

أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية

دراسة ميدانية في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد وواسط -العراق

**THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL HEALTH ON THE
APPROACHES OF ORGANIZTIONAL EFFECTIVENESS:
A FIELD STUDY AT THE UNIVERSITY'S PRIVATE COLLEGES IN
BAGHDAD AND WASIT -IRAQ**

إعداد الطالب

حسين عبدالله خلف

إشراف

د. أمجد فهد نهار طويقات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني / 2020

ب

تفويض

أنا (حسين عبدالله خلف) أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: حسين عبدالله خلف

التاريخ: 27 / 1 / 2020م

التوقيع:



قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

(أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في الكليات الجامعية الأهلية في
بغداد وواسط -العراق)

وأجيزت بتاريخ: 2020/1/27م

أعضاء لجنة المناقشة:

الرقم	الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
1	د. عبد العزيز أحمد الشرياتي	رئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
2	د. أمجد فهد نهار طويقات	عضواً	جامعة الشرق الأوسط	
3	أ. د محمد شحادة أبو يمن	عضو خارجياً	جامعة طلال أبو غزالة للابتكار	

شكر وتقدير

الله أولا كل الحمد والشكر على جلال فضله وعظيم نعمه الحمد لله الذي أعاذني على إتمام هذه الدراسة، انه على كل شيء قادر.

وإنني أنقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الفاضل المشرف على الرسالة

الدكتور أمجد فهد نهار طويقات

والذي كان نبراساً أنار لي دروب العلم والمعرفة.

وأوجه شكري وتقديري إلى رئيس وأعضاء لجنة المناقشة المؤلفين على تفضيلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وكل الشكر والتقدير إلى الدكتور عبد العزيز أحمد الشرياتي والدكتور محمد شحادة أبو يمن الممتحن الخارجي وللذين تكبدوا عناء وجهداً في الحضور إلى المناقشة فلهم مني كل الشكر والتقدير.

وجميع من ساهم في تقديم العون والمساعدة لي لإتمام هذه الدراسة، كما أعرب عن شكري وتقديري لجميع أعضاء هيئة التدريس في كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط والذين استفدت من علمهم.

الإهداء

إليك يا من علمني أن الحياة جهد وعمل وارادة وعلمني الحياة صدق والأخرة حق

إلى الهلال إلى البسمة الغالية لفرحي والدمعة السابقة لحزني

"أبي وأمي أسكنهما الله فسيح جناته"

إلى أخي الكبير ومعلمي الدكتور ياسين العكidi

إلى من شاركوني طفولتي وعزوتني يا قدوتي إلى من رافقوا مسيرة حياتي

"أخوتي" ... "أخوتي"

إلى رفيقة دربي - وفلذات أكبادي

"زوجتي العزيزة وأبنائي الأعزاء".....

إلى الذهب العتيق الذي لا يطغى عليه بريق

"أخواتي"

إلى من شاركوني البسمة والدمعة.... خفوا عنـي هموم الطريق وكانوا خير صديق "

"إليكم أصدقائي وأخيراً إلى كل من كن لي المحبة والاحترام"

الباحث

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التقويض.....
ج	قرار لجنة المناقشة.....
د	شكر وتقدير.....
هـ	الإهداء.....
و	قائمة المحتويات.....
طـ	قائمة الجداول.....
كـ	قائمة الأشكال.....
لـ	قائمة الملحق.....
مـ	الملخص باللغة العربية.....
نـ	الملخص باللغة الإنجليزية.....
١	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
١	(١-١) المقدمة.....
٣	(٢-١) مشكلة الدراسة.....
٤	(٣-١) أهداف الدراسة.....
٥	(٤-١) أهمية الدراسة.....
٧	(٥-١) أسئلة الدراسة وفرضياتها.....
٩	(٦-١) أنموذج الدراسة.....
١٠	(٧-١) حدود الدراسة.....
١٠	(٨-١) محدودات الدراسة.....
١٠	(٩-١) التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	13
(1-2) المقدمة.....	13
(2-2) الصحة التنظيمية.....	13
(2-2-2) مفهوم الصحة التنظيمية.....	13
(2-2-2) أهمية الصحة التنظيمية.....	15
(3-2-2) مستويات الصحة التنظيمية.....	16
(4-2-2) أبعاد الصحة التنظيمية.....	18
(3-2) الفاعلية التنظيمية.....	31
(1-3-2) مفهوم الفاعلية التنظيمية.....	32
(2-3-2) عناصر الفاعلية التنظيمية.....	33
(3-3-2) أهمية الفاعلية التنظيمية.....	34
(4-3-2) مداخل الفاعلية التنظيمية.....	34
(4-2) الدراسات السابقة.....	47
(5-2) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....	61
الفصل الثالث: منهجة الدراسة (الطريقة والإجراءات).....	63
(1-3) المقدمة.....	63
(2-3) منهج الدراسة.....	63
(3-3) مجتمع الدراسة.....	63
(4-3) عينة الدراسة.....	63
(5-3) مصادر البيانات.....	64
(6-3) أداة الدراسة.....	64
(7-3) صدق أداة الدراسة.....	65
(8-3) ثبات أداة الدراسة.....	66
(9-3) التحليل الديمغرافي.....	67

الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات.....	69
(1-4) تمهيد.....	69
(2-4) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للدراسة.....	69
(3-4) اختبار فرضية الدراسة.....	84
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات.....	93
(1-5) نتائج الدراسة.....	93
(2-5) الاستنتاجات.....	95
(3-5) التوصيات.....	96
قائمة المصادر والمراجع.....	98
الملاحق.....	109

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
27	خصائص المنظمات المبدعة	(1-2)
44	معايير مختارة لقياس الفاعلية لجهات مؤثرة	(2-2)
46	المقارنة بين المدخل الأربع للفاعلية التنظيمية	(3-2)
66	قيم معاملات ثبات أداة الدراسة	(1-3)
67	الخصائص демографية والوظيفية لعينة الدراسة	(2-3)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على أبعاد الصحة التنظيمية	(1-4)
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات بعد القيادة	(2-4)
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات بعد القدرات	(3-4)
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات بعد الإبداع	(4-4)
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات بعد التكيف التنظيمي	(5-4)
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات بعد الاتصال	(6-4)
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على أبعاد الفاعلية التنظيمية	(7-4)
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات بعد مدخل تحقيق الأهداف	(8-4)
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات بعد مدخل الموارد المنظمة	(9-4)
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات بعد مدخل العمليات الداخلية	(10-4)
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات بعد مدخل أصحاب المصلحة	(11-4)
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات بعد مدخل القيم التافسية	(12-4)
83	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح والتباين المسموح به	(13-4)
83	اختبار معامل الالتواء للأبعاد الصحة التنظيمية	(14-4)

84	ملخص نتائج معاملات ارتباط ابعاد الصحة التنظيمية (القيادة، القدرات، الابداع، التكيف التنظيمي، الاتصال) مجتمعة على كل مدخل من مداخل الفاعلية التنظيمية	(15-4)
85	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصحة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية	(16-4)
86	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصحة التنظيمية في مدخل تحقيق الأهداف	(17-4)
87	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصحة التنظيمية في مدخل الموارد	(18-4)
88	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصحة التنظيمية في مدخل العملية الداخلية	(19-4)
90	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصحة التنظيمية في مدخل اصحاب المصلحة	(20-4)
91	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصحة التنظيمية في مدخل قيم التفاس	(21-4)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	إنموذج الدراسة	.1
16	مستويات الصحة التنظيمية وكيفية تطويرها	.2

قائمة الملحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
110	الاستبانة قبل التحكيم	.1
114	أسماء محكمي الاستبانة	.2
115	الاستبانة بعد التحكيم	.3
120	كتاب تسهيل المهمة	.4

أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد وواسط -العراق

إعداد

حسين عبدالله خلف

إشراف

الدكتور أمجد فهد نهار طويقات

الملخص

هدف الدراسة بشكل أساسي إلى بيان أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استنماره بحثية، وعينة الدراسة عينة عشوائية حيث تم توزيع (225) استبانة، بسبب طبيعة متغيرات الدراسة ونوعية البيانات والمعلومات ذات الصلة، وتم توزيع الاستنمار على عينة عشوائية من الإدارات العليا والوسطى على مستوى الكليات الجامعية وتكونت عينة الدراسة من (156) إدارة، وتم اعتماد الأساليب الإحصائية (SPSS) بالاستناد إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. خرجت الدراسة بالنتائج التالية: بينت الدراسة أن مستوى الصحة التنظيمية والفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد وواسط -العراق قد جاءت بدرجة متوسطة، وأن أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة أكثر تأثيراً في مدخل الموارد، ثم في الدرجة الثانية جاء مدخل تحقيق الأهداف تأثراً بأبعاد الصحة التنظيمية وفي الدرجة الثالثة جاء مدخل العملية الداخلية، ويليه في الدرجة الرابعة مدخل أصحاب المصلحة وفي الترتيب الأخير جاء مدخل قيم التنافس، وهذا يعكس فاعلية تطبيق الصحة التنظيمية في استثمار موارد المنظمة بشكل فاعل مما يسهم في تحقيق أهدافها. في ضوء نتائج الدراسة فإنها توصي بضرورة نشر وتعزيز وعي العاملين في الجامعات العراقية بمفهوم الصحة التنظيمية بهدف تطبيق كافة أبعاد الصحية التنظيمية بما يسهم في تحسين وتطوير العمليات الادارية والخدمية، وتوصي الدراسة الادارة العليا في الجامعات العراقية بدراسة الاسباب التي تؤدي الى انخفاض الفاعلية التنظيمية ومعالجتها لتحسين مستواها في الكليات الجامعية.

الكلمات المفتاحية: الصحة التنظيمية، مداخل الفاعلية التنظيمية، بغداد، العراق.

**THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL HEALTH ON THE APPROACHES OF
ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS:
A FIELD STUDY AT THE UNIVERSITY'S PRIVATE COLLEGES IN BAGHDAD
AND WASIT -IRAQ**

Prepared by:

Hussein Abdullah Khalaf

Supervised by:

Dr. Amjad Fahd Nahar Twaiqat

Abstract

The study aims mainly to show the impact of organizational health on the points of entry to organizational effectiveness in private university colleges in Baghdad, and the descriptive analytical method was used by designing a research, the study sample was a random sample, due to the nature of the study variables and the quality of relevant data and information, and it was distributed on a random sample from the higher and middle departments at the universities level, the study sample consisted of (156) singles, and the researcher adopted the statistical package of social sciences, the study came out with the following results: The study shows that the level of Organizational health and organizational effectiveness in private university colleges in Baghdad have come with a moderate degree, and the dimensions of organizational health combined are more influential in the resources entrance, then in the second degree the entrance to achieving the goals came affected by the dimensions of organizational health, and in the third degree came the entrance to the internal process, followed by the degree Fourth, the stakeholders 'entrance. In the last order, the competition values entry came, and this reflects the effectiveness of applying organizational health in investing the organization's resources effectively, which contributes to achieving its goals, in light of the results of the study, it recommends the need to spread and enhance the awareness of workers in universities. Iraqi in the concept of organizational health with the aim of applying all dimensions of organizational health in a way that contributes to improving and developing administrative and service operations. The study recommends that senior management in Iraqi university colleges study the reasons that lead to low organizational effectiveness and address them to improve the level of organizational effectiveness in university colleges.

Keywords: organizational health, approaches to organizational effectiveness, Bagdad, Iraq.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

(1-1) المقدمة

يعد موضوع الفاعلية (Effectiveness) موضوعاً حيوياً في الفكر التنظيمي، كون المنظمات تسعى بأن تكون فاعلة في تحقيق أهدافها المرسومة عن طريق تأدية مهامها وأعمالها بمستوى النجاح الذي يتمثل بتحقيق الربحية ورضا الزبائن مع تحقيق منفعة اجتماعية للبيئة، أو بإمكانياتها في الحصول على الموارد النادرة، والتكيّف لبيئتها وقدرتها على إرضاء أصحاب المصالح المستفيدين من خدمات المنظمة. فالفاعلية بجانب الكفاءة هما مؤشران لظاهرة تنظيمية واحدة، وهي نجاح المنظمة، ويختلفان في المدة الزمنية المحددة لكل منها، إذ تعتبر الكفاءة مؤشراً للنجاح في الأمد القريب من خلال الربحية التي تتحققها، وفي حين تعتبر الفاعلية مؤشراً لنجاحها في الأمد البعيد من خلال امكاناتها على البقاء والاستمرار في البيئة التي تعمل فيها (العنزي، 2016).

وعرفها Xenidis & Theocharous (2014:564) بأنها حالة من حالات التشغيل الكامل والخاري من العوائق لجميع العمليات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، الرئيسية منها والثانوية.

وتعد الفاعلية من المؤشرات المهمة لقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وفقاً لتكييفها مع البيئة التي تعمل فيها، من حيث استخدام الموارد المتاحة لها، أو أنها تمثل قدرة المنظمة لاستثمار فرص بيئتها الحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها الاجتماعية والاقتصادية (العنزي، 2016).

وتشكل الصحة التنظيمية أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي ترتكز على الفرد وبيئة العمل معاً، ولكي تكون المؤسسة صحيّة فلا بد من تحقيق وظائفها المتكاملة بصورة متاغمة، ومن ثم فإنّ إما أن تكون المؤسسة محفزة وجيدة وصحيّة، وحينئذ تعتبر متمتّعة بصحة تنظيمية Healthy Organization وإنما أن تكون المؤسسة محبطّة، وغير جيدة وغير صحيّة، فتكون مدعّاة للتوتر والقلق، فإن ذلك يؤدي إلى اختلاف في أدائها الوظيفي وحينئذ تعتبر مؤسسة غير صحيّة Unhealthy Organization (أحمد، 2018).

تعتبر الفاعلية التنظيمية هي قياس قدرات المنظمات في تحقيق اهدافها وباستغلال امثل للبيئة في الحصول على الموارد الحيوية وتقدیم قيمة اکبر للعملاء اکثر من منافسيها واستخدام الموارد بكفاءة عالیة دون اهدرار وبأدنى حد ممکن من الانفاق من مواردها متعلقا امرها بمحاذة ومشاركة افرادها واصحاب المصالح، وقد أصبحت الفاعلية التنظيمية من اهم المؤشرات التي يقاس من خلالها أداء المنظمات وانعکاس حقيقی لصحة المنظمة، ويرى احمد (2011) ان الفاعلية التنظيمية هي الدرجة التي تستطيع المنظمة فيها تحقيق اهدافها وتعني الفاعلية التنظيمية القدرة على البقاء والتکيف والنمو بغض النظر عن الاهداف التي تتحققها ويرکز هذا المفهوم على البيئة فبقدر تکيف المنظمة مع ظروفها الداخلية يقدر ما تبقى المنظمة فاعلة. وهناك دراسات اخري اعتمدت الكفاءة المنظمة على انها اساس الفاعلية التنظيمية (Robert 2008) و أكدت على الكفاءة المنظمية اساس مقاس الفاعلية التنظيمية.

وتعتبر الصحة التنظيمية عن مدى قدرة المنظمات على التكيف مع الظروف والنمو في ظل التغيرات الديناميكية التي تشهدتها البيئة المحيطة وعادة ما ترتبط الصحة التنظيمية بالرضا الوظيفي ومدى ملائمة بيئة العمل لهؤلاء الموظفين الامر الذي يخلق لديهم الحافر والداعية اتجاه عملهم

ويحسن من سلوكياتهم وهذا كله من شأنه ان يصب باتجاه تحقيق اهداف المنظمة على مختلف تدرجاتها.

وهناك العديد من الدراسات التي بينت العلاقة بين الصحة التنظيمية والفاعلية التنظيمية ومنها فقد اكد Janice (2000) في دراسته سوابق الصحة التنظيمية في جنوب تايلاند ان الصحة التنظيمية مفهوم تم تطويره للإشارة الى الفاعلية التنظيمية في البيئات المتغيرة وكيفية استجابة المنظمة للتغيرات. وكذلك دراسة Royae Afrassiabi and Zahra Rezvani (2012) التي اشارت الى وجود علاقة بين الصحة التنظيمية والفاعلية التنظيمية وذلك من خلال الدراسة التي اجريت وتقدير الارتباط بينهما.

وقد تركز مفهوم الصحة التنظيمية حول قدرة المؤسسة على أن تنمو وتطور وترتبط بعلاقات متبادلة ناجحة مع الأنظمة الأخرى، ولا تقوم بإجراءات متكررة لتحقيق أهدافها، والصحة التنظيمية قد تتجاوز تمنع العاملين في المنظمة بصحة جسمية وعقلية، إلى توفير مناخ إيجابي يجعل موظفيها ملتزمون بتحقيق أهداف المنظمة والتزامهم بأداء المهام المنوطة بهم، فالتكامل يكون عند تحقيق العاملين للأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وبناءً على ما تقدم فقد جاءت هذه الدراسة في الكليات الجامعية الأهلية في بغداد وواسط - العراق لتوسيع أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية و اختيار الأكثر تأثراً من هذه المداخل.

(1-2): مشكلة الدراسة:

بهدف التحقق من مشكلة الدراسة وبيان أبعادها من حيث توضيح الصحة التنظيمية بأبعادها على مداخل الصحة التنظيمية في كليات الجامعة الأهلية في بغداد تم إجراء مقابلات استطلاعية في

كلية الكوت الجامعة وكلية دجلة الجامعة حول موضوع الدراسة وتبيّن وجود ضعف في مستوى اهتمام الإدارة العليا بتطبيق أبعاد الصحة التنظيمية مما يؤثّر على فاعلية الكليات الجامعية الأهلية في تحقيق أهدافها ومعرفة أي من المداخل أكثر تأثير بالصحة التنظيمية وجود ضعف واضح في اختيار المدخل المناسب وكذلك وجود الصحة التنظيمية والاستفادة منها في تحسين الفاعلية التنظيمية لتلك المنظمات. ووفقاً لمراجعة العديد من الدراسات ذات العلاقة بالصحة التنظيمية ومنها (دراسة حرز الله، وعرفاوي (2019)؛ دراسة دراوشة (2019)؛ دراسة Rahmanian, Ahmadi, Harjanti and Gustomo (2017) (2017) دراسة (2017) فقد تبيّن محدودية الدراسات التي تربط ما بين الصحة التنظيمية والفاعلية التنظيمية في الجامعات العراقية على حد علم الطالب هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، فإن مشكلة الدراسة تتحمّل حول إدراك الإدارة العليا في الكليات الجامعية الأهلية بتأثير الصحة التنظيمية على فاعلية الجامعات وقدرتها على تحقيق أهدافها.

(3-1) : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى بيان أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعية الأهلية في بغداد، وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف التالية:

- بيان مستوى الصحة التنظيمية بأبعادها (القيادة، القدرات، الابداع، التكيف، والاتصال) في الكليات الجامعية الأهلية في بغداد وواسط - العراق.

- بيان واقع تطبيق الفاعلية التنظيمية بأبعادها (مدخل تحقيق الهدف، مدخل الموارد المنظمة، مدخل العملية الداخلية، مدخل اصحاب المصلحة، مدخل قيم التنافس) في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد وواسط - العراق.
- بيان أثر ذو دلالة للصحة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية بأبعادها (القيادة، القدرات، الابداع، التكيف، والاتصال).
- بيان أثر الصحة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية بأبعادها (مدخل تحقيق الهدف، مدخل الموارد المنظمة، مدخل العملية الداخلية، مدخل اصحاب المصلحة، مدخل قيم التنافس).
- بيان المعوقات التي تحول دون وجود بيئة صحية تنظيمية في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد وواسط - العراق.

(4-1): أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من جانبيين، وكما يلى:

الأهمية النظرية، التي تتضح من خلال:

1. مساهمة ادبيات الموضوع الحالي في رفد المكتبة التي تهم الباحثين والميدانيين والأكاديميين.
2. توفير قاعدة من المعلومات للباحثين والمهتمين عن أثر الصحة التنظيمية ومداخل الفاعلية التنظيمية في كليات الجامعة الاهلية.

3. ان هذه الدراسة لها اهمية علمية كونها تبحث موضوع الصحة التنظيمية الذي تفتقد اليه الدراسات العربية الى حد ما وكونها تربط بين مفهوم الصحة التنظيمية ومداخل الفاعلية التنظيمية، وتعد هذه الدراسة من اولى الدراسات في معرفة اهمية تلك الابعاد وتأثيرها بشكل ايجابي على فاعلية المنظمة من اجل تحقيق الهدف وبكفاءة عالية.

الأهمية العملية، التي تتضح من خلال:

1. تقديم توصيات لمتخذي القرارات في الجامعات الخاصة العراقية محل الدراسة بناءً على نتائج الدراسة المرتبطة بأهمية أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد وواسط - العراق.

2. أهميتها في الموضوع الذي تطرحه الدراسة في معرفة مدى وجود أبعاد الصحة التنظيمية من (القيادة، القدرات، الابداع، التكيف، والاتصال) ودورها بالتأثير على الفاعلية التنظيمية.

3. أهمية الدراسة من خلال بيان أثر البيئة التي توفرها هذه الابعاد للصحة التنظيمية التي تجعل المنظمات قادرة وفعالية عالية من تحقيق أهدافها وتزويده تلك المنظمات ببيانات ونتائج تساعدها بتحسين فاعليتها لتحقيق اهدافها.

4. بيان انعكاسات الصحة التنظيمية على الاكثر تأثرا من مداخل الفاعلية التنظيمية.

(٥-١): أسئلة الدراسة وفرضياتها

سعت الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: هل يوجد أثر للصحة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعية الأهلية في بغداد وواسط - العراق؟ إضافة إلى ذلك فإن الدراسة أجابت عن عدد من الأسئلة الفرعية الأخرى وهي:

١- ما هو مستوى الصحة التنظيمية بأبعادها (القيادة، القدرات، الابداع، التكيف، والاتصال) في الكليات الجامعية الأهلية في بغداد وواسط - العراق؟

٢- ما واقع تطبيق الفاعلية التنظيمية بأبعادها (مدخل تحقيق الهدف، مدخل الموارد المنظمة، مدخل العملية الداخلية، مدخل اصحاب المصلحة، مدخل قيم التنافس) في الكليات الجامعية الأهلية في بغداد وواسط - العراق؟

٣- هل يوجد أثر ذو دلالة للصحة التنظيمية بأبعادها (القيادة، القدرات، الابداع، التكيف، والاتصال) على الفاعلية التنظيمية بأبعادها (مدخل تحقيق الهدف، مدخل الموارد المنظمة، مدخل العملية الداخلية، مدخل اصحاب المصلحة، مدخل قيم التنافس)؟

٤- هل يوجد أثر ذو دلالة للصحة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية بأبعادها (مدخل تحقيق الهدف، مدخل الموارد المنظمة، مدخل العملية الداخلية، مدخل اصحاب المصلحة، مدخل قيم التنافس)؟ وبناءً عليه وبالاستناد إلى أسئلة الدراسة وأنموذجها تم صياغة الفرضيات الآتية، والتي سيجري اختبارها، واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها، وذلك على النحو الآتي:

تم الإجابة على السؤال الأول والثاني من خلال التحليل الوصفي بينما اجيب عن السؤال الثالث والرابع من خلال فحص الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للصحة التنظيمية على مداخل

الفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد وواسط - العراق

وتتبّع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية (القيادة، القدرات، الابداع، التكيف،

والاتصال) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مدخل تحقيق الهدف في الكليات الجامعية الاهلية

في بغداد وواسط - العراق.

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية (القيادة، القدرات، الابداع، التكيف،

والاتصال) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مدخل الموارد المنظمة في الكليات الجامعية الاهلية

في بغداد وواسط - العراق.

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية (القيادة، القدرات، الابداع، التكيف،

والاتصال) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مدخل العملية الداخلية في الكليات الجامعية الاهلية

في بغداد وواسط - العراق.

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية (القيادة، القدرات، الابداع، التكيف،

والاتصال) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مدخل اصحاب المصلحة في الكليات الجامعية

الاهلية في بغداد وواسط - العراق.

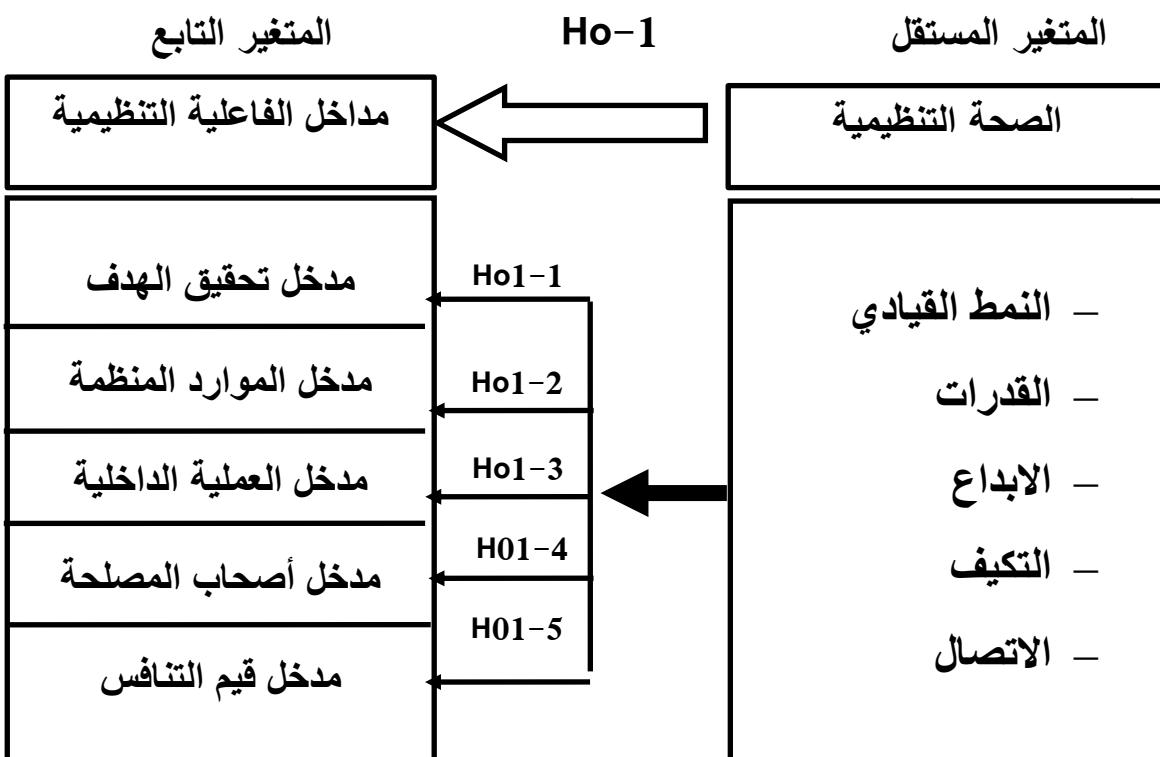
H01-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية (القيادة، القدرات، الابداع، التكيف،

والاتصال) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مدخل قيم التنافس في الكليات الجامعية الاهلية في

بغداد وواسط - العراق.

٦-١) : أنموذج الدراسة

يعرض الشكل التالي أنموذج الدراسة والذي يبين المتغيرات التي تحتويها الدراسة الحالية.



الشكل رقم (1): إنموذج الدراسة

المصدر: تم إعداد أنموذج الدراسة بالاعتماد على الدراسات التالية:

اولاً-المتغير المستقل: (الصحة التنظيمية)

- (Harjanti and Gustomo 2017; 2019; حرز الله، وعرقاوي، U-senyang, Trichandhara, and Rinthaisong, 2017)

ثانياً- المتغير التابع: (مداخل الفاعلية التنظيمية)

- (Rahmanian, Ahmadi, 2017; Arokiasamy, Abdullahb, Ahmad, 2016; Mahadeen, Al-Dmour, Obeidat and Tarhini, 2016)

(7-1) : حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تتكون الحدود المكانية للدراسة الحالية من كليات الجامعة الاهلية في بغداد وواسط – العراق.

الحدود البشرية: وتألف الحدود البشرية لهذه الدراسة من الطبقتين العليا والوسطى في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد وواسط في العراق.

الحدود الزمنية: المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز الدراسة، والتي استغرقت أربعة شهور ، من شهر ايلول ولغاية كانون الأول من عام 2019.

(8-1) : محددات الدراسة

1. الدراسات العربية التي تناولت موضوع الصحة التنظيمية محدودة على حد علم الطالب.
2. عدم وجود دراسات ترابط بين الصحة التنظيمية والفاعلية التنظيمية على حد علم الطالب.
3. محدد الوقت الذي استغرقه عملية جمع البيانات.

(9-1) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

الصحة التنظيمية: تعرف إجرائياً: بأنها استراتيجية الجامعة لتكون قادرة على تحقيق أهدافها وغاياتها ضمن بيئة ومكان عمل يوفر للعاملين بها مناخ صحي مناسب.

القيادة: تعرف إجرائياً: بأنها النمط القيادي والسلوك الذي توظفه إدارة الجامعة من خلال الحوافز وتبادل المعلومات والأسلوب التشاركي والمرونة في التعامل مع العاملين لتحقيق أهدافها.

القدرات: تعرف إجرائياً: بأنها مجموعة الامكانيات المادية والمعنوية التي تمتلكها الجامعة وتوظفها لتحقيق بيئة مناسبة للعاملين.

الإبداع: تعرف إجرائياً: بأنها قدرة العاملين في الجامعة على اداء الاعمال بصورة مبتكرة و جديدة بما يسهم في تحقيق أهداف الجامعة.

التكيف التنظيمي: تعرف إجرائياً: بأنها قدرة الجامعة على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية.

الاتصال: تعرف إجرائياً: بأنها نمط الاتصال السائد في الجامعة والذي يعبر عن طبيعة الاتصال وسهولة التواصل الرأسي والأفقي.

المتغير التابع:

مدخل الفاعلية التنظيمية: تعرف إجرائياً: بأنها المدخل التي توظفها الجامعة من أجل تحقيق اهدافها بأفضل صورة واقل تكلفة.

مدخل تحقيق الأهداف: تعرف إجرائياً: بأنها المدخل الذي يقيس قدرة الجامعة على النجاح من خلال قدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعة.

مدخل الموارد المنظمة: تعرف إجرائياً: بأنها المدخل الذي يقيس فاعلية الجامعة من خلال قدرتها على توظيف الموارد المتاحة.

مدخل العمليات الداخلية: تعرف إجرائياً: بأنها مجموعة العمليات الادارية والتنظيمية التي تتم في مختلف الاقسام والدوائر والادارات والتدريسيّة الجامعة لتحسين الفاعلية التنظيمية في الجامعة.

مدخل أصحاب المصلحة: تعرف إجرائياً: بأنها قدرة الجامعة على تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال نخبة أصحاب المصالح الذي يرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بالجامعات الأهلية العراقية بما يسهم

في تحقيق أهدافهم ومصالحهم في الجامعة ويتمثل بـ(المجتمع المحلي، المساهمين، مجلس الإدارة، والطلبة).

مدخل القيم التنافسية: تعرف إجرائياً بأنها قدرة الجامعة على تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسين مستوى قدراتها التنافسية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2) المقدمة

يبحث هذا الفصل في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة بعنوان أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية حيث يعتبر المتغير المستقل هو الصحة التنظيمية وابعادها (القيادة، القدرات، الابداع، التكيف، الاتصال) والمتغير التابع مداخل الفاعلية التنظيمية وهي (مدخل تحقيق الهدف، مدخل موارد المنظمة، مدخل العملية الداخلية، مدخل اصحاب المصلحة، مدخل قيم التنافس) بالإضافة إلى الدراسات السابقة ذات الصلة والتي تم الاستعانة بها كمراجع لإثراء الدراسة، كما ان هذا الفصل يسلط الضوء على السمات التي تميز الدراسة الحالية عن سبقاتها من الدراسات. وفيما يلي بيان لكل ما تقدم:

(2-2) الصحة التنظيمية:

(1-2-2) مفهوم الصحة التنظيمية: قد يساعد مفهوم الصحة التنظيمية في توضيح توثرات القيم المختلفة في المنظمات ويشير مصطلح الصحة التنظيمية إلى إيجاد بيئة إيجابية للمنظمة، ودورها في قيام المنظمة بوظائفها، كما يتميز هذا المصطلح عن غيره من المصطلحات الأكثر شمولية كمصطلح المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، بأنه يعطي تعريفاً بمنظور أكثر وضوحاً وتحديداً، والصحة التنظيمية مفهوم أوسع وأشمل من المناخ التنظيمي.

وعرف (Stanford 2015) الصحة التنظيمية على أنها: "قدرة المنظمة على العمل بفعالية كافية لمواجهة التغييرات بشكل مناسب" وعرفها سيفابراجاسم ورايا, Raya, Sivapragasam & (2013) بأنها: "جزء مهم تقوم عليه المنظمة وذلك لتحقيق التميز من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة

للعاملين من أجل تعديل إمكانياتهم التي تسهم إيجاباً في تحقيق أهداف المنظمة، والصحة التنظيمية تعني: "قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها المحيطة وإيجادها للتوازن والانسجام بين أعضاء المنظمة وذلك لتحقيق اهدافها".

وعرفاها (Hasani, Sheikhesmaeli & Aeini 2015) هو المكان الذي يدفع الأفراد على البقاء والعمل والشعور بالفخر، وأنها مفهوماً جديداً من أجل تطوير وتحسين الهيكل التنظيمي وخلق نظام فعال من أجل تحقيق الأهداف. وعرف (dess, et al 2016) بانها مقدرة المنظمات على العمل بفاعلية والتكيف بشكل ملائم من أجل التغلب على جميع المشاكل. وعرف آغا (2017) الصحة التنظيمية تركز على نحو عميق على سلوكيات الأفراد وتحرص على أن تزيد الكفاءة والفاعلية في المنظمة من خلال التحسين المستمر من أجل تحقيق الأهداف عبر توفر بيئة عمل صحية.

فالمنظمة الصحية هي منظمة إبداعية ولهذه الخاصية يجب أن يكون لديها ميزات مثل: قبول التغييرات وتقييم الأفكار والنظر في الهزيمة كجزء من النجاح (Pordanjani et al, 2015)، وت تكون الصحة التنظيمية من مجموعة من العناصر ومن أهمها القيادة، يمكن تعريف القيادة بأنّها تلك الشاطرات الممارسة في اتخاذ القرار وصنعه وإصداره بالاعتماد على السلطة الرسمية وما تمنحه للقائد من صلاحياتٍ في اتخاذ الإجراء اللازم وفقاً للموقف الحالي الذي يمر به المنشأة (Nicole, 2018)، والقدرات والتي تشير إلى دمج المقدرات والمعرفة التراكمية مثل التقنيات، والإدارة، وغير ذلك والتي تكون مهمة للشركات لكسب الميزة التنافسية (Lin & etal, 2012)، والإبداع الذي يعرف بأنه مجموعة من الأنشطة والجهود الشاملة التي تهدف إلى إضافة شيء جديد ذو قيمة ليزيد من مستوى الأداء والتميز لإدارة المنظمة والمنظمة والعاملين معاً (surbhi, 2015). والتكيف التنظيمي الذي

يعرف بأنه قدرة الموظف أو المدير على التكيف مع ظروف البيئة التنظيمية من حيث الموارد البشرية والمادية المتاحة، بالإضافة إلى الموازنة بين مطالب المؤسسة والمسؤولين، والتكيف مع استراتيجيات وسياسة المؤسسة (المري، 2017). والاتصال التي تعرف بأنها تحويل المعلومات التي تكون على شكل رسالة مفهومة من المرسل إلى آخرين من خلال قناة معينة أو وسيلة محددة .(searchtelecom, 2018)

ووفقاً لهذه الدراسات فقد تم تعريف الصحة التنظيمية على أنها الاستراتيجية المنظمة التي يتتوفر فيها بيئة ومكان عمل يستطيع الموظفون فيهما أن يعملا بنجاح في الوصول إلى مستوى أداء يحقق التوقعات على المدى البعيد يمكن أن ينعكس على انخفاض معدلاته. مما سبق نلاحظ أن الصحة التنظيمية من المفاهيم الادارية التي تركز على أن تكون هنالك علاقات اجتماعية فعالة بين الموظفين، وفي نفس الوقت تكون هنالك إدارة فعالة قادرة على عمليات التخطيط وكافة العمليات الادارية والفنية بما يعزز من قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة لزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها .

(2-2-2): أهمية الصحة التنظيمية:

تتميز المنظمات التي تتصف بالمنظمات بكونها قادرة على التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لذا فهي منظمات ديناميكية، لذا زاد الاهتمام بصحة المنظمات وصحة العاملين فيها وتوسعت النظرة للمنظمات بتشبيها ككائن حي يجب أن يتم فحص جميع جوانبها الإدارية والتنظيمية والمادية وبالتطبيق العضوي على المنظمة، وأن الهيكل التنظيمي هو الهيكل العظمي الذي يجمع الأفراد معاً ويحدد الأدوار والمسؤوليات، وأن الأنظمة ما هي إلا جهاز عصبي متمثل بالمعلومات السليمة التي تتدفق داخل المنظمة، ومن مظاهر الاهتمام بصحة المنظمات في الوقت الحاضر ظهور

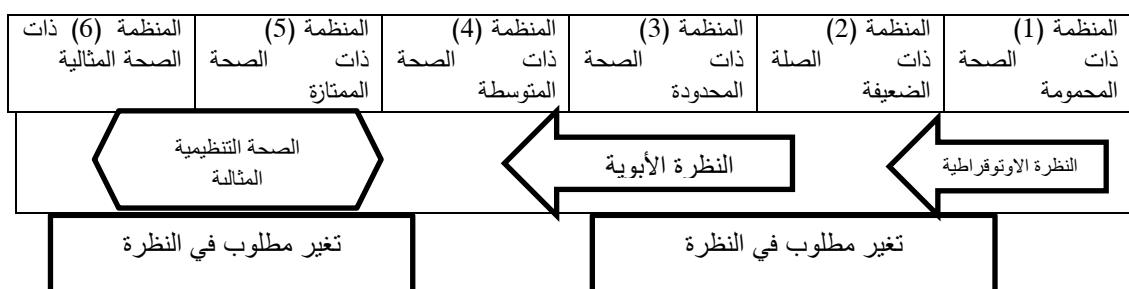
مستشاري الصحة التنظيمية وظهور المكاتب المتخصصة التي تتضمن فرق عمل متخصصة لإجراء الدراسات لتوفير الظروف المطلوبة لخلق وتعزيز المستويات المثالية للصحة التنظيمية (العليان، .(2018)

ويرى (Tsui & Cheng 2014) أن أهمية الصحة التنظيمية تكمن في كونها تصور مناخ المنظمة وتصف العلاقات بين الإدارة والعاملين، وترى آغا (2017) أن الصحة التنظيمية لها أهمية بالغة، وهي تعتمد على المدربين وكيف تستطعون تهيئة مكان مريح وصحي للعاملين لكي يستطيع العاملين العمل بكل حماس وثقة ويستطيعون الاعتماد على أنفسهم وعلى حل المشاكل والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من دون صراعات وتكليف إضافية.

3-2-2) مستويات الصحة التنظيمية:

يعتبر العنصر البشري أهم العناصر الأساسية في المنظمة وهم الأعضاء القياديون والتنفيذيون والتشغيليون وفرق العمل الذين تقوم بينهم علاقات تفاعل في إطار المنظمة التي ينتمون إليها، وبناءً على توفر أو غياب مجالات الصحة التنظيمية في المنظمة فإنه يمكن تحديد مستويات صحة المنظمة (2)، بستة مستويات يمكن تطويرها، يوضحها الشكل رقم (2)،

.(Laub, 2004)



الشكل رقم (2): مستويات الصحة التنظيمية وكيفية تطويرها

Source: (Laub, James, (2004). Organizational Health and Organizational Levels, OLAG, Indiana Wesleyan University, p7).

1. الصحة التنظيمية المحمومة (Toxic Organizational Health): عند هذا المستوى من الصحة التنظيمية فإن الادارة لا تحترم قيم الأفراد وليس هنالك فرص لتطويرها ولا يتم الاستماع إليهم ولا تؤخذ أفكارهم بعين الاعتبار، والقيادة الحقيقية مفقودة عند أي مستوى في المنظمة وهنالك انتهاك لحقوق الأفراد وإساءة استعمال السلطة، والأفراد لا يعرفون إلى أين تسير المنظمة والمنظمة يسودها المناخ السياسي. (Laub , 2004 .)

2. الصحة التنظيمية المحدودة (Limited Organizational Health): القرارات الهامة تبقى في دائرة المستويات الإدارية العليا في المنظمة، وهنالك أجواء من عدم التأكيد والأفراد يشعرون باستمرار بأنه يجب عليهم إثبات ذاتهم، وينظر للمنظمة على أنها منظمة أبوية بصورة سلبية تتعرض لإجراءات العاملين على الإذعان، والتغيير هنا مطلوب لكن من الصعب تحقيقه فموقع المنظمة هنا يقودها في حالات الضغوط إلى بيئة تنظيمية استبدادية (Farooq, Othman, Nordin, & Ibrahim,) (2017)

3. الصحة التنظيمية المتوسطة (Moderate Organizational Health): وتميز ان العاملين يتم تحفيزهم وهنالك اهتمام بمعنيياتهم، والقيادة هنا أبوية إيجابية غالباً ما تأتي من الادارة العليا في المنظمة، أما الثقافة التنظيمية للعاملين أحياناً يسودها عدم التأكيد والمخاطرة، أما الاتصال تكون مفتوحة بين مجموعة مختارة من الأفراد.

4. الصحة التنظيمية الممتازة (Excellent Organizational Health): في هذا المستوى من الصحة التنظيمية أغلب العاملين يشعرون باحترام قيمهم وأغلب القادة والعاملين يستمدون لبعضهم ويشاركون في صنع واتخاذ القرارات وأغلب العاملين يتم تمكينهم من قبل قيادة المنظمة نحو تحقيق

الأهداف ويكون العمل الجماعي هو المفضل لدى الأفراد وبيئة الثقافة التنظيمية غالباً ما تسودها أجواء الثقة كما أن الاتصال مفتوحة بين العاملين وقيادة المنظمة، (Farooq, Othman, Nordin, & Ibrahim, 2017)

5. الصحة التنظيمية المثالية (Optimal Organizational Health):

في هذا المستوى من الصحة التنظيمية جميع العاملين يشعرون بالاهتمام الكامل لقيمهם وجودهم في المنظمة والعلاقة قوية جداً بينهم وبين القيادة ويساركون في اتخاذ القرارات المهمة والقيادة فاعلة في جميع مستويات المنظمة وتمكن العاملين وتوجههم نحو الأهداف التنظيمية (Farooq, Othman, Nordin, & Ibrahim, 2017).

(4-2-2) أبعاد الصحة التنظيمية:

وتعتبر الصحة التنظيمية أحد استراتيجية المنظمات لحفظ صحة العاملين الفسيولوجية والنفسية وتحسين إنتاجيتهم والاهتمام بتحفيزهم وتنمية مستويات أدائهم (Pordeli & Vazifeh, 2017)، وقد حدد مايلز (1969) عشرة أبعاد للصحة التنظيمية صنفها في ثلاثة محاور رئيسية، على النحو الآتي:

أولاً: احتياجات المهمة :Task Needs

وتتضمن ثلاثة أبعاد، هي:

- التركيز على الهدف، ويقصد به أن الأهداف يجب أن تكون واضحة ومنطقية ومقبولة من قبل العاملين في المنظمة.

2. المقدرة على التواصل، ويقصد بها انسياب المعلومات بحرية (الاتصال)، حيث يحصل العاملون على المعلومات التي يحتاجونها في أداء مهامهم ليوظفوها بشكل فعال.

3. كفاية السلطة بالشكل الأمثل: ويقصد بها أن يكون توزيع السلطة منصفاً، حيث يكون بإمكان المنظمة ممارسة السلطة بتسلسل هرمي، ويدرك العاملون أن رؤسائهم يمتلكون المقدرة على ممارسة هذه السلطة بكفاية، وعلى النحو الأمثل.

ثانياً: احتياجات الإصلاح : Maintenance Needs

وتتضمن بعدين بما (Farooq, Othman, Nordin, & Ibrahim 2017)

1- استغلال الموارد: ويقصد به استغلال مقدرات العاملين بشكل فعال، فلا يجب انتقال كاهمهم بالعمل ولا تسمح لهم بالإهمال، من الجيد أن توازن بين حاجات العاملين ومتطلبات المنظمة.

2- الروح المعنوية: ويقصد به اظهار المنظمة الاحساس بالسعادة والرضا الجماعي، وتوصف أيضاً بأنها مجموعة المشاعر النابعة عن الحالة الوجدانية للفرد أو الجماعة التي تتركز حول مشاعر السعادة والرضا والراحة، والمقصود هنا كلا الجهازين الفرد أو الجماعة.

ثالثاً: احتياجات النمو : Growth Needs

وتتضمن ثلاثة أبعاد (Laub 2004)

1- الابتكار: ويقصد به قيام المنظمة بابتكار طرق جديدة، مثلاً السعي نحو أهداف جديدة.

2- التكيف: ويقصد به أن تمتلك المنظمة المقدرة على تحقيق التغييرات المرغوبة من أجل النمو والتطور.

3- المقدرة على حل المشكلات: ويقصد به امتلاك المنظمة منهجية تسهم في الكشف عن المشكلات الموجودة، وحلها بأقل التكاليف الممكنة.

وفيما يلي عرض لأهم أبعاد الصحة التنظيمية:

1. القيادة: إن نجاح أي منظمة يعتمد على فاعلية العنصر البشري ومستوى أدائه للعمل المكلف به والقادة لديهم القدر الكافي من التفهم والوعي بكيفية القيادة، وكيفية التعامل، بحيث يحصل منه على أقصى جهد وبقناعة في أثناء ممارسته لدور معين، ولا يختلف اثنان على أهمية القيادة، بل إن هذه الأهمية تزداد يوماً بعد يوم، فكلما أيقنت المنظمات حاجتها للموارد البشرية للفوز بسباق المنافسة، أيقنت في الوقت نفسه أنها بحاجة إلى قيادة تتمتع بالقدرة على التأثير في الآخرين لأنها سببها في التعامل مع الموارد البشرية (مسعود، 2018). ونظراً لارتباط مفهوم القيادة ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الدور والمسؤولية، إضافة لارتباطهما بنمط الشخصية والمهارات الإدراكية والإنسانية والفنية للقائد، فإنه لا بد لقادة المنظمات من التمتع بمهارات فنية وإنسانية وإدراكية تؤهلهم لأداء دورهم القيادي في مؤسساتهم بكفاية وفاعلية، فالمنظمة التي تنظر إلى الأمام ومتوجهة نحو ما يجب أن يكون في المستقبل، وتكون داعمة لقيادتها لتكون قيادة مبدعة مؤثرة وتعتني بتوفير الاحتياجات الفردية وتكون مسؤولة عن تحقيق الأهداف سواء لدى القادة أو العاملين، بلا شك تكون منظمة تتمتع بمستوى رفيع من الصحة التنظيمية (مرمش، 2015).

أن مهارات القيادة تشكل إطاراً مرجعياً ومنطقاً لازماً لنجاح تفاعل القائد والإداري مع دوره ومهماته، إلا أن المنظمات بحاجة بشكل كبير لأن يتمتع مدوروها بمقدرات قيادية عالية، لأن قادتها معنيون بالعنصر الإنساني الذي يشكل الموارد البشرية للمنظمات. وعرفها مقابلة (2011) على أنها "مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية والتي تتم عن طريق العمل الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل

الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تذليل الصعاب وتكيف المشكلات الموجدة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية".

إن القيادة يعتبر مفهوماً إدارياً وسلوكياً واجتماعياً يجعل من يتبوئها أن يكون قائداً بالشكل والمعنى والمدلول، وبحيث يتصف بالسمات الجوهرية، وطالما القيادة تمثل عملية تأثير في الآخرين وتوجيههم لتحقيق هدف ما، فلا بدّ من توافر ثلاثة جوانب أساسية تمثل بمجموعها خلاصة جوهر المفهوم العام لها، وهي (العنزي، 2017):

1. وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم ما.
 2. وجود غاية مشتركة تسعى الجماعة إلى تحقيقها.
 3. وجود قائد من بين أعضاء الجماعة له القدرة والرغبة للتأثير الإيجابي فيهم
- ويعد القائد أحد أهم محاور القيادة الناجحة في المنظمات، والذي يفترض أن يتميز برؤيه خاصة به تعكس قدراته على إدراك المستقبل بصورة واضحة ودقيقة، من خلال تخيل وتصور التحديات المستقبلية ووضع احتمالات لتجاوزها، وهذا يتطلب قدرة وفن لربط الواقع مع المستقبل من خلال وضوح الرؤية المستقبلية حوله. ويعد السلوك القيادي من العوامل التي تتأثر بشكل كبير بحركة الجماعة وتساعد في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء ويلاحظ أن القيادة هي علاقة متبادلة بين الفرد والجماعة وغالباً ما يكون هذا الفرد هو (القائد) والجماعة هم (التابعين والمرؤوسين أو الأعضاء أو اللاعبين) ويقوم القائد بعملية التوجيه والتأثير على سلوك هذه الجماعة ب مختلف الطرق والوسائل المشروعة بغية تحقيق أهداف مشتركة بينهم، ومن بين المؤشرات الدالة على أهمية وشعبية موضوع القيادة، الدراسة التي قامت بها شركة "أمازون" حول الكتب الأكثر مبيعاً والتي وجدت أن أكثر من ستة عشر ألف كتاب يتم بيعه حول القيادة (Abuzaid, 2018).

وتبع أهمية القيادة من تعاظم الدور المُلقي على عائقها، وبحيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها بفاعلية ما لم تُقرن بوجود قادة مقدرين. وبشكل عام يتفق الباحثون المتخصصون على أهمية القيادة على مستوى منظمات الأعمال، وبما يأتي (Saghi, Far, Zabini, and Hosseinpou, 2015) :

1. تحفيز المرؤوسين وتحسين الروح المعنوية لهم باستخدام الحوافر والمكافآت المختلفة، فضلاً عن تسهيل عملية التفاعل الاجتماعي والاتصال الفعال وزيادة الرضا الوظيفي لديهم.
 2. تطوير مناخ الثقة التنظيمية بين أعضاء المنظمة الواحدة عبر التوجيه المناسب والتقويم العادل، فضلاً عن تقديم النصائح والارشادات التي تسهم في الحصول على نتائج الأعمال المرضية للمنظمة.
 3. تأمين الولاء والأخلاص للمنظمة وضمان العمل الفرقي والجماعي بين الأعضاء عن طريق جمع القلوب وتوجيه العقول لتحقيق التعاون الضروري لإنجاز الأهداف.
 4. رعاية العاملين وتدريبهم واستثمار الجوانب الإيجابية الموجودة لديهم والسيطرة على مشكلات العمل وتحديات البيئة الخارجية وحسمنها لصالح المنظمة.
- ويعتبر أسلوب القائد يعتبر مصدر هام للصحة التنظيمية فالقائد في المنظمة يعمل على عمل ايجاد بيئه قوية وجادة ومنظمة ومثمرة. ويصل التركيز العلمي فيها لدرجة الحماس والاهتمام من طلاب المدرسة على عكس الطلاب في المدارس الأخرى وهذا يزيد من فرص الحصول على التفوق الأكاديمي والتربوي والثقافي .(Mirzajani & Morad, 2015)

2. القدرات:

ويدل هذا البعد على القدرة على الحفاظ وتنسيق المدخلات بشكل فعال مع مستوى قليل من التوتر وخصوصاً الأفراد (أحمد، والكندي، وعبدالبر، 2018)، ويُعني هذا البعد بتوفير اللوازم الصيفية والمواد التعليمية، والحصول على مزيد منها عند الطلب لمساندة الأكاديمية والإدارية، ويتم عن طريق تزويد العاملين بالمواد الازمة لعمليات التعليم داخل المؤسسة، وأن تكون في متناول أيديهم، وتقى بمتطلباتهم، كذلك مدير المؤسسة له تأثير على رؤساؤه ويظهر ذلك في القدرة على الحصول على ما هو مطلوب لعمليات فعالة للمؤسسة، إتاحة المكملات التعليمية، والمواد التعليمية، وتعرف القدرات المؤسسية بأنها: تقدير وفحص كفاءة وملاءمة الخدمات وهو تعبير عن النسبة بين الموارد التي خصصت لإنجاز مهمة أو نشاط والمهمة أو النشاط الإجمالي المنجز، والموارد في المنظمة تقسم إلى: مصادر بشرية، ومصادر مادية، ومصادر معلوماتية بالإضافة إلى مصادر مالية، وضبط استعمالها لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فاعل مما يؤدي إلى الشعور بالرضا في العمل دون أن يكون هناك ضغوط أو غموض في الأدوار (السقا، 2019).

وحددت منظمة اليونسكو القدرات المؤسسية بأنها مجموعة المعارف والمهارات والكفايات والموارد الواجب توفرها لدى المؤسسة بأداء وظائفها أو مهامها المطلوبة، أما المعهد الدولي للتخطيط فيصف القدرات المؤسسية بأنها قدرة الأفراد والمنظمات أو الأنظمة على أداء وظائف مناسبة بفعالية وكفاءة بطريقة مستمرة لضمان الاستدامة (باوزيز، 2017). وعرفت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بناء القدرات المؤسسية بأنها تقوية الهياكل الداخلية للمنظمة. والأنظمة والعمليات، والإدارة والقيادة. وتعزيز قدرات الموظفين على المستوى الجماعي أو الفردي لتحقيق النجاح التنظيمي.

وإن اعتمادية المنظمة على بيئتها يمثل حاجتها إلى الموارد (المواد الأولية، العمالة، الأموال، المعدات، المعرفة) وتكون فيما بعد هي مخرجات على شكل منتجات وخدمات (موارد) يمكن السيطرة

عليها في البيئة، وهذا ما يمنحها القوة التي تستخدمها لتفرض متطلبات المنظمة من أجل ممارسة أشياء أخرى مثل الأسعار التنافسية، منتجات وخدمات مرغوبة، هياكل وعمليات تنظيمية فاعلة. ومع ذلك، فلا يمكن أن نتصور اعتمادية المنظمة على البيئة بالمسألة السخلة، بل أن الأمر معقداً للغاية، إذ يتطلب تحديد طبيعة ونوعية وكمية الاعتمادية بين المنظمة والعوامل المحددة في بيئتها، ضمن شبكة الأعمال بين المنظمات (العنزي، 2016).

ويمكن تلخيص أهمية بناء القدرات المؤسسية كما أوردها دليل المنظمات غير الربحية الناشئة في النقاط التالية (تيم، 2013):

- استمرارية المنظمة: حيث تكون الرسالة هنا "إن لم نقم بتطوير عملنا، فلن نتوارد للقيام بأي عمل".
- تجنيد المزيد من الموارد: فإذا كنت قادراً على تطوير عملك وتقديم نوعية جيدة، سيكون بقدرتك رصد موارد أكثر وبالتالي تنفيذ برامج أكثر.
- تطوير الموظفين: تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الحيوية لأية منظمة، وبعد العمل على تطوير هذه الموارد التزاماً على كل مؤسسة تثمن موظفيها وتعمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم من أجل أداء أفضل لما يقومون به من أعمال.

مستويات بناء القدرات المؤسسية:

- إن مستويات القدرات المؤسسية هي مستويات تدريجية تتم كالتالي (Pearson, 2016):
- المستوى الفردي: ويكون من خلال العثور على سبل لدعم الأفراد في المنظمة أو المؤسسة من خلال البناء القائم على المعرفة (إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة).
 - المستوى المؤسسي: دعم المؤسسات التي تقوم بتشكيل السياسات والهياكل التنظيمية الفعالة والإدارة الجيدة ومنها منظمات التعليم.

3. الإبداع:

تظهر الحاجة إلى الإبداع نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئه المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أنواع المستهلكين أو نتيجة التفاوت بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه أو توفر معلومات حول أسلوب أفضل للعمل، لذلك تحاول المنظمة سد أو تقليص الفجوة من خلال الإبداع. ويعلم الإبداع على تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وإيجاد الحلول لمشاكلها الداخلية والخارجية التي تواجهها بالإضافة إلى قدرة المنظمة على مواكبة المستجدات والتحديات من خلال الاعتماد على كفاءتها وقدرة أفرادها في التفكير والتخطيط والتحليل ويتمثل الإبداع بتلك العملية التي تستخدم فيها المنظمات مواردها ومقدراتها لتطوير سلع وخدمات جديدة أو محسنة أو تطوير أنظمة عمليات وإنماج جديدة تمكنها من الاستجابة إلى حاجات وطلبات زبائنها على نحو أفضل، وبشكل يقودها إلى تحقيق نجاحات باهرة في بيئه التغيير والابتكار (العنزي، 2017).

يعرف الإبداع التنظيمي Organizational Innovation بأنه الإبداع الخاص بالسلع والخدمات بالتركيز على الإبداع التكنولوجي، ويشمل تطوير المنتجات الجديدة، التحسينات على المنتج، إضافة لطرق وإجراءات الإنتاج الجديدة (Hisrich.et.al,2017)، كما يعرف بأنه مجموعة الاجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الابداعي من خلال تحفيز العاملين علة حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة مألوفة في التفكير، وأنه "فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الهدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى احداث تطوير جوهري

وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الانتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهيكل التنظيمية والأنظمة الادارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين (Fawaz 2016).

والإبداع يبدأ من الأفراد، ولذلك على المنظمات أن تهيئ للعاملين فيها جميع الوسائل الازمة، والتي من خلالها تحول الأفكار والسلوكيات إلى نتائج ملموسة تعكس إيجاباً على المنظمة، عن طريق تعظيم الموارد والنتائج، وهنا يبرز دور البيئة التنظيمية الداعمة والمشجعة للإبداع التنظيمي، والتي من خلالها يتم التغلب على كثير من المعوقات التي تواجه مراحل الإبداع (القطاونة، أبو تايه، 2016). وتعد الثقة أحد العوامل التي تشجع على الحرية والإبداع والابتكار؛ لأن الشك يسحق الموقف والرغبة لدى العاملين في تقديم أفضل ما لديهم، فعندما ترتفع الثقة داخل المنظمة فإن الانفتاح والمبادرة، والمشاركة والإبداع تزداد.

تشتمل خصائص الإبداع على العناصر الآتية (urbhi, 2015):

1. **الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:** فالإبداع ليس حكراً على الأفراد، وليس عملية فردية بالضرورة، بل قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات، إذ يبدو الإبداع الجماعي أو المؤسسي أكثر إمكانية وجوداً بحكم الظروف والظواهر والمتغيرات التي نعيشها.

2. **الإبداع ظاهرة إنسانية عامة،** وليس ظاهرة خاصة بأحد: فالإبداع ليس حكراً على الخبراء والعلماء والأشخاصيين، بل إن كل إنسان عاقل سوي هو إنسان مبدع، وتنطوي شخصيته على عناصر إبداعية بعض النظر بما إذا كان الفرد يعي ذلك أم لا.

3. **الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة،** كما يكن تتميته وتطوره: إذ تؤكد الدراسات العلمية أنه يمكن تكوين الاستعدادات المبدعة وتطويرها مما يمكن كل الأشخاص العاقلين أن يكونوا مبدعين، ولكن هذا بالطبع لا يعني نفي العوامل الوراثية، بل إن هذه العوامل هي الأصل، ولها

تأثيرها الكبير في تتميم الاستعدادات الإبداعية، وهي التي تعطي الإبداع النوعية المميزة إلى حد كبير بشكل عام، وفي المجالات والأنشطة التي تحتاج استعدادات فردية بشكل خاص.

جدول رقم (1-2) خصائص المنظمات المبدعة

الخصائص
1 التوجه نحو الزبائن لمعرفة طلباتهم واحتياجاتهم ورغباتهم والاستجابة نحوها بسرعة
2 احتلال الموقع المتميز والفرد في البيئة الشديدة التغير مقارنة بالمنافسين الآخرين
3 تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل رائد لتحقيق الإبداع التنافسي
4 قبول الأعمال الصعبة على طريق اقتصاص فرص النمو والتعلم والتحسين المستمر للعمليات
5 توافق القيادة الحكيم ذات الرؤية الاستراتيجية التي تتبنى المخاطرة والتشجيع على التميز.
6 قدرة عالية على تحمل المصاعب وإدارة الأزمات ومواجهة الأخطاء برحابة صدر.
7 توافق خبرات ومهارات تطوير سمات المنظمة المبدعة سريعة وقوية التكيف مع البيئة.
8 تعزيز دقة نظام التنبؤ المستقبلي باختيار أفضل الأساليب الرياضية والإحصائية والحواسيبية.
9 منح العاملين الاستقلالية لتعزيز الريادية والإبداع والمشاركة الرائدة في اتخاذ القرارات
10 اختيار هيكل تنظيمي عضوي من يعتمد الرقابة الجماعية وتقويض السلطة للمستويات الدنيا

المصدر: العنزي، سهد علي (2016) نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، ص 420

أن تقدم المنظمة إجراءات تشجع على توليد الأفكار الجديدة مثل الأسلوب المعروف باسم العصف الذهني، وتدريب الأفراد على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي الناجح، واستخدام عمليات اختيار وتقييم عند توظيف أفراد مبدعين، وأن تقوم بتوزيع الأفراد على الوظائف الملائمة لمستوى الإبداع الذي يتمتعون به، وتغيير خصائص المنظمة مثل الهيكل ومناخ العمل والثقافة التنظيمية بطرق تؤدي إلى تيسير عمليات الإبداع (ناصر، ديوب، 2016).

4. التكيف:

يعني التكيف "قدرة المنظمات على احداث تغيير تصحيحي داخلي بشكل اسرع من دورة التغيير في البيئة المحيطة ويعتبر التكيف التنظيمي سلوك فردي وممارسة تنظيمية تساعد على تتميم

الابداع في اماكن العمل، وأن "التكيف إحدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها وديومتها، وترجع أسباب حاجة المنظمات إلى التكيف أهمية استجابة المنظمات للتغير في بيئه العمل" (السعادي، 2011).

وأن المنظمة التي لا تحافظ على التكيف داخلها ستصبح بمرور الوقت منظمة جامدة غير قادرة على الاستمرارية، إذ يبين أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للتكيف، هي الحساسية الاستراتيجية، وسبيولة الموارد، والالتزام الجماعي، حيث أن امتلاكها لهذه الخصائص يمكنها من تحقيق التكيف، وعند افتقارها لواحدة منها أو أكثر فمع مرور الزمن تتحول إلى منظمة جامدة لا تستطيع المنافسة مع المنظمات الأخرى. ويظهر التكيف في قدرة المنظمة على احداث التغييرات الضرورية الصحيحة لنموها وتكيفها بشكل أسرع مما يجري في البيئة وقدرتها على إحداث التأثير في المواقف الخارجية وتغييرها بحث تملك التوافق ما بين مواردها ومطالب البيئة (السقا، 2019).

أبعاد التكيف:

تكمن أبعاد التكيف وبالتالي (المحميد، 2011):

التكيف مع الأزمات: القدرة على التعامل بشكل دائم وعلى نحو حاسم مع تهديدات الحياة والظروف الخطيرة الناجمة عن الأزمات الطبيعية والاقتصادية والاجتماعية.

التكيف الثقافي: القدرة على الإنجاز بفاعلية في بيئات مختلفة ثقافياً وتعلم لغات وقيم وتقالييد وسياسات جديدة.

التكيف مع بيئه العمل المادية: القدرة على تعديل السلوك وفقاً للعوامل المادية المختلفة كالحرارة والإزعاج والظروف غير المريةحة والبيئات الصعبة.

التكيف الشخصي: القدرة على تعديل الأسلوب الشخصي لإنجاز أهداف العمل من خلال التعامل مع فرق عمل وعاملين وعملاء جدد.

التكيف مع ضغوط العمل: القدرة على البقاء هادئاً تحت وطأة ضغوط العمل ومعالجة الإحباط والقيام بدور مؤثر في إتاحة الهدوء داخل المنظمة.

التكيف مع التعلم: القدرة على التوقع والإعداد وتعلم المهارات التي تتطلبها متطلبات العمل في المستقبل.

فالتكيف يعد أحد الطرق الأساسية التي تقلل ثقافة المدرسة وتحافظ عليها، ويمكن أن يكون له تأثير دائم على سلوكيات العاملين واتجاهاتهم، كما أصبح التكيف التنظيمي عنصراً مهماً لإدارة مواهب العاملين والاحتفاظ بها، وقد كان هناك شبه اتفاق على أنه من بين نتائج التكيف التنظيمي، تحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام تنظيمياً بشكل أكبر، وتقليل القلق والضغط، وكذلك تقليل النية لترك الوظيفة، كما يرتبط التكيف التنظيمي إيجابياً بالثقة بالنفس وتطوير الأداء، ويؤثر أيضاً على الدوران الوظيفي الذي يمثل أهمية كبيرة بالنسبة للمدرسة، لأنها تتحمل نفقات متكررة على التعيين و اختيار المعلمين الجدد وتحقيق التكيف لهم، فضلاً عن الآثار المؤقتة للأداء المنخفض والتكاليف المحتملة للمعلم المؤقت، علاوة على أن التكيف التنظيمي يؤدي إلى مزيد من التعلم السريع للدور، والتمكن من المهمة، ويعمل على الملاعنة بين الشخص والتنظيم، ويتحقق التكيف التنظيمي من خلال الانسجام ما بين ما يحصل عليه الموظف وما يتوقع أن يحصل عليه (الثيري، 2018).

5. الاتصال:

إن الاتصال يتمثل بثلاث العملية التي من خلالها تنقل وتقسم المعلومات بين اثنين أو أكثر من الأفراد (طبيب ومريض وذويه، العميد ورئيس القسم والطلبة، الوالد والأخ والأخت، رب العمل والمدير والعاملين). ويعد تفهم المعنى المقصود من قبل المرسل هو الجوهر في تحقيق الاتصال الجيد. فالاتصال التنظيمي الفعال لأغراض العلاقات الإنسانية في المنطقة يمثل مطلبًا حيوياً لجميع الأفراد والمنظمات كافية كيان اجتماعي هادف، والأفراد بدورهم يعتمد بعضهم على البعض الآخر بواسطة التفاعل والتواصل. ومن هنا، يعد الاتصال بمثابة الآلية التي يستطيع الأفراد والجماعات من خلالها توضيح تطلعاتهم وتحديد توقعاتهم وتنسيق أعمالهم التي تصب في تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة (العنزي، 2017).

تعد قنوات التواصل الجيدة أدوات أساسية يجب أن تدعمها الإدارة لنقل المعلومات إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في جميع أنحاء المنظمة، ويجب أن تكون إدارة المنظمة وموظفوها قادرين على استخدام هذه القنوات المنشأة لتوصيل المعلومات ذات الصلة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، ويتم تطوير قنوات الاتصال في المنظمات بين جميع أعضاء المنظمة وذلك لإيصال المعلومات ذات الصلة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب. ويقصد بها سريات المعلومات داخل المدرسة بسرعة وبمرونة عالية، بحيث يحصل العاملين على حاجاتهم من المعلومات لتوظيفها لإنجاز مهامهم بشكل جيد (Mirzajani & Morad, 2015).

وتعتبر عملية الاتصال ذات أهمية للمنظمات المختلفة للأسباب التالية (مسعود، 2018):

1- يؤدي الاتصال إلى نشر قيم المنظمة وأهدافها ودعم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، الأمر الذي يترتب عليه رفع الكفاية الانتاجية، وهذا يتطلب العناية بالموارد البشرية، والعلاقات بين الإدارة العليا والإداريين والمشرفين والمرؤوسين في المنظمة.

2- تؤدي عملية الاتصال دوراً حيوياً ومهماً، في مرحلة تطبيق ومتابعة تنفيذ القرارات المتخذة، فبعد عملية اتخاذ القرار تأتي مرحلة التنفيذ التي تحتاج إلى معلومات يمكن الحصول عليها من خلال الاتصال، مما يساهم في متابعة تنفيذ تلك القرارات، وتقييم النتائج المترتبة عليها، والتعرف على المشاكل التي تواجهها.

والاتصال الفعالة هي التي تسير فيها المعلومات خلال شبكة الاتصال الرسمية وغير الرسمية بدون تشويه أو تحريف ويعتمد ذلك على كيفية فهم الأفراد هذه المعلومات وكيف تستفيد الإدارة من المعلومات لتحقيق أهداف التنظيم ومصلحة العاملين.

(3-2) : الفاعلية التنظيمية:

ان مفهوم الفاعلية التنظيمية يتضمن عدة معايير مثل الاهداف والموارد المتاحة او المدخلات والعمليات الداخلية ورضا اصحاب المصالح الذين لديهم مصالح مع المنظمة. ولتحقيق فاعلية المنظمة يجب على المديرين الاخذ بالاعتبار التحفيز ودعم الموظفين من اجل زيادة انتقاء الموظفين وولاءهم وتعاونهم الذي يسهم في نجاح المنظمة. ويمكن تقييم فاعلية المنظمة من خلال عدة مداخل مثل مدخل تحقيق الهدف والموارد المنظمة والعملية الداخلية واصحاب المصلحة وقيم التنافس والاستفادة من الصحة التنظيمية بالاتصال والتكييف والابداع والقيادة والقدرات ومعرفة ايهم اكثرا بالصحة التنظيمية.

(1-3-2) مفهوم الفاعلية التنظيمية:

يرى (Jaradat and Alazzam, 2012) الفاعلية التنظيمية بأنها هي قدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة واستخدامها لتحقيق اهداف محددة ومقارنة الوسائل بالأهداف بكفاءة. ان الفاعلية هي درجة تحقيق الاهداف ومدى قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة لها في البيئة للحصول على احتياجاتها من المصادر النادرة ذات القيمة من اجل استمرار نشاطها حيث يمثل النجاح درجة تحقيق الاهداف في الاجل القصير احدى درجات الفاعلية والتي تعني مدى تحقيق الاهداف في الاجل الطويل والذي يعني تحقيق الفاعلية التنظيمية يستلزم تحقيق تراكمات من النجاحات لان النجاح قد لا يعني بالضرورة تحقيق الفاعلية التنظيمية.

أن تعريفات الفاعلية تتمحور حول أربعة نقاط أو مكونات رئيسة وهي (السعادي، والغرباوي، :)(2010)

1. استدامة المنظمة (**Sustainability of the Organization**): يمكن تقييمها بثلاثة معايير، هي: جودة السلع والخدمات، رضا الشركاء والزبائن وحملة الأسهم والدائنو والمجهزو، والمناسفة التنظيمية.

2. استحقاق الموظفين (**The worth of the Personnel**): يمكن أن يقيّم بأربعة معايير، وهي صحة وسلامة الموظفين، والتزام الموظف، والمناخ التنظيمي، وأداء الموظف وقدراته.

3. كفاءة العمليات (**Processes Efficiency**): ويجري تقييمه بثلاثة معايير، هي: اقتصاد الموارد، والإنتاجية، والربحية العامة.

4. شرعية المنظمة (**Legitimacy of the Organization**): ويمكن تقييمه بثلاثة معايير: احترام التشريعات، المسؤولية الاجتماعية؛ والمسؤولية البيئية.

وبناء على التعريف الواردة أعلاه، فإن الفاعلية التنظيمية تعبر عن قدرة المنظمة على البقاء والتطور من خلال تحقيقها أهدافها، وتنكيتها مع بيئتها الخارجية من خلال استخدام الموارد الموجودة، بما يلبي رغبات المستفيدين ورضا الموظفين.

(2-3-2) عناصر الفاعلية التنظيمية:

تتعدد عناصر الفاعلية التنظيمية وفقاً لتحديد طبيعة المفهوم، غير أنه يمكن حصر تلك العناصر فيما يلي (أحمد وطالب، 2018):

1- الاستراتيجية: تشير إلى الدور والغرض والتوجه الاستراتيجي الذي يلخص عمل المنظمة والوحدة التنظيمية، والذي يجب أن يكون واضحاً وملائماً.

2- الهيكل والدوار والقدرة: يقصد بذلك الأفراد القادرين على إنجاز الأعمال الصحيحة من خلال هيكل ملائم للغرض ويصف العلاقات والمسؤوليات داخل المنظمة على نحو واضح.

3- القيادة: أي أن القادة يمتلكون القدرة والطاقة المناسبة لقيادة المنظمة نحو بلوغ نجاح مستدام.

4- عمليات وأنظمة إدارة الأفراد: يحتاج القادة إلى الدعم من خلال العمليات وأنظمة الأفراد التي تسهم في إرسال رسائل، وتقاسم معلومات، وصنع قرارات تعتمد على معلومات دقيقة موجودة داخل المنظمة. وفي الوقت ذاته، فإن الأنظمة والعمليات التنظيمية تمثل امتداداً للقيادة وخلق التجانس والثقة بين العاملين بالمنظمة.

5- القيم والثقافة: هي مجموعة من الافتراضات الأساسية تبين كيفية التصرف وإنجاز العمل داخل المنظمة، حيث تعمل جنباً إلى جنب مع استراتيجية المنظمة. كما تمثل القيم والثقافة مجموعة من الأنظمة والرموز والسلوكيات يوضح عنها القادة والمستخدمون داخل المنظمة على أن تكون متوازية مع الثقافة المرغوبة لإنجاز استراتيجية المنظمة.

إن دمج العناصر الخمسة الأولى مع بعضها البعض سوف يحدث تأثيرات قوية، وينجم عنها قوى عمل ملتزمة وثقافة أداء حقيقة، حيث لا توجد مبادرة فردية يمكن أن تحقق الفاعلية التنظيمية، بل التميز مطلوب وذلك من خلال مجموعة كاملة من العناصر التنظيمية إذا ما تم بناء القوة التنافسية للمنظمة، وإن هذه العناصر تقود مستوى التزام المستخدمين داخل المنظمة، الذي يؤثر بدوره على خبرة الزبائن والأداء الكلي للمنظمة مع الأخذ في الاعتبار كلاً من الانتاجية والربحية.

(3-3-2) أهمية الفاعلية التنظيمية:

تعتبر الفاعلية التنظيمية هي المحرك الأساسي للمنظمة حيث أنها تعطي المؤشرات حول أدائها وأداء الأفراد العاملين فيها حيث تعتبر الصفة الأساسية لوجود المنظمة، فالفاعلية التنظيمية هي المبرر لوجود التنظيم واستمراره وتطوره وهي أخيراً معيار الحكم على نجاح التنظيم يعد مفهوم الفاعلية التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الإدارة بصفة عامة، وفي مجال الإدارة التربوية بصفة خاصة، حيث إن أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفاعلية التنظيمية في مجال الإدارة عموماً كان برنارد، أما في المجال الإداري التربوي فكان كاميرون أول من استخدم هذا المفهوم حيث أجرى دراسته بعنوان "تقييم الفاعلية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي"، أما في المنظمات العلمية الجامعات فنجد أن الفاعلية قد تم التعبير عنها عن طريق مؤشر رضا أعضاء الهيئة التدريسية وإنتاجية البحث العلمي في الجامعة (بادي، 2015).

(4-3-2) مداخل الفاعلية التنظيمية:

الفاعلية التنظيمية: الفاعلية التنظيمية هي مقياس لأداء المنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف المخطط لها (القادح، 2017). وفيما يلي عرض لمداخل الفاعلية التنظيمية:

1. مدخل تحقيق الهدف: المدخل الأول هو تحقيق الأهداف وتعرف الأهداف التنظيمية بأنها: النتيجة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ضمن فترة زمنية معينة، فالآهداف التي تحدد الطرق والتي بمحاجها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك فلا يكفي تحديد الهدف للوصول إليه، بل يجب وضع خطة لتحديد الطرق والاستراتيجيات التي تؤدي إليه (Jason, 2016). ويتميز بتحديد الأهداف لقياس الأداء، ويعرف نموذج الأهداف الفاعلية بأنها الدرجة التي حققت بها المنظمة أهدافها، نهج الهدف هو الأكثر استخداماً، وهو مدخل منطقي لأن المنظمة تعمل من أجل تحقيق المستويات المؤكدة من المخرجات، الأرباح، رضا الزبائن (السعайдة، 2014).

والفاعلية الحقيقية في نظرية المنظمة هي حصيلة تحقيق مجموعة الأهداف التي تصبو المنظمة لتحقيقها، سواء كانت هذه تمثل غاية وجودها في البيئة، كما تبين ذلك اجازة تأسيسها ونظمها الداخلي، أو تعكس واقعية الأهداف العملية ذات الطابع الفعلي لمحاولات المنظمة في استثمار الطاقات وبقائها وتكيفها ونموها في المجتمع. وتعكس مؤشرات الأهداف العملية عادة حجم الانتاج، ومعدلاته، ومقدار ونوعية حجم المخرجات السلعية أو الخدمية المقدمة خلال مدة زمنية معينة، وهي غالباً ما تقع ضمن مدة الموازنة التشغيلية السنوية (العنزي، 2016).

وأن أهداف المنظمة هي سبب وجودها إذ لا وجود للمنظمة إن لم يكن هناك أهداف تعبّر عن شخصيتها ورؤيتها المستقبلية، وبالتطبيق على الجامعات فإن أهداف الجامعة هي نصوص تحدد النتائج التي ترغب المنظمة التعليمية تحقيقها، حيث توجه مواردها وأنشطتها نحوها، والأهداف تتبع من رسالة المنظمة ويجب أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق ويمكن قياسها، وإن الوضع النموذجي لا اختيار اهداف المنظمة يتم من خلال المدراء والمرؤوسين، 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 أن يبذل، وقبول الأهداف يؤدي إلى الحصول على أفضل وأعلى النتائج وأنفع الفوائد فيكون الفرد أكثر حرصاً على تحقيق الهدف من أجل الحصول على الفائدة المتوقعة وهذا يتطلب وجود ترابط بين أهداف الوحدات الفرعية وأهداف الوحدات الأعلى منها في التسلسل التنظيمي، مما يساهم في زيادة فاعلية العاملين في المنظمة ويرفع من الروح المعنوية لديهم ويبعد عنهم الفرق والاضطراب في العمل وهذا يعزز بدوره مفهوم الصحة التنظيمية في المنظمة، وهنا لا بد من الإشارة إلى عدد من خصائص ومعايير الأهداف الجيدة والمتمثلة بالآتي (Noe, 2016)

: (Hollenbeck, Gerhart, and Wright, 2016

أ. محددة: أي تعكس الأهداف منجزات أو معطيات محددة ومرغوبة، كما يجب إن تولد استراتيجيات أو إجراءات محددة، بالإضافة إلى كونها دقيقة ومفصلة إلى الحد الذي يجعل منها سهلة الفهم وتبرز اتجاهها واضحاً للآخرين.

ب. قابلية القياس: تكون ممكناً القياس لغرض تحديد متى يتم تحقيقها، كما لا بد من تحديد طريقة معينة لقياس الهدف قبل المباشرة الفعلية للعمل.

ج. محددة بنتيجة: يجب أن يكون كل هدف من الأهداف الموضوعة محدداً بنتيجة نهائية ترغب المنظمة في الوصول إليها ووصف وسائل تحقيق هذه النتيجة.

د. محددة بوقت: كل هدف محدد بوقت معين للإنجاز.

هـ. الشمول والارتباط: كل هدف من الأهداف الموضوعة يفترض أن يكون شاملاً لنشاط معين ومرتبطاً بالهدف الكلي على مستوى المنظمة.

و. إمكانية مراجعتها: يجب أن يتم تقييم ومراجعة الأهداف الموضوعة لتحقق مدى ملائمتها.

ما سبق تظهر أهمية خصائص الهدف في تعزيز الصحة التنظيمية حيث أن تحديد الأهداف

يعمل على دفع وتجهيز سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب ويتم عمل ذلك بمشاركة المشرفين

والعاملين في آن واحد، وعادة ما يقود تصميم الأهداف إلى الفهم المتبادل والناضج بين المديرين

والعاملين متى ما تم إنجازها بشكل دقيق وصحيح.

وهناك نوعان من الأهداف المستخدمة لتقدير الفاعلية التنظيمية، أهداف رسمية وأهداف عملية،

والأهداف الرسمية هي مبادئ توجيهية تضعها المنظمة بشكل رسمي في تقريرها السنوي وفي مستنداتها

العامة الأخرى، وهي توضح على الأغلب رسالة المنظمة أي توضح لماذا توجد المنظمة، وما الذي

يجب عليها فعله. وتشمل الأهداف الرسمية قيادة منتج السلعة، وتوضيح الاهتمام الكبير بدرجة الأمان

في المنتج، وما إلى ذلك. أو بصورة أخرى يقصد بالأهداف الرسمية شرعنـه المنظمة وأنشطتها،

والسماح لها بالحصول على الموارد والدعم من أصحاب المصلحة. حيث تهتم المنظمة بالموارد

والمهارات التي لها عالقة بالهدف الذي تزيد الوصول إليه. أي منظمة مهما كان حجمها صغيرة أم

كبيرة، و اختيار أهداف الاستراتيجية ترتبط برسالة المنظمة (الشنطي، 2018).

أما الأهداف العملية؛ فهي أهداف محددة قصيرة و طويلة الأمد توجه المديرين والمستخدمين كلما

قاموا بإنجاز أعمال المنظمة، وإن الأهداف التي يجب أخذها في الاعتبار هي الأهداف العملية، بسبب

أن الأهداف الرسمية تميل إلى أن تكون مجردة وصعبة القياس، وبنظر إلى الفاعلية التنظيمية على

وقف هذا المدخل، من مدى قدرة الإدارة العليا في تحقيق أهدافها الرسمية وغير الرسمية وبعد هذا

المدخل من أكثر المداخل استخداماً، ومن الأهداف المستخدمة القدرة على تحقيق أعظم الأرباح، الدخول إلى أسواق جديدة التغلب على المنافسين (رضوان، 2014).

2. مدخل موارد المنظمة: الإطار الثاني هو نهج موارد النظام، وقد اقترحه يوتسمان وسيشور (1967)، بأنها "قدرة المنظمة، سواء من الناحية المطلقة أو النسبية، على استغلال بيئتها في اكتساب الموارد القيمة والنادرة، وينظر هذا المدخل إلى المدخلات الالزمة للعمليات التحويلية، ويرى أن المنظمات يجب أن تتجه في الحصول على الموارد الثمينة وإدارتها لكي تكون فاعلة، وتعرف الفاعلية وفقاً لهذا المنظور بأنها قابلية المنظمة في الحصول على الموارد ذات القيمة والنادرة بشكل نسبي أو مطلق والنجاح في عملية دمجها وإدارتها. ويهتم بتشخيص وتطوير موارد المنظمة وهي كل المجودات والمهارات والتطويرات والمعرفة والموارد البشرية (جنابي، 2017).

ونقياس الفاعلية في مدخل العمليات الداخلية بنفس الكيفية التي تقاس بها الكفاءة التنظيمية والصحة التنظيمية الداخلية، فالمنظمة الفاعلة تمتلك عمليات داخلية تعمل بكفاءة عالية، والمستخدمون راضيون وسعداء، وأنشطة الإدارات تتلاعماً مع بعضها البعض من أجل ضمان إنتاجية مرتفعة. وهذا المدخل لا يأخذ في اعتباره البيئة الخارجية. إن العنصر المهم في الفاعلية هو، ما الذي تفعله المنظمة بالموارد التي تمتلكها، مما يعكس على الكفاءة والصحة الداخلية للمنظمة. ويهتم مدخل الموارد الخارجية بتقييم كيفية إدارة المنظمة لبيئتها الخارجية ومراقبتها بفاعلية. إذ أن قدرة المنظمة على التأثير في مدركات الأطراف ذوي المصلحة، وحصولها على تقييم إيجابي منهم يُعد مهماً للمديرين والمنظمة على حد سواء للبقاء على قيد الحياة، من ناحية أخرى، فإن قدرة المنظمة على الاستفادة من بيئتها و توفير الموارد القيمة والنادرة يمثل مؤشرًا آخرًا على رقاربها على البيئة. ومن أجل قياس فاعلية

المديرين في الرقابة على الموارد، تُستخدم مؤشرات مثل أسعار الأسهم، والربحية، والعائد على الاستثمار، بحيث يقارن أداء المنظمة مع أداء المنظمات الأخرى. ويقدم مدير الإدارة العليا بتتبع أسعار الأسهم بمنظماتهم بشكل دقيق نتيجة للتأثير الذي تحدثه على توقعات حملة الأسهم، وبشكل مماثل، وكمحاولة لجذب الزبائن وقياس أداء المنظمة (Gareth, 2013).

أن المنظمات هي أنظمة مفتوحة تحتاج إلى مدخلات، وفيها عمليات تحويلية لإنتاج مخرجات معينة، فالتنظيم نظام مركب ي تكون من عدة أنظمة فرعية (المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية، والتغذية العكسية) وكل منها خصائصها الخاصة التي تشكل في مجموعها نظاماً مختلفاً في خصائصه عن صفات الأنظمة الفرعية وفي هذا المحور، وأن هذا المدخل ينظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المتقابلة والمستقلة الدوار والوظائف وتفاعل في بيئتها المحيطة (أحسون، 2015).

ويركز مدخل الاعتماد على الموارد على جانب المدخلات لعملية التحويل (المعالجة)، حيث يفترض أن المنظمات يجب أن تكون ناجحة في الحصول على الموارد الثمينة وإدارتها من أجل أن تكون فعالة، ومن وجہة نظر هذا المدخل، فإن الفاعلية التنظيمية تعرف بأنها؛ قدرة المنظمة على الحصول على الموارد الثمينة والنادرة، ودمجها مع بعضها البعض، وإدارتها بنجاح، إن مدخل الاعتماد على الموارد مهم جداً عندما يصعب الحصول على المؤشرات الأخرى للأداء، وفي العديد من منظمات الرفاه الاجتماعي والمنظمات غير الهدافة للأرباح، فإنه يصعب قياس أهداف المخرجات أو الكفاءة الداخلية، وتشمل المؤشرات المعتمدة على الموارد لقياس الفاعلية، وتعتبر المنظمة فاعلة إذا استطاعت جذب عدد كبير من الموردين للالتحاق وتعيين أعضاء هيئة مؤهلين تأهيلًا عاليًا، ومن

المفترض أنه نظراً لأن الموارد مطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، فكلما زادت الموارد زادت الفاعلية التنظيمية. وفي حالة المنظمات الحكومية، يتم "تصنيع" الطبيعة الحقيقة لهذه العلاقة المتبادلة، حيث يتم ضمان المال العام لضمان الاستقرار التنظيمي (رضوان، 2014).

ويمكن من خلال هذا المدخل التركيز على مفهوم القدرة على التكيف، وهي فلسفة ترى ضرورة استجابة المنظمة للتغيرات في بيئتها أعمالها الخارجية ووصفها الداخلي، وضرورة تكيف حالتها وتصوراتها وأنشطتها وفقاً لهذا التغيير، فخاصية المرونة ميزة أساسية في هذه الفلسفة، حيث تجعل المنظمة أكثر قدرة على مواجهة التغيرات البيئية بنجاح.

3. مدخل العملية الداخلية: ركز هذا المدخل على جودة العملية الداخلية أو الأنشطة الداخلية للمنظمة في تقدير الفاعلية ولا يهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية (مطوف، 2016). وبهتم هذا المدخل بوجهة نظر العاملين في المنظمة، ويعتمد هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، ونوعية المناخ النفسي السائد بين العاملين حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقاً لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات وكذلك إذا ارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم، ويتميز هذا المدخل في قياس الفاعلية باعتمامه بالموارد البشرية في المنظمة باعتبارها المورد الاستراتيجي الهام والحجر الأساسي في تنظيم، إذ يتوقف نجاح المؤسسة على ما لديها من موارد بشرية مؤهلة ومدرية (الهاشمي، 2010).

إن المنظمات التي يمكن أن توفر بيئه داخلية متاغمة وفعالة تعتبر ذات عمليات فعالة، وأوجه القصور في هذا النموذج لا تكمن فقط في النظرة الأحادية الجانب للفاعلية (حيث يتم تجاهل الجوانب المهمة مثل الموارد والنواتج ورضا العملاء أو المشاركين)، ولكن أيضاً في تحديد العمليات الداخلية

القيمة وفي تطوير أساليب تقييمها. يتم اعتبار عوامل مثل الثقة والأنظمة المتكاملة والأداء السلس كمقاييس أكثر دقة للفعالية التنظيمية مقارنة، على سبيل المثال، بنهج تحقيق الأهداف. يؤكد نموذج العملية على المنطق الداخلي والاتساق بين عمليات الإنتاجية للمؤسسة نظرًا لأنها تقوم بتحويل مدخلات المؤسسة إلى المخرجات المطلوبة، الفرضية الأساسية لهذا النهج هي أن هناك صلة واضحة بين العمليات الداخلية (مثل صنع القرار والموظفين) والنتائج المرجوة، وهناك مشكلة أخرى شائعة في تحقيق الهدف وموارد الأنظمة ونموذج الفاعلية الداخلية للعملية وهي فشلها في النظر في الطبيعة السياسية للمنظمات. المنظمات غير الهدافة للربح، مثل المنظمات الرياضية الوطنية اليونانية، هي كيانات سياسية، تعمل من خلالها العديد من الدوائر الانتخابية (المتطوعون والمدربون والموظفون الإداريون مدفوعي الأجر وممثلو الدولة) معًا لتحقيق الأهداف التنظيمية والسعى إلى تلبية احتياجاتهم أو توقعاتهم. وتقارب الفاعلية وفقاً لهذا المدخل بالكفاءة والصحة الداخلية للمنظمة والتي تتمثل بعدة أوجه منها، قناعة وسعادة العاملين، تعاون أنشطة الأقسام لتحقيق إنتاجية عالية، ولا يهتم هذا المدخل بالبيئة الخارجية وإنما العنصر المهم في قياس الفاعلية هنا هو كيفية أداء المنظمة لعملياتها (طبيل، 2013).

4. مدخل أصحاب المصلحة: هي قابلية المنظمة على إشباع طلبات المنتفعين في بيئتها، وهي مجموعة تقع خارج أو داخل بيئه المنظمة، التي لها منفعة في أداء المنظمة، مثل: الدائنون، الموردين، العاملين، العمالء، المساهمين، والمنظمات الحكومية ذات العلاقة، وهيئات حماية البيئة والمستهلك Hisrich.et.al (2017) ومدخل أطراف التعامل (مدخل المستفيدين) يركز هذا المدخل على الأخذ في الاعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين وصاحب

المصلحة في بقاء المنظمة ونموها . ومن أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة (Parlar, 2017) :

- الموردون: وهدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها.
- المستهلكون: هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الأسعار.
- العمال: هدفهم الحصول على أعلى أجور وأفضل ظروف عمل ممكنة.
- المالك: هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم.
- المديرون: هدفهم الحصول على أعلى مرتبات وأكبر قدر من السلطة والنفوذ.
- الحكومة: هدفها الالتزام بالقوانين واللوائح.
- المجتمع: هدفه مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وحماية البيئة من التلوث وزيادة رفاهية المواطنين.

نماذج قياس الفاعلية التنظيمية لهذا المدخل

- a. **النموذج النسبي:** يقوم على أساس إعطاء أوزان متساوية نسبياً للأطراف المتعاملة مع المنظمة.
 - b. **نموذج القوة:** ويقوم على أساس محاولة اشباع حاجات وأهداف أقوى أطراف التعامل في التنظيم، وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة.
- والنظرة الواسعة للفاعلية من المدخلات إلى العميات والمخرجات وبالعكس وأهمية أصحاب المصالح المحليين والمسؤولية الاجتماعية التي لم تأخذها المداخل السابقة بعين الاعتبار، ويعالج المدخل عدة معايير بالوقت نفسه (المدخلات، العميات الداخلية والمخرجات) (طبيل، 2013).

ويؤدي التركيز على الموارد البشرية إلى الإطار الرابع، المعروف بنهج أصحاب المصلحة، والذي ينبعق من عمل المنظمة، ويعتبر تحديد وجهة نظر أصحاب المصلحة الرئيسيين حول الفاعلية أمراً بالغ الأهمية. ونموذج الدوائر المتعددة يعتمد على هذا النهج. والانتباه إلى النظرة السياسية للفاعلية والنهج متعدد أصحاب المصلحة كبديل قابل للتطبيق لاستقصاء الفاعلية في كل من السياق التنظيمي الريحي وغير الريحي، والمجموعات المكونة (الداخلية والخارجية) سيكون لها وجهات نظر مختلفة حول ما يجب أن تفعله المنظمة، فمن المحتمل أيضاً أن تقوم الفاعلية التنظيمية بتقييم فعالية المنظمة بشكل مختلف. ومن الواضح أن السؤال الذي يطرح نفسه هو أي من هذه المنظورات ينبغي أن تأخذ الأولوية في تحديد الفاعلية التنظيمية. باستخدام هذا النموذج، يمكن لمسؤولي المنظمة اعتبار الوحدة فعالة ولكن يمكن للأفراد تصنيف المنظمة على أنها غير فعالة للغاية للغاية، وكلا التقييمين صحيحين، وإن الرضا الوظيفي يمثل المشاعر الإيجابية الكلية التي يحملها الأفراد بخصوص وظائفهم، بينما ينظر الباحثون الآخرون إلى الرضا الوظيفي باعتباره مفهوماً متعدد الأبعاد، حيث تتركز الاتجاهات نحو مظاهر متعددة للوظيفة؛ كالراتب، وزملاء العمل، وعلاقة الموظف برئيشه المباشر، وزملائه (أبو تايه، 2012) ويوضح جدول (2-2) قائمة بالجهات الاستراتيجية المؤثرة على بعض المنظمات والمعايير الممكن استخدامها لقياس الفاعلية التنظيمية.

جدول رقم (2-2)
معايير مختارة لقياس الفاعلية لجهات مؤثرة

الرقم	جهات التأثير	معايير قياس الفاعلية
1	المالكون	العائد على الاستثمار
2	العاملون	الرضا الوظيفي، انخفاض معدل الدوران
3	العملاء	السعر، الجودة، أسلوب الخدمة، الرضا
4	الموردون	التوريد في الأوقات والجودة المناسبة والعلاقة الجيدة
5	الدائرون	تسديد الديون وقت الاستحقاق
6	النقابات العمالية	العلاقة الجيدة، حل المشكلات العمالية
7	الجهات الحكومية	تجنب المخالفات والعمل وفق القانون

أما في ما يتعلق برضاء المستفيدين، فقد أصبح يشكل ذلك عنصراً أساسياً في استراتيجية المنظمات ومؤشر الأداء الرئيس داخليها، وأهم العوامل التي تميزها وتساعدها في المنافسة، وهو مؤشر على قياس الخدمات التي تقدمها المنظمة لتحقيق أو تجاوز توقعات المستفيدين، وأن الأساس لقياس رضا العملاء من الخدمة يتم بقياس الفجوة بين توقعات العملاء عن الأداء وتصوراتهم عنه، وهناك مقاييس معتادة لرضا العملاء تتضمن مسح لمجموعة من البيانات باستخدام تقنيات ليكرت، وتبيّن إجابات المستفيدين والعملاء من خلال تقييمهم لعدد من الجوانب والتوقعات.

5. **مدخل قيم التنافس:** وتعرف بانها تمثل مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاثة مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلة التنافس وأساس التنافس (Kocsoy, Gurdal,& Karabayir, 2008).

طور مدخل القيم المتنافسة من قبل "كوبين ورباع" والذي يشتمل على المؤشرات المرغوبة للأداء والمستخدمة من قبل المدراء والباحثين، وقدم إطاراً متكاملاً للعمل من هلال تحديد كل المتغيرات

الأساسية ذات العلاقة بالفاعلية التنظيمية، ومن ثم تحديد كيفية ارتباط هذه المتغيرات بالفاعلية (السعайдة، 2014).

ويهتم مدخل الموارد بجانب المدخلات في تقييم فاعلية المنظمات، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد، لذلك من فوائد هذا المدخل أنه عندما يكون من الصعب قياس الفاعلية التنظيمية بمؤشرات الفاعلية الأخرى كالعديد من المنظمات غير الهدافة للربح التي يصعب فيها قياس أهداف المخرجات أو الكفاءة الداخلية ويمكن لبعض المنظمات الهدافة للربح استعماله والتي تتنافس على أساس مدى امتلاكها للموارد مقارنة بالمنافسين (طبيل، 2013)، لقد تم تصميم منهج قيم التنافس في الأصل لقياس الفاعلية التنظيمية في المنظمات الربحية، نشأت القيم المتنافسة من تقارب معايير فاعاليتها من خلال أحکام المنظرین والباحثین التنظیمیین حول الفاعلية التنظيمية في منظمات الربح، لقد كان نهج أصحاب المصلحة هو مقدمة لنهج قيم التنافس ومن ثم فمن المنطقي ان تكون ضمن المدى الذي يتم فيه قياس مدى فاعالية دمج المجموعات المكونة ضمن الأبعاد الثلاثة التي تشكل نهج القيم التنافسية، كان نهج قيم التنافس محاولة لتحديد المعايير المشتركة التي يستخدمها الأكاديميون لتقييم الفاعلية التنظيمية، ويقدم هذا المدخل إطاراً متكاملاً للعمل من خلال تحديد المتغيرات الأساسية جمِيعها ذات العلاقة بالفاعلية التنظيمية، ومن ثم تحديد كيفية ارتباط هذه المتغيرات بالفاعلية (السعайдة، 2014).

ويربط هذا المدخل مؤشرات الأداء التي يتم اعتمادها من قبل المديرون والباحثين باستخدام قائمة شاملة من المؤشرات، وهناك نماذج للفاعلية على وفق مدخل القيم التنافسية تنتج عن الرابط بين بعدين هما:

البعد الأول: التركيز التنظيمي Organizational Focus: ويهتم بالقيم المتعلقة بالقضايا الداخلية أو الخارجية للمنظمة، حيث يشير التركيز الداخلي إلى اهتمام الإدارة بمصلحة وكفاءة العاملين بينما يشير التركيز الخارجي إلى التأكيد على مصلحة المنظمة وعلاقتها بالبيئة.

البعد الثاني: هيكل المنظمة Organizational Structure: فيما إذا كان مستقرًا أو مناً فالاستقرار يشير إلى تقييم الإدارة للكفاءة والرقابة من أعلى إلى أسفل بينما تشير المرونة إلى قيم التعلم والتغيير.

إن التنوع في مداخل قياس الفاعلية نابع بصورة أساسية من الاختلاف في مفهوم الفاعلية التنظيمية، فكل منظمة تتبنى مفهوم تقوم باستخدام مدخل يتاسب بذلك المفهوم، رغم أن جميع المداخل هدفها الأساسي واحد وهو تحقيق النجاح والتميز للمؤسسة على الرغم من الأهمية الكبيرة لمداخل الفاعلية التنظيمية في نجاح المنظمة إلى أن المنظمات قد تعتمد مدخلاً واحداً في قياس فاعليتها التنظيمية في ضوء الظروف البيئية التي تعمل فيها.

جدول رقم (3-2) المقارنة بين المداخل الأربع للفاعلية التنظيمية

المدخل	التعريف	متى يكون مفيداً
تحقيق الهدف	تكون المنظمة فعالة بالقدر الذي: تحقق أهدافها المحددة مسبقاً	يفضل هذا المدخل عندما : عندما تكون الأهداف واضحة وبالإمكان قياسها ومحددة باطار زمني معلوم
النظم المطلوبة	يحصل فيه على الموارد	عندما تكون هناك علاقة واضحة بين المدخلات والمخرجات
العناصر الاستراتيجية	كل الأطراف استراتيجية راضية بالحدود الدنيا على الأقل	عندما تمتلك الأطراف استراتيجية تأثير قوي على المنظمة، ولا بد للمنظمة من الاستجابة لذلك.
القيم المتنافسة	تأكيد المنظمة على المجالات الأربع ينقابل مع تقضيات المتنافس	عندما لا تمتلك المنظمة وضوحاً بالنسبة لاهتماماتها، أو عندما يكون تغيير المعايير مفيداً مع الوقت

4-2) الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة سواء العربية منها أم الأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، والتي تعتبر مكملة لما تم ذكره في الإطار النظري والتي سيجري عرضها بترتيب تصاعدي وفقاً للفترة الزمنية والمتغيرات التي أجريت فيها تلك الدراسات وذلك كما يلي:

أولاًً دراسات المتغير المستقل (الصحة التنظيمية):

دراسة سلامة (2013) والتي جاءت بعنوان درجة توافر ابعاد الصحة التنظيمية في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة المفرق وعلاقتها بالأداء المتميز للمعلمين هدفت للتعرف إلى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة المفرق وعلاقتها بالأداء المتميز للمعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (518) معلماً و(50) مديراً ومديرة، وزعت عليهم استبياناً الأولي لقياس درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية والثانوية لقياس مجالات الأداء المتميز وبلغت فقرات الاستيانة الأولى (39) فقرة والاستيانة الثانية (32) فقرة، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: جاءت الصحة التنظيمية في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة المفرق بمستوى متوسط، وجاء الأداء المتميز بمستوى متوسط، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين درجة توافر ابعاد الصحة التنظيمية والأداء المتميز.

دراسة عطية، مهدي، (2016) بعنوان تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة: بحث استطلاعي، هدف البحث إلى تحديد مدى توافر ابعاد الصحة التنظيمية في كلية المأمون الجامعة وتأثيرها في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء

الهيئة التدريسية، ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحثون من خلال الفكر النظري والدراسات ذات العلاقة إلى بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة بين المتغيرات المدروسة، حيث اعتمد البحث على دراسة الصحة التنظيمية كمتغير مستقل بإبعاده (الاتصال، والمشاركة، والولاء، والسمعة المؤسسية، والأخلاقيات، وتقدير الانجازات، وانسجام الاهداف، والقيادة، والتطوير، واستخدام الموارد) فضلاً عن ثلاثة ابعاد تمثل المتغير المعتمد للالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعية والذي قيس عبر إبعاد (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، والالتزام المستمر)، تكونت العينة من (90) عضو هيئة تدريسية في كلية المأمون الجامعية، توصل البحث إلى إن تصور أعضاء الهيئة التدريسية لمدى توافر ابعاد الصحة التنظيمية جاءت متوسطة، وإن وجود تلك الأبعاد ينعكس على التأثير معنوياً في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعية.

U-senyang, Trichandhara, and Rinthaisong, (2017) "Antecedents of Organizational Health in Southern Thailand" international Journal of Behavioral Science.

"ـ سوابق الصحة التنظيمية في جنوب تايلاند"

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج معادلة هيكلية للعلاقات السببية بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية والقيادة التحويلية والصحة التنظيمية بين المنظمات الإدارية المحلية في تايلاند، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي على هذه الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من (615) منظمة إدارية محلية في جنوب تايلاند، جمع الباحثون بيانات من (150) منظمة لأن معظم الدراسات حول الصحة التنظيمية تستخدم المنظمات كوحدة تحليلية، وقد تم اختيار المنظمات باستخدام العينة العشوائية الطبقية، و150 مشاركاً (ممثل واحد عن كل منظمة). وذلك باستخدام العينة القصدية، حيث يكون

الأمناء الدائمين أو من ينوب عنهم قد تعينهم من قبل تلك المنظمات، ومع ذلك، كان لديهم خبرة لا تقل عن ثلاثة سنوات في هذا المنصب. والسبب في ذلك هو أن منصب الأمين الدائم يعتبر منصباً إدارياً للمنظمة حيث أن الوظيفة تتطلب المعرفة والقدرة على الإدارة والتنظيم. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن النموذج كان مجهاً بشكل جيد للبيانات التجريبية. ولللتزام التنظيمي آثار مباشرة على الصحة التنظيمية؛ وكان للعدالة التنظيمية آثار مباشرة على الصحة التنظيمية وآثار غير مباشرة على الصحة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي، وقد اوصت الدراسة أنه يجب على المسؤولين بناء مفهوم العدالة بين الموظفين في المنظمات حول اتخاذ القرارات والعلاقة والاتصال والقيادة التحويلية بين التأثيرات الإيديولوجية والإلهام والتحفيز الفكري، والفردية، حيث أن كل هذه العوامل يمكن أن تؤثر على الصحة التنظيمية للمنظمات الإدارية المحلية.

Harjanti and Gustomo,(2017) Organizational Health Index and Organizational Agility Maturity Criteria as Measurement Tools of Organizational Transformation Effectiveness, Jurnal Manajemen Teknologi

مؤشر الصحة التنظيمية ونضج الرشاقة التنظيمية: المعايير كأدوات قياس لفاعلية التحويل التنظيمي

هدفت الدراسة الى بيان مؤشر الصحة التنظيمية ومعايير نضج الرشاقة التنظيمية كأدوات قياس لفاعلية التحول التنظيمي. كرد فعل على تقدير الاحتمالات الذي يدعم 50٪ من إيرادات Telkom المالية وتوقعات إيجابية عالية النمو في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإيرادات الأعمال الرقمية، قررت Telkom تحويل أعمالها الى اعمال رقمية، ولتكون شركة رقمية ناجحة، وضعت Telkom مبادرات استراتيجية، بما في ذلك الاعتماد التنظيمي لمفهوم وحدة مواجهة العملاء الذي يتم تطبيقه لعدة أشهر، ولكن لا توجد حتى الان طرق تقييم للنجاح. ونعتبر هذه مبادرة استراتيجية لإدارة رأس المال

البشري وحدة مواجهة العملاء (نجاح تفاصيل التحول، من خلال مؤشر الصحة التنظيمية ونموذج إدارة الرشاقة التنظيمية والتوصية المعدلة لشركة Telkom) لإنشاء منظمة أكثر صحة ورشاقة. يستخدم هذا البحث 11 بعدها صناعياً مؤشر صحة المنظمة ونموذج الرشاقة كأدوات، وتم استخدام منهجهية كمية ونوعية، حيث يتم جمع البيانات من خلال استطلاعات الرأي عبر الإنترنت مع فترة التجميع من 25 تشرين أول 2016 إلى 31 تشرين أول 2016، عينة الدراسة هم موظفون في وحدة خدمة مواجهة العملاء في Telkom ، وقسم خدمة المؤسسات، وشبكة الخدمة الحكومية، وتظهر نتيجة المسح أن لدى Telkom بالفعل حالة صحة تنظيمية. وأوصت الدراسة لا تزال هناك حاجة للحفاظ على الصحة التنظيمية وتحسينها، لا سيما التحسين فيما يتعلق بالابتكار والتعلم.

Rahmanian, Ahmadi, (2017) Study of Relationship between Organizational Health and Job Security

دراسة العلاقة بين الصحة التنظيمية والأمن الوظيفي مع سلوك المواطن التنظيمية

هدفت هذه الدراسة على تحديد العلاقة بين الصحة التنظيمية والأمن الوظيفي وسلوك المواطن التنظيمية. وهو بحث وصفي مع نوع الارتباط من حيث المنهجية. شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي منظمة التعليم والتدريب في مقاطعة هرمسغان، إيران في عام 2016، والذين يبلغ عددهم (120) عضواً تم اختيارهم كحجم للعينة نظراً للعدد المحدود لمجتمع الدراسة في مجال البحث. وأشارت النتائج التي تم الحصول عليها إلى وجود علاقة كبيرة بين الأمن الوظيفي وسلوك المواطن التنظيمية بينما لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين سلوك المواطن التنظيمية والصحة التنظيمية وأبعادها، وهناك علاقة دالة إحصائياً بين سلوك المواطن التنظيمية وبعض أبعاد الأمن الوظيفي بما في ذلك انخفاض النزوح الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والتركيز على الوظيفة.

دراسة العليان (2018) بعنوان: الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالاستغراف الوظيفي لدى المعلمين في دولة الكويت

هدف الدراسة التعرف إلى مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالاستغراف الوظيفي لدى المعلمين في دولة الكويت، وتم استخدام المنهج الوصفي المحيي الارتباطي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت من (410) معلماً ومعلمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بدولة الكويت تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، باستثناء مجال التأكيد التربوي وتأثير مدير المدرسة حيث وجدت فروق وجاءت الفروق لصالح المعلمين الذكور، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بدولة الكويت تعزى لأنثر المؤهل العلمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بدولة الكويت تعزى لأنثر سنوات الخبرة. ما عدا مجالات التكامل المؤسسي والمبادرة بالعمل والدعم بالموارد حيث لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية.

دراسة حرز الله، وعرقاوي (2019) بعنوان: "أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها بتحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البلديات الفلسطينية- دراسة حالة"، للمؤتمر العلمي الدولي التاسع المشترك حول: الاتجاهات الحديثة في إدارة البلديات وتحسين جودة أدائها

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دراسة العلاقة بين أبعاد الصحة التنظيمية من حيث (وضوح الأهداف، فعالية الاتصال، المعنويات، توفير الموارد، الإبداع) وعلاقتها بتحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين

في البلديات الفلسطينية في بلدية طولكرم، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المواقع الادارية للبلدية والبالغ عددهم (130) موظف، وتكونت عينة الدراسة من (109) موظف وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود علاقة بين مدى توافر تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية من حيث (وضوح الأهداف، فعالية الاتصال، المعنويات، تسخير وتوفير الموارد، الإبداع) وبين تحقيق الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية طولكرم، وأوصت الدراسة بالعمل على إزالة جميع العوائق التي تحول دون وصول المعرفة والابتكار والريادة للأفراد.

دراسة دراوشة (2019) بعنوان: "الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين"، مجلة دراسات، العلوم التربوية الجامعة الأردنية، هدفت إلى الكشف عن مستوى الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتمكين الوظيفي، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (164) قائدًا أكاديمياً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى كلًا من الصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة موجبة بين الصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام وتطوير وتنمية مفهوم الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات وتعزيزها، وذلك بتهيئة المناخ المناسب لغرس قيم ومبادئ التمكين الإداري من خلال عقد الدورات والندوات والمحاضرات الهدافة.

ثانياً: دراسات المتغير التابع (الفعالية التنظيمية):

دراسة السويسى (2004) بعنوان الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، هدفت الدراسة إلى معرفة قياس المتغير التنظيمي ومدى الحكم على مساهمنته في العملية الإدارية، أيضا التركيز على الأحكام الصادرة في حق التنظيم على مستوى المؤسسة والتي ترتبط بالتحديد الدقيق لها في شكل قيم مضبوطة وليس أحكام مسبقة. ناقشت هذه الدراسة إشكالية: إلى أي حد يمكن تحديد محتوى الفعالية التنظيمية وإلى مدى يمكن قياسها. اعتمد في دراسته على المنهج الاستباطي والمنهج الاستقرائي، فالاول لتوضيح وتفسير الحقائق العلمية في مجال نظرية التنظيم والادارة أما الثاني باعتماده على المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها من خلال استقراء مختلف نظريات التنظيم لبناء نموذج منهجي، يسمح بالتفكير حول أبعاد الفعالية التنظيمية وإمكانية قياسها، كما اعتمد على المسح الشامل وذلك باعتماده على أسلوب لوحة القيادة من خلال وضع مجموعة من الاهداف ومقارنتها مع الاهداف المحققة أثناء الدراسة الميدانية من طرف عينة البحث.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ترتبط الفعالية التنظيمية بمدى تحقيق الأهداف في نفس الوقت تتطلب من عدم وجود رشادة مطلقة فالمؤسسة غير مثالية في اتخاذ القرار بحكم: والمعوقات البيئية سواء كانت مفروضة في شكل اتفاقات وضغوط تنافسية أو مكتشفة في شكل ضغوط غير متوقعة. وتسعى المؤسسة لتحقيق توليفة من الأهداف المتعددة والمتناقضه بسبب تعدد الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة (زبائن، مساهمين، مسirرين) والاطار الزمني للأهداف (قصيرة، متوسطة، وطويلة الأجل).

دراسة الملحم (2007) المداخل المختلفة لتقدير الفعالية التنظيمية: دراسة تحليلية هدف البحث هو الحصول على نتيجة ذات معنى أو هدف من أي تقييم للمنظمة. فمفهوم فعالية المنظمة

يجب أن يحدد بوضوح. لقد اتضح أن مشكلة تقييم فعالية المنظمة مشكلة تواجه الباحثين والمديرين والممارسين، هذا يعني أن الباحثين و المديرين و الممارسين عندهم مشكلة في تحديد وتعريف المعيار المهم لتقييم فعالية منظماتهم. هذه المعايير للفعالية غالبا ما تطبق بعد انتهاء العمل ولا تطبق بشكل نظامي، وهي غالبا نتاج تحيز و وجهة نظر شخصية، و مصالح شخصية، و عادات. لذا هي ليست ثابتة ومتاسقة أو معتمدة، و من الممكن ألا تكون لها علاقة بوظائف المنظمة، أو مخرجاتها، أو أهدافها، أو مدخلاتها أو امتلاكها للموارد. إن الباحثين التنظيميين حاولوا أن يعرفوا و يقيموا فعالية المنظمة ليحصلوا على نموذج أو إطار يحصل على إجماع أو قبول عام. وهناك على الأقل أربع مداخل رئيسية مقترحة، لكن هناك اتفاقاً محدوداً أيها المدخل الأنسب لتعريف وتقييم الفعالية التنظيمية.

وتم إيضاح أن كل نموذج مستقل تحليلياً و أن الضعف موجود فيها جميعاً. وعلاوة على ذلك لا يبدو أن أي من المداخل الأربع مناسب للفوضى المنظمة. و الستة مسائل المهمة التي قدمت تساعد على توضيح معنى الفعالية التنظيمية في كل نوع من أنواع التقييم و تقود المقيمين إلى اختيار المعيار المناسب. والسؤال الأخير المتبقى ما أهمية هذه الأسئلة للمدير الممارس؟ هل المديرون مهتمون أكثر لتحديد العوامل التي تزيد فعالية المنظمة من تحديد مفهوم للمعايير؟ لسوء الحظ بعض المديرين نظرتهم للنقاش النظري لمعايير الفعالية كالبرج العاجي مع تطبيق قليل لعالم أرباح الشركات وأنظمة الحكومة.

و بعض المديرين لم يجدوا صعوبة في تحديد معايير الفعالية، و بعضهم قد يفترض بأن كل معايير الفعالية مفروضة عليهم من المستويين الاستراتيجيين، و يشعرون أن لديهم خيارات محدودة حول الموضوع.

دراسة الفاعوري (2012) بعنوان دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية الى فحص دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية وتمثل مجتمع الدراسة من عشرة شركات اعتمادا على احصائيات مكتب جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. وتتألف وحدة المعاينة من افراد العاملين والذين عددهم (3444) فردا وتم اخذ عينه عشوائية. وتم استخدام المنهج التحليلي وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية للذاكرة التنظيمية على فاعلية المنظمة في الشركات المبحوث فيها وكذلك للذاكرة التنظيمية بأبعادها على التكيف وتحقيق الاهداف والتكامل والادامة.

دراسة محمد (2012) بعنوان أثر تطبيق الادارة الالكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها هدفت الى التعرف على اثر تطبيق اثر تطبيق الادارة الالكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءة البنوك العاملة في الاردن. وهي دراسة وصفية ميدانية تحليلية. تم اختيار(25)من البنوك العاملة في الاردن لإجراء الدراسة عليها وتم اخذها مجتمع للدراسة وتمثلت وحدة المعاينة بالمدربين ورؤساء الاقسام في هذه البنك وتكونت من (326) موظفا يشغلون موقع وظيفية في الادارات العليا والوسطى. واظهرت الدراسة العديد من النتائج اهمها اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو وظائف الادارة الالكترونية وكانت درجة تطبيقها مرتفعة كذلك وظائف الادارة الالكترونية تعمل كوحدة واحدة منسجمة بجميع مكوناتها والاتجاهات جاءت ايجابية نحو فاعلية وكفاءة البنك.

دراسة الفاضل (2015) بعنوان تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية هدف البحث إلى التعرف إلى مدى الحاجة لتطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، صممت استبياناً الأولي للبحث في واقع

الحاجة إلى المرونة في الجامعات، والاستبانة الثانية للبحث في الحاجات الازمة لتطبيق مفهوم المرونة في الجامعات. واختيرت عينة البحث بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع البحث بما يعادل(5) جامعات، وقد بلغ عدد أفراد العينة (50) فرد اقتسمت إلى (5) عداء و(5) رئيس قسم (30) عضو هيئة تدريس. أظهرت نتائج البحث وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين كل من واقع الحاجة إلى المرونة في الجامعات وبين كل من: الحاجة إلى الاعتماد بشكل أكبر على المعلومات والمعرفة. وال الحاجة إلى زيادة دور الموارد البشرية في الجامعات الأردنية.

دراسة العجالين (2015) بعنوان: "أثر الخصائص الريادية في الفاعلية التنظيمية: الدور الوسيط للتوجهات الاستراتيجية" أطروحة دكتوراه غير منشورة، هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الخصائص الريادية في الفاعلية التنظيمية: الدور الوسيط للتوجهات الاستراتيجية. وتكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين او من ينوب عنهم في الشركات المتوسطة والصغرى في مدينة عبدالله الثاني ابن الحسين الصناعية، وبالبالغ عددهم (141) مدير او من ينوب عنهم وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والبسيط وتحليل المسار المدعوم عنهم ببرنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها: وجود اثر ذو دلالة احصائية للخصائص الريادية للمديرين تحمل المخاطرة في الفاعلية التنظيمية، ووجود اثر ذو دلالة احصائية للخصوص الريادية تحمل المخاطرة في التوجهات الاستراتيجية بأبعادها المختلفة وجود اثر للتوجهات الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية.

Arokiasamya, Abdullah, Ahmad, (2016) Transformational Leadership of School Principals And Organizational Health of Primary School Teachers in Malaysia, Procedia - Social and Behavioral Sciences

"القيادة التحويلية لمديري المدارس والصحة التنظيمية لمعلمي المدارس الابتدائية" في ماليزيا"

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسات القيادة التحويلية من قبل مدير المدارس في المدارس الابتدائية الوطنية في منطقة كينتا سيلاتان، بيراك، ماليزيا، كانت الأبعاد الأربع للقيادة التحويلية التي تمت دراستها هي الاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري، والدافع الملهم والتأثير المثالى.

وتناولت الدراسة مستوى الرضا الوظيفي للمعلم وكذلك العلاقة مع ممارسة القيادة التحويلية من قبل مدير المدارس الابتدائية الوطنية، وقد تألفت عينة الدراسة من (275) مدرساً يعملون في (12) مدرسة ابتدائية وطنية في مقاطعة كينتا سيلاتان، بيراك، وتم استخدام المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن ممارسة القيادة التحويلية من قبل مدير المدارس في منطقة كينتا سيلاتان، بيراك كانت معتدلة، كما أن ممارسة رضا المعلمين في المدرسة الابتدائية كانت ذات مستوى أقل من مرض مع وجود علاقة كبيرة بين مستوى القيادة التحويلية والرضا عن العمل، إن الآثار المترتبة على هذه الدراسة هي أن على مدراء المدارس أن يضمنوا أن أداء قيادتهم مرتفع دائماً بما يكفي لإيجاد علاقة ذات دلالة مع الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية.

دراسة بن نوار (2016) بعنوان **الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من جهة نظر المديرين والمشرفين**، هدفت الدراسة بالتركيز على المورد البشري الذي لا يحركه دافع أو حافز واحد فقط، بل توجد عدة حوافز ودوافع متعددة ومتدخلة، ذاتية وموضوعية تعمل جميعها على الزيادة من فعاليتها داخل المؤسسة من أهمها الترقية في العمل، الإشراف، وإعطاء العامل الحرية في المناقشات الجماعية وإشعاره بالمسؤولية، أيضاً التعرف على الدور الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة

وبلغ الأهداف. وقد استخدم المنهج الوصفي، حيث رأى فيه الوسيلة الملائمة للحصول على المعلومات الكافية والتي تفيد بحثه، كما اعتمد على العينة الطبقية العشوائية، مستعيناً بأداة الاستمارة حيث بلغ عدد أسئلتها 49 سؤالاً مغلقاً ومفتوحاً وبعد تحليل معطيات ومعلومات البحث التي جمعها توصل إلى النتائج التالية: وركزت هذه الدراسة على أهمية توفر النتائج التي توصل إليها في المؤسسة الجزائرية إذ يعتبرها منطقية ولها علاقة كبرى بواقع مؤسساتنا مع مراعاة الاختلافات التي تميز مؤسسة عن أخرى وهذا راجع إلى أن لكل منظمة واقعها الخاص بها، وكذلك نظراً للظروف المحيطة بها والأهداف التي أنشأت من أجلها.

Mahadeen, Al-Dmour, Obeidat & Tarhini, (2016) Examining the Effect of the Organization's Internal Control System Organizational Effectiveness: A Jordanian Empirical Study, International Journal of Business Administration

دراسة تأثير نظام الرقابة الداخلية في المنظمة على الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية أردنية
المجلة الدولية لإدارة الأعمال

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير نظام الرقابة الداخلية (بيئة التحكم، الاتصال، إدارة المخاطر، أنشطة الرصد والمراقبة) على الفاعلية التنظيمية في الأردن. وقد تمت دراسة الفاعلية التنظيمية من خلال ثلاثة مناهج هي: القدرة التنظيمية على تحقيق أهدافها (نهج الهدف)، والقدرة التنظيمية على التحكم في الموارد المطلوبة والمحافظة عليها (نهج نظم الموارد) و(نهج أصحاب المصلحة) الذي يتناول القدرة التنافسية التنظيمية، والرضا الوظيفي، ورضا العملاء والشكاوى. وتكونت عينة الدراسة من (151) موظفاً يشغلون مستويات إدارية مختلفة في الأردن. أظهرت نتائج الدراسة تأثيراً إيجابياً كبيراً لمتغيرات الدراسة على الفاعلية، وأثبتت الدراسة بتحسين الوعي بأهمية مكونات نظام الرقابة الداخلية.

دراسة جنابي (2017) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية المنظيمية: الدور الوسيط للتعلم المنظمي دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأدوية الاردنية" كتاب صادر عن دار أمجد للنشر والتوزيع، هدفت الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية المنظيمية: الدور الوسيط للتعلم المنظمي دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأدوية الاردنية وتكون مجتمع الدراسة من المديرين في الادارات الوسطى والعليا في شركات صناعة الأدوية، واتتيح المنهج الوصفي التحليلي واستخدم برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية. وقد أظهرت النتائج وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية وبقوة تفسيرية مرتفعة لأثر التخطيط الاستراتيجي محاوره على الفاعلية التنظيمية بداخلها.

دراسة شوكي (2017)، بعنوان: "أثر الحوافز المادية في تحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية: المصرف التجاري السوري - الإدارة العامة"، مجلة جامعة البعث، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية في تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال اعتماد مؤشرين وهما الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة من المصارف التجارية السورية وتكون مجتمع الدراسة من (120) موظف في المصرف التجاري السوري - الإدارة العامة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط جيدة بين الحوافز المادية وكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوافز المادية بأنواعها (الأجور، تقديم علاوات عادلة، تأمين القروض، التأمين الصحي، وسائل النقل)، لما لها دور كبير في زيادة إنتاجية الموظفين نتيجة شعورهم بالرضا وانتمائهم لمنظمتهم وبالتالي تحقيق الفاعلية التنظيمية.

دراسة الحراثة (2018) بعنوان درجة توافق متطلبات جودة البيئة التنظيمية الجامعية من وجهة نظر طلبة جامعة آل البيت، هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توافق متطلبات جودة البيئة

التنظيمية الجامعية من وجهة نظر طلبة جامعة آل البيت، ومعرفة أثر الجنس والكلية والمستوى والبرنامج، وتكونت عينة الدراسة من (533) طالباً وطالبة، طبقت عليهم استبانة مكونة من (66) فقرة موزعة الى محورين: الأول (الإداري (التنظيمي) تكون من (28) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: (القاعات الدراسية، المرافق الصحية، المقاصف والكافيتيريا، شؤون الطلبة، القبول والتسجيل)، والمحور الثاني: (الأكاديمي) تكون من (38) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (هيئة التدريس، المكتبة، المختبرات، الاختبارات)، وبعد التحقق من صدق الاداة وثباتها. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة توافر متطلبات محاور جودة البيئة التنظيمية الجامعية من وجهة نظر طلبة جامعة آل البيت كانت متوسطة، وقد جاء بالرتبة الأولى المحور الأكاديمي وبدرجة متوسطة وبالرتبة الثانية المحور الإداري (التنظيمي) وبدرجة متوسطة على التوالي. أظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات جودة البيئة التنظيمية الجامعية من وجهة نظر طلبة جامعة آل البيت للمحور الإداري (التنظيمي) متوسطة، وجاء ترتيب المجالات على النحو الآتي: (القاعات الدراسية، المرافق الصحية، القبول والتسجيل، الشؤون الطلابية، والمقاصف والكافيتيريا) على التوالي. أظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات جودة البيئة التنظيمية الجامعية من وجهة نظر طلبة جامعة آل البيت للمحور الأكاديمي متوسطة، وجاء ترتيب المجالات على النحو الآتي: (المختبرات، الاختبارات الهيئة التدريسية، مجال المكتبة) على التوالي. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05^3$) لاستجابات عينة الدراسة على محوري الدراسة (الإداري والأكاديمي) وعلى جميع مجالات المحور الإداري والأكاديمي تعزى لمتغيرات الجنس، والكلية، والمستوى، والبرنامج، باستثناء مجال المختبرات من المحور الأكاديمي جاءت هناك فروق تعزى للكلية ولصالح الكليات الإنسانية. وفي ضوء هذه النتائج

أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: الاهتمام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في متطلبات الاعتماد المؤسسي والبرامجي والمتصل بالجوانب الأكاديمية والمادية والمستلزمات لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة للبيئة الجامعية.

دراسة الريبيعي، (2019). بعنوان دور القيادة الرنانة في تحقيق النجاح المنظمي: دراسة تطبيقية لآراء المديرين العاملين في المديرية العامة للتربية/الرصفة الثانية، هدف البحث إلى بيان العلاقة بين القيادة الرنانة وأثرها في النجاح المنظمي، فمن منظور القيادة الرنانة اختبر تأثير (اليقظة الذهنية، الأمل، والرحمة) على النجاح المنظمي عبر بعدين هما (الكفاءة والفاعلية)، وبالاعتماد على طريقة العينة القصدية تم توزيع (58) استبانة على مديرى ومسئولي مديرية التربية/ الرصفة الثانية وكانت عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي هي (50) استبانة، واختبر فرضيات البحث باستخدام معامل الارتباط سبيرمان وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وأثبتت أغلب النتائج التطبيقية للبحث صحة الفرضيات التي اقترحت، والتي على أساسها تم صياغة مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تضمنت جملة من الأساليب الضرورية لنجاح عمل المديرية العامة للتربية.

(2-5) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تعد هذه الدراسة من أولى الدراسات العربية التي تناولت موضوع قياس أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية في بيئة الجامعات الأهلية في العراق حيث لم يجد الطالب أي دراسة عربية ربطت بين متغيري الدراسة، وتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في تناولها لموضوع الصحة التنظيمية والفاعلية التنظيمية وتشابه كذلك باستخدام أدوات جمع البيانات ومنهجية الدراسة فمعظم الدراسات اخذت احد المتغيرين مع متغيرات اخرى ولم تجري دراسة بربط المتغيرين المذكورين.

فيما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد متغيرات الدراسة وعرض الاطار النظري للدراسة وتصميم الاستبانة ومناقشة النتائج. وتختلف عن الدراسات السابقة كونها تم تطبيقها بمتغيراتها وهي: الصحة التنظيمية، بأبعادها (القيادة، القدرات، الابداع، التكيف، والاتصال) ومداخل الفاعلية التنظيمية بأبعادها (مدخل تحقيق الهدف، مدخل الموارد المنظمة، مدخل العملية الداخلية، مدخل اصحاب المصلحة، مدخل قيم التنافس) في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد وواسط -العراق والتي لم يسبق لأي دراسة اخرى قامت بتطبيق المتغيرات معاً على الجامعات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(1-3) المقدمة

يقدم هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعيتها، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات وفيما يلي بيان لكل ما تقدم:

(2-3) منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية بالاستناد إلى الاستبانة التي قام بإعدادها من خلال اللجوء إلى الأدب النظري والدراسات السابقة وبالاعتماد على مؤشرات قياس تم تطويرها من قبل العديد من الباحثين وبما يتوافق مع بيئة الجامعات الخاصة في بغداد وواسط-العراق، وذلك بهدف جمع البيانات الأولية وتحليلها واختبار الفرضيات.

(3-3) مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة الحالية من الإدارة العليا والوسطى في الكليات الجامعية الأهلية في بغداد وواسط-العراق ممثلة برؤساء الجامعات والمساعدين والعمداء ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام في الكليات الجامعية الأهلية في بغداد وواسط-العراق والبالغ عددها (14) جامعة.

(4-3) عينة الدراسة

تم تطبيق الدراسة الحالية في الكليات الجامعية الأهلية في بغداد وواسط-العراق، حيث تم مسح شامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة التي أمكن التوصل إليها، وتتألفت من العاملين في الإدارات العليا والوسطى والبالغ عددهم (225) إدارة على مستوى الجامعات موضوع الدراسة.

(5-3) مصادر البيانات:

تم استخدام مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات وهما:

المصادر الثانوية: تم الاعتماد على مجموعة من المصادر الثانوية المتمثلة بالكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات والأبحاث والمقالات، والتقارير والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية بكافة جوانبها بالإضافة إلى بحث ومطالعة المواضيع ذات العلاقة والمتوفرة على شبكة الإنترنت، وذلك بهدف إثراء المعرفة العلمية بكيفية كتابة الدراسات وفق الأسس المنهجية السليمة لها.

المصادر الأولية: تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية، حيث تتطوّر الاستبانة على مجموعة من الفقرات المتسبة والمرتبطة بمتغيرات الدراسة ويبين الملحق رقم (1)

الاستبانة بصورتها الأولية، والتي تم تحكيمها ويبين الملحق رقم (3) الاستبانة بصورتها النهائية، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بحيث يعطى لكل إجابة وزن نسبي لإظهار أهميتها. وتم استخدام الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تطويرها وبناء فقراتها على الدراسات السابقة مثل دراسات:

(U-senyang, Trichandhara, and Rinthaisong, 2017; Harjanti & Gustomo, 2017; Rahamanian, Ahmadi, 2017; Mahadeen, Al-Dmour, Obeidat and Tarhini, 2016)

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي التدرج (موافق بشدة، موافق، محайд، غير موافق، غير موافق بشدة) واعطيت الاوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

(6-3) أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: المتغيرات الديمografية: حيث شملت على (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

الجزء الثاني: المتغير المستقل: الصحة التنظيمية: حيث شمل على (5) أبعاد هي:

القيادة: وتم قياسها من خلال (5) فقرات.

القدرات وتم قياسها من خلال (5) فقرات.

الإبداع: وتم قياسه من خلال (5) فقرات.

التكيف: التنظيمي وتم قياسه من خلال (5) فقرات.

الاتصال: وتم قياسه من خلال (5) فقرات.

الجزء الثالث: المتغير التابع: مداخل الفاعلية التنظيمية: حيث شمل على (5) أبعاد هي:

مدخل تحقيق الأهداف: وتم قياسه من خلال (5) فقرات.

مدخل الموارد المنظمة: وتم قياسه من خلال (5) فقرات.

مدخل العمليات الداخلية: وتم قياسه من خلال (5) فقرات.

مدخل أصحاب المصلحة: وتم قياسه من خلال (5) فقرات.

مدخل القيم التنافسية: وتم قياسه من خلال (5) فقرات.

(7-3): صدق أداة الدراسة

تم اختبار صدق أداة الدراسة (الاستبانة) بغية التأكيد من قدرتها على قياس ما طورت من أجله

وذلك من خلال التأكيد من صدق المحتوى للدراسة من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة

والرسائل والاطروحات الجامعية التي تناولت موضوع الصحة التنظيمية ومداخل الفاعلية التنظيمية.

واختبار الصدق الظاهري لها بعرضها على مجموعة من ذوي الاختصاص من أعضاء الهيئة

التدريسية لتقديرها والحكم عليها ويبين الملحق رقم (2) أسماء المحكمين، ويبين الملحق رقم (4) كتاب تسهيل المهمة من الجامعة.

٨-٣: ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات أداة الدراسة بطريقة الفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، فتشير بيانات الجدول (2-3) الى أن معامل الثبات لأداة الدراسة بطريقة الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، قد بلغ معامل الثبات للصحة التنظيمية من (0.772-0.790) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، فيما بلغ معامل الثبات لمدخل الفاعلية التنظيمية (0.810-0.815) كما تم حساب معاملات الثبات لكل متغير والابعاد المكونة له على حد، بحيث تشير النتائج بأن معاملات ثبات متغيرات الدراسة مناسبة لأغراضها.

جدول رقم (1-3)
قيم معاملات ثبات أداة الدراسة

معامل الفا كرونباخ	عدد الفقرات	المتغير	
0.772	5	القيادة	الصحة التنظيمية
0.787	5	القدرات	
0.870	5	الإبداع	
0.811	5	التكيف التنظيمي	
0.790	5	الاتصال	
0.810	5	مدخل تحقيق الأهداف	مداخل الفاعلية التنظيمية
0.832	5	مدخل الموارد المنظمة	
0.802	5	مدخل العمليات الداخلية	
0.801	5	مدخل أصحاب المصلحة	
0.815	5	مدخل القيم التنافسية	
0.968	50	جميع فقرات اداة الدراسة	

(٣-٩) التحليل الديمغرافي:

و فيما يلي عرض عينة الدراسة

جدول رقم (٢-٣)

الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	المجموع	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس		ذكور	133	85.3
		إناث	23	14.7
%100	156			
العمر		أقل من 30 سنة	3	1.9
		من 30-35 سنة	19	12.2
		من 35-40 سنة	31	19.9
		40 سنة فأكثر	103	66.0
%100	156			
المؤهل العلمي		ماجستير	31	19.9
		دكتوراه	125	80.1
%100	156			
الخبرة		5 سنوات فأقل	21	13.5
		من 6 إلى 10 سنوات	29	18.6
		أقل من 15 سنة	15	9.6
		15 سنة فأكثر	91	58.3
%100	156			
المستوى الإداري		ادارة عليا	48	30.8
		ادارة وسطى	108	69.2
%100	156			

نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور بلغت (85.3%) من عينة الدراسة في حين بلغت نسبة الإناث (14.7%) من عينة الدراسة أما بالنسبة لأعمار عينة الدراسة فقد مثلت الفئة (40 سنة فأكثر) ما نسبته (66.0%) من عينة الدراسة وتلتها الفئة (من 36 - 40 سنة) بنسبة (19.9%) أما الفئة (من 31 - 35 سنة) فتمثلت بنسبة بلغت (12.2%) وكانت أقل نسبة لفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة

(%). وكان معظم عينة الدراسة من يحملون درجة الدكتوراه بنسبة (80.1%) في حين أن من يحمل درجة الماجستير (19.9%). ومن خبرتهم العلمية (15 سنة فأكثر) بنسبة (58.3%) في حين كان من خبرتهم (من 6 سنوات أقل من 10 سنوات) بنسبة (18.6%) وكان من خبرته (5 سنوات فأقل)(نسبتهم 13.5%). والفئة (من أقل من 15 سنة) بنسبة (9.6%). وعلى المستوى الاداري بلغت نسبة الادارة العليا (30.8%) أما الادارة الوسطى (%69.2).

حيث تم توزيع الاستبانة على العاملين في الجامعات وجمعها ومن ثم ادخالها على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) بهدف الوصول الى نتائج دقيقة حول موضوع الدراسة، وتم توزيع (225) استبانة على الإدارات العليا والوسطى، والمتمثلة بنصب رئيس جامعة ومساعديه، عميد كلية ومعاونيه ورئيس قسم. وتم استرجاع (190) استبانة، وكان عدد الاستمرارات التي تم جمعها وتحليلها والمقبولة احصائيا (156) استبانة، و(34) استبانة غير صالحة للتحليل تم حذفها.

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

(1-4) : تمهيد:

يوضح الفصل الحالي نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري واختبار (T) لعينة واحدة لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما تناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4-2) : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للدراسة:

من أجل وصف عينة الدراسة تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والدرجة

وتم تحديد الدرجة بناء على المعادلة التالية:

$$\text{مدى المقياس} = \text{الدرجة العليا} (5) - \text{الدرجة الدنيا} (1) = 4$$

قسمة مدى المقياس على (3) وهي عدد المستويات = 1.33 وهو طول الفئة.

وستعتمد الفئات الآتية:

2.33-1.00: مستوى منخفض.

3.67 -2.34: مستوى متوسط.

5.00-3.68: مستوى مرتفع.

السؤال الأول: ما هو مستوى الصحة التنظيمية بأبعادها (القيادة، الابداع، التكيف، القدرات، والاتصال) في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد وواسط - العراق؟

وفيما يلي النتائج مفصلة حسب كل بعد:

1. بعد القيادة

جدول (2-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات بعد القيادة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	رقم الفقرة
متوسطة	1.19	3.52	5	تقدّم الجامعة الحوافز المالية لتحسين الأداء.	1
مرتفعة	0.86	3.85	1	يتبادل الرؤساء مع العاملين المعلومات فيما يتعلق بطبيعة العمل في الجامعة.	2
متوسطة	1.05	3.63	4	تعتمد إدارة الجامعة الأسلوب التشاركي في إدارة العمل.	3
مرتفعة	0.99	3.76	2	تنسم العلاقة بين الرؤساء والعاملين في الجامعة بالثقة المتبادلة.	4
مرتفعة	0.96	3.73	3	تتمتع إدارة الجامعة بالمرونة في التعامل مع الظروف المحيطة.	5
مرتفعة		3.70	---	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (4-2) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.85-3.52) وبمتوسط حسابي كلي (3.70) وانحراف معياري (0.73)، وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يتبادل الرؤساء مع العاملين المعلومات فيما يتعلق بطبيعة العمل في الجامعة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.86)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "تقدّم الجامعة الحوافز المالية لتحسين الأداء" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري (1.19). مما يشير إلى أن النمط القيادي في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد يسهم في تعزيز الصحة التنظيمية للعاملين حيث يتبادل الرؤساء مع العاملين المعلومات فيما يتعلق بطبيعة العمل في الجامعة

2. بعد القدرات

جدول (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات بعد القدرات

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	رقم الفقرة
مرتفعة	0.99	3.87	1	نتوافر الموارد اللازمة لقيام الموظفين بعملهم بجودة عالية.	1
مرتفعة	0.92	3.72	2	تزود الجامعة العاملون بالأدوات التي تساعدهم بأداء عملهم.	2
متوسطة	0.99	3.67	4	تزود الجامعة الإدارات بالموارد المالية اللازمة للعمل.	3
متوسطة	0.91	3.66	5	توفر الجامعة للعاملين التقنيات الحديثة اللازمة للعمل.	4
متوسطة	0.97	3.67	3	توفر الجامعة برامج تدريبية للعاملين من أجل تحسين مهاراتهم.	5
مرتفعة		3.72	----	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (3-4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.66-3.87)

"وبمتوسط حسابي كلي (3.72) وانحراف معياري (0.71)، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على"

"نحو تزود الجامعة العاملون بالأدوات التي تساعدهم بأداء عملهم بجودة عالية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87)

وانحراف معياري (0.99)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "توفر الجامعة للعاملين التقنيات الحديثة

اللزامية للعمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري (0.91). مما يعكس

مستوى اهتمام الادارة العليا في الجامعة وبعد القدرات في الكليات الجامعية الاهلية كونها جامعات

خاصة تسعى للربح لذا لا بد من أن نتوافر الموارد اللازمة لقيام الموظفين بعملهم بجودة عالية

3. بعد الإبداع

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات بعد الإبداع

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تدعم الجامعة الأفكار الإبداعية بغض النظر الأستفادة العملية منها في تطوير الإدارة الجامعية.	2	3.62	0.97	متوسطة
2	تحفز الجامعة العاملين على تطوير مهاراتهم الإبداعية.	3	3.62	1.03	متوسطة
3	تسهم الأفكار الإبداعية في تطوير عمل الجامعة.	1	3.74	0.86	مرتفعة
4	تهيء الجامعة بيئة مناسبة لابتكار.	5	3.39	1.09	متوسطة
5	تعمل الجامعة على استقطاب الأفراد المبدعين.	4	3.49	1.05	متوسطة
	الدرجة الكلية	----	3.57		متوسطة

يتضح من الجدول (4-4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.74-3.39)

وبمتوسط حسابي كلي (3.57) وانحراف معياري (0.81)، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "

تسهم الأفكار الإبداعية في تطوير عمل الجامعة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف

معياري (0.86)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "تهيء الجامعة بيئة مناسبة لابتكار" بالمرتبة

الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.39) وانحراف معياري (1.09). مما يشير إلى وجود ضعف في

مستوى اهتمام الكليات الجامعية وبعد الابداع الوظيفي لدى العاملين على انها تدرك مستوى اسهام

الأفكار الإبداعية في تطوير عمل الجامعة، الى أن الجامعات لا تهيئ بيئة مناسبة لابتكار.

4. بعد التكيف التنظيمي

جدول (5-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات بعد التكيف التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تنسق الجامعة أدوار العاملين في العمل.	3	3.71	0.86	مرتفعة
2	تسود علاقة الثقة بين العاملين في الجامعة.	1	3.75	0.79	مرتفعة
3	يؤمن العاملين في الجامعة بأهمية العمل الجماعي.	2	3.72	0.81	مرتفعة
4	توفر الجامعة بيئة تنظيمية مرنّة.	4	3.41	1.02	متوسطة
5	يشعر العاملون بالأمان الوظيفي في الجامعة.	5	3.31	1.18	متوسطة
	الدرجة الكلية	---	3.58		متوسطة

يتضح من الجدول (5-4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.31-3.75) وبمتوسط حسابي كلي (3.58) وانحراف معياري (0.71)، وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تسود علاقة الثقة بين العاملين في الجامعة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.79)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "يشعر العاملون بالأمان الوظيفي في الجامعة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.31) وانحراف معياري (1.18). مما يشير إلى وجود عدم رضا لدى الموظفين عن مستوى التكيف التنظيمي ودور الادارة في خلق بيئة تنظيمية تعزز شعورهم بالتكيف التنظيمي، على الرغم من انه تسود علاقة الثقة بين العاملين في الجامعة، الى أن العاملون لا يشعروا بالأمان الوظيفي في الجامعة.

5. بعد الاتصال

جدول (6-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات بعد الاتصال

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تحرص الجامعة على توفير نظام اتصال فعال بين العاملين.	1	3.76	0.84	مرتفعة
2	توفر الجامعة نظام مفتوح للاتصالات بين الموظفين والإدارة.	4	3.63	0.99	متوسطة
3	يتم توفير المعلومات التي تتناسب مع المستوى الوظيفي.	2	3.66	1.01	متوسطة
4	توفر الجامعة الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تسهل الاتصال بين الموظفين.	5	3.62	1.01	متوسطة
5	توفر الجامعة معلومات متخصصة للإدارات المختلفة.	3	3.63	0.97	متوسطة
	الدرجة الكلية	---	3.66		متوسطة

يتضح من الجدول (6-4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.62-3.76) وبمتوسط حسابي كلي (3.66) وانحراف معياري (0.71)، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تحرص الجامعة على توفير نظام اتصال فعال بين العاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.84)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "توفر الجامعة الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تسهل الاتصال بين الموظفين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري (1.01). مما يشير الى أن نظام الاتصال الادارية في الكليات الجامعة لا يلبي احتياجات الموظفين ولا يتواافق في الكليات الجامعة نظام اتصال فعال بين العاملين، وهذا يك ضعف في توافر الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تسهل الاتصال بين الموظفين.

السؤال الثاني: ما مدى وجود الفاعلية التنظيمية بأبعادها (مدخل تحقيق الهدف، مدخل الموارد المنظمة، مدخل العملية الداخلية، مدخل أصحاب المصلحة، مدخل قيم التنافس) في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد وواسط - العراق؟

جدول (7-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على أبعاد الفاعلية التنظيمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	البعد	رقم
مرتفعة	0.63	3.79	1	مدخل تحقيق الأهداف	1
متوسطة	0.80	3.66	3	مدخل الموارد المنظمة	2
متوسطة	0.67	3.62	4	مدخل العمليات الداخلية	3
متوسطة	0.73	3.51	5	مدخل أصحاب المصلحة	4
مرتفعة	0.72	3.71	2	مدخل قيم التنافسية	5
متوسطة		3.66		الدرجة الكلية (الفاعلية التنظيمية)	

يبين الجدول (7-4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.51-3.79) وبمتوسط حسابي كلي (3.66) وانحراف معياري (0.61)، مما يشير إلى أن مستوى الفاعلية التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، وعلى مستوى الابعاد نجد ان اثنين منها جاءا بدرجة مرتفعة و ثلاثة بدرجة متوسطة، وجاء بعد مدخل تحقيق الأهداف بالترتيب الاول بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.63)، وفي الترتيب الثاني جاء بعد مدخل قيم التنافسية بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري (0.72). ثم جاء بعد مدخل الموارد المنظمة في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.80)، يليه في الترتيب الرابع بعد مدخل العمليات الداخلية بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.67)، فيما جاء بعد مدخل أصحاب المصلحة في الترتيب الخامس والاخير بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.73). مما يشير إلى أن مستوى الفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعية جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، وعلى مستوى الابعاد نجد أن اثنين

منها جاء بدرجة مرتفعة وثلاثة بدرجة متوسطة، وجاء بعد مدخل تحقيق الأهداف بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.79)، وفي الترتيب الثاني جاء بعد مدخل القيم التنافسية بمتوسط حسابي بلغ (3.71) ثم جاء بعد مدخل الموارد المنظمة في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.66)، يليه في الترتيب الرابع بعد مدخل العمليات الداخلية بمتوسط حسابي (3.62) فيما جاء بعد مدخل أصحاب المصلحة في الترتيب الخامس والأخير بمتوسط حسابي (3.51).

وفيما يلي النتائج مفصلة حسب كل بعد:

1. بعد مدخل تحقيق الأهداف

جدول (8-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات بعد مدخل تحقيق الأهداف

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تعتمد الجامعة في بناء أهدافها على استراتيجيتها.	2	3.88	0.84	متوسطة
2	يقوم العاملون في الجامعة بتحقيق الأهداف بكفاءة.	1	3.90	0.69	مرتفعة
3	تقوم الجامعة بمتابعة مدى تحقيق الأهداف التي وضعتها.	3	3.83	0.71	مرتفعة
4	توفر الجامعة مستلزمات تحقيق الأهداف.	4	3.72	0.91	مرتفعة
5	تضع الجامعة أهداف قابلة للقياس.	5	3.62	0.99	متوسطة
	الدرجة الكلية	---	3.79		مرتفعة

يتضح من الجدول (8-4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.90-3.62) وبمتوسط حسابي كلي (3.79) وانحراف معياري (0.63)، وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يقوم العاملون في الجامعة بتحقيق الأهداف بكفاءة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.69)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "تضع الجامعة أهداف قابلة للقياس" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري (0.99). ويعكس ذلك مستوى اهتمام الكليات الجامعية بتحقيق أهدافها كونها مؤسسات تعليمية تسعى إلى تحقيق الارباح ويظهر ذلك من خلال قيام العاملون في الجامعة بتحقيق الأهداف بكفاءة، وتقوم الجامعة بوضع أهداف قابلة للقياس.

2. بعد مدخل الموارد المنظمة

جدول (9-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات بعد مدخل الموارد المنظمة

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تحرص الجامعة على الاستخدام الأفضل للموارد.	1	3.71	1.00	مرتفعة
2	تستخدم الجامعة مواردها المالية لتحقيق أهدافها بكفاءة.	5	3.51	1.25	متوسطة
3	يتم تحديث الأجهزة المستخدمة للعمل في الجامعة كلما دعت الحاجة إلى ذلك.	3	3.68	1.07	مرتفعة
4	تنسم الجامعة بقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية.	2	3.70	0.93	مرتفعة
5	يتم توجيه الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة في الجامعة.	4	3.67	0.91	متوسطة
	الدرجة الكلية	---	3.66		متوسطة

يتضح من الجدول (9-4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.51-3.71)

وبمتوسط حسابي كلي (3.66) وانحراف معياري (0.80)، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "

"تحرص الجامعة على الاستخدام الأفضل للموارد" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف

معياري (1.00)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها "تستخدم الجامعة مواردها المالية لتحقيق أهدافها

بكفاءة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري (1.25). مما يشير إلى وجود

درجة رضا متوسطة لدى العاملين حول مدخل الموارد المنظمة وان الجامعة تحرص على الاستخدام

الأفضل للموارد، بينما لا تستخدم الجامعة مواردها المالية لتحقيق أهدافها بكفاءة.

3. بعد مدخل العمليات الداخلية

جدول (10-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات بعد مدخل العمليات الداخلية

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تحدد الجامعة المعايير التي تربط أداءها مع أهدافها.	2	3.70	0.87	مرتفعة
2	تحدد الجامعة نطاق عمل كل وظيفة بوضوح.	1	3.76	0.84	مرتفعة
3	تقوم الجامعة بتحليل الوظائف باستمرار.	5	3.51	0.96	متوسطة
4	تسعى الجامعة إلى تحقيق أسبقية تنافسية في مخرجاتها.	3	3.58	0.91	متوسطة
5	تقييم الجامعة جودة خدماتها بالمطابقة مع العمليات الداخلية.	4	3.54	0.93	متوسطة
	الدرجة الكلية	---	3.62		متوسطة

يتضح من الجدول (10-4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.76-3.51) وبمتوسط حسابي كلي (3.62) وانحراف معياري (0.67)، وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تحدد الجامعة نطاق عمل كل وظيفة بوضوح" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.84)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها "تقوم الجامعة بتحليل الوظائف باستمرار" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري (0.96). مما يشير إلى وجود ضعف في قدرة الجامعة على إدارة عملياتها الداخلية من حيث أن الجامعة تحدد نطاق عمل كل وظيفة بوضوح بينما تقوم الجامعة بتحليل الوظائف باستمرار بشكل ضعيف.

4. بعد مدخل أصحاب المصلحة

جدول (11-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات بعد مدخل أصحاب المصلحة

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الدرجة
1	تحقق الجامعة أهداف العاملين فيها.	4	3.39	0.88	متوسطة
2	تسعى الجامعة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.	5	3.33	1.04	متوسطة
3	تسعى الجامعة لتقديم خدمات تعليمية متميزة للطلبة.	1	3.80	1.01	مرتفعة
4	تلبي الجامعة احتياجات المجتمع المحلي.	3	3.50	0.95	متوسطة
5	توازن الجامعة بين أهدافها ومصالح المساهمين.	2	3.53	1.01	متوسطة
	الدرجة الكلية	---	3.51		متوسطة

يتضح من الجدول (11-4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.33-3.80) وبمتوسط حسابي كلي (3.51) وانحراف معياري (0.73)، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تسعي الجامعة لتوفير خدمات تعليمية متميزة للطلبة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.01)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها "تسعي الجامعة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.33) وانحراف معياري (1.04). مما يشير إلى وجود ضعف في مستوى رضا الموظفين عن بعد مدخل أصحاب المصلحة كحد مدخل الفاعلية التنظيمية تسعى الجامعة لتوفير خدمات تعليمية متميزة للطلبة" في المرتبة الأولى وتسعي الجامعة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

5. بعد مدخل القيم التنافسية

جدول (12-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات بعد مدخل القيم التنافسية

رقم الفقرة	الفقرة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة
1	تطبق الجامعة معايير ضمان الجودة لتحسين قدراتها التنافسية.	مرتفعة	0.96	3.92	1
2	تتبني الجامعة مبادرات العاملين للارتقاء بالخدمات المقدمة.	متوسطة	0.90	3.67	3
3	تسعى الجامعة للحصول على جوائز التميز باستمرار.	مرتفعة	0.96	3.77	2
4	تعمل الجامعة على اعادة هندسة عملياتها باستمرار.	متوسطة	0.87	3.56	5
5	تستجيب الجامعة لاحتياجات الطلبة بالوقت المناسب.	متوسطة	1.03	3.65	4
	الدرجة الكلية	مرتفعة		3.71	---

يتضح من الجدول (12-4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.56-3.92)

ويمتوسط حسابي كلي (3.71) وانحراف معياري (0.72)، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "

تطبق الجامعة معايير ضمان الجودة لتحسين قدراتها التنافسية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(3.92) وانحراف معياري (0.96)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها " تعمل الجامعة على اعادة

هندسة عملياتها باستمرار" بالمرتبة الأخيرة ويمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري (0.87).

ما يشير الى أهمية مدخل القيم التنافسية من وجهة نظر العاملين في تحقيق أهداف الجامعات حيث

تطبق الجامعة معايير ضمان الجودة لتحسين قدراتها التنافسية، وتعمل الجامعة على اعادة هندسة

عملياتها باستمرار.

ملائمة البيانات لإجراء تحليل الانحدار

يجب توفير شرطين لتطبيق الانحدار الخطي والاختبارات، وهما عدم وجود تداخل خطبي،

والآخر هو اتباع التوزيع الطبيعي، لذلك تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به،

واختبار الارتباط الذاتي، ومعامل الالتواء وذلك من اجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل

الانحدار وذلك على النحو التالي:

- تم التأكيد من عدم وجود تداخل خطى (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (Tolerance) للقيمة (0.05) وقيمة اختبار التباين المسموح (VIF) اكبر من (0.05) (Malhotra, 2010).

- تم التأكيد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، فإذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1) فذلك يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

- اختبار معامل الارتباط الذاتي (Autocorrelation) وذلك باستخدام اختبار ديربن-واتسون (Durbin-Watson Test)

: اختبار الارتباط الخطى المتعدد (Multicollinearity)

تم حساب معامل تضخم التباين للمتغير المستقل، وذلك لاختبار خلو النموذج من الاختبار الخطى

المتعدد الذي يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد:

جدول(13-4)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح والتباين المسموح به

التباین المسموح Tolerance	معامل التباین VIF	أبعاد المتغير المستقل	المتغير المستقل
0.561	1.782	القيادة	الصحة التنظيمية
0.410	2.439	القدرات	
0.277	3.613	الإبداع	
0.341	2.930	التكيف التنظيمي	
0.371	2.698	الاتصال	

يلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لكل بعد من أبعاد متغير الصحة التنظيمية تقل عن (10)، أما قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) جميعها أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Malhotra, 2010) (Multicollinearity).

اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الانلتواء (Skewness)، فإن قيمة معامل الانلتواء لجميع أبعاد الصحة التنظيمية أقل من (1) مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول(14-4)

اختبار معامل الانلتواء للأبعاد الصحة التنظيمية

معامل الانلتواء Skewness	أبعاد المتغير المستقل	المتغير المستقل
0.315	القيادة	الصحة التنظيمية
0.458	القدرات	
0.272	الإبداع	
0.843	التكيف التنظيمي	
0.711	الاتصال	

(3-4) : اختبار فرضية الدراسة:

حتى يتم استخدام الانحدار لابد من التأكيد من وجود علاقة بين المتغيرات ويبين الجدول التالي ملخص

نتائج معاملات ارتباط ابعاد الصحة التنظيمية (القيادة، القدرات، الابداع، التكيف التنظيمي، الاتصال)

مجتمعة على كل مدخل من مداخل الفاعلية التنظيمية:

جدول رقم (15-4)

ملخص نتائج معاملات ارتباط ابعاد الصحة التنظيمية (القيادة، القدرات، الابداع، التكيف التنظيمي،

الاتصال) مجتمعة على كل مدخل من مداخل الفاعلية التنظيمية

معامل التحديد ^{R²}	معامل الارتباط r	المتغير التابع
0.666	0.816	مدخل تحقيق الأهداف
0.701	0.837	مدخل الموارد
0.619	0.787	مدخل العملية الداخلية
0.544	0.737	مدخل اصحاب المصلحة
0.509	0.714	مدخل قيم التنافس

يتضح من بيانات الجدول بأن ابعاد الصحة التنظيمية مجتمعة أكثر تأثيراً في مدخل الموارد بقيمة

معامل تحديد (0.701)، ثم في الدرجة الثانية جاء مدخل تحقيق الاهداف تأثراً بأبعاد الصحة

التنظيمية بقيمة معامل تحديد (0.666)، وفي الدرجة الثالثة جاء مدخل العملية الداخلية بقيمة معامل

تحديد (0.619)، يليه في الدرجة الرابعة مدخل اصحاب المصلحة بقيمة معامل تحديد (0.544)،

وفي الترتيب الاخير جاء مدخل قيم التنافس بقيمة معامل تحديد (0.509)، وهذا يعكس فاعلية تطبيق

الصحة التنظيمية في استثمار موارد المنظمة بشكل فاعل مما يسهم في تحقيق أهدافها .

الفرضية الرئيسية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد وواسط - العراق

جدول (16-4)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصحة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية

مستوى دلالة t	قيمة (t) المحسوبة	B	ابعاد الصحة التنظيمية	الدلالة الاحصائية	درجات الحرية DF	f المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط r	المتغير التابع
0.232	1.200	0.050	القيادة	*0.000	5	110.585	0.787	0.887	الفاعلية التنظيمية
*0.000	3.806	0.194	القدرات		150				
*0.003	3.059	0.650	الإبداع		155				
*0.000	4.556	0.253	التكيف التنظيمي						
*0.000	3.619	0.193	الاتصال						

*تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الى وجود تأثير ايجابي للصحة النظمية في الفاعلية التنظيمية

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.887)، وهو علاقة دال احصائيا فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة

(110.585) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) الى ان (78.7%) من

البيان في الفاعلية التنظيمية يعود الى الصحة التنظيمية. كما وتشير نتائج التحليل الى وجود تأثير

دال احصائيا لكل من ابعاد الصحة التنظيمية (القدرات، الإبداع، التكيف التنظيمي الاتصال) الفاعلية

التنظيمية حيث بلغت قيم (t) المحسوبة لها (3.619، 3.806، 3.059، 4.556) والدلائل

الاحصائية لها اقل من (0.05). ولم تظهر نتائج التحليل وجود تأثير دال احصائيا لبعد القيادة حيث

بلغت قيم (t) المحسوبة (1.200) والدلالة الاحصائية لها اعلى من (0.05). مما يشير إلى أن بعد

القيادة كأحد أبعاد الصحة التنظيمية لا يؤثر بالفاعلية التنظيمية ويمكن تفسير ذلك إلى أن الأنماط

القيادية المعتمدة في الجامعات هي أنماط تشاركية وهناك تعليمات وإجراءات ثابتة في الجامعات لذا لم

يظهر تأثير لبعد القيادة على تحقيق الفاعلية التنظيمية. وبناء عليه ترفض الفرضية الرئيسية التي تنص

على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد وواسط - العراق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الأولى:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية (القيادة، القدرات، الابداع، التكيف، والاتصال) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مدخل تحقيق الهدف في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد وواسط - العراق.

جدول (17-4)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصحة التنظيمية في مدخل تحقيق الأهداف

مستوى دلالة t	قيمة (t) المحسوبة	B	ابعاد الصحة التنظيمية	الدلالة الاحصائية	درجات الحرية DF	f المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	المتغير التابع
*0.000	5.109	0.019	القيادة	*0.000	5	59.874	0.666	0.816	مدخل تحقيق الأهداف
0.724	0.353	0.038	القدرات						
0.562	0.581	0.184	الابداع						
*0.009	2.648	0.323	التكيف التنظيمي						
*0.000	4.518	0.217	الاتصال						

*التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الى وجود تأثير ايجابي للصحة التنظيمية في مدخل تحقيق الأهداف حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.816)، وهو تأثير دال احصائيا فقد بلغت قيمة (f) المحسوبة (59.874) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) الى ان (66.6%) من التباين في مدخل تحقيق الأهداف يعود الى الصحة التنظيمية. كما وتشير نتائج التحليل الى وجود تأثير دال احصائيا لكل من ابعاد الصحة التنظيمية (القيادة، التكيف التنظيمي، الاتصال) في مدخل تحقيق الأهداف حيث بلغت قيم (t) المحسوبة لها (5.109، 2.648، 4.518) والدلالات الاحصائية لها اقل من (0.05). ولم تظهر نتائج التحليل وجود تأثير دال احصائيا لأبعاد (القدرات، الابداع) حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (0.353، 0.581) والدلالة الاحصائية لها اعلى من

(0.05)، مما يشير الى أن بعدي القدرات والابداع ضمن أبعاد الصحة التنظيمية لا يؤثران على بعد تحقيق الهدف ويمكن تفسير ذلك بضعف قدرات الكليات الجامعة الأهلية وعدم تحفيزها الموظفين على الابداع وبناء عليه ترفض الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية (القيادة، الابداع، التكيف، القدرات، والاتصال) على مدخل تحقيق الهدف في الكليات الجامعة الاهلية في بغداد وواسط - العراق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويمكن تفسير ذلك بأهمية تطبيق ابعاد الصحية التنظيمية (القيادة، التكيف التنظيمي، الاتصال) وهي عمليات لها صلة مباشرة بتحقيق الأهداف التي تضعها الجامعات الخاصة العراقية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H01-2: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية (القيادة، الابداع، التكيف، والاتصال) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مدخل الموارد المنظمة في الكليات الجامعة الاهلية في بغداد وواسط - العراق .

جدول (18-4)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر ابعاد الصحة التنظيمية في مدخل الموارد

مستوى دلالة t	قيمة (t) المحسوبة	B	ابعاد الصحة التنظيمية	الدلالة الاحصائية	درجات الحرية DF	f المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	المتغير التابع
*0.004	2.895	0.189	القيادة	*0.000	5	70.231	0.701	0.837	مدخل الموارد
*0.000	5.017	0.398	القدرات						
*0.000	4.175	0.350	الابداع		150				
0.229	1.207	0.104	التكيف التنظيمي		155				
*0.001	3.475	0.288	الاتصال						

*تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الى وجود تأثير ايجابي للصحة التنظيمية في مدخل الموارد حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.837)، وهو تأثير دال احصائيا فقد بلغت قيمة (f) المحسوبة (70.231) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) الى ان (70.1%) من

البيان في مدخل الموارد يعود الى الصحة التنظيمية. كما وتشير نتائج التحليل الى وجود تأثير دال احصائيا لكل من ابعاد الصحة التنظيمية (القيادة، القدرات، الابداع، الاتصال) في مدخل الموارد حيث بلغت قيم (t) المحسوبة لها (2.895, 5.017, 4.175, 3.475) والدلالة الاحصائية لها اقل من (0.05). ولم تظهر نتائج التحليل وجود تأثير دال احصائيا بعد التكيف التنظيمي حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (1.207) والدلاله الاحصائية لها اعلى من (0.05)، ويمكن تفسير ذلك بكون ابعاد الصحة التنظيمية (القيادة، القدرات، الابداع، الاتصال) يسهم توظيفها من قبل الجامعات في استثمار الموارد في الجامعات، بينما لا يوجد تأثير كبير للتكيف التنظيمي على استثمار موارد الجامعات. وبناء عليه ترفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للصحة التنظيمية (القيادة، الابداع، التكيف، القدرات والاتصال) على مدخل الموارد في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد وواسط - العراق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة:

H01-3: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للصحة التنظيمية (القيادة، القدرات، الابداع، التكيف، والاتصال) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مدخل العملية الداخلية في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد وواسط - العراق.

(19-4) جدول

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر ابعاد الصحة التنظيمية في مدخل العملية الداخلية

مستوى دلالة T	قيمة (T) المحسوبة	B	ابعاد الصحة التنظيمية	الدلالة الاحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.078	1.773	0.109	القيادة	*0.000	5 150 155	48.750	0.619	0.787	العملية الداخلية
*0.012	2.542	0.191	القدرات						
0.119	1.568	0.125	الابداع						
*0.002	3.142	0.256	التكيف التنظيمي						
*0.031	2.177	0.171	الاتصال						

*تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الى وجود تأثير ايجابي للصحة التنظيمية في مدخل العملية الداخلية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.787)، وهو تأثير دال احصائيا فقد بلغت قيمة (f) المحسوبة (48.750) ومستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) الى ان (61.9%) من التباين في مدخل العملية الداخلية يعود الى الصحة التنظيمية. كما وتشير نتائج التحليل الى وجود تأثير دال احصائيا لكل من ابعاد الصحة التنظيمية (القدرات، التكيف التنظيمي، الاتصال) في مدخل العمليات الداخلية حيث بلغت قيم (t) المحسوبة لها (2.542، 3.142، 2.177) والدلالات الاحصائية لها اقل من (0.05). ولم تظهر نتائج التحليل وجود تأثير دال احصائي لبعدي (القيادة، الابداع) حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (1.773، 1.568) والدلالة الاحصائية لها اعلى من (0.05)، ويمكن تفسير ذلك باعتماد الجامعات الاهلية العراقية على سياسيات وبرامج وخطط عمل واضحة ومحددة لجميع الوظائف في الجامعة لذا لم يظهر تأثير واضح لبعدي القيادة والابداع في مدخل العمليات الداخلية. وبناء عليه ترفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للصحة التنظيمية (القيادة، الابداع، التكيف، القدرات والاتصال) على مدخل العملية الداخلية في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد وواسط - العراق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة:

H01-4: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للصحة التنظيمية (القيادة، الابداع، التكيف، التكيف، الاتصال) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مدخل اصحاب المصلحة في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد وواسط - العراق.

جدول (20-4)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصحة التنظيمية في مدخل اصحاب المصلحة

مستوى دلالة T	قيمة (T) المحسوبة	B	ابعاد الصحة التنظيمية	الدلالات الاحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
*0.000	3.560	0.261	القيادة	*0.000	5	35.735	0.544	0.737	اصحاب المصلحة
0.275	1.095	0.098	القدرات		150				
0.371	0.897	0.085	الابداع		155				
*0.001	3.273	0.317	التكيف التنظيمي						
0.233	1.198	0.112	الاتصال						

*تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الى وجود تأثير ايجابي للصحة التنظيمية في مدخل اصحاب المصلحة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.737)، وهو تأثير دال احصائيا فقد بلغت قيمة (f) المحسوبة (35.735) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) الى ان (%) من التباين في مدخل اصحاب المصلحة يعود الى الصحة التنظيمية. كما وتشير نتائج التحليل الى وجود تأثير دال احصائيا لكل من ابعاد الصحة التنظيمية (القيادة، التكيف التنظيمي) في مدخل اصحاب المصلحة حيث بلغت قيم (t) المحسوبة لها (3.560، 3.273) والدلالات الاحصائية لها اقل من (0.05). ولم تظهر نتائج التحليل وجود تأثير دال احصائيا لأبعاد (القدرات، الابداع، الاتصال) حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (1.095، 1.198) والدلالة الاحصائية لها اعلى من (0.05)، ويمكن تفسير ذلك بكون هذه الابعاد تتعلق بالعاملين في الجامعات فقط ولا تعكس على اصحاب المصالح في الجامعات العراقية، وبناء عليه ترفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للصحة التنظيمية (القيادة، الابداع، التكيف، القدرات والاتصال) على مدخل اصحاب المصلحة في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد وواسط - العراق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الخامسة:

H01-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية (القيادة، القدرات، الابداع، التكيف، والاتصال) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مدخل قيم التنافس في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد وواسط - العراق.

جدول (21-4)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصحة التنظيمية في مدخل قيم التنافس

مستوى دلالة t	قيمة المحسوبة (t)	B	ابعاد الصحة التنظيمية	الدلالة الاحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.497	0.681	0.051	القيادة						
*0.007	2.725	0.247	القدرات		5				
0.392	0.858	0.082	الابداع		150	31.140	0.509	0.714	
*0.008	2.670	0.263	التكيف التنظيمي		155				
0.062	1.878	0.178	الاتصال						

*تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الى وجود تأثير ايجابي للصحة التنظيمية في مدخل قيم التنافس حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.714)، وهو تأثير دال احصائيا فقد بلغت قيمة (f) المحسوبة (31.140) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) الى ان (50.9%) من التباين في مدخل قيم التنافس يعود الى الصحة التنظيمية. كما وتشير نتائج التحليل الى وجود تأثير دال احصائيا لكل من ابعاد الصحة التنظيمية (القدرات، التكيف التنظيمي) في مدخل قيم التنافس حيث بلغت قيم (t) المحسوبة لها (2.725، 2.670) والدلالات الاحصائية لها اقل من (0.05). ولم تظهر نتائج التحليل وجود تأثير دال احصائيا لأبعاد (القيادة، الابداع، الاتصال) حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (0.681، 0.858، 1.878) والدلالات الاحصائية لها اعلى من (0.05). وبناء عليه ترفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تتصل على لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية (القيادة،

الابداع، التكيف، القدرات، والاتصال) على مدخل قيم التنافس في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد وواسط - العراق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن ابعاد الصحة التنظيمية القدرات التي تتوافر في الجامعات بالإضافة الى التكيف التنظيمي تعزز من القدرة على تقديم الخدمات في الجامعات العراقية بشكل أفضل .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

(1-5) نتائج الدراسة

خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- بينت الدراسة وجود تأثير ايجابي للصحة organisational في تحسين مداخل الفاعلية التنظيمية مما يشير الى اهمية توفير وبناء منظمة صحيحة تعليمية تتوافر فيها العناصر الازمة لتحسين الفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعية الأهلية في بغداد وهذا يتفق مع ما توصلت له دراسة سالمة (2013) والتي اشارت الى وجود علاقة ارتباطية ايجابية طردية بين درجة توافر ابعاد الصحة التنظيمية والاداء المتميز . ودراسة درلوشه (2019) التي أظهرت وجود علاقة موجبة بين الصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي ، ودراسة السويسى (2004) التي توصلت الى أنه ترتبط الفاعلية التنظيمية بمدى تحقيق الأهداف في نفس الوقت تتطلب من عدم وجود رشادة مطلقة.
- تشير نتائج التحليل الى وجود تأثير دال احصائيا لكل من ابعاد الصحة التنظيمية (القدرات، الإبداع، التكيف التنظيمي الاتصال) الفاعلية التنظيمية، ولم تظهر نتائج التحليل وجود تأثير دال احصائيا لبعد القيادة، وأن ابعاد الصحة التنظيمية مجتمعة أكثر تأثيراً في مدخل الموارد ثم في الدرجة الثانية جاء مدخل تحقيق الاهداف تأثراً بأبعاد الصحة التنظيمية وفي الدرجة الثالثة جاء مدخل العملية الداخلية يليه في الدرجة الرابعة مدخل اصحاب المصلحة بقيمة وفي الترتيب الاخير جاء مدخل قيم التنافس وهذا يتفق مع ما توصلت له دراسة العجالين (2015) التي توصلت الى وجود اثر للتوجهات الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية . ودراسة جنابي (2017) التي أظهرت

وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية وبقوة تفسيرية مرتفعة لأثر التخطيط الاستراتيجي محاوره على الفاعلية التنظيمية بداخلها. ودراسة الريبيعي، (2019). والتي بينت تأثير القيادة الرنانة في تحقيق النجاح المنظمي.

- بينت الدراسة وجود تأثير ايجابي للصحة التنظيمية في مدخل تحقيق الأهداف وتشير نتائج التحليل الى وجود تأثير دال احصائيا لكل من ابعاد الصحة التنظيمية (القيادة، التكيف التنظيمي، الاتصال) في مدخل تحقيق الأهداف ولم تظهر نتائج التحليل وجود تأثير دال احصائيا لأبعاد (القدرات، الابداع) مما يشير الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية (القيادة، الابداع، التكيف، القدرات، والاتصال) على مدخل تحقيق الهدف في الكليات الجامعة الاهلية في بغداد وواسط - العراق.

- تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الى وجود تأثير ايجابي للصحة التنظيمية في مدخل الموارد كما وتشير نتائج التحليل الى وجود تأثير دال احصائيا لكل من ابعاد الصحة التنظيمية (القيادة، القدرات، الابداع، الاتصال) في مدخل الموارد ولم تظهر نتائج التحليل وجود تأثير دال احصائيا بعد التكيف التنظيمي، وبناء عليه تقبل الفرضية التي تنص على أنه اثر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية (القيادة، الابداع، التكيف، القدرات والاتصال) على مدخل الموارد في الكليات الجامعة الاهلية في بغداد وواسط - العراق.

- تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الى وجود تأثير ايجابي للصحة التنظيمية في مدخل العملية الداخلية كما وتشير نتائج التحليل الى وجود تأثير دال احصائيا لكل من ابعاد الصحة التنظيمية (القدرات، التكيف التنظيمي، الاتصال) في مدخل العملية الداخلية، ولم تظهر نتائج التحليل وجود

تأثير دال احصائياً لبعدي (القيادة، الابداع)، وبناء عليه ترفض الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية (القيادة، الابداع، التكيف، القدرات والاتصال) على مدخل العملية الداخلية في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد وواسط - العراق.

- تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الى وجود تأثير ايجابي للصحة التنظيمية في مدخل اصحاب المصلحة وتشير نتائج التحليل الى وجود تأثير دال احصائياً لكل من ابعاد الصحة التنظيمية (القيادة، التكيف التنظيمي) في مدخل اصحاب المصلحة، ولم تظهر نتائج التحليل وجود تأثير دال احصائياً لأبعاد (القدرات، الابداع، الاتصال)، وبناء عليه تقبل الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية (القيادة، الابداع، التكيف، القدرات والاتصال) على مدخل اصحاب المصلحة في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد وواسط - العراق.

- تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الى وجود تأثير ايجابي للصحة التنظيمية في مدخل قيم التنافس كما وتشير نتائج التحليل الى وجود تأثير دال احصائياً لكل من ابعاد الصحة التنظيمية (القدرات، التكيف التنظيمي) في مدخل قيم التنافس.

5-2): الاستنتاجات:

خرجت الدراسة بالاستنتاجات التالية:

- هنالك اهتمام متوسط في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد ببناء منظمات صحية جامعية تسهم في تحقيق أهدافها .
- أن المنظمات الجامعية الصحية تسهم في تحسين مستوى الفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد .

- أن أبعاد الصحة التنظيمية التالية (القدرات، الإبداع، التكيف التنظيمي الاتصال) هي الأكثر تأثير في تحقيق الفاعلية التنظيمية.
- أن ابعاد الصحة التنظيمية مجتمعة أكثر تأثيراً في مدخل الموارد ثم في الدرجة الثانية جاء مدخل تحقيق الأهداف تأثراً بأبعاد الصحة التنظيمية وفي الدرجة الثالثة جاء مدخل العملية الداخلية إليه في الدرجة الرابعة مدخل أصحاب المصلحة .
- بينت الدراسة وجود تأثير إيجابي لأبعاد الصحة التنظيمية (القيادة، التكيف التنظيمي، الاتصال) في مدخل تحقيق الأهداف في الكليات الجامعية الأهلية في بغداد وواسط - العراق.
- أن ابعاد الصحة التنظيمية (القدرات، التكيف التنظيمي، الاتصال) يوجد لها تأثير إيجابي في مدخل العمليات الداخلية في الكليات الجامعية الأهلية في بغداد وواسط - العراق.
- أن ابعاد الصحة التنظيمية التالية (القيادة، التكيف التنظيمي) تؤثر في مدخل أصحاب المصلحة في الكليات الجامعية الأهلية في بغداد وواسط - العراق.
- يوجد تأثير إيجابي للصحة التنظيمية في مدخل قيم التنافس في الكليات الجامعية الأهلية في بغداد وواسط - العراق.

(3-5): التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة فإنها توصي بما يلي:
- ضرورة إتاحة الفرصة أمام العاملين في الكليات الجامعية الأهلية في العراق للمشاركة في صياغة الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها.
 - تطوير إجراءات العمل في الشركة والاهتمام بتشجيع الاتصال المفتوحة في جميع الاتجاهات بعيداً عن الروتين.

- تربية وتطوير قدرات العاملين من خلال عقد دورات تدريبية بشكل مستمر وتحفيز العاملين ذوي الأداء العالي والاهتمام بهم. واستخدام الطرق العلمية التي تمكن الجامعة من القدرة على تخفيض مصاريفها.
- يجب نشر وتعزيزوعي العاملين في الجامعات العراقية بمفهوم الصحة التنظيمية بهدف تطبيق كافة أبعاد الصحية التنظيمية بما يسهم في تحسين وتطوير العمليات الإدارية والخدمية .
- العمل على توفير بيئة ملائمة للإبداع التنظيمي في الجامعات الأهلية العراقية وتنمية المهارات الإبداعية للعاملين فيها.
- تعزيز شعور الموظفين في الجامعات العراقية بالتكيف التنظيمي، والعمل على تدعيم الشعور بالثقة والأمان للعمل في الجامعة.
- توصي الدراسة الادارة العليا في الجامعات العراقية بدراسة الاسباب التي تؤدي الى انخفاض الفاعلية التنظيمية ومعالجتها لتحسين مستوى الفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعية.
- يجب على الادارة العليا العمل على تحقيق استخدام الأفضل للموارد، والعمل على تسهيل وصول العاملين للموارد التي تلومهم في عملهم بسهولة وزيادة الموارد المالية اللازمة لممارسة الأنشطة المختلفة.
- العمل على إجراء دراسات مستقبلية لقياس أثر الصحة التنظيمية على كل مدخل من مداخل الفاعلية التنظيمية ومن وجهات نظر مختلفة في الجامعات العراقية، وأجراء دراسات استكشافية لواقع وأبعاد الصحة التنظيمية في الجامعات العراقية وتتناول متغيرات لم تتناولها الدراسة الحالية.

قائمة المصادر والمراجع

اولاً-المراجع العربية:

- أبو تاي، بندر (2012). العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، غزة، 20 (1)، 188-159.
- أحسونة، ناصر فرج (2015) تبني مفهوم الفاعلية التنظيمية في المنظمات الليبية ضرورة أم اختيار؟، الجامعة الأسميرية الإسلامية، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد 6.
- أحمد، أحمد ابراهيم (2018) محددات الصحة التنظيمية بالمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية، *مجلة المعرفة التربوية*، الجمعية المصرية لأصول التربية، 6 (12)، 77-92.
- أحمد، احمد ابراهيم والكندي، محمد محمد جاسم عبدالله وعبدالبر، نسمة عبد الرسول (2018). محددات الصحة التنظيمية بالمؤسسة التعليمية : دراسة تحليلية، *مجلة المعرفة التربوية*، الجمعية المصرية لأصول التربية، 6 (12)، 70-92.
- أحمد، بلوى، طالب، نجيب (2018) قياس الفاعلية التنظيمية، الجزائر: جامعة الجلفة.
- آغا، نور (2017). *تحليل السير الذاتية وأثره في الصحة التنظيمية: اختبار الدور الوسيط لإجراءات الاختيار* دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الأردن ضمن مدينة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.
- بادي، مراد (2015). *القيادة الإدارية وعلاقتها بتنفيذ نظام m.d.* الجزائر: دار طليطلة للنشر والتوزيع.

- باوزير، نجاة (2017). تصور مقترن لبناء القدرات المؤسسية في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة، *مجلة المعرفة التربوية*، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6(2)، 61-76.
- نيم، عائد (2013): *أساسيات المتابعة والتقييم*. مركز المعلومات والبحوث. دليل المنظمات غير الربحية الناشئة. برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني. مؤسسة الملك الحسين
- جنابي، أكرم سالم (2017). *الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم، نظريات، مداخل، عمليات*، دراسة الحال، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- الحراثة، ميس محمود علي (2018). *درجة توافر متطلبات جودة البيئة التنظيمية الجامعية من وجهة نظر طلبة جامعة آل البيت*، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- حرز الله، فادي، وعرقاوي، سامر (2019) *أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها بتحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البلديات الفلسطينية*- دراسة حالة، المؤتمر العلمي الدولي التاسع المشترك حول: الاتجاهات الحديثة في إدارة البلديات وتحسين جودة ادائها At تنظيم - جامعة القدس المفتوحة والجامعة الاردنية وبلدية الخليل - فلسطين، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في ادارة البلديات وتحسين جودة ادائها.
- دراوشة، نجوى عبد الحميد (2019). *الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين* دراسات، العلوم التربوية الجامعية الأردنية. 46(2)، 500-520.

- الريبيعي، لؤي راضي خليفة (2019). دور القيادة الرنانة في تحقيق النجاح المنظمي: دراسة تطبيقية لآراء المديرين العاملين في المديرية العامة للتربية/الرصفة الثانية. المديرية العامة للعلاقات الثقافية، وزارة التربية، دراسات تربوية. 12 (45)، 214-241.
- رضوان، طارق (2014). أثر محددات الرشافة الاستراتيجية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات، مصر. مجلة التمويل والتجارة، كلية التجارة، (3)، 1-44.
- الساعدي، مؤيد (2011). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الساعدي، مويد والغرياوي، جواد (2010). تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12 (2)، 19-35.
- السالم، مؤيد سعيد (2008). نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، عمان: دار وائل للنشر.
- السعايدة، ناصر (2014). أثر تخطيط الموارد البشرية على فاعلية المنظمات الحكومية الأردنية "من وجهة نظر شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن.
- السقا، منيب (2019). أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة فلسطين.
- السوسي، عبد الوهاب (2004). الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر.

- الشنطي، محمود عبد الرحمن (2018). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية - قطاع غزة، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، 3(1)، 29-6.
- شوكي، ناريمان عدنان (2017). أثر الحوافر المادية في تحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية: المصرف التجاري السوري - الإدراة العامة مجلة جامعة البعث، دمشق، 39 (27)، 11-50.
- طبيل، محمد (2013). تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة والدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- العجالين، توفيق عبدالغنى خلف (2015). أثر الخصائص الريادية في الفاعلية التنظيمية: الدور الوسيط للتوجهات الاستراتيجية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- عطية، طارق طعمة، مهدي، آمنة عبد الكريم (2016) تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعية: بحث استطلاعي، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22 (94)، 325-344.
- العليان، زيد (2018). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالاستغراف الوظيفي لدى المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

- العليان، زيد عبد الله زيد (2018). **الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالاستغراف الوظيفي لدى المعلمين في دولة الكويت.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- العنزي، سعد علي (2016) **نظريّة المنظمة والسلوك التنظيمي**، بغداد: الذاكرة للنشر والتوزيع.
- العنزي، سعد علي حمود (2017). **السلوك التنظيمي: انعكاسات السلوكيات الوظيفية للعاملين في أداء المنظمات**، بغداد: دار ومكتبة عدنان.
- الفاضل، مها وليد علي (2015) تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، **مجلة بابل**، جامعة بابل، 23 (2)، 24-45.
- القداح، محمد (2017). عمليات الاتصال الإداري وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مديرات التربية والتعليم في الأردن، **دراسات، الجامعة الأردنية**، 44 (4)، ملحق 8، 333-350.
- القطاونة، منار، أبو نايه، بندر (2016). أثر الاتصالات في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية، **المجلة العربية للإدارة**، 36 (1)، 365-397.
- الكثيري، فاطمة (2018). **الرضا الوظيفي كمؤشر لفعالية نظام حكومة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البرلمانية في دولة الإمارات العربية المتحدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمارات العربية المتحدة.

- المحاميد، أسمود (2011). العلاقة بين مشاركة المعرفة وقدرة الفرد على التكيف: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 7 (2)، 246-272.
- مرمش، بدور هاشم (2015). درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من كجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- المربي، محمد سالم حمد (2017). مصادر سلطة مديرى المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالتكيف التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن
- مسعودة، قديري (2018). الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة ميدانية بثانوية بوضياف بوضياف تغزوت وثانوية حفيان محمد العيد كويين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
- مطوف، نوار علي (2016). الرضا الوظيفي واثرة في الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية في دائرة صحة ذي قار، *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط العدد (21)، 246-374.
- مقابلة، محمد قاسم (2011). التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاته التربوية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- الملحم، إبراهيم بن علي (2007) المداخل المختلفة لنقاش الفعالية التنظيمية : دراسة تحليلية،

مجلة جامعة القاهرة، 8(2)، 37-15.

- ناصر، محمد، ديوب، أيمن (2016)، **السلوك التنظيمي**، دمشق: منشورات جامعة دمشق.

- الهاشمي، سناء داود علي (2010) **إعادة التنظيم ودور فرق العمل المرادفة في تحفيض**

مقاومة التغيير" دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- **ثانياً: المراجع الأجنبية:**

- Abuzaid, A. N. (2018). Scenario planning as approach to improve the strategic performance of multinational corporations. **Business Theory and Practice**, (19):195-207.
- Arokiasamya, A. Abdullahb, A. and Ahmad, M (2016). Transformational Leadership of School Principals And Organizational Health of Primary School Teachers in Malaysia, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, (229) 151 – 157
- Dess, G. G., McNamara, G., and Eisner, A. B. (2016). **Strategic management: Creating competitive advantages**. McGraw-Hill Education.
- Farooq, M., Othman, A., Nordin, M. S., and Ibrahim, M. B. (2017). Examining organizational health practices among universities in the central region of Uganda. **Journal of Positive Management**, 8(2): 69-86.
- Fawaz, Ali (2016). Organizational Creativity and Competitive Advantage, A GCC Perspective, Int J Econ Manag Sci, **University of Buraimi, Sultanate of Oman** 5, (4), 1-20.

- Gareth, J .(2013) ,**Organizational Theory** ,Design ,and Change, Essex: Pearson.
- Harjanti, S, and Gustomo, A (2017). Organizational Health Index and Organizational Agility Maturity Criteria as Measurement Tools of Organizational Transformation Effectiveness, **Journal Manajemen Teknologi**, 16(1), 2017,92-107.
- Hasani, K., Sheikhesmaeli, S., & Aeini, T. (2015). The Survey of Cybernetic Management and its Relation to Organizational Health. **Systemic Practice and Action Research**, 28(3), 229-254
- Hisrich, Robert, Michael P. Peters & Dean A. Shepherd (2017). **Entrepreneurial**, 10th, New York McGraw-Hill Education
- Jaradat, M, Alazzam, F. (2012). The Availability Of Components Accounting Responsibility In Industrial Companies In Aqaba City, **European Scientific Journal**, 8 (26), 1857- 7431
- Jason, Wachob (5-3-2016), The 3 Spiritual Steps To Achieving Your Dreams & Goals 'www.mindbodygreen.com.
- Kocsoy, M; Gurdal, K. & Karabayir, M. (2008). Target Costing in Turkish Manufacturing Enterprises, **European Journal of Social Sciences** , 7 (2), 70-95.
- Laub, J, (2004), **Organizational Health and Organizational Levels**, OLAG, Indiana Wesleyan University.
- Lin, H; Lee, Y and Tai, Ch (2012). A study on the relationship between human resource management strategies and core competencies, The **International Journal of Organizational Innovation**, 4 (3).153-173.

- Mahadeen, B, Al-Dmour, R, Obeidat, B and Tarhini, A (2016). Examining the Effect of the Organization's Internal Control System Organizational Effectiveness: A Jordanian Empirical Study, **International Journal of Business Administration**, 7 (6), 22-41.
- Miles, M. B. (1969). **Planned Change and Organizational Health: Figure and ground.** In F.D. Carver & T.J. Sergiovanni (Eds.), **Organizations and Human**
- Mirzajani, R. Morad, L.K. (2015). Examine the Relationship between Organizational Health in Schools and Academic Achievement of Students. **Journal of Educational and Management Studies**, 5(3), 150-158
- Nicole L, (2018-4-13), "[smallbusiness.chron.com](#)".
- Noe, R, Hollenbeck, J. Gerhart, B and Wright , P (2016), **fundamentals of Human Resource Management**, Sixth Edition, McGraw Hill Education.
- Parlar, H and Cansoy, R, (2017). Examining the Relationship between Instructional Leadership and Organizational Health, **Journal of Education and Training Studies**, 5 (4),18-28.
- Pearson, M. (2016). Multiple intelligences training for counsellors: reflections on a pilot programme, **Journal of Asia Pacific Journal of Counselling and Psychotherapy**, 7 (1-2), 50-68
- Pordanjani, H, Samani, M, Shahraki, M, Shahraki, M, Ghahfarokhi, S and Soreshjani, A, (2015). Organizational Health Education. **MAGNT Research Report**, (3)1, 1402-1410

- Pordeli, F and Vazifeh, Z. (2017). Examination of the impact of promotion of organizational health on organizational commitment among employees of Zabol **University of Medical Sciences. Revista QUID (Special Issue)**, 2444-2455.
- Rahmanian,T, Ahmadi, S, (2017). Study of Relationship between Organizational Health and Job Security with Organizational Citizenship Behavior, **Journal of Administrative Management**, Education and Training, 13 (1), pp. 68-74.
- Saghi, S., Far., H., Zabini, M. & Hosseinpou, M. (2015). Survey the mediation role of quality of work life in the impact of organizational justice on the organizational citizenship behavior of administration units in Azad university of Mashhad, **Journal of Social Issues and Humanities**, 3(5): 170-176.
- searchtelecom.techtarget.com, 11/7/2018. Telecommunications, **www.techopedia.com**,
- Sivapragasam, P., Raya, R. (2013). Organizational health: Knowledge based sectoral employees. SCMS Journal of Indian Management, 55-62.
- Stanford, N, (2015). **Gide to Organization Desigh: Creating High Performance and Adabtable Enterprises**, Profile Books, ltd, London.
- Surbhi, S. (19-3-2015), Difference Between Creativity and Innovation, **keydifferences.com**.
- Trichandhara, K. and Rinthaisong, I. (2017). Antecedents of Organizational Health in Southern Thailand, **international Journal of Behavioral Science**, 12,(1), 79-94.
- Tsui, y & Cheng, Ch, (2014). school organizational health and teacher commitment: A contingency study with multi-level analysis, **journal educational and evaluation**, 5 (3), 51-72.

- Urbhi, A, (2015). Difference Between Creativity and Innovation.S **keydifferences.com**,
- U-senyang, S, Trichandhara, K, & Rinthaisong, I (2017), Antecedents of Organizational Health in Southern Thailand" international Journal of Behavioral Science. **Behavioral Science Research Institute**, Srinakharinwirot University, 12 (1),1-12.
- Xenidis, Y., & Theocharous, K. (2014). **Organizational health: Definition and assessment**. Procedia Engineering, .

الملاحق

الملحق رقم (1)



الاستبانة قبل التحكيم

الأستاذ الدكتور الفاضل..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

ينوي الباحث القيام بإجراء دراسة بعنوان:

"أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في الكليات

الجامعة الأهلية في بغداد وواسط-العراق"

وأن الهدف من هذه الاستبانة هو جمع البيانات الازمة عن الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية، لذا قام الباحث بتطوير استبانة لقياس.

لذا أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقدراتكم بشأن فقرات الاستبانة فيما إذا كان صالحًا أو غير صالح، ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبنائها اللغوي، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية .

مع خالص شكري وتقديرني

الباحث: حسين عبدالله خلف - 0770071879

المشرف : د. أمجد فهد طوبقات

الأسم:

الرتبة الأكاديمية:

التخصص:



التعديلات المقترنة	الانتماء		الملازمة		الوضوح		الفقرة	رقم
	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا		
							يؤمن العاملين في الجامعة بأهمية العمل الجماعي.	18.
							تسعى الجامعة ل توفير بيئة تنظيمية منته.	19.
							يشعر العاملين بالثقة والامان في الجامعة.	20.
الاتصال: وتعرف إجرائيا على انها نمط الاتصال السائد في الجامعة حيث تحرص الجامعات على توظيف مختلف أدوات الاتصال المباشرة وغير المباشرة لتحقيق أهدافها.								
							يوجد نظام فعال للاتصالات الادارية في الجامعة.	21.
							توفر القيادة الجامعة نظام مفتوح للاتصالات بين الموظفين والإدارة.	22.
							يتوفر حجم المعلومات الذي يتاسب مع المستوى الوظيفي.	23.
							لتتنع من خلال عملى بالجامعة باتصالات مفتوحة.	24.
							توفر الادارية العليا معلومات كافية للإدارات المختلفة.	25.
المتغير التابع: مداخل الفاعلية التنظيمية: وتعرف إجرائيا بأنها القدرات التي تمتلكها المنظمات من اجل تحقيق اهدافها بافضل صورة واقل تكلفة من خلال اثر الصحة التنظيمية بابعادها على مداخل الفاعلية التنظيمية (مدخل تحقيق الهدف، الموارد المنظمة، العملية الداخلية، اصحاب المصلحة، قيم التنافس) وبيان انعكاسات الصحة التنظيمية على الاكثر تاثرا من مداخل الفاعلية التنظيمية								
مدخل تحقيق الأهداف: وتعرف إجرائيا على أنها مجموعة الأهداف التنظيمية والمالية التي ستسعي الجامعات الأهلية العراقية لتحقيقها من خلال توظيف الامكانيات المتاحة.								
							توضع الأهداف في الجامعة بناء على رؤيتها ورسالتها.	26.
							يقوم العاملون في الجامعة بتنفيذ الأهداف المحددة وصولاً للتميز.	27.
							تقوم الجامعة بمتتابعة مدى تحقيق الأهداف التي وضعتها.	28.
							يتعاون العاملين في الجامعة لإنجاز أهداف محددة بجدول زمني.	29.
							تضطلع الجامعة أهداف قابلة للقياس.	30.
مدخل توظيف الموارد: وتعرف إجرائيا على أنها مجموع الموارد المالية والبشرية التي تمتلكها الجامعات الأهلية وتوظفها لتطوير عملياتها الإدارية والأكاديمية بما يسهم في تحقيق أهدافها.								
							تدبر الجامعة مواردها المادية والبشرية بشكل أمثل.	31.
							تستخدم الجامعة مواردها المالية والفنية بطريقة اقتصادية بعيداً عن الهدر.	32.
							يتم تحديث الأجهزة والمعدات المستخدمة للعمل في الجامعة كلما دعت الحاجة إلى ذلك.	33.
							الجامعة قادرة على التكيف الجيد مع المتغيرات الجديدة.	34.
							يتم توجيه الموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المحددة في الجامعة.	35.
مدخل العمليات الداخلية: وتعرف إجرائيا على أنها مجموعة العمليات الادارية والتنظيمية التي تتم في مختلف الاقسام والدوائر والادارات والتدريسية الجامعة للوصول الى تحسين مستوى وتطوير العمليات الادارية في الجامعة.								
							تحدد الجامعة المعايير التي تربط أداءها مع أهدافها.	36.
							تحدد الجامعة نطاق عمل كل وظيفة بشكل واضح ومفهوم للموظفين.	37.
							تقيم الجامعة عملياتها بشكل مستمر.	38.
							تسعى الجامعة الى تحقيق أسبقيية تنافسية في مجالها.	39.

التعديلات المقترحة	الانتماء						الملازمة	ال موضوع	الفقرة	رقم
	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا				
							تقييم الجامعة جودة خدماتها التي تقدمها من خلال المطابقة مع العمليات الداخلية.		40.	
مدخل أصحاب المصلحة: وتعرف إجرائياً على أنها تمثل مجموعة أصحاب المصالح الذي يرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بالجامعات الأهلية العراقية بما يسهم في تحقيق أهدافهم ومصالحهم في الجامعة ويتمثل بـ(المجتمع المحلي، المساهمين، مجلس الإدارة، والطلبة).							يدرك العاملين وجود ترابط بين أنشطتهم داخل الجامعة.		41.	
							توفر الجامعة مناخاً تنظيمياً تخلق حالة الانسجام بين العاملين.		42.	
							تشجع إدارة الجامعة الفاعل الإيجابي بين العاملين.		43.	
							تسعى الجامعة إلى مواكبة حاجات المجتمع المحلي.		44.	
							تعمل إدارة الجامعة على تحقيق حاجات المساهمين.		45.	
مدخل القيم التناصية: وتعرف إجرائياً على أنها قدرة الجامعة الأهلية على تقديم خدمات منافسة عن الجامعات الأخرى من خلال تحسين مستوى الخدمات التعليمية والأكاديمية والخدمية بما يتواافق مع حاجات ورغبات متلقي الخدمة وهم الطلبة.							تتبني الجامعة مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع أقسامه.		46.	
							تشجع الجامعة العاملين على المبادرات للارتقاء بالخدمات بما يميزها عن الجامعات الأخرى.		47.	
							لدى الجامعة توجّه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز الجودة والتميز.		48.	
							تتميز الجامعة بقدرة عالية للمستجدات في العملية الإدارية.		49.	
							تتمتع الجامعة بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجات الطلبة مقارنة بالجامعات الأخرى.		50.	

الملحق رقم (2)

أسماء محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم والرتبة الأكاديمية	الجامعة	التخصص
1.	أ.د. أحمد علي صالح	جامعة الشرق الأوسط	إدارة أعمال
2.	أ.د. محمد النعيمي	جامعة الأردنية	إدارة أعمال
3.	أ.د. رشاد مساعد	جامعة عمان العربية	إدارة أعمال
4.	أ.د. ذكرييا الدوري	جامعة الإسراء	إدارة أعمال
5.	أ.د. مروان النسور	جامعة البلقاء	إدارة أعمال
6.	أ.د. هاني أرتيمة	جامعة العلوم الإسلامية	إدارة أعمال
7.	د. خالد بنى حمدان	جامعة عمان العربية	إدارة أعمال
8.	د. سمير الجبالي	جامعة الشرق الأوسط	إدارة أعمال
9.	د. مراد سليم عطيات	جامعة الإسراء	إدارة أعمال
10.	د. محمد العضايلة	جامعة الشرق الأوسط	إدارة أعمال
11.	د. عبد الله الشورى	جامعة العلوم الإسلامية	إدارة أعمال
12.	د. جمانة السالم	جامعة الشرق الأوسط	لغة عربية
13.	د. باسل أبو فودة	جامعة الشرق الأوسط	كلية التربية – قياس وتقدير

الملحق رقم (3)

الاستبانة بعد التحكيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

ينوي الباحث القيام بإجراء دراسة بعنوان:
**"أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في الكليات
الجامعة الأهلية في بغداد وواسط-العراق"**

وأن الهدف من هذه الاستبانة هو جمع البيانات اللازمة عن الصحة التنظيمية وأثرها على مداخل الفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط-العراق،
لذا يرجى التكرم بطبعه الفراغات بإشارة (✓) علمًا بأن المعلومات ستتعامل بسرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي.

مع خالص شكري وتقديرني

الباحث: حسين عبدالله خلف - 07901969013

المشرف : د. أمجد فهد طويقات

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية

(1) النوع الاجتماعي

أنثى ذكر

(2) العمر

<input type="checkbox"/> من 30 - 35 سنة	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/> 40 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/> من 36 - أقل من 40 سنة

(3) المؤهل العلمي

<input type="checkbox"/> دبلوم عال	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> ماجستير

(4) عدد سنوات الخبرة

<input type="checkbox"/> من 6 - أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقل
<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/> من 11 - أقل من 15 سنة

(5) المستوى الإداري

<input type="checkbox"/> إدارة وسطى	<input type="checkbox"/> إدارة عليا
-------------------------------------	-------------------------------------

الجزء الثاني: فقرات الاستبيان:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	رقم
المتغير المستقل: الصحة التنظيمية:						
القيادة:						
					نقدم الجامعة الحوافر المالية لتحسين الأداء.	.1
					يتبادل الرؤساء مع العاملين المعلومات فيما يتعلق بطبيعة العمل في الجامعة.	.2
					تعتمد إدارة الجامعة الأسلوب التشاركي في إدارة العمل.	.3
					تنسم العلاقة بين الرؤساء والعاملين في الجامعة بالثقة المتبادلة.	.4
					تتمتع إدارة الجامعة بالمرونة في التعامل مع الظروف المحيطة.	.5
القرارات:						
					تتوافر الموارد اللازمة لقيام الموظفين بعملهم بجودة عالية.	.6
					ترزود الجامعة العاملون بالأدوات التي تساعدهم بأداء عملهم.	.7
					ترزود الجامعة الإدارات بالموارد المالية اللازمة للعمل.	.8
					توفر الجامعة للعاملين التقنيات الحديثة اللازمة للعمل.	.9
					توفر الجامعة برامج تدريبية للعاملين من أجل تحسين مهاراتهم.	.10
الإبداع:						
					تدعم الجامعة الأفكار الإبداعية بغرض الاستفادة العملية منها في تطوير الإدارة الجامعية.	.11
					تحفز الجامعة العاملين على تطوير مهاراتهم الإبداعية.	.12
					تسهم الأفكار الإبداعية في تطوير عمل الجامعة.	.13
					تهيء الجامعة بيئة مناسبة للابتكار.	.14
					تعمل الجامعة على استقطاب الأفراد المبدعين.	.15
التكيف التنظيمي:						
					تنسق الجامعة أدوار العاملين في العمل.	.16
					تسود علاقة الثقة بين العاملين في الجامعة.	.17
					يؤمن العاملين في الجامعة بأهمية العمل الجماعي.	.18
					توفر الجامعة بيئة تنظيمية مرنة.	.19

					20. يشعر العاملون بالأمان الوظيفي في الجامعة.
الاتصال:					
					21. تحرص الجامعة على توفير نظام اتصال فعال بين العاملين.
					22. توفر الجامعة نظام مفتوح للاتصالات بين الموظفين والإدارة.
					23. يتم توفير المعلومات التي تناسب مع المستوى الوظيفي.
					24. توفر الجامعة الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تسهل الاتصال بين الموظفين.
					25. توفر الجامعة معلومات متخصصة للإدارات المختلفة.
المتغير التابع: مداخل الفاعلية التنظيمية:					
مدخل تحقيق الأهداف:					
					26. تعتقد الجامعة في بناء أهدافها على استراتيجيةها.
					27. يقوم العاملون في الجامعة بتحقيق الأهداف بكفاءة.
					28. تقوم الجامعة بمتابعة مدى تحقيق الأهداف التي وضعتها.
					29. توفر الجامعة مستلزمات تحقيق الأهداف.
					30. تضع الجامعة أهداف قابلة للقياس.
مدخل الموارد المنظمة:					
					31. تحرص الجامعة على الاستخدام الأفضل للموارد.
					32. تستخدم الجامعة مواردها المالية لتحقيق أهدافها بكفاءة.
					33. يتم تحديث الأجهزة المستخدمة للعمل في الجامعة كلما دعت الحاجة إلى ذلك.
					34. تتسم الجامعة بقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية.
					35. يتم توجيه الموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف المحددة في الجامعة.
مدخل العمليات الداخلية:					
					36. تحدد الجامعة المعايير التي تربط أداءها مع أهدافها.
					37. تحدد الجامعة نطاق عمل كل وظيفة بوضوح.
					38. تقوم الجامعة بتحليل الوظائف باستمرار.
					39. تسعى الجامعة إلى تحقيق أسبقية تنافسية في مخرجاتها.
					40. تقييم الجامعة جودة خدماتها بالمطابقة مع العمليات الداخلية.
مدخل أصحاب المصلحة:					
					41. تحقق الجامعة أهداف العاملين فيها.

					.42 تسعى الجامعة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
					.43 تسعى الجامعة لتوفير خدمات تعليمية متميزة للطلبة.
					.44 تلبي الجامعة احتياجات المجتمع المحلي.
					.45 تواءم الجامعة بين أهدافها ومصالح المساهمين.
مدخل القيم التنافسية:					
					.46 تطبق الجامعة معايير ضمان الجودة لتحسين قدراتها التنافسية.
					.47 تتبني الجامعة مبادرات العاملين للارقاء بالخدمات المقدمة.
					.48 تسعى الجامعة للحصول على جوائز التميز باستمرار.
					.49 تعمل الجامعة على اعادة هندسة عملياتها باستمرار.
					.50 تستجيب الجامعة لاحتياجات الطلبة بالوقت المناسب.

الملحق رقم (4)

كتاب تسهيل المهمة



مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/١٦٨٦/٥
التاريخ: ٢٠١٩/٠٥/٠١

لمن يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد

لغايات توفير وربط أسمك التعاون مع خدمة المجتمع المحلي، ترجو التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة لطالب الماجس تير حسين عبدالله خلف، ورقمه الجامعي (401720001) المسجل في تخصص إدارة الأعمال/ كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والذي يتولى القيام بإعداد دراسة بحثية أكademie في رسالته، علماً بأن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي وبصورة سرية.

وتفضلاً بقبول فائق الاحترام...

