

بعض العوامل التنظيمية والسلوكية المعززة للصحة التنظيمية دراسة مسحية على
عينة من المدارس الاهلية في مدينة الموصل

Some regulatory and behavioral factors promoting organizational health survey on

A sample of private schools in the city of Mosul

م.د. رغد محمد يحيى خروفة

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل

raghadyahya1976@yahoo.com

تاريخ استلام البحث 2019/1/3 تاريخ قبول لنشر 2019/3/10 تاريخ النشر 2019/8/19

المستخلص

استهدف البحث اختبار اثر بعض العوامل التنظيمية والسلوكية نحو تعزيز الصحة التنظيمية في عينة من المدارس الاهلية في مدينة الموصل من اجل تحديد مدى امكانية اعتبار العوامل التنظيمية والسلوكية كمعززات اساسية لتحقيق الصحة التنظيمية. واستخدمت الاستبانة كأداة اساسية لتجميع البيانات والتي طورت على وفق مقياس (Likert الخماسي وذلك بعد مراجعة شاملة للادبيات ذات الصلة ببعدي البحث الاساسيين ولغرض اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الاثر ، تم اخضاع البيانات للعديد من المعالجات الاحصائية على وفق فرضيات البحث باعتماد البرامج الاحصائي لإحصائي (AMOS V.21) مضافاً إليها بعض المقابلات التي أجريت مع عددٍ من الأشخاص المبحوثين وتوصل البحث الى العديد من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط بين العوامل التنظيمية والسلوكية بابعادها الستة والصحة التنظيمية مما يعكس وجود حالة من التناغم بين المتغيرين الامر الذي يؤشر لنا امكانية اعتماد العوامل التنظيمية والسلوكية كأدات رئيسة لتعزيز الصحة التنظيمية ، وقد قدم البحث جملة من التوصيات منها ان الصحة التنظيمية تعد من المعالجات المعتمدة لمواجهة التحديات والتغيرات البيئية كونها تحافظ على استمرارية المنظمة

المصطلحات الرئيسية للبحث / العوامل التنظيمية والسلوكية ، الصحة التنظيمية

Abstract

The aim of the research was to test some organizational and behavioral factors to enhance organizational health in a sample of civil schools in Mosul to determine whether regulatory and behavioral factors can be considered as basic requirements for regulatory health. The questionnaire was used as a basic tool for data collection, which was developed according to the Likert scale. After a comprehensive review of the literature related to the two basic research areas, the data were subjected to several statistical treatments according to the hypotheses of research using AMOS V.21, The interviews were conducted with a number of respondents and the research reached several conclusions, the most important of which is the relationship between the organizational factors and behavioral dimensions of six and regulatory health, which reflects the existence of a state of harmony between the two variables, which indicates the possibility of adopting factors Organizational and behavioral aspects as key priorities for the promotion of organizational health. The research presented a number of recommendations, including that regulatory health is one of the solutions adopted to meet the challenges and environmental changes as it maintains the continuity of the organization.

Key Terminology of Research / Organizational and Behavioral Factors, Regulatory Health

المقدمة

تعتبر المدرسة من أهم المنظمات التي أنشأها المجتمع وفوضها مهمة تنمية الأطفال والناشئين والشباب، وتزويدهم بالخبرات الملائمة، وتدريبهم على أنماط السلوك المرغوبة، وذلك بما يساير فلسفة المجتمع وتطلعاته المستقبلية. ومن هنا تعتبر المدرسة نظاماً اجتماعياً له أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها، فهو منظمة اجتماعية منفتحة على المجتمع المحلي المحيط به ، و تربط المدرسة بالمجتمع الخارجي من أعضاء المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة كما تربط المدرسة بالنظام التعليمي الأم والأنظمة الأخرى في المجتمع. ولكي يمكن تفهم الكيفية التي يؤدي بها أفراد المدرسة وظائفهم المختلفة فإن الأمر يتطلب تحديد اهم العوامل التنظيمية والسلوكية وذلك لاثرها البالغ في رضا العاملين وبما ينعكس على ادائهم وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة، بالتالي فان المزج بين الأفكار والمفاهيم المتعلقة بالأفراد كمكونات سلوكية وبين الأفكار والمفاهيم المتعلقة بالمدرسة ككيان تنظيمي تأتي في قمة سلم الاولويات لتحديد دورها في تعزيز الصحة التنظيمية ، ومما تقدم فإن هدف هذا البحث تجسد في توضيح طبيعة الاثر الذي تلعبه العوامل التنظيمية والسلوكية في تعزيز ابعاد الصحة التنظيمية في عينة من المدارس الاهلية في مدينة الموصل ، وأما في الجانب العملي فهو الإجابة عن تساؤلات المشكلة الأساسية والمتمثلة ما طبيعة علاقة التأثير الذي تحدثه العوامل التنظيمية والسلوكية في تعزيز ابعاد الصحة التنظيمية للمدرسة؟ وبغية بلوغ الأهداف فقد قسم البحث على أربعة محاور اساسية خصص الاول لبيان المنهجية فيما تناول المحور الثاني الجانب النظري وتضمن المحور الثالث التحليل العملي لمتغيرات البحث واختتم البحث بالمحور الرابع الذي اختتم باهم الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الاول / منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث:

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات وصعوبات كبيرة في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيير المستمر الذي وصل على حد الاضطراب ، ولعل كثيراً من العوامل المتغيرة التي اتسمت بها بيئة الأعمال فرض على المنظمات البحث عن العناصر الأساسية التي عن طريقها تستطيع مواجهة هذه التحديات والوقوف على نحوٍ قوي تجاهها، كي تتمكن من الاستمرار وتحقيق النجاحات المستمرة في أعمالها.

وفي إطار مشكلة البحث، ذهبنا باتجاه البحث عن إجابة لتساؤلٍ مفاده: هل تتوافر العوامل التنظيمية والسلوكية في المدارس الأهلية؟ وما العوامل الأكثر أهمية التي تُكسب تلك المدارس ؟ لذلك ذهبت الباحثة باتجاه تحديد تلك العوامل في مجموعتين، الأولى تنظيمية، أما الثانية فسلوكية، إذ ان توفر هذه العوامل يمكن ان يعد سبباً في نجاح المنظمات او تعثر نجاحها كونها ترتبط بشكل مباشر بالمرجات المنظمة كالاداء والانتاجية بالتالي فضلا عن ان توفر هذه العوامل يمكن ان يعد حافزا اساسيا لتعزيز واقع الصحة التنظيمية وهذا ما ستحاول دراستنا الحالية اثباته ميدانياً.

وبناءً على ذلك تتمحور مشكلة البحث في ضوء التساؤل الآتي :

1. ما طبيعة علاقة التأثير الذي تحدثه العوامل التنظيمية والسلوكية في تعزيز ابعاد الصحة التنظيمية للمدرسة؟
ثانياً. أهمية البحث : يستند البحث اهميته من اهمية المتغيرات التي تناولها والتي باتت تحتل حيزاً واسعاً في تفكير المنظمات الحديثة والذي تناول موضوع (العوامل التنظيمية والسلوكية والصحة التنظيمية) والتي فيها الكثير من العمق المعرفي و تلعب دوراً كبيراً في رسم المناخ التنظيمي للمنظمات مما ينعكس بدوره على رفاهية العاملين وهذا ما يستحق المزيد من البحث وقد جرى اختيار هذا الموضوع للبحث كونه يتضمن جوانب مهمة لاثراء فهم الظاهرة التنظيمية المعقدة

ضمن القطاع التعليمي وذلك من خلال اختبار علاقة الأثر بين بعض العوامل التنظيمية والسلوكية والصحة التنظيمية للوقوف على مدى دلالتها إحصائياً ومن خلالها يمكن لإدارة القطاع التعليمي تبني العوامل التنظيمية والسلوكية لتساعدها على تعزيز الصحة التنظيمية .

ثالثاً. أهداف البحث

يتبنى البحث إلى مجموعة من الأهداف يسعى من خلالها تشخيص وتحليل علاقة الاثر بين متغيرات البحث على مستوى المنظمة عينة البحث ، وعلى نحوٍ عام يمكن تحديد مجموعة من الأهداف سعى البحث إلى تحقيقها ومن هذه الأهداف الآتي:

1. عرض اطار نظري يتضمن متغيرات البحث بشقيها العوامل التنظيمية والسلوكية فضلا عن الصحة التنظيمية .
2. التعرف على مدى توافر العوامل التنظيمية والسلوكية وابعاد الصحة التنظيمية في عينة من المدارس الاهلية في مدينة الموصل.
2. توضيح طبيعة الاثر الذي تلعبه العوامل التنظيمية والسلوكية في ابعاد الصحة التنظيمية في عينة من المدارس الاهلية في مدينة الموصل

رابعاً: فرضيات البحث

تتبع فرضيات البحث من طبيعة البحث الميداني ومن واقع المنظمة المبحوثة ، عليه فان البحث يحاول قبول او رفض الفرضيات الاتية

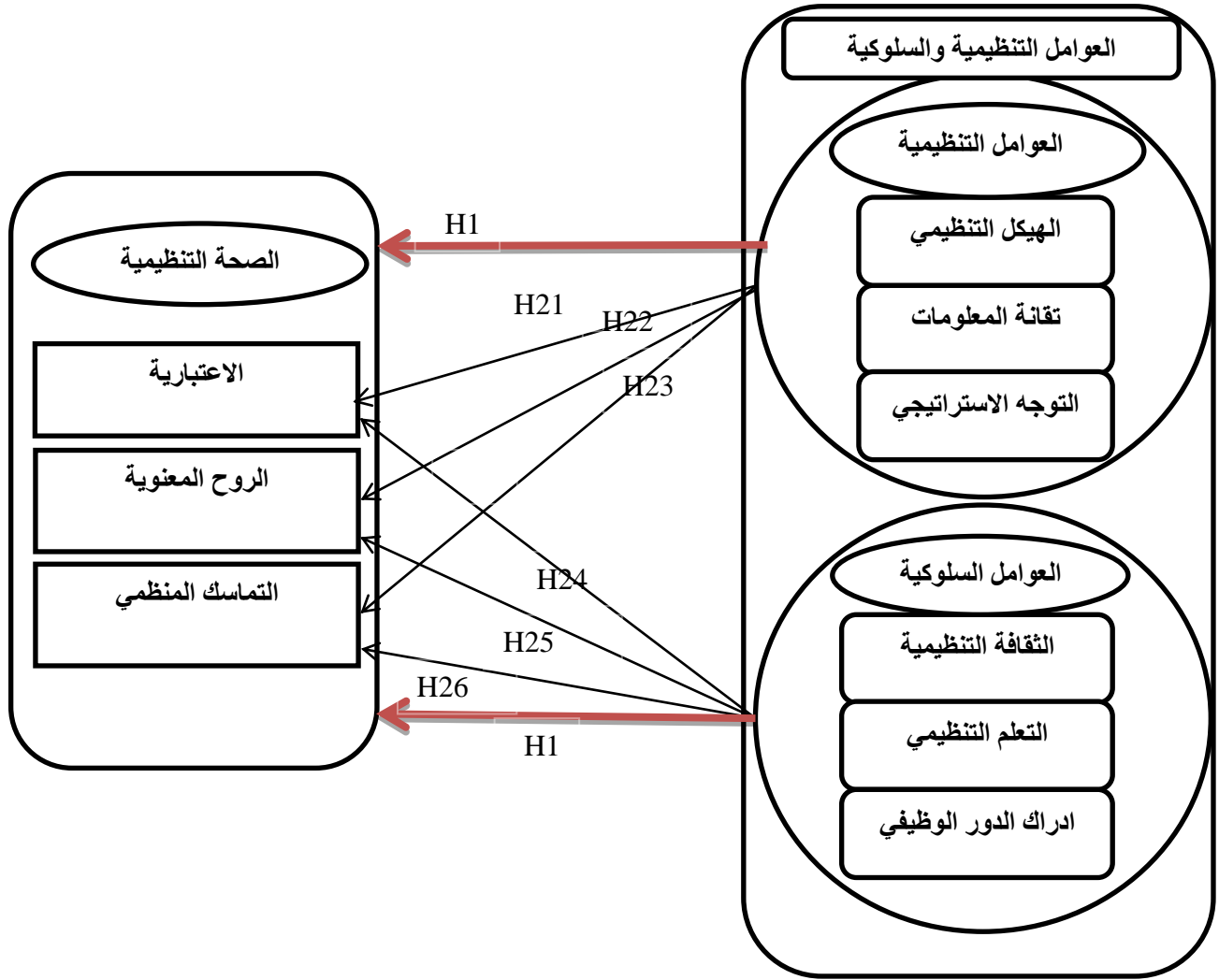
1.الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة تاثير معنوية للعوامل التنظيمية والسلوكية في الصحة التنظيمية وعلى النحو التالي:

- يوجد تاثير معنوي للعوامل التنظيمية في الصحة التنظيمية في المنظمات المبحوثة
 - يوجد تاثير معنوي للعوامل السلوكية في الصحة التنظيمية في المنظمات المبحوثة
2. الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تاثير معنوية للعوامل التنظيمية والسلوكية في كل بعد من ابعاد الصحة التنظيمية

- توجد علاقة تاثير معنوية بين العوامل التنظيمية وبعد الاعتبارية في المنظمة المبحوثة
- توجد علاقة تاثير معنوية بين العوامل التنظيمية وبعد الروح المعنوية في المنظمة المبحوثة
- توجد علاقة تاثير معنوية بين العوامل التنظيمية وبعد التماسك التنظيمي في المنظمة المبحوثة
- توجد علاقة تاثير معنوية بين العوامل السلوكية وبعد الاعتبارية في المنظمة المبحوثة
- توجد علاقة تاثير معنوية بين العوامل السلوكية وبعد الروح المعنوية في المنظمة المبحوثة
- توجد علاقة تاثير معنوية بين العوامل السلوكية وبعد التماسك التنظيمي في المنظمة المبحوثة

خامساً: نموذج البحث: لاغراض معالجة لمشكلة البحث على وفق اطارها النظري ومضامينها الميدانية يتطلب بناء نموذج افتراضي يعكس طبيعة هذه العلاقات فضلا عن توضيح المتغيرات الفرعية لتلك العوامل ولابعاد وتأثيراتها في المنظمة المبحوثة اذ عدت العوامل التنظيمية والسلوكية بعدا مستقلا فيما مثلت الصحة التنظيمية المتغير المعتمد ،

الشكل (1)



الشكل (1) انموذج البحث
من اعداد الباحثة

سادسا: منهج او اسلوب البحث

وظف المنهج المسحي للتعامل مع بيانات البحث ، اذ يتعامل المنهج مع الظواهر المدروسة كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها وتفسيرها للوصول الى تقييمات مفيدة يزيد بها الرصيد المعرفي للظاهرة .

سابعا: ادوات البحث والاساليب الحصائية:

لاختبار فرضيات البحث وتحقيق اهدافه فقد تم استعمال وسائل واساليب لجمع البيانات واخرى لتحليلها ، ويمكن توضيح هذه الادوات كما ياتي:

أ: مصادر جمع البيانات والمعلومات

- الجانب النظري: تم تغطية الجانب النظري للبحث بالاعتماد على ماتم التوصل عليه من المصادر والادبيات العربية والاجنبية ، الاطاريح والرسائل الجامعية ، المجالات والدوريات والمواقع العلمية على شبكة الانترنت

- الجانب العملي (الميداني) : تعد الاستبانة أداة ملائمة للحصول على المعلومات والبيانات والحقائق المرتبطة بالواقع الميداني للبحث، لذا تم تصميم استمارة الاستبيان لتتكون من محورين أساسيين، تضمن الأول عرض الفقرات الخاصة بالعوامل التنظيمية والسلوكية، وذلك بالاعتماد على دراسة (de Waal, 2010) أما المحور الثاني فقد اشتمل على ابعاد الصحة التنظيمية بالاستناد الى دراسة (Tsui & Cheong, 1999) ودراسة (Kwoktung & Yincheong, 1994) وكما موضح بالملحق رقم (1) ب: الاساليب الاحصائية المستخدمة المستخدمة في تحليل بيانات البحث:

إستعانة الباحثة ضمن هذا البحث بعدد من الاختبارات الإحصائية المتوفرة في البرنامج الإحصائي (AMOS V.) وذلك للإجابة عن تساؤلاتها وتحقيقاً لأهدافها المتبناة، عبر عدد من الخطوات وهي كالآتي:

- ترميز أبعاد ومتغيرات البحث.
- تحديد الاستبيانات المتطرفة.
- قياس جودة المقياس.
- اختبار الفرضيات.

ثامناً: مجتمع وعينة البحث

يمثل مجتمع البحث جميع الوحدات الظاهرة تحت الدراسة ويتمثل هذا المجتمع بجميع المدارس الاهلية في مدينة الموصل اما عينة الدراسة فقد تم انتخاب عينة قصدية من المدارس والبالغ عددهم (16) مدرسة موزعين في الساحل الايسر من مدينة الموصل وقد اعتمدت الباحثة في اختيارهم على المدة الزمنية للتأسيس حيث يشترط ان لا تتجاوز سنة التأسيس 2010 كحد اقصى وذلك لضمان المصادقية في عرض البيانات

تاسعاً: حدود البحث

1. الحدود البشرية: تمثلت بالعاملين في المدارس الاهلية (المعلمين، اداريين) في مدينة الموصل وقد بلغ عددهم (212)
2. الحدود المكانية: المدارس الاهلية في مدينة الموصل والبالغ عددهم (16)
3. الحدود الزمانية : اجراء الدراسة (الجانب الميداني) ابتداء من 2018/7/1 ولغاية 2018/11/1
4. الحدود البحثية : تتمثل بمتغيرات البحث المستقلة العوامل التنظيمية والسلوكية والمتغير التابع الصحة التنظيمية

المحور الثاني/ الاطار النظري للبحث

اولاً:العوامل التنظيمية والسلوكية

أ. العوامل التنظيمية

يتطلب من القائمين على المنظمات في سعيهم للوصول إلى مصاف المنظمات الصحية النظر إلى المضامين والعوامل التنظيمية التي تُسهم في الوصول بمنظمتهم إلى تحقيق أداء متميز قادر على مواجهة التغيرات البيئية الشديدة والمتسارعة وعلى هذا الاساس تعد العوامل التنظيمية من المتغيرات المهمة في الإدارة وذلك لأثرها البالغ في رضا

العاملين ، وذلك ينعكس على أدائهم وبالتالي تحقيق المنظمة لأهدافها، وان تحقيق هذه العوامل بين العاملين هي إحدى التحديات التي تواجهها منظماتنا في العصر الحالي واهم العوامل التي اعتمدها الباحثة في دراستها بالاستناد الى دراسة (de Waal, 2010) هي (الهيكل التنظيمي ، تقانة المعلومات ،التوجه الاستراتيجي) وفيما يلي عرض هذه العوامل:

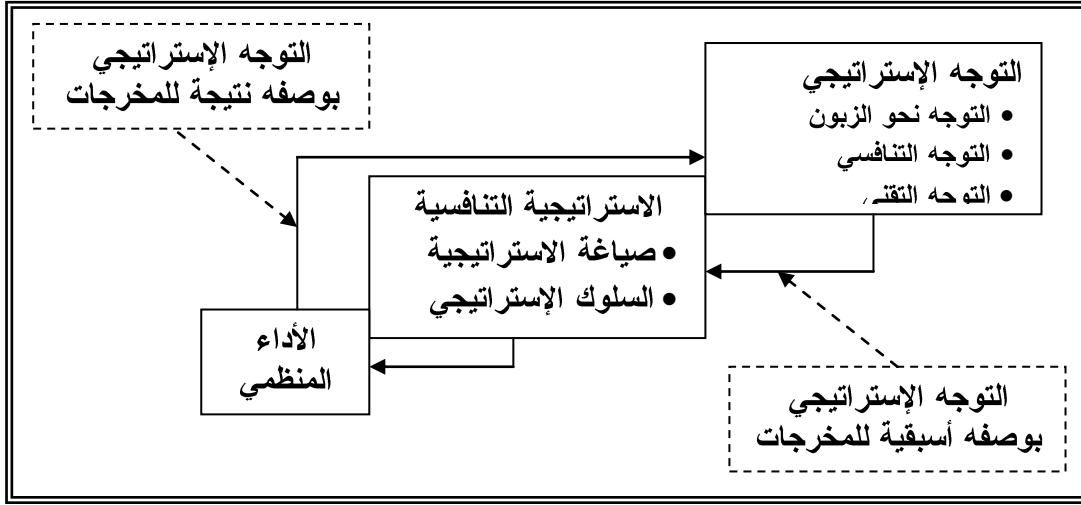
1. **الهيكل التنظيمي:** يعد الهيكل التنظيمي نتاجا لعدة خبرات تضعها المنظمة من اجل السيطرة على الموارد والافراد فهناك هياكل مختلفة تتيح للمدراء السيطرة على الموارد والافراد باساليب مختلفة فهو يوفر شكلا متماسكا للتنظيم ويحدد تقسيم العلم والوحدات التنظيمية ونشاطات المنظمة والعلاقة بينهما فضلا عن انه يعكس هرم السلطة وتدرجها (Jones, 2004, 8) ، فالهيكل التنظيمي يعد نظاما رسميا لعلاقات السلطة والعمل التي تسيطر على كيفية تنسيق فعاليات الافراد واستخدام الموارد لتحقيق الاهداف التنظيمية(Dess et al., 2005, 338) وهو يمثل مجموعة من الاساليب العلمية التي يتم من خلالها تنظيم الاعمال في مهام واجراء التنسيق فيما بينها لتحقيق الاهداف(العنزي،2015:241). ويرتكز البناء الاساسي للهيكل التنظيمي على دعامتين اساسيتين وهما التكامل والتمايز فالتكامل هو عملية تنسيق وربط الانشطة في وظائف واقسام مختلفة في حين ان التمايز هو تقسيم للافراد العاملين والمهام الى وظائف واقسام لانتاج السلع والخدمات (George&Jones,1999:529). وتشير الطبيعة الديناميكية للمنظمات المعاصرة الى انعكاسات في العلاقات التنظيمية فالمنظمات التي تنتهج استراتيجية تنوع المنتجات تجد من الضروري ادخال التعديلات في هيكلها لتمكينها من انتاج وتسويق المنتجات بكفاءة واذا كانت المنتجات متفاوتة مع المنتجات الحالية فان هيكلا جديدا لا بد ان يصاغ لمواجهة هذا الموقف (الشماع، 2001: 163).

2. **تقانة المعلومات:** تعرف تقانة المعلومات على أنها " التطبيقات التكنولوجية الجديدة لتوليد المعلومات وتخزينها ونقلها وتوزيعها على اختلاف أنواعها " (Styanarann,1996,64) و اشار (Turban et al 1999:72) الى ان تقانة المعلومات " تشكل الجانب التقني من نظم المعلومات المرتبطة بالمكونات المادية وقواعد البيانات والبرمجيات وشبكات الاتصال والتي تستخدم في حل المشكلات وإنجاز أهداف المنظمة اما (Daft, 2000, 240) فيذهب الى ابعاد من ذلك بوصف تقانة المعلومات كسلاح استراتيجي يدعم تعزيز وبناء قدرات المنظمة الاستراتيجية من خلال توفير افضل البيانات والمعلومات وبما يعزز علاقة المنظمة بزبائننا والمنظمات الاخرى واخيرا يمكن القول ان تقانة المعلومات تمثل ب" التنظيم والاستخدام الفعال والمؤثر لمعرفة الإنسان وخبراته من خلال وسائل ذات كفاءة تطبيقه عالية وتوجيه الاكتشافات والقوى الكامنة المحيطة بنا لغرض التطوير وتحقيق الأداء الأفضل اي أنها التطبيق المنظم للمعرفة العلمية ومستجداتها من الاكتشافات في تطبيقات وإغراض عملية" أن تقانة المعلومات هي"الاستخدام والاستثمار المفيد لمختلف أنواع المعارف والبحث عن أفضل الوسائل والسبل التي تسهل الحصول على المعلومات التي تقودنا الى المعرفة وكذلك جعل مثل هذه المعلومات متاحة للمستفيدين منها وتبادلها وايصالها بالسرعة المطلوبة والفاعلية والدقة تتطلبها أعمال وواجبات الإنسان المعاصر."(مهدي، 2017: 357)

3. **التوجه الاستراتيجي :** أجمعت آراء العديد من الباحثين امثال (Wiley & Sons, 2004,) (Reilly, 2007) (Kai Laamanen, 2007) (de Wall, 2010) الى عد التوجه الاستراتيجي كاحد العمليات الفرعية المهمة في

العملية الكلية للإدارة الاستراتيجية، وعلى ضوء التوجه الإستراتيجي: (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم) تتم صياغة الاستراتيجية التنافسية للمنظمة (عبودي، 2013، 93) بالتالي فان التوجه الاستراتيجي يمكن ان يسهم في فتح نوافذ التفكير لدى الإدارة العليا ، والعمل على إعادة حالة من التميز الداخلي وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة خارجيا. إذ إن تحديد توجه استراتيجي واضح ودقيق يقوم على مرتكزات عديدة منها، وجود نظام معلومات استراتيجي فاعل، وأنظمة تدقيق بيئية، ونظم رقابة استراتيجية، وتنبؤات مستقبلية بشأن متغيرات بيئة المنظمة (أبو رذن ، 2005: 5).

. وأشار (Renko & Tikkanen, 2002, 4) إلى عد التوجه الإستراتيجي الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات في صياغة إستراتيجياتها وتحديد سلوكها الإستراتيجي وذلك للوصول إلى الأداء المستهدف، إذ أن هذا الأداء المتحقق يكون نتيجة للتوجه الإستراتيجي ، فضلا عن كونه يمثل بمثابة تغذية عكسية للمنظمة من جديد، والشكل (2) يوضح ذلك.



الشكل (2)

الطبيعة الدورية للتوجه الإستراتيجي

Renko, Maija & Tikkanen, Joni (2002) Strategic Orientations In Networked High Technology Product Development, Technical Reports Turku School of Economics And Business, No (12).

ب. العوامل السلوكية :

تهدف هذه العوامل إلى عرض فكرة النظام السلوكي باعتباره نموذجاً علمياً يساعد على فهم كيف ينشأ السلوك الإنساني والعوامل المؤثرة في تحديده وتشكيله، وأن السلوك الإنساني هو مصدر كل القيم في حياة البشر، وهو جماع النشاط الإنساني في مختلف مجالات الحياة، وتتبع آثار السلوك الإنساني (الإيجابية، والسلبية) عليه وعلى من يحيطون به ويتعاملون معه سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وانطلاقاً من حقيقة العلاقة التي أكد عليها معظم الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي والقائلة بأن للسلوك علاقة وأثر بمختلف جوانب المنظمة سواء كان على المستوى الفردي أم الجماعي . عليه يمكن تناول اهم المتغيرات التي تساهم في الحفاظ على استمرارية المنظمة وبقائها في مجال المنافسة بالاستناد الى دراسة (de Waal, 2010):

1. الثقافة التنظيمية: تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة القيم والعادات والقواعد التي تحكم عمل المنظمة والتي تعتبر من الثوابت لدى جميع العاملين اي انها بمثابة خارطة الطريق التي توجه سلوكيات العمل من دون تفرقة او محباة بينهم

(104: 2010, Lillis & Tian) وأشار (الدوري ، 2005 : 129) الى ان الثقافة التنظيمية تجسد معنى مشترك تمتلكه المنظمة يضم مجموعة معتقدات ورموز وطقوس واساطير نشأت بمرور الزمن وكونت فهماً مشتركاً لدى اعضاء المنظمة عن الاشياء والاهداف وكيفية التصرف بها ، كما عرفها نقلاً عن (Osborn) هي القيم السائدة التي تعتقدها المنظمة ، وعن (Wheelen & Hunger) هي الفلسفة المرشدة لسياسة المنظمة صوب العاملين والزبائن ، وعن (Deal) هي افتراضات ومعتقدات اساسية يشترك بها العاملون .وقدم (3 : 2002 , Yousie) مفهومها اكثر شمولية للثقافة التنظيمية فأشار الى أنها لم تعد قيم ومعتقدات وافتراضات فحسب بل اساليب منقية (Filter) للمعلومات وأداة اختيار القرار الاستراتيجي وتأمل التطبيقات المستقبلية للمنظمة ووصفها (Robbins, 2003 : 525) بنظام ذي معانٍ مشتركة يمسك بافراد المنظمة ويميزها عن غيرها، وحددها (2 : 2005 , Nc-Namara) بهوية المنظمة المميزة لافتراضات وقيم وقواعد تشير الى نتاج العاملين وسلوكهم ، وتدرج بسرعة ووضوح عبر القوانين والانظمة ، والقصص ، والاساطير ، والتوجهات الاستراتيجية لقادتها .

ومن الجدير بالملاحظة ان هناك تصورات عدة لمفهوم الثقافة التنظيمية رسمت مفهومها مؤكداً لخصوصية المنظمة وتعبيراً عن قوة معنوية ماسكة لعمليات المنظمة والعاملين فيها على حدٍ سواء . وقد تمايزت فيما بينها على وفق الزمان والمكان وطبيعة عمل المنظمة ، اذ بدأت دراسات الثقافة التنظيمية تعريفها بالوجه الاخر لقيم المنظمة التي رسخت قوى التماسك المعنوي بين العاملين ومع منظماتهم ، وتطورت فيما بعد ليعبر عنها بالهوية التنظيمية المميزة وامتداد مكوناتها لشواهد مادية ودلائل معنوية فريدة ، وهكذا يتطور مفهوم الثقافة التنظيمية ليصل خلال العقد الحالي ذروة التعبير عنه بطرائق التفكير وخلاصات القدرة العقلية في المنظمة مع حالة التشجيع المستمر لما عرفت به سابقاً (الطائي ، 2016 ، 39) .

2. **التعلم التنظيمي** : عرف التعلم التنظيمي بكل ما تقوم به المنظمة لغرض توفير الدعم الكافي لاعضائها لتحويل المعلومات من المعرفة الضمنية الى المعرفة الظاهرية وبالشكل الذي يمكن الاخرين من الحصول عليها والتعلم منها) (Britton, 2002 : 4) ، كما اعتبر على انه نظام تعليمي يستلزم من الافراد العاملين كافة في المنظمة تفهم كل جوانب العمل فضلاً عن اكتساب مهارات والخبرات الجديدة واستخدامها في تنفيذ كافة المهام الموكلة اليهم والعمل على تقاسمها مع الافراد الاخرين (25 : 2003, Noe, at el) وينظر (Tamayo et al , 2016:1148) الى التعلم التنظيمي ايضا بانه قدرة المنظمة على توليد واكتساب ومشاركة المعرفة عبر مختلف الطرق والممارسات التنظيمية الهادفة لتحسين الاداء التنظيمي مثل التركيز على فرق وتدريب العاملين والتخطيط الاستراتيجي، اذ يعد عملية تحسين مستمرة للاعمال والاجراءات التنظيمية من خلال الاستخدام الكفوء للمعرفة واستمرار الافراد في تلقي كل ما هو جديد من المعارف والخبرات وتشير اغلب البحوث حول التعلم انه يتضمن ثلاث مستويات من التعلم هي التعلم حلقة واحدة ويحدث هذا المستوى عندما يتمكن العاملون من ايجاد طرق واساليب جديدة او مبتكرة لتحقيق الاهداف، التعلم حلقة مزدوجة ويحدث هذا المستوى من التعلم عندما تقوم المنظمة بعملية تقديم للسياسات والاهداف التنظيمية (Moriceau , 2016:80).

3. ادراك الدور الوظيفي: نال موضوع الإدراك اهتماما نسبيا من قبل المهتمين بالكتابات الإدارية، كونه من المفاهيم التي يصعب قياسها كميا أو التنبؤ بها بشكل دقيق مما يجعل كثيرا من الإداريين يعتمدون على إدراكهم الذاتي لتلك الأحداث، فهي عملية ترتبط بذهن الإنسان وحواسه، فضلا عن أنها تختلف من شخص لآخر بناء على تراكم الفهم المعرفي لدى ذلك الشخص وعلى عوامل أخرى (الزعبي، 2004: 227). ويعرف الإدراك "بأنه العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأشخاص انطباعاتهم الحسية من أجل إعطاء معنى لما يدور حولهم" (عوض، 2008: 97). كما يعد الادراك "بالوسيلة التي يتصل بها الإنسان مع بيئته المحيطة ويطلق عليه اصطلاحاً في علم النفس على العملية العقلية التي تتم معرفتها للعالم الخارجي عن طريق التنبهات الحسية" (الزمزمي، 2001: 9-10) فالادراك هو تلك العملية التي يقوم الشخص باختيار وتنظيم وتفسير المعلومات المحيطة به وبما يمكنه من استيعاب الدور الوظيفي المناط به حيث تبدأ عملية الادراك بشعور او احساس الفرد بالمشيريات الخارجية الموجودة في بيئة العمل ويتم تحويل هذه المشيريات الى المراكز العصبية بمخ الانسان ومن ثم تحول المشاعر والاحاسيس الى مفاهيم ومعاني معينة وذلك عن طريق اختيار وتنظيم المعلومات وتفسيرها بناء على المخزون من خبرات وتجارب سابقة في ذاكرة الفرد وهذا يعني الخبرات والتجارب السابقة للفرد والمعلومات في ذاكرته قد تغير وتعيد تشكيل يستقبله ومن ثم يراه شيئاً مختلفاً (بن ساسي، 2017: 5).

ثانيا: الصحة التنظيمية

أ. مفهوم الصحة التنظيمية

تعد الصحة التنظيمية مدخلا مهما من مدخلات العملية التربوية ومقياسا مميذا لقدرتها على القيام بدورها تجاه المجتمع بصورة متكاملة لذا فان المنظمة التي تعطي قدرا كافيا من الاهتمام بالصحة التنظيمية تنمو وتتطور وتصبح نظاما صحيا لاقصى درجة ممكنة، اذ يتمتع النظام الصحي بالقدرة الديناميكية في مجال التفاعل مع المتغيرات البيئية المختلفة (عطايا ورمضان، 2013، 1080).

ويؤكد (yuceler. et al, 2013) على ان الهدف الاساسي من دراسة الصحة التنظيمية ليس فقط اظهار واقع المنظمة ولكن ايضا لاعداد خطط التحسين والتطوير المستندة اساسا على ماتم التوصل اليه من نتائج وان كون المنظمة صحية ام غير صحية تتطلب شواهد ودلائل للتغيير والتجديد وتقود المقاييس الى بناء مفاهيم اساسية لتحديد مؤشرات الحلول والهوية للمشكلات التنظيمية من خلال التعرف على مواطن القوة والضعف للمنظمة وايضا الفرص والتهديدات مما يقود الى دعم اكثر لعوامل القوة وتحسين وتطوير عوامل الضعف للمنظمة.

وبعد مايلز (Miles, 1965) اول اقترح مفهوم الصحة التنظيمية اذ عرفه (بقدره المنظمة على البقاء في بيئتها من خلال اعادة هيكلة نظمها وعلى النحو الذي يمكنها من تلائم قدراتها مع الصعوبات التي تواجهها في الامد البعيد) (عطية و مهدي، 2016: 330)

وبين (Hoy & et al, 2013: 56) ان مفهوم الصحة التنظيمية استخدم لوصف استقرار المنظمة وقدرتها على مواجهة التأثيرات الخارجية و حددت أربع وظائف قهرية للنظم الاجتماعية وهي مشكلة استيعاب البيئة، ووضع وتنفيذ

الأهداف، والحفاظ على التماسك داخل المنظمة وإنشاء والحفاظ على ثقافة فريدة من نوعها. وان كل المنظمات لديها ثلاثة مستويات متميزة من السيطرة على هذه الأنشطة وهي (المستويات الفنية والإدارية والمؤسسية) اما (Xenidis & Theocharous 2014, 563) فإوضحا ان الصحة التنظيمية تعد احد ادوات تقييم المنظمة فهي تمثل الوضع البدني والعقلي والاجتماعي المتعافي الخالي من وجود الامراض والاعاقة ، ووفق هذا التعريف فان المنظمة اما ان تكون بوضعية جيدة صحية او مرهقة مريضة فالمنظمة الصحية هي التي تقوم باداء اعمالها على اتم وجه في حين ان المنظمات غير الصحية تعاني من خلل او قد تكون فاشلة في اداء اعمالها.

وقد اورد (Hasani et al. 2015, 230) ان المنظمة الصحية هي تلك المنظمات التي لها القابلية على مقابلة وادراك وازالة العوائق التي تقف في طريق تطويرها، بالإضافة الى تميزها بالمرونة والقدرة على الاستعمال الافضل للموارد المتاحة وتوجيهها نحو حل المشكلات التي تواجهها.

وعدها (الوديناني ،2016، 490) بالقدرة على العمل بفاعلية من خلال ايجاد نوع من التجانس بين افرادها بتوفير بيئة عمل افضل للعاملين لتكون قادرة على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية.

واخيرا اوضحت (الحوراني ،2017، 18) ان الصحة التنظيمية تمثل العوامل الإيجابية المتوفرة في بيئة العمل والتي تجعل منها صالحة ومشجعة للعاملين على أدائهم لعملهم ولعلاقاتهم الإجتماعية بشكل يؤدي إلى تسيير العمليات الوظيفية وتوجيه طاقات العاملين نحو بيئة صحية آمنة ومنتجة للعقول النيرة وصانعة لقادة المستقبل.

ومن خلال طروحات الباحثين السابقة حول مفهوم الصحة التنظيمية يمكن القول ان "المنظمة الصحية تمثل صورة من صور المنظمات المعاصرة التي تتعامل بشكل جيد وناجح مع معطيات البيئة المتغيرة ، فهي تجعل من المنظمة في حالة حركة مستمرة لمواجهة التحديات البيئية من خلال تثبيت موقعها الحالي واعادة هيكلة قدراتها متحدياً بذلك كل الصعوبات التي تواجهها اذ يتمتع النظام الصحي بالقدرة الديناميكية في مجال التفاعل مع المتغيرات البيئية المختلفة".

ب . أهمية الصحة التنظيمية

تكمن أهمية الصحة التنظيمية من خلال توفيرها ادراكا ووعياً مشتركاً نحو العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية وعلى النحو الذي يؤدي الى زيادة الفاعلية والتماسك بين أرجاء المنظمة وبحقق التوافق بين الأهداف المرسومة و يسمح بتوفر استعدادات ملائمة لإحداث التغييرات المطلوبة لمسايرة المستجدات المتعددة (الحوراني ،2017: 19) وينظر الى أهمية الصحة التنظيمية من خلال توفيرها قوة كبيرة تسهم في تغيير التخطيط وتحسين البيئة التنظيمية وهو ماكداه المختصون في مجال النظم التعليمية (Cemalogu، 2007: 6) ويرى (Henderson, et.al, 2005) ان الصحة التنظيمية تقدم حلاً جذرية لمشاكل العمل الحالية وهو أمر تتميز به أسلوب المنظمات الصحية عن غيرها التي كانت في معظمها تسعى إلى حلول عاجلة وسطحية لمشكلات العمل ومعوقاته، فمن الناحية النظرية البحتة فان الصحة التنظيمية أداة لتطوير المنظمات التي تطبقها وذلك خلال التغيير الجذري لطرق أدائها لأعمالها خصوصاً في ظل المتغيرات التي تجعل كل منظمة عالماً قائماً بذاته ومختلفة تماماً عن غيرها.

ج . ابعاد الصحة التنظيمية

اعتمد البحث على مجموعة من أبعاد الصحة التنظيمية وبما يتماشى مع توجهات دراسة (Tsui & Cheong,1999) ودراسة (Kwoktung & Yincheong 1994) كونها تمثل ترجمة حرفية لما تجسده الصحة التنظيمية في المدارس ، وأنها تعكس درجة من الارتباط فيما بينها إلى حد القول أن هذه الأبعاد تأتي متلازمة بحيث إن كل بعد يدعم الآخر ويؤشر فعله وبما أضفى عليها نوعا من التكامل وتتمثل في الآتي:

1. **الاعتبارية** : ويهتم هذا البعد بالسلوكيات التي ينتهجها المدير والتي من شأنها تفعيل العمل الجماعي ورعاية العاملين والنظر اليهم بصورة ايجابية بالاضافة الى تقبل ارائهم ومقترحاتهم فهو يتمثل بالقدرة على كسب ثقة وتقدير المرؤوسين في ضوء ما يمنحه لهم المدير من حوارات ايجابية ومفتوحة وتلمس احتياجاتهم وميولهم لتحسين قدراتهم ومهاراتهم في العمل (Buluc,2008:76) فهو السلوك الودي والمفتوح المساند للعاملين بحيث يظهر المدير اهتماما حقيقيا بسعادتهم وتوفير الراحة لهم مما يدل على التفاهم والثقة المتبادلة والاحترام في العلاقات بين المدير والمعلمين فأساس الاعتبارية هي الثقة المتبادلة بين الطرفين (عطا الله ،1996: 12) وتمثل الثقة الشعور بالاطمئنان بان السلوك متطابق مع التوقعات التنظيمية وللوصول الى الثقة لابد من شيوخ الصدق والصراحة بين الادارة والعاملين (2002:4 Herting ، ويمكن ان تصور الثقة التنظيمية من حيث تأثير الوثائق والموثوق به وطريقة التعامل والتفاعل بين الطرفين وروابطهم الخاصة بالشبكة التنظيمية ، فهي درجة ايمان وتقبل الفرد للقرارات والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة والتي تقوم بتنفيذها وأدائها بشكل عادل لجميع الأطراف(Kritsonis, 2004: 2).

2. **الروح المعنوية**: هي نوع من الاحساس الجماعي بالصدقة والحماس بين افراد المنظمة مما يساهم على توفير جوا ايجابيا بين العاملين والادارة ويساعدهم في خلق حالة الشعور بالرضا عن عملهم والاعتزاز بمنظمتهم وتبرز الروح المعنوية ايضا من خلال قيام الادارة بمنح العاملين لديها درجة من الموثوقية وعلى النحو الذي يشعرون بشوة الانجاز عند القيام باعمالهم اليومية (Buluc,2008: 76) وترتبط الروح المعنوية باقبال الفرد لزيادة نشاط انتاجيته ، اذ ان مظاهر ارتفاع الروح المعنوية هي عدم وجود صراعات بين الافراد في المنظمة فضلا عن تماسك افرادها وقدرتهم على مجابهة الازمات والمشكلات بشئ من الحزم وقلة معدلات الشكاوي والتظلمات (حمادي و علي ،2015: 461)

3. **التماسك المنظمي**: وتعتبر عن قدرة الادارة على التعامل مع البيئة المحيطة بالمنظمة وبنجاح والحفاظ على برامجها وعلاقاتها مما يعزز حماية العاملين فيها من كثرة الضغوطات الخارجية غير المعقولة فالمنظمة قادرة ان تتماشى مع القوة الخارجية البناءة بالتالي فان التماسك المنظمي يشكل مقياسا لقدرة المنظمة على التكيف والمحافظة على الاستمرارية الداخلية اثناء التعرض لضغوط البيئية الخارجية (Buluc,2008: 78) ويؤثر في التماسك عوامل عديدة من حيث ما يؤديه من تقوية اوضاع درجة التماسك مثل تجانس افراد الجماعة، وطبيعة التفاعل وخصائصه وجاذبية الجماعة للفرد، وطبيعة الموقف والظروف التي تعمل في اطارها المنظمة ، لذلك يمكن القول ان درجة التماسك تتوقف على قوة تجاذب الاعضاء داخل الجماعة(الحوامدة وأبو شتال ، 2011 ، 1813).

المحور الثالث

الاطار الميداني للبحث

التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث (1) :

تناولت الباحثة ضمن هذه الفقرة تشخيص صدق البناء للمقياس وذلك عن طريق استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من امتلاك المتغير المستقل المتمثل ب(العوامل التنظيمية والسلوكية) والبالغ عددها (19) فقرة وصدق البناء وابعاد المتغير التابع والمتمثل ب(الصحة التنظيمية) والبالغ عددها (12) الظاهرة في الشكل (3)

المرحلة الاولى للتحليل العاملي التوكيدي لانموذج البحث

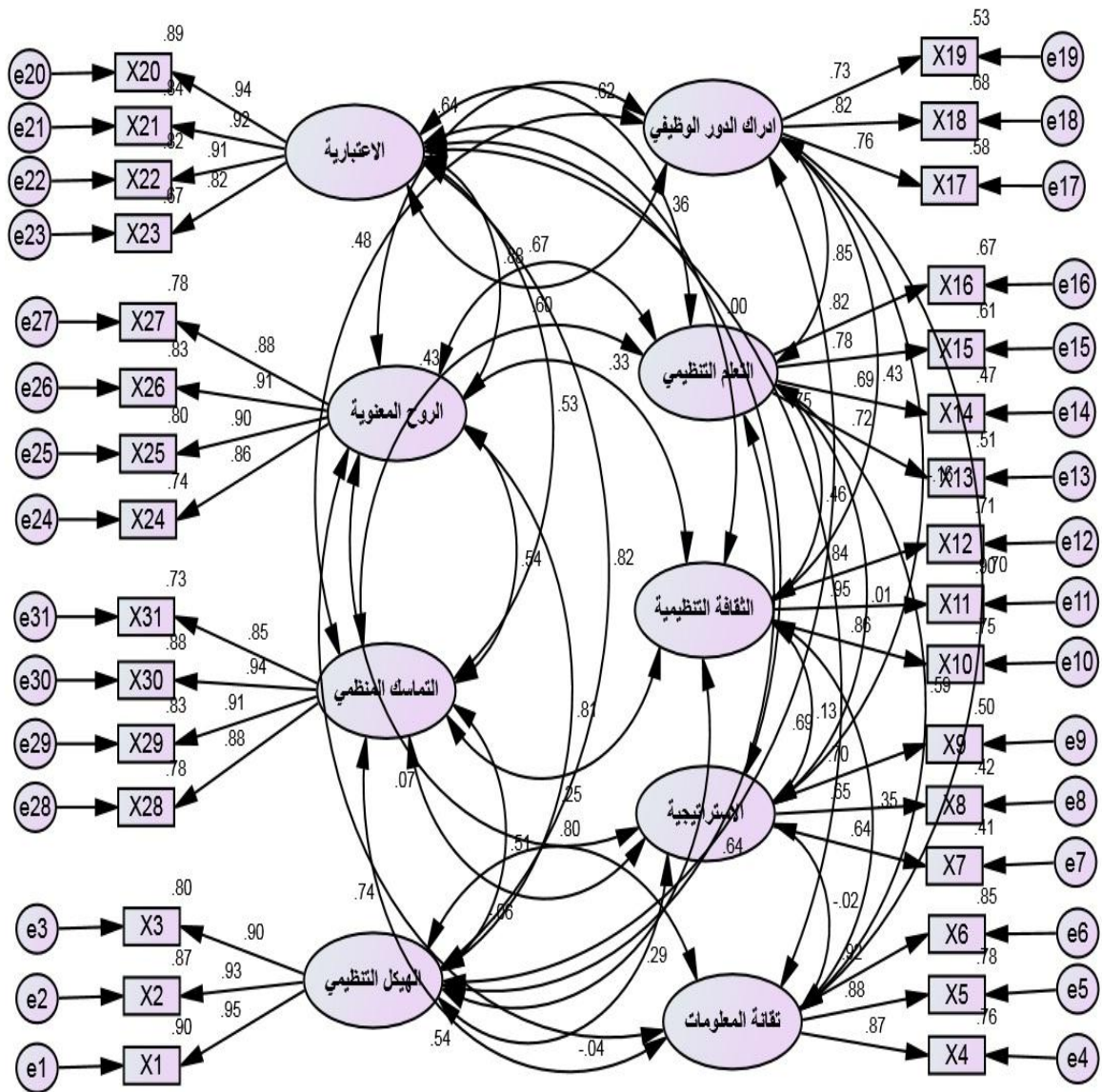
يوضح الشكل (3) نتائج المرحلة الاولى من التحليل العاملي التوكيدي لانموذج البحث حيث اشترت نتائج التحليل الى ان الانموذج في بعض مؤشرات غي مطابق للواقع اذ ان بعض هذه المؤشرات لم تحقق المستوى المطلوب لقبول الانموذج وهذا مايبوضحه الجدول (1) .

الجدول (2)

نتائج المرحلة الاولى من التحليل العاملي التوكيدي لانموذج البحث

المؤشر	(X ² df)	AGFI	GFI	RMR	CFI	RMSEA
مستوى قبول المؤشر	1-3	0.90	0.9 0	0-1	0.95	<0.70
قيم الأنموذج في المرحلة (1)	1.804	0.773	0.818	0.058	0.946	0.062

(1)جزيل الشكر والتقدير للدكتور احمد يونس السبعوي على ملاحظاته القيمة فيما يتعلق بالجانب الاحصائي



الشكل (3)

نتائج المرحلة الاولى لاختبار نموذج البحث

ونتيجة ملاحظة الباحثة عدم مطابقة الأنموذج للبيانات، فكان لابد من العمل على تحسينه، ولغرض التحسين استندت الباحثة على مؤشرات تعديل الأنموذج المتمثلة ب (Modification Indices (M.I). وذلك من أجل تشخيص الفقرات التي أدت إلى الضعف هذا الأنموذج، وقد تم التعديل وفق ثمانية مراحل اساسية .
 بالتالي اصبح التوافق بين متغيراته جيدة جدا وان جميع المؤشرات في المرحلة الثامنة والاخيرة اصبحت مطابقة لمستويات القبول.

ويجد الاشارة الى ان نتائج المرحلة الثانية لاختبار نموذج البحث وبعد حذف 24X (يساعدني جو العمل على بذل اقصى مااستطيع من مجهود لصالح المنظمة) وذلك لارتباط هذا المؤشر بقيمة عالية مع مؤشرات قياس

اخرى خاصة مؤشر القياس (X22, X20) ضمن بعد الاعتبارية ومع (X27 X25) ضمن البعد نفسه وهو الروح المعنوية وهذا ما ادى الى تحسن مؤشرات المطابقة لانموذج البيانات وكانت على النحو الاتي:
X2/df1(1.728);RMR(0.057);GFI(0.836);AGFI(0.793); CFI(0.952); RMSEA
(0.059).

وقد اشرت التغيرات التي حصلت في مؤشرات حسن المطابقة ضمن المرحلة الثانية الى تحسن في الانموذج، ولكن لا تزال المشكلة تتعلق بعدم مطابقة AGFI CFI لمستوى القبول (0.90) وتدني نسبة RMR و RMSEA عن ما كان عليه في المرحلة الاولى .

وفيما يتعلق بنتائج المرحلة الثالثة من اختبار الانموذج كانت نتائج مؤشرات حسن المطابقة على النحو الاتي وفقا لمعطيات الجدول :

X2/df1(1.558); RMR(0.059);GFI(0.857);AGFI(0.817); CFI(0.963); RMSEA
(0.051)؛

ومن الملاحظ انه على الرغم من التحسن الذي حصل في الانموذج بعد اختبار المرحلة الثالثة لكن لا تزال هناك مشكلة في AGFI ، GFI وذلك بسبب عدم بلوغها المستوى المقبول وذلك بما يتعلق بنتائج تحليل الانحدار اذ اشرت النتائج ان مؤشرات القياس كانت معنوية في تمثيل العوامل الكامنة ، ولقد بينت مؤشرات التعديل ان المتغير X22 (تنق ادارة المنظمة في بقدراتي في تحقيق اهدافها) من بعد الاعتبارية كان له ارتباط عالي مع ابعاد (ادراك الدور الوظيفي، التماسك التنظيمي، التعلم التنظيمي) لذلك تم حذف مؤشر القياس X22 و بقيم ارتباط (6.378 ، 6.543 ، 10.138) وعلى التوالي.

وتم المرحلة الرابعة من اختبار انموذج البحث حذف مؤشر القياس X25 (تكافئي ادارة المنظمة باستعمال حوافز متنوعة نتيجة لاعمالي وانجازاتي) من بعد الروح المعنوية نتيجة لارتباطه العالي ببعد التعلم التنظيمي فضلا عن ارتباطه مع مؤشر القياس X3 وبقيمة عالية بلغت (10.972)، ومع مؤشر القياس X17 وبقيمة بلغت (5.151) وكانت مؤشرات حسن المطابقة على النحو الاتي:

X2/df1(1.531); RMR(0.060);GFI(0.865);AGFI(0.826); CFI(0.966); RMSEA
(0.050).

وبما يتعلق بنتائج حسن المطابقة نلاحظ ان هناك تحسنا طفيفا في الانموذج، ولكن لايزال هناك قصور بسيط في مؤشر المطابقة، AGFI, GFI

اما في المرحلة الخامسة فقد تم مراجعة مؤشرات التعديل حيث بينت ان مؤشرات المتغير X10 (تحرص ادارة المنظمة على تمكين العاملين في عمليات صنع القرارات) من بعد الثقافة التنظيمية اذ ارتبط مع بعد الاعتبارية فضلا عن ارتباطه مع اربعة مؤشرات اخرى من بعد التماسك المنظمي وبعد الاعتبارية وبعد تقانة المعلومات لذلك تم حذف مؤشر القياس X10 .

و تشير معطيات الجدول (3) بان هناك تحسن في مؤشرات مطابقة الانموذج وكما ياتي:

X2/df1(1.472); RMR(0.059);GFI(0.876);AGFI(0.838); CFI(0.971); RMSEA

(0.047).

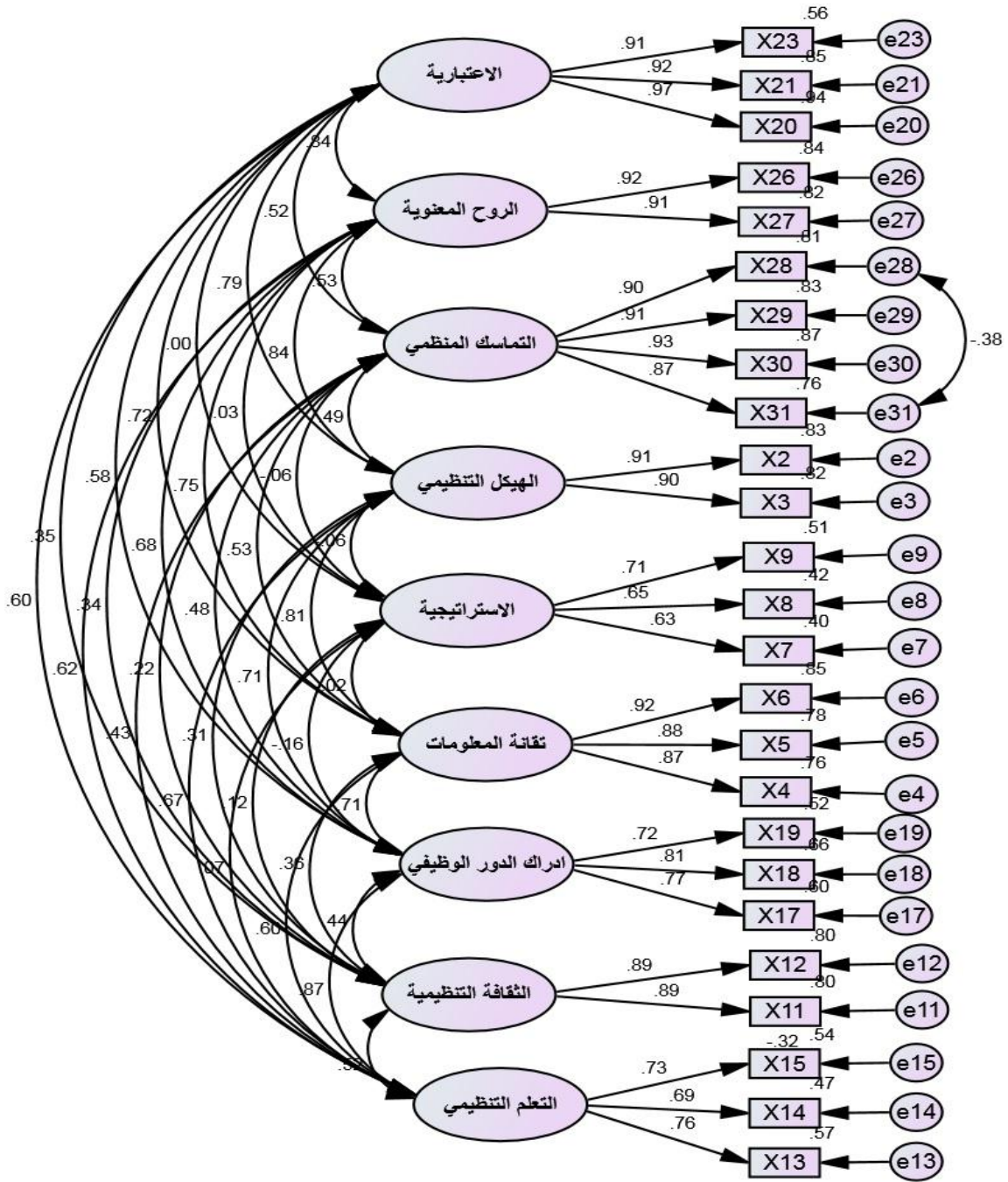
ولغرض تحسين انموذج البحث في المرحلة السادسة فقد تم حذف مؤشر القياس X16) تخصص ادارة المنظمة المبالغ اللازمة لتعزيز برامج التدريب والتطوير (من بعد التعلم المنظمي نتيجة ارتباطه العالي مع بعد الروح المعنوية بقيمة (6.182) فضلا عن ارتباطه مع مؤشر القياس X28 من بعد التماسك المنظمي بقيمة (6.881) وتم حذف X1 (يقلل هيكل المنظمة من الحواجز بين المستويات المختلفة) من بعد الهيكل التنظيمي في المرحلة السابعة وذلك لارتباطه العالي مع مؤشرات القياس والتي تمثلت ب(X19,X11,X14,X7,X9). واخيرا جاءت مؤشرات المرحلة الثامنة لتشير بان هناك ارتباط عالي بين مؤشرات القياس (X31، X28) (يتخلى العاملون في المنظمة عن مصالحهم الخاصة ليسانع بعضهم البعض) (تمارس الادارة مبدأ روح الفريق الواحد في تنظيم شؤونها الادارية) على التوالي من بعد التماسك المنظمي لذلك تم ربط اخطاء القياس لهذين المؤشرين والنظر في التغيرات التي تحصل في الانموذج للتعرف على تأثير هاذين المؤشرين في حسن مطابقة الانموذج للبيانات، اذ اشترت نتائج حسن المطابقة في المرحلة النهائية الاتي :

X2/df1(1.273); RMR(0.051);GFI(0.901);AGFI(0.862); CFI(0.984); RMSEA

(0.036)

وكنتيجة لهذه التغيرات فان مؤشرات حسن المطابقة في هذا الانموذج حققت تحسنا ملحوظا في مطابقتها للبيانات ،اذ انخفضت قيمة (X2/df) لتصل الى(1.273) ما يعطي قوة لهذا للانموذج في قدرته على مطابقة البيانات وينطبق الحال على المؤشرات الاخرى والتي حققت تحسنا واضحا في مراحل اختبار الانموذج ليصل في المرحلة الاخيرة الى المستويات المعيارية لمؤشرات حسن المطابقة.

ويمكن تلخيص نتائج التحليل العاملي التوكيدي وبيان انموذج القياس في الشكل (4) والجدول (3)



الشكل (4)

نتائج المرحلة النهائية لانموذج البحث

جدول (3)

مؤشرات حسن المطابقة لانموذج البحث للمرحلة النهائية

المؤشر	(X ² df)	AGFI	GFI	RMR	CFI	RMSEA
قيم الأنموذج في المرحلة (2)	1.728	0.793	0.836	0.057	0.952	0.059
قيم الأنموذج في المرحلة (3)	1.558	0.817	0.857	0.059	0.963	0.051
قيم الأنموذج في المرحلة (4)	1.531	0.826	0.865	0.060	0.966	0.050
قيم الأنموذج في المرحلة (5)	1.472	0.838	0.876	0.059	0.971	0.047
قيم الأنموذج في المرحلة (6)	1.426	0.848	0.885	0.056	0.975	0.045
قيم الأنموذج في المرحلة (7)	1.328	0.858	0.895	0.055	0.981	0.039
قيم الأنموذج في المرحلة (8)	1.273	0.862	0.901	0.051	0.984	0.036

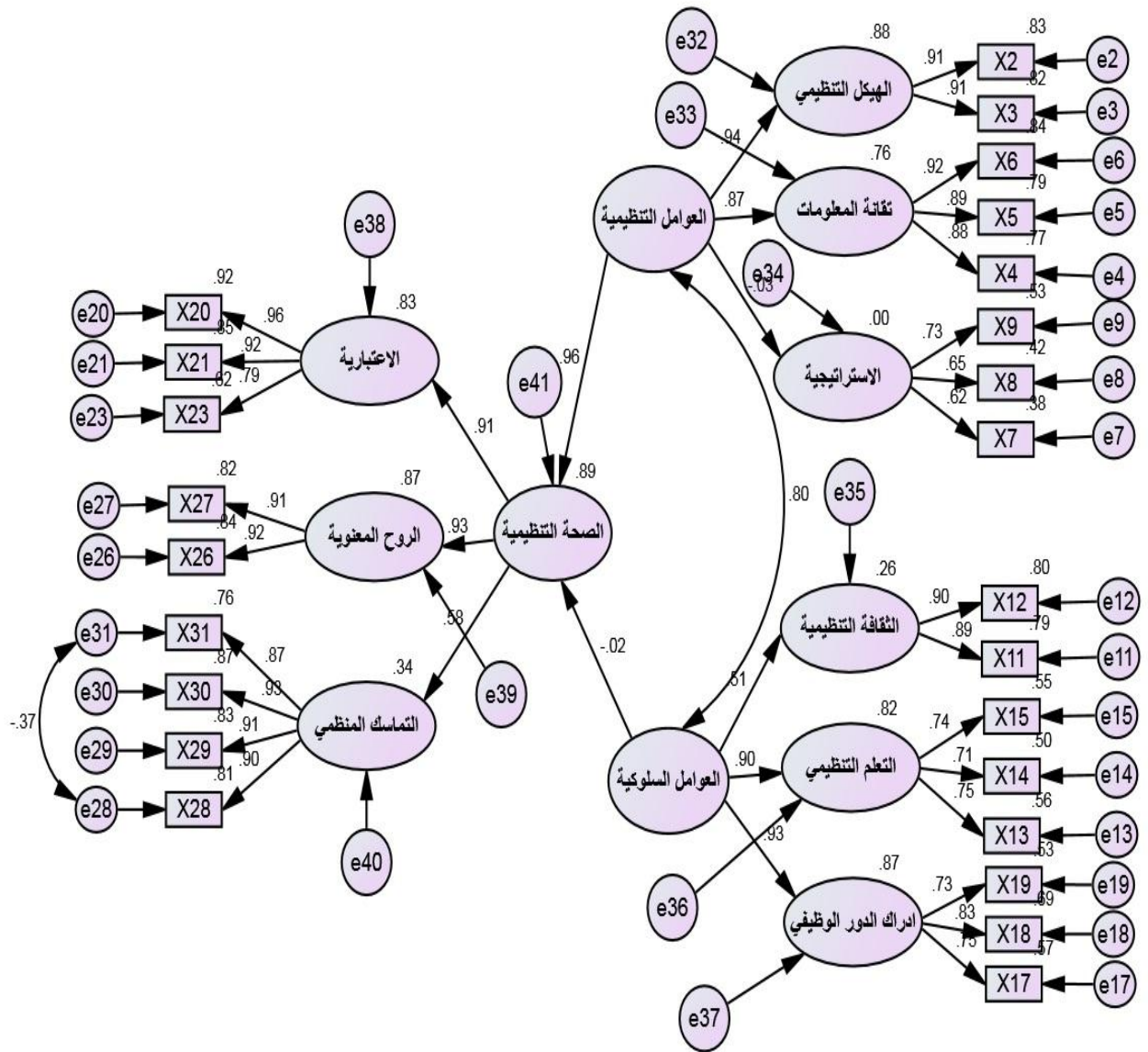
الفرضية الرئيسة الاولى

تنص هذه الفرضية على: "يوجد تأثير معنوي للعوامل التنظيمية والسلوكية في الصحة التنظيمية".
 اشارت نتائج التحليل الاحصائي جدول (4) والشكل (5) بوجود تأثير معنوي للعوامل التنظيمية في الصحة التنظيمية وعدم وجود تأثير معنوي للعوامل السلوكية في الصحة التنظيمية

جدول (4)

تحليل الانحدار على المستوى الكلي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	Estimate	S.E	C.R	P
العوامل التنظيمية	الصحة التنظيمية	0.970	0.122	7.970	***
العوامل السلوكية	الصحة التنظيمية	-0.034	0.	-0.207	0.836



شكل (5)

تحليل الانحدار على المستوى الكلي

و يظهر الشكل (5) المتعلق بالأنموذج النهائي لعلاقة التأثير بين متغيرين البحث والمتضمن (25) فقرة، ان المؤشرات جاءت متوافقة مع جودة المطابقة الخاصة بنماذج المعادلات الهيكلية حيث يشير الجدول (4) لمؤشرات حسن المطابقة لأنموذج البحث ان قيمة GFI البالغة (0.90) هي اكبر من (0.818) في المرحلة الاولى وقيمة RMR (0.058) وهي اقل من قيمتها في المرحلة الاولى، وبهذا اشرت نتائج تحليل الانحدار ان معامل التأثير للعوامل التنظيمية في الصحة التنظيمية (0.89) ، وأن قيمة C.R. كانت أكبر من (1.95) والبالغة قيمتها (7.970) وإن قيمة S.E. بلغت (0.122) عند مستوى معنوية (0.05)، اما معامل التأثير للعوامل السلوكية في الصحة التنظيمية (-0.02) ، وأن قيمة C.R. كانت اصغر من (1.95) والبالغة قيمتها (-0.207) وإن قيمة S.E. بلغت (0.167) عند مستوى معنوية (0.05).

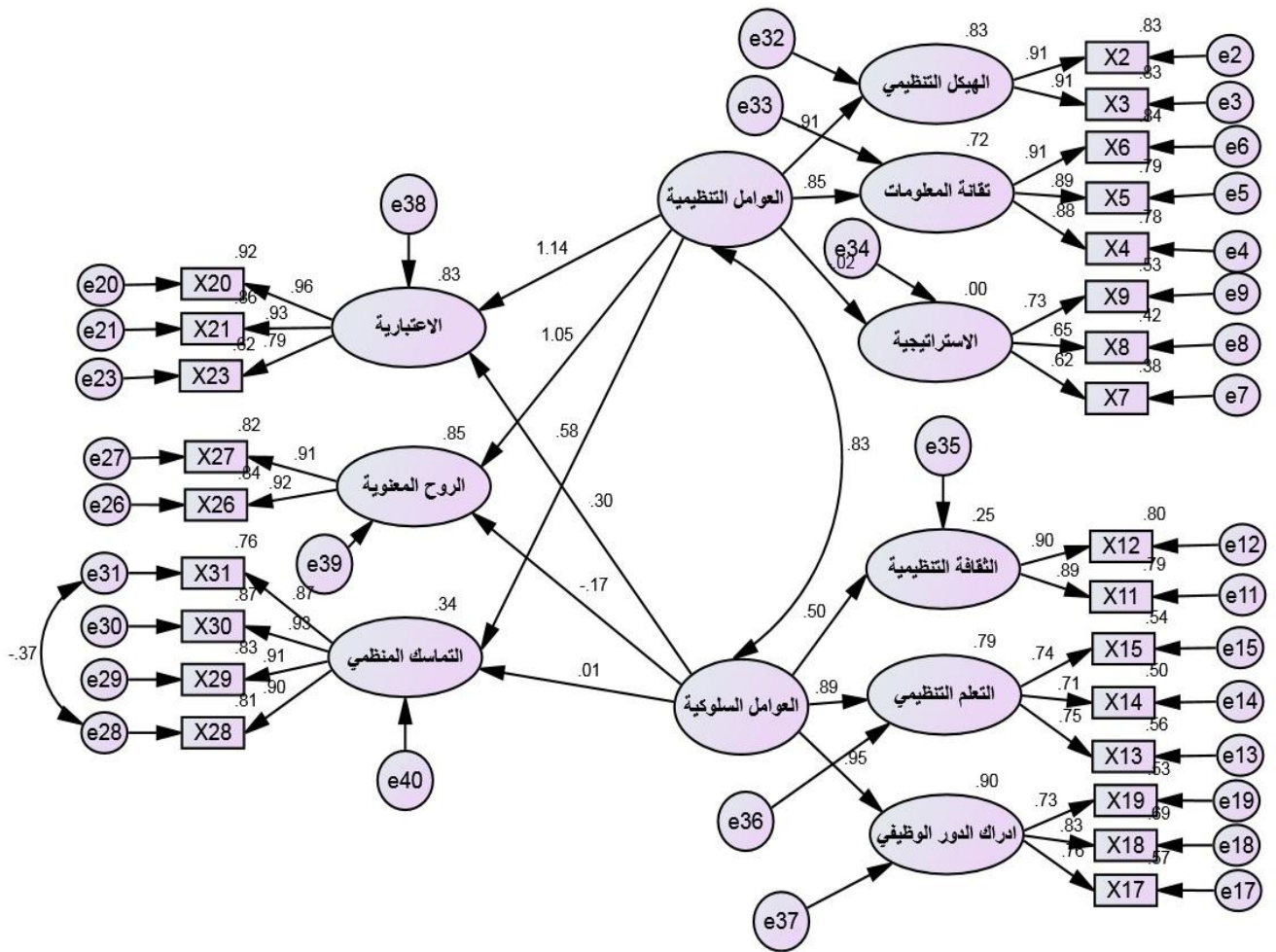
2. الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على: يوجد تاثير معنوي للعوامل التنظيمية والسلوكية في الصحة التنظيمية وعلى النحو الاتي:
تم بناء أنموذج المعادلات الهيكلية الخاصة بعلاقات التأثير على مستوى أبعاد المتغير المستقل والتابع، والتي يظهرها الشكل (6)، والجدول (5).

جدول (5)

تحليل الانحدار للعوامل التنظيمية والسلوكية في ابعاد الصحة التنظيمية

P	C.R	S.E	Estimate	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
***	8.978	0.146	1.310	الاعتبارية	العوامل التنظيمية
***	8.882	0.125	1.113	الروح المعنوية	العوامل التنظيمية
***	4.297	0.141	0.065	التماسك التنظيمي	العوامل التنظيمية
0.019	2.340	0.223	0.522	الاعتبارية	العوامل السلوكية
0.144	-1.460	0.184	-0.269	الروح المعنوية	العوامل السلوكية
0.969	0.039	0.220	0.009	التماسك التنظيمي	العوامل السلوكية



شكل (6)

تحليل الانحدار لأنشطة العوامل التنظيمية في ابعاد الصحة التنظيمية

1. سجل معامل التأثير العوامل التنظيمية في الاعتبارية (1.14) وهو يدل على معنوية التأثير ، حيث كانت قيمة C.R. أكبر من (1.95) وبالبالغة (8.978)، فضلا عن ان قيمة S.E. بلغت (0.146) عند مستوى معنوية (0.05)
2. اثرت العوامل التنظيمية في بعد الروح المعنوية بقيمة (1.05) عند مستوى معنوية (0.001)، وكانت قيمة C.R. قد بلغت (8.882) وهي اكبر من (1.95)
3. اثرت العوامل التنظيمية في بعد التماسك المنظمي بقيمة (0.58) عند مستوى معنوية (0.001)، وبلغت قيمة C.R. ما مقداره (4.297) وهي أكبر من (1.95)، في حين بلغت قيمة S.E. ما مقداره (0.141) عند مستوى معنوية (0.05).
4. سجل معامل التأثير للعوامل السلوكية في بعد الاعتبارية قيمة (0.30) عند مستوى معنوية (0.001)، وبلغت قيمة C.R. ما مقداره (2.340) وهي أكبر من (1.95)

5. اثرت العوامل السلوكية في بعد الروح المعنوية بقيمة (-0.17) عند مستوى معنوية (0.001)، وبلغت قيمة C.R. ما مقداره (-1.460) وهي اقل من (1.95)، في حين بلغت قيمة S.E. ما مقداره (0.184) عند مستوى معنوية (0.05).
6. اثرت العوامل السلوكية في بعد التماسك التنظيمي بقيمة (0.01) عند مستوى معنوية (0.001)، وبلغت قيمة C.R. ما مقداره (0.039) وهي اقل من (1.95)
- ويعزو الباحث سبب ضعف التأثير التي تمارسه العوامل السلوكية بابعادها الثلاثة (الثقافة التنظيمية ، التعلم التنظيمي، ادراك الدور الوظيفي) بمقابل ارتفاع التأثير التي تحدثه العوامل التنظيمية بابعادها (الهيكل التنظيمي، التوجه الاستراتيجي، تقانة المعلومات) في الصحة التنظيمية الى تركيز العاملين عينة البحث على التراكيب التنظيمية فضلا عن امتلاك عينة البحث التصور الواضح حول اهمية العوامل التنظيمية بالمقابل عدم الاهتمام الكافي من قبل عينة البحث بمتغيرات العوامل السلوكية .

المحور الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. ندرة البحوث التي اهتمت بدراسة وتفسير العلاقة بين متغيرات البحث الحال (العوامل التنظيمية والسلوكية في الصحة التنظيمية) في بيئة الاعمال وتحديدًا في المدارس الاهلية في محافظة نينوى وفقا للنموذج الفرضي للبحث
2. اشرت نتائج البحث الميدانية الى امكانية الاعتماد على العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، تقانة المعلومات، التوجه الاستراتيجي) والعوامل السلوكية (الثقافة التنظيمية ، التعلم التنظيمي، ادراك الدور الوظيفي) لتمثيل الابعاد نتيجة توافرها بنسب متفاوتة في عينة البحث وهذا يتطلب منا الاهتمام بمتغيرات البحث.
3. اشرت نتائج الدراسة الى توافر ابعاد الصحة التنظيمية بنسب متفاوتة في المدارس الاهلية وهذا ما يؤشر ان هذه المدارس لديها مقومات انشاء منظمة صحية .
4. اظهرت النتائج المتعلقة بعلاقة الاثر بن متغيرات العوامل التنظيمية والسلوكية والصحة التنظيمية وجود علاقة اثر معنوية بين العوامل التنظيمية والصحة التنظيمية وعدم معنوية العلاقة بين العوامل السلوكية والصحة التنظيمية وهذا ما يؤكد على تحقق الفرضية الاولى بشكل جزئي وعلى هذا الاساس يمكن القول ان زيادة توافر العوامل التنظيمية سيؤدي الى بناء منظمة ذات ابعاد صحية
5. تمثل العوامل التنظيمية احد اهم العوامل التي تخدم المدارس الاهلية التي تسعى الى توفر ابعاد الصحة التنظيمية وهذا ماشرته نتائج البحث التي اكدت على وجود علاقة ارتباط قوية بين العوامل التنظيمية مع ابعاد الصحة التنظيمية.
6. كذلك اظهرت نتائج البحث معنوية التأثير بين العوامل التنظيمية والصحة التنظيمية ، وبهذا يمكن القول ان تبني ابعاد العوامل التنظيمية من الممكن ان يؤدي الى انشاء منظمة ذات ابعاد صحية .

7. شخص البحث عدم معنوية التأثير بين العوامل السلوكية مع الصحة التنظيمية ضمن بعدي (الروح المعنوية والتماسك المنظمي) فيما كانت التأثير معنوي مع بعد (الاعتبارية) ضمن الصحة التنظيمية مما يؤشر عدم تحقق الفرضية الثانية بشكل جزئي .

التوصيات :

1. ضرورة تطوير برامج من قبل وزارة التربية والتعليم يمكن أن تبني من خلالها مدرسة اهلية ذات صحة جيدة على مستوى المدارس الاهلية على حد سواء وعلى نحو الذي يعزز من اداء هذه المدارس ويؤثر إيجابيا في المجتمع، على ان تتضمن هذه البرامج طرق واليات ومنهجيات واضحة لتعزيز جوانب الصحة المنظمة في المدارس.
2. يجب على المدارس الاهلية الى الاهتمام بالعوامل السلوكية التي تسهم في خلق جوا ايجابي يساعد على نشوء حالة الشعور بالرضا وبما يعزز قدرة هذه المدارس على التكيف والمحافظة على الاستمرارية الداخلية اثناء التعرض لضغوط البيئة الخارجية.
3. يتحتم على المدارس الاهلية العمل على تبني مختلف الطرق والممارسات الهادفة لتحسين الصحة التنظيمية مثل محاولتها التركيز على فرق العمل وتدريب العاملين، اذ يعد عملية تحسين مستمرة للاعمال والاجراءات التنظيمية من خلال الاستخدام الكفوء للمعرفة واستمرار الافراد في تلقي كل ما هو جديد من المعارف .
4. في سعي المدارس الاهلية لتعزيز ابعاد الصحة التنظيمية وجب عليها ترسيخ مجموعة القيم والعادات والقواعد التي تحكم عمل المنظمة والتي تعتبر من الثوابت لدى جميع العاملين اي انها بمثابة خارطة الطريق التي توجه سلوكيات العمل من دون تفرقة او محباة بينهم .
5. ينبغي على المدارس الاهلية ان تزيد من العوامل الرافعة للروح المعنوية و التماسك المنظمي لاجزاء الهيئة التدريسية ومنها عدم السماح لضياح لخصوصية المنظمة والتي تعبر عن قوة معنوية ماسكة لعمليات المنظمة والعاملين فيها على حدٍ سواء ويعبر عنها بالهوية التنظيمية المميزة .
6. إجراء المزيد من الدراسات الاستطلاعية لبيان العلاقة بين عوامل التنظيمية وسلوكية اخرى لم تتضمنها الدراسة الحالية على الصحة التنظيمية وانعكاساتها على الواقع الفعلي لمنظمات مختلفة وقطاعات مختلفة .

المصادر

اولا: المصادر العربية

1. بن ساسي ، هناء (2017) اثر العوامل الشخصية والتنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى
2. أبو رذن ، ايمان بشير محمد مصطفى ، (2005) ، التوجه الاستراتيجي واثره في مجالات التغيير، دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .حمادي، انتصار عباس وعلي، لبنى قحطان محمد (2015) تأثير المرونة الاستراتيجية واللاتاكد البيئي في الصحة التنظيمية ، بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية، مجلة دنانير ، العدد الثامن .
3. الحوامدة ، نضال والبو شتال ، معتصم (2013) مدى توافر ابعاد الصحة التنظيمية واثرها في الحد من مصادر ضغوط العمل دراسة ميدانية على اطباء القطاع الحكومي في الاردن ، مجلة ابحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الانسانية .
4. الحوراني ، هبة منير 2017، الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط ، عمان الاردن.
5. الدوري ، زكريا مطلق ،(2005) ، الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .
6. الزعبي، حسن علي، 2004، إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية الإرشاد الأكاديمي/دراسة تطبيقية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة المنعقد تحت شعار الإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، جامعة الدور العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر.
7. الزمزمي، رجاء حسن عبد الرحمن، 2001، الأسس التعبيرية للأعمال الفنية المسطحة، والتي تنشأ من خلال الحركة التقديرية للقيم اللونية، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
8. الشماع، خليل محمد، (2001)، "مبادئ الإدارة مع التركيز على ادارة الاعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة- عمان.
9. الطائي ،يوسف حجيم . الجنابي ، سجاد محمد عطية . العلي ، علي حميد هندي ،(2016)، "الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية -دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية /النجف " مجلة الكلية الاسلامية الجامعة ، النجف الاشرف
10. عبودي، صفاء ادريس (2013) مدى توفر الخصائص التنظيمية والسلوكية لمنظمات الأداء العالي بالتطبيق على عينة من المصارف الأهلية العراقية
11. عطا الله ، محمد علي خليل ،(1996) واقع الصحة المنظمة في المدارس الاساسية الحكومية مقارن بالمدارس التابعة لوكالة الغوث في مدينة نابلس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

12. عطايا ، عبد الناصر ورمضان ، عصام (2013) مستوى الصحة التنظيمية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي العام بمصر ، مجلة جامعة النجاح ، العلوم الانسانية المجلد ، 27.
13. عطية ، طارق طعمة و مهدي، امنة عبد الكريم (2016) تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة ، بحث استطلاعي ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 94، المجلد 22 .
14. العنزي، سعد علي، 2015، نظرية المنظمة ، مفاهيم – مداخل-عمليات ، نشر وتوزيعه مكتبة السيسبان، بغداد ، العراق.
15. عوض، عامر، 2008، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
16. مهدي، ميادة حياوي، 2017، نقانة المعلومات وتأثيرها في استراتيجية تطوير المنتج ، دراسة تطبيقية في شركة مصافي الوسط / لوزارة النفط في الدورة بغداد، مجلة مركز دراسات الكوفة ، مجلة فصلية محكمة،العدد 47 ، النجف، العراق.
- 17.الوذيانى، محمد بن معيض، (2016) مدى توافر ابعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، العدد السابع والسبعون ، الرياض
ثانيا: المصادر الاجنبية

1. Britton , B. (2002) Learning and Practice of Learning Organizations, Swedish Mission Council.
2. Buluç, Bekir (2008), Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 6(4).
3. Cemalogu, N. (2007). "The relationship between organizational health and bullying that teachers experience in primary schools in Turkey", Educational Research Quarterly 31 (2) 3-30.
4. Daft, R., (2000)," *Management* ", 5th Ed, The Dryden Press, Harcoun College Publisher
5. de Waal, A. A., (2010), Characteristics of High Performance, Center for Organizational Performance, Hilversum.
6. Dess, Gregory G., *et al.*, (2005), Strategic Management: Creating Competitive Advantages, 3rd.ed., McGraw-Hill Irwin, New York
7. George,Jennifeer, M.& Jones, Gareth R. 1999 Organizational Behaviour,second edition, Addison-Wesly.
8. Hasani, K. Sheikhesmaeili, S. Aeini, T. (2015) "The survey of cybernetic management and its relation to organizational health" Systematic Practice and Action Research, 28, 229–254.
9. Henderson Christopher L. Alison E. Buehler , William L. Stein , John E. Dalton, Teresa R. Robinson, Vincent A. Anfara, JR (2005) *Organizational Health and Student Achievement in Tennessee Middle Level Schools*, NASSP Bulletin, Vol. 89, No. 644, 54-75.

10. Herting, S. R. (2002). Trust Correlated with Innovation Adoption in Hospital Organizations, American Society of Public Administrations, Arizona, USA, Vol.62, No. 2: 1-36.
11. Hoy & Woolfolk, Wayne K. , Anita E., (2013) , Teachers' Sense of Efficacy and the Organizational Health of Schools, The Elementary School Journal , Vol. 93, No. 4
<http://www.amazon.com>
12. Jones, Graham, (2004), High Performance Leadership, Human Resource Management, Vol. 12, No. 7.
13. Kritsonis, A., (2004), Leadership in Organization: National Implications, International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity, Vol. 8, No. 1, pp. 1 – 12.
14. Lillis , Michael. P & Tian , Robert. Guang , 2010 " Cultural Issues in the Business World: An Anthropological Perspective " by Journal of Social Sciences , Vol: 6 No:1 , P: 104.
15. Moriceau, J. L., & Paes, I. (2016). An apprenticeship to pleasure: aesthetics dynamics in organizational learning. Society and Business Review, 11(1), 80-92.
16. Nc-Namara, Carter, (2005), Organizational Culture.
17. Noe, A. Raymond, & Hollenbeck , R . John & Gerhard , Bary & Wright , M. Patrick)2003 (, Human Resource Management, McGraw – Hill, U.S.A.
18. Renko, Maija & Tikkanen, Joni (2002) Strategic Orientations In Networked High Technology Product Development, Technical Reports Turku School of Economics And Business, No (12).
19. Robbins, Stephen P., (2003), Organizational Behavior 10th Ed., Prentice-Hill, New Jersey.
20. Styanaraun, R., (1996)," *Information Technology Systems: From the Managers View*", 1st Ed, Chapman & Hall, London.
21. Tamayo-Torres, I., Tamayo-Torres, I., Gutiérrez-Gutiérrez, L. J., Gutiérrez-Gutiérrez, L. J., Llorens-Montes, F. J., Llorens-Montes, F. J., ... & Martínez-López, F. J. (2016). Organizational learning and innovation as sources of strategic fit. Industrial Management & Data Systems, 116(8), 1445-1467.
22. Turban, F., Mclean, Ephraim, & James E., (1999), "*Information Technology for Strategic Advantage*", 2ed Ed, John Wiley & Son INC, USA.
23. Xenidis ,Yiannis, & Theocharous, Kyriakos, 2014, organizational health: Definition and assessment , Elsevier journal .procedia engineering creative construction conference.
24. Yousie, Kevin E., (2002), Building A High Performance.
<http://www.banffleadership.com>
25. Yuceler, A., Doganalp, B., & Kaya, D. (2013)The relation between organizational health and organizational commitment Mediterranean Journal of Social Sciences 4(10), 781-788.

ملحق (1) الاستبيان

السادة المحترمون.

تحية طيبة....

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات بحثنا الموسومة (بعض العوامل المعززة للصحة التنظيمية دراسة مسحية على عينة من المدارس الاهلية في مدينة الموصل) ، وبما أنكم المعنيون بالأمر ولكونكم الأقدر من غيركم نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية. وأرجو التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:

- 1- إن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاءً.
- 2- رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
- 3- ستجد أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (اتفق بشدة، اتفق ، محايد ، لا أتفق، لاتفق بشدة)، نرجو منك وضع علامة (√) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق ولشركتكم التآلق والنجاح

الباحثة

رغد محمد خروفة

الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولاً: العوامل التنظيمية

تتضمن المتغيرات التنظيمية ذات الصلة الشمولية، التي تهتم بدراسة هيكل المنظمة وإستراتيجية عمله وطبيعة العلاقات البنوية فيه، وتتمثل تلك العوامل بـ: (، والهيكل التنظيمي، وتقانة المعلومات، والإستراتيجية).

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	العبارة	الهيكل التنظيمي
					يقلل هيكل المنظمة من الحواجز بين المستويات المختلفة	1
					هيكل المنظمة أداة لدعم التشارك بالمعلومات والمعرفة	2
					تنوع مسؤوليات العاملين مع أدوارهم في الأعمال المناطة بهم	3

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	العبارة	تقانة المعلومات
					تحرص إدارة المنظمة على توظيف أنظمة تقانة معلومات واتصالات متطورة	4
					تعتمد إدارة المنظمة على تقانة المعلومات والاتصالات الحديثة في الحصول على ما يميزها عن المنظمات المماثلة	5
					توظف إدارة المنظمة معطيات شبكة الإنترنت للتشارك بالمعلومات وتحقيق انسيابيتها في المعاملات المختلفة	6

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	العبارة	التوجه الاستراتيجي
					توازن إدارة المنظمة في تركيزها على الأهداف للأجلين الطويل والقصير	7
					أهداف المنظمة واضحة	8
					أهداف المنظمة قابلة للقياس	9

ثانياً : العوامل السلوكية

تتضمن المتغيرات التي تنحصر في سلوك الفرد والجماعات في المنظمة ، التي تؤثر وتتأثر ببعضها من جهة، وبالم المنظمة ككل من جهة أخرى، وتتمثل تلك الخصائص بـ: (الثقافة التنظيمية، ، التعلّم).

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	العبارة	الثقافة التنظيمية
					تحرص إدارة المنظمة على تمكين العاملين في عمليات صنع القرارات	10
					تحرص إدارة المنظمة القيم الأساسية القوية الهادفة إلى تحقيق مستويات أداء عالية	11
					تعمل إدارة المنظمة على نشر ثقافة الشفافية والانفتاح بين العاملين	12

لا أُتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	العبارة	التعلم التنظيمي
					تشجع إدارة المنظمة حالات التعلم لتطوير العاملين لديها	13
					يحدث تعلم الأفراد والمجاميع في المنظمة عن طريق أدائهم للعمل	14
					تشجع إدارة المنظمة عاملها على مراقبة ممارسات العاملين لزملائهم من أجل الاستفادة منها	15
					تخصص إدارة المنظمة المبالغ اللازمة لتعزيز برامج التدريب والتطوير	16

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	العبارة	ادراك الدور الوظيفي
					تحدد المنظمة المهام المطلوبة مني إنجازها في إطار وظيفتي	17
					تتميز وظيفتي بوضوح الأهداف	18
					لدى ادارة المنظمة تصور واضح حول مسؤولياتي الوظيفية	19

ثالثا : الصحة التنظيمية

مجموعة الخصائص المميزة للمنظمة ، والتي يكون لها تأثير أو انعكاس على أداء ودرجة رضا ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء المنظمة.

استبانة

1.الاعتبارية	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
20	ثقتي برؤسائي وزملائي في ادارة المنظمة كبيرة					
21	المعلومات التي احصل عليها من الإدارة صادقة وذات موثوقية عالية					
22	تثق ادارة المنظمة بقدراتي في تحقيق اهدافها					
23	رئيسي المباشر يتمتع بكفاءة ومعرفة عالية في مجال عمله					
2.الروح المعنوية		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
24	يساعدني جو العمل على بذل اقصى مااستطيع من مجهود لصالح المنظمة					
25	تكافئني ادارة المنظمة باستعمال حوافز متنوعة نتيجة لاعمالي وانجازاتي.					
26	ان المحافظة على أوقات العمل والانجاز تعتبر من صميم اولوياتي اتجاه المنظمة					
27	تشعرنى ادارة المنظمة بالفخر والاعتزاز كوني احد افراد هذه المنظمة					
4.التماسك المنظمي		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
28	يتخلى العاملون في المنظمة عن مصالحهم الخاصة ليساعد بعضهم البعض					
29	تترابط النشاطات في المنظمة فيما بينها كوحدة متكاملة و متماسكة					
30	تواجه إدارة المنظمة الأمور التي تهدد عملها ووجودها بتماسك ووحدة					
31	تمارس الادارة مبدأ روح الفريق الواحد في تنظيم شؤونها الادارية					