**جامعة زيان عاشور بالجلفة**

**كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية**

**قسم علم الاجتماع والديموغرافيا**

# الصحة التنظيمية لدى عناصر الحماية المدنية

## (دراسة ميدانية بمدينة الجلفة)

**مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل**

**من إعداد الطلبة:**

بسعود نور الدين

بورزق عادل

**إشراف الأستاذ:**

أ.د. نهايلي حفيظة

**الموسم الجامعي : 2023/2022**

بسم الله الرحمن الرحيم

# شكــــر و عرفان

الشكر لله أولا وأخيرا على جزيل نعمه ووافر عطاءه وقد وفقنا وأعاننا

على إتمام هذه الدراسة وجعل طريقها ميسرة، كما يسرنا أن نتقدم بعظيم الامتنان

والشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتورة "نهايلي حفيظة" على ما قدمته لنا من توجيهات وإرشادات

إلى كل الأساتذة الذين مروا في دربي جعل الله في ميزان حسناتهم

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى السادة أعضاء لجنة

المناقشة الذين سيكسبون البحث قيمة أخرى من خلال آراءهم وتوجيهاتهم السديدة.

# إهـــــداء

لحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا النهائية بصدد التخرج.

إلى من كان لهما الفضل في بلوغي لهذه المرحلة أمي وأبي حفظهما الله؛

إلى اخواتي الداعمين لي دائما وابدا واخص بالذكر اختي القلب النابض بالعطاء دوما "كريمة" ادامك الله ياكبر سند لي بالحياة

بسعود نور الدين

# إهــــــداء

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا النهائية بصدد التخرج.

إلى من كان لهما الفضل في بلوغي لهذه المرحلة أمي وأبي حفظهما الله؛

إلى اخواتي الداعمين لي دائما وابدا

الى زوجتي وابنتي

وأستاذتنا الكرام

بوررق عادل

## ملخص الراسة

### الصحة التنظيمية لدى اعوان الحماية المدنية

### -دراسة ميدانية على اعوان حماية المدنية بولاية الجلفة-

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى اهمية توفر ثقافة الصحة التنظيمية لدى اعوان الحماية المدنية كسلوك لدى العامل ، ولقد اسفرت هذه الدراسة على ان الصحة التنظيمية تساهم في توفير معالم الكفاءة المهنية والفعالية التنظيمية والارتقاء بالروح المعنوية لدى الفئة العاملة وكانت تساؤلات الدراسة تتمثل في ،ما مدى تطبيق الصحة التنظيمية ومؤشراتها لدى اعوان الحماية المدنية **؟ويندرج تحت هذه الاشكالية عدة تساؤلات نجملها في التالي:**

هل توجد علاقة بين الصحة الديمقراطية والقيادة التنظيمية لدى عمال الحماية المدنية؟

هل الدعم الوظيفي له علاقة بالصحة التنظيمية لدى عمال الحماية المدنية؟

هل توجد علاقة بين الدعم الوظيفي والصحة التنظيمية لدى عمال الحماية المدنية؟

**وللاجابة على تساؤلات الدراسة تم تطبيق** استبيان الصحة التنظيمية على **عينة من عمال الحماية المدنية و** تم اعتماد العينة العشوائية البسيطة ،تم اختيار المنهج الوصفي منهجا أساسيا باعتباره الأنسب لتحليل ووصف مثل هذه الظواهر،استخدم الباحثين في معالجة بيانات الدراسة كل من النسب المئوية والتكرارات العددية استنادا إلى الجداول البسيطة والمركبة في استنطاق أرقامها وتحليل نتائجها، وصولا إلى عرض النتائج وتحليلها وتم الخروج بمجموعة من النتائج : توجد علاقة بين القيادة الديمقراطية و الصحة التنظيمية لدى عمال الحماية المدنية،توجد علاقة بين الدعم الوظيفي و الصحة التنظيمية لدى عمال الحماية المدنية، توجد علاقة بين التحفيز والصحة التنظيمية لدى عمال الحماية المدنية.

Civil health

A field study on civil protection agents in the state of Djelfa.

In 1999, the study aimed at mental health and its indicators among civil protection agents. Several questions fall under this problem, which we summarize as follows:

Is there a relationship between democratic health and leadership in protection workers?

Is job support related to the organizational health of civil protection workers?

Is there a relationship between job support and organizational health among civil protection workers?

In order to answer the questions of the study, the organizational health questionnaire was applied to a sample of civil protection workers, and the intentional sample was adopted.

The study consisted of percentages and numerical iterations based on simple and compound tables in interrogating their numbers and analyzing their results, leading to presenting and analyzing the results. A set of results were concluded: There is a relationship between democratic leadership and organizational health among civil protection workers, and there is a relationship between job support and organizational health. Among civil protection workers, there is a relationship between motivation and organizational health among civil protection workers.

# فهارس

## فهرس المحتويات:

شكر وعرفان.............................................................................

إهداء.......................................................................................

فهرس المحتويات............................................................................

فهرس الجداول...............................................................................

فهرس الأشكال..............................................................................

مقدمة..........................................................................................أ

**الفصل الأول:الإطار المنهجي للدراسة**

-- إشكـاليـة البحث............................................................................6

– فـروض الدراسـة........................................................................11

– . أهـداف الـدراســـة...................................................................11

– أهميّة الدراســة..........................................................................12

– تحديد المصطلحات إجرائيا..........................................................13

-. . دراســات سابقـة .........................................................................14

خلاصة.........................................................................................21

**الفصل الثاني: الصحة التنظيمية**

تمهيــد..........................................................................................24

1) تعريف الصحة التنظيمية: ..................................................25

2) الخلفيّة النظريّة للصحة التنظيمية.....................................................31

3) أهمية الصحة التنظيمية.......................................36
4) محددات بناء الصحة التنظيمية.........................................38
5) مستويات الصحة التنظيمية.......................................40
6) أبعاد الصحة التنظيمية ....................................41
* خلاصة الفصل.........................................................48

**الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية**

تمهيد............................................................................50
1- الدراسة الاستطلاعية.....................................................51
2- منهج الدراسة..............................................................51
3- تحديد مجتمع البحث واختيار العينة.......................................52
4- المجتمع الأصلي للدراسة..............................................52
5- عينة الدراسة..........................................................53
6- أدوات جمع البيانات......................................................55
7- الاستمارة (الاستبيان)......................................................55
8- مجالات الدراسةأساليب المعالجة الاحصائية.............................56
9- خلاصة..........................................................................57

**الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة**

1- البيانات الشخصية.....................................................59
2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى..................................62
3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية.................................66
4- تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة.......................................71
استنتاج عام..........................................................................77
خاتمة...................................................................................82
قائمة المراجع.........................................................................85
ملاحق.........................................................................

# فهرس الجداول:

**جدول (01):** يبين توزيع العينة حسب الجنس........................................... **59**

**جدول (02):** يبين توزيع العينة حسب السن........................................... **59**

**جدول (03):** يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية.................................... **60**

**جدول (04):** يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي................................. **60**

**جدول (05):** يبين توزيع العينة حسب المستوى المهني................................. **61**

**جدول (06):** يبين توزيع العينة حسب الاستفادة من تفويض في السلطة....................... **62**

**جدول (07):** يبين توزيع العينة حسب إذا كان الرئيس يشعر العاملين بالمسؤولية............... 63

**جدول (08):** يبين توزيع العينة حسب الغرض من منح المسؤولية............................ **64**

**جدول (09):** يبين توزيع العينة حسب إذا كان المسؤول يعزز الثقة مع العاملين.............. 65

**جدول (10):** يبين توزيع العينة حسب طبيعة الحوافز المطبقة بالمؤسسة...................... 66

**جدول (11):** يوضح العلاقة بين المستوى المهني وبين الأجور التي تتناسب مع مستوى المهام التي تنجزها في المؤسسة................................................................. **67**

**جدول (12):** يبين توزيع العينة حسب إذا كان المبحوثين يتحصلون على الترقية المناسب لانجازاتهم................................................................................. **68**

**جدول(13):** يبين توزيع العينة حسب إذا كان المبحوثين يتحصلون على الترقية في مواعيدها المناسبة................................................................................ **69**

**جدول (14):** يبين توزيع العينة حسب إذا كانت المؤسسة تزيد من كفاءة عمالها................. 70

**جدول (15):** يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وبين إذا كان رئيسك يشعرك بأهمية عملك.................................................................................... 71

**جدول (16):** يوضح العلاقة بين الجنس وإمكانية حصول المبحوثين على المعلومة الإدارية في حين وصولها إلى المؤسسة........................................................... **72**

**جدول (17):** يبين توزيع العينة حسب إذا كان الرئيس يثق بالعاملين في المؤسسة..................73

**جدول (18):** يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وبين إذا كانت الإدارة تأخذ اقتراحات المبحوثين بعين الاعتبار.............................................................................**74**

## فهرس الأشكال:

**الشكل (01):** يبين مستوى الصحة التنظيمية...............................................................40

**الشكل (02):** يبين أبعاد الصحة التنظيمية.............................................................46

# مقدمة

## مقدمة:

تهدف المنظمات الحديثة في ظل الحراك الدائم وباعتبارها كيان اجتماعي له هويته ،كيانه ، مكانه ودوره الى مسايرة ومعاصرة كل المستجداتالتي تحدث داخل محيطها التنظيمي وخارجه ،لبلورة ارهاصات البيئة الصحية والسليمة التي تساهم بشكل كبير فر رفع الفعالية التنظيمية ،ولايكون ذلك الا من خلال الاهتمام العنصر البشري الذي يعتبر القلب النابض ومؤشر النجاح لأي منظمة .

فقد برزت أهمية العنصر البشري وما يملكه من قوة في العمل من خلال تجارب الهاوثورن التي أقيمت على العاملات بإشراف من طرف أهم عملية بشرية تتواجد في التنظيمات باختلاف نشاطاتها، والتي تمثلت في العنصر القيادي الذي كشف عن طبيعة معيقات وأسباب تدني مستوي الأداء والإنتاجية لدي العاملين من خلال نوعية الأسلوب التعاملي من القائد إلى مرؤوسيه، حيث أثبتت النتائج عن أهمية القيادة من خلال السلوكيات الصحية التي ظهرت على العاملات، أي أن طبيعة المناخ التنظيمي تتوقف على طبيعة الأسلوب القيادي المعتمد في المنظمة، حيث تعددت الأساليب القيادية وأصبحت توجها فكريا يعول عليها في إدارة الموارد البشرية داخل التنظيمات المختلفة، وذلك بتركيزها على تنمية قدرات الفرد العامل، والعمل على تحويله من عامل بسيط إلى عامل كفء يتمتع بالخبرة والمسؤولية المهنية، أي أن

القيادة التحويلية لا تعتمد على تبني سياسة احتكارية، وإنما تعتمد على أسلوب التحكم في تنمية العاملين، فأسلوبها الخاص في التعامل مع الفئة العاملة، يتضمن العديد من المعالم الكفيلة ببلورة سلوك العاملين إلى سلوكيات صحية، كإلهام المرؤوسين على تطوير أساليبهم في إنجاز المهام وحل المشاكل الوظيفية بمهارة وكفاءة عالية، تعزيز وبناء رؤية مشتركة بين العاملين استثارة روح الفريق لديهم ودعم احترام قيم الأفراد العاملين الخاصة بهم، مما يساهم

في إحساس العامل بأهميته داخل بيئة العمل التنظيمية، مما يجعله أكثر انغماسا واندماجا مع جماعات وفرق العمل التي تعد من أهم المؤشرات التنظيمية ذات الدلالة الضمنية لصحة وفعالية إستراتيجية المنظمة في تدوير مهامها بأفضل الأساليب الثقة بينهم

والآليات الفعالة التي تضمن تحقيق منظومة القوة والقدرة على مواجهة التحديات والظروف المحيطة. وقد أكدت تجارب منطلقات الأنسنة على أهمية فريق العمل كأحد الآليات التي تشير إلى مدي

قوة المنظمة وصحة سياستها الإدارية التي تعتمد في انجاز مهامها على فريق العمل الذي يتميز في انجاز مهماته بدقة متناهية، مما يشير إلى انفراد هذه الآلية العملية بالكفاءة والمهارة والقدرة المهنية، والتي تظهر في سلوك التبادل الحر للمعلومات والخبرات المهنية، التفاعل الايجابي والانسجام العضوي، غياب المصلحة الشخصية وسلوك الأنانية، الانضباط والرقابة الذاتية، حيث تعتبر هذه السلوكيات بمثابة المحددات التي تحاكي مضمون آلية فريق العمل الذي ساعدت التغيرات والتطورات السريعة في المجال التنظيمي إلى الاتجاه نحوها وجعلها مطلب أساسي لدي التنظيمات الحديثة، نظرا لأهميتها وفعاليتها في انجاز المهمات والمهام الوظيفية، وقدرتها على المساهمة بشكل كبير في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة التي تتطلب درجة عالية من التنسيق والتكامل الوظيفي بين المنظمة والعاملين فهي جماعة عمل يتم إنشاؤها داخل السياقات التنظيمية المهيكلة للمنظمة، بهدف خلق جو عملي هادف ومحفز يتضمن مجموعة من السلوكيات التي تعزز الدعم والاتفاق والتأييد بين أعضاء الفريق الواحد، وتضفي طابعا اجتماعيا يعبر على مدي ضرورة وأهمية وجود علاقات اجتماعية إنسانية تزيد من درجة ترابطهم وتضامنهم كفريق عمل له خصائصه المميزة.

ومن أجل الإحاطة بالظاهرة المستهدفة والإلمام بمتغيراتها وأبعادها قسم البحث إلى خمسة فصول موزعين كما يلي:

**الفصل الأول:** تناولت الدراسة في هذا الفصل العرض التمهيدي لموضوع الدراسة والمتمثل في أسباب اختيار الموضوع، أهميته، أهداف الدراسة، إشكالية الدراسة، وتساؤلاتها ثم قدمت الدراسة فروض حول إشكالية الدراسة، إضافة إلى تحديد أهم المفاهيم الأساسية التي قامت عليها متغيرات الدراسة من خلال تقديم التعاريف اللغوية، الاصطلاحية والإجرائية لمفاهيم الدراسة، كما تم التطرق إلى الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** تناولت الدراسة في هذا الفصل تعريف تعريف الصحة التنظيمية: أ/ لغة اصطلاحا و الخلفيّة النظريّة للصحة التنظيمية بالاضافة الى أهمية الصحة التنظيمية وكذلك محددات بناء الصحة التنظيمية وايضا تم تحديد مستويات الصحة التنظيمية وكذلك أبعاد الصحة التنظيمية، واخيرا خلاصة الفصل.

**الفصل الثالث:** تم التطرق إلى الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة، فاستعرضت الدراسة فيه أولا الدراسة الاستطلاعية، ثانيا المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع البحث الأصلي، ثم العينة وكيفية اختيارها، وأدوات الدراسة، حدود ومجالات الدراسة الزمانية والمكانية، وفي الأخير تم استعراض طرق المعالجة الاحصائية للدراسة.

**الفصل الرابع** خصص لعرض البيانات العامة وخصائص أفراد العينة إضافة إلى عرض ومناقشة الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة والجانب النظري للدراسة، وبشكل أخير احتوى هذا الفصل من الدراسة على استنتاج عام.

# الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

# الفصل الأول: الإطار المنـهجي للدراسة

1 ـ إشكـاليـة البحث

2 ـ فـروض الدراسة

3 ـ أهـداف الدراســـة

4 ـ أهميّـة الدراسـة

5 ـ تحديد المصطلحات إجرائيا

6 ـ دراســات سابقـة

**الإشكالية:**

تؤكد إرهاصات البحث العلمي حول المنظمة على أن هذه الأخيرة كانت ولازالت موضوع سوسيولوجي قابل للدراسة والتحليل، باعتبارها منطلق ينهل منه العلماء الباحثين والمهتمين بمجال السلوك التنظيمي، كما أكدت الشواهد التاريخية على أهمية المنظمة كموضوع سوسيولوجي عبر مراحل انتقال المنظمة من مرحلة إلى أخري من خلال تغير وتعقد مؤشراتها لمواكبة التطور الحاصل، وما يحتويه من تغيرات سريعة في مختلف المجالات الاجتماعية، الاقتصادية الثقافية السياسية التربوية، الدينية...الخ. فقد قسمت مراحل المنظمة إلى مرحلتين أساسيتين أكدت على وجودها الكثير من المراجع العلمية

والدراسات الميدانية للكثير من العلماء في كلا المرحلتين، من أمثال فريديرك ونسلو تايلور، هنري فايول، التون ،مايو، شستر برنارد وغيرهم من علماء الفكر الإداري الحديث، وقد تمثلت في المرحلة الكلاسيكية( التقليدية)، والمرحلة الحديثة، حيث كان هدف كل من المرحلتين على الرغم من الفجوة التي بينهما، هو البحث عن آليات وأساليب عملية ،مرنه، كفيلة بتحقيق ما تمليه الظروف من حاجة مجتمعية داخل المنظمة وخارجها، كتكامل للمعطيات الداخلية والخارجية للمنظمة كنسق ضمن المجتمع ككل، لتكشف بذلك كل مرحلة تنظيرية عما تصبوا إليه ضمن المعطيات الظرفية المتاحة آنذاك، فالمرحلة الكلاسيكية للمنظمة تميزت بخصائص سلوكية قاسية باعتبارها مرحلة تمخضت عن فترة كانت فيها القارة الأوروبية تعيش في عصر الظلام، حيث أنهكتها الحروب المادية والفكرية، لتنهض بعد ذلك على حطامها لتؤسس المنظمة ذاتها في الشق الثاني من المرحلة الكلاسيكية من خلال الثورة الصناعية التي ساهمت في تحول المنظمة من حيث حجمها الهيكلي، وحجم نشاطها وطبيعته، وحجم مكوناتها المادية والبشرية، لكن بقيت تعاني من بعض المعوقات وخاصة من جانب المورد البشري الذي كان يحتاج إلى نوع من الآليات التي تساعده على التمكن من ما جاءت به المنظمات الكبرى من تعقد في الحياة الوظيفية.

أما بالنسبة للمنظمة فقد واجهت صعوبة في توفير اليد العاملة التي كان معظمها من الفئة النازحة والباحثة عن لقمة العيش من مختلف الأقطار الأوروبية، ليبرز بذلك معوق اللغة داخل المنظمة، مساهما في زيادة مستوي صعوبة التواصل اللغوي بين العاملين، ليضع المنظمة أمام إشكالية جديدة يستوجب حلها بهدف مواكبة التطور التكنولوجي السريع، وبالتالي تحقيق أرباح مادية، تعكس أهم خصائص المنظمة الكلاسيكية والذي يتمثل في النظرة المادية للعنصر البشري الذي دفعت به بقايا الحرب إلى العمل لكسب قوته اليومي بأكبر جهد، وأبخس اجر يتقاضاه مقابل سياسة القطعة الواحدة، مساهمة هذه الظروف في ترسيخ الثقافة المادية في المنظمة الكلاسيكية، التي ساعدت في ظهور سلوكيات التهكم والتذمر، وانخفاض مستويات الأداء والإنتاجية في العمل، لتمهد هذه المؤشرات كسلوكيات مرضية، والتي تعتبر الحجر الأساس الذي يؤكد على حقيقة التراكمية العلمية، الطريق لظهور تيار الإنسانية كمرحلة ثانية لتاريخ المنظمة الصناعية ربحية، إنتاجية تجارية والتي انطلقت على افتراضات المرحلةالكلاسيكية كآلية منهجية لتحقيق الهدف الأساسي والمشترك بين المرحلتين من خلال إيجاد آليات قادرة على تحقيق وضع مثالي بين المنظمة وعمالها، وبين المنظمة والبيئة الخارجيةالمجتمع.

فقد تميزت المرحلة الحديثة للمنظمة بخصائص إنسانية تتخذ من المعاملة الجيدة واللين منهجا لها في الوصول إلى الهدف وتحقيقه، حيث انطلقت من أساس منهجي علمي تمثل في جملة الدراسات والبحوث العلمية التي ركزت في بحثها على سياسة المنظمة وما يملكه العنصر البشري من سلوكيات وحاجات يسعي إلى تحقيقها من خلال دوره ومكانته في المنظمة كفرصة تتيح له ذلك، ومن بين أهم دراسات المرحلة الحديثة وأكثرها رواجا وصيتا علميا ، نظرا للأثر الذي تركته في مجال الفكر الإداري والسلوك التنظيمي، دراسات الهاوثورن بقيادة التون مايو وزملائه في شركة وسترن إلكتريك، فقد كانت بمثابة نقطة تحول في السلوك التنظيمي وتنمية المورد البشري كأهم ركيزة ساهمت في بلورة النظرة العلمية

حولها من النظرة المادية البحتة إلى النظرة الإنسانية التي مزجت بين المادية والمعنوية ومعبرة على أهمية الجانب النفسي الاجتماعي لدي العامل بالمنظمة، وما تضفيه من إضافة ملموسة في مجال العمل من حيث الأداء والإنتاجية كأهم عنصرين لطالما ركزت عليها المنظمة الكلاسيكية والحديثة، فقد ساهمت تجارب الهاوثورن في جعل كفة الجانب الإنساني على تواز مع الكفة المادية، لتجعل من المنظمة الحديثة مجالا خصبا لمختلف السلوكيات التنظيمية التي ساهمت في توسيع رقعة البحث العلمي فيها دراسة وتحليلا للوقوف على أسبابها كظاهرة سلوكية تخضع للتأويل العلمي، كما ساهمت في توجيه السياسات التنظيمية من خلال نتائجها، مما جعل المنظمة في سعي دائم إلى العمل على التغيير في ملامحها وجعلها أكثر ملائمة ومرونة مع ما يواجهها من تغيرات ومستجدات في بيئة عرف عنها سرعة التغير في مختلف المجالات الحياتية.

فالمنظمة وما تحتويه من موارد بشرية وإمكانيات مادية، يحتم عليها بشكل دائم البحث عن آليات جديدة تساعدها على الوصول إلى هدفها المنشود من خلال ما تملكه من إمكانيات مادية وبشرية كوسائل رئيسية وركائز أساسية بالمنظمة، حيث تساهم هذه الآليات في جعل المنظمة في وضع مثالي من حيث قدرتها على التكيف والنمو والتطور في ظل التحديات الداخلية والخارجية، وقدرتها على إدارة مهامها من خلال استراتيجية عمل فعالة تتوافق مع المضمون الداخلي للمنظمة وما تحتويه مستجدات الظروف الخارجية لبيئة العمل، في إشارة إلى مدي قوة وتوائم المنظمة المكيفة من خلال استراتيجيتها البناءة مع مختلف العوارض الداخلية والخارجية التي تواجهها، بحيث تسعي المنظمة من خلال آلياتها الاستراتيجية إلى تطويع هذه التحديات بما يخدم المنظمة ويجعلها أكثر فعالية وقدرة على تجنب سلبيات التحديات الداخلية والخارجية، وتحويلها إلى نقاط قوة تزيد من قدرة المنظمة على دحض السلوكيات المرضية داخل بيئتها، كما تساهم في بلورة الثقافة السلوكية السليمة لدي العاملين، وبالتالي خلو البيئة التنظيمية من المؤشرات غير الصحية، واكتسابها لمناخ صحي

وسليم من الانتهاكات والخروقات السلوكية، مما يساعدها على بلورة ثقافتها التنظيمية، وتحقيق أهدافها المنشودة.

وقد أصبح موضوع المناخ الصحي، أي البيئة التنظيمية التي تخلوا من سلوكيات التهكم، الصراعات والنزاعات، وأشكال الفساد، من أهم المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا في مجال الفكر السوسيوتنظيمي، والفكر الإداري الحديث باعتباره مطلب أساسي وآلية كفيلة بتطوير المنظمة من حيث المستوي المعرفي والفني، وتزيد من كفاءتها وفعاليتها في تلبية حاجاتها وإشباع رغباتها وتحقيق أهدافها على مستوي عال من التأكد البيئي للمنظمة، ولقد أكد ذلك "ميلز" الذي يعتبر أول من تطرق إلى موضوع صحة المناخ التنظيمي وخلوه من السلوكيات غير الصحية من خلال تقديمه لعشرة أبعاد لقياس صحة المناخ التنظيمي، لتؤسس هذه الأبعاد لرؤية فكرية جديدة حول أهمية بناء بيئة تنظيمية تتمتع بمعايير السلامة المهنية والقيم الأخلاقية والإستراتجية البناءة الهادفة والمسئولة، كممارسات تسعي من خلالها المنظمة إلى زيادة مستوي قدرتها على التعامل مع البيئة الداخلية والمحيط الخارجي بأفضل الأساليب والطرق التي تتميز بالمرونة الإستراتيجية في إشارة إلى قدرتها على بناء علاقة تبادلية بينها وبين البيئة المحيطة بها، وما تتضمنه من تحديات في مجال المنافسة الخارجية، كآلية تستطيع من خلالها المحافظة على رسالة المنظمة من الاختلال والحياد عن هدفها الرئيسي، الذي يعد بمثابة المثير الذي يستثير المنظمة نحو تبني سياسة صحية تساهم في تحقيقه في ظل التحديات الراهنة والظروف المتغيرة. فالمنظمة التي لديها القدرة على النمو والتطور والتغير في ظل الأزمات هي منظمات فاعلة تمتلك إلى جانب استراتيجيتها البناءة مورد بشري ذو طاقة معرفية ومهاراتي وشعور عال بالانتماء الوجداني للمنظمة، لما توفره هذه الأخيرة من آليات ووسائل تساهم في تمكين العامل وجعله عنصرا فعالا يتميز بالكفاءة المهنية والأخلاقية في مكان العمل، وهذا ما يحاكي المنطلقات التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية لرائدها "إلتون مايو" بحيث تكاشف عن العديد من

المعالم السلوكية الصحية، التي تساهم في جعل المناخ التنظيمي للمنظمة أكثر صحة وموائمة مع متطلبات المنظمة والفئة العاملة ككل، هذه الأخيرة الركيزة التي تمحورت حولها منطلقات المدرسة الإنسانية كأحد أهم مكونات المنظمة التي تساهم بشكل كبير في إدارة المهام والنشاطات والإجراءات التنظيمية من خلال ما تملكه من قدرات ومهارات وخبرات عملية في مجال العمل.

فامتلاك فريق العمل لهذه معالم سوسيومهنية، ستساهم في تمكينهم وظيفيا من متطلبات الوظيفة وجعلهم أكثر قدرة وتحكم فيها، وهذا ما تسعي إلى تحقيقه المنظمات الحديثة كسلوك داعم للبيئة والعامل، من خلال دمج العاملين في مختلف العمليات الإدارية والتنفيذية للمنظمة إتاحة الفرص لهم في التعبير عن أراءهم واقتراحاتهم بحرية، إشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرارات، تحميلهم لبعض المسؤوليات والمهمات الوظيفية عن طريق سياسة تفويض السلطة، بهدف تمكينهم معرفيا ومهاراتي وسلوكيا، وزيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية المنوطة بهم، وكإستراتجية أثبتت نجاحها وفعاليتها من خلال اهتمام الباحثين والدارسين بها في مجال السلوك التنظيمي والفكر الإداري الحديث.

حيث تتوقف عملية التمكين الوظيفي على مدي تقبل المنظمة لهذه الإستراتيجية العملية، وذلك من خلال توفير شروط ممارستها على العاملين في مكان العمل، وتمكينهم من ممارسة مختلفالمسؤوليات الإدارية والاهتمام بحاجاتهم ورغباتهم ، والعمل على إشباعها، فقد أكدت الاتجاهات الإدارية الحديثة على أهمية تمكين العاملين وصقل مهاراتهم وقدراتهم في مجال العمل، بهدف الحصول على مورد بشري ذا كفاءة وخبرة مهنية، يساهم في تطوير المنظمة وجعلها بيئة فعالة تتوفر على معايير الكفاءة والجودة في العمل، وتعود جذور سياسة التمكين الوظيفي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت خلال تجربتها الرائجة على ضرورة تنمية المورد البشري كرد فعل لتهميش الجانب الإنساني ببيئة العمل، لتزداد أهميته. مع التغيرات السريعة في مجال المنافسة بين المنظمات الحديثة، مما أدي إلى العناية أكثر بالعنصر

البشري عن طريق تمكينه من متطلبات العمل الإداري والتنفيذي كثقافة ممارسة تساهم في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها بأفضل الطرق والأساليب الأدائية تميزا في ظل المنافسات الشرسة والتغيرات الخارجية المحيطة بها.

ومما سبق تم صياغة مجموعة من الاسئلة :

**التساؤل العام :**

*ما مدى تطبيق الصحة التنظيمية ومؤشراتها لدى اعوان الحماية المدنية ؟

**تساؤلات الدراسة :**

*هل توجد علاقة بين القيادة الديمقراطية والصحة التنظيمية لدى عمال الحماية المدنية؟

*هل توجد علاقة بين الدعم الوظيفي له علاقة بالصحة التنظيمية لدى عمال الحماية المدنية؟

*هل توجد علاقة بين التحفيز والصحة التنظيمية لدى عمال الحماية المدنية؟

وتتدرج تحت هذه الاسئلة مجموعة من الفرضيات كالتالي :

**الفرضية العامة :**

* يتم تطبيق الصحة التنظيمية ومؤشراتها لدى اعوان الحماية المدنية .

**الفرضيات الفرعية :**

* توجد علاقة بين القيادة الديمقراطية والصحة التنظيمية لدى عمال الحماية المدنية.

* توجد علاقة بين الدعم الوظيفي له علاقة بالصحة التنظيمية لدى عمال الحماية المدنية.

* توجد علاقة بين التحفيز والصحة التنظيمية لدى عمال الحماية المدنية.

**اهداف الدراسة:**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى :

*مدى تطبيق الصحة التنظيمية في مركز الحماية المدنية من خلال التعرف على المفهوم والاهداف والاهمية والابعاد

*مدى تطبيق ابعاد الصحة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين تبعا لاختلاف المتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس–السن–الحالة الاجتماعية–المستوى التعليمي–المستوى المهني ).

**اهمية الدراسة :**

للدراسة اهميتان علمية وعملية اما العملية فتكمن في حداثة موضوع الصحة التنظيمية لدى الحماية المدنية والذي لم يبحث فيه كثير في البيئة الجزائرية والمتمثل في مفهوم الصحة التنظيمية ،المفهوم والابعاد والاهمية ومدى التطبيق .

اما الاهمية العملية تستند للكشف عن مدى تطبيق الصحة التنظيمية في مركز الحماية المدنية في مدينة الجلفة مما يساعد القائمين على ادارة هذه المراكز على الوقوف عن كثب على نقاط قوة وضعف الصحة التنظيمية فيها ، كما يمكن توظيف نتائج الدراسة وتوصياتها في تحقيق مستويات صحة تنظيمية اعلى .

**5ـــ تحديد المصطلحات:**

*** المفهوم والتعريف:**

**تحديد المفاهيم** : تحتوي الدراسة على متغير رئيسي هو:الصحة التنظيمية ولا يمكن إجراء هذه الدراسة دون تحديد مفهومها ، لذلك سنتناول في هذا الإطار تحديد مفهوم الصحة التنظيمية واصطلاحا وصولا إلى المفهوم الإجرائي.

**الصحة التنظيمية:** احدى الظواهر التي تتسم بها النظم والمؤسسات وهي تعبير عن وجود حالة من الدينامية والنمو الداخلي والخارجي المتوازن. ويمكن تشخيصها عن طريق قياس أبعادها [1]

كما تشكل الصحة التنظيمية إحدى المفاهيم الحديثة في ميدان العلوم الإدارية، حيث تعتبر نقطة محورية ذات أهمية بالغة تسعى المنظمات بمختلف أحجامها وأنشطتها إلى بلوغها من

[1]صابر بحري ومنى خرموش، **الصحة التنظيمية مقاربة لتصور المفهوم وفق المحددات التنظيمية**، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، جامعة وهران 02/المجلد11ع02، 2022، ص463.

خلال التحكم في مؤشراتها التي تدل على ضرورة تواجدها في السياق التنظيمي، باعتبارها آلية تعمل على تحديد سلوك وأفعال الفئات العاملة وخاصة المسيرة منها، بهدف إعطاء البناء التنظيمي صفة الصحة.

إنّ تطبيق الصحة التنظيمية بأبعادها المختلفة ( العدالة التنظيمية، تمكين الأفراد، السلطة التلاؤمية ) بالإضافة إلى الأبعاد العشرة التي حددها ميلز، قد أصبحت مطلب أساسي لكل من المنظمة من جهة والعمال من جهة أخري. [1]

وعرّف "**هوي و تارتر**" بأنها: " قدرة المنظمة للتكيف مع البيئة المحيطة بها وخلق الانسجام بين أفرادها وقدرتها على تحقيق أهدافها " وحسب "هوي و تارتر" فالمنظمة التي تتمتع بالصحة والسلامة هي تلك التي تؤدي وظائفها بصورة منتظمة ويمكن لها أن تقدم السلع والخدمات بصورة فعالة ويرتبط مستوى صحة المنظمة بمقدرتها على تحقيق غاياتها وأهدافها وهذا ما أكده "تشيلدرز" (1985) حيث شبّه المنظمة بأعضائها وقال بأن:
"المنظمة السليمة تكون فعّالة والمنظمة المعتلة تكون غير فعّالة ومتى كان الجسد سليما أدى وظائفه بتناسق تام"، نلاحظ أن "تشيلدر مين" بيّن المنظمة السليمة والمنظمة المعتلة حسب فعاليتها التنظيمية.

ويرى الباحثان من خلال التعريفات المذكورة أنّ الصحة التنظيمية تركز بشكل كبير على سلوكيات الأفراد وتحرص على زيادة الكفاءة والفاعلية في المنظمات من خلال التحسين المستمر وتحقيق الأهداف بكفاءة من خلال توفير بيئة عمل صحيّة، ويمكننا هنا استخلاص تعريفا للصحة التنظيمية بأنها: "العوامل الإيجابية المتوفرة في البيئة التنظيمية والتي تجعل منها صالحة ومشجعة للعاملين على أدائهم لعملهم ولعلاقاتهم الاجتماعية بطريقة تؤدي إلى تسيير العمل وتوجيه طاقات العاملين نحو بيئة صحية آمنة ومنتجة للعقول النيرة وصانعة لقادة جدد.

[1] نفس المرجع، ص464.

**- التعريف الإجرائي للصحة التنظيمية:**

من خلال التعاريف التي تناولت مفهوم الصحة التنظيمية يمكننا التوصل إلى تحديد مفهوم إجرائي قوامه مؤشرات الصحة التنظيمية التي ركزنا عليها في هذه الدارسة وعليه فالصحة التنظيمية هي: قدرة المنظمة علي تسيير شؤونها من خلال رؤية استراتيجية استشراقية تنبؤيه مبنية على المشاركة والتشاور واعتمادها على آليات الدعم واحترام الآخر وصولًا إلى خلق بيئة عملية سليمة تمكنها من تحقيق أهدافها .

**6 ـ دراسات سابقة :**

من خلال الاطلاع علي الأدبيات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة فقد تبيّن للباحثان أن هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت الصحة التنظيمية:

**<u>* حيث هدفت دراسة (الجرايدة والعلوي، 2021):</u>** إلى التعرف علي العلاقة بين الصحة التنظيمية والالتزام الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم بمحافظه الظاهرة في سلطنة عمان، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس ومساعديهم والمعلمين الأوائل، والبالغ عددهم (437) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: جاء مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان بدرجة عالية، وجود عالقة طردية موجبة بين أبعاد الصحة التنظيمية والالتزام الوظيفي .

**<u>* في حين هدفت دراسة الفيعمات 2005</u>:** للكشف عن مدى توفر أبعاد الصحة التنظيمية في المستشفيات الحكومية الأردنية في محافظات إقليم الوسط لعمان، الزرقاء، البلقاء، وأثرها في الحد من ضغوط العمل لدى الأطباء، وتوصلت النتائج إلى أنّ توفر الصحة التنظيمية حسب الأطباء كان متوسطا أما عن ضغوط العمل فقد كانت النتائج تشير إلى وجودها بصفة مرتفعة كما عكست النتائج وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الصحة التنظيمية وضغوط العمل كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تشير إلى المحددات الديمغرافية التي تتحكم في الصحة التنظيمية منها :الخبرة، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأطفال، التصنيف الفني، الدخل الشهري.

*** أمّا دراسة (حسين خلف، 2020):** فقد هدفت إلى بيان أثر الصحة التنظيمية علي مداخل الفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعية الأهلية في بغداد، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المواقع الإشراقية للكليات والبالغ عددهم (225) موظف، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها: أنّ مستوى الصحة التنظيمية والفاعلية التنظيمية في الكليات محل الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، كما بيّنت النتائج أنّ أكثر أبعاد الصحة التنظيمية تأثيرا هو مدخل الموارد ثم مدخل تحقيق الأهداف ثم العمليات الداخلية ثم أصحاب المصلحة وأخيرا مدخل قيم التنافس.

*** إضافة إلى دراسة سالم 2007:** والتي هدفت للكشف عن مدى وجود الصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسميّة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية للمعاصرة وقدمت الدراسة نموذجا في إطارين :الإطار المفاهيمي المتعمّق بالثقافة التنظيمية ، السياسات والممارسات الإدارية، الدافعية وإدارة الجودة الشاملة والميزة الشاملة والمنظمة المتعلقة ، والحرية الأكاديمية، أمّا الإطار العملي فيتعلق بسبعة أبعاد هي: التكامل المؤسسي، تأثير القيادة، والاعتبارية والمبادأة بالعمل والروح المعنوية والتأكيد الأكاديمي ودعم المصادر، وقد توصلت الدارسة إلى توفر الصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية كان متوسطا.

*** و أما دراسة (DIVYA،2020 ):** فقد هدفت إلى التعرف على تأثير الصحة التنظيمية والمشاركة الوظيفية في عوامل الالتزام التنظيمي في المؤسسات العامة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية العشوائية لتحديد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (937) من العاملين في القطاع العام، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :أنّ كلا من الصحة التنظيمية والمشاركة الوظيفية يوجد لهما أثر ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي، كما ويلعبان دورا مهما في تعزيز الالتزام التنظيمي .

*** كذلك دراسة Ho عام 2000:** والتي تهدف للكشف عن العلاقة بين الصحة التنظيمية وضغوط العمل في الهيئة التدريسية للكليات المتوسطة في سنغافورة وسنت النتائج أهمية

الإدارة –القيادة– في السنة التعليمية ودورها في بناء أثر الصحة التنظيمية في تخفيف ضغوط العمل وتحقيق الرضا والرفاهية لأعضاء الهيئة التدريسية.

**<u>* أما دراسة (فادي حرز الله، سامر عرقاوي، 2019):</u>** فقد سعت إلى بيان العلاقة بين أبعاد الصحة التنظيمية من حيث: وضوح الأهداف، فعالية الاتصالات، المعنويات، توفير الموارد، الابداع. وعلاقتها بتحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البلديات الفلسطينية في بلدية طولكرم كدراسة حالة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المواقع الإشراقية للبلدية والبالغ عددهم (130) موظف، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود عالقة بين مدى توافر تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية من حيث (وضوح الأهداف، فعالية الاتصالات ، المعنويات، تسخير وتوافر الموارد، الابداع) وبين تحقيق الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية طولكرم.

**<u>* في حين هدفت دراسة دارسة ليكاتا و هاربر</u>** Li Cata et Harper 2001: إلى معرفة علاقة الصحة التنظيمية مع رؤية المدرسة من وجهة نظر المعلمين، وطبقت الدارسة على جميع المدارس المتوسطة والثانوية في ولاية ميدوستر، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الصحة التنظيمية ورؤية المدرسة وأن أكثر أبعاد الصحة التنظيمية ارتباطا برؤية المدرسين هو التأكيد الأكاديمي والتماسك المؤسسي.

**<u>* ضف إلى ذلك دراسة Lee (2004):</u>**

والتي تهدف إلى تقييم الصحة التنظيمية لأكاديمية الشرطة الفيلينية للموسم الدراسي 2004/2003 من خلال معرفة مدى إدراك الأفراد في الأكاديميتين لأبعاد الصحة التنظيمية، وأظهرت النتائج أنّ الصحة التنظيمية في أكاديمية الجيش الفليني تعمل بصورة مرضية بتوافر أربعة أبعاد (الإنتاجية، المشاركة، الاتصال، الإبداع) أما بعد القيادة والهيكل التنظيمي و إدارة الموارد البشرية وإدارة الصراع، فكانت ضعيفة مع وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في إدراك الأفراد المعنية لإدارة الصراع و وجود فروق في إدراك المدرسين والموظفين المدنيين للمكونات الأخرى للصحة التنظيمية.

**<u>*ضف عليها دراسة الضلاعين 2012</u>:** بعنوان "أثر أبعاد الصحة التنظيمية على تعزيز الدافعية للالتحاق بالعمل لدى العاملين في مؤسسات مالية عامة أردنية": حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الصحة التنظيمية وكل بعد من أبعادها على تعزيز الدافعية للالتحاق بالعمل لدى العاملين في مؤسسات مالية عامة أردنية، ولتحقيق أهداف الدارسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها تم تطوير استبانه وتوزيعها على عينة مكونة من 666 مبحوثا وتمّ استعادة 582 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل تحديد الانحدار المتعدد والتدريجي وبعض الأساليب الإحصائية الوصفية مثل الوسيط والانحراف المعياري، وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى إدراك العاملين في المؤسسات المالية للصحة التنظيمية وكل بعد من أبعادها كان متوسطا، ومرتفعا بالنسبة لدوافع الالتحاق بالعمل ، كما بيّنت وجود أثر هام لمتغير الصحة التنظيمية في دوافع الالتحاق بالعمل، وأوصت الدارسة بزيادة تركيز إدارة المؤسسات المالية في خلق بيئة صحة تنظيمية من خلال زيادة درجة الاستقلالية للمؤسسة وللموظف وخلق الثقة والتماسك بين الإدارة والعاملين.

**<u>* وهدفت دراسة الوذيناني 2016</u>** والتي عنونها ب: " مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين": إلى التعرف على مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتبنّت المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على استبانة الصحة التنظيمية ذات الأبعاد السبعة. وتم تطبيق الاستبانة على عينة بلغت 511 مديرا ومعلما، وتوصلت الدارسة إلى أن درجة توافر الصحة التنظيمية بمدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة كان متوسطا في محور"التماسك المؤسسي" و"الاعتبارية"و"تأثير المدير"و"دعم الموارد"و"والمعنويات"و"التوجه الأكاديمي" ،وعاليا في محور"المبادرة بالعمل، ووجود فروق لصالح المديرين في جميع أبعاد الصحة التنظيمية لصالح المرحلة الابتدائية بتوافر أبعاد التماسك المؤسسي، والاعتبارية، والمعنويات، والتوجه الأكاديمي مع وجود فروق وفقا للمؤهل

العلمي فيما يتعلق بالتماسك المؤسسي والمبادرة بالعمل ودعم الموارد لصالح الحاصلين على مؤهل أعلى من الجامعي في حين لا توجد فروق ذات دلالة وفقا للمؤهل العلمي وذلك بما يتعلق بمحوري الاعتبارية وتأثير المدير، وأوصت الدراسة بضرورة أن تتولى الإدارة التعليمية دعم المدارس بالاحتياجات المادية والمالية لتوفير أبعاد الصحة التنظيمية فيها، مع العمل على حث مديري المدارس ، بتفعيل أبعاد الصحة التنظيمية في مدارسهم لتحقيق الأهداف التربوية، وتصميم دوارت تدريبية تشمل أبعاد الصحة التنظيمية لمدارس التعليم العام بمراحله المختلفة وإتاحة الفرص لمديري المدارس للالتحاق بها، إضافة إلى تشجيع مديري المدارس من خلال منح وحوافز مادية ومعنوية للأداء المتميّز في الصحة التنظيمية المدرسية.

ومن بين الدراسات الأجنبية التي صادفناها خلال البحث:

* دراسة ( Javan & Jenaabadi,2014 ):

بعنوان العلاقة بين الصحة التنظيمية وإنشاء إدارة مدرسية للمدارس الثانوية في مدينة تشابهار في إيران:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين الصحة التنظيمية وإنشاء إدارة مدرسية للمدارس الثانوية في مدينة تشابهار، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة الدراسة السكان والذي يشمل جميع مديري الثانوية لمدينة تشابهار وعددهم 100، واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة للقياس قاست سبعة أبعاد للصحة التنظيمية وهي الوحدة المؤسسية, تأثير المدير, الرؤية, البناء, توفير ودعم الموارد, الذبذبات والتركيز العلمي، وأظهرت النتائج أن جميع بيانات ترتبط بالصحة التنظمية ارتباطا مباشرا وثيقة

* دراسة ( Hasani, Sheikhesmaeili & Aeini,2015:)

بعنوان العلاقة بين إدارة المعرفة والصحة التنظيمية في منظمة التربية البدنية الإيرانية: حيث هدفت هذه الدراسة إلى دارسة العلاقة بين إدارة المعرفة والصحة التنظيمية في منظمة التربية البدنية الإيرانية, ومنهج الدراسة الذي تم اختياره هو الوصفي التحليلي، والمجتمع الإحصائي( العينة) جميع الموظفين في منظمة التربية البدنية في كردستان محافظة من

ايران, والتي بلغ عددهم 340 فرد، وللمعالجة الإحصائية تم استخدام اختبار الفا كرونباخ, واستبيان الصحة التنظيمية، واستخدام الإحصاء الاستدلالي، وبينت نتائج الدارسة دعم جميع الفرضيات البديلة وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والصحة التنظيمية، وأوصت الدراسة بعمل برامج تدريب وتطوير مستمرة تماشيا مع التغيرات التكنولوجية وتصميم برامج محدثة من أجل التطوير ليس فقط المعرفة التقنية، كما أوصت بضرورة توفير نظام معلومات منظم لتطوير المعرفة داخل المنظمات، وعدم تجاهل التكنولوجيا الحديثة والمعرفة المحدثة.

**-التعقيب على الدراسات التي لها صلة بالصحة التنظيمية:**

**1/ من حيث الأهداف: هدفت معظم الدراسات الى التعرف على علاقة بين الصحة التنظيمية ومتغيرات اخرى كالالتزام الوظيفي لدراسة (الجرايدة والعلوي، 2021)**، ودراسة اخرى لمعرفة مدى توفر ابعاد الصحة التنظيمية لدى افراد العينة لدراسة **الفيعمات 2005 و ):** فقد **DIVYA دراسة سالم 2007**وهذا ماتفق مع دراستنا الحالية ،و دراسة **(2020،** هدفت إلى التعرف على تأثير الصحة التنظيمية والمشاركة الوظيفية في عوامل الالتزام **عام 2000:** والتي تهدف للكشف عن **Ho**التنظيمي في المؤسسات العامة، **كذلك دراسة** العلاقة بين الصحة التنظيمية وضغوط العمل في الهيئة التدريسية للكليات المتوسطة، *** أما دراسة (فادي حرز الله، سامر عرقاوي، 2019):** فقد سعت إلى بيان العلاقة بين أبعاد الصحة التنظيمية من حيث: وضوح الأهداف، فعالية الاتصالات، المعنويات، توفير الموارد، الابداع. **في حين هدفت دراسة دارسة ليكاتا و هاربر** Li Cata et Harper 2001: إلى معرفة علاقة الصحة التنظيمية مع رؤية المدرسة من وجهة نظر المعلمين، *** ضف إلى ذلك دراسة ليي 2004** والتي تهدف إلى تقييم الصحة التنظيمية لأكاديمية الشرطة الفيلبنية. **ضف عليها دراسة الضلاعين 2012:** بعنوان "أثر أبعاد الصحة التنظيمية على تعزيز الدافعية للالتحاق بالعمل لدى العاملين في مؤسسات مالية عامة أردنية": حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الصحة التنظيمية وكل بعد من أبعادها على تعزيز الدافعية للالتحاق بالعمل لدى العاملين في مؤسسات مالية عامة أردنية.

**2/ من حيث المنهج:**جلّ الدراسات تناولت المنهج الوصفي التحليلي وهدا مايتفق مع الدراسة الحالية .

**3/ من حيث العينة: دراسة (الجرايدة والعلوي، 2021)** وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس ومساعديهم والمعلمين الأوائل، والبالغ عددهم (437) مفردة، **في حين دراسة الفيعمات 2005** ضغوط العمل لدى الأطباء،اما **(حسين خلف، 2020)** وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المواقع الإشراقية للكليات والبالغ عددهم (225)، **أما دراسة (DIVYA،2020)** وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية العشوائية لتحديد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (937) من العاملين في القطاع العام،* **أما دراسة (فادي حرز الله، سامر عرقاوي، 2019)** وقد تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المواقع الإشراقية للبلدية والبالغ عددهم (130) موظف ،و **دراسة الوذيناني 2016** عينة بلغت 511 مديرا ومعلما .

**4/ من حيث النتائج:**

اتفقت الدراسات السابق التي تمّ عرضها في اثبات الفرضيات الخاصة بالدراسة .وهدا مااتفق مع الدراسة الحالية .

**خلاصة الفصل:**

مما سبق عرضه في هذا الفصل نستنتج أنه قد تم استعراض البناء المنهجي للدراسة والذي يشكل الأساس القاعدي للظاهرة المستهدفة بالبحث، حيث تعرضنا إلى إشكالية الدراسة المطروحة انطلاقا من أبعادها، حيث تكلمنا على الخلفية الثقافية للأستاذ في تسيير العملية التعليمية، بناءا على تساؤلات علمية وفرضيات علمية وجهت البحث كبناء أساسي للظاهرة محل الدراسة، كما وقد أوضحنا في هذا الفصل أهمية الدراسة، والهدف من استعراضها فضلا عن التطرق إلى أهم الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع والبحث في متغيرات هذه الدراسة، إضافة إلى تحديد المفاهيم التي تركزت عليها الدراسة لنعرج بعد ذلك للدراسات السابقة.

# الفصل الثاني:الصحة التنظيمية

# الفصل الثاني:الصحة التنظيمة

تمهيـــد

1) تعريف الصحة التنظيمية: أ/ لغة

ب/ اصطلاحا

2) الخلفيّة النظريّة للصحة التنظيمية

3) أهمية الصحة التنظيمية

4) محددات بناء الصحة التنظيمية

5) مستويات الصحة التنظيمية

6) أبعاد الصحة التنظيمية

* خلاصة الفصل

**تمهيـــد:**

يتزايد اهتمام منظمات العمال بشكل متطرد في الآونة الأخيرة بالعنصر البشري وقد سمي حديثاً برأس المال الفكري للمنظمات، والتي تعتمد عليه كافة المستويات الإدارية في المنظمات فهو يعد العنصر المحرك فيها، لذلك لابد من خلق الظروف المناسبة والبيئة الحاضنة لهذا العنصر والاهتمام بتطوير قدراته ومهاراته باستمرار، عدى عن تشجيعه على إعطاء المنظمة كل طاقته والمساهمة في تحقيق أهدافها و تحفيزه على البقاء في هذه المنظمة، وذلك من خلال توفير كافة الإمكانات التي تساهم في انجاز مهماته الوظيفية على أكمل وجه.

فأي منظمة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها تستطيع أن تحقق أهدافها وتتخذ قراراتها الإدارية بكفاءة وفاعلية مهما توفر لديها من الموارد الأخرى إلا بالعنصر البشري الذي يشكل أهم مواردها والقادر على التكيف مع التغيرات البيئية لمواجهة التحديات والمشكلات التي تواجه منظمات الأعمال والارتقاء بأدائها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

## 1* مفهوم الصحة التنظيمية:

**أ- لغة:** هي مفهوم موسع لأدب المنظمات ويستند إلى أساس نظري وواحدة من الاستعارات المجازية التي درج استخداهيا في أواخر الستينات من القرن الماضي ضمن مفاهيم الإدارة والسلوك التنظيمي لغايات الإبداع والتغيير في المنظمات لتحقيق أهدافها المرغوبة[1].

**ب-اصطلاحا:**

يعد "ميلز" أول من استخدم مصطلح الصحة التنظيمية Health Organization في دراسات عن المؤسسة التربوية (1969) حيث قال بأنها هي: "قدرة المنظمات في أن تعمل بكفاءة وتتكيف وتتطور وتنمو على نحو ملائم من خلال نظام وظيفي متكامل وفعال بكل معنى الكلمة لتحقيق أهدافها المرغوبة."[2]

إذن حسب ميلز فإنّ الصحة التنظيمية تعني استخدام المنظمة لقدرتها على التغلب على الصعوبات التي تواجهها وتساعدها على الاستمرار والتكيف مع بيئتها لإيجاد نوع من التماسك بين أفرادها.

وعرف "هوي و تارتر" بأنّها: " قدرة المنظمة للتكيف مع البيئة المحيطة بها وخلق الانسجام بين أفرادها وقدرتها على تحقيق أهدافها " وحسب "هوي و تارتر" فالمنظمة التي تتمتع بالصحة والسلامة هي تلك التي تؤدي وظائفها بصورة منتظمة ويمكن لها أن تقدم السلع والخدمات بصورة فعالة ويرتبط مستوى صحة المنظمة بمقدرتها على تحقيق غاياتها وأهدافها وهذا ما أكده "تشيلدرز" – 1985 – حيث شبّه المنظمة بأعضائها وقال بأنّ:"المنظمة السليمة تكون فعالة والمنظمة المعتلة تكون غير فعالة ومتى كان الجسد سليما أدى وظائفه بتناسق تام"، نلاحظ أن "تشيلدر مين" بيّن المنظمة السليمة والمنظمة المعتلة حسب فعاليتها التنظيمية.

---

[1] نور الدين ميهوب: الصحة التنظيمية بين التصور والممارسة،مقال في مجلة البحوث النفسية والتربوية، ب ت،عدد 10، ص587

[2] أكتم عبد المجيدالصرايرة، أحمد عدنان الطيط: توافر الصحة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عدد رقم 6 ، الأردن، 2010، ص100

بيّن كل من "ذبفي "و "جور " و "باركر" سنة 2003 بأن الصحة التنظيمية تتجاوز تمتع العاملين فيها بصحة جسمية و وعقلية ونفسية، بتوفير مناخ تنظيمي إيجابي منفتح وأن يجعل العاملين ملتزمين بتحقيق أهدافها و رؤيتها المستقبلية إضافة إلى التزامهم بأداء المهام المنوطة بهم. [1]

حسب ديفي و جور و باركر المنظمة تشبه الكائن الحي وهذا ما يدعمه اتجاه "روبرت ميرتون " لديها جسم قد تعتريه الأمراض العضوية ولديها عقل معرض للعلل ولديها إحساس نفسي تعد كمرض هو الآخر وهذا ما ينعكس على أعضائها وأزماتها من الحين إلى الآخر .

تعبّر الصحة التنظيمية عن قدرة المنظمة على التطور والنمو والتكيف والتي تنبع من فاعلية المنظمة والأفراد وتأثير كل منهما على الآخر بالشكل الايجابي وبالتالي تعكس حالة الرضا الداخلي للأفراد العاملين بالشكل الذي يخدم المناخ التنظيمي ويطور من مستوى الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة، والاهتمام بالصحة التنظيمية أمر مهم لأنها تتجاوز جميع التخصصات الأخرى في مجال الأعمال التجارية باعتبارها أكبر فرصة لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية، وتعتبر عملية تحسين الصحة التنظيمية نهج قائم على البيانات وهو مصمم لمساعدة القادة على تحسين قيادتهم وفعاليتها التنظيمية ، وأنها تشمل عملية التحسين الدوري، وجمع البيانات، والتفسير، وفريق الموارد البشرية، وفريق التدريب والمتابعة ودورات الدعم، والهدف من ذلك هو وضع القادة في موقف إيجابي واستباقي لاستخدام البيانات ونظم للدعم من أجل تحسين فعالية وحداتهم الإدارية. [2]

---

[1] **عبد السلام حمادوش: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة سطيف2014،02 ،ص93.**

[2] Brosnahan, C. (2011). THE IMPACT OF A SCHOOL'S ORGANIZATIONAL HEALTH ON STUDENT ACHIEVEMENT, A Doctoral Thesis Presented to the Faculty .of the College of Education University of Houston:p12

وفي السنوات الأخيرة كان هناك نمو هائل في استخدام وكالات توظيف العاملين واختيار أفضل المواهب الممكنة حول العالم وهي من المشاكل التي تواجهها الشركات في عملية جذب واختيار العاملين لأن قرارات إجراءات الاختيار للأفراد ذو المواهب والقدرات العالية، واحدة من المصادر الأساسية للنمو والتطور لأنها تشير إلى عملية اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار الأفراد المناسبين من مجموعة المتقدمين لأداء وظائف معينة أو أدوار داخل المنظمة.[1]

واتفقت وجهات النظر Ghorbani, Afrassiabi & Rezvani على أنّ الصحة التنظيمية هي أحد أهم مؤشرات النمو وتطور المنظمة ودليل استخدامها الصحيح للموارد. [2]

وذكر Zakiani & Motevallizadeh أنّ الصحة التنظيمية تلعب دورا مهمّا للغاية في فاعلية سلوك أيّ نظام من حيث البدنية والعقلية وتعزيز قدرات الموارد البشرية.[3]

---

[1] Erdem, M. B. (2016). A Fuzzy Analytical Hierarchy Process Application in Personnel Selection in IT Companies: A Case Study in a Spin-off Company. Acta Physica Polonica A, 130(1), 331..

[2] Ghorbani, M., Afrassiabi, R., & Rezvani, Z. (2012). A study of the relationship between organizational health and efficacy. World Applied Sciences Journal, 17(6), 694-703)

[3] Motevallizadeh, S., & Zakiani, S. H. (2011). Studying role of organizational justice and organizational health personality in deputy of research and technology, ministry of health and medical education. J Am Sci, 7(7), 897-905).

، وبيّن Farr & Tippins أن الهدف الأساسي من إجراءات الاختيار هو لتقييم المتقدمين للوظائف من أجل تحديد أفضلهم لتحسين الكفاءة والفاعلية للمنظمة[1]

وبالرغم من أن جميع المنظمات تبحث عن أفضل المواهب والقدرات ولكن عدد قليل جدا من يعرف بالضبط كيفية زيادة فرصهم في العثور على الأشخاص المناسبين.[2]، وقد أشارت دارسات (Yuceler, Doganalp & Kaya, 2013) و

(Jackson,2016, Ertel, 2009) إلى أنّ العوامل الرئيسية في فشل المديرين هو سوء الاختيار الصحيح وهذا بالتالي سوف ينعكس على صحة المنظمة، لأنها ستفقد موظفيها الحاليين، وبالتالي فقدان المعرفة والخبرات والمواهب، وهذا يؤثر على كفاءتها وجودة أعمالهم.

ويتكون مفهوم الصحة التنظيمية من مقطعين هما: الصحة وتعني: الشيء السليم ، أمّا التنظيمية المأخوذة من تنظيم (منظمة). وتعرف إجرائيا بأنها: كيان اجتماعي له أهداف محددة ومخطط لها بوعي تبعا لأهدافها ولهذا التنظيم حدود واضحة ويعمل ضمنها أفراد وجماعات لتحقيق أهدافها المحددة.[3]

وعرّف Wolff الصحة التنظيمية بأنّها استراتيجيات المنظمة التي تحافظ على صحة العاملين الفسيولوجية والنفسية وتزيد من إنتاجيتهم، عن طريق اهتمام أصحاب العمل بتحفيزهم، واستخدام كافة الحلول الممكنة لتحسين مقدرتهم على الأداء، والعمل على

---

[1] . Farr, J. L., & Tippins, N. T. (2013). Handbook of employee selection. Routledge, 1st Edition, New York ,p22

[2] Ullah, M. M. (2010). A systematic approach of conducting employee selection interview. International Journal of Business and Management, 5(6), 106

[3] القريوتي، محمد قاسم، 2010، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

التقليل من ظاهرة التغيب عن العمل من خلال الوصول إلى جذر المشكلة وأسبابها وذلك لمعالجتها ومساعدة العاملين على الحفاظ على أعمالهم.[1]

وأضاف فانسنت (VanSant ,2000) إلى أن الصحة التنظيمية هي: حالة من النشاط المستمر في إطار ديناميكي نابع من رضا العاملين لدى المنظمات الرسمية وغير الرسمية، موجهة بشكل إيجابي من أجل زيادة الفاعلية وتحسين أداء العاملين فيها.

وأكّد (Hill,2003 ) على أنها مقدرة المنظمات على أداء عملها بفاعلية، والتكيف بشكل ملائم مع ظروف العمل، ومقدرتها على التغلب على المشكلات بشكل يسهم في ازدهارها من الداخل والإسهام في تغييرها بشكل إيجابي فيما وأشار ( Hong & Toner,2014:277) على أنّ الصحة التنظيمية تعني مقدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها المحيطة وإيجادها للتوازن والانسجام بين أعضاء المنظمة وذلك لتحقيق أهدافها.

وعدها ( Sivapragasam & Raya,2013,55 ) بأنها جزء مهمّ تقوم عليه المنظمة وذلك لتحقيق التميّز من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة للعاملين من أجل تفعيل إمكانياتهم التي تسهم إيجابا في تحقيق أهداف المنظمة، فيما عرّفها ( Elyden & Klingel,2000.4) بأنها: "مفهوم موسع لأدب المنظمات يتضمن مقدرة المنظمة على العمل بفاعلية ، ومقدرتها على النمو والتطور".[2]

وعلى الرغم من أن تعريف ميلز قديم إلّا أنه المرجعية الأساسية لاشتقاق التعريفات اللاحقة لشمولية تعريفه للصحة التنظيمية، حيث عرفها بأنها: قدرة المنظمات على أن

---

[1] Wolff, S. (2003) Organizational health: Beyond integrated disability Management Compensation and Benefits Review 35 (4) 7-13

[2] علاء عاشور، مدى تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في المراكز الصحية في مدينة قلقيلية، العدد 37، 2021، ص525.

تعمل بكل كفاءة وبكل فاعلية وأن تنمو في ظل التطورات المستمرة، من أجل خلق نظام متكامل لتحقيق الأهداف المحددة.

وعرّفها اليدين وكلينجل Elyden &Klingel بأنها: "مفهوم موسع لأدب المنظمات ، يتضمن مقدرة المنظمة على العمل بفاعلية ومقدرتها على النمو والتطور" [1]

وبيّن (Vansant ,2000 ) : بأن الصحة التنظيمية حالة مستمرة من الرضا الوظيفي، التي تساهم فيها جميع الهياكل التنظيمية سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وهي تسعى باستمرار إلى تحسين بيئة العمل للأفراد الموجودين في المنظمة.

ويرى Korkmaz , 2006 بأنها : هي مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المنظمات، ولها تأثير على أداء الأفراد ورضائهم الوظيفي وسلوكهم الوظيفي، وتعرف على أنها: منظمة تعمل على تحقيق أقصى قدر من التكامل بين أهداف العمال من أجل الرفاهية وأهداف الشركة الربحية والإنتاجية. [2]

كما عرفها **اليامي** على أنها: تعبر عن ما يدركه العاملون من أساليب وخصائص التي يكون لها تأثير في سلوكهم وانجازاتهم .[3]

ومن وجهة نظر كل من(Motevallizadeh & Zakiani ,2011) هي المكان الذي يدفع الأفراد على العمل فيه على مصلحة عميقة، وأنّ الصحة التنظيمية تلعب دورا بناء للغاية في فعالية السلوك من حيث البنية البدنية والعقلية، وقد تناولت وجهات نظر أخرى(Hong, Law & Toner ,2014:277) تعريف الصحة التنظيمية بأنها: قدرة

---

[1] (Elyden, A. & Klingel, E. (2000). “Supervising organizational health”. Supervision 61 (12) 4-29)

[2] Hansson, A. S. (2008). Determinants of individual and organizational health in human service professions (Doctoral dissertation, Acta Universitatis Upsaliensis)

[3] اليامي،منصور محمد (2010) ، أثر الصحة التنظيمية في تعزيز السلوك الابداعي لدى العاملين في الغرف التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

المنظمة للحفاظ على التوازن والانسجام والنمو وهي تسعى إلى تحسين الأداء التنظيمي، وهي ضرورية لفاعلية المنظمة، للتمكن من تحقيق أهداف المنظمة، ومن وجهة نظر كل من (Hasani, Sheikhesmaeili & Aeini , 2015,234) : هو المكان الذي يدفع الأفراد على البقاء والعمل والشعور بالفخر وإنها مفهوم جديد من أجل تطوير وتحسين الهيكل التنظيمي وخلق نظام فعال من أجل تحقيق الأهداف.

ويذكر (Dess, Mcnamara &Eisner, 2016:18 )على أنها مقدرة المنظمات على العمل بفاعلية والتكيف بشكل ملائم، من أجل التغلب على جميع المشاكل.

ويرى الباحثان من خلال التعريفات المذكورة إلى أن الصحة التنظيمية تركز بشكل كبير على سلوكيات الأفراد وتحرص على أن زيادة الكفاءة والفاعلية في المنظمات من عبر التحسين المستمر وتحقيق الأهداف بكفاءة، من خلال توفير بيئة عمل صحية، ويمكننا هنا استخلاص تعريفا للصحة التنظيمية بأنها: "العوامل الإيجابية المتوفرة في البيئة التنظيمية والتي تجعل منها صالحة ومشجعة للعاملين على أدائهم لعملهم ولعلاقاتهم الاجتماعية بطريقة تؤدي إلى تسيير العمل وتوجيه طاقات العاملين نحو بيئة صحية آمنة ومنتجة للعقول النيرة وصانعة لقادة جدد.

## 2* الخلفيّة النظريّة للصحة التنظيمية:

**<u>*العدالة التنظيمية ومنطلقات الأنسنة:</u>** في بدايات القرن العشرين زاد اهتمام الباحثين بالتأكيد على أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الأساسية المؤثرة على أداء وكفاءة المنظمات. وقد وجد هذا الاتجاه صدى كبيرا لدى الباحثين والممارسين للإدارة، على عكس المدخل الكلاسيكي للإدارة، فإن الافتراض الرئيسي لمدخل العلاقات الإنسانية هو" أنّ الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل"، ويمثل هذا الافتراض نقطة تحول رئيسية في مفهوم العدالة التنظيمية.[1]

[1]عادل محمد زايد،2006، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، ط1. القاهرة، مصر: ميرشن للطباعة،ص74.

ويمكن تعريف العدالة التنظيمية على أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني (Greenberg,1999)، أو أنها تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات. [1]

وهذا ما تحاكيه منطلقات الأنسنة من خلال تجاربها ودراستها المختلفة التي تكاشف على أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أن التماسك والالتزام بمبادئها له تأثيره الواضح على إنتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل.[2]

فمن أهم أسباب اكتشاف أهمية الجوانب النفسية فالاجتماعية *هو إحساس العاملات بمدى عدل وصدق التعامل معهم من طرف الرؤساء ، بحيث يعكس إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة.[3]

ولقد تصور دعاة العلاقات الإنسانية؛ أنه إذا تحقق التعادل بين أهداف التنظيم وأهداف وحاجات أعضاء التنظيم يصبح التنظيم في وضع مثالي يمكنه من تحقيق أهدافه دون معوقات أو مشاكل، ويصبح أعضاء التنظيم في حالة رضا على أساس أن تضمين مبدأ العدالة التنظيمية بين أطراف العلاقة التعاقدية. لتعتبر بذاك كآلية لبلورة الرضا، الولاء، الالتزام بالأطر القانونية للمنظمة، وهذا يزيد بدوره من فاعلية وحيوية هذه الأخيرة.

فبمقتضى أصول الإدارة العلمية أن تحتكم التنظيمات لأسس العدالة في ممارستها بدءا من طرف اختبار العاملين وفق معايير الجدارة والاستحقاق، ومن ثم الاستمرار في تطبيق هذه

[1]عادل محمد زايد،2006، المرجع السابق ، ص13.

[2]علي السلمي،بدون سنة،تطور الفكر التنظيمي، ط1، القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر، ص102.

[3]عادل محمد زايد،مرجع سابق، ص28.

المعايير في عمليات الترقية، وتقييم الأداء، وتقديم الأجور والحوافز والمنافع الأخرى للعاملين.[1]

وهذا ما بلورته أبعاد العدالة التنظيمية الثلاث: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات.

إنّ الإضافة الحقيقية التي قدمها مدخل العلاقات الإنسانية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية هي التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية، فبدلا من أن يكون الفرد متلقيا فقط للعدالة التنظيمية كما تتصورها إدارة المنظمة، فإن الفرد يلعب دورا مهما في تجديد الملامح الأساسية للعدالة من خلال الرأي الجماعي والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة ، وبمعنى آخر فقد أصبحت مسؤولية خلق نظام العدالة التنظيمية والحفاظ عليه وتطويره مسؤولية مشتركة بين طرفي العدالة " المنظمة والعاملين".[2]

لقد تعاقبت القيادات الأوتوقراطية على المنظمة لعقود من الزمن في بدايات ظهور التنظيم الصناعي لاسيما وأن ملاك المصانع وأرباب العمل يضعون كل زمام القيادة والتسيير في أيديهم بشكل انفرادي تسلطي تلبية للغريزة حب السيطرة والاستبداد وساندهم في ذلك رواد النظرية الكلاسيكية .إلّا أن هذا الأسلوب من القيادة أثبت فشله وعدم صموده مع تطور المنظمات والتفكير السوسيو تنظيمي خاصة مع بروز النظرة الإنسانية للعامل في مناقشة القرار وصنعه بعد أن يتلقى اقتراحاتهم وآرائهم ويستمع إليهم ويحترم تدخلاتهم، باعتبارهم جزء من المنظمة، وسعيا وراء تحقيق الرضا والولاء للمنظمة، كل ذلك تعكسه القيادة الديمقراطية كعملية تنظيمية تفاعلية بين القائد وأعضاء جماعة المنظمة التي هو بنفسه

[1]محمد قاسم، القريوتي، 2008،نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، ص411.

[2]عادل، محمد زايد،2006 ،مرجع سابق ،ص77.

عضو منها يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وآمالها ويوطد الصلة مع أعضائها ويعمل على تعاونهم.[1]

*<u>**تمكين العاملين ونظرية z اليابانية:**</u> تواجه المنظمات الحديثة الكثير من التحديات التي باتت تؤرقها في ظل التطور التكنولوجي والمعرفي، لذا بات لزاما عليها مواكبة ومعاصرة هذه التغيرات في حالة سعيها نحو تحقيق طموحاتها وأهدافها المسطرة. ولا يكون ذلك إلّا من خلال توفير مورد بشري يتمتع بالمرونة الفكرية والكفاءة المهنية والقدرة على مواجهة الصعاب والمشكلات التنظيمية، وبالتالي تمكين الأفراد عمليا ومعرفيا من خلال تهيئة الجو المناسب القادر على إعطاء الإضافة الملموسة للمنظمة. وهذا ما نراه كمثال في الإدارة اليابانية z التي تعتبر من أفضل وأنجح النماذج الإدارية في العالم التي يقتدي بها في حالة سعي أيّ منظمة نحو النجاح والتميز. نظرا لقيامها على أسس ومبادئ تتضمن الثقة، المهارة والمودة، وهذا ما يكسب الفرد العامل الرغبة في الإبداع والابتكار ويستثير فيه قوة العزيمة والإرادة القوية على العمل بحزم، وبالتالي يصبح قادرا على تطوير وتحسين مهاراته وقدراته التي تؤدي إلى تمكينه من أداء مهامه.

ويؤكد وليام أوشي أن نجاح المنظمة ككل مرهون بتحقيق التعاون بين المدراء والعمال خلال العمل، ويظهر ذلك بشكل كبير في قدرتهم على الاتفاق حول مجموعة من الأهداف الأساسية المتعلقة بتسيير أعمال المنظمة كالاتفاق حول أنواع المنتجات والخدمات التي تقدمها. كما أن "عملية اتخاذ القرارات تتم في الغالب بالمشاركة والإجماع وتبقى المسؤولية النهائية فردية. ولا تعتمد عملية التوجيه في النموذج الياباني على السلطة الهرمية والرقابة

---

[1] طلعت ابراهيم لطفي،2006 ،2007 ،علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص77.

المباشرة لسلوك العاملين فقط بل على السلطة غير الرسمية وعلى مبدأ الرقابة الجماعية والذاتية. [1]

*__السلطة التلاؤمية ومنطلقات الإدارة بالحب:__ ركزت النظرة الكلاسيكية، في المجال الإداري التنظيمي على فكرة مفادها أنه من يملك السلطة فقد امتلك كل شيء، ذلك أن الفطرة الإنسانية تدفعه إلي إبراز غريزة التملك لكي يحقق مآربه. فقد واجهت آنذاك المنظمات وعلى اختلاف مهامها، من عراقيل وصعوبات تخبط فيها العام والخاص وكان ضحيتها العامل البسيط وسبب ذلك الفهم الخاطئ والممارسة المغلوطة لمبدأ السلطة داخل البناء التنظيمي للمنظمة .إنّ النظرة الحديثة لمبدأ السلطة يختلف كل الاختلاف عما كانت عليه النظرة التقليدية، وينعكس ذلك من خلال الممارسة الصحيحة للسلطة حيث يتجه صاحب السلطة إلى إشراك العمال في قرارات المنظمة، من خلال السماح لهم بالتعبير عن آرائهم وتقبل اقتراحاتهم، حرية المبادرة ببعض الأفكار التي تساهم في زيادة تطوير وتحسين خدمات المنظمة، وبذلك يكسب احترامهم، حبهم، رضاهم وولائهم المطلق للمنظمة التي وجدت من أجل رفاهية الإنسان .إن الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة هو الإنسان نفسه، حيث لا يستطيع العامل أن يقوم بأداء عمله بشكل مثالي إذا كان لا يشعر بالحب للمنظمة التي يعمل بها أو ينتمي إليها. إن أغلب منظمات الأعمال في العالم المتقدم في الوقت الحالي؛ قد بدأت تتجه إلى نوع جديد من الإدارة وهي الإدارة بالحب، التي تعتمد في جزء كبير منها على رفع درجة الانتماء والحب للمنظمة والقائمين عليها وتهيئة أجواء الإبداع في العمل للوصول إلى أفضل النتائج. ويمكن للمدير أن يطبق الإدارة بالحب في منظمته من خلال بعض السلوكيات والتصرفات منها أخذ رأي العاملين فيما يتعلق بالسياسة العامة للمنظمة، وانتهاج سياسة الباب المفتوح لكل العاملين وتثمين كل صاحب فكرة وإبداع والاهتمام بالجوانب الشخصية للموظفين ومساعدتهم على حل مشكلاتهم حتى وإن كانت لا تتعلق

---

[1] صبحي جبر، العتيبي،2004، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، عمان ، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، ص 105.

بالعمل. في هذه الحال سيمتلك قلوب الموظفين وتزداد روح الانتماء، والوفاء بداخلهم وسيزيد معدل الأداء بشكل ملحوظ. مما يجعل المنظمة تحقق أهدافها لتصبح بذلك الإدارة بالحب ليس مجرد كلمات ومجاملات بل نتائج ملموسة على أرض الواقع.[1]

فالمدير الناجح هو المدير الذي يستخدم سلطته القانونية مع شخصيته الكاريزمية لتتلاءم والعنصر البشري من خلال نشر الشعور الإيجابي بينهم مع اختلاف مستوياتهم الإدارية على أنهم أعضاء أسرة واحدة.

3* **<u>أهميّة الصحة التنظيمية:</u>**

إنّ الصحة التنظيمية تعمل على إزالة العقبات من خلال تطور المنظمات ومواكبة التكنولوجيا، وبذلك تعد من المفاهيم التي نالت اهتمام كثير من الباحثين وجاء هذا الاهتمام نتيجة أن أغلب المنظمات تعاني من غياب الاستقلالية في العمل، وعدم المقدرة على التكيف ، مما يؤدي إلى دلالات سلبية على العاملين في المنظمة.[2]

كما تلعب الصحة التنظيمية دورا مهما في تمكين الموظفين لكي يحملوا المعرفة والخبرات عن طريق التزامهم الوظيفي.[3]

وأنها تسعى إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين عن طريق تحفيزهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة

---

[1] نور الدين، حاروش،2011،إدارة الموارد البشرية، ط1، برج الكيفان، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر،ص244-245.

[2] اليامي، منصور محمد ، 2010 ، أثر الصحة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في الغرف التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

[3] Yüceler, A., Doğanalp, B., & Kaya, Ş. D. (2013). The relation between organizational health and organizational commitment. Mediterranean Journal of Social Sciences, 4(10), 781

والصحة التنظيمية هي ضرورية للفاعلية التنظيمية كما تسعى إلى تحقيق التميز حيث يتم التركيز بشكل أساسي على تهيئة بيئة عمل مناسبة للموظفين لتفعيل طاقاتهم من أجل تحقيق الأهداف.[1]

إنّ تقبل التنوع والأفكار الجديدة يجعل المنظمات لديها مناخ صحي جيد وهي جديرة بالثقة في تبادل المعلومات والمرونة والإبداع لإجراء التغييرات اللازمة استنادا إلى البيانات التي تمّ الحصول عليها، وان وجود دعم داخلي وخالي من أي خوف أو تهديد يجعل المنظمة صحية.[2]

كما إنّ أحد أسباب فعالية الموظفين هو الإبداع وهذا يؤدي إلى اختيار الموظفين الفعالين والمبدعين وبالتالي تنجح المنظمة، والإدارة التي تستخدم المرونة في التعامل مع الموظفين وتسعى دائما إلى التغيير المستمر يجعلها إدارة ناجحة وهذا يجعل الموظفين يشعرون بالثقة مما يجعلها منظمة فعّالة.[3].

---

[1] Sivapragasam, P., & Raya, R. P. (2013). Organizational Health: Knowledge Based Sectoral Employees. olume X, 55

[2] (Jenaabadi, M, Javan (2014). Study Of The Relationship Between Organizational Health and Establishment of SchoolBased Management in Secondary Schools of The City of Chabahar City, Iran)

[3] (Gorgij, V., Vazife, Z., & Mirzadeh, M. (2014). The review of the level of staff's social capital and its relationship to organizational health in Social Security Organizations of South Kerman Province. Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities, 4(10), 320)

إذ يعد العنصر البشري هو أهم عامل في نجاح المنظمات لذلك يجب الاهتمام به من أجل توفير بيئة عمل جيدة لذلك يجب على المديرين الاهتمام بالعنصر البشري.[1]

ولأهمية الصحة التنظيمية في المنظمات فإنها تعتبر واحدة من أهم المؤشرات الأكثر تعبيرا ووضوحا من غيرها ويرى (Polanyi،2007) أنه من أجل تحسين أي عملية في المنظمة نحتاج إلى فهم الوضع القائم وتحديد نقاط القوة والضعف وتصميم خطط مدروسة، وتعتمد إستراتيجية إدارية تقوم على تطوير قدرات وشخصيات الموظفين.

في ضوء ما تقدم يرى الباحثان أنّ الصحة التنظيمية لها أهمية خاصة وهي تعتمد على المديرين و كيف يستطيعون تهيئة مكان مريح وصحي للعاملين لكي يستطيع العاملون العمل بكل كفاءة وثقة ويستطيعون الاعتماد على أنفسهم وعلى حل المشاكل والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من دون صراعات وتكاليف إضافية، كما يرى الباحثان أن الصحة التنظيمية هي من الأمور التي يجب إعطائها أولوية خاصة بها لأنها تساهم في تطوير القدرات التنظيمية وتحقيق الأهداف عن طريق الاهتمام بالعاملين وتدريبهم بشكل مستمر لكي تبقى المنظمة قوية وقادرة على المنافسة.

**4* محددات بناء الصحة التنظيمية:** وأهمها الثقافة التنظيمية، الأمن الوظيفي والقيادة التشاركية.

أ- **الثقافة التنظيمية :** باعتبار المنظمة نسقا مفتوحا على البناء الاجتماعي الذي تنتمي إليه فيؤثر فيه ويتأثر به ممّا ينعكس على خصائص التنظيم وفعاليته.

فالثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم السائدة في التنظيم والتي تبناها أفراده، تنشأ من تفاعل وإدراك دور الأفراد، وعليه يمكن القول أن الثقافة هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب،

---

[1] (Niknami, M. O. S. T. A. F. A., & Zare, M. (2014). The Relation of Organizational Health with Teaching and Rising Organization of Shiraz Employees’ creativity. Indian J. Sci. Res, 5(1), 264)

فتؤثر في فعالية المنظمة والأداء والإبداع والالتزام، وقد يكون تأثيرها إيجابيا كما قد يكون سلبيا. [1]

يرى واتارم و بيتر Watram, Peter ، "أنّ هناك علاقة إيجابية بين الثقافة وفعالية المنظمة ويرى "جاي بارني " أنّ الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حيث تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، وتؤثر الثقافة التنظيمية أيضا على العمال بتنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة وتزويدهم بالإحساس بالهوية وتحفيزهم وخلق الدافعية للعمل، كما أنها تمد العمال بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتساهم في مساعدة الأفراد على التكيّف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.[2]

**ب – القيادة التشاركية:** لقد أسال موضوع القيادة الكثير من الحبر سواء من دارسي علم الاجتماع أو من دارسي علم القانون والسياسة، وتطور مفهومها عبر الزمن بدء بالقيادة المستبدة مرورا بالقيادة البيروقراطية وصولا إلى القيادة الإنسانية التي صاحبت ظهور اتجاه العلاقات الإنسانية الذي ينادي لمراعاة الجوانب السلوكية و العلاقات الإنسانية غير الرسمية في التنظيم الرسمي.

وتعد القيادة التشاركية أحد أفضل وأنجح أنواع القيادة في المنظمات الحديثة قوامها مجموعة من المبادئ منها:

**– مبدأ تفويض السلطة:** فمع كبر حجم المنظمات في الوقت الحالي وزيادة عدد العمال وزيادة الضغوط في العمل لجأ المديرين إلى التنازل عن بعض صلاحياتهم ومسؤولياتهم لمساعديهم ومرؤوسيهم. [3]

---

[1] –عبد السلام حمادوش،2014، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة سطيف02، ،ص76.

[2] (عبد السلام حمادوش، المرجع السابق،ص76).

[3]ظاهر كلالدة، 1997، القيادة الإدارية، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص213.

- **مبدأ التحفيز:** لقد اتجهت المنظمات الحديثة إلى نظام التحفيز الإنساني مع تغير النظرة إلى العامل، حيث بدأت تظهر اتجاهات إنسانية تهتم بالعامل وظروفه ككل مركب من الأحاسيس والمشاعر دون إهمال قيمة الأجر والإجازة والظروف الفيزيقية والنفسية للعمل.

- **مبدأ العمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار:** فالقائد التشاركي لا يصدر أوامره إلا بعد مشاورة الجماعة ويشاركها عمى اعتبار أنه عضو منها، فبالاعتماد على أسلوب المناقشة والإقناع . من أجل هذه المبادئ وغيرها اعتبرت القيادة التشاركية أفضل أنواع القيادة وهذا ما أثبتته الدارسة التي قام بها كل من "وايت و بينيت "في التعرف على أنواع القيادة بين مجموعات من الشباب فقد دلت دارستهما على أن القيادة الديمقراطية تخلق جوا من العمل يساعد على تنمية ملكة الابتكار والمبادرة ويقلل من الاعتماد على القائد ويطلق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم وسيساعد في تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.[1]

**ج- الأمن الوظيفي:** يعرفه "هيرش "بأنه ما يحققه من رغبات وما يشبعه من طموحات أو هو دور الوظيفة في تحقيق رغبات وتوقعات الموظف وإشباع طموحاته وتطلعاته الآنية والمستقبلية، وعليه فالأمن الوظيفي هو شعور العامل بالطمأنينة وأنه وقاية من كل ما يمكن أن يضره، لهذا فإن الأمن الوظيفي هو تحقيق حاجات "ماسمو "الضرورية لمعامل والتي تتمثل في الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، حاجات الانتماء، حاجات التقدير وحاجات تقدير الذات .إنّ البيئة الآمنة التي تتجلى فيها معالم الاستقرار والطمأنينة، ترفع من أداء العمال وإنتاجيتهم، فمن حقهم الاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي من خلال اتخاذ القيادة للتدابير اللازمة لتحقيق أقصى درجات الأمن وفي المقابل نجد أن الخوف والقلق وحالة اللاستقرار تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وتراجع مستوى الأداء، ولقضاء على هذه الوضعية على المنظمة أن تلجأ إلى

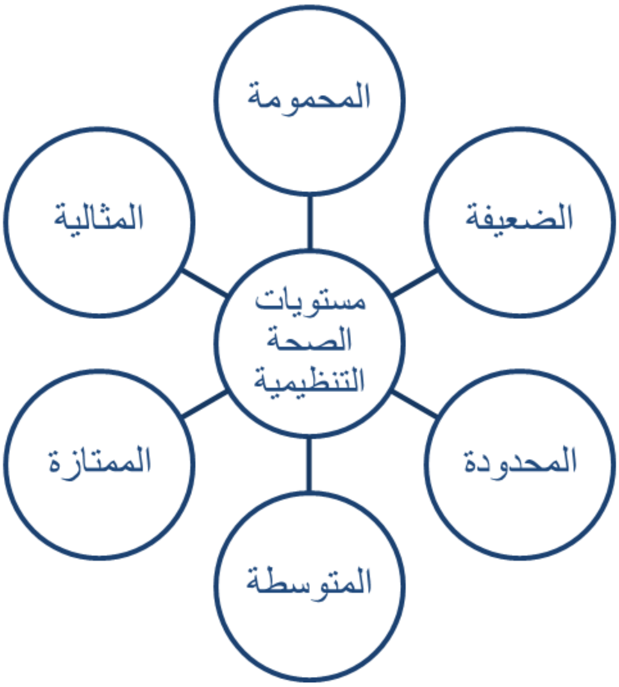
[1] كامل محمد المغربي، 2010،السلوك التنظيمي، ط4، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن،ص213.

توفير مبدأ الأمن والأمان من خلال توفير بيئة عملية مناسبة وصحية، وطمأنة العاملين ودعمهم وتحفيزهم.[1]

## 5* مستويات الصحة التنظيمية:

يمكن الاستدلال على مستوى الصحة التنظيمي التي تتمتع به المنظمة تبعا لمدى توافر الأبعاد التي ذكرهاً ( wolff, 2003:8) وأشار إليها (الكمالي،2011) والتي تقسم إلى ستة مستويات كما يأتي:

**الشكل1: مستويات الصحة التنظيمية**[2]




[1] غربي حسينة، الصحة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماستر، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، 2018-2019، ص21-22.

[2] الكمالي، عبد الله عبد القادر ، 2011،. مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

**6* أبعاد الصحة التنظيمية:** تعد الصحة التنظيمية حالة تعيشها المنظمة ضمن بيئة ومكان عمل يوفر للعاملين فيه مناخ صحي، ليعملوا بنجاح للوصول إلى مستوى من الأداء الناجح الذي يحقق جميع التوقعات على المدى البعيد، وينعكس ذلك في انخفاض الغياب عن العمل، ودوران العمل والشكاوى فضلا عن تمتع أفراد المنظمة بصحة فسيولوجية ونفسية جيدة.[1]

كما أنّ المنظمات التي تتوفر فيها شروط الصحة التنظيمية المرتفعة هي تلك المنظمات التي تبحث عن تحسين الأداء التنظيمي لها، وتعمل على دعم العاملين فيها وتلبية متطلباتهم وبالتالي تحقيق أهدافها التي تسعى إليها.

وأشار **ندى (2018)** إلى ستة مجالات لقياس الصحة التنظيمية هي: الترابط المؤسسي، والقيادة الإدارية وأساليبها، والشخصية ، والاعتبارية، وتوافر الموارد المساندة، والروح المعنوية، والعلاقات الإنسانية، والتأكيد على النواحي الأكاديمية وكفاءة الموظفين وأشار إلى أبعاد الصحة التنظيمية الآتية: الإبداع التنظيمي، وكفاءة الاتصالات، والاستقلالية التنظيمية، والمعنويات، والتغيير التنظيمي، والتماسك المؤسسي.[2]

فيما قدم (Miles ) عشرة أبعاد لقياس الصحة التنظيمية ضمن ثلاث مجموعات رئيسية، الأولى: ترتبط بالوظيفة والعمل، ويندرج تحتها الأبعاد (وضوح الهدف، وكفاءة الاتصالات وتوازن السلطة المثالي)، أما الثانية: فترتبط بالحالة الداخلية للمنظمة وحاجات العناية بالأفراد ويندرج تحتها الأبعاد (تسخير الموارد، والتماسك، والمعنويات)، والمجموعة الثالثة والأخيرة: ترتبط بالنمو والتغير، ويندرج تحتها الأبعاد (الإبداع، الاستقلالية، والتكيف، وحل المشكلات) إضافة إلى بعد الثقة.

---

[1] (Koscec, M. (2008). Stress–related illness at work can no longer be ignored by organizational striving to be competitive, entec corporation, Austin Texas, Toronto Canada)

[2] ندى، يحيى محمد(**2018**) :"واقع الصحة التنظيمية في المدارس الخاصة شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، مجلة جامعة الخليل للبحوث، العدد3.

وفيما يلي تفصيلات هذه الأبعاد كما رآها الباحثون:

**1- وضوح الهدف:** الأهداف يجب أن تكون سهلة الفهم ومقبولة وقابلة للتحقيق من قبل أعضاء المنظمة ويجب أن تكون المهمات واضحة لكي تتحقق الأهداف، ويعرف ميلز وضوح الهدف بأنّه التواصل بوضوح من حيث النتيجة المطلوبة من العمل، والمبادئ التوجيهية لتحديد ما إذا كانت يصعب تحقيقها أم لا ، ويجب أن تكون الأهداف قابلة للإنجاز لكي تستطيع المنظمات الوصول إليها وتحقيقها، ويعرف كل من Mohammadisadr & Arbabisarjou الهدف بأنه: يجب أن يكون في بيئة صحية، ويجب أن يكون قابل للتحقيق وتكون الأهداف مصاغة بطريقة واضحة وسهلة، والمهمات الوظيفية يجب أن تكون واضحة ومحددة لكل موظف في المنظمة، ويجب أن يعرف كل موظف مهمته ويجب تحديدها حسب الوقت المحدد لها .[1]

**2- تسخير الموارد:** وهي نسبة الموارد التي تستخدم في العمل، و يتم توزيع العمل داخل المنظمة في الطريقة الأكثر فعالية حسب المطلوب وهناك ترابط بين المطالب والاحتياجات، والموارد تنقسم إلى موارد بشرية ومادية. وعرفها مايلز بأنها: مدى توافر المواد والأدوات لدى الأفراد ومقدرتهم على توفير هذه المواد.[2]

**3- المعنويات:** هي إحساس يشعر فيه الفرد ويجعله يستعد لزيادة الإنتاجية، والروح المعنوية هي شعور الأفراد بالراحة لأنهم سوف يحلون المشاكل التي تحدث في المنظمة وهذا يزيد من تماسك الأفراد فيها.[3].

---

[1] (Mohammadisadr, M., Siadat, S., & Arbabisarjou, A. (2012). Relationship between Managers' Performance and Organizational Health. International Education Studies, 5(3), 228).

[2] (Yüceler, A., Doğanalp, B., & Kaya, Ş. D. (2013). The relation between organizational health and organizational commitment. Mediterranean Journal of Social Sciences, 4(10), 781)

[3] (Jackall, R. (2010). Morality in organizations. In Handbook of the Sociology of Morality (pp. 203-209). Springer New York)

**4- التماسك:** هو ارتباط وثيق بين الجماعات في مختلف الجوانب من ناحية الغايات والأهداف، وكل الجماعات تسعى إلى الاستمرار والبقاء في مسيرتهم في المنظمة.[1]

و هو" مقدار المشاعر الايجابية التي يكنها أعضاء المنظمة لبعضهم البعض، ومدى حرصهم ورغبتهم في البقاء و الاستمرار فيها، وتتوقف درجة التماسك على قوة تجاذب الأعضاء في الجماعة. ونجاح المنظمة يعتمد على العلاقات الصحية بين الجماعات، وفي المنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية يحترم الأشخاص بعضهم بعضا ويحرصون على أنفسهم ومنظمتهم وتسودهم علاقات الثقة المتينة ودائماً ويقولون الحقيقة ويلتقون عند هدف منشود ويحافظون على التوازن السليم والصحي بين حياة العمل وحياتهم خارج العمل، ويتعلمون من الماضي ويخططون للمستقبل مع تركيزهم على المسؤوليات وأولويات العمل اليومية.[2]

**5- الإبداعية:** هو استخدام كل المواهب التي يمتلكها الأفراد والاستفادة منها في البحث من أجل اكتشاف أساليب جديدة أو التوصل إلى حلول مبتكرة وفيها إبداع من أجل حل المشاكل التي تواجه المنظمة وهذا الأمر يولّد لدى الأفراد الشعور بالأمان والثقة نحو البحث والإبداع، كما أنّ إنتاج الأفكار الإبداعية ليس بالضرورة تنفذ إنما يجب أن ينظمها دافع لدى الأفراد لوضع أفكارهم موضع التطبيق والتنفيذ والقدرة على التواصل.

**6- التكيف:** يعبر التكيف عن مدى مقدرة العاملين على التكيف مع كل المتغيرات التي تحدث في العمل سواء كانت داخلية أو خارجية.

**7- الاستقلالية:** وهي استقلالية كل من الموظفين والمنظمات، وتعني أن نعطي للموظف الصلاحية في إنجاز المهام الموكلة لديه.[3]

---

[1] عاشور أحمد صقر، 2017، السلوك الانساني في المنظمات،الاسكندرية، مصر، دار المعرفة الجامعية.

[2] عبد الباقي، صلاح الدين محمد ،2001،السلوك التنظيمي ط ،1 الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

[3] (Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. Academy of Management Journal, 55(5),1102-1119)

**8- ملائمة الاتصالات:** أن يكون نظام الاتصال في المنظمة متاحا ومنع حدوث سوء فهم من خلاله، وهكذا يستطيع العاملون الحصول على المعلومات الصحيحة مما يزيد من كفاءة المنظمة حيث تعبر عن درجة تداول المعلومات والأفكار بين أعضاء المنظمة من خلال النقاشات والمراسلات والبرامج الإعلامية ولوحة الإعلانات، وتعتبر الاتصالات التنظيمية وسيلة بناء علاقات إنسانية داخل المنظمة ومع الأطراف الخارجية وتشمل الأنواع الآتية: الاتصالات الهابطة من مدراء الإدارة العليا في المنظمة إلى العاملين، والاتصالات الصاعدة من العاملين إلى الإدارة العليا، الاتصالات الجانبية أو الأفقية بين المستويات الإدارية مثل الأقسام أو الإدارات.[1]

**9- حل المشكلات:** المشكلة هي: عقبة أو صعوبة تواجهها المنظمة أو الفرد في المنظمة عند انتقاله من حالة معينة إلى حالة أخرى أفضل. أما حل المشكلة فهو: عملية تجسير الفجوة بين الحالتين لتحقيق الهدف المطلوب بعد إزالة العقبات والمعوقات. وتتمثل المشاكل على مستوى المنظمات في معاناتها من الإنتاجية الفقيرة وانخفاض المعنويات وارتفاع حالات الغياب وهذا يعني أن المنظمة لا تعمل بشكل جيد فيطلق على ذلك أن المنظمة معتلة غير صحية، وتعتبر عملية تحسين صحة المنظمة عملية مستمرة من خلال إستراتيجية تشخيص ومعالجة المشكلات المتمثلة فـي: تحديد الأعراض الدالة على وجود المشكلة وتقييم مدى اتساع وعمق أعراض المشكلة في المنظمة ليتم التركيز على البحث عن المسببات ثم اختيار المعالجات الملائمة لإزالة المشكلة

ووضع مقاييس مجردة للتأكد من مستوى صحة المنظمة وذلك بإجراء فحوصات دورية مستمرة للتأكد من صحتها.[2]

[1] القريوتي، محمد قاسم.( 2000) . نظرية المنظمة والتنظيم ،1ط ، دار عمان: وائل للطباعة والنشر

[2] نضال الحوامدة و معتصم شتال، 2010، مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر ضغوط العمل دراسة ميدانية على أطباء القطاع الحكومي في الأردن، قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الكرك –الأردن.

**10- الثقة:** أن تطبق المراكز الصحية سياسات تنظيمية عادلة، تستند إلى معلومات دقيقة وصادقة وذات موثوقية عالية. فالثقة هي: الشعور بالاطمئنان بأن السلوك متطابق مع التوقعات المطلوبة لانجاز الأعمال وفقا لمتطلباتها. وللوصول للثقة التنظيمية لا بد من شيوع الصدق والصراحة وهي عوامل الوضوح والمكاشفة والواقعية بين العاملين أنفسهم في المنظمة وبينهم وبين المنظمة، والثقة التنظيمية دائما تعبر عن مستوى التعامل العالي بين الإدارة والعاملين.[1]

**الشكل2: أبعاد الصحة التنظيمية**

وبالنظر فيما سبق يرى الباحث أن الإبداع، الاستقلالية، التكيف، حل المشكلات هي أمور ضرورية في أي منظمة، لأن في ظل التنافس الشديد بين المنظمات يجب عليها أن تبحث في نموها و في التغيير المستمر من أجل بقائها، كما ترى أن تكون الأهداف سهلة الفهم ومنطقية وقابلة للتحقيق من قبل أعضاء المنظمة ، وان يتم توزيع المهمات داخل المنظمة

[1]عارف، حسين ناجي، 2001، السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار يافا العلمية.

بأكثر الطرق فاعلية، على أن لا تزيد أو تقل عن الحد المطلوب، ذلك لوجود ترابط بين المطالب والاحتياجات، مع الحاجة إلى تأمين الرفاهية والرضا لفريق العمل في المنظمة، وأن تقوم المنظمة بتطوير إجراءات جديدة وتحدد إستراتيجيات لتحقيق أهداف التطوير، وتمتلك مهارة إجراء التغييرات اللازمة تلقائيا لتحقيق النمو والتنمية.[1]

[1]علاء عاشور،2021، مدى تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في المراكز الصحية في مدينة قلقيلية، كلية العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، العدد 37، فلسطين. ص 529.

**خلاصة الفصل:**

إن الصحة التنظيمية تعتبر في الاخير احد الابعاد الاساسية والمهمة داخل السياق التنظيمي للمنظمة حيث تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال معالمها الاساسية والمتمثلة في سياسة العدالة التنظيمية التي تحتوي على العدالة التوزيعية والاجرائية وعدالة التعاملات والتي تحرص من خلالها المنظمة على تعزيز الشعور بالامن والطمانينة لدى العاملين وبالتالي القدرة على تعديل سلوك العاملين من اجل الحفاظ على التوازن العام لنظام المنظمة اي صحة المنظمة وخلوها من المشاكل التنظيمية التي تعرقل السير الحسن لمجريات وشؤون المنظمة والذي بدوره يدل على سياسة المنظمة والتي تتجل من خلال السماح بالمشاركة الجماعية في قراراتالمنظمة.

# الفصل االثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

**تمهيد:**

من أجل الإلمام بالأسس المنهجية للدراسة اتبع في هذا الفصل إجراءات منهجية معينة، حيث تم القيام بدراسة استطلاعية لمعرفة صدق و ثبات أداة الدراسة ، ثم الدراسة الأساسية ( الرئيسية ) وكذاعرض المنهج و المجتمع الأصلي للدراسة و عينة الدراسة كيفية اختيارها و حجمها وأداة الدراسة ، بالإضافة إلى شرح التقنيات الإحصائية المستخدمة في المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها من التطبيق النهائي لأدوات البحث على عينة الدراسة.

### 1. الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية هي عملية يقوم بها الباحث قصد تجربة وسائل بحثه لمعرفة صلاحيتها وصدقها لضمان دقة و موضوعية النتائج المتحصل عليها في النهاية وتسبق هذه الدراسة الاستطلاعية العمل الميداني ، وتهدف لقياس مستوى الصدق و الثبات التي تتمتع به الأداة المستخدمة في الدراسة الميدانية كما تساعد الباحث على معرفة مختلف الظروف المحيطة بعملية التطبيق .

فبعد الاطلاع على الدراسات المشابهة وبعض الكتب المتخصصة تم إعداد أسئلة تخدم البحث وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، و قد شملت الدراسة لعناصر الحماية المدنية وذلك من أجل الحصول على المعلومات والتعرف على مجتمع الدراسة، وتحديد عينة البحث.

تمت المقابلة مع 15 عنصر من الحماية المدنية بتاريخ 25 مارس 2023.

### 2. منهج الدراسة:

يدل منهج البحث العلمي على تلك القواعد والضوابط والاجراءات، التي تم تقريرها من قبل المختصين، ويسير الباحث على إثرها إلى أن يصل لنتائج علمية سليمة، ويلزم الباحث بأن ينص على المنهج العلمي الذي سيتبعه في دراسته وبتوضيح أساليبه وأدواته، وأسباب اختياره.

**المنهج الوصفي:** يعتبر المنهج الوصفي المنهج العلمي الذي يقوم "بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا أو تعبيرا كميا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا

رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى".[1]

حيث يقوم الباحث باعتماد المنهج الوصفي على: "وصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتعليل وتركيب المعطيات النظرية والبيانات الميدانية بغية الوصول إلى نتائج علمية توظف في السياسات الاجتماعية، بهدف إصلاح مختلف الأوضاع المجتمعية".[2]

## 3. تحديد مجتمع البحث واختيار العينة:

### 1.3.المجتمع الأصلي للدراسة:

- **مجتمع البحث:** في لغة العلوم الإنسانية هو: "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا، والتي ترتكز عليها الملاحظات".[3]

ويعرف مجتمع البحث بأنه: "جميع الأفراد والأشخاص، أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث".[4]

[1]– عمار برحوش، محمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص 129.

[2]– رشيدة زرواتي، **مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط1عين مليلة–الجزائر،2007 ص 87.

[3]– موريس أنجرس، **منهجية البحث في العلوم الإنسانية وتدريبات عملية**، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال برشرف، سعيد سبعون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004، ص 298.

[4]– عبيدات ذوقان، عبد الحق كايد وآخرون، **البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه**،دار الفكر للطباعة والنشر والتووزيع، ط7، عمان، الأردن، 2001، ص 99.

✓ **انتقاء مفردات المجتمع الأصلي للدراسة:** "يقوم الباحث في هذه الخطوة بتحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديدا واضحا ودقيقا".[1]

وفي تحديد المجتمع الأصلي تحديدا دقيقا واضحا يقدم كل من عبيدات ذوقان، كايد عبد الحق وعبد الرحمان عدس "المثال التوضيحي التالي:

أنه إذا أراد الباحث دراسة مشكلات طلاب كليات المجتمع في الأردن عليه أن يحدد – مجتمع البحث الأصلي– هل هو جميع طلاب كليات المجتمع الحكومية والخاصة، هل هو جميع طلاب السنة الأولى أو السنة الثانية...الخ.[2] وهذا ما تم أخذه بعين الاعتبار في تحديد مجتمع البحث الأصلي المستهدف بالدراسة والبحث.

**وعليه تمثل " المجتمع الأصلي للدراسة" عناصر الحماية المدنية بمدينة الجلفة.**

## 4. عينة الدراسة:

من الطبيعي أن يكون مجتمع البحث واسعا في بعض الأحيان، فلا يستطيع الباحث تغطيته أجمعه "[3]

إذ يصعب على الباحث عندئذ القيام بدراسة شاملة تلم بجميع مفرداته فيلجأ إلى أخذ عينة تمثل خصائص مجتمع البحث وتستهدف صفاته في حدود الوقت والتكلفة فيستخلص نتائجها ويقوم بتعميمها.

---

[1]– المرجع نفسه، ص 100.

[2]– عبيدات ذوقان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 100.

[3]– موفق الحمداني، عدنان الجاد ري، وآخرون، **مناهج البحث العلمي – اساسيات البحث**، الكتاب الأول مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 123.

وتشير العينة في تعريفها الدقيق إلى: " مجموعة جزئية مميزة من مجتمع الدراسة، فهي مميزة من حيث أن لها نفس خصائص المجتمع، ومنتقاة من حيث أنه يتم انتقاؤها من مجتمع الدراسة وفق إجراءات وأساليب محددة".[1]

سحب عينة لدى سعيد سبعون يعني[2]: ذلك الجزء من الكل الذي يتم استخراجه من أجل إمكانية التحقق من الفرضيات، والذي تفرضه عدم قدرة الباحث في اختيار كل وحدات عالم البحث أينما وجدت، فتتحدد بأنها عملية تقليص عالم البحث بأخذ جزء منها فقط لإجراء الاختيار عليه.

- ✓ وبعد تقصي العينة المناسبة للموضوع ، إرتأت الدراسة استخدام **عينة عشوائية بسيطة وتمثل عدد افراد العينة""50"" عامل في الحماية المدنية** وهي:

منح جميع أفراد المجتمع فرصا متساوية في التمثيل في عينة البحث.

وتعرف ايضا بأنها: تلك المجموعة من المفردات التي يتم اختيارها من بين مفردات المجتمع بطريقة تتيح لكل فرد فيه نفس الفرصة المتاحة لغيره، ليصبح عضوا في العينة وأن الوحدة المسحوبة لا تعاد إلى المجتمع بعدا لسحب حتى لا يكون هناك احتمال لسحبها مرة أخرى، ويتوقف الاختيار الأمثل لهذا النوع من العينة على شرطين أساسين هما:

1. أن يكون جميع افراد المجتمع الأصلي معروفين.

---

[1]– محمد وليد البطش، فريد كامل أبو زينة، **مناهج البحث العلمي – تصميم البحث والتحليل الإحصائي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص ص 96،97.

[2]– سعيد سبعون، حفصة جرادي، **الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع**،الجزائر، دار القصبة للنشر، 2012، ص ص 135،136.

2. أن يكون هناك تجانس بين هؤلاء الأفراد. [1]

## 5. أدوات جمع البيانات:

### 1.5. الاستمارة: (الاستبيان)

يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات استعمالا وانتشارا في البحوث الاجتماعية والاستبانة هي: " تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد بطريقة موجهة، ذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقا، وهذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية". [2]

**مفهوم الاستمارة:**

تعرف الاستمارة بأنها: " أداة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء، وتساعد الملاحظة وتكملها وأحيانا تكون الاستمارة الأداة العملية الوحيدة للقيام بالدراسة الميدانية". [3]

والاستبيان في مضمونه : "هو مجموعة أسئلة تطرح على أفراد عينة البحث، والتي تعطينا إجابات لتفسير موضوع البحث". [4]

وتم توزيع في الدراسة استبيان الصحة التنظيمية بابعاده الثلاث :القيادة الديمقراطية-التحفيز-الدعم الوظيفي.

---

[1] فاطنة عجوز ، **الاستراتيجيات التربوية للسرة وعلاقتها بأداء التلميذ في اللغة الفرنسية (دراسة ميدانية بمتوسطات مدينة الجلفة)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل م د) ، تخصص: علم الاجتماع التربوي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية والديموغرافيا، جامعة البليدة 2 علي لونيسي، (2021/2020)، ص322.

[2]- موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص 204.

[3]- رشيد زرواني، مرجع سبق ذكره، ص 220.

[4]- المرجع نفسه، ص 219.

**حيث تمثل محور بالفرضية الاولى :القيادة الديمقراطية وكان عدد اسئلته ثلاث.**

**ومحور الفرضية الثانية وكان عدد اسئلته اربعة .**

**ومحور الفرضية الثالثة وكان عدد اسئلته خمسة .**

## 6. مجالات الدراسة:

### 1.6.المجال الزماني:

جاءت هذه الدراسة عبر فترة زمنية كانت بدايتها منذ اختيار موضوع البحث والتعرف على الميدان، والقيام بدراسة استطلاعية كمرحلة أولية استكشافية مهمة، تمهيدا للمرحلة الأساسية، كانت بداية مرحلة الدراسة الاستطلاعية من 25 مارس 2023. ولقد تم البدء في توزيع واسترجاع أداة الدراسة الأساسية من : 14 أفريل 2023 إلى غاية 25 أفريل 2023.

**2.6.المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة على عناصر الحماية المدنية بمدينة الجلفة.

## 7. أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد مرحلة التطبيق تم تفريغ البيانات بواسطة الأدوات المستعملة(استمارة المقابلة)بغرض تحليلهما ومعالجتهما إحصائيا بواسطة برنامج **SPSS** وهو برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وعلى أساسه قمنا بمعالجة بيانات المبحوثين وقياس فرضيات البحث، وقمنا بحساب المعطيات، لنقوم بعد ذلك بقراءتها وتحليلها والتوصل إلى نتائج تبنى على أساسها استنتاجات الدراسة.[1]

وذلك عن طريق مجموعة من العمليات تم الاعتماد عليها وهي:

[1]– سعيد عيشور، نادية، **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دليل الطالب في انجاز البحث سوسيولوجي،** الجزائر، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع،2017، ص427.

**قانون النسب المئوية:** عدد التكرارات×100/العدد الإجمالي للعينة.[1]

**خلاصة:**

نظرا لطبيعة مشكلة البحث الحالي استدعى التعريف بالبحث ومنهجه وإجراءاته في هذا الفصل، فطرح واعتمد في طرح المشكلة على المعاينة الميدانية، لأجل تثمينها بدراسة استطلاعية للتأكد من أن المشكلة موجودة فعلا، ويعتبر هذا الفصل بمثابة الدليل والمرشد الذي ساعد على تخطي كل الصعوبات وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف بسهولة كبيرة في هذا البحث، كما تم التناول فيه أهم العناصر التي تفيد الدراسة بشكل مباشر منها(المنهج المتبع، الدراسة الاستطلاعية، مجتمع وعينة البحث، مجالات البحث، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية).

[1]– دومينيك سالفاتور، **سلسلة ملخصات شوم نظريات ومسائل في الإحصاء والاقتصاد القياسي**، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط4،القاهرة، مصر، 1997، ص 102.

# الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

**تحليل البيانات الشخصية:**

**جدول رقم 01:يبين توزيع العينة حسب الجنس**

| الجنس | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| ذكر | 46 | %92 |
| أنثى | 4 | %8 |
| المجموع | 50 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت عند فئة الذكور بنسبة 92%، وفي المقابل تنخفض النسبة عند فئة الإناث بنسبة8%.

**جدول رقم 02: يبين توزيع العينة حسب السن**

| السن | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| 20-30 | 13 | %26 |
| 30-40 | 21 | %42 |
| 40-50 | 16 | %32 |
| المجموع | 50 | %100 |

من خلال الجدول نلاحظ ان أكبر نسبة كانت عند المبحوثين الذين تتراوح اعمارهم من (30−40) بنسبة 42%، وتليها نسبة 32% عند الذين تتراوح أعمارهم من (40−50)، وفي الأخير تنخفض النسبة إلى 26% عند الذين تتراوح أعمارهم من (20−30).

**جدول رقم 03: يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية**

| الحالة الاجتماعية | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| أعزاب | 22 | %44 |
| متزوج | 28 | %56 |
| المجموع | 50 | %100 |

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت عند فئة المتزوجين بنسبة 56%، وفي المقابل تنخفض النسبة إلى 44%عند المبحوثين العزاب.

**جدول رقم 4: يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي**

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| متوسط | 1 | %2 |
| ثانوي | 19 | %38 |
| جامعي | 30 | %60 |
| المجموع | 50 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة عندالمبحوثين الذين مستواهم جامعي بنسبة 60%، وتليها نسبة 38%عند المبحوثين الذين مستواهم ثانوي، وفي الأخير تنخفض النسبة إلى 2% عند المبحوثين الذين مستواهم متوسط.

**جدول رقم 05: يبين توزيع العينة حسب المستوى المهني**

| المستوى المهني | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| عامل مهني | 11 | 22% |
| تقني | 22 | 44% |
| إداري | 17 | 34% |
| المجموع | 50 | 100% |

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت عند المبحوثين الذين صرحوا بأن مستواهم المهني (تقني) بنسبة 44%، وتليها نسبة 34% عند الذين صرحوا بأن مستواهم المهني (إداري)، وفي الأخير تنخفض النسبة إلى 22% عند الذين صرحوا بأن مستواهم (عامل مهني).

**تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة**

**تحليل جداول تتعلق بالفرضية الاولى :القائلة * توجد علاقة بين القيادة الديمقراطية والصحة التنظيمية لدى عمال الحماية المدنية.**

**جدول رقم 06: يبين توزيع العينة حسب الاستفادة من تفويض في السلطة**

| الإجابة | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| نعم | 20 | %40 |
| لا | 30 | %60 |
| المجموع | 50 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان أكبر نسبة كانت عند المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يستفيدون من التفويض في السلطة بنسبة 60%، وفي المقابل تنخفض النسبة إلى 40% عند المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يستفيدون من التفويض في السلطة.

نستتنج من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين أكدوا بأنهم لا يستفيدون من التفويض في السلطة، وهذا راجع إلى أن تفويض السلطة تعتبر من أهم العمليات الأساسية في التنظيم الاداري، فإذا كانت السلطة هي الركيزة الأساسية في وظيفة المدير، فإن تفويض السلطة هي مفتاح عملية التنظيم الإداري، ويرجع ذلك لكون أنه لا يستطيع أي اداري مهما بلغت قدرته القيادية وطاقته الذهنية أن يشرف اشرافا مباشرا على جميع الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيه.

**جدول رقم 07:يبين توزيع العينة حسب إذا كان الرئيس يشعر العاملين بالمسؤولية**

| الإجابة | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| نعم | 15 | %30 |
| لا | 35 | %70 |
| المجموع | 50 | %100 |

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت عند المبحوثين الذين صرحوا بأن رئيسهم لا يشعرهم بالمسؤولية بنسبة70%، وفي المقابل تنخفض النسبة إلى 30% عند المبحوثين الذين صرحوا بان رئيسهم يشعرهم بالمسؤولية.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أكدوا بأن رئيسهم لا يشعرهم بالمسؤولية، وهذا راجع إلى أن المسؤولية ,لربما راجع لتحمل المدير المسؤولية لقلة الخبرة وعدم احترامه للمرؤوس ولذلك تخوفا من أي اجراء من طرف العامل قد يكون ضده كرئيس، والتدخل في شؤونه كمرؤوس وتفاديا لاي تدخل من طرفهم قد يسيء لطريقته في سير العمل . ومن خلال ماسبق نستنتج ان المرؤوس الناجح هو الذي يستطيع حل كل الازمات والمشاكل بمفرده باعتباره كمرؤوس هو مصدر القوة والنجاح للمؤسسة التي يعمل بها .

**جدول رقم 08: يبين توزيع العينة حسب الغرض من منح المسؤولية**

| الاجابة | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| التهرب من المسؤولية | 8 | %30.8 |
| تدريبك على انجاز مهمامك | 18 | %69.2 |
| المجموع | 26 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت عند المبحوثين الذين صرحوا بأن الغرض من منح المسؤولية هو تدريب على انجاز المهام بنسبة 69.2%، وفي المقابل تنخفض النسبة إلى 30.8%عند المبحوثين الذين صرحوا بأن الغرض من منح المسؤولية هو التهرب من المسؤولية.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أكدوا بأن الغرض من المسؤولية هو التدريب على انجاز، وهذا راجع إلى أن أسلوب تكليف الموظفين بمهام ومسؤوليات متعددة يحفزهم في العمل بجد، ويتملكهم شعور جيد بتحقيق الهدف والغاية منه، وقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن العاملين الذين يؤمنون بإنجازهم لمهمة كجزء من فريق عمل قد حلوا مشاكل أكثر، وتذكروا أكثر مما تعلموه، وعملوا لوقت زاد بنسبة48% من غيرهم.

**جدول رقم 09: يبين توزيع العينة حسب إذا كان المسؤول يعزز الثقة مع العاملين**

| الإجابة | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 21 | %42 |
| لا | 29 | %58 |
| المجموع | 50 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة عند المبحوثين الذين صرحوا بأن المسؤول لا يعزز الثقة معهم بنسبة58%، وفي المقابل تنخفض النسبة إلى 42% عند المبحوثين الذين صرحوا بأن المسؤول يعزز الثقة معهم.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أكدوا بأن المسؤول لا يعزز الثقة معهم، وهذا راجع إلى شخصية المسؤول، فالمسؤول الذي لا يثق في موظفيه ولا يسعى إلى تعزيز الثقة فيهم إنما يعزز قدرتهم على إنجاز العمل، ويعمل على شل حركتهم، وتقييد إبداعاتهم، وإعاقة أفكارهم، لهدا من المستبعد أن تلاحظ في جهات العمل التي تتسم بمستوى ضعيف من الثقة بين الرئيس والمرؤوس أداء خارجا عن الروتين المعتاد، لأن المسؤول يخشى على نفسه وعلى منصبه إن هو منح الثقة لموظفيه.

**تحليل ومناقشة الفرضية الثانية القائلة : * توجد علاقة بين الدعم الوظيفي له علاقة بالصحة التنظيمية لدى عمال الحماية المدنية.**

**جدول رقم 10: يبين توزيع العينة حسب طبيعة الحوافز المطبقة بمؤسسة**

| الإجابة | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| حوافز مادية | 15 | %30 |
| حوافز معنوية | 35 | %70 |
| المجموع | 50 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت عند فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن طبيعة الحوافز (حوافز معنوية) بنسبة70%، وفي المقابل تنخفض النسبة إلى 30% عند المبحوثين الذين صرحوا بأن طبيعة الحوافز المادية.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أكدوا بأن طبيعة الحوافز المطبقة بمؤسستهم هي حوافز معنوية، حيث تعتبر الحوافز اداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي مؤسسة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المؤسسة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاجية وعملياتها وكذا تنمية عادات وأو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين.

**جدول رقم 11: يوضح العلاقة بين المستوى المهني وبين الأجور التي تتناسب مع مستوى المهام التي تنجزها في مؤسسة**

| الإجابة | عامل مهني | | تقني | | إدارية | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نعم | 6 | %54.5 | 7 | %31.8 | 6 | %35.3 | 19 | %38 |
| لا | 5 | %45.5 | 15 | %68.2 | 11 | %64.7 | 31 | %62 |
| المجموع | 11 | %100 | 22 | %100 | 17 | %100 | 50 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين المستوى المهني وبين الأجور المناسبة، نلاحظ أن أكبر نسبة كانت عند المبحوثين الذين صرحوا بأنها لا تتناسب مع مستوى المهام بنسبة 62% من مجموع العينة، وتوزعت بأكبر نسبة وهي 68.2%عند الذين صرحوا بأن مستواهم المهني تقني، وتليها نسبة 64.7%عند الذين صرحوا بأن مستواهم إداري، وفي الأخير تنخفض النسبة إلى 45.5%عند الذين صرحوا بأن مستواهم المهني عامل منهي.

وفي المقابل تنخفض النسبة إلى 38% من مجموع العينة الذين صرحوا بأن الأجور تتناسب مع مستواهم، وتوزعت بأكبر نسبة وهي 54.5%عندالمبحوثين الذين صرحوا بأن مستواهم المهني عامل منهي، وتليها نسبة 35.3%عند المبحوثين الذين صرحوا بأن مستواهم المهني إداري، وفي الأخير تنخفض النسبة إلى 31.8% عند المبحوثين الذين صرحوا بان مستواهم المهني تقني.

نستنتج من خلال ما سبق أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن أجورهم لا تتناسب مع مستوى مهامهم، واغلبهم كان مستواهم المهني تقني، فعدم تناسب الأجر مع المهام قد يؤدي إلى

تدني أداء الموظفين، فإذا كانت أعمال الوظيفة أقل من إمكانات الموظف يشعرهم بالملل وعدم الرغبة في إنجاز أشياء تبدو سهلة بالنسبة إليه.

**جدول رقم 12: يبين توزيع العينة حسب إذا كان المبحوثين يتحصلون على الترقية المناسبة لإنجازاتهم**

| الاجابة | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 11 | 22% |
| لا | 39 | 78% |
| المجموع | 50 | 100% |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت عند المبحوثين الذين صرحوا بأن لا يتحصلون على ترقية مناسبة لإنجازاتهم بنسبة 78%، وفي المقابل تنخفض النسبة إلى 22% عند المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتحصلون على ترقية مناسبة إنجازاتهم.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين أكدوا بأنهم لا يتحصلون على ترقية مناسبة لإنجازاتهم، وقد يتسبب عدم الحصول على الترقية في العمل أو تأخيرها تؤدي إلى إصابة الشخص بالإحباط، فكلما زاد إحباط الموظف كلما قل أداؤه في العمل وإنخفاض إنتاجيته.

**جدول رقم 13: يبين توزيع العينة حسب إذا كان المبحوثين يتحصلون على الترقية في مواعيدها المناسبة**

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| نعم | 9 | %81.8 |
| لا | 2 | %18.2 |
| المجموع | 11 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت عند المبحوثين صرحوا بأنهم يتحصلون على الترقية في مواعيدها المناسبة بنسبة 81.8%، وفي المقابل تنخفض النسبة إلى 18.2% عندالمبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يتحصلون على الترقية في مواعيدها المناسبة.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أكدوا بأنهم يتحصلون على الترقية في موعدها المناسب، حيث تعتبر الترقية من أهم الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع الموظفين على التفاني في العمل، والسعي نحو تحسين وزيادة الإنتاج عن طريق المبادأة والابتكار، فهي تساعد على تحقيق الانتماء للعمل، ودعم الاستقرار الوظيفي.

**جدول رقم 14:يبين توزيع العينة حسب إذا كانت المؤسسة تزيد من كفاءة عمالها**

| الإجابة | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| حوافز المادية والمعنوية | 25 | %50 |
| التكوين المتواصل | 25 | %50 |
| المجموع | 50 | %100 |

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان النسب متساوية، عند كل المبحوثين التي كانت مؤسستهم تزيد من كفاءتهم عبر الحوافز المادية والمعنوية وكذا التكوين المتواصل.

نستنتج من خلال الجدول أن المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تزيد من كفاءة عمالها عن طريق الحوافز المادية والمعنوية والتكوين المتواصل، وهذا راجع إلى أن مكافآت الموظفين وتقديرهم أمرا حيويا لتحسين القيم التنظيمية وتشجيع المنافسة الودية وتحسين سعادة الموظفين ورضاهم وزيادة رضا العملاء وتحفيز الموظفين على بذل المزيد من الجهد.

**تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة القائلة : توجد علاقة بين التحفيز والصحة التنظيمية لدى عمال الحماية المدنية**

**جدول رقم 15: يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و بين إذا كان رئيسك يشعرك بأهمية عملك**

| الإجابة | متوسط | | ثانوي | | جامعي | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نعم | 1 | %100 | 12 | %63.2 | 15 | %50 | 28 | %56 |
| لا | 0 | %00 | 7 | %36.8 | 15 | %50 | 22 | %44 |
| المجموع | 1 | %100 | 19 | %100 | 30 | %100 | 50 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وبين إذا كان رئيس يشعر بأهمية عمل، نلاحظ ان أكبر نسبة كانت عند الذين اجابوا بأن رئيسهم يشعرهم بأهمية عملهم بنسبة56% من مجموع العينة، وتوزعت بأكبر نسبة وهي 100% عند المبحوثين الذين اجابوا بأن مستواهم متوسط وتليها نسبة63.2%عند الذين أجابوا بان مستواهم ثانوي، وفي الأخير تنخفض النسبة إلى 50% عند الذين أجابوا بان مستواهم جامعي.

وفي المقابل تنخفض النسبة إلى 44% من مجموع العينة الذين صرحوا بأن رئيسهم لا يشعرهم باهمية عملهم، وتوزعت بأكبر نسبة وهي50% عند المبحوثين الذين كان مستواهم جامعي، وتليها نسبة 36.8%عند المبحوثين الذين مستواهم ثانوي، أما الذين مستواهم متوسط كانت النسبة معدومة.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن رئيسهم يشعرهم بأهمية عملهم، وكان مستواهم متوسط، وهذا راجع إلى أنه يجب أن تكون العلاقة فيما بينهم قائمة على الاحترام والتقدير، فحفظ الكرامة هي من أهم ما يبحث عنه الموظف لذلك لا يجب على المرؤوس أبدا أن يتخطى هذه النقطة.

**جدول رقم 16: يوضح العلاقة بين الجنس وإمكانية حصول المبحوثين على المعلومة الإدارية في حين وصولها إلى المؤسسة**

| الإجابة | ذكر | | انثى | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نعم | 30 | %65.2 | 1 | %25 | 31 | %62 |
| لا | 16 | %34.8 | 3 | %75 | 19 | %38 |
| المجموعة | 46 | %100 | 4 | %100 | 50 | %100 |

من خلال الجدول اعلاه الذي يوضح العلاقة بين الجنس وإمكانية الحصول على المعلومة الإدارية في حين وصولها إلى المؤسسة، كانت أكبر نسبة عند المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتحصلون على المعلومة الإدارية في حين وصولها إلى المؤسسة بنسبة 62% من مجموع العينة، وتوزعت بأكبر نسبة65.2% عند المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ذكور، وفي المقابل تنخفض النسبة إلى25% الذين صرحوا بانهم إناث.

وفي المقابل تنخفض النسبة إلى 38% من مجموع العينة الذين أجابوا بأنهم لا يتحصلون على المعلومة الإدارية في حين وصولها إلى المؤسسة ، وتوزعت بأكبر نسبة عند المبحوثين

الذين صرحوا بأنهم إناث بنسبة 75%، وفي المقابل تنخفض النسبة إلى 34.8% عند المبحوثين صرحوا بأنهم ذكور.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنهم يتحصلون على المعلومة الإدارية في حين وصولها إلى المؤسسة، وكانوا من فئة الذكور، وهذا راجع لاحتكاك هذه الفئة بمرؤوسهم، أما العنصر النسوي فهو منشغل بالمهام المؤدى إليه فقط، باعتبار أن معظم النساء متزوجات، وذلك لاحترام خصوصية العلاقة.

**جدول رقم 17: يبين توزيع العينة حسب إذا كان الرئيس يثق بالعاملين في المؤسسة**

| الإجابة | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 28 | %56 |
| لا | 22 | %44 |
| المجموع | 50 | %100 |

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان أكبر نسبة كانت عند المبحوثين الذين صرحوا بأن الرئيس يثق بالعاملين في المؤسسة بنسبة56%، وفي المقابل تنخفض النسبة إلى 44% عند المبحوثين الذين صرحوا بأن رئيسهم لا يثق بالعاملين في المؤسسة.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن رئيسهم يثق بالعاملين في المؤسسة، وهذا راجع لأن الثقة بين الموظفين وبعضهم البعض أمر بالغ الأهمية أيضا لبناء رأس المال البشري، حيث أن الثقة بين الرئيس والموظفين يكون التعاون بينهم أكثر ميلا

لمشاركة الأفكار والمعلومات، مما يمكن المؤسسات من تعزيز قدر أكبر من الابتكار ودفع الإنتاجية في نهاية المطاف فضلا عن تعزيز منطق فرق العمل.

**جدول رقم 18: يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وبين إذا كانت الإدارة تأخذ اقتراحات المبحوثين بعين الاعتبار**

| الإجابة | متوسط | | ثانوي | | جامعي | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نعم | 00 | %00 | 7 | %36.8 | 12 | %40 | 19 | %38 |
| لا | 1 | %100 | 12 | %63.2 | 18 | %60 | 31 | %62 |
| المجموع | 1 | %100 | 19 | %100 | 30 | %100 | 50 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وبين إذا كانت الإدارة تأخذ اقتراحات المبحوثين بعين الاعتبار، نلاحظ أن أكبر نسبة كانت عند المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة لا تأخذ اقتراحات المبحوثين بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرار بنسبة62% من مجموع العينة، وتوزعت بأكبر نسبة100% عند المبحوثين الذين أجابوا بان مستواهم متوسط، وتليها نسبة63.2%عند المبحوثين الذين بأن مستواهم ثانوي، وفي الأخير تنخفض النسبة إلى 60% عند المبحوثين الذين أجابوا بأن مستواهم جامعي.

وفي المقابل تنخفض النسبة إلى 38% من مجموع العينة الذين أجابوا بأن الإدارة تأخذ اقتراحات المبحوثين بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرار، وتوزعت بأكبر نسبة 40% عند المبحوثين الذين صرحوا بأن مستواهم جامعي، وتليها نسبة36.8% عند المبحوثين الذين

صرحوا بان مستواهم ثانوي، وفي الأخير تنعدم الإجابة عند المبحوثين الذين صرحوا بان مستواهم متوسط.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين أكدوا بأن الإدارة لا تأخذ اقتراحات المبحوثين بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرار، وكان مستواهم متوسط، وهذا راجع إلى أن اتخاذ القرار هو الطريقة المثلى لمعرفة أفضل الوسائل لتحقيق هدف العمل والمخاطر المرتبطة بتلك الوسائل، وذلك اعتبار لأي تحسبات قد تطرأ لتدني مستوى هؤلاء العمال باعتباره متوسطا ،وكذلك لعدم ثقة الادارة في هؤلاء الطبقة من العمال.

# الاستنتاج العام للدراسة

**الاستنتاج العام للفرضيات :**

من خلال الدراسة الحلية التي تشير نتائجها بأن المبحوثين لا يستفيدون من التفويض في السلطة، وهذا راجع إلى أن تفويض السلطة تعتبر من أهم العمليات الأساسية في التنظيم الإداري، فإذا كانت السلطة هي الركيزة الأساسية في وظيفة المدير، فإن تفويض السلطة هي مفتاح عملية التنظيم الإداري، ويرجع ذلك لكون أنه لا يستطيع أي إداري مهما بلغت قدرته القيادية وطاقته الذهنية أن يشرف إشرافا مباشرا على جميع الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيه.

وأكدوا بأن رئيسهم لا يشعرهم بالمسؤولية، وهذا راجع إلى أن المسؤولية ,لربما راجع لتحمل المدير المسؤولية لقلة الخبرة وعدم احترامه للمرؤوس ولذلك تخوفا من أي اجراء من طرف العامل قد يكون ضده كرئيس، والتدخل في شؤونه كمرؤوس وتفاديا لاي تدخل من طرفهم قد يسيء لطريقته في سير العمل . وأن المرؤوس الناجح هو الذي يستطيع حل كل الازمات والمشاكل بمفرده باعتباره كمرؤوس هو مصدر القوة والنجاح للمؤسسة التي يعمل بها .

وأن الغرض من المسؤولية هو التدريب على انجاز، وهذا راجع إلى أن أسلوب تكليف الموظفين بمهام ومسؤوليات متعددة يحفزهم في العمل بجد، ويتملكهم شعور جيد بتحقيق الهدف والغاية منه، وقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن العاملين الذين يؤمنون بإنجازهم لمهمة كجزء من فريق عمل قد حلوا مشاكل أكثر، وتذكروا أكثر مما تعلموه، وعملوا لوقت زاد بنسبة48% من غيرهم.

و أكدوا بأن المسؤول لا يعزز الثقة معهم، وهذا راجع إلى شخصية المسؤول، فالمسؤول الذي لا يثق في موظفيه ولا يسعى إلى تعزيز الثقة فيهم إنما يعزز قدرتهم على إنجاز العمل، ويعمل على شل حركتهم، وتقييد إبداعاتهم، وإعاقة أفكارهم، لهدا من المستبعد أن تلاحظ في جهات العمل التي تتسم بمستوى ضعيف من الثقة بين الرئيس والمرؤوس أداء

خارجا عن الروتين المعتاد، لأن المسؤول يخشى على نفسه وعلى منصبه إن هو منح الثقة لموظفيه.

و أكدوا بأن طبيعة الحوافز المطبقة بمؤسستهم هي حوافز معنوية، حيث تعتبر الحوافز اداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي مؤسسة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المؤسسة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاجية وعملياتها وكذا تنمية عادات وأو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين.

و صرحوا المبحوثين بأن أجورهم لا تتناسب مع مستوى مهامهم، واغلبهم كان مستواهم المهني تقني، فعدم تناسب الأجر مع المهام قد يؤدي إلى تدني أداء الموظفين، فإذا كانت أعمال الوظيفة أقل من إمكانات الموظف يشعرهم بالملل وعدم الرغبة في إنجاز أشياء تبدو سهلة بالنسبة إليه.

و أكدوا بأنهم لا يتحصلون على ترقية مناسبة لإنجازاتهم، وقد يتسبب عدم الحصول على الترقية في العمل أو تأخيرها تؤدي إلى إصابة الشخص بالإحباط، فكلما زاد إحباط الموظف كلما قل أداؤه في العمل وإنخفاض إنتاجيته.

و أكدوا بأنهم يتحصلون على الترقية في موعدها المناسب، حيث تعتبر الترقية من أهم الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع الموظفين على التفاني في العمل، والسعي نحو تحسين وزيادة الإنتاج عن طريق المبادأة والابتكار، فهي تساعد على تحقيق الانتماء للعمل، ودعم الاستقرار الوظيفي.

و صرحوا بأن المؤسسة تزيد من كفاءة عمالها عن طريق الحوافز المادية والمعنوية والتكوين المتواصل، وهذا راجع إلى أن مكافآت الموظفين وتقديرهم أمرا حيويا لتحسين القيم التنظيمية

وتشجيع المنافسة الودية وتحسين سعادة الموظفين ورضاهم وزيادة رضا العملاء وتحفيز الموظفين على بذل المزيد من الجهد.

وأكدوا بأن رئيسهم يشعرهم بأهمية عملهم، وكان مستواهم متوسط، وهذا راجع إلى أنه يجب أن تكون العلاقة فيما بينهم قائمة على الاحترام والتقدير، فحفظ الكرامة هي من أهم ما يبحث عنه الموظف لذلك لا يجب على المرؤوس أبدا أن يتخطى هذه النقطة.

وصرحوا بأنهم يتحصلون على المعلومة الإدارية في حين وصولها إلى المؤسسة، وكانوا من فئة الذكور، وهذا راجع لاحتكاك هذه الفئة بمرؤوسهم، أما العنصر النسوي فهو منشغل بالمهام المؤدى إليه فقط، باعتبار أن معظم النساء متزوجات، وذلك لاحترام خصوصية العلاقة.

وأكدوا بأن رئيسهم يثق بالعاملين في المؤسسة، وهذا راجع لأن الثقة بين الموظفين وبعضهم البعض أمر بالغ الأهمية أيضا لبناء رأس المال البشري، حيث أن الثقة بين الرئيس والموظفين يكون التعاون بينهم أكثر ميلا لمشاركة الأفكار والمعلومات، مما يمكن المؤسسات من تعزيز قدر أكبر من الابتكار ودفع الإنتاجية في نهاية المطاف فضلا عن تعزيز منطق فرق العمل.

و أكدوا بأن الإدارة لا تأخذ اقتراحات المبحوثين بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرار، وكان مستواهم متوسط، وهذا راجع إلى أن اتخاذ القرار هو الطريقة المثلى لمعرفة أفضل الوسائل لتحقيق هدف العمل والمخاطر المرتبطة بتلك الوسائل، وذلك اعتبار لأي تحسبات قد تطرأ لتدني مستوى هؤلاء العمال باعتباره متوسطا ،وكذلك لعدم ثقة الادارة في هؤلاء الطبقة من العمال.

**استنتاج العام :**

من خلال دراسة مؤشرات الدراسة وجدنا ان معظم المؤشرات تحققت بالرغم من غياب بعض المؤشرات الاا انه دليل لحد كبير على وجود مناخ ملائم لتحقيق صحة تنظيمية على مستوى ادارة الحماية المدنية .وهذا ماتم استخلاصه من النتائج التي تم تحليلها .وهذا ان دل انما يدل على وجود ادارة تهتم بالعامل بالدرجة الاولى والبحث وماهي اهم المعاملات التي تزيد من كفاءة العامل وتحقيق الرضا الوظيفي وغيرها من نتائج الصحة التنظيمية التي تعد اهم القواعد الاساسية لبناء بنية وظيفية قوية .

# خاتمة

**خاتمة:**

لقد اصبحت الصحة التنظيمية من المداخل والمناهج الحديثة لتحليل بيئة العمل ، حيث انها تستند الى اسس نظرية تدل على ان المنظمات في تعاملها مع البيئة او ادائها لادوارها تعمل للوصول الى حالة من التناغم بين مستويات الفنية والادارية والمؤسسية كما ان مفهوم الصحة التنظيمية يعد من المفاهيم التي تحدث تغييرا في السلوك وتعبر عن حالة المنظمة ، ان المنظمة ان كانت صحية ومحفزة وجيدة فهي تتمتع بصحة تنظيمية ،وان كانت حالتها محبطة فلا تتمتع بصحة تنظيمية ، وان المنظمات التي لاتتمتع بصحة تنظيمية تعيش حالة من عدم الكفاية وعدم الفاعلية ،وبذلك يشهد العصر الحديث تزايدا ملحوظا في عدد السكان مما يدفع الكثير من المؤسسات خاصة الصحية منها لتهيئة نفسها لتكون قادرة على تلبية حاجات السكان في مجال الخدمات الصحية . بخصائص ومواصفات تختلف عن الماضي ، ويتجه اسلوب ادارة المؤسسات الصحية الى المشاركة والادارة الجماعية وتتزايد فيها الكوادر البشرية العاملة التي تحتاج لان تكون بمهارة تخصصية وفنية عالية ومع تزايد الضغط عليها لتلبية المطلوب سواء من العاملين او المستفيدين من خدماتها اصبح الاهتمام بدراسة وتحليل بيئة العمل في المؤسسات الصحية خلال الاعوام الماضية اكثر الحاحا نتيجة للتغيرات المتسارعة في بيئة المنظمات سواء الداخلية منها ام الخارجية ، كان لزاما على تلك المنظمات توظيف مدخلاتها بفعالية لتحقيق المطلوب والبقاء في سوق الخدمات الصحية واستمراريتها .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

**كتب باللغة العربية:**

1. القريوتي، محمد قاسم، 2010، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

2. عادل محمد زايد،2006، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، ط1. القاهرة، مصر: ميرشن للطباعة.

3.علي السلمي،بدون سنة،تطور الفكر التنظيمي، ط1، القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر.

4. محمد قاسم، القريوتي، 2008،نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.

5. طلعت ابراهيم لطفي،2006، 2007 ،علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

**6**. صبحي جبر، العتيبي،2004، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، عمان ، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع.

**7**. نور الدين، حاروش،2011،إدارة الموارد البشرية، ط1، برج الكيفان، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر.

8. بوفلجة غياث،2015، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائري، الجزائر.

9. ظاهر كلالدة، 1997، القيادة الإدارية، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

10. كامل محمد المغربي، 2010،السلوك التنظيمي، ط4، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

11. عاشور أحمد صقر، 2017، السلوك الانساني في المنظمات،الاسكندرية، مصر، دار المعرفة الجامعية.

12. عبد الباقي، صلاح الدين محمد ،2001،السلوك التنظيمـــــــــــــــي ط ،1 الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

13. القريوتي، محمد قاسم. نظرية المنظمة والتنظيم ،1ط ، دار عمان: وائل للطباعة والنشر ،2000.

14. عارف، حسين ناجي، 2001، السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار يافا العلمية.

17. عمار برحوش، محمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995.

18. رشيدة زرواتي، **مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط1عين مليلة–الجزائر،2007 .

19. موريس أنجرس، **منهجية البحث في العلوم الإنسانية وتدريبات عملية**، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال برشرف، سعيد سبعون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004

20. عبيدات ذوقان، عبد الحق كايد وآخرون، **البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه**،دار الفكر للطباعة والنشر والتووزيع، ط7، عمان، الأردن، 2001.

21. موفق الحمداني، عدنان الجاد ري، وآخرون، **مناهج البحث العلمي – اساسيات البحث**، الكتاب الأول مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.

22. محمد وليد البطش، فريد كامل أبو زينة، **مناهج البحث العلمي – تصميم البحث والتحليل الإحصائي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2007.

23. سعيد سبعون، حفصة جرادي، **الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع**،الجزائر، دار القصبة للنشر، 2012 .

24. سعيد عيشور، نادية، **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دليل الطالب في انجاز البحث سوسيولوجي**، الجزائر، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع،2017.

25. دومينيك سالقاتور، **سلسلة ملخصات شوم نظريات ومسائل في الإحصاء والاقتصاد القياسي**، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط4،القاهرة، مصر، 1997.

**كتب باللغة الاجنبية :**

.1Brosnahan, C. (2011). THE IMPACT OF A SCHOOL'S RGANIZATIONAL HEALTH ON STUDENT ACHIEVEMENT, A Doctoral Thesis Presented to the Faculty of the College of Education University of Houston

.2Erdem, M. B. (2016). A Fuzzy Analytical Hierarchy Process Application in Personnel Selection in IT Companies: A Case Study in a Spin-off Company. Acta Physica Polonica A, 130(1)

.3 Ghorbani, M., Afrassiabi, R., & Rezvani, Z. (2012). A study of the relationship between organizational health and efficacy. World Applied Sciences Journal, 17(6)

.4 Motevallizadeh, S., & Zakiani, S. H. (2011). Studying role of organizational justice and organizational health personality in deputy of research and technology, ministry of health and medical education. J Am Sci, 7(7),

5 . Farr, J. L., & Tippins, N. T. (2013). Handbook of employee selection. Routledge, 1st Edition, New York ,

.6Ullah, M. M. (2010). A systematic approach of conducting employee selection interview. International Journal of Business and Management, 5(6), 106

.7Wolff, S. (2003) Organizational health: Beyond integrated disability Management Compensation and Benefits Review 35 (4) 7-13

.8 (Elyden, A. & Klingel, E. (2000). "Supervising organizational health". Supervision 61 (12) 4-29)

.9 Hansson, A. S. (2008). Determinants of individual and organizational health in human service professions (Doctoral dissertation, Acta Universitatis Upsaliensis)

.10Yüceler, A., Doğanalp, B., & Kaya, Ş. D. (2013). The relation between organizational health and organizational commitment. Mediterranean Journal of Social Sciences, 4(10).

.11Sivapragasam, P., & Raya, R. P. (2013). Organizational Health: Knowledge Based Sectoral Employees. olume X, 55

.12(Jenaabadi, M, Javan (2014). Study Of The Relationship Between Organizational Health and Establishment of SchoolBased Management in Secondary Schools of The City of Chabahar City, Iran)

.13(Gorgij, V., Vazife, Z., & Mirzadeh, M. (2014). The review of the level of staff's social capital and its relationship to organizational health in Social Security Organizations of South Kerman Province. Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities, 4(10), 320)

.14(Niknami, M. O. S. T. A. F. A., & Zare, M. (2014). The Relation of Organizational Health with Teaching and Rising Organization of Shiraz Employees' creativity. Indian J. Sci. Res, 5(1), 264)

.15 (Koscec, M. (2008). Stress-related illness at work can no longer be ignored by organizational striving to be competitive, entec corporation, Austin Texas, Toronto Canada)

.16 (Mohammadisadr, M., Siadat, S., & Arbabisarjou, A. (2012). Relationship between Managers' Performance and Organizational Health. International Education Studies, 5(3.

.17(Yüceler, A., Doğanalp, B., & Kaya, Ş. D. (2013). The relation between organizational health and organizational commitment. Mediterranean Journal of Social Sciences, 4(10)

.18(Jackall, R. (2010). Morality in organizations. In Handbook of the Sociology of Morality (pp. 203-209). Springer New York)

.19 (Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. Academy of Management Journal, 55(5)

**المجلات:**

1. صابر بحري ومنى خرموش، **الصحة التنظيمية مقاربة لتصور المفهوم وفق المحددات التنظيمية**، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، جامعة وهران 02/المجلد11ع02، 2022.
2. **نور الدين ميهوب: الصحة التنظيمية بين التصور والممارسة،مقال في مجلة البحوث النفسية والتربوية، ب ت،عدد 10.**
3. **أكتم عبد المجيدالصرايرة، أحمد عدنان الطيط: توافر الصحة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عدد رقم 6 ، الأردن، 2010.**
4. علاء عاشور، مدى تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في المراكز الصحية في مدينة قلقيلية، العدد 37، 2021.
5. ندى، يحيى محمد(**2018**) :"واقع الصحة التنظيمية في المدارس الخاصة شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، مجلة جامعة الخليل للبحوث، العدد3.
6. علاء عاشور،مدى تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في المراكز الصحية في مدينة قلقيلية، كلية العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، العدد 37، فلسطين، 2021.

**اطروحات:**

1. **عبد السلام حمادوش: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة سطيف.02،2014**

2. اليامي،منصور محمد (2010) ، أثر الصحة التنظيمية في تعزيز السلوك الابداعي لدى العاملين في الغرف التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

3. اليامي، منصور محمد ، 2010 ، أثر الصحة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في الغرف التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

**4.** عبد السلام حمادوش،2014، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة سطيف02.

5. غربي حسينة، الصحة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماستر، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، 2018-2019.

6. الكمالي، عبد الله عبد القادر، 2011،. مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

7. نضال الحوامدة و معتصم شتال، 2010، مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر ضغوط العمل دراسة ميدانية على أطباء القطاع الحكومي في الأردن، قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الكرك – الأردن.

8. فاطنة عجوز ، **الاستراتيجيات التربوية للسرة وعلاقتها بأداء التلميذ في اللغة الفرنسية (دراسة ميدانية بمتوسطات مدينة الجلفة)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل م د) ، تخصص: علم الاجتماع التربوي، كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية والديموغرافيا، جامعة البليدة 2 علي لونيسي، (2021/2020).

# ملاحق

**ملحق رقم 01:**

**ملاحظة:**

- هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أمام الإجابة المرغوبة. X - يرجى وضع علامة

**أولا: بيانات عامة عن المبحوثين:**

1- الجنس: دكر أنثى

2- السن: .........

3- الحالة الاجتماعية: *أعزب *متزوج * مطلق * أرمل

4- المستوى التعليمي: *ابتدائي *متوسط * ثانوي *جامعي

5- المستوى المهني: *عامل بالميدان * تقني * إداري

**ثانيا: بيانات متعلقة بالصحة التنظيمية:**

❖ **القيادة الديمقراطية:**

6- هل تستفيد من تفويض في السلطة؟ *نعم *لا

7- هل يشعرك رئيسك بالمسئولية؟ * نعم * لا

- إداكانت الإجابة ب: نعم هل الغرض من منحك هو:

* التهرب من المسئولية

* تدريبي على انجاز مهامي

* سبب آخر أدكره:

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

8- هل يسعى مسؤولك إلى تعزيز الثقة مع العاملين؟ *نعم *لا

إداكانت الإجابة ب: نعم كيف

دلك؟...........................................................................................

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

...........

❖ **التحفيز:**

9- ما طبيعة الحوافز المطبقة بمؤسستكم؟ * حوافز مادية * حوافز معنوية

* أخرى: ادكرها:

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

10- هل الأجور في مستوى المهام التي تنجزها في مؤسستكم؟ * نعم * لا

11- هل تحصلون على الترقية المناسبة لانجازاتكم؟ * نعم * لا

وهل تحصلون عليها في مواعيدها المناسبة؟ * نعم * لا

12- كيف تزيد مؤسستكم من كفاءة عمالها حسب

رأيكم؟.........................................................

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

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

❖ **الدعم الوظيفي**:

13- هل يشعرك رئيسك بأهمية عملك ؟ * نعم * لا

14- هل تحصلون على المعلومة الإدارية في حين وصولها إلى مؤسستكم؟ * نعم * لا

15- هل يثق رئيسك بالعاملين بمؤسستكم؟ * نعم * لا

16- هل تأخد الإدارة اقتراحاتكم بعين الاعتبار قبل اتخاد القرار؟ * نعم * لا

17- كيف ترى من وجهة نظرك كأسلوب رئيسك في تحليل المسائل التنظيمية؟

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

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

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