



تمكين العاملين وعلاقته في تعزيز الصحة التنظيمية (دراسة تطبيقية على مديرية التسجيل العقاري في بابل)

أ.م. يمامة مظهر عزاوي السلامي
قسم التصميم، كلية الفنون الجميلة، جامعة بابل، العراق
البريد الإلكتروني: alsalamyy2013@yahoo.com

المخلص

تناول البحث الحالي متغيرين مهمين هما (تمكين العاملين والصحة التنظيمية)، وهدف الى قياس العلاقة بين تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة ، تحفيز العاملين ، المشاركة باتخاذ القرار، فرق العمل) والصحة التنظيمية بأبعاده (الثقة التنظيمية ، الابداع والابتكار، الاتصالات ، القيادة) ، تم تطبيق البحث على عينة من العاملين في مديرية التسجيل العقاري في بابل، حيث تم الاستعانة بالاستبانة التي تضمنت بالجزء الاول منها معلومات شخصية ووظيفية تصف العينة، والجزء الثاني شملت (40) عبارة لوصف متغيرات الدراسة ، وزعت الاستبانة على عينة مكونة من (58) مفردة، ثم خضعت الاستجابات الى التحليل الاحصائي، اظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتحديد اهمية المتغير المستقل في المعادلة والذي يمثل قياس ابعاد تمكين العاملين في تعزيز الصحة التنظيمية ، أن متغير تفويض السلطة قد فسر ما مقداره 53% ، تحفيز العاملين 62%، اما المشاركة باتخاذ القرار فكانت 57% ، و 65 % لفرق العمل، وبعد قياس العلاقة من خلال التحليل الاحصائي للفرضيات الفرعية للبحث، اظهرت النتائج ان تصورات المبحوثين عن تمكين العاملين والصحة التنظيمية جاءت مرتفعة وان تمكين العاملين بأبعاده المختلفة له علاقة وثيقة بالمتغير التابع (الصحة التنظيمية) عند مستوى معنوية 0,05 ، وأوصت الدراسة على رؤساء المنظمات الادارية تحسين بيئة العمل لتكون بيئة داعمة للأبداع والابتكار اضافة الى تشجيع العمل على الاتصالات المفتوحة بجميع الاتجاهات لتسهيل الانسيابية مع المستويات الادارية المختلفة، إضافة الى ضرورة الاطلاع على تجارب المنظمات في الدول المتقدمة حول الاهتمام بالصحة التنظيمية واثرها في نجاح المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الصحة التنظيمية، الابداع والابتكار، تفويض السلطة، الثقة التنظيمية.



Empioy Empowerment its Relationship to promoting Organizational Health (An applied study on the Real Estate Registration directorate in Babylon)

Asst. Prof. Yamama Mozher Azawi Al-Salami

Department of Design , College of Fine Arts, University of Babylon, Iraq

Email: alsalamy2013@yahoo.com

ABSTRACT

The current research addressed two important variables: employee empowerment and organizational health. It aimed to measure the relationship between employee empowerment with its dimensions (delegation of authority, employee motivation, participation in decision-making, work teams) and organizational health with its dimensions (organizational trust, creativity and innovation, communication, leadership), The research was conducted on a sample of employees in the Real Estate Registration Directorate in Babylon. A questionnaire was used, the first part of which included personal and professional information describing the sample, and the second part included (40) statements describing the study variables, The questionnaire was distributed to a sample of (58) individuals, and the responses were then subjected to statistical analysis. The results of the multiple regression analysis showed the importance of the independent variable in the equation, which represents the measurement of the dimensions of employee empowerment in promoting organizational health, The study found that the delegation of authority variable explained 53%, employee motivation 62%, decision-making participation 57%, and teamwork 65%. These relationships were measured through statistical analysis of the research sub-hypotheses.

The study recommended that heads of administrative organizations improve the work environment to be supportive of creativity and innovation, in addition to encouraging open communication in all directions to facilitate smoother interaction with different administrative levels. It also stressed the need to learn from the experiences of organizations in developed countries regarding attention to organizational health and its impact on organizational success and increased competitiveness.

Keywords: Employee empowerment, organizational health, creativity and innovation, delegation of authority, organizational trust.

**المقدمة :-**

تشهد المنظمات في عصرنا الراهن العديد من التحديات بسبب التغيرات المتسارعة مما فرض عليها واقعاً جديداً من تطبيقات وأساليب إدارية حديثة تعمل على تطويرها لكي تنافس نظيراتها، والاستفادة منها في إدارة سلوك الأفراد العاملين واستثمار طاقاتهم لتحقيق أهدافها وتضع استراتيجيات قادرة على معالجة جوانب الضعف في بيئتها الداخلية من خلال تعزيز نقاط القوة ومعالجة السلبيات، ويعد موضوع تمكين العاملين من الموضوعات التي ظهرت في أواخر الثمانينات، والذي حظى باهتمام كبير من الناحيتين النظرية والعملية، إذ تقوم فلسفته على الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم وتوظيف مهاراتهم إضافة إلى التركيز على فرق العمل واعطائهم الحرية في أداء واجباتهم ومنحهم السلطات الكافية في العمل وخدمة العملاء، مما يساعد على خلق مناخ تنظيمي صحي يسوده الثقة بين العاملين ومنظمتهم، فالمنظمة الصحية هي التي تقوم بدور مهم من خلال اهتمام الإدارة بالموارد البشري وبث روح التعاون والانسجام واتاحة الفرص لهم للتطوير والابداع وتسهيل اساليب واجراءات العمل لضمان الاستفادة من القدرات الكامنة لهؤلاء الافراد لتحسين الاداء وتحقيق اهدافهم الفردية واهداف المنظمة.

مشكلة البحث:-

يرتبط العاملون بالمنظمة الادارية التي ينتمون اليها ، مما يولد لديهم شعور بالرضا والانتماء خاصة بوجود بيئة عمل صحية قادرة على خلق الحافز والدافعية للعمل، غير ان الكثير من المنظمات تعاني من ضعف طاقات العاملين ويشكل هذا عائق في بناء قاعدة فكرية متميزة، ويعود سبب ذلك الى قلة الخدمات والامكانيات الداخلية وعدم تواصل الادارة مع العاملين واشراكهم باتخاذ القرارات ومنحهم الصلاحيات بايجاد حلول لمشاكلهم بالعمل مما يضعف لديهم الرغبة بالابداع والتميز نتيجة ضعف الثقة بين ادارة المنظمة من مشرفين وزملاء العمل وبين العاملين ، إضافة الى ان صعوبة الاتصالات بين الرؤساء ومرؤوسيهم، والذي قد يشعرهم بأن منظمتهم منظمة معتلة غير صحية يتبعه ضعف بالأداء الوظيفي والعمل والقدرة على التحسين المستمر ، وهذا يولد لديهم الشعور بالإحباط وصعوبة القدرة على تحقيق اهدافهم الخاصة والذي يعود بالنتيجة الى عدم قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها والتطور والنمو وانخفاض القدرة التنافسية للمنظمة ، مما يخلق فجوة بين العاملين ومنظمتهم، ومن هنا يمكن صياغة سؤال البحث كالاتي:-

(ما علاقة تمكين العاملين في تعزيز الصحة التنظيمية لمديرية التسجيل العقاري في بابل ؟)**أهداف البحث:-**

يهدف البحث الحالي الى:-

- 1- المساهمة في تطوير الفهم النظري للعلاقة بين مفهومي تمكين العاملين والصحة التنظيمية ويغني أدبيات السلوك التنظيمي في السياقين المحلي والعربي.
- 2- قياس العلاقة حول تمكين العاملين بأبعاده المختلفة في تعزيز الصحة التنظيمية لمديرية التسجيل العقاري في بابل.
- 3- تشخيص مستوى الصحة التنظيمية في المنظمة مجال البحث.
- 4- تقديم مجموعة من التوصيات الاجرائية التي تساهم في تعزيز الصحة التنظيمية من خلال تحسين ممارسات تمكين العاملين.

أهمية البحث:-

يكتسب البحث أهميته في أنه يتناول مدخل قائم على احترام الطموح الانساني كمحرك للطاقت الكامنة نحو الابتكار والابداع وهو تمكين العاملين الذي يطبق بالمنظمات الادارية بهدف شحذ الهمم واثارة التحفيز وتفعيل مهارات ومواهب الافراد المتميزة لتعطي أعلى مردود وعائد للاستثمار فيها وذلك من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار ، وتفويض السلطة وتشجيع فرق العمل إضافة الى رفع روح المبادرة الفردية والجماعية وخلق الانسجام والتآلف مع الآخرين مما يخلق منظمة صحية قوامها التوازن بين النمو الداخلي والخارجي خالقة للأبداع وخالية



من الصراعات بين الاعضاء لتحقيق الاهداف ووضوحها، وتكمن اهميته ايضاً في انه يوفر مؤشرات لإدارات المنظمات حول كيفية استخدام تمكين العاملين كأداة استراتيجية لتعزيز الصحة التنظيمية.

فروض البحث:-

الفرضية الرئيسية:- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة ، تحفيز العاملين ، المشاركة في اتخاذ القرار ، فرق العمل) لتعزيز الصحة التنظيمية في مديرية التسجيل العقاري في بابل.

ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:-

1- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية لتفويض السلطة في تعزيز الصحة التنظيمية في مديرية التسجيل العقاري في بابل.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية لتحفيز العاملين في تعزيز الصحة التنظيمية في مديرية التسجيل العقاري في بابل.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية للمشاركة باتخاذ القرار في تعزيز الصحة التنظيمية في مديرية التسجيل العقاري في بابل.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية لفرق العمل في تعزيز الصحة التنظيمية في مديرية التسجيل العقاري في بابل.

حدود البحث:-

الحدود الموضوعية:- اقتصر البحث على قياس علاقة تمكين العاملين في تعزيز الصحة التنظيمية .

الحدود المكانية:- تم تطبيق البحث في مديرية التسجيل العقاري / محافظة بابل- العراق

الحدود الزمانية:- 2025-2026

جدول (1)

الدراسات السابقة

ت	عنوان الدراسة	اسم الباحث	النتائج	سنة إعداد الدراسة
1	تمكين العاملين وأثاره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات الأردنية	أيمن المعاني، عبد الحكيم أخو أرشيدة	ان العاملين بعينة البحث يشعرون بمستوى متوسط من تمكين العاملين ، ووجود أثر لمجالات تمكين العاملين موضع الدراسة في مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالجامعات الأردنية.	2008
2	توافر الصحة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية	اكنم الصرايرة ، احمد الطيط	ان توافر ابعاد الصحة التنظيمية في مجتمع البحث كان مرتفعاً باستثناء ابعاد(تسخير الموارد، التكيف، المعنويات) فقد كان توافرها متوسط.	2010
3	التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في البنوك التجارية الأردنية	محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة	ان عينة البحث تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته وبدرجه متوسطة ، وان هناك سلوك وابداعي وبدرجة متوسطة، وان هناك اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التمكين الإداري	2011
4	مستوى توافر الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مدارس محافظتي معان والطفيلية في أقاليم جنوب الاردن	هاني أحمد الكريمين	ان مستوى توافر ابعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية لمجتمع البحث كان متوسط من وجهة نظر المعلمين. وان مستوى الاداء الوظيفي لدى معلمي مجتمع البحث كان متوسط من وجهة نظر المعلمين. وجود ارتباط احصائي بين مستوى توافر ابعاد الصحة التنظيمية والأداء الوظيفي	2012



ت	عنوان الدراسة	اسم الباحث	النتائج	سنة إعداد الدراسة
5	دراسة العلاقة بين الصحة التنظيمية والأمن الوظيفي مع سلوك المواطنة التنظيمية	Ahmadi,S Rahmanian	وجود علاقة كبيرة بين الامن الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية بينما لا توجد علاقة دالة احصائياً بين سلوك المواطنة التنظيمية والصحة التنظيمية بأبعادها، وتوجد علاقة دالة احصائياً بين سلوك المواطنة التنظيمية وبعض ابعاد الامن الوظيفي مثل النزوح الوظيفي والالتزام التنظيمي والتركيز على الوظيفة.	2017
6	مدى توافر ابعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المتميز	طارق مفلح ابو حجير	ان مستوى وجود ابعاد الصحة التنظيمية في مجتمع البحث جاء بوزن كبير، وان قبول المبحوثين لمستوى الاداء المتميز جاء بدرجة كبيرة، وان هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين توافر ابعاد الصحة التنظيمية والاداء المتميز في مجتمع البحث	2018
7	اثر الصحة التنظيمية على الاداء الاستراتيجي- دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين	منيب عبد الله يوسف السقا	ان واقع الصحة التنظيمية والاداء الاستراتيجي في مجتمع البحث كبير، وهناك علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين واقع الصحة التنظيمية والاداء الاستراتيجي	2021
8	أثر التمكين الإداري على الاداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا - دراسة حالة لبلدية معان الكبرى	عماد عوض الشاويش	أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المستجيبين وجود أثر لا بعدد التمكين الإداري ككل على الاداء في المنظمة مجال البحث بنسبة 30% للابعد مجتمعة، وان مستوى الاداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة.	2022
9	العلاقة بين الصحة التنظيمية والتمكين الإداري واثرها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية	مروة حمود محمد ، عبد العزيز عبد الهادي	وجود علاقة ارتباط ايجابية طردية ذات دلالة احصائية عن مستوى الصحة التنظيمية والتمكين الإداري وبين التميز المؤسسي ، ووجود أثر معنوي للتمكين الإداري في الجامعات اليمنية	2023

من خلال الاستعراض السابق للدراسات السابقة يتضح الآتي:-

- 1- تناولت العديد من الدراسات موضوعي تمكين العاملين والصحة التنظيمية وعلاقتها بعدد من المتغيرات التنظيمية، وقد تفاوتت النتائج التي توصل إليها الباحثون من حيث ارتفاع أو انخفاض مستوياتها على عينة البحث وأثره على هذه المتغيرات.
- 2- ركزت الدراسات الخاصة بتمكين العاملين مثل (دراسة المعاني وارشيدة 2008، ودراسة الطروانة 2011) على علاقته بمتغير واحد وهو السلوك الإبداعي للعاملين، وقد تفاوتت النتائج بكل منها ،



ولكنها أكدت بوجود علاقة وثيقة بين تمكين العاملين وممارسة العاملين للسلوكيات الإبداعية ، ويمكننا أن نبرر ذلك كون تمكين العاملين يحرر العاملين من بعض القيود الادارية ويعطي العاملين الثقة بأنفسهم وبمنظمتهم .
3- اختلفت دراسة (الشاويش 2022) والتي ركزت على علاقة التمكين الاداري بالأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر الادارات الوسطى والعليا وهي الاقرب لمعرفة مستوى ادائهم والتي أكدت نتائجها على وجود علاقة أثر لتمكين العاملين على ادائهم الوظيفي.

4- اختلف الباحثون في تناول ابعاد الصحة التنظيمية وهي كثيرة ، فدراسة (الصرايرة والطيط- 2010) اعتمد بها الابعاد(تسخير الموارد ، المعنويات ، والتكيف) في حين دراسة (Rahmanian Ahmadi,S – 2017) اتخذت ابعاد اخرى وهي (سلوك المواطنة التنظيمية، والامن الوظيفي) وهي متغيرات لها بالغ الاثر في أي منظمة ادارية فالمواطنة التنظيمية هو كل سلوك يقوم به الفرد لتنمية منظمته خارج المهام الرسمية المكلف بها وبدون اي مقابل من مكافآت او ترقيات ، فاذا كانت منظمته صحية وعلاقتهم بها تجعلهم يمارسون سلوكيات المواطنة مثل الايثار، الروح الرياضية ، المجاملة...الخ، فمن البديهي ينتج عند العاملين عنه الشعور بالأمن الوظيفي.

5- تناولت دراسات كلا من (الكريمين- 2012، ابو حجير -2018) علاقة الصحة التنظيمية بالأداء، ومع انهم اتخذوا المتغير التابع (الاداء) ولكن اختلف موضوع تناوله في كل دراسة منهم مع اختلاف تناول ابعاد الصحة التنظيمية المتعددة، فالأداء الاستراتيجي بدراسة (السقا، 2021) اعتمد على قياس اداء المنظمة ككل ، في حين تناولت الدراستين الأخرتين قياس الاداء للعاملين فيها.

6- اما دراسة (محمد ، عبد الهادي -2023) قد تكون تشابهت قليلاً بالعنوان مع الدراسة الحالية، ولكنها اختلفت عنها باستخدام ابعاد للصحة التنظيمية التي تم اتخاذها بالدراسة الحالية والتي هي(الثقة التنظيمية، الابداع والابتكار، الاتصالات، القيادة) إضافة الى اختلاف عينة ومجتمع البحث.

المبحث الاول

تمكين العاملين

أولاً:- تمكين العاملين Empowering Employees

يقوم هذا المدخل على احترام الطموح الانساني كمحرك للطاقات الكامنة نحو الابتكار والابداع، ويطبق بهدف شحذ الهمم وأثارة وتحفيز وتفعيل مهارات ومواهب الافراد المتميزة لتعطي أعلى مردود وعائد للاستثمار، فالكل لديه تفكير ايجابي ويسعى دائماً نحو الافضل والاجود والاكثر اشباعاً للاحتياجات والرغبات، وبذلك فإن تطبيق هذا المدخل يشجع على روح المبادرة الفردية أو الجماعية والتألف من أجل الوصول الى تحقيق أعلى وأفضل انتاجية.

تعريف التمكين :-

تناول العديد من الباحثين تعريف التمكين الإداري ، ولكن اتفق الجميع على أن مشاركة العاملين في الإدارة ومنحهم فرصة صنع القرار تعزز قدرتهم على تحسين أداءهم ويصبحوا قادرين على الإبداع بعملهم، فعرفة (Argyris, Op. Cit.,1998,p.19)

بأنه إمكانية العاملين في تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها عن طريق منحهم حرية التصرف في مجال تقديم الخدمات للزبائن .

أما (Hesselbeing,1997, P. 174) الذي عرف التمكين بأنه منح الأشخاص فرصة صنع القرارات المؤثرة على الزبون وكذلك خدمته دون وجود حالة من الرقابة المباشرة والمصادقة المسبقة ، فالتمكين هو منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة باتخاذها(Daft, Richard L., 2001, (P. 501).

وأيضاً (D ,Brown & .D ,Harvey, 2001,p.39) الذين قالوا أنه إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تتعلق بسياق الوظيفة.



وقد ذكر (Lawon K., 2001, P.9) أن التمكين يهدف على بقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه والفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة ، وهي استراتيجية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة، فهي أداة مهمة في تطوير الاستراتيجيات التي لا يمنع استخدامها لتعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة (مؤيد الساعدي، 2010، ص168).

ومن خلال ذلك نستنتج إن التمكين مسؤولية جميع أعضاء المنظمة الإدارية فهو يقوم على دمج المصالح المتنوعة للإدارة والعاملين ويولد لديهم الشعور العام بالمسؤولية عن الاداء الكلي لوحدهم مما يرفع مستوى الثقة المتبادلة لدى الادارة والعاملين فيها.

اتجاهات تمكين العاملين:-

حدد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل الاول هو: **الاتجاه الاتصالي** ويقصد به في أدبيات التمكين: العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل ، ويعتقد أن التمكين يتم كإثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية واستقلالية فرق العمل. أي مشاركة المستويات العليا في الهيكل التنظيمي والمستويات الدنيا في السلطة، وتوضيح الرؤية، وتحديد خطوط الاتصال، وشرح الأهداف والخطط اللازمة، ومددهم بالمعلومات، ثم تترك لهم الفرصة لاتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بعمليات التغيير والتطوير، أما **النموذج التحفيزي وهو الاتجاه الثاني** فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية، الثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، الشعور بمعنى للعمل (سعد بن مرزوق العتيبي، 2005 ، ص6).

أبعاد التمكين الإداري:-

أختلف الباحثون حول أبعاد تمكين العاملين في دراساتهم ، والتي شكلت قواسم مشتركة جمعت اغلب الأبعاد الحيوية له، وكما جاء في الجدول أدناه: (مؤيد الساعدي، 2010 ، ص171)

جدول (2)
أبعاد تمكين العاملين

الأبعاد	السنة	الباحث	ت
القوة، موارد، حرية	1993	Eccles	1
الرقابية	1995	Simons	2
الثقافة التنظيمية	1996	Malek ,Larry & Harold	3
فريق العمل	1996	Gregorey	4
الجودة، الموارد التفويض	1996	Brown	5
فريق العمل، المشاركة بالمعلومات ، الهيكل التنظيمي	1997	Ivancevich	6
المعرفة، المشاركة	1997	Ersted	7
بناء القناعات، تثبيت المسؤوليات، دعم المنظمة	1997	Clasr ,Guyt	8
حرية التصرف، المشاركة، التحفيز، المعرفة.	1998	Rafiq & Ahmed	9
الرقابية ، الهيكل التنظيمي	1998	Robbins	10
القوة، الثقافة ، القيادة ، الهيكل التنظيمي	1999	Appelbaum et al.,	11
المشاركة في المعلومات، حرية الاقسام الحدودية، هيكل المنظمة بفرق العمل	2001 ، 1996، 1999	Blanchard , et at.,	12

ولكون أبعاد التمكين كثيرة وحسب رأي الكثير من الباحثين في الموضوع، ولا يمكن البحث فيها جميعاً ، ارتأت الباحثة أن تتناول أكثر أربعة أبعاد قد تم تناولها والتي توصلت الدراسات السابقة فيها أن لها تأثير على الصحة التنظيمية وهي (تفويض السلطة ، تحفيز العاملين ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، فرق العمل)، وسيتم تناول هذه الأبعاد كل واحد منها على حده وعلاقتها بالصحة التنظيمية.

1- تفويض السلطة:-

تفويض السلطة هو الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للأخريين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية (محمد قاسم القريوتي ، 2000، ص261).

وعرف (الشريف، 1980 ، ص158) تفويض السلطة بأنه العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه . ، وقد ركز التعريف أعلاه على مسألة إسناد المسؤولية



والسلطة من طرف المدير لأحد مرؤوسيه لينوب عنه في حالة غيابه عن العمل، وأيضا اعتبار التفويض عملية تتضمن خطوات معينة. فهي تعتبر أداة رقابية على المستويات الدنيا للمنظمة لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية العامة (علي السلمي ، 1980 ، ص48) ، لذلك فالتفويض هو إسناد بعض المهام الرسمية إلى شخص آخر، ويعتبر أمر ضروري لقيام المنظمات بوظائفها بكفاءة، إذ لا يستطيع أي رئيس أن ينجز شخصا أو يشرف كليا عن جميع مهام المنظمة (هناك محمود القيسي ، 2010 ، ص135).

2- تحفيز العاملين:-

تسعى المنظمة إلى جذب العاملين الأكفاء والسعي بصورة مستمرة لتحسين الأداء في وظائفهم وهذا عن طريق تحفيزهم ومكافأتهم بحسب المستوى الزائد على المستوى المتوقع من الأداء. تعرف الحوافز على أنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه يسمى (حافز) أو مكافأة (أحمد ماهر ، 2009، ص248). وعرفها (السلمي ، 1992، ص209) فقد عرف الحوافز على أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول عليها مهما بالنسبة للفرد . ويمكن أن ينظر إلى الحوافز من الجانب السلوكي للفرد ، حيث إنها تدفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره، فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين للوصول إلى تحقيق أهداف معينة (سليمان الفارس، 2011 ، ص73).

تحقق الحوافز فوائد عديدة للفرد والمنظمة على حد سواء منها، إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها، شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة والذي ينتج عنه زيادة رضاهم وانتماءهم للمنظمة، جذب المهارات والكفاءات المتميزة للعمل بالمنظمة، وتشجيع الإبداع والابتكار الجديد، زيادة إنتاج العاملين كما وكيف ، وتخفيض معدلات الفاقد في العمل، تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة، تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع (عبد العزيز علي حسن، 2008، ص280).

من خلال ما تم عرضه أعلاه، نستنتج أن تحفيز العاملين له الأثر الأكبر لصحة المنظمة ورفع قدرتها لمواجهة التداخلات الخارجية إذ كلما شعر العاملين بوجود نظام للحوافز قادر على تمييز الجهد الذي يبذلونه خلال عملهم، كلما زاد ولائهم وانتمائهم للمنظمة وبذلك تكون منظمة صحية.

3- المشاركة باتخاذ القرار:-

تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية اختيار بديل بين مجموعة من البدائل للتوصل إلى اختيار البديل المناسب بشأن مسألة أو موضوع معين (عطية ، 2010، ص116) ، وقد اجتهد الباحثون حول مفهوم المشاركة في صنع القرار من عدة نواحي فمن منظور سلوكي عرفها (Newstrom, J.W.& Davis, K., 1997) "بأنها اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم للإسهام في تحقيق أهدافها ومشاركتهم المسؤولية" إما (Poutsma, E. 2001.) فقد عرفها من منظور تفويض السلطة " هي عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية أكبر في صنع القرارات بمجال عمله"، وعرفها (العزاوي، جواد، 2010، ص429) يرى أن يتم الأخذ بالاقتراحات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبدئها المرؤوسين ، مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها والتي تمكن المدير من التوصل إلى قرارات أكثر فعالية من خلال العمل التعاوني المشترك ، وتبادل الرأي مع الآخرين والوقوف على كل الاقتراحات والتوصيات ، فالمنظمات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات تحظى بمستوى عال من الصحة التنظيمية.

لذا نجد أن عملية المشاركة باتخاذ القرار هي علاقة متبادلة بين طرفي المنظمة الإدارة والعاملون والتي تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة بشكل مستمر عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما، فهي تساهم في زيادة دافعيتهم للعمل، أضافه إلى أنها تحسن العلاقات الإنسانية بين العاملين والقيادات بما يزيد من فاعلية الاتصالات الإدارية.

4- فرق العمل:-

يعرف اليوم العاملون بالمنظمات برأس المال الذكي أو المعرفي، وكما تخاطب الإدارة الحديثة عقول العاملين ومهاراتهم ، فإنها تخاطب أيضا قلوبهم وعواطفهم ومشاعرهم، وتستفيد من الجانب الاجتماعي والعاطفي لديهم، وتتعامل معهم في فرق متكاملة وليسوا كأفراد منفصلين .



تعتبر فرق العمل إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها، وبرزت أهميتها لما يتيح تبنيها من تحقيق مجالات أوسع من فرص مشاركة العاملين وتمكينهم في العمل والأداء، لذلك ارتبطت بسياسات وتوجهات إدارية لاقت قبولا واسعا في عالم الأعمال من إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة، فهي توفر المرونة التنظيمية التي تحتاجها منظمات الأعمال المتعددة.

- الفريق هو " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم .

- وهي عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ومهمة مشتركة لابد من إنجازها يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق (عادل الرشيد، فريد حداد، 2001، ص229).

أما (جاد الرب، 2005، ص132) فإنه يعرف فرق العمل بأنها مجموعة من الأفراد يعملون عملا محدداً ويحاولون من خلال المشاركة والتعاون إنجاز أهدافهم والأهداف التنظيمية ويحققون المكاسب المرغوبة . من خلال التعريفات السابقة نرى أن فرق العمل هي وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد، من ذوي الاختصاصات المهنية المتنوعة، يشعر كل عضو منهم بانتمائه للفريق من خلال المشاركة بتحقيق غاية وأهداف مشتركة ضمن بيئة تجمعهم.

وبعد التعرف على أهم أبعاد تمكين العاملين، نرى أن التمكين يحدث تغيراً في علاقات القوة داخل المنظمة التي تتبنى استراتيجية التمكين، حيث نقل قوة القرارات واتخاذها من مواقعها التقليدية بقمة الهرم إلى مواقع أدنى تكون أكثر قرباً من مواقع العمل الفعلية وهو ما يشكل تحولاً في البنية المنظمة الأساسية الداعمة فيها، والذي ما يعرف بالمنظمة المتمكنة كبديل عن منظمة التحكم والأوامر، والتي لم تعد ملائمة لمتطلبات بيئة المنظمات المعاصرة، وهذا ما يطلق عليه المنظمة الصحية.

ثانياً:- الصحة التنظيمية Organizational Health

اختلف الباحثون في تعريف الصحة التنظيمية والذي هو من المفاهيم التي تستخدم لوصف استقرار المنظمة وقدرتها على مواجهة التأثيرات الخارجية، فهي قدرة المنظمة للتكيف مع البيئة المحيطة بها وخلق الانسجام بين أفرادها ومقدرتها على تحقيق أهدافها (Tarter & Kamp, 1991,p63)، وعرفها (Vonsant,2000,p12) بأنها حالة نشطة مستمرة من الرضا العميق، فيها تساهم الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية إيجابياً في زيادة الفاعلية وتحسين حياة العمل للأفراد في المنظمة .

وهي الحالة المثالية التي تكون سائدة في المنظمة، في كل ما يتعلق بشؤونها الداخلية وتعزز مكانتها وتكون قادرة على التأقلم مع بيئتها (الأقرع، 2010، ص25)، فالصحة التنظيمية هي حالة المنظمة التي يتوفر فيها بيئة ومكان عمل يستطيع الموظفون فيها أن يعملوا بنجاح في الوصول إلى مستوى أداء يحقق التوقعات على المدى البعيد، ويمكن ان ينعكس ذلك في انخفاض معدلات كل من الغياب عن العمل ودوران العمل والشكاوي (Kosces,2000,p4).

وعرفها (الحجار، 2004، ص40) بأنها إحدى الظواهر التي تنسم بها النظم، والتي تعبر عن وجود حالة من الديناميكية والنمو الداخلي الخارجي المتوازن .

من خلال التعريفات أعلاه نجد أن الصحة التنظيمية تركز على مفهوم قدرة المنظمة على النمو والتطور وارتباطها بعلاقات متبادلة ناجحة مع الأنظمة الأخرى، وكذلك قدرتها على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية في ظل التغيرات الديناميكية التي تشهدها البيئة المحيطة. ، لذلك فالصحة التنظيمية قوامها هو التوازن بين النمو الداخلي والخارجي للمنظمة لخلق جو عمل صحي مناسب خالق للإبداع خالي من الصراعات بين الأعضاء لتحقيق الأهداف ووضوحها.

وعادةً تسعى المنظمات لتفعيل الصحة التنظيمية في منظماتها، وللوصول الى ذلك، حيث أشار (Akbaba,1997,p5) يجب علينا الاهتمام بعاملين رئيسيين :-



أ:- **نمط القيادة:** والذي يعتبر المصدر المهم بدعم العاملين وتلبية احتياجاتهم وإشاعة الثقة بين الطرفين، إضافة إلى توجيه الأفراد وتمكينهم من العمل بحرية وتشجيعهم على التطور والإبداع والتنافس فيما بينهم .

ب:- **الممارسات التنظيمية:** وهي المصدر الثاني للصحة التنظيمية وتتمثل في توضيح الأهداف وتشجيع المشاركة باتخاذ القرارات، ومرونة الاتصالات والذي ينتج عنه تبادل المعلومات والمعارف إضافة إلى توفير المواد الأولية الصالحة لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية ، والعدالة في توزيع الأجور والمكافآت.

أبعاد الصحة التنظيمية:-

اجتهد الباحثون في تناول ابعاد الصحة التنظيمية فمنهم من قسمها الى مجموعات كما ورد في (Akbaba,1997,p7) والتي تركزت بالاتي:-
المجموعة الاولى:- وتتمثل بالأبعاد التي تكون على علاقة وثيقة بالعمل كالنمط القيادي، ومدى توفر اتصالات سليمة وكفؤه خالية من الاطالة وعدم التحريف، إضافة الى وضوح الاهداف التنظيمية.

المجموعة الثانية:- وتضم الابعاد التي ترتبط بثقافة المنظمة ومدى ثقة العاملين فيها مثل التماسك والاستغلال الامثل للموارد البشرية والمادية، ومعنويات العاملين وارتباطهم بمنظمتهم.

المجموعة الثالثة:- وتضم العوامل التي تسعى المنظمات الى التحلي بها دائماً مثل القدرة على التطور والنمو والتغير والتكيف مع العوامل الداخلية والخارجية والسعي لحل المشكلات

من خلال التقسيم اعلاه نجد ان المنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية هي منظمة وظيفية ، في حين نجد المنظمات المعتمدة هي منظمات غير وظيفية أي مختلفة وظيفياً.

لذلك وجد معظم الباحثون ان الابعاد ادناه هي التي يمكن من خلالها قياس صحة المنظمة وظيفياً وكالاتي:-

1- الإبداع والابتكار:- هو عمل تسعى المنظمة الى احداث نقلة متميزة من خلال توليد مجموعة من الأعمال الابتكارية وتنفيذها ، وهو استخدام المهارات الشخصية لدى الفرد في البحث والتحليل لإيجاد اساليب ادارية جديدة او التوصل الى حلول ابتكارية (أيوب،2000 ، ص6).

2- التماسك:- هو التقارب في اهداف وسلوك واتجاهات افراد المنظمة الواحدة والرغبة في البقاء فيها لتأثرهم بها وبذل الجهود لذلك، وعرفها(عبد الباقي، 2003، ص160) بانها المشاعر الايجابية التي يكنها اعضاء المنظمة الواحدة لبعضهم البعض وحرصهم وورغبتهم بالبقاء والاستقرار فيها.

3- المعنوية والتكيف :- هي حالة من الايجابية تسود شعور العاملين والاحساس بالرضا والارتياح والقدرة على التكيف مع زملائهم ومنظمتهم.

4- الاستقلالية:- هو الحد الذي يمكن تعطيه المنظمة للعاملين للعمل بحرية وتقدير اوقات الانجاز المرتبطة بعمله وكيفية انجازها (ريجيو ، 1999،ص186).

5- الثقة التنظيمية:- هي ثقة المديرين في مرؤوسيهم لأنها ستجعلهم يعاملون موظفيهم معاملة تفضيلية وامدادهم بالمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار (الدليمي وآخرون ، 2018، ص87) ، وايضاً هي استعداد طرف للتعرف على خطوات وافعال طرف آخر معتمداً على أن الآخر سيؤدي فعلاً خاصاً مهما بغض النظر عن القابلية على رقابة ذلك الطرف (Mayer,et al, 1995,p709).



مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانية والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com

Volume (129) February 2026

العدد (129) فبراير 2026



6- **حل المشكلات:-** ويقصد به موقف جديد ومميز يواجه الفرد أو مجموعه من الافراد مرة ويحتاج الى حل او لا يرى الفرد طريقاً واضحاً او ظاهراً للتوصل الى الحل المنشود، وهو عملية تجسير الفجوة بين حالتين لتحقيق الهدف المطلوب بعد ازالته العقبات والمعوقات (عاشور، 2005، ص22).

7- **الموازنة بالسلطة:-** السلطة هو حق يمنح لشخص ما يتمكن بموجبه من الزام مرؤوسيه بأداء واجباتهم ، والتوازن هو التوزيع العادل لها أي ما بين السلطة الادارية المتمثلة بالقوانين والانظمة، وبين السلطة المهنية والتي تقوم على الخبرة بمجال مهنته (اروى سيف، 1996، ص11).

8- **الاتصالات:-** ان نجاح الادارة يتوقف الى حد كبير على الاتصالات الفعالة في المنظمة وفاعليتها بالآخرين، فهي التي تسمح للمدير ان ينجز كل مهامه الوظيفية، لذلك فهي تمثل دعامة تنظيمية من خلال الدور الذي تلعبه في تدعيم العلاقات (الطاهر، جودة، 2012، ص136) وتعتبر عامل حاسم وأساسي لتوجيه السلوك داخل المنظمة ووسيلة فعالة لأحكام الاشراف على المرؤوسين ونشاطاتهم (الخالدي، 2017، ص18).

9- **وضوح الاهداف:-** الاهداف هي الغايات التي ترغب المنظمة الوصول اليها، لاجود للمنظمة اذا لم تكن هناك اهداف تسعى اليها وتعبر عن رؤيتها المستقبلية ، ويجب ان تكون واضحة وواقعية وقابلة للقياس.

10- **توفير الموارد:-** وتشمل الموارد البشرية والمادية، فالبشرية هي الجهة المنوطة بمساعدة المديرين بأيداء الرأي والمشورة وتوظيف الشخص المناسب بمكانه وتقييم الاداء للأعمال المنجزة بواسطة الموظفين ، اما المادية فهي مصادر التكنولوجيا والمعدات والمخصصات المالية... الخ، ومدى ما توفرت هذه الموارد كانت المنظمة صحية.

11- **نمط القيادة:** يتمثل جوهر عملية القيادة في قدرة القائد على التأثير في سلوك ومشاعر واتجاهات وآراء الآخرين، والتأثير المقصود هنا ليس التأثير المستند إلى استخدام القوة والسلطة لتوجيه المرؤوسين للعمل، وإنما هو الأسلوب الذي يعتمد على الإقناع والاستمالة وشحن الهمم نحو تحقيق التعاون والانسجام (جودة ، 2010، ص325) ، فالقيادة تحاول تنسيق جهود المرؤوسين من أفراد وجماعات لتحقيق الاهداف التي نشأت من اجلها المنظمة ومن أجل ذلك تتفاعل انماط مختلفة من سلوك المرؤوسين في نسيج متشابك موجه نحو الهدف، لذلك تعتبر القيادة هي قلب الإدارة النابض، فالقائد الإداري هو المسؤول عن تسيير العمل وشحن الهمم وبث روح الحماس والحيوية لدى العاملين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ، والذي ينعكس على فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمة والعاملين فيها وبذلك تكون منظمة صحية قادرة على الاستمرار والنمو.

ومن خلال ما تم ذكره اعلاه نرى ان المنظمة الصحية تنظيماً هي القادرة على التميز في البقاء والاستمرار والتوافق مع متطلبات البيئة المحيطة وتوفير الرضا والانسجام للعاملين والذي يخلق لهم القدرة على الابتكار والابداع والدافعية للعمل، و تسخير مواردها بالطريقة التي تستطيع من خلالها تحقيق اهدافها والوصول التي الاستقلالية والتميز ومنح الثقة من خلال اشراك العاملين باتخاذ القرارات الخاصة بمنظمتهم ،

ولسعة أبعاد الصحة التنظيمية وبعد اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة التي تناولت الكثير من الابعاد واسهبت فيها وجدنا أن الابعاد (الثقة التنظيمية ، الابداع والابتكار، الاتصالات ، القيادة) هي أكثر الابعاد التي يمكن أن نقيس من خلالها الصحة التنظيمية في المنظمة موضوع البحث من وجهة نظر الباحثة.



المبحث الثاني الاطار المنهجي

منهجية البحث: نتناول في هذا الإطار الإجراءات المنهجية للبحث من حيث المنهج الذي استخدمته الباحثة والأساليب الإحصائية التي تم معالجة البيانات بها وتحديد مجتمعه وعينته، وأدواته من حيث بنائها، والإجراءات المتبعة في التأكد من صدقها وثباتها، حيث تم اعتماد المبدأ الوصفي من خلال المصادر الثانوية في معالجة الإطار النظري للبحث والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة .
أما الدراسة الميدانية فقد تم معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث من خلال الاستبانة كأداة رئيسية صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على مفردات مجتمع البحث والتي تم تطويرها وتحليلها اعتماداً على عدد من الوسائل الإحصائية للوصول إلى النتائج التي تخدم البحث.

- **مجتمع البحث:** تكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في مديرية التسجيل العقاري في بابل، حيث تم توزيع (65) استبانة، وكانت المجمعة (58) وبذلك تشكلت النسبة المئوية ب 89,2%.

- **أداة البحث:** قامت الباحثة بأعداد أداة البحث وهي عبارة عن الاستبانة التي تضمنت بالجزء الأول منها معلومات شخصية ووظيفية تصف العينة ، وجزئها الثاني شملت (40) عبارة لوصف متغيرات البحث منها (20) عبارة تصف (تمكين العاملين) بأبعاده (تفويض السلطة ، تحفيز العاملين ، المشاركة باتخاذ القرار، فرق العمل) ، و(20) عبارة تصف (الصحة التنظيمية) وأبعاده (الثقة التنظيمية، الابداع والابتكار، الاتصالات ، القيادة) ، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يتكون من خمس مستويات حيث يعبر الرقم (5) عن الحد الأقصى ثم تندرج الأرقام تنازلياً حتى رقم (1) ويعبر عن الحد الأدنى.

- **متغيرات البحث :-** تم تحديد متغيرات الدراسة وذلك لضبط أكبر عدد ممكن من المتغيرات غير المدروسة وتقليل المتغيرات الدخيلة، والتي تتحدد بالاتي:-

- **المتغير المستقل :** تمكين العاملين وابعاده التي عبر عنها بالفقرات (تفويض السلطة (1- 5) ، تحفيز العاملين (6-10) ، المشاركة باتخاذ القرار(11-15) ، فرق العمل(16-20) .

- **المتغير التابع :** الصحة التنظيمية وعبر عنها بالعبارات (21-25) ، الثقة التنظيمية ، من (26-30)، الابداع والابتكار ، (31-35) الاتصالات ، من (36-40) القيادة.

- **حدود البحث:-**

الحدود الموضوعية: - اقتصر البحث على قياس علاقة تمكين العاملين في تعزيز الصحة التنظيمية .

الحدود المكانية:- تم تطبيق البحث في مديرية التسجيل العقاري في محافظة بابل- العراق

الحدود الزمانية:- 2025-2026

*قامت الباحثة بتقنين قائمة الاستقصاء وذلك باستخدام المعايير الرئيسية التي تستخدم في تقييم المقياس المستخدم في الدراسة، والتي تنحصر في معياري الصدق والثبات، والتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وكل محور من محاورها، باستخدام اختبار ألفا كرو نباخ ، والجدول رقم (3) يوضح ذلك كما يلي :

جدول (3)

صدق الاتساق الداخلي لبنود محور تمكين العاملين في الاستبانة

1- تفويض السلطة :

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	0.36	0.012**
2	أشارك في القرارات التي تتعلق بتحسين عمل المديرية	0.438	0.000**
3	أخذ القرارات في مجال عملي	0.471	0.001**
4	تفوضني الإدارة صلاحيات كافية لانجاز مهام وظيفتي	0.421	0.014**
5	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلي خلال فترة التفويض	0.451	0.000**



2- تحفيز العاملين :

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
6	يشجع رؤسائي الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء	0.461	0.000**
7	أنتقي مكافآت مادية ومعنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية	0.317	0.021**
8	يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل مسؤوليات أكبر.	0.512	0.001**
9	نظام الحوافز في المديرية يحقق العدالة لجميع العاملين	0.496	0.002**
10	تلقى مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجيع ودعم رؤسائي	0.381	0.003**

3- المشاركة في اتخاذ القرارات :

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
11	يسمح لي بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي	0.392	0.012**
12	أملك الفرصة لمشاركة الإدارة في القرارات المتعلقة بالأفكار المبدعة	0.510	0.000**
13	أشعر أنني عنصر فعال ومؤثر في عملي	0.568	0.000**
14	لي الحرية باتخاذ الأسلوب المناسب لانجاز عملي	0.614	0.000**
15	أشارك في دور ايجابي بتحسين العمل داخل المديرية	0.404	0.011**

4- فرق العمل :

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
16	يعتمد أعضاء فريق العمل على بعضهم في حل المشكلات وتطوير الوسائل لبلوغ الأهداف	0.312	0.100**
17	يمتلك أعضاء الفريق رغبة على تحمل المسؤولية لتفعيل الأداء	0.386	0.011**
18	أفضل وزملائي العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي	0.430	0.39**
19	تقوم المديرية بتوفير كافة المواد الأولية التي يحتاجها فريق العمل	0.503	0.001**
20	تشجع المديرية العمل الجماعي وما ينتج عنه من أعمال إبداعية	0.401	0.011**

جدول (4)

صدق الاتساق الداخلي لبنود محور الصحة التنظيمية بالاستبانة

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
21	يدعم مشرفي المبادئ الشخصية لجميع العاملين التي يؤمنون بها	0.500	0.000**
22	اختصاص المشرف ومعرفة بأمور العمل تجعلني أتق به	0.411	0.001**
23	مشرفي في العمل يحب للأخرين ما يحب لنفسه	0.412	0.011**
24	تقدم ادارة المنظمة المساعدة والعون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أية مساعدة	0.697	0.000**
25	تبادر الادارة بتقديم المساعدة لجميع العاملين حتى لو كان ذلك على حساب مصالحها	0.401	0.002**
26	تسعى الادارة العليا دائما للحصول على الافكار التي تساهم بحل مشاكل العمل	0.595	0.000**
27	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج افكار جديدة أقدمها في مجال العمل	0.501	0.000**
28	لدي القدرة على التعبير عن افكاري بطلاقة	0.420	0.000**
29	يقوم الموظفون بالتعبير عن آرائهم ولو كانت مخالفة لرؤسائهم في العمل	0.502	0.001**
30	تقوم منظمتي بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب للأبداع	0.411	0.011**
31	تساهم الاتصالات الادارية في المنظمة في توفير معلومات تساعد باتخاذ القرارات الادارية بالوقت المناسب.	0.412	0.000**
32	تؤكد المنظمة على أهمية إدارة الوقت عن قيامها ببناء قنوات اتصالات خاصة بها	0.411	0.002**
33	تؤكد المنظمة على ربط مستويات الاتصالات داخلها مع المستويات التنظيمية عمودياً وافقياً لضمان تبادل المعلومات	0.627	0.001**
34	تسهل الاتصالات الواردة من المديرين الى العاملين في الحصول على المعلومات اللازمة	0.501	0.000**



		لتحقيق اهداف المنظمة	
0.000**	0.598	تساهم الاتصالات الادارية في المنظمة بتوفير معلومات تسهل تطبيق القرارات الادارية	35
0.001**	0.522	يوضح القائد المهام والمسؤوليات لكل العاملين	36
0.011**	0.317	يتسم القائد بالعدالة في توزيع المهام بين العاملين	37
0.002**	411.	يشرك القائد العاملين في اتخاذ بعض القرارات	38
0.002**	0.697	يوضح القائد الاهداف العامة للمنظمة بوضوح	39
0.000**	0.502	يعتمد القائد أسلوب الحوار في حل المشكلات	40

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

جدول (5) ن=58

توزيع عينة البحث لمتغيرات (الجنس المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس	بيان
44,82	26	انثى	الجنس
55,17	32	ذكر	
12,06	7	إعدادية فما فوق	المؤهل العلمي
20,68	12	دبلوم	
58,62	34	بكالوريوس	
8,62	5	دراسات عليا	
20,68	12	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة بالعمل
27,58	16	من 5 إلى أقل من 10	
46,55	27	من 10 إلى أقل من 15	
5,17	3	من 15 فأكثر	

يبين الجدول رقم (5) توزيع عينة البحث لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة بالعمل)، بالنسبة لمتغير (الجنس) توزعت النتائج بين 44,82% للإناث، و55,17% للذكور ونستنتج من ذلك أن المنظمة اعتمدت في التعيين على نسبة الذكور أكثر من الإناث، وقد يرجع السبب إلى أن قطاع المنظمة المبحوثة من القطاعات الصعبة لذلك يفضل تعيين الذكور أكثر من العنصر الأنثوي.

أما متغير (المؤهل العلمي) فقد توزعت النتائج بين (12,06% - 8,62%) والتي أظهرت أن نسبة حاملي شهادة البكالوريوس هم أكبر شريحة كون المنظمة تحتاج إلى التخصصات العلمية بعملها من حاملي التخصصات الهندسية والادارية وبعض التخصصات المجاورة لها، أما الشهادات العليا فجاءت نسبتها ب 8,62%، ونلاحظ قلة الكادر من حاملي هذه الشهادات من العاملين بالمنظمة ويرجع السبب لربما إن هذه الشريحة دائما يكون لديها الرغبة للعمل بقطاع التعليم العالي والجامعات.

أما متغير (عدد سنوات الخدمة بالعمل) فانحصرت النتائج بين (20,68% - 5,17%) والتي توضح أن المنظمة محل البحث قد اعتمدت بعملها على العاملين ممن لديهم خبرة كبيرة في مجال العمل.

التحليل الإحصائي: نتائج اختبارات الفروض

درج أدناه عرض للنتائج التي توصل إليها البحث من خلال التحليل الإحصائي والإيجابية على أسئلتها:-
أولاً:- التعرف على تصورات المبحوثين عن أبعاد تمكين العاملين في المنظمة مجال البحث، وذلك من خلال استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول (6)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتصورات المبحوثين عن ابعاد تمكين العاملين ن=58

تمكين العاملين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	مستوى الأهمية
تفويض السلطة	3,77	0,7	1	مرتفع
تحفيز العاملين	3,59	0,75	4	مرتفع



مرتفع	2	0,8	2,58	المشاركة باتخاذ القرار
مرتفع	3	0,72	3,61	فرق العمل
مرتفع	-	0,742	3,552	الوسط الكلي

يبين الجدول رقم (6) تصورات المبحوثين عن أبعاد تمكين العاملين ، حيث جاءت قيم الوسط الحسابي الكلي مرتفعة تراوحت (3,61- 3,77) وانحراف معياري (0,7-0,72).

ثانياً :- على مستوى الصحة التنظيمية:-

جدول (7)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتصورات المبحوثين عن ابعاد الصحة التنظيمية ن=58

مستوى الأهمية	الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الصحة التنظيمية
مرتفع	2	.541	2.672	الثقة التنظيمية
متوسط	4	1.43	2.418	الابداع والابتكار
مرتفع	1	.503	2.845	الاتصالات
مرتفع	3	.572	2.763	القيادة
مرتفع	-	0.539	2,674	الوسط الكلي

بالجدول أعلاه رقم (7) نجد أن الوسط الكلي لتصورات المبحوثين لبعدها (الصحة التنظيمية) جاء مرتفعاً، وإن معظم الفقرات جاءت مرتفعة ماعداً بُعد (الابداع والابتكار) كانت بمستوى (متوسط) وهذا يفسر ارتفاع العاملين لمنظمتهم مما ينتج عنه بيئة وظيفية صحية

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:-

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لفرضيات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:-

فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة " Collinearity-Multi قامت الباحثة بإجراء معامل تضخم التباين "VIF- Factor Inflation Variance"، واختبار التباين المسموح به " " Tolerance لكل متغير، حيث نلاحظ أن قيمة (VIF) للمتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح بين (2,030- 2,041) وأن قيمة التباين المسموح " Tolerance " لجميع المتغيرات تتراوح بين (0,472- 0,485) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عال للمتغيرات المستقلة (جدول رقم 8) أدناه:-

جدول (8)

قياس اختبار التباين ومعامل التضخم والالتواء

Skewness	Co linearity Statistics		المتغير المستقل
	VIF	Tolerance	
0,000	2,030	0,472	تفويض السلطة



0,200	1.510	0,530	تحفيز العاملين
0,000	1.611	0,311	المشاركة باتخاذ القرار
0,032	2.041	0,485	فرق العمل

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Distribution Normal للبيانات فقد تم احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم (8) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة المستقلة كانت اقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي للبيانات الدراسة .

الفرضية الرئيسية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة ، تحفيز العاملين ، المشاركة باتخاذ القرار ، فرق العمل) لتعزيز الصحة التنظيمية عند مستوى دلالة (0,05)

جدول (9)
اختبار فرضية البحث

Sig.	F	Mean Square	R ²	df	Sum of Squares	Model
0.000	3,365	0,617		4	2,649	Regression
		0,211	0,7825	50	10,572	Residual
				53	12,536	Total

يوضح الجدول رقم (9) نموذج اختبار فرضية البحث الرئيسية ، ونظرا لارتفاع قيمة F المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ودرجات حرية (4, 50) حيث إن بعد تمكين العاملين يفسر (78%) من التباين ، وهذا يؤكد دور تمكين العاملين بأبعادها المختلفة على الصحة التنظيمية، وبناء على ذلك يقتضي رفض الفرضية الصفرية التي تنص (بعدم وجود دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تعزيز الصحة التنظيمية عند مستوى دلالة (0,05).

جدول (10)
تحليل الانحدار المتعدد

t	R ²	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
3,631	0,530	تفويض السلطة
3,542	0,621	تحفيز العاملين
3.581	0.575	المشاركة باتخاذ القرار
2.453	0.653	فرق العمل

عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$



وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Regression Multiple Stepwise لتحديد أهمية المتغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل ابعاد تمكين العاملين في تعزيز الصحة التنظيمية، كما في الجدول رقم (10) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تفويض السلطة قد فسر ما مقداره 53%، تحفيز العاملين 62%، أما المشاركة باتخاذ القرار فكانت 57%، و 65% لفرق العمل.

* الإجابة على الفرضيات الفرعية:-

- الفرضية الفرعية الأولى:- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية لتفويض السلطة في تعزيز الصحة التنظيمية عند مستوى دلالة (0,05).

جدول (11)

Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		
		Beta	Std. Error	B		
0,001	3,571	0,431	0,83	0,305		تفويض السلطة

أظهرت النتائج المدرجة في الجدول رقم (11) إن تفويض السلطة لها علاقة في تعزيز الصحة التنظيمية حيث بلغت قيمة (t=3,571) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وبالتالي تقبل الفرضية البديلة التي تنص : (توجد علاقة بين تفويض السلطة وتعزيز الصحة التنظيمية بمستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)

- الفرضية الفرعية الثانية:- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بتحفيز العاملين في تعزيز الصحة التنظيمية بمستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

جدول (12)

Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		
		Beta	Std. Error	B		
0,015	2,463	0,317	0,080	0,264		تحفيز العاملين

- أظهرت النتائج المدرجة في الجدول رقم (12) أن تحفيز العاملين له علاقة في تعزيز الصحة التنظيمية، حيث بلغت قيمة (t=2,46) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وبالتالي تقبل الفرضية البديلة التي تنص (توجد علاقة بين تحفيز العاملين في تعزيز الصحة التنظيمية بمستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)
- الفرضية الفرعية الثالثة:- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة باتخاذ القرار وتعزيز الصحة التنظيمية بمستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

جدول (13)

Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		
		Beta	Std. Error	B		
0,016	2,410	0,425	0,090	0,320		المشاركة باتخاذ القرار



- أظهرت النتائج المدرجة في الجدول رقم (13) أن المشاركة باتخاذ القرار لها علاقة في تعزيز الصحة التنظيمية، حيث بلغت قيمة (t=2, 410) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وبالتالي تقبل الفرضية البديلة التي تنص (توجد علاقة بين المشاركة باتخاذ القرار والصحة التنظيمية بمستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية الفرعية الرابعة:- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين فرق العمل وتعزيز الصحة التنظيمية بمستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

جدول (14)

Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		فرق العمل
		Beta	Std. Error	B		
0,015	2,510	0,312	0,080	0,220		

- أظهرت النتائج المدرجة في الجدول رقم (14) أن فرق العمل لها علاقة مع تعزيز الصحة التنظيمية، حيث بلغت قيمة (t=2, 510) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وبالتالي تقبل الفرضية البديلة التي تنص (توجد علاقة بين فرق العمل وتعزيز الصحة التنظيمية بمستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$).

ومن خلال التحليل الاحصائي اعلاه نجد أن لتمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة ، تحفيز العاملين، المشاركة باتخاذ القرار، فرق العمل) علاقة وثيقة في تعزيز الصحة التنظيمية في المنظمة، فأعطاء الافراد العاملين في المستويات الدنيا مزيد من المسؤوليات والسلطات يساهم وبشكل كبير على رفع ثقتهم بأنفسهم وامكانياتهم وبالمنظمة التي يعملون فيها ايضاً ، إضافة الى اتساع الثقة بقيادتهم وربط مصالحهم الفردية مع مصالح المنظمة ، مما يجعلها منظمة صحية لها الثقة بعاملها، وبالتالي يساهم هذا في رفع القدرات الابتكارية للأفراد.

نتائج البحث:-

توصل البحث الى الآتي:-

- 1- أن تصورات المبحوثين عن أبعاد تمكين العاملين في مديرية التسجيل العقاري في بابل جاءت مرتفعة ، حيث قيم الوسط الحسابي الكلي تراوحت (3,77- 3,61) وانحراف معياري (0,72-0,7).
- 2- أن أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، تحفيز العاملين، المشاركة باتخاذ القرارات، فرق العمل) لها الأثر على تعزيز الصحة التنظيمية في المنظمة مجال البحث، حيث تم رفض الفرضية الصفرية التي تنص (بعدم وجود دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تعزيز الصحة التنظيمية عند مستوى دلالة (0,05).
- 3- اظهرت النتائج أن الوسط الكلي لتصورات المبحوثين لبعدها (الصحة التنظيمية) جاء مرتفعاً، وان معظم الفقرات مرتفعة ماعداً بُعد (الابداع والابتكار) كانت بمستوى (متوسط) وهذا يفسر ارتياح العاملين لمنظمتهم مما ينتج عنه بيئة وظيفية صحية.
- 4- اظهرت نتائج تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسات بعد إجراء بعض الاختبارات من أجل ضمان ملائمة البيانات لفرضيات تحليل الانحدار ، بعدم وجود مشكلة حقيقية تتعلق بذلك بوجود ارتباط عال للمتغيرات المستقلة.
- 5- تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Regression Multiple Stepwise لتحديد أهمية المتغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل ابعاد تمكين العاملين في تعزيز الصحة



التنظيمية، والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تفويض السلطة قد فسر ما مقداره 53%، تحفيز العاملين 62%، أما المشاركة باتخاذ القرار فكانت 57%، و 65% لفرق العمل. من خلال قياس فرضيات الدراسة الفرعية تبين ان ابعاد تمكين العاملين له الاثر في تعزيز الصحة التنظيمية وكما اظهرت النتائج من خلال التحليل الاحصائي، وبذلك تم رفض الفرضيات الصفرية الفرعية التي تنص بعدم وجود دلالة احصائية بين ابعاد التمكين والتي تم قياس كل بعد على حدة (تفويض السلطة، تحفيز العاملين، المشاركة باتخاذ القرار، فرق العمل) وعلاقته في تعزيز الصحة التنظيمية.

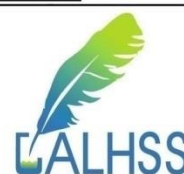
توصيات البحث :-

أوصى البحث بما يلي:-

- 1- على المنظمة المبحوثة عقد لقاءات دورية مع مسؤولي الشعب والوحدات لتسهيل العمل وحل المشكلات التي قد لا يستطيع العاملون حلها.
- 2- ضرورة الاطلاع على تجارب المنظمات في الدول المتقدمة حول الاهتمام بالصحة التنظيمية واثرها الكبير على نجاح المنظمة وقدرتها على المنافسة وتحقيق اهدافها والعاملين فيها.
- 3- مراعاة المرونة في اجراءات العمل اليومية والابتعاد عن الروتين الذي يصيب العاملين بالملل وعدم الرغبة بالاستمرار والتمسك بعملهم.
- 4- العمل على اضافة وسائل اتصال جديدة.
- 6- بذل الجهود من قبل الرؤساء في المنظمة لتحسين بيئة العمل لتكون بيئة ملائمة وداعمة للأبداع والابتكار.
- 7- زج العاملين بدورات تدريبية بمجال عملهم لتنمية المهارات الابداعية لديهم.
- 8- تشجيع العمل على الاتصالات المفتوحة بجميع الاتجاهات وتسهيل الانسيابية مع المستويات الادارية المختلفة.

المراجع

- 1- أيوب، نادية، (2000)، " العوامل المؤثرة على السلوك الاداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية"، مج40، السعودية، مجلة الادارة العامة .
- 2- ابو حجر، طارق مفلح، (2018) ، " مدى توافر ابعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المتميز- دراسة تطبيقية على البنك الاسلامي الفلسطيني"، مج5، العدد1، فلسطين، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث.
- 3- جاد الرب، سيد محمد، (2005) ، " السلوك التنظيمي"، مصر، مطبعة العشري.
- 4- جودة، يسري، (2010) ، "الادارة مدخل الفعالية- وظائف المدير العصري"، مصر، الزقازيق، مكتبة تبارك .
- 5- جودة، يسري، الطاهر، جمال،(2012)، "العملية الادارية بين الفكر الاداري والممارسة التطبيقية"، مصر، الزقازيق، بدون ناشر.
- 6- حسن، عبد العزيز علي، (2008) ، " الإدارة المتميزة للموارد البشرية- تميز حدود"، مصر، المنصورة، المكتبة العصرية.
- 7- ريجيو، رونالد، (1999)، " المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي"، ترجمة فارس حلمي، ط1، الاردن، دار الشروق.
- 8- شريف، علي، (1980) ، " مبادئ الإدارة"، مصر، الدار الجامعية للنشر .
- 9- ستيفن، ميشيل، (1996) ، " كيف تنمي قدراتك على حل المشاكل"، ترجمة سامي تيسير سليمان، الاردن، بيت الافكار الدولية.
- 10- سليمان، عواطف، (2009) ، " اثر الادارة بالأهداف والقيم في تفعيل الاداء المتميز- دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك – مديرية الصيانة بسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، الجزائر، جامعة بسكرة .
- 11- عاشور، احمد صقر، (2005) ، " السلوك الانساني في المنظمات"، مصر، دار الجامعات المصرية .
- 12- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2003) ، " السلوك التنظيمي"، ط1، مصر، دار الجامعة الجديدة.



- 13 العتيبي، سعد بن مرزوق ، (2005) ، " جوهر تمكين العاملين : أطار مفاهيمي" ، السعودية ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ،الخبر، 7-18 أبريل.
- 14- السلمي، علي ، (1980) ، " تطور الفكر التنظيمي" ، مصر ، دار غريب للطباعة والنشر .
- 15- _____ ، (1992) ، "إدارة الموارد البشرية" ، مصر ، دار غريب للطباعة والنشر .
- 16- الرشيد، عادل ، حداد ، فريد ، (2001) ، " في منظمات الأعمال الأردنية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعينين" ، مج17 ، العدد2 ، الاردن ، مجلة أبحاث اليرموك.
- 17- الساعدي ، مؤيد ، (2010)، "مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية" ، الاردن ،الوراق للنشر والتوزيع.
- 18- القريوتي، محمد قاسم، (2000)، " نظرية المنظمة والتنظيم" ، ط1 ، الاردن ،دار وائل للطباعة والنشر .
- 19- القيسي، هناء محمود ، (2010) ، " الإدارة التربوية" ، ط1 ، الاردن ، دار المناهج للنشر .
- 20- الحجاب ، سليمان سالم (2012) ، " ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن" ، مج13 ، الجامعة الاردنية ، مجلة العلوم التربوية والنفسية.
- 21- الخالدي، ابراهيم بدر شهاب، (2017) ، " الاتصال الاداري" ، الاردن ، دار الرئيم للنشر والتوزيع .
- 22- الصرايرة ، أكثم عبد المجيد ، الطبطب، احمد عدنان ، (2010) ، " توافر الصحة التنظيمية في شركات الاتصالات الاردنية" ، مج6، العدد1، الاردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال .
- 23- السقا ، منيب عبد الله يوسف وآخرون ، (2021) ، " اثر الصحة التنظيمية على الاداء الاستراتيجي- دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين " ، مج11، العدد2، الجزائر، مجلة ابعاد اقتصادية.
- 24- الحجار ، رائد حسين ، (2004) ، " اولويات النظام المدرسي الفلسطيني في ضوء مفهوم الصحة التنظيمية" ، بحث مقدم الى المؤتمر التربوي الاول- التربية في فلسطين وتغيرات العصر للفترة من 23-24 نوفمبر ، فلسطين ،كلية التربية، الجامعة الاسلامية.
- 25- الكريمين ، هاني احمد ، (2012) ، " مستوى توافر الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مدارس محافظتي معان والطفيلة في اقليم جنوب الاردن" ، مج26 ، العدد104، الكويت، المجلة التربوية.
- 26- الدليمي ، محمود فهد ، وآخرون ، (2018)، " ادارة انتاجية الموارد البشرية" ، الاردن ،دار الايام .
- 27- الاقرع، نور طاهر محمد ، (2021) ، " القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية-محافظة شمال الضفة الغربية" ، فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، كلية الدراسات العليا.
- 28- الشاويش، عماد عوض، (2022) ، " أثر التمكين الاداري على الاداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا - دراسة حالة لبلدية معان الكبرى" ، العدد47، الاردن، المجلة العربية للنشر العلمي.
- 29- ماهر، أحمد ، (2009) ، " إدارة الموارد البشرية" ، مصر، الاسكندرية، الدار العربية.
- 30- مصطفى، أروى مصطفى، سيف ، احمد، (1996) ، " نمط السلطة ودورها في العلاقات التنظيمية في المستشفيات" ، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان ، الاردن ، الجامعة الاردنية .

31 - Argyris, Op. Cit., P.(19 98).

32- Akbaba,S.(1997),” “ Organizational Health OF Secondary Schools in Turkey and Changes Needed”, Unpublished Doctoral Dissertation , Ankara , Turkey Ankara University ,

33- Daft, Richard L., (2001), “Organization Theory and Design”, Ohio, South-Western College Publishing.

34- Harvey ,D & .Brown ,D (2001) ,“An Experiential Approach to Organization Development” ,Sixth edition ,Prentice-Hall.

35- Hesselbeing, Frances, Goldsmith, Marshall & Bechard, Richard, (1997), “The Organization of The Future”, London, Drucker Foundation Future Series.

36- Lawon K., (2001), “Build your Business From The Inside Out: For Keys To Employee Empowerment That Will Help Your Business Grow”, Business Credit

37- Newstrom, J.W.& Davis, K.,(1997) ,” Organizational Behavior, Human Behavior at work”, U.S.A ,Mcgraw- Hill.



38- Poutsma, E.,(2001),” Recent Trends in employee financial participation in the European union”, ,Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Available from. [http:// WWW.eurofound.ie](http://WWW.eurofound.ie).

39- Vansant , D.(2000, “ Organizational Healeath , USA: Health Ventures Ins Publications “ , Columbia University.

40- عطية، حامد سوادى ، (2015) ، " العملية الإدارية " ، مكتبة عسكر الالكترونية:

http://maktaba-madrassia.blogspot.com/2015/05/blog-post_68.html