القيادة العلائقية وتأثيرها في الصحة التنظيمية

بحث تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد

Relational leadership and The effect on organizational health

أ.م.د. هريل كاظم سعيد
كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد

الباحث : سمر سعدون هلال
كلية الادارة والاقتصاد/ قسم الادارة العامة

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى اختبار علاقة تأثير القيادة العلائقية كمتغير مستقل في الصحة التنظيمية كمتغير معتمد ، في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد ، للخروج بجملة من التوصيات التي تسهم في رفع مستوى الصحة التنظيمية وانطلاقاً من اهمية موضوع البحث في المنظمات العامة ، والدور البارز الذي تلعبه هذه المنظمات في المجتمع ، اعتمد الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في انجاز هذا البحث ، من خلال جمع البيانات من اساتذة قسمي الادارة العامة وادرة الاعمال البالغ عددهم (٥٠) مستجيب بشكل حصري شامل ، اعتماداً على الاستبانة التي ضمت (٣٩) فقرة ، و بالاستعانة بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية كادوات مساعدة في جمعها . فيما اعتمد الباحث على برنامج (SPSS V.23,) فضلاً عن استعمالم اساليب الاحصاء الوصفي (النسب المؤية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الانحدار الخطي البسيط، معامل التحديد (R2)، الاهمية النسبية، عامل ارتباط بيرسون). اما ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث هي وجود علاقتي ارتباط و تأثيرمعنوية للقيادة العلائقية في الصحة التنظيمية ، كما اظهرت نتائج البحث إن عدم التجانس سيساهم ايجابياً في تعزيز الصحة التنظيمية وهذا ما يعكس التنوع الملحوظ الذي يواجه الاقسام العلمية البحوثة ويعزز العلاقات ومايجب اخذه بنظر الإعتبار عند وضع ستراتيجيات التي تتلائم ومقتضيات البيئة المحيطة بالكلية. واختتم البحث بعدد من التوصيات التي تعزز من متغيرات البحث في كلية الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد .

المصطلحات الرئيسة للبحث : القيادة االعلائقية ، الصحة التنظيمية

Abstract

The research aims through its chapters to test the relationship and impact between "relational leadership as an independent variable and organizational health as a dependent variable. The current research variables are among the recent and important variables for the development of organizations, and in order to explain the relationship and impact and the links between the variables, a set of goals has been

formulated including providing interested and interested with scientific and theoretical information It clarifies the nature of the research variables, and the extent to which its causes are reflected in the research sample to increase the interest of the research organization organization and make it more appropriate to the required performance in light of a changing environment in Iraq.

Displaying and analyzing indicators for relational leadership and their impact on organizational health, and for this purpose a number of hypotheses were formulated, the most important of which (there is a significant correlation relationship between relational leadership and organizational health) To achieve these hypotheses field research was applied and the study was applied to a number of professors of the Department of Public Administration and Business Administration In the College of Administration and Economics, University of Baghdad, the sample reached (50) professors, and it was collected through indications and field visits to the college, and statistical methods were used, including the arithmetic mean, standard deviation and percentage, and the most prominent findings were represented: The results of the research showed The current view is that both departments operate according to the principle of relational leadership somewhat, that is, giving the information that employees need, while giving them confidence in the completion of their duties.

Research keywords: relational leadership, organizational health

المحور الاول : منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث :

باتت التغيرات والتطورات البيئية السمة الغالبة على عمل المنظمات في ظل ازدياد حجمها و عدد موظفيها، الامرالذي انعكس على زيادة ادوارهم ومسؤولياتهم، اذ تدور عجلة الفكر الاداري لتساعد هذه المنظمات على التلائم مع هذه الديناميكية الحاصلة في البيئة وبما يساعدها على البقاء والنمو فضلاً عن استيعاب التفاعل الاجتماعي والتنظيمي بين الموظفين لا سيما وانهم يعملون ضمن علاقات ادارية افقية وعمودية للوصول الى اعلى مستوى من الاداء الوظيفي ، مما حدى بالباحثين للسعي في ايجاد مقومات تفاعل يكون في بوتقته تلاقحا للأفكار

والمشاعر والقيم ومعالجة للمعلومات وبناء الثقة والمصداقية بين الطرفين في ظل مشاعر ايجابية مبنية على علاقات شفافة وهو ما وجه الانظار لـــ(القيادة العلائقية) لما تتميز به من اخلاقيات اذ يقود بشكل ابوي محب وسلس وهذا مايجعل العاملين يطيعونه لانهم يحبونه لا خوف منه، ثم تأتي الصحة التنظيمية كمتغير تابع اذ تعاني معظم الكليات من التدهور الصحي التنظيمي بسبب صعوبة التكيف مع البيئة الخارجية والتعقيد البيئي بشكل عام وضغوط العمل بالتالي يجب على القيادة الاهتمام بصحة المنظمة من اجل الارقاء بالعمل وتوفر مناخ عمل يسوده الاطمئنانية والاستقرار للوصول الى مستوى الطموح الذي تسعى اليه الكلية وبما يضمن جوانب مهمة لإثراء فهم الظاهرة التنظيمية المعقدة للقطاع التعلمي والتي تعد جودة العلاقات فيها من الامور المهمة في جميع ارجاء الكلية وهذا ما يجعلها تعمل بشكل صحي واكثر ديمومة ، لذلك اصبح النمط القيادي التقليدي غير قادرا على مواجهة وتذليل مشكلات العمل في ضل التغيرات الحديثة، فابتعاد القائد عن المرؤوسين وعدم بناء علاقات فاعلة مع التدريسين وعدم اعطائهم الفرصة المناسبة للدفاع عن قيمهم الجوهرية ولا حتى الاصغاء الكافي لآرائهم في ظل قلة الاهتمام بالتغذية العكسية ، الامر الذي انعكس بدوره في جانبين الاول : هو تقليل دعم ومساعدة القيادات الجامعية لتدريسيهم لتجاوز مشاكلهم مما ادى الى انخفاض مستوى الالتزام والجدية عندهم في انجاز المهام المكلفين بها بخاصة في ظل التحديات التي يتعرض لها الاستاذ الجامعي . ولعل السؤال الرئيس المتمثل بـــ (هل للقيادة العلائقية تأثير في الصحة التنظيمية ؟) الظاهر في عنوان البحث والمتكامل مع جانبه العملي يمثل الاساس الذي تبني الباحثه عليه التساؤلات الفرعية الاتية :

١- ما اهم الرؤى والاسهامات الفلسفية و المفاهيمية في ادبيات العلوم الادارية عن متغيري البحث (القيادة العلائقية ، الصحة التنظيمية)؟

٢- هل هناك علاقة بين متغيري البحث (القيادة العلائقية ، الصحة التنظيمية)؟ ما طبيعتها ؟

٣- ما مستوى الادراك والفهم والاهتمام بمتغيرات البحث (القيادة العلائقية ، الصحة التنظيمية) ومدى توافقها مع المتطلبات والمسؤوليات المناطة باساتذة الكلية ؟

٤- ما مدى تبني القيادة العلائقية من قبل القيادات الادارية في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد ومساهمتها في رفع مستوى الصحة التنظيمية عند عينة البحث؟

ثانياً : اهمية البحث :

إستمد البحث أهميته من أهمية المتغيرات التي تناولها والتي باتت تحتل حيزاً واسعاً في تفكير المنظمات الحديثة والتي يمكن بلورتها من خلال النقاط الاتية:

١- تقديم اسهام معرفي من خلال الربط بين هذه المتغيرات في بحث واحد يسعى للتشخيص الدقيق لكل متغير منه وتناول وجهات النظر الخاصة به ان وجدت ، وهو ما يعد اضافة للجهود المعرفية في الفكر الاداري المعاصر .

٢- ترسيخ ثقافة منظمية لدى عينة البحث ، بأهمية القيادة العلائقية والصحة التنظيمية ودورهما الفاعل للكلية .

٣- توفير قاعدة معلومات يمكن توظيفها من اجل مواجهة المتغيرات الحالية والمستقبلية لتحديث اساليبهم الادارية وبما يضمن صحة المنظمة البمحوثة .

٤- تبرز اهمية البحث في اختيار القطاع التعليمي والذي يعد احد أهم أدوات التنمية المجتمعية ووسائل صناعة نهضة البلد وتطوّره كونه يمثّل مصنع العقول المفكرة والمُبدِعة التي تصنع التغيير. فضلا عن اضطلاع عينة البحث باهمية كبيرة لحساسية عملهم كونهم يمثلون الركيزة في الكلية ولاسيما العلمية التي تسهم في رفع المستوى العلمي والمعرفي .

ثالثاً : اهداف البحث :

تتمثل اهداف البحث بالنقاط الاتية :

١- تحليل المضامين الفكرية لمتغيرات البحث من تقارب واختلاف وجهات النظر عن متغيراته وصولاً لاليات تطويرها.

٢- تحليل وتفسير طبيعة الارتباط والتأثير للقيادة العلائقية في الصحة التنظيمية للوصول الى اطار معرفي وعملي معاصر يستند على افكار الباحثين السابقين و يعزز الاستفادة من المتغيرات المبحوثة على الصعيدين النظري والعملي .

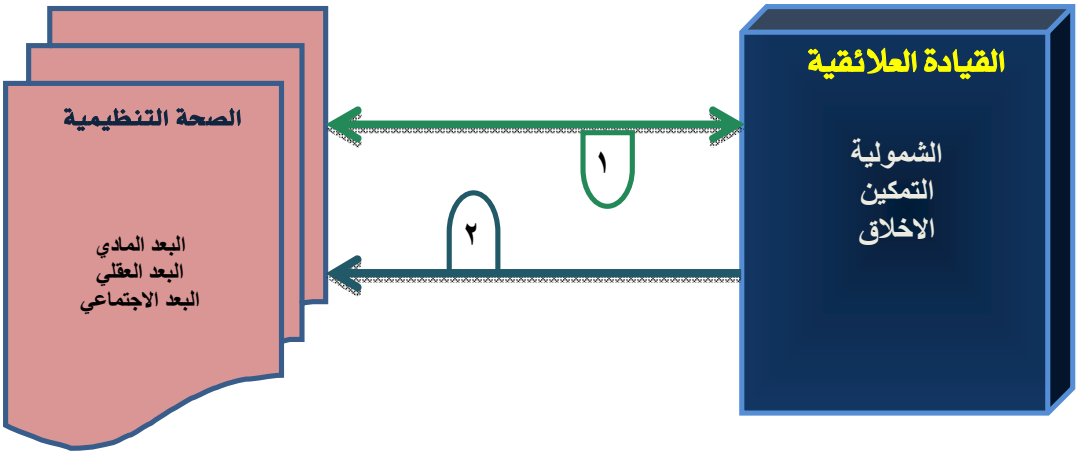
٣- التوصل الى انموذج واقعي يربط بين متغيرات البحث بما ينسجم مع الواقع التعليمي ، وايضاح ابعادها واليات تطويرها لتساعد على المشاركة الفاعلة للمرؤوسين في بيئة العمل.

رابعاً : المخطط الفرضي :

يهدف المخطط الفرضي للبحث الى تبيان العلاقات للمتغيرات الرئيسة والفرعية ذات العلاقة ، اذ تم اختيار النماذج الخاصة بالمتغيرات استناداً للمصادر العلمية المتوفرة للباحثه وفقاً للمتغيرات الاتية وكما يوضحه الشكل (١) :

١- المتغير المستقل (القيادة العلائقية) : المتضمنة لأبعاد (الشمولية ، التمكين، الاخلاق،) والوارد في دراسة (Carifio, J. (2010: 28).

٢- المتغير المعتمد (الصحة التنظيمية): المتضمنة لكل من (البعد المادي ، البعد العقلي ، والبعد الاجتماعي) والذي يتضح في دراسة (Tarride& Gonza´lez , 2014:230).



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

خامساً : فرضيات البحث :

- الفرضية الرئيسة الاولى : ترتبط القيادة العلائقية بأبعادها بعلاقة ارتباط معنوية مع الصحة التنظيمية .

الفرضية الفرعية (١) : ترتبط الشمولية بعلاقة ارتباط معنوية مع الصحة التنظيمية.

الفرضية الفرعية (٢) : يرتبط التمكين بعلاقة ارتباط معنوية مع الصحة التنظيمية.

الفرضية الفرعية (٣) : ترتبط الاخلاق بعلاقة ارتباط معنوية مع الصحة التنظيمية .

- الفرضية الرئيسة الثانية : تؤثر القيادة العلائقية بأبعادها تأثيراً معنويا في الصحة التنظيمية.

الفرضية الفرعية (١) : تؤثر الشمولية تأثيراً معنويا في الصحة التنظيمية.

الفرضية الفرعية (٢) : يؤثر التمكين الاخلاقي تأثيراً معنويا في الصحة التنظيمية.

الفرضية الفرعية (٣) : تؤثر الاخلاق المتوازنة تأثيراً معنويا في الصحة التنظيمية.

سادساً : منهج البحث :

لجأت الباحثه للاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ساعيا الى الالمام بمشكلة البحث في حدودها الزمانية والمكانية لتحقيق الاهداف المنشودة في البحث والتحقق من الفروض الموضوعة عبر المقاييس المعتمدة، كونه يعد الانسب لمعرفة وقائع وجوانب البحث، ويقوم على اساس تحديد خصائص الظاهرة، ونوعية العلاقات بين متغيراتها، ووصف طبيعتها، واسبابها،

واتجاهاتها، وهو لا يقتصر على الوصف فقط انما يُعنى بالظروف والعلاقات الموجودة بين عناصر الظاهرة وتفسيرها (عطية،٢٠١٠: ١٣٨).

سابعاً : حدود البحث :

اجري البحث ضمن حدود رئيسة هي :

١. الحدود المكانية : والتي تمثلت في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد.

٢. الحدود الزمانية : والتي امتدت من الفترة (٢٠٢٠/1/15) الى (٢٠٢٠/2/2) جرى خلالها توزيع الاستبانة والمقابلات الخاصة بهذا البحث .

٣. الحدود البشرية : والتي تمثلت باساتذة قسمي الادارة العامة وادارة الاعمال.

ثامناً : مجتمع وعينة البحث :

اختارت الباحثة (كلية الادارة والاقتصاد) لتمثل مجتمع هذا البحث فيما اعتمد اسلوب الحصر الشامل للمجتمع المبحوث في الدراسة والمتمثل بقسمي الادارة العامة وادارة الاعمال.اذ وزعت الباحثة الاستبانة على (مجموعة من تدريسي القسمين) .

تاسعاً : اساليب التحليل الاحصائية المستخدمة في البحث :

سعياً نحو قياس واختبار فرضيات البحث ، استعانت الباحثة بعدد من الاساليب الاحصائية لغرض تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة وذلك من خلال برنامج (SPSS.V21) وتتضمن الاساليب (معامل الثبات وصدق الاستبانة ، النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ،الانحدار الخطي البسيط ،معامل ارتباط (PEARSON) ،معامل التحديد (R^2) ، الاهمية النسبية) .

عاشراً : صدق الثبات للاستبانة:

يعد مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية في المقياس ويتعين توفره في المقياس لكي يكون صالحاً للاستعمال، اذ يقصد بثبات المقياس الاتساق الداخلي بين عباراته، مما يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، والمقياس الثابت يعطي نفس النتائج إذا قاس نفس الشيء مرات متتالية ويتم حساب الثبات كما يلي :

معامل الفا كرونباخ :

هو معامل مقياس أو مؤشر لثبات الإختبار ويعد من أكثر مقاييس الثبات شيوعاً وأكثر ملائمة للمقاييس ذات الاوزان المتدرجة . اذ يمكن حساب نتائج إختبار الثبات أو الأتساق الداخلي والذي تأكد معه الأتساق الداخلي لفقرات المقياس على مستوى الأبعاد جميعها بعد أن تجاوزت قيم معاملات إرتباط (Cronbach Alpha) الحد الأدنى المقبول لها (0.70) وبما يؤكد الأتساق الداخلي للمقياس وبالتالي ثباته المطلوب في حال تكرار الأختبار.

المحور الثاني : الجانب النظري

أولاً : القيادة العلائقية (Relational leadership):

١- مفهوم القيادة العلائقية :

أ/المفاهيم: يمكن استنباط مفهوم القيادة العلائقية كما يلي:

حيث عرفت لأول مرة على يد(Uhl-Bien,2006:688) على انها التطـــور في النظام الاجـــتماعي الذي يتـــم من خـــلال التنسيق الطارئ، و ادخال القيم الجديدة والمواقف والمناهج والايديولوجيات والسلوكيـــات وغيرها من الصـــفاة التي يتم بناؤها وانتاجها، اما(Carifio،٢٠١٠: ١٦) فعرفها انها تلك القـــيادة الراعية، والاخلاقية، والممكنة، والشمولية التي تمتلك رؤية وحدس. اما(Smit,2014 188) فعرفها على انها الدور القائم على التبادل والتشابك بين الموظفين والمديرين للتفاوض على العمل الذي يتعين القيام به،واكد (Komives et al. ,2007: 74)انها العملية الاخلاقية والعـــلائقية التي يجتمعون الناس من خلالها معاً لتحقيق التغيير الايجابي،وعرفها Vermeesch) et al.,2013:18) أنها تلك التفـــاعلات الناشئة بين الـــفاعلين بدلاً من أن تكون ســـمة لفرد واحد.

٢-اهمية القيادة العلائقية:

١- تعزز القيادة العلائقية العمل بروح الفريق الواحد وهذا بدوره يقلل الوقوع في الاخطاء والمشكلات ومناقشة مايجب القيام به لتحقيق الاهداف. (Carmeli et al,2012: 33)

٢- تعزز القيادة العلائقية الشعور بالانتماء بين الافراد وتعمل على خلق تفاعلات لها معنى. (Toya, 2012: 101)

٣- تواكب للتغيرات التكنلوجيا الحديثة من أجل رفع مستوى المنظمة.(Elbayadi, ٢٠١٤ :75)

٣-مبادىء القيادة العلائقية:

١-الحساب المصرفي العاطفي: يقصد به تحسين العلاقات مع الاخرين حيث يحصل القائد عليه نتاج لما وضعه في حسابه المصرفي من العلاقات الحسنة مع جميع افراد المنظمة. (Liu,2015:144)

٢-الرؤية والرسالة والاهداف: هي وضع خطة عمل استراتيجية بهدف تحرك المنظمة نحو رؤية مشتركة وهذا ما يعطي يسمح للقادة العلائقين تلبية احتياجات المنظمة. (Fiset,2014: 123)

٣-ادارة الصراع: هو معرفة الطريقة المستخدمة لكل شخص من اجل التعامل معه في الازمات

٤-القوة والتأثير: تصنف مصادر قوة القائد الى (قوة المنصب، قوة المكافأة، قوة الخبراء،القوة القسرية، قوة المرجع). (عواد، ٢٠١٧: ٤٠)

٥-المنافسة مقابل التعاون: يقوم القائد العلائقي بالنهج التنافسي وهنا يسعون الأفراد إلى استخدام اساليب لزيادة فرصهم في الحصول على فائدة كبيرة. وعنما يستخدم القائد نهج التعاون فنتائجه إيجابية في جميع الأحوال. (Smit،٢٠١٤: ٢٨)

٦-القائد ذو القلب المحب: حيث يسود جو العلاقة في المنظمة التعامل الأبوي مابين القائد والموظفين ومعاملتهم بلطف وحنان، والإبتعاد عن الانتقاص منهم. (2007:85 ، Komives)

٤-ابعاد القيادة العلائقية

١- الشمولية.

القيادة الشاملة، تعني، الإلمام بجميع وجهات النظر من قبل المرؤسين (Kozar, ٢٠٠٧: 150)، والتركيز على نقاط القوة، واكتشاف نقاط الضعف، والعمل على تجاوزها، وتشجيع المواهب للافراد والجماعات حتى يتمكنوا من تحقيق الاهداف Kouzes and Posner,2002: 147) ,)

يشجع القائد على التعلم، ومساعدة المرؤوسين على تطوير مبادراتهم الخاصة ومهاراتهم، وتشجيعهم على النمو ليصبحوا مساهمين أفضل في المنظمة. (2007:150، Kozar and Marcketti)

٢. التمكين.

يتالف التـــمكين من بعدان: الأول، وهو الشعور الذاتي الذي يوضح دور ومكانة الفرد في العملية ونسبة توقعه بالمشاركة فيها. والثاني، يصف الظروف البيئية التي تعزز المشاركة الفعّالة عن طريق التخلص من الحواجز التي تعوق تنمية مواهب الافراد. (عواد، ٢٠١٧: ٤٧)

وصف أنتوناكيسيت (٢٠٠٣) أن التمكين بمثابة "هدية التي يقدمها القادة للمرؤوسيين وهو قوة لهم". إن تمكين الموظفين يزيد من حماسهم ويجعلهم يشعرون بالعدالة والثقة بالنفس. (Hangeior, Apollonia,2016:1328)

٣. الاخلاق.

ترى العديد من الدراسات التجريبية أن القيادة العلائقية كانت وسيلة للحصول على شكل أكثر أخلاقية من القيادة مقارنة بالمدافعين عن المناهج البطولية، والتي هي في النهاية "عمل واثق دون اعتبار لتأثيراته على الآخرين".

إن القيادة عنصراً حتمياً على جميع مستويات الحياة على مد العصور، لذا تبقى الحاجة للاخلاق في القيادة التي تساعد على الاستمرار وتقبل التغيير. (Mathenge,2013:1)

ثانياً : الصحة التنظيمية (Organizational health):

١- مفهوم الصحة التنظيمية:

عد مفهوم الصحة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبيا في الفكر الاداري، و المنظمات الصحية تلك التي يلتزم العاملون فيها بالاداء الرفيع والروح المعنوية العالية والدافعية للعمل والشعور بالانتماء وللصحة التنظيمية دور في بناء فعالية السلوك لأي نظام.

إستخدم مصطح الصحة التنظيمية (Organizational Health (OH كمفهوم تم تطويره ليعكس فعالية المنظمة في بيئات العمل المختلفة، وكيفية تفاعلها مع التغيرات والظروف المختلفة ، والصحة لغة هي الشيء الخالي من العيب اما التنظيمية ماخوذة من (التنظيم اي المنظمة) كما أورده (عطية، ٢٠٠٠: ٣٣٢) .

ويوضح الجدول (٢) تعاريف الصحة التنظيمية بحسب آراء بعض المفكرين والباحثين .

ت	الكاتب /السنة/الصحفة	التعريف
١	(Miles, 1969: 376)	قدرة الارتباط بالجانب المستمرللتنظيم، وتعتبر المنظمة كهيكل ينجح دائمافي مواجهة المشاكل أو الصعوبات.
2	(Hoy & Miskel, 1987,:57)	قدرة المنظمات بالنجاح في التعامل مع عوامل من خارج المنظمة وتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها.
3	(Hoy et al, 1991:72)	القدرة على بناء جو مثمر للموظفين لتحقيق الفعالية سواء للموظفين انفسهم والأهداف التنظيمية على حد سواء .
4	(Koscec, 2000: 4)	حالة المنظمة التي تتوفر فيها بيئة ومكان عمل يستطيع الموظفون أن يعملوا بنجاح في الوصول إلى مستوى أداء يحقق التوقعات على المدى البعيد.
5	Altun, 2001: 5)(	القدرات التي تمتلكها المنظمة على التكيف مع البيئة، وخلق التعاون بين أعضائها وتحقيق أهدافها .

الجدول (١) من اعداد الباحثة استنادا على المراجع العلمية

ويعرف الباحث الصحة التنظيمية"بأنها المكان الذي يوجد فيه الجميع ليعمل معا لتحقيق رؤية متفق عليها و للمحافظة على الصحة والرفاهية للعمال والمجتمع المحيط.

٢-عناصر الصحة التنظيمية

تتسم المنظمات الصحية بمايلي:

١-الثقة (Organizational Trust):هي الشعور بالاطمئنان بان السلوك متطابق مع التوقعات الثقة التنظيمية. (Herting ,2002:4)

٢-المعنويات(Morals): الروح المعنوية وهي الشعور الذي يخلق عند الفرد الرغبة والاستعداد نحو الإقبال بحماس للقيام بنشاط وتحقيق اهداف المنظمة. (رضوان ، ١٩٩٤:١٤٧).

٣-الابداعية (Innovativeness): تم تعريف الابداع الاداري على انه استخدام المهارات الشخصية، ان تحفيز الأفراد في المنظمة يولد لهم الشعور نحو ألاساليب إلادارية الجديدة أو التوصل إلى حلول إبتكارية لمشكلة تواجه المصلحة التنظيمية ومعالجتها كما أوردها (الحراسيس،٢٠٠٤: ٣٦).

٤-حل المشكلات (Problem solving) :ان المشكلة هي "العقبة او الصعوبة التي تواجهها المنظمة او الفرد في المنظمة عند انتقاله من حاله لأخرى، ففي المنظمات الصحية هناك احتياج إلى وجود مدراء لاداره التناقض بين الموظفين و حل المشاكلات بعناية وبصورة دقيقة .

٤- الاستقلالية (Autonomy):وتتضمن إستقلالية المنظمة واستقلالية العاملين فيها، فالاستقلال الذاتي للعامل "يعني إلى أي حد تعطي الوظيفة للعامل الحرية في تقدير توقيت إنجاز الواجبات المرتبطة بعمله وكيفية إنجازها"كما بينه (ريجيو ,١٩٩٩ :٢٤٣).

الجدول(٢) خصائص المنظمات الصحية وغير الصحية.

المنظمات غير الصحية	المنظمات الصحية
غيرمتفتحة للابتكار والتحسين.	متفتحة للابتكار والتحسين.
فعاليتهامنخفضة على المدى الطويل.	فعاليتهامرتفعة على المدى الطويل .
تطبق القرارات التي تتخذها الإدارة العليا من الموظفين.	يكفل للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات.
غيرمسؤولة عن البيئة والعاملين.	مسؤولة عن البيئة والعاملين.
يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية وردودالافعال.	فعالة، من حيث اتخاذ التدابير الوقائية.
ارتفاع ضغوط العمل.	انخفاض ضغوط العمل.
انخفاض الرضاالوظيفي.	مستويات عالية من الرضا الوظيفي.
لا تهتم بالعاملين بصوره كافية.	الاهتمام بالعاملين.
معدلات الغياب وإنهاء العمل كبيرة.	معدلات الغياب وإنهاء العمل قليلة.
الاتصالات بين الأفراد والإدارة العليا ضعيفة.	الاتصالات بين الأفراد والإدارة العليا قوية.
لاتهتم بسلامة العاملين، وهي كثيرا ما تصادف حوادث العمل.	الاهتمام بسلامة العاملين، ونادراً ما تصادف حوادث العمل.
انخفاض الدافع للموظفين للعمل ممايترتب عليه الأداء المنخفض.	ارتفاع الدافع للموظفين للعمل ممايترتب عليه الاداء المرتفع.
ألادلة على المشكلة موجهة، ولا يمكن التعرف على السبب الأساسي.	المشاكل معروفة الاسباب.
المنظمة لا تتسم بالكفاءة والفعالية.	المنظمة تتسم بالكفاءة والفعالية.

Source:Karagüzel, Ensar Selman (2012)," Örgüt Sagliginin Örgütsel Baililiga Etkisinin incelenmesi (Bir Devlet Üniversitesi Örnegi), , Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya ,p: 21

٤ –ابعاد الصحة التنظيمية:

والتي تجسدت بالاتي:

أ–البعد المادي Physical dimension:

قدرة المنظمات على تعزيز الجوانب المتعلقة بالتنسيق التنظيمي وبناء اللوجستيات الداخلية من خلال نظم المعلومات الادارية وتطوير منتجات جديدة بما يحقق الجوانب التي تعزز الصورة المؤسسية للمنظمة. (Koscec, 2000:٢٥)

ب–البعد العقلي Mental dimension: القدرة على توليد الستراتيجيات الجديدة بما يعزز تطوير الثقافة التنظيمية والارتقاء بالسلوك الاداري لنشر ثقافة المنظمة وتحقيق التنمية و الابتكار.(Altun, 2001:32)

ج- البعد الاجتماعي**Social dimension**: الجانب الذي يتم من خلاله تضمين القوى العاملة للعمل في بيئة امنة وفق اطار تنظيمي داعم يتكامل مع دعم القيادة الايجابية والاستقلالية التنظيمية والارتباط بالبيئة الاجتماعية للمنظمة.**(Uras, 2000:17)**

المحور الثالث : الجانب العملي

للتعرف على اتجاه ومستوى اجابات افراد عينة البحث ، بغية وصف واقع متغيري البحث القيادة العلائقية–الصحة التنظيمية في كلية الادارة والاقتصاد/ قسم الادارة العامة وادارة الاعمال، ومن اجل ذلك تم احتساب التكرارات والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية ومعاملات الاختلاف ، ويتم مقارنة قيم الاوساط الحسابية مع قيمة الوسط الفرضي للدراسة والتي تكون طبقا للمقياس الخماسي (٣)، فسيكون مستوى كل متغير ما بين (**5-1**) بأربعة مستويات و الجدول (**3**) يوضح ذلك، و يشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (٢.٦٠ الى ٣.٣٩) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (٣.٤٠ الى ٤.١٩) و جيد جدا إذا زاد من (٤.٢٠ الى ٥) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (٢.٦٠ الى ٣.٣٩) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (١.٨٠ الى ٢.٥٩) و ضعيف جدا إذا ما انخفض عن (من ١ الى ١.٧٩).

[1] (المصدر : مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام **spss** ص٥٤١ تاليف د. عز عبد الفتاح دار الخوارزمي للطباعة والنشر ٢٠٠٨)

الجدول (٣) يبين المتوسط المرجح واتجاه الاجابة		
المتوسط المرجح	مقياس الاجابة	مستوى الاجابة
من ١ الى ١.٧٩	لا اتفق تماما	ضعيف جدا
من ١.٨٠ الى ٢.٥٩	لا اتفق	ضعيف
من ٢.٦٠ الى ٣.٣٩	محايد	متوسط
من ٣.٤٠ الى ٤.١٩	اتفق	جيد
من ٤.٢٠ الى ٥	اتفق تماما	جيد جدا

اولا : التحليل الوصفي لبيانات متغير القيادة العلائقية:

أ- بعد الشاملة

وفقا لنموذج البحث الفرضي تم اعتماد بعد الشاملة كأحد ابعاد متغير القيادة العلائقية، إذ يظهر الجدول (٣) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري والمتوسط الوزن النسبي، إذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة والتي نصها (يشجع المدير المناقشات بصورة هادئة على اساس الاحترام وتشجيع المشاركة) (٤.٤٤٦) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (٠.٧٣٧) ، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٨٨.٩٢٨ اذ جاءت هذه الفقرة الاولى كأعلى قيمة وبمستوى جيد جدا، و هذا ما يدل على وجود اهتمام و توجه من الادارة العليا في الكلية المبحوثة بعملية تشجيع الموظفين على اساس الاحترام و المشاركة وذلك ايمانا منها بأن احترام الموظفين و اعطاءهم قيمة معنوية و معرفية مع منحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات سيشجع الموظفين على الابداع و الدافعية نحو العمل. اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٧٠) و كذلك ايضا جاءت هذه الفقرة كادنى قيمة في بعد الشاملة و بمستوى جيد وهذا مما يشير ان الادارة العليا غالبا ما تعمل على اشراك اصحاب المصالح الداخلين او الخارجيين من اجل بناء التحالفات وذلك لكون ان اساس النجاح في اي عمل مصرفي هو عدم اهمال الجهات المستفيدة من اصحاب المصالح الخارجيين او داخليين. اما اجمالا فقد حقق بعد الشاملة اعلى وسط حسابي (٤.١٢٢)، اخيرا تسعى الادارة العليا غالبا ان لا يكون هناك انفراد بادارة الاقسام او باتخاذ القرارات و انما ان يكون هناك مشاركة من قبل الموظفين سواء

اكانت من حيث احترام المواقف و الاختلافات التي تؤمن بالمشاركة و العدالة او من باب فرص الانفتاح و المشاركة في طرح الافكار الجديدة و كذلك نجد ان الادارة العليا في اغلب الاحيان لا تقف ضد فرص التطوير المهني و الشخصي للموظفين.

جدول (٤) يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد الشاملة

الفقرات		كلية الادارة والاقتصاد			
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الموزون	اتجاه الاجابة
١	يسعى المدير للمحافظة على المواقف والقيم التي تحترم الاختلافات وتؤمن بالمشاركة والعدالة.	4.109	0.854	82.182	اتفق
٢	يتيح المدير فرص الانفتاح والمشاركة في طرح الافكار والاختلافات فيها.	4.091	0.928	81.818	اتفق
٣	يسعى المدير لأشراك جميع اصحاب المصالح الداخليين والخارجيين وبناء التحالفات.	3.909	0.986	78.182	اتفق
٤	يهتم المدير بخلق فرصة للتطور المهني والشخصي للموظفين.	4.127	0.862	82.546	اتفق
5	يحرص المدير على عدم التمييز بين موظف واخر خلال التعامل والتمييز المادي والمعنوي.	4.036	1.105	80.728	اتفق
٦	يشجع المدير المناقشات بصورة هادئة على اساس الاحترام وتشجيع المشاركة.	4.291	0.762	85.818	اتفق تماما
الوسط العام		4.094	0.763	81.878	
نسبة توفر بعد الشاملة		81.88%			
حجم الفجوة		18.12%			

ب– بعد التمكين

اوضحت النتائج المتعلقة ببعد التمكين والمبينة في الجدول (٤) ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة والتي نصها (يشجع المدير على تبادل المعلومات بين الموظفين وتوجيههم نحو العمل الفردي والجماعي) بوسط حسابي (٤.٥٠٠) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (٠.٦٠٣)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٩٠) وهذا مما يشير الى وجود تشجيع من قبل المدير على تبادل المعلومات بين الموظفين و توجيههم نحو العمل الفردي و الجماعي و ذلك من اجل تطوير مهارات الموظفين و عمل مشاركة معرفية بين الموظفين و خاصة عندما يتم العمل الجماعي بين الموظفين. وكذلك ايضا جاءت هذه الفقرة بمستوى جيد و لكنها ليست كأعلى فقرة، و. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة والتي نصها (يسعى المدير الى توفير قدر من الحرية في ممارسة الانشطة واتخاذ القرارات الملائمة لإنجاز العمل) و بوسط حسابي (٣.٦٤٣) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (١.١٨٢)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٧٢.٨٥٨). وهذا ما يدل على المدراء غالبا ما يعملوا على اعطاء الحرية من اجل ممارسة الانشطة او اتخاذ القرارات الملائمة لإنجاز العمل اذ كلما تم اعطاء حرية الى الموظف و بالحد المعقول كلما ساعد ذلك على زيادة الثقة لدى الموظف و بالتالي سيؤدي الى زيادة طاقته الفردية. اما اجمالا فقد حقق بعد التمكين اعلى وسط حسابي اذ بلغ (٤.١١٦) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (٠.٦٢٦) ، فقد جاء ايضا بمستوى جيد و بوسط حسابي (٤.٠٣٠) وبمستوى جيد و بانحراف معياري (٠.٧٢٢) وهذا مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة في كلا القسمين و اتفاقهم على وجود سعي من قبل الادارة العليا على تمكين الموظفين داخل الكلية وخاصة من خلال التشجيع على بناء القدرات المهنية و القيادة الذاتية و اتاحة الفرصة لهم من اجل المشاركة سواء في ابداء الآراء او المبادرات و بالتالي فأن سعي الادارة على تمكين الموظفين من خلال هذه الخطوات سيعمل على خلق مناخ تنظيمي يتسم بالروح المعنوية العالية التي تساعد على النهوض بالمستوى العام و الفردي للموظفين و تمكينهم في اداء واجباتهم الوظيفية التي تعتبر الخطوة الاولى نحو خلق قيادات مستقبلية.

جدول (٥) يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد التمكين					
الفقرات		كلية الادارة والاقتصاد			
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الموزون	اتجاه الاجابة
١	تشجع عمادة على بناء القدرات المهنية للموظفين ويعزز القيادة الذاتية .	4.109	0.956	82.182	اتفق
٢	تشجع عمادة الكلية على تبادل المعلومات بين الموظفين وتوجيههم نحو العمل الفردي والجماعي.	4.109	0.809	82.182	اتفق
٣	يعمل عميد الكلية على مشاركة المهام والقضايا المهمة للمنظمة مع الجميع.	3.836	1.014	76.728	اتفق
٤	يقر القائد بقدرات ومهارات الموظفين.	4.018	0.892	80.364	اتفق
٥	يظهر القائد التقدير والاحترام تجاه المساهمات المقدمة من قبل الموظفين.	4.200	0.678	84	اتفق تماما
٦	يسعى العميد الى توفير قدر من الحرية في ممارسة الانشطة واتخاذ القرارات الملائمة لا نجاز العمل.	3.909	0.986	78.182	اتفق
الوسط العام		4.030	0.722	80.606	
نسبة توفر بعد التمكين		80.6%			
حجم الفجوة		19.4%			

ج- بعد الاخلاق

بينت النتائج المتعلقة ببعد الاخلاق الظاهرة في الجدول (٥) ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة والتي نصها (يمارس القائد الانشطة بفاعلية ويؤكد على النزاهة والاستقامة والامانة) بوسط حسابي (٤.٣٧٥) (عند الكلية) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (٠.٨٢٢) ، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٨٧.٥).وكذلك ايضا جاءت هذه الفقرة بمستوى جيد ، وهذا مما يدل على وجود توجه لدى عمادة الكلية بممارسة المهام الموكلة اليهم بفاعلية من اجل تحقيق الاهداف و العمل وفق الضوابط المسموح بها و خاصة من حيث النزاهة و الاستقامة و الامانة. اما ادنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة والتي نصها (يشجع المدير على المشاركة في القيادة من خلال خلق فرص ومسؤولية للموظفين) وبوسط حسابي (٣.٨٠٤) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (١.٢٤٢)، اذ بلغ متوسط الوزن النسبي لها (٤.٠٦١). و كذلك ايضا جاءت كادنى قيمة في بعد الاخلاق وبمستوى جيد. و هذا ما يؤكد سعي القيادة الى خلق فرص مناسبة للموفين تساهم في تطويرهم و الرفع من ادائهم الوظيفي. اما اجمالاً فقد حقق بعد الاخلاق اعلى وسط حسابي وبمستوى جيد بوسط حسابي (٤.٠٦) وبأنحراف معياري (٠.٨٠٣).

جدول (٦) يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد الاخلاق					
الفقرات		كلية الادارة والاقتصاد			
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الموزون	اتجاه الاجابة
١	يسعى القائد للتأثير في الموظفين من خلال الرضا والاحترام المتبادل.	4.164	0.856	83.272	اتفق
٢	يهتم عميد الكلية بالقضايا الاخلاقية ويركز على القيم.	4.127	0.818	82.546	اتفق
٣	يسعى العميد لخلق توافق بين الممارسات الادارية والمعايير والقوانين المعمول بها.	4.000	0.817	80	اتفق
٤	يمارس القائد الانشطة بفاعلية ويؤكد على النزاهة والاستقامة والامانة.	4.073	0.836	81.454	لااتفق
5	يستوعب العميد وجهات النظر والقيم المختلفة عند اتخاذ القرارات	4.036	0.902	80.728	اتفق
6	يشجع القائد على المشاركة في القيادة من خلال خلق فرص ومسؤولية للموظفين.	3.964	1.053	79.272	اتفق
الوسط العام		4.061	0.697	81.212	
نسبة توفر بعد الاخلاق		81.22%			
حجم الفجوة		18.78%			

ثانيا: تشخيص واقع المتغير المستجيب الصحة التنظيمية

قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة ابعاد فرعية هي (المادي ، العقلي ، الاجتماعي)، إذ يشير الجدول (٦) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير الصحة التنظيمية ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير الصحة التنظيمية بلغ (**3.04**) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (٣)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (**0.80**) (**0.26**) ، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :

١- المادي

اشار الجدول (٧) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (المادي)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً.

٢- العقلي

اشار الجدول (٨) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (العقلي)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الاول (العقلي) إذ بلغ**2.84**، وكان التشتت قليل و الأنسجام عالي في الإجابة يؤكده الانحراف المعياري العام البالغ **0.88**)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (**31 0** ، أما على(صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال عشرة فقرات، وكما موضح في الجدول (٨) ،

جدول (٧) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (المادي) واجمالي المتغير (الصحة التنظيمية)

		اتفق تماما (١)		اتفق (٢)		محايد (٣)		لا (٤) تفق		لااتفق تماما (٥)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
١	تهتم ادارة الكلية بقوه العمل وتحديد المواقع الستراتيجيه.	4	8%	8	17%	21	44%	15	31%		0%	2.98	0.91	0.31
٢	تهتم عمادة الكلية بنظم المعلومات واتخاذ القرارات.	2	4%	7	15%	15	31%	18	38%	6	13%	3.40	1.03	0.30
٣	تهتم الادارة بنظم الرقابة الادارية .	4	8%	3	6%	17	35%	21	44%	3	6%	3.33	1.00	0.30
٤	لدى الكلية القدرة على توفير انظمة السلامة و الحماية.	2	4%	8	17%	14	29%	19	40%	5	10%	3.35	1.02	0.30
٥	تتجه الكلية نحو تطوير وتحسين مشاريعها الجديدة.	2	4%	6	13%	19	40%	19	40%	2	4%	3.27	0.89	0.27
٦	تمتلك الكلية القدرة على التنسيق التنظيمي .	3	6%	8	17%	16	33%	15	31%	6	13%	3.27	1.09	0.33
	إجمالي المادي									3.19		0.78		0.25
	اجمالي المتغير (الصحة التنظيمية)									3.04		0.80		0.26

جدول (٨) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (العقلي)

		ااوافق بشده (١)		اوافق (٢)		محايد(٣)		لااوافق (٤)		لااوافق بشده (٥)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
١	تلتزم ادارة الكلية بتطوير مجالات الاتصالات و الدعاية و العلاقات العامة .	5	10%	12	25%	18	38%	10	21%	3	6%	2.88	1.06	0.37
٢	تهتم ادارة الكلية بتطويرالدراسات و ابحاث السوق.	3	6%	20	42%	10	21%	12	25%	3	6%	2.83	1.08	0.38
٣	لدى الكلية القدرة على توليد الستراتيجيات الجديدة .	6	13%	15	31%	11	23%	14	29%	2	4%	2.81	1.12	0.40
٤	تؤكد عمادة الكلية على الاهتمام بالذاكرة التنظيمية.	4	8%	15	31%	13	27%	15	31%	1	2%	2.88	1.02	0.36
٥	تتجه ادارة الكلية نحو تطوير وتحسين الثقافة التنظيمية.	3	6%	14	29%	18	38%	11	23%	2	4%	2.90	0.97	0.34
٦	لدى ادارة الكلية القدرة على نشر رسالتها.	4	8%	11	23%	16	33%	12	25%	5	10%	3.06	1.12	0.37
	إجمالي العقلي											2.84	0.88	0.31

٣- الاجتماعي

اشار الجدول (٨) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (الاجتماعي)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الاول (الاجتماعي) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.08)، وكان التشتت قليل و الأنسجام عالي في الإجابة يؤكده الانحراف المعياري العام البالغ (0.87)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (0. 28)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال عشرة فقرات، وكما موضح في الجدول (٢٦)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (73) (تمتلك الشركة القدرة على العمل على الجودة و التحسين المستمر)، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.44) وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكده الانحراف المعياري (1.07) ، وقد بلغ معامل الاختلاف (0.31)، أما الفقرة (٦) الذي ينص (لدى القسم القدرة على طلب المساعدة في حالة الاحتياج اليها) فقد حقق أدنى مستوى.

جدول (٩) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (الاجتماعي)

		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	تتمتع ادارة الشركة بقدرتها على تحقيق الاستقلالية التنظيمية.	٥	10%	11	23%	15	31%	13	27%	4	8%	3.00	1.13	0.38
٢	تهتم ادارة الشركة بتعديل خصائص الخدمات الحالية بما يتناسب مع اصحاب المصلحة .	٥	10%	٩	19%	19	40%	٩	19%	6	13%	3.04	1.15	0.38
٣	لدى ادارة الشركةالقدرة على طلب المساعدات في حالة الاحتياج اليها .	4	8%	14	29%	19	40%	8	17%	3	6%	2.83	1.02	0.36
٤	تؤكد ادارة الشركة على اهمية ارتباطها مع باقي المؤسسات واعداد بيئة اجتماعية.	4	8%	12	25%	16	33%	14	29%	2	4%	2.96	1.03	0.35
٥	تتجه الشركة نحو تطوير وتحسين العمل بما يتلائم ومتطلبات المسؤلية الاجتماعية.	6	13%	7	15%	17	35%	15	31%	3	6%	3.04	1.11	0.36
٦	لدى الشركة القدرةعلى ممارسة القيادة الايجابية.	٥	10%	13	27%	14	29%	14	29%	2	4%	2.90	1.08	0.37
	إجمالي الاجتماعي											٣٠٠٨	٠٨٠٧	٠٢٨٠

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية.

ثانياً : اختبار الفرضيات :

وضعت عدد من الفرضيات التي تتعلق بالمتغيرات المستقلة (التفسيرية) والمتغير المعتمد (المستجيب) في منهجية البحث، وبعد حصد النتائج الاحصائية التي ولدتها الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة، سيجري في هذا المبحث اختبار هذه الفرضيات على ثلاث محاور أساسية وهي فرضيات الارتباط، وفرضيات التأثير، وفرضية تحليل المسار وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج:

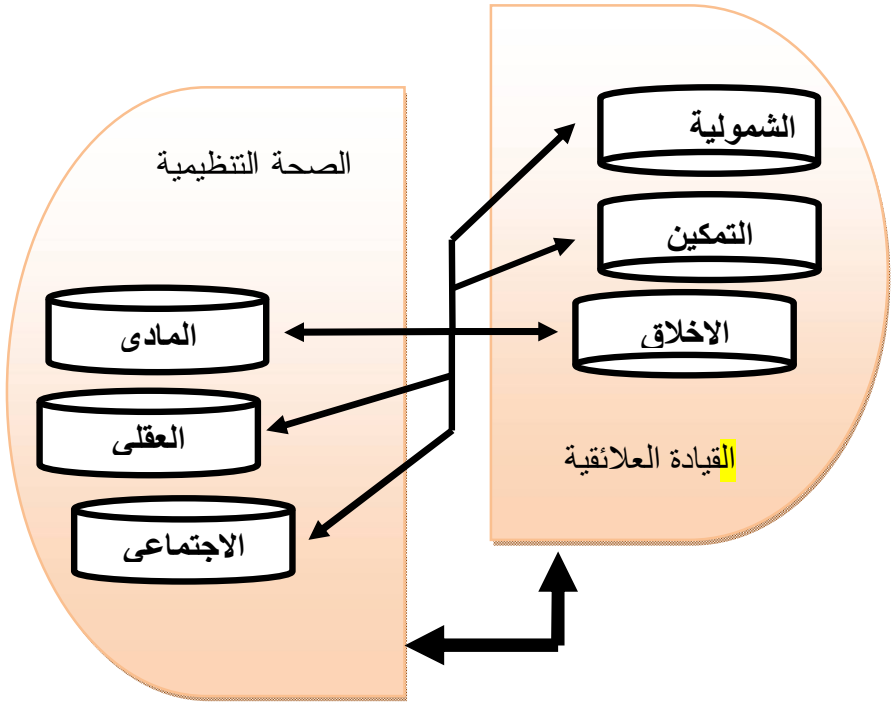
أولا : تحليل علاقات الارتباط

افترض البحث وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات الرئيسة والفرعية ، وبعد أن جرى قياس العينة المبحوثة ، ظهرت النتائج الآتية :

١- أفادت الفرضية الاولى بوجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير القيادة العلائقية وبين متغير الصحة التنظيمية ، وبعد ربط فقرات الأسئلة التي تخص كلا المتغيرين ظهرت مصفوفة علاقات الارتباطات البينية والمبينة تفاصيلها في الجدول ()، إذ يتمثل المستوى الافقي القيادة العلائقية وأبعادها (الشمولية، التمكين، الاخلاق) والتي جرى ترميزها بـــ(**X3,X2,X1**) على التوالي ، والمستوى العمودي تناول متغير الصحة التنظيمية وابعادها (المادي ، العقلي ، الاجتماعي) والذي جرى ترميزها بـــ(**y3,y2,y1**) على التوالي. وبعد مقارنة قيمة (**t**) المحسوبة مع قيمتها الجدولية ظهر الآتي :

وضح الشكل (٢)، والجدول (١٢) الى علاقات الارتباط التي افترضتها فرضية الارتباط الرئيسة الاولى ، إذ يؤكد الجدول المذكور الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير الرئيس القيادة العلائقية وبين المتغير التابع الصحة التنظيمية ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**.775****)، وقد بلغت قيمة (**t**) المحتسبة (**8.32**) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (**2.64**) بمستوى دلالة (**0.01**). وقد ظهرت علاقة ارتباط معنوية بين القيادة العلائقية ، وبين كل من المتغيرات الفرعية المتمثلة بـــ(المادي ، العقلي ، الاجتماعي). وكانت معاملات

الارتباط، وكما موضحة بالجدول هي (.706** ، .669**، .794**)، على التوالي ، إذ كانت قيمة (t) المحسوبة (6.76، 6.10 ، 8.86) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.64) وبمستوى معنوية (0.01) وهذه النتيجة توفر دعما وتاكيدا لقبول الفرضية الرئيسة الثانية .



شكل (٢) جوهر فرضية الارتباط الرئيسة

اما الفرضيات الفرعية فقد تبين الاتي :

أ- ظهرت الفرضية الفرعية الاولى بوجود علاقة ارتباط معنوية بين الشمولية، وبين كل من المتغير الرئيس (الصحة التنظيمية) والمتغيرات الفرعية المتمثلة بـــ(المادي ، العقلي ، الاجتماعي) ، وكانت معاملات الارتباط، وكما موضحة بالجدول هي (.773** ، .721**، .668** ، .784**) على التوالي ، إذ كانت قيمة (t) المحسوبة (8.26، 7.06 ،

6.09 ، 8.57) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.64) وبمستوى معنوية (0.01)، وهي مقبولة احصائيا وهذه النتيجة تسمح بقبول كلي للفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (١٢) معامل الارتباط وقيمة (t) القيادة العلائقية وبين الصحة التنظيمية

	القيادة العلائقية (X)							
	الشمولية		التمكين		الاخلاق		القيادة العلائقية	
	X1		X2		X3		(X)	
	R	T	R	T	R	T	r	t
الصحة التنظيمية	.773**	8.26	.457**	3.48	.749**	7.67	.775**	8.32
المادي (y1)	.721**	7.06	.443**	3.35	.677**	6.24	.706**	6.76
العقلي (y2)	.668**	6.09	.365**	2.66	.650**	5.80	.669**	6.10
الاجتماعي (y3)	.784**	8.57	.508**	8.57	.738**	7.42	.794**	8.86
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01)= ٢.٦٤							n =48	
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05)= ١.٦٨								

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية .

ب- اظهرت الفرضية الفرعيةالثانية وجود علاقة ارتباط معنوية بين التمكين، وبين كل من المتغير الرئيس (الصحة التنظيمية) والمتغيرات الفرعية المتمثلة بـــ(المادي ، العقلي ، الاجتماعي)، وكانت معاملات الارتباط، وكما موضحة بالجدول هي (.457,.443**،.365** ، .508**) على التوالي ، إذ كانت قيمة (t) المحسوبة (3.48، 3.35 ، 2.66 ، 8.57) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.64) وبمستوى معنوية**

(**0.01**) وهي مقبولة احصائيا وهذه النتيجة تسمح بقبول كلي للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية.

ت- اظهرت الفرضية الفرعية الثالثة وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاخلاق، وبين كل من المتغير الرئيس (الصحة التنظيمية) والمتغيرات الفرعية المتمثلة بـــ(المادي ، العقلي ، الاجتماعي) ، وكانت معاملات الارتباط، وكما موضحة بالجدول هي (**.749 ،**.677 ،**.650 ،**.738) على التوالي ، إذ كانت قيمة (**t**) المحسوبة (**7.67، 6.24 ، 5.80، 7.42**) وهي اكبر من قيمة (**t**) الجدولية والبالغة **(2.64)** وبمستوى معنوية (**0.01**)، وهي مقبولة احصائيا وهذه النتيجة تسمح بقبول كلي للفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية.

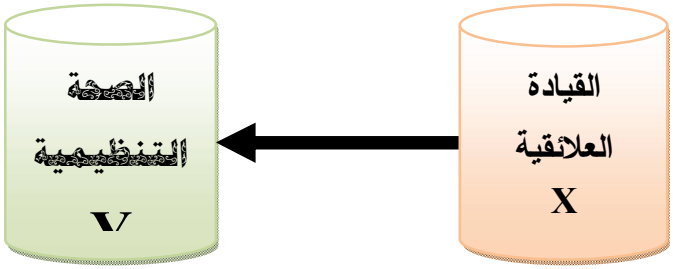
ثانيا : تحليل فرضيات التأثير

افترض البحث الحالي فرضيتي تأثير رئيسة الرابعة والخامسة ، ومنها تفرعت الفرضيات الفرعية وهي كما يأتي :

٤_ الفرضية الرئيسة الثانية:

وضع البحث الحالي الفرضية الرئيسة الثانية وهي فرضية التأثير البسيط (***Simple Regression Analysis***)، والتي مفادها : تؤثر القيادة العلائقية وابعادها (الشمولية،التمكين، الاخلاق) معنويا وايجابيا في الصحة التنظيمية)، وفيما يأتي تفصيلاً لتحليل الفرضية .

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (***Simple Regression Analysis***)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الصحة التنظيمية) الذي جرى ترميزه بالرمز **(Y)**، والمتغير التفسيري الرئيس (القيادة العلائقية) والذي رُمز بالرمز **(X)**، وفي ضوء جدول (١٠) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الاحصائي الحاسوبي (**SPSS**)، تظهر معنوية الأنموذج على وفق اختبار (**f**) وكما سيظهر تحليله لاحقاً:



شكل (٣) جوهر فرضية التأثير الرئيسة

جدول (١٠) تحليل تأثير القيادة العلائقية والأبعاد الفرعية في المتغير الاستجابي الصحة التنظيمية Y

		(R^2) معامل التحديد	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (P) مستوى المعنوية	الصحة التنظيمية
X	القيادة العلائقية	.67	92.8	.000	دال
x1	الشمولية	.62	74.0	.000	دال
x2	التمكين	.29	19.6	.000	دال
x3	الاخلاق	.58	63.9	.000	دال
	قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة ٠.٠١ =٦.٤٧ قيمة (f)الجدولية بمستوى دلالة ٠.٠٥ = ٣.٢٨			n = 48	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية

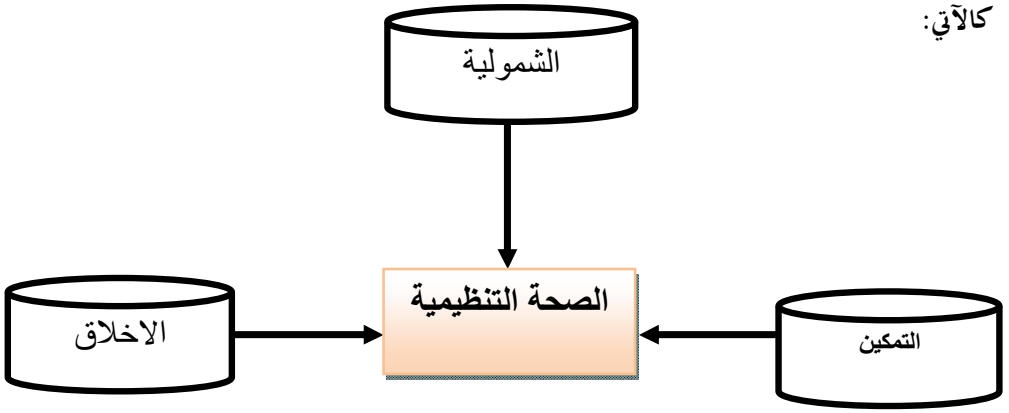
اتضح في ضوء الجدول ()، أن قيمة **(f)** المحسوبة بلغت (**92.8**)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (**6.47**) بمستوى دلالة (**0.01**)، وبحدود ثقة (**99%**)، وهذا يعني وجود تأثير لـــ(القيادة العلائقية) في متغير الصحة التنظيمية. وهذا يدلل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، ومن خلال الجدول (٣٠) يمكن ملاحظة قيمة معامل التحديد (**R^2**)، والذي يُعد مقياساً وصفياً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير

القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (.67)، والذي يعني أن ما مقداره (.67)، من التباين الحاصل في (الصحة التنظيمية) هو تباين مُفسّر بفعل (القيادة العلائقية) الذي دخل الأنموذج، وأن (0.33) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. كما أشار الجدول (٣٠) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.001) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد الى وجود تأثير عالي ومعنوي للقيادة العلائقية في الصحة التنظيمية.

وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسة الثانية من البحث الحالي والتي مفادها (تتأثر الصحة التنظيمية ايجابياً ومعنوياً بالقيادة العلائقية).

أ _اما بخصوص الفرضيات الفرعية والتي مفادها : تؤثر (الشمولية، التمكين، الاخلاق) معنويا وايجابيا في الصحة التنظيمية.

جرى اختبار هذه الفرضيات الفرعية من فرضية التأثير الرئيسة الثانية للبحث الحالي من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الصحة التنظيمية) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغيرات التفسيرية الفرعية (الشمولية، التمكين، الاخلاق)، والذي رُمزت على التوالي بـــ(X3,X2,X1) وكانت معادلات الانحدار الخطي كالآتي:



شكل (٤) جوهر فرضيات التأثير الفرعية لفرضية التأثير الرئيسة

اتضح في ضوء جدول (١١) أن قيمة (f) المحسوبة لـــ(الشمولية، التمكين، الاخلاق) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـــ(X3,X2,X1) بلغت قيمتها (74.0، 19.6، 63.9) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (6.47) بمستوى دلاله (0.01)

وبحدود ثقة (0.99)، وهذا يعني وجود تأثير للابعاد (الشمولية، التمكين،الاخلاق) في المتغير المستجيب الصحة التنظيمية.



شكل (٥) جوهر فرضية التأثير الرئيسة الثانية

وفي ضوء جدول (١١) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الاحصائي الحاسوبي (SPSS)، تظهر معنوية الأنموذج على وفق اختبار (f) وكما سيظهر تحليله لاحقا:

جدول (١١) تحليل تأثير القيادة العلائقية والأبعاد الفرعية في المتغير الاستجابي الصحة التنظيمية Y

		(R^2) معامل التحديد	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (P) مستوى المعنوية	الصحة التنظيمية
Z	القيادة العلائقية	.04	1.77	.19	غير دال
z1	Z1 الشمولية	.005	.24	.62	غير دال
z2	Z2 التمكين	.00	.001	.97	غير دال
z3	Z3 الاخلاق	.21	12.2	.001	دال
	قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة ٠.٠١ =6.47 قيمة (f)الجدولية بمستوى دلالة ٠.٠٥ = 3.28			n = 48	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

يتناول الفصل الحالي الاستنتاجات النهائية التي انبثقت من استقراء الجانب الفكري لمتغيرات البحث ونتائج الجانب الميداني من خلال تحليل الاستبانات والمقابلات المهيكلة. وتقديم التوصيات المناسبة لتلك الاستنتاجات وتقديم اهم المقترحات ذات صلة بمتغيرات البحث.

لذا سيتناول المبحث الاول الاستنتاجات النهائية للبحث ويدرس المبحث الثاني التوصيات

المبـــحث الاول

الاستنتاجات

١- اظهرت النتائج بوجود اهتمام فعلي من قبل الاقسام العلمية (الادارة العامة، ادارة الاعمال) ببعد الشمولية فقد وجد الباحث ان هناك حرص شديد على ان تكون هناك شمولية من حيث مشاركة المرؤوسين او اخذ بمقترحاتهم عند اتخاذ القرار مع مراعاة القيم و الآراء المختلفة الموجودة لدى الموظفين.

٢- بينت النتائج ان كلا القسمين يعملون وفق مبدأ التمكين للعاملين الذي يؤكد على منح المعلومات التي يحتاجها الموظفين مع اعطاءهم الثقة في انجاز واجباتهم و ذلك سعيا من الادارة بأن تطور من المهارات التي يمتلكونها الموظفين.

٣- و تأكيدا على ماسبق نلاحظ ان القيادة العليا في الاقسام العلمية عندما اهتمت بالجانب الشمولي و التمكين فأن ذلك لم يمنعها من التأكيد على جانب الاخلاقي عند قيادة و لما له من دور فاعل و مؤثر في التأثير على سير العملية الادارية داخل الاقسام المبحوث اذ اكدت النتائج بوجود اهتمام فعلي بالجانب الاخلاقي داخل الاقسام المبحوثة.

٤_عززت القيادة العلائقية، كل من الأبعاد المتمثلة بـــ(المادي ، العقلي ، الاجتماعي) وهذا ما يعكس الطموح لتوسيع الاقسام قيد البحوثة لاهميها ولحجم أعمالها.

٥_عززت الشمولية، كل الأبعاد الفرعية المتمثلة بـــ(المادي ، العقلي ، الإجتماعي) وهذا مايعكسه أغلب العاملين في الشركة بأن لهم القدرة على التكيف السريع للإستجابة لمتطلبات العمل وتحدياته عبر قدرتهم على إنجاز المهام المختلفة .

٦_ إن عدم التجانس تم توظيفه بما يسهم ايجابياً في تعزيز الصحة التنظيمية وهذا ما يعكس التنوع الملحوظ الذي يواجه الاقسام العلمية قيد البحث كما يعزز العلاقات المتبادلة بين القائد والمرؤوسين واخذه بنظر الإعتبار عند وضع ستراتيجيات تتلائم و مقتضيات البيئة المحيطة بالكلية .

٧_لم تستطيع الادارة من إستعمال (الاخلاق)، في تعزيز الأبعاد المتمثلة بـــ (المادي ، العقلي ، الاجتماعي) وهذا ماتؤكده مواجهة الشركات قيد البحث لتهديدات تتمثل بالمنافسة الشديدة فيما يتعلق بإستقالة او دوران الملاكات المؤهلة.

المبـــحث الثاني

اولا: التوصيات

١- أهمية الاهتمام بتعزيز القيادة العلائقية كاحدى المفاهيم المهمة التي تؤثر في المنظمات.

٢- عكس الواقع المعاصر على منظمات الاعمال والشركات العامة والخاصة ان ترتقي بمفاهيمها التقليدية الى مناهج اكثر شمولية كالصحة التنظيمية والتي تتكامل فيها الابعاد السلوكية والمهنية والانسانية وفق اواصر يسودها التفاعل المشترك لتحقيق الاهداف و الغايات المشتركة وبتغذية عكسية .

٣- ضرورة الاهتمام وتوسيع المنظور البحثي للجوانب المتعلقة بدراسة القيادة العلائقية والصحة التنظيمية كمتغيرات حديثة وذلك لانها تعتبر من اكثر المتغيرات خطورة على الاداء التنظيمي بكل متعلقاته بالاستعانة بمراكز البحث الاداري و المؤسسات الاكاديمية العراقية و العالمية .

المصادر:

اولا المصادر العربية

١- الحراسيس، عمر سلامه. (٢٠٠٤) . "السلوك الابداعي لدى اعضاء هيئة التدريس ، المحددات و المعوقات : دراسة ميدانية على الجامعات الاردنية الخاصة "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، المفرق، الاردن.

٢- رضوان، شفيق ،(١٩٩٤)،" السلوكية و الادارة"، ط١، بيروت المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.

٣- ريجو رونالد ، ترجمة: فارس حلمي . (١٩٩٩)، "المدخل الى علم النفس الصناعي و التنظيمي"، الطبعة الاولى، دار الشروق، عمان.

٤- عواد، حسن عبدالله،(٢٠١٧)، تأثير الذكاء العاطفي والانماط الشخصية للتعامل مع الصراع ف نتائج القرارات الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للقيادة العلائقية، دراسة تطبيقية لعينة من المديرين في وزاة الكهرباء العراقية، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال–جامعة البصرة.

5–عطية، محسف عمي (٢٠١٠)، البحث العلمي في التربية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان–الاردن.

ثانيا:المصادر الاجنبية

6-Hazaz, Abdulaziz Alsolamai et al,(2016), Power and Influence: CEO Power and the Use of Tactical Influence, Putra Business School,Universiti Putra Malaysia, Serdang selangor Darul Ehsan, Malaysia.

8-Watt, W. M. (2014). "Relational principles for effective church leadership"Journal of Leadership Education,Vol. 13, No. 2, pp. 125-139

9-Komives, S. R., Lucas, N., and McMahon, T. R. (2007). Exploring leadership: For college students who want to make a difference. 2nd ed., San Francisco: Jossey-Bass.

10-Yıldırım, C. (2006), Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel ağlık üzerindeki etkisi. Ankara: Gazi Üniversitesi (Yayınlanmamış Yükseklisans Tezi).

11- Elbayadi, M. E. (2014). "Relational Leadership, DevOps, and The Post-PC Era: Toward a Practical Theory for 21st Century Technology Leaders". A dissertation Submitted to the Ph.D. in Leadership and Change Program of Antioch University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.

12- Toya, G. J. (2011). "Cultural center staff: A grounded theory of distributed relational leadership and retention". A dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree Doctor of Education in Educational Leadership University of California, San Diego.

13- Liu, H. (2015). "Reimagining ethical leadership as a relational, contextual and political practice". Leadership, Vol.0, No. 0, pp. 1-24, DOI: 10.1177/1742715015593414.

14- Fiset, J. (2014). "The Good Shepherd: The Impact of Relational Leadership Interventionary Behaviour on Workplace Ostracism". A Thesis in John Molson School of Business Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy (Business Administration), Concordia University Montreal, Quebec, Canada.

15- Hill,G.d.(,2003)" organizational health Using an assessment tool to diagnose internal conditions and relationships before writing a prescription", American Association of School Administrator.

16- Karagüzel, Ensar Selman (2012), Örgüt Sagliginin in Örgütsel Baglilig a Etkisinin incelenmesi (Bir Devlet Üniversitesi Örnegi), , Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
17- 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.
18-Carifio, J. (2010). "Development and validation of a measure of relational leadership: Implications for leadership theory and policies". Current Research in Psychology, Vol. 1, No. 1, pp. 16-28.
19-Carmeli, A., Tishler, A., and Edmondson, A. C. (2012). "CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure". Strategic Organization, Vol. 10, No. 1, pp. 31-54.
20-Uhl-Bien, M. (2006). "Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing". The Leadership Quarterly, Vol. 17, No. 6.
21-Smit, B. (2014). "An Ethnographic Narrative of Relational Leadership". The Journal of Sociology and Social Anthropology, Vol. 5, No. 2.
22-Liu, H. (2015). "Reimagining ethical leadership as a relational, contextual and political practice". Leadership, Vol.0, No. 0, pp. 1-24, DOI: 10.1177/1742715015593414.
23- Carifio, J. (2010). "Development and validation of a measure of relational leadership: Implications for leadership theory and policies". Current Research in Psychology, Vol. 1, No. 1, pp. 16-28.
24- Vermeesch, I., Craps, M., Dewulf, A., and Termeer, C. (2013). "A relational perspective on leadership in multi-actor governance networks for sustainable materials management". In Proceedings of the International Conference on Public Policy, (pp. 1)
25- Miles, M. B. (1969), Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground, in F. D. Carver & T. J. Sergiovanni (Eds.) Organizations and Human Behavior: Focus on Schools, New York, McGraw Hill. Brunelle,B. (2011)" Characteristics of a Healthy Organization" Cell Matrix .
26-Hoy, W. K., ve Feldman, J. A. (1987), Organizational Health: The Concept and Its Measure, Journal of Research and Development in Education, 20, Summer
27-Altun, Saadet Akbaba (2001), Örgüt Sagligi, 1. Basim, Ankara: Nobel Yayin Dagintim.
28-Koscec, M. (2000). Thriving Workplaces: Reversing Work Related Stress, A Case Study, Canada: Entec Corporation, Toronto University.