



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

أ نموذج مقترح لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقاً
لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد

**Aproposed Model for Enhancing the Organizational health in the
Palestinian Ministry of Education According to the Theory of Career
Maturity by Hersey and Blanchard**

إعداد الباحثة

أسيل محمد خليل شنان

إشراف

د. كمال خليل مخامرة

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في
القيادة والإدارة التربوية

2024-2023

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الأطروحة التي تحمل العنوان:

أ نموذج مقترح لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقا

لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد

A proposed model for enhancing the organizational health in the

Palestinian Ministry of Education according to the theory of career

maturity by Hersey and Blanchard

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الأطروحة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الأطروحة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I declare that the contents of this thesis are the product of my own efforts, except for what is noted wherever stated, and this thesis as a whole or any part of it has not been submitted by others to obtain a scientific or research degree or title at any other educational or research institution.

Student's name	أسيل محمد خليل شنان	اسم الطالب
Signature		التوقيع
Date		التاريخ

إجازة الأطروحة

أنموذج مقترح لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقا
لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد

إعداد الباحثة

أسيل محمد خليل شنان

إشراف

د. كمال خليل مخامرة

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2024/8/ 1 وأجيزت.

التوقيع	اسم العضو	أعضاء لجنة المناقشة
.....	د. كمال خليل مخامرة	اسم المشرف على الأطروحة
.....	د. صلاح الزرو	اسم الممتحن الداخلي
.....	أ.د. نبيل الجندي	اسم الممتحن الداخلي
.....	أ.د. باسم على الحوامدة	اسم الممتحن الخارجي

الإهداء

إلى المرابطين الثابتين في الثغور..... إلى مهد الرجال وصانعة الأبطال

إلى غزة العزة

إلى أرواح الشهداء الطاهرة..... إلى من روت دماؤهم الزكية تراب الوطن

في بيت المقدس وأكناف بيت المقدس

إلى مصدر فخري واعتزازيإلى رمز التضحية وتاج الرأس

إلى أبي وأمي الأكارم

إلى الصديق والرفيق والسندإلى من عجزت الكلمات وصفه

إلى الزوج الغالي

إلى من بهم أشد عضديإلى فلذات كبدي ومستقبلي وحياتي

إلى أبنائي الأحباء

إلى كل من أسدى لي معروفاً..... إلى طلبة العلم ومريديه

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الباحثة: أسيل شنان

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

بعون الله وفضله تمكنت من إعداد هذه الإطروحة، والتي أسأل الله عزّ وجل أن تسهم في رفد الحركة العلمية، وترى النور بالأخذ بمخرجاتها، من هنا يطيب لي أن أتقدم بالشكر والعرفان لكل من:

-المؤسسة العلمية الشامخة جامعة الخليل، والتي أتشرف كوني إحدى طالباتها.

- المشرف على الأطروحة الدكتور المبدع والقامة العلمية المتميزة الدكتور كمال المخامرة، على حسن المعاملة، وعلى ما قدمه من نصح وإرشاد.

- أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بالموافقة على مناقشة الأطروحة، ولما بذلوه من جهد في التدقيق والمراجعة اللازمة، لتخرج الأطروحة بصورتها الحالية.

- أساتذتي وكافة أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في جامعة الخليل.

- أعضاء لجنة التحكيم، لما بذلوه من جهد في صياغة وتعديل فقرات الاستبانة؛ لتحقيق الغرض من الدراسة بالشكل المطلوب.

- العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، لتعاونهم في تعبئة الاستبانة.

وأخيراً أشكر كل من قدم وساهم في إنجاز هذا العمل من الزملاء، والزميلات، والأهل، والأصدقاء.

الباحثة: أسيل شنان

ملخص الدراسة

أ نموذج مقترح لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد

إشراف د. كمال خليل مخامرة

إعداد الباحثة: أسيل محمد خليل شنان

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لتعزيز الصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد، تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم والمديريات، للعام الأكاديمي (2023-2024)، والبالغ عددهم (2127) إدارياً، وتكونت عينة الدراسة من (375) إدارياً، أي ما نسبته (18%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التطويري، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم بناء مقياس للصحة التنظيمية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد، وأحتوى المقياس بصورته النهائية على (60) مؤشراً للصحة التنظيمية، توزعت على مراحل نضج الموظف الأربع لدى هيرسي وبلانشارد وهي: الموظف المبتدئ، والموظف النامي، والموظف الماهر، والموظف الخبير، بواقع خمسة عشر مؤشراً لكل مرحلة، وتضمنت كل مرحلة خمسة أبعاد للصحة التنظيمية هي: القيادة، والقدرات، والإبداع، والتكيف التنظيمي، والاتصال، بواقع ثلاثة مؤشرات لكل بعد. بعد التحقق من الخصائص السيكومترية للأداة، جرى تطبيقها على أفراد عينة الدراسة من الإداريين، وفحص الفروق في الحاجات التعزيزية تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، ومقر العمل.

أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة، وأن تقديراتهم لأهمية مؤشرات الصحة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، كما وأشارت النتائج إلى وجود تفاوت في الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث تمثلت ب(18) حاجة ماسة، و(33) حاجة مرتفعة، و(4) حاجات متوسطة، و(5) حاجات متدنية ولا حاجة، كما أظهرت النتائج وجود تباين في الحاجات التعزيزية تبعاً لمتغيرات الدراسة.

استناداً لنتائج الدراسة، تم تقديم النموذج بشكله النهائي، وتقديم التوصيات لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية للحكم على مدى فاعليته.

الكلمات المفتاحية: الصحة التنظيمية، نظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد، وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إقرار.....
ب	إجازة الأطروحة.....
ج	الإهداء.....
د	شكر وتقدير.....
هـ	ملخص الدراسة.....
ز	قائمة المحتويات.....
ط	قائمة الجداول.....
ك	قائمة الأشكال.....
ك	قائمة الملاحق.....
1	الفصل الأول: مدخل الدراسة
2	1.1 المقدمة.....
4	1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها.....
6	1.3 فرضيات الدراسة.....
6	1.4 أهداف الدراسة.....
7	1.5 أهمية الدراسة.....
8	1.6 التعريفات الإجرائية.....
9	1.7 حدود الدراسة.....
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	2.1 الإطار النظري.....
11	2.1.1 الصحة التنظيمية.....
12	2.1.1.1 مفهوم الصحة التنظيمية.....
13	2.1.1.2 أهمية الصحة التنظيمية.....
15	2.1.1.3 مؤشرات الصحة التنظيمية.....
16	2.1.1.4 خصائص المنظمة الصحية.....
16	2.1.1.5 العوامل المؤثرة في الصحة التنظيمية.....
17	2.1.1.6 تقييم الصحة التنظيمية.....
19	2.1.1.7 متابعة الصحة التنظيمية.....
20	2.1.1.8 مستويات الصحة التنظيمية.....
21	2.1.1.9 أبعاد الصحة التنظيمية.....
23	2.1.1.10 أبعاد الصحة التنظيمية في الأنموذج المقترح.....
27	2.1.1.11 تطوير الصحة التنظيمية.....
27	2.1.1.12 معيقات الصحة التنظيمية.....
28	2.1.2 النظريات القيادية الظرفية.....
29	2.1.2.1 النظرية الموقفية.....
29	2.1.2.2 نظرية مسار الهدف.....
30	2.1.2.3 نظرية فيروم وياتون.....
31	2.1.2.4 نموذج جولمان.....
32	2.1.2.5 نظرية البعد الثالث.....
32	2.1.2.6 نظرية القيادة الموقفية لهيرسي وبلاشارد.....

34 2.1.2.6.1 أساليب القيادة
35 2.1.2.6.2 مستويات النضج
36 2.1.2.6.3 مستويات الاتباع والنمط القيادي المتبع
37 2.1.2.6.4 نقاط القوة وجوانب الضعف
39 2.1.2.6.5 نظرية النضج الوظيفي والنظام التربوي
40 2.1.3 النماذج
41 2.1.3.1 الفرق بين النظرية والنموذج
41 2.1.3.2 خصائص النماذج
42 2.1.3.3 أهداف بناء النماذج في الدراسات
43 2.1.3.4 أنواع النماذج
44 2.1.3.5 خطوات تصميم الأنموذج
45 2.1.3.6 خطوات تقييم النماذج
46 2.2 الدراسات السابقة
46 2.2.1 الدراسات التي تناولت الصحة التنظيمية
50 2.2.2 الدراسات التي تناولت نظرية النضج الوظيفي
53 2.3 التعقيب على الدراسات السابقة
56 الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
57 3.1 منهج الدراسة
57 3.2 مجتمع الدراسة
58 3.3 عينة الدراسة
59 3.4 أداة الدراسة
64 3.5 متغيرات الدراسة
65 3.6 إجراءات الدراسة (بناء الأنموذج المقترح)
66 3.7 المعالجة الإحصائية
67 الفصل الرابع: نتائج الدراسة
68 4.1 نتائج السؤال الأول
73 4.2 نتائج السؤال الثاني
79 4.3 نتائج السؤال الثالث
87 4.4 نتائج السؤال الرابع
87 4.4.1 نتيجة الفرضية الأولى
90 4.4.2 نتيجة الفرضية الثانية
94 4.4.3 نتيجة الفرضية الثالثة
99 4.4.4 نتيجة الفرضية الرابعة
106 4.4.5 نتيجة الفرضية الخامسة
109 4.5 نتائج السؤال الخامس
119 الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
120 5.1 مناقشة نتائج السؤال الأول
123 5.2 مناقشة نتائج السؤال الثاني
126 5.3 مناقشة نتائج السؤال الثالث
130 5.4 مناقشة نتائج السؤال الرابع
130 5.4.1 مناقشة نتائج الفرضية الأولى
131 5.4.2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية
132 5.4.3 مناقشة الفرضية الثالثة

133 مناقشة الفرضية الرابعة
134 مناقشة الفرضية الخامسة
135 مناقشة نتائج السؤال الخامس
136 التوصيات
136 المقترحات
137 الملخص باللغة الإنجليزية
139 المراجع
157 الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بديوان عام الوزارة وجميع مديريات الضفة الغربية وفقا لمسمياتهم الوظيفية ومقر عملهم.	57
2	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل الأكاديمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مقر العمل	58
3	معاملات ارتباط الفقرات بالأبعاد	61
4	مصفوفة معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد بعضها البعض، ومعاملات ارتباطها بالدرجة الكلية لمقياس الصحة التنظيمية	62
5	معاملات الثبات لمقياس الصحة التنظيمية	63
6	تصنيف درجة الحاجات لتعزيز الصحة التنظيمية للإداريين	64
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الصحة التنظيمية للموظف المبتدئ في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين	68
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الصحة التنظيمية للموظف النامي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين	69
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الصحة التنظيمية للموظف الماهر في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين	71
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الصحة التنظيمية للموظف الخبير في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين	72
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية الصحة التنظيمية للموظف المبتدئ في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين	74
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية الصحة التنظيمية للموظف النامي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين	75
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية الصحة التنظيمية للموظف الماهر	76

- في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد
من وجهة نظر الإداريين
- 78 14 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية الصحة التنظيمية للموظف الخبير
في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد
من وجهة نظر الإداريين
- 79 15 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الحاجة لتعزيز الصحة التنظيمية
للموظف المبتدئ في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي
لهيرسي وبلانشارد
- 81 16 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الحاجة لتعزيز الصحة التنظيمية
للموظف النامي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي
لهيرسي وبلانشارد
- 83 17 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الحاجة لتعزيز الصحة التنظيمية
للموظف الماهر في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي
لهيرسي وبلانشارد
- 85 18 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الحاجة لتعزيز الصحة التنظيمية
للموظف الخبير في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي
لهيرسي وبلانشارد
- 87 19 المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة
التي تعبر عن الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة
التربية والتعليم الفلسطينية وللأبعاد والعناصر الخاصة بها وفقاً لمتغير الجنس، ودلالاتها
الإحصائية
- 90 20 المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة
التي تعبر عن الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة
التربية والتعليم الفلسطينية وللأبعاد والعناصر الخاصة بها وفقاً لمتغير المؤهل
الأكاديمي، ودلالاتها الإحصائية
- 93 21 جدول نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في تباين
الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية للإداريين تبعاً لمؤهلاتهم الأكاديمية
- 94 22 المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة
التي تعبر عن الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة
التربية والتعليم الفلسطينية وللأبعاد والعناصر الخاصة بها وفقاً لمتغير المسمى
الوظيفي، ودلالاتها الإحصائية
- 97 23 جدول نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في تباين
الحاجات التعزيزية للإداريين لهذه الحاجات تبعاً لمساهم الوظيفي
- 99 24 المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة
التي تعبر عن الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة
التربية والتعليم الفلسطينية وللأبعاد والعناصر الخاصة بها وفقاً لمتغير سنوات الخدمة،
ودلالاتها الإحصائية
- 101 25 جدول نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في تباين
الحاجات التعزيزية للإداريين تبعاً لسنوات الخدمة
- 106 26 المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة
التي تعبر عن الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة
التربية والتعليم الفلسطينية وللأبعاد والعناصر الخاصة بها وفقاً لمتغير مقر العمل،
ودلالاتها الإحصائية

27 النسب المئوية للدرجات المتحققة لأفراد عينة العينة التي تعبر عن الحاجات التعزيزية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وللأبعاد والعناصر الخاصة بها 109

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد	35
2	مستوى الأتباع والنمط القيادي عند هيرسي وبلانشارد	37
3	الأنموذج المقترح لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد	114

قائمة الملاحق

الرقم	المحتوى	الصفحة
أ	أدوات الدراسة بصورتها الأولية	158
ب	قائمة أسماء المحكمين	164
ج	الاستبانة بصورتها النهائية	165
د	كتب تسهيل المهمة	171
هـ	مفردات الحاجات التعزيزية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للأبعاد والعناصر الخاصة بها	175

الفصل الأول

مدخل الدراسة

الفصل الأول

مدخل الدراسة

1.1 المقدمة

العالم الذي نحيا اليوم هو نتاج الكثير من الأحداث التي تطورت عبر العصور لتشكّل الحاضر بإنجازاته وتحدياته وتعقيداته، بالرغم من التطور العلمي والتقدم المعرفي وتعدد وسائل الراحة والأمان، واجهت الأنظمة الإدارية في مختلف القطاعات العديد من التحديات، حيث تشعبت العمليات الإدارية واتسع ميدان عملها، كما وتعقدت الأساليب الإدارية لتواكب هذا الزخم من التطور الذي يتسارع بمرور الوقت.

صاحب التطور في مجالات الحياة المختلفة تطوراً في نهج وأسلوب الإدارة العامة، الأمر الذي انعكس على الإدارة التربوية، واستدعى إعادة النظر في سياساتها الإدارية، والتفكير في سبل جديدة وأفاق أكثر تطوراً وابداعية، وهذا ما أكد عليه عامر (2020)، حين أشار إلى أهمية مجارة التطور بما يخدم النظم الإدارية المختلفة وخصوصاً الأنظمة التعليمية مع ضرورة الحفاظ على أصول العقيدة والبعد الثقافي للمجتمعات، كما نوّه المراغي (2016)، إلى الفجوة التي أحدثتها التطورات العلمية والمعرفية على الأنظمة الإدارية في مختلف الدول وتبعاتها الاقتصادية وتأثيرها على البنى التحتية فيها.

ولعل أهم الأسباب التي أدت إلى إعادة التفكير بالنهج الإداري القديم وتطويره ما أشار إليه الحاج (2013)، من التوجه العام نحو تطبيق المنهج العلمي في الإدارة، وتطور النظريات والنماذج الإدارية، كما كان للنهج الديمقراطي أثراً في تعديل السلوك التنظيمي داخل المؤسسات التربوية، وأضاف خليل (2014)، عوامل أخرى كآثر الثورة التكنولوجية والانفجار المعرفي في تطوير الأساليب التربوية، والتوسع في التعليم النظامي وزيادة الإقبال عليه، بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف المصاحبة له، جميع هذه العوامل أدت لإعادة التفكير بالأساليب الإدارية القديمة والبحث عن أخرى أكثر نجاعة.

تبرز أهمية الإدارة التربوية من خلال المهام التي تؤديها فهي تهتم بصياغة وتنفيذ وتقييم السياسات التعليمية، كما تقوم بإعداد أنشطة متخصصة لإدارة البرنامج التعليمي بأكمله والمكون من موارد بشرية ومادية بطريقة منظمة تقود لتحقيق الأهداف، وقد أكد ماكرجي ورفاقه (Mukherjee, et al., 2022)، على أهمية تنفيذ التحسينات الإدارية لضمان الاستمرارية

والفاعلية، وهذا يتطلب من المسؤولين الحرص على التدريب والتطوير المستمرين للموظفين، وأن تتوجه عقلية القادة نحو المراقبة والمتابعة لتحديد المشكلات ومعالجتها، وصولاً لتحقيق الأداء الأمثل في المؤسسة التعليمية من خلال تنمية شخصية الإنسان بشكل متوازن.

من الضروري إدخال التغييرات في المؤسسات التربوية، من أجل تحقيق الأهداف، وزيادة الإنتاجية، ومواكبة كل ما هو جديد ونافع، ولحدوث التغيير على النحو الأمثل، هناك حاجة إلى إدخال تقنيات إدارية خاصة، يأتي فيها العامل البشري في طليعة جميع الاعتبارات، ذلك أن تنفيذ التغيير يعتمد على الدعم النشط للموظفين، ونظراً لأن كل شخص لديه احتياجاته وأفكاره وخبراته، وبعضها لا يتوافق مع الهيكل المؤسسي المعمول به، تهدف عملية التغيير إلى تحقيق التوافق والتعاون في بيئة عمل صحية لديها القدرة على انتهاز أسلوب حل المشكلات والسعي نحو الاستدامة والتطور (Lauer, 2020).

تسعى الإدارة الناجحة لتحقيق مخرجات ذات جودة عالية، من خلال تعزيز الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، حيث عانت الإدارات التعليمية في القرن الواحد والعشرين من الانخفاض المستمر في التمويل من الحكومات، الأمر الذي دفع القادة التربويين للتعامل بتوازن أعلى بميزانيات منخفضة، وأجبر الإدارات على التعامل مع التحديات من خلال جذب المهارات المؤهلة، وتقديم الدعم العاطفي للعاملين، وتحفيزهم لعمل المزيد بموارد أقل، وتعاون أعلى من خلال العمل بروح الفريق، ومعالجة الصعوبات المتمثلة في صياغة الرؤية والابتكار والتعامل مع الحمل الزائد للمعلومات، وهذا بدوره دفع القادة للتفكير بطريقة جديدة لحل المشكلات، وإيجاد بيئة تنظيمية صحية ملائمة تتضح فيها الأهداف والاستراتيجيات، ويتواصل فيها الأفراد بإيجابية ومرونة عالية (Keengwe, 2017).

تقوم المؤسسات التعليمية وفق مجموعة من النظم التي تختلف في تعقيدها، مستندة للعديد من النظريات الإدارية التي تسهل عملها لخلق بيئة تحقق الصحة التنظيمية، ومن هذه النظريات نظرية هيرسي وبلانشارد التي تؤكد أن نجاح مناهج القيادة المختلفة يعتمد جزئياً على نضج المرؤوس، حيث تم تحديد النضج الوظيفي من خلال قدرة المرؤوس على العمل ومدى امتلاكه للمعارف والمهارات، ومدى الثقة بالنفس واحترام الذات لديه، كما اقترح كل من هيرسي وبلانشارد العديد من الاستراتيجيات التي تكفل زيادة درجة النضج لدى المرؤوسين، من خلال مجموعة من الأساليب الكفيلة بتطوير القدرة والثقة لديهم (Landy & Conte, 2010).

أشارت لهلوب (2012)، إلى أهمية نظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد في المجال التربوي، حيث أكدت على عدم وجود نمط إداري واحد صالح لكل زمان ومكان وإنما يعتمد الأمر على تقييم الموقف ومن ثم توظيف النمط الإداري الملائم للتعامل معه، فالمدير الفعال هو الذي يعرف كيف ومتى يعدل ويغير سلوكه الإداري وفقاً لدرجة نضج المرؤوس، مع مراعاة التوازن بين متطلبات العمل والحرص على العملية الانتاجية وذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

وأكد السقا وآخرون (2021) على ضرورة إلمام العاملين بأهداف المؤسسة والسعي لتحقيقها، وتطوير إجراءات العمل فيها، وتشجيع الاتصالات المفتوحة بعيداً عن البيروقراطية والروتين، ورفع القدرة لديهم على حل المشكلات، وتطوير الأداء الذاتي والتواصل الفعال مع الإدارة، وتعديل الأجور بما يتناسب مع الجهد المبذول، وتوفير الموارد اللازمة، والعمل على توظيف النظريات الإدارية في تطوير قطاعات العمل المختلفة بما يضمن تحقيق الصحة التنظيمية التي تحفز على الإبداع.

أكدت الخطة الاستراتيجية القطاعية لوزارة التربية والتعليم (2021)، على أهمية توفير متطلبات العملية التعليمية المادية والمعنوية، وإيجاد بيئة تعليمية صحية جاذبة لكل الكوادر العاملة، وذلك من خلال إشاعة التعاون والتواصل الفعال والتركيز على تحقيق الأهداف وصولاً لإيجاد مواطن منتمي لقضيته ومعتز بهويته الثقافية.

أن المتمعن في الوضع الفلسطيني لا سيما في القطاع التربوي يجد أن الصحة التنظيمية لم ترق لمستوى الطموح، حيث ظهرت العديد من السلبيات الواجب التغلب عليها وإيجاد الحلول لها (Itmazi & Ferchichi, 2012)، خصوصاً فيما يتعلق بتوفير مناخ صحي وبيئة عمل تعزز الانتماء وتدعم الصمود، وتراعي تطور الموظف ودرجة النضج الوظيفي لديه، وتأتي هذه الأطروحة لتقدم مقترحاً لأنموذج يسعى لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد.

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه الإدارات التربوية العديد من التحديات التي تعيق العمل الإداري في المؤسسات التربوية الفلسطينية، وتؤثر على المخرجات المتوقعة تحقيقها الأمر الذي أشارت إليه صلاح الدين (2021)، وقشوع (2023)، حيث ظهرت العديد من الممارسات الإدارية التي حالت دون

الوصول للمستوى المطلوب، ونتج عنها ظهور ضعف وقصور لدى المؤسسات التعليمية في توفير بيئة عمل تتمتع بقدر كاف من الصحة التنظيمية سواء أكان ذلك من حيث الممارسات القيادية للمدراء، أو القدرات المهنية والمهارية للأفراد، وما نتج عنه من تراجع في مستويات الإبداع والابتكار وضعف القدرة على حل المشكلات، وتعدد الاتصالات بأنواعها في المؤسسة التربوية وغياب منظومة اتصال واضحة عبر الهيكل التنظيمي فيها، والتي أثرت سلبا على تكيف العاملين وبالتالي حالت دون تحقيق الأهداف التربوية.

ساهم الأدب التربوي من خلال النظريات والنماذج العلمية الإدارية، في إيجاد الحلول والبدائل للتغلب على هذه التحديات، ومنها نظرية النضج الوظيفي التي تدرجت في التعامل مع الموظف وصولا لمرحلة التمكين، وذلك بتوظيف النمط القيادي المناسب وفقا لمستوى النضج لديه.

من خلال خبرة الباحثة الإدارية في المجال التربوي، لامست بعض جوانب القصور والتمثلة بالعديد من المظاهر المتعلقة بالأساليب والنهج القيادي المتبع، والهيكل التنظيمي وانعكاساته على طبيعة وعملية التواصل، ومدى قدرة المؤسسة التعليمية بكافة عناصرها على تبني معززات الإبداع والابتكار لدى العاملين، ومن هنا كان لا بد من وجود نماذج إدارية استرشادية تعزز الصحة التنظيمية للأفراد العاملين، وفق نظرية إدارية داعمة لهذا التوجه، الأمر الذي حدا بالباحثة تقديم مقترح أنموذج يعزز الصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في ضوء نظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما واقع الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد؟

2. ما مدى تقدير أهمية الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد؟

3. ما درجة الحاجة لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد؟

4. هل تختلف الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تبعا لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مقر العمل)؟

5. ما الأنموذج المقترح لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد؟

1.3 فرضيات الدراسة

بعد مراجعة الأدبيات السابقة وبناء على أسئلة الدراسة فقد تمثلت فرضيات الدراسة في الآتي:

• **الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية، تعزى لمتغير جنس المبحوث.

• **الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

• **الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

• **الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

• **الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية، تعزى لمتغير مقر العمل.

1.4 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف:

1. التعرف على واقع الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد.

2. الإطلاع على تقديرات الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لمدى أهمية الصحة التنظيمية، وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد.

3. الوقوف على مدى الحاجة لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد.

4. تحديد الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعا لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مقر العمل).

5. اقتراح أنموذج لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد.

1.5 أهمية الدراسة:

يمكن تقديم أهمية الدراسة ضمن شقين كالتالي:

الأهمية التطبيقية

تأمل الباحثة أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث تأمل الباحثة أن يوفر الأنموذج المقترح قاعدة بيانات يمكن للوزارة بأقسامها المختصة بالتخطيط والمتابعة والتقييم، الاستفادة منها وذلك بتوظيف مخرجاتها الداعمة لتعزيز الصحة التنظيمية للإداريين العاملين في الوزارة.

- مؤسسات المجتمع المدني الداعمة لقطاع التعليم في فلسطين، والمؤسسات الشريكة وذلك من خلال معرفة أهم الدعائم والركائز التي تحقق مستوى أعلى من الصحة التنظيمية وفقاً لدرجة نضج الموظف في المؤسسات التعليمية.

الأهمية النظرية

- يوفر الأنموذج دليلاً استرشادياً لرواد البحث العلمي ومريديه في أبحاثهم المستقبلية ومرجعاً يمكن الاعتماد عليه في تطوير البحث العلمي في مجال الصحة التنظيمية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي.

1.6 مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة المصطلحات التي تم تعريفها كالتالي:

الأنموذج (Model)

أداة تحليلية ونسق كامن يدرك الإنسان من خلاله العالم، وهو كذلك بنية تصورية مجردة وتمثيل رمزي للحقيقة (أبو جبر، 2017، ص52).

ويعرف إجرائياً بأنه: تصور محدد المعالم، ناتج عن تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة المعدة حول معززات الصحة التنظيمية للإداريين العاملين بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد.

الصحة التنظيمية (Organizational health)

الصحة التنظيمية هي مجموعة الصفات الوظيفية والتكيفية للمنظمة التي تجعلها قادرة على التعامل مع متطلبات البيئة بكفاءة، حيث يتم من خلالها توقع العوامل البيئية أو الضغوط التي تنشأ في أو من مكان العمل، والاعتراف بها، وتقييمها والتحكم فيها، حتى لا تسبب المرض، أو ضعف الصحة وتحقق الرفاهية للعاملين (Makvana, 2010, P. 35).

تعرف الصحة التنظيمية إجرائياً: درجة استجابة الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، لفقرات الاستبانة الخاصة بمجالات الصحة التنظيمية المتمثلة في (القيادة، والقدرات، والإبداع، والتكيف التنظيمي، والاتصال).

نظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد - Theory (Job Maturity) Hersey- Blanchard

نظرية ظرفية للقيادة طورها بول هيرسي وكينيث بلانشارد عام (1968) حيث يتغير فيها أسلوب القيادة وفقاً لدرجة نضج الموظف (المبتدئ، والنامي، والماهر، والخبير)، ويتم تعريف النضج كقدرة مرتبطة بالمهمة والاستعداد لدرجة تحمل المسؤولية، كما يختلف فيها النمط القيادي

وفقاً لدرجة نضج الموظف ضمن أربعة أنماط قيادية تتمثل في التوجيه، والتدريب، والتشاركية، والتفويض (Agarwal, 2023, P.282).

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (Palestinian Ministry of Education)

تشكلت وزارة التربية والتعليم العالي بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام (1994)، فيها العديد من الإدارات التعليمية التي تتولى مسؤولية الإشراف على التعليم، وتتكون من (16) إدارة تعليمية عامة، يتفرغ منها (44) دائرة تعليمية، و(135) قسماً إدارياً وفنياً بالتزامن والتنسيق والمتابعة بين الضفة الغربية وقطاع غزة، يقوم نظام التعليم العام في فلسطين هي أن التعليم حق أساسي تمكيني من حقوق الإنسان و منفعة عامة تتحمل الدولة مسؤوليتها، وهو غاية اجتماعية، ترعاه الدولة من خلال وضع القواعد والمعايير وتنظيم تطبيقها (أبو السعيد، 2022 ؛ وزارة التربية والتعليم، 2023).

1.7 حدود الدراسة

- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها ومدارسها.

- **الحدود الزمانية:** تحدد السياق الزمني للدراسة بالعام الدراسي (2023-2024).

- **الحدود المكانية:** مقر وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديرياتها ومدارسها في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية).

- **الحدود الموضوعية:** الصحة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد.

- اقتصرت الدراسة على استخدام أداة القياس التي قامت الباحثة ببنائها بالاستفادة من الأدب النظري السابق.

- حددت نتائج الدراسة اعتماداً على الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، وموضوعية استجابة أفراد العينة من مجتمع الدراسة.

الفصل الثاني
الإطار النظري
والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يشتمل الفصل الثاني عرضاً للأدب النظري، والذي تضمن موضوعات الصحة التنظيمية، ونظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد، والنماذج. تبع ذلك استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الأطروحة، والتي جرى الرجوع إليها والاستفادة منها في التصميم، وتفسير النتائج.

2.1 الإطار النظري:

يتضمن الإطار النظري ثلاثة مباحث رئيسة، المبحث الأول يتصل بالصحة التنظيمية وأهم الموضوعات المتعلقة بها، أما المبحث الثاني، فيتضمن أهم النظريات القيادية الطرفية وصولاً لنظرية النضج الوظيفي وما يتعلق بها من موضوعات، في حين ركز المبحث الثالث على النماذج وأنواعها وأهميتها وخطوات بنائها وآلية تطبيقها.

2.1.1 الصحة التنظيمية

من المفيد التفكير في صحة المنظمة بطرق مماثلة لصحة الإنسان، حيث يعد هذا القياس مناسباً ذلك أن المنظمات والبشر غالباً ما يتم وصفهما بنفس اللغة، وقد أشارت صالح (2015)، ص.15) إلى تعريف منظمة الصحة العالمية (WHO) للصحة "بأنها حالة من اكتمال السلامة البدنية، والعقلية، والاجتماعية، وليس مجرد انتفاء المرض أو العجز، كما يستخدم المدراء أحياناً كلمات وعبارات مثل قدرات الاستشعار والذكاء التنظيمي، إشارة للعمليات في منظماتهم، وهذا القاسم المشترك في اللغة يجعل من السهل فهم التشبيه بين الإنسان والمنظمة فكلاهما أنظمة مفتوحة معقدة، يتم خلالها تمثيل العلاقات بين الأجزاء وإيجاد الحلول للمشكلات المستجدة من خلال تشخيصها ومعالجتها بشكل متكرر باتباع منهجيات مدروسة. فالمنظمة السليمة هي تلك التي يتم فيها منح الثقة للأفراد من أجل القيام بالأدوار المطلوبة واتخاذ قرارات تسهم في خدمتها ويشعر من خلالها العاملين بالهوية والانتماء، كما أن كلاهما يستجيب للظروف الثقافية والبيئية يؤثر ويتأثر بها (Stanford, 2012).

أشار كل من أحمد وكولو (Ahmed & Coelho, 2012) إلى علاقة الصحة بالعلوم الاجتماعية وتم اعتبار الصحة من المفاهيم البيولوجية الاجتماعية، فعلى الرغم من أن هذا المصطلح يستخدم في المجال الطبي إلا أن علماء الاجتماع استخدموه للدلالة على مدى توفر

المعايير الموضوعية للسلوك المراد الإشارة إليه، حيث يعد أي خلل في الصحة انحرافاً ملحوظاً عن المعيار المطلوب.

تطورت الصحة التنظيمية من حيث المفهوم والتطبيق خلال العقد الأخير من القرن العشرين، حيث كان يُنظر للصحة والرفاهية وخاصة الصحة المرتبطة بالعمل على أنها اهتمام شخصي ومسؤولية فردية، ثم تحول التركيز إلى وجهة نظر أكثر بيئية أو رؤية تنظيمية تتحمل فيها المنظمات مسؤولية متزايدة، وقد أدى هذا التحول إلى توسيع النظرة للصحة التنظيمية لتشمل العلاقة بين العمال ومكان العمل، مع التركيز بشكل متساو على السياق النفسي والاجتماعي وبيئة العمل المادية (Nezu, et al., 2003).

2.1.1.1 مفهوم الصحة التنظيمية:

تم اقتراح مصطلح الصحة التنظيمية لأول مرة من قبل مايلز (Miles) في عام (1969) لدراسة مناخ المدارس، حيث إن المنظمة السليمة منظمة تنمو في بيئتها ضمن هيكل تنظيمي يطور باستمرار قدراته للتعامل مع الصعوبات والمنافسة على المدى الطويل، كما استخدم لشرح استمرارية الحياة التنظيمية، وقد أعاد بيرسون Parsons وهوي Hoy عام (1991) النظر في مصطلح الصحة التنظيمية، ورأوا أن الصحة التنظيمية هي قدرة المنظمة على التكيف بنجاح مع بيئتها، وخلق التضامن بين أعضائها، وتحقيق أهدافها، كما وتشكل الصحة التنظيمية هيكلًا فعالاً لتصوير العلاقات المتبادلة بين الموارد البشرية في المؤسسة، والتي تعد نظاماً اجتماعياً يتفاعل فيه الأفراد إيجابياً لتحقيق الأهداف (Panadya & Sivasatava, 2019, P. 62).

عرفها نجم (2019) بأنها " قدرة المنظمة على التكيف البيئي وإنشاء الانسجام بين أعضائها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة" ص (402).

مع وجود العديد من التعريفات والخصائص يصبح من السهل فهم نطاق الصحة التنظيمية، حيث أشار ستانفورد (Stanford, 2012, P.11) إلى أن الصحة التنظيمية تُعنى بالعمل المستمر والفعال للعقل والجسد والروح في سياق الظروف البيئية المتغيرة، وأكد أن التعريفات المتعددة للصحة التنظيمية تعطي صورة للمنظمة السليمة التي تتميز بالأداء الوظيفي الفعال، والإدارة الجيدة، ومدى قدرتها على التكيف، والتغيير، والنمو، والموائمة، والاعتماد المتبادل مع الآخرين.

عرف نير (Nair, 2021, P.20) الصحة التنظيمية على أنها القدرات التي تمتلكها المنظمة للتكيف مع بيئتها بنجاح، وخلق التعاون بين أعضائها، وتحقيق أهدافها، وهي بذلك تعزز النجاح التنظيمي والبيئي، ورفاهية الموظفين، وسعادتهم من خلال هيكل سلطتها، ونظام القيم والمعايير، وأنظمة المكافآت، والعقوبات، وتحقيق مستوى رفاهية عالٍ للأفراد، وزيادة قدرة المنظمة التنافسية.

عرفت منظمة الصحة العالمية (WHO) لعام (1998) الصحة التنظيمية بأنها المهارات المعرفية والاجتماعية التي تحدد دافع الأفراد، وقدرتهم في الوصول إلى المعلومات، وفهمها، والعمل بها، واستخدامها بطرق تعزز وتحافظ على الصحة، كما أنها عملية ديناميكية تسعى من خلالها المنظمات للوصول إلى مستويات أعلى من الرفاهية بمجالاتها الأربعة، الجسدية والعقلية والاجتماعية والروحية (Madson, 2023, P.3 ; Makvana, 2010, P.111). في حين عرض بوو (Pue, 2009, P.6) تعريف منظمة الصحة العالمية (WHO) عام (1999) لأماكن العمل الصحية بأنها المكان الذي يعمل فيه الجميع معاً لتحقيق رؤية متفق عليها تضمن صحة ورفاهية الأفراد العاملين والمجتمع المحيط، من خلال توفير الظروف الجسدية، والنفسية، والاجتماعية، والتنظيمية المناسبة، التي تحمي وتعزز الصحة والسلامة، وتمكّن المدراء والعاملين من زيادة السيطرة على صحتهم وتحسينها، وأن يصبحوا أكثر نشاطاً وإيجابية، وبالتالي أكثر استقراراً والتزاماً وإنتاجية.

أما ماكميرا ورفاقه (Macambira, et al., 2021, P.256) فقد عرفوا الصحة التنظيمية بقدرة المؤسسة على بذل جهود مقصودة لمواجهة التحديات، بشكل منهجي بالتعاون مع الموظفين لتحقيق فعالية عالية وما يترتب على ذلك من رفاهية أكبر للعاملين، فالمنظمة السليمة هي التي تقدم الدعم الاجتماعي، وتوفر الفرص المتساوية للجميع، والترقيات العادلة التي يمكن الوصول إليها، كما وتمتلك القدرة على إجراء تغييرات من أجل التكيف مع المتطلبات الداخلية والخارجية.

تتعدد تعريفات الصحة التنظيمية من وجهة نظر الباحثين، وتتفق جميعها في المفهوم العام حيث أشارت التعريفات السابقة إلى قدرة المنظمة على إيجاد بيئة تنظيمية داعمة للموارد البشرية وقادرة على تمكين العاملين من إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بفعالية عالية، وكذلك الوصول لمستوى مرتفع من الرفاهية للأفراد العاملين.

2.1.1.2 أهمية الصحة التنظيمية:

تعكس الصحة التنظيمية طبيعة التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة، وتكمن أهميتها في ضمان كفاءة تطوير وظائف معينة في الهيكل التنظيمي، كما وتعتبر عاملاً مهماً للتنمية بكافة جوانبها، وتعمل على توفير ميزة تنافسية تجعل المنظمات في حالة حراك مستمر نحو تحقيق أفضل المخرجات، وبمرور الوقت يدرك الأفراد أهمية وجود هيكل تنظيمي بعلاقات تنظيمية صحية تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة وتزيد من فعالية المنظمة (Karadage, 2015).

أصبح مفهوم الصحة التنظيمية مفهوماً حيويًا هاماً، في الأونة الأخيرة، حيث اهتمت المنظمات به، بناءً على حقيقة أن مستويات الصحة التنظيمية تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ودرجة الانتماء لديهم، والتماثل التنظيمي، والأداء المميز للموظف، والقدرة على إنجاز المهام بفعالية عالية (Al- Hamad, et al., 2022).

إن حرص المؤسسات على توفير الصحة التنظيمية كمتطلب أساس للنمو والازدهار، يؤدي إلى تطوير أداء العاملين ضمن استراتيجيات ذات فعالية عالية، وكذلك تحقيق الرفاهية النفسية لهم وزيادة الثقة بالسياسات التطويرية والشعور بالأمن الوظيفي، والاستقرار النسبي وتعزيز الانتماء للمؤسسة والعاملين فيها، كما تُوجد حالة من التفاعل الإيجابي والتعاون المثمر والتشاركية وتحمل المسؤولية، والحرص على تحقيق أهداف المنظمة بتفانٍ عالٍ، كما وتعمل الصحة التنظيمية الإيجابية على تحقيق الرفاه المؤسسي، الذي يؤثر بدوره في التدخلات التنظيمية على المستوى الفردي والجماعي، كما أشارت العديد من الأبحاث إلى آثار الصحة التنظيمية الإيجابية على عملية اتخاذ الأفراد للقرارات والإبداع والابتكار، ومدى توفر المرونة والقدرة على التكيف مع المواقف الصعبة (Biron, et al., 2012; Lencioni, 2012).

تعتبر الصحة التنظيمية من المؤشرات المهمة التي يمكن من خلالها التغلب على العديد من الصعوبات التي تعاني منها المنظمات، مثل: ضغوط العمل، وإجهاد العاملين، والدوران الوظيفي، والاستنزاف المادي، والعاطفي، والذهني وكذلك الاغتراب الاجتماعي والنفسي والاحترق الوظيفي. (نجم، 2019).

وأظهرت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الصحة التنظيمية، وجود علاقة إيجابية بين مستوى الصحة التنظيمية والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف من وإلى العمل، والدخل المرتفع، والانتماء التنظيمي (Gatchel & Schultz, 2012).

أشار لينسيوني (Lencioni, 2012) في مقدمة كتابه حول الصحة التنظيمية بعض شهادات من العالم حول فوائد تطبيق الصحة التنظيمية بعد اعتمادها كنهج في منظماتهم ومنها:

- شهادة ستيف بور، نائب الرئيس الأول، في نظام الرعاية الصحية في كارولينا.

"لقد سمحت مبادئ وممارسات الصحة التنظيمية لمنظمتنا بالاستفادة من رأس مالها الفكري ومواهبها بشكل لم يسبق له مثيل، إننا نشهد تحولاً تنظيمياً أمام أعيننا."

- شهادة كلينتون أندرسون، الرئيس التنفيذي لشركة (Downunder Horsemanship)

"عندما أخبرت فريقي لأول مرة أننا سنعمل وفق معايير الصحة التنظيمية، أدار الجميع أعينهم واعتقدوا أن الأمر سيكون حساساً، وسرعان ما أدركوا أن الأمر لم يكن كذلك، نحن نعرف الآن بالضبط من نحن، وماذا نفعل، ولماذا نفعل ذلك، ومن يمكنه النجاح في شركتنا، لقد تغيرت ثقافتنا ونتائجنا النهائية."

- شهادة بيتر ليفانجي، رئيس شركة (Bay State Milling)

"بعد عامين من العمل حول الصحة التنظيمية، شهدنا أفضل عام لنا على الإطلاق في خضم أصعب الأوقات التي واجهها سوقنا، لا يمكننا أن نتخيل النجاح الذي حققناه لو لم نعتمد هذا النهج."

- شهادة مات دانيوفيتش، الرئيس والمدير الإداري لشركة (Clear-Com)

"لقد ساعدنا عملنا في مجال الصحة التنظيمية التعرف على حالة الأزمة التي نعيشها، ووجدنا أن ذلك لم يكن بسبب ظروف السوق؛ بل كان بسبب انكسارنا كفريق واحد."

2.1.1.3 مؤشرات الصحة التنظيمية:

ذكر نير (Nair, 2021) العديد من مؤشرات الصحة التنظيمية في المؤسسات ومنها سيادة روح التعاون والعمل الجماعي بين الأفراد العاملين، ووجود بيئة داعمة لنمو وتطور الفرد، وكذلك شعور الأفراد بالتقدير من قبل الإدارة والعاملين، ودعم مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وأيضاً وجود قائد إيجابي وعادل مع سهولة الوصول والتواصل معه، وتشجيع الاستقلالية والتمكين عند أداء المهام الموكلة للعاملين، والتوظيف المناسب للعاملين ضمن المعايير

والأصول والجدارة، كما وتسود مهارات التواصل الفعال بين مستويات التنظيم في المؤسسة، مع ضرورة توفير معايير الأمان والسلامة العامة.

2.1.1.4 خصائص المنظمة الصحية

تتميز المنظمات الصحية بالعديد من الخصائص وقد ذكر ستانفورد (Stanford, 2012) البعض مثل وحدة الهدف التي تجمع العاملين والمدراء وتشكل ركيزة أساسية للعمل في المنظمة، كما أن مكوناتها سريعة الاستجابة للتغيير والمرونة وتلبية المتطلبات في الوقت المناسب، وكذلك التكيف الإيجابي مع المتغيرات التي تحيط بالمنظمة، وتتسم العلاقات المتبادلة في المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، بالعدالة، والتقبل، ولها القدرة على التجديد ومواكبة التطور في مجال عمل المنظمة، وكذلك القدرة على التنفيذ والتطبيق؛ تلبية لمتطلبات العمل نحو تحقيق الهدف، ووجود أنظمة المكافآت التي تشجع وتحفز العاملين نحو الإنجاز والفاعلية، وتشجع الابتكار، والإبداع، كما وتدعم وتتبنى الأفراد المبدعين.

كما حدد (Nair, 2021) مدى توافر الصحة التنظيمية في المؤسسات من خلال توفر مجموعة من الخصائص الاستراتيجية، والهيكلية، والثقافية، والسلوكية فيها، ومنها استقرار النظام بعيدا عن الفوضى والتفكك التنظيمي، ونموه وتطوره وعدم ركوده في ظل التغيرات المتسارعة، وبالتالي تقدمه، وقابليته للتكيف مع حالات الطوارئ، فهي دليل على إمكانية البقاء ومواجهة التحديات.

2.1.1.5 العوامل المؤثرة في الصحة التنظيمية

أشار بورك وكوبر (Burke & Cooper, 2005) إلى العديد من العوامل التي تؤثر على مدى توافر الصحة التنظيمية في المنظمة ومنها توفر الاستراتيجية، حيث تحتاج المنظمة استراتيجية واضحة من خطط ومبادرات طويلة وقصيرة المدى لتحقيق أهدافها المرجوة ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة، وكذلك وجود مقاييس لمعرفة مدى توفر الصحة التنظيمية ضمن مؤشرات محددة ومعلنة مسبقا، والتواصل الفعال، وذلك من خلال وجود شبكة من العلاقات الرأسية والأفقية التي تنظم سبل التواصل والحوار في أجواء يسودها الاحترام وتقبل رأي الأغلبية، حتى تستطيع المنظمة توصيل أهدافها طويلة وقصيرة المدى لأصحاب المصلحة الرئيسيين، والنمط القيادي المتبع، وطريقة تفويض الصلاحيات وتوزيع المهام بما يخدم تحقيق

أهداف المنظمة ويلبي احتياجات العاملين ومصالحهم، ومدى قدرة مجالس الإدارة في المنظمات على تكريس الاهتمام بتحقيق الأهداف على المدى الطويل.

كما ذكر الحمد وآخرون (Al- Hamad, et al., 2022) مجموعة من الشروط والعوامل التي تعزز الصحة التنظيمية ومنها التركيز على الأهداف، والتواصل التنظيمي المناسب البعيد عن البيروقراطية، وتوازن القوى، والعمل على توفير الاحتياجات التطويرية اللازمة والاستخدام الأمثل للموارد والتماسك التنظيمي والعمل بروح الفريق، والتأكيد على توفير بيئة تشجع على الإبداع والابتكار من خلال الحرص على الاستقلالية الفكرية، والتكيف الإيجابي مع التغيرات، وكذلك القدرة على حل المشكلات.

هناك أربعة ضوابط أساسية لضمان تحقيق الصحة التنظيمية في المؤسسات، ومنها بناء فريق القيادة على أسس التوافق والتعاون والعمل المشترك، وتمتع القادة بالوضوح والشفافية العالية مع العاملين، ولكي تبقى المنظمة صحية بمرور الوقت، يجب على قادتها استحداث العديد من الأنظمة التي تعزز الوضوح في كل عملية تشمل الأفراد، كما ويجب الحرص على إعادة تصميم كل برنامج وكل نشاط وذلك لتذكير الموظفين بشكل مستمر على ترتيب الأولويات نحو الأعمال الأكثر أهمية (Lencioni, 2012).

ويتطلب تحقيق الصحة التنظيمية منظوراً واسعاً لحل المشكلات في ظل النظام المتغير، حيث يبتعد الأفراد في المنظمة عن مجال الرؤية المتخصص الضيق إلى نموذج أكثر تكاملاً وتعاوناً، والتوجه نحو المنهجيات الأكثر فعالية للتطبيق في السياق التنظيمي، ولا يمكن لأي مجال مهني واحد أن يحمل كل المعرفة اللازمة، وبالتالي يجب التوجه نحو الدور التكاملي، الذي يجمع بين توفر التخصصات لتوفير المعرفة والبصيرة في جميع جوانب النظام، والعمل بشكل تعاوني في مكان العمل، وبالتالي تتشكل علاقات إيجابية بين كل من الإدارة والعاملين لبناء رأس المال الاجتماعي في المنظمة (Nezu, et al., 2003).

2.1.1.6 تقييم الصحة التنظيمية

تقييم الصحة التنظيمية، هو تشخيص لقدرة المنظمة ضمن عدة مستويات، تتدرج من الشخص إلى العلاقات، والإدارة إلى الأنظمة، والقيادة إلى البيئة المحيطة، وذلك من خلال إجراء المسح الوصفي لطبيعة العمل والعلاقات ونمط القيادة المتبع، واستخدام التقارير والتوصيات لتحسين مستوى العمل في المنظمة ووضع آليات تدعم بناء القدرات في عدة مجالات، حيث تقوم

العديد من المنظمات على تقييم مستوى الصحة التنظيمية على غرار الفحص البدني السنوي، لتحديد المشكلات ومعالجتها بشكل أفضل (Calhoon, 2010).

إن اختيار طريقة التقييم وفريق التقييم ليس بالأمر السهل حيث يختلف الناس في الطريقة التي يتعاملون بها مع الصحة التنظيمية. يتبع البعض نهج افعل ذلك بنفسك، حيث يقومون بقراءة كتب المساعدة الذاتية عن الصحة التنظيمية وغيرها من العوامل المؤثرة، في حين يذهب البعض الآخر إلى مقدمي الخدمات التقليديين للقيام بذلك ضمن معايير موضوعية مسبقاً، ويختار آخرون الأساليب البديلة للدلالة على مدى تضمين الصحة التنظيمية، في جميع الحالات يجب أن يكون اختيار أدوات التقييم الصحي واسعاً وشاملاً لجميع مجالات الصحة التنظيمية، مع التركيز على جمع البيانات الكمية والنوعية التي تنتقل من الحقيقة إلى الاستدلال، ثم إلى التفسير، بما يتضمن منهجيه تقييم تشمل الجسد والعقل والروح، كما وتشمل أداة التقييم النظر إلى علاقة المنظمة كنظام مفتوح مع الأنظمة الأخرى التي تتفاعل معها، فالصحة التنظيمية مفهوم ديناميكي متعدد الأوجه، ويجب اتخاذ خيارات دقيقة بشأن التفاضلات بين الوقت والتكلفة وجودة عمليات التقييم، ولا توجد طريقة واحدة لإجراء التقييم، إنما يعتمد على ظروف المنظمة والعوامل المحيطة (Stanford, 2012).

يوفر تقييم الصحة التنظيمية مقياساً لمدى صحة المنظمة، ويجب إجراء هذا التقييم بطريقة رسمية تضمن استمرارية ومصدقية النتائج للسماح بمقارنة القياسات المتتالية، وبالتالي إحداث التطوير في الوقت المناسب، تتكون هذه الطريقة من أربع خطوات تبدأ بتحديد العمليات داخل المنظمة، حيث تتميز كل منظمة بعملياتها الخاصة وتمثل هذه الخطوة تحدياً، لا سيما فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية غير الرسمية التي غالباً ما يصعب تحديدها ووصفها بوضوح من حيث المحتوى، لذلك فإن المعرفة الجيدة بالثقافة التنظيمية هي شرط أساسي لتنفيذ هذه الخطوة، ثم ننتقل إلى تحديد المكونات الرئيسية للعمليات، التي تمثل مجموعة من الإجراءات والأنشطة المترابطة، تتميز كل عملية بمدخلاتها والأدوات والتقنيات التي يمكن تطبيقها والمخرجات الناتجة، وتأتي تالياً مرحلة تقييم الحالة الصحية للمكونات الرئيسية، ويجب إجراء تقييم صحة كل مكون، وبالتالي تقييم صحة كل عملية بطريقة شاملة، أي بطريقة يمكن أن تعبر بشكل شامل عن جوانب مختلفة من العنصر المقيّم، وفي المرحلة الأخيرة يتم تحديد العمليات الإشكالية، وذلك بتقييم جميع الأمور التي تشكل عائقاً، أو المكونات التي تعمل دون مستويات الأداء المطلوب أو تحقيق الجودة المقبولة، وفي هذه الخطوة يتم الانتقال من المكونات إلى مستوى العمليات، حيث لا يكون لجميع المكونات نفس التأثير على العمليات (Xenidis, et al., 2014).

يمكن قياس صحة المنظمات عبر الاستمارات أو المقابلات أو المقاييس المقننة، ليس فقط للكشف عن الوضع الراهن، ولكن أيضًا لإعداد خطط التحسين بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها بأن المنظمة صحية أو غير صحية ومدى الحاجة إلى التغيير والابتكار، والكشف عن مواطن القوة وجوانب الضعف في المنظمة وكذلك الفرص والتهديدات التي تم الكشف عنها من خلال قياس صحة المنظمة (Calhoon, 2010).

يسهم تقييم الصحة التنظيمية كما أشار إليها ماكفانا (Makvana, 2010) في توفير صحة جيدة في بيئة العمل لكل من العامل، والمشرف، والمدراء، والإدارة، والتعرف على مدى ملائمة مكان العمل ودوره وأثره في تحقيق البيئة الصحية، وكذلك التعرف على مستوى العلاقة بين الإدارة، والعاملين، والمشرفين، والمديرين، وتحليل نتائج الدراسات البيئية للوقوف على درجة الرضا عن العمل، وتحقيق التشاركية في تحليل أسباب الانخراط في العمل، والرضا الوظيفي، والبيئة الصحية المهنية للمنظمات، ومدى جودة معدات العمل الجديدة فيما يتعلق بمتطلبات السلامة والصحة المهنية وبيئة العمل، وتفسير أثر البيئة على العاملين والمشرفين والمدراء، ومدى قدرتها على الإضرار بالصحة التنظيمية في المنظمات، وإعداد القواعد واللوائح والمعايير والإجراءات الخاصة بالسلوك الصحي للعمل، وبالتالي إجراء برامج لتدريب العمال والمشرفين وذلك تبعًا لنتائج التقييم.

2.1.1.7 متابعة الصحة التنظيمية

ذكر هكيز وفيريت (Hughes & Ferrett, 2007) مهام مجلس الإدارة الخاصة بمتابعة الصحة التنظيمية في المؤسسات، والمتمثلة بإجراء مراجعة سنوية حول مدى توافر معايير الصحة التنظيمية في العمل، والحفاظ على تحديث بيان سياسة الصحة التنظيمية، وترتيب الأولويات ومراجعة السياسة كل عام على الأقل، مع التأكد من وجود أنظمة إدارية فعالة للرصد والإبلاغ عن أداء المنظمة في مجال الصحة التنظيمية، والعمل على إبلاغ أعضاء مجلس الإدارة بأي إخفاقات قد تحدث، وتسبب خلل في الصحة التنظيمية، واتخاذ القرارات التي تدعم الصحة التنظيمية في المؤسسة، وضرورة التأكد من إجراء عمليات تدقيق دورية للتحقق من وجود أنظمة خاصة بتطوير الصحة التنظيمية.

المنظمات أنظمة ديناميكية متعددة الأبعاد، ويجب أن تتوفر لديها القدرة على الخروج من التغيير قصير المدى والتكيف مع دورات النمو والتحويلات طويلة المدى، وبالتالي تحقيق مستويات عالية من الصحة التنظيمية والحفاظ عليها وتعزيزها، وفي هذه العملية تمتد الصحة

التنظيمية على طول سلسلة متواصلة، بدءاً من المستويات العالية من الفعالية وحتى المرض التنظيمي، يتضمن تعزيز الصحة التنظيمية أكثر من مجرد الحد من أمراض وإصابات العمال أو تقليل الضائقة التنظيمية، بل يمتد إلى تعزيز الأداء الأمثل داخل البناء التنظيمي بدلاً من التركيز فقط على التغيير القائم على القانون، وإيجاد منظور واسع لحل المشكلات لتقييم مدى مرونة النظام وإحداث التدخل الإيجابي فيه (Nezu, et al., 2003).

2.1.1.8 مستويات الصحة التنظيمية

حدد جونسون وديفي (Johnson & Davey, 2019) مستوى الصحة التنظيمية بالدرجة التي يتم بها توجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، ويمكن تشخيص مستوى الاستعداد لدى العاملين من خلال مستوى الثقة بين العاملين، ذلك أن درجة ثقة الأفراد ببعض البعض تحدد الدرجة التي يتواصلون بها بأمانة، ويتشاركون المعلومات، ويسمحون للآخرين بالتأثير في سلوكهم وقراراتهم، وكذلك الرغبة في حل المشكلات لديهم، والتعامل بإيجابية مع العوائق التي تواجههم في بيئة العمل والسعي الجاد لحلها، وأيضاً الاستعداد لتحمل المسؤولية والرغبة في الانخراط بالعمل بفعالية عالية دون تردد أو إجبار، كما أن مستوى الصحة النفسي للأفراد ينعكس على الأداء الفعلي لهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وصولاً لمستوى عالي من الصحة التنظيمية.

ظهرت العديد من التصنيفات، ومنها تصنيف لوب (Laub, 2018) للصحة التنظيمية ضمن أربع مستويات كالتالي:

- الصحة التنظيمية المثالية: حيث تعتبر المنظمة هنا خدمة تتميز بالأصالة، وتنمية وتقدير الأفراد، وبناء المجتمع، ومشاركة القيادة الإيجابية، كما أن القادة والعاملون جديرون بالثقة ولديهم الحافز لخدمة المصالح العامة قبل مصلحتهم الذاتية، ومنفتحون على التعلم، ويعمل الجميع بروح الفريق وجو من التعاون.
- الصحة التنظيمية الممتازة: يتوفر في المنظمة قدر من المشاركة الإيجابية والوضوح والثقة بين العاملين والادارة، ولديهم الدافع لخدمة مصالح المنظمة قبل مصلحتهم الذاتية، وتتوفر رغبة كبيرة في التعلم لدى الأفراد، وتسود روح الفريق في العمل.
- الصحة التنظيمية المتوسطة: تتميز المنظمة بمستوى معتدل من الثقة والجدارة، إلى جانب عدم اليقين والخوف في بعض الأحيان، يتم تشجيع الإبداع طالما أنه لا يحرك

المنظمة بعيداً عن الوضع الراهن، يمكن المخاطرة، ولكن يخشى الفشل في بعض الأحيان، غالباً ما تكون الأهداف واضحة.

- الصحة التنظيمية الضعيفة: يتوفر مستويات دنيا من الثقة والجدارة في المنظمة، إلى جانب عدم اليقين والخوف معظم الأحيان، ويشعر العاملون بعدم الرغبة لإثبات الذات، ويتم الاستماع إلى العاملين عندما يتحدثون بما يتماشى مع قيم وأولويات القادة، ولا يتم تشجيع التعبير الفردي، وغالباً ما يأخذ القادة دور الناقد بينما يتولى العمال دور الحذر.

في حين أكد فاروق وآخرون (Farooq, et al., 2017) على خمس مستويات هي الصحة التنظيمية السامة أو المحمومة، وتشير إلى أجواء عمل يسودها انتهاك لحقوق الأفراد ومسار المنظمة غير واضح لهم، كما أن فرص تطورها ضعيف، وينفرد القائد بالقرارات مع تجاهل آراء العاملين وتطلعاتهم، ومستوى الصحة التنظيمية المحدودة، حيث يعطى الأفراد في المنظمة صلاحيات محدودة وتبقى القرارات الهامة بيد القائد، ويشعر الأفراد دائماً بالحاجة لإثبات ذاتهم، أما مستوى الصحة التنظيمية المتوسطة، يظهر فيه اهتمام بالعاملين وتحفيزهم، ولكن الثقافة التنظيمية للأفراد يسودها الريبة والمخاطرة، في حين أن الاتصالات تكون منفتحة بين الأفراد، ويليه مستوى الصحة التنظيمية المرتفعة، يشعر العاملون بالاحترام والقيمة ويشركون اتخاذ القرار مع القادة بما يخدم مصلحة العمل، كما وتسود أجواء الثقة بالمنظمة ككل، وأخيراً الصحة التنظيمية النموذجية، ويشعر جميع العاملين بثقة وانتماء عالي، ويشركون في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق، والاتصالات المفتوحة بين الأفراد.

2.1.1.9 أبعاد الصحة التنظيمية

أشار كرداج (Karadag, 2015) إلى اقتراح مايلز (1969) حول أبعاد الصحة التنظيمية حيث قسمها إلى ثلاثة أبعاد وفقاً لاحتياجات المنظمة:

- احتياجات المهمة، تشمل التركيز على الهدف، بحيث تكون الأهداف التي تحددها الإدارة واقعية وواضحة، ومدى امتلاك القدرة على التواصل بالشكل المناسب، وذلك بتوفير المعرفة والمعلومات الرسمية أو غير الرسمية وتتطلب شبكة اتصالات مفتوحة وحررة، وكذلك توزيع السلطة، حيث تتميز المنظمة الصحية بتوزيع السلطة بكفاءة وعدالة.
- احتياجات البقاء، وتتضمن الاستخدام الأمثل للموارد، والالتزام التنظيمي، ومستوى الروح المعنوية، والرضا الوظيفي.

- احتياجات النمو والتطوير، وتشمل الابتكار، والاستقلالية باعتبارها مختلفة ومستقلة عن المنظمات الأخرى، والتكيف والمرونة الداخلية والانفتاح على التغيير والانسجام مع بيئتها، وبهذه الطريقة يظهر النمو والتطور فيها، والكفاءة في حل المشكلات مع بذل أقل قدر من الطاقة.

وفق جمعية علم النفس الأمريكية فإن للصحة التنظيمية في بيئة العمل خمسة أبعاد رئيسية تتمثل في مشاركة الموظف في صنع القرار والاستقلالية الوظيفية، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة من خلال المرونة في العمل، ودعم نمو وتطور الموظفين، والعمل على توفير بيئات عمل آمنة جسدياً ونفسياً (Makvana, 2010).

كما قدم ويلسون ورفاقه نموذجاً شاملاً وقابل للاختبار لمنظمة العمل الصحية، يتكون هذا النموذج من ستة أبعاد وهي بعد السمات التنظيمية وتشمل القيم والمعتقدات والسياسات والممارسات الإدارية، وبعد المناخ التنظيمي الذي يشمل الدعم التنظيمي والعلاقة مع زملاء العمل، ومشاركة الآخرين والتواصل معهم، وبعده تصميم الوظيفة، بما في ذلك عبء العمل، والتحكم والاستقلالية، ومحتوى الوظيفة، والدور، والوضوح، والظروف البيئية، والمادية، وبعده مستقبل الوظيفة، ويشمل الأمن الوظيفي، والمساواة الإجرائية والتوزيعية، وفرص التعلم، وترتيبات العمل المرنة، وبعده التكيف النفسي للعمل، ويشمل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والفعالية، وتحمل ضغوط العمل، وبعده رفاه الموظف، بما في ذلك الصحة النفسية له وعدم الوصول لحالة من الاكتئاب، أو الغضب، والقلق (Bauer & Hammig, 2013).

وتقترح الدراسة التي أجراها سميت ورفاقه (Smet, et al., 2007) خمسة أبعاد للصحة التنظيمية وهي بعد الصمود والثبات، حيث يتعين على المدراء التعامل مع الاضطرابات المهددة لبقاء المنظمة واستمراريتها من خلال اكتشاف المخاطر وإدارتها، وتوفير الموارد والاحتياجات النقدية، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات، لمواجهة التحديات، وبعده التنفيذ للعمليات، وذلك بالحفاظ على الاسس السليمة للمنظمة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم، وأداء المهام المطلوبة بفعالية عالية يعي من خلالها العاملين أدوارهم ومسؤولياتهم، وبعده التنسيق، وذلك بصياغة هوية مشتركة تعلو فوق الأفراد والوظائف ووحدات الأعمال وتعكس اهتمامات أصحاب المصلحة، وتعمل على تعزيز الشعور بالهدف المشترك من خلال الآليات الرسمية، مثل عقود العمل، وبعده التجديد، حيث تستثمر المنظمات السليمة في مستقبلها وتتوسع في مجالات عملها، من خلال توفير الأصول والكفاءات، والتفكير بمرونة أعلى، لتوليد الأفكار والتكيف مع التغيير، وأخيراً

بُعد التكامل، ويشير إلى الممارسات التنظيمية، كسياسات التوظيف، وبرامج التدريب، والحوافز السلوكية المتسقة لضمان أن الأصول والعمليات والعلاقات والممارسات الإدارية تسير بشكل فعال نحو التكاملية في العمل.

في محاولة لدمج الصحة التنظيمية والإنتاجية والفعالية ناقش ماكافا (Makvana, 2010) ثمانية أبعاد للصحة التنظيمية تمثلت في مدى التكيف مع بيئة العمل ومتطلباتها، والتميز التنظيمي فيها، والنمط القيادي المتبع، ومدى القدرة على ضبط وفض النزاعات، وكذلك دعم الابتكار، ودرجة الاندماج أو الانغراس الوظيفي للعاملين، وروح المبادرة والمبادأة، ثم الانطلاق نحو الإنجاز.

كما اقترح نير (Nair, 2021) نموذجاً أشار فيه إلى أبعاد الصحة التنظيمية وهي بُعد التركيز على الهدف بأن تكون الأهداف سهلة الفهم ومقبولة ويمكن تحقيقها من قبل أفراد المنظمة، وبُعد كفاية الاتصال بحيث يكون نظام الاتصالات مناسب يجنب الأفراد سوء الفهم ويعزز التواصل الفعال، وبالتالي الحصول على المعلومات الصحيحة ورفع كفاءة المنظمة، وبُعد توزيع القوة داخل المنظمة بشكل موحد نسبياً، لتفعيل التأثير الإيجابي في كافة مستويات المنظمة، وبُعد الاستخدام الأمثل للموارد، حيث يتم التنظيم بأكثر الطرق فعالية، بما يلبي الاحتياجات، وبُعد الالتزام التنظيمي حيث يشعر العاملون بالانتماء للمنظمة ويفضلون البقاء فيها، وهم كذلك متأثرون بها، ويحرصون على وحدتها، وبُعد المعنويات ويشير إلى رفاه الموظف ورضا الفريق في المنظمة بشكل عام، وبُعد النمو الوظيفي واحتياجات التنمية من خلال التشجيع على الابتكار والاستقلالية، والتكيف الإيجابي، ومهارة حل المشكلات.

2.1.1.10 أبعاد الصحة التنظيمية التي تم اعتمادها في الأنموذج المقترح:

أولاً: القيادة

تبرز أهمية القيادة من خلال وظائفها المتمثلة في إحداث التغيير المؤسسي والتأثير في سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف، وتنمية علاقات التعاون بين العاملين، كما وتساعد على حل المشكلات وتعقيدات العمل، فالقادة يخططون ويراقبون وقيّمون ويتخذون القرارات الصحيحة، ويصدرون التوجيهات والتعليمات اللازمة (أبو طاحون، 2012؛ أبو النصر، 2012).

ثانياً: القدرات

إن بناء القدرات المؤسسية يتدرج ضمن ثلاثة مستويات تبدأ بالمستوى الفردي، وذلك برفع مستوى الأداء لدى الفرد من خلال دعم تطوره، وتمكينه من المعارف المطلوبة والمهارات الممكنة لتحقيق أهداف المنظمة، يليها المستوى المؤسسي، من خلال تطوير الهياكل التنظيمية والسياسات وتفعيل الإدارات في المؤسسة الواحدة بما يضمن تطورها، وأخيراً مستوى النظام، وتشكل الحلقة الأوسع لبناء القدرات المؤسسية ويتعلق بتطوير شامل لنظام العمل وتكون نتائجه أكثر وضوحاً وتأثيراً (Evans, et al., 2013).

يتطلب بناء القدرات توفير الاستطاعة المادية للأفراد وحتى الجماعات، بوجود شرط سابق وهو القدرة العقلية، ويتضمن الاستثمار الأمثل للإمكانيات المتاحة والعمل على حل المشكلات وكذلك تحقيق الأهداف المرجوة، فإذا استطاع الفرد بناء قدراته الذاتية فسيكون لديه القدرة على العمل ضمن مجموعة من الأفراد. كما أن بناء القدرات ينشط الفرد من أجل ذاته وكذلك صالح الجماعة التي ينتمي إليها، وبناء القدرات متطلب أساسي لإحداث التنمية، وهو الوسيلة المهمة لمواجهة تحديات التطور، ويأخذ بناء القدرات قيمة إضافية لدى الأفراد عندما يعمل كل منهم على تحقيق المطلوب منه وبالتالي الإنجاز، الأمر الذي يقود لمزيد من تحرير الطاقات وتوليد قوة دافعة للعمل وصولاً إلى الهدف المشترك (رضوان، 2013).

ثالثاً: الإبداع

الإبداع شرارة الانتقال نحو الابتكار، والفرق بين الإبداع والابتكار كالفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار، فكلاهما يتضمن عملية واحدة ويفترقان في المرحلة الأخيرة، فالإبداع هو القدرة على توليد الأفكار الأصيلة التي تتميز بالجدة وذات معنى، والحلول باستخدام الخيال والتصور، في حين أن الابتكار هو التطبيق الملموس للإبداع. كما أن الابتكار والاختراع يبينان على ما توفر من إبداع، ويمثلاً أرضاً خصبة لإبداعات جديدة، وتعد القدرة على الاكتشاف والخيال والموهبة والذكاء هي دعائم الفكر الخلاق في توليد الإبداع المتميز (مرزوق، 2023).

العمل الإبداعي هو عمل جديد يتم قبوله باعتباره ممكناً أو مفيداً أو مرضياً من قبل مجموعة في وقت ما، ولا تكفي الجدة وحدها لوصفها بالإبداع، ولكن يجب أن يتمتع أيضاً بالملائمة حيث يمكن للمهندس المعماري أن يبني شيئاً جديداً مثل منزل مصنوع من الرقائق الدقيقة، ولكن مثل هذا المبنى لن يكون فعالاً في توفير منزل للبشر، إن اختيار المواد أصلي، ولكنه غير مناسب، وبالتالي فهو ليس مثلاً على الإبداع (Goodwin, 2023).

هناك العديد من الخصائص التي تتصف بها المنظمات المبدعة ومنها التخصص الطوعي لأعضاء الفريق في المؤسسة، حيث يختار كل فرد تخصصه بناء على الرغبة والقدرة على إحداث التغيير والتميز، وتتميز بوجود ثقافة مشتركة تجسد الفلسفة التي قامت عليها المنظمة، يتم فيها تقسيم العمل بما يتلاءم مع قدرات العاملين واتجاهاتهم وميولهم، وكذلك تشغيل هيئة عاملة على درجة كبيرة من التدريب والتمكين المهني، ومهياً لخلق ابداعات فنية بعيدة عن النمطية، كما أن هيكلتها بعيدة عن الهيكلية المعقدة والغارقة بالأعباء الروتينية، ويتم تحديد الأدوار فيها بما يتلاءم مع التخصص والوصف الوظيفي للعاملين، مع ضرورة وجود شبكة عمل تلتزم بمجموعة من القيم التي تتحمل الإخفاقات وتحث على الابتكار والإبداع وتشجيع الاستقلال والالتزام في المنظمة (المحمدي، 2022).

رابعاً: التكيف التنظيمي

التكيف هو قدرة النظام على تغيير سلوكه عند مواجهة اضطراب ما، وعليه يجب أن تتكيف الأنظمة الحية باستمرار مع التغيرات في بيئتها، والفرق بين التكيف والتنبؤ هو أن الأخير يحاول التصرف قبل أن يؤثر الاضطراب على السلوك المتوقع للنظام، ومن المرغوب التنبؤ بالاضطرابات، لأنها قد تؤثر سلباً على النظام أو حتى تدمره، ومع ذلك ليس من الممكن التنبؤ بجميع التفاعلات المستقبلية، ولهذا السبب يصبح من الضروري بناء أنظمة قادرة على التكيف، حيث ستكون هناك مواقف غير متوقعة، وسيكون النظام التكيفي قادراً على الاستجابة لما هو غير متوقع، كما ويمكن القول أن التكيف هو نوع من الإبداع، وأن الأنظمة التكيفية تخلق حلولاً جديدة (Bestardas & Angels, 2012).

يشير التكيف التنظيمي إلى التعديلات في المنظمة أو مكوناتها من أجل التأقلم مع التغيرات في البيئة الخارجية، والغرض منه هو إعادة التوازن إلى حالة غير متوازنة، ولا يعني التكيف بالضرورة رد الفعل من جانب المنظمة لأنه يفترض أن يعد له بشكل استباقي، وبناء على ذلك يهدف التكيف إلى إقامة توازن بين المتطلبات البيئية والهياكل الداخلية للمنظمة، للتغلب على التحديات الإدارية فيها، وذلك من خلال السعي لخفض التكاليف، ورفع جودة العمل، وزيادة الفاعلية (Smart, 2012).

يأخذ التكيف التنظيمي شكل إعادة التوقيع الواعي للعمليات والهياكل التنظيمية، ويمكن إجراء إعادة التصميم الهيكلي في شكل تغيير جذري أو تغيير تدريجي وصولاً لحالة التكيف، كما هو الحال عند تعديل النظام، ويسبق التكيف التنظيمي عادة تراجع في الأداء، بحيث يظهر تباين كبير

بمرور الوقت في الأداء المصاحب للتكيف والأداء السابق، بالرغم من وجود مخاطرة عند تطبيق استراتيجيات التكيف الجديدة، فإن الفائدة التي تعود على المنظمة ستكون أكثر وضوحاً بحيث تستعيد المنظمة المستوى المرضي المنشود (Ortenblad, 2014).

ترتكز عملية التكيف الإداري والوظيفي في المنظمات على العديد من الأسس تتمثل في الاهتمام بتنمية الألفة بين العاملين، والاستفادة من الخبرات الموجودة لدى بعضهم وتعميمها على الآخرين، والاهتمام بالبعد النفسي لهم ودعمهم، كما يتضمن تدريبهم على القيام بالمهام الجديدة بالطرق السليمة، وشرح آثارها الإيجابية، والحرص على توعيتهم بواقع المنظمة في ظل المنافسة وتشجيعهم على الإبداع والتميز، والتقييم العملي لهم وإعطاء التغذية الراجعة، مع تفعيل النظام الرقابي، وتلبية احتياجاتهم وحل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل، وكذلك إعداد برامج تدريبية حول التكيف مع بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتوفير الخبرات الإدارية اللازمة لعملية الإرشاد والتوجيه للعاملين (الحريري، 2012).

خامساً: الاتصال

تعتبر جميع المنظمات أن التواصل الفعال ضروري للبقاء، ويتضمن التواصل وجود شخصين أو أكثر يقومون ببناء المعنى معاً، ضمن عدة سياقات، ومنها السياق الثنائي التواصل ويحدث بين شخصين، مثل المقابلات الفردية، أو قيام المدير بإرشاد أحد مرؤوسيه، وسياق المجموعات الصغيرة، حيث تجتمع هذه المجموعات لمشاركة المعلومات أو اتخاذ القرارات بشأن سياسة الشركة، وسياق المجموعات الكبيرة ويكون الاجتماع هنا للحصول على إحاطة إدارية أو لإجراء مناقشة عامة، وأوسع سياق هو السياق الرابع وهو البيئة الخارجية المكونة من المنظمات الأخرى وبقية فئات المجتمع (Fielding, 2006; Conral & poole, 2012).

تسعى المنظمات من خلال شبكات الاتصال إلى تحقيق أهداف المنظمة، ضمن أنماط اتصال متعددة داخل فريق العمل وتقسّم هذه الأنماط إلى:

شبكات الاتصال المركزية: ويتم الاتصال في هذا النمط بين أعضاء الفريق مع شخص عادة ما يكون القائد أو المدير، حيث يمثل مركز الاتصال، وأعضاء الفريق عادة ما يتواصلون به طلباً لتوضيح الأمور أو التوجيهات أو حل المشكلات، وتتم معالجة الأمور بشكل مركزي من قبل قائد الفريق (العامري والغالبي، 2008).

شبكات اتصال اللامركزية: يتم الاتصال بين أعضاء الفريق بحرية ويمكن التواصل مع بعضهم البعض، وعادة ما يكون بين المفكرين والعلماء والمهنيين حيث إن مهامهم تتطلب تبادل الأفكار والآراء دون معوقات أو قيود، ويتم كذلك استخدام هذا النمط في أوقات الطوارئ التي تتطلب اتخاذ قرارات بالسرعة الممكنة والمرونة العالية (العلاق، 2014).

2.1.1.11 تطوير الصحة التنظيمية

يشير تطوير الصحة التنظيمية إلى عملية إعادة إنتاج الصحة بشكل مستمر ومحدث من خلال التفاعل مع البيئات المعيشية ذات الصلة، والتي تم تحديدها في المنظمات باعتبارها مجالاً للعمل والتنمية، كما يعتمد مفهوم التطوير التنظيمي على فكرة أن المنظمات يمكن أن تمر بعمليات التغيير لتحقيق النتائج المأمولة في بيئاتها، ويحدث ذلك من خلال تفاعلات متعددة داخل المنظمة كنظام اجتماعي معقد (Houdmont, et al., 2012).

يتطلب تحسين الصحة التنظيمية أن تعي المنظمات العلاقة بين رفاهية العاملين والفعالية التنظيمية، ففي المنظمة الصحية تدعم رفاهية العاملين والفعالية التنظيمية بعضهما البعض وصولاً للصحة التنظيمية وتحسينها من خلال فهم العوامل الفردية والتنظيمية التي تساهم في تحقيق نتائج ذات قيمة عالية في المنظمة، كما يعد المناخ التنظيمي عاملاً مهماً في تحقيق رفاهية العاملين ومؤثراً على النتائج التنظيمية النهائية، ويتطلب تحقيق الصحة التنظيمية وتطويرها، التزاماً من جميع الموظفين وتوفير استراتيجيات محددة وواضحة للعمل وذلك للتمكن من تنفيذ وتقييم التدخلات المطلوبة (Murphy & Cooper, 2000).

2.1.1.12 معوقات تمنع القادة من تبني الصحة التنظيمية

إن الصحة التنظيمية تعكس السياق العام للعمل، حيث يتضح من خلال توفرها الخسوط العريضة لاستراتيجية العمل، والتمويل، والتسويق، والتكنولوجيا، ولهذا السبب فهي العامل الأبرز الذي يحدد نجاح المنظمة بدرجة أكبر حتى من الموهبة والمعرفة وكذلك الابتكار. ولكن قبل أن يتمكن القادة من الاستفادة من قوة الصحة التنظيمية، يجب عليهم أن يتغلبوا على التحيزات الثلاثة التي تمنعهم من تبنيها وهي الانحياز نحو التطور، حيث أن الصحة التنظيمية بسيطة للغاية ويمكن الوصول إليها، لدرجة أن العديد من القادة يجدون صعوبة في رؤيتها كفرصة حقيقية لتحقيق ميزة ذات معنى، وأصبح الإعتقاد السائد أن التمايز والتحسين الدراماتيكي لا يمكن العثور عليهما إلا في التعقيد، فمن الصعب على القادة أصحاب الدرجات

العلمية العالية أن يتقبلوا شيئاً بسيطاً ومباشراً لهذا الحد، والانحياز نحو السرعة ذلك أن التحول إلى منظمة صحية يستغرق وقتاً، فهم يخشون التباطؤ في التعامل مع القضايا الحاسمة، وأخيراً الانحياز الكمي من الصعب قياس فوائد التحول إلى منظمة صحية بدقة، على الرغم من قوتها، حيث تتخلل الصحة التنظيمية العديد من المتغيرات الدخيلة، مما يجعل عزل أي متغير وقياس تأثيره أمراً صعباً (Lencioni, 2012).

تتحسن صحة الإنسان عند الاعتناء بها وتتضاءل عند إهمالها، وكذلك الحال فيما يتعلق بالصحة التنظيمية ومدى تلبيتها لاحتياجات الأفراد وقدرتها على التوفيق بين هذه الحاجات وتحقيق أهداف المنظمة، ويشعر القادة عادة بقلق تجاه تطبيق الصحة التنظيمية فغالباً ما يرونها كمفهوم ناعم وغامض أو يعتقدون أنهم يحققون المطلوب منهم تجاه الصحة التنظيمية، ولكن سلوكهم يشير إلى خلاف ذلك مما يجعله عائقاً أمام تطور المنظمة (Nezu, et al., 2003).

2.1.2 النظريات القيادية الظرفية

تعددت النظريات والدراسات التي حاولت تفسير القيادة إلا أن البدايات في مجال القيادة التربوية ترجع في أصولها إلى النظريات التي وضعت في ميدان الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وتشير النظرية في القيادة إلى مجموعة من الفروض التي نشأت من خلال الملاحظة والفحص والتجريب وصولاً إلى الأساسيات التي تفسر أصول القيادة وما يتعلق بكل جديد حولها، ومن ثم استخدامها كدليل للسلوك القيادي، وداعم للمواقف الإدارية، وإنتاج المعارف والحقائق حولها (النسور، 2021).

من أقدم النظريات التي فسرت ووضحت السلوك القيادي نظرية الرجل العظيم، بالرغم من عدم بنائها على أسس علمية إلا أنها حققت مكانة مهمة بين النظريات القيادية، وقد سميت كذلك بالأب الشرعي للقيادة، تلتها نظرية السمات التي تقوم على افتراض أن للقادة الناجحين مجموعة من الصفات التي تميزهم وتظهر تفوقهم كشخصية مختلفة، وتشارك مع نظرية الرجل العظيم في إرجاع مظاهر القيادة إلى شخصية القائد (السامرائي، 2023؛ رجب، 2022).

تنوعت النظريات القيادية وصولاً للنظريات الظرفية التي تفسر النهج القيادي الطارئ في التعامل مع الظروف المستجدة في المنظمة، الأمر الذي يعطي أهمية كبيرة لممارسات القائد في التعامل مع الظرف الطارئ، حيث يحتاج القائد فيها إلى تحليل الأساليب المختلفة للقيادة لاكتشاف

الأسلوب الأكثر أصالة وملائمة للموقف، ودراسة هيكل المنظمة وخلفيتها الاجتماعية والاقتصادية (Bashir, et al., 2022).

ركزت القيادة الظرفية أو الطارئة على أهمية الموقف في تحديد من يجب أن يصبح ويبقى قائداً للمجموعة، حيث يعتقد الموقفيون الأوائل أنه لا يوجد شيء اسمه قائد بالفطرة، والأمر كله يتوقف على الوضع أو الموقف، فمثلاً عند وضع شخص في موقف ما قد يصبح قائداً، ولكن عند وضعه في مكان آخر لن يفعل ذلك. إن ما يحدد خصائص القيادة في حالة معينة هي دالة الموقف المحدد، وهناك تباينات واسعة في خصائص الأفراد الذين يصبحون قادة في مواقف مماثلة، وكذلك في سلوك القيادة (Adir, 2011).

ومن أهم النظريات الظرفية وأكثرها شيوعاً

2.1.2.1 النظرية الموقفية

أجرى فيدلر العديد من الدراسات حول القيادة في حالات الطوارئ وأداء الأتباع لسنوات عديدة، ودمج النتائج في صياغة نظريته الموقفية، حيث بين فيها أن مساهمة القائد في أداء الأتباع تعتمد على شكل القيادة ومستوى الامتثال للظروف الطارئة، وبالتالي تقترح النظرية أن فعالية القائد تبرز في الحالة الطارئة، من خلال تحديد نمط القيادة المطلوب، وتحديد الموقف بدقة، والتوافق بين القائد والموقف (Demiratas & Karaca, 2020؛ مقابلة، 2011).

وضح داوود (2020) أن الموقف لدى فيدلر له الأثر الكبير على قرار القائد ويتأثر الموقف بقوة المركز والصلاحيات المعطاة للقائد أي مدى السلطة الموجودة ودرجة المساندة له، وطبيعة العمل الموكل إليه، ومدى الرتبة فالأعمال المكررة تسهل عملية القيادة، وكذلك طبيعة العلاقة بين القائد والأتباع، فالقائد المهتم بالمهام يميل إلى المركزية والتسلط، ويحقق إنتاجية عالية خصوصاً في الحالات المتطرفة (السهلة جداً أو الصعبة جداً)، بينما القائد المهتم بالعلاقات والجوانب الإنسانية، يحقق إنتاجية عالية في الحالات المعتدلة (متوسطة الصعوبة).

2.1.2.2 نظرية مسار الهدف

طور روبرت هاوس (Robert house) من كلية وارتون للأعمال في عام (1971) نظرية مسار الهدف، التي أشارت إلى أن مدى تأثير القيادة يعتمد على الطرق التي يتصرف بها القائد تجاه مسارات وأهداف الموظفين بعد تقديم طبيعة المهمة كمتغير ظرفي، واتبع هاوس

التخطيط للمنطقتين اللتين تتطلبان اهتمام القائد وهما الشروع في هيكلة المهام وإظهار مراعاة احتياجات الأتباع، وتمت الإشارة إلى هياكل المهام على أنها طرق لتوضيح توقعات الموظفين، من خلال طريقة وصف متطلبات عملهم، كما اعتمدت نظرية مسار الهدف على النهج التحفيزي، الذي يقوم على تحفيز الأتباع للعمل من خلال نوع من الحساب العقلاني لنتائج الإجراءات (Rickard & Clark, 2006 ; Schermerhorn, 2011).

يمكن توضيح السلوك القيادي المناسب وفقا لنظرية مسار الهدف من خلال ربط نمط السلوك القيادي وتأثيره على أعضاء الفريق من الأتباع، وطبيعة المهام التي يسعى القائد لتحقيقها باستخدام كل نمط قيادي كالتالي:

نمط القيادة المباشرة (التوجيه): يستخدم القائد السلوك التوجيهي للمهام الغامضة والمعقدة.

نمط القيادة الداعمة (مساندة): يستخدم للمهام التكرارية التي لا يوجد بها تحدي (ميكانيكية)

نمط القيادة التشاركية (المشاركة): يهدف إلى إيجاد أفراد واثقين من أنفسهم ويستخدم للمهام الغامضة.

نمط القيادة الموجهة للإنجاز: تكون توقعات القادة عالية، ويستخدم هذا النمط لإثارة دافعية الفريق، ويكون في هذه المهام قدر من التحدي (Northouse, 2007) ؛ قطامي وأبو النعيم، (2016).

2.1.2.3 نظرية فيروم وياتون

قدم فيكتور فروم وفيليب ياتون عام (1973) نموذجاً معيارياً للقيادة يركز على وظيفة صنع القرار لدى القائد، حيث يشير النموذج إلى أنواع مختلفة من المواقف التي تكون فيها درجات مختلفة من مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتم تطويره بناء على فكرة أن درجات مختلفة من المشاركة مناسبة لأنواع مختلفة من المواقف، كما يُعرف هذا النموذج على نطاق واسع باسم "نموذج المشاركة في القرار"، وتقوم النظرية على العديد من الفرضيات أهمها، يختلف أسلوب اتخاذ القرار باختلاف الموقف، ويختلف أسلوب القيادة باختلاف عدد المرؤوسين الذين يتأثرون بالقرار، ولا يوجد أسلوب صنع قرار واحد مناسب لجميع المواقف.

كما يجب على القائد اختيار أفضل طريقة من شأنها التأثير على مقدار مشاركة المرؤوسين في صنع القرار (Krishna & Rao, 2009; Daft, 2022).

وقسمت الأنماط القيادية عند فروم وياتون إلى خمسة أنماط هي نمط المقرر الذي يتم فيه اتخاذ القرار دون مشاركة الأتباع ويستند بذلك القائد لخبرته الشخصية، ونمط الاستشارة الفردية حيث يقوم القائد بالتحدث إلى فرد معين من الأتباع حول موضوع المشكلة ويأخذ بآرائه والمعلومات التي يحتاجها، ولكن في النهاية يتخذ القرار بنفسه، ونمط استشارة المجموعة تكون الاستشارة في هذا النمط ضمن مجموعة من الأتباع ويأخذ ما يحتاج من معلومات حول المشكلة، ولكن في النهاية يقوم باتخاذ القرار بنفسه، ونمط المسهل، حيث يقوم القائد في هذا النمط باستشارة مجموعة من الأتباع ويتم تبادل الآراء والمعلومات والقرار في النهاية هو ما توصلت له جهود الجماعة مع القائد، ونمط المفوض حيث يفوض القائد الأتباع من أجل اتخاذ القرار بما يروونه مناسباً دون الرجوع إليه (السالم، 2015؛ حافظ وعباس، 2016).

2.1.2.4 نموذج جولمان

يعتمد نموذج جولمان على ستة من أنماط القيادة الظرفية، ويؤكد على الحاجة لتغيير سلوك القائد بين هذه الأنماط الستة مع تغير الظروف حولهم وهي نمط القادة المُدربون حيث يركز القائد على مساعدة الآخرين في تطويرهم الشخصي، ويكون هذا النمط من القيادة الظرفية فعال عندما يعي الموظف نقاط الضعف ويتقبل التغيير، ونمط القادة الناضجة لوتيرة العمل حيث يضع القائد معايير أداء عالية، ويكون لدى الأفراد مهارات متقدمة، لكن يجب استخدام هذا النمط بشكل مقتصد، حتى لا يشعر العاملين بالإرهاق ونمط القادة الديمقراطيون الذي يتبنى القائد فيه النهج الديمقراطي المرن وتحمل المسؤولية والتجديد والقدرة على التصويت، لكن يجب الانتباه إلى أن عملية صنع القرار، يمكن أن تستغرق وقتاً طويلاً، ونمط قادة الانتماء الذي يُعد فعالاً في المواقف التي تكون فيها الروح المعنوية منخفضة لدى الأفراد، أو هناك حاجة لبناء الفريق، ونمط القادة الموثوقون وهم خبراء في التعامل مع المشاكل والتحديات المطروحة ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية، وتحفيز الموظفين على اكتشاف أفضل طريقة لتحقيق الأهداف، ونمط القادة القسريون حيث يعتمد القادة هنا على مفهوم السيطرة، ويكون القائد القسري أكثر فاعلية في المواقف التي تتطلب تحولاً كاملاً في المنظمة، كما أنها فعالة أثناء الكوارث، أو عند التعامل مع الموظفين ذوي الأداء الضعيف (; Jones & Bennett, 2018; Obolensky, 2014; Machado & Davim, 2020)

2.1.2.5 نظرية البعد الثالث لريدين

قام ريدين (1970) بفحص متغير ثالث لسلوك القائد وهو التأثير، في نظريته البعد الثالث أو نظرية أسلوب القيادة، حيث أشار للعديد من العناصر المؤثرة في نظريته الظرفية، والمتمثلة في طبيعة المنظمة من حيث الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد فيها، والتقنيات اللازمة لتنفيذ المهام ورصد الميزانيات لها والإشراف على تنفيذ الأعمال، وشخصية القادة وما يمتلكونه من أساليب ومهارات قيادية تمكنهم من التأثير في الأتباع، والعلاقة مع زملاء العمل ودرجة التشاركية والتعاون في أداء الأعمال، ومدى انخراط الأتباع في العمل بالمنظمة، ودرجة الانسجام بينهم سعياً وراء تحقيق الأهداف المنشودة (مريزيق، 2008؛ Delener, 2012).

اشتق ريدين ثمانية أنماط (أربعة أنماط فعالة وأربعة أقل فعالية)، كانت الأنماط الأقل فعالية نمط الهارب، والمستبد، والتبشيري، والتسوية، والأنماط الفعالة تمثلت بالنمط البيروقراطي، والمستبد الحميد، والمطور، والتنفيذي، فإذا حققت القيادة نجاحاً عالياً تجاه العلاقة وأيضاً اتجاه المهمة يسمى النوع المتكامل، في حين أن اتجاه العلاقة العالي مع اتجاه المهمة المنخفض يسمى النوع ذو الصلة، وإن اتجاه العلاقة المنخفض مع اتجاه المهمة المرتفع يسمى النوع المخصص، وتوجيه العلاقة المنخفض مع اتجاه المهمة المنخفض يسمى النوع المنفصل (Zhu, 2017).

ربط ريدين الأنماط الثمانية من حيث كونها فعالة أو أقل فاعلية مع نموذج هيرسي وبلانشارد في القيادة الظرفية، حيث يتطابق أسلوب التوجيه في نموذج القيادة الظرفية مع النوع المخصص ويشكل النمط الفعال له أسلوب المستبد الحميد، أما النمط الأقل فعالية فهو المستبد، ويتطابق أسلوب الاقناع لنموذج القيادة الظرفية مع النوع المتكامل، ويتضمن النمط الفعال التنفيذي، أما النمط غير الفعال فهو نمط التسوية. ويتوافق أسلوب المشاركة في نموذج القيادة الظرفية مع النوع ذو الصلة، ويشكل النمط الفعال المطور والأقل فعالية التبشيري، وأسلوب التفويض لنموذج القيادة الظرفية يتطابق مع النوع المنفصل الذي يشكل فيه النمط الفعال البيروقراطي، والنمط الأقل فعالية الهارب (Guptan, 2012; Blomberg, 2023).

2.1.2.6 نظرية القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشارد

تعد من أكثر نظريات القيادة الطارئة شيوعاً، ويصف مصطلح الطوارئ وجهة النظر القائلة بأن النهج الذي من شأنه أن يساهم بشكل أفضل في تحقيق الأهداف قد يختلف تبعاً للمواقف أو الظروف، والحجة في ذلك أن القادة يجب أن يعدلوا أسلوب قيادتهم لتلبية رغبة أعضاء الفريق المتزايدة في الإنجاز والقدرة والاستعداد لقبول المسؤولية.

نشأت نظرية النضج الوظيفي على يد كين بلانشارد (Blanchard Kenneth) و بول هيرسي (Paul Hersey) عام (1968)، ويعد بلانشارد المؤلف والمتحدث الأكثر شهرة في مجال القيادة في العالم، حيث بيعت ملايين النسخ من كتبه، وتحدث أمام مئات الآلاف من المدراء، وله مساهمة كبيرة في تطوير القيادة على نطاق واسع، أما هيرسي فهو أحد معلمي كين السابقين ومرشد للعديد من الأشخاص في مجال تنمية المهارات القيادية، عمل كين مع بول على تطوير نموذج القيادة الموقفية، حيث قاما باستخدام نفس البعدين المهمة والعلاقات تماماً كما فعل بليك وموتون، لكنهما قصرا نموذجهما إلى أربعة أرباع بدلاً من (81) مجموعة. خلص هيرسي وبلانشارد إلى أن القائد الأكثر نجاحاً هو الذي يمكنه تكييف أسلوبه وفقاً لمتطلبات الموقف المختلفة، ويجب أن يكون القائد المثالي قادراً على التصرف ببراعة متساوية في كل من الأرباع الأربعة الدالة على نضج الموظف (Morgan, et al., 2007).

حظيت نظرية القيادة الموقفية باهتمام كبير لأنها تصف نهج القيادة الديناميكي والمرن وليس الساكن، ويجب تقييم دوافع أعضاء الفريق وخبراتهم وقدراتهم باستمرار لمعرفة النمط المناسب في ظل الظروف المتغيرة. فإذا كان الأسلوب مناسباً وفقاً لهيرسي وبلانشارد فلن يحفز الموظفين فحسب، بل يساعدهم في الانتقال إلى المرحلة التالية من التطوير، وعلى القائد الذي يريد تطوير العاملين وزيادة ثقتهم ومساعدتهم على التعلم، أن يغير أسلوبه باستمرار (Biddle, 2006).

قدم هيرسي وبلانشارد فكرة أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد أفضل وأن أسلوب القائد يجب أن يختلف بناءً على المواقف التي تواجهه، لقد وجدوا أن أسلوب القائد يجب أن يعتمد على مستوى نضج التابع أو مستوى استعداده، كما ويعتمد مستوى النضج على مستوى تحفيز التابع وخبرته وعلمه وإرادته لتحمل المسؤولية المتعلقة بعمله، حيث حددا أربعة مستويات للنضج، الأول للتابع الذين لديهم درجة منخفضة من الكفاءة والالتزام والاستعداد لقبول المسؤولية، أما مستوى النضج الثاني فهم الأتباع الذين لديهم مستوى كفاءة منخفض ومستوى التزام عالي، في حين أن مستوى النضج الثالث يميز الأتباع الذين يتمتعون بمستوى عالي من الكفاءة ومستوى التزام منخفض، ومستوى النضج الرابع يكون للأتباع الذين يتمتعون بمستويات عالية من الكفاءة والالتزام معاً (Johnson & Davey, 2019).

عند النظر في نمو وتطور المرؤوسين، لم يتم اعتبار شخصية القائد أو أسلوبه متغيراً مهماً إلا بالقدر الذي يكون فيه القائد قادراً على تكييف سلوكه بما يتناسب مع متطلبات موقف معين، وتصبح إمكانية التغيير جانباً مهماً للغاية من فعالية القيادة. أن نظرية القيادة الموقفية هي في

الأساس نموذج تدريبي، لم يخضع للتحقق التجريبي المكثف، مما جعل من الممكن تضمين عوامل التغيير لمعالجتها في البحث التنظيمي، وتبنى نظرية القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشارد وصفة للسلوك الإشرافي للقادة بناءً على مرحلة تطور أو نضج المرؤوس وهو ما طور هيرسي وبلانشارد وعرف بنظرية النضج الوظيفي والذي يتضمن بعدين النضج النفسي ويعني تقييم مدى التزام التابع، ودوافعه، واستعداده لقبول المسؤولية، والنضج الوظيفي الذي يجسد خبرة التابع ومعرفته وفهمه لمتطلبات المهمة (Chemes, 2014).

أكد هيرسي وبلانشارد على أن القادة يصبحون أكثر فاعلية عندما يستخدمون أسلوب القيادة بناءً على طبيعة الأفراد أو المجموعات التي يقودونها، حيث تم التركيز على مقولة "ابدأ بتحديد من تقوده". وهل العاملين على دراية بالمهمة؟ هل هم راغبون ومتحمسين للقيام بهذا العمل؟ بناءً على تقييم مدى نضج التابعين يتم استخدام أسلوب القيادة المناسب، وتعتبر أحد مفاتيح نجاح المدير هو قدرته على ذلك التبديل المرن بين أنماط القيادة مع تغير الظروف، يصف بلانشارد وهيرسي مفهومين أساسيين هما أسلوب القيادة ومستوى تطور الشخص الذي يتم قيادته. كما ميز بلانشارد وهيرسي أسلوب القيادة الظرفية من حيث مقدار الاتجاه والدعم الذي يقدمه القائد للأتباع، ويضع كين بلانشارد تصوراً للمستقبل يتمتع من خلاله القادة بمستوى عالٍ من الأداء والممارسة القيادية وذلك من خلال التأكيد على القيم التشغيلية التي تركز على السلوك الأخلاقي وفعل الشيء الصحيح، وتنمية العلاقات بالثقة والاحترام المتبادلين، والحرص على النجاح لتحقيق الأهداف، وجعل التعليم نهجاً للنمو والتطور والاستمرارية (Blanchard, 2010).

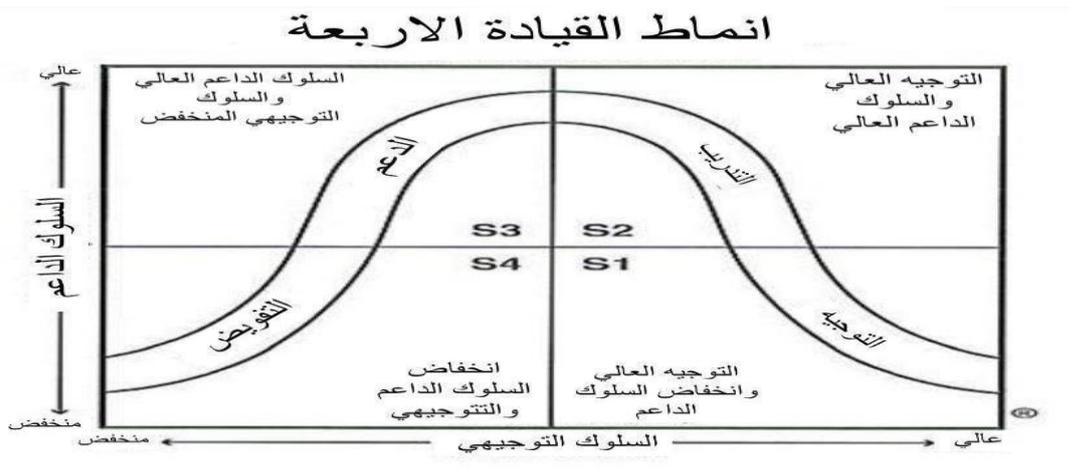
يعكس النضج النفسي العالي الرغبة في القيام بالمهام بمسؤولية عالية، في حين يعكس النضج الوظيفي العالي القدرة على إنجاز مثل هذه المهام. وبالتالي، يمكن أن يكون المرؤوس راغباً أو غير راغب وقادراً أو غير قادر على العمل، الأمر الذي ينعكس على مستوى نضجه العام ويمكن تصنيف المرؤوسين تبعاً للرغبة والقدرة بالمرؤوس غير الراغب وغير القادر على أداء المهام، والمرؤوس الراغب، ولكنه غير قادر على أداء المهام، والمرؤوس القادر، ولكن غير راغب على أداء المهام، والمرؤوس يكون راغباً وقادراً على أداء المهام. كما يعتقد هيرسي وبلانشارد أيضاً أنه يجب تعديل أساليب القيادة مع تغير الأتباع بمرور الوقت، إذا تم استخدام الأساليب الصحيحة في المواقف، فإن الأتباع سوف ينضجون في القدرة والرغبة والثقة (Schermerhorn, 2011).

2.1.2.6.1 أساليب القيادة

اقترح هيرسي وبلانشارد أن يتبنى القادة أساليب مختلفة بناءً على نضج الأتباع، وتم اقتراح شكلين للنضج هما النضج المرتبط بالوظيفة بما في ذلك المهارات التقنية، والنضج النفسي في إشارة إلى الثقة بالنفس واحترام الذات، وركزت النظرية على تمكين الأفراد من خلال فهم السياق، وخاصة المتطلبات الفنية والنفسية، وتكييف سلوكهم وفقاً لذلك، الفكرة هي أنه يمكنك أن تلعب الدور المناسب إذا كنت تستطيع فهم السياق (Combi, 2014؛ April, et al., 2013).

هناك أربعة أنماط قيادية رئيسية في نظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد يوضحها الشكل رقم (1):

- نمط الإخبار أو الإبلاغ: القادة يخبرون الأتباع بالضبط ماذا يفعلون وكيف يفعلون.
- نمط التدريب: القادة يقدمون المعلومات والتوجيه والتدريب، توافقاً مع المزيد من التواصل والدعم للأتباع، ويوجه القادة رسالتهم لإشراك الفريق.
- نمط المشاركة: يركز القادة أكثر على العلاقة مع الأتباع وبدرجة أقل على المهمة، القائد يعمل مع الفريق ويشاركهم في مسؤوليات صنع القرار.
- نمط التفويض: ينقل القادة معظم المسؤولية إلى التابع أو المجموعة من الأتباع، القادة يراقبون التقدم، لكنهم أقل مشاركة في اتخاذ القرارات. يركز النمطان الإخبار والتوجيه على إنجاز المهمة، فيما يهتم النمطان المشاركة والتفويض أكثر بتطوير قدرات أعضاء الفريق على العمل بشكل مستقل (Ledlow & Coppola, 2010).



الشكل (1): نظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد (Northhouse, 2007, fig, 5.1, p. 92)

2.1.2.6.2 مستويات النضج وفقاً لهيرسي وبلانشارد

- معرفة وقت استخدام كل نمط قيادي لدى هيرسي وبلانشارد يعتمد إلى حد كبير على مدى نضج الشخص أو المجموعة التابعة، حيث يقسمون النضج إلى أربعة مستويات مختلفة:
- المستوى الأول: الأتباع في هذا المستوى من النضج هم في المستوى الأدنى، إذ أنهم يفتقرون إلى المعرفة والمهارات، أو الثقة للعمل بمفردهم، وهم يحتاجون إلى الدفع للقيام بالمهمة.
 - المستوى الثاني: في هذا المستوى، يكون الأتباع على استعداد للعمل في المهمة، لكنهم لا يزالون يفتقرون إلى المهارات اللازمة للقيام بها بنجاح، فهم بحاجة للتدريب والتوجيه.
 - المستوى الثالث: الأتباع مستعدون، وتتوفر لديهم الرغبة في المساعدة للقيام بالمهام، ولديهم مهارات أكثر من مجموعة المستوى الثاني، لكنهم ما زالوا غير واثقين من قدراتهم.
 - المستوى الرابع: الأتباع قادرون على العمل بمفردهم، ولديهم ثقة عالية ومهارة قوية وهم ملتزمون بالمهام الملقاة على عاتقهم (Landy & Conte, 2010).

2.1.2.6.3 مستوى الأتباع والنمط القيادي المتبع

قدم نموذج هيرسي وبلانشارد ربطاً بين مستويات الجاهزية لدى الأتباع في نظرية النضج الوظيفي بالنمط القيادي الأنسب وضحاها الشكل رقم (2) كالتالي:

- مستوى الجاهزية أو الاستعداد لأداء المهام المنخفض لدى الأتباع، بسبب قلة القدرة أو التدريب، أو انعدام الأمن والثقة بالنفس، وهنا يجب على القائد استخدام أسلوب الإخبار أو إبلاغ الأتباع بما يفعلون بالضبط وتحديد الجداول الزمنية لتنفيذ المهام.
- مستوى الجاهزية المعتدلة للأتباع، أسلوب القيادة بالتدريب يكون جيداً حيث يفتقر الأتباع لبعض المهارات أو الخبرات الوظيفية، ولكن يظهرون الثقة والقدرة والرغبة في التعلم، ويعطي القائد بعض التوجيهات، ولكنه يشرح أيضاً القرارات ويوضح المهام للأتباع بدلاً من مجرد إرشاد كيفية تنفيذ المهام.
- مستوى الجاهزية العالية للأتباع، يكون فيها أسلوب المشاركة فعالاً، ولدى الأتباع القدر اللازم من التعليم والمهارات والخبرة مع شعور بقلة الثقة في قدراتهم.
- مستوى الجاهزية المرتفعة بدرجة كبيرة للأتباع، حيث يكون الاستعداد عالٍ جداً ويعد أسلوب تفويض القيادة فعالاً هنا، ولدى الأتباع مستويات عالية من القدرة والخبرة والثقة والاستعداد لتحمل المسؤولية (Daft, 2022 ; Paludi, 2013).



الشكل (2): مستوى الأتباع والنمط القيادة عند هيرسي وبلانشارد (Schermmerhorn, 2011, fig, 13.5, p. 320)

قد يؤدي تفويض العمل لموظف غير مستعد إلى أخذ انطباع بأن الموظف غير كفاء، وهذا بدوره يؤدي إلى الإحباط لكل من المدير والعامل، وعدم قدرة المدير على التعرف على أسلوب القيادة الأكثر فاعلية، أو رفض تغيير الأساليب القيادية القديمة، وهو في الحقيقة سبب وجود قوة عمل غير فعالة، وهذا ما دعت نظرية النضج الوظيفي للتغلب عليه وكسر الهوة وصولاً لتحقيق الأهداف والفعالية العالية في العمل (Chemes, 2014).

الفكرة الأساسية لوجود نظرية النضج الوظيفي هي تغيير جهودك القيادية لتتناسب مع التزام كل فرد وكفاءته، على الرغم من أن معظم الناس يدركون أن لدينا جميعاً مستويات مختلفة من الالتزام والكفاءة، إلا أن بعض القادة لا زالوا متمسكين بأساليب القيادة التقليدية التي لا تراعي الفروق بين الأتباع، حيث يشير الالتزام إلى مستوى الدافع الجوهري لدى الشخص وتفانيه في إنجاز المهام، أما الكفاءة فتشير إلى مستوى معرفة الشخص، والمهارات والقدرات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليه، (Richardson & Earle, 2006).

2.1.2.6.4 نقاط القوة وجوانب الضعف في نظرية النضج الوظيفي

تعد نظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد إحدى النظريات الرائدة لتطوير قادة ومشرفين في الخطوط الأمامية، كما وتشجعهم على تعديل سلوكياتهم، وهي تعمل على رفع إنتاجية القوى العاملة، وتعزيز صحتهم وسلامتهم ذلك أن نهجها توجيه ودعم وتدريب وتفويض هذه القوى على أساس مستوى نضجهم، وكذلك تحسين الصحة والسلامة في مكان العمل كما تعمل على تطوير الموظفين إلى مستويات أعلى من النضج، وإيجاد موظف متحمس، مقبل

بعزيمة على تطوير قدراته، والحد من النزاعات ورفع مستوى الثقة بين القادة والموظفين مع المحافظة على الإنتاجية العالية (Ledlow & Coppola, 2010).

تشير الانتقادات التي وجهت لنظرية النضج الوظيفي لدى هيرسي وبلانشارد كونها لا تحتوي على مجموعة قوية من نتائج البحث لتبرير دعم الأسس النظرية التي تقوم عليها، نتيجة لذلك هناك غموض فيما يتعلق بكيفية تصور النهج لجوانب معينة من القيادة، وعدم وضوح كيفية انتقال العاملين من مستويات التطوير المنخفضة إلى مستويات التطوير العالية، وكيف يتغير الالتزام بمرور الوقت بالنسبة لهم، كما لا تعالج النظرية كيفية تأثير الخصائص الديموغرافية على تفضيلات العاملين للقيادة، ولا توفر إرشادات لكيفية استخدام القادة لهذا النهج في إعدادات المجموعة بدلاً من السياقات الفردية، ومن جوانب الضعف كذلك أنه قد يُساء تفسير حالة نضج الموظف مما يؤدي إلى عواقب غير مقصودة، كما ويمكن أن تؤدي مواقف معينة للقادة في أن يستقيل الموظف، عندما تكون حالة النضج والسلوكيات القيادية متوائمة بشكل سيء، وقد لا يعمل القادة بالفعالية المطلوبة لتحقيق درجة النضج الأعلى أثناء مراحل تطور العاملين (Lutechman, et al., 2012).

أشار بيرننج ورفاقه (Berning, et al., 2007) للعديد من نقاط القوة وجوانب الضعف التي تظهر في كل مرحلة من مراحل نضج الموظف وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد كالتالي:

تمثل نقاط القوة في المرحلة الأولى (التوجيه)، معرفة المدراء ما يريدون، ويتم تحقيق الأهداف المحددة من خلال أسلوب ابلاغ العاملين لتنفيذ ما يطلب منهم، في حين أن نقاط الضعف تتمثل بشعور الموظف بأنه غير موثوق به وأن القائد مهتم بتحقيق مخرجات قصيرة المدى فقط.

أما نقاط القوة في المرحلة الثانية (التدريب)، فتكون نتيجة الاهتمام باحتياجات الأتباع ورضاهم عند تحديد الأهداف وتنظيم العمل وتوفير مستوى عالي من الدعم الاجتماعي والعاطفي، في حين أن نقاط الضعف تتمثل بإنشاء المزيد من الهياكل في المنظمة لمساعدة الموظفين، حيث يتم قضاء وقت كبير في الدعم الاجتماعي والعاطفي أكثر مما هو مطلوب.

في المرحلة الثالثة (المشاركة)، تتمثل نقاط القوة بإعطاء المدير ثقة كاملة للموظفين حيث يركز بشكل أساسي على تطوير مواهبهم، وقد ينظر للمدير على أنه شخص مهتم فقط بتناغم المجموعة وغير مستعد لتعريض علاقته مع الموظفين للخطر من أجل المهمة.

في حين أن نقاط القوة في المرحلة الرابعة (التفويض)، تكون بمنح المدير الموظفين الموافقة المناسبة ليقرروا بأنفسهم كيفية أداء العمل، أما جوانب الضعف غالباً ما ينظر إلى المدير على أنه سلبي وغير مشارك باعتباره (دافعا للورق) لا يهتم كثيراً بالمهمة أو الأشخاص المشاركين.

يتيح أسلوب القيادة لدى هيرسي وبلانشارد تولي المسؤولية بناءً على فطنة وفهم سياق الأتباع، حيث يمكن للقادة تطبيق هيكل مناسب ودرجة من السيطرة لتحقيق النتيجة المرجوة في حال لم تظهر بعض القيود المؤسسية التي قد تكون خارجة عن سيطرة القائد، فقد يتم تقييد منصب القائد وسلطته من خلال التسلسل القيادي التشغيلي أو التسلسل الهرمي للمنظمة، مما يجبرهم على تبني أساليب صارمة بدلاً من التكيف مع نضج الأتباع، علاوة على ذلك، فإن قيود الوقت، وضيق مجال الخيارات، والقيود المفروضة على الأصول المتاحة يمكن أن تجبر القادة على القيام بتصرفات بناءً على الظروف التي يتم مواجهتها، مما يلغي إمكانية تفعيل استراتيجيات مبنية على نضج الأتباع، وقد تضع الكثير من المسؤولية على عاتق القادة، على الرغم من أن نموذج قيادة هيرسي وبلانشارد يكون مجدياً غالباً إلا أنه من الناحية النظرية قد لا يكون قابلاً للتطبيق أحياناً (Daft, 2022).

2.1.2.6.4 نظرية النضج الوظيفي والنظام التربوي:

نشأت فكرة الإدارة التربوية كميدان من ميادين المعرفة لها قواعد معروفة وأصول ثابتة وذلك استجابة للتوسع في متطلبات العمل المدرسي، وازدياد المسؤولية الملقاة على عاتق قادة الأنظمة التربوية، والنشاط المتزايد في حركة البحث العلمي، الأمر الذي أدى لظهور العديد من النظريات، ومنها نظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد، حيث تم الاستفادة من مخرجاتها في تمكين القادة التربويين من استخدام الأساليب المناسبة التي تضمن التطور والنمو الوظيفي الآمن للعاملين في القطاع التربوي، كما وتشكل أداة تقييمية أكثر وضوحاً للحكم على مدى تطور واندماج العاملين التربويين، وتشجع على التطور السليم بشكل متوازي لكل من بعدي العلاقات والمهام أثناء نضج الموظف (البشري، 2015).

أكدت لهلوب (2015) على ضرورة أن تراعي الأنظمة التربوية تطور ونمو التربويين أثناء الخدمة، وركزت على دور مدراء المدارس أثناء ممارستهم لدورهم الفني والإداري في المدرسة، وعلى الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية بين المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وأشارت إلى نظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد، والتي وضحت الأساليب القيادية المتبعة أثناء النمو التربوي الوظيفي والمتمثلة أولاً بمرحلة الإخبار، أو الإعلام حيث يهتم هذا السلوك القيادي

بدرجة كبيرة بالعمل ومدنية بالعلاقات، ثم مرحلة الإقناع التي يراعي المدير من خلالها كلاً من العمل والعلاقات بدرجة مرتفعة، في حين أن النمط الثالث من القيادة يهتم بالمشاركة وتكون فيه العلاقات مع العاملين بدرجة مرتفعة، ويكون التواصل والمتابعة للأعمال الموكلة للأفراد بدرجة متدنية، أما المرحلة الأخيرة يتبع فيها المدير أسلوب التفويض، ويهتم بدرجة عالية بالعلاقات، ومدنية بتفاصيل العمل.

يتضح مما سبق أن فهم خصائص العاملين في القطاع التربوي ومدى النضج المتحقق لهم يساعد القادة التربويين على إتباع الأساليب المثلى في التعامل مع الكوادر التربوية بما يقود إلى تحقيق الأهداف التربوية بفعالية عالية.

2.1.3 النماذج

النموذج لغة: من الجذر نمذج وهي الصورة التي تتخذ على مثال الشيء؛ يُعرف منه حاله، ويُطلق على كل ما يدل على صفة الشيء، ويرى كذلك الفيروز آبادي (2007، ص. 208) أن (نموذج) هي لحن، والصواب نموذج بدون الهمزة، وكلمة أنموذج مستخدمة في العربية منذ تسعة قرون، وقد جعلها الزمخشري عنواناً لكتاب له في النحو (النموذج) فالكلمتان (نموذج وأنموذج) مُستخدمتان، وهما صحيحتان لفظاً ومعنى، وقد دخلا من باب التعريب إلى اللغة العربية، وتعنيان المثال الذي يعمل عليه الشيء، والعينة من الشيء. وقد عرفه المسيري (2005، ص. 113) بأنه أداة تحليلية ونسقاُ كامناً يدرك الناس من خلاله واقعهم ويتعاملون معه، وهو بنية فكرية تعمل على ربط كم هائل من العلاقات والتفاصيل فيختار المهم ويرتبها ترتيباً خاصاً، ويتميز بالاعتماد المتبادل، وتشكل وحدة تعطي النموذج هويته و فرديته، واتفق معه بوخلوة (2013، ص. 110) حيث عرف النموذج بأنه صياغة مجموعة من العلاقات بين مجموعة من المتغيرات التي تحكم الظاهرة محل الدراسة حيث يمكن قياس معاملاتهما، وهو كذلك فرض يمكن التحقق منه وصياغته للتعبير عن سلوك ظاهرة ما، وقد عرفه النكلوي (2002، ص. 16) بأنه أداة تحليلية ونسقاُ كامناً يدرك الناس من خلاله واقعهم، وعرفه عبدالحמיד (2004، ص. 61) بأنه بناء شكلي أو رياضي أو صوري يوضح العلاقة بين المتغيرات والعناصر قيد الدراسة، بهدف تبسيط وتنظيم المعارف وشرح الظواهر العلمية وتفسيرها والتنبؤ بها، في حين عرفته الجابري (2022، ص. 101) بأنه تصور مبسط وتمثيل توضيحي للفكر السائد يصف ويوضح ويلخص مكونات نظام معين والعلاقة بين المكونات، من خلال الألفاظ والرسوم التوضيحية ومن أهم سماته التغير والديناميكية.

2.1.3.1 الفرق بين النظرية والنموذج:

النظريات هي محاولات لاكتشاف المبادئ التي تحرك العالم، وتحتاج إلى إثبات وتحقق، حيث تصف النظريات العالم وتتعامل معه بشروطه الخاصة، في حين أن النماذج هي استعارات تقارن موضوع أثار انتباه الباحث بشيء آخر يشبهه، والتشابه جزئي غالباً، وبالتالي فإن النماذج بالضرورة تبسيط للأشياء كما وتحاول النماذج خفض الارتباك وحالة الصعوبة التي تعترض الأشياء في صورة مصغرة، باختصار تخبرك النظريات أن شيئاً ما موجود وتحاول إثباته، في حين تخبرك النماذج فقط بما يشبه الشيء (Addison, et al., 2014).

التمييز بين النظريات والنماذج في أدبيات العلوم الاجتماعية ليس واضحاً دائماً، حيث تؤكد المرجعيات العلمية المختلفة أن النماذج هي نوع خاص من النظرية أو هي أجزاء من النظريات أو مشتقة أو نسخ مبسطة منها، حيث يستخدمه العلماء غالباً عند الإشارة إلى المجال المفاهيمي. الحقيقة هي أن العلماء لم يتوصلوا إلى إجماع على الفرق بين النظرية والنموذج، كما وتتضمن تعبيرات النماذج مثل تعبيرات النظريات، من مفاهيم وعلاقات بين المفاهيم، وفقاً لذلك يتم استخدام النظرية والنموذج بالتبادل في الكثير من الأحيان، ويشير التعبير النظري في كليهما إلى أي تمثيل رمزي خارجي لنظام مفاهيمي داخلي (Jaccard, et al., 2020).

وقد أكدت عواج (2020) أيضاً أن النظرية أشمل وأوسع وتغطي كامل الموضوع أي أكثر عمومية في حين أن النموذج يعتبر جزءاً من الكل كما ويستخدم مقدمة وصولاً للنظرية ومن ثم اختبارها والتعرف على مدى صلاحيتها، ويعد النموذج عرض مبسط يحتوي على عدد قليل من الحالات الخاصة أما النظرية فهي وصف منطقي أكثر شمولاً يحتوي على معظم الحالات الخاصة أو جميعها.

يعمل النموذج على تمثيل كل أو جزء من النظام الذي تم إنشاؤه بينما تحاول النظرية تفسير ظاهرة ما، وغالباً ما يستخدم صناع القرار النماذج لاتخاذ قرارات مهمة بناءً على مجموعة معينة من المدخلات، وتستخدم النماذج الوصفية لتمثيل الأنظمة المعقدة، ولتصور المتغيرات والعلاقات في مثل هذه الأنظمة، قد تكون النماذج ثابتة إذا كانت تمثل حالة نظام في وقت ما، أو ديناميكية، إذا كانت تمثل تطور النظام بمرور الوقت (Bhattacharjee, 2012).

2.1.3.2 خصائص النماذج

أشار المخامرة (2011) إلى عدد من الخصائص المهمة التي يجب توافرها في إعداد النماذج منها الوضوح في الفكرة والمضمون والبساطة في التنفيذ وسهولة الفهم والإعداد، وأن يتضمن معلومات كافية حول الظاهرة قيد الدراسة، وضرورة مراعاة الجوانب المالية والأمور الاقتصادية وألا تكون عالية التكاليف، وأن تساعد في عمليات المتابعة والتوثيق والحفظ.

كما أوصى اللوزي (2002) بمراعاة عدة أمور عند إعداد الأنموذج الجيد ومنها مراعاة قدرات الأفراد عند إعداد الأنموذج، وتعني قدرات الأفراد الذين سيقومون بالتعبئة، وكذلك المؤهلات العلمية لهم، وتحديد خصائص المجتمع قيد الدراسة، وكذلك البساطة والوضوح والموضوعية من الشروط الضرورية والمتطلبات الواجب توفرها في الأنموذج، والتعمق بالإجراءات والأساليب المستخدمة في العمل مع ضرورة تعريف النشاطات والوصف الوظيفي لكل مستوى في التنظيم، ليتم استخدامه كدليل في تصميم الأنموذج، وتوفر المرونة وألا يشكل عقبة أمام العمليات الإدارية والتنظيمية في المؤسسة، مع مراعاة سهولة اللغة ووضوح المصطلحات الإدارية والتأكد من اختيار ما هو واضح ومتعارف عليه داخل المنظمة، ومراعاة الجوانب والتكاليف المادية، دون إرهاق المنظمة مالياً، وتوافر الجوانب الفنية والشكلية الملائمة للأنموذج.

2.1.3.3 أهداف بناء النماذج في الدراسات

أشارت عواج (2020) للعديد من الأهداف التي يحققها تطبيق النموذج في الدراسات ومنها تنظيم وترتيب المعلومات من خلال إعادة صياغة العلاقات الموجودة بين الظاهرة قيد الدراسة والمتغيرات المحيطة، على شكل مادي أو رمزي، وكذلك تطوير الأبحاث، ورفد الحركة العلمية بكل ما هو جديد، إن الأنموذج يُصدر أفكار الباحث الذي قام ببنائه أو تطويره حول المتغيرات المهمة في الظاهرة بشكل يسمح للقارئ تحليل الأسلوب الذي تسير بمقتضاه تلك المتغيرات، والتنبؤ به، وهنا تبرز العلاقة القوية بين الفهم والتنبؤ فبعد فهم الظاهرة نحاول أن نستفيد من النتائج التي تم التوصل إليها بالتنبؤ بعلاقات جديدة، ونحاول تقليدها في مواقف مشابهة، ويكون ذلك بعد التنظيم والفهم الواعي والتنبؤ المنطقي وصولاً للهدف النهائي وراء الأنموذج وهو التحكم ومحاولة السيطرة على الظواهر وتسخيرها لخدمة الإنسان.

كما يسعى الأنموذج إلى تقديم فكرة توضيحية حول العناصر التي تتكون منها ظاهرة معينة، بالإضافة إلى بيان العلاقات التي تربط عناصر الظاهرة بعضها ببعض، والعمل على الكشف عن الروابط والعلاقات الخفية التي تشكل النسق المتناغم للظاهرة، كما أن تطوير النماذج واكتشافها وسيلة لملاحظة السلوك التنظيمي، وتتعاظم أهمية النماذج في مجال العلوم الإدارية كونها أداة

مهمة في تحليل واقع المؤسسات الإداري ووسيلة ضرورية لملاحظة ومراقبة سلوك العاملين من خلال الأدوار التي يقومون بها داخل المنظمة وذلك بهدف تسهيل عملية اتخاذ وصنع القرار، كما ويعد الأنموذج تمثيل مبسط للعالم الواقعي الحقيقي والذي يلعب دوراً مهماً في صياغة النظرية مستقبلاً، وهو اتجاه فكري يتكون من مجموعة من المفاهيم والعلاقات المترابطة مع العالم الحقيقي (القرزعي، 2018؛ السامرائي، 2022).

2.1.3.4 أنواع النماذج

يساعد التمييز بين أنواع النماذج على توضيح ما يعنيه التمثيل بالنسبة للنماذج، حيث ركز بعضها على الترتيب المكاني لعناصر النظام، في حين ركز بعضها الآخر على العلاقات الرياضية بين العوامل المتغيرة، ويمكن وصف أنواع النماذج كالتالي:

النماذج التناظرية: تمثل ما هو غير قابل للرصد أو غير مألوف في سياق الشيء المرصود أو المألوف، ويشير إلى وجود تناظر بين عناصر محددة من الأنظمة المعروفة وبعض عناصر النظم غير المعروفة، وتستند النماذج التناظرية على وجود علاقات تناظر مادية، أو شكلية للخروج بتصوير مادي، وتشكل هذه النماذج خطوة مهمة في تحقيق الفهم الفيزيائي، لأنها تقدم طرقاً مفيدة لفهم الظواهر.

- النماذج الافتراضية: تقوم على فكرة تمثيل الظاهرة قيد الدراسة كما لو كانت تتألف فقط من العوامل المتغيرة والعلاقات الواردة كما في النموذج المقترح، حيث تعتبر هذه العوامل تبسيطات رياضية تسهل الفهم، وتلعب النماذج الافتراضية دوراً مهماً في العلوم الاجتماعية.

- النماذج المصغرة أو المكبرة: تُمثل أنظمة واقعية مصغرة الحجم مثل النظام الشمسي أو مكبرة مثل نموذج الذرة، وتعد النماذج الهندسية مثالا واقعياً لتصغير الواقع للبناء المستقبلي المنوي تنفيذه.

- النماذج الدالية: حيث يوحي الاسم بالتبعية الدالية بين العديد من العوامل المتغيرة، ويشتهر هذا النوع من النماذج في العلوم.

- النماذج البنوية، والتي عادة ما تجمع بين البنية الجبرية والبنية الطوبولوجية وذلك لتمثيل آلية عمل الظواهر المرصودة، وتعتبر هذه النماذج مفيدة في تمثيل الأنظمة الضخمة مثل الأنظمة المجهرية والمجموعات الفلكية (فاينرت، 2021).

أشار عبد الله (2020) إلى ثلاثة أنواع من النماذج وهي النموذج التمثيلي، ويصور جوانب محددة من النظام التعليمي، مثل الصور الفوتوغرافية أو نموذج مصغر لطائرة أو مبنى، والنموذج التشبيهي، ويتضمن العديد من الخصائص المميزة والتي يحتويها النظام، ولها علاقة بالنظام الذي نقوم بدراسته، والنموذج الرمزي، حيث يتم استخدام الرموز للدلالة على بعض جوانب الظاهرة المدروسة، أو لتحديد النظام قيد الدراسة باستخدام معادلة رياضية أو مجموعة من المعادلات الرياضية، وتستخدم النماذج التشبيهية في المراحل الأولية التي تسبق تنمية النماذج الرمزية، كما أن النماذج التمثيلية والتشبيهية تستخدم بشكل واسع من قبل الباحثين في الجوانب التعليمية لسهولة فهمها.

2.1.3.5 خطوات تصميم الأنموذج

بين المخامرة (2011) خطوات تصميم النموذج بداية بمرحلة التخطيط لتصميم النماذج، حيث تتطلب هذه الخطوة مراعاة بعض الأمور كمدى الحاجة لتصميم الأنموذج، والاتفاق أن تكون هناك مواصفات مشتركة يجمع عليها الباقيين، وألا يتم إعداده بشكل ارتجالي والتأكد من درجة توافر الجوانب الفنية فيه، ثم مرحلة تحديد المعلومات، وذلك بتعيين المعلومات التي يجب توافرها في الأنموذج لتسهيل التحليل والدراسة والتأكد بأن المعلومات تمتاز بالدقة والموضوعية، ثم مرحلة شكل الأنموذج الجديد، وذلك بتصوير شكل الأنموذج الجديد ومكوناته وطبيعة المعلومات المتوافرة فيه، وما موقع الأنموذج مقارنة بالنماذج الأخرى وضرورة مراعاة قدرات الأفراد القائمين على تعبئة المعلومات، وهذا يعني أن النماذج لا بد أن تمتاز بالسهولة والوضوح، تليها مرحلة تحضير مسودة الأنموذج، تشكل هذه العملية الخطوة قبل النهائية للتأكد من أن الأنموذج تم إعداده وتدقيقه ومراجعته، ثم مرحلة إنتاج الأنموذج، بعد وضع المسودة ومراعاة التعليمات والإرشادات اللازمة يتم إرسال الأنموذج إلى المرحلة النهائية والتي تمثل طباعة الأنموذج، وتأتي لاحقاً مرحلة التطبيق العملي للأنموذج، من خلال تجربة الأنموذج وتوزيعه على الأفراد لقراءته والتأكد من مدى صلاحيته وتصحيح الأخطاء فيه في حال وجودها، وأخيراً تسجيل الأنموذج، وهنا يتم التأكد من كفاءة وصحة الأنموذج ودرجة مراعاته ومناسبته للجوانب الاقتصادية.

في حين أشار ردي ورفاقه (Reddy, et al., 2021) إلى أن مراحل بناء الأنموذج تبدأ بمرحلة جمع البيانات، وفيها يتم الحصول على البيانات اللازمة حول الظاهرة المدروسة، حيث تتصف هذه البيانات بالدقة والوضوح والموضوعية، ثم مرحلة المعالجة لهذه للبيانات، يتم فيها

تطبيع بيانات الإدخال التي تم جمعها وتصنيفها ومن ثم تحويل البيانات إلى تنسيق مشترك مناسب لإدخالها على الأنموذج، وتليها مرحلة بناء الأنموذج، وتعتمد على فكرة بناء الأنموذج وتقييمه بشكل متكرر باستخدام مجموعة فرعية مختلفة من الميزات، حيث يتم التخلص من مجموعات الميزات الأقل أداءً وصولاً لاختيار المجموعة الفرعية ذات الأداء الأفضل لبناء الأنموذج النهائي، وأخيراً مرحلة التنبؤ، يتم في هذه المرحلة استخراج أفضل الميزات من بيانات الإدخال، وبناءً عليها، يمكن التنبؤ بالعلاقات التي تعطي للأنموذج قيمة علمية وعملية أثناء التطبيق.

أماهنكوك وميلر (Hancock & Mueller, 2010) فقد اعتمدا مرحلتين لبناء الأنموذج وهما المرحلة الأولى أو طور القياس، يتم فيها إدراج بيانات الأنموذج مؤقتاً بحيث يُسمح لجميع المتغيرات الكامنة بالتناوب بحرية جنباً إلى جنب مع المتغيرات القائمة بذاتها ومتغيرات التحكم، وما إذا كانت البيانات تتلاءم بشكل مرض مع أنموذج القياس، وبعدها يمكن أن تبدأ المرحلة الثانية، إذا لم يكن الأمر كذلك، يتم إعادة النظر في الأنموذج المقترح وإدخال التعديلات من خلال الاعتبارات النظرية، والاختبارات، والمرحلة الثانية أو الهيكلية، يتم فيها إعادة إدراج العلاقات الهيكلية المفترضة مع الحفاظ على أي تعديلات على أنموذج القياس قد تم إجراؤها خلال المرحلة الأولى.

2.1.3.5 خطوات تقييم النماذج

يقترح كوست ورسك (Kuset & Risk, 2004) مجموعة من الخطوات التي يمكن اتباعها لتقييم النماذج تتمثل أولاً بصياغة الأهداف والنتائج ومدى التناغم في وضع الأهداف التي تقود للنتائج، ثم تحديد المؤشرات بدقة والتي يمكن من خلالها رصد النتائج، يليها جمع المعلومات الأساسية عن الحالة الحالية والواقع الموجود، وتحديد أهداف ضمن تواريخ وجدول زمني محدد للوصول إليه، وكذلك جمع البيانات بانتظام لتقييم ما إذا كانت الأهداف قد تم الوفاء بها، ثم تحليل النتائج والإبلاغ عنها، كما أكد على ضرورة أن يسلط الأنموذج الضوء على العمليات السياسية والتشاركية التي ينطوي عليها بناء أنظمة التقييم وذلك سعياً للاستدامة، واستشارة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وإشراكهم في تحديد النتائج والمؤشرات والأهداف.

2.2 الدراسات السابقة

تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة العربية والاجنبية، حيث رصدت الباحثة عدداً من الدراسات التي تناولت موضوع الصحة التنظيمية واستهدفت العاملين في مختلف القطاعات، وأخرى تناولت نظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد، وتم ترتيب الدراسات بحسب الموضوع من الأقدم إلى الأحدث.

2.2.1 الدراسات التي تناولت موضوع الصحة التنظيمية

هدفت دراسة درون كولي ورفاقه (Dronkolaei, et al., 2024) إلى تحديد أبعاد ومكونات الصحة التنظيمية للعاملين في فروع جامعة آزاد في جيلان. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ونواب وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وعددهم (219)، في حين تكونت عينة الدراسة من (139) مبحوثاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، استخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، أظهرت النتائج أن الصحة التنظيمية لها بعدان هما الهيكلية والإدارية، ويتكون البعد الهيكلية من خمسة مكونات وهي المناخ التنظيمي، والهيكل التنظيمي، التركيز العلمي، والمراقبة والتقييم، والعدالة التنظيمية، في حين يتكون البعد الإداري من خمسة مكونات وهي الأخلاق، وتحديد الأهداف، ودعم الموارد، والقيادة الفعالة، والاعتبارية. تم التأكد من تأثير جميع الأبعاد والمكونات على الصحة التنظيمية، حيث حصل البعد الإداري على المرتبة الأولى وجاء البعد الهيكلية تالياً. أظهرت نتائج الدراسة أن النموذج المقدم له ملاءمة جيدة، كما وتعد الصحة التنظيمية جانباً حيويًا في الوظائف التعليمية، لجعل بيئة العمل ممتعة وتزيد من روح الإبداع لتحقيق الأهداف.

أما دراسة رحيمي ورفاقه (Rahimi, et al., 2023)، فقد سعت لتحليل التشخيص التنظيمي المبني على نموذج المربعات الستة (القيادة، والتواصل، والتحفيز، والهدف، والهيكل، والآليات) وعلاقته بالصحة التنظيمية وجودة بيئة العمل في جامعات أصفهان الحكومية. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من (1544) من أعضاء هيئة التدريس في جامعات أصفهان العامة وتم اختيار (218) شخصاً من خلال طريقة أخذ العينات الطبقية العشوائية. كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، كشفت نتائج الدراسة أن مكونات القيادة والتواصل والتحفيز كانت أعلى بقليل من المتوسط وأن مكونات الهدف والهيكل والآليات

كانت أقل من المتوسط، كما أظهرت نتائج البحث وجود علاقة سلبية بين أبعاد التشخيص التنظيمي والصحة التنظيمية وجودة بيئة العمل.

في حين هدفت دراسة البلوشي (2023)، التعرف على درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في ضوء التعليم عن بعد في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (530) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم الأساسي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، أظهرت النتائج أن درجة توفر أبعاد الصحة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، كما وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الفئة (11) سنة فأكثر، أوصت الدراسة بضرورة توعية مديري المدارس بأهمية توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس، وتفعيل التدريب على استخدام التقنيات الحديثة في التعليم عن بعد.

أما دراسة قدحة والعامري (2023)، فقد هدفت للتعرف على دور الصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية في (4) جامعات حكومية، والبالغ عددهم (438) مبحوثاً، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في الجامعات اليمنية الحكومية كان متوسطاً، وأن مستوى تحقق التميز المؤسسي كان متوسطاً كذلك، كما ظهرت علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية، ووجود أثر للصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بنسبة (33%)، أوصت الدراسة على ضرورة توفير الموارد المالية والمادية التي يحتاجها العاملون، وتهيئة بيئة عمل مناسبة للعاملين لإظهار إبداعهم وتميزهم في أداء مهامهم الوظيفية وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين في الجامعات.

وتقترح دراسة تيزن ورفاقه (Teezen, et al., 2023)، أن المناخ الصحي مورد تنظيمي مهم وشرط مسبق للقيادة الموجهة نحو الصحة التنظيمية، انطلاقاً من أن القيادة الموجهة نحو الصحة التنظيمية تعزز رفاهية الموظف، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على أسلوب التحليل بين الفرق وداخل أعضاء الفريق، للخروج بالاستنتاجات المطلوبة، استخدام أسلوب المسح الشامل ل(74) فريقاً يضم (423) موظفاً في مراكز رعاية الأطفال واعتمد التثليث الزمني لرصد استجابات المبحوثين كل ست شهور لثلاث مرات، استخدمت الاستبانة

كأداة لجمع البيانات ثم تحليلها، أظهرت نتائج الدراسة أن المناخ الصحي سابقة مهمة وشرط مسبق للقيادة الموجهة نحو الصحة التنظيمية على المستوى بين الفرق ولكن ليس على المستوى داخل الفريق، أوصت الدراسة بضرورة الربط بين البعد النظري والممارسة العملية للأفراد في بيئة العمل.

أما دراسة الأنصاري (2022) فقد هدفت الوقوف على الإسهام النسبي للصحة التنظيمية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا المصرية، تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، بلغ حجم عينة الدراسة (356) من المعلمين، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، أظهرت النتائج أن الصحة التنظيمية جاءت بدرجة منخفضة، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة تعزي إلى النوع والمؤهل الدراسي، والمجال، وسنوات الخبرة، وبينت كذلك أن الصحة التنظيمية تسهم بالتنبؤ بالسلوكيات المضادة للإنتاجية، أوصت الدراسة ببناء فريق مدرب لتشخيص الصحة التنظيمية ومتطلبات تحقيقها ووضع الآليات الكفيلة بذلك.

ودراسة سينغ (Singh, 2022)، فقد هدفت التعرف إلى العوامل التي تتوسط وتعديل العلاقة بين التمكين النفسي والصحة التنظيمية، بحيث يكون الارتباط في العمل وسيطاً في العلاقة بين التمكين النفسي والصحة التنظيمية والتواصل التنظيمي، تعمل هذه الدراسة على توسيع نطاق فهم الصحة التنظيمية من خلال دراسة التأثير الوسيط لمشاركة العمل عن طريق الاتصال التنظيمي وتأثيره اللاحق على الصحة التنظيمية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات تكونت عينة الدراسة العشوائية من (524) عالماً ينتمون إلى (10) مختبرات تابعة لـ CSIR - وهي منظمة هندية للبحث والتطوير، وبعد تحليل البيانات أظهرت النتائج أن الارتباط في العمل يتوسط العلاقة الإيجابية بين التمكين النفسي والصحة التنظيمية، كما أن التواصل التنظيمي يخفف من تأثير التمكين النفسي على الارتباط في العمل. وكشفت النتائج أن الوساطة في المشاركة في العمل تمت إدارتها من خلال الاتصال التنظيمي، وكان تأثير الوساطة في المشاركة في العمل أقوى في المستويات الأعلى من الاتصال.

ودراسة الكحلوت (2021)، فقد هدفت للوقوف على أثر الصحة التنظيمية في تحسين جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأسلوب المسح الشامل لموظفي الإدارات العليا في الجامعات الفلسطينية (غزة، والأزهر، فلسطين التقنية خضوري)، وعددهم (239) موظفاً،

وبينت نتائج الدراسة أن واقع الصحة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية كان مرتفعاً، ومستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية كان مرتفعاً كذلك، وهناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين الصحة التنظيمية وجودة الأداء المؤسسي، وظهر أثر لأبعاد الصحة التنظيمية (التأكيد الأكاديمي، الروح المعنوية، دعم الموارد) في تحسين جودة الأداء المؤسسي، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول الصحة التنظيمية بأبعادها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة، ومكان العمل)، وظهرت فروق تعزى إلى متغيرات (النوع، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي)، في حين لم تظهر فروق حول جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)، وظهرت فروق حول جودة الأداء تعزى إلى متغير الفئة، أوصت الدراسة بضرورة إتاحة فرصة المشاركة للعاملين وتوفير الأمن والاستقرار الوظيفي، و تفعيل التبادل الأكاديمي مع الجامعات الأخرى، وتطبيق نظام الحوافز والترقيات بنزاهة وشفافية.

أما دراسة الصغير (2021)، فقد سعت للتعرف على درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية المتمثلة بالتماسك التنظيمي، ووضوح الأهداف والثقة والإبداعية لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديرات المدارس بمدينة الرياض، والتعرف كذلك على درجة توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي المتمثلة بالحماس، والإخلاص، تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، والاستبانة كأداة لها، تكونت عينة الدراسة من (152) من مديرات المدارس الحكومية الثانوية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، أظهرت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد العينة على محور درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية لدى المعلمات بدرجة موافق، واستجابات أفراد الدراسة على فقرات محور الاستغراق الوظيفي جاءت بدرجة موافق أيضاً، وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى المعلمات من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض. أوصت الدراسة التأكيد على مظاهر الصحة التنظيمية وعلى التعاون وتفعيل الالتزام لتحقيق الترابط والتناغم التنظيمي.

وهدفت دراسة خلف (2020)، التعرف على أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية في كليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط بالعراق، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، تم اختيار عينة عشوائية من الإدارات العليا والوسطى في (14) جامعة، بلغ حجم العينة (255) مبحوثاً، أظهرت النتائج أن مستوى الصحة التنظيمية والفاعلية التنظيمية في كليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط العراق قد جاءت بدرجة

متوسطة، وكانت أبعاد الصحة التنظيمية أكثر تأثيراً في مدخل الموارد، ثم مدخل تحقيق الأهداف تلاه مدخل العملية الداخلية، ثم مدخل أصحاب المصلحة أما في الترتيب الأخير فقد جاء مدخل التنافس، وهذا يعكس فاعلية تطبيق الصحة التنظيمية في استثمار موارد المنظمة، خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات تمثلت بضرورة نشر الوعي بين العاملين حول مفهوم الصحة التنظيمية ومعرفة الأسباب المؤدية إلى خفض الفاعلية، والعمل على معالجتها للارتقاء بمستوى كليات الجامعات في العراق.

أما دراسة لاشين (2020)، فقد توجهت لاقتراح مجموعة من الآليات الهادفة لتحسين الأداء الوظيفي التدريسي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، باستخدام أبعاد الصحة التنظيمية المتمثلة بوضوح الأهداف، وكفاءة الاتصالات والتوازن بين السلطة والمسؤولية وتوفير الموارد، وتحقيق الانسجام، والروح المعنوية، والإبداع والاستقلالية، والتكيف، وحل المشكلات. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية في كلية الصيدلة، وكلية العلوم، وكلية التربية وكلية التجارة بجامعة طنطا، وتكونت عينة البحث من (200) عضو من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، أشارت النتائج أن درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بكليات جامعة طنطا جاءت بدرجة متوسطة، أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بأبعاد الصحة التنظيمية لتطوير الأداء الوظيفي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس.

2.2.2 دراسات حول نظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد

هدفت دراسة الحاج وروز (Haq & Roesminingsish, 2024)، إلى تحليل مهارات القيادة الظرفية التي تؤدي إلى تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، من خلال المراجعة المنهجية للأدبيات المرتبطة بموضوع البحث، وذلك بتنفيذ خطوات كاملة ومفصلة تضمن إجراء هذه المراجعة، وذلك بالرجوع لقواعد بيانات (Scopus، Google Scholar, Emerald). في المراحل الأولية للبحث تم تحديد (150) مقالة ومن ثم تصفيتها لإنتاج (85) مقالة، وفي تنفيذ المرحلة الأخيرة وصل عدد المقالات إلى (22) مقالة ذات صلة مباشرة، أظهرت نتائج الدراسة أن تنمية الموارد البشرية في مؤسسات تعليم الطفولة المبكرة يمكن أن تكون فعالة وذات كفاءة إذا تمت إدارتها بالشكل الصحيح من قبل القادة، وذلك باتباع الأساليب القيادية الأساسية المتعلقة بنظرية القيادة الظرفية لهيرسي وبلانشارد، وهي الإخبار، والإقناع، والمشاركة، والتفويض وتتراوح من مهارات القيادة إلى استخدام المهارات

التشخيصية والمرونة الإدارية والشراكات في محاولة لتحقيق أقصى قدر من الخطوات الإستراتيجية الضرورية لتنمية الموارد البشرية والتي تشمل التدريب على إدارة المدارس، والتدريب على الأداء، والتدريب المهني، والتدريب على الرعاية الاجتماعية.

أما دراسة نيجوروج ورفاقه (Njoroge, et al., 2023)، فقد سعت للتعرف على تأثير تطبيق أسلوب القيادة الظرفية لهيرسي وبلانشارد على التزام الموظفين داخل المنظمات غير الحكومية في كينيا، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، بلغ حجم مجتمع الدراسة (80299) موظفًا من (2816) منظمة غير حكومية تعمل داخل كينيا. استخدمت العينة العشوائية الطبقيّة لاختيار (383) مبحوثًا، أظهرت النتائج أن استخدام أسلوب القيادة الظرفية أثر على التزام الموظف بنسبة 22.6% مما يدل على أهمية تغيير أسلوب القيادة نحو القيادة الظرفية، كما أوصت الدراسة بأهمية تطبيق أسلوب القيادة الظرفية حتى يشعر الموظفون بالعدالة في مكان العمل، وذلك من خلال تعزيز الانتماء ووحدة الهدف وتشجيعهم على بذل قصارى جهدهم.

وهدفت دراسة هاروني ورفاقه (Harouni, et al., 2023)، إلى تحديد النموذج الهيكلي للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة الظرفية لهيرسي وبلانشارد مع إدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أصفهان الإسلامية، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة آزاد الإسلامية فرع أصفهان (خراسكان) والبالغ عددهم (380) شخصاً، وبلغ حجم العينة (180)، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي وكبير على أنماط القيادة الظرفية، وللثقافة التنظيمية تأثير إيجابي وكبير على إدارة المعرفة، كما أن الأساليب القيادية الظرفية لها تأثير إيجابي وكبير على إدارة المعرفة. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز وتقوية الثقافة التنظيمية، ليقبل الموظفون على إدارة المعرفة بسهولة أكبر، والعمل على إنشاء ومشاركة وتطبيق وتخزين المعرفة بشكل أكثر فعالية في المنظمات، لما لها من أثر على الأساليب القيادية ورفد الثقافة التنظيمية.

في حين حرصت دراسة الهنائي والحبسي (2022)، على الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد في محافظة البريمي بسلطنة عُمان، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتم التأكد من خصائصها السيكمترية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات منطقة البريمي في سلطنة عُمان

وعددهم (1461)، واختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وبلغ حجمها (238) من المعلمين والمعلمات، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد كانت مرتفعة جداً، حيث حصل نمط التدريب على الرتبة الأولى في الممارسة، تبعه نمط الدعم، ثم نمط التفويض، وجاء نمط التوجيه بالرتبة الرابعة، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة والجنس، أوصت الدراسة بتوفير نظام للحوافز التشجيعية لمدرء المدارس الذين يمارسون القيادة الموقفية، وإدخال ممارسة القيادة الموقفية ضمن المنظومة التقييمية للعاملين.

أما دراسة الراجح (2022)، فقد سعت للتعرف على نمط القيادة لدى مدرء المدارس الحكومية للذكور في المدينة المنورة، وفقاً لنظرية القيادة الظرفية لهيرسي وبلانشارد، وعلاقة نمط القيادة الرئيس مع المؤهل وعدد سنوات الخبرة للمدرء، وتأهيله المتعلق بالقيادة. تم استخدام المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (217) قائداً مدرسياً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدام أداة هيرسي وبلانشارد المكونة من (12) موقفاً و(4) استجابات لكل موقف، وأظهرت النتائج أن نمط القيادة الرئيسي هو النمط الداعم، ولم تظهر أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الرئيسي لقيادة المدارس وفقاً للمؤهل العلمي، أو عدد سنوات الخبرة، أو تأهيله المتعلق بالقيادة، كما أظهرت النتائج إلى أن أكثر من (95%) من القادة تستخدم ثلاثة أنماط قيادية أو أربعة، الأمر الذي يشير إلى المرونة في استخدام الأنماط القيادية، وأوصت الدراسة بتدريب قادة المدارس على نظريات القيادة وبخاصة النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد.

في حين هدفت دراسة جيلتس (Gyeltshen, 2021)، إلى فحص ممارسات القيادة الظرفية لهيرسي وبلانشارد لدى مدرء المدارس الثانوية العليا في بوتان وعلاقتها بالالتزام المعلمين تجاه منظماتهم، باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة، تكونت عينة الدراسة من (305) معلماً، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، أظهرت النتائج أن ممارسات القيادة الظرفية لهيرسي وبلانشارد من قبل مديري المدارس في بوتان كانت بمستوى معتدل، بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة الظرفية لمدير المدرسة والالتزام التنظيمي للمعلمين، على الرغم من أن حجم تأثير القيادة الظرفية لمديري المدارس لم يكن مرتفعاً، إلا أن الدراسة أثبتت أن بُعداً التدريب والتوجيه في ممارسة القيادة الظرفية لمديري المدارس هي مؤشرات جيدة للالتزام التنظيمي للمعلمين.

هدفت دراسة أبو صاع وأبو سمرة (2020)، التعرف على مستوى النضج الوظيفي لمعلمي مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد. تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من (172) وهم جميع مديري ومديرات المدارس في محافظة بيت لحم، وبلغت العينة العشوائية التطبيقية الممثلة لمجتمع الدراسة (110) مبحوثاً، تكونت الاستبانة من (40) فقرة تمثل أربعة أنماط قيادية وكل نمط يقيس مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، أظهرت النتائج أن النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى مدراء المدارس في محافظة بيت لحم هو الإقناع، يليه المشاركة، وكان مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين متوسطاً. كما وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي وكان لنمط التفويض، في حين لم تظهر فروق في جميع الأنماط القيادية تعزى لمتغير جنس المدرسة. أوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية لمدراء المدارس من أجل تأهيلهم لاختيار النمط القيادي الملائم للموقف، والاهتمام بدراسة نظرية هيرسي وبلانشارد في القيادة.

أما دراسة (عطية، 2020)، فقد سعت للوقوف على مستوى النضج الوظيفي لمديرات المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة الأردنية عمان، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، تشكلت عينة الدراسة من (364) معلمة من معلمات المدارس الأساسية الخاصة في عمان أشارت نتائج الدراسة أن مستوى النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في عمان كانت بدرجة مرتفعة، ودرجة الالتزام التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة كذلك، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين مستوى النضج الوظيفي ودرجة الالتزام التنظيمي، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى النضج الوظيفي تعزى لمتغير التخصص، في حين ظهرت فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس فما دون، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس بالأردن، وذلك بوضع معايير الأداء للمديرات، وإعادة تقييم إنجازاتهم العملية والإدارية بالشكل الذي يحسن الأداء وينهض بالعملية التعليمية.

2.2.3 التعقيب على الدراسات السابقة

أظهر استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الصحة التنظيمية ونظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد أهمية توافر أبعاد الصحة التنظيمية لدى العاملين في مختلف

القطاعات، وفق منهجية علمية واضحة ومحددة، كما بينت كذلك المكانة التي تحظى بها نظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد في تقييم مدى نضج العاملين.

من خلال المراجعة المنهجية للبحوث في هذا السياق، تم تناول الموضوعات الخاصة بكل من الصحة التنظيمية ونظرية النضج الوظيفي بطرق متنوعة تبعا لاختلاف الأهداف المراد تحقيقها وصولا للنتائج المأمولة، وبالتالي اختلاف منهج الدراسة وأدواتها تبعاً لذلك.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي هدفت لمعرفة مستوى الصحة التنظيمية في المؤسسات كدراسة (لاشين، 2020)، ودراسة (الصغير، 2021)، ودراسة (البلوشي، 2023). في حين هدفت دراسات أخرى لمعرفة أثر الصحة التنظيمية على الأبعاد الأخرى مثل دراسة (خلف، 2022)، ودراسة (الكحلوت، 2021)، ودراسات أخرى هدفت لاستخدام الصحة التنظيمية كعامل يتأثر بأبعاد تنظيمية أخرى كما في دراسة (Singh, 2022).

كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات المتعلقة بنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد والتي هدفت إلى التعرف على مستوى النضج الوظيفي للعاملين، مثل دراسة (أبو صاع وأبو سمرة، 2020)، ودراسة (عطية، 2020)، ودراسة (الهنائي والحبسي، 2022)، ودراسة (الراجح، 2022)، ودراسة (Gyeltshen, 2021)، وهدف بعضها الآخر لتحليل الأنماط القيادية كدراسة حكيم ورفاقه (Hakim, et al., 2021).

تم استخدام المنهج الوصفي بأنواعه في الدراسات السابقة، تراوحت بين المنهج الوصفي التحليلي كما في دراسة (ابوحجير، 2020)، ودراسة (عاشور، 2021)، والمنهج الوصفي الإرتباطي كما في دراسة (Rahimi, et al., 2023) ودراسة (Gyeltshen, 2021)، ودراسة (Njorog, et al., 2023) ودراسة (Harouni, et al., 2023)، والمنهج الوصفي المسحي كما في دراسة (الصغير، 2021)، في حين استخدم المنهج الوصفي التطويري في الدراسة الحالية.

كما تعددت الأدوات البحثية، حيث كانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية كما في الدراسة الحالية والتي اتفقت مع دراسة (خلف، 2020)، ودراسة (العابدي، 2023) في حين أن دراسة (Hadian, et al., 2023) تنوعت أدواتها بين الاستبانة والمقابلة والملاحظة والمراجعات المسحية للدراسات السابقة.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها موضوع تعزيز الصحة التنظيمية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلاشارد، وقد جاءت في مرحلة حرجة تمر بها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتشكل دليلاً إرشادياً ينسجم مع المتطلبات الملحة للتطوير وإدخال التحسينات في عملية التعليم، كما وتعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تهتم بإخراج أنموذج يمكن من خلاله تعزيز الصحة التنظيمية في المؤسسات التربوية الفلسطينية وفق منظور هيرسي وبلاشارد للنضج الوظيفي، وذلك في حدود علم الباحثة، وتميزت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التطويري، حيث تم بناء مقياس للصحة التنظيمية يعد الأول من نوعه والذي يجمع بين الصحة التنظيمية ومراحل نضج الموظف يمكن اعتماده كأداة تقييمية ومقياساً يمكن من خلاله التعرف على مستوى الصحة التنظيمية تبعاً لمرحلة النضج للعاملين، وذلك بعد اكتمال مرحلة التصديق والتجريب للأنموذج من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

في هذا الفصل سيتم تناول الإجراءات التي تم اتباعها لتنفيذ الدراسة والتوصل إلى الأنموذج المقترح، حيث يتضمن وصفا لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة الاختيار لها، وكذلك متغيرات الدراسة، والأداة المستخدمة وخصائصها السيكومترية (الصدق والثبات)، وعرض الإجراءات التي تم اتباعها لبناء الأنموذج المقترح، والتحليل الإحصائي للبيانات.

3.1 منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي التطويري في الدراسة، والذي يهدف إلى إدخال التحسين أو التطوير أو التعديل على الظاهرة قيد الدراسة من خلال جمع وتنظيم وتحليل البيانات وصولاً للاستنتاجات، وينقسم المنهج الوصفي التطويري إلى نوعين، الدراسات النمائية وهي التي تركز على معرفة خصائص النمو من أجل التعديل أو التطوير، ودراسات الاتجاه التي تركز على دراسة الظاهرة لإدخال التطوير اللازم كما في الدراسة الحالية (Richey & Klein, 2014).

3.2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، للعام الدراسي (2023-2024) م، والبالغ عددهم (2127) موظفاً إدارياً، ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقاً للمسميات الوظيفية ومقر عملهم، وذلك تبعا لإحصائيات قسم التخطيط في الوزارة.

الجدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بديوان عام الوزارة وجميع مديريات الضفة الغربية وفقاً لمسمياتهم الوظيفية ومقر عملهم.

الرقم	مقر العمل	مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم	مدير مدرسة	المجموع
1	ديوان عام الوزارة	7	50	120	0	177
2	مديريات التربية والتعليم	18	37	258	1637	1950
	المجموع الكلي لمجتمع الدراسة	25	87	378	1637	2127

3.3 عينة الدراسة

وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، تكونت من (375) إداريا من الإداريين العاملين في الوزارة وهم يشكلون ما نسبته (18%) من أفراد مجتمع الدراسة، وتم مراعاة التمثيل وفقا لمقر العمل في ديوان عام وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم الثمانية عشر وهي (بيت لحم، وأريحا، والخليل، وشمال الخليل، وجنين، وطولكرم، وسلفيت، ورام الله والبيرة، وقلقيلية، وقباطية، وطوباس، ونابلس، وجنوب نابلس، والقدس، وضواحي القدس، وجنوب الخليل، ويطا، وبيرزيت)، وتمثيلهم لمتغيرات الدراسة، والجدول (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات.

الجدول (2): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل الأكاديمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مقر العمل.

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	164	43.7
	أنثى	211	56.3
	المجموع	375	100.0
المؤهل الأكاديمي	بكالوريوس	250	66.7
	ماجستير	119	31.7
	دكتوراة	6	1.6
	المجموع	375	100.0
المسمى الوظيفي	مدير عام	4	1.1
	مدير دائرة	19	5.1
	مدير مدرسة	275	73.3
	رئيس قسم	77	20.5
	المجموع	375	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 6 سنوات	4	1.1
	(6-10)سنوات	59	15.7
	أكثر من 10 سنوات	312	83.2
	المجموع	375	100.0
مقر العمل	ديوان عام الوزارة	29	7.7
	المديريات	346	92.3
	المجموع	375	100.0

3.4 أداة الدراسة

تضمنت الدراسة أداة رئيسة تمثل مقياس واقع الصحة التنظيمية للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد، ونظراً لعدم وجود مقياس معتمد لقياس مستوى الصحة التنظيمية للعاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة، تم بناء أداة لقياس واقع الصحة التنظيمية استعانةً بالأدب التربوي والدراسات السابقة التي بحثت في الصحة التنظيمية، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تحديد المؤشرات الدالة على الصحة التنظيمية:

من خلال مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة كدراسة (خلف، 2020)، ودراسة (عاشور، 2021)، ودراسة (الصغير، 2021)، ودراسة (قدحة والعامري، 2023)، ودراسة (العابدي، 2023)، ودراسة (البلوشي، 2023)، تم تحديد خمسة أبعاد للصحة التنظيمية في الميدان التربوي بشكل عام، والواردة في المقاييس التي صممت لقياسها، وهي (القيادة، والقدرات، والإبداع، والتكيف التنظيمي، والاتصال)، اشتملت هذه الأبعاد ما مجموعه (100) مؤشر أو ممارسة سلوكية تدرج ضمن الأبعاد الخمسة للصحة التنظيمية، وقد وزعت هذه المؤشرات على مراحل النضج الوظيفي للعاملين (المبتدئ، والنامي، والماهر، والخبير)، وبعد التدقيق والمواءمة ضمن بيئة العمل في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، تم حذف (40) مؤشراً أو ممارسة، حيث لوحظ تكرار مضامينها، أو أنها ليست ذات قيمة مقبولة في ظل الظروف التي يعايشها الموظف الإداري في بيئة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وعليه توفر ما مجموعه (60) مؤشراً أو ممارسة دالة على الصحة التنظيمية للإداريين العاملين في القطاع التربوي.

الخطوة الثانية: بناء الفقرات

تم في هذه المرحلة وضع المؤشرات أو المعززات على هيئة جملة، يتم تحديد درجة توافرها وفقاً لسلم إجابات مكون من خمس فئات من وجهة نظر المستجيب كالتالي (بدرجة عالية جداً، وبدرجة عالية، وبدرجة متوسطة، وبدرجة منخفضة، وبدرجة منخفضة جداً)، وبالمقابل هناك سلم إجابة آخر يحدد مدى أهمية الفقرة أو الممارسة لتعزيز الصحة التنظيمية لديه وكانت كالتالي: (مهمة جداً، ومهمة، ومتوسطة، وغير مهمة، وغير مهمة أبداً). وعليه تم التوصل للصورة الأولية لمقياس تعزيز الصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم. واحتوت هذه الصورة على جزئين هما:

الجزء الأول: يتكون من معلومات حول المستجيب للمقياس وتمثل متغيرات الدراسة الرئيسية وهي (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، ومقر العمل).

الجزء الثاني: يتمثل فقرات الأداة التي أصبحت جاهزة بصورتها الأولية، الملحق رقم (أ)، إذ تم تمثيل كل مرحلة نضج للموظف ب (15) فقرة توزعت بالتساوي على مراحل النضج الوظيفي الأربعة وهي (الموظف المبتدئ، والموظف النامي، والموظف الماهر، والموظف الخبير)، بواقع (3) فقرات لكل بعد من الأبعاد الخمسة للصحة التنظيمية وهي (القيادة، والقدرات، والإبداع، والتكيف التنظيمي، والاتصال).

الخطوة الثالثة: تحكيم الصورة الأولية لمقياس تعزيز الصحة التنظيمية للإداريين العاملين بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية).

للتأكد من صدق المحتوى للأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (11) محكماً من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الفلسطينية والأردنية، ممن يحملون درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية، وأصول التربية وأساليب التدريس وعلم النفس بالإضافة لتخصص اللغة العربية، ويبنهم الملحق (ب)، وذلك للتعرف على وجهات نظرهم حول مدى ملائمة الفقرات للبعد الذي تنتمي إليه، والوضوح والسلامة اللغوية، وبناء عليه تم الأخذ بملاحظات المحكمين بالإضافة لبعض الفقرات وحذف بعضها وإعادة صياغة لبعضها الآخر لتبسيطها أو إزالة الغموض وسوء الفهم، والتأكد من سلامتها اللغوية، وقد تم اعتماد معيار 80% من الاتفاق في آراء المحكمين للبقاء على الفقرة. وعليه أصبحت الأداة بصورتها النهائية، الملحق (ج)، جاهزة لاشتقاق الخصائص السيكومترية وبيان فاعلية الفقرات.

الخطوة الرابعة: التطبيق الأولي على العينة الاستطلاعية واشتقاق الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لمقياس مؤشرات الصحة التنظيمية:

تم تطبيق الصورة النهائية للمقياس على عينة أولية من الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم بلغ عددهم (30) مبحوثاً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة وخارج عينتها، حيث تم التأكد من صدق الدرجات على مقياس مؤشرات الصحة التنظيمية باستخدام:

صدق البناء: وللتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات والمجال من جهة، وبين الفقرات والأداة ككل من جهة أخرى، بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية والجدول (3) يبين معاملات ارتباط الفقرات بالأبعاد.

الجدول (3): معاملات ارتباط الفقرات بالأبعاد

العناصر	الموظف المبتدئ			الموظف النامي			الموظف الماهر			الموظف الخبير		
	الترقيم	الارتباط بالبعد	الارتباط الكلية	الترقيم	الارتباط بالبعد	الارتباط الكلية	الترقيم	الارتباط بالبعد	الارتباط الكلية	الترقيم	الارتباط بالبعد	الارتباط الكلية
القيادة	1	.626**	.508**	16	.750**	.683**	31	.694**	.540**	46	.700**	.696**
	2	.789**	.537**	17	.826**	.678**	32	.793**	.650**	47	.745**	.653**
	3	.758**	.628**	18	.807**	.703**	33	.743**	.609**	48	.722**	.627**
القدرات	4	.828**	.723**	19	.836**	.672**	34	.808**	.701**	49	.832**	.695**
	5	.882**	.786**	20	.832**	.697**	35	.831**	.754**	50	.849**	.753**
	6	.827**	.707**	21	.802**	.715**	36	.852**	.751**	51	.829**	.736**
الإبداع	7	.870**	.727**	22	.817**	.711**	37	.860**	.792**	52	.843**	.743**
	8	.856**	.741**	23	.814**	.712**	38	.866**	.792**	53	.819**	.726**
	9	.835**	.735**	24	.779**	.633**	39	.859**	.772**	54	.825**	.747**
التكيف التنظيمي	10	.826**	.722**	25	.850**	.751**	40	.853**	.743**	55	.856**	.748**
	11	.782**	.646**	26	.831**	.692**	41	.850**	.747**	56	.848**	.756**
	12	.798**	.678**	27	.766**	.667**	42	.825**	.761**	57	.837**	.733**
الاتصال	13	.777**	.632**	28	.804**	.700**	43	.790**	.630**	58	.774**	.658**
	14	.770**	.657**	29	.797**	.697**	44	.777**	.729**	59	.772**	.657**
	15	.795**	.688**	30	.804**	.717**	45	.803**	.643**	60	.818**	.707**

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات البعد مع الدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات المقياس في قياس ما صيغت من أجله.

وللتحقق من صدق البناء للأبعاد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس والجدول (4) يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد بعضها البعض ومعاملات ارتباطها بالدرجة الكلية لمقياس الصحة التنظيمية.

الجدول (4): مصفوفة معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد بعضها البعض، ومعاملات ارتباطها بالدرجة الكلية لمقياس الصحة التنظيمية

الصحة التنظيمية الكلية	الاتصال	التكيف التنظيمي	الإبداع	القدرات	القيادة	الأبعاد
.502**	.418**	.403**	.376**	.489**	1	القيادة
.749**	.659**	.661**	.720**	1	.489**	القدرات
.820**	.670**	.690**	1	.720**	.376**	الإبداع
.758**	.701**	1	.690**	.661**	.403**	التكيف التنظيمي
.773**	1	.701**	.670**	.659**	.418**	الاتصال
1	.773**	.758**	.820**	.749**	.502**	الصحة التنظيمية الكلية

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تشير القيم في الجدول (4) إلى عدم وجود مشاكل في الصلاحية التمييزية، حيث لم يتجاوز ارتباط البعد بالأبعاد الأخرى (0.85) (Henseler et al., 2015). وتبين أن جميع قيم ارتباطات العوامل ببعضها كانت أقل من (0.85)، وهذا يعني عدم وجود مشاكل في العلاقة الخطية المتداخلة بين التركيبات الكامنة (العلاقة الخطية المتعددة) في تراكيب الصحة التنظيمية. وهذا يدل على أن عناصر التركيبات لا تقيس نفس الشيء، بمعنى آخر، لا تحتوي على عناصر متداخلة من تصور المستجيبين في التركيبات.

كما يتضح من الجدول (4) وجود ارتباط دال إحصائياً بين الأبعاد بعضها ببعض، وارتباط دال إحصائياً بين الأبعاد والدرجة الكلية للصحة التنظيمية، وهذا يدل على أن مقياس الصحة التنظيمية في هذه الدراسة يقيس ما صمم من أجله.

ثبات أداة الدراسة

تم استخدام طريقة كرونباخ ألفا، وماكدونالد أوميجا، للتعرف على الاتساق الداخلي للفقرات، كما هو موضح في الجدول (5).

الجدول (5): معاملات الثبات لمقياس الصحة التنظيمية

الأبعاد	كرونباخ ألفا	ماكدونالد أوميغا (ω)
القيادة	.812	.810
القدرات	.904	.902
الإبداع	.917	.916
التكيف التنظيمي	.899	.898
الاتصال	.882	.881
الصحة التنظيمية (جميع الفقرات)	.974	.974

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5) أن قيم معاملات الثبات لأبعاد مقياس الصحة التنظيمية تراوحت بين (0.812) و(0.917) وهي قيم مرتفعة، كما بلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية لمقياس الصحة التنظيمية (0.974) وهي قيمة مرتفعة، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات لإجراء مثل هذه الدراسة.

تصحيح أداة الدراسة

تم تصحيح استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة، لقياس الصحة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية باستخدام تدرج ليكرت الخماسي لدرجات الموافقة، على النحو الآتي: كبيرة جداً/ عالية جداً (5) درجات، وكبيرة/ عالية (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، وقليلة/ متدنية (2)، وقليلة جداً/ متدنية جداً (1)، وقد تم استخدام المعيار التالي للحكم على المتوسطات الحسابية، حيث حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات، وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: مستوى منخفض (2.33 فأقل)، مستوى متوسط (2.34 – 3.67)، مستوى مرتفع (3.68 فأكثر).

بعد ذلك تم استخراج درجة تمثل تقدير درجة الحاجة لتعزيز المؤشر أو السلوك الواردة في الفقرة بطرح التقدير الذي أعطي من المستجيب لدرجة توافره لديه من التقدير الذي أعطي من قبله لأهمية هذه الحاجة، في حين قدرت درجة الحاجة لكل بعد للمفحوص الواحد بجمع الدرجات المتحققة لحاجته الكلية للمعززات الواردة في مقياس الصحة التنظيمية.

ولأغراض هذه الدراسة، صُنفت درجة الحاجة لتعزيز الصحة التنظيمية للإداريين وفقاً لمقياس الصحة التنظيمية عن طريق تقسيم مدى الدرجات التي تمثل سُلْم الحاجة لتعزيز الصحة التنظيمية، الذي تراوح ما بين (0.52) و(1.45)، وبعد إيجاد الفرق بينهما وقسمته على عدد

المستويات الخمسة، كانت النتيجة (0.18)، ثم إضافتها للانحرافات تباعاً وعليه تم التقسيم وفق الجدول (6).

الجدول (6): تصنيف درجة الحاجات لتعزيز الصحة التنظيمية للإداريين

الرقم	الفئة	درجة الحاجة لتعزيز الصحة التنظيمية
1	أقل من 0.7	عدم وجود حاجة
2	0.7 – 0.88	حاجة متدنية
3	0.89 – 1.07	حاجة متوسطة
4	1.08 – 1.26	حاجة مرتفعة
5	1.27 فأعلى	حاجة ماسة

3.5 متغيرات الدراسة:

تناولت الدراسة خمس متغيرات مستقلة هي:

- 1-الجنس: وله فئتان (ذكور، وإناث).
 - 2-المؤهل العلمي: وله أربعة مستويات (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
 - 3-سنوات الخدمة: ولها ثلاث مستويات (أقل من 6 سنوات، من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10سنوات فأكثر).
 - 4-المسمى الوظيفي: وله أربع مستويات (مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، مدير مدرسة).
 - 5-مقر العمل: وله فئتان (ديوان عام الوزارة، المديرية).
- المتغير التابع: الصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد.

3.6 بناء الأنموذج المقترح

تكونت عملية بناء الأنموذج المقترح من المراحل التالية:

المرحلة الأولى: مراجعة الأدب النظري للخروج بتصور واضح المعالم حول الآلية الملائمة لبناء الأنموذج المقترح

تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات التجريبية المتصلة بموضوع النماذج الخاصة بتطوير السلوكيات والتوجهات التربوية، وخاصة النماذج التقييمية والتطويرية، والاطلاع على نماذج تقييم العاملين لمستوى الصحة التنظيمية وكذلك مرهل النضج الوظيفي للعاملين وفق نظرية هيرسي وبلانشارد، والاطلاع على مراحل بناء النماذج، والأمور الواجب مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار.

المرحلة الثانية: تحديد الأسس التي سيتم بناء الأنموذج عليها

في هذه المرحلة وبناء على مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة، تم تحديد المؤشرات الفعلية التي تعزز الصحة التنظيمية للإداري ضمن المجالات التالية: القيادة، القدرات، الإبداع، التكيف التنظيمي، والاتصال لتكون محاور وأبعاد الأنموذج المقترح، وتم توزيعها على مستويات النضج الوظيفي للموظف المبتدئ، والنامي، والماهر، والخبير.

المرحلة الثالثة: دراسة واقع الصحة التنظيمية للإداري كما تعبر عنه درجة توفر المؤشرات المعززة للصحة التنظيمية لدى الإداريين، وتقدير مدى الأهمية التي تعطى لتلك المؤشرات، ومن ثم استخراج مدى الحاجة لتعزيز الصحة التنظيمية.

وذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بواقع الصحة التنظيمية لدى الإداريين العاملين ضمن عينة الدراسة، وكذلك تقدير مدى أهمية توفر هذه المؤشرات المعززة للصحة التنظيمية والمتضمنة في فقرات الدراسة ومجالاتها، وبعد ذلك تقدير مدى الحاجة لتطوير هذه المؤشرات لدى الإداريين ضمن مستويات خمسة هي: لا حاجة، حاجة متدنية، حاجة متوسطة، حاجة مرتفعة، حاجة ماسة، ومن ثم فحص درجة تباينها لمتغيرات الدراسة الرئيسية.

المرحلة الرابعة: بناء الأنموذج

بناء على النتائج المتحققة من المرحلة الثالثة، تم التوصل إلى الأنموذج المقترح لتعزيز الصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد.

المرحلة الخامسة: تصديق الأنموذج

تقديم الأنموذج المقترح لوزارة التربية والتعليم، للتأكد من مدى ملاءمة الأنموذج للواقع العملي في الوزارة، والتأكد من درجة مساهمته في تعزيز الصحة التنظيمية للعاملين الإداريين وذلك بعد عرضه على لجنة من الخبراء في مجال الإدارة بوزارة التربية والتعليم.

3.7 المعالجة الإحصائية

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات دراستها بعد تطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية:

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences, Version (27)

وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والأوزان النسبية.
2. المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
3. اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار ماكدونالد أوميغا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
5. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة صدق فقرات الاستبانة.
6. اختبار (ت) (Independent samples T Test) ، لمعرفة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.
7. اختبار (ت) (Paired samples T Test) ، لمعرفة الفروق بين متوسطات عينات مترابطة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis of Variance) للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين المتوسطات.
9. اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

تضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

4.1 السؤال الأول: ما واقع الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين. كما هو موضح في الجداول (7,8,9,10).

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الصحة التنظيمية للموظف المبتدئ في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين

الأبعاد	الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الواقع
القيادة	1	استخدام النمط الرسمي في العلاقة مع الموظف المبتدئ	3.70	0.63	كبيرة
	2	توجيه عالي أثناء أداء المهمة لضمان إنجاز العمل بالشكل المطلوب	3.69	0.63	كبيرة
	3	إبلاغ الموظف بالقرارات الإدارية للقيام بتنفيذها	3.63	0.72	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع القيادة لدى الموظف المبتدئ	3.67	0.48	متوسطة
القدرات	4	تمكين الموظف المبتدئ من إنجاز المهام الموكلة له بتوفير التجهيزات اللازمة لذلك	3.44	0.68	متوسطة
	5	تزويد الموظف المبتدئ بالمعارف اللازمة حول المهارات المطلوب تنفيذها	3.46	0.68	متوسطة
	6	التقويم المستمر لعملية تنفيذ المهارات المطلوبة من الموظف المبتدئ	3.41	0.67	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع القدرات لدى الموظف المبتدئ	3.44	0.57	متوسطة
الإبداع	7	حرص المؤسسة التعليمية على توفير بيئة داعمة لإبداع الموظف المبتدئ	3.27	0.71	متوسطة
	8	تشجيع المؤسسة التعليمية الموظف الابتعاد عن المواقف الجامدة المقيدة للتفكير	3.31	0.66	متوسطة
	9	تدعم المؤسسة التعليمية الموظف في تنفيذ ما يطلب منه بأسلوب متجدد	3.27	0.66	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع الإبداع لدى الموظف المبتدئ	3.29	0.58	متوسطة
التكيف	10	توجه المؤسسة التعليمية الموظف المبتدئ نحو الالتزام بالتسلسل الإداري	3.47	0.72	متوسطة
	11	اعتماد مفاهيم المساءلة الإدارية في المؤسسة التعليمية وفق الوصف الوظيفي للمهام	3.37	0.65	متوسطة

الأبعاد	الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الوافع
	12	تحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة للموظف والأهداف العامة للمؤسسة التعليمية	3.38	0.65	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع التكيف التنظيمي لدى الموظف المبتدئ	3.41	0.54	متوسطة
	13	التواصل مع الموظف المبتدئ ضمن حدود الدور المناط به	3.37	0.65	متوسطة
	14	يتوفر حجم معلومات للموظف المبتدئ بما يتناسب مع مستواه الوظيفي	3.43	0.65	متوسطة
الاتصال	15	التركيز على التزام الموظف المبتدئ بقنوات الاتصال المعتمدة في المؤسسة التعليمية	3.41	0.65	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع الاتصال لدى الموظف المبتدئ	3.40	0.51	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع الصحة التنظيمية الكلية لدى الإداريين	3.44	0.44	متوسطة

- يتضح من الجدول (7) أن واقع الصحة التنظيمية للموظف المبتدئ في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين كان بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وانحراف معياري (0.44)، وجاء واقع القيادة في المركز الأول بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.48)، تلاه في المركز الثاني واقع القدرات بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.57)، ثم جاء واقع التكيف التنظيمي في المركز الثالث بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.54)، وجاء واقع الاتصال في المركز الرابع بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.51)، وأخيراً جاء واقع الإبداع في المركز الخامس بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.58).

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الصحة التنظيمية للموظف النامي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين

الأبعاد	الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الوافع
	16	الحرص على تطوير العلاقات الإنسانية مع الموظف تعزيزاً لثقته بنفسه	3.96	0.66	كبيرة
	17	تشجيع الموظف على الانخراط في بيئة العمل لتحقيق الانسجام المطلوب	3.53	0.63	متوسطة
	18	تشرح القرارات للموظف النامي قبل تنفيذها، لزيادة الانتاجية	3.41	0.63	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع القيادة لدى الموظف النامي	3.63	0.51	متوسطة
	19	تدريب الموظف في المؤسسة التعليمية على أداء المهمات المطلوبة منه بكفاءة	3.43	0.65	متوسطة
القدرات	20	التقويم المستمر للموظف حول أداءه لمعالجة نقاط الضعف	3.37	0.64	متوسطة

الأبعاد	الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الواقع
	21	تحفيز الموظف النامي في المؤسسة التعليمية لرفع القدرة لديه على الانجاز	3.37	0.66	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع القدرات لدى الموظف النامي	3.39	0.54	متوسطة
	22	تشجع المؤسسة التعليمية الموظف على التعامل مع المواقف المعقدة	3.35	0.64	متوسطة
	23	ترحب المؤسسة التعليمية بالأفكار الأصلية للموظف النامي مع دراسة امكانية تطبيقها	3.30	0.66	متوسطة
الإبداع	24	دعم تطور الموظف المبدع بالترقيات التي تتوافق مع هيكلية المؤسسة التعليمية	3.32	0.69	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع الإبداع لدى الموظف النامي	3.32	0.53	متوسطة
	25	تعزز المؤسسة التعليمية شعور الموظف بالأمان أثناء تأدية عمله	3.23	0.74	متوسطة
	26	توفر المؤسسة التعليمية بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة الادارية الهادفة	3.28	0.71	متوسطة
التكيف التنظيمي	27	تشجيع مشاركة الموظف في اللجان التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية	3.37	0.65	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع التكيف التنظيمي لدى الموظف النامي	3.30	0.57	متوسطة
	28	توفر المؤسسة التعليمية قنوات اتصال متعددة بما يخدم عمل الموظف النامي	3.43	0.64	متوسطة
	29	السعي لتوفير قدر كاف من المعلومات المطلوبة لتمكين الموظف النامي من العمل	3.43	0.67	متوسطة
الاتصال	30	استخدام المؤسسة التعليمية لأنماط مختلفة من الاتصال الداعم للموظف	3.43	0.65	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع الاتصال لدى الموظف النامي	3.43	0.52	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع الصحة التنظيمية للموظف النامي	3.41	0.45	متوسطة

يتضح من الجدول (8) أن واقع الصحة التنظيمية للموظف النامي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين كان بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.41) وانحراف معياري (0.45)، وجاء واقع القيادة في المركز الأول بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.51)، تلاه في المركز الثاني واقع الاتصال بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.52)، ثم جاء واقع القدرات في المركز الثالث بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.54)، وجاء واقع الإبداع في المركز الرابع بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.53)، وأخيراً جاء واقع التكيف التنظيمي في المركز الخامس بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.57).

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الصحة التنظيمية للموظف الماهر في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين

الأبعاد	الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الواقع
القيادة	31	دعم الموظف الماهر من خلال خفض السلوك التوجيهي المقدم له	3.64	0.61	متوسطة
	32	التركيز على بناء علاقات قوية تقوم على مبدأ التعاون في العمل المؤسسي	3.50	0.65	متوسطة
	33	مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	3.34	0.62	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع القيادة لدى الموظف الماهر	3.49	0.47	متوسطة
القدرات	34	استثمار امكانيات الموظفين المهرة في نقل مهاراتهم لبقية الموظفين العاملين معهم	3.41	0.65	متوسطة
	35	توجه المؤسسة التعليمية الموظف الماهر نحو المشاركة في الدورات التدريبية المتطورة	3.36	0.67	متوسطة
	36	تحرص المؤسسة التعليمية على تكريم الموظفين المهرة	3.21	0.75	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع القدرات لدى الموظف الماهر	3.33	0.57	متوسطة
الإبداع	37	تشجع المؤسسة التعليمية تبني أساليب عمل حديثة متجددة عوضا عن الأساليب التقليدية	3.31	0.69	متوسطة
	38	تبادل الأفكار الإبداعية ضمن فريق العمل لاستنباط أفكار جديدة في المؤسسة التعليمية	3.26	0.73	متوسطة
	39	تمكين الموظف الماهر المبدع في المؤسسة التعليمية من التقدم الوظيفي العادل	3.25	0.76	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع الإبداع لدى الموظف الماهر	3.27	0.63	متوسطة
التكيف التنظيمي	40	شعور الموظف الماهر بالرضا الوظيفي أثناء تأدية المهام المناطة به	3.26	0.75	متوسطة
	41	يتم تعزيز الموظف الماهر، بدعم تطوره وظيفيا ضمن الهرمية الادارية	3.26	0.73	متوسطة
	42	حرص المؤسسة التعليمية على ترسيخ التماثل التنظيمي للموظف بتعزيز روح المشاركة لديه	3.28	0.69	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع التكيف التنظيمي لدى الموظف الماهر	3.27	0.61	متوسطة
الاتصال	43	يسود نظام اتصال مفتوح بين الموظف والإدارات العليا في المؤسسة التعليمية	3.36	0.65	متوسطة
	44	دعم المشاركة في الفعاليات التنظيمية بترشيح من المسؤول المباشر	3.33	0.66	متوسطة
	45	يتلقى الموظف التغذية الراجعة من الإدارات العليا بالوقت والمكان المناسبين	3.33	0.67	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع الاتصال لدى الموظف الماهر	3.34	0.52	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع الصحة التنظيمية للموظف الماهر	3.34	0.48	متوسطة

يتضح من الجدول (9) أن واقع الصحة التنظيمية للموظف الماهر في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين كان

بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وانحراف معياري (0.48)، وجاء واقع القيادة في المركز الأول بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.47)، تلاه في المركز الثاني واقع الاتصال بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.52)، ثم جاء واقع القدرات في المركز الثالث بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.57)، وجاء واقع التكيف التنظيمي في المركز الرابع بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.61)، وأخيراً جاء واقع الإبداع في المركز الخامس بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.63).

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الصحة التنظيمية للموظف الخبير في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين

الأبعاد	الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الواقع
القيادة	46	تفويض الموظف لأداء العديد من المسؤوليات المناطة بالقائد لإتمامها	3.61	0.65	متوسطة
	47	متابعة الموظف الخبير عن بعد مع خفض السلوك التوجيهي المقدم من القائد	3.44	0.62	متوسطة
	48	يتخذ الموظف الخبير بعض القرارات في المؤسسة التعليمية بعد تكليفه بذلك	3.34	0.63	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع القيادة لدى الموظف الخبير	3.46	0.46	متوسطة
القدرات	49	استثمار المهارات العالية للموظف في تطوير مستوى الخدمات المقدمة في المؤسسة التعليمية	3.40	0.66	متوسطة
	50	تحقيق معايير الجودة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد في المؤسسة التعليمية	3.30	0.69	متوسطة
	51	حرص المؤسسة التعليمية على تقدير مهارات الموظف الخبير من خلال نقل خبرته للآخرين	3.31	0.67	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع القدرات لدى الموظف الخبير	3.34	0.56	متوسطة
الإبداع	52	دعم المواكبة العلمية بكل ما يخدم تطور الموظف في المؤسسة التعليمية	3.33	0.68	متوسطة
	53	تشجع المؤسسة التعليمية الموظف الخبير على حل المشكلات باتباع أساليب ابداعية متطورة	3.26	0.68	متوسطة
	54	توفير بيئة مناسبة تعمل على تحفيز التفكير خارج الصندوق لدى الموظف الخبير	3.23	0.71	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع الإبداع لدى الموظف الخبير	3.27	0.57	متوسطة
التكيف التنظيمي	55	تعزز المؤسسة التعليمية تفاني الموظف الخبير من خلال سلم الترقيات العادل	3.24	0.71	متوسطة
	56	تحرص المؤسسة التعليمية على استثمار قدرات الموظف الخبير في التكيف مع الافاق المستقبلية للعمل	3.30	0.71	متوسطة
	57	تعزيز الثقة بين الموظف الخبير والآخرين في المؤسسة التعليمية بتوفير المناخ المناسب	3.33	0.68	متوسطة

الأبعاد	الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الوافع
		الدرجة الكلية لواقع التكيف التنظيمي لدى الموظف الخبير	3.29	0.59	متوسطة
	58	يتوفر قدر عالي من المعلومات تمكن الموظف الخبير من الاتصال الفعال	3.43	0.67	متوسطة
الاتصال	59	التواصل عبر شبكات الاتصال اللامركزية للموظف الخبير في المؤسسة التعليمية	3.31	0.65	متوسطة
	60	الحد من الحواجز الوظيفية المعقدة في المؤسسة التعليمية	3.23	0.65	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع الاتصال لدى الموظف الخبير	3.32	0.52	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع الصحة التنظيمية للموظف الخبير	3.34	0.46	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع الصحة التنظيمية الكلية لدى الإداريين	3.38	0.42	متوسطة

يبين الجدول (10) أن واقع الصحة التنظيمية للموظف الخبير في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين كان بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وانحراف معياري (0.46)، وجاء واقع القيادة في المركز الأول بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.46)، تلاه في المركز الثاني واقع القدرات بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.56)، ثم جاء واقع الاتصال في المركز الثالث بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.52)، وجاء واقع التكيف التنظيمي في المركز الرابع بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.59)، وأخيراً جاء واقع الإبداع في المركز الخامس بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.57).

- يتضح من الجداول (7,8,9,10) أن واقع الصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين كان بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري (0.42).

4.2 السؤال الثاني: ما مدى تقدير أهمية الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تقدير الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، لأهمية الصحة التنظيمية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد. كما هو موضح في الجداول (11, 12,13,14).

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية الصحة التنظيمية للموظف المبتدئ في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين

الأبعاد	الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
القيادة	1	استخدام النمط الرسمي في العلاقة مع الموظف المبتدئ	4.21	0.67	كبيرة
	2	توجيه عالي أثناء أداء المهمة لضمان انجاز العمل بالشكل المطلوب	4.49	0.61	كبيرة
	3	إبلاغ الموظف بالقرارات الإدارية للقيام بتنفيذها	4.53	0.63	كبيرة
		الدرجة الكلية لأهمية القيادة لدى الموظف المبتدئ	4.41	0.45	كبيرة
القدرات	4	تمكين الموظف المبتدئ من إنجاز المهام الموكلة له بتوفير التجهيزات اللازمة لذلك	4.56	0.58	كبيرة
	5	تزويد الموظف المبتدئ بالمعارف اللازمة حول المهارات المطلوب تنفيذها	4.51	0.62	كبيرة
	6	التقويم المستمر لعملية تنفيذ المهارات المطلوبة من الموظف المبتدئ	4.50	0.60	كبيرة
		الدرجة الكلية لأهمية القدرات لدى الموظف المبتدئ	4.52	0.47	كبيرة
الإبداع	7	حرص المؤسسة التعليمية على توفير بيئة داعمة لإبداع الموظف المبتدئ	4.54	0.61	كبيرة
	8	تشجيع المؤسسة التعليمية الموظف الابتعاد عن المواقف الجامدة المقيدة للتفكير	4.55	0.57	كبيرة
	9	تدعم المؤسسة التعليمية الموظف في تنفيذ ما يطلب منه بأسلوب متجدد	4.57	0.57	كبيرة
		الدرجة الكلية لأهمية الإبداع لدى الموظف المبتدئ	4.55	0.46	كبيرة
التكيف التنظيمي	10	توجه المؤسسة التعليمية الموظف المبتدئ نحو الالتزام بالتسلسل الإداري	4.62	0.54	كبيرة
	11	اعتماد مفاهيم المساءلة الإدارية في المؤسسة التعليمية وفق الوصف الوظيفي للمهام	4.54	0.64	كبيرة
	12	تحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة للموظف والأهداف العامة للمؤسسة التعليمية	4.53	0.66	كبيرة
		الدرجة الكلية لأهمية التكيف التنظيمي لدى الموظف المبتدئ	4.56	0.48	كبيرة
الاتصال	13	التواصل مع الموظف المبتدئ ضمن حدود الدور المناط به	4.56	0.61	كبيرة
	14	يتوفر حجم معلومات للموظف المبتدئ بما يتناسب مع مستواه الوظيفي	4.57	0.60	كبيرة
	15	التركيز على التزام الموظف المبتدئ بقنوات الاتصال المعتمدة في المؤسسة التعليمية	4.49	0.65	كبيرة
		الدرجة الكلية لأهمية الاتصال لدى الموظف المبتدئ	4.54	0.48	كبيرة
		الدرجة الكلية لأهمية الصحة التنظيمية للموظف المبتدئ	4.52	0.35	كبيرة

يتضح من الجدول (11) أن تقدير مدى أهمية الصحة التنظيمية للموظف المبتدئ في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر

الإداريين كانت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.52) وانحراف معياري (0.35)، وجاءت أهمية التكيف التنظيمي في المركز الأول بمتوسط حسابي (4.56) وانحراف معياري (0.48)، تلاها في المركز الثاني أهمية الإبداع بمتوسط حسابي (4.55) وانحراف معياري (0.46)، ثم جاءت أهمية الاتصال في المركز الثالث بمتوسط حسابي (4.54) وانحراف معياري (0.48)، وجاءت أهمية القدرات في المركز الرابع بمتوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري (0.47)، وأخيراً جاءت أهمية القيادة في المركز الخامس بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.45).

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية الصحة التنظيمية للموظف النامي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين

الأبعاد	الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
القيادة	16	الحرص على تطوير العلاقات الإنسانية مع الموظف تعزيزاً لثقته بنفسه	4.53	0.57	كبيرة
	17	تشجيع الموظف على الانخراط في بيئة العمل لتحقيق الانسجام المطلوب	4.59	0.58	كبيرة
	18	تشرح القرارات للموظف النامي قبل تنفيذها، لزيادة الانتاجية	4.59	0.59	كبيرة
الدرجة الكلية لأهمية القيادة لدى الموظف النامي					
القدرات	19	تدريب الموظف في المؤسسة التعليمية على أداء المهمات المطلوبة منه بكفاءة	4.60	0.53	كبيرة
	20	التقويم المستمر للموظف حول أداءه لمعالجة نقاط الضعف	4.55	0.62	كبيرة
	21	تحفيز الموظف النامي في المؤسسة التعليمية لرفع القدرة لديه على الانجاز	4.66	0.51	كبيرة
	الدرجة الكلية لأهمية القدرات لدى الموظف النامي				
الإبداع	22	تشجع المؤسسة التعليمية الموظف على التعامل مع المواقف المعقدة	4.58	0.58	كبيرة
	23	ترحب المؤسسة التعليمية بالأفكار الأصلية للموظف النامي مع دراسة امكانية تطبيقها	4.56	0.56	كبيرة
	24	دعم تطور الموظف المبدع بالتربقيات التي تتوافق مع هيكلية المؤسسة التعليمية	4.54	0.63	كبيرة
الدرجة الكلية لأهمية الإبداع لدى الموظف النامي					
التكيف التنظيمي	25	تعزز المؤسسة التعليمية شعور الموظف بالأمان أثناء تأدية عمله	4.69	0.54	كبيرة
	26	توفر المؤسسة التعليمية بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة الادارية الهادفة	4.62	0.58	كبيرة
	27	تشجيع مشاركة الموظف في اللجان التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية	4.52	0.65	كبيرة
الدرجة الكلية لأهمية التكيف التنظيمي لدى الموظف النامي					
الاتصال	28	توفر المؤسسة التعليمية قنوات اتصال متعددة بما يخدم عمل الموظف النامي	4.59	0.58	كبيرة

الأبعاد	الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
	29	السعي لتوفير قدر كاف من المعلومات المطلوبة لتمكين الموظف النامي من العمل	4.58	0.59	كبيرة
	30	استخدام المؤسسة التعليمية لأنماط مختلفة من الاتصال الداعم للموظف	4.62	0.59	كبيرة
		الدرجة الكلية لأهمية الاتصال لدى الموظف النامي	4.60	0.45	كبيرة
		الدرجة الكلية لأهمية الصحة التنظيمية للموظف النامي	4.59	0.34	كبيرة

يتضح من الجدول (12) أن تقدير مدى أهمية الصحة التنظيمية للموظف النامي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين كانت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.59) وانحراف معياري (0.34)، وجاءت أهمية التكيف التنظيمي في المركز الأول بمتوسط حسابي (4.61) وانحراف معياري (0.46)، تلاها في المركز الثاني أهمية القدرات بمتوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (0.44)، ثم جاءت أهمية الاتصال في المركز الثالث بمتوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (0.45)، وجاءت أهمية القيادة في المركز الرابع بمتوسط حسابي (4.57) وانحراف معياري (0.44)، وأخيراً جاءت أهمية الإبداع في المركز الخامس بمتوسط حسابي (4.56) وانحراف معياري (0.46).

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية الصحة التنظيمية للموظف الماهر في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين

الأبعاد	الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
	31	دعم الموظف الماهر من خلال خفض السلوك التوجيهي المقدم له	4.41	0.66	كبيرة
القيادة	32	التركيز على بناء علاقات قوية تقوم على مبدأ التعاون في العمل المؤسسي	4.61	0.60	كبيرة
	33	مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	4.55	0.68	كبيرة
		الدرجة الكلية لأهمية القيادة لدى الموظف الماهر	4.52	0.50	كبيرة
	34	استثمار إمكانات الموظفين المهرة في نقل مهاراتهم لبقية الموظفين العاملين معهم	4.61	0.59	كبيرة
القدرات	35	توجه المؤسسة التعليمية الموظف الماهر نحو المشاركة في الدورات التدريبية المتطورة	4.58	0.64	كبيرة
	36	تحرص المؤسسة التعليمية على تكريم الموظفين المهرة	4.59	0.62	كبيرة
		الدرجة الكلية لأهمية القدرات لدى الموظف الماهر	4.59	0.50	كبيرة
الإبداع	37	تشجع المؤسسة التعليمية تبني أساليب عمل حديثة متجددة عوضاً عن	4.56	0.66	كبيرة

الأبعاد	الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
		الأساليب التقليدية			
	38	تبادل الأفكار الإبداعية ضمن فريق العمل لاستنباط أفكار جديدة في المؤسسة التعليمية	4.61	0.60	كبيرة
	39	تمكين الموظف الماهر المبدع في المؤسسة التعليمية من التقدم الوظيفي العادل	4.61	0.63	كبيرة
		الدرجة الكلية لأهمية الإبداع لدى الموظف الماهر	4.59	0.52	كبيرة
	40	شعور الموظف الماهر بالرضا الوظيفي أثناء تأدية المهام المناطة به	4.65	0.61	كبيرة
	41	يتم تعزيز الموظف الماهر، بدعم تطوره وظيفياً ضمن الهرمية الادارية	4.63	0.61	كبيرة
التكيف التنظيمي	42	حرص المؤسسة التعليمية على ترسيخ التماثل التنظيمي للموظف بتعزيز روح المشاركة لديه	4.62	0.60	كبيرة
		الدرجة الكلية لأهمية التكيف التنظيمي لدى الموظف الماهر	4.64	0.50	كبيرة
	43	يسود نظام اتصال مفتوح بين الموظف والإدارات العليا في المؤسسة التعليمية	4.60	0.63	كبيرة
الاتصال	44	دعم المشاركة في الفعاليات التنظيمية بترشيح من المسؤول المباشر	4.58	0.66	كبيرة
	45	يتلقى الموظف التغذية الراجعة من الإدارات العليا بالوقت والمكان المناسبين	4.55	0.68	كبيرة
		الدرجة الكلية لأهمية الاتصال لدى الموظف الماهر	4.58	0.54	كبيرة
		الدرجة الكلية لأهمية الصحة التنظيمية للموظف الماهر	4.58	0.41	كبيرة

- يتضح من الجدول (13) أن تقدير مدى أهمية الصحة التنظيمية للموظف الماهر في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين كانت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.58) وانحراف معياري (0.41)، وجاءت أهمية التكيف التنظيمي في المركز الأول بمتوسط حسابي (4.64) وانحراف معياري (0.50)، تلاها في المركز الثاني أهمية القدرات بمتوسط حسابي (4.59) وانحراف معياري (0.50)، ثم جاءت أهمية الإبداع في المركز الثالث بمتوسط حسابي (4.59) وانحراف معياري (0.52)، وجاءت أهمية الاتصال في المركز الرابع بمتوسط حسابي (4.58) وانحراف معياري (0.54)، وأخيراً جاءت أهمية القيادة في المركز الخامس بمتوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري (0.50).

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية الصحة التنظيمية للموظف الخبير في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين

الأبعاد	الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
القيادة	46	تفويض الموظف لأداء العديد من المسؤوليات المناطة بالقائد لإتمامها	4.50	0.63	كبيرة
	47	متابعة الموظف الخبير عن بعد مع خفض السلوك التوجيهي المقدم من القائد	4.57	0.66	كبيرة
	48	يتخذ الموظف الخبير بعض القرارات في المؤسسة التعليمية بعد تكليفه بذلك	4.56	0.66	كبيرة
	الدرجة الكلية لأهمية القيادة لدى الموظف الخبير				
القدرات	49	استثمار المهارات العالية للموظف في تطوير مستوى الخدمات المقدمة في المؤسسة التعليمية	4.56	0.63	كبيرة
	50	تحقيق معايير الجودة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد في المؤسسة التعليمية	4.57	0.62	كبيرة
	51	حرص المؤسسة التعليمية على تقدير مهارات الموظف الخبير من خلال نقل خبرته للآخرين	4.58	0.59	كبيرة
	الدرجة الكلية لأهمية القدرات لدى الموظف الخبير				
الإبداع	52	دعم المواكبة العلمية بكل ما يخدم تطور الموظف في المؤسسة التعليمية	4.55	0.59	كبيرة
	53	تشجع المؤسسة التعليمية الموظف الخبير على حل المشكلات باتباع أساليب ابداعية متطورة	4.58	0.62	كبيرة
	54	توفير بيئة مناسبة تعمل على تحفيز التفكير خارج الصندوق لدى الموظف الخبير	4.55	0.63	كبيرة
	الدرجة الكلية لأهمية الإبداع لدى الموظف الخبير				
التكيف التنظيمي	55	تعزز المؤسسة التعليمية تفاني الموظف الخبير من خلال سلم الترقيات العادل	4.58	0.62	كبيرة
	56	تحرص المؤسسة التعليمية على استثمار قدرات الموظف الخبير في التكيف مع الافاق المستقبلية للعمل	4.61	0.58	كبيرة
	57	تعزز الثقة بين الموظف الخبير والآخرين في المؤسسة التعليمية بتوفير المناخ المناسب	4.55	0.64	كبيرة
	الدرجة الكلية لأهمية التكيف التنظيمي لدى الموظف الخبير				
الاتصال	58	يتوفر قدر عالي من المعلومات تمكن الموظف الخبير من الاتصال الفعال	4.53	0.64	كبيرة
	59	التواصل عبر شبكات الاتصال اللامركزية للموظف الخبير في المؤسسة التعليمية	4.54	0.68	كبيرة
	60	الحد من الحواجز الوظيفية المعقدة في المؤسسة التعليمية	4.57	0.67	كبيرة
	الدرجة الكلية لأهمية الاتصال لدى الموظف الخبير				
		الدرجة الكلية لأهمية الصحة التنظيمية للموظف الخبير	4.56	0.42	كبيرة
		الدرجة الكلية لأهمية الصحة التنظيمية الكلية لدى الإداريين	4.56	0.33	كبيرة

يبين الجدول (14) أن تقدير مدى أهمية الصحة التنظيمية للموظف الخبير في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين كانت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.56) وانحراف معياري (0.42)، وجاءت أهمية التكيف التنظيمي في المركز الأول بمتوسط حسابي (4.58) وانحراف معياري (0.52)، تلاها في المركز الثاني أهمية القدرات بمتوسط حسابي (4.57) وانحراف معياري (0.51)، ثم جاءت أهمية الإبداع في المركز الثالث بمتوسط حسابي (4.56) وانحراف معياري (0.50)، وجاءت أهمية الاتصال في المركز الرابع بمتوسط حسابي (4.55) وانحراف معياري (0.54)، وأخيراً جاءت أهمية القيادة في المركز الخامس بمتوسط حسابي (4.54) وانحراف معياري (0.51).

- يتضح من الجداول (11,12,13,14) أن تقدير مدى أهمية الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين كانت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.56) وانحراف معياري (0.33).

4.3 السؤال الثالث: ما درجة الحاجة لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد؟

للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الحاجة لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد. كما هو موضح في الجدول (15,16,17,18).

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الحاجة لتعزيز الصحة التنظيمية للموظف

المبتدئ في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد

الأبعاد	الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
	1	استخدام النمط الرسمي في العلاقة مع الموظف المبتدئ	0.52	0.72	لا حاجة
القيادة	2	توجيه عالي أثناء أداء المهمة لضمان انجاز العمل بالشكل المطلوب	0.80	0.75	متدنية
	3	إبلاغ الموظف بالقرارات الإدارية للقيام بتنفيذها	0.90	0.88	متوسطة
		الدرجة الكلية للحاجة لتطوير القيادة لدى الموظف المبتدئ	0.74	0.56	متدنية
	4	تمكين الموظف المبتدئ من إنجاز المهام الموكلة له بتوفير التجهيزات اللازمة لذلك	1.13	0.87	عالية
القدرات	5	تزويد الموظف المبتدئ بالمعارف اللازمة حول المهارات المطلوب تنفيذها	1.05	0.85	متوسطة
	6	التقويم المستمر لعملية تنفيذ المهارات المطلوبة من الموظف المبتدئ	1.08	0.87	عالية

الأبعاد	الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
		الدرجة الكلية للحاجة لتطوير القدرات لدى الموظف المبتدئ	1.09	0.69	عالية
الإبداع	7	حرص المؤسسة التعليمية على توفير بيئة داعمة لإبداع الموظف المبتدئ	1.27	0.90	ماسة
	8	تشجع المؤسسة التعليمية الموظف الابتعاد عن المواقف الجامدة المقيدة للتفكير	1.24	0.86	عالية
	9	تدعم المؤسسة التعليمية الموظف في تنفيذ ما يطلب منه بأسلوب متجدد	1.29	0.88	ماسة
		الدرجة الكلية للحاجة لتطوير الإبداع لدى الموظف المبتدئ	1.27	0.72	ماسة
التكيف التنظيمي	10	توجه المؤسسة التعليمية الموظف المبتدئ نحو الالتزام بالتسلسل الإداري	1.15	0.88	عالية
	11	اعتماد مفاهيم المساءلة الإدارية في المؤسسة التعليمية وفق الوصف الوظيفي للمهام	1.17	0.87	عالية
	12	تحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة للموظف والأهداف العامة للمؤسسة التعليمية	1.14	0.90	عالية
		الدرجة الكلية للحاجة لتطوير التكيف التنظيمي لدى الموظف المبتدئ	1.15	0.70	عالية
الاتصال	13	التواصل مع الموظف المبتدئ ضمن حدود الدور المناط به	1.19	0.86	عالية
	14	يتوفر حجم معلومات للموظف المبتدئ بما يتناسب مع مستواه الوظيفي	1.15	0.87	عالية
	15	التركيز على التزام الموظف المبتدئ بقنوات الاتصال المعتمدة في المؤسسة التعليمية	1.08	0.86	عالية
		الدرجة الكلية للحاجة لتطوير الاتصال لدى الموظف المبتدئ	1.14	0.65	عالية
		الدرجة الكلية للحاجة لتطوير الصحة التنظيمية للموظف المبتدئ	1.08	0.54	عالية

يتضح من الجدول (15) أن الحاجة لتعزيز الصحة التنظيمية للموظف المبتدئ في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين كانت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي بلغ (1.08) وانحراف معياري (0.54).

أشارت النتائج الواردة في الجداول (15) أن هناك مؤشرات أو ممارسات كانت الحاجة إلى تعزيزها (ماسة)، وهما (حرص المؤسسة التعليمية على توفير بيئة داعمة لإبداع الموظف)، والفقرة (تدعم المؤسسة التعليمية الموظف في تنفيذ ما يطلب منه بأسلوب متجدد) لبعد الإبداع.

في حين أظهرت النتائج أن هناك تسع مؤشرات أو ممارسات كانت الحاجة لتعزيزها مرتفعة وهما الفقرة (تمكين الموظف المبتدئ من إنجاز المهام الموكلة له بتوفير التجهيزات اللازمة لذلك)، والفقرة (التقويم المستمر لعملية تنفيذ المهارات المطلوبة من الموظف المبتدئ) لبعد

القدرات، والفقرة (تشجع المؤسسة التعليمية الموظف الابتعاد عن المواقف الجامدة المقيدة للتفكير) لبعده الإبداع، والفقرة (توجه المؤسسة التعليمية الموظف المبتدئ نحو الالتزام بالتسلسل الإداري)، والفقرة (اعتماد مفاهيم المساءلة الإدارية في المؤسسة التعليمية وفق الوصف الوظيفي للمهام)، والفقرة (تحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة للموظف والأهداف العامة للمؤسسة التعليمية) لبعده التكيف التنظيمي، والفقرة (التواصل مع الموظف المبتدئ ضمن حدود الدور المناط به)، والفقرة (يتوفر حجم معلومات للموظف المبتدئ بما يتناسب مع مستواه الوظيفي)، والفقرة (التركيز على التزام الموظف المبتدئ بقنوات الاتصال المعتمدة في المؤسسة التعليمية) لبعده الاتصال.

وجاءت درجة الحاجة متوسطة للفقرة (إبلاغ الموظف بالقرارات الإدارية للقيام بتنفيذها) لبعده القيادة، والفقرة (تزويد الموظف المبتدئ بالمعارف اللازمة حول المهارات المطلوب تنفيذها) لبعده القدرات، كما ظهرت الحاجة المتدنية للفقرة (استخدام النمط الرسمي في العلاقة مع الموظف المبتدئ)، والفقرة (توجيه عالي أثناء أداء المهمة لضمان انجاز العمل بالشكل المطلوب) لبعده القيادة.

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الحاجة لتعزيز الصحة التنظيمية للموظف النامي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد

الأبعاد	الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
	16	الحرص على تطوير العلاقات الإنسانية مع الموظف تعزيزاً لثقتة بنفسه	0.57	0.79	لا حاجة
القيادة	17	تشجيع الموظف على الانخراط في بيئة العمل لتحقيق الانسجام المطلوب	1.06	0.83	متوسطة
	18	تشرح القرارات للموظف النامي قبل تنفيذها، لزيادة الانتاجية	1.19	0.83	عالية
		الدرجة الكلية للحاجة لتطوير القيادة لدى الموظف النامي	0.94	0.62	متوسطة
	19	تدريب الموظف في المؤسسة التعليمية على أداء المهمات المطلوبة منه بكفاءة	1.18	0.79	عالية
القدرات	20	التقويم المستمر للموظف حول أداءه لمعالجة نقاط الضعف	1.18	0.87	عالية
	21	تحفيز الموظف النامي في المؤسسة التعليمية لرفع القدرة لديه على الانجاز	1.29	0.83	ماسة
		الدرجة الكلية للحاجة لتطوير القدرات لدى الموظف النامي	1.22	0.67	عالية
	22	تشجع المؤسسة التعليمية الموظف على التعامل مع المواقف المعقدة	1.23	0.86	عالية
الإبداع	23	ترحب المؤسسة التعليمية بالأفكار الأصلية للموظف النامي مع دراسة امكانية تطبيقها	1.26	0.82	عالية
	24	دعم تطور الموظف المبدع بالترقيات التي تتوافق مع هيكلية	1.22	0.92	عالية

الأبعاد	الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
المؤسسة التعليمية					
الدرجة الكلية للحاجة لتطوير الإبداع لدى الموظف النامي					
			1.24	0.67	عالية
	25	تعزز المؤسسة التعليمية شعور الموظف بالأمان أثناء تأدية عمله	1.45	0.90	ماسة
التكيف	26	توفر المؤسسة التعليمية بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة الإدارية الهادفة	1.35	0.95	ماسة
التنظيمي	27	تشجيع مشاركة الموظف في اللجان التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية	1.15	0.90	عالية
الدرجة الكلية للحاجة لتطوير التكيف التنظيمي لدى الموظف النامي					
	28	توفر المؤسسة التعليمية قنوات اتصال متعددة بما يخدم عمل الموظف النامي	1.15	0.84	عالية
الاتصال	29	السعي لتوفير قدر كاف من المعلومات المطلوبة لتمكين الموظف النامي من العمل	1.15	0.85	عالية
	30	استخدام المؤسسة التعليمية لأنماط مختلفة من الاتصال الداعم للموظف	1.20	0.89	عالية
الدرجة الكلية للحاجة لتطوير الاتصال لدى الموظف النامي					
			1.17	0.66	عالية
الدرجة الكلية للحاجة لتطوير الصحة التنظيمية للموظف النامي					
			1.18	0.55	عالية

يتضح من الجدول (16) أن الحاجة لتعزيز الصحة التنظيمية للموظف النامي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين كانت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي بلغ (1.18) وانحراف معياري (0.55).

كما أظهرت النتائج أن هناك ثلاث حاجات ماسة للموظف النامي وهي الفقرة (تعزز المؤسسة التعليمية شعور الموظف بالأمان أثناء تأدية عمله)، والفقرة (توفر المؤسسة التعليمية بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة الإدارية الهادفة) لبعدها التكيف التنظيمي، والفقرة (تحفيز الموظف النامي في المؤسسة التعليمية لرفع القدرة لديه على الإنجاز) لبعدها القدرات.

في حين أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك عشر حاجات عالية للموظف النامي هي الفقرة (تشرح القرارات للموظف النامي قبل تنفيذها لزيادة الانتاجية) لبعدها القيادة، والفقرة (تدريب الموظف في المؤسسة التعليمية على أداء المهمات المطلوبة منه بكفاءة)، الفقرة (التقويم المستمر للموظف حول أداءه لمعالجة نقاط الضعف) لبعدها القدرات، والفقرة (تشجع المؤسسة التعليمية الموظف على التعامل مع المواقف المعقدة)، والفقرة (ترحب المؤسسة التعليمية بالأفكار الأصلية للموظف مع دراسة امكانية تطبيقها)، والفقرة (دعم تطور الموظف المبدع بالترقيات التي تتوافق مع هيكلية المؤسسة التعليمية) لبعدها الإبداع، والفقرة (تشجيع مشاركة الموظف في اللجان

التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية) لبعده التكيف التنظيمي، والفقرة (توفر المؤسسة التعليمية بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة الإدارية الهادفة)، والفقرة (السعي لتوفير قدر كاف من المعلومات المطلوبة لتمكين الموظف النامي من العمل)، والفقرة (استخدام المؤسسة التعليمية لأنماط مختلفة من الإتصال الدائم) لبعده الاتصال.

وجاءت الحاجة متوسطة للفقرة (تشجيع الموظف على الإنخراط في بيئة العمل لتحقيق الانسجام المطلوب) لبعده القيادة، في حين لم تظهر حاجة في الفقرة (الحرص على تطوير العلاقات الإنسانية مع الموظف تعزيزاً لثقته بنفسه) لبعده القيادة للموظف النامي.

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الحاجة لتعزيز الصحة التنظيمية للموظف الماهر في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلاشارد

الأبعاد	الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
القيادة	31	دعم الموظف الماهر من خلال خفض السلوك التوجيهي المقدم له	0.77	0.82	متدنية
	32	التركيز على بناء علاقات قوية تقوم على مبدأ التعاون في العمل المؤسسي	1.10	0.85	عالية
	33	مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	1.21	0.93	عالية
		الدرجة الكلية للحاجة لتطوير القيادة لدى الموظف الماهر	1.03	0.66	متوسطة
القدرات	34	استثمار امكانيات الموظفين المهرة في نقل مهاراتهم لبقية الموظفين العاملين معهم	1.19	0.86	عالية
	35	توجه المؤسسة التعليمية الموظف الماهر نحو المشاركة في الدورات التدريبية المتطورة	1.21	0.91	عالية
	36	تحرص المؤسسة التعليمية على تكريم الموظفين المهرة	1.38	0.98	ماسة
		الدرجة الكلية للحاجة لتطوير القدرات لدى الموظف الماهر	1.26	0.75	عالية
الإبداع	37	تشجع المؤسسة التعليمية تبني أساليب عمل حديثة متجددة عوضاً عن الأساليب التقليدية	1.26	0.92	عالية
	38	تبادل الأفكار الإبداعية ضمن فريق العمل لاستنباط أفكار جديدة في المؤسسة التعليمية	1.35	0.97	ماسة
	39	تمكين الموظف الماهر المبدع في المؤسسة التعليمية من التقدم الوظيفي العادل	1.36	1.01	ماسة
		الدرجة الكلية للحاجة لتطوير الإبداع لدى الموظف الماهر	1.32	0.81	ماسة
التكيف التنظيمي	40	شعور الموظف الماهر بالرضا الوظيفي أثناء تأدية المهام المناطة به	1.39	0.95	ماسة
	41	يتم تعزيز الموظف الماهر، بدعم تطوره وظيفياً ضمن الهرمية الإدارية	1.38	0.96	ماسة
	42	حرص المؤسسة التعليمية على ترسيخ التماثل التنظيمي للموظف بتعزيز روح المشاركة لديه	1.34	0.92	ماسة
		الدرجة الكلية للحاجة لتطوير التكيف التنظيمي لدى الموظف الماهر	1.37	0.78	ماسة

الأبعاد	الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
	43	يسود نظام اتصال مفتوح بين الموظف والإدارات العليا في المؤسسة التعليمية	1.23	0.91	عالية
الاتصال	44	دعم المشاركة في الفعاليات التنظيمية بترشيح من المسؤول المباشر	1.25	0.90	عالية
	45	يتلقى الموظف التغذية الراجعة من الإدارات العليا بالوقت والمكان المناسبين	1.22	0.90	عالية
		الدرجة الكلية للحاجة لتطوير الاتصال لدى الموظف الماهر	1.23	0.71	عالية
		الدرجة الكلية للحاجة لتطوير الصحة التنظيمية للموظف الماهر	1.24	0.63	عالية

يتضح من الجدول (17) أن الحاجة لتعزيز الصحة التنظيمية للموظف الماهر في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين كانت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي بلغ (1.24) وانحراف معياري (0.63).

أشارت النتائج إلى ست حاجات ماسة للموظف الماهر، وتتمثل في الفقرة (شعور الموظف الماهر بالرضا الوظيفي أثناء تأدية المهام المناطة به) لبعده التكيف التنظيمي، والفقرة (تحرص المؤسسة التعليمية على تكريم الموظفين المهرة) لبعده القدرات، والفقرة (يتم تعزيز الموظف الماهر، بدعم تطوره وظيفياً ضمن الهرمية الإدارية) لبعده التكيف التنظيمي، والفقرة (تمكين الموظف الماهر المبدع في المؤسسة التعليمية من التقدم الوظيفي العادل)، والفقرة (تبادل الأفكار الإبداعية ضمن فريق العمل لاستنباط أفكار جديدة في المؤسسة التعليمية) لبعده الإبداع، والفقرة (حرص المؤسسة التعليمية على ترسيخ التماثل التنظيمي للموظف بتعزيز روح المشاركة لديه) لبعده التكيف التنظيمي.

في حين أشارت نتائج الدراسة إلى ثمان حاجات عالية للموظف الماهر تتمثل في الفقرة (التركيز على بناء علاقات قوية تقوم على مبدأ التعاون في العمل المؤسسي)، و الفقرة (مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل) لبعده القيادة، والفقرة (استثمار إمكانيات الموظفين المهرة في نقل مهاراتهم لبقية الموظفين العاملين معهم)، والفقرة (توجه المؤسسة التعليمية الموظف الماهر نحو المشاركة في الدورات التدريبية المتطورة) لبعده القدرات، والفقرة (تشجع المؤسسة التعليمية تبني أساليب عمل متجددة عوضاً عن الأساليب التقليدية) لبعده الإبداع، والفقرة (يسود نظام اتصال مفتوح بين الموظف والإدارات العليا في المؤسسة التعليمية)، والفقرة (دعم المشاركة في الفعاليات التنظيمية بترشيح من المسؤول المباشر)، والفقرة (يتلقى الموظف التغذية الراجعة من الإدارات العليا بالوقت والمكان المناسبين)، لبعده الاتصال، وجاءت الحاجة

متدنية للفقرة) دعم الموظف الماهر مع خفض السلوك التوجيهي المقدم له) لبعده القيادة للموظف الماهر.

الجدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الحاجة لتعزيز الصحة التنظيمية للموظف الخبير في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد

الأبعاد	الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
القيادة	46	تفويض الموظف لأداء العديد من المسؤوليات المناطة بالقائد لإتمامها	0.89	0.89	متوسطة
	47	متابعة الموظف الخبير عن بعد مع خفض السلوك التوجيهي المقدم من القائد	1.13	0.89	عالية
	48	يتخذ الموظف الخبير بعض القرارات في المؤسسة التعليمية بعد تكليفه بذلك	1.22	0.87	عالية
	الدرجة الكلية للحاجة لتطوير القيادة لدى الموظف الخبير			1.08	0.66
القدرات	49	استثمار المهارات العالية للموظف في تطوير مستوى الخدمات المقدمة في المؤسسة التعليمية	1.16	0.86	عالية
	50	تحقيق معايير الجودة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد في المؤسسة التعليمية	1.27	0.90	ماسة
	51	حرص المؤسسة التعليمية على تقدير مهارات الموظف الخبير من خلال نقل خبرته للآخرين	1.27	0.85	ماسة
	الدرجة الكلية للحاجة لتطوير القدرات لدى الموظف الخبير			1.23	0.71
الإبداع	52	دعم المواكبة العلمية بكل ما يخدم تطور الموظف في المؤسسة التعليمية	1.22	0.91	عالية
	53	تشجع المؤسسة التعليمية الموظف الخبير على حل المشكلات باتباع أساليب ابداعية متطورة	1.33	0.93	ماسة
	54	توفير بيئة مناسبة تعمل على تحفيز التفكير خارج الصندوق لدى الموظف الخبير	1.31	0.93	ماسة
	الدرجة الكلية للحاجة لتطوير الإبداع لدى الموظف الخبير			1.29	0.75
التكيف التنظيمي	55	تعزز المؤسسة التعليمية تفاني الموظف الخبير من خلال سلم الترقيات العادل	1.33	0.88	ماسة
	56	تحرص المؤسسة التعليمية على استثمار قدرات الموظف الخبير في التكيف مع الافاق المستقبلية للعمل	1.31	0.93	ماسة
	57	تعزيز الثقة بين الموظف الخبير والآخرين في المؤسسة التعليمية بتوفير المناخ المناسب	1.22	0.90	عالية
	الدرجة الكلية للحاجة لتطوير التكيف التنظيمي لدى الموظف الخبير			1.29	0.76
الاتصال	58	يتوفر قدر عالي من المعلومات تمكن الموظف الخبير من الاتصال الفعال	1.10	0.89	عالية
	59	التواصل عبر شبكات الاتصال اللامركزية للموظف الخبير في المؤسسة التعليمية	1.23	0.92	عالية
	60	الحد من الحواجز الوظيفية المعقدة في المؤسسة التعليمية	1.34	0.90	ماسة

الأبعاد	الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة
		الدرجة الكلية للحاجة لتطوير الاتصال لدى الموظف الخبير	1.23	0.70	عالية
		الدرجة الكلية للحاجة لتطوير الصحة التنظيمية للموظف الخبير	1.22	0.61	عالية
		الدرجة الكلية للحاجة لتطوير الصحة التنظيمية الكلية لدى الإداريين	1.18	0.53	عالية

يبين الجدول (18) أن الحاجة لتعزيز الصحة التنظيمية للموظف الخبير في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين كانت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي بلغ (1.23) وانحراف معياري (0.70).

أشارت النتائج إلى سبع حاجات ماسة للموظف الخبير وهي الفقرة (الحد من الحواجز الوظيفية المعقدة في المؤسسة التعليمية) لبعده الاتصال، والفقرة (تشجيع المؤسسة التعليمية للموظف الخبير على حل المشكلات باتباع أساليب ابداعية متطورة) لبعده الابداع، والفقرة (تعزز المؤسسة التعليمية تفاني الموظف الخبير من خلال سلم الترقيات العادل) لبعده التكيف التنظيمي، والفقرة (توفير بيئة مناسبة تعمل على تحفيز التفكير خارج الصندوق لدى الموظف الخبير) لبعده الابداع، والفقرة (تحرص المؤسسة على استثمار قدرات الموظف الخبير في التكيف مع الافاق المستقبلية) لبعده التكيف التنظيمي، والفقرة (تحقيق معايير الجودة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد في المؤسسة التعليمية)، والفقرة (حرص المؤسسة التعليمية على تقدير مهارات الموظف الخبير بنقل خبرته للآخرين) لبعده القدرات.

في حين أظهرت النتائج أن هناك سبع حاجات عالية للموظف الخبير هي الفقرة (التواصل عبر شبكات الاتصال اللامركزية للموظف الخبير في المؤسسة التعليمية) لبعده الاتصال، والفقرة (دعم المواكبة العلمية بكل ما يخدم تطور الموظف في المؤسسة التعليمية) لبعده الابداع، والفقرة (تعزيز الثقة بين الموظف الخبير والآخرين في المؤسسة التعليمية بتوفير المناخ المناسب) لبعده التكيف التنظيمي، والفقرة (متابعة الموظف الخبير عن بعد مع خفض السلوك التوجيهي المقدم من القائد)، والفقرة (يتخذ الموظف الخبير بعض القرارات في المؤسسة التعليمية بعد تكليفه بذلك) لبعده القيادة، والفقرة (يتوفر قدر عالي من المعلومات تمكن الموظف الخبير من الاتصال الفعال) لبعده الاتصال، والفقرة (استثمار المهارات العالية للموظف في تطوير مستوى الخدمات المقدمة في المؤسسة التعليمية) لبعده القدرات، وكانت الحاجة متوسطة للفقرة (تفويض الموظف لأداء العديد من المسؤوليات المناطة بالقائد لإتمامها) لبعده القيادة للموظف الخبير.

يتبين من الجداول (15,16,17,18) أن الحاجة لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين كانت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي بلغ (1.18) وانحراف معياري (0.53).

4.4 السؤال الرابع: هل تختلف الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مقر العمل)؟
ولمعرفة ما إذا كانت الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، كما أشارت إليها النتائج في الجداول (15,16,17,18) تختلف باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مقر العمل)، تم فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه كالتالي:

4.4.1 نتائج الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية، تعزى لمتغير جنس المبحوث.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الأولى، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس والجدول (19) يوضح ذلك:

الجدول (19): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة التي تعبر عن الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وللأبعاد والعناصر الخاصة بها وفقاً لمتغير الجنس، ودلالاتها الإحصائية

رقم الحاجة	ذكور		إناث		قيمة ت	الدلالة
	ع	م	ع	م		
1	0.63	0.50	0.72	0.61	-1.50	0.134
2	0.69	0.72	0.73	0.92	-2.70	0.007
3	0.81	1.00	0.71	1.03	-0.36	0.717
4	0.80	1.17	0.73	1.22	-0.66	0.512
5	0.71	1.08	0.72	1.19	-1.54	0.123
6	0.78	1.10	0.77	1.19	-1.21	0.229
7	0.77	1.32	0.82	1.35	-0.27	0.784

الدلالة	قيمة ت	إناث			ذكور			رقم الحاجة
		الحاجة	ع	م	الحاجة	ع	م	
0.275	1.09	عالية	0.77	1.25	ماسة	0.79	1.34	8
0.924	-0.10	ماسة	0.76	1.36	ماسة	0.83	1.35	9
0.169	-1.38	عالية	0.81	1.25	عالية	0.83	1.13	10
0.224	-1.22	ماسة	0.79	1.27	عالية	0.77	1.17	11
0.447	-0.76	عالية	0.80	1.25	عالية	0.81	1.18	12
0.844	0.20	عالية	0.80	1.23	عالية	0.81	1.24	13
0.199	-1.29	عالية	0.78	1.25	عالية	0.81	1.14	14
0.818	-0.23	عالية	0.76	1.15	عالية	0.82	1.13	15
0.842	0.20	لا حاجة	0.69	0.67	لا حاجة	0.72	0.68	16
0.310	-1.02	عالية	0.74	1.15	متوسطة	0.77	1.07	17
0.597	0.53	عالية	0.78	1.19	عالية	0.80	1.24	18
0.557	-0.59	عالية	0.76	1.22	عالية	0.73	1.18	19
0.238	-1.18	ماسة	0.77	1.28	عالية	0.79	1.19	20
0.213	-1.25	ماسة	0.78	1.37	ماسة	0.78	1.27	21
0.786	-0.27	ماسة	0.73	1.31	ماسة	0.79	1.29	22
0.686	0.41	ماسة	0.75	1.27	ماسة	0.84	1.30	23
0.357	-0.92	ماسة	0.82	1.31	ماسة	0.88	1.23	24
0.495	-0.68	ماسة	0.76	1.52	ماسة	0.92	1.46	25
0.718	-0.36	ماسة	0.82	1.45	ماسة	0.83	1.41	26
0.248	-1.16	عالية	0.78	1.26	عالية	0.82	1.16	27
0.933	0.08	عالية	0.78	1.19	عالية	0.78	1.20	28
0.020	-2.33	ماسة	0.77	1.27	عالية	0.79	1.09	29
0.040	-2.06	ماسة	0.79	1.33	عالية	0.83	1.16	30
0.446	0.76	متدنية	0.76	0.81	متدنية	0.76	0.87	31
0.149	-1.45	عالية	0.74	1.22	عالية	0.78	1.10	32
0.808	0.24	ماسة	0.75	1.30	ماسة	0.83	1.32	33
0.120	-1.56	ماسة	0.75	1.30	عالية	0.81	1.18	34
0.060	-1.89	ماسة	0.72	1.38	عالية	0.77	1.24	35
0.113	-1.59	ماسة	0.82	1.52	ماسة	0.92	1.38	36
0.238	-1.18	ماسة	0.78	1.38	ماسة	0.80	1.29	37
0.176	-1.36	ماسة	0.80	1.48	ماسة	0.87	1.37	38
0.135	-1.50	ماسة	0.85	1.51	ماسة	0.87	1.38	39
0.366	-0.91	ماسة	0.79	1.49	ماسة	0.91	1.41	40
0.126	-1.53	ماسة	0.82	1.51	ماسة	0.88	1.37	41
0.692	-0.40	ماسة	0.78	1.41	ماسة	0.89	1.38	42
0.373	-0.89	ماسة	0.80	1.33	عالية	0.83	1.26	43
0.812	-0.24	ماسة	0.77	1.34	ماسة	0.80	1.32	44
0.419	0.81	عالية	0.83	1.24	ماسة	0.81	1.31	45

الدلالة	قيمة ت	إناث			ذكور			رقم الحاجة
		الحاجة	ع	م	الحاجة	ع	م	
0.377	0.88	متوسطة	0.78	0.92	متوسطة	0.88	1.00	46
0.477	-0.71	عالية	0.80	1.22	عالية	0.81	1.16	47
0.243	1.17	عالية	0.77	1.24	ماسة	0.77	1.34	48
0.377	0.89	عالية	0.76	1.18	عالية	0.79	1.26	49
0.842	-0.20	ماسة	0.78	1.35	ماسة	0.84	1.33	50
0.840	-0.20	ماسة	0.73	1.33	ماسة	0.81	1.31	51
0.468	-0.73	ماسة	0.79	1.32	عالية	0.81	1.26	52
0.520	-0.64	ماسة	0.79	1.43	ماسة	0.85	1.37	53
0.611	-0.51	ماسة	0.79	1.40	ماسة	0.90	1.35	54
0.363	0.91	ماسة	0.79	1.34	ماسة	0.86	1.41	55
0.273	-1.10	ماسة	0.80	1.41	ماسة	0.88	1.32	56
0.507	-0.66	ماسة	0.79	1.32	عالية	0.81	1.26	57
0.331	-0.97	عالية	0.83	1.20	عالية	0.78	1.12	58
0.779	-0.28	ماسة	0.81	1.32	ماسة	0.79	1.30	59
0.500	0.67	ماسة	0.80	1.37	ماسة	0.83	1.43	60
0.596	-0.53	متوسطة	0.41	1.02	متوسطة	0.44	1.00	القيادة
0.143	-1.47	ماسة	0.46	1.30	عالية	0.51	1.22	القدرات
0.431	-0.79	ماسة	0.48	1.36	ماسة	0.58	1.32	الإبداع
0.231	-1.20	ماسة	0.49	1.37	ماسة	0.57	1.31	التكيف التنظيمي
0.359	-0.92	ماسة	0.45	1.27	عالية	0.49	1.22	الاتصال
0.193	-1.30	عالية	0.46	1.14	متوسطة	0.49	1.07	الموظف المبتدئ
0.392	-0.86	عالية	0.48	1.22	عالية	0.52	1.17	الموظف النامي
0.120	-1.56	ماسة	0.51	1.32	عالية	0.59	1.23	الموظف الماهر
0.634	-0.48	ماسة	0.49	1.27	عالية	0.58	1.24	الموظف الخبير
0.401	-0.84	عالية	0.47	1.21	عالية	0.52	1.17	الكلي

يتضح من الجدول (19) أنه لا يوجد اختلاف في الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وللأبعاد والعناصر الخاصة بها وفقاً لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية لغالبية الحاجات التعزيزية أكبر من (0.05) وهي غير

دالة إحصائياً، في حين ظهر اختلاف في ثلاث حاجات تعزيزية بين الذكور والإناث وهذه الحاجات هي: الحاجة (2) لبعد القيادة للموظف المبتدئ (توجيه عالي أثناء أداء المهمة لضمان انجاز العمل بالشكل المطلوب)، والحاجة (29) لبعد الاتصال للموظف النامي (السعي لتوفير قدر كاف من المعلومات المطلوبة لتمكين الموظف النامي من العمل)، والفقرة (30) لبعد الاتصال للموظف النامي (استخدام المؤسسة التعليمية لأنماط مختلفة من الاتصال الداعم للموظف)، وكانت الفروق لصالح الإناث، أي أن الإناث بحاجة لهذه الحاجات التعزيزية أكثر من الذكور.

وتبين من الجدول (19) أن الإداريين الذكور عبروا بأن هنالك (حاجتان) ليست لهم حاجة لها، و(حاجتان) كانت حاجتهم لها متدنية، و(4) حاجات تعزيزية كانت حاجتهم لها متوسطة، و(24) حاجة تعزيزية كانت حاجتهم لها عالية، و(28) حاجة تعزيزية كانت حاجتهم لها ماسة. كما تبين من الجدول (10) أن الإداريات الإناث عبرن بأن هنالك (حاجتان) ليست لهن حاجة لها، و(حاجتان) كانت حاجتهن لها متدنية، و(حاجتان) تعزيزية كانت حاجتهن لها متوسطة، و(20) حاجة تعزيزية كانت حاجتهن لها عالية، و(34) حاجة تعزيزية كانت حاجتهن لها ماسة.

4.4.2 نتائج الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية، تعزى لمتغير المؤهل الأكاديمي.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الأولى، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل الأكاديمي والجدول (20) يوضح ذلك:

الجدول (20): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة التي تعبر عن الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وللأبعاد والعناصر الخاصة بها وفقاً لمتغير المؤهل الأكاديمي، ودالاتها الإحصائية

رقم الحاجة	بكالوريوس		ماجستير		دكتوراة		قيمة ف	الدلالة
	ع	م	ع	م	ع	م		
1	0.71	0.60	0.62	0.50	0.41	0.17	1.96	0.142
2	0.74	0.84	0.68	0.82	0.41	0.83	0.05	0.953
3	0.77	0.98	0.72	1.07	0.82	1.33	1.03	0.356
4	0.76	1.16	0.76	1.27	0.84	1.50	1.31	0.272

الدالة	قيمة ف	دكتوراة			ماجستير			بكالوريوس			رقم الحاجة
		الحاجة	ع	م	الحاجة	ع	م	الحاجة	ع	م	
0.817	0.20	متوسطة	0.00	1.00	عالية	0.63	1.17	عالية	0.76	1.14	5
0.357	1.03	عالية	0.41	1.17	عالية	0.74	1.24	عالية	0.79	1.11	6
0.764	0.27	عالية	0.75	1.17	ماسة	0.73	1.37	ماسة	0.83	1.32	7
0.164	1.81	ماسة	0.55	1.50	ماسة	0.69	1.39	عالية	0.82	1.23	8
0.296	1.22	ماسة	0.82	1.33	ماسة	0.69	1.45	ماسة	0.83	1.31	9
0.202	1.61	ماسة	1.03	1.67	عالية	0.76	1.26	عالية	0.83	1.16	10
0.041	3.23	ماسة	0.52	1.67	ماسة	0.71	1.34	عالية	0.82	1.16	11
0.213	1.55	ماسة	0.52	1.67	ماسة	0.78	1.28	عالية	0.81	1.18	12
0.109	2.23	ماسة	0.41	1.83	ماسة	0.73	1.29	عالية	0.83	1.20	13
0.645	0.44	ماسة	0.55	1.50	عالية	0.75	1.20	عالية	0.82	1.19	14
0.972	0.03	عالية	0.75	1.17	عالية	0.73	1.15	عالية	0.81	1.13	15
0.858	0.15	متدنية	0.75	0.83	لا حاجة	0.68	0.67	لا حاجة	0.72	0.67	16
0.436	0.83	ماسة	0.84	1.50	عالية	0.72	1.09	عالية	0.77	1.11	17
0.329	1.11	عالية	0.75	1.17	ماسة	0.73	1.30	عالية	0.82	1.17	18
0.050	3.00	ماسة	0.52	1.67	ماسة	0.67	1.30	عالية	0.78	1.14	19
0.555	0.59	ماسة	0.82	1.33	ماسة	0.72	1.30	عالية	0.80	1.21	20
0.262	1.34	ماسة	0.75	1.83	ماسة	0.72	1.34	ماسة	0.81	1.31	21
0.020	3.94	ماسة	0.00	2.00	ماسة	0.68	1.38	عالية	0.79	1.24	22
0.109	2.23	ماسة	0.55	1.50	ماسة	0.75	1.39	عالية	0.81	1.22	23
0.487	0.72	عالية	0.98	1.17	ماسة	0.81	1.35	عالية	0.86	1.24	24
0.428	0.85	ماسة	1.03	1.67	ماسة	0.74	1.56	ماسة	0.87	1.45	25
0.717	0.33	ماسة	1.03	1.67	ماسة	0.70	1.45	ماسة	0.87	1.42	26
0.217	1.53	متوسطة	0.89	1.00	ماسة	0.74	1.32	عالية	0.82	1.18	27
0.085	2.49	ماسة	0.55	1.50	ماسة	0.73	1.31	عالية	0.81	1.14	28
0.601	0.51	عالية	0.98	1.17	عالية	0.74	1.25	عالية	0.80	1.16	29
0.680	0.39	متوسطة	0.63	1.00	عالية	0.76	1.24	عالية	0.84	1.27	30
0.036	3.35	ماسة	0.84	1.50	متوسطة	0.73	0.90	متدنية	0.76	0.78	31
0.841	0.17	ماسة	0.52	1.33	عالية	0.76	1.15	عالية	0.77	1.17	32
0.417	0.88	متوسطة	0.89	1.00	ماسة	0.77	1.37	ماسة	0.79	1.29	33
0.030	3.56	لا حاجة	0.52	0.67	ماسة	0.76	1.37	عالية	0.79	1.20	34
0.217	1.53	متوسطة	1.10	1.00	ماسة	0.72	1.40	ماسة	0.75	1.29	35
0.686	0.38	ماسة	1.21	1.33	ماسة	0.85	1.51	ماسة	0.87	1.44	36
0.861	0.15	ماسة	0.55	1.50	ماسة	0.80	1.35	ماسة	0.80	1.33	37
0.010	4.62	ماسة	0.63	2.00	ماسة	0.81	1.58	ماسة	0.84	1.35	38
0.186	1.69	ماسة	1.05	1.50	ماسة	0.84	1.57	ماسة	0.86	1.40	39
0.161	1.83	ماسة	0.41	1.83	ماسة	0.76	1.55	ماسة	0.89	1.40	40
0.812	0.21	ماسة	0.52	1.67	ماسة	0.83	1.44	ماسة	0.86	1.45	41
0.009	4.74	ماسة	0.41	1.83	ماسة	0.83	1.56	ماسة	0.82	1.31	42

رقم الحاجة	بكالوريوس		ماجستير		دكتوراة		قيمة ف	الدالة
	ع	م	ع	م	ع	م		
43	0.85	1.25	0.74	1.38	0.52	1.67	1.59	0.205
44	0.79	1.28	0.78	1.43	0.55	1.50	1.69	0.186
45	0.83	1.23	0.81	1.36	0.52	1.33	1.08	0.341
46	0.82	0.92	0.83	1.03	0.75	1.17	0.86	0.426
47	0.83	1.15	0.74	1.27	0.84	1.50	1.37	0.255
48	0.80	1.24	0.68	1.39	0.98	1.17	1.61	0.201
49	0.79	1.16	0.74	1.33	0.52	1.33	1.98	0.140
50	0.82	1.28	0.77	1.45	0.52	1.67	2.50	0.084
51	0.76	1.32	0.76	1.29	0.82	1.67	0.69	0.502
52	0.83	1.27	0.72	1.32	0.75	1.83	1.54	0.215
53	0.82	1.42	0.81	1.35	0.82	1.67	0.59	0.554
54	0.84	1.34	0.83	1.45	0.84	1.50	0.81	0.447
55	0.84	1.30	0.78	1.50	0.52	1.67	2.60	0.075
56	0.87	1.34	0.77	1.44	0.52	1.33	0.55	0.577
57	0.81	1.26	0.79	1.36	0.75	1.17	0.67	0.512
58	0.81	1.14	0.78	1.19	1.03	1.67	1.31	0.271
59	0.84	1.31	0.71	1.29	0.75	1.83	1.30	0.273
60	0.84	1.36	0.78	1.45	0.52	1.67	0.74	0.476
القيادة	0.45	0.99	0.36	1.05	0.37	1.13	0.80	0.449
القدرات	0.52	1.23	0.39	1.33	0.28	1.35	1.87	0.156
الإبداع	0.56	1.31	0.44	1.41	0.32	1.56	2.15	0.118
التكيف التنظيمي	0.57	1.30	0.41	1.42	0.44	1.57	2.72	0.067
الاتصال	0.52	1.22	0.36	1.29	0.08	1.49	1.75	0.174
الموظف المبتدئ	0.52	1.08	0.37	1.16	0.22	1.30	1.69	0.186
الموظف النامي	0.55	1.16	0.37	1.27	0.32	1.40	2.45	0.087
الموظف الماهر	0.57	1.24	0.48	1.36	0.37	1.44	2.37	0.095
الموظف الخبير	0.57	1.23	0.45	1.31	0.30	1.52	1.80	0.167
الكلبي	0.54	1.16	0.37	1.27	0.26	1.42	2.71	0.068

يلاحظ من جدول (20) عدم التباين في درجة الحاجات التعزيزية التي عبر عنها الإداريون العاملون في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لمؤهلهم الأكاديمي. حيث تبين وجود (53)

حاجة تطويرية وتدريبية كان تباينها متجانس لدى الإداريون العاملون في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، تبعاً لمؤهلهم الأكاديمي، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة غير دالة إحصائياً. بينما كان هناك (7) حاجات تطويرية وتدريبية تباينت في تقدير الحاجة لتلقي التطوير أو التدريب لها باختلاف المؤهل الأكاديمي للإداري، فقد كانت قيمة (ف) المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، الأمر الذي يشير إلى تباين الحاجات التطويرية والتدريبية للإداريين لهذه الحاجات تبعاً لمؤهلاتهم الأكاديمية. لإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في تباين الحاجات التطويرية والتدريبية للإداريين لهذه الحاجات تبعاً لمؤهلاتهم الأكاديمية، كما هو واضح من خلال الجدول (21).

الجدول (21): جدول نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في تباين

الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية للإداريين تبعاً لمؤهلاتهم الأكاديمية

رقم الحاجة	المقارنات	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	ماجستير
11	بكالوريوس	1.16	-0.18	-0.51*
	ماجستير	1.34	-----	-0.33
	دكتوراه	1.67	-----	-----
19	بكالوريوس	1.14	-0.16	-0.53*
	ماجستير	1.30	-----	-0.37
	دكتوراه	1.67	-----	-----
22	بكالوريوس	1.24	-0.14	-0.76*
	ماجستير	1.38	-----	-0.62*
	دكتوراه	2.00	-----	-----
31	بكالوريوس	0.78	-0.12	-0.72*
	ماجستير	0.90	-----	-0.60*
	دكتوراه	1.50	-----	-----
34	بكالوريوس	1.20	-0.17	0.53*
	ماجستير	1.37	-----	0.70*
	دكتوراه	0.67	-----	-----
38	بكالوريوس	1.35	-0.23	-0.65*
	ماجستير	1.58	-----	-0.42*
	دكتوراه	2.00	-----	-----
42	بكالوريوس	1.31	-0.25	-0.52*

رقم الحاجة	المقارنات	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	ماجستير
	ماجستير	1.56	-----	-0.27
	دكتوراه	1.83	-----	-----

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (21) أن الفروق في تباين الحاجات التطويرية والتدريبية للإداريين لهذه الحاجات تبعاً لمؤهلاتهم الأكاديمية ظهرت في الحاجات الآتية: الحاجة رقم (11) وكانت الفروق لصالح الماجستير، والحاجة رقم (19) وكانت الفروق لصالح الماجستير، والحاجة رقم (22) وكانت الفروق لصالح الماجستير، والحاجة رقم (31) وكانت الفروق لصالح الماجستير، والحاجة رقم (34) وكانت الفروق لصالح الماجستير، والحاجة رقم (38) وكانت الفروق لصالح الماجستير، والحاجة رقم (42) وكانت الفروق لصالح الماجستير.

ويلاحظ أن الإداريين الذين مستوى تأهيلهم الأكاديمي بكالوريوس، فقد عبروا بأن هنالك (4) حاجات تعزيزية ليست لهم حاجة، أو أنها متدنية الحاجة للتعزيز، وكانت هنالك (32) حاجة ظهرت فيها الحاجة للتعزيز بدرجة مرتفعة أو متوسطة، كما كانت هناك (24) حاجة ظهرت فيها الحاجة للتعزيز بدرجة ماسة.

أما الإداريين الذين مستوى تأهيلهم الأكاديمي ماجستير، فقد عبروا بأن هنالك (3) حاجات تعزيزية ليست لهم حاجة، أو أنها متدنية الحاجة للتعزيز، وكانت هنالك (13) حاجة ظهرت فيها الحاجة لتلقي التعزيز بدرجة مرتفعة أو متوسطة، كما كانت هناك (44) حاجة ظهرت فيها الحاجة لتلقي التعزيز بدرجة ماسة.

بينما الإداريين الذين مستوى تأهيلهم الأكاديمي دكتوراه، فقد عبروا بأن هنالك (4) حاجات تطويرية وتدريبية ليست لهم حاجة، أو أنها متدنية الحاجة للتعزيز، وكانت هنالك (13) حاجة ظهرت فيها الحاجة للتعزيز عليها بدرجة مرتفعة أو متوسطة، كما كانت هناك (43) حاجة ظهرت فيها الحاجة للتعزيز بها بدرجة ماسة.

4.4.3 نتائج الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثانية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي والجدول (22) يوضح ذلك:

الجدول (22): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة التي تعبر عن الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وللأبعاد والعناصر الخاصة بها وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، ودلالاتها الإحصائية

رقم الحاجة	مدير عام			مدير دائرة			مدير مدرسة			رئيس قسم			قيمة ف	الدلالة
	ع	م	الحاجة	ع	م	الحاجة	ع	م	الحاجة	ع	م	الحاجة		
1	1.00	0.00	متوسطة	0.47	0.51	لا حاجة	0.58	0.72	لا حاجة	0.48	0.58	لا حاجة	1.10	0.350
2	1.25	0.50	عالية	0.74	0.56	متدنية	0.86	0.74	متدنية	0.73	0.66	متدنية	1.27	0.283
3	1.00	0.00	متوسطة	0.84	0.50	متدنية	1.09	0.76	عالية	0.79	0.75	متدنية	3.59	0.014
4	1.25	0.50	عالية	0.95	0.71	متوسطة	1.21	0.77	عالية	1.22	0.74	عالية	0.74	0.527
5	1.25	0.50	عالية	1.16	0.60	عالية	1.15	0.74	عالية	1.12	0.69	عالية	0.07	0.975
6	1.25	0.50	عالية	1.32	0.75	ماسة	1.16	0.80	عالية	1.09	0.67	عالية	0.47	0.704
7	1.00	0.00	متوسطة	1.47	0.61	ماسة	1.28	0.81	ماسة	1.53	0.77	ماسة	2.53	0.057
8	1.25	0.50	عالية	1.47	0.61	ماسة	1.23	0.79	عالية	1.43	0.77	ماسة	1.66	0.176
9	1.00	0.00	متوسطة	1.47	0.61	ماسة	1.31	0.82	ماسة	1.49	0.72	ماسة	1.51	0.210
10	0.75	0.96	متدنية	1.26	0.56	عالية	1.19	0.83	عالية	1.25	0.83	عالية	0.54	0.655
11	1.00	0.82	متوسطة	1.16	0.60	عالية	1.24	0.81	عالية	1.22	0.75	عالية	0.17	0.914
12	0.50	0.58	لا حاجة	1.21	0.92	عالية	1.21	0.81	عالية	1.30	0.74	ماسة	1.35	0.257
13	1.00	0.82	متوسطة	1.32	0.75	ماسة	1.24	0.81	عالية	1.22	0.79	عالية	0.19	0.905
14	1.00	0.00	متوسطة	1.21	0.63	عالية	1.18	0.82	عالية	1.29	0.76	ماسة	0.45	0.716
15	1.00	0.00	متوسطة	1.11	0.66	عالية	1.13	0.81	عالية	1.18	0.76	عالية	0.14	0.937
16	1.00	0.82	متوسطة	0.79	0.63	متدنية	0.64	0.71	لا حاجة	0.75	0.71	متدنية	0.99	0.397
17	1.00	0.82	متوسطة	0.95	0.78	متوسطة	1.14	0.77	عالية	1.06	0.71	متوسطة	0.54	0.656
18	1.00	0.82	متوسطة	1.11	0.81	عالية	1.23	0.80	عالية	1.19	0.74	عالية	0.27	0.850
19	0.75	0.50	متدنية	1.26	0.56	عالية	1.22	0.77	عالية	1.16	0.74	عالية	0.66	0.575
20	1.00	0.82	متوسطة	1.37	0.68	ماسة	1.24	0.78	عالية	1.23	0.78	عالية	0.30	0.825
21	0.75	0.50	متدنية	1.21	0.71	عالية	1.30	0.79	ماسة	1.47	0.77	ماسة	1.80	0.146
22	1.50	0.58	ماسة	1.42	0.61	ماسة	1.26	0.77	عالية	1.40	0.75	ماسة	1.00	0.391
23	1.75	0.50	ماسة	1.47	0.77	ماسة	1.24	0.80	عالية	1.34	0.75	ماسة	1.18	0.315
24	1.50	0.58	ماسة	1.32	0.82	ماسة	1.23	0.87	عالية	1.42	0.78	ماسة	1.05	0.371
25	1.00	0.82	متوسطة	1.63	0.68	ماسة	1.43	0.84	ماسة	1.69	0.83	ماسة	2.56	0.055
26	1.25	0.50	عالية	1.47	0.70	ماسة	1.38	0.84	ماسة	1.62	0.76	ماسة	1.88	0.132
27	1.00	0.82	متوسطة	1.32	0.67	ماسة	1.20	0.82	عالية	1.27	0.77	ماسة	0.36	0.782
28	1.00	0.82	متوسطة	1.32	0.67	ماسة	1.20	0.79	عالية	1.18	0.79	عالية	0.24	0.870
29	1.25	0.50	عالية	1.16	0.60	عالية	1.19	0.80	عالية	1.22	0.80	عالية	0.06	0.981
30	1.25	0.50	عالية	1.11	0.81	عالية	1.24	0.83	عالية	1.34	0.75	ماسة	0.50	0.683
31	1.25	0.50	عالية	1.32	0.75	ماسة	0.79	0.74	متدنية	0.84	0.78	متدنية	3.36	0.019
32	0.75	0.50	متدنية	1.26	0.81	عالية	1.15	0.77	عالية	1.22	0.74	عالية	0.66	0.577
33	0.75	0.50	متدنية	1.32	0.75	ماسة	1.31	0.79	ماسة	1.36	0.79	ماسة	0.80	0.495

رقم الحاجة	مدير عام			مدير دائرة			مدير مدرسة			رئيس قسم		قيمة ف	الدلالة
	ع	م	الحاجة	ع	م	الحاجة	ع	م	الحاجة	ع	م		
0.083	0.50	0.75	متدنية	0.60	1.37	ماسة	0.80	1.20	عالية	0.75	1.42	2.24	0.083
0.966	0.96	1.25	عالية	0.56	1.26	عالية	0.75	1.33	ماسة	0.78	1.30	0.09	0.966
0.037	0.82	1.00	متوسطة	0.76	1.37	ماسة	0.88	1.40	ماسة	0.83	1.70	2.86	0.037
0.097	0.50	0.75	متدنية	0.60	1.16	عالية	0.79	1.32	ماسة	0.82	1.49	2.12	0.097
0.302	0.50	0.75	متدنية	0.61	1.53	ماسة	0.83	1.41	ماسة	0.90	1.51	1.22	0.302
0.411	0.50	0.75	متدنية	0.84	1.53	ماسة	0.86	1.45	ماسة	0.88	1.48	0.96	0.411
0.437	0.82	1.00	متوسطة	0.58	1.68	ماسة	0.86	1.45	ماسة	0.85	1.42	0.91	0.437
0.726	0.82	1.00	متوسطة	0.61	1.47	ماسة	0.87	1.46	ماسة	0.82	1.42	0.44	0.726
0.852	1.29	1.50	ماسة	0.70	1.47	ماسة	0.84	1.37	ماسة	0.82	1.45	0.26	0.852
0.282	0.96	0.75	متدنية	0.61	1.53	ماسة	0.83	1.31	ماسة	0.79	1.23	1.28	0.282
0.440	0.82	1.00	متوسطة	0.61	1.53	ماسة	0.79	1.30	ماسة	0.78	1.39	0.90	0.440
0.878	0.96	1.25	عالية	0.69	1.16	عالية	0.81	1.29	ماسة	0.89	1.23	0.23	0.878
0.023	0.00	2.00	ماسة	0.63	1.21	عالية	0.82	0.91	عالية	0.87	1.01	3.23	0.023
0.207	0.50	1.75	ماسة	0.70	1.47	ماسة	0.81	1.17	عالية	0.81	1.18	1.53	0.207
0.600	0.50	1.75	ماسة	0.76	1.37	ماسة	0.78	1.27	ماسة	0.74	1.30	0.62	0.600
0.408	1.00	1.50	ماسة	0.61	1.47	ماسة	0.78	1.19	عالية	0.77	1.22	0.97	0.408
0.561	0.82	1.00	متوسطة	0.70	1.53	ماسة	0.81	1.32	ماسة	0.81	1.38	0.69	0.561
0.844	0.82	1.00	متوسطة	0.60	1.37	ماسة	0.76	1.32	ماسة	0.80	1.34	0.27	0.844
0.477	0.82	1.00	متوسطة	0.69	1.42	ماسة	0.80	1.27	ماسة	0.81	1.39	0.83	0.477
0.101	0.82	1.00	متوسطة	0.82	1.00	متوسطة	0.80	1.42	ماسة	0.84	1.47	2.09	0.101
0.024	0.50	0.75	متدنية	0.90	1.16	عالية	0.81	1.34	ماسة	0.89	1.60	3.18	0.024
0.022	0.50	0.75	متدنية	0.79	1.21	عالية	0.81	1.33	ماسة	0.85	1.60	3.26	0.022
0.056	0.82	1.00	متوسطة	0.75	1.00	متوسطة	0.84	1.36	ماسة	0.82	1.53	2.54	0.056
0.449	0.82	1.00	متوسطة	0.85	1.05	متوسطة	0.80	1.30	ماسة	0.81	1.35	0.89	0.449
0.266	0.82	1.00	متوسطة	0.69	0.84	متدنية	0.82	1.20	عالية	0.80	1.13	1.33	0.266
0.738	0.96	1.25	عالية	0.67	1.32	ماسة	0.81	1.29	ماسة	0.80	1.40	0.42	0.738
0.752	0.96	1.25	عالية	0.71	1.21	عالية	0.81	1.41	ماسة	0.86	1.39	0.40	0.752
0.719	0.22	1.21	عالية	0.31	1.07	متوسطة	0.44	1.01	عالية	0.40	0.99	0.45	0.719
0.695	0.49	1.06	متوسطة	0.21	1.30	ماسة	0.50	1.25	عالية	0.46	1.30	0.48	0.695
0.121	0.35	1.08	عالية	0.33	1.37	ماسة	0.53	1.31	ماسة	0.54	1.46	1.95	0.121
0.246	0.54	0.98	متوسطة	0.30	1.33	ماسة	0.55	1.33	ماسة	0.49	1.43	1.39	0.246
0.888	0.46	1.08	عالية	0.28	1.23	عالية	0.49	1.25	عالية	0.45	1.27	0.21	0.888
0.904	0.20	1.00	متوسطة	0.35	1.12	عالية	0.50	1.10	عالية	0.42	1.14	0.19	0.904
0.446	0.55	1.14	عالية	0.25	1.25	عالية	0.52	1.18	عالية	0.44	1.27	0.89	0.446
0.463	0.45	0.97	متوسطة	0.41	1.32	ماسة	0.56	1.27	ماسة	0.54	1.34	0.86	0.463
0.523	0.65	1.20	عالية	0.41	1.19	عالية	0.54	1.24	عالية	0.54	1.34	0.75	0.523
0.697	0.37	1.08	عالية	0.30	1.21	عالية	0.51	1.18	عالية	0.47	1.25	0.48	0.697

يلاحظ من جدول (22) عدم التباين في درجة الحاجات التعزيزية التي عبر عنها الإداريون العاملون في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لمساهم الوظيفي. وتبين وجود (55) حاجة تعزيزية كان تباينها متجانس لدى الإداريون العاملون في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، تبعاً للمسمى الوظيفي، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة غير دالة إحصائياً. بينما كان هناك (5) حاجات تعزيزية تباينت في تقدير الحاجة لتلقي التعزيز باختلاف المسمى الوظيفي للإداري، فقد كانت قيمة (ف) المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، الأمر الذي يشير إلى تباين الحاجات التعزيزية للإداريين لهذه الحاجات تبعاً للمسمى الوظيفي. لإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في تباين الحاجات التعزيزية للإداريين لهذه الحاجات تبعاً لمساهم الوظيفي، كما هو واضح من خلال الجدول (23).

الجدول (23): جدول نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في تباين الحاجات التعزيزية للإداريين لهذه الحاجات تبعاً لمساهم الوظيفي

رقم الحاجة	المقارنات	المتوسط الحسابي	مدير دائرة	مدير مدرسة	رئيس قسم
3	مدير عام	1.00	0.16	-0.09	0.21
	مدير دائرة	0.84	-----	-0.25	0.05
	مدير مدرسة	1.09	-----	-----	0.30*
	رئيس قسم	0.79	-----	-----	-----
36	مدير عام	1.00	-0.37	-0.40	-0.70*
	مدير دائرة	1.37	-----	-0.03	-0.33
	مدير مدرسة	1.40	-----	-----	-0.30
	رئيس قسم	1.70	-----	-----	-----
46	مدير عام	2.00	0.79	1.09*	0.99*
	مدير دائرة	1.21	-----	0.30	0.20
	مدير مدرسة	0.91	-----	-----	-0.10
	رئيس قسم	1.01	-----	-----	-----
54	مدير عام	0.75	-0.41	-0.59	-0.85*
	مدير دائرة	1.16	-----	-0.18	-0.44
	مدير مدرسة	1.34	-----	-----	-0.26

رقم الحاجة	المقارنات	المتوسط الحسابي	مدير دائرة	مدير مدرسة	رئيس قسم
	رئيس قسم	1.60	-----	-----	-----
	مدير عام	0.75	-0.46	-0.58	-0.85*
	مدير دائرة	1.21	-----	-0.12	-0.39
55	مدير مدرسة	1.33	-----	-----	-0.27
	رئيس قسم	1.60	-----	-----	-----

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (23) أن الفروق في تباين الحاجات التعزيزية للإداريين لهذه الحاجات تبعا لمساهمهم الوظيفي ظهرت في الحاجات الآتية: الحاجة رقم (3) وكانت الفروق لصالح مدير المدرسة، والحاجة رقم (36) وكانت الفروق لصالح رئيس القسم، والحاجة رقم (46) وكانت الفروق لصالح المدير العام، والحاجة رقم (54) وكانت الفروق لصالح رئيس القسم، والحاجة رقم (55) وكانت الفروق لصالح رئيس القسم.

ويلاحظ أن الإداريين الذين مساهمهم الوظيفي مدير عام، فقد عبروا بأن هنالك (13) حاجة تعزيزية ليست لهم حاجة، أو أنها متدنية الحاجة، وكانت هنالك (39) حاجة ظهرت فيها الحاجة لتلقي التعزيز عليها بدرجة مرتفعة أو متوسطة، كما كانت هناك (8) حاجات ظهرت فيها الحاجة لتلقي التعزيز عليها بدرجة ماسة.

أما الإداريين الذين مساهمهم الوظيفي مدير دائرة، فقد عبروا بأن هنالك (5) حاجات تعزيزية ليست لهم حاجة، أو أنها متدنية الحاجة لتعزيرها، وكانت هنالك (24) حاجة ظهرت فيها الحاجة لتلقي التعزيز فيها بدرجة مرتفعة أو متوسطة، كما كانت هناك (31) حاجات ظهرت فيها الحاجة لتعزيرها بدرجة ماسة.

وعبر الإداريين الذين مساهمهم الوظيفي مدير مدرسة، بأن هنالك (4) حاجات تعزيزية ليست لهم حاجة، أو أنها متدنية الحاجة لتعزيرها، وكانت هنالك (28) حاجة ظهرت فيها الحاجة لتلقي التعزيز فيها بدرجة مرتفعة، كما كانت هناك (28) حاجة ظهرت فيها الحاجة لتلقي التعزيز بدرجة ماسة.

وأما الإداريين الذين مساهمهم الوظيفي رئيس قسم، فقد عبروا بأن هنالك (5) حاجات تعزيزية ليست لهم حاجة، أو أنها متدنية الحاجة للتعزير، وكانت هنالك (20) حاجة ظهرت فيها الحاجة لتلقي التعزيز فيها بدرجة مرتفعة أو متوسطة، كما كانت هناك (35) حاجة ظهرت فيها الحاجة للتعزير بدرجة ماسة.

4.4.4 نتائج الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الرابعة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة والجدول (24) يوضح ذلك:

الجدول (24): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة التي تعبر عن الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وللأبعاد والعناصر الخاصة بها وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، ودلالاتها الإحصائية

الدلالة	قيمة ف	أكثر من 10 سنوات			من (6-10) سنوات			أقل من 6 سنوات			رقم الحاجة
		الحاجة	ع	م	الحاجة	ع	م	الحاجة	ع	م	
0.302	1.20	لا حاجة	0.69	0.58	لا حاجة	0.63	0.48	لا حاجة	0.45	0.20	1
0.033	3.45	متدنية	0.72	0.84	متدنية	0.72	0.84	لا حاجة	0.00	0.00	2
0.281	1.27	متوسطة	0.75	1.04	متوسطة	0.77	0.93	لا حاجة	0.55	0.60	3
0.314	1.16	عالية	0.76	1.19	ماسة	0.73	1.29	متدنية	0.84	0.80	4
0.060	2.84	عالية	0.72	1.15	عالية	0.71	1.19	لا حاجة	0.55	0.40	5
0.052	2.98	عالية	0.77	1.14	عالية	0.74	1.26	لا حاجة	0.55	0.40	6
0.100	2.31	ماسة	0.80	1.34	ماسة	0.75	1.40	لا حاجة	0.89	0.60	7
0.048	3.06	عالية	0.77	1.26	ماسة	0.80	1.48	متدنية	1.10	0.80	8
0.460	0.78	ماسة	0.78	1.33	ماسة	0.82	1.47	عالية	1.30	1.20	9
0.058	2.87	عالية	0.80	1.17	ماسة	0.84	1.41	متدنية	1.10	0.80	10
0.015	4.24	عالية	0.78	1.20	ماسة	0.75	1.45	لا حاجة	0.89	0.60	11
0.047	3.08	عالية	0.79	1.20	ماسة	0.82	1.40	لا حاجة	0.89	0.60	12
0.436	0.83	عالية	0.80	1.22	ماسة	0.78	1.34	متوسطة	1.00	1.00	13
0.184	1.70	عالية	0.80	1.20	ماسة	0.79	1.28	لا حاجة	0.55	0.60	14
0.009	4.79	عالية	0.79	1.10	ماسة	0.72	1.40	لا حاجة	0.89	0.60	15
0.376	0.98	لا حاجة	0.70	0.65	متدنية	0.72	0.79	لا حاجة	0.89	0.60	16
0.050	3.03	عالية	0.75	1.09	ماسة	0.73	1.29	لا حاجة	0.89	0.60	17
0.008	4.92	عالية	0.79	1.18	ماسة	0.73	1.47	لا حاجة	0.89	0.60	18
0.106	2.25	عالية	0.75	1.19	ماسة	0.71	1.31	لا حاجة	0.89	0.60	19
0.087	2.46	عالية	0.78	1.23	ماسة	0.72	1.36	لا حاجة	0.89	0.60	20
0.184	1.70	ماسة	0.77	1.31	ماسة	0.80	1.43	متدنية	1.30	0.80	21
0.098	2.34	ماسة	0.74	1.28	ماسة	0.80	1.45	متدنية	1.10	0.80	22
0.141	1.97	ماسة	0.78	1.28	ماسة	0.87	1.33	لا حاجة	0.55	0.60	23
0.336	1.09	ماسة	0.84	1.30	عالية	0.83	1.21	متدنية	1.30	0.80	24

الدالة	قيمة ف	أكثر من 10 سنوات			من (6-10) سنوات			أقل من 6 سنوات			رقم الحاجة
		الحاجة	ع	م	الحاجة	ع	م	الحاجة	ع	م	
0.039	3.28	ماسة	0.83	1.49	ماسة	0.80	1.59	لا حاجة	0.89	0.60	25
0.020	3.98	ماسة	0.81	1.41	ماسة	0.82	1.60	لا حاجة	0.89	0.60	26
0.214	1.55	عالية	0.78	1.23	عالية	0.85	1.21	لا حاجة	0.89	0.60	27
0.077	2.59	عالية	0.79	1.18	ماسة	0.74	1.34	لا حاجة	0.89	0.60	28
0.215	1.54	عالية	0.80	1.19	عالية	0.68	1.24	لا حاجة	0.55	0.60	29
0.048	3.05	عالية	0.82	1.26	ماسة	0.73	1.33	لا حاجة	0.89	0.40	30
0.438	0.83	متدنية	0.76	0.84	متدنية	0.74	0.84	لا حاجة	0.89	0.40	31
0.026	3.67	عالية	0.76	1.15	ماسة	0.73	1.31	لا حاجة	0.89	0.40	32
0.003	5.83	ماسة	0.79	1.31	ماسة	0.73	1.43	لا حاجة	0.45	0.20	33
0.017	4.12	عالية	0.80	1.23	ماسة	0.65	1.40	لا حاجة	0.55	0.40	34
0.270	1.31	ماسة	0.76	1.32	ماسة	0.61	1.36	لا حاجة	0.84	0.80	35
0.017	4.13	ماسة	0.87	1.46	ماسة	0.80	1.55	لا حاجة	0.55	0.40	36
0.107	2.24	ماسة	0.80	1.35	ماسة	0.74	1.36	لا حاجة	0.89	0.60	37
0.212	1.56	ماسة	0.84	1.45	ماسة	0.77	1.40	متدنية	1.10	0.80	38
0.078	2.57	ماسة	0.87	1.46	ماسة	0.80	1.50	لا حاجة	0.89	0.60	39
0.369	1.00	ماسة	0.85	1.45	ماسة	0.80	1.53	متوسطة	1.00	1.00	40
0.050	3.02	ماسة	0.85	1.41	ماسة	0.78	1.67	متوسطة	1.00	1.00	41
0.172	1.77	ماسة	0.83	1.42	ماسة	0.82	1.31	متدنية	1.10	0.80	42
0.001	7.14	عالية	0.81	1.25	ماسة	0.72	1.62	لا حاجة	0.89	0.60	43
0.011	4.53	ماسة	0.78	1.32	ماسة	0.73	1.47	لا حاجة	0.55	0.40	44
0.093	2.39	عالية	0.82	1.26	ماسة	0.82	1.40	لا حاجة	0.89	0.60	45
0.608	0.50	متوسطة	0.82	0.96	متوسطة	0.83	0.98	لا حاجة	0.89	0.60	46
0.204	1.59	عالية	0.79	1.21	متوسطة	0.83	1.14	لا حاجة	0.89	0.60	47
0.035	3.38	ماسة	0.77	1.29	ماسة	0.71	1.31	لا حاجة	0.89	0.40	48
0.046	3.11	عالية	0.78	1.21	ماسة	0.70	1.29	لا حاجة	0.55	0.40	49
0.184	1.70	ماسة	0.82	1.33	ماسة	0.73	1.45	متدنية	0.84	0.80	50
0.013	4.42	ماسة	0.77	1.29	ماسة	0.66	1.52	لا حاجة	0.89	0.60	51
0.271	1.31	ماسة	0.80	1.29	ماسة	0.72	1.38	متدنية	1.10	0.80	52
0.019	4.03	ماسة	0.81	1.41	ماسة	0.80	1.47	لا حاجة	0.55	0.40	53
0.535	0.63	ماسة	0.83	1.38	ماسة	0.86	1.43	متوسطة	1.00	1.00	54
0.064	2.77	ماسة	0.83	1.35	ماسة	0.71	1.55	متدنية	1.10	0.80	55
0.080	2.54	ماسة	0.85	1.37	ماسة	0.73	1.47	لا حاجة	0.89	0.60	56
0.044	3.14	عالية	0.81	1.26	ماسة	0.66	1.50	متدنية	1.10	0.80	57
0.500	0.70	عالية	0.81	1.15	ماسة	0.77	1.28	متوسطة	1.41	1.00	58
0.338	1.09	ماسة	0.80	1.29	ماسة	0.73	1.43	متوسطة	1.41	1.00	59
0.540	0.62	ماسة	0.83	1.40	ماسة	0.67	1.38	متوسطة	1.41	1.00	60
0.005	5.31	متوسطة	0.42	1.01	متوسطة	0.40	1.07	لا حاجة	0.53	0.43	القيادة
0.002	6.54	عالية	0.48	1.26	ماسة	0.44	1.37	لا حاجة	0.67	0.58	القدرات

رقم الحاجة	أقل من 6 سنوات			من (6-10) سنوات			أكثر من 10 سنوات			قيمة ف	الدلالة
	م	ع	الحاجة	م	ع	الحاجة	م	ع	الحاجة		
الإبداع	0.75	0.92	متدنية	1.41	0.49	ماسة	1.34	0.52	ماسة	3.62	0.028
التكيف التنظيمي	0.73	0.93	متدنية	1.47	0.47	ماسة	1.33	0.52	ماسة	5.41	0.005
الاتصال	0.70	0.81	متدنية	1.38	0.43	ماسة	1.23	0.46	عالية	5.80	0.003
الموظف المبتدئ	0.56	0.71	لا حاجة	1.23	0.43	عالية	1.10	0.47	عالية	5.48	0.005
الموظف النامي	0.63	0.80	لا حاجة	1.32	0.45	ماسة	1.19	0.49	عالية	5.43	0.005
الموظف الماهر	0.58	0.73	لا حاجة	1.39	0.44	ماسة	1.27	0.55	ماسة	5.52	0.004
الموظف الخبير	0.72	0.94	متدنية	1.35	0.48	ماسة	1.25	0.53	عالية	3.42	0.034
الكلية	0.60	0.80	لا حاجة	1.31	0.43	ماسة	1.18	0.49	عالية	5.37	0.005

يلاحظ من جدول (24) عدم وجود تباين في درجة الحاجات التعزيزية التي عبر عنها الإداريون العاملون في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لسنوات الخدمة في (38) حاجة تعزيزية. حيث كان تباينها متجانس لدى الإداريون العاملون في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، تبعاً لسنوات الخدمة، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة غير دالة إحصائياً. بينما كان هناك (22) حاجة تعزيزية ظهرت فيها فروق بين الإداريين وفقاً لسنوات خدمتهم، حيث كان تباينها غير متجانس لدى الإداريون العاملون في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لسنوات الخدمة، فقد كانت قيمة (ف) المحسوبة دالة إحصائياً. كما ظهر تباين في الدرجة الكلية وفي جميع الأبعاد والعناصر للحاجات التعزيزية التي عبر عنها الإداريون العاملون في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لسنوات الخدمة. لإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في تباين الحاجات التعزيزية للإداريين لهذه الحاجات تبعاً لسنوات الخدمة، كما هو واضح من خلال الجدول (25).

الجدول (25) جدول نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في تباين

الحاجات التعزيزية للإداريين تبعاً لسنوات الخدمة

رقم الحاجة	المقارنات	المتوسط الحسابي	من (6-10) سنوات	أكثر من (10) سنوات
2	أقل من 6 سنوات	0.00	0.84*	0.84*
	من (6-10) سنوات	0.84	-----	0.00

رقم الحاجة	المقارنات	المتوسط الحسابي	من (10-6) سنوات	أكثر من (10) سنوات
	أكثر من (10) سنوات	0.84	-----	-----
8	أقل من 6 سنوات	0.80	0.68*	0.46*
	من (10-6) سنوات	1.48	-----	0.22
	أكثر من (10) سنوات	1.26	-----	-----
11	أقل من 6 سنوات	0.60	0.85*	.60*
	من (10-6) سنوات	1.45	-----	0.25
	أكثر من (10) سنوات	1.20	-----	-----
12	أقل من 6 سنوات	0.60	-0.80*	-0.60*
	من (10-6) سنوات	1.40	-----	0.20
	أكثر من (10) سنوات	1.20	-----	-----
15	أقل من 6 سنوات	0.60	-0.80*	-0.50*
	من (10-6) سنوات	1.40	-----	0.30
	أكثر من (10) سنوات	1.10	-----	-----
17	أقل من 6 سنوات	0.60	-0.69*	-0.59*
	من (10-6) سنوات	1.29	-----	0.20
	أكثر من (10) سنوات	1.09	-----	-----
18	أقل من 6 سنوات	0.60	-0.87*	-0.58*
	من (10-6) سنوات	1.47	-----	0.29
	أكثر من (10) سنوات	1.18	-----	-----
25	أقل من 6 سنوات	0.60	-0.99*	-0.89*
	من (10-6) سنوات	1.59	-----	0.10
	أكثر من (10) سنوات	1.49	-----	-----
26	أقل من 6 سنوات	0.60	-1.00*	-0.81*
	من (10-6) سنوات	1.60	-----	0.19
	أكثر من (10) سنوات	1.41	-----	-----
30	أقل من 6 سنوات	0.40	-0.93*	-0.86*
	من (10-6) سنوات	1.33	-----	0.07
	أكثر من (10) سنوات	1.26	-----	-----
32	أقل من 6 سنوات	0.40	-0.91*	-0.75*
	من (10-6) سنوات	1.31	-----	0.16
	أكثر من (10) سنوات	1.15	-----	-----

رقم الحاجة	المقارنات	المتوسط الحسابي	من (10-6) سنوات	أكثر من (10) سنوات
33	أقل من 6 سنوات	0.20	-1.23*	-1.11*
	من (10-6) سنوات	1.43	-----	0.12
	أكثر من (10) سنوات	1.31	-----	-----
34	أقل من 6 سنوات	0.40	-1.00*	-0.83*
	من (10-6) سنوات	1.40	-----	0.17
	أكثر من (10) سنوات	1.23	-----	-----
36	أقل من 6 سنوات	0.40	-1.15*	-1.06*
	من (10-6) سنوات	1.55	-----	0.09
	أكثر من (10) سنوات	1.46	-----	-----
41	أقل من 6 سنوات	1.00	-0.67*	-0.41*
	من (10-6) سنوات	1.67	-----	0.26
	أكثر من (10) سنوات	1.41	-----	-----
43	أقل من 6 سنوات	0.60	-1.02*	-0.65*
	من (10-6) سنوات	1.62	-----	0.37
	أكثر من (10) سنوات	1.25	-----	-----
44	أقل من 6 سنوات	0.40	-1.07*	-0.92*
	من (10-6) سنوات	1.47	-----	0.15
	أكثر من (10) سنوات	1.32	-----	-----
48	أقل من 6 سنوات	0.40	-0.91*	-0.89*
	من (10-6) سنوات	1.31	-----	0.02
	أكثر من (10) سنوات	1.29	-----	-----
49	أقل من 6 سنوات	0.40	-0.89*	-0.81*
	من (10-6) سنوات	1.29	-----	0.08
	أكثر من (10) سنوات	1.21	-----	-----
51	أقل من 6 سنوات	0.60	-0.92*	-0.69*
	من (10-6) سنوات	1.52	-----	0.23
	أكثر من (10) سنوات	1.29	-----	-----
53	أقل من 6 سنوات	0.40	-1.07*	-1.01*
	من (10-6) سنوات	1.47	-----	0.06
	أكثر من (10) سنوات	1.41	-----	-----
57	أقل من 6 سنوات	0.80	-0.70*	-0.46*

رقم الحاجة	المقارنات	المتوسط الحسابي	من (10-6) سنوات	أكثر من (10) سنوات
	من (10-6) سنوات	1.50	-----	0.24
	أكثر من (10) سنوات	1.26	-----	-----
	أقل من 6 سنوات	1.80	-1.80*	-1.50*
القيادة	من (10-6) سنوات	3.60	-----	0.30
	أكثر من (10) سنوات	3.30	-----	-----
	أقل من 6 سنوات	2.40	-2.03*	-1.74*
القدرات	من (10-6) سنوات	4.43	-----	0.29
	أكثر من (10) سنوات	4.14	-----	-----
	أقل من 6 سنوات	2.60	-1.81*	-1.66*
الإبداع	من (10-6) سنوات	4.41	-----	0.15
	أكثر من (10) سنوات	4.26	-----	-----
	أقل من 6 سنوات	2.60	-1.93*	-1.62*
التكيف التنظيمي	من (10-6) سنوات	4.53	-----	0.31
	أكثر من (10) سنوات	4.22	-----	-----
	أقل من 6 سنوات	2.60	-1.88*	-1.45*
الاتصال	من (10-6) سنوات	4.48	-----	0.43
	أكثر من (10) سنوات	4.05	-----	-----
	أقل من 6 سنوات	2.60	-1.66*	-1.16*
الصحة التنظيمية للموظف المبتدئ	من (10-6) سنوات	4.26	-----	0.50
	أكثر من (10) سنوات	3.76	-----	-----
	أقل من 6 سنوات	2.40	-2.03*	-1.62*
الصحة التنظيمية للموظف النامي	من (10-6) سنوات	4.43	-----	0.41
	أكثر من (10) سنوات	4.02	-----	-----
	أقل من 6 سنوات	2.60	-1.95*	-1.53*
الصحة التنظيمية للموظف الماهر	من (10-6) سنوات	4.55	-----	0.42
	أكثر من (10) سنوات	4.13	-----	-----
	أقل من 6 سنوات	2.60	-1.76*	-1.48*
الصحة التنظيمية للموظف الخبير	من (10-6) سنوات	4.36	-----	0.28
	أكثر من (10) سنوات	4.08	-----	-----
	أقل من 6 سنوات	2.60	-1.85*	-1.48*
الصحة التنظيمية الكلية	من (10-6) سنوات	4.45	-----	0.37

رقم الحاجة	المقارنات	المتوسط الحسابي	من (6-10) سنوات	أكثر من (10) سنوات
	أكثر من (10) سنوات	4.08	-----	-----

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (25) أن الفروق في تباين الحاجات التطويرية والتدريبية للإداريين لهذه الحاجات تبعا لسنوات خدمتهم ظهرت في الحاجات الآتية: (2، 8، 11، 12، 15، 17، 18، 25، 26، 30، 32، 33، 34، 36، 41، 43، 44، 48، 49، 51، 53، 57) وكانت الفروق في جميع الحاجات التي ظهر فيها فروق تبعا لمتغير سنوات الخدمة، لصالح الذين سنوات خدمتهم من (6-10) سنوات، وأكثر من (10) سنوات الذين كانوا في حاجة هذه الحاجات أكثر من الذين سنوات خدمتهم (أقل من 6) سنوات.

كما ظهرت فروق في كل من القيادة، والقدرات، والإبداع، والتكيف التنظيمي، والاتصال لدى الإداريين تبعا لسنوات خدمتهم، وكانت الفروق فيها جميعها لصالح الذين سنوات خدمتهم من (6-10) سنوات، وأكثر من (10) سنوات الذين كانوا في حاجة هذه الحاجات أكثر من الذين سنوات خدمتهم (أقل من 6) سنوات.

كذلك ظهرت فروق في الصحة التنظيمية لدى كل من الموظف المبتدئ، والموظف النامي، والموظف الماهر، والموظف الخبير تبعا لسنوات خدمتهم، وكانت الفروق فيها جميعها لصالح الذين سنوات خدمتهم من (6-10) سنوات، وأكثر من (10) سنوات الذين كانوا في حاجة هذه الحاجات أكثر من الذين سنوات خدمتهم (أقل من 6) سنوات. وفي الصحة التنظيمية الكلية أيضاً كانت الفروق لصالح الذين سنوات خدمتهم من (6-10) سنوات، وأكثر من (10) سنوات، أكثر من الذين سنوات خدمتهم (أقل من 6) سنوات.

ويلاحظ أن الإداريين الذين سنوات خدمتهم أقل من (6) سنوات، فقد عبروا بأن هنالك (52) حاجة تعزيزية ليست لهم حاجة، أو أنها متدنية الحاجة للتعزيز، وكانت هنالك (8) حاجات ظهرت فيها الحاجة للتعزيز بها بدرجة مرتفعة أو متوسطة.

أما الإداريين الذين سنوات خدمتهم من (6-10) سنوات، فقد عبروا بأن هنالك (4) حاجات تعزيزية ليست لهم حاجة، أو أنها متدنية الحاجة للتعزيز، وكانت هنالك (8) حاجات ظهرت فيها الحاجة للتعزيز بدرجة مرتفعة أو متوسطة، كما كانت هناك (48) حاجات ظهرت فيها الحاجة لتلقي التعزيز عليها بدرجة ماسة.

وعبر الإداريين الذين سنوات خدمتهم (أكثر من 10) سنوات، بأن هنالك (4) حاجات تعزيزية ليست لهم حاجة، أو أنها متدنية الحاجة للتعزيز، وكانت هنالك (28) حاجة ظهرت فيها الحاجة

لتلقي التعزيز عليها بدرجة مرتفعة أو متوسطة، كما كانت هناك (28) حاجة ظهرت فيها الحاجة لتلقي التعزيز عليها بدرجة ماسة.

4.4.5 نتائج الفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية، تعزى لمتغير مقر العمل.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الخامسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لمتغير مقر العمل والجدول (26) يوضح ذلك:

الجدول (26): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة التي تعبر عن الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وللأبعاد والعناصر الخاصة بها وفقاً لمتغير مقر العمل، ودلالاتها الإحصائية

الدلالة	قيمة ت	المديريات			ديوان عام الوزارة			رقم الحاجة
		الحاجة	ع	م	الحاجة	ع	م	
0.619	0.50	لا حاجة	0.69	0.55	لا حاجة	0.56	0.62	1
0.400	-0.84	متدنية	0.72	0.84	متدنية	0.65	0.72	2
0.097	-1.66	متوسطة	0.76	1.03	متدنية	0.62	0.79	3
0.960	0.05	عالية	0.77	1.20	عالية	0.62	1.21	4
0.447	0.76	عالية	0.73	1.14	عالية	0.51	1.24	5
0.161	1.40	عالية	0.79	1.14	ماسة	0.55	1.34	6
0.129	1.52	ماسة	0.80	1.32	ماسة	0.69	1.55	7
0.501	0.67	ماسة	0.79	1.28	ماسة	0.62	1.38	8
0.959	-0.05	ماسة	0.81	1.35	ماسة	0.55	1.34	9
0.450	0.76	عالية	0.82	1.19	ماسة	0.85	1.31	10
0.725	0.35	عالية	0.80	1.22	ماسة	0.59	1.28	11
0.172	1.37	عالية	0.81	1.20	ماسة	0.68	1.41	12
0.441	0.77	عالية	0.81	1.23	ماسة	0.67	1.34	13
0.961	0.05	عالية	0.81	1.20	عالية	0.62	1.21	14
0.802	-0.25	عالية	0.80	1.14	عالية	0.62	1.10	15
0.348	0.94	لا حاجة	0.71	0.66	متدنية	0.62	0.79	16
0.179	-1.34	عالية	0.77	1.13	متوسطة	0.59	0.93	17
0.045	-2.01	عالية	0.79	1.24	متوسطة	0.70	0.93	18
0.459	-0.74	عالية	0.76	1.21	عالية	0.56	1.10	19
0.461	0.74	عالية	0.79	1.23	ماسة	0.61	1.34	20

الدلالة	قيمة ت	المديريات			ديوان عام الوزارة			رقم الحاجة
		الحاجة	ع	م	الحاجة	ع	م	
0.723	-0.35	ماسة	0.80	1.33	ماسة	0.59	1.28	21
0.106	1.62	ماسة	0.76	1.28	ماسة	0.63	1.52	22
0.233	1.19	ماسة	0.80	1.27	ماسة	0.63	1.45	23
0.992	-0.01	ماسة	0.86	1.28	ماسة	0.65	1.28	24
0.682	0.41	ماسة	0.85	1.49	ماسة	0.69	1.55	25
0.729	0.35	ماسة	0.84	1.43	ماسة	0.51	1.48	26
0.688	0.40	عالية	0.81	1.21	ماسة	0.65	1.28	27
0.946	0.07	عالية	0.79	1.20	عالية	0.73	1.21	28
0.700	-0.39	عالية	0.79	1.20	عالية	0.69	1.14	29
0.891	0.14	عالية	0.82	1.25	ماسة	0.75	1.28	30
0.044	2.02	متدنية	0.75	0.81	عالية	0.77	1.10	31
0.216	-1.24	عالية	0.76	1.18	متوسطة	0.80	1.00	32
0.083	-1.74	ماسة	0.78	1.33	متوسطة	0.84	1.07	33
0.199	-1.29	عالية	0.80	1.26	متوسطة	0.53	1.07	34
0.395	-0.85	ماسة	0.75	1.33	عالية	0.62	1.21	35
0.947	-0.07	ماسة	0.88	1.46	ماسة	0.74	1.45	36
0.480	-0.71	ماسة	0.80	1.35	عالية	0.69	1.24	37
0.724	-0.35	ماسة	0.83	1.44	ماسة	0.86	1.38	38
0.797	-0.26	ماسة	0.87	1.46	ماسة	0.78	1.41	39
0.343	-0.95	ماسة	0.86	1.47	ماسة	0.66	1.31	40
0.255	-1.14	ماسة	0.86	1.46	ماسة	0.65	1.28	41
0.731	0.34	ماسة	0.84	1.39	ماسة	0.74	1.45	42
0.270	-1.11	ماسة	0.82	1.31	عالية	0.74	1.14	43
0.899	-0.13	ماسة	0.79	1.33	ماسة	0.71	1.31	44
0.361	-0.92	ماسة	0.82	1.28	عالية	0.79	1.14	45
0.053	1.94	متوسطة	0.82	0.93	عالية	0.79	1.24	46
0.286	1.07	عالية	0.81	1.18	ماسة	0.67	1.34	47
0.764	-0.30	ماسة	0.77	1.29	عالية	0.74	1.24	48
0.415	-0.82	عالية	0.77	1.23	عالية	0.82	1.10	49
0.844	-0.20	ماسة	0.81	1.34	ماسة	0.71	1.31	50
0.564	-0.58	ماسة	0.77	1.33	عالية	0.64	1.24	51
0.530	-0.63	ماسة	0.81	1.30	عالية	0.62	1.21	52
0.113	-1.59	ماسة	0.82	1.42	عالية	0.71	1.17	53
0.038	-2.08	ماسة	0.84	1.40	متوسطة	0.70	1.07	54
0.519	-0.65	ماسة	0.83	1.38	ماسة	0.75	1.28	55
0.271	-1.10	ماسة	0.84	1.38	عالية	0.73	1.21	56
0.398	-0.85	ماسة	0.80	1.30	عالية	0.80	1.17	57
0.100	-1.65	عالية	0.81	1.19	متوسطة	0.70	0.93	58

رقم الحاجة	ديوان عام الوزارة			المديريات			قيمة ت	الدلالة
	م	ع	الحاجة	م	ع	الحاجة		
59	1.28	0.70	ماسة	1.32	0.81	ماسة	-0.25	0.801
60	1.21	0.77	عالية	1.41	0.82	ماسة	-1.29	0.196
القيادة	0.98	0.35	متوسطة	1.02	0.43	متوسطة	-0.40	0.693
القدرات	1.24	0.34	عالية	1.27	0.49	ماسة	-0.26	0.793
الإبداع	1.33	0.29	ماسة	1.35	0.54	ماسة	-0.12	0.906
التكيف التنظيمي	1.33	0.39	ماسة	1.34	0.54	ماسة	-0.11	0.915
الاتصال	1.19	0.37	عالية	1.25	0.48	عالية	-0.71	0.477
الموظف المبتدئ	1.17	0.27	عالية	1.11	0.49	عالية	0.67	0.501
الموظف النامي	1.22	0.34	عالية	1.20	0.51	عالية	0.22	0.828
الموظف الماهر	1.22	0.43	عالية	1.29	0.56	ماسة	-0.60	0.551
الموظف الخبير	1.19	0.42	عالية	1.26	0.54	عالية	-0.75	0.455
الكلبي	1.14	0.35	عالية	1.20	0.50	عالية	-0.67	0.500

يتضح من الجدول (26) أنه لا يوجد اختلاف في الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وللأبعاد والعناصر الخاصة بها وفقاً لمتغير مقر العمل، حيث كانت الدلالة الإحصائية لغالبية الحاجات التعزيزية أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، في حين ظهر اختلاف في (4) حاجات تعزيزية بين الإداريين وفقاً لمقر العمل، وهذه الحاجات هي: الحاجة (18) لبعيد القيادة لدى الموظف النامي (تُشرح القرارات للموظف النامي قبل تنفيذها لزيادة الإنتاجية)، والحاجة (31) لبعيد القيادة للموظف الماهر (دعم الموظف الماهر من خلال خفض السلوك التوجيهي المقدم له)، والحاجة (54) لبعيد الإبداع للموظف الخبير (توفير بيئة مناسبة تعمل على تحفيز التفكير خارج الصندوق)، وكانت الفروق لصالح ديوان عام الوزارة، أي أن الإداريين في ديوان عام الوزارة بحاجة لهذه الحاجات التعزيزية أكثر من الإداريين في مديريات التربية والتعليم.

في حين ظهرت فروق في الحاجة (43) لبعده الاتصال للموظف الماهر، (يسود نظام اتصال مفتوح بين الموظف والإدارات العليا في المؤسسة التعليمية) وكانت الفروق لصالح الإداريين في مديريات التربية والتعليم.

وتبين من الجدول (13) أن الإداريين في ديوان عام الوزارة عبروا بأن هنالك (4) حاجات ليست لهم حاجة لها، أو حاجتهم التعزيزية لها متدنية، و(28) حاجة تعزيزية كانت حاجتهم لها عالية أو متوسطة، و(28) حاجة تعزيزية كانت حاجتهم لها ماسة. وعبر الإداريين في مديريات التربية والتعليم بأن هنالك (4) حاجات ليست لهم حاجة لها، أو حاجتهم التعزيزية لها متدنية، و(24) حاجة تدريبية وتطويرية كانت حاجتهم لها عالية أو متوسطة، و(32) حاجة تعزيزية كانت حاجتهم لها ماسة.

4.5 السؤال الخامس: ما الأنموذج المقترح لتعزيز الصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد؟

للإجابة عن السؤال الخامس، جرى تطوير الأنموذج بناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة في الجزء الخاص بتقدير الحاجات التدريبية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، إذ جرى توزيع هذه الحاجات بناء على ذلك في خمسة مستويات مستوى الحاجة التعزيزية الماسة ومستوى الحاجة التعزيزية المرتفعة، ومستوى الحاجة التعزيزية المتوسطة، ومستوى الحاجة المتدنية، وعدم وجود حاجة، والجدول (27) يبين النسب المئوية للدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة التي تعبر عن الحاجات التعزيزية (الماسة والمرتفعة والمتوسطة) للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للأبعاد والعناصر الخاصة بها، حيث تم استثناء الحاجة المتدنية أو لا حاجة ذلك أن تقدير المبحوثين لتوافرها كان عالياً وأن أهميتها عالية فلم تظهر فجوة تستدعي تعزيز المؤشرات تبعاً لذلك

جدول (27): النسب المئوية للدرجات المتحققة لأفراد عينة العينة التي تعبر عن الحاجات التعزيزية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وللأبعاد والعناصر الخاصة بها

الأبعاد	الحاجة	موظف مبتدئ	موظف نامي	موظف ماهر	موظف خبير
القيادة	ماسة	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

الأبعاد	الحاجة	موظف مبتدئ	موظف نامي	موظف ماهر	موظف خبير
	عالية	%0.0	%6.7	%13.3	%13.3
	متوسطة	%6.7	%6.7	%0.0	%6.7
	ماسة	%0.0	%6.7	%6.7	%13.3
القدرات	عالية	%13.3	%13.3	%13.3	%6.7
	متوسطة	%6.7	%0.0	%0.0	%0.0
	ماسة	%13.3	%0.0	%13.3	%13.3
الإبداع	عالية	%6.7	%20.0	%6.7	%6.7
	متوسطة	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0
	ماسة	%0.0	%13.3	%20.0	%13.3
التكيف التنظيمي	عالية	%20.0	%6.7	%0.0	%6.7
	متوسطة	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0
	ماسة	%0.0	%0.0	%0.0	%6.7
الاتصال	عالية	20.0%	%20.0	%20.0	%13.3
	متوسطة	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0
	الكلي للدرجة الماسة	%13.3	%20.0	%40.0	%46.6
	الكلي للدرجة العالية	%60.0	%66.7	%53.3	%46.7
	الكلي للدرجة المتوسطة	%13.4	%6.7	%0.0	%6.7
	الكلي	%86.7	%93.4	%93.3	%100.0

يتضح من الجدول (27) قيم النسب المئوية للحاجات التي هي بحاجة للتعزيز ولثلاثة مستويات للحاجة: الماسة، والمرتفعة، والمتوسطة، والتي أختيرت باعتبارها أولويات لتطوير وتعزيز الصحة التنظيمية للإداري وفق قيم النسب التي حصلت عليها في تحديد الحاجات وقد تم استبعاد المستويين للحاجة: المتدنية ولا حاجة.

بلغت النسب المئوية للحاجات التعزيزية اللازمة للموظف المبتدئ كالاتي: الدرجة الماسة (%13.3)؛ والدرجة المرتفعة (%60.0)، وأما الدرجة المتوسطة (%13.4) والنسبة الكلية للمستويات الثلاثة (%86.7).

أما النسب المئوية للحاجات التعزيزية اللازمة للموظف النامي فهي كالاتي: الدرجة الماسة (%20)؛ والدرجة المرتفعة (%66.7)؛ والدرجة المتوسطة (%6.7)، بنسبة مئوية كلية بلغت (%93.4).

في حين كانت النسب المئوية للحاجات التعزيزية اللازمة للموظف الماهر فهي كالاتي: الدرجة الماسة (40%)، والدرجة المرتفعة (53.3%)؛ والدرجة المتوسطة (0.0%)، بنسبة مئوية كلية بلغت (93.3%).

أما النسب المئوية للحاجات التعزيزية اللازمة للموظف الخبير فهي كالاتي: الدرجة الماسة (46.6%)، والدرجة المرتفعة (46.7%)، والدرجة المتوسطة (6.7%)، بنسبة مئوية كلية بلغت (100%).

مما يدل على حاجة الإداريين العاملين بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتعزيز الصحة التنظيمية، استنادا إلى درجة نضج الموظف (المبتدئ، والنامي، والماهر، والخبير)، والأبعاد الخمسة المعززة للصحة التنظيمية، وبناء على النتائج السابقة تم اقتراح أنموذجاً لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفيما يلي عرضاً للأنموذج المقترح.

اسم الانموذج

أنموذج تعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد.

مكونات الأنموذج

تكون الأنموذج المقترح في هيكله من استعراض للحاجات التعزيزية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقاً للأبعاد المعززة للصحة التنظيمية ولدرجة نضج الموظف عند هيرسي وبلانشارد، اكتفى الأنموذج بتضمين الحاجات المعززة التي كانت الحاجة لها ماسة، والتي يجب أن يعطى لها الأولوية في عملية تعزيز الصحة التنظيمية، ثم يليها المعززات التي كانت الحاجات التدريبية لها ذات أهمية مرتفعة، ثم المعززات التي كانت الحاجة لها بدرجة متوسطة.

أهداف الأنموذج

يهدف الأنموذج المقترح إلى تعزيز الصحة التنظيمية للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية كهدف رئيس، كما ويتضمن الأهداف الفرعية التالية:
- إحداث التناغم بين الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتعزيز الصحة التنظيمية للإداريين العاملين بها، مع الحاجات اللازم توفيرها، مع أهمية إعطاء الأولوية لإحداث حالة من التوافق بين ما يبذل وما هو مطلوب لتعزيز الصحة التنظيمية.

- الأخذ بمراحل نضج الموظف ضمن معايير التقييم المعتمدة للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم، بحيث يتم التقييم ضمن نماذج تدرج وفق نضج الموظف عوضاً عن المعايير الموحدة، لضمان عدم تقييم الموظف المبتدئ على نفس المعايير التي يقيم عليها الموظف الخبير، تفادياً للظلم الذي يمكن أن يلحق بالموظف المبتدئ، والاجفاف الذي قد ينال الموظف الخبير.
- اعتماد أداة الدراسة للتعرف على مستوى الصحة التنظيمية للمتقدمين لشغل مواقع إدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والوقوف على الحاجات التعزيزية اللازمة، ومدى الملائمة والكفاية لهذا الموقع.
- توظيف مخرجات هذا النموذج في وضع برامج تدريبية للعاملين الإداريين تتوافق ومرحلة النضج الوظيفي لديهم، ويتم من خلالها اعتماد معايير للانتقال من مرحلة نضج لمرحلة نضج أعلى.
- إفادة القائمين على برامج الإعداد الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية من النموذج، وذلك بتضمين مراحل النضج للموظف بما يعزز الصحة التنظيمية في بيئة العمل، وذلك ضمن البرامج الأكاديمية الموجهة للإداريين.

أهمية النموذج

يحقق تطبيق النموذج المقترح لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم فوائد كبيرة تعود بالنفع على كل من الوزارة والإداريين العاملين فيها، ويدعم استمرارية تقديم الخدمات التربوية بجودة عالية، وتوفير مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة والشفافية، ودعم تطور الموظف بما يضمن نموه الإداري بعدالة وموضوعية، كما انه يهيئ لطاقت إدارية ذات كفاءة عالية قادرة على التنقل بين الأنماط القيادية المناسبة بجدارة، وضمن فريق عمل متكامل فيه المهمات بتناغم مع الأهداف وصولاً للتمكين، كما ويؤكد هذا النموذج على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية في وزارة التربية والتعليم.

الأمر التي يجب مراعاتها عند تطبيق النموذج

عند تطبيق النموذج المقترح لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية يجب مراعاة الأمور التالية:

- القيام بورش عمل تدريبية ضمن ثلاثة محاور رئيسية كالتالي
- المحور الأول: حول أبعاد الصحة التنظيمية وأهميتها وتأثيرها على جودة العمل التربوي في المؤسسات التعليمية، تستهدف العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم.

■ المحور الثاني: حول مستويات النضج الوظيفي للعاملين وكيفية تحديد مستوى النضج بناء على مؤشرات محددة مسبقاً ومتفق عليها.

■ المحور الثالث: حول الأنماط القيادية الملائمة لكل مستوى من مستويات النضج الوظيفي والمعززة للصحة التنظيمية.

- مراعاة أن يتم جمع الإداريين في ورش العمل وفقاً لتباين الحاجات التعزيزية تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، مقر العمل)، وذلك استناداً للنتائج التي أظهرتها جداول الفروق في الدراسة.

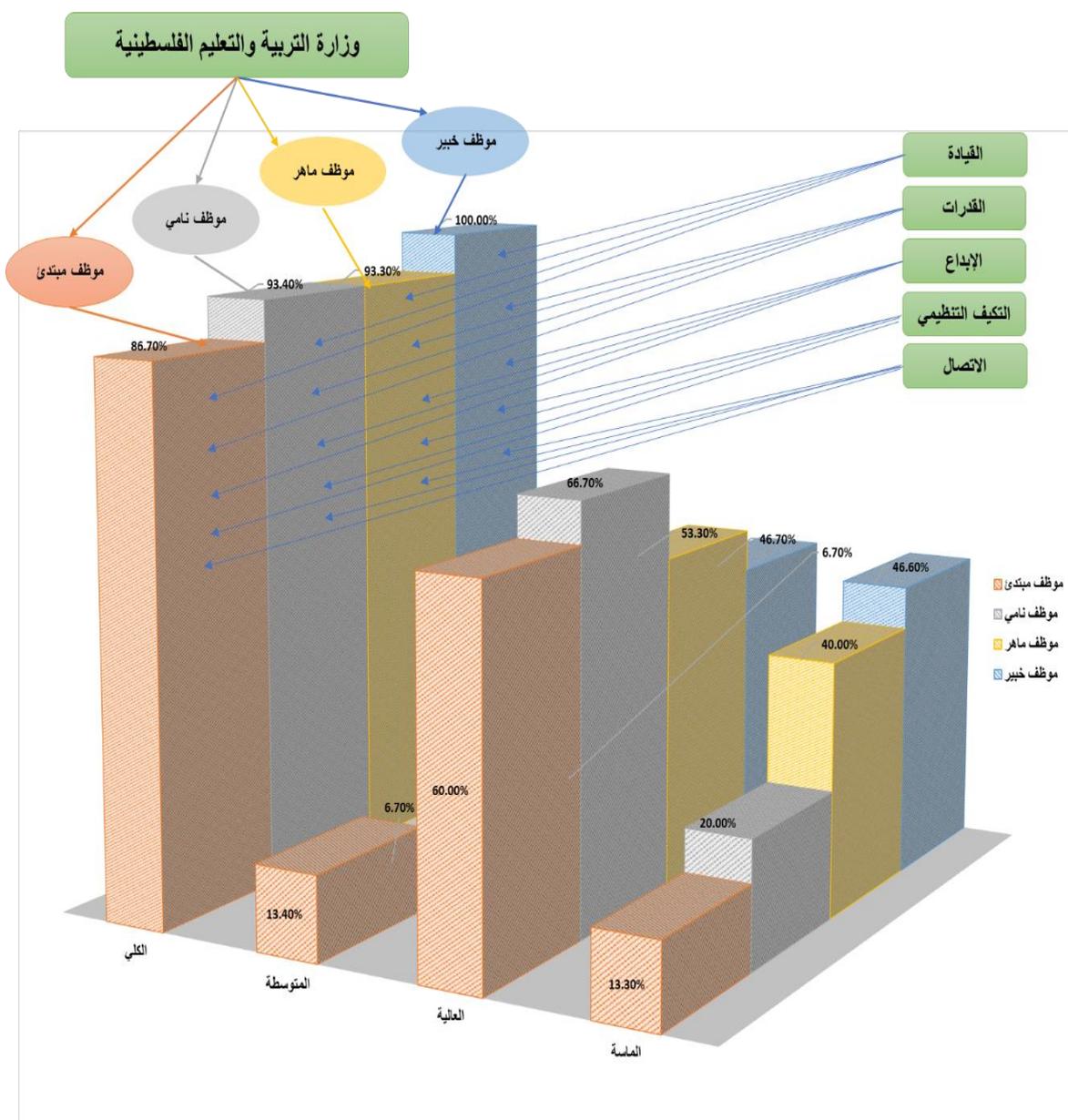
- تضمين مخرجات الأنموذج ضمن الخطط الفرعية للأقسام الإدارية في وزارة التربية والتعليم بما يضمن تعزيز نقاط القوة ومعالجة جوانب الضعف تحقيقاً لصحة تنظيمية في المؤسسات التعليمية.

- مراعاة التحديث والتطوير لمحتويات الأنموذج المقترح في ضوء المتغيرات على الساحة الفلسطينية، وكذلك توجهات واستجابات مجتمع الدراسة بمرور الوقت.

الاستراتيجيات اللازمة لتطبيق الأنموذج:

يتم اسناد مسؤولية تفعيل الأنموذج المقترح لدائرة شؤون البحث والتطوير والتقويم في وزارة التربية والتعليم من خلال الإدارة العامة للبحوث والدراسات والمعهد الوطني للتدريب التربوي، حيث تم التواصل مع مركز البحث والتطوير التربوي في طور الإعداد لأداة الدراسة، والتعهد بتقديم الأنموذج المقترح للاستفادة من مخرجاته في تعزيز الصحة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، وذلك بوضع خطة تنفيذية متكاملة يتم فيها تحديد البعد الزمني لتطبيق الأنموذج والعامل الاقتصادي، مع التقويم المستمر لمستوى الصحة التنظيمية في ضوء نضج العاملين بحيث تتضمن رسم الخرائط الذهنية، والتعليم التعاوني، والعصف الذهني، ودراسات الحالة، ولعب الأدوار، ورصد ردود الأفعال بالوقت المحدد. ويتم فيها استخدام حقائب تدريبية متخصصة حول أبعاد الصحة التنظيمية، وأدوات تشخيصية للوقوف على مستوى الصحة التنظيمية وفعاليتها، وتوفير نماذج تدريبية وقوالب جاهزة حول مستوى النضج الوظيفي، وكذلك برامج حاسوبية متخصصة لتسهيل عملية التقييم.

ويبين الشكل (3) الأنموذج المقترح لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد.



الشكل (3) الأنموذج المقترح لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد.

يوضح الشكل (3) الأنموذج المقترح لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث ظهرت الحاجات بمستوياتها (الماسة والعالية والمتوسطة) ضمن أبعاد الصحة التنظيمية المتمثلة (بالقيادة والقدرات والإبداع والتكيف التنظيمي والاتصال) للموظف المبتدئ والنامي والماهر والخبير، واستناداً لهذه البيانات تم تحديد الحاجات للموظف ضمن مرحلة النضج لديه كالتالي:

أولاً: الموظف المبتدئ

تمثلت الحاجات الماسة للموظف المبتدئ وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد، وكانت ضمن بعد الإبداع:

- توفير بيئة داعمة للإبداع يسمح فيها للموظف المبتدئ بتقديم الآراء والاقتراحات.
- دعم الموظف المبتدئ أثناء تأدية مهامه، وتوضيح كل ما يلزم لإنجازه.
- الحاجات العالية للموظف المبتدئ وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد والتي توزعت ضمن الأبعاد (القدرات، والإبداع، والتكيف التنظيمي، والاتصال):
- تمكين الموظف المبتدئ من تعلم مهارات الأداء المطلوبة وذلك بتوفير التجهيزات المادية اللازمة.
- التقويم المستمر لعملية تنفيذ المهارات المطلوبة من الموظف المبتدئ.
- تشجيع الموظف المبتدئ بالابتعاد عن المواقف الجامدة المقيدة للتفكير، والاستفادة من خبرات الآخرين.
- توجيه الموظف المبتدئ نحو الالتزام بالتسلسل الإداري في المؤسسة التعليمية.
- اعتماد مفاهيم المساءلة الإدارية للموظف المبتدئ في حدود وصفه الوظيفي.
- تحقيق التوافق بين الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية والأهداف الخاصة للموظف المبتدئ وذلك من خلال الوقوف على احتياجات العاملين وتطلعاتهم.
- التواصل مع الموظف المبتدئ ضمن الدور المناط به، والتركيز على النمط الرسمي.
- توفير حجم معلومات للموظف المبتدئ بما يتناسب ومستواه الوظيفي.
- التركيز على التزام الموظف المبتدئ بقنوات الاتصال المعتمدة في المؤسسة التعليمية.
- الحاجات المتوسطة للموظف المبتدئ وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد وكانت ضمن بعد القيادة:
- إبلاغ الموظف المبتدئ بالقرارات والطلب منه تنفيذها بعبارات واضحة لا أيس فيها.

ثانياً: الموظف النامي

الحاجات الماسة للموظف النامي وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد، وكانت ضمن بعدي (القدرات، والتكيف التنظيمي).

- تحفيز الموظف النامي وتشجيعه لرفع قدراته على الإنجاز.

- تعزيز الشعور بالأمان للموظف النامي أثناء تأدية عمله.
- توفير بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة الإدارية.
- الحاجات العالية للموظف النامي وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد، وكانت ضمن الأبعاد (القيادة، والقدرات، والإبداع، والتكيف التنظيمي، والاتصال).
- شرح القرارات للموظف النامي وتفسيرها قبل المطالبة بتنفيذها.
- تدريب الموظف النامي على المهارات المطلوبة منه لإنجاز العمل.
- التقويم المستمر للموظف النامي بتعزيز نقاط القوة ومعالجة جوانب الضعف.
- تشجيع الموظف النامي على التعامل مع المواقف المعقدة.
- الترحيب بالأفكار الأصيلة للموظف النامي ودراسة امكانية تطبيقها.
- دعم تطور الموظف النامي المبدع بالترقيات التي تتوافق مع الهيكلية المعمول بها في المؤسسة التعليمية.
- تشجيع مشاركة الموظف النامي في اللجان التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية.
- توفير قنوات اتصال متعددة بما يخدم عمل الموظف النامي.
- توفير قدر كاف من المعلومات المطلوبة لتمكين الموظف النامي أثناء تأدية عمله.
- استخدام أنماط مختلفة من الاتصال الداعم للموظف النامي.
- الحاجات المتوسطة للموظف النامي وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد، وكانت ضمن بعد القيادة:

- تشجيع القائد للموظف النامي على الانخراط في بيئة العمل بفاعلية لتحقيق الانسجام المطلوب.

ثالثاً: الموظف الماهر

- الحاجات الماسة للموظف الماهر وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد، وكانت ضمن الأبعاد (القدرات، والإبداع، والتكيف التنظيمي):
- تكريم الموظفين المهرة، دعماً لإنجازاتهم.
- تشجيع الموظفين المهرة على تبادل الأفكار الإبداعية ضمن فريق العمل.
- تمكين الموظف الماهر من التقدم الوظيفي العادل.
- تعزيز الرضا الوظيفي للموظف الماهر أثناء تأدية المهام المناطة به.

- دعم التطور الوظيفي للموظف الماهر ضمن الهرمية الإدارية في المؤسسة التعليمية.
- ترسيخ التماثل التنظيمي من خلال تعزيز روح المشاركة للموظف الماهر.
- الحاجات العالية للموظف الماهر وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد، وكانت ضمن الأبعاد (القيادة، والقدرات، والإبداع، والاتصال):
- بناء علاقة قوية بين القائد والموظف الماهر قائمة على التعاون والمسؤولية.
- مشاركة الموظف الماهر في اتخاذ القرارات الإدارية.
- استثمار مهارات الموظف الماهر في مساعدة الآخرين في المؤسسة التعليمية.
- مشاركة الموظف بالدورات التدريبية المتطورة.
- تبني أساليب عمل حديثة ومتجددة عوضاً عن الأساليب التقليدية.
- إتباع نظام اتصال مفتوح بين الموظف الماهر والإدارات العليا.
- دعم مشاركة الموظف الماهر بالفعاليات التنظيمية بترشيح من المسؤول المباشر.
- تزويد الموظف الماهر بالتغذية الراجعة من الإدارات العليا في الوقت والمكان المناسبين.

رابعاً: الموظف الخبير:

- الحاجات الماسة للموظف الخبير وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد، وكانت ضمن الأبعاد (القدرات، والإبداع، والتكيف التنظيمي):
- تحقيق معايير الجودة في المؤسسة التعليمية وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية باستثمار قدرات الموظف الخبير.
- نقل الخبرة العملية لدى الموظف الخبير لباقي العاملين في المؤسسة التعليمية.
- تشجيع الموظف الخبير على حل المشكلات باتباع أساليب إبداعية متطورة.
- تعزيز نمو الموظف من خلال سلم الترقيات العادل.
- استثمار قدرات الموظف الخبير في التكيف مع الافاق المستقبلية.
- الحد من الحواجز الوظيفية المعقدة في المؤسسات التعليمية.
- الحاجات العالية للموظف الخبير وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد/ وكانت ضمن الأبعاد (القيادة، والقدرات، والتكيف التنظيمي، والاتصال):
- المتابعة عن بعد مع خفض السلوك التوجيهي للموظف الخبير.

- تمكين الموظف من اتخاذ بعض القرارات بعد تكليفه بذلك.
- الاستعانة بالمهارات العالية للموظف الخبير في تطوير مستوى الخدمات المقدمة.
- دعم المواكبة العلمية للموظف الخبير بما يخدم تطوره في المؤسسة التعليمية.
- تعزيز الثقة بين الموظف الخبير والآخرين بتوفير المناخ المناسب.
- توفير قدر عالي من المعلومات التي تمكن الموظف الخبير من الاتصال الفعال.
- التواصل عبر شبكات الاتصال المركزية واللامركزية مع الموظف الخبير في المؤسسة التعليمية.
- الحاجات المتوسطة للموظف الخبير وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد، وكانت ضمن بعد القيادة:
- تفويض الموظف الخبير لأداء العديد من المسؤوليات المناطة بالقائد.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت لبناء أنموذج مقترح لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد، وفيما يلي مناقشة لأهم النتائج.

5.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما واقع الصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد؟

تبين من خلال نتائج الدراسة بأن واقع الصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد كان بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك للعديد من العوامل، منها إتباع بعض القادة لأساليب قيادية لا تتلاءم ومستوى النضج الوظيفي للعاملين، وضعف فاعلية البرامج التدريبية، والتطور السريع في مجالات العمل والذي أثر على تمكن الإداريين من المهارات السابقة.

كما أن للاحتلال الاسرائيلي الأثر الكبير في خنق للحريات، ومصادرة الممتلكات، وكذلك خلق الأزمة الاقتصادية التي القت بظلالها على قطاع التعليم ونتج عنها عدم قدرة الوزارة على إيجاد بيئة صحية تقود إلى التكيف والابداع، بل أصبح الهدف الأهم هو إنزال جزء من الراتب لتغطية الحاجات الأساسية للعاملين، وهذا ما أكد عليه دراغمة (2023)، وقد صادف فترة تعبئة أداة الدراسة الحرب على قطاع غزة والهجمة الشرسة على الضفة الغربية، والاعتداءات على المديریات والمدارس، ومصادرة الحرية والأمان.

كما أدت حالة الانقسام السياسي والتنظيمي، لشعور البعض بالظلم نتيجة انتمائه التنظيمي، وما يصدر من اشاعات حول أن التقدم الوظيفي للمراكز العليا مرتبط بالانتماء التنظيمي للعاملين، الأمر الذي أدى إلى حالة من الفتور لدى البعض أثرت على دافعيته للعمل والابداع، وهذا ما أشار اليه تربان وماجد (2022).

ولعل الهيكلية الجديدة التي تم طرحها من قبل وزارة التربية والتعليم العالي، والتي أدت إلى دمج بعض الأقسام وصهر بعضها الآخر واستحداث مسميات جديدة، أثرت ولو جزئياً على شعور

الإداريين بالأمن الوظيفي، كما لا زالت بعض الأقسام في حالة من الانتظار والترقب لمعرفة حيثيات المسميات الوظيفية المستحدثة.

ولتقديم صورة واضحة حول الدرجة المتوسطة لواقع الصحة التنظيمية يمكن مناقشتها في ضوء درجة النضج الوظيفي للإداريين كالتالي:

الموظف المبتدئ:

جاء في المقام الأول الموظف المبتدئ من حيث واقع الصحة التنظيمية وكان بدرجة متوسطة، حيث حصل واقع القيادة للموظف المبتدئ على أعلى درجة متوسطة، وتعزو الباحثة الدرجة المرتفعة مقارنة بباقي الأبعاد لإدراك الإداريين بأن النمط القيادي المستخدم للموظف المبتدئ يحاكي النمط الرسمي الذي ينظم العلاقة بالموظف مع التوجيه المستمر له أثناء تأدية المهام المناطة به، أما حصول هذا البعد على درجة متوسطة فقد يرجع لتأخر إحاطة الموظف بالقرارات الإدارية وقد يكون نقص المعارف لديه سببا في ذلك، تلاه واقع القدرات وقد يرجع ذلك لوجود قصور في توفير بعض التجهيزات والمعارف اللازمة لتمكين الموظف المبتدئ، ثم جاء واقع التكيف التنظيمي وتعزو الباحثة ذلك إلى تقدير الإداري لضعف معرفة الموظف المبتدئ للتسلسل الإداري، بالإضافة لحدوث صعوبة التوفيق بين أهدافه الخاصة وأهداف المؤسسة التعليمية، ثم جاء بُعد الاتصال وقد يرجع ذلك إلى تجاوز الموظف المبتدئ حدود الدور المناط به، حيث أن طبيعة المرحلة تتطلب منه الرسمية في العلاقات، وقد يكون نقص المعلومات حول التسلسل الإداري سبباً في ذلك، وجاء واقع الإبداع أخيراً، ويمكن تفسير ذلك نتيجة الافتقار لبيئة تكشف الإبداع وتدعمه، وضعف الاستقطاب للطاقات البشرية المبدعة.

الموظف النامي:

جاء الموظف النامي بالمقام الثاني بدرجة متوسطة من حيث واقع الصحة التنظيمية، حيث حصل واقع القيادة للموظف النامي على أعلى درجة، مقارنة بباقي الأبعاد، وذلك لحرص القادة في هذه المرحلة على تمكين الإداريين من المهام بشرحها مع تعزيز للعلاقات الإنسانية لينخرط الموظف إيجابياً في بيئة العمل، وقد ترجع الدرجة المتوسطة نتيجة للأعباء الملقاة على القادة التي قد تحول دون تقديم الدعم المطلوب، تبعه واقع الاتصال وقد يعزى ذلك لخصر قنوات الاتصال المتاحة للموظف النامي ضمن قنوات محددة، ونقص في المعلومات التي تدعم تمكينه وكذلك قصور لدى المؤسسة التعليمية في توفير أنماط اتصال داعمة للموظف، تلاه واقع القدرات وقد يرجع ذلك لضعف برامج التدريب وكذلك التقويم، بالإضافة إلى الافتقار للتحفيز

المناسب، ثم واقع الإبداع ويمكن أن يكون ذلك نتيجة النمطية الإدارية التقليدية والخوف من التعاطي مع المواقف المعقدة وضعف الترحيب بالأفكار الأصلية تفاديا للمخاطرة، وجمود سلم الترقيات للموظف المبدع، وأخيراً واقع بعد التكيف التنظيمي، وترجع الباحثة ذلك لوجود قصور لدى المؤسسة التعليمية في توفير بيئة آمنة تتميز بالمرونة الإدارية الهادفة الداعمة لمشاركة الموظف النامي في اللجان التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية.

الموظف الماهر

جاء الموظف الماهر بالمقام الثالث بدرجة متوسطة من حيث واقع الصحة التنظيمية، حيث حصل واقع القيادة للموظف الماهر على أعلى درجة مقارنة بباقي ابعاد الصحة التنظيمية ولعل ذلك يرجع لحيوية هذا البعد وأثره، في حين أن الدرجة المتوسطة قد ترجع إلى تمسك القادة بالسلوك التوجيهي المقدم للموظف الماهر، ووجود جدران عالية بين الأقسام الإدارية مما يحول دون توطيد التعاون في بيئة العمل المؤسسي، وضعف مشاركة الموظف الماهر باتخاذ القرارات الإدارية، تلاه واقع الاتصال ويرجع ذلك لجمود في نظام الاتصال مع الإدارات العليا، وضعف مشاركة الموظف في الفعاليات التنظيمية وتأخر التغذية الراجعة، ثم واقع القدرات، ويعزى ذلك إلى القصور في تقدير خبرة الموظف الماهر وذلك بنقل هذه الخبرة للآخرين، وتكريمه، وترشيحه للمشاركة في الدورات التدريبية المتطورة، ثم جاء واقع التكيف التنظيمي، ولعل السبب في ذلك شعوره بعدم الرضا أثناء تأدية مهامه والقصور في تعزيز روح الانتماء لديه ودعمه وظيفيا ضمن الهرمية الإدارية، وأخيراً جاء واقع الإبداع ويعزى ذلك لقصور المؤسسة التعليمية في تبني أساليب حديثة ومتجددة في العمل وميل البعض لاحتكار الأفكار الإبداعية وعدم مشاركتها، وشعور الموظف الماهر بأنه يستحق الأفضل بالتقدم الوظيفي العادل.

الموظف الخبير

جاء الموظف الخبير في المقام الرابع من حيث واقع الصحة التنظيمية، حيث حصل واقع القيادة للموظف الخبير على أعلى درجة مقارنة بباقي ابعاد الصحة التنظيمية لأهميته ذلك أن القادة في المؤسسات التعليمية يحرصون على تجنيد الموظفين الخبراء وتخفيف عبء العمل والتفرغ للمهام الأخرى مع تحقيق الجودة العالية وبالتالي قلة الأخطاء، أما حصول البعد على الدرجة المتوسطة فقد يرجع لممارسات بعض القادة وتشبثهم بالمركزية والميل للنمط التوجيهي ومركزية القرار وتحديد التفويض للكثير من الصلاحيات للموظف الخبير، تلاه واقع القدرات ويعزى ذلك إلى تجاهل المؤسسة التعليمية لقدرات بعض الإداريين المهرة سواء بنقلها إلى

الموظفين الآخرين أو استثمارها في تطوير المؤسسة، وقصور في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ثم جاء واقع الاتصال ويرجع ذلك لوجود الحواجز الوظيفية ونقص المعلومات التي تمكن الموظف الخبير من الاتصال الفعال عبر شبكات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، وتبعه واقع التكيف التنظيمي وقد يعزى ذلك إلى قصور لدى المؤسسة التعليمية في توفير سلم ترفيات عادل، واستثمار طاقة الموظف الخبير في التكيف مع التحديات المستقبلية، وأخيراً جاء واقع الإبداع وتفسر الباحثة ذلك للضعف في استثمار المواكبة العلمية بما يخدم تطور الموظف الخبير والميل لاستخدام الأساليب التقليدية والتفكير النمطي في حل المشكلات.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (خلف، 2020)، ودراسة (لاشين، 2020)، ودراسة (قدحة والعامري، 2023)، حيث جاء مستوى الصحة التنظيمية بدرجة متوسطة، في حين اختلفت مع نتائج دراسة (أبو حجير، 2020)، ودراسة (عاشور، 2021) ودراسة (الكلوت، 2021) التي جاءت بدرجة مرتفعة، أما دراسة (الأنصاري، 2022) فقد جاءت الصحة التنظيمية بدرجة منخفضة.

5.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مدى تقدير الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، لأهمية الصحة التنظيمية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد؟

أظهرت النتائج أن أهمية الصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين كانت بدرجة كبيرة.

تعزو الباحثة النتيجة المرتفعة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدراك العاملين الإداريين العالية لأهمية الصحة التنظيمية، وذلك من خلال توفير المناخ المناسب لتنمية قدرات العاملين وزيادة كفاءتهم وتحقيق الرفاهية والشعور بالأمن الوظيفي، وتعزيز الانتماء لديهم، وتعزيز التوافق الداخلي للعاملين والقدرة على التجديد، وبالتالي تحقيق الأهداف التعليمية وهذا ما أكد عليه كل من نير والحمد ورفاقه (Nair, 2021; Al- Hamad, et al., 2022)، كما أن أبعاد الصحة التنظيمية تحاكي احتياجات العاملين إذا توفرت بالدرجة المأمولة.

ولتقديم صورة واضحة حول الدرجة المرتفعة لأهمية الصحة التنظيمية يمكن مناقشتها في ضوء درجة النضج الوظيفي للإداريين مرتبة كالتالي:

الموظف النامي:

جاء الموظف النامي بالترتيب الأول لأهمية الصحة التنظيمية وكان بدرجة مرتفعة، حيث ظهرت أعلى المؤشرات لبعء التكيف التنظيمي، ويرجع ذلك إلى إدراك الإداريين أهمية الشعور بالأمن الوظيفي وضرورة توفير بيئة تنظيمية مرنة في جو من المشاركة الفعالة في اللجان التنظيمية في المؤسسة التعليمية، تلاه بعد القدرات ويعزى ذلك لوعي الإداري لأهمية التدريب في زيادة المهارات الوظيفية، والمتابعة لأخذ التغذية الراجعة لمعالجة نقاط الضعف إن وجدت، ولاعتقاده بأهمية المنافسة والتحفيز لإحداث درجة أعلى من النضج الوظيفي، ثم جاء بعد الاتصال ولعل السبب في ذلك رغبة الإداريين الكبيرة في توفر قنوات وأنماط اتصال مختلفة تمكن الموظف النامي من توفير المعارف اللازمة حول العمل بالقدر المناسب، ثم بعد القيادة، ويرجع ذلك لمدى حرص الإداري على تأكيد أهمية الانخراط في بيئة العمل وتطوير العلاقات الإنسانية مع الآخرين، والفهم العميق للقرارات قبل تنفيذها حرصاً على الإنتاجية العالية للموظف النامي، وأخيراً جاءت أهمية الإبداع للتدليل على تقدير الإداري للأفكار الأصيلة والسعي الجاد لأخذها نحو حيز التطبيق، وتأكيد على أهمية تنفيذ الترقيات بما يتوافق وهيكلية المؤسسة التعليمية وبما يضمن تقدم الموظف النامي.

الموظف الماهر:

جاء الموظف الماهر في الترتيب الثاني لأهمية الصحة التنظيمية بدرجة مرتفعة، حيث ظهرت أعلى المؤشرات لبعء التكيف التنظيمي ولعل ذلك يعود لتقدير الإداريين لأهمية الرضا الوظيفي، ودعم تطور الموظف ضمن الهرمية الإدارية حتى تتحقق حالة من التماثل التنظيمي للإداري، تلاها بعد القدرات، ويعزى ذلك لوعي الإداريين بأهمية استثمار امكانيات الموظفين المهرة ونقلها للآخرين، ومشاركتهم في الدورات التدريبية المتطورة، و ضرورة تكريمهم، ثم بعد الإبداع ولعل ذلك يرجع لإحاطة الإداريين بأهمية تبني المؤسسة التعليمية لأساليب العمل المتطورة وتبادل الأفكار الإبداعية ضمن فريق العمل، وتمكينهم من التقدم الوظيفي العادل، و ثم جاءت أهمية الاتصال، وقد يرجع ذلك لشعور الإداري بضرورة توفير نظام اتصال مفتوح بين الموظف الماهر والإدارات العليا ودعم مشاركته في الفعاليات التنظيمية مع التأكيد على ضرورة تقديم التغذية الراجعة للموظف الماهر بالزمان والمكان المناسبين، وأخيراً جاءت أهمية بعد القيادة، وتعزو الباحثة حصول القيادة على الرتبة الأخيرة المرتفعة للأهمية بين الأبعاد، ذلك أن الموظف كلما تقدم في مرحلة نضجه الوظيفي ارتفع إمامه بالمهام الإدارية للقيادة، وبالتالي زادت درجة التحكم والضبط لديه.

الموظف الخبير:

جاء الموظف الخبير في الترتيب الرابع من حيث أهمية الصحة التنظيمية، حيث ظهرت أعلى المؤشرات لأهمية التكيف التنظيمي ويعزى ذلك لدرجة الإلمام العالي لدى الإداريين لأهمية تعزيز التفاني لدى الموظف الخبير من خلال سلم الترقيات العادل، واستثمار قدراته العالية في تحقيق التكيف مع الأفق المستقبلية للعمل في المؤسسة التعليمية ضمن مناخ تتعزز فيه ثقة الموظف الخبير مع الآخرين، تلاه بعد القدرات ويرجع ذلك لتغليب شعور الإداري بضرورة استثمار مهارات الموظف الخبير في تطوير مستوى الخدمات المقدمة ونقلها للآخرين، وتحقيق معايير الجودة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، ثم جاء بعد الإبداع، ونلاحظ هنا تقدم الإبداع عن الرتبة الأخيرة لإدراك الإداريين بأن الموظف الخبير ارتفع بسقف مطالبه وأصبح مهياً لإطلاق قدراته الإبداعية للعنان باتباع أساليب التفكير العليا في حل المشكلات والتفكير خارج الصندوق، ثم بعد الاتصال ويعزى ذلك نتيجة إحاطة الإداريين بأهمية توفير قدر عال من المعلومات من خلال شبكات الاتصال المركزية واللامركزية والحد من الحواجز الوظيفية المعقدة في المؤسسة التعليمية، وأخيراً بعد القيادة ويفسر ذلك بالوعي العالي لدى الإداريين لدور الموظف الخبير فهو قائد يشاطر الإدارات العليا المسؤولية من خلال تفعيل سلوك التفويض وحفض للسلوك التوجيهي، مع تمكينه من اتخاذ بعض القرارات في المؤسسة التعليمية بعد تكليفه بذلك، أما حصولها على الترتيب الأخير لأن الأبعاد السابقة أكثر حيوية وتلامس توجهاته بشكل أكبر.

الموظف المبتدئ:

جاء الموظف المبتدئ في الترتيب الرابع من حيث أهمية الصحة التنظيمية، حيث ظهرت أعلى المؤشرات لبعد التكيف التنظيمي ويعزى ذلك لوعي الإداريين الكبير لدور المؤسسة التعليمية في توجيه الموظف المبتدئ نحو الالتزام بالتسلسل الإداري، واعتماد مفاهيم المساءلة الإدارية وفق الوصف الوظيفي له تحقيقاً لحالة التوافق بين أهداف الموظف الخاصة مع أهداف العامة للمؤسسة، تلاه بعد الإبداع وقد يرجع ذلك لإدراك الإداريين المتقدم أهمية توفير بيئة داعمة لإبداع للموظف المبتدئ من خلال تشجيعه بالابتعاد عن الجمود، ودعمه لتنفيذ ما يطلب منه بأسلوب متجدد، ثم جاء بعد الاتصال وقد يعزى ذلك لأن الإداريين على درجة عالية من الدراية بضرورة التواصل مع الموظف المبتدئ ضمن حدود دوره، وتوفير قنوات متعددة للاتصال تتناسب وقدرة المعلومات المطلوبة لتأدية عمله، وجاء بعد القدرات تالياً، ويعزى ذلك لإدراك الإداريين أهمية تمكين الموظف المبتدئ من إنجاز المهام الموكلة له بتوفير التجهيزات والمعارف اللازمة والتقويم المستمر لعملية تنفيذ المهارات المطلوبة، ثم جاء بعد القيادة، ويرجع

ذلك لمعرفة الإداريين بأهمية تمكين الموظف المبتدئ من إنجاز المهام بتوفير التجهيزات اللازمة لتمكينه بوجود التقويم المستمر، وتزويده بالمعارف اللازمة حول المهارات المطلوبة.

اتفقت نتائج الدراسة مع كل من دراسة (Teezen, et al., 2023)، ودراسة (Muize, et al., 2023)، ودراسة (Kukulskiene, 2023)، بتأكيد أهمية وأثر الصحة التنظيمية على البناء المؤسسي.

5.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما هي درجة الحاجة لتعزيز الصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد؟

أظهرت النتائج أن الحاجة لتعزيز الصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين كانت بدرجة مرتفعة، وتم تفسير نتائج السؤال حول مستوى الحاجة المرتفعة لتعزيز الصحة التنظيمية كالتالي:

الحاجات الماسة لتعزيز الصحة التنظيمية

أظهرت النتائج أن هناك ثمانية عشر مؤشراً لتعزيز الصحة التنظيمية كانت الحاجة إلى تطويرها (ماسة)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك الإداريين لأهمية هذه المؤشرات في تعزيز الصحة التنظيمية سعياً للتحسين في واقع العمل، ولوجود فجوة حقيقية تحتاج للتدخل والمعالجة، وحتى يتم الإنجاز يجب مواجهة المشاكل بدلاً من إنكارها أو محاولة تجاهلها.

يمكن تفسير النتائج للحاجات التعزيزية الماسة للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم وفقاً لدرجة النضج الوظيفي كالتالي:

الموظف الخبير

بلغ عدد المؤشرات الدالة على الاحتياجات التعزيزية الماسة للصحة التنظيمية للموظف الخبير سبعة احتياجات ضمن أبعاد الصحة التنظيمية (القدرات، والتكيف التنظيمي، والاتصال، والقدرات)، وقد يعزى ذلك لشعور الموظف الخبير بأنه يستحق الأفضل بعد سنوات الخدمة والعطاء، وذلك من خلال الحد من الحواجز الوظيفية المعقدة، وتشجيع المؤسسة التعليمية على اتباع أساليب إبداعية في حل المشكلات والتفكير خارج الصندوق، وتفعيل سلم الترقيات بعدالة،

واستثمار القدرات المتقدمة لديه في التكيف مع الأفاق المستقبلية، وتقديره بنقل خبرته للأخرين واستثمار القدرات لديه في تحقيق معايير الجودة في المؤسسة التعليمية.

الموظف الماهر

بلغ عدد المؤشرات الدالة على الاحتياجات التعزيزية الماسة للصحة التنظيمية للموظف الماهر (7) احتياجات توزعت ضمن أبعاد الصحة التنظيمية (التكيف التنظيمي، والإبداع، والقدرات)، وقد تفسر هذه الحاجات بأن الموظف الماهر في مرحلة يحتاج فيها إلى التأقلم الفعال مع بيئة العمل وزيادة ثقته بقدراته التي تم تطويرها وذلك بسعي المؤسسة التعليمية إلى تعزيز الرضا والأمان الوظيفي لدى العاملين بالتكريم، ودعم تطورهم ضمن الهرمية الإدارية، وتمكينهم من التقدم الوظيفي العادل، والتمتع بالمرونة الإدارية، وتشجيع العاملين على تبادل الأفكار الإبداعية وترسيخ روح المشاركة لديهم.

الموظف النامي

في حين بلغ عدد المؤشرات الدالة على الاحتياجات التعزيزية الماسة للصحة التنظيمية للموظف النامي حاجتين ضمن بعدي (التكيف التنظيمي، والقدرات)، وذلك لإدراك الإداريين لمدى حاجة الموظف النامي لتطوير قدراته والاندماج في بيئة العمل كأولوية من خلال قيام المؤسسة التعليمية بتوفير بيئة آمنة له أثناء تأدية عمله، وتشجيعه لتطوير قدراته من خلال الحوافز.

الموظف المبتدئ

وكان عدد المؤشرات الدالة على الاحتياجات التعزيزية الماسة للموظف المبتدئ حاجتين وكانتا ضمن بعد الإبداع، ولعل ذلك يعود لرغبة منه بالخروج من طور الإبلاغ والمتابعة والروتين والرقابة التي تمتاز بها الأساليب القيادية في هذه المرحلة، ويتحقق ذلك من خلال دعم المؤسسة التعليمية الموظف في تنفيذ ما يطلب منه بأسلوب متجدد، وتوفير بيئة داعمة للإبداع.

الحاجات المرتفعة لتعزيز الصحة التنظيمية

أظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك ثلاثة وثلاثين مؤشرا دالا على الاحتياجات التعزيزية للصحة التنظيمية للإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، كانت الحاجة لتعزيزها مرتفعة، اذ توزعت كالآتي:

الموظف النامي

بلغ عدد المؤشرات الدالة على الاحتياجات التعزيزية المرتفعة للصحة التنظيمية للموظف النامي (10) حاجات، توزعت ضمن الأبعاد الخمسة (القيادة، والقدرات، والإبداع، والتكيف، والاتصال) ولعل ذلك يعود لمدى الحرص على تطوير امكانيات الموظف النامي في بيئة داعمة من خلال إعطاء الوقت والجهد اللازم من قبل القادة في شرح القرارات الادارية له، وتزويده بالمهارات اللازمة لتنفيذها، والتقويم المستمر لأدائه، وتشجيعه على التعامل مع المواقف المعقدة، والترحيب بالأفكار الأصيلة، و كذلك دعم تطوره بالترقيات بما يتوافق والهيكلية التنظيمية.

الموظف المبتدئ

بلغ عدد المؤشرات الدالة على الاحتياجات التعزيزية المرتفعة للصحة التنظيمية للموظف المبتدئ (9) حاجات، وتوزعت على أبعاد الصحة التنظيمية (القدرات، والإبداع، التكيف، والاتصال) ويعزى ذلك لأهمية تعرف الموظف المبتدئ على طبيعة العمل في المؤسسة في ظل مناخ داعم يضمن نضجه بصورة سليمة ويتحقق ذلك من خلال توفير التجهيزات اللازمة لتمكينه، والتقويم المستمر أثناء تنفيذه للمهام المناطة به، وتشجيعه على الابتعاد عن المواقف الجامدة مع الالتزام بالتسلسل الإداري، واعتماد المساءلة الإدارية وفق الوصف الوظيفي، وتوفير المعلومات اللازمة لإتمام العمل ضمن قنوات الاتصال المعتمدة في المؤسسة التعليمية.

الموظف الماهر

بلغ عدد المؤشرات الدالة على الاحتياجات التعزيزية المرتفعة للصحة التنظيمية للموظف الماهر ثمان حاجات، وتوزعت على أبعاد الصحة التنظيمية (القيادة، والقدرات، والإبداع، والاتصال)، ولعل هذا يدل على درجة الوعي لدى الاداريين بضرورة تغيير الواقع للنهوض بمستوى الصحة التنظيمية للموظف الماهر وذلك من خلال تركيز القيادة على بناء علاقات قوية مع العاملين قائمة على مبدأ التعاون، وإشراك الموظف في اتخاذ القرارات، وتشجيعه على نقل خبراته للآخرين، والمشاركة في الدورات التدريبية المتطورة والفعاليات التنظيمية، وأن تعمل المؤسسة التعليمية على تبني أساليب عمل متطورة، يسود فيها نظام اتصال مفتوح بين المستويات الإدارية المختلفة.

الموظف الخبير

أما الموظف الخبير فقد بلغ عدد المؤشرات الدالة على الاحتياجات التعزيزية المرتفعة للصحة التنظيمية ست حاجات، توزعت على أبعاد الصحة التنظيمية الخمسة (القيادة، والقدرات،

والإبداع، والتكيف، والاتصال)، والتي عبرت عن دعم الإداريين لتعزيز الصحة التنظيمية من خلال إعطاء حرية أكبر للموظف الخبير وإتاحة الفرصة له باتخاذ القرار بعد تكليفه بذلك، واستثمار قدراته في تطوير مستوى الخدمات المقدمة، وكذلك المواكبة العلمية التي تسهم في تطوير قدراته، وإشاعة مناخ مناسب تتعزز فيه الثقة مع الموظفين الآخرين، وتمكين الموظف الخبير من الاتصال الفعال بتوفير قدر عال من المعلومات اللازمة، وتسهيل شبكات التواصل اللامركزية بما يخدم المؤسسة التعليمية.

الحاجات المتوسطة لتعزيز الصحة التنظيمية

أظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك أربعة مؤشرات كانت الحاجة لتعزيزها متوسطة وظهرت لدى الموظف المبتدئ في بعدي (القيادة، والقدرات)، وتمثلت في ابلاغ الموظف بالقرارات الإدارية للقيام بتنفيذها، وفي بعد القدرات تزويد الموظف بالمعارف اللازمة حول المهارات المطلوبة، وظهرت الحاجة المتوسطة كذلك للموظف النامي في بعد القيادة وتمثلت بتشجيع الموظف على الانخراط في بيئة العمل لتحقيق الانسجام، في حين ظهرت الحاجة المتوسطة للموظف الخبير في بعد القيادة وتمثلت بتفويض الموظف لأداء العديد من المسؤوليات المناطة بالقائد لإتمامها، وتعزى الحاجة المتوسطة لتعزيز الصحة التنظيمية في أنها تعد مؤشرات أساسية يعمل بها، كما ويفترض تحقيقها للموظف ضمن مراحل نضجه ويتم ممارستها في العادة من قبل القادة.

الحاجات المتدنية ولا حاجة للصحة التنظيمية

كما ظهرت أربعة مؤشرات كانت الحاجة لها إما متدنية أو لا حاجة لتعزيز الصحة التنظيمية، ظهرت لدى الموظف المبتدئ في بعد القيادة، وكانت التوجيه العالي أثناء أداء المهمة لضمان انجاز العمل بالشكل المطلوب، وللموظف النامي في بعد القيادة وكان المؤشر الحرص على تطوير العلاقات الإنسانية مع الموظف تعزيزاً لثقته بنفسه، وللموظف الماهر في بعد القيادة كذلك وكان المؤشر دعم الموظف الماهر من خلال خفض السلوك التوجيهي المقدم له، وقد تعزى الحاجة المتدنية لبعدي القيادة؛ لفعالية أنماط القيادة المعمول بها في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

اتفقت نتائج السؤال الدراسة على السؤال الثالث مع توصيات دراسة (لاشين، 2020) ودراسة (قدحة والعامري، 2023)، وكذلك (الأنصاري، 2022) بتقدير الحاجة الملحة لتعزيز الصحة

التنظيمية، في حين لم تظهر الحاجة لذلك في دراسة (أبو حجير، 2020)، ودراسة (عاشور، 2021).

5.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل تختلف الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مقر العمل)؟

حيث تم عرض نتائج هذا السؤال من خلال الفرضيات المنبثقة عنه.

5.4.1 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية، تعزى لمتغير جنس المبحوث.

أظهرت النتائج عدم وجود اختلاف في الحاجات التعزيزية اللازمة للصحة التنظيمية لدى الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وللأبعاد والعناصر الخاصة بها وفقاً لمتغير الجنس، في حين ظهر اختلاف في ثلاث حاجات تعزيزية بين الذكور والإناث، وهي الحاجة (1) لبعد القيادة لدى الموظف المبتدئ، (توجيه عالي أثناء أداء المهمة لضمان انجاز العمل بالشكل المطلوب)، والحاجة (29) لبعد الاتصال لدى لموظف النامي، (توفير قدر كاف من المعلومات المطلوبة لتمكين الموظف النامي من العمل)، والحاجة (30) لبعد الاتصال للموظف النامي، (استخدام المؤسسة التعليمية لأنماط مختلفة من الاتصال الداعم للموظف)، وكانت الفروق لصالح الإناث، أي أن الإناث بحاجة لهذه الحاجات التطويرية أكثر من الذكور، وترجع الباحثة ذلك لحرص المرأة على الإطلاع والمعرفة حول المهام المطلوبة الإحاطة بها، كما وتحتاج للدعم والتشجيع باستخدام أساليب متعددة وفقاً للموقف وطبيعة المهام وهذا ما أكدت عليه (النعيم، 2016).

اتفقت النتيجة الكلية للدراسة بعدم وجود فروق في الحاجات تعزى لمتغير الجنس مع دراسة (أبو حجير، 2020)، ودراسة (الأنصاري، 2022)، ودراسة (صبغة، 2023)، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث في كل من دراسة (الهوراني، 2017)، ودراسة (عاشور، 2021)، ودراسة (الكلوت، 2021)، و(الخروصي، 2023)، كما كانت لصالح الذكور في دراسة (بليبيسي، 2007) ودراسة (البلوشي، 2023).

5.4.2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية، تعزى لمتغير المؤهل الأكاديمي.

أظهرت النتائج عدم التباين في درجة الحاجات التعزيزية التي عبر عنها الإداريون العاملون في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً للمؤهل الأكاديمي، حيث تبين وجود خمس وثلاثون حاجة تعزيزية كان تباينها متجانساً لدى الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، تبعاً للمؤهل الأكاديمي.

في حين كان هناك سبع حاجات تعزيزية تباينت في تقدير الحاجة للتعزيز باختلاف المؤهل الأكاديمي للإداري، وهذه الحاجات هي: الحاجة (11) لبعث التكيف التنظيمي لدى الموظف المبتدئ، (اعتماد مفاهيم المساواة الإدارية في المؤسسة التعليمية وفق الوصف الوظيفي للمهام)، والحاجة (19) لبعث القدرات لدى الموظف النامي، (تدريب الموظف في المؤسسة التعليمية على أداء المهام المطلوبة منه بكفاءة)، والحاجة (22) لبعث الإبداع لدى الموظف النامي، (تشجيع المؤسسة التعليمية الموظف على التعامل مع المواقف المعقدة)، والحاجة (31) لبعث القيادة لدى الموظف الماهر، (دعم الموظف الماهر من خلال خفض السلوك التوجيهي المقدم له)، والحاجة (34) لبعث القدرات لدى الموظف الماهر، (استثمار امكانيات الموظفين المهرة في نقل مهاراتهم لبقية الموظفين العاملين معهم) والحاجة (38) لبعث الإبداع لدى الموظف الماهر، (تبادل الأفكار الإبداعية ضمن فريق العمل لاستنباط أفكار جديدة في المؤسسة التعليمية)، والحاجة (42) لبعث التكيف التنظيمي للموظف الماهر، (حرص المؤسسة التعليمية على ترسيخ التماثل التنظيمي للموظف بتعزيز روح المشاركة لديه)، وكانت جميعها لصالح حملة شهادة الماجستير، وقد يعزى ذلك أنه كلما ارتفع مستوى التأهيل العلمي يكتسب الإداري ثقافة إدارية واسعة ضمن أسس علمية الأمر الذي يجعله أكثر تقبلاً للتغيير، ورغبة في تحسين الواقع، كما يُلقى على عاتق أصحاب المؤهلات العلمية العالية كالمجستير مسؤولية التطوير والتعزيز بدرجة أعلى، وغالباً ما يرتقون بالمناصب الإدارية الأعلى مما يجعلهم أكثر اطلاعاً على القضايا والمشاكل.

اتفقت نتيجة الدراسة بعدم وجود فروق في الحاجات تعزى لمتغير المؤهل الأكاديمي مع دراسة دراسة (عاشور، 2021)، ودراسة (الأنصاري، 2022)، ودراسة (الحريبي، 2020)، ودراسة البلوشي (2023)، في حين ظهرت فروق في دراسة (السبيعي، 2016)، ودراسة (الهوراني، 2017)، ودراسة (الخروصي، 2023) وكانت لصالح البكالوريوس، ودراسة

(صبغة، 2023) وكانت لصالح الدبلوم، أما دراسة (الوذيناني، 2016) ظهرت الفروق لصالح المؤهل العلمي الأعلى.

5.4.3 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التعزيزية للصحة التنظيمية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أظهرت النتائج عدم التباين في درجة الحاجات التعزيزية التي عبر عنها الإداريون العاملون في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لمساهم الوظيفي. حيث تبين وجود خمس وخمسين حاجة تعزيزية كان تباينها متجانس لدى الإداريون العاملون في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، تبعاً للمسمى الوظيفي.

بينما كان هناك خمس حاجات تعزيزية تباينت في تقدير الحاجة التعزيزية لها باختلاف المسمى الوظيفي للإداري، وهذه الحاجات هي: الحاجة رقم (3) لبعث القيادة (إبلاغ الموظف بالقرارات الإدارية للقيام بتنفيذها)، وكانت الفروق لصالح مدير المدرسة، وقد تعزى هذه النتيجة لطبيعة الظرف الطارئ الذي صادف توزيع الاستبانة فيه وهو نشوب الحرب على قطاع غزة وكذلك اشتعال الأوضاع السياسية في الضفة الغربية، فهو بحاجة للتزود بالقرارات المستجدة أولاً بأول.

والحاجة رقم (36) لبعث القدرات للموظف الماهر، (تحرص المؤسسة التعليمية على تكريم الموظفين المهرة)، والحاجة رقم (54) لبعث الإبداع (توفير بيئة مناسبة تعمل على تحفيز التفكير خارج الصندوق لدى الموظف الخبير)، والحاجة رقم (55) لبعث التكيف التنظيمي للموظف الخبير، (تعزز المؤسسة التعليمية تفاني الموظف من خلال سلم الترقيات العادل)، وكانت الفروق لصالح رئيس القسم. وقد تعزى هذه النتيجة للهيكلة التنظيمية الجديدة في وزارة التربية والتعليم العالي والتي أثرت على رؤساء الأقسام الإدارية بالدرجة الأولى، حيث تم دمج بعض الأقسام وصهر أخرى الأمر الذي أشعر بعضهم بالحاجة لمراعاة سلم الترقيات، كما أن التقدم الوظيفي الذي أحرزه رؤساء الأقسام يتطلب منهم التفكير بطريق غير تقليدية خارج الصندوق، وكذلك هو بحاجة للتقدير والتكريم. أما الحاجة رقم (46) لبعث القيادة للموظف الخبير، (تفويض الموظف لأداء العديد من المسؤوليات المناطة بالقائد لإتمامها)، وكانت الفروق لصالح المدير العام، ويرجع ذلك للأعباء الإدارية العالية الملقاة على عاتق المدراء العاميين وحاجتهم لتفويض الصلاحيات.

اتفقت هذه النتيجة بعدم وجود فروق في الاحتياجات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي مع دراسة (السبيعي، 2016)، ودراسة (عاشور، 2023)، ودراسة (الكحوت، 2021)، في حين ظهرت فروق لصالح المدراء في دراسة (بليسي، 2007)، وفروق في دراسة (الحريبي، 2020) وكانت لصالح المعلمين، وفروق لصالح قائدات المدارس في دراسة (الشهراني، 2017).

5.4.4 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التعزيزية للصحة التنظيمية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أظهرت النتائج عدم وجود تباين في درجة الحاجات التعزيزية التي عبر عنها الإداريون العاملون في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لسنوات الخدمة في (38) حاجة تعزيزية. حيث كان تباينها متجانساً لدى الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، تبعاً لسنوات الخدمة.

بينما كان هناك (22) حاجة تعزيزية ظهرت فيها فروق بين الإداريين وفقاً لسنوات خدمتهم، حيث كان تباينها غير متجانس لدى الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لسنوات الخدمة. كما ظهر تباين في الدرجة الكلية وفي جميع الأبعاد والعناصر للحاجات التعزيزية التي عبر عنها الإداريون العاملون في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لسنوات الخدمة.

ظهرت الفروق في تباين الحاجات التطويرية والتدريبية للإداريين لهذه الحاجات تبعاً لسنوات خدمتهم وظهرت في الحاجات الآتية: (2، 8، 11، 12، 15، 17، 18، 25، 26، 30، 32، 33، 34، 36، 41، 43، 44، 48، 49، 51، 53، 57) وكانت الفروق في جميع الحاجات التي ظهر فيها فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، للأشخاص الذين كانت سنوات خدمتهم من (6-10) سنوات، وأكثر من (10) سنوات، أي أن الحاجات التعزيزية للصحة التنظيمية تزداد بازدياد سنوات الخدمة ويمكن تفسير ذلك بزيادة الوعي والإدراك لدى الموظفين ذو سنوات الخدمة الأعلى بضرورة تحسين الواقع من خلال وضع اليد على نقاط الضعف، كما أن حقائق الأمور تتضح لديهم نتيجة الخبرة في العمل مما يجعلهم أكثر قدرة على اكتشاف الحاجات.

اتفقت نتائج الدراسة في وجود فروق في الحاجات التعزيزية الكلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة الأعلى مع دراسة (السبيعي، 2016)، ودراسة (السهلي، 2022)، ودراسة (البلوشي،

(2023)، في حين لم تظهر فروق في سنوات الخدمة في دراسة (الحريبي، 2020)، ودراسة (الأنصاري، 2022)، ودراسة (الخروصي، 2023)، ودراسة (الهوراني، 2017)، ودراسة (عاشور، 2021)، ودراسة (الكحلوت، 2021)، ودراسة (أبو حجير، 2020).

5.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التعزيزية للصحة التنظيمية، تعزى لمتغير مقر العمل.

أظهرت النتائج عدم وجود اختلاف في الحاجات التعزيزية الكلية اللازمة لتعزيز الصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وللأبعاد والعناصر الخاصة بها وفقاً لمتغير مقر العمل، حيث كانت الدلالة الإحصائية لغالبية الحاجات التعزيزية أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً.

في حين ظهر اختلاف في أربع حاجات تعزيزية بين الإداريين وفقاً لمقر العمل، وهذه الحاجات هي: الحاجة (18) لبعد القيادة لدى الموظف النامي (تُشرح القرارات للموظف النامي قبل تنفيذها، لزيادة الانتاجية)، والحاجة (31) لبعد القيادة للموظف الماهر، (دعم الموظف الماهر من خلال خفض السلوك التوجيهي المقدم له)، والحاجة (54) لبعد الإبداع للموظف الخبير، (وتوفير بيئة مناسبة تعمل على تحفيز التفكير خارج الصندوق)، وكانت الفروق لصالح ديوان عام الوزارة، أي أن الإداريين في ديوان عام الوزارة بحاجة لهذه الحاجات التطويرية أكثر من الإداريين في مديريات التربية والتعليم، وتعزو الباحثة ذلك إلى الاختلاف في طبيعة العمل، وحجم المسؤولية الأعلى الملقاة على عاتق العاملين في ديوان عام الوزارة عنها في المديريات، باعتبار الوزارة هي المركز الرئيس للتربية والتعليم وحجم مسؤوليات العاملين فيها أكبر، وغالبا ما تصل المتغيرات والمستجدات لديوان عام الوزارة قبل انتقالها للمديريات، لذا هم يشعرون بالحاجة لتعزيز أبعاد الصحة التنظيمية بشكل أعلى من نظرائهم في المديريات.

في حين ظهرت فروق في الحاجة (43) لبعد الاتصال للموظف الماهر، (يسود نظام اتصال مفتوح بين الموظف والإدارات العليا في المؤسسة التعليمية)، وكانت الفروق لصالح الإداريين في مديريات التربية والتعليم، وتعزو الباحثة ذلك لرغبة الموظف الماهر بزيادة المعلومات لديه بما يعزز ثقته بقدراته ولا يتأتى ذلك إلا من خلال نظام الاتصال المفتوح مع الإدارات العليا.

اتفقت هذه النتيجة بعدم ظهور فروق تبعا لمتغير مقر العمل مع دراسة (بليسي، 2007) ودراسة (الكلوت، 2021)، في حين ظهرت فروق لصالح المدارس الحكومية في دراسة (الشهراني، 2017).

5.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

ما الأنموذج المقترح لتعزيز الصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلاشارد؟

في ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة، تم اقتراح أنموذج لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث تم مراعاة أولويات التعزيز للصحة التنظيمية ليتم تطبيقها واستخدامها لاحقاً. تكون الأنموذج من محورين الأفقي يتضمن مراحل نضج الموظف (المبتدئ، والنامي، والماهر، والخبير) والمحور العمودي الذي ارتكز على خمسة أبعاد تعزيزية للصحة التنظيمية تمثلت في (القيادة، القدرات، الإبداع، التكيف التنظيمي، الاتصال)، والتي شكلت المحاور الأساسية للأنموذج المقترح حيث تم عرض الأنموذج على لجنة من الخبراء والمتخصصين بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعمل على تجربته للحكم على مدى ملاءمته لبيئة العمل الواقعية، والدرجة التي يمكن من خلالها المساهمة في تعزيز الصحة التنظيمية للإداريين العاملين بالوزارة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والانموذج المقترح لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، توصي الباحثة:

- تقييم الأنموذج للكشف عن مدى فاعليته، من خلال قيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بعقد ورشة عمل يشارك فيها الخبراء والمتخصصون للوقوف على نقاط القوة وجوانب الضعف في الأنموذج.
- تجديد البرامج التدريبية لتلامس احتياجات الإداريين العاملين، وتراعي في محتواها كل ما هو جديد ومناسب للبيئة الفلسطينية.
- استهداف الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم بالمزيد من الدورات التدريبية حول الأنماط القيادية المناسبة لدرجة النضج الوظيفي للموظف.
- إعادة النظر في سلم الترقيات المعمول به في وزارة التربية والتعليم، وفقاً لمعايير الجدارة والكفاءة، ضمن هيكلية تنظيمية عادلة تتسم بالمرونة الإدارية.
- تفعيل قنوات الاتصال المركزية واللامركزية، بما يضمن صحة المعلومات ووصولها في الوقت المحدد بما يتناسب ومرحلة النضج الوظيفي للإداريين.
- دعم تطور الإداريين بتوفير بيئة محفزة للأبداع في جميع مراحل نضج الموظف الإداري.
- مراعاة احتياجات الإداريين العاملين للصحة التنظيمية تبعاً لمتغيرات الدراسة.

المقترحات:

- عمل المزيد من الدراسات التطبيقية في مجال تعزيز الصحة التنظيمية وفقاً لنظريات إدارية أخرى كمنظريّة النظم.
- إعادة تطبيق الدراسة في ظروف سياسية واقتصادية أخرى، وعمل دراسات مقارنة.

Abstract

A proposed Model for Enhancing the Organizational health in the Palestinian Ministry of Education According to the Theory of Career Maturity by Hersey and Blanchard

Prepared by: Aseel M. Shanan

Supervised by: Dr. Kamal K. Makhamra

The study aimed to develop a proposed model to improve the organizational health of administrators working in the Palestinian Ministry of Education following the theory of career maturity by Hersey and Blanchard. The study population consisted of all administrators working in the General Office of the Ministry of Education and its directorates for the academic year (2023-2024), totaling (2127) administrators. The study sample included (375) administrators, constituting (18%) of the study population, selected using the Stratified random method. The study used the descriptive developmental approach and the questionnaire as a tool for the study, with the researcher building a measure of organizational health based on the theory of job maturity by Hersey and Blanchard. The final measure comprised (60) indicators of organizational health distributed among the four stages of employee maturity outlined by Hersey and Blanchard: low competence and high commitment (D1), some competence and low commitment (D2), moderate competence and variable commitment (D3), high competence and high commitment (D4) with fifteen indicators for each stage. Each stage included five dimensions of organizational health: leadership, abilities, creativity, organizational adaptation, and communication, with

three indicators for each dimension. After verifying the psychometric properties of the tool among the study sample of administrators, differences in reinforcement needs were examined based on various study variables including gender, academic qualification, job title, career stage, years of experience, and work location. The results indicated that the study sample's insights into the reality of organizational health within the Palestinian Ministry of Education were moderate, while their estimates of the importance of organizational health indicators were high. Furthermore, the findings revealed differences in the reinforcement needs for organizational health among administrators, categorized as (18) urgent needs, (33) high needs, (4) moderate needs, (5) low needs, and no needs. Additionally, the results indicated variations in reinforcement needs based on the study variables.

Based on the study's findings, the model was presented in its final form, along with recommendations to the Ministry of Education of the Palestinian Authority for evaluation and assessment of its effectiveness.

Keywords: Organizational health, Career maturity theory by Hersey and Blanchard, Palestinian Ministry of Education.

المراجع

المراجع العربية

- أبوجبر، حجاج. (2017). *نقد العقل العلماني: دراسة مقارنة لفكر زيغمونت باومان وعبد الوهاب المسيري*. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات: قطر.
- أبو حجير، طارق. (2020). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المتميز. *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، 5(1)، (360-394).
- أبو السعيد، أحمد. (2022). *الإعلام الفلسطيني نشأته ومراحل تطوره*، دار اليازوري العلمية: الأردن.
- أبو صاع، جعفر وأبو سمرة، محمود. (2020). مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلانشارد من وجهة نظر المديرين. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 9(2)، (214-201).
- أبو طاحون، أمل. (2012). *القيادة التربوية الفاعلة. المنهل للنشر والتوزيع: الأردن*.
- أبو النصر، مدحت. (2012). *قيادة المستقبل، القيادة المتميزة الجديدة. المنهل للنشر والتوزيع: الأردن*.
- أبو مصطفى، ياسر. (2022). أثر الصحة التنظيمية في تعزيز القرارات الإدارية - الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، 11(3)، (39-1).
- الأنصاري، إبراهيم. (2022). الإسهام النسبي للصحة التنظيمية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا. *مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، العدد (8)*، (375-568).
- البشري، قدرية. (2017). *أخلاقيات مهنة التعليم*. ط2، دار الخليج للنشر والتوزيع: الأردن.

- بليبسي، فاتنة. (2007). درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.
- البلوشي، علي. (2023). درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الباطنة في ضوء التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمين. مجلة الدراسات التربوية، جامعة السلطان قابوس، 17(3)، (315-331).
- بوخلوة، باديس. (2013). الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة. المنهل للنشر والتوزيع: الأردن.
- تربان، ماجد ومصطفى، بتول. (2022). إعلام المواطنة. دار الجنان للنشر والتوزيع: فلسطين.
- الجابري، أميرة. (2022). الهندسة البشرية لبيئة تعلم آمنة لطفل ما قبل المدرسة. مجموعة النيل العربية: جمهورية مصر العربية.
- الحاج، أحمد. (2013). أصول التربية. دار المنهل للنشر والتوزيع: الأردن.
- حافظ، عبد الناصر وعباس، حسين. (2016). الأنماط القيادية: الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة. المنهل للنشر والتوزيع: الأردن.
- الحريبي، بدر. (2020). واقع الصحة التنظيمية وصعوباتها في المدارس الثانوية للبنين في مدينة حائل. مجلة القراءة والمعرفة، 20(1)، (381-339).
- الحريبي، محمد. (2012). إدارة الموارد البشرية. المنهل للنشر والتوزيع: الأردن.
- الهوراني، هبة. (2017). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط: الأردن.

الخروصي، أحمد. (2023). درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة

الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان.

مجلة رابطة التربويين العرب، 145(2)، (185-212).

خلف، حسين وطويقات، أمجد. (2020). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية

دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط-العراق. رسالة ماجستير.

جامعة الشرق الأوسط: الأردن.

خليل، نبيل. (2014). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. دار الفجر للنشر

والتوزيع: مصر.

داوود، محمد. (2020). إدارة التميز والابداع الإداري. دار المنهل للنشر والتوزيع: الأردن.

دراغمة، محمد. (17/4/2023). فلسطين أزمة مالية متفاقمة والتعليم والصحة بدائرة الخطر.

أخبار الشرق. <https://asharq.com>

الراجح، وليد. (2022). نمط القيادة الرئيس لقادة المدارس الحكومية للبنين في المدينة المنورة،

بناء على نظرية القيادة الموقفية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(6)، (157-176).

رجب، أحمد. (2022). الإدارة والقيادة. وكالة الصحافة العربية: مصر

رضوان، محمود. (2013). إدارة المواهب في المنظمة. المجموعة العربية للتدريب والنشر: مصر

السالم، مؤيد. (2015). تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي. مركز الكتاب الأكاديمي: الأردن.

السبيعي. فهد. (2016). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام

التنظيمي لدى المعلمين. مجلة كلية التربية _ جامعة الأزهر، 2 (168)، (320-384).

السامرائي، مجيد. (2022). الجغرافية تكنولوجيا المعلوماتية وتطبيقات التقنيات الكمية. دار

اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: الأردن

السامرائي، مهدي. (2023). المرجع الشامل للنظريات الإدارية والقيادية. دار اليازوري العلمية

للنشر والتوزيع: الأردن

السقا، منيب وفارس، محمد والطلاح، سليمان (2021). أثر الصحة التنظيمية على الأداء

الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين. مجلة أبعاد

اقتصادية، 11(2)، (985-1010): الجزائر.

السهي. نورا. (2022). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية في محافظة حفر

الباطن وسبل تحسينها. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (25)، (95-122).

الشهراني، فاطمة. (2017). متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة

خميس مشيط. رسالة ماجستير. جامعة الملك خالد: السعودية.

صالح، صفاء. (2015). التربية الصحية في المدارس الأساسية. دار المنهل للنشر والتوزيع:

الأردن.

صبغة. ياسين. (2023). واقع الصحة التنظيمية السائد بأمانة العاصمة المقدسة. مجلة التجارة

والتمويل، العدد (1)، (460-493).

الصغير، مشاعل. (2021). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات

المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات

والبحوث الاجتماعية، 24 (1)، (537-558).

صلاح الدين، منى. (2021). مستوى التحديات التربوية وسبل مواجهتها لدى مديري المدارس

الحكومية الثانوية في مديريات شمال الضفة الغربية في ظل جائحة كورونا من وجهات

نظرهم. رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.

العامري، صالح والغالبي، ظاهر. (2008). الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع: الأردن.

عطية، صفاء. (2020). النضج الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.

العلاق، بشير. (2014). الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة. دار اليازوري للنشر والتوزيع: الأردن

فاينرت، فايدل. (2021). كوبرنيكوس وداروين وفرويد ثورات في تاريخ وفلسفة العلم. ترجمة أحمد شكل. مؤسسة هنداوي سي آي سي: المملكة المتحدة.

الفيروزآبادي، مجد الدين. (2007). القاموس المحيط. دار الكتب العلمية: لبنان.

القرزعي، مها. (2018). فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم. مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك": مصر

قدحة، مروة والعامري، عبد العزيز. (2023). الصحة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 7 (6)، (1-23).

قشوع، إسراء. (2023). واقع اعداد مدرء المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 2 (11)، (99-129).

قطامي، يوسف وأبو النعيم، منى. (2016). تحقيق الذات والقيادة المستقبلية. دار المنهل للنشر والتوزيع: الأردن

الكلوت، نبيلة. (2021). أثر الصحة التنظيمية في تحسين جودة الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى: فلسطين.

العابدي، علي. (2023). التأمل في مكان العمل وتأثيره في الصحة التنظيمية. المجالات العلمية الأكاديمية العراقية، (57)، (35-62).

عاشور، علاء. (2021). مدى تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في المراكز الصحية في مدينة قلقيلية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (37). (520-554)

عامر، طارق. (2020). *احتياجات المجتمع وتحديات المستقبل*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: الأردن.

عبد الحميد، محمد. (2004). *نظريات الإعلام واتجاهات التأثير*. عالم الكتب: القاهرة.

عبد الله، مصطفى. (2020). *إستراتيجية نهضة التعليم من التخطيط إلى التقييم*. مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك: مصر

عواج. سامية. (2020). *الإتصال في المؤسسة المفاهيم- المحددات- الاستراتيجيات*. مركز الكتاب الأكاديمي: الأردن

لاشين، كريمة. (2020). *الصحة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا*. مجلة كلية التربية ببنها، 124(1)، (215-314)

اللوزي، موسى. (2002). *التنظيم وإجراءات العمل*. دار وائل للنشر والتوزيع: الاردن.

لهلوب، ناريمان. (2012). *مهارات القيادة التربوية الحديثة*. المنهل للنشر والتوزيع: الأردن

لهلوب، ناريمان. (2015). *الإشراف التربوي ودرجة فاعليته في المدارس*. دار الخليج للنشر والتوزيع: الأردن.

المحمدي، سعد. (2022). *ادارتا التميز والجودة، صور المنظمات المعاصرة*: دار اليازوري للنشر والتوزيع: الأردن.

المخامرة، ماهر. (2011). *هيكله الوظائف القيادية*. دار جليس الزمان: الأردن

المراغي، أحمد. (2016). *المحاكم الاقتصادية كوسيلة لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة*. المركز القومي للإصدارات القانونية: مصر

مرزوق، سارة. (2023). أثر التمكين على الابداع لدى العاملين، رؤية جديدة. زمزم للنشر والتوزيع: الأردن.

مريزيق، هشام. (2008). دراسات في الإدارة التربوية. المنهل للنشر والتوزيع: الأردن.
المسيري، عبد الوهاب. (2005). موسوعة اليهود واليهودية والصهيونية. الرابط:

www.elmessiri.com

مقابلة، محمد. (2011). التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية. المنهل للنشر والتوزيع: الأردن

نجم، نجم. (2019). الروحانية في الأعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: الأردن
النسور، زياد. (2021). القيادة كيف نكسب قادة المستقبل. شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع: الأردن.

النكلاوي، أحمد. (2002). نظرية علم الاجتماع. دار جامعة الملك سعود للنشر: السعودية.
الهنائي، أحمد والحبسية، رضية. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد في محافظة البريمي بسلطنة عمان. مجلة الاستاذ للعلوم الانسانية والاجتماعية، 61(4)، (73-97).

الوذيني، محمد. (2016). مدى توافر ابعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 77(11)، (485-518).

وزارة التربية والتعليم العالي. (2017). الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم (2017-2022)،
النسخة المطورة لاستراتيجية قطاع التعليم: فلسطين.

وزارة التربية والتعليم. (2021). *الاستراتيجية القطاعية للتعليم*. مكتب رئيس الوزراء / الخطة

<https://www.palgov.ps>: الرابط. فلسطين. (2023-2021)

وزارة التربية والتعليم. (2022). *الإدارة العامة للتخطيط الوظيفي وجداول التشكيلات*: فلسطين

<https://www.gpc.pna.ps/diwan/viewPublicTemplateJadawelList.gpc>

وزارة التربية والتعليم. (2023). *برنامج تبني المدارس الفلسطينية*: رام الله. الرابط:

<https://www.moe.pna.ps/tabani>

المراجع الأجنبية

Addison, J. Henkin, L. & Tarski, A. (2014). *The Theory of Models*. North Holland Publishing Company: Newyork

Adir, J. (2011). *The John Adair Lexicon of Leadership: The Definitive Guide Leadership Skills & Knowledge*. Graphicraft Ltd.: Hongkong.

Agarwal, R. (2023). *Business Organization & Management*. SBPD Publication. [www. Sbpdpublication.com](http://www.Sbpdpublication.com)

Ahmed, P. & Coelho, G. (2012). *Toward a New Definition of Health: Psychosocial Dimensions*. Plenum Press: Newyork

Al-Hamad, A. Al-shurideh, M. Al-omari, K. Al-kurdi, B. Al-zoubi, H. Hamouche, S. & Al-haway, S. (2022). The Effect of Electronic Human Resources Management on Organizational Health of Telecommunication Companies in Jordan. *International Journal of Data & Science*, 6(22), (429-438)

- April, K. Kukard, K. & Peters, K. (2013). *Steward Leadership a Maturational Perspective*. Juta Company Ltd: south Africa
- Bashir, I., Rana, R., Naseem, A., Ghafoor, A., Mumtaz, B., (2022). Comparative Analysis of Situational and Style Leadership Theories. *Competitive Educational Research Journal (CERJ)*, 3(1), (127-134).
- Bauer, G. & Hammig, O. (2013). *Bridging Occupational, Organizational & Public Health*. Springer Dordrecht Heidelberg: New York.
- Berning, J., De Beer, A., Du toit, D., Kriel, G., Kriel, J., Louw, H., Mouton, J., Rossouw, D., Singh, D., (2007). *Focus Management Principles, A generic Approach*. Juta Academic: India.
- Bestardas, A. & Angels, M. (2012). *Complexity Perspectives on Language, Communication and Society*. Springer-verlag: Berlin
- Biddle, D. (2006). *Leading and Developing High Performance*. Bentley Jennison Publishing: California.
- Biron, C. Murray, M. & Cooper, C. (2012). *Improving Organizational Interventions for Stress and Well-Being: Addressing Process & Context*. Routledge Tayler & Francis Groups: London.
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*. University of South Florida: USA.
- Blanchard, K. (2010). *Leading At a Higher Level*. FT Press: New Jersey
- Blomberg, J. (2023). *Organizational Theory Management and Leadership Analysis*. 2nd edition. SAGE Publishing: London.
- Burke, R. & Cooper, C. (2005). *The Peak Performing Organization*. Routledge Tayler & Francis Groups: London.

- Calhoon, J. (2010). *The One Hour Plan for Growth*. John Wiley & Sons, Inc.: New Jersey.
- Chemes, M. (2014). *An Integrative Theory of Leadership*. Psychology Press: London.
- Combe, c. (2014). *Introduction TO Management*. Oxford University Press: UK.
- Conral, ch. & Poole, M. (2012). *Strategic Organizational Communication in Global Economy*. 7th edition, Wiley Blackwell: New Jersey.
- Daft, R. (2022). *The Leadership Experience*. 8th edition, Cengage Learning: USA.
- Delener, N. (2012). *Service Science Research Strategy and Innovation, Dynamic Knowledge Management Methods*, Business Science Reference: USA.
- Demiratas, O. & Karaca, M. (2020). *A hand of Leadership Style*. Cambridge Scholars Publishing: UK
- Dronkolaei, S., Fomani, S., Hosseinzadeh, B., (2024). Identifying the Dimensions and Components of the Organizational Health of Managers at Azad University Branches of Gilan. *Journal of System Management*, 10(1), (67-79).
- Evans, B. Joas, M. Sundback, S & Theobald, K. (2013). *Governing Sustainable*. Taylor & Francis: UK.
- Farooq, M., Othman, A., Nordin, M. & Ibrahim, M. (2017). Examining Organizational Health Practices Among Universities in the Central Region of Uganda. *Journal of Positive Management*, 8(2) (69-86).
- Fielding, M. (2006). *Effective Communication Organization*. 3rd edition, Juta & Co. (pty) Ltd: South Africa.

- Gatchel, R., & Schultz, I., (2012). *Handbook of Occupational Health and Wellness*. Springer Science & Business media: New York.
- Goodwin, G. (2023). *Creativity and Anxiety: Making, Meaning, Experience*. Springer nature: Switzerland.
- Guptan, S. (2012). *Executive Coaching Practitioner's Guide to Creating Excellence*. SAGE Publications Inc.: USA.
- Gyeltshen, L. (2021). A study Examining the Influence of Principals "Situational Leadership Practices on Teachers", Organizational Commitment in Bhutan. *Journal of Educational and Human Resource Development (JEHRD)*, (8), (127-138).
- Hadian, Sh., Yarmohammadian, M., Shaarbafchizadeh, N., (2023). The Organizational Health Components for Small Sized Health Care Organizations: A systematic Review. *Journal Of Education and Health Promotion*, (12), (12-23).
- Hakim, A., Faizah, E., Masadah, N., (2021). Analysis of Leadership Style by Using the Model of Hersey & Blanchard. *Journal of Leadership in Organization*, 3(2), (138-148).
- Hancock, G. & Mueller, R. (2010). *The Reviewers Guide to Quantitative Methods in Social Sciences*. Routledge Taylor & Francis Group: London.
- Haq, A., & Roesminingsih, e. (2024). Situational Leadership Skill of Foundation Heads in Human Resource Development for Early Childhood Education. *Munaddhomah Journal of Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), (40-26).
- Harouni, A. Dastjerdi, R. Sadeghi, M. & Barzani, M. (2023). Identifying the Structural Model of Relationship between Organization Culture & Leadership Style (Hersey & Blanchard Model) with Knowledge

- Management in Faculty Members of Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan). *Journal of Knowledge Retrieval and Semantic System*, 10(34), (59-98).
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2015), A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Houdmont, J., Leka, S., & Sinclair, R., (2012). *Contemporary Occupational Health Psychology*. A John Wiley & Sons, td, Publication: USA.
- Hughes, P. & Ferrett, E. (2007). *Introduction to Health & Safety in Construction*. 2nd Edition, Butter Worth- Heinemann is an Imprint of Elsevier: Oxford.
- Itmazi, A. & Ferchichi, A. (2012), *First International Conference in Information and Communication Technologies*. Phillips Publishing, [http://www. Phillips- Publishing.com](http://www.Phillips-Publishing.com).
- Jaccard, J. & Jacoby, J. (2020). *Theory Consultation and Model-Building Skills, A practical Guide for Social Science*. 2nd edition, The Guilford Press: London.
- Jones, L. & Bennett, C. (2018). *Leadership For Nursing, Health, and Social Care Students*. Lantern publishing LTD: UK.
- Johnson, J. & Davey, K. (2019). *Essentials of Managing Public Health Organizations*. Jones & Bartlett Learning: Burlington.
- Karadag, e. (2015). *Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies*, Springer International Publishing AG: Switzerland.

- Keengwe, J. (2017). *Handbook of Research on Digital Content, Mobile Learning, and Technology Integration Models in Teacher Education*. IGI Global Disseminator of Knowledge: USA.
- Krishna, H. & Rao, S. (2009). *Management Text & Cases*. Anurag Jain for Excel Book: New Delhi.
- Kuset, J. & Rist, R. (2004). *Ten Steps to Result Based Monitoring and Evaluation System*. The World Bank: Washington, USA.
- Landy, F. & Conte, J. (2010). *Work in the Century: An Introduction to Industrial & Organizational Psychology*. 3rd edition, Wiley Publisher: USA.
- Laub, J. (2018). *Leveraging the Power of Servant, Leadership High Performing Organizations*. Palgrave Macmillan Imprint: USA.
- Lauer, Th. (2020). *Change Management Fundamentals & Success Factors*. Springer Verlag GmbH: Germany.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-62187-5>
- Ledlow, G. & Coppola, M. (2010). *Leadership for Health Professionals Theory, Skills, and Applications*. Jones & Battlett Learning: Canada
- Lencioni, P. (2012). *The Advantage, Enhanced Edition: Why Organizational Health Trumps Everything else in Business*. Jossey Bass, Awiley Imprint: San Francisco
- Lutechman, C. Maharaj, R. & Chanem, W. (2012). *Safety Management A Comprehensive Approach to Developing A sustainable System*. Taylor & Francis Group: New York.
- Macambira, M. Mendonca, H. & Paz, M. (2021). *Assessing Organizational Behaviors: A Critical Analysis of Measuring Instruments*. Springer Nature Switzerland AG: Switzerland

- Machado, C. & Davim, J. (2020). *Research Methodology in Management & Engineering*. Springer Nature: Switzerland.
- Madson, M. (2023). *Composing Health Literacies: Perspectives and Resources for Undergraduate*. Routledge for Publishing: USA
- Makvana, S. (2010). *To Study the Role of Perceived Organizational Health in the Relationship of Work Involvement & Job Satisfaction in Different Organization*. Sardar patel University: India.
<http://spuvrn.edu/>
- Morgan, H. Harkins, P. & Gold smith, M. (2005). *The Art and Practice of Leadership Coaching*. Jones Wiley & Sons INC: Canada
- Mukherjee, SH. Biswas, P. Pandey, P. & Sameem, M. (2022). *Fundamental of Educational Administration, Management & Organization*. LULU Publication: USA.
- Murphy, L. & Cooper, C. (2000). *Healthy and Production Work an International Perspective*. Taylor & Francis Inc: USA.
- Nair, S. (2021). *Organizational Health Inevitable Today Than the Past*. Apna Publish: India.
- Nezu, A. Nezu, Ch. & Geller, p. (2003). *Handbook of Psychology, Health Psychology*. John Wiley & Sons Inc.: USA.
- Njoroge, J., Ouma, C., Nyamegera, S., (2023). Influence of Selling Situational Leadership Style on Employee Commitment within non-Governmental Organizations in Kenya. *The University Journal*, 5(1), (35-48).
- Northouse, P. (2007). *Leadership Theory and Practice*. Sage Publication. INC: California.

- Obolensky, N. (2014). *Complex Adaptive Leadership*. 2nd edition, Gower Publishing Limited: England.
- Ortenblad, A. (2014). *Handbook of Research on Knowledge Management Adaptation and Context*. Edward Elgar Publishing Limited: Australia.
- Panadya, SH. & Sivasatava, R. (2019). *Organizational Effectiveness in Higher Education*. Lulu Publication: USA.
- Paludi, M. (2013). *Women and Management, Global Issues and Promising Solution*. Praeger An Imprint of ABC- Clio, LLC: England.
- Pue, C., (2009). *Building Healthy Organization Transforming Organizations through Values Based Leadership*. BHO Group at Computronix: Canada.
- Rahimi, H., Siadat, A., Hoveida, R., Shahin, A., & Nasrabadi, H., (2023). The Analysis of Organizational Diagnosis based on Six Box Model and its Relationship with Organizational Health and Quality of work Environment in Isfahan Public Universities. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 16(4), (19-39).
- Reddy, V. Prasad, V. Wang, J Reddy, K. (2021). *Soft Computing and Signal Processing*. Springer Nature Singapore Pte. Ltd.: Singapore.
- Rickard, T. & Clark, M. (2006). *Dilemmas of Leadership*. Routledge, Taylor & Francis Group: London.
- Richardson, ch. & Earle, K. (2006). *Relationship Based Leadership*. University Press of America Inc.: New York.
- Richey, R. & Klein, J., (2014). *Design and Development Research*, Routledge (Taylor & Francis group): London.

- Rimawi, s. (2023). Proposed Model for the Induction of New Teachers and Enhancing their Roles as Instructional Leaders in Palestine. *Journal of Educational and Psychological Studies (JEPS)*, 17(2), (172-187).
- Schermerhorn, J. (2011) *Introduction to Management*. John Wiley & Sons Inc: London.
- Singh, A. (2022). Linking empowerment, engagement, communication, and organizational health: moderated mediation model. *Emerald Publishing Limited*. 45(2), (261-280).
<http://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0220>
- Smart, J. (2012). *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. Agathon Press: New York.
- Smet, A. Loch, M. & Schaniger, B. (2007). Organizational Health: Examining Workplace Practices & Well-Being, *International Journal of Research in Commerce & Management*, 2(7), (107-111).
- Stanford, N. (2012). *Organizational Health: An Integrated Approach to Building Optimum Performance*, Replika press Pvt ltd: India.
- Organizational Health Climate as a precondition Health Oriented Leadership: Expanding the Link between Leadership & Employee well-being. *Frontiers In Psychology*, (14), (143-156
- Muizu, W., Widyawati, F., & Soemaryani, I., (2023). The Effect of Social Capital and Organizational Health on Competitive Advantages of Culinary and Craft SMEs in Samarinda City. *Sustainability (MDPI)*, 10(15), (745-776).
<Hhttps://doi.org/10.3390/5415107945>

Xenidis, Y. & Theocharous, K. (2014). Organizational Health: Definition & Assessment. *Procedia Engineering*, 85(14), (562-570).

Zhu, Valerie. (2017). *Examining Cultural Influences on Leadership Styles and Learning from Chinese Approaches to Management*. IGI, Global: USA

الملاحق

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها الأولية



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا
القيادة والإدارة التربوية

استبانة قياس الصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم (الواقع والمأمول)

حضرة/ الأستاذ/ الدكتور/ة:المحترم/ة

بعد التحية،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " نموذج مقترح لتعزيز الصحة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد"، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية/ جامعة الخليل، ولتحقيق أغراض هذه الدراسة قامت الباحثة بتطوير الأداة المرفقة. والتي تقيس واقع الصحة التنظيمية وأهميتها، سيتم استهداف الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، علماً بأن الإجابة على فقرات الأداة ستكون على النحو التالي:

الأهمية					مؤشرات الصحة التنظيمية	الرقم	الواقع					الأبعاد
غير مهمة أبداً	غير مهمة	متوسطة	مهمة	مهمة جداً			ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً	

أرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على الأداة بصورتها الأولية، وقراءة فقراتها وتحكيمها لمعرفة مدى ملاءمتها لأسس نظرية هيرسي وبلانشارد وانتماء الفقرات للمجال الذي تدرج فيه، والوضوح والسلامة اللغوية، بالإضافة أو الحذف أو التعديل، وسيكون لآرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير الأداة وإخراجها بالصورة الملائمة.

الباحثة: أسيل محمد شنان

المحور الأول: الموظف المبتدئ

رقم الفقرة	الأبعاد	معززات الصحة التنظيمية	الانتماء للمجال	السلامة اللغوية والعلمية	التعديل المناسب
1	القيادة	استخدام النمط الرسمي في العلاقة مع الموظف المبتدئ			
2		توجيه عالي أثناء إداء المهمة لضمان انجاز العمل بالشكل المطلوب			
3		إبلاغ الموظف بالقرارات الإدارية من أجل تنفيذها			
4	القدرات	توفير التجهيزات اللازمة لتمكين الموظف من إنجاز المهام الموكلة له			
5		تزويد الموظف المبتدئ بالمعارف اللازمة حول المهارات المطلوبة			
6		التقييم المستمر لعملية تنفيذ المهارات المطلوبة من الموظف			
7	الإبداع	حرص المؤسسة التعليمية على توفير بيئة مناسبة تدعم الإبداع			
8		تشجع المؤسسة التعليمية الموظف بالابتعاد عن المواقف الجامدة المقيدة للتفكير			
9		تدعم المؤسسة التعليمية الموظف في تنفيذ ما يطلب منه باتباع الأساليب الحديثة			
10	التكيف التنظيمي	التزام الموظف المبتدئ بهرمية التنظيم			
11		اعتماد مفاهيم المساواة المؤسسية وفق الوصف الوظيفي للمهام			
12		ترسيخ العدالة التنظيمية (الإجرائية والتوزيعية والتقييمية) في المؤسسة التعليمية			
13	الاتصال	مراعاة خصوصية كل دور لتفعيل عملية التواصل			
14		يتوفر حجم معلومات للموظف بما يتناسب مع مستواه الوظيفي			
15		التركيز على التزام الموظف ضمن قنوات المتعارف عليها في المؤسسة التعليمية			

المحور الثاني: الموظف النامي

رقم الفقرة	الأبعاد	معززات الصحة التنظيمية	الانتماء للمجال	السلامة اللغوية والعلمية	التعديل المناسب
16	القيادة	الحرص على تطوير العلاقات الإنسانية مع الموظف لتعزيز ثقته بنفسه			
17		تشجيع الموظف على الانخراط في بيئة العمل بفعالية			
18		تشرح القرارات للموظف قبل تنفيذها، لتشجيعه على الانجاز			
19	القدرات	تدريب الموظف في المؤسسة التعليمية على أداء المهام المطلوبة منه			
20		تقديم التغذية الراجعة حول الأداء لمعالجة نقاط الضعف			
21		تحفيز العاملين من أجل رفع الكفاءة لديهم			
22	الإبداع	تشجع المؤسسة التعليمية الموظف على التعامل مع المواقف المعقدة			
23		تسعى المؤسسة التعليمية على ترجمة الأفكار الإبداعية لاعتمادها حيز التطبيق ما أمكن			
24		دعم تطور الموظف المبدع ضمن السلم الوظيفي في المؤسسة التعليمية			
25	التكيف التنظيمي	تعزيز شعور الموظف بالأمان أثناء تأدية عمله			
26		توفير بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة الإدارية			
27		تشجيع مشاركة الموظف في اللجان والفعاليات التنظيمية في المؤسسة التعليمية			
28	الاتصال	تتوفر قنوات اتصال مفتوحة في المؤسسة التعليمية لتحقيق الانسجام			
29		السعي لتوفير قدر كاف من المعلومات لإزالة أي لبس في فهم القرارات الإدارية			
30		تمارس أنماط الاتصال الداعم للموظف من قبل إدارة المؤسسة التعليمية			

المحور الثالث: الموظف الماهر

رقم الفقرة	الأبعاد	معززات الصحة التنظيمية	الانتماء للمجال	السلامة اللغوية والعلمية	التعديل المناسب
31	القيادة	دعم الموظف الماهر وذلك من خلال خفض السلوك التوجيهي المقدم له			
32		التركيز على بناء علاقات قوية تقوم على مبدأ التعاون في العمل			
33		مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل			
34	القدرات	استثمار قدرات الموظف، في نقل خبرته للموظفين الآخرين			
35		توجيه الموظف نحو المشاركة في الدورات المتطورة التي تعزز تمكنه في أداء المهام الموكلة له			
36		الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة التعليمية			
37	الإبداع	الابتعاد عن التقليد باستخدام أساليب متجددة في العمل			
38		تبادل الأفكار الإبداعية ضمن فريق العمل لاستنباط أفكار جديدة			
39		تقوم المؤسسة التعليمية بتمكين المبدعين، من التقدم الوظيفي بعدالة			
40	التكيف التنظيمي	يمارس الموظف المهام المناطة بدرجة عالية من الرضا الوظيفي			
41		تعزير الموظف المتمكن، بدعم تطوره وظيفيا ضمن الهرمية الادارية			
42		يدعم الموظف القرارات الإدارية في المؤسسة التعليمية، من خلال المبادرة لتنفيذها			
43	الاتصال	يسود نظام اتصال مفتوح بين الموظف والإدارات العليا في المؤسسة التعليمية			
44		دعم المشاركة في الفعاليات والمؤتمرات واللجان بترشيح من المسؤول المباشر			
45		يتلقى الموظف التغذية الراجعة من الإدارات العليا بالوقت والمكان المناسب			

المحور الرابع: الموظف الخبير

رقم الفقرة	الأبعاد	معززات الصحة التنظيمية	الانتماء للمجال	السلامة اللغوية والعلمية	التعديل المناسب
46	القيادة	تفويض الموظف لأداء العديد من المسؤوليات المناطة بالقائد وذلك لإتمامها			
47		مراقبة الموظف عن بعد وذلك بخفض السلوك الداعم والتوجيهي المقدم من القائد			
48		يتخذ الموظف الخبير بعض القرارات في المؤسسة التعليمية بعد تكليفه بذلك			
49	القدرات	استثمار المهارات العالية للموظف في تطوير مستوى الخدمات المقدمة في المؤسسة التعليمية			
50		التشجيع على تحقيق معايير الجودة وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد			
51		المساهمة برفع قدرات الآخرين في المؤسسة التعليمية لتأدية أعمالهم بكفاءة عالية			
52	الإبداع	المواكبة العلمية بكل ما يخدم تطور الموظف في المؤسسة التعليمية			
53		تشجع المؤسسة التعليمية الموظف الخبير في حل المشكلات باتباع أساليب متطورة			
54		توفير بيئة مناسبة تعمل على تحفيز التفكير الإبداعي لدى الموظف			
55	التكيف التنظيمي	التفاني في خدمة المؤسسة التعليمية ضمن الهرمية التنظيمية			
56		يتعدى الموظف الدور المناط به، ليتم تفويضه لمهام إضافية			
57		يسود مناخ من الثقة العالية بين الموظف والآخرين في المؤسسة التعليمية			
58	الاتصال	يتوفر قدر عالي من المعلومات التي تمكن الموظف من التواصل مع مختلف المستويات			
59		انفتاح الاتصالات بأنواعها بدرجة كبيرة تسهل العمل			
60		تتلاشى الحواجز الوظيفية لتسود أجواء أعلى من الحرية في المؤسسة التعليمية			

إضافة فقرات أخرى ترونها مناسبة:

.....
.....
.....
.....
.....

الملحق (ب)
أسماء المحكمين

رقم	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. راتب سلامة السعود	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
2	أ.د. صالح أحمد عباينة	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
3	أ.د. محمد أمين القضاة	أصول التربية	الجامعة الأردنية
4	أ.د. سمير أبو زنيد	إدارة الأعمال	جامعة الخليل
5	أ.د. نبيل الجندي	علم النفس	جامعة الخليل
6	د. مجدي علي زامل	إدارة تعليمية	جامعة القدس المفتوحة
7	د. رجاء عسيلة	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
8	د. حسام حسني القاسم	إدارة تعليمية	جامعة فلسطين التقنية خضوري
9	د. جعفر وصفي أبو صاع	إدارة تربوية	جامعة فلسطين التقنية خضوري
10	د. حكم رمضان حجة	مناهج وأساليب التدريس	جامعة فلسطين التقنية خضوري
11	د. عثمان أبو زنيد	لغة عربية	جامعة فلسطين التقنية خضوري

ملحق (ج)

أداة الدراسة بصورتها النهائية



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا
القيادة والإدارة التربوية

أداة قياس الصحة التنظيمية للإداريين (الواقع والأهمية)

الزميل الكريم/ الزميلة الكريمة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " نموذج مقترح لتعزيز الصحة التنظيمية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية من جامعة الخليل.

تأمل الباحثة من حضراتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة، لما لرأيكم من أهمية في تحقيق أهداف الدراسة، وذلك بوضع الإشارة (√) في المربع المناسب مرتين (في يمين) الفقرة على واقع الصحة التنظيمية والأخرى (على يسارها) مبيّنا درجة أهمية الفقرة المعززة للصحة التنظيمية تحت المقياس الذي ينطبق على الفقرة كما في المثال:

المحور الأول: الموظف المبتدئ										الأبعاد	
الأهمية					مؤشرات تعزز الصحة التنظيمية	الواقع	الواقع				
غير مهمة أبداً	غير مهمة	متوسطة	مهمة	مهمة جداً			درجة منخفضة	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جداً
			√		استخدام النمط الرسمي في العلاقة مع الموظف المبتدئ	1		√			القيادة

علماً بأن البيانات المقدمة سوف تعامل بسرية تامة، وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة: أسيل محمد خليل شنان

القسم الأول: المعلومات العامة

يرجى وضع إشارة (x) في المربع المناسب الخاص بالبيانات الشخصية.

- الجنس: ذكر أنثى
- المؤهل الأكاديمي: أقل من البكالوريوس بكالوريوس ماجستير دكتوراه
- المسمى الوظيفي: مدير عام مدير دائرة مدير مدرسة رئيس قسم
- سنوات الخدمة: أقل من 6 سنوات من (6-10) سنوات أكثر من (10) سنوات
- مقر العمل: ديوان عام الوزارة المديرية

القسم الثاني: أداة قياس المؤشرات المعززة للصحة التنظيمية (الواقع والأهمية)

الصحة التنظيمية هي القدرات التي تمتلكها المنظمة للتكيف مع بيئتها بنجاح، وخلق التعاون بين أعضائها وتحقيق أهدافها التي تعزز النجاح التنظيمي والبيئي ورفاهية الموظفين من خلال هيكل سلطتها ونظام القيم والمعايير وأنظمة المكافآت والعقوبات وتحقيق مستوى رفاهية عالي للأفراد، وزيادة قدرة المنظمة التنافسية، Nair, (2021, P.20).

يرجى وضع إشارة (x) في المكان المحاذي للفقرة مرتين إحداهما في يمين الفقرة والاخرى على يسارها، تحت درجة المقياس التي تنطبق عليها الفقرة.

المحور الأول: الموظف المبتدئ

موظف يفتقر إلى المعرفة والمهارات، أو الثقة للعمل بمفرده، ويحتاج عادة إلى الدفع للقيام بالمهمة.

الأهمية					مؤشرات تعزز الصحة التنظيمية	الرقم	الواقع					الأبعاد
غير مهمة أبدا	غير مهمة	متوسطة	مهمة	مهمة جدا			ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا	
					استخدام النمط الرسمي في العلاقة مع الموظف المبتدئ	1						القيادة
					توجيه عالي أثناء أداء المهمة لضمان انجاز العمل بالشكل المطلوب	2						
					إبلاغ الموظف بالقرارات الإدارية للقيام بتنفيذها	3						القدرات
					تمكين الموظف المبتدئ من إنجاز المهام الموكلة له بتوفير التجهيزات اللازمة لذلك	4						
					تزويد الموظف المبتدئ بالمعارف اللازمة حول المهارات المطلوب تنفيذها	5						

					التقويم المستمر لعملية تنفيذ المهارات المطلوبة من الموظف المبتدئ	6													
					حرص المؤسسة التعليمية على توفير بيئة داعمة لإبداع الموظف المبتدئ	7													
					تشجع المؤسسة التعليمية الموظف الابتعاد عن المواقف الجامدة المقيدة للتفكير	8													
					تدعم المؤسسة التعليمية الموظف في تنفيذ ما يطلب منه بأسلوب متجدد	9													
					توجه المؤسسة التعليمية الموظف المبتدئ نحو الالتزام بالسلسلة الإداري	10													
					اعتماد مفاهيم المساءلة الإدارية في المؤسسة التعليمية وفق الوصف الوظيفي للمهام	11													
					تحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة للموظف والأهداف العامة للمؤسسة التعليمية	12													
					التواصل مع الموظف المبتدئ ضمن حدود الدور المناط به	13													
					يتوفر حجم معلومات للموظف المبتدئ بما يتناسب مع مستواه الوظيفي	14													
					التركيز على التزام الموظف المبتدئ بقنوات الاتصال المعتمدة في المؤسسة التعليمية	15													

المحور الثاني: الموظف النامي

هو موظف لديه استعداد للعمل ضمن مهامه الوظيفية، لكنه لا زال مفتقرا للمهارات اللازمة للقيام بها بنجاح.

الأهمية					مؤشرات تعزز الصحة التنظيمية	الرقم	الواقع					الأبعاد
غير مهمة أبدا	غير مهمة	متوسطة	مهمة	مهمة جدا			ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا	
					الحرص على تطوير العلاقات الإنسانية مع الموظف تعزيزاً لثقته بنفسه	16						
					تشجيع الموظف على الانخراط في بيئة العمل لتحقيق الانسجام المطلوب	17						
					تشرح القرارات للموظف النامي قبل تنفيذها، لزيادة الانتاجية	18						
					تدريب الموظف في المؤسسة التعليمية على أداء المهام المطلوبة منه بكفاءة	19						
					التقويم المستمر للموظف حول أداءه لمعالجة نقاط الضعف	20						

					تحفيز الموظف النامي في المؤسسة التعليمية لرفع القدرة لديه على الانجاز	21													
					تشجع المؤسسة التعليمية الموظف على التعامل مع المواقف المعقدة	22													
					ترحب المؤسسة التعليمية بالأفكار الأصيلة للموظف النامي مع دراسة امكانية تطبيقها	23													
					دعم تطور الموظف المبدع بالترقيات التي تتوافق مع هيكلية المؤسسة التعليمية	24													
					تعزز المؤسسة التعليمية شعور الموظف بالأمان أثناء تأدية عمله	25													
					توفر المؤسسة التعليمية بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة الادارية الهادفة	26													
					تشجيع مشاركة الموظف في اللجان التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية	27													
					توفر المؤسسة التعليمية قنوات اتصال متعددة بما يخدم عمل الموظف النامي	28													
					السعي لتوفير قدر كاف من المعلومات المطلوبة لتمكين الموظف النامي من العمل	29													
					استخدام المؤسسة التعليمية لأنماط مختلفة من الاتصال الداعم للموظف	30													

المحور الثالث: الموظف الماهر

هو موظف يتوفر لديه الاستعداد والرغبة في القيام بالمهام، لكنه بحاجة لمزيد من الثقة في قدراته.

الأهمية					مؤشرات تعزز الصحة التنظيمية	الرقم	الواقع					الأبعاد	
غير مهمة أبدا	غير مهمة	متوسطة	مهمة	مهمة جدا			ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا		
					دعم الموظف الماهر من خلال خفض السلوك التوجيهي المقدم له	31							
					التركيز على بناء علاقات قوية تقوم على مبدأ التعاون في العمل المؤسسي	32							
					مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	33							
					استثمار امكانيات الموظفين المهرة في نقل مهاراتهم لبقية الموظفين العاملين معهم	34							
					توجه المؤسسة التعليمية الموظف الماهر نحو المشاركة في الدورات التدريبية المتطورة	35							
					تحرص المؤسسة التعليمية على تكريم	36							

					الموظفين المهرة							
					تشجع المؤسسة التعليمية تبني أساليب عمل حديثة متجددة عوضا عن الأساليب التقليدية	37						الإبداع
					تبادل الأفكار الإبداعية ضمن فريق العمل لاستنباط أفكار جديدة في المؤسسة التعليمية	38						
					تمكين الموظف الماهر المبدع في المؤسسة التعليمية من التقدم الوظيفي العادل	39						
					شعور الموظف الماهر بالرضا الوظيفي أثناء تأدية المهام المناطة به	40						التكيف التنظيمي
					يتم تعزيز الموظف الماهر، بدعم تطوره وظيفيا ضمن الهرمية الادارية	41						
					حرص المؤسسة التعليمية على ترسيخ التماثل التنظيمي للموظف بتعزيز روح المشاركة لديه	42						
					يسود نظام اتصال مفتوح بين الموظف والإدارات العليا في المؤسسة التعليمية	43						الاتصال
					دعم المشاركة في الفعاليات التنظيمية بترشيح من المسؤول المباشر	44						
					يتلقى الموظف التغذية الراجعة من الإدارات العليا بالوقت والمكان المناسبين	45						

المحور الرابع: الموظف الخبير

هو موظف قادر على العمل بمفرده، ولديه ثقة عالية ومهارة قوية وهو ملتزم بالمهام الملقاة على عاتقه.

الأهمية					مؤشرات تعزز الصحة التنظيمية	الرقم	الواقع					الأبعاد
غير مهمة أبدا	غير مهمة	متوسطة	مهمة	مهمة جدا			ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا	
					تفويض الموظف لأداء العديد من المسؤوليات المناطة بالقائد لإتمامها	46						القيادة
					متابعة الموظف الخبير عن بعد مع خفض السلوك التوجيهي المقدم من القائد	47						
					يتخذ الموظف الخبير بعض القرارات في المؤسسة التعليمية بعد تكليفه بذلك	48						
					استثمار المهارات العالية للموظف في تطوير مستوى الخدمات المقدمة في المؤسسة التعليمية	49						القدرات
					تحقيق معايير الجودة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد في المؤسسة التعليمية	50						
					حرص المؤسسة التعليمية على تقدير مهارات	51						

					الموظف الخبير من خلال نقل خبرته للآخرين															
					دعم المواكبة العلمية بكل ما يخدم تطور الموظف في المؤسسة التعليمية	52														الإبداع
					تشجع المؤسسة التعليمية الموظف الخبير على حل المشكلات باتباع أساليب ابداعية متطورة	53														
					توفير بيئة مناسبة تعمل على تحفيز التفكير خارج الصندوق لدى الموظف الخبير	54														
					تعزز المؤسسة التعليمية تفاني الموظف الخبير من خلال سلم الترقيات العادل	55														التكيف التنظيمي
					تحرص المؤسسة التعليمية على استثمار قدرات الموظف الخبير في التكيف مع الافاق المستقبلية للعمل	56														
					تعزز الثقة بين الموظف الخبير والآخرين في المؤسسة التعليمية بتوفير المناخ المناسب	57														
					يتوفر قدر عالي من المعلومات تمكن الموظف الخبير من الاتصال الفعال	58														الاتصال
					التواصل عبر شبكات الاتصال اللامركزية للموظف الخبير في المؤسسة التعليمية	59														
					الحد من الحواجز الوظيفية المعقدة في المؤسسة التعليمية	60														

الشكر الجزيل لتعاونكم في تعبئة الاستمارة

ملحق (د)

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

رقم الوثيقة

م خ/ت 101/2023

الرقم :

Date

2023/11/16

التاريخ :

عطوفة السيد/ نافع عساف المحترم
وكيل وزارة التربية والتعليم - رام الله

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج الدكتوراة القيادة والادارة التربوية في جامعة الخليل أن الطالبة اسيل محمد شنان الرقم الجامعي (22119116) هي احدى طالبات البرنامج، وهي في طور جمع المعلومات لاطروحة الدكتوراة بعنوان :

نموذج مقترح لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقاً لنظرية
النضج الوظيفي لهيرسي وبلاشارد

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. صلاح الزرو

عميد كلية التربية
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303



الرقم: و ت / ١٤ / ٥٧٢
التاريخ: ٢٠٢٣/١٢/١٠ م

لمن يهمه الأمر

*** تسهيل مهمة بحثية ***

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

"أسيل محمد خليل شنان"

من جامعة الخليل للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

"أنموذج مقترح لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي

وبلانشارد".

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة على عينة من الموظفين الإداريين (مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم) في مديريات التربية والتعليم الآتية: (جنين، قباطية، طوباس، طولكرم، قلقيلية، سلفيت، جنوب نابلس، نابلس، رام الله، بيرزيت، أريحا، الخليل، شمال الخليل، يطا، جنوب الخليل، بيت لحم، القدس، ضواحي القدس).
 - الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
 - يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.

مع الاحترام،

د. محمد مطر
/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة: عطفة وكيل الوزارة المحترم.

عطفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.

السادة المديرون العامون لمديريات التربية والتعليم المحترمون.

الناشر: كمال مخامرة/المحترم/المشرف على الدراسة- بريد إلكتروني: kamalm@hebron.edu

الرقم: و ت / ٥٧١/١٣

التاريخ: 2023/12/05 م



لمن يهمه الأمر

"تسهيل مهمة بحثية"

يهدىكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، وبرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

"اسيل محمد خليل شنان"

من جامعة الخليل للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

" نموذج مقترح لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي

وبلنشارد".

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة على عينة من مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية التالية: (جنين، قباطية، طوباس، طولكرم، قلقيلية، سلفيت، جنوب نابلس، نابلس، رام الله، بيرزيت، أريحا، الخليل، شمال الخليل، يطا، جنوب الخليل، بيت لحم، القدس، ضواحي القدس).
 - الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
 - يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
 - سترسل العينة لإيميل الباحثة للتواصل عبر الإيميل مع العينة برابط الأداة البحثية المحوسب.
- ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.



مع الاحترام،

د. محمد مطر
1٢٢٥
/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي

نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكيل المساعد لشؤون التعليم المحترم.

السادة المديرين العامون لمديريات التربية والتعليم المحترمون.

الدكتور كمال مخامرة/المحترم/المشرفان على الدراسة- بريد الكتروني kamalm@hebron.edu



الرقم : و ت / مذكرة / ٥٧٩

التاريخ : 2023/ 12 / 05 م

حضرة الأخت نيفين مصلح المحترمة
مدير وحدة العلاقات الدولية والعامّة

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة بحثية للباحثة أسيل محمد خليل شنان

يهديك مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه نعلمكم أن الباحثة المذكورة أعلاه من جامعة الخليل، تقدمت بطلب تسهيل مهمة لمركز البحث والتطوير التربوي؛ لإجراء دراسة بعنوان: "نموذج مقترح لتعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلاشارد"، وستقوم بتطبيق الدراسة على الموظفين الإداريين (مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم) العاملين في وزارة التربية والتعليم. نرجو منكم التكرم بتسهيل مهمتها.

رابط الاستبيان: <https://forms.gle/nU9Dp9AXfAVJneyZA>

مع الاحترام،

د. محمد مطر

١٢٥

/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



ع

نسخة: علوفة وكيل الوزارة المحترم.

علوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.

الدكتور كمال مخامرة/ المشرف على الدراسة. البريد الإلكتروني: kamalm@hebron.edu

الباحثة اسيل محمد خليل شنان. البريد الإلكتروني shananaseel@gmail.com

د.عطران.س

الملحق (هـ): مفردات الحاجات التعزيزية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وللأبعاد والعناصر الخاصة بها.

الابعاد	الحاجة	الموظف المبتدئ	الموظف النامي	الموظف الماهر	الموظف الخبير
القيادة	الماسة				
	العالية		شرح القرارات للموظف قبل طلب تنفيذها	بناء علاقات قوية مع الموظف قائمة على التعاون	المتابعة عن بعد مع خفض السلوك التوجيهي
	المتوسطة	ابلاغ الموظف بالقرارات للقيام بتنفيذها	تشجيع الموظف على الانخراط ببيئة العمل وتحقيق الانسجام	مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرارات	تمكين الموظف من اتخاذ بعض القرارات بعد تكليفه بذلك
القدرات	الماسة		تحفيز الموظف النامي لرفع قدرته على الانجاز	تكريم الموظفين المهرة	تحقيق معايير الجودة بالاستخدام الأمثل للموارد
	العالية	تمكين الموظف المبتدئ بتوفير التجهيزات اللازمة	التدريب على أداء المهام المطلوبة بكفاءة	استثمار مهارات الموظف بنقلها للآخرين	الاستعانة بالمهارات العالية للموظف في تطوير مستوى الخدمات المقدمة
الإبداع	متوسطة	تزويد الموظف بالمعارف اللازمة حول المهارات المطلوبة	التقويم المستمر للموظف حول الأداء ومعالجة نقاط الضعف	مشاركة الموظف بالدورات التدريبية المتطورة	مستوى الخدمات المقدمة
	الماسة	توفير بيئة داعمة للإبداع	تشجيع تبادل الافكار الإبداعية ضمن فريق العمل	تشجيع تبادل الافكار الإبداعية ضمن فريق العمل	تشجيع الموظف على حل المشكلات باتباع أساليب إبداعية متطورة
	العالية	تشجيع الموظف بالابتعاد عن المواقف المقيدة للتفكير	التشجيع على التعامل مع المواقف المعقدة	تمكين الموظف من التقدم الوظيفي العادل	توفير بيئة محفزة للتفكير خارج الصندوق
			التشجيع على التعامل مع المواقف المعقدة	تبني أساليب عمل حديثة متجددة عوضا عن التقليدية	دعم المواكبة العلمية للموظف بما يخدم تطوره في المؤسسة التعليمية
			الترحيب بالأفكار الأصلية ودراسة امكانية تطبيقها		
			دعم تطور الموظف المبدع بالترقيات التي تتوافق مع هيكلية المعمول بها		

				متوسطة	
تعزيز نمو الموظف من خلال سلم الترقيات العادل	دعم الشعور بالرضا الوظيفي للموظف الماهر أثناء تأدية المهام المناطة به	تعزيز الشعور بالأمان أثناء تأدية العمل		الماسة	التكيف التنظيمي
استثمار قدرات الموظف في التكيف مع الافاق المستقبلية للعمل	تعزيز الموظف الماهر بدعم تطوره وظيفيا ضمن الهرمية الإدارية	توفير بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة الإدارية			
	حرص المؤسسة التعليمية على ترسيخ التماثل التنظيمي من خلال تعزيز روح المشاركة لديهم				
تعزيز الثقة بين الموظف الخبير والآخرين بتوفير المناخ المناسب		تشجيع مشاركة الموظف في اللجان التنظيمية داخل المؤسسة	توجيه الموظف نحو الالتزام بالتسلسل الاداري اعتماد مفاهيم المساءلة الادارية وفق الوصف الوظيفي تحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة للموظف والأهداف العامة للمؤسسة التعليمية	العالية	
الحد من الحواجز الوظيفية المعقدة في المؤسسات التعليمية				الماسة	الاتصال
توفير قدر عال من المعلومات تمكن الموظف من الاتصال الفعال	يسود نظام اتصال مفتوح بين الموظف والإدارات العليا	توفير قنوات اتصال متعددة بما يخدم عمل الموظف النامي	التواصل مع الموظف ضمن الدور المناط به	العالية	
التواصل عبر شبكات الاتصال اللامركزية للموظف الخبير في المؤسسة	دعم المشاركة بالفعاليات التنظيمية بترشيح من المسؤول المباشر	توفير قدر كاف من المعلومات المطلوبة لتمكين الموظف من العمل	توفير حجم معلومات للموظف بما يتناسب ومستواه الوظيفي		
	التغذية الراجعة من الإدارات العليا في الوقت والمكان المناسبين	استخدام أنماط مختلفة من الاتصال الداعم	التركيز على التزام الموظف المبتدئ بقنوات الاتصال المعتمدة في المؤسسة التعليمية		

