



The role of balanced leadership in enhancing organizational health

An exploratory study of the opinions of a sample of teaching staff at Warith al-Anbiya

University and Al-Safwa University

دور القيادة المتوازنة في تعزيز الصحة التنظيمية

دراسة استطلاعية لأراء عينه من الكادر التدريسي جامعة وارث الانبياء وجامعة الصفوة

***م.م فاطمه حسين كاظم**

Abstract

The current research seeks to explain the nature and level of the relationship between balanced leadership and organizational health in (Warith Al-Anbiya University and Al-Safwa University) and this comes as an attempt to reduce or bridge the knowledge gap between the two variables of the research. As well as trying to lay the right and appropriate foundations for the creation of leaders by relying on symbols emanating from the Iraqi society, it is possible to invest in order to be the most important capital for its profit or service organizations. To achieve this, the two researchers distributed 98 questionnaires to the teaching staff of both universities, and the number of questionnaires retrieved was 84 questionnaires, while the number of questionnaires valid for statistical analysis reached 57 questionnaires, with a rate of 96% of the questionnaires retrieved

المستخلص : يسعى البحث الحالي إلى تفسير طبيعة وتحديد مستوى العلاقة بين القيادة المتوازنة والصحة التنظيمية في (جامعة وارث الانبياء وجامعة الصفوة) ويأتي ذلك بوصفه محاولة لتقليل أو ردم الفجوة المعرفية بين متغيري البحث. فضلاً عن محاولة وضع الأسس الصحيحة والمناسبة لصناعة قادة بالاعتماد على رموز نابعة من المجتمع العراقي، من الممكن أن تستثمر لكي تكون أهم رأس مال لمنظّماته الهادفة الربح أو الخدمية. وتحقيقاً لذلك قام الباحثان بتوزيع ٩٨ استبانة على الكادر التدريسي لكلا الجامعتين وكان عدد الاستبانات المسترجعة ٨٤ ض استبانة، أما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي فقد بلغ ٥٧ استبانة وبمعدل ٩٦% من الاستبانات المسترجعة . ..

المقدمة: تواجه المؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص تحديات متعددة في ظل متغيرات العصر المتنوعة التي تفرض عليها تطوير قدراتها القيادية واحداث تغير مستمر يواكب طبيعته البيئية المتغيرة والمعقدة لذا يتطلب قيادة ذات رؤية استراتيجية قادرة على توظيف اهدافها بشكل الذي يكفل تحقيق النمو المستمر والميزة التنافسية . حيث تعمل القيادة المتوازنة على بناء بنيات تعلم مستدامة وارساء دعائم ثقافات تنظيمية تتميز بالتعلم المستمر على المستوى المؤسسي ،والارتقاء بقدرات التعلم في ظل بيئة تتسم بالصحة التنظيمية بهدف ضمان فاعلية مؤسساتهم التعليمية .ومن هنا برزت الحاجة الى قيادات اكاديمية قادرة على احداث التوازن بطريقه فعالة بين ابعاد القيادة المتوازنة وابعاد الصحة التنظيمية في مؤسساتهم وكذلك ممارسة التأثير على نحو ايجابي في الجهود والمبادرات الهادفة الى تعزيز الصحة التنظيمية والارتقاء بمستويات الكفاءة والفاعلية لهذه المؤسسات ،وتأتي هذه الدراسة للكشف عن تاثير القيادة المتوازنة في تعزيز الصحة التنظيمية في المؤسسات الجامعية .

المبحث الاول : منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث :ينطلق البحث من مشكلة رئيسية مفادها هل للقيادة المتوازنة دور في تحقيق الصحة التنظيمية للمنظمات التعليمية وخاصة لكليات جامعة كربلاء عينة البحث.

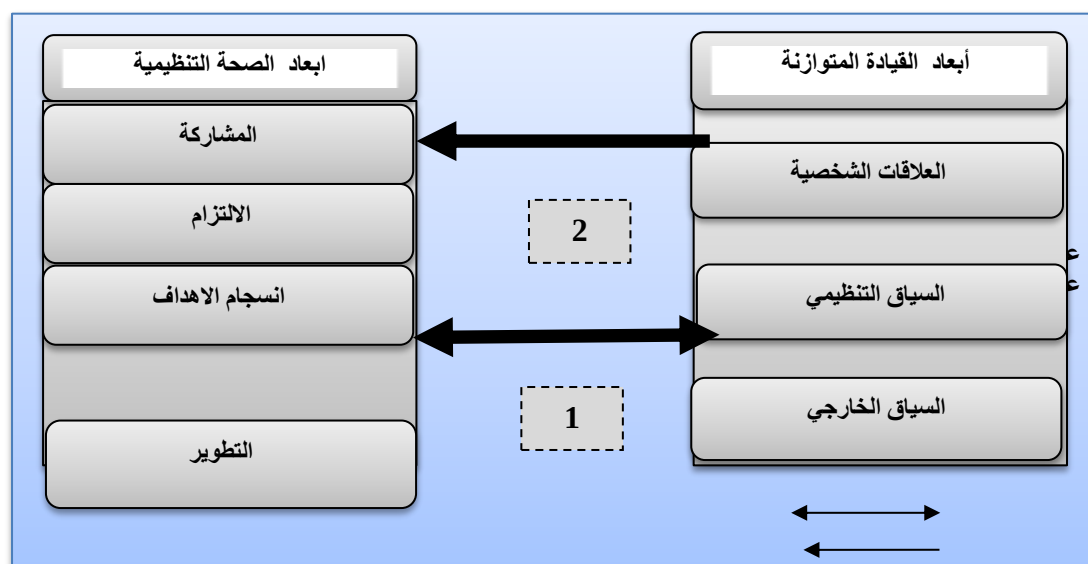
ثانياً :اهمية البحث :تبرز اهمية البحث في محاولة اثارة اهتمام القيادة في الكليات عينة البحث الى اهمية الدور الذي تؤديه القيادة المتوازنة بأبعادها الثلاثة (العلاقات الشخصية ، السياق التنظيمي الداخلي ، السياق الخارجي) من دور في تعزيز الصحة التنظيمية عبر ابعادها الاربعة (المشاركة ، الالتزام ، انسجام الاهداف ، التطوير)

ثالثاً :اهداف البحث يسعى البحث لبلوغ الاهداف الاتية :-

١. معرفة الدور الذي يمكن ان تلعبه القيادة المتوازنة في تعزيز الصحة التنظيمية

٢. تقييم تأثير وتطبيق القيادة المتوازنة والاستفادة منها في مجال الصحة التنظيمية.

رابعاً : فرضية البحث : تنص فرضية البحث الرئيسية بان هنالك علاقة تأثير وارتباط ايجابي بين المتغير المستقل القيادة المتوازنة بأبعادها (العلاقات الشخصية ، السياق التنظيمي ، السياق الخارجي) في المتغير التابع الصحة التنظيمية عبر ابعادها (المشاركة ، الالتزام ، انسجام الاهداف ، التطوير)



الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة : جاءت فرضيات الدراسة للإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة الدراسة وتم تقسيم الفرضيات الى قسمين هما :-

اولاً: فرضيات الارتباط

١-الفرضية الرئيسية الاولى (H1) (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة المتوازنة بأبعادها و الصحة التنظيمية) و تنفرع منها الفرضيات الاتية:-

ثانياً : فرضيات التأثير

٢-الفرضية الرئيسية الثانية (H2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين القيادة المتوازنة بأبعادها و الصحة التنظيمية (و تنفرع منها الفرضيات الاتية:-

سادساً : حدود البحث

اولاً : الحدود الزمنية : وهي المدة الزمنية التي قام الباحث فيها بأجراء البحث ، فضلا عن مدة التطبيق الفعلية لتوزيع الاستبانة على افراد العينة واسترجاعها التي امتدت من ١١\٢٠ الى ١٢\٢٠.

ثانيا : الحدود البشرية : مجموعة من الاساتذة ومدرسين جامعة وارث الانبياء وجامعة الصفوة في عينة الدراسة.

سابعاً : وصف مجتمع البحث :

تم الاعتماد على عينة من اساتذة ومدرسين (جامعة وارث الانبياء وجامعة الصفوة) وسبب اختيار هذه

نسبة المئوية	البيان	البيان	البيان
%	أراد	أن الوظيفة	ع
%	استير		
%	أربوس		
%			

العينة يعود لدورها الحيوي في تقديم الخدمات التعليمية.

ثامناً : عينة البحث : شملت عينة البحث عدد من الاساتذة والمدرسين في جامعة وارث الانبياء، وجامعة الصفوة، والبالغ عددها (٨٤) من اصل (٩٨) وزعت على افراد العينة ، وكن الوصف التفصيلي لخصائص افراد العينة. وقد بلغ عدد الذكور (٥٣) اي ما نسبته (٦٣%) وعدد الاناث (٣١) اي ما نسبته (٣٧%).

تاسعاً : ادوات الدراسة : من اجل تحقيق اهداف البحث تم الاعتماد في عملية جمع البيانات وتحليله على عدد من الأدوات وكالاتي :

اولا : الجانب النظري : تم الاعتماد على نتائج لكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية.

ثانيا : الجانب الميداني : تم الاعتماد في تغطية الجانب الميداني للبحث على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب.

عاشراً : قياس الصدق الظاهري : وايضا خضعت استمارة الاستبيان الى اختبار الثبات بعد توزيعها على عينة البحث وعلى وفق هذا الاختبار يجب ان تعطي استمارة الاستبيان نفس النتائج ، فيما لو تم توزيعها مرة اخرى على عينة البحث. ولصعوبة وصول الباحث الى عينة البحث مرة ثانية فقد استخدم الباحث معامل الارتباط (الفا- كور نباخ) ومن اجل هذا الغرض يبين الجدول الاتي نسبة لصدق لكل متغير .

الجدول (٢) اختبار اتساق مقياس الدراسة

مخرجات البحث	الفقرات	المتوسط	معامل الاتساق
القيادة المتوازنة			
علاقات الشخصية		0.8	84
السياق التنظيمي		0.8	80
السياق الخارجي		0.9	95
الحاجة التنظيمية			
مشاركة		0.8	84
تزام		0.8	84
إتمام الأهداف		0.8	87
تطوير		0.8	88

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss v.21

وهذا يدل على أن استمارة الاستبيان بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ وهناك اتساق داخلي بين فقرات استمارة الاستبيان .

المبحث الثاني : الجانب النظري

القيادة المتوازنة:-واجه قادة المنظمات اليوم نداءات متعددة من أجل التغيير والتحسين والإصلاح. تتخذ هذه النداءات أشكالاً عديدة بناءً على تفضيلات القيمة الخاصة بالمؤسسة أو مركز التفكير أو المشرّع إن الاعتقاد بأن القيادة والإدارة مهمان يتخللان أدبيات فعالية المدرسة ، لا سيما فيما يتعلق بالمدارس في التدابير الخاصة ، حيث يتوقع من القادة الجدد أن يحولوا آفاق الموظفين والطلاب المنومين سابقاً لذلك ، يجعل هذا الاعتقاد مفهوم "القيادة" عملية أكثر تعقيداً. وبسبب هذا التعقيد ، فإن الحاجة إلى تحقيق التوازن بين القيم داخل المنظمة وخارجها ، مع نجاح الطلاب بشكل مباشر تظهر بوضوح بينما يدير قادة المدارس النظام التعليمي في المنظمات.

١- مفهوم القيادة المتوازنة - من بين جميع هذه المنظمات ، يحدد اتحاد تراخيص قادة المدارس بين المدارس المعايير النهائية للقيادة المدرسية. (Doyle&Smith;2006) من خلال دراسة هذه المعايير بالتفصيل ، طورت أبحاث من أجل التعليم والتعلم في الشرق الأوسط (McREL) لأنماط سلوك جديدة وتركز على نجاح الطلاب المرتبط بالقيادة المدرسية. وفقاً لذلك ، ومن هنا ، تم تطوير إطار القيادة المتوازن لتحديد السلوكيات القيادية لقادة المدارس والاستفادة من الأبحاث التي تهدف إلى تأسيس قادة مدارس فعالين. بالتالي ، يحدد McREL ، بعد التحليل ٢١ من مسؤوليات القيادة. في هذه الدراسة ، بعد مراجعة الأدبيات ، تم إجراء تحليل نوعي متعلق بمسؤوليات القيادة الثمانية (الثقافة والمثل والمعتقدات ، التواصل ، الرؤية ، الإدخالات ، العلاقات ، التوعية ، التوكيد) الضرورية لتشكيل مجتمع

هادف. أكثر من ثلاثة عقود من الأبحاث حول آثار التعليم والتعليم على تحصيل الطلاب ، تخلق علمًا جديدًا في التعليم. (Castro;2003:13) في حين أن التصنيف مفيد لتنظيم الأفكار ، إلا أن تعريف الفئات المنفصلة يجب ألا يقلل من المفاهيم المتداخلة والمتداخلة المتأصلة في نظرية القيادة. (Yukl;2006) كل التحويلية ، والمشاركة ، والإدارية كلها تشير إلى سلوكيات العملية. يشرح تعريف (Yukl;2006:7) لتحديد الكفاءات القيادية الرئيسية بما في ذلك "عملية التأثير على الآخرين لفهم واتفاق حول ما يجب القيام به وكيف يمكن القيام به بشكل فعال ، وعملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لإنجاز الأهداف المشتركة. يحمل كل من هذين التعريفين الافتراض الأساسي بأن القيادة ، سواء كانت محددة كمجموعة من الصفات أو العملية ، تتطلب طرفين على الأقل ، قائدًا وأتباعًا. وصف (Daves;2003) ست فئات من نظرية القيادة تقوم على الأدوار التي يلعبها القادة في العلاقة مع الأتباع. فحصت مقاربات تأثير القوة طبيعة علاقات القوة بين القادة والأتباع. هناك العديد من مصادر القوة بما في ذلك السلطة الموضعية أو الشرعية والقوة التي تأتي من القدرة على التحكم في المعرفة والموارد وجداول الأعمال الافتراض الأساسي لهذه الدراسات كان يستخدم القادة سلطتهم للتأثير على سلوك الأتباع. الطبيعة أحادية الاتجاه لهذا رددت الإضافات الحديثة لنظرية القيادة البحث عن التوازن بين الفردية والجماعة التي عالجتها نظرية القيادة للخادم (Greenleaf;2002) هذه المنظورات النظرية تشمل إطار القيادة الأصيل (Gorg;2004) ونموذج القيادة الموزعة (Sun, X. 2016) J. حاول كلا النهجين تحقيق التوازن والمواءمة بين الخصائص والمصالح الفردية والجماعية لغرض تعزيز فعالية ممارسات القيادة. كان مفهوم الهدف الأخلاقي كحجر الزاوية لممارسة القيادة الفعالة مدويًا خلال مناقشة حول "القيادة الحقيقية فإن القيادة الحقيقية لها خمسة أبعاد أساسية: الهدف ، والقيم ، والقلب ، والعلاقات ، والانضباط الذاتي.

٢-ابعاد القيادة المتوازنة : بنيت هذه الابعاد والمقياس حسب المصدر(Siamak;2012:55)

١- العلاقات الشخصية : يقضي الافراد العاملين الكثير من وقتهم مع الآخرين في أماكن العمل وغالباً ما يواجهون علاقات مختلفة في هذه الأماكن ، وقد يستفيدون منها أو لا. البحث في العلاقات في مكان العمل في مجال جديد وهناك فراغ من النظريات والأدب المتطورة. جادل (Siamak et al;2012:2) بأن أماكن العمل الجيدة ستعمل على تعزيز وتطوير علاقات العمل الجيدة هذه العلاقات غالباً ما تكون مرضية وستشجع العاملين لتقديم الأفضل.

٢- السياق التنظيمي (الداخلي) : منذ فترة طويلة افترضت الأنشطة التنظيمية لتكون من وظائف ومسؤوليات القيادة وان المنظور الاستراتيجي يفترض اوجه التشابه بين التفكير الاستراتيجي والقيادة وهي كشف لما تؤكد بعض وجهات نظر القيادة في العملية "الاستراتيجية". يقدم تصنيفاً لخمسة

وجهات نظر قيادية في ممارسة مديري المنظمات المحلية. ان منظور القيادة الأول هو القيادة كإدارة (علمية) الافتراض الاستراتيجي الأساسي هو ذلك المنظمات وقادتها بحاجة إلى السيطرة على الفوضى بحيث يمكن التنبؤ بها ، يمكن التحقق منها ، و العمليات والنواتج القابلة للتحديد هي القاعدة. أساسا ، يركز هذا المنظور على الاستراتيجية التخطيط لكفاءة. المنظور الثاني هو القيادة كإدارة للتميز ، الذي يفترض ، كما هو مذكور أعلاه ، أن القادة يجب أن يتحكموا في الفوضى. فرقها يكمن في التركيز على تحسين العملية ومشاركة الموظفين للمساعدة في تطوير الاستراتيجية والخطط للسيطرة على الفوضى والاضطراب التنظيمي.(Mathew;2009:7)

٣- السياق الخارجي :القيادة والسياق الخارجي إذا افترضنا أن "جوهر القيادة هو التأثير" ، فيمكن تعريف القيادة على نطاق واسع بأنها "فن تعبئة الآخرين على الرغبة في النضال من أجل التطلعات المشتركة"(Peris&Namusonge;2012:6) ومع ذلك ، يمكن القول إن هذا "التأثير والتعبئة والنضال" ليس له قيمة تذكر في السياق التنظيمي إلا إذا أدى في نهاية المطاف إلى نتيجة تتماشى مع "التطلع المشترك" من أجل أن تعتبر القيادة ناجحة. يؤكد(Furnham;2002) أن نتائج القياس المناسبة من جودة القيادة هي الفعالية (التي تعكس كفاءة القائد في تحقيق النتائج التنظيمية والأهداف واحتياجات المرؤوسين في وظيفته). وهكذا ، فإن مقياس الأداء التنظيمي في الدراسة الحالية مثل درجة تحقيق الشركة لأهداف أعمالها.

ثانيا : الصحة التنظيمية//

١- مفهوم الصحة التنظيمية : تعد الصحة التنظيمية احد المفاهيم الحديثة في الادارة والتي تصب في تهيئة الجو التنظيمي المناسب للعمل اذ يقضي الافراد جزءا كبيرا من حياتهم في العمل، ضمن هذا المنطق يجب ان تكون للأفراد بيئة عمل امنة وصحية تساعدهم في تقديم الافضل ان المنظمة الصحية هي تلك التي لا تمتلك القدرة على البقاء فحسب بل تمتلك ايضا القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية على المدى الطويل وتتطور وتوسع من امكانياتها بالتعامل مع تلك التغيرات. (Nair et al;2014:17) ان توضيح مفهوم الصحة التنظيمية يوجب اختبار الصحة بشكل عام لكل مكونات المنظمة اضافة الى الانظمة الفرعية لها. وان نظرية النظم هي من وضع الاساس لسيناريو الصحة الشاملة للمنظمات. وقد عرف الصحة التنظيمية كل من(Hong&Toner;2014:77) بانها مقدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها المحيطة اضافة الى الانسجام والتوازن بين اعضاء المنظمة من اجل تحقيق اهدافها والمستوى الصحي للمنظمة يرتبط مباشرة بتنفيذ اهداف ووظائف المنظمات و المنظمة الصحية تعكس المعرفة بالسلوكيات التنظيمية المطلوبة ان الجهود المبذولة في تحسين الصحة و

الرفاهية في العمل يجب ان تبدأ بالمنظمة نفسها، من خلال تعزيز الصحة الاساسية الهيكلية والتنظيمية، ثم التخطيط لكيفية تنظيم العمل من خلال تكوين بنية متماسكة وقوية، وحالة من الاستقرار التنظيمي ووجود نموذج مفاهيمي للعمل. يوفر لجميع أعضاء القوى العاملة الصحة المادية والنفسية والاجتماعية و الشروط التنظيمية التي تحمي و تعزز الصحة والسلامة فإنه يمكن المديرين والعمال لزيادة السيطرة على صحتهم وتحسينها، و ليكونوا أكثر نشاطا وإيجابية و قناعة (Burton;2019:15) يجب يوفر المكان العمل الصحي بيئة مفتوحة وميسرة وقبول الناس من ذوي الخلفيات المختلفة، و المهارات و القدرات المتنوعة وان يستوعب العاملين من كبار السن والذين يعانون من الامراض المزمنة كما و يشمل حماية وتعزيز الصحة. امكان العمل الصحية استحوذت على اهتمام المهنيين على الصعيد العالمي و اشارت الى أيضا إلى وجود الارتباط و التفاعل بين مكان العمل والمجتمع.

٢-اهمية الصحة التنظيمية : يعتبر الموظفين والأداء الوظيفي أكبر وأضخم أصول تنظيمية ظاهرة شهدت نمواً كبيراً في العقود الأخيرة (Abdulwahab;2016:1). وبالتالي ، فإن إدراك العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين هو أحد أهداف القوى العاملة المثلى في إدارة القطاعات التنفيذية ، والتي تم وضعها لقياس المعرفة ، والقدرات ، والتحفيز ، وسلوك الوظائف ، وأداء الموظفين توفر المنظمات الحديثة بسهولة السلع والمواد الخام المطلوبة من المنظمات الأخرى والبلدان الأخرى ؛ الشيء الوحيد الذي لا يتم تداوله بسهولة في شكله المثالي هو القوى العاملة الماهرة والفعالة التي تتمتع بأداء مرغوب. ولتحديد قوة عاملة ماهرة وفعالة ، يمكن ذكر أوضاع المنظمة التي تتمتع بصحة جيدة وتمكينها (Mohammad;2017:143) تعتمد القيمة الحالية والنجاح المستقبلي لكل منظمة بشكل كامل على قدرات ومهارات موظفيها. هذا هو الموظفون الذين هم المصدر الرئيسي للميزة التنافسية ، وليس المواد الخام أو التكنولوجيا. يمكن للمؤسسات التي لديها موظفين مفوضين اتخاذ قرارات سريعة في الأسواق العالمية والتحرك مع سرعة التغيرات. ان حالة المنظمات التي يتم تنسيقها ومواءمتها مع الأنظمة هي أنها يجب أن تمتلك الميزات المطلوبة والكافية لمنظمة صحية.. منذ عام ٢٠١٢ ، تم رفع موضوع التمكين النفسي مما يعني أن الموظفين الذين يتمتعون بتمكين نفسي لديهم المزيد من الرضا والتحفيز في العمل (Sun;2016:584)

٣- قياس الصحة التنظيمية: قدم (Katz,.,2011:143) 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، التكيف، وحل المشكلات) في حين قدم (Doyle,2001:35) ثلاثة مؤشرات لقياس الصحة التنظيمية تمثلت في القدرة على التكيف، ومعرفة المنظمة لهويتها، والقدرة على اختبار الواقع. ووضع (Wolff, S, 2003:89) خمسة مؤشرات للصحة التنظيمية، هي: الإحساس بالتغيير في بيئة العمل الداخلية والخارجية، والفهم الجيد للمعلومات، وإحداث التغييرات الداخلية في المنظمة استجابة لتلك المعلومات، وتطوير خطط عمل جديدة، والحصول على التغذية الراجعة من تطبيق هذه الخطط. في حين قدم (Fullan, M. 2001:55) أربعة مؤشرات هي (النزاهة المؤسسية، الاعتبارية، الهيكل الاساسي، الروح المعنوية) وهي لقياس الصحة التنظيمية حيث يفحص مدى نجاح المنظمة وتشخيص حالتها الصحية عند اجراء التغيير والتطوير التنظيمي من خلال أربعة عوامل رئيسية هي : (فن التخطيط ، افراد المنظمة، عناصر التمكين ، القيادة) واعد كل من الباحثين (Wiliam &Julie 2001) عشرة مؤشرات لقياس الصحة التنظيمية. وتماشيا مع البحث سوف نستخدم اربعة من هذه المقاييس (المشاركة ، الالتزام ، انسجام الاهداف ، التطوير)

اولا : المشاركة والمساهمة : والتي تشير الى دوافع الافراد في الاسهام في أنشطة المنظمة، والتفاعل ذهنيا وعاطفيا واجتماعيا مع جماعة العمل.

ثانيا : الالتزام : وهي القدرة على تحقيق الاهداف الموضوعة في ظل القواعد والاجراءات الموضوعة ومعرفة مدى تطابق استراتيجيات العمل مع استراتيجيات المنظمة.

ثالثا : انسجام الاهداف : هو الهدف والغاية المرغوبة التي تعمل المنظمة على تحقيقها اي تحديد الغرض الذي يميزها عن المنظمات الاخرى. ولا بد من تحديد هذه الاهداف بدقة وتشجيع العاملين على تحمل مسؤولية تحقيق هذه الاهداف.

رابعا : التطوير : والمقصود به تفاعل الافراد مع بيئة العمل وتطوير الخصائص المختلفة وخلق ظروف بيئية ملائمة لتطوير بيئة العمل.

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي للبحث

توطئة : يهدف المبحث الحالي الى وصف وتشخيص آراء العينة موضع الدراسة عن متغيرات الدراسة ، القيادة المتوازنة كمتغير مستقل و الصحة التنظيمية كمتغير تابع ، إذ سيتم مقارنة الأوساط الحسابية لإجابات العينة عن الفقرات مع قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) لان المقياس المحدد هو مقياس ليكرت الخماسي ذا الدرجات (1,2,3,4,5) ، ومن اجل الشروع بتحليل النتائج تم تبويب

بيانات الاستبانة بشكل جداول لإجابات أفراد العينة بغية استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والاوزان المئوية لمعرفة شدة الإجابة المتحققة من وجهة نظر أفراد العينة ، اذ تضمن المتغير المستقل (12) فقرة توزعت بشكل متساوي على ثلاثة ابعاد هي (العلاقات الشخصية ، السياق التنظيمي و السياق الخارجي) ، اما المتغير التابع فتضمن (16) فقرة توزعت على اربعة ابعاد هي (المشاركة والمساهمة ، الالتزام ، انسجام الاهداف والتطوير)

اولا: وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول ابعاد القيادة المتوازنة - يتم في هذه الفقرة وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول ابعاد القيادة المتوازنة ويبين الجدول (1) إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد القيادة المتوازنة

جدول (٣) وصف وتشخيص آراء عينة البحث لأبعاد القيادة المتوازنة

القيادة المتوازنة X	ات	سط الحسابي الموزون	انحراف المعياري	الإجابة
65.4	تتصرفات العاملين في المنظمة مع المعتقدات التي يحملونها حول العمل	3.2	1.2	65.4
	يل الأفراد تعديل أساليب مختلفة للتكيف مع المواقف المختلفة	3.3	1.2	67.3
	إد على استعداد لقيادة مبادرات التغيير رغم النتائج غير المؤكدة	3.2	1.1	64.0
	ي الأفراد ويشكل منهجي بطرق جديدة للقيام بالأشياء من أجل خدمة العمل	2.7	1.2	55.0
	سط الحسابي على مستوى بعد العلاقات الشخصية	3.1	1.0	62.9
	يقوم الأفراد بشكل منهجي لتعزيز الشعور بالسعادة بين الموظفين	2.6	1.3	53.8
يأتى التنظيمي ()	يركز الأفراد في المنظمة على الأهداف المحددة	3.2	1.2	64.5
	تتبع القيادة دوراً هاماً في صناعة القرارات في المنظمة	3.2	1.2	65.0
	يقوم الأفراد بشكل منهجي بتعزيز ودعم الرويا المشتركة بين الموظفين	3.3	1.3	66.4
	سط الحسابي على مستوى بعد السياق التنظيمي (الداخلي)	3.1	1.0	62.4
يأتى الخارجي (x3)	يمل الأفراد للحفاظ على الوعي داخل وخارج المنظمة	3.2	1.2	64.5
	يمكن للأفراد العاملين التنبؤ بدقة لما يمكن ان يحدث في البيئة الخارجية	3.2	1.1	65.4
	يحاول العاملين الحفاظ على وعي المجموعات الغير رسمية والعلاقات بين الأفراد	3.2	1.0	65.4
	الأفراد مدافعين بقوة عن المنظمة أمام المسؤولين	3.1	1.2	62.8

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (spss v .21)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (1) ان هنالك ارتفاع نسبي معتدل في الوسط الحسابي الموزون الكلي لمتغير القيادة المتوازنة اذ بلغ (3.167) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (0.962)، و بلغت شدة الإجابة (63.33%) وهي تشير الى نسبة الاتفاق

في إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير مما يدل على ان المتغير كان واضح بشكل لا بأس به لدى أفراد العينة ، ويلاحظ ايضاً ان شدة الإجابة لعينة البحث المبحوثة جميعها كانت اعلى من (50%) ويعود السبب وراء ذلك الى ادراك أفراد العينة على أهمية الدور الذي يلعبه متغير القيادة المتوازنة وفيما يلي توضيح تفصيلي لآراء عينة البحث حول ابعاد القيادة المتوازنة:

١- العلاقات الشخصية :يتضح من النتائج الواردة في الجدول (1) ان الوسط الحسابي الموزون لبعـد العلاقات الشخصية (3.149) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) والانحراف المعياري (1.065) ، في حين بلغت شدة الإجابة (62.98%) وهذا يدل على ان مستوى الاستجابة لأفراد العينة كانت متوسطة بالنسبة لهذا البعد ، ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (1) يمكن التوصل الى النقاط الآتية :

أ.كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة الاولى (3.274) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.274) وشدة الإجابة (65.48%)، مما يدل على ان إجابات أفراد العينة تتسم بالقبول النسبي في توافق تصرفات العاملين في الكليات مع المعتقدات التي يحملونها حول العمل .

ب.بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة الثانية (3.369) ، وبانحراف معياري بلغ (1.278) ، وبلغت شدة الإجابة (67.38%) ، مما يشير الى ان هذه الفقرة كانت واضحة بشكل لا بأس به لدى أفراد العينة حول محاولة العاملين في الكليات تعديل اساليب مختلفة للتكيف مع المواقف المختلفة .

ج.اما الفقرة الثالثة فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (3.202) ويعتبر معتدل والانحراف المعياري (1.128)، و شدة الإجابة (64.05%) ، فهذا يعني ان هنالك اتفاق بين افراد العينة فوق المتوسط في ان العاملين في الكليات عينة البحث على استعداد لقيادة مبادرات التغير حتى وان كانت النتائج غير مؤكدة.

د.كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة الرابعة (2.750) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي (3) وبانحراف معياري (1.260) ، في حين بلغت شدة الإجابة (55.00%) وهذه الفقرة تشير الى ان نسبة الاتفاق بين أفراد العينة كان منخفض حول سعي الافراد وبشكل منهجي في اكتشاف طرق جديدة لخدمة العمل.

٢-السياق التنظيمي :يتضح من نتائج الواردة في الجدول (1) ان الوسط الحسابي الموزون لبعـد السياق التنظيمي (2.122) وهو اصغر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) والانحراف المعياري (1.029) في حين بلغت شدة الإجابة (62.44%) وبالتالي فأن هذا يدل على ان هذا البعد كان واضحاً بشكل منخفض مما انعكس على إجابات افراد العينة ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (1) يمكن التوصل الى النقاط الآتية :

أ.بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة الخامسة (2.690) وهو اصغر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وبانحراف معياري قدره (1.317) في حين بلغت شدة الإجابة (53.81%)، مما يعني ان افراد العينة لا يتفقون بتعزيز العاملين عينة البحث الشعور بالسعادة بينهم .

ب.كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة السادسة (3.226) وبانحراف معياري (1.283) ، وشدة الإجابة (64.52%)، وبما ان الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) فهذا يشير الى الإدراك أفراد العينة المبحوثة بشكل نسبي بتركيز الافراد في الكليات عينة البحث على الاهداف المحددة.

ج.اما الفقرة السابعة فقد بلغ الوسط الحسابي لها (3.250) والانحراف المعياري (1.241)، و شدة الإجابة (65.00%)، مما يدل على ان إجابات العينة كانت معتدلة بشكل مقبول الى حد ما حول الدور المهم للقيادة في صناعة القرارات.

د.بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة الثامنة (3.321) ، والانحراف المعياري (1.346) اما شدة الإجابة فبلغت (66.43%) ، وهذا يشير ان هنالك اتفاق معتدل يعكس وجهة نظر افراد العينة عن قيام الافراد بتعزيز الرؤيا بينهم..

٣-السياق الخارجي :يتضح من نتائج الواردة في الجدول (1) ان الوسط الحسابي الموزون لبعد السياق الخارجي (3.229) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، و الانحراف المعياري (1.111) ، في حين بلغت شدة الإجابة (64.58%) ، وهذا يشير الى تجانس إجابات أفراد العينة بشكل معتدل وهذا ما تعكسه نتائج الجدول والتي يمكن تفسيرها بالآتي :

أ.بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة التاسعة (3.266) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري (1.255) وشدة الإجابة (64.52%)، وهذا يعني هنالك اتفاق نسبي بين افراد العينة على قيام العاملين بالمحافظة على الوعي داخل المنظمة.

ب.كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة العاشرة (3.274) ، والانحراف المعياري (1.176) ، في حين بلغت شدة الإجابة (65.48%) ، مما يعني هنالك اتفاق معتدل بمكانية العاملين بالتنبؤ لما يمكن ان يحدث في البيئة الخارجية .

ج.اما الوسط الحسابي الموزون للفقرة الحادية عشر فبلغت (3.274) ، و الانحراف المعياري (1.045) ، وشدة الإجابة (65.48%) وهذا يؤشر وبشكل معتدل بالمحافظة على وعي المجموعات غير الرسمية .

د.كما بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة الثانية عشر (3.143) والانحراف المعياري (1.291) ، في حين بلغت شدة الإجابة (62.86%)، مما يدل وبشكل معتدل بدفاع العاملين وبقوة عن المنظمة . والجدول الآتي يوضح الأهمية النسبية للأبعاد بالاعتماد على الأوساط الحسابية الموزونة:

جدول (٤) الأهمية النسبية للأبعاد القيادية المتوازنة اعتماداً على الأوساط الحسابية

القيادة المتوازنة	بط الحسابي الموزون	أهمية النسبية
باق الخارجي	3.2	ل
للاقات الشخصية	3.1	ني
لمساق التنظيمي الداخلي	3.1	نت

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الاوساط الحسابية لكل بعد

ثانيا : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول ابعاد الصحة التنظيمية :- سيتم في هذه الفقرة وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول ابعاد الصحة التنظيمية (المشاركة او المساهمة ، الالتزام ، انسجام الاهداف و التطوير) . ويوضح الجدول (2) إجابات افراد عينة الدراسة لأبعاد الصحة التنظيمية. جدول (٥) وصف وتشخيص آراء عينة البحث لأبعاد الصحة التنظيمية

الصحة التنظيمية	ات	بط الحسابي الموزون	أهمية النسبية	الإجابة
شراكة او المساهمة (٧)	وافر الدوافع لدى الافراد للمساهمة في أنشطة المنظمة	3.6	1.1	73.8
	لتفاعل المسؤولين مع الافراد ذهنيا وعاطفيا واجتماعيا	3.6	1.2	72.3
	شارك الافراد في اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير المنظمي	3.8	1.3	77.3
	عمل الجماعي هو الصفة المميزة لدى الافراد .	3.2	1.2	65.9
	بط الحسابي على مستوى بعد المشاركة او المساهمة	3.6	1.1	72.3
تزام (٧)	سعى الافراد للوصول الى غاية المنظمة وتحقيق اهدافها	3.2	1.2	65.2
	تسعى الإدارة العليا في المنظمة الافراد لتحمل المسؤولية من اجل انجاز الاهداف	3.4	1.1	69.2
	حدد الإدارة الرويا والغرض الذي تعمل المنظمة من اجله	3.3	1.2	67.3
	حاول الافراد الوصول الى الجودة في الأداء للتميز عن باقي المنظمات	3.2	1.1	64.0
	بط الحسابي على مستوى بعد الالتزام	3.3	0.9	66.4
تجاسم الاهداف (٧3)	تسعى المنظمة افضل الطرق والأساليب من اجل الوصول الى افضل أداء	3.2	1.0	65.2
	تحرص المنظمة على تنمية العلاقات الجيدة في العمل	2.6	1.1	53.5
	تأخذ الإدارة بنظر الاعتبار كافة المتغيرات التي من شأنها ان تؤثر على الالتزام التنظيمي	2.6	1.3	53.8
	تحرص الإدارة على تنمية الولاء والالتزام لدى الافراد تجاه المنظمة	3.2	1.2	64.5
	بط الحسابي على مستوى بعد انسجام الاهداف	2.9	1.0	59.2
توير (٧4)	يتفاعل الافراد مع البيئة الداخلية للمنظمة	3.2	1.2	65.4
	يعمل الافراد على تطوير الخصائص الذاتية المختلفة	3.3	1.2	67.3
	تخلق المنظمة ظروف بيئية ملائمة من اجل تطوير الأداء	3.2	1.1	64.0
	يوجد توجه جماعي من اجل تذليل العقبات التي تواجه مسيرة المنظمة	2.7	1.2	55.0
	بط الحسابي على مستوى بعد التطوير	3.1	1.0	62.9
	بط الحسابي على مستوى العام لمتغير الصحة التنظيمية	3.2	0.9	65.2

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (2) ان هنالك ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون الكلي بلغ (3.264) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري مقدره (0.948) و بلغت النسبة المئوية لشدة الإجابة (65.28%) وهي تشير الى نسبة الاتفاق في إجابات افراد العينة حول هذا المتغير ومن ثم فإن هذا يشير لمدى الإدراك النسبي لدى إجابات أفراد عينة الدراسة ، شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت اعلى من (50%) ، وفيما يلي توضيح تفصيلي لآراء عينة البحث حول ابعاد الصحة التنظيمية:-

١-المشاركة او المساهمة :في ضوء نموذج الدراسة المفترض تم دراسة بعد المشاركة او المساهمة كأحد ابعاد الصحة التنظيمية ويتضح من نتائج الجدول (3) ان الوسط الحسابي الموزون لبعـد المشاركة Y1(3.619) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، والانحراف المعياري (1.107) ، في حين بلغت شدة الإجابة (72.38%) وهذا يدل على وضوح هذا البعد بشكل مرتفع بالنسبة لأفراد العينة المبحوثة وامتلاكهم تصوراً حول أهمية هذا البعد ، ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول اعلاه يمكن التوصل الى النقاط الآتية:

أ.كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة الاولى (3.690) وهو اكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، وبانحراف معياري (1.192) في حين بلغت شدة الإجابة (73.81%) ، وهذا يعني ان من وجهة أفراد العينة المبحوثة ان هنالك اتفاق مرتفع بتوفر الدوافع لدى الافراد عينة البحث في المساهمة في أنشطة الكلية .

ب.بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة الثانية (3.619) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، والانحراف المعياري (1.279) في حين بلغت شدة الإجابة (72.38%)، مما يدل على وبشكل مرتفع الرؤيا الواضحة لأفراد عينة البحث عن هذه الفقرة، أي شعورهم بتفاعل المسؤولين معهم عاطفياً وذهنياً.

ج.اما الفقرة الثالثة فقد بلغ وسطها الحسابي الموزون (3.869) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) بشكل قليل، والانحراف المعياري (1.387) و شدة الإجابة (77.38%)، وهذا يؤكد وبشكل مرتفع اتفاق عينة البحث حول مشاركة الافراد في القرارات الخاصة بالتطوير المنظمي.

د.بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة الرابعة (3.298) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، والانحراف المعياري (1.278) وشدة الإجابة كانت (65.95%)، وبما يدل على ان هنالك اتفاق معتدل بين افراد العينة حول اعتبار العمل الجماعي من الصفات المميزة لدى الافراد .

٢-الالتزام :-يتضح من نتائج الجدول (3) ان الوسط الحسابي لبعـد الالتزام بصوة عامة Y2(3.324) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، والانحراف المعياري (0.992) ، في حين بلغت

شدة الإجابة (66.49%) وهذا يدل على الوضوح المعتدل نوعاً ما بالنسبة لأفراد عينة البحث حول أهمية هذا البعد ، ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (3) يمكن التوصل الى النقاط الآتية :
أ.بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة الخامسة (3.262) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وانحراف معياري (1.253)، في حين بلغت شدة الإجابة (65.24%)، مما يشير لمدى معتدل في اتفاق افراد العينة بسعي الافراد للوصول الى غاية الكليات وتحقيق اهدافها.

ب.كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة السادسة (3.464) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وانحراف معياري (1.156) ، وشدة الإجابة بلغت (69.29%) ، وهذا يعني وجود اتفاق مرتفع بين أفراد العينة المبحوثة حول فقرة تشجع الادارة العليا في الكلية الافراد على تحمل المسؤولية من اجل انجاز الاهداف .

ج.كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة السابعة (3.369) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وانحراف معياري (1.278) ، وشدة الإجابة بلغت (67.38%) ، وهذا يعني ان أفراد العينة المبحوثة يتفقون بشكل معتدل على ان الادارة العليا تحدد الرؤيا والغرض الذي تعمل من اجله الكليات.

د.بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة الثامنة (3.202) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، و الانحراف المعياري (1.128) وشدة الإجابة كانت (64.05%)، وبما يدل على ان أفراد العينة محايدون نوعاً ما حول سعي الافراد للوصول الى الجودة من اجل التميز عن باقي الكليات .

٣-انسجام الاهداف :يتضح من النتائج الواردة في الجدول (3) ان الوسط الحسابي الموزون لبعد انسجام الاهداف Y3 (2.964) وهو اصغر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) والانحراف المعياري (1.036) في حين بلغت شدة الإجابة (59.26%) ، مما يعني ان البيانات بالنسبة لهذا البعد كانت متجانسة بشكل منخفض، ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (3) يمكن التوصل الى النقاط الآتية :
أ.بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة التاسعة (3.262) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، والانحراف المعياري (1.099) ، في حين بلغت شدة الإجابة (65.24%) ، وهذا يدل على اتفاق معتدل لأفراد العينة المبحوثة حول اتباع المنظمة افضل الطرق والاساليب من اجل الوصول الى افضل اداء.

ب.كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة العاشرة (2.679) وهو اصغر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، والانحراف المعياري (1.163) ، اما شدة الإجابة فبلغت (53.57%) ، وهذا يدل على ان أفراد العينة لا يتفقون حول حرص الكليات على تنمية العلاقات الجيدة في العمل.

ج.اما الفقرة الحادية عشر فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون (2.690) وهو اصغر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، و الانحراف المعياري (1.317) ، في حين بلغت شدة الإجابة (53.81%)،

وهذا يعني ان افراد العينة لا يتفقون حول فقرة اخذ الادارة بنظر الاعتبار كافة المتغيرات التي من شأنها ان تؤثر على الالتزام التنظيمي .

د.بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة الثانية عشر (3.266) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، والانحراف المعياري (1.283) ، فيحين بلغت شدة الإجابة (64.52%) ، وهذا يعني اتفاق أفراد العينة المبحوثة بدرجة معتدلة حول هذه الفقرة .

٤.التطوير :يتضح من النتائج الواردة في الجدول (3) ان الوسط الحسابي الموزون لبعد التطوير Y4 (3.149) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) والانحراف المعياري (1.065) في حين بلغت شدة الإجابة (62.98%) ، مما يعني ان البيانات بالنسبة لهذا البعد كانت متجانسة بشكل معتدل ، ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (3) يمكن التوصل الى النقاط الآتية :

أ.بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة الثالثة عشر (3.274) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، والانحراف المعياري (1.274) ، في حين بلغت شدة الإجابة (65.48%) ، وهذا يدل على اتفاق معتدل لأفراد العينة المبحوثة حول تفاعل الافراد مع البيئة الداخلية للكليات.

ب.كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة الرابعة عشر (3.369) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، والانحراف المعياري (1.278) ، اما شدة الإجابة فبلغت (67.38%) ، وهذا يدل على ان أفراد العينة لديهم اتفاق معتدل حول عمل الافراد على تطوير الخصائص الذاتية المختلفة.

ج.اما الفقرة الخامسة عشر فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.202) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، و الانحراف المعياري (1.128) ، في حين بلغت شدة الإجابة (64.05%)، وهذا يعني وجود اتفاق معتدل وبشكل نسبي بين عينة البحث حول قيام المنظمة بخلق ظروف بيئية ملائمة من اجل تطوير الاداء .

د.بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة السادسة عشر (2.750) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، والانحراف المعياري (1.260) ، فيحين بلغت شدة الإجابة (55.00%) ، وهذا ان أفراد العينة المبحوثة لا يتفقون بوجود توجه جماعي في الكليات من اجل تذليل العقبات التي تواجه مسيرة الكليات.والجدول الآتي يوضح الأهمية النسبية للأبعاد الصحة التنظيمية بالاعتماد على الأوساط الحسابية الموزونة:جدول (٦) الأهمية النسبية للأبعاد الصحة التنظيمية اعتماداً على الأوساط الحسابية

أبعاد الصحة التنظيمية	بط الحسابي الموزون	مئة النسبية
مشاركة او المساهمة	3.4	ل
الالتزام	3.3	م
تطوير	2.9	ابع
بحام الاهداف	3.1	لث

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

تمهيد: الغرض من هذا المبحث لمعرفة علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (القيادة المتوازنة) والمتغير المعتمد (الصحة التنظيمية) بالنسبة لعينة البحث، اذ اعتمد على مجموعة من الوسائل الاحصائية مثل مصفوفة الارتباط (معاملات ارتباط بيرسون) من اجل التحقق من قوة واتجاه علاقات الارتباط بين متغيرات البحث ، وأيضا استخدم الباحث تحليل الانحدار (البسيط) لقياس الأثر المباشر بين متغيرات البحث ، وسيكون اختبار الفرضيات بالشكل التالي:

أولاً /اختبار فرضيات الارتباط

١. الفرضية الرئيسة الأولى (H1) : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة المتوازنة و الصحة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي) وتتفرع منها ثلاثة فرضيات فرعية وهي :-
 - أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العلاقات الشخصية والصحة التنظيمية.
 - ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين السياق التنظيمي و الصحة التنظيمية.
 - ج . توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين السياق الخارجي و الصحة التنظيمية.

جدول (٧) معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة المتوازنة و الصحة التنظيمية.

القيادة المتوازنة و الصحة التنظيمية			الصحة التنظيمية	المتغير المعتمد
علاقات الشخصية (x1)	سياق التنظيمي (x2)	سياق الخارجي (x3)		
				قيادة المتوازنة
.93	.84	.81	.95	Pearson Correlation
.0	.0	.0	.0	Sig. (2-tailed)

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

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.21

الجدول (1) السابق يوضح علاقات الارتباط بين القيادة المتوازنة والصحة التنظيمية وقبل تفسير نتائج الجدول يجب الإشارة الى ان الحرف (N) يشير الى حجم العينة (84)، وتشير كلمة (2-tailed) الى نوع الاختبار اما الاختصار (Sig) الموجود في الجدول فانه يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة (T) المحسوبة مع (T) الجدولية من غير ان تظهر قيمها في الجدول فوجود العلامة (**). يدل على معنوية الارتباط عند مستوى (0.01) بمعنى ان (T) المحسوبة أكبر من (T) الجدولية لكل معاملات الارتباط. ويتضح من النتائج الواردة في الجدول مايلي :

أ.وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين الادارة المتوازنة

والصحة التنظيمية على المستوى الكلي اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (958)، وهذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الرئيسة الاولى بوجود علاقة ارتباط بين القيادة المتوازنة والصحة التنظيمية، وتشير الموجب في قيمة معامل الارتباط الى اتجاه العلاقة بين المتغيرين ويعني ذلك هنالك دور ايجابي القيادة المتوازنة في الصحة التنظيمية كلما زاد الاهتمام بالإدارة بالقيم كلما ادى ذلك الى ارتفاع الالتزام التنظيمي لدى المنتسبين في الدائرة.

ب. اما على المستوى الجزئي من علاقات الارتباط نلاحظ وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) بين بعد العلاقات الشخصية و الصحة التنظيمية اذا بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (930). وتدل هذه العلاقة على انه كلما كان هنالك اهتمام ببعد العلاقات الشخصية كلما ادى الى زيادة فعالية الصحة التنظيمية .

ج. بلغت قيمة معامل الارتباط (849). عند مستوى معنوية (1%) بين بعد السياق التنظيمي و الصحة التنظيمية ، وتؤكد قيمة معامل الارتباط واتجاه العلاقة الايجابية الى ان وجود السياق التنظيمي الداخلي يساعد على الصحة التنظيمية.

د. ايضا وجدت علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين بعد السياق الخارجي اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (810). مما تبين هذه النتيجة ان ادراك عينة البحث لدور السياق الخارجي في الصحة التنظيمية، النتائج اعلاه تؤكد صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى ويعني ذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين أبعاد القيادة المتوازنة والصحة التنظيمية.

ثانياً / اختبار فرضيات التأثير

١. الفرضية الرئيسة الثانية (H2): (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين القيادة المتوازنة والصحة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي) وتتفرع منها ثلاث فرضيات هي:-

أ. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين العلاقات الشخصية و الصحة التنظيمية .

ب. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين السياق التنظيمي و الصحة التنظيمية .

ج . توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين السياق الخارجي و الصحة التنظيمية .

وتبين نتائج الجدول (2) ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (905.688) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى (1%) ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وبلغت قيمة معامل بيتا (943). أي ان تغير مقداره وحدة واحدة في القيادة المتوازنة يؤدي الى تغير ايجابي في نفس الاتجاه مقداره (943). في الصحة التنظيمية ، كما ان قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (917). مما يعني ان (القيادة المتوازنة) تفسر ما نسبته تقريباً (92%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على (الصحة التنظيمية)، أما النسبة المتبقية والبالغة (8%)

فتعود الى متغيرات أخرى غير داخله في مخطط البحث الحالي, وهذا يؤدي الى تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على انه " توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين القيادة المتوازنة و الصحة التنظيمية " .

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الثانية عدد من الفرضيات الفرعية:

الجدول (٨) معادلة الانحدار وقيم (R^2) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الرئيسية الثانية

قيمة الرئيسية الثانية	غير المستقل	غير المعتمد	(Consta	لة الانحدار	(F) المحسوبة	
قيادة المتوازنة (X)	لحة التنظيمية (Y)	.2		$Y = .277 + .94$	905.6	.9
قبات الشخصية (X1)		.6		$Y = .656 + .828$	528.3	.6
لق التنظيمي - الداخلي (X2)		.8		$Y = .823 + .782$	211.4	.7
لق الخارجي (X3)		1.0		$Y = 1.031 + .691$	156.6	.6

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V.21).

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى . (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد العلاقات الشخصية و الصحة التنظيمية). يظهر الجدول (2) نتائج تحليل الانحدار هنالك تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للعلاقات الشخصية على الصحة التنظيمية اذ بلغت قيمة معامل بيتا (828). و قيمة (F) المحسوبة بلغت (528.331) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، أما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (866). بمعنى ان العلاقات الشخصية تفسر ما نسبته (87%) من التغيرات التي تطرأ على متغير الصحة التنظيمية أما النسبة المتبقية والبالغة (13%) فتعود الى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط البحث الحالي ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى " بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد العلاقات الشخصية والصحة التنظيمية"

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد السياق التنظيمي و الصحة التنظيمية). يظهر الجدول (2) نتائج تحليل الانحدار هنالك تأثير طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للسياق التنظيمي على متغير الصحة التنظيمية اذ بلغت قيمة معامل بيتا (782).

و قيمة (F) المحسوبة بلغت (211.405) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، اما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.721). بمعنى ان السياق التنظيمي الداخلي يفسر ما نسبته (72%) من التغيرات التي تطرأ على الصحة التنظيمية أما النسبة المتبقية والبالغة (28%) فتعود الى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط البحث الحالي هذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية " وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين السياق التنظيمي و الصحة التنظيمية"

ت. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة . (توجد علاقة تأثير ذات احصائية بين السياق الخارجي و الصحة التنظيمية). يظهر الجدول (2) نتائج تحليل الانحدار هنالك تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للسياق الخارجي على متغير الصحة التنظيمية اذ بلغت قيمة معامل بيتا (0.691) و قيمة (F) المحسوبة بلغت (156.643) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، اما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (0.691). بمعنى ان السياق الخارجي يفسر ما نسبته (69%) من التغيرات التي تطرأ على

الصحة التنظيمية أما النسبة المتبقية والبالغة (31%) فتعود الى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط البحث الحالي ، و هذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة " وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين السياق الخارجي و الصحة التنظيمية"

اما ترتيب القوة التأثيرية للقيادة المتوازنة على الصحة التنظيمية يمكن توضيحه من خلال الجدول (3) ادناه وفقاً الى قيم معامل التفسير (R^2) وعلى النحو الاتي :

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجدول (3).

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (3) ما يأتي :

- أ- حصلت العلاقات الشخصية على المرتبة الأولى من حيث قوة تأثيره بالصحة التنظيمية من خلال معامل التفسير الذي بلغ (0.866) .
- ب- كانت السياق التنظيمي في المرتبة الثانية من حيث قوة تأثيره بالصحة التنظيمية من خلال معامل التفسير الذي بلغ (0.721) .
- ت- كانت السياق الخارجي في المرتبة الثالثة من حيث قوة تأثيره بالصحة التنظيمية من خلال معامل التفسير الذي بلغ (0.656) .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات : يتناول هذا المبحث استعراضا لاهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث بجانبه التطبيقي وكما يلي - اكدت نتائج البحث الحالي ان هناك دور ايجابي وطردى بين القيادة المتوازنة والصحة التنظيمية. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الاولى. (1)

(٢) كما اظهر البحث ان هناك دور وتأثير ايجابي للقيادة المتوازنة على الصحة التنظيمية مما يعزز ويؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

(٣) تحرص الجامعات عينة البحث على توظيف التوازن في القيادة على نشر الاجواء الصحية في منظماتهم.

(٤) كما اكدت نتائج البحث ان استعمال القيادة المتوازنة من قبل القيادات في عينة البحث لا باس بها للتأثير على الاداء.

ثانيا : التوصيات - تأسيسا على الاستنتاجات التي توصل اليه البحث ، فقد برزت اهم التوصيات التي قد تسهم في الافادة للجامعات عينة البحث.

(١) ضرورة استخدام والتبني الجامعات عينة البحث للتوازن في القيادة ، لان ذلك من شأنه تحقيق الصحة التنظيمية وبالتالي تقديم اداء افضل.

(٢) ضرورة اعتماد برامج قيادية متطورة يكون الهدف منها واضح لتطوير القيادات من خلال تعلم المهارات الجديدة والمتطورة في هذه البرامج.

(٣) ضرورة الاهتمام بالعلاقات الشخصية وتشجيع العمل الجماعي وحل مشاكل الافراد.

(٤) زيادة الاهتمام بالتنظيم الداخلي للجامعات وتوسيع العلاقات الخارجية من اجل الاطلاع والمقارنة.

المصادر

1-Abdulwahab S. B.(2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study, Business Management and Economics .Vol.4 (1): 1-8

2-Burton,joan ,(2019)," WHO Healthy Workplace Framework: Background and Supporting Literature and Practices"university of Nottingham.

3-Davis, J. R. (2003). Change: Moving forward gracefully. In J. R. Davis, Learning to lead: A handbook for postsecondary administrators (pp. 152-174). Westport, CT: American Council on Education and Praeger Publishers.

4-Eivazi, Hagh Reza, (2011). Requirement of the development and growth of society, organizational health

5-Hong, K., Law, L., and Toner, A. (2014). Organizational health: A study of a Malaysian private higher learning institution. International Journal of An explorative study, Business Management and Economics .Vol.1 (3): 55-77

6-Khaloei, Yasser (2016). Investigating the relationship between people's commitment to ethical behavior with organizational health in Kerman University of Medical Sciences, Master Thesis, Islamic Azad University of Sirjan.

7-Mohammad,M.and Lili ,f.p (2017) A Study of the Relationship between Organizational Health and Job Performance with the Mediating Role of Psychological Empowerment of Executive Entities Staffs of Sirjan City Copyright © 2017 by Palma Journal, All Rights Reserved Available online at: <http://palmajournal.org>

8-Nair ,Hari A.p,& Kumar ,Dileep, &Ramalu ,Subramaniaim Sri,2014, Organizational Health: Delineation, Constructs and Development of a Measurement Model, Asian Social Science; Vol. 10, No. 14.

9-Peris,M,K and Namusonge,g,s (2012) The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya International Journal of Business and Commerce Vol. 2, No.1: Sep 2012[

10-Rajabian, Ehsan, 2012, relationship among communication skilles of management and organizational health: case study middle and secondary schools of the city Chenaran, interdisciplinary journal of Contemporary research in business, June ,4,No

11-Sun, X. J. (2016). Psychological Empowerment on Job Performance—Mediating Effect of Job Satisfaction. Psychology, 7, 584-590. <http://dx.doi.org/10.4236/psych.2016.7406>