

Supportive Leadership and Its Role in Promoting Organizational Health: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Faculty Members Zakho University

Nizar Ahmi Hamed

Department of Banking and Financial Sciences, College of Administration and Economics, Zakho University,
Kurdistan Region, Iraq

ayob.mohammed@uoz.edu.krd

KEYWORDS: Supportive Leadership, Organizational Health, Zakho University, Autonomy, Creativity.



<https://doi.org/10.51345/v34i4.782.g410>

ABSTRACT:

This study aimed to identify the role of supportive leadership in promoting organizational health from the point of view of faculty members at the University of Zakho. It also hypothesized that there is a statistically significant correlation and effect between supportive leadership and organizational health. A sample of faculty members at the University of Zakho. The number of questionnaires distributed was (40) valid for analysis and extraction of the required results. Several statistical coefficients (such as the arithmetic mean and standard deviation) were used to describe and analyze the study variables. The simple regression coefficient and correlation coefficient were used to measure the relationship and effect between supportive leadership and organizational health. The study reached a number of conclusions, including that most of the study sample agreed that the college has a follow-up system for evaluating solutions to the problems it deals with. The study concluded with a number of suggestions, the most important of which is the inclusion of supportive leadership in the training courses for faculty members, due to its importance in building relationships based on trust among faculty members. The departments of the faculties at the University of Zakho should follow all the developments that occur in the surrounding environment in order to maintain and continuously enhance their organizational health. Which can enhance and support the strengths and positive aspects in the field studied and address the negatives if taken in the future.

REFERENCES:

- Luthans, F. (2012). *Organizational behavior an evidence-based approach* 12th edition.
- Daft, R. L. (2005). *The leadership experience*. (3rd Ed). Toronto: Thompson South Western.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J.H. (2000). *Organisations: Behaviour, structure, processes* (10th ed.), New York, NY: McGraw-Hill.
- Leka, S., Griffiths, A. & Cox, T. (2004). Work organization and stress, systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives. Geneva: WHO.
- Chan, D. W. (1998). Stress, coping strategies, and psychological distress among secondary school teachers in Hong Kong. *American Educational Research Journal*, 35(1), 145-63.
- Lin, M., & Ling, Q. (2021). The role of top-level supportive leadership: A multilevel, trickle-down, moderating effects test in Chinese hospitality and tourism firms. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 104–113. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.11.013>
- Shin, Y., Oh, WK, Sim, CH, & Lee, JY (2016). A multilevel study of supportive leadership and individual work outcomes: The mediating roles of team cooperation, job satisfaction, and team commitment. *Journal of Applied Business Research*, 32(1), 55–70. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i1.952>
- Stein, M., Vincent-Höper, S., & Gregersen, S. (2020). Why busy leaders may have exhausted followers: a multilevel perspective on supportive leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 829–845. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0477>

- Yelamanchili, RK (2019). Impact of supportive leadership on perceived sales team cohesion: Mediation of critical thinking and moderation of empowerment. International Journal of Business Excellence, 18(4), 508–526. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2019.101533>
- Indeed Editorial Team (2021), Supportive Leadership: What It Is and How To Develop It, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/supportive-leadership>
- Altun, Saadet Akbaba (2001), Örgüt Sağlığı, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın dağıtım.
- Karagüzel, Ensar Selman (2012), Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılık Etkisinin incelenmesi (Bir Devlet Üniversitesi Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Tutar, Hasan (2010), İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi; Sayı:1 Cilt: 65.
- Tsui, y & Cheng, Ch, (2014). school organizational health and teacher commitment: A contingency study with multi-level analysis, journal educational and evaluation, 5 (3), 51-72.

القيادة الداعمة ودورها في تعزيز الصحة التنظيمية بحث استطلاعى لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو

نزار أحمر حامد

قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو، اقليم كوردستان، العراق

ayob.mohammed@uoz.edu.krd

الكلمات المفتاحية: القيادة الداعمة، الصحة التنظيمية، جامعة زاخو، الاستقلالية، الإبداعية.



<https://doi.org/10.51345/v34i4.782.g410>

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الداعمة في تعزيز الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو، كما افترضت وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة والصحة التنظيمية، وقد تم استخدام استimation الأستبيان كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو وقد بلغ عدد الاست問ارات التي تم توزيعها (40) استمارة صالحة للتحليل واستخراج النتائج المطلوبة. وقد تم استخدام العديد من المعاملات الإحصائية مثل (المتوسط الحسابي والأنحراف المعياري) بمدف وصف وتحليل متغيرات الدراسة. كما تم استخدام معامل الانحدار البسيط ومعامل الارتباط لقياس العلاقة والتأثير بين القيادة الداعمة والصحة التنظيمية. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات كان من ضمنها أنَّ أغلب أفراد عينة الدراسة متفقون على أنه لدى الكلية نظام متابعة لتقديم حلول المشكلات التي يتعامل معها. واختتمت الدراسة بعدد من الاقتراحات من أهمها إدراج موضوع القيادة الداعمة في الدورات التدريبية الخاصة بأعضاء الهيئات التدريسية وذلك لأهميتها في بناء العلاقات القائمة على أساس الثقة بين أعضاء الهيئة التدريسية. ينبغي على إدارات الكليات في جامعة زاخو متابعة كافة المستجدات التي تحدث في البيئة الخيطية بما من أجل الحفاظ على الصحة التنظيمية الخاصة بما وتعزيزها بشكل مستمر. التي من الممكن أن تعزز وتدعم نقاط القوة والجوانب الإيجابية في المجال المدروس وتعالج السلبيات إذا أخذت بذلك مستقبلاً.

المقدمة:

من المتوقع أن تكون عملية التعليم اليوم أكثر حداثة واحترافية بحيث تكون قادرة على تحقيق دورها بفعالية مع التميز في القيادة والموظفين وعمليات التدريس والتعلم وتطوير الموظفين والمناهج والأهداف والتوقعات والمناخ المدرسي والتقييم الذاتي والتواصل، ومشاركة الوالدين / المجتمع. القيادة نشاط للتأثير على الناس ليتم توجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. أسلوب القيادة وفقاً لنظرية المسار - المدف (Luthans, 2012). القيادة التوجيهية هي أسلوب قيادة له علاقة إيجابية مع المروءسين بالرضا والتوقعات. ظهر في الآونة الأخيرة أحد أهم أنواع القيادة من حيث التأثير في واقع العمل وهو القيادة الداعمة التي يمكن التعبير عنها على أنها أسلوب قيادة يرغب دائماً في شرح جميع المشكلات في المروءسين، ويسهل التعامل معه وإرضاء الموظفين. عادةً ما يظهر هذا النوع من القادة موقفاً ودوداً ويظهر اهتماماً به، مع مراعاة احتياجات المروءسين، وإظهار اهتمامهم بخلق

الرخاء والالتزام ببيئة العمل. وهذا يشمل زيادة الدافع من الذات وجعل العمل أكثر إثارة للاهتمام. هذا الأسلوب فعال للغاية عند مواجهة عمل صعب أو مرهق أو ممل أو خطير هذا السلوك ضروري للغاية في المواقف التي تكون فيها المهمة أو العلاقة الجسدية أو النفسية غير جيدة.

من هنا ظهرت الفكرة الرئيسية لهذه الدراسة من خلال معرفة دور القيادة الداعمة في تعزيز الصحة التنظيمية من خلال عينة من آراء أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو وبهدف تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة مشكلتها تم وضع خلطة الدراسة الفرضي الذي يضم متغيري الدراسة الرئيسيين (القيادة الداعمة، والصحة التنظيمية) أيضاً من خلال العودة للدراسات السابقة في هذا الموضوع تم اعتماد أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة، وفقاً لذلك تمت صياغة فرضيات الدراسة والتي من شأنها تحديد العلاقة بين المتغيرين ومدى تأثير القيادة الداعمة في تعزيز الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو.

المحور الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يسلط الضوء الباحث من خلال هذا البحث على منهجية الدراسة من خلال عرض مشكلة الدراسة، أهميتها وأهدافها، أيضاً من خلال بناء أنموذج الدراسة الفرضي والذي تبثق منه فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى المنهج المتبعة في هذه الدراسة وأدواتها وذلك وفق النحو التالي:

أولاً: مشكلة الدراسة

من أهم العوامل التي تساعده على تعزيز الصحة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي نلاحظ دور القيادة التي يمكن اعتبارها طريقة تثير اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو المدف المرغوب، حيث أنّ نجاح القائد مرتبط بشكل رئيسي باستخدام النمط القيادي المناسب الذي يؤثر من خلاله على العاملين تحت إشرافه، ومن بين الأنماط القيادية التي يتبعها القائد نمط القيادة الداعمة الذي من خلاله يقوم القائد بإظهار الاهتمام بجهاز اتباعه ورفاهيتهم وخلق مناخ يساعد على إظهار الاحترام المتبادل مما يؤثر بشكل قوي على الثقة العالية في القائد والمنظمة على حد سواء (كيث جرينت، 2013، 91).

ورغبة من الباحث في دراسة العناصر الإدارية للقيادة الداعمة وأهميتها في تعزيز الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو، وما هو نوع العلاقة بين القيادة الداعمة وتعزيز الصحة التنظيمية، أيضاً ما هي درجة التباين بين عناصر القيادة الداعمة في تعزيز الصحة التنظيمية. وبناء عليه فقد تم صياغة تساؤلات الدراسة التالية:

- 1- ما هي درجة ممارسة القيادة الداعمة في جامعة زاخو من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
- 2- هل تؤثر القيادة الداعمة وعناصرها في تعزيز الصحة التنظيمية؟

3- هل هناك تباين بين عناصر القيادة الداعمة من حيث الأهمية والتأثير في تعزيز الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

ثانياً: أهمية الدراسة

يمكن ابراز أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية

1. تجلی أھمیة هذھ الدراسة من خلال الربط بین متغیرین رئیسین ھما القيادة الداعمة وابعادها (تمکین العاملین، تقدير الآخرين، تنمية الأفراد، مشارکة القيادة) والصحة التنظيمية وأبعادها (وضوح المھدف، الشقة، توازن السلطة، الإبداعية، حل المشکلات، الاستقلالية) وتحليل العلاقات الإحصائية بینهما.
2. تؤکد الدراسة على أھمیة تطبيق قواعد الحكومة في منظمات المجتمع المدنی، كما تنبثق أھمیة الدراسة من خلال إمکانیة استفاده منظمات المجتمع المدنی من الالتزام بتطبيق مبادئ الحكومة.
3. إثراء الأدب النظري واغناء المکتبات بشأن متغیري الدراسة، وھما القيادة الداعمة والصحة التنظيمية.
4. مساعدة الباحثین الساعین لإنجاز دراسات لتكون دراسات تطويرية لما تم ذكره في هذه الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

يکمن هدف الدراسة الرئيسي في التعرف دور القيادة الداعمة في تعزيز الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو، وينتاشق من هذا الهدف عدة أهداف فرعية:

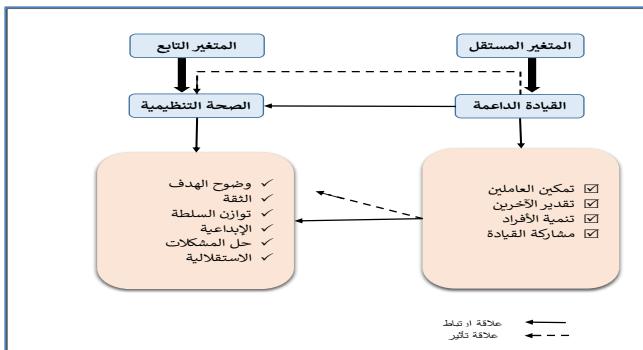
1. التعرف على مدى تطبيق مبادئ القيادة الداعمة في جامعة زاخو.
2. تحديد دور القيادة الداعمة في تعزيز الصحة التنظيمية في الجامعة.
3. ملاحظة أهمية القيادة الداعمة وعناصرها والدور الرئيس الذي تؤديه في تعزيز الصحة التنظيمية في جامعة زاخو.

رابعاً: مخطط الدراسة

يعتمد مخطط الدراسة على استخدام متغير مستقل ومتغير تابع. حيث يعد المتغير التابع مركز اهتمام البحث وهو المتغير الرئيسي الذي يخضع للتجريب، وفي هذه الدراسة يكون المتغير التابع هو تعزيز الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو، في حين يعتبر المتغير المستقل هو الذي يؤثر ولا يتأثر بالمتغير التابع وفي مجال دراستنا القيادة الداعمة هي المتغير المستقل الذي يؤثر في تعزيز الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو. كما تحدى الإشارة إلى وجود متغيرات ديمografية يتم

تحديدها بتحديد عينة الدراسة تعتبر بمثابة المتغير المستقل حيث أنّ القيادة الداعمة تختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية في تعزيز الصحة التنظيمية. والشكل الآتي يوضح علاقة متغير الدراسة المستقل القيادة الداعمة (تمكين العاملين، الدافع الإلهامي، تقدير الآخرين، تنمية الأفراد، إظهار الأصلحة، مشاركة القيادة، توفير القيادة) في تعزيز الصحة التنظيمية كمتغيرتابع.

الشكل رقم (1) مخطط الدراسة الفرضي



خامساً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوي عند مستوى دلالة ($a=0.05$) بين القيادة الداعمة والصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو. ويترفع من هذه الفرضيات الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ارتباط معنوي عند مستوى دلالة ($a=0.05$) بين تمكين العاملين وتعزيز الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو.
2. توجد علاقة ارتباط معنوي عند مستوى دلالة ($a=0.05$) بين تقدير الآخرين وتعزيز الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو.
3. توجد علاقة ارتباط معنوي عند مستوى دلالة ($a=0.05$) بين تنمية الأفراد وتعزيز الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو.
4. توجد علاقة ارتباط معنوي عند مستوى دلالة ($a=0.05$) بين مشاركة القيادة وتعزيز الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة ($a=0.05$) بين القيادة الداعمة وتعزيز الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو. ويترفع من هذه الفرضيات الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة ($a=0.05$) بين تكين العاملين وتعزيز الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو.
2. يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة ($a=0.05$) بين تقدير الآخرين وتعزيز الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو.
3. يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة ($a=0.05$) بين تنمية الأفراد وتعزيز الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو.
4. يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة ($a=0.05$) بين مشاركة القيادة وتعزيز الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو.

سادساً: منهجية الدراسة

استخدم الباحث في دراسته أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم وصف بيانات عينة الدراسة والتي تتعلق بمتغيري الدراسة التي سيتم جمعها مما يتطلب استخدام المنهج الوصفي. كما استخدم الباحث المنهج التحليلي بهدف تحليل بيانات الدراسة ومعرفة نوع العلاقة والأثر بين المتغيرات. لذلك فقد قام الباحث باختيار المؤسسات التعليمية (أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو) وتم توزيع (40) استبيان وبعد جمع تلك الاستبيانات وفرزها بهدف التعرف على الاستبيانات الصالحة لعملية التحليل تبين أنها جميعها صالحة للتحليل.

سابعاً: حدود الدراسة: تنقسم حدود الدراسة إلى ما يلي

1. الحدود البشرية: تمثلت بعينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو.
2. الحدود المكانية: تمثلت في جامعة زاخو كمجتمع للدراسة.
3. الحدود الموضوعية: اشتغلت الدراسة على متغيرين رئيسين، متغير الدراسة المستقل (القيادة الداعمة)، متغير الدراسة التابع (الصحة التنظيمية).
4. الحدود الزمنية: امتدت الفترة الزمنية لهذه الدراسة بين (2022/11/1 – 2023/04/15).

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

يسلط الضوء الباحث في هذا الجانب إلى مفهوم القيادة الداعمة ومفهوم الصحة التنظيمية من خلال النقاط التالية:

القسم الأول: القيادة الداعمة

أولاً: مفهوم القيادة الداعمة

تمثل مسؤولية المدير في المساعدة في تحقيق الأهداف والغايات بين مرؤوسيه من خلال تحديد مسارات عمل معينة، وتقديم المساعدة والتأكد من أن الأهداف التنظيمية المحددة لها تأثير على أداء الموظف. في هذا الصدد فإن نجح القيادة الداعمة الذي يركز على الاهتمام بالرفاهية العامة للمرؤوسين من خلال تلبية احتياجاتهم وقطعًا لهم يؤدي إلى قوة عاملة نشطة تشعر بالحب من قبل قادتها وهذا يعزز دافعهم للعمل. وبالتالي فإنه من سمات القيادة الداعمة أن القائد يعرف أساسيات التفويض اليومي لدعم الآخرين من خلال تقديم المشورة والتوجيه على طول تحقيق المدف. لذلك يساعد هؤلاء القادة المتتجذرون أتباعهم من خلال إنشاء بيئة عمل مواطية تعزز الاحترام والثقة والتعاون والدعم النفسي (Daft, 2005; Gibson et al., 2000)، مما يجعل مكان العمل الملائم لأنماط القيادة الداعمة يبشر بنتائج إيجابية حيث يتم تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية في وقت واحد. كما يرى Leka et al., (2004) بأن أحد العوامل الرئيسية وراء الإنجاج في العمل هو الفشل في تطبيق أسلوب القيادة الداعمة. وقد ضاعف من ذلك House (1996) الذي ذكر أنه عندما يواجه الموظفون مشكلات نفسية في العمل، تصبح القيادة الداعمة ذات أهمية قصوى لتقديم الدعم المطلوب بدءاً من بناء الثقة والاستشارة والتوجيه للسماح لـ هؤلاء الموظفين بالتعامل مع ضغوطهم. في دراسته في قطاع التعليملاحظ تشنان (1998) أن موظفي هيئة التدريس الذين واجهوا مستويات عالية من التوتر كانوا أكثر عرضة للضيق النفسي. لذلك تساعد المساعدة التي يقدمها القائد الداعم في التعامل مع القلق ومشاعر الإحباط والتي بدورها تخفز الموظفين على التحفين. في هذه الحالة يحتاج القطاع التعليمي جامعة زاخو إلى ابتكار آليات مناسبة قادرة على مساعدة الموظفين على التعامل مع الضغوطات في مكان العمل. وفقاً لما ورد أعلاه يمكن تعريف القيادة الداعمة بأنها أسلوب قيادة يركز على تلبية احتياجات ورفاهية المتابعين، فضلاً عن خلق مناخ مريح للفاعل في المنظمة (Shin et al., 2016). كما يمكن تعريف القادة الداعمين بأنهم القادة الذين يقدمون الدعم العاطفي والإعلامي والفعال والمكافئ لأتباعهم (Yelamanchili, 2019). أو كما أشار إليه (Stein et al., 2020) باعتباره أسلوب قيادة يوفر الدعم الكامل للعمل والمهارات والاهتمام العاطفي للمتابعين. أيضاً يمكن اعتبار القادة الداعمين هم أولئك القادة الذين يستمعون ويفهمون ويقدمون حلولاً لمشاكل أتباعهم (Lin & Ling, 2021).

ثانياً: أهمية القيادة الداعمة في الأعمال

القيادة الداعمة هي أسلوب قيادة مهم وقيم للشركات. لا يقتصر الأمر على تعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفين فحسب، بل إنه يمكن أن يحسن أداء الفريق في النهاية من تطوير مهاراتهم المهنية والعمل بشكل جيد بشكل

مستقل أو مع القليل من الإدارة والتوجيه النشطين. يقدر أسلوب القيادة الداعمة تطوير الموظفين وتدريبهم مقدماً مع توقيع أن تلك الاستثمارات في الموظفين ستؤدي ثمارها من خلال الإنتاجية العالية والأداء الممتاز .(Indeed Editorial Team, 2021)

ثالثاً: سمات القائد الداعم:

يمكن لحظ مجموعة من السمات التي تعتبر بمثابة مقياس للقيادة الداعمة تبلورت فيما يلي (عبد الفتاح، أبو يوسف، 2016، 275):

1. السمات ذات التوجه الشخصي: وهذه السمات ترتبط بنوعية شخصية القائد، ويتعلق بغرس سمات القائد بالتركيز على قيمه ومصداقته ودافعيته، ويمكن حصرها بثلاث سمات رئيسة وهي: التزاهة والتواضع والدعم.
2. السمات المرتبطة بالتتابعين: وتعمل بمدى ارتباط القائد الآخرين من خلال تنمية الموارد البشرية وتنمية علاقاته مع الأفراد والتزامه بتطويرهم، ويشمل هذا المحور على العناية الآخرين وتمكينهم وتطويرهم.
3. السمات المرتبطة بالمهام: وترتبط بالدرجة الأولى على مدى قدرة القائد على تحقيق الإنتاجية والنجاح بالتركيز على مهام ومهارات القائد الضرورية للنجاح.
4. السمات المرتبطة بالعمليات: وتعمل هذه السمات بكيفية تأثير القائد في عمليات المنظمة كما تعتمد على قدرة القائد على بناء وتطوير نظام مفتوح وكفاءة ومن، من خلال ثلاث مهارات أساسية وهي النمذجة وبناء الفريق واتخاذ القرار.

القسم الثاني: الصحة التنظيمية

أولاً: مفهوم الصحة التنظيمية

في أدبيات إدارة الأعمال تم التركيز على مفاهيم مثل ثقافة المنظمة، والإجهاد التنظيمي، والالتزام التنظيمي، وأخلاقيات العمل ورضا الأعمال، وما إلى ذلك ولكن لم يتم إعطاء الأهمية الضرورية لمفهوم "صحة المنظمة"، أو (الصحة التنظيمية). منع هذا مفهوم صحة المنظمة من أن يكون مفهوماً معروفاً ومعترفاً به على الرغم من كل ذلك عند مراجعة مفهوم صحة المنظمة ينظر إليه على أنه يدمج جميع المفاهيم المذكورة أعلاه ويوفر منظوراً أكثر شمولية. على الرغم من أن أرجيريس استخدم مفهوم الصحة التنظيمية لأول مرة في الخمسينيات (Tutar, 2010, 184)، إلا أن أنسها تعود إلى السبعينيات عندما سعى المتخصصون في العلاقات الإنسانية

والعلوم السلوكية إلى إيجاد حل لمسألة كيف يجب معاملة الموظفين وفقاً لذلك فإن مفهوم الصحة التنظيمية الذي طرحته مايثيو مايلز لأول مرة في عام 1969، هو حاكاة تم تطويرها على مناخ المدارس. تم تحديد العلاقات بين الطلاب والمعلمين والمديرين في المدرسة من خلال هذه الحاكاة (Altun, 2001, 5). بشكل عام يتم التعبير عن صحة المنظمة على أنها القدرات التي تمتلكها المنظمة للتكييف مع بيئتها بنجاح وخلق التعاون بين أعضائها وتحقيق أهدافها. بشكل أكثر تحديداً الصحة التنظيمية التي تم تناولها كمفهوم يدرس رفاهية الموظف وفعالية المنظمة معاً. حسب تعريف آخر يمكن تعريف الصحة التنظيمية إنها منظمة تدعم النجاح التنظيمي والبيئة ورفاهية الموظفين وسعادتهم بحيكل سلطتها ونظام القيم والمعايير وأنظمة المكافآت والعقوبات (Karaguzel, 2012, 4).

ثانياً: أهمية الصحة التنظيمية:

يمكن القول أن الصحة التنظيمية لديها القدرة على أن تزود الجامعة بالقدرة على مواجهة الصعوبات من ناحية، وتقينها من الاستمرار في أداء رسالتها وتحسين برامجها من ناحية أخرى. لأنها تعكس الواقع الذي تعيش فيه، وهو ما يتواافق مع المفهوم الحديث للمدرسة، فهي نظام مفتوح على المجتمع الخارجي ويتفاعل معه بشكل إيجابي (السبيعي، 2016, 341).

ويرى (Tusi & Cheng, 2014) أن أهمية الصحة التنظيمية تكمن في كونها تصور مناخ المنظمة وتتصف العلاقات بين الإدارة والعاملين. وترى آغا (2017) أن الصحة التنظيمية لها أهمية بالغة، وهي تعتمد على المديرين وكيف يستطيعون تحويل مكان مريح وصحي للعاملين لكي يستطيع العاملين العمل بكل حماس وثقة ويستطيعون الاعتماد على أنفسهم وعلى حل المشاكل والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من دون صراعات وتكليف إضافية.

ثالثاً: أبعاد الصحة التنظيمية:

يمكن تقسيم أبعاد الصحة التنظيمية إلى العناصر التالية

- 1. وضوح المدف:** يجب أن تكون الأهداف مفهومة بسهولة ومقبولة ويمكن الوصول إليها من قبل أعضاء المنظمة ويجب أن تكون المهام واضحة من أجل الوصول إلى الأهداف ويجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق حتى تصل إليها المنظمات وتصل إليها. تحقيقها يمكن تعريفه ووضوح المدف على أنه في بيئه صحية وقابلة للتحقيق وصياغة الأهداف بطريقة واضحة وسهلة وأن تكون واجبات الوظيفة واضحة ومحددة لكل موظف يجب أن تعرف المنظمة وكل موظف واجباتهم ويجب تحديدها وفقاً للوقت المخصص لهم.

2. الثقة: تطبق المؤسسات التعليمية سياسات تنظيمية عادلة تستند إلى معلومات دقيقة وصادقة وموثقة للغاية (الصرابية والطيط، 2010، 99).
3. توازن القوى: قدرة الموظفين على المشاركة والتنسيق والعمل معاً بكفاءة وفعالية.
4. الاستقلالية: استقلالية كل من الموظفين والمنظمات وتعني أننا نمكّن الموظف من أداء المهام الموكّلة إليه.
5. الإبداع: هو استخدام واستخدام جميع مواهب الأفراد في البحث لاكتشاف طرق جديدة لحل المشكلات التي تواجهها المنظمة أو للوصول إلى حلول مبتكرة وخلقة. يتم فرضه بحكم الضرورة ولكن يجب تنظيمه بدافع من الأفراد لوضع أفكارهم موضع التنفيذ والقدرة على التنفيذ والتواصل (عاشر، 2017).
6. حل المشكلات: يتم حل المشكلات بأقل جهد ويتم دعم آلية حل المشكلات.

المحور الثالث: الإطار الميداني للدراسة

أولاًً: وصف مجتمع عينة الدراسة:

يمكن اعتبار تحديد مجتمع الدراسة من أهم المحاور التي تسهم في نجاح أو فشل الدراسة بشكل مباشر وبالتالي يمكن اعتبار مجتمع الدراسة المصدر الأساسي في الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة. وفي هذا الخصوص قام الباحث بتوزيع (40) استماراة على عينة الدراسة في جامعة زاخو وتم استعادتها جمِيعاً ومن ثم قام الباحث بعملية فرز للاستمارات بغية التأكد فيما إذا كان هناك استمارات غير صالحة أو استمارات لم يتم الإجابة عليها بشكل كامل حتى يتم حذفها كي لا تؤثر على عملية التحليل لكن تبين أن جميع الاستمارات التي استعادها الباحث هي صالحة للتحليل، وتعرض المعلومات الموضحة في الجدول التالي رقم (1) والتي تمثل مجموعة الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة في جامعة زاخو، ويمكن عرضها على النحو التالي:

1. الجنس: بعد الاطلاع على نتائج تحليل الخصائص الشخصية للأفراد المستجيبين في جامعة زاخو حسب متغير الجنس تبين أن غالبية الأفراد هم من فئة الذكور وذلك بنسبة بلغت (80%)، في حين بلغت نسبة الإناث (20%).
2. العمر: الجدول أدناه يوضح التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر وبعد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات المبحوثين تبين أن الفئات العمرية بين (36-45 سنة) كانت أكثر الفئات العمرية في عينة الدراسة المشاركة في الإجابة على فقرات الاستبيان وذلك بنسبة

(%)50). في حين جاءت الفئات العمرية (25 – 35 سنة) في المرتبة الثانية وذلك بنسبة (%)25)، أيضاً بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (46– 50 سنة) بحدود (15%).

3. سنوات الخبرة: يمكن لحظ توزع أعضاء عينة الدراسة وفق عامل سنوات الخبرة لديهم، وعند قراءة بيانات الجدول رقم (1) نلاحظ أنَّ الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة (11 – 15 سنة) كانوا الفئة الأكثر مشاركة في الإجابة على أسئلة الدراسة وذلك بنسبة (%)55)، كما نلاحظ أنَّ الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة (16 سنة فأكثر) كانوا في المرتبة الثانية من حيث فئات سنوات الخبرة المشاركة في الإجابة على فقرات أداة عينة الدراسة وذلك بنسبة بلغت (%)30)، أيضاً يمكن لحظ ما نسبته (15%) من الأشخاص الذي لديهم سنوات خبرة (10 سنوات فأقل).

4. الشهادة: بعد الاطلاع على نتائج تحليل المخصائص الشخصية للأفراد المستجيبين في جامعة زاخو حسب متغير الشهادة تبين أنَّ غالبية الأفراد هم من حملة شهادة الماجستير وذلك بنسبة بلغت (%)57.5)، في حين بلغت نسبة حملة شهادة الدكتوراه (42.5%).

5. اللقب العلمي: يمكن لحظ توزع أعضاء عينة الدراسة وفق متغير القب العلمي، وعند قراءة بيانات الجدول رقم (1) نلاحظ أنَّ الأفراد بصفة (مدرس مساعد) كانوا الفئة الأكثر مشاركة في الإجابة على أسئلة الدراسة وذلك بنسبة (%)42.5)، كما نلاحظ أنَّ الأفراد المستجيبين بصفة (مدرس) كانوا في المرتبة الثانية من المشاركة في الإجابة على فقرات أداة عينة الدراسة وذلك بنسبة بلغت (%)35)، أيضاً يمكن لحظ ما نسبته (12.5%) من الأشخاص برتبة استاذ و(10%) برتبة استاذ مساعد.

6. المشاركة في الدورات التخصصية: بعد الاطلاع على نتائج تحليل المخصائص الشخصية للأفراد المستجيبين في جامعة زاخو حسب متغير المشاركة في الدورات التخصصية تبين أنَّ غالبية الأفراد هم مشاركين في الدورات التخصصية وذلك بنسبة بلغت (77.5%)، في حين بلغت نسبة الأفراد غير المشاركين (22.5%).

الجدول رقم (1) الخصائص الشخصية للأفراد المستجيبين في جامعة زاخو

الخصائص الشخصية للأفراد المستجيبين	الفئات	النسبة المئوية	النكرارات
الجنس	ذكر	%80	32
	أنثى	%20	8
	المجموع	%100	40
العمر	سنوات 35 – 25	%25	10
	سنوات 45 – 36	%50	20
	سنوات 55 – 46	%15	6
سنوات الخبرة	سنوات 56 فأكثر	%10	4
	المجموع	%100	40
	أقل من 5 سنوات	%7.5	3
الشهادة	سنوات 10 – 6	%7.5	3
	سنوات 15 – 11	%55	22
	سنوات 16 فأكثر	%30	12
اللقب العلمي	المجموع	%100	40
	ماجستير	%57.5	23
	دكتوراه	%42.5	17
المشاركة في الدورات التخصصية	المجموع	%100	40
	مدرس مساعد	%42.5	17
	مدرس	%35	14
للتثبت	استاذ مساعد	%10	4
	استاذ	%12.5	5
	المجموع	%100	40
للاستبانة:	غير مشارك	%22.5	9
	مشارك	%77.5	31
	المجموع	%100	40

ثانياً: الصدق والثبات للاستبانة:

قام الباحث بإجراء تحليل الثبات والموثوقية للتأكد فيما إذا كانت فقرات الدراسة وأبعادها صالحة لما صممته من أجله، حيث يشير الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الثبات كانت بدرجة عالية حيث تراوحت بين (0.72 – 0.95) للأبعاد مع المتغيرات الرئيسية. ايضاً يمكن أن نلاحظ أن معاملات الارتباط بالنسبة لمتغير القيادة الداعمة تراوحت بين (0.82 – 0.83) وهي معاملات ارتباط عالية تشير إلى قوة العلاقة بين

متغير القيادة الداعمة والأبعاد المرتبطة بها. كذلك الأمر فيما يخص متغير الصحة التنظيمية يمكن أن نلاحظ أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.68 – 0.92) وهي صادقة وصالحة لما صممت من أجله.

المجدول رقم (2) اختبار ثبات الأداة والصدق البنيوي لها.

متغيرات الدراسة	الأبعاد	عدد القرارات	ثبات الاستبابة	الصدق البنيوي
			معامل الفاکرونباخ	معامل الارتباط (R)
القيادة الداعمة	تمكين العاملين	5	0.74	0.82**
	تقدير الآخرين	5	0.75	0.90**
	تنمية الأفراد	5	0.72	0.82**
	مشاركة القيادة	4	0.84	0.83**
مجموع فقرات متغير القيادة الداعمة		19	0.91	
الصحة التنظيمية	وضوح المدف	5	0.85	0.87**
	الثقة	5	0.82	0.84**
	توازن السلطة	4	0.86	0.87**
	الإبداعية	5	0.90	0.92**
الاستقلالية	حل المشكلات	5	0.89	0.79**
	الاستقلالية	3	0.72	0.68**
	مجموع فقرات الصحة التنظيمية		0.95	27

ثالثاً: وصف طبيعة متغيرات الدراسة

يتطرق هذا الجزء من الدراسة إلى عرض نتائج الدراسة التي ظهرت من خلال استطاع آراء المستجيبين في جامعة زاخو، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فضلاً عن الوزن النسبي لكل بعد من أبعاد القيادة الداعمة وأبعاد الصحة التنظيمية، وكانت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موضحة كما يلي:

1- وصف متغير القيادة الداعمة

أ. وصف بعد تمكين العاملين: نستنتج من خلال نتائج المجدول رقم (3) التي تتمثل بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالإضافة إلى الوزن النسبي لفقرات محور تمكين العاملين ($X_5 - X_1$) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.33 – 3.92) وهي بمجملها تشير إلى إيجابية نظرية أفراد العينة تجاه هذا العنصر حيث يمكن أن نلحظ أن الفقرة رقم (X3) حصلت على أعلى متوسط

حسابي وأعلى وزن نسبي مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على مشاركتهم لإدارة الكلية في بعض القرارات التي تخص العمل.

ب. وصف بعد تقدير الآخرين: تشير بيانات الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.53 – 4.03)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (X6) والتي تشير إلى أنه تظهر إدارة الكلية الاحترام والتقدير للآخرين في العمل، بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وبوزن نسبي (80%). بينما جاءت الفقرة رقم (X10) والتي تشير إلى أن هناك تقدير من قبل إدارة الكلية لجهود وإسهامات الآخرين. بالمرتبة الأخيرة ومتوسط حسابي بلغ (3.53) وبوزن نسبي (70%).

ت. وصف بعد تنمية الأفراد: تشير بيانات الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.65 – 3.75)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (X12) والتي تشير إلى أنه تبني إدارة الكلية العاملين بالتشجيع المستمر، بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وبوزن نسبي (75%). بينما جاءت الفقرة رقم (X15) والتي تشير إلى أنه توظف إدارة الكلية صلاحياتها في خدمة الآخرين. بالمرتبة الأخيرة ومتوسط حسابي بلغ (3.65) وبوزن نسبي (73%).

ث. وصف بعد مشاركة القيادة: تشير بيانات الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.28 – 3.67)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (X18) والتي تشير إلى أنه تحرص إدارة الكلية على استخدام الإقناع وليس الإكراه في إنجاز العمل، بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وبوزن نسبي (73%). بينما جاءت الفقرة رقم (X17) والتي تشير إلى أن تمنع إدارة الكلية العاملين الصالحيات لاتخاذ القرارات المهمة. بالمرتبة الأخيرة ومتوسط حسابي بلغ (3.28) وبوزن نسبي (65%).

المدول رقم (3) وصف أبعاد القيادة الداعمة

الرقم	أبعاد القيادة الداعمة		
	فترات المخور الأول (تعكين العاملين)		
X1	73%	0.66	3.65 تعمل إدارة الكلية التي أعمل بها على استماع اقتراحاتي والعمل على تنفيذها
X2	78%	0.63	3.90 تشجعني إدارة الكلية على التعلم والتقدم في العمل
X3	78%	0.76	3.92 أشارك مع إدارة الكلية في بعض القرارات التي تخص عملي.
X4	76%	0.72	3.80 تساعد إدارة الكلية علىتجاوز الصعاب التي قد تحدث في العمل
X5	66%	0.79	3.33 تلبي إدارة الكلية احتياجاتي الشخصية أثناء العمل
فترات المخور الثاني (تقدير الآخرين)			
X6	80%	0.83	4.03 تطهير إدارة الكلية الاحترام والتقدير للآخرين في العمل

76%	0.72	3.80	تستجيب إدارة الكلية بشكل فعال لاحتياجات المشاركون والمهتمين بالعملية التعليمية	X7
68%	1.03	3.40	تقدّم إدارة الكلية مصلحة التدريسيين على مصلحتها الشخصية	X8
73%	0.70	3.66	تصفّد إدارة الكلية بالتعاطف والاهتمام بالآخرين	X9
70%	0.87	3.53	هناك تقدّير من قبل إدارة الكلية لجهود وإسهامات الآخرين	X10
فقرات المخور الثالث (تنمية الأفراد)				
74%	0.64	3.70	تحرص إدارة الكلية على إتاحة الفرص للعاملين لنطوير أنفسهم	X11
75%	0.64	3.75	تنمي إدارة الكلية العاملين بالتشجيع المستمر	X12
72%	0.74	3.63	تعامل إدارة الكلية مع الاختلاف بوصفه فرصة للنمو والتعلم	X13
73%	0.77	3.65	تحميّي إدارة الكلية بيئة مناسبة للتعلم	X14
73%	0.70	3.65	توظف إدارة الكلية صلاحاً لها في خدمة الآخرين	X15
فقرات المخور الرابع (مشاركة القيادة)				
67%	1.00	3.38	تشجع إدارة الكلية التدريسيين على المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالكلية.	X16
65%	0.98	3.28	تحمّل إدارة الكلية العاملين الصالحيات لاتخاذ القرارات المهمة	X17
73%	0.76	3.67	تحرص إدارة الكلية على استخدام الإقناع وليس الإكراه في إنجاز العمل	X18
70%	0.90	3.53	مصلحة العمل أهم من المصلحة الشخصية لدى إدارة الكلية	X19

2- وصف متغير الصحة التنظيمية

أ. وصف بعد وضوح الهدف: تشير بيانات الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.33 – 3.75)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (X1) والتي تشير إلى أنه تضع إدارة الكلية أهداف قابلة للتحقيق، بمتوسط حسابي بلغ (3.75) ووزن نسي (75%). بينما جاءت الفقرة رقم (X5) والتي تشير إلى انه يتم تحصيص الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل في الكلية بكل دقة ومهنية. بالمرتبة الأخيرة ومتوسط حسابي بلغ (3.33) ووزن نسي (66%)، حيث يمكن أن نلاحظ من الطرح أعلاه أن هناك قصور في وضع الخطط قصيرة وطويلة الأجل في الكلية وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

ب. وصف بعد الثقة: نستنتج من خلال نتائج الجدول رقم (4) التي تمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالإضافة إلى الوزن النسي لفقرات محور الثقة (X10 – X6) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.28 – 3.90) وهي مجملها تشير إلى إيجابية نظرة أفراد العينة تجاه هذا العنصر، لكن يمكن أن نلاحظ من خلال متوسطات الفقرتين (X6, X10) أن هناك نظرة سلبية تجاه هذه الفقرات من خلال معدلات المتوسطات الحسابية التي بلغت في العبارة رقم (X6, 3.28) والعبارة رقم (X10, 3.35)، وعليه يمكن الاشارة إلى أن الكلية لا تقوم بتطبيق سياسات تنظيمية عادلة على الجميع، كما انه لا توجد ثقة مطلقة متبادلة بين جميع العاملين في الكلية.

ت. وصف بعد توازن السلطة: كذلك من خلال مراجعة المتطلبات الحسابية لهذا العنصر نلاحظ أن الفقرة رقم (X11) والتي تشير إلى أنه يتم توزيع السلطات والمسؤوليات توزيعاً عادلاً في الكلية حصلت على أقل تقييم مما يشير إلى أنه لا يتم توزيع السلطات والمسؤوليات توزيعاً عادلاً في الكلية حسب المتوسط البالغ (3.28).

ث. وصف بعد الإبداعية: من خلال تحليل فقرات محور الإبداعية (X15-X19) نلاحظ أن جميع الفقرات حصلت على تقييم ايجابي من قبل أفراد العينة وبالتالي النظرة الإيجابية على عنصر الإبداعية في الكلية.

ج. وصف بعد حل المشكلات: نستنتج من خلال النظر إلى بعد الخامس من أبعاد الصحة التنظيمية (حل المشكلات) أن المتطلبات الحسابية تراوحت بي (3.65-3.27) مما يشير إلى درجة موافقة أفراد العينة تجاه فقرات هذا المحور ما عدا الفقرة الأخيرة التي تشير إلى هناك نظام اتصالات فعال في الكلية يسمح بالتبني بالمشكلات قبل حدوثها. حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.27) مما يشير إلى النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه هذه الفقرة.

ح. وصف بعد الاستقلالية: من خلال تحليل فقرات محور الإبداعية (X25-X27) نلاحظ أن مجمل فقرات هذا المحور حصلت على تقييم سلي من قبل أفراد العينة وبالتالي النظرة السلبية على عنصر الاستقلالية في الكلية. حيث نلاحظ أن الفقرة (X27) والتي تشير إلى أن قرارات الكلية مستقلة دون تدخل أي جهات أخرى داخلية. والفقرة رقم (X27) والتي تشير إلى أنه لا توجد ضغوط خارجية على الكلية في اتخاذ قراراتها. حصلت هذه الفقرات على معدلات موافقة متدرجة ضمن محايد وغير موافق.

الجدول رقم (4) وصف أبعاد الصحة التنظيمية

الرقم	أبعاد الصحة التنظيمية			
	الوزن	الآخراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات المحور الأول (وضوح المدى)
X1	75%	0.58	3.75	تضع إدارة الكلية أهداف قابلة للتحقيق
X2	69%	0.75	3.48	يوجد تطابق منهج بين الأهداف الشخصية لأعضاء هيئة التدريس والأهداف العامة للكلية
X3	72%	0.83	3.63	يساعد وضوح أهداف الكلية على تأدية واجبات الأفراد بدقة
X4	68%	0.87	3.40	جميع الأهداف الواجب تنفيذها يتم التخطيط لها في مرحلة التخطيط وبالتالي يتم تنفيذها بدقة في الكلية
X5	66%	0.85	3.33	يتم تحصيص الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل في الكلية بكل دقة ومهنية
فقرات المحور الثاني (الثقة)				
X6	65%	1.10	3.28	تقوم إدارة الكلية بتطبيق سياسات تنظيمية عادلة على الجميع
X7	74%	0.72	3.70	المعلومات التي تحصل عليها من إدارة الكلية حقيقة وموثوقة

78%	0.84	3.90	أشعر بالثقة والاطمئنان في العمل مع زملائي في الكلية	X8
71%	0.84	3.58	تتمتع إدارة الكلية بكفاءة ومعرفة دقيقة في مجال العمل	X9
71%	1.00	3.35	هناك ثقة متبادلة بين جميع العاملين في الكلية	X10
فقرات المخور الثالث (توازن السلطة)				
64%	0.99	3.20	يتم توزيع السلطات والمسؤوليات توزيعاً عادلاً في الكلية	X11
69%	1.01	3.45	الصلاحيات المنوطة بي تتناسب مع المسؤوليات المكلفة بها	X12
67%	1.00	3.38	يتم توزيع الأدوار بين الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية في الكلية حسب امكانياتهم وقدراتهم.	X13
70%	0.96	3.53	تقوم إدارة الكلية بوضع استراتيجيات فعالة لتحقيق الفوائد الممكنة بما يتناسب مع الصالحيات الموزعة	X14
فقرات المخور الرابع (الابداعية)				
74%	0.78	3.72	تقوم ادارة الكلية بدعم الافكار الجديدة لغرض الاستفادة منها	X15
67%	0.97	3.38	تحرص إدارة الكلية على توفير بيئة عمل إبداعية للموظفين	X16
68%	1.10	3.40	تعقد ادارة الكلية مناقشات دورية لغرض تحسين المهارات الابداعية لدى العاملين	X17
66%	1.04	3.30	دائماً ما تعمل إدارة الكلية على التبؤ بالمشكلات قبل حدوثها ووضعخطط المناسبة لذلك	X18
66%	0.95	3.40	ترابط الأنشطة في الكلية فيما بينها كوحدة متكاملة مما يحقق جو عمل إبداعي	X19
فقرات المخور الخامس (حل المشكلات)				
73%	0.92	3.65	تعتمد ادارة الكلية على الاسلوب العلمي في مواجهة المشكلات	X20
72%	0.90	3.60	يوجد نظام معالجة فورية للمشكلات في الكلية يحول دون توقف انشطته	X21
71%	0.90	3.55	لدى الكلية نظام متابعة لتقدير حلول المشكلات التي يتعامل معها	X22
67%	0.83	3.38	حركة المعلومات بين المستويات التنظيمية تتدفق باسقية معها حدوث أي مشكلة في الكلية	X23
65%	1.01	3.27	هناك نظام اتصالات فعال في الكلية يسمح بالتبؤ بالمشكلات قبل حدوثها	X24
فقرات المخور السادس (الاستقلالية)				
59%	1.01	2.95	قرارات الكلية مستقلة دون تدخل أي جهات أخرى داخلية	X25
72%	0.89	3.63	اتقن كعضو هيئة تدريس في الكلية باستقلالية في عمله دون تدخل الآخرين	X26
61%	1.09	3.07	لا توجد ضغوط خارجية على الكلية في اتخاذ قراراتها	X27

رابعاً: تحيل علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة.

1- اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الداعمة وأبعادها مع متغير الصحة التنظيمية: وذلك من خلال مناقشة الفرضية الأولى والفرض المفترضة منها: توجد علاقة ارتباط معنوي عند مستوى دلالة ($a=0.05$) بين القيادة الداعمة والصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو.

من خلال الجدول رقم (5) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الداعمة والصحة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.85) وهو مؤشر يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين حيث بلغت قيمة (sig)

(0.05) وهي أقل من (0.000) مما يشير إلى معنوية هذه العلاقة كم يمكن تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة الداعمة والصحة التنظيمية على النحو التالي:

- أ. اختبار علاقة الارتباط بين تمكين العاملين وتعزيز الصحة التنظيمية. فيما يخص اختبار علاقة الارتباط بين تمكين العاملين والصحة التنظيمية وبين النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط (0.64)**) وفي ذلك إشارة إلى وجود علاقة بين تمكين العاملين والصحة التنظيمية.
- ب. اختبار علاقة الارتباط بين تقدير الآخرين وتعزيز الصحة التنظيمية. كما تم اختبار علاقة الارتباط بين تقدير الآخرين والصحة التنظيمية حيث بینت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط (0.67)**) وفي ذلك إشارة إلى وجود علاقة بين تقدير الآخرين والصحة التنظيمية.
- ت. اختبار علاقة الارتباط تنمية الأفراد وتعزيز الصحة التنظيمية. فيما يخص اختبار علاقة بين تنمية الأفراد والصحة التنظيمية وبين النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط (0.80)**) وفي ذلك إشارة إلى وجود علاقة بين تنمية الأفراد والصحة التنظيمية.
- ث. اختبار علاقة الارتباط بين مشاركة القيادة وتعزيز الصحة التنظيمية. فيما يخص اختبار علاقة الارتباط بين مشاركة القيادة والصحة التنظيمية وبين النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط (0.77)**) وفي ذلك إشارة إلى وجود علاقة بين مشاركة القيادة والصحة التنظيمية.

المدول رقم (5) نتائج علاقة الارتباط بين القيادة الداعمة وأبعادها مع متغير الصحة التنظيمية

مشاركة القيادة	تنمية الأفراد	تقدير الآخرين	تمكين العاملين	القيادة الداعمة	المتغير المستقل		
					المعامل	قيمة	الصحة التنظيمية
N	Sig						
40	0.77**	0.80**	0.67**	0.64**	0.85**	(R)	
40	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
40				40	40		

2- اختبار علاقة التأثير بين القيادة الداعمة وأبعادها مع متغير الصحة التنظيمية: وذلك من خلال

مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة ($a=0.05$) بين القيادة

الداعمة وتعزيز الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو.

تركز الفقرة على تحليل الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المتفرعة منها والتي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة وأبعادها مع الصحة التنظيمية، وتشير النتائج المدرجة في الجدول رقم (6) إلى أن القيادة الداعمة وأبعادها (تمكين العاملين، تقدير الآخرين، تنمية الأفراد، مشاركة القيادة) له أثير معنوي في الصحة التنظيمية، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (100.64) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) ومعامل تحديد (0.72) ومستوى معنوية (0.05) للقيادة الداعمة. كذلك بالنظر

إلى الجدول نلاحظ أن جميع أبعاد القيادة الداعمة تؤثر بشكل معنوي عند مستوى دلالة (0.05) على الصحة التنظيمية. وعليه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى وجود معنوي عند مستوى دلالة ($a=0.05$) بين القيادة الداعمة وتعزيز الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة زاخو. وأيضاً الفرضيات المتفرعة منها.

الجدول رقم (6) نتائج علاقة الارتباط بين القيادة الداعمة وأبعادها مع متغير الصحة التنظيمية

مشاركة القيادة	تنمية الأفراد	تقدير الآخرين	تمكين العاملين	القيادة الداعمة	المتغير المستقل			الصلة التنظيمية
					المتغير التابع	معامل بيتا	معامل التحديد	
1.22	-0.41	0.83	0.40	-0.57	β_0			
0.64	1.09	0.71	0.81	1.10	β_1			
0.59	0.64	0.45	0.42	0.72	R^2			
55.891	67.71	31.10	27.56	100.64	المحسوبة			
4.08	4.08	4.08	4.08	4.08	الجدولية	F		

(** $P < 0.05$) ($N = 40$)

الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات

1. تبين من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث أنَّ أغلب أفراد عينة الدراسة متفقين على أنَّ إدارة الكلية تساعده على تجاوز الصعاب التي قد تحدث في العمل.
2. تبين من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث أنَّ أغلب أفراد عينة الدراسة متفقين على أنَّ إدارة الكلية تظهر الاحترام والتقدير لآخرين في العمل.

3. تبين من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث أنَّ أغلب أفراد عينة الدراسة متفقين على أنَّ إدارة الكلية تضع أهداف قابلة للتحقيق.
4. تبين من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث أنَّ أغلب أفراد عينة الدراسة متفقين على أنَّ إدارة الكلية تقوم بوضع استراتيجيات فعالة لتحقيق الفوائد الممكنة بما يتناسب مع الصالحيات الموزعة.
5. تبين من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث أنَّ أغلب أفراد عينة الدراسة متفقين على أنه لدى الكلية نظام متابعة لتقدير حلول المشكلات التي يتعامل معها.

ثانياً: المقترنات

- العمل على زيادة درجة الاستقلالية لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال توفير اللامركزية في اتخاذ القرارات التي تساعده في إدارة أعمال الموظفين دون المساس باللوائح التنظيمية للكلية والجامعة.
- إدراج موضوع القيادة الداعمة في الدورات التدريبية الخاصة بأعضاء الهيئات التدريسية وذلك لأهميتها في بناء العلاقات القائمة على أساس الثقة بين أعضاء الهيئة التدريسية.
- العمل على تطوير التعامل مع حل المشكلات من خلال اتباع اسس علمية ونظام متابعة لتقدير.
- ينبغي على إدارات الكليات في جامعة زاخو متابعة كافة المستجدات التي تحدث في البيئة المحيطة بها من أجل الحفاظ على الصحة التنظيمية الخاصة بها وتعزيزها بشكل مستمر.

المصادر والمراجع:

- آغا، نور (2017) تحليل السير الذاتية وأثره في الصحة التنظيمية: اختبار الدور الوسيط لإجراءات الاختيار دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الأردن ضمن مدينة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.
- الصرابية والطيط (2010) توافر الصحة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية، الجملة الأردنية في إدارة الاعمال، مجلد 6، العدد 1، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية.
- عاشروأحمد صقر (2017)، السلوك الانساني في المنظمات، الاسكندرية، مصر، دار المعرفة الجامعية.
- عبد الرحمن فالح العابدة (2022)، أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، الجملة العربية للإدارة، مجلد (42)، عدد (2).
- فهد بن مفلح الحميدي السبيعي (2016)، الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مجلد (35)، عدد (168).
- كيفيت جرينت (2013)، ترجمة حسين التلاري: القيادة، ط 3، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، القاهرة.
- محمد زين العابدين عبد الفتاح، محمود سيد علي أبو سيف (2016)، دور القيادة الداعمة في تحقيق التمايز مع الهوية التنظيمية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، ج 1، مصر.

سەرکردایتیا ثالثشت و رولى وي د دەستەبەرگەن رىكھىستىتا تەندروستدا

طلە كولىنە كا ليطىرهانە ل دوور بوضۇندا بەشە كا ئەندامىن دەستەيە وانقىيەل زانكۆيا زاخو.

ئۇخىنة:

ئارمانىجا طى ظە كولىنى ئۇۋە كۇ بىزانت رولى سەرکردایتیا ثالثشت د دەستەبەرگەن رىكھىستىتا تەندروست و لطۇرى ئەندامىن دەستەيە وانقىيەل زانكۆيا زاخو، هەرۋەك تەخىن دكەن ھېبىنا ئەقىۋەندىي و كارىتكەن ئامارى د ناظبەرا سەرکردایتیا ثالثشت و رىكھىستىتا تەندروستدا بكارىئىانا ئاپرسىسا وەك ئالاظەك بو كومىكەن ئىزبانى ئەۋين ھاتىنە دابەشكەرن ل سەر دەستەيە وانقىيەل زانكۆيا زاخو ذمارەيە وان كاغەزىن راپرسىي بىن ھاتىنە دابەشكەرن (40) بىن ئامادەنە بو شلوظەكىن بى ب دەستەنە ئىننانا ئەتقىجامىن ئىتىپى، دىسان ضەند ئالاظەتتىنە ب كارىئىانا وەك تىكراپا دېرىپارى (المتوسط الحسابي) و لادانى سىنارىدا (الاخراف المعىاري) ب ئارمانىجا دەرخىستن و شلوظەكىن ئەقىۋەندىي، هەرۋەك ب كارىئىانا (معامل الانجاز البسيط ومعامل الارتباط) ذبى ئېضا ئەقىۋەندىي و كارىتكەن د ناظبەرا سەرکردایتیا ثالثشت و رىكھىستىتا تەندروستدا، ئەقظ ظە كولىنە طەھىتىيە كومەكى ئەتقىجامان ذوانا ذى ئۇۋە ثېرىيا وان كەسىن شىشكەدارى د راپرسىيدا كېرىن ھەقظ بوضۇن بىن كۇ دناظ كولىزىدا سىستەمى دېفضۇن و ضارەستىرى و ضارەستەرگەن ئارىشان ئەقىۋە دكەن، ل دېھاھى ذى ئەقظ ظە كولىنە طەھىتىيە كومەكى ئىشىنیارا ذ طرنكەتىن وان ئىشىنیاران ئەققەنە: دانانَا باپتى سەرکردایتیا ثالثشت دناظ خولىن راھىنايىدا بو دەستەيە وانقىيەل ذېقەر طرنتپى باپتى بى ئاظا كەن ئەقىۋەندىيان لسىر بىنەماپى باۋەرى د ناظبەرا ئەندامىن دەستەيە وانقىيەل.

ئىتىپى ئەقزىر كارطىرييەن كولىدان ل زانكۆيا زاخو دېفضۇندا هەقىمى ئىشەتەن بىن ئوقۇن دھىنە ئىش ل ذېنطەھا دەوروبەر، داكو بشىن رىكھىستىدا خۇءا يە تايىەت بشارىزىن، بەرقەۋام د شىاندایە ئىشە ئەندا ئەندا خالىن بەكىن و ضارەسەرپا كىماسىيان بىكىن ئەقەر ل داهاتىدا ئەندا ئەندا بىنەماپى باۋەرى د ناظبەرا ئەندامىن دەستەيە وانقىيەل.