم الصحة التنظيمية من أهم المفاهيم التي ظهرت من أجل إحداث التغيير في السلوك ، فهو من المفاهيم الحديثة الذي يمكن من خلاله التعبير عن حالة المؤسسة ، فإما أن تكون بيئة محفزة صحية وجيدة ، ويطلق عليها حينئذ أنها تتمتع بصحة تنظيمية ، وإما أن تكون محبطة غير جيدة وغير صحية فتكون مصدر للتوتر والقلق والاضطراب ، فلا تتمتع بصحة تنظيمية جيدة وهذا يقود إلى إحداث ضغوط العمل .(هناء ، ٢٠٢١ ، ٥)

وتلعب الصحة التنظيمية دوراً أساسياً في تحسين أداء العاملين والقيادات والطلاب وفعالية المؤسسة من خلال التشخيص المنظم والتطوير والتنفيذ لخطط التغيير ، حيث أن الجهود

المبذولة لتحسين الصحة والرفاهية يجب أن تبدأ بالجامعة نفسها ، وذلك من خلال تعزيز الصحة الأساسية الهيكلية والتنظيمية ، ثم التخطيط لكيفية تنظيم العمل من خلال تكوين بنية متماسكة قوية ، وحالة من الاستقرار التنظيمي ، وتشخيص مهارات العاملين في المؤسسة للتأكد من امتلاكهم للمهارات الأساسية ، وتحديد أولويات الإصلاح في ضوء نتائج قياس أبعاد الصحة التنظيمية (أحمد إبراهيم ، ٢٠١٨ ، ١١٢)

كما يعتبر الالتزام التنظيمي أحد الاتجاهات المهمة التي يحملها الأفراد نحو وظائفهم والتي تنتج من إدراكهم لها من حيث مدي ما توفره الوظيفة من اشباع حاجتهم ، وتبرز أهمية الالتزام التنظيمي كأحد المعايير لأداء العاملين لانعكاس ذلك على المناخ التنظيمي ، وتحقيق الانتماء ، وتحقيق الذات للعاملين بها . مما يؤدي إلى نجاح بيئة العمل إذا توافقت أهداف العاملين مع أهداف الجامعة (محمد عباس ، ٢٠٢٠ ، ٥٦٨)

كما أن إشباع الحاجات الاجتماعية يؤثر في الالتزام التنظيمي ، إذ كلما زاد التفاعل الاجتماعي بين الافراد زاد ارتباطهم النفسي بالمنظمة ، وتؤثر قيم الافراد في الالتزام التنظيمي ، فالافراد الذين لديهم اعتقاد كبير لقيم العمل ، ويرون أن العمل الجانب ذو الأهمية الرئيسية في حياتهم ، تكون درجة الالتزام التنظيمي لديهم مرتفعة . (فادية شهاب ، ٢٠١٤ ، ٨٤)

وللقائدات الإدارية دور كبير في خلق أجواء العمل الجماعي بين العاملين ، ونشر الوعي التنظيمي الداعي للمشاركة وتناقل الأفكار وإنشاء أنظمة للاتصال بين مختلف المستويات تتميز بالسهولة في حركتها . ولعل القائد الإداري الفاعل هو بمثابة مزيج من الصفات الشخصية المكتسبة من القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد من المجتمع الذي يعيش فيه ، والتي تسهم في خلق إدارة فاعلة قادرة على زيادة الفاعلية من خلال تطوير المعارف الموجودة لدي الأفراد وتنمية الحس بالمسؤولية لديهم لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد (اعتصام الشكرجي ، ٢٠١٥ ، ٨٣)

من خلال ما سبق تتضح أهمية الصحة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي للقائدات الادارية بجامعة الفيوم، حيث أن الصحة التنظيمية تعمل على خلق مناخ صحي وجيد يساعد على زيادة الالتزام التنظيمي في الجامعة .

## مشكلة البحث:

توصلت دراسة كل من ( أميرة، ٢٠١٩ )، ( سماح، ٢٠١٥ )، إلى: قلة اتخاذ القرارات بطريقة عادلة ، وضعف الاعتماد علي المعلومات والبيانات الدقيقة عند اتخاذ القرارات ، وضعف المشاركة في اتخاذ القرارات ، وضعف الاهتمام بتنمية مهارات العاملين ، وقلة إسناد المهام والمسؤوليات بعيداً عن الأهواء الشخصية ، وضعف الالتزام العاطفي وقلة الالتزام المعياري ، وسيادة الالتزام الاستمراري بغرض تجنب العقاب ، ضعف الرواتب التي يحصل عليها العاملين ، زيادة الأعباء الملقاه عليهم وبالنظر الي الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم قد وُجد العديد من المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية، والتي تؤثر بدورها علي الالتزام التنظيمي، وتتمثل هذه المشكلات في التالي:

- قصور مشاركة القيادات الإدارية في إعداد رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الإستراتيجية في الفترات السابقة
- غياب مؤشرات جودة الأداء في القطاع الإداري.
- لا توجد سياسات لتشجيع الإبتكار وزيادة الإنجاز في إدارة الجامعة .

ولقد أكدت إحدى الدراسات علي وجود العديد من المشكلات التي تؤثر علي الالتزام التنظيمي بالجامعة ، والتي من بينها ، أن العمل المسند إلي الموظفين لا يحقق الاستخدام الفعال لمعارفهم ومهارتهم ، ولا يلتقون الدعم من الرؤساء المباشرين ، ولا توجد فرص لإبداء الرأي بصراحة ، وليس هناك عدالة لنظم الأجور والتعويضات المتبعة ، كما أن المكافآت التي تمنحها الجامعة لا تتوافق مع مستوى الأداء الوظيفي ، ومعايير الترقية في الجامعة غير عادلة فهي بحكم القانون فقط وليس علي أساس العمل والكفاءة ، ومعظم الموظفين لا يشعرون بالسعادة أثناء العمل في الجامعة ، ومعظم الموظفين لا يشعرون

بالأمان الوظيفي(عدي ، ٢٠١٩)

مما سبق يتضح :

- أن سلوك القيادات الإدارية له تأثير مباشر على أداء العاملين ، وهذا بدوره يؤثر على الجامعة بشكل عام ، وإنجاز العمل بشكل خاص .
  - تعتبر الصحة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يجب على الجامعة ضرورة الأخذ بها ، لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة تحاول معالجة العديد من المشكلات الإدارية والعمل على حلها ، كما تساعد القيادات الإدارية على تحقيق الاستقلالية ، والتوازن بين السلطة والمسؤولية ، واستخدام الموارد بالطريقة الصحيحة .
  - كما يعد القائد الإداري قائداً لمجموعة من العاملين ، ومن المهم أن يمارس أساليب الصحة التنظيمية ويفعلها في الإدارة ، مما يكون له مردود إيجابي على أداء العاملين والذي بدوره ينعكس على التزامهم .
  - يعد الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية ، وتعزيز الإبداع لدى القيادات الإدارية ، كما أنه يزيد الثقة بين القيادات الإدارية والعاملين
  - ولعل ذلك وغيره يقتضي البحث في معرفة دور الصحة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم
- ومن ثم يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي : مادور الصحة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم ؟
- وينتفع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :
- 1- ما الأسس النظرية للصحة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين؟
  - 2- ما واقع الصحة التنظيمية للقيادات الإدارية وعلاقتها بمستوي الالتزام التنظيمي في جامعة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة؟
  - 3- ما الآليات المقترحة لدور الصحة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم؟
- أهداف البحث:** : يهدف البحث الحالي الي رصد واقع الصحة التنظيمية للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم ، ودورها في تحسين الالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة ، وذلك من أجل تقديم مجموعة من الآليات المقترحة لدور الصحة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم.

- أهمية البحث:** تتبع أهمية البحث الحالي من :
- ١- أهمية الدور الذي تقوم به القيادات الإدارية باعتبارها حجر الزوية في إدارة الأعمال الإدارية بالجامعة
  - ٢- تتناول مدخل الصحة التنظيمية الذي يعد من المداخل الحيوية لدراسة المناخ التنظيمي في الجامعة والذي نال اهتمام الباحثين في الفترات الأخيرة ، ومن الأفضل توافر أبعاد الصحة التنظيمية في الجامعة ، والتي بدورها تساعد على استقرار العمل في الجامعة ، وتوفير جودة الحياة الوظيفية للعاملين
  - ٣- كما أنها تتناول الالتزام التنظيمي الذي يعد من أهم الموضوعات في مجال السلوك التنظيمي ، وتسعي المنظمات إلى ترسيخه لدي العاملين ، وذلك لما له من فوائد كثيرة للمنظمة
  - ٤- أنه لا توجد دراسة - في حدود علم الباحثة - هدفت إلى معرفة دور الصحة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي للقيادات الإدارية بالجامعات المصرية عمومًا وجامعة الفيوم خاصة .
  - ٥- إمكانية استفادة جامعة الفيوم من نتائج وتوصيات البحث بما يعود بالنفع على المجتمع ككل.
- منهج البحث وأداته:** اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي الذي يستخدم لوصف الصحة التنظيمية و الالتزام التنظيمي للقيادات الإدارية ، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة عن تساؤلاتها ، طبقت على عينة قوامها (١٨٢) من القيادات الإدارية بجامعة الفيوم.
- حدود البحث:** تتمثل حدود البحث الحالي في:
- ١- الحدود الموضوعية : تتمثل في الكشف عن دور الصحة التنظيمية بأبعادها (التركيز على الهدف ، توازن السلطة والمسؤولية ، الاستخدام الأمثل للموارد ، التماسك المؤسسي ، الابتكار ، التكيف ، الاستقلالية ، كفاءة الاتصالات ، الروح المعنوية ، كفاءة حل المشكلات )في تحسين الالتزام التنظيمي بأبعاده ( الالتزام العاطفي ، الالتزام الاستمراري ،الالتزام المعياري )للقائدات الإدارية بجامعة الفيوم.

- ٢- الحدود المكانية : تتمثل في بعض كليات جامعة الفيوم والأقسام الإدارية بها والإدارات بالجامعة .
- ٣- الحدود الزمنية : تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية في الفترة الزمنية من ٣/١٦ ٢٠٢٢ إلى ٣٠ /٤ /٢٠٢٢ .
- ٤- الحدود البشرية : تمثلت في عينة قوامها (١٨٢) من القيادات الإدارية بجامعة الفيوم وهي ( أمين عام الجامعة ، والامناء المساعدين ، ومديرين العموم ، ومديري الإدارات بالجامعة ، ومديري الكليات ، ورؤساء الأقسام الإدارية بالكليات ) .

#### مصطلحات البحث:

١- **الصحة التنظيمية** : تعرف بأنها قدرة المنظمة على القيام بعملها بفعالية ، مما يؤدي إلى نموها وتحسينها ،وتعد المنظمة السليمة هي المكان الذي يرغب الأفراد في البقاء والعمل فيه ، ويكونوا أكثر نفعًا وفاعلية (Heidarie ، 2012 ، 2301) ، كما أنها تعرف بأنها مدخل إداري يعكس بشكل أساسي قدرة المؤسسة على توفير بيئة العمل المناسبة والصحية بم يسهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ، وتحقيق رفايتهم ومن ثم الإرتقاء بأدائهم وتحقيق اهداف المؤسسة (عبد الناصر ، ٢٠١٧ ، ٢٦) . ويمكن تعريف الصحة التنظيمية إجرائيًا بأنها: قدرة الإدارة الجامعية على التكيف مع البيئة المحيطة ومع المجتمع المحلي، والعمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ، وتحقيق رفايتهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

٢. **الالتزام التنظيمي**: هو ارتباط نفسي ووظيفي بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها ، يؤدي إلى إندماجه فيها نتيجة تطابق أهدافه وقيمه مع أهدافها وقيمها ، مما يخلق لديه الاستعداد لبذل جهد في المنظمة ، والرغبة في البقاء فيها.(حسين ، ٢٠١٨ ٢٢٧)، ويعرف بأنه العملية التي يتكامل فيها الفرد والمؤسسة ويصبحان متماسكين بمرور الوقت (aydan، 2013، 785)، ويعرف درجة ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها ، والولاء الانتماء لهذه المنظمة ،والاستمرار بها ، وبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق أهدافها ، ومحاولة المؤامة بين أهداف المنظمة واهدافه الشخصية

## الدراسات السابقة :

## أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة (محمد، ٢٠١٨) هدفت إلى تحقيق العلاقة بين الصحة التنظيمية وتوازن السلطة لدى مديري مدارس الثانوية بدولة الكويت ، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : إهمال التخطيط لكل الأعمال المدرسية قبل تنفيذها ، ضعف تحقيق رضا العاملين عن العمل ، وضعف تحقيق التوازن بين السلطة المسؤولة لكل العاملين ، وضعف تنفيذ الواجبات التي يكلف بها العاملين ، وضعف تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية لكل العاملين ، وقلة استثمار الموارد المتاحة ،

٢- دراسة (أمير، ٢٠١٩) هدفت إلى استعراض الإطار الفلسفي والمفاهيمي للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، والوقوف على الوضعية الراهنة للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بكليات التربية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : قلة اتخاذ القرارات في كليات التربية بطريقة عادلة ، وضعف الاعتماد على المعلومات الدقيقة عند اتخاذ القرارات ، وندرة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار .

٣- دراسة (غزيل، ٢٠١٩) هدفت إلى تشخيص واقع الصحة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها وفق عدد من الأبعاد ، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، منها : الاتفاق على وجود مستوي مرتفع للصحة التنظيمية في الجامعة ، ووجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العمر ، والمؤهل ، والخبرة ، وبين المستوي العام للصحة التنظيمية .

٤- دراسة (دينا، ٢٠٢٠) هدفت إلى دراسة ظاهرة من أهم ظواهر السلوك التنظيمي ، وهي الالتزام التنظيمي ، وذلك بالتركيز على المديرين كعنصر أساسي في زيادة فاعلية المؤسسة التعليمية ، والعمل على الرقي بها ، والتعرف على مستوي الالتزام التنظيمي لدى مديري المرحلة الثانوية العامة بمحافظة البحيرة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها : وعي المديرين بالالتزام التنظيمي جاء بدرجة



مرتفعة ، من حيث الالتزام العاطفي والمستمر والاخلاقي ، ولا توجد فروق ذات دلالة واضحة بين المديرين بالالتزام التنظيمي حسب متغيرات النوع ، والمؤهل الدراسي ، الإقامة ، الخبرة .

٥- دراسة(الدريدي ،٢٠٢٠) هدفت إلى تفعيل أسلوب فريق العمل من أجل تحقيق الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة المنيا ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٢٤) شخص ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها : أن مستوى ممارسة عينة الدراسة لواقع أسلوب فريق العمل متمثل في الأبعاد الست التي تتبناها الدراسة جاء بدرجة متوسطة ، وأن درجة واقع أسلوب فريق العمل بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنيا جاءت في مجملها متوسطة .

٦- دراسة هناء (٢٠٢٠) هدفت إلى إكتشاف العلاقة بين الصحة التنظيمية ومستوى ممارسة المديرين للإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (٥٣٥) معلماً ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها : أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المنوفية كان مرتفعاً .

٧- دراسة (مي ،٢٠٢١) هدفت إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على مستوى رضا معلمي مدارس الثانوية العامة محافظة الغربية عن وظائفهم ، واتجاهات معلمي مدارس الثانوية العامة نحو تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي ، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) معلم من معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها : أن مستوى الرضا الوظيفي لدي عينة الدراسة كانت متوسطة ، وأن مستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة ، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .

#### ثانيا : الدراسات الأجنبية :

١- دراسة ( Javad Eslami,2012 ) هدفت إلى التعرف على تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة

من (٢٨٠) موظف ، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن جميع العوامل الثلاثة للرضا الوظيفي (الترقيات ، العلاقات الشخصية ، وظروف العمل المواتية ) لها تأثيرات إيجابية وهامة على الالتزام التنظيمي .

٢-دراسة (Kant,2017) هدفت إلى محاولة استكشاف العلاقة بين الصحة التنظيمية والتكيف في العمل ، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي ،وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، ومنها : أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والصحة التنظيمية وتكيف المعلمين.

٣-دراسة ( Aranki,2019 ) هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من ٣٤٢ موظف ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود علاقة إيجابية ودلالة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

٤-دراسة (GOCEN,2019) هدفت إلى فحص العلاقة السببية بين القيادة الروحية والصحة التنظيمية وفقاً لتصورات المعلمين ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، ومنها : أن القيادة الروحية لها تأثير كبير على الصحة التنظيمية.

٥-دراسة (Mustafa,2020) هدفت إلى التحقق من صحة العوامل المتعلقة بالالتزام التنظيمي بين المعلمين في الكليات المهنية ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة (٢٦٤) وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أبرزها : أن هناك توافق بين عوامل الالتزام التنظيمي (الالتزام السردى ، والالتزام العاطفي ، والالتزام المستمر .

٦-دراسة ( Min,2020)هدفت إلى معرفة العلاقة بين السمات الشخصية الفردية ونتائج الصحة التنظيمية واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، ومنها : وجود اختلافات ذات مغزى بين الأفراد ذو السمات الشخصية المختلفة في الإحساس بالإرهاق في العمل ، كما أبرزت النتائج أهمية المناهج التي تركز على الأشخاص عند فحص العلاقات بين السمات الشخصية ونتائج الصحة النفسية.

تعليق عام على الدراسات السابقة : بعد الإطلاع على الدراسات السابقة اتضح أن هناك

اهتماماً كبيراً بالالتزام التنظيمي ، والصحة التنظيمية

واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في :

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي .

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية الالتزام التنظيمي ،

والصحة التنظيمية للجامعات حتي تستطيع مواكبة العصر الذكي الذي نعيشه .

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في :

بالرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي والصحة التنظيمية ، إلا إنه وفي

حدود علم الباحثة لوحظ ندرة الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي للقادة الإداريين

بالجامعات .

على الرغم من أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية والصحة

التنظيمية إلا أن الدراسات التي قامت بالربط بينهم قليلة.

وسوف تستفيد الدراسة الحالية بشكل كبير من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري

لدراسة ، وبناء الاستبانة ، وتفسير نتائج الدراسة.

**خطوات السير في الدراسة :**

تسير الدراسة بعد عرض الإطار العام وفق المحاور الآتية :

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للصحة التنظيمية، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين.

المحور الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية

المحور الثالث: آليات مقترحة لدور الصحة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي

للقائدات الإدارية بجامعة الفيوم

**المحور الأول : الإطار المفاهيمي للصحة التنظيمية، وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين**

تعد الصحة التنظيمية أحد المداخل الحديثة في علم الإدارة ، والتي تعمل علي خلق مناخ

يتسم بالعديد من الصفات الإيجابية كالابتكار، والاستقلالية ، ووضوح الأهداف ، وانتشار

العلاقات الإنسانية ، والعمل في فريق ، كل ذلك يعمل علي تحسين بيئة العمل ، ويزيد من

شعور العامل بالانتماء الي المكان الذي يعمل به مما يساعد علي انتشار الالتزام التنظيمي ، وقلة الغياب ودورات العاملين .

### أولاً: الإطار المفاهيمي للصحة التنظيمية (organizational health)

أ/ مفهوم الصحة التنظيمية (organizational health) : يمكن تعريفها على أنها قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها ، وخلق التوازن والإنسجام بين لأعضاء وتحقيق هدفها ، ويجب أن يكون للمنظمة أربعة جوانب وظيفية من أجل الحفاظ على هذا الإنسجام وهي التكيف ، وتحقيق الأهداف ، والتكامل ، والكمون (hong، ٢٨٠، ٢٠١٤). وتعرف على أنها هي المنظمة التي تكون إدارتها فعالة وذات قيمة مدفوعة ، وتشجع ثقافة العمل الجماعي ، وممارسات الموارد البشرية من أجل تحقيق المواطنة المرغوبة للموظف التي تدفع هنعو الاداء الجيد (Sivapragasam، ٥٦، ٢٠١٣)، وبذلك فإن الصحة التنظيمية تعني :

- ١- العمل على التكيف مع البيئة المحيطة والتفاعل معها بإيجابية
- ٢- خلق الإنسجام بين الموظفين ، وبين الموظفين والقائد، والعمل معاً لتحقيق الأهداف
- ٣- الوصول إلى أعلى درجات التناغم بين مستويات التنظيم في المؤسسة ، وإحداث التكامل بينها
- ٤- التطوير المستمر الذي يضمن الفاعلية في تحقيق الأهداف واستمرارها وبالتالي فإن نجاح الجامعة في التفاعل بشكل إيجابي مع البيئة المحيطة ، وتحقيق الإنسجام والتكامل بين العاملين بها ، والتناغم بين مستوياتها التنظيمية من جهة أخرى ، وذلك من أجل تحقيق استمرارها وضمان تطورها .

### ب/أهمية الصحة التنظيمية :

ظهر الاهتمام بالصحة التنظيمية ، كنتيجة للمشكلات التي تواجهها المنظمات التعليمية ، والتي من أبرزها ضعف قدرتها على التكيف مع المتغيرات المتسارعة الناجمة من الانفجار المعرفي والتطور التقني السريع ، بالإضافة إلى انخفاض ملموس في مستوى كفاءة وفاعلية الإجراءات والممارسات التي تتم داخل هذه المنظمات ، الأمر الذي أدى إلى عدم الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية منها على وجه الخصوص ، وما نتج عن ذلك من ضعف

جودة المخرجات (الغامدي، ٢٠١٣، ١٢٣). ويمكن القول أن أهمية الصحة التنظيمية للجامعة تتلخص فيما يلي (محمود، ٢٠٢١، ص ٢٨٦):

- ١- تعمل على تفعيل العلاقات بين العاملين بالجامعة
  - ٢- تساعد الجامعة علي التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية بشكل أفضل
  - ٣- تساعد الجامعة علي التكيف مع متغيرات البنية الداخلية والخارجية بشكل أفضل
  - ٤- تساعد الجامعة علي تحقيق أهدافها والمحافظة علي بقائها
  - ٥- الصحة التنظيمية أداة تقويم رئيسية للعلاقات والظروف داخل الجامعة من خلال تزويد المسؤولين بمعلومات ضرورية لذلك
  - ٦- الجامعة التي تتمتع بالصحة التنظيمية تهتم بتحقيق رفاهية العاملين فيها وذلك من خلال ادراكهم للإنصاف والتعاون من جانب الجامعة.
  - ٧- يتمتع العاملون في المنظمات الصحية بثقة جماعية وثقافة إيجابية .
- وتتلخص أهمية الصحة التنظيمية، للجامعة في توفيرها للقائدات الإدارية والعاملين إدراكًا ووعيًا مشتركًا نحو العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية لها ، ويعد استخدام هذا الإدراك نحو متابعة فاعلة لتحسين الجوانب المتفق عليها بين أعضائها ، قد يؤدي إلى زيادة الفاعلية والتماسك بين أرجاء المؤسسة ، ويؤدي هذا الإدراك إلى زيادة التوافق بين الأهداف المرسومة والعمل على تحقيقها ، وتوسيع خيارات العمل.

### ج/ أبعاد الصحة التنظيمية :

للصحة التنظيمية مجموعة من الأبعاد التي تحكمها ويؤدي تطبيق هذه الأبعاد بشكل جيد إلى تحقيق الالتزام التنظيمي للمؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق المنظمة أهدافها ويمكن تحديد أبعاد الصحة التنظيمية كالتالي :

- ١- **التركيز على الهدف:** الهدف لغويًا معناه القصد أو الغرض الذي نسعي لتحقيقه ، وهو نقطة البداية للعمليات التخطيطية والتنفيذية للمنهج ، والأهداف هي أغراض يرغبها الإنسان ،وينظم سلوكه من أجل تحقيقها ، وليست النتائج التي يحققها هذا الانسان تمثل الأهداف ، لأنها قد تحقق الأهداف أو لا تحققها(مهدي ، ٢٠٠١ ، ١٤)، وتحديد الأهداف عملية رسمية تحدد من خلالها جدول أعمال الوحدة الإدارية أو المجموعة أو الفريق ، وقد

يتطلب جدول الأعمال تعاونًا مع أشخاص خارج الوحدة الإدارية مثل الأقران في المؤسسة , والأشخاص الذين يحتلون مواقع أعلى في أجزاء أخرى من الشركة أو المؤسسة. (هارفورد ، ٢٠١٥ ، ١)

وأهداف المنظمة هي سبب وجودها , إذ لا وجود للمنظمة إن لم يكن هناك أهداف تعبر عن شخصيتها ورؤيتها المستقبلية , وبالتطبيق على الجامعات فإن أهدافها هي نصوص تحدد النتائج التي ترغب الجامعة في تحقيقها , حيث توجه مواردها وأنشطتها نحوها , والأهداف تنبثق من رسالة المنظمة ويجب أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق ويمكن قياسها , وهي أهداف أساسية لتقديم الخدمات , ويعد وضوح الأهداف للأفراد العاملين وقبولهم له دلالة على صحة التنظيم , ويمكن القول أن الوضع النموذجي لاختيار أهداف المنظمة يتم من خلال المدراء والمؤوسين , وأن تكون هذه الأهداف مرغوبة وواضحة , وعليه فإن وضوح الأهداف والمشاركة في تحديدها يؤديان إلى أن تكون هذه الأهداف مؤثرة لأنها تحدد للفرد ما يجب أن يفعله , ومقدار الجهد الذي يجب بذله , وقبول الأهداف يؤدي إلى الحصول على أفضل وأعلى الفوائد وأنفع النتائج .(ميهور ، ٢٠٢٠ ، ١٧٧), يتضح من ذلك أن عملية تحديد الأهداف من أهم العمليات التي يجب أن يهتم بها القيادات الإدارية بالجامعة وذلك لتحقيق الصحة التنظيمية في الجامعة , وذلك لأن تحديد الأهداف ووضوحها , هي علامة بارزة على وجود تنظيم صحي بالمؤسسة , ويساعد القيادات الإدارية على إتخاذ القرارات المناسبة , وأساس صحة هذه الأهداف أن تكون مناسبة لكل الموظفين بالجامعة قيادات وعاملين , حتي تستطيع الجامعة تحقيق جودة الحياة الوظيفية .

٢- كفاية الاتصالات : إن الإتصالات في الوقت الحاضر أصبحت عماد العملية الإدارية وركيزتها , وذلك لما لها من أثر في تحسين مستوى أداء العمليات عن طريق تقريب المسافات بين المستويات التنظيمية المختلفة داخل أي منظمة . فالإتصال ظاهرة إجتماعية تتم غالبًا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو لكلاهما ويتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهات متضادة بما يحقق تقاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية (الهواسي ، ٢٠١٤ ، ١٣٤), ويمكن القول بأن الاتصال الشخصي هو عملية نقل هادفة للمعلومات , من شخص

إلى شخص آخر ، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما ، وتعرف الجمعية الأمريكية للتدريب الاتصالات التنظيمية بأنها عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة (الدوري ، ٢٠١٥ ، ٢١١) وأهمية الاتصالات بالنسبة للقائدات الإدارية تنبع من عدة نواحي، أهمها ما يلي (عبودي ، ٢٠١٥ ، ٢١١):

- أن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها القائد في عمله ، حيث أشار القعيد إلى أن الدراسات أوضحت أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في (٨٥٪) منه على البراعة الاتصالية و(١٥٪) فقط تعتمد على المهارات العلمية أو المهنية المتخصصة
  - أن الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المدير اليومية ، ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين ٧٥-٩٥٪ من وقت المديرين
  - تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة ، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها
  - أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للطلاب ولعاملين في الجامعة ، وهو ما تسعى وتدور حوله كافة الجهود
  - أنها تقيّد في نقل المعلومات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة ، بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية ، وتحقيق نجاح الجامعة وتطورها
  - وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة داخل المؤسسة
  - وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في توجيه العاملين في المؤسسة
  - وسيلة لتحفيز العاملين في المؤسسة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم
- يتضح من ذلك أن كفاءة الاتصالات من أهم سمات الصحة التنظيمية التي يجب أن يحافظ عليها القائدات الإدارية بالجامعة ، حيث إنها من أهم الأدلة على وجود تنظيم صحي ، حيث تعمل الاتصالات على إذالة الملامبات وتساعد على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة ، وزيادة الانتاجية، كما تزيد من الرضا الوظيفي لدي العاملين مما يساعد على تحقيق الالتزام التنظيمي في الجامعة .

٣- توازن السلطة والمسئولية: أي التوزيع العادل للسلطة ، ولها مصدران : الأول هو المصدر الإداري ، والمتمثل بسلطة إدارية مستمدة من القوانين والأنظمة ، والثاني : مصدر فني ويتمثل بسلطة مهنية تقوم على الخبرة الفنية والمهنية ويعد من أهم مبادئ الصحة التنظيمية أن تتلازم السلطة والمسئولية ، فالموظف يجب أن تكون له سلطة حتي يكون مسئولاً ، فالسلطة هي التي تمكن المسئول من القيام بواجباته والتزاماته . ويكون من غير المنطقي أن يحمل الموظف بالتزامات ومسئوليات دون أن يُمنح السلطة التي تُمكنه من ممارسة أعبائه ، كما أنه من غير المنطقي أن تكون للموظف سلطة دون أن يترتب عليها التزامات ، كما يجب أن يحدث توازن بين السلطة والمسئولية بمعنى يكون مدي المسئولية مناسب لسلطات الموظف ، فلا يجوز تحميله مسئوليات تفوق أو تقل عما خول له من سلطات ، فبقدر السلطة تكون المسئولية (جواهر،٧٤،٢٠١٥)

يتضح من ذلك أن التوازن بين السلطة والمسئولية يساعد القيادات الإدارية في تخفيف حدة الصراعات الداخلية في الجامعة ، وتشجع على مبدأ المشاركة بدلاً من الإكراه والقسر ، كما يساعد القيادات الإدارية بتوزيع المهام على العاملين بطريقة جيدة والتي بدورها تساعد على إستمرار العمل ، كذلك ينتج عن التوزيع الجيد لكل من السلطة والمسئولية على التحديد الجيد للأعمال ، وبالتالي المحاسبية والمسألة .

٤- استخدام الموارد : المورد مصدر مادي أو معنوي ينتج عنه خير ما ، ويتسم هذا المصدر بديمومة العطاء ، بمعنى إستمرارية عطائه في الماضي والحاضر ووجوب ضمان هذه الإستمرارية في المستقبل (محمد ،٢٠١٥ ، ٢٥٠) .

تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة ، فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الأستخدام الأمثل للموارد الأخرى كالمالية والمادية ) إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم (مدحت ، ٢٠٢٠ ، ٣٢)

وتحديد الموارد بشكل جيد يساعد القيادات الإدارية على(القحطاني ، ٢٠١٥ ، ٧٥):  
- تحديد متطلبات المنظمة من حيث أنواع الوظائف اللازمة ، وحجم العمالة المطلوبة لكل وظيفة وبالتالي لكل مجموعة من الوظائف ، موزعاً على وحدات الهيكل التنظيمي عن



فترة زمنية قادمة

- ضمان توفير الأساس الجيد للاستخدام الأفضل والفعال للموارد بما يحقق أهداف كل من المنظمة وتلك الموارد والمجتمع ككل
  - تحقيق التوازن القطاعي في العمالة بين قطاعات النشاط في المنظمة , بمعنى توازن عدد العاملين في القطاعات المختلفة بلمنظمة بما يسهم في عدالة توزيع عبء العمل بشكل عام , من خلال معالجة العجز في تخصصات إنتاجية وفنية في القطاعات الإنتاجية , وكذلك الزيادة في بعض التخصصات المكتبية في القطاعات الإدارية والخدمية
  - إتاحة الفرصة أمام الإدارة لتحديد الاحتياجات التدريبية
- يتضح من ذلك أن الاستخدام الأمثل للموارد من أهم الأسباب التي تؤثر في الصحة التنظيمية وذلك من خلال تحديد المورد المناسب لكل وحدة , والذي يساعد بدوره على زيادة فاعلية العمل وزيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين , وللقيادة الإدارية دور كبير في تفعيل دور استخدام الموارد حيث يقوم القائد باختيار المورد المناسب ووضعه في المكان المناسب له
- ٥- التماسك المؤسسي: وهو القوة التي تربط بين أعضاء الجماعة وتحثهم على البقاء فيها, ويفترض أن يكون التماسك مهماً لأدائها , لأنه يساعد على بقاء الجماعة معاً , ويدفع الأفراد إلى بذل أنفسهم بالنيابة عن الجماعة (برنارد، ٢٠١٥، ٢٣)
- ويمكن الحصول على التماسك من خلال المساندة المتبادلة لأعضاء الجماعة فيما يخص النمو والتطور الشخصي , وهذه المساندة تكون واضحة إذا كانت الجماعة ناجحة , وإذا كانت الجماعة معروفة بانتقادها نتيجة الفشل في تحقيق أهدافها , فإن احتمالية كبيرة لتطوير نزاع ما بين الجماعات , يجب أن يكون هناك مستوى معين من الثقة والتحمل ضمن الجماعة من أجل العمل بشكل فعال وناجح كوحدة اتخاذ القرارات , ورغم ذلك فإن التماسك الكبير يمكن أن ينتج عنه تدهوراً في التفكير النقدي , لأن أعضاء الجماعة يميلون لمساندة آراء بعضهم البعض دون الشك فيها (زيد ، ٢٠١٢، ٧٩)

يتضح مما سبق أن اهتمام القادة الإداريين بالجامعة بتماسك أعضاء المؤسسة يسهم ذلك في التخلص من الصراعات والمنازعات بين أعضاء المؤسسة ، وتوفير قدر من الاحترام المتبادل بين أعضاء الإدارة وبين العاملين ، ومن ثم العمل في مناخ تنظيمي جيد يساعد على تحقيق الصحة التنظيمية في الجامعة ، والتي بدورها تساعد على تحقيق جودة الحياة الوظيفية .

٦- الروح المعنوية : يمكن تعريف الروح المعنوية على أنها اتجاهات الأفراد وجماعات العمل نحو بيئة العمل ، فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدي الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة ، عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو العيوب في بيئة العمل الداخلية (احمد ، ٢٠٢٠ ، ١٩٧)، والروح المعنوية دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية ، فانخفاضها أو ارتفاعها يمكن أن يستدل منه على سوء العلاقات الإنسانية ، ومن المظاهر الرئيسية التي يمكن أن يستدل بها على مستوى الروح المعنوية ، مستوى الأداء ، مدي استمرار العاملين في العمل ، مدي غياب العاملين ، مدي ما يسود الأفراد من نزاع أو خلاف بينهم (بلقاسم ، ٢٠١٣ ، ٩٨)

٧- الابتكار : هو العملية التي يتم عبرها خلق الأفكار أو الأشياء أو الممارسات أو التكنولوجيات أو العمليات الجديدة ، أو إعادة اختراعها ، وتطويرها وتبنيها ونشرها واستخدامها ، وهي العملية التي تسفر ، أي كان مصدرها داخلياً أو خارجياً ، عن خلق أو إضافة قيمة للكيان القائم بها. (السيد ، ٢٠١٤ ، ١٣)

تتميز المنظمات التي تتمتع بصحة تنظيمية بسمات تجعلها أكثر قدرة على الإتيان بالابتكارات وتبنيها واخراجها إلى السوق أكثر وأسرع من المنافسين ، ولعل السمة البارزة أنها منظمة استقطاب للأفراد المبتكرين الذين يتمتعون بخصائص تجعلهم أكثر قدرة من غيرهم على الابتكار وتقبل الجديد والدفاع عنه في مواجهة العقبات من الأفراد الآخرين ومن الروتنيات التنظيمية ، بالإضافة إلى العوامل التنظيمية الملائمة التي تعمل على دعم الابتكار ومساندته من خلال المناخ التنظيمي الذي يحفز على الابتكار ويمكن المبتكرين

من الحصول على الموارد اللازمة من أجل تطوير الأفكار الجديدة واختيارها وتحويلها إلى منتجات جديدة ، وتصيح المنظمة مبتكرة من خلال استخدام نموذج النظم الذي يعطي مخرجات مرغوبة والذي يتضمن عملية تحويل المدخلات ، وهذه المدخلات تتضمن الأفراد والجماعات المبدعة داخل المنظمة ، لكن امتلاك أفراد مبدعين غير كاف للمنظمة ، فيجب أن تتوفر البيئة الجيدة للابتكار (زينب ، ٢٠١٢، ٥٤)

٨- الاستقلالية : تعرف على أنها ذلك القدر الذي يسمح به لأفراد بممارسة أعمالهم بحرية ، كما تعرف على أنها ذلك القدر الذي يسمح به العاملين بتخطيط وجدولة أعمالهم كما يرون ، وذلك في ظل القواعد والتنظيمات الموضوعية (ثناء ، ٢٠١١، ٢٣٣)، ويحقق توافر قائد إداري مبدع في المنظمة العديد من الفوائد والتي منها ما يلي (عزة ، ٢٠١٤، ١٢٠):

- إعطاء العاملين المزيد من الإستقلالية والحرية ، التي تمكنهم من تغيير بيئة العمل .
  - حث جميع العاملين على التفكير بطريقة خلاقة ومبدعة.
  - حثهم على مواجهة الأخطار.
  - الحد من الدلائل السلبية المختلفة للجهود الفاشلة ، والتي تجعل الإدارة تنظر إلى الجهود الفاشلة كفرص للتعلم ، وتزوي المخاطرة ضرورية نحو التحسين المستمر
  - إمداد العاملين بالأنشطة المختلفة ، التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم التعليمية
- ٩- التكيف : يقصد به تكييف أو تعديل المهارة المكتسبة لتوافق موقفاً أدائياً جديداً ، وهي مرحلة متقدمة يمكن من خلالها قيام الشخص الماهر بتحويل المهارة أو تطويرها أو إضافة تعديلات جديدة عليها لتناسب هذا الموقف ، والفرد الذي يصل إلى هذا المستوى من الأداء المهاري الحركي يمكنه أن يحكم بدقة على أداء الآخرين (حسن ، ٢٠٠٣، ١٥٢)

تعد مهارات التكيف مع ظروف العمل من المهارات الهامة جداً لصناعة مستقبل وظيفي ناجح لأي فرد قبل دخوله مجال العمل ، أو لأي موظف يريد أن يصحح مساره الوظيفي سواء في المنظمة أو غيرها ، وتجبر مهارات التكيف مع ظروف العمل الفرد بأن يكون ملم

بالكثير من الموضوعات ومن أهمها: السلوك الإنساني ، الاتصال ، الصراع والغموض الوظيفي ، ضغوط العمل ، القيادة الإدارية (محمود ، ٢٠١٣ ، ٩ )

يعد من واجبات القيادات الإدارية الاهتمام بالموظفين والقيام بإعداد وتهيئة الأفراد والموظفين والإداريين وتدريبهم ودمجهم في الأعمال والوظائف الإدارية ، كما تقوم بمعرفة ودراسة حاجات ورغبات الموظفين والإداريين وتعمل على إشباع حاجتهم وتوفير رغباتهم بطريقة تجعل العاملين في حالة من التكيف والاندماج والنسجام وطبيعة العمل والوظائف الإدارية المكلفين بها ، وهناك عدة أساسيات تقوم عليها عملية التكيف وهي(الحريري ، ٢٠١٢ ، ٧٤):

- التركيز على عملية التكيف الاجتماعي للأفراد والموظفين العاملين والاهتمام بعملية خلق الألفة بين الموظفين والبيئة الداخلية التي يعملون فيها
- استعادة الأفراد والعاملين والموظفين والإداريين من خبرات الأفراد والعاملين والموظفين والإداريين الذين سبقوهم في الأعمال الوظيفية والإدارية في المنشأة ذاتها
- التركيز على الاستقرار النفسي للأفراد العاملين الجدد في المنظمات
- تهيئة العاملين للقيام بالأعمال الجديدة وتوعية الأفراد بالطرق السليمة لتنفيذ هذه الأعمال
- عدم عزل الموظفين والأفراد العاملين عن الأعمال التنفيذية التي يقومون بها فإن عملية التكيف تزداد في حالة وجود تواصل واتصال ميداني مباشر بين الموظفين والأعمال التي يقومون بها

١٠- كفاءة حل المشكلات :تعرف المشكلة على أنها هي الفراغ أو الفجوة الموجودة بين الحالة الحالية والحالة المتوقعة المطلوب أن نصل إليها ، وفي الغالب تظهر المشكلة عندما يكون الأداء أقل من المتوقع (بلال ، ٢٠١٢ ، ٢٣٤)

ويعرف مفهوم حل المشكلات بأنه عملية تفكيرية يستخدم فيها الفرد ما لديه من معارف مكتسبة سابقة ومهارات من أجل الاستجابة لمتطلبات موقف ليس مألوفًا له ، وتكون الاستجابة بمباشرة عمل ما يستهدف حل التناقض أو الغموض الذي يتضمنه الموقف ، وقد

يكون التناقض على شكل افتقار للترابط المنطقي بين أجزائه ،أو وجود فجوة أوخلل في مكوناته (الحريي ،٢٠١٦، ٢١١)

### ثانياً: الالتزام التنظيمي

زاد الاهتمام بالالتزام التنظيمي بشكل كبير في الأونة الاخيرة ، وذلك لأهمية الدور الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في جعل بيئة العمل أكثر استقرارًا ، وينتشر بها العلاقات الإنسانية وروح الفريق ، بالإضافة إلى زيادة شعور العاملين بالانتماء إلى بيئة العمل ، كل ذلك كان سببًا في اهتمام الإداريين والتربويين بدراسة الالتزام التنظيمي

### أ/ مفهوم الالتزام التنظيمي :

- يعرف الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه يشير إلى القوة النسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين واندماجه فيه (الهنداوي، ٢٠١٢، ١٩٧).
  - ويعرف على أنه: الاقتران الفعال بين الفرد والمنظمة ، بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل (أحمد ، ٢٠٢٠، ١٨٠).
  - ويعرف بأنه ارتباط نفسي ووظيفي بين الفرد ومؤسسته التي يعمل بها وهذا الارتباط يؤدي إلى اندماجه في المؤسسة النابع عن تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة مما يؤدي بالفرد إلى الرغبة في بذل أقصى جهده للبقاء داخل المؤسسة (حسين ، ٢٠١٨، ٢٢٧)
- وبذلك فإن الالتزام التنظيمي يعني :

- ١- أنه إرتباط نفسي قبل أن يكون وظيفي بين الفرد والمؤسسة
- ٢- يعمل الالتزام علي تطابق أهداف المنظمة مع أهداف العاملين فيها
- ٣- يساعد الجامعة على تحقيق الاستقرار وتقليل معدل غياب العاملين
- ٤- يساعد الجامعة في تحقيق الميزة التنافسية والعمل على نجاحها

ب/ أهمية الالتزام التنظيمي : يختلف سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوي عن غيرهم من الأفراد ويتضح ذلك من احتمالية ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل حيث أن الاشخاص أصحاب الالتزام القوي يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل ، أي أنهم أكثر

استقرارًا في العمل، كما أن الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة، وليس بالضرورة أن تكون التضحية كبيرة بل يكفي بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد تجاه المنظمة (الحري، ١٧٠، ٢٠١٦)، وتظهر أهمية الالتزام التنظيمي واضحة وجلية من خلال مسارين:

الأول: يتعلق بالأفراد، وهي الروح المعنوية العالية: فالالتزام العاملين ينتج عنه الشعور بروح معنوية عالية، والتي تعتبر استعدادًا وجدانيًا يهيئ العاملين للعمل في المنظمة فيشعرون بحماس لأداء أهداف المنظمة، فالالتزام يولد شعورًا لدى العاملين بالثقة المتبادلة بين العاملين وأهداف المنظمة، وكذلك الثقة بين القيادة والعاملين، وهذا بدوره يؤدي إلى الكفاءة والارتباط العاطفي بين العاملين، وكذلك يحد الالتزام من ظاهرة ترك العمل والغياب المتكرر وحوادث العمل.

الثاني يتعلق بالمنظمة وأدائها؛ حيث تتضح أهمية الالتزام التنظيمي فيما يلي (القيسي، ١١٥، ٢٠١٩):

١- الأداء المتميز: يؤثر الالتزام على كفاءة المنظمات وذلك من خلال تأثيره على أداء العاملين

٢- خفض التكاليف المادية، وتقليل الوقت في انجاز اهداف المنظمة

٣- تقديم الخدمات عالية الجودة، ووضع المنظمة في مرحلة المنافسة العالمية

وعليه يمكن القول بأن الالتزام التنظيمي للقيادات الإدارية يعد مهم جدًا وطلب أساسي من مطالب الجامعة، حيث يعمل الالتزام التنظيمي على زيادة ارتباط القيادات الإدارية بالعمل داخل الجامعة، وتكوين الدافعية والاستمرار في العمل، كما يحقق للقيادات الإدارية الانتماء للجامعة التي يعمل فيها، ويعمل على تحقيق الانسجام والشعور بالأمان، كما أنه يعمل على زيادة الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية، وعلى مستوى الجامعة يعمل الالتزام التنظيمي على زيادة فاعلية الجامعة ويعمل على تحقيق أهدافها حيث أن التزام القيادات الإدارية يجعلهم يبذلون كل ما بوسعهم لتحقيق أهداف الجامعة وللصحة المنظمة دور كبير في الاحتفاظ بالموارد البشرية، والتي تعتبر المورد

الأساسي في المنظمة. لذلك يجب على إدارة الجامعة بذل المزيد من الجهود نحو تعزيز صحة المؤسسة وذلك يساعد على زيادة التزام العاملين مما يساعد على إنخفاض معدل دوران العاملين. ويعد تشكيل مثل هذه المنظمات التي ضمنت الاتساق مع بيئتها ، ولديها مديرين فعالين ، حيث يتم احترام العاملين ، وتم تحديد الأدوار بوضوح ، والوصول إلى الموارد الضرورية أمر سهل ، ويتمتع العاملين بروح معنوية عالية ، يساعد كل ذلك على توافر التزام تنظيمي ملائم لدى العاملين وذلك من خلال الاهتمام بالبرغبات الحقيقية للموظفين وتبني أهداف المنظمة.

**ج/أبعاد الالتزام التنظيمي :** للالتزام التنظيمي عددًا من الأبعاد ينطوي على مضامين خاصة به ، ويؤثر كل بعد علي بعض المتغيرات داخل التنظيم أكثر من غيره، ويمكن تقسيمه الي بعدين هما : الالتزام الإخلاصي : والمقصود به تبني الفرد قيم المنظمة وأهدافها ويتعمل علي أنها جزءاً من قيمه وأهدافه

١- الالتزام المحسوب : ويراد به الرغبة التي يبديها الموظف بالاستمرار في عمله بالمنظمة رغم وجود عمل بديل في مؤسسة أخرى وبمزايا أفضل.

وأشار السامرائي إلى وجود بعدين هما (السامرائي، ٢٠٢١، ١٣٧): الالتزام الاتجاهي : ويعني به تلك العمليات التي يصبح بها الموظف مرتبطاً بمؤسسته

١- الالتزام السلوكي : وهو التزام ناتج من سلوكه السابق وأن جهده ووقته يبذله بجد من أجل المنظمة

ولعل من أشهر التقسيمات التقسيم الذي قدمه ماير وألين والذي يحتوي على ثلاثة عناصر مختلفة، هي:

١- الالتزام العاطفي: يعكس الالتزام العاطفي للموظف تجاه المنظمة والتكامل مع المنظمة. ويشمل قبول الموظفين للأهداف وقيم للمنظمة ، وبذل أقصى جهد لصالح المنظمة.، ومن ثم ، فإن هذا النوع من الالتزام هو الأكثر رغبة في أن يتم في المنظمات والمطلوب أن يتم غرسه في الموظفين.

٢- الالتزام المستمر: أي ما يحصل عليه الموظف من أجر مقابل عمله في المؤسسة ، ويشير ارتباطه بها إلى تقديره لما سيفقده وما سيحصل عليه مقابل بقاءه فيها ، ويقترن

هذا النوع من الالتزام التنظيمي بضرورة البقاء ، حتي لا يفقد هذا الدخل ، طالما أنه مازال بحاجة اليه ، ولم يجد البديل المناسب ، وبالتالي فيقائهم في المؤسسة يرجع لحاجتهم الاقتصادية أو الاجتماعية التي توفرها المنظمة ، بغض النظر عن مدي ايمانهم بأهداف وقيم المؤسسة

٣- الالتزام المعياري: يعبر عن أحساس العاملين بالالتزام نحو البقاء في المؤسسة ، وغالبًا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الاحساس نابغًا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمؤسسة ، ومن ثم يكون سلوك الفرد انعكاسًا لما يشعر به ، ولما يعتقد بأنه أخلاقي (Aydan,2013,786)

مما سبق يتضح أنه علي الرغم من إختلاف الباحثين حول أبعاد الالتزام التنظيمي إلا أن جميعها يهدف إلى توفير بيئة عمل تتسم بانتشار العلاقات الإنسانية ، والالتناء والولاء إلى العمل ، وتعلق العاملين بالمنظمة واحتفاظهم بعملهم حتى وإن كان هناك فرص عمل أفضل في مكان آخر .

وتتزايد في بيئة الجامعة المنافسة بشكل كبير، وأصبح من المهم لإدارات الجامعة إدارة مواقف وسلوكيات الموظفين فيما يتعلق بالعمل بطريقة مناسبة وصحية. تشير العديد من الأبحاث التي انطلقت من هذه النقطة إلى أن المناخ المتناسك في المنظمة يعد عاملاً هامًا من عوامل الفائدة للمنظمات لاكتساب ميزة المنافسة. سيؤدي تشكيل مناخ المنظمة المذكور إلى زيادة التزام الموظفين بالمنظمة. لا يمكن تحقيق ظهور مناخ تنظيمي مرغوب إلا من خلال تكوين هيكل تنظيمي سليم. في هذا السياق ، تعد صحة المنظمة بالالتزام إدارة المنظمة للموظفين تجاه المنظمة وزيادة أداء الموظفين من خلال خلق بيئة عمل مرغوبة.

علاوة على ذلك ، فإن تشكيل وتطوير الصحة التنظيمية يقلل من تكاليف المنظمة مع التأثير الإيجابي على العديد من العوامل مثل فعالية المنظمة ورضا العمل والالتزام التنظيمي والأداء التنظيمي وصحة الموظفين. يساعد ذلك على زيادة الفعالية والكفاءة ، وتقليل التكاليف نتيجة للأنشطة التي تقوم بها الجامعة مما سبق يتضح إن انتشار الصحة التنظيمية في المؤسسة، يساعد علي زيادة



الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها ، مما يساعد على تقليل الصراعات في المؤسسة ، وزيادة الميزة التنافسية للمؤسسة ، والمساعدة في نجاحها بشكل كبير .

### المحور الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية

١- أهداف الدراسة الميدانية : تهدف الدراسة الميدانية الحالية إلى تعرف واقع الصحة التنظيمية للقائدات الإدارية وعلاقتها بمستوي الالتزام التنظيمي في جامعة الفيوم

٢- مجتمع الدراسة : مجتمع الدراسة الحالية هو القيادات الإدارية بجامعة الفيوم والمتمثلة في أمين عام الجامعة ، والأمناء المساعدين ، مديري العموم ، مديري الإدارات بالجامعة ، مديري الكليات ، ورؤساء الأقسام الإدارية بالكليات

٣- عينة الدراسة : تم اختيار عينة الدراسة من القيادات الإدارية بجامعة الفيوم ، لتطبيق الاستبانة عليها، وبعد توزيع الاستمارات على العينة وجمعها مرة أخرى ، تم عمل حصر شامل لجميع الاستمارات بعد استبعاد الاستمارات غير المكتملة والتي لم تصل ، حيث قامت الباحثة بتوزيع (٢٠٠) استمارة على القيادات الإدارية بالجامعة ، وبعد الحصر تم إجراء المعالجة الإحصائية على (١٨٢) استمارة فقط.

### جدول (١)

المجتمع الأصلي والعينة المختارة ونسبة التمثيل

الدرجة الثانية	الدرجة الأولى	كبير أخصائيين	مدير عام	
٢٣	١٠٧	٣٧	١٥	العينة
٣٩١	٥٣٤	٩٥	١٥	المجتمع الاصلي
٨.٥%	٢٠%	٣٨.٩%	١٠٠%	النسبة المئوية

٤- صدق أداة الدراسة وثباتها:

أ-صدق للأداة: تم عرض الصورة الأولية للاستبانة على (١٧) محكمًا من أعضاء هيئة التدريس من تخصصات الإدارة التعليمية والتربية المقارنة وأصول التربية في العديد من

الجامعات المصرية، وفي ضوء ذلك تم عمل التعديلات اللازمة من تغيير ودمج وحذف وإضافة حتى أصبحت الأداة في صورتها النهائية صالحة للتطبيق<sup>(1)</sup>

ب- ثبات الأداة: لحساب ثبات الاستبانة تم استخدام طريقة "ألفا كرونباخ" حيث بلغ معامل الثبات (٠,٩٥) ، ويتضح أن معامل الثبات بالنسبة لمحاور الاستبانة والمجموع الكلي مرتفعة، وبناءً على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائمًا من وجهة نظر البحث العلمي.

#### ٥- الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات:

تم إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة التي تمثل وجهة نظر عينة الدراسة وذلك بطريقة تحقق أهداف الدراسة و يسهل معها إدخال متغيرات الدراسة للحاسوب حتى يتسنى تحليلها بواسطة برنامج SPSS. تم التعامل مع البيانات بمستوى دلالة (٠.٠٥) و (٠.٠١) لوصف وتحليل بيانات الدراسة.

وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (٢١) حيث تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لوصف اتجاهات مفردات الدراسة نحو متغيرات الدراسة ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (٣ - ١ = ٢) ثم تقسيمه على ٣ وهي الثلاث مستويات (مرتفع ، متوسط ، منخفض) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة (٣/٢=٠.٦٦) إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وبالتالي فئة المنخفض (من ١ : ١.٦٦) وفئة متوسط (١.٦٧ : ٢.٣٣) وفئة مرتفع من (٢.٣٤ : ٣) وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل بند من بنود محاور الاستبانة وكذلك للمتوسط الكلي للدراسة. تم استخدام عدد من الأساليب الكمية والإحصائية المناسبة وفقاً لطبيعة تساؤلات الدراسة ومستوى قياس المتغيرات الكلية للدراسة ، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (٢١)، والأساليب التي استخدمت هي:

<sup>1</sup> ملحق (١) قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة

## ١- أساليب الإحصاء الوصفي:

(١) التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية: لحساب البيانات التي تتعلق بخصائص عينة الدراسة والتي تتمثل في الجزء الأول من الاستبانة (البيانات الأولية)، وكذلك حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات فئة البحث، عن كل بند من بنود الاستبانة.

- تم حساب تكرارات استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وتحويلها إلى الدرجات المقابلة (نعم = ٣)، (إلى حد ما = ٢)، (لا = ١)  
- حساب الوزن النسبي للعبارات =  $\frac{١ \times ٣ + ٢ \times ٢ + ٣ \times ١}{٣ \times ١٠٠}$

- حساب النسبة المئوية للعبارات = الوزن النسبي للعبارات  $\times ١٠٠$

(٢) المتوسط الحسابي (Mean)؛ لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة عن كل بند من بنود الجزء الثاني من الاستبانة (ابعاد الدراسة) لترتيب العبارات.

(٣) التباين (Variance)؛ متوسط مربعات الانحرافات عن المتوسط أو العبارات.

(٤) الانحراف المعياري (Standard Deviation): وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية ولكل محور من محاور الاستبيان عن متوسطها الحسابي.

(٥) معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لحساب الاتساق الداخلي، وثبات استبانة الدراسة.

(٦) استخدام معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات الأداة.

## ٢- أساليب الإحصاء الاستدلالي:

(١) اختبار (كا٢) (chi - square) : للكشف عن الفروق بين استجابات كل فئة على حده، من خلال المقارنة بين التوزيع التكراري التجريبي أو الملاحظ والتوزيع التكراري المتوقع، للتحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الفئة (التكرارات الملاحظة) على كل مفرد والتكرارات المتوقعة، وذلك باستخدام المعادلة:

$$\text{كا}٢ = \text{مج} (\text{التكرار التجريبي} - \text{التكرار المتوقع})$$

(التكرار المتوقع)

وقد تم إدخال الدرجات الخام باستخدام برنامج الإكسل Excel.

( ٢ ) اختبار (ت) : لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير الدراسة ثنائية التصنيف

( ٣ ) اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقًا للخصائص الشخصية (الديموغرافية) لأفراد عينة الدراسة.

#### ٦- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية حسب محاورها المختلفة وذلك كما يلي:

( ١ ) ما واقع الصحة التنظيمية بجامعة الفيوم ؟

للإجابة عن السؤال أعلاه .. تم دراسة آراء عينة الدراسة حول واقع الصحة التنظيمية بجامعة الفيوم، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمحور الأول (واقع الصحة التنظيمية بجامعة الفيوم) والجدول التالية توضح ذلك:

جدول (١) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كالألمحور الأول (واقع الصحة التنظيمية بجامعة الفيوم )

١- التركيز على الهدف							
م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كأ	مستوي الدلالة
١	تطلع القيادات الإدارية على الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها	٢,٦١	٠,٥٨	٨٧,٠٠	مرتفع	١٠٣,٠٠	٠,٠١
٢	تتسم أهداف الجامعة بالوضوح	٢,٥٧	٠,٥٦	٨٥,٧١	مرتفع	٨٩,٨٥	٠,٠١
٣	تتسم أهداف الجامعة بأنها قابلة للتحقيق	٢,٥٠	٠,٥٣	٨٣,٣٣	مرتفع	٨٢,٨٩	٠,٠١
٤	تسعى الجامعة إلى تفعيل الممارسات التي تؤدي إلى زيادة الصحة التنظيمية	٢,٤٠	٠,٦٥	٧٩,٨٥	مرتفع	٤٨,٥٤	٠,٠١
٢- توازن السلطة والمسئولية							
م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كأ	مستوي الدلالة
٥	يتم تحديد مهام ومسئوليات القيادات الإدارية بدقة ووضوح.	٢,٤٢	٠,٦٦	٨٠,٥٩	مرتفع	٥٠,٧٨	٠,٠١
٦	يتم توزيع السلطة بشكل عادل مع وجود قدر مناسب من التفويض	٢,٠٧	٠,٦٧	٦٩,٠٥	متوسط	٤١,٦٢	٠,٠١
٧	تتناسب السلطة الممنوحة للقائد مع مسؤولياته.	٢,٢٩	٠,٦٨	٧٦,١٩	متوسط	٣٥,٧٥	٠,٠١

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا	مستوي الدلالة	الترتيب
٨	يتم تطبيق الصلاحيات في الجامعة بشكل صحيح	٢,١٧	٠,٦٧	٧٢,٣٤	متوسط	٣٧,٠٧	٠,٠١	٣
٣- الاستخدام الأمثل للموارد								
٩	تقدم الجامعة برامج تدريبية للقيادات الإدارية تساعد على تطوير أدائهم .	٢,٢٧	٠,٧٤	٧٥,٨٢	متوسط	٢١,٩٣	٠,٠١	١
١٠	توفر الجامعة الموارد اللازمة للقيادات ليتمكنوا من القيام بعملهم بفاعلية .	٢,١٢	٠,٦٦	٧٠,٥١	متوسط	٤٣,٨٦	٠,٠١	٣
١١	يوجد عدد كاف من العاملين لإنجاز العمل .	١,٦٨	٠,٧٧	٥٦,٠٤	متوسط	٢٨,٢٦	٠,٠١	٥
١٢	تعمل الجامعة على الاستفادة من الموارد البشرية وتوفير البدائل المناسبة .	٢,٠٧	٠,٦٥	٦٩,٠٥	متوسط	٤٩,٩٩	٠,٠١	٤
١٣	توفر الجامعة الموارد المالية لانجاز الأنشطة المختلفة.	٢,١٦	٠,٦٦	٧٢,١٦	متوسط	٤١,٨٨	٠,٠١	٢
٤- التماسك المؤسسي								
م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا	مستوي الدلالة	الترتيب

١٤	تهتم إدارة الجامعة بالجامعة بالعلاقات الإنسانية بين العاملين	٢,٢٨	٠,٧١	٧٦,٠١	متوسط	٢٨,٠٣	٠,٠١	٣
١٥	تستفيد الإدارة الجامعية من اقتراحات القيادات الإدارية المتميزة	٢,٣٠	٠,٦٩	٧٦,٥٦	متوسط	٣٣,٢٨	٠,٠١	٢
١٦	لدى القيادات ولاء للجامعة التي يعملون بها	٢,٥٥	٠,٦١	٨٤,٩٨	مرتفع	٨٢,٤٣	٠,٠١	١
١٧	تدير الجامعة ضغوط العمل المختلفة التي تواجه القيادات .	٢,٠٧	٠,٦٧	٦٩,٠٥	متوسط	٣٧,٧٣	٠,٠١	٤
١٨	تتعامل الجامعة مع الجميع علي أنهم متساويين في الحقوق والواجبات	١,٨٨	٠,٧٨	٦٢,٦٤	متوسط	٥,٣٢	غير دالة	٥
٥- الابتكار								
م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا	مستوي الدلالة	الترتيب
١٩	تسمح إدارة الجامعة للقيادات الإدارية بتطوير ذاتهم	٢,٢٥	٠,٧٠	٧٤,٩١	متوسط	٢٩,٠٢	٠,٠١	١
٢٠	توفر الجامعة بيئة داعمة للابتكار والإبداع	٢,٠٢	٠,٧٠	٦٧,٤٠	متوسط	٢٤,٤١	٠,٠١	٢
٢١	تتحمل الجامعة المجازفة في سبيل تحقيق التطوير والابتكار.	١,٨٠	٠,٧٢	٦٠,٠٧	متوسط	١٩,٩٢	٠,٠١	٤
٢٢	تعقد الجامعة مناقشات دورية لتحسين المهارات الإبداعية لدي العاملين.	١,٩٢	٠,٧٥	٦٣,٩٢	متوسط	١٠,١٧	٠,٠١	٣
٦- التكيف								

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا	مستوي الدلالة	الترتيب
٢٣	تعمل الجامعة علي مواكبة المستجدات في جميع المجالات.	٢,٣٠	٠,٦٦	٧٦,٥٦	متوسط	٣٩,٩٠	٠,٠١	١
٢٤	توفر الجامعة متطلبات الاستقرار الوظيفي والثقة بين العاملين .	٢,١٢	٠,٦٩	٧٠,٧٠	متوسط	٣١,٤٦	٠,٠١	٣
٢٥	توفر الجامعة الظروف المساعدة للتكيف مع ضغوط العمل .	١,٩٩	٠,٦٩	٦٦,٤٨	متوسط	٢٩,١٥	٠,٠١	٤
٢٦	تشجع إدارة الجامعة القيادات الإدارية علي إنجاز كثير من المهام من خلال فرق العمل	٢,٢٤	٠,٦٨	٧٤,٥٤	متوسط	٣٢,٣٩	٠,٠١	٢
٧- الاستقلالية								
م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا	مستوي الدلالة	الترتيب
٢٧	تدير الجامعة كافة شئون منتسبيها بحرية دون تدخل من أي جهة أخرى	٢,٣٠	٠,٧٤	٧٦,٧٤	متوسط	٢٥,٩٢	٠,٠١	٢
٢٨	تتمتع القيادات الإدارية بالاستقلال في أداء العمل	٢,١٧	٠,٧٢	٧٢,٣٤	متوسط	٢٠,٢٥	٠,٠١	٣
٢٩	تشارك الجامعة القيادات في صنع القرارات المؤثرة على العمل	٢,٣٣	٠,٧٣	٧٧,٦٦	متوسط	٣٠,٣٧	٠,٠١	١



٤	٠,٠١	١٩,٩٢	متوسط	٧١,٧٩	٠,٧٢	٢,١٥	٣٠ يعبر القيادات عن أرائهم بحرية حتى لو تعارضت مع أفكار رؤسائهم المباشرين	
٨- كفاءة الاتصالات								
م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا	مستوي الدلالة	الترتيب
٣١	يشعر القيادات بالرضا عن مستوى التواصل والمشاركة مع الآخرين	٢,٢٨	٠,٦٤	٧٦,٠١	متوسط	٤٧,٢٩	٠,٠١	٤
٣٢	تقوم القيادات باتصالات مفتوحة مع جميع الاتجاهات داخل الجامعة وخارجها	٢,٣٦	٠,٧٠	٧٨,٧٥	مرتفع	٣٨,٠٦	٠,٠١	١
٣٣	يتم تبادل المعلومات بين مستويات التنظيم في الجامعة بشكل فعال ومدرّس	٢,٣٠	٠,٦٧	٧٦,٧٤	متوسط	٣٧,٢٦	٠,٠١	٢
٣٤	يتم توفير المعلومات التي تتناسب مع المستوي الوظيفي	٢,٣٠	٠,٧٠	٧٦,٧٤	متوسط	٣١,٥٣	٠,٠١	٢
٣٥	توفر الجامعة الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تسهل الاتصال بين الموظفين	٢,٢٩	٠,٧٠	٧٦,١٩	متوسط	٢٩,٧١	٠,٠١	٣

## ٩- الروح المعنوية

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا	مستوي الدلالة	الترتيب
٣٦	يسود روح التعاون بين العاملين في الجامعة	٢,٣٨	٠,٦٤	٧٩,٤٩	مرتفع	٤٩,٦٣	٠,٠١	١
٣٧	تعمل الجامعة علي تحسين معنويات القيادات للقيام بأعمالهم بكفاءة	٢,٢٠	٠,٧٠	٧٣,٤٤	متوسط	٢٨,٤٣	٠,٠١	٣
٣٨	تطبق الجامعة مبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت علي جميع القيادات	١,٨١	٠,٧٣	٦٠,٤٤	متوسط	١٦,٩٦	٠,٠١	٤
٣٩	يتعامل الجميع بلطف مع بعضهم البعض داخل الجامعة	٢,٣٥	٠,٦٥	٧٨,٣٩	مرتفع	٤٥,٠١	٠,٠١	٢
١٠- كفاءة حل المشكلات								
م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا	مستوي الدلالة	الترتيب
٤٠	تستطيع القيادات الإدارية تصور المشكلات وحلها بالحد الأدنى من التكاليف	٢,٣٤	٠,٦٧	٧٧,٨٤	متوسط	٤٠,٨٩	٠,٠١	١
٤١	لدي القيادات الإدارية نظام فعال لعلاج المشكلات بشكل ابتكاري	٢,٠٨	٠,٧٢	٦٩,٤١	متوسط	١٩,٠٠	٠,٠١	٤

٣	٠,٠١	١٢,٦٠	متوسط	٦٩,٧٨	٠,٧٤	٢,٠٩	٤٢ لدي القيادات الإدارية نظام للتغذية الراجعة تمكنها من السيطرة علي تكرار نفس المشكلات
٢	٠,٠١	٢٥,٠٧	متوسط	٧٢,٣٤	٠,٧٠	٢,١٧	٤٣ تعتمد القيادات الإدارية علي الأسلوب العلمي في حل المشكلات

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم كا<sup>٢</sup> دالة عند مستوى (٠.٠١) ، إذ أن قيم كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى (٠.٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما، لا) .

## وفيما يلي عرض لنتائج هذا المحور :

- توصلت الدراسة الميدانية إلى أن درجة تحقق واقع الصحة التنظيمية بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت في معظمها بدرجة متوسطة باستثناء البعد الأول (التركيز على الهدف) ، وجاء ترتيب الأبعاد من حيث درجة التحقق على النحو التالي :
- جاء البعد الأول ( التركيز على الهدف ) في الترتيب الأول بدرجة مرتفعة ، وبنسبة مئوية وزنية (٨٤٪)
  - جاء البعد الثامن (كفاءة الاتصالات ) في الترتيب الثاني بدرجة متوسطة ، وبنسبة مئوية وزنية (٧٧٪)
  - جاء البعد الثاني (توازن السلطة والمسؤولية ) والبعد السادس (الاستقلالية ) في الترتيب الثالث بدرجة متوسطة ، وبنسبة مئوية وزنية (٧٤,٦٧٪)
  - جاء البعد الرابع (التيماسك ) في الترتيب الرابع بدرجة متوسطة ، وبنسبة مئوية وزنية (٧٤٪)
  - جاء البعد التاسع (الروح المعنوية ) في الترتيب الخامس بدرجة متوسطة ، وبنسبة مئوية وزنية ( ٧٣٪ )
  - جاء البعد العاشر (كفاءة حل المشكلات ) في الترتيب السادس بدرجة متوسطة ، وبنسبة مئوية وزنية (٧٢,٣٣٪)
  - جاء البعد السادس (التكيف ) في الترتيب السابع بدرجة متوسطة ، وبنسبة مئوية وزنية (٧٢٪)
  - جاء البعد الثالث (الاستخدام الأمثل للموارد ) في الترتيب الثامن بدرجة متوسطة ، وبنسبة مئوية وزنية ( ٦٨,٦٧٪ )
  - جاء البعد الخامس (الابتكار ) في الترتيب التاسع بدرجة متوسطة ، وبنسبة مئوية وزنية ( ٦٦,٦٧٪ )

جدول (٢)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا<sup>٢</sup>  
للمحور الثاني (مستوي الالتزام التنظيمي بجامعة الفيوم )

١- الالتزام المستمر							
م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا <sup>٢</sup>	مستوي الدلالة
٤٤	تتبنى القيادات الإدارية ثقافة وقيم الجامعة والدفاع عنها .	٢,٤٥	٠,٥٨	٨١,٦٨	مرتفع	٦٨,٨٨	٠,٠١
٤٥	تشجع الجامعة القيادات علي تطبيق ما يتعلموه في التدريب .	٢,١٤	٠,٧٢	٧١,٢٥	متوسط	١٩,٧٩	٠,٠١
٤٦	تعتمد الجامعة على العمل الجماعي في أداء الوظائف .	٢,٣٢	٠,٦٨	٧٧,٤٧	متوسط	٣٧,٠٠	٠,٠١
٢- الالتزام المعياري							
م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا <sup>٢</sup>	مستوي الدلالة
٤٧	توفر الجامعة مناخ عمل يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع العاملين .	٢,٢٣	٠,٦٩	٧٤,٣٦	متوسط	٣٠,٤١	٠,٠١

١ - الالتزام المستمر							
م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا	مستوي الدلالة
الترتيب							
٤٨	يتلائم قيمة الراتب مع طبيعة العمل الذي تقوم به القيادات الإدارية.	١,٤٩	٠,٦٦	٤٩,٦٣	منخفض	٧٢,٠٨	٠,٠١
٤٩	تشجع الجامعة القيادات الإدارية علي الحصول علي مؤهلات علمية أعلى .	٢,٣٤	٠,٧٣	٧٧,٨٤	متوسط	٣١,١٣	٠,٠١
٥٠	يتوفر لدي الجامعة جدول عمل مرن لأداء المهام خارج ساعات العمل .	٢,٠٤	٠,٧٩	٦٧,٩٥	متوسط	٢,١٢	غير دالة
٣ - الالتزام العاطفي							
م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا	مستوي الدلالة
الترتيب							
٥١	تهتم الجامعة بتحسين صورتها في المجتمع .	٢,٥٥	٠,٥٤	٨٤,٩٨	مرتفع	٨٦,٨١	٠,٠١
٥٢	يتوفر لدي الجامعة جدول عمل مرن لأداء المهام خارج ساعات العمل .	٢,٠٤	٠,٧٩	٦٧,٩٥	متوسط	٢,١٢	غير دالة
٥٣	تشجع الجامعة العلاقات الإنسانية بين العاملين .	٢,٤٨	٠,٦٣	٨٢,٧٨	مرتفع	٦٥,١٥	٠,٠١
٥٤	تتيح الجامعة الفرصة للقيادات	٢,٠٥	٠,٧٢	٦٨,٣٢	متوسط	١٧,٨١	٠,٠١

١ - الالتزام المستمر

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كأ	مستوي الدلالة	الترتيب
	الإدارية فرص التدوير الوظيفي .							

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم كا<sup>٢</sup> دالة عند مستوى (٠.٠١) ، إذ أن قيم كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى (٠.٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد العينة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) .

#### وفيما يلي عرض لنتائج هذا المحور :

توصلت الدراسة الميدانية إلى أن درجة تحقق مستوي الالتزام التنظيمي بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت في معظمها بدرجة مرتفعة باستثناء البعد الثاني (الالتزام المعياري) ، وجاء ترتيب الأبعاد من حيث درجة التحقق علي النحو التالي :

- جاء البعد الأول (الالتزام المستمر) في الترتيب الاول بدرجة متوسطة ، وبنسبة مئوية وزنية (٧٦.٨٪)
- جاء البعد الثالث (الالتزام العاطفي) في الترتيب الثاني بدرجة متوسطة ، وبنسبة مئوية وزنية (٧٦٪)
- جاء البعد الثاني (الالتزام المعياري) في الترتيب الثالث بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية وزنية (٦٧.٩٥٪)

#### المحور الثالث: آليات مقترحة لدور الصحة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي

##### للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم

- يقترح البحث الحالي مجموعة من الآليات لدور الصحة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم، على النحو التالي:
- ضرورة التأكيد على وعي جميع العاملين بالجامعة بأهمية الالتزام التنظيمي للوصول إلى الأهداف المنشودة
  - إهتمام الجامعة بتطبيق السياسات التي تساعد القيادات الإدارية على تحقيق أهدافهم مما يجعلهم يشعرون بالتزامهم نحو الجامعة التي يعملون بها
  - نشر الوعي لدي جميع العاملين بالقوانين واللوائح التي تحكم العمل
  - سعي الجامعة الى خلق روح العمل الجماعي والمشاركة توفسر المتطلبات اللازمة لتحقيق الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي



- تدعيم العلاقات الانسانية بين جميع العاملين بالجامعة
- العمل على رفع الحوافز والمكافآت التي يحصل عليها القيادات الإدارية
- نشر ثقافة الصحة التنظيمية بجميع أبعادها بين القيادات الإدارية مما يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام لتنظيمي
- تحقيق مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص في أثناء التعامل مع كافة لعاملين
- ترسيخ مفهوم العلاقات الصادقة المبنية علي الاحترام والثقة بين العاملين وذلك يساعد علي زيادة الالتزام العاطفي
- تعزيز الالتزام بالصحة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بجامعة الفيوم من خلال إلحاقهم بمؤتمرات وبرامج تدريبية تعني بالممارسات ذات العلاقة بوسائل وإجراءات تطبيق الصحة التنظيمية
- دعم أبعاد الصحة التنظيمية من خلال فتح المجال أمام مشاركة القيادات الإدارية في صناعة واتخاذ القرار ، وتشجيع روح المبادرة والتجديد ، إضافة إلى تقديم الدعم لاقتراحاتهم ، والاهتمام بتصوراتهم للحلول التي يمكن إتباعها لحل مشكلات العمل ، ورفع الالتزام التنظيمي لديهم
- توفير إدارة الجامعة للبيئة التي تتمتع بالصحة التنظيمية التي تشجع القيادات علي ممارسة الالتزام التنظيمي
- العمل علي تعزيز توافر تسخير الموارد في الجامعة من خلال توفير التجهيزات والمعدات التي تحتاجها الإدارات ، مما يساعد علي زيادة الالتزام المعياري

#### قائمة المراجع

١. أحمد إبراهيم، محمد جاسم محمد عبدالله، و نسمة عبدالرسول عبد البر. (٢٠١٨). محددات الصحة التنظيمية بالمؤسسة التعليميةمجلة المعرفة التربوية، مج٦، ع١٢ ، ١١٠ - ١٣٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/945348>
٢. أحمد يوسف دودين (٢٠٢٠) إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، اليازوري ، عمان ، الاردن

٣. اعتصام الكشرجي، (٢٠١٥) القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الجامعي
٤. أمير عبدالحليم محمود السيد. (٢٠١٩) العدالة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في كليات التربية بجمهورية مصر العربية (رسالة ماجستير غير منشورة)
٥. برنارد أ نيجستاد. (٢٠١٥)، الأداء الجماعي ترجمة شيماء عزت باشا إيمان نصري شنودة ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة،
٦. بلال شنك (٢٠١٨) نوافذ الإبداع، عالم الثقافة، عمان ، الاردن
٧. بلقاسم سلاطنية، وأسماء بن تركي وآخرون، (٢٠١٣). الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
٨. ثناء ابراهيم موسي فرحات (٢٠١١) إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث، المعاصر للنشر ، القاهرة .
٩. جواهر القناديلي . (٢٠١٥)، قضايا في الإدارة التربوية المعاصرة من منظور إسلامي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة.
١٠. حسن شحاتة، زينب النجار (٢٠٠٣)، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة .
١١. خليل عوض القيسي (٢٠١٩) المناخ الاخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدي رؤساء الاقسام في مديريات التربية والتعليم، دار اليازوري ، عمان ، الاردن
١٢. زكريا الدوري ، نجم العزاوي وآخرون. (٢٠٢٠)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، اليازوري، عمان ، الاردن
١٣. زيد منير عبودي . (٢٠١٥) إدارة المكاتب والسكرتارية التنفيذية ، المعزز للنشر والتوزيع ، عمان الاردن.
١٤. زينب مكي محمود البناء ، علاء فرحان طالب. ( ٢٠١٢)، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن

١٥. سلامة عبدالعظيم، عبير أحمد السبكي، عبدالحميد عبدالفتاح. (٢٠١٨). الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات السلوكية. مجلة كلية التربية، مج ٢٩، ع ١١٦٤ ، ٢٢٤ - ٢٤٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/950903>

١٦. سماح محمود بدران (٢٠١٥)، تنمية مهارات إدارة الموارد البشرية لتطوير فعالية الالتزام التنظيمي للعاملين :دراسة تطبيقية على قطاع العاملين بجامعة بنها(رسالة ماجستير غير منشورة).

١٧. السيد نصر الدين السيد. (٢٠١٤) ،*الابتكار وإدارته*، المكتبة الأكاديمية ،الجيزة.

١٨. عبدالناصر محمد رشاد محمد ، (٢٠١٧). الصحة التنظيمية لمدارس التربية الخاصة في مصر والرضا الوظيفي لمعلميها : دراسة تحليلية .مجلة الإدارة التربوية ،٤(١٣)، ص٢٦، وتم الاسترجاع من موقع

<http://search.mandumah.com/Record/877975>

١٩. عزة جلال مصطفى، عدنان محمد أحمد .(٢٠١٤)، *إدارة الأصول الفكرية*، دار النشر للجامعات ،القاهرة .

٢٠. فادية شهاب (٢٠١٤) *التطوير التنظيمي* ، دار الأكاديميون للنشر، عمان الاردن

٢١. فاطمة عبدالله بن محمد البشر . (٢٠١٩). الصحة التنظيمية في كلية التربية بجامعة

الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الواقع وسبل التعزيز. مجلة جامعة جازان للعلوم

الإنسانية: جامعة جازان، مج ٨، ع ٢٤ ، ١٢٩ - ١٤٥. ص١٣٢ مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1102838>

٢٢. كلية هارفرد لإدارة الأعمال (٢٠١٥) *كتاب الجيب تحديد الأهداف*، الحارث

*النبهان*، العبيكان ،عمان ، الأردن .

٢٣. محمد بن دليم القحطاني. (٢٠١٥)، *إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل*،

العبيكان ، عمان ، الاردن

٢٤. محمد جاسم محمد عبدالله: الصحة التنظيمية وعلاقتها بتوازن السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت "، (٢٠١٨)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها،
٢٥. محمد سرور الحريري (٢٠١٦) ثقافة التجارة الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية، الاكاديميون للنشر، عمان الاردن .
٢٦. محمد سرور الحريري (٢٠١٦) علم النفس الإداري، دار القلم، القاهرة
٢٧. محمد سرور الحريري. (٢٠١٢)، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن
٢٨. محمد عباس محمد عبد الرحيم (٢٠٢)، الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ١١ (١٤)،
٢٩. محمد كمال مصطفى. (٢٠١٥)، أربعة محاور لزيادة فاعلية الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة
٣٠. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي. (٢٠١٤)، مبادئ علم الإدارة الحديثة
٣١. محمود عبد الفتاح رضوان، (٢٠١٣)، مهارات التكيف مع ظروف العمل، المجموعة العربية للنشر،
٣٢. محمود عطا محمد علي مسيل، فيولا منير، مايسة مصطفى عليوة (٢٠٢١). "التفويض الإداري كمدخل لتحقيق الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر" مجلة الدراسات التربوية والنفسية: جامعة الزقازيق - كلية التربية، ع ١١٢، ٣٢٤-٢٦٣، ص ٢٨٦. تم الاسترجاع من :  
Record/com.mandumah.search://h/١١٩٠٠٣٣
٣٣. مهدي صالح مهدي السمرائي (٢٠٢١) الفكر الإداري والقيادي الحديث
٣٤. مهدي محمود سالم. (٢٠٠١)، الأهداف السلوكية، العبيكان، عمان، الاردن، ص ١٤
٣٥. نور الدين ميهوب. (٢٠٢٠)، الصحة التنظيمية بين التصور والممارسة، مجلة العلوم الإنسانية، ٣١ (٣)، ١٩٠-١٧٥، ص ١٧٧، مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1107003>

٣٦. هاني بن محمد بن أحمد الغامدي. (٢٠١٩) "الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقتها بالإستغراق الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات." المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية: جامعة الملك فيصل ، ٢٠ ، ١١٩ - ١٤٤ ، ص١٢٣ ، مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1040102>

٣٧. هدي درنوني ، برقوق عبدالرحمن (٢٠١٤) الالتزام التنظيمي : المفهوم الأبعاد ، والناتج ، مجلة علوم الإنسان والمجتمع

٣٨. ياسر فتحي الهنداوي (٢٠١٢) إدارة المدرسة وإدارة الفصل، المجموعة العربية للنشر ، القاهرة

39. Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Modern Applied Science*, 13(4), 137-154
40. Arokiasamy, A. R. A., Abdullah, A. G. K., Ahmad, M. Z., & Ismail, A. (2016). Transformational leadership of school principals and organizational health of primary school teachers in. Malaysia *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229(216), 151-157.
41. Bulut, C., & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International journal of training and development*, 14(4), 309-322
42. Eslami, J, & Gharakhani, D. (2012) Organizational commitment and job satisfaction. *ARPN journal of science and technology*, 2(2), 85-91.
43. Heidarie, A., Askary, P., Saedi, S., & Gorjian, B. (2012). between quality of work life, organizational health and commitment with job satisfaction. *Life Science Journal*, 9(3), 2300-2306.
44. Hong, K. S., Law, L., & Toner, A. M. (2014). ORGANIZATIONAL HEALTH: A STUDY OF A MALAYSIAN PRIVATE HIGHER LEARNING INSTITUTION. *International Journal of Business & Society*, 15(2), 280.
45. Mustafa, M. Z. B., Nordin, M. B., Razzaq, A. R. B. A., & bin Ibrahim, B. (2020). Organizational Commitment of Vocational

- College Teachers in Malaysia. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 17(9), 5023-5029
46. Sivapragasam, P., & Raya, R. P. (2013). Organizational Health: Knowledge Based Sectoral Employees. SCMS Journal of Indian Management, 10(4),56
47. Yüceler, A., Doğanalp, B., & Kaya, Ş. D. (2013). The relation between organizational health and organizational commitment. Mediterranean journal of social sciences, 4(10), 781.