



ISSN: 1812-0512 (Print) 2790-346X (online)

Wasit Journal For Human Sciences

Available online at: <https://wjfh.uowasit.edu.iq>

Aseel Mohammed Khaleel Shanan

organizational health in the Palestinian Ministry of Education according to the theory of functional maturity by Hersey and Blanchard, and ways to enhance it.

*** Corresponding Author**

Email:

Fadihikmetkadum@gmail.com

Keywords:

organizational health, career maturity theory by Hersey and Blanchard, Ministry of education

Article history:

Received: 1 May, 2024

Accepted: 14 May, 2024

Available online: 30 Aug. 2024



Organizational Health in the Palestinian Ministry of Education according to the Theory of Functional Maturity by Hersey and Blanchard, and ways to enhance it.

A B S T R A C T

The study aimed to determine the reality of organizational health in the Palestinian Ministry of Education following the theory of career maturity by Hersey and Blanchard, and ways to enhance it, the study population consisted of (2127) administrators. While the study sample included (376) administrators, selected using the Stratified random method. A questionnaire was employed as the study tool. with the researcher building a measure of organizational health based on the theory of job maturity by Hersey and Blanchard. The final measure comprised (60) indicators of organizational health distributed among the four stages of employee maturity outlined by Hersey and Blanchard: low competence and high commitment (D1), some competence and low commitment (D2), moderate competence and variable commitment (D3), high competence and high commitment (D4). Each stage included five dimensions of organizational health: leadership, abilities, creativity, organizational adaptation, and communication, The validity and reliability of the tool was confirmed, as the value of the reliability coefficient for the total score of the organizational health scale was (0.974), and the statistical software package for the social sciences was adopted in analyzing the data, The results showed that the study sample members' estimates of the reality of organizational health in the Palestinian Ministry of Education came in at a moderate degree. The researcher recommended that the ministry should adopt serious plans to enhance the organizational health of employees.

DOI: <https://doi.org/10.31185/wjfh.Vol20.Iss3.614>

الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد، وسبل تعزيزه

أسيل محمد خليل شنان

الجامعة: جامعة الخليل / برنامج دكتوراه القيادة والإدارة التربوية
كلية الدراسات العليا/ العلوم التربوية

الملخص:

هدف البحث معرفة واقع الصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد، وسبل تعزيزها، تكون مجتمع البحث من جميع الإداريين العاملين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم والمديريات، للعام الأكاديمي (2024-2023)، والبالغ عددهم (2127) إدارياً، وتكونت عينة البحث من (375) إدارياً، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، استخدمت الاستبانة كأداة للبحث، وتم بناء مقياس للصحة التنظيمية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد، واحتوى المقياس بصورته النهائية على (60) مؤشراً للصحة التنظيمية، توزعت على مراحل نضج الموظف الأربعة لدى هيرسي وبلانشارد وهي: الموظف المبتدئ، والموظف النامي والموظف الماهر والموظف الخبير، وتضمنت كل مرحلة خمسة أبعاد للصحة التنظيمية هي: القيادة، والقدرات، والإبداع، والتكيف التنظيمي، والاتصال. تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، إذ بلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية لمقياس الصحة التنظيمية (0,974)، وتم اعتماد حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية في تحليل البيانات، إذ أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت الباحثة بضرورة تبني الوزارة خططا جديّة لتعزيز الصحة التنظيمية للعاملين.

الكلمات المفتاحية: الصحة التنظيمية، نظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد، وزارة التربية والتعليم.

مقدمة الدراسة

تعمل المؤسسات التعليمية وفق مجموعة من النظم التي تختلف في تعقيدها، سعياً لتحقيق بيئة تنظيمية صحية مستندة بذلك للعديد من النظريات الإدارية التي تسهل عملها، ومن هذه النظريات نظرية هيرسي وبلنشارد التي تؤكد على أن نجاح مناهج القيادة المختلفة يعتمد جزئياً على نضج المرؤوس، إذ تم تحديد النضج الوظيفي من خلال قدرة المرؤوس على العمل ومهاراته ومعرفته، ومدى الثقة بالنفس واحترام الذات لديه.

بناء منظمة ليس بالأمر الصعب، لكن بناء منظمة على أسس سليمة والاستمرار على الوتيرة نفسها أمر غاية في الصعوبة، ويتم عادة تشكيل المنظمة لتحقيق أهداف معينة، ولتستطيع المنظمة أن تصل للنتائج المرجوة، يجب أن تتمتع بقدرات تمكنها من ذلك (Nair, 2021: 3).

من الضروري إدخال التغييرات في المؤسسات التربوية، من أجل زيادة الفعالية والإنتاجية ومواكبة كل ما هو جديد ونافع، ولحدوث التغيير الأمثل، هناك حاجة إلى إدخال تقنيات إدارية خاصة، يأتي فيها العامل البشري في طليعة جميع الاعتبارات، ذلك أن تنفيذ التغيير يعتمد على الدعم النشط للموظفين، نظراً لأن كل شخص لديه احتياجاته وأفكاره وخبراته، وبعضها لا يتوافق مع الهيكل المؤسسي المعمول به، كما وتهدف عملية التغيير إلى تحقيق بيئة عمل صحية قادرة على حل المشكلات والسعي للاستدامة (Lauer, 2020: 20).

يتم وصف المنظمات والبشر غالباً باللغة نفسها، فيستخدم المديرون كلمات وعبارات مثل قدرات الاستشعار والذكاء التنظيمي، بينما هم في الحقيقة يهتمون ب أنظمة وعمليات منظماتهم، فهم قلقون بشأن الخلل الوظيفي التنظيمي، ويبحثون عن مؤشرات الصحة التنظيمية، هذا القاسم المشترك للغة يجعل من السهل فهم التشبيه بين الإنسان والمنظمة، فكلاهما أنظمة مفتوحة معقدة، وتمثيل للعلاقات بين الأجزاء وإيجاد الحلول للمشكلات المستجدة من خلال تشخيصها ومعالجتها بشكل متكرر باتباع منهجيات مدروسة (Stanford, 2012: 5).

تطورت الصحة التنظيمية من حيث المفهوم والتطبيق خلال العقد الأخير من القرن العشرين، فقد كان يُنظر للصحة والرفاهية وخاصة الصحة المرتبطة بالعمل على أنها اهتمام شخصي ومسؤولية شخصية للعامل الفردي، ثم تحول التركيز إلى وجهة نظر أكثر بيئية أو رؤية تنظيمية تتحمل فيها المنظمات والقادة مسؤولية متزايدة، وقد أدى هذا التحول إلى توسيع النظرة العالمية للصحة التنظيمية لتشمل العلاقة بين العمال ومكان العمل، مع التركيز بشكل متساو على السياق النفسي والاجتماعي وبيئة العمل المادية (Nezu, et al, 2003: 37).

عرف نير (Nair, 2021: 20) الصحة التنظيمية على أنها القدرات التي تمتلكها المنظمة للتكيف مع بيئتها بنجاح، وخلق التعاون بين أعضائها وتحقيق أهدافها، في حين عرفها (Macambira, 2021: 256)، بأنها القدرة المؤسسية على بذل جهود مقصودة لمواجهة التحديات، بشكل منهجي وبالتعاون مع الموظفين في الحصول على فعالية عالية مع ما يترتب على ذلك من رفاهية أكبر للعاملين.

تتعدد تعريفات الصحة التنظيمية من وجهة نظر الباحثين، وتتفق جميعها في المفهوم العام، إذ أشارت التعريفات السابقة إلى قدرة المنظمة على إيجاد بيئة تنظيمية داعمة للموارد البشرية وتحقيق مستوى مرتفع من الرفاهية التي بدورها تحقق فاعلية عالية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. تعكس الصحة التنظيمية التفاعل الاجتماعي داخل النظام الاجتماعي في المنظمة، وتكمن أهميتها في ضمان كفاءة تطوير وظائف معينة في الهيكل التنظيمي، وتعد عاملاً مهماً للتنمية بكافة جوانبها، كما توفر الصحة التنظيمية ميزة تنافسية، تجعل المنظمات في حالة حراك مستمر نحو الأفضل (Karadage, 2015: 123).

تتميز المنظمة الصحية بوحدة الهدف التي تجمع العاملين والمديرين وتشكل ركيزة أساسية للعمل في المنظمة، كما أن مكوناتها سريعة الاستجابة للتغيير والمرونة و تلبية المتطلبات في الوقت المناسب، وكذلك التكيف الإيجابي مع المتغيرات التي تحيط بالمنظمة، وتتسم العلاقات المتبادلة على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية بالعدالة والتقبل، وتمتلك القدرة على التجديد ومواكبة التطور في مجال عمل المنظمة، وعلى التنفيذ والتطبيق تلبية لمتطلبات العمل نحو تحقيق الهدف، كما تتميز بوجود أنظمة المكافآت وتشجيع وتحفيز العاملين نحو الإنجاز والفاعلية، وتشجيع الابتكار والإبداع ودعم وتبني الأفراد المبدعين ورعايتهم، والعمل بروح الفريق (Stanford, 2012: 15؛ Lencioni, 2012: 53).

أشار (makvana, 2010: 154) لما قدمه ويلسون ورفاقه (2004) والذي اقترح فيه أنموذجاً شاملاً وقابل للاختبار لمنظمة العمل الصحية، يتكون هذا النموذج من ستة أبعاد هي:

- السمات التنظيمية، وتشمل القيم والمعتقدات والسياسات والممارسات الإدارية.
- المناخ التنظيمي، الذي يشمل الدعم التنظيمي والعلاقة والتواصل مع زملاء العمل.
- تصميم الوظيفة، بما في ذلك عبء العمل، والتحكم والاستقلالية، ومحتوى الوظيفة.
- مستقبل الوظيفة، ويشمل الأمن الوظيفي، والمساواة الإجرائية والتوزيعية، وفرص التعلم.
- التكيف النفسي للعمل، ويشمل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والفاعلية.
- رفاه الموظف، بما في ذلك الصحة النفسية ومكافحة القلق والاكتئاب.

تقييم الصحة التنظيمية هو أداة تشخيصية لتقييم قدرة المنظمة ضمن عدة مستويات حيث تعمل المنظمات على تقييم مستوى الصحة التنظيمية على غرار الفحص البدني السنوي، لتحديد المشكلات ومعالجتها بشكل أفضل، وذلك من خلال إجراء المسح الوصفي لطبيعة العمل والعلاقات ونمط القيادة المتبع، وتبرز أهمية تقييم الصحة التنظيمية من خلال جمع المعلومات وتحديد القضايا التي من شأنها تحسين الأداء التنظيمي، وتوفير مقياس للفعالية يمكن تحسينه من سنة إلى أخرى، وتشجيع مشاركة الموظفين في عملية التطوير التنظيمي، وتقوية التفاهم والالتزام والروح المعنوية للعاملين (Xenidis, et al., 2014: 11؛ Calhoon, 2010: 47)

صنف (Laub, 2018: 187) الصحة التنظيمية ضمن أربعة مستويات كالآتي:

- الصحة التنظيمية المثالية: تعد المنظمة خدمة تتميز بالأصالة، وتقدير وتنمية الأفراد، وبناء المجتمع، وتوفير ومشاركة القيادة الإيجابية، ويعمل الجميع بروح الفريق.
 - الصحة التنظيمية الممتازة: يتوفر قدر من المشاركة الإيجابية والدافع لخدمة المصالح العامة، والانفتاح على التعلم والعمل بروح الفريق، وأن يكون العاملون جديرين بالثقة.
 - الصحة التنظيمية المتوسطة: تتميز بمستوى معتدل من الثقة والجدارة، إلى جانب عدم اليقين والخوف في بعض الأحيان، وغالبًا ما تكون الأهداف واضحة.
 - الصحة التنظيمية الضعيفة: تتميز بمستويات دنيا من الثقة والجدارة، إلى جانب عدم اليقين والخوف معظم الأحيان. ويشعر العاملون بعدم الرغبة لإثبات الذات.
- نشأت نظرية النضج الوظيفي على يد كين بلانشارد (Blanchard Kenneth) ويول هيرسي (Paul Hersey) عام (1969)، يعد بلانشارد والمؤلف والمتحدث الأكثر شهرة في مجال القيادة في العالم، أما هيرسي فهو أحد معلمي كين السابقين ومرشد للعديد من الأشخاص في مجال تنمية المهارات القيادية، خلص هيرسي وبلانشارد إلى أن القائد الأكثر نجاحًا هو الذي يمكنه تكييف أسلوبه وفقًا لمتطلبات الموقف المختلفة تبعاً لدرجة النضج لدى العاملين (Morgan, et al., 2007:310؛ Landy & Conte, 2010: 457؛ Johnson & Davey, 2019: 150)
- يمكن تصنيف المرؤوسين تبعاً للرغبة والقدرة، بداية المرؤوس غير الراغب وغير القادر، يليه المرؤوس الراغب، ولكنه غير قادر، ثم المرؤوس القادر، ولكنه غير راغب، وأعلى مستوى من النضج يكون راغبًا وقادرًا (Blanchard, 2010: 89).
- أساليب القيادة وفقًا لهيرسي وبلانشارد، هناك أربعة أنماط قيادة رئيسية:
- نمط الإخبار: القادة يخبرون أفرادهم بالضبط ماذا يفعلون؟ وكيف يفعلون؟

- التوجيه: لا يزال القادة يقدمون المعلومات والتوجيه، ولكن هناك المزيد من التواصل مع المتابعين. يوجه القادة رسالتهم لإشراك الفريق.
- المشاركة: يركز القادة أكثر على العلاقة بدرجة أقل على المهمة، القائد يعمل مع الفريق ويشاركهم في مسؤوليات صنع القرار.
- التفويض: ينقل القادة معظم المسؤولية إلى التابع أو المجموعة من الأتباع، القادة يراقبون التقدم، لكنهم أقل مشاركة في اتخاذ القرارات.
- يركز نمطا الإخبار والتوجيه على إنجاز المهمة. يهتم نمطا المشاركة والتفويض أكثر بتطوير قدرات أعضاء الفريق على العمل بشكل مستقل. (Ledlow & Coppola, 2010: 74)
- وضح (Paludi, 2013: 394) كيف ربط هيرسي وبلانشارد كل أسلوب قيادة وفقاً لمستوى النضج لدى الأتباع:
- مستوى النضج المنخفض في العلاقات والمهارات، يتم استخدام نمط القيادة الأول المتمثل بالإخبار.
- مستوى النضج المتوسط في المهارات والعلاقات (محدود المهارات) يتم استخدام نمط القيادة الثاني المتمثل بالتوجيه والإرشاد.
- مستوى النضج المتوسط بمهارات وعلاقات أعلى، ولكنه يفتقد للنقطة، يتم اعتماد نمط المشاركة من قبل القائد.
- مستوى النضج العالي في المعارف والمهارات والعلاقات، ويمتلك الثقة الكافية التي تمكنه من اتخاذ القرارات، ويستخدم القائد هنا أسلوب التفويض في القيادة.
- تشير الانتقادات التي وجهت لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد أن هناك غموضاً فيما يتعلق بكيفية تصور النهج لجوانب معينة من القيادة، وعدم وضوح وشرح كيفية انتقال المرؤوسين من مستويات التطوير المنخفضة إلى مستويات التطوير العالية، وعدم وضوح كيفية تغيير الالتزام بمرور الوقت بالنسبة للمرؤوسين، ولا يعالج النموذج كيفية تأثير الخصائص الديموغرافية على تفضيلات الموظفين للقيادة، كما لا يوفر النموذج إرشادات لكيفية استخدام القادة لهذا النهج في إعدادات المجموعة بدلاً من السياقات الفردية، يمكن إجمال جوانب الضعف (Lutechman, et al., 2012: 112).
- سعى العديد من الباحثين لدراسة موضوع الصحة التنظيمية سواء أكان ذلك لمعرفة واقعها، أو أثرها، أو علاقتها بالأبعاد التنظيمية الأخرى، ومنها دراسة (خلف، 2020) التي هدفت للتعرف على أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية في كليات الجامعة الأهلية في بغداد

وواسط بالعراق، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، بلغ حجم العينة (255) مبحوثاً، أظهرت النتائج أن مستوى الصحة التنظيمية والفاعلية التنظيمية في كليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط العراق قد جاءت بدرجة متوسطة، وكانت أبعاد الصحة التنظيمية أكثر تأثيراً في مدخل الموارد، ثم مدخل تحقيق الأهداف تلاه مدخل العملية الداخلية، ثم مدخل أصحاب المصلحة، أما في الترتيب الأخير فقد جاء مدخل التنافس، وهذا يعكس فاعلية تطبيق الصحة التنظيمية في استثمار موارد المنظمة، خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات تمثلت بضرورة نشر الوعي بين العاملين حول مفهوم الصحة التنظيمية ومعرفة الأسباب المؤدية إلى خفض الفاعلية، والعمل على معالجتها للارتقاء بمستوى كليات الجامعات في العراق.

أما دراسة (عاشور، 2021)، فقد سعت لمعرفة مدى تطبيق الصحة التنظيمية في المراكز الصحية في مدينة قفيلية، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المراكز الصحية من أطباء وممرضين وإداريين ومهن مساندة حيث بلغ عددهم (86)، تم اختيار عينة عشوائية قوامها (36) مبحوثاً، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن مدى تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في المراكز الصحية في محافظة قفيلية كانت بدرجة مرتفعة، أوصت الدراسة بضرورة التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات دون المساس باللوائح التنظيمية العليا والعمل على حل المشكلات باتباع الأسس العلمية ونظام متابعة للتقييم.

في حين هدفت دراسة الأنصاري (2022) الوقوف على الإسهام النسبي للصحة التنظيمية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا المصرية، تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، بلغ حجم عينة الدراسة (356) من المعلمين، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، أظهرت النتائج أن الصحة التنظيمية جاءت بدرجة منخفضة، كما بينت أن الصحة التنظيمية تسهم بالتنبؤ بالسلوكيات المضادة للإنتاجية، أوصت الدراسة ببناء فريق مدرب لتشخيص الصحة التنظيمية ومتطلبات تحقيقها ووضع الآليات الكفيلة بذلك.

ودراسة (العابدي، 2023)، فقد هدفت للتعرف على مستوى ممارسة التأمل وتأثيره في الصحة التنظيمية، في مستشفى الحكيم العام في النجف العراقي، تكون مجتمع الدراسة من (232) طبيباً عاملاً في المستشفى وتم اختيار عينة بلغ قوامها (144) طبيباً بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة ضعف اهتمام الأطباء بممارسة التأمل في مكان العمل في مستشفى الحكيم العام بصورة عامة وأثره المنخفض على الصحة التنظيمية، كما عكست النتائج اهتمام الأطباء في المستشفى بالنزاهة

المؤسسية والالتزام بالسياسة التنظيمية التي تعزز الصحة التنظيمية، أوصت الدراسة بضرورة اهتمام مستشفى الحكيم العام بممارسة التأمل في مكان العمل بما يعزز الصحة التنظيمية فيها. أما دراسة (قدحة والعامري، 2023) فقد هدفت للتعرف على دور الصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية في (4) جامعات حكومية، والبالغ عددهم (438) مبحوثاً، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في الجامعات اليمنية الحكومية كان متوسطاً، وأن مستوى تحقق التميز المؤسسي كان متوسطاً كذلك، كما وظهرت علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية، ووجود أثر للصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بنسبة (33%)، أوصت الدراسة على ضرورة توفير الموارد المالية والمادية التي يحتاجها العاملون، وتهيئة بيئة عمل مناسبة للعاملين لإظهار إبداعهم وتميزهم في أداء مهامهم الوظيفية وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين في الجامعات.

وتعددت الدراسات التي تناولت نظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد وذلك للإشارة من خلالها لمرحلة نضج العاملين أو نمط القيادة المستخدم في كل مرحلة، ومنها دراسة (أبو صاع وأبو سمرة، 2020) التي هدفت إلى التعرف على مستوى النضج الوظيفي لمعلمي مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد. تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من (172) وهم جميع مديري ومديرات المدارس في محافظة بيت لحم، وبلغت العينة العشوائية الطبقية الممثلة لمجتمع الدراسة (110) مبحوثاً، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم هو الإقناع، يليه المشاركة، وكان مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين متوسطاً. أوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية لمدرّاء المدارس من أجل تأهيلهم لاختيار النمط القيادي الملائم للموقف، والاهتمام بدراسة نظرية هيرسي وبلانشارد في القيادة.

في حين حرصت دراسة الهنائي والحبسي (2022) على الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة وفق نظرية هيرسي وبلانشارد في محافظة البريمي بسلطنة عُمان، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات منطقة البريمي في سلطنة عُمان وعددهم (1461)، واختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وبلغ حجمها (238) من المعلمين والمعلمات. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة

وفق نظرية هيرسي وبلانشارد كانت مرتفعة جداً، إذ حصل نمط التدريب على الرتبة الأولى في الممارسة، تبعه نمط الدعم، وتبعه نمط التفويض، وجاء نمط التوجيه بالرتبة الرابعة، أوصت الدراسة بتوفير نظام للحوافز التشجيعية لمديري المدارس الذين يمارسون أنماط القيادة بما يتلاءم ودرجة نضج الموظف، وإدخالها ضمن المنظومة التقييمية للعاملين.

أما دراسة (الراجح، 2022) فقد سعت للتعرف إلى نمط القيادة لدى مديري مدارس الذكور الحكومية في المدينة المنورة وفقاً لنظرية القيادة لهيرسي وبلانشارد، وعلاقة نمط القيادة الرئيس مع المؤهل وعدد سنوات الخبرة للمدراء، وتأهيله المتعلق بالقيادة. تم استخدام المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (217) قائداً مدرسياً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن نمط القيادة الرئيس هو النمط الداعم، كما أظهرت النتائج أن أكثر من (95) % من القادة تستخدم ثلاثة أنماط قيادية أو أربعة، الأمر الذي يشير إلى المرونة في استخدام الأنماط القيادية. وأوصت الدراسة بتدريب قادة المدارس على نظريات القيادة وبخاصة نظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد.

مشكلة البحث

تواجه الإدارات التربوية العديد من التحديات التي تعيق العمل الإداري، وتؤثر على المخرجات المتوقعة تحقيقها، وتؤدي إلى عدم تمكن المؤسسات من توفير بيئة تتمتع بقدر كاف من الصحة التنظيمية سواء أكان من حيث الممارسات القيادية للمدراء، أو القدرات المهنية والمهارية للأفراد، وما يختص بتهيئة مناخ يقود إلى الإبداع والابتكار واستخدام الأساليب المتجددة في حل المشكلات، التي أثرت سلباً على تكيف العاملين التنظيمي وبالتالي حالت دون تحقيق الأهداف المنشودة.

ومن خلال خبرة الباحثة الإدارية، لامست بعض جوانب القصور والمتمثلة بالعديد من المظاهر المتعلقة بالأساليب والنهج القيادي المتبع، والهيكل التنظيمي وانعكاساته على طبيعة التواصل بين العاملين، ومدى قدرة المؤسسة التعليمية بكافة عناصرها على تبني معززات الإبداع والابتكار لدى العاملين، الأمر الذي حدا بالباحثة لعمل دراسة حول واقع الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد وسبل تطويرها.

أسئلة البحث:

- ما واقع الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد؟

- ما سبل تعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد؟

أهداف البحث:

- التعرف على واقع الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد.

- التعرف على سبل تعزيز الصحة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد.

أهمية البحث:

تأمل الباحثة أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، بأقسامها المختصة بالتخطيط والمتابعة والتقييم، الاستفادة منها وذلك بتوظيف مخرجاتها الداعمة لتعزيز الصحة التنظيمية للعاملين الإداريين في الوزارة.
- مؤسسات المجتمع المدني الداعمة لقطاع التعليم في فلسطين، والمؤسسات الشريكة وذلك من خلال معرفة أهم الدعائم والركائز التي تحقق مستوى أعلى من الصحة التنظيمية وفقاً لدرجة نضج الموظف في المؤسسات التعليمية.
- تمثل الدراسة دليلاً لرواد البحث العلمي ومريديه في أبحاثهم المستقبلية ومرجعاً يمكن الاعتماد عليه في تطوير البحث العلمي في مجال الصحة التنظيمية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي.

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يجمع بين منهجين وهما المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث يعد المنهج الوصفي الأساس، ويساعده المنهج التحليلي في البحث حول الظاهرة قيد الدراسة وحلها لإنجاح عملية البحث.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، للعام الدراسي (2023-2024) م، والبالغ عددهم (2127) موظفاً إدارياً (مدير عام، ومدير دائرة، ورئيس قسم، ومدير مدرسة).

عينة البحث:

وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، تكونت من (375) إدارياً من الإداريين العاملين في الوزارة من أفراد مجتمع الدراسة، وتم مراعاة التمثيل وفقاً لمقر العمل في ديوان عام وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية، أما عينة المقابلة فتكونت من (30) مديراً.

أداتا البحث:

تضمن البحث أداتين هما: الاستبانة، والمقابلة.

أولاً: الاستبانة:

تمثلت بمقياس لواقع الصحة التنظيمية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد، وتحقيقاً لأهداف البحث، فقد تم إعداد مقياس لواقع الصحة التنظيمية استعانةً بالأدب التربوي والدراسات السابقة كدراسة (خلف، 2020)، ودراسة (عاشور، 2021)، ودراسة (الصغير، 2021)، ودراسة (قدحة والعامري، 2023)، ودراسة (العابدي، 2023)، ودراسة (البلوشي، 2023)، تم تحديد خمسة أبعاد للصحة التنظيمية، وهي (القيادة، والقدرات، والإبداع، والتكيف التنظيمي، والاتصال)، وقد وزعت هذه المؤشرات على مراحل النضج الوظيفي للعاملين (المبتدئ، والنامي، والماهر، والخبير)، وبلغ عدد المؤشرات (60) مؤشراً دالاً على الصحة التنظيمية، تم تطبيق الصورة النهائية للمقياس على عينة أولية تكونت من (30) مبحوثاً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث وخارج عينتها، إذ تم التأكد من صدق الدرجات على مقياس مؤشرات الصحة التنظيمية للإداري باستخدام:

صدق المحكمين: وذلك من خلال عرض الأداة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (11) محكماً من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الفلسطينية والأردنية، ممن يحملون درجة الدكتوراه في التخصصات ذات الصلة لتحديد مدى ملاءمة الفقرات للبعد الذي تنتمي إليه، والوضوح والسلامة اللغوية، وذلك بالإضافة أو الحذف أو التعديل.

صدق البناء: وللتحقق من صدق البناء لأدوات البحث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات والمجال من جهة، وبين الفقرات والأداة ككل من جهة أخرى، بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية من مجتمع البحث ومن خارج عينتها والجدول (1) يبين معاملات ارتباط الفقرات بالأبعاد.

الجدول (1): معاملات ارتباط الفقرات بالأبعاد

العناصر	الموظف المبتدئ		الموظف النامي		الموظف الماهر		الموظف الخبير	
	الرقم	الارتباط بالدرجة الكلية	الرقم	الارتباط بالدرجة الكلية	الرقم	الارتباط بالدرجة الكلية	الرقم	الارتباط بالدرجة الكلية
القيادة	1	.626**	16	.508**	31	.683**	46	.700**
	2	.789**	17	.537**	32	.678**	47	.745**
	3	.758**	18	.628**	33	.703**	48	.722**
القدرات	4	.828**	19	.723**	34	.672**	49	.832**
	5	.882**	20	.786**	35	.697**	50	.849**
	6	.827**	21	.707**	36	.715**	51	.829**
الإبداع	7	.870**	22	.727**	37	.711**	52	.843**
	8	.856**	23	.741**	38	.712**	53	.819**
	9	.835**	24	.735**	39	.633**	54	.825**
التكيف	10	.826**	25	.722**	40	.751**	55	.856**
	11	.782**	26	.646**	41	.692**	56	.848**
	12	.798**	27	.678**	42	.667**	57	.837**
التنظيمي	13	.777**	28	.632**	43	.700**	58	.774**
	14	.770**	29	.657**	44	.697**	59	.772**
	15	.795**	30	.688**	45	.717**	60	.818**

تشير المعطيات الواردة في الجدول (1) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات البعد مع الدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات المقياس في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

ثبات الاستبانة

استخدمت الباحثة طريقة كرو نباخ ألفا، وماكدونالد أوميجا، للتعرف على الاتساق الداخلي للفقرات، كما هو موضح في الجدول (2).

الجدول (2): معاملات الثبات لمقياس الصحة التنظيمية

الأبعاد	كرونباخ ألفا	ماكدونالد أوميغا (□) معاملات الثبات
القيادة	.812	.810
القدرات	.904	.902
الإبداع	.917	.916
التكيف التنظيمي	.899	.898
الاتصال	.882	.881
الصحة التنظيمية (جميع الفقرات)	.974	.974

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2) أن قيم معاملات الثبات لأبعاد مقياس الصحة التنظيمية تراوحت بين (0.812) و(0.917) وهي قيم مرتفعة، كما بلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية لمقياس الصحة التنظيمية (0.974) وهي قيمة مرتفعة، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات لإجراء مثل هذه الدراسة.

ثانياً: المقابلة

استخدمت المقابلة الشخصية لتحقيق هدف الدراسة حول التعرف على سبل تعزيز الصحة التنظيمية، إذ تكونت عينة الدراسة القصدية من (30) مدير.

نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول: ما واقع الصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين. كما هو موضح في الجدول (3).

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقا لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلاشارد من وجهة نظر الإداريين

المحور الأبعاد الرقم	المؤشرات	المتوسط الحايي	الانحراف المعياري	درجة الواقع
1	استخدام النمط الرسمي في العلاقة مع الموظف المبتدئ	3.70	0.63	كبيرة
2	توجيه عال أثناء أداء المهمة لضمان إنجاز العمل بالشكل المطلوب	3.69	0.63	كبيرة
3	إبلاغ الموظف بالقرارات الإدارية للقيام بتنفيذها	3.63	0.72	متوسطة
الدرجة الكلية لواقع القيادة لدى الموظف المبتدئ				
4	تمكين الموظف المبتدئ من إنجاز المهام الموكلة له بتوفير التجهيزات اللازمة لذلك	3.44	0.68	متوسطة
5	تزويد الموظف المبتدئ بالمعارف اللازمة حول المهارات المطلوب تنفيذها	3.46	0.68	متوسطة
6	التقويم المستمر لعملية تنفيذ المهارات المطلوبة من الموظف المبتدئ	3.41	0.67	متوسطة
الدرجة الكلية لواقع القدرات لدى الموظف المبتدئ				
7	حرص المؤسسة التعليمية على توفير بيئة داعمة لإبداع الموظف المبتدئ	3.27	0.71	متوسطة
8	تشجع المؤسسة التعليمية الموظف الابتعاد عن المواقف الجامدة المقيدة للتفكير	3.31	0.66	متوسطة
9	تدعم المؤسسة التعليمية الموظف في تنفيذ ما يطلب منه بأسلوب متجدد	3.27	0.66	متوسطة
الدرجة الكلية لواقع الإبداع لدى الموظف المبتدئ				
10	توجه المؤسسة التعليمية الموظف المبتدئ نحو الالتزام بالتسلسل الإداري	3.47	0.72	متوسطة
11	اعتماد مفاهيم المساءلة الإدارية في المؤسسة التعليمية وفق الوصف الوظيفي للمهام	3.37	0.65	متوسطة
12	تحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة للموظف والأهداف العامة للمؤسسة التعليمية	3.38	0.65	متوسطة
الدرجة الكلية لواقع التكيف التنظيمي لدى الموظف المبتدئ				
		3.41	0.54	متوسطة

المحور الأبعاد الرقم	المؤشرات	المتوسط الحابي	الانحراف المعياري	درجة الواقع
13	التواصل مع الموظف المبتدئ ضمن حدود الدور المناط به	3.37	0.65	متوسطة
14	الاتصال يتوفر حجم معلومات للموظف المبتدئ بما يتناسب مع مستواه الوظيفي	3.43	0.65	متوسطة
15	التركيز على التزام الموظف المبتدئ بقنوات الاتصال المعتمدة في المؤسسة التعليمية	3.41	0.65	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع الاتصال لدى الموظف المبتدئ	3.40	0.51	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع الصحة التنظيمية للموظف المبتدئ	3.44	0.44	متوسطة
16	الحرص على تطوير العلاقات الإنسانية مع الموظف تعزيزاً لثقتة بنفسه	3.96	0.66	كبيرة
17	القيادة تشجيع الموظف على الانخراط في بيئة العمل لتحقيق الانسجام المطلوب	3.53	0.63	متوسطة
18	تشرح القرارات للموظف النامي قبل تنفيذها، لزيادة الانتاجية	3.41	0.63	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع القيادة لدى الموظف النامي	3.63	0.51	متوسطة
19	تدريب الموظف في المؤسسة التعليمية على أداء المهمات المطلوبة منه بكفاءة	3.43	0.65	متوسطة
20	القدرات التقييم المستمر للموظف حول أداءه لمعالجة نقاط الضعف	3.37	0.64	متوسطة
21	تحفيز الموظف النامي في المؤسسة التعليمية لرفع القدرة لديه على الانجاز	3.37	0.66	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع القدرات لدى الموظف النامي	3.39	0.54	متوسطة
22	تشجع المؤسسة التعليمية الموظف على التعامل مع المواقف المعقدة	3.35	0.64	متوسطة
23	الإبداع ترحب المؤسسة التعليمية بالأفكار الأصلية للموظف النامي مع دراسة امكانية تطبيقها	3.30	0.66	متوسطة
24	دعم تطور الموظف المبدع بالترقيات التي تتوافق مع هيكلية المؤسسة التعليمية	3.32	0.69	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع الإبداع لدى الموظف النامي	3.32	0.53	متوسطة
25	التكيف تعزز المؤسسة التعليمية شعور الموظف بالأمان أثناء	3.23	0.74	متوسطة

المحور الأبعاد الرقم	المؤشرات	المتوسط الحابي	الانحراف المعياري	درجة الواقع
	تأدية عمله			
26	توفر المؤسسة التعليمية بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة الادارية الهادفة	3.28	0.71	متوسطة
27	تشجيع مشاركة الموظف في اللجان التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية	3.37	0.65	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع التكيف التنظيمي لدى الموظف النامي	3.30	0.57	متوسطة
28	توفر المؤسسة التعليمية قنوات اتصال متعددة بما يخدم عمل الموظف النامي	3.43	0.64	متوسطة
29	السعي لتوفير قدر كاف من المعلومات المطلوبة لتمكين الموظف النامي من العمل	3.43	0.67	متوسطة
30	استخدام المؤسسة التعليمية لأنماط مختلفة من الاتصال الداعم للموظف	3.43	0.65	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع الاتصال لدى الموظف النامي	3.43	0.52	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع الصحة التنظيمية للموظف النامي	3.41	0.45	متوسطة
31	دعم الموظف الماهر من خلال خفض السلوك التوجيهي المقدم له	3.64	0.61	متوسطة
32	التركيز على بناء علاقات قوية تقوم على مبدأ التعاون في العمل المؤسسي	3.50	0.65	متوسطة
33	مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	3.34	0.62	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع القيادة لدى الموظف الماهر	3.49	0.47	متوسطة
34	استثمار امكانيات الموظفين المهرة في نقل مهاراتهم لبقية الموظفين العاملين معهم	3.41	0.65	متوسطة
35	توجه المؤسسة التعليمية الموظف الماهر نحو المشاركة في الدورات التدريبية المتطورة	3.36	0.67	متوسطة
36	تحرص المؤسسة التعليمية على تكريم الموظفين المهرة	3.21	0.75	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع القدرات لدى الموظف الماهر	3.33	0.57	متوسطة
37	تشجع المؤسسة التعليمية تبني أساليب عمل حديثة متجددة عوضا عن الأساليب التقليدية	3.31	0.69	متوسطة

الموظف الماهر

المحور الأبعاد	الرقم	المؤشرات	المتوسط الحابي	الانحراف المعياري	درجة الواقع
الموظف الخبير	38	تبادل الأفكار الإبداعية ضمن فريق العمل لاستنباط أفكار جديدة في المؤسسة التعليمية	3.26	0.73	متوسطة
	39	تمكين الموظف الماهر المبدع في المؤسسة التعليمية من التقدم الوظيفي العادل	3.25	0.76	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع الإبداع لدى الموظف الماهر	3.27	0.63	متوسطة
	40	شعور الموظف الماهر بالرضا الوظيفي أثناء تأدية المهام المناطة به	3.26	0.75	متوسطة
	41	يتم تعزيز الموظف الماهر، بدعم تطوره وظيفيا ضمن الهرمية الادارية	3.26	0.73	متوسطة
	42	حرص المؤسسة التعليمية على ترسيخ التماثل التنظيمي للموظف بتعزيز روح المشاركة لديه	3.28	0.69	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع التكيف التنظيمي لدى الموظف الماهر	3.27	0.61	متوسطة
	43	يسود نظام اتصال مفتوح بين الموظف والإدارات العليا في المؤسسة التعليمية	3.36	0.65	متوسطة
	44	دعم المشاركة في الفعاليات التنظيمية بترشيح من المسؤول المباشر	3.33	0.66	متوسطة
	45	يتلقى الموظف التغذية الراجعة من الإدارات العليا بالوقت والمكان المناسبين	3.33	0.67	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع الاتصال لدى الموظف الماهر	3.34	0.52	متوسطة	
	الدرجة الكلية لواقع الصحة التنظيمية للموظف الماهر	3.34	0.48	متوسطة	
	46	تفويض الموظف لأداء العديد من المسؤوليات المناطة بالقائد لإتمامها	3.61	0.65	متوسطة
	47	متابعة الموظف الخبير عن بعد مع خفض السلوك التوجيهي المقدم من القائد	3.44	0.62	متوسطة
	48	يتخذ الموظف الخبير بعض القرارات في المؤسسة التعليمية بعد تكليفه بذلك	3.34	0.63	متوسطة
		الدرجة الكلية لواقع القيادة لدى الموظف الخبير	3.46	0.46	متوسطة
	49	استثمار المهارات العالية للموظف في تطوير مستوى الخدمات المقدمة في المؤسسة التعليمية	3.40	0.66	متوسطة
	50	تحقيق معايير الجودة من خلال الاستخدام الأمثل	3.30	0.69	متوسطة

المحور الأبعاد الرقم	المؤشرات	المتوسط الحابي	الانحراف المعياري	درجة الواقع
	الموارد في المؤسسة التعليمية			
51	حرص المؤسسة التعليمية على تقدير مهارات الموظف الخبير من خلال نقل خبرته للآخرين	3.31	0.67	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع القدرات لدى الموظف الخبير	3.34	0.56	متوسطة
52	دعم المواكبة العلمية بكل ما يخدم تطور الموظف في المؤسسة التعليمية	3.33	0.68	متوسطة
53	تشجع المؤسسة التعليمية الموظف الخبير على حل المشكلات باتباع أساليب ابداعية متطورة	3.26	0.68	متوسطة
54	توفير بيئة مناسبة تعمل على تحفيز التفكير خارج الصندوق لدى الموظف الخبير	3.23	0.71	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع الإبداع لدى الموظف الخبير	3.27	0.57	متوسطة
55	تعزز المؤسسة التعليمية تفاني الموظف الخبير من خلال سلم الترقيات العادل	3.24	0.71	متوسطة
56	تحرص المؤسسة التعليمية على استثمار قدرات الموظف الخبير في التكيف مع الافاق المستقبلية للعمل	3.30	0.71	متوسطة
57	تعزز الثقة بين الموظف الخبير والآخرين في المؤسسة التعليمية بتوفير المناخ المناسب	3.33	0.68	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع التكيف التنظيمي لدى الموظف الخبير	3.29	0.59	متوسطة
58	يتوفر قدر عالي من المعلومات تمكن الموظف الخبير من الاتصال الفعال	3.43	0.67	متوسطة
59	التواصل عبر شبكات الاتصال اللامركزية للموظف الخبير في المؤسسة التعليمية	3.31	0.65	متوسطة
60	الحد من الحواجز الوظيفية المعقدة في المؤسسة التعليمية	3.23	0.65	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع الاتصال لدى الموظف الخبير	3.32	0.52	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع الصحة التنظيمية للموظف الخبير	3.34	0.46	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع الصحة التنظيمية الكلية لدى الإداريين	3.38	0.42	متوسطة

يتضح من الجدول (3) أن واقع الصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الإداريين كان بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري (0.42). وتعزو الباحثة ذلك للعديد من العوامل، منها إتباع بعض القادة لأساليب قيادية لا تتلاءم ومستوى النضج الوظيفي للعاملين، وضعف فاعلية البرامج التدريبية، والتطور السريع في مجالات العمل والذي أثر على تمكن الإداريين من المهارات السابقة.

كما أن للاحتلال الإسرائيلي الأثر الكبير في خنق للحريات، ومصادرة الممتلكات، وكذلك خلق الأزمة الاقتصادية التي ألقت بظلالها على قطاع التعليم ونتج عنها عدم قدرة الوزارة على إيجاد بيئة صحية تقود إلى التكيف والابداع، بل أصبح الهدف الأهم هو إنزال جزء من الراتب لتغطية الحاجات الأساسية للعاملين، وقد صادف فترة تعبئة الاستبانة الحرب على قطاعنا الحبيب والهجمة الشرسة على الضفة الغربية، والاعتداءات على المديرات والمدارس، ومصادرة الحرية والأمان.

كما أدت حالة الانقسام السياسي والتنظيمي، لشعور البعض بالظلم نتيجة انتمائه التنظيمي، وما يصدر من إشاعات حول أن التقدم الوظيفي للمراكز العليا مرتبط بالانتماء التنظيمي للعاملين، الأمر الذي أدى إلى حالة من فتور لدى بعضهم أثرت على دافعيته للعمل والأبداع، وهذا ما أشار إليه تريان وماجد (2022).

ولعل الهيكلية الجديدة التي تم طرحها من قبل وزارة التربية والتعليم، والتي أدت إلى دمج بعض الأقسام وصهر بعضها الآخر واستحداث مسميات جديدة، أثرت ولو جزئياً على شعور الإداريين بالأمن الوظيفي، كما أن بعض الأقسام لا زالت في حالة من الانتظار والترقب لمعرفة حيثيات المسميات الوظيفية المستحدثة.

ولتقديم صورة واضحة حول الدرجة المتوسطة لواقع الصحة التنظيمية يمكن مناقشتها في ضوء درجة النضج الوظيفي للإداريين كالتالي:

الموظف المبتدئ:

جاء في المقام الأول الموظف المبتدئ من حيث واقع الصحة التنظيمية بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة الدرجة المرتفعة مقارنة بباقي الأبعاد لإدراك الإداريين بأن النمط القيادي المستخدم للموظف المبتدئ يحاكي النمط الرسمي الذي ينظم العلاقة به مع التوجيه المستمر له أثناء تأدية المهام المنوطة به، أما حصول هذا البعد على درجة متوسطة فقد يرجع إلى تأخر إحاطة الموظف بالقرارات الإدارية وقد يكون نقص المعارف لديه سبباً في ذلك، تلاه واقع القدرات وقد يرجع ذلك لوجود قصور في توفير بعض التجهيزات والمعارف اللازمة لتمكين الموظف المبتدئ، ثم جاء واقع

التكيف التنظيمي وتعزو الباحثة ذلك إلى تقدير الإداري لضعف معرفة الموظف المبتدئ للتسلسل الإداري، وخروج المسألة الإدارية له عن سياق مهامه الوظيفية، بالإضافة لحدوث صعوبة التوفيق بين أهدافه الخاصة وأهداف المؤسسة التعليمية، ثم جاء بُعد الاتصال وقد يرجع ذلك إلى تجاوز الموظف المبتدئ حدود الدور المنوط به، إذ أن طبيعة المرحلة تتطلب منه الرسمية في العلاقات، وقد يكون لنقص المعلومات حول التسلسل الإداري سبباً في ذلك، وجاء واقع الإبداع أخيراً، ويمكن تفسير ذلك نتيجة الافتقار لبيئة تكشف الإبداع وتدعمه، وضعف الاستقطاب للطاقات البشرية المبدعة.

الموظف النامي:

جاء الموظف النامي بالمقام الثاني بدرجة متوسطة من حيث واقع الصحة التنظيمية، إذ حصل واقع القيادة للموظف النامي على أعلى درجة، مقارنة بباقي الأبعاد، وذلك لحرص القادة في هذه المرحلة على تمكين الإداريين من المهام بشرحها مع تعزيز للعلاقات الإنسانية لينخرط الموظف إيجابياً في بيئة العمل، وقد ترجع الدرجة المتوسطة نتيجة لأعباء الملقاة على القادة التي قد تحول دون تقديم الدعم المطلوب، تبعه واقع الاتصال، وقد يعزى ذلك لخصر قنوات الاتصال المتاحة للموظف النامي ضمن قنوات محددة، ونقص في المعلومات التي تدعم تمكينه وكذلك قصور المؤسسة التعليمية على توفير أنماط اتصال داعمة للموظف، تلاه واقع القدرات وقد يرجع ذلك لضعف برامج التدريب وكذلك التقويم، بالإضافة إلى الافتقار للتحفيز المناسب، ثم واقع الإبداع ويمكن أن يكون ذلك نتيجة النمطية الإدارية التقليدية والخوف من التعاطي مع المواقف المعقدة وضعف الترحيب بالأفكار الأصلية نقادياً للمخاطرة، وجمود سلم الترقيات للموظف المبدع، وأخيراً واقع بعد التكيف التنظيمي، وترجع الباحثة ذلك إلى قصور المؤسسة التعليمية في توفير بيئة آمنة تتميز بالمرونة الإدارية الهادفة الداعمة لمشاركة الموظف النامي في اللجان التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية.

الموظف الماهر

جاء الموظف الماهر بالمقام الثالث بدرجة متوسطة من حيث واقع الصحة التنظيمية، إذ حصل واقع القيادة للموظف الماهر على أعلى درجة مقارنة بباقي أبعاد الصحة التنظيمية ولعل ذلك يرجع لحيوية هذا البعد وأثره، في حين أن الدرجة المتوسطة قد ترجع إلى تمسك القادة بالسلوك التوجيهي المقدم للموظف الماهر، ووجود جدران عالية بين الأقسام الإدارية مما يحول دون توطيد التعاون في العمل المؤسسي، وضعف مشاركة الموظف الماهر باتخاذ القرارات الإدارية، تلاه واقع الاتصال ويرجع ذلك لجمود في نظام الاتصال مع الإدارات العليا، وضعف مشاركة الموظف في الفعاليات

التنظيمية وتأخر التغذية الراجعة من الإدارات العليا، ثم واقع القدرات، ويعزى ذلك إلى القصور في تقدير خبرة الموظف الماهر وذلك بنقل هذه الخبرة للآخرين وتكريمه وترشيحه للمشاركة في الدورات التدريبية المتطورة، ثم جاء واقع التكيف التنظيمي، ولعل السبب في ذلك شعوره بعدم الرضا أثناء تأدية مهامه والقصور في تعزيز روح الانتماء لديه ودعمه وظيفياً ضمن الهرمية الإدارية، وأخيراً جاء واقع الإبداع؛ ويعزى ذلك لقصور المؤسسة التعليمية في تبني أساليب حديثة ومتجددة في العمل وميل البعض لاحتكار الأفكار الإبداعية وعدم مشاركتها، وشعور الموظف الماهر بأنه يستحق الأفضل بالتقدم الوظيفي العادل.

الموظف الخبير

جاء الموظف الخبير في المقام الرابع من حيث واقع الصحة التنظيمية، إذ حصل واقع القيادة للموظف الخبير على أعلى درجة مقارنة بباقي أبعاد الصحة التنظيمية ذلك أن القادة في المؤسسات التعليمية يحرصون على تجنيد الموظفين الخبراء وتخفيف عبء العمل والتفرغ للمهام الأخرى مع تحقيق الجودة العالية وبالتالي قلة الأخطاء، أما حصول البعد على الدرجة المتوسطة فقد يرجع لممارسات بعض القادة وتشبثهم بالمركزية والميل للنمط التوجيهي ومركزية القرار وتحييد التفويض للكثير من الصلاحيات للموظف الخبير، تلاه واقع القدرات؛ ويعزى ذلك إلى تجاهل المؤسسة التعليمية لقدرات بعض الإداريين المهرة سواء بنقلها إلى الموظفين الآخرين أو استثمارها في تطوير المؤسسة، وقصور في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ثم جاء واقع الاتصال ويرجع ذلك لوجود الحواجز الوظيفية ونقص المعلومات التي تمكن الموظف الخبير من الاتصال الفعال عبر شبكات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، وتبعه واقع التكيف التنظيمي وقد يعزى ذلك إلى قصور لدى المؤسسة التعليمية في توفير سلم ترقيات عادل، واستثمار طاقة الموظف الخبير في التكيف مع التحديات المستقبلية، وأخيراً جاء واقع الإبداع وتفسر الباحثة ذلك للضعف في استثمار المواكبة العلمية بما يخدم تطور الموظف الخبير والميل لاستخدام الأساليب التقليدية والتفكير النمطي في حل المشكلات.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (خلف، 2020)، ودراسة (لاشين، 2020)، ودراسة (قدحة والعامري، 2023)، إذ جاء مستوى الصحة التنظيمية بدرجة متوسطة، في حين اختلفت مع نتائج دراسة (أبو حجير، 2020)، ودراسة (عاشور، 2021) ودراسة (الكلوت، 2021) التي جاءت بدرجة مرتفعة، أما دراسة (الأنصاري، 2022) فقد جاءت الصحة التنظيمية بدرجة منخفضة.

السؤال الثاني: ما سبل تطوير الصحة التنظيمية للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد:

للإجابة عن السؤال الثاني تم تحليل بيانات المقابلة باستخدام النظرية المجذرة لستراوس وكوربين، التي تعد من أبرز استراتيجيات البحث النوعي، كونها تقدم منهجية متكاملة وإجراءات محددة لجمع وتحليل البيانات النوعية، والتي تهدف لبناء نظرية مؤسسة (مجدرة) من بيانات الدراسة (Morrison, et al., 2013: 598) ، وعليه تم تحليل البيانات الناتجة عن المقابلات، تحليلاً (ثيماتياً) وفق النظرية المجذرة بتفريغ المقابلات وعمل قراءة فاحصة لكل كلمة وجملة تم ذكرها من قبل مديري المدارس واعتمد الترميز للاستجابات، ووضع الأفكار المتشابهة، وترتيبها وتجميعها لاستنباط التصنيفات من الرموز ثم توزيعها على الأنماط الرئيسة وعليه تم تحديد سبل تعزيز الصحة التنظيمية وفق مجالين كالتالي:

المجال الأول: العاملون

ويشمل هذا المجال وفق ما أسفرت عنه نتائج التحليل الأبعاد التالية:

البعد الأول: التدريب

اتفق المشاركون في المقابلات على أن أهم السبل لتعزيز الصحة التنظيمية هو تدريب العاملين بكل ما هو ضروري لتمكين العاملين، وهذا بعض ما أشارت إليه استجابات المبحوثين.

(م: تشير إلى المبحوث)

م2: تدريب العاملين هو الركيزة الأساسية للوصول إلى صحة تنظيمية.

م7: يحتاج العاملون للتدريب والتعليم المستمر وصولاً للنتيجة المطلوبة.

م14: توفير التدريب اللازم في سلم الأولويات التي نحرص عليها ونأمل تحققها.

البعد الثاني: التجديد والمواكبة

أشار المشاركون في المقابلات إلى أهمية المواكبة والتجديد لضمان نمو مهني ووظيفي يقود العاملين لدرجة عالية من الصحة التنظيمية، وهذا بعض ما أشارت إليه استجابات المديرين:

م11: العالم يتغير بسرعة كبيرة ويجب تطوير قدراتنا تبعاً لذلك.

م16: من لا يتقدم بأساليبه وأدواته يتقادم ويصعب الإصلاح تالياً.

م23: حتى نضمن جيلاً واعياً يجب تعديل الأساليب بما يتلاءم مع قدرات العالم الحديث.

البعد الثالث: العدالة التنظيمية

توجهت آراء المشاركين في المقابلة على ضرورة اعتماد الكفاءة والقدرة في التعيين والعمل والتقييم والتوزيع العادل لأعباء العمل، وجاءت الاستجابات كالتالي:

م7: يجب أن تستند أسس اختيار العاملين إلى المعايير القانونية والأخلاقية حتى تتحقق الصحة التنظيمية.

م10: لا بد من محاربة الفساد للنهوض بالصحة التنظيمية.

م30: أتمنى أن تسود العدالة ليتحقق الرضا الوظيفي الذي يعبر عن الصحة التنظيمية.

المجال الثاني: بيئة العمل

ويشمل هذا المجال وفق ما أسفرت عنه نتائج التحليل الأبعاد التالية:

البعد الأول: بيئة العمل المادية

أشار المشاركون في المقابلات على ضرورة أن يتوفر في بيئة العمل جميع الإمكانيات اللازمة لضمان تحقيق الأهداف التربوية أولاً، وصولاً للصحة التنظيمية المنشودة، وهذا بعض ما أشارت إليه استجابات المديرين.

م8: حتى نتمكن من العطاء لا بد من توفر بيئة داعمة تتوفر فيها الأجهزة والأدوات اللازمة

م17: توفير بيئة جاذبة فيها كل الاحتياجات المادية.

م4: توفير ميزانيات لدعم بيئة المدارس وبالتالي تمكين العاملين.

البعد الثاني: بيئة التواصل الفعال

حرص مديرو المدارس على تأكيد أهمية الاتصال الفعال في خلق بيئة داعمة معززة للصحة التنظيمية، وقد كانت هذه بعض الاستجابات:

م6: إزالة الحواجز الوظيفية وصولاً لاتصال جيد بين العاملين والادارة.

م29: توفير برامج وتقنيات تواصل أكثر جدوى توفر الوقت والجهد.

م16: نحتاج إلى كسر الهوة مع العاملين من خلال توفير قنوات اتصال تتمتع بالشفافية والموضوعية

البعد الثالث: بيئة محفزة للإبداع

أشار المشاركون إلى ضرورة توفير بيئة تدعم الإبداع، وتؤكد؛ وذلك لتحقيق الصحة التنظيمية، وهذه بعض استجابات المبحوثين:

م18: المرونة الإدارية في بيئة العمل تدعم الإبداع والمبدعين.

م26: العمل على توفير الحوافز للعاملين لتحقيق الصحة التنظيمية.

م28: تشجيع التفكير خارج الصندوق في بيئة العمل.

من خلال نتائج السؤال يتضح مدى تناغم المقترحات التي قدمها مديرو المدارس في عينة المقابلة، مع نتائج سؤال الاستمارة حول واقع الصحة التنظيمية، وذلك بوجود حاجة لتعزيز الصحة التنظيمية من خلال مقترحاتهم التي استهدفت مجالات الصحة التنظيمية كافة، الأمر الذي يشير إلى ضرورة الأخذ بهذه المقترحات، سعياً لتعزيز الصحة التنظيمية والنهوض بواقعها، ويمكن تلخيص المقترحات

المعززة للصحة التنظيمية من خلال تجديد البرامج التدريبية لتلامس احتياجات الإداريين العاملين، وتراعي في محتواها كل ما هو جديد ومناسب للبيئة الفلسطينية، واستهداف الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم بالمزيد من الدورات التدريبية حول الأنماط القيادية المناسبة لدرجة النضج الوظيفي للموظف، وتفعيل قنوات الاتصال المركزية واللامركزية، بما يضمن صحة المعلومات ووصولها في الوقت المحدد بما يتناسب ومرحلة النضج الوظيفي للإداريين، وكذلك دعم تطور الإداريين بتوفير بيئة محفزة للأبداع في جميع مراحل نضج الموظف الإداري، وتعزيز الشفافية، والمسألة التنظيمية وفق المسمى الوظيفي، وبما يحقق العدالة والرضا الوظيفي.

التوصيات:

- عمل المزيد من الدراسات التطبيقية في مجال تعزيز الصحة التنظيمية وفقاً لنظرية النضج الوظيفي لهيرسي وبلانشارد.
- إعادة النظر في سلم الترقيات المعمول به في وزارة التربية والتعليم، وفقاً لمعايير الجدارة والكفاءة، ضمن هيكلية تنظيمية عادلة تتسم بالمرونة الإدارية.
- إعطاء الواقع التنظيمي في وزارة التربية والتعليم المزيد من الاهتمام، والأخذ بمخرجات الدراسة لتطوير الصحة التنظيمية وملامسة نقاط الضعف لمعالجتها وتعزيز نقاط القوة فيها.
- إعادة تطبيق الدراسة في ظروف سياسية، يتوفر فيها قدر عالٍ من الأمن والسلام.

المراجع:

- أبو حجير، طارق. (2020). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المتميز. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 5(1)، 360-394.
- أبو صاع، جعفر وأبو سمرة، محمود. (2020). مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلانشارد من وجهة نظر المديرين. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 9(2)، 201-214.
- الأنصاري، إبراهيم. (2022). الإسهام النسبي للصحة التنظيمية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، العدد 8(8)، 375-568.
- البلوشي، علي. (2023). درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الباطنة في ضوء التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمين. مجلة الدراسات التربوية، جامعة السلطان قابوس، 17(3)، 315-331.
- خلف، حسين وطويقات، أمجد. (2020). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط-العراق. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
- الراجح، وليد. (2022). نمط القيادة الرئيس لقادة المدارس الحكومية للبنين في المدينة المنورة، بناء على نظرية القيادة الموقفية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(6)، 157-176.
- سلطان، حكمت وعثمان، محمود. (2021). الريادة منظور استراتيجي. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع: الأردن.
- الصغير، مشاعل. (2021). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 24(1)، 537-558.
- العابدي، علي. (2023). التأمل في مكان العمل وتأثيره في الصحة التنظيمية. المجلات العلمية الأكاديمية العراقية، (57)، 35-62.
- قدحة، مروة والعامري، عبد العزيز. (2023). الصحة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 7(6)، 1-23.
- الكلوت، نبيلة. (2021). أثر الصحة التنظيمية في تحسين جودة الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى: فلسطين.

عاشور، علاء. (2021). مدى تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية في المراكز الصحية في مدينة قلقيلية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (37)، 554-520.

لاشين، كريمة. (2020). الصحة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا. *مجلة كلية التربية بينها*، 124(1)، 215-314.

الهنائي، أحمد والحبسية، رضية. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموقفية وفق نظرية هيرسي ويلانشارد في محافظة اليريمي بسلطنة عمان. *مجلة الاستاذ للعلوم الانسانية والاجتماعية*، 61(4)، 73-97.

References:

- Abu Hujair, T. (2020). The availability of organizational health dimensions and their relationship to outstanding performance (In Arabic). *magazine Al-Istiqal Research University* 5(1), (360-394).
- Abu Saa, J. & Abu Samra, M. (2020) The level of job maturity among teachers in the Bethlehem Governorate according to Hersey and Blanchard's theory from the point of view of principals(In Arabic). *Educational magazine Specialized International*, 9(2), (201-214).
- Al- Abidi, A. (2020). Reflection in the workplace and its impact on organizational health (In Arabic). *Scientific journals Iraqi Academy*, Issue (57), (62-35).
- Al-Ansari, I. (2022). The relative contribution of organizational health in reducing anti-productive behaviors in technical secondary education schools in Qena Governorate. South Valley University (In Arabic). *Journal International Educational Sciences*, (8), (375-568).
- Al-Hinai, Ahmed and Al-Habsia, Radhya (2022) The degree to which school principals practice situational leadership according to Hersey and Blanchard theory in Al Buraimi Governorate, Sultanate of Oman (In Arabic). *Al-Stath Science Magazine Humanity and Social Affairs*, 61(4), (73-97).
- Blanchard, K. (2010). *Leading At a Higher Level*. FT Press: New Jersey.
- Al Balushi, A. (2023) The degree of availability of organizational health dimensions in basic education schools in the governorate North Al Batinah in light of distance education from the teachers' point of view (In Arabic). *Journal of Educational Studies, Sultan Qaboos University*, 17 (3), (331-315).
- Al-Kahlot, N. (2021) *The impact of organizational health on improving the quality of institutional performance, a study Field study on Palestinian universities* (In Arabic). Master Thesis. Al-Aqsa University: Palestine.

- Al Rajeh, W. (2022) The main leadership style of leaders of public schools for boys in Medina based on situational leadership theory (In Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences* 6(6), (176-157).
- Al-Sagheer, M. (2021) Organizational health and its relationship to job engagement among female teachers' Public secondary schools in Riyadh (In Arabic). *Journal of the College of Social Work Studies Social Research*, 24 (1), (537-558).
- Ashour, A. (2021). The extent of application of organizational health dimensions in health centers in the city Qalqilya (In Arabic). *Arab Journal for Scientific Publishing*, (37). (520-554).
- Calhoun, J. (2010). *The One Hour Plan for Growth*. John Wiley & Sons, Inc.: New Jersey.
- Johnson, J. & Davey, K. (2019). *Essentials of Managing Public Health Organizations*. Jones & Bartlett Learning: Burlington.
- Karadag, e. (2015). *Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies*, Springer International Publishing AG: Switzerland.
- Khalaf, H. & Tuwaiqat, A., (2020) *The impact of organizational health on approaches to organizational effectiveness A field study in private university colleges in Baghdad and Wasit – Iraq* (In Arabic). Master Thesis. Middle East University: Jordan.
- Landy, F.& Conte, J. (2010). *Work in the Century: An Introduction to Industrial & Organizational Psychology*. 3rd edition, Wiley Publisher: USA.
- Lashin, K. (2020) Organizational health as an approach to improving the job performance of body members Teaching at Tanta University (In Arabic). *Journal of the College of Education*, 124 (1), (215-314).
- Laub, J. (2018). *Leveraging the Power of Servant, Leadership High Performing Organizations*. Palgrave Macmillan Imprint: USA.
- Lauer, Th. (2020). *Change Management Fundamentals & Success Factors*. Springer Verlag GmbH: Germany. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62187-5>
- Ledlow, G. & Coppola, M. (2010). *Leadership for Health Professionals Theory, Skills, and Applications*. Jones & Battlett Learning: Canada
- Lencioni, P. (2012). *The Advantage, Enhanced Edition: Why Organizational Health Trumps Everything else in Business*. Jossey Bass, Awiley Imprint: San Francisco
- Lutechman, C. Maharaj, R. & Chanem, W. (2012). *Safety Management A Comprehensive Approach to Developing A sustainable System*. Taylor & Francis Group: New York.

- Macambira, M. Mendonca, H. & Paz, M. (2021). *Assessing Organizational Behaviors: A Critical Analysis of Measuring Instruments*. Springer Nature Switzerland AG: Switzerland
- Makvana, S. (2010). *To Study the Role of Perceived Organizational Health in the Relationship of Work Involvement & Job Satisfaction in Different Organization*. Sardar Patel University: India. <http://spuvrn.edu/>
- Morgan, H. Harkins, P. & Goldsmith, M. (2005). *The Art and Practice of Leadership Coaching*. Jones Wiley & Sons INC: Canada
- Morrison, K. Manion, L. & Cohen, L. (2013). *Research Methods in Education*. Taylor & Francis Group: New York.
- Nair, S. (2021). *Organizational Health Inevitable Today Than the Past*. Apna Publish: India.
- Nezu, A. Nezu, Ch. & Geller, p. (2003). *Handbook of Psychology, Health Psychology*. John Wiley & Sons Inc.: USA.
- Paludi, M. (2013). *Women and Management, Global Issues and Promising Solution*. Praeger An Imprint of ABC- Clio, LLC: England.
- Qadha, M. & Al-Amiri, A. (2023) Organizational health and its role in achieving excellence Institutional (In Arabic). *Arab Journal of Science and Research Publishing*, 7 (6) (1-23)
- Stanford, N. (2012). *Organizational Health: An Integrated Approach to Building Optimum Performance*, Replika press Pvt ltd: India.
- Turban, M. & Mustafa, B. (2022) *Citizenship Media*. Dar Al-Jinan for Publishing and Distribution: Palestine.
- Xenidis, Y. & Theocharous, K. (2014). Organizational Health: Definition & Assessment. *Procedia Engineering*, 85(14), (562-570).