

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

دور التمتين الإداري في تحقيق البراعة التنظيمية
في وزارة الصحة الفلسطينية

بلال علي أحمد الكومي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

٢٠٢٣/٥١٤٤٤ م

دور التمتين الإداري في تحقيق البراعة التنظيمية
في وزارة الصحة الفلسطينية

إعداد:

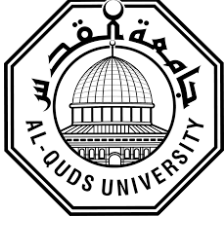
بلال علي أحمد الكومي

بكالوريوس تمريض عام، الجامعة الإسلامية/ فلسطين

إشراف: الدكتورة تهاني حسين محمد جفال

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من
معهد التنمية المستدامة/ كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس

٢٠٢٣/هـ١٤٤٤ م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

دور التمتين الإداري في تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية

اسم الطالب: بلال علي أحمد الكومي
الرقم الجامعي: ٢٠٢٠١٩٣

إشراف: الدكتورة تهاني حسين محمد جفال

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: ٢٠٢٣/٠٦/١٢ من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع:	١- رئيس لجنة المناقشة: الدكتورة تهاني حسين جفال
التوقيع:	٢- ممتحنًا داخليًا: الدكتور محمد سالم
التوقيع:	٣- ممتحنًا خارجيًا: الدكتور بلال البشيتي

القدس - فلسطين

٢٠٢٣/١٤٤٤هـ م

الإهداء

- إلى سندي في الحياة، إلى من مهّد لي الطريق؛ لأصل إلى ما أنا عليه الآن من علم ومعرفة، إلى من أفتخر بأن اسمي مقرون باسمه... إلى روح والدي -رحمه الله-.
- إلى من تقف الحروف والمعاني أمامها عاجزة وضعيفة، إلى من جعلت الجنة تحت قدميها، إلى سيدة رائدات الأعمال الأولى... إلى والدتي أُمي الغالية -حفظها الله-.
- إلى روح أخي الغالي الذي لم ولن أنساه أبداً... الشهيد محمود.
- إلى رفيقة دربي، التي لم تدخر جهداً في توفير سبل الراحة، فهي رمزٌ للمحبة والعطاء... زوجتي العزيزة وأبنائي الأعزاء.
- إلى من شاركوني جميع مراحل حياتي منذ الصغر، إلى من ساندوني في مسيرتي هذه، سواء بالمشورة أو تقديم يد العون لي.. إليكم إخوتي وأخواتي.
- إلى زملائي وأصدقائي، من رافقوني دائماً في دربي وكانوا نعم العون لي.
- إلى أساتذتي وزملائي وكل من تمنى لي خيراً، وساهم معي بالوصول إلى هذا الخُلم.

إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث/ بلال علي أحمد الكومي

إقرار:

أقرُّ أنا مُعدِّ الرسالة بأنها قُدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها لم يُقدَّم لنيل درجة عليا، لأي جامعة أو معهد آخر.



التوقيع:

بلال علي أحمد الكومي

التاريخ: ٢٠٢٣/٠٦/١٢

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسول الله محمد ﷺ وبعد،،،

انطلاقاً من قول الله ﷻ ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ [النمل: ١٩].

ثم امتثالاً لتوجيه النبي ﷺ فيما ثبت عنه أنه قال ﷺ: "مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ"، فأرى أنه من الواجب أن أقدم جزيل شكري وتقديري، لكل من أولاني معروفاً بتوجيه أو نصح أو إرشاد خلال إنجازي لهذه الرسالة، ولا سيما مشرفتي الفاضلة الدكتورة تهاني حسين جفال.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الكرام الدكتور/ بلال البشيتي - مناقشاً خارجياً، والدكتور/ محمد سالم - مناقشاً داخلياً، اللذين تفضلا وتكرما وقبلا مناقشة هذه الرسالة، وإبداء آرائهما مما أسهم في تجويد هذا العمل وتحسينه، ليظهر في أحسن صورة.

وأخيراً أشكر كل من ساعدني في دراستي ولو بدعوة والذين قد لا يتسع المجال لذكرهم فشكراً لكم.

لكم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير

الباحث/ بلال علي أحمد الكومي

مصطلحات الدراسة:

١. التمتين الإداري:

هو عبارة عن اكتشاف مواطن القوة لدى الفرد وإظهارها وتفعيلها من أجل ترسيخ نقاط قوته ورفع وتيرة أدائه في المؤسسة وتحفيزه للعمل (سبع ومناصيرية، ٢٠٢٠).

٢. البراعة التنظيمية:

هي عبارة عن قدرة المؤسسة على السعي بشكل متوازي ومتزامن لاستغلال مواردها المتاحة الحالية من أجل تحقيق أهداف قريبة المدى وسعيها أيضاً لاكتشاف الفرص الجديدة مما يضمن بقائها وتحقيق واستمرارها في الأجل البعيد (المنسي، ٢٠١٨).

٣. وزارة الصحة الفلسطينية:

هي الوزارة المسؤولة عن الصحة العامة للمواطنين في دولة فلسطين، حيث تتبع لها جميع المستشفيات والمراكز العلاجية الفلسطينية المنتمية إلى القطاع العام، وتقوم هذه الوزارة أيضاً بعمل الإحصاءات المتعلقة بالصحة في دولة فلسطين (وزارة الصحة الفلسطينية، ٢٠٢٢).

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمتين الإداري في تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ للكشف عن دور التمتين الإداري في تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، كما تم تصميم الاستبيان واستخدامه لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، حيث تم تطبيق أداة الاستبانة على العاملين الموظفين العاملين في الوظائف الإدارية والإشرافية في وزارة الصحة والبالغ عددها (٢٣٠٧)، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة وبلغت عينة الدراسة الفعلية (٢٣٩) تم توزيع الاستبانة عليهم وتم استرداد (٢٢٦) استبانة من أصل من (٢٣٩) استبانة بنسبة استرداد بلغت (٩٤.٥٦٪).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية معنوية إيجابية بين "التمتين الإداري" و"البراعة التنظيمية"، بالإضافة إلى وجود دور إيجابي مؤثر للتمتين الإداري في زيادة مستوى تحقيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في الوظائف الإدارية والإشرافية في وزارة الصحة.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في متوسط استجابة المبحوثين حول التمتين الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، في حين وجود فروق تعزى لمتغيري (النوع والمؤهل العلمي)، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة تعزيز توجه الوزارات الفلسطينية نحو تطبيق الجوانب الخاصة بالتمتين الإداري على أساس أنه أسلوب إداري فاعل وداعم لتحسين مستوى أداء العاملين بها وتعزيز جودة مخرجاتها بالإضافة إلى ضرورة وضع خطة استراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية خاصة بالكشف عن مواطن القوة وتعزيزها واستثمارها بالشكل الأمثل الذي يدعم توجهات الوزارة في سبيل دعم استدامة خدماتها الصحية المقدمة للمجتمع الفلسطيني.

The Role of Administrative Strengthening in Achieving Organizational Ingenuity in the Palestinian Ministry of Health.

Prepared By: Belal Ali Ahmed alkomi

Supervisor: Tahani Hussein Mohammed Jaffal

Abstract

The study aimed to identify the role of administrative strengthening in achieving organizational ingenuity in the Palestinian Ministry of Health. The study used the analytical descriptive approach to disclose the role of administrative strengthening in achieving organizational ingenuity in the Palestinian Ministry of Health in the southern Palestinian governorates. The questionnaire was also designed and used to collect primary data from the study sample. The questionnaire tool was applied to employees working in administrative and supervisory positions in the Ministry of Health, which numbered (٢٣٠٧). The simple random sample method was used, and the actual study sample was (٢٣٩), questionnaires were distributed to them, and (٢٢٦) questionnaires were retrieved out of (٢٣٩) questionnaires, with a recovery rate of (٩٤,٥٦%).

The study found a set of results, the most important were: the existence of a positive, significant correlation between administrative strengthening and organizational ingenuity, in addition to the existence of a positive and influential role for administrative strengthening in achieving organizational ingenuity from the point of view of employees working in administrative and supervisory positions in Ministry of Health.

The results also showed that there were no differences in the average response of the respondents about administrative empowerment due to the demographic variables (age, years of service, job title), while there were differences due to the variables (gender and academic qualification), in addition that there were no statistically significant differences in the average response of the respondents about organizational prowess due to demographic variables (gender, age, educational qualification, years of service, job title).

The study concluded with recommendations, of the need to strengthen the orientation of the Palestinian ministries towards applying the aspects of administrative strengthening on the basis that it is an effective and supportive administrative method to improve the level of performance of its employees and enhance the quality of its outputs, in addition to the need to develop a strategic plan in the Palestinian Ministry of Health, especially to discover Strengths, and investing in an optimal manner that supports the Ministry's directions in order to support the sustainability of its health services provided to the Palestinian community.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١.١ مقدمة الدراسة

يعتبر المورد البشري هو أحد موارد الإبداع والكفاءة والطاقة التي تفوق باقي الموارد الأخرى في المؤسسات فالمورد البشري هو الذي يُضيف قيمة حقيقية بما يتمتع به من إمكانيات، يستطيع من خلالها إيصال المؤسسة التي يعمل بها إلى درجة الأداء المتميز، خصوصاً في ظل احتياج المجتمعات المحلية المتزايد للخدمات وتنامي شدة المنافسة بينها لتقديم الأفضل لمجتمعاتها في ظل بيئة التغيرات الديناميكية الداخلية والخارجية والتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة العمل وتتطلب المحافظة على البقاء والجودة والتميز للوصول إلى الاستدامة (سويطي، ٢٠٢٠).

بيد أن بيئة العمل اليوم تستلزم وجود موظفين أكفاء وقادرين على تحقيق الأهداف والغايات مما يتطلب من قادة المؤسسات العمل على اكتشاف مهارات الموظفين وقدراتهم أمكانياتهم وكفاءاتهم من أجل تحقيق التميز في الأداء الوظيفي من خلال إدخال مجموعة من السياسات والعمليات التي تهدف إلى اكتشاف مواطن القوة لدى الموظفين والعمل على تطويرها وتمييزها من أجل تمكين وتمتين الموظفين ليكونوا قادرين على المساهمة في توليد القدرة التنظيمية للمؤسسة وإنجاح أعمالها بالتالي الوصول إلى مستويات عالية من التميز والاستدامة (Waghmare, ٢٠١٩).

وفي نفس السياق فإن البراعة التنظيمية تعني بالسعي لاستغلال الموارد المتاحة لدى المؤسسة واستكشاف الامكانيات والطاقات الجديدة، وتطويرها من أجل التوفيق بين العمليات والأداء الذي يركز على فرص تضمن مستقبل متميز لجودة الخدمات المقدمة للجمهور.

بمعنى ان البراعة التنظيمية هي عبارة عن عملية سعي لتحقيق الاستكشاف والاستغلال للطاقات والقدرات بشكل متزامن والقدرة على تحقيق التوازن بينهما من اجل توليد قيمة مُضافة للمؤسسة ولأعمالها وبالتالي خلق تأثير إيجابي لمخرجاتها في المجتمع المحلي مما يضمن استدامتها على الأمد البعيد في ظل بيئة الأعمال التنافسية للمؤسسات (أبو صافي، ٢٠٢٠).

وحيث أن القطاع الصحي بما يشمله من مراكز ومستشفيات يُعتبر من أهم القطاعات المنوط بها الحفاظ على صحة المواطنين في الدولة خصوصاً في ظل الأوضاع الاستثنائية التي يمر بها الشعب الفلسطيني وما يترتب عليها من ضغط على كاهل الكادر الصحي فإن هذا القطاع يحتاج إلى تمتين الطاقم العامل بها من اجل الوصول الى تحقيق البراعة التنظيمية وبالتالي دعم استدامة خدمات المستشفيات التابعة لوزارة الصحة.

٢.١ مشكلة الدراسة

يلعب المورد البشري دوراً كبيراً ومحورياً في جميع قطاعات الاعمال المختلفة ومن أهمها قطاع المؤسسات الصحية باعتباره من اهم القطاعات في الدولة إذ أنه المسؤول عن صحة الأفراد ورفاهيتهم، خصوصاً في ظل الأوضاع الصعبة الاستثنائية التي يعيشها المجتمع الفلسطيني، والتي لها تأثير كبير على الواقع الميداني الملئ بالطوارئ مما يزيد من حاجة المستشفيات لتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة بها وعلى رأسها المورد البشري نظراً لما ينتظره المجتمع من أداء متميز تنعكس ممارسته على الأرض (سويطي، ٢٠٢٠).

وبحسب تقرير صادر عن منظمة الصحة العالمية في نوفمبر (٢٠٢٠) فقد أكد التقرير أن الحصار المتواصل على المحافظات الجنوبية ترك آثاراً عميقة على قطاع الصحة ومستشفياته خصوصاً في ظل تفاقم الأوضاع الصحية التي نتجت عن مسيرة العودة الكبرى وعمليات تصعيد العنف وانعدام الأمن والاعتداء على العاملين في الرعاية الصحية ومرافق الرعاية الصحية وصعوبة وصول الامدادات الإنسانية والصحية وما نتج عنه من ضغوطات كبيرة على العاملين في المستشفيات

وقد نكرت دراسة (صلاح وآخرون، ٢٠٢١) أن القطاع الصحي ومستشفياته في المحافظات الجنوبية تعاني من مشاكل وتحديات كبيرة جراء التعرض لعشرة حروب في السنوات الأخيرة والتي كان أكثرها دماراً حرب عام ٢٠١٤م. مما يستوجب العمل على زيادة فاعلية التنسيق والتشبيك بين مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية والعمل على تأهيل وتطوير العاملين بها من أطباء وغيرهم من أجل النهوض بخدمات هذه المستشفيات وتحسين قدرتها على خدمة الشعب الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية

لهذا السبب بالتحديد تبرز أهمية العمل على تطوير البراعة التنظيمية بما تشتمله من ابعاد استكشاف مواطن القوة والضعف واستغلال كافة الموارد المتاحة بالشكل الأفضل والأكثر كفاءة بالإضافة الى ضرورة وجود هيكل تنظيمي مرن بها يسمح لها بالتعاطي مع الأزمات والطوارئ التي قد تعصف بالمحافظات الجنوبية في سبيل تحسين قدرتها على إيصال الخدمات الصحية والطبية للمواطنين.

وعليه فإنّ مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور التمتين الإداري في تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية؟

٣.١ أهمية الدراسة

تستند أهمية الأبحاث والدراسات إلى أهمية الموضوع المبحوث وتنقسم أهمية الدراسة إلى:

١.٣.١ الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في النقاط التالية:

١. تركيزها على البحث في واقع التمتين الإداري للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية وعلاقة تمتين العاملين في تحقيق البراعة التنظيمية لهذه الوزارة بشكل عام وللمستشفيات بشكل خاص خصوصاً وان هذه المستشفيات هي التي تعني بصحة المواطن الفلسطيني.
٢. تُسلط الضوء على خصوصية الواقع الفلسطيني ورضوخه لسنوات طويلة تحت الاحتلال الإسرائيلي وما ينتج عنه من أزمات وحروب تطال المواطنين وتزيد من حاجة وزارة الصحة الفلسطينية إلى تطوير أنظمتها الداخلية للوصول الى الكفاءة التي تُمكنها من الحفاظ على صحة المواطنين الفلسطينيين.

٢.٣.١ الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في النقاط التالية:

١. تخصيص دراسة الحالة على وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بهدف الوصول إلى نتائج جلية يمكن الاعتماد عليها في تشخيص واقع مستشفياتها ومراكزها واحتياجاتها وتشخيص واقع الموارد البشرية العاملة بها

٢. الخروج بتوصيات قابلة للتطبيق من شأنها تحسين الواقع الصحي في المحافظات الجنوبية وتطوير الكادر المهني العامل بوزارة الصحة والمراكز التابعة لها وبالتالي تلبية احتياجات المواطنين الصحية والطبية بما يحفظ لهم صحة جيدة ورفاهية مناسبة على اعتبار أن الكادر المهني في المستشفيات هو المورد الأهم الذي يجب الحفاظ عليه وتطويره بالحد الذي يُسهم في تحقيق التعاون والتكامل في تقديم الخدمات الصحية وبالتالي تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع الفلسطيني.

٤.١ أهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة بالهدف الرئيس، وهو: التعرف على دور التمتين الإداري في تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية.

وينفرد من الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي كالاتي:

١. التعرف على مستوى التمتين الإداري لدى وزارة الصحة الفلسطينية.
٢. التعرف على مستوى البراعة التنظيمية لدى وزارة الصحة الفلسطينية.
٣. الكشف عن العلاقة بين التمتين الإداري والبراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية.
٤. الكشف عن دور التمتين الإداري بأبعادها المتمثلة في: (كشف مواطن القوة وتعزيز مواطن القوة) في تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية.
٥. معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول التمتين الإداري وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).
٦. معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول البراعة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).

٥.١ أسئلة الدراسة

يتمثل التساؤل الرئيس للدراسة في:

ما دور التمتين الإداري في تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية؟

وينفرد من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما هو مستوى التمتين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية؟

٢. ما هو مستوى البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمتين الإداري وتحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية؟
٤. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمتين الإداري بأبعاده في الدراسة: (كشف مواطن القوة وتعزيز مواطن القوة) على تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول التمتين الإداري تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البراعة التنظيمية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)؟

٦.١ فرضيات الدراسة

للإجابة عن تساؤلات الدراسة؛ تم صياغة الفرضيات الآتية للوصول إلى إثباتها أو نفيها كما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمتين الإداري وتحسين البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمتين الإداري في تحسين البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية.

وينتزع من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكشف مواطن القوة في تحسين البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتعزيز مواطن القوة في تحسين البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول التمتين الإداري تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية).

الفرضية الرئيسية الرابعة:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول البراعة التنظيمية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية).

٧.١ حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في:

١. الحد الموضوعي: التمتين الإداري ودوره في تحسين البراعة التنظيمية.
٢. الحد المكاني: وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
٣. الحد الزمني: عام ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.
٤. الحد البشري: ينقسم إلى فئتين:
 - أ. العاملين في الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية (مقابلة).
 - ب. العاملون في المستويات الإدارية لدى وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية (استبيان).

٨.١ متغيرات الدراسة

تم تصميم أبعاد المتغير المستقل للدراسة وهو "التمتين" والتي تتمثل في: (كشف مواطن القوة وتعزيز مواطن القوة) وفقاً لدراسة (سبع ومناصيرية، ٢٠٢٠) ودراسة (خليفة، ٢٠١٧)، ودراسة (Ferguson,) (٢٠٢١) التي استخدمت هذه الأبعاد.

بينما تمّ تصميم أبعاد المتغير التابع للدراسة وهو "البراعة التنظيمية"، والتي تمثّلت في (الاستغلال، الاستكشاف) من خلال دراسة (أبو صافي، ٢٠٢٠) ودراسة (أبو زيادة، ٢٠٢٠) ودراسة (Vario, ٢٠١٧).

المتغيرات الديمغرافية: (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية).

(٢٠١٧)، في الأبعاد التالية: (البعد الاقتصادي، البعد البيئي والبعد الاجتماعي)

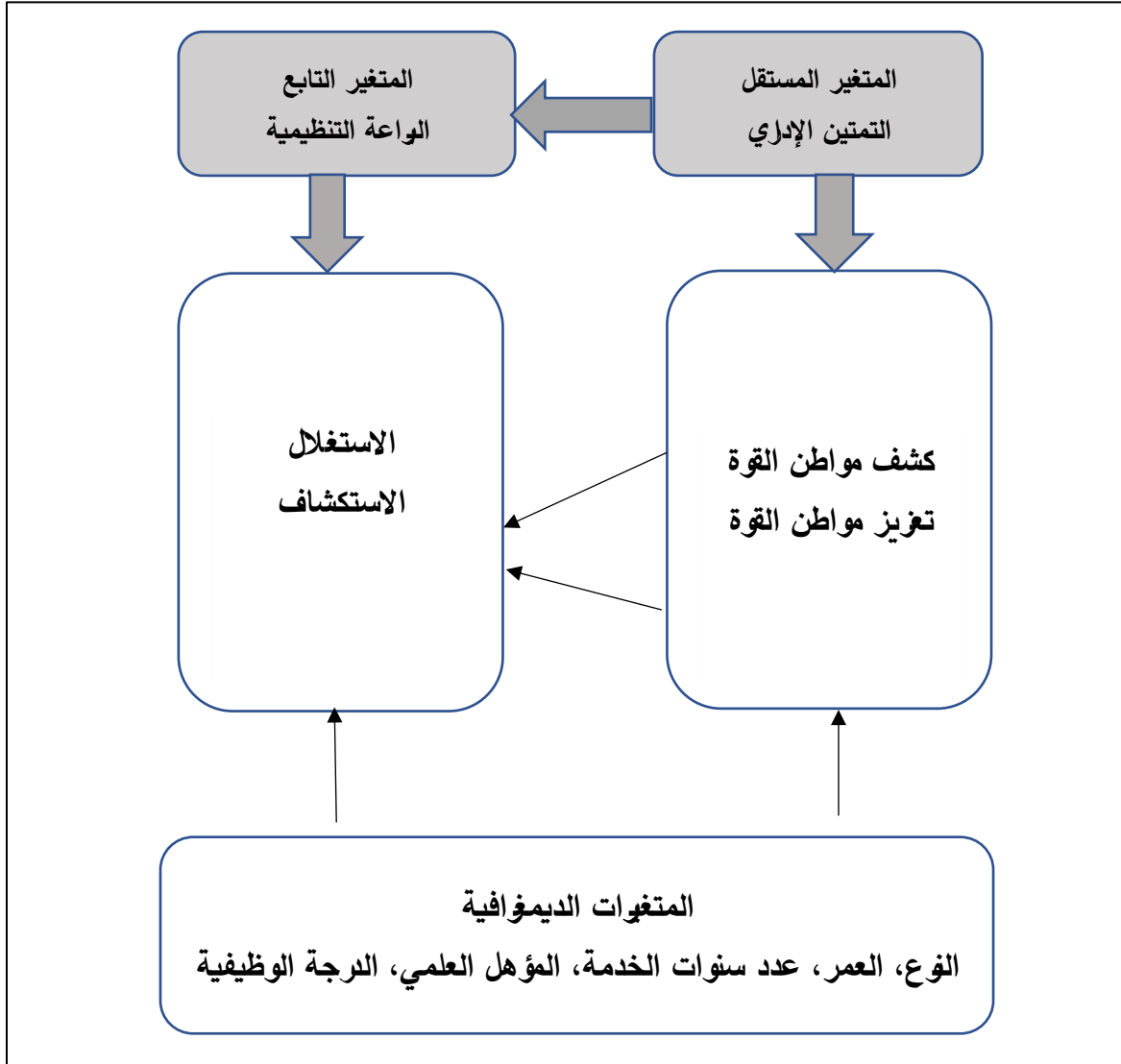
جدول ١.١: مصفوفة تصميم أبعاد المتغير المستقل: التمتين الإداري.

Witteveen, ٢٠٢٠	Ferguson, ٢٠٢١	Tobing, ٢٠١٦	خليفة، ٢٠١٧	سبع ومناصيرية، ٢٠٢٠	مهنا، ٢٠٢١	أبعاد التمتين الإداري في الدراسة الحالية
	/		/	/	/	كشف مواطن القوة
/		/	/	/	/	تعزير مواطن القوة

جدول ٢.١: مصفوفة تصميم أبعاد المتغير التابع: البراعة التنظيمية.

Vario, ٢٠١٧	صويص وعابدين، ٢٠١٩	الجنازرة، ٢٠٢٠	أبو زيادة، ٢٠٢٠	أبو صافي، ٢٠٢٠	أبعاد البراعة التنظيمية في الدراسة الحالية
/	/	/	/	/	الاستغلال
/	/	/	/	/	الاستكشاف

ويوضح الشكل التالي أنموذج الدراسة:



شكل ١.١: نموذج أبعاد الدراسة.

المصدر: (اعداد الباحث من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة).

٩.١ هيكلية الدراسة

تشتمل الدراسة على خمسة فصول مقسمة كالتالي:

تبدأ الدراسة بالفصل الأول الذي يحتوي على خلفية الدراسة وتصميم هيكليتها، يتلوه الفصل الثاني الذي يشتمل على الإطار النظري للدراسة بهدف توضيح الأطر المفاهيمية الخاصة بوضع الدراسة ومتغيراتها وأبعادها من خلال ثلاثة مباحث والدراسات السابقة وتعقيب الباحث عليها.

ومن ثم تتطرق الدراسة إلى الفصل الثالث الذي يحتوي على منهجية الدراسة وما يرتبط بها من جانب تطبيقي يحتوي على إجراءات التحليل الإحصائي ومجتمع وعينة الدراسة، ويلوه الفصل الرابع الذي يستعرض التحليل الإحصائي ونتائجه بالإضافة إلى تفسير الباحث لهذه النتائج وتختتم الدراسة بالفصل الخامس الذي يشمل النتائج، والتوصيات والخاتمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

١.٢ المبحث الأول: التمتين الإداري

١.١.٢ مقدمة:

يُعد التمتين الإداري منهجية جديدة ذات فاعلية كبيرة في الإدارة والتنمية فالتمتين يسعى الى تحقيق أفضل النتائج من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة إذ أنه يعمل على تصحيح مسارات واتجاهات التنمية والقيادة والاستثمار في قدرات المورد البشري من أجل بلوغ أعلى طاقة إنسانية وابداعية ممكنة فالتمتين يتحقق من خلال الإدارة المتينة التي تتحمل مسؤولية بناء المؤسسة بتمتين العاملين فيها وتحفيزهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم (خليفة، ٢٠١٧).

وبذلك يتضح أن التمتين الإداري يكمن في نقطة التقاء الذكاء الفطري بالمهارة الشخصية، أو نقطة تقاطع الرغبة مع القدرة بمعنى الوصول الى التوافق بين ما يُرجى فعله وما يُمكن فعله في عملية الأداء الوظيفي من خلال اختبار مواطن القوة لدى المورد البشري وتعزيز تفاعلها مع العناصر الإنسانية الجوهرية التي تساعد المورد البشري على إثبات ذاته وترسيخ هوياته، وبلوغ أهدافه، فيكتسب قدرة على الغوص في أعماق ذاته بحثاً عن قدراته الكامنة ونقاط قوته واستغلالها في تحسين عملية الأداء الفعلي (الصمادي، ٢٠١٦).

وبالنسبة لعمل المؤسسات فإن تمتين الموارد البشرية يكمن في اعتبار أن رأس المال البشري هو الذي يخلق ميزة تنافسية قيمة للمؤسسة من خلال تمكينه وتمتينه وذلك بالاعتماد على الأنشطة المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى جانب الأنشطة والأدوات التي تستخدمها المؤسسات لجذب مواردها البشرية والاحتفاظ بها وتحفيزها وتعزيز قدرتها على التكيف مع بيئة اليوم المعقدة بالإضافة إلى تعزيز قدرتها على استخدام الموارد البشرية بفعالية وكفاءة (Nafari & Rezaei, ٢٠٢٢).

٢.١.٢ ماهية التمتين الإداري:

"التمتين" هو أحد النظريات الإدارية التي تحاول النهوض بالمفاهيم الإدارية من تقييم الضعيف إلى تقوية القوي، ومن وجهة نظر «التمتين» فإن الإنسان يصبح أكثر فاعلية عندما يحدد ما لا يجب أن يفعله، وليس العكس. وهذا ما عناه «آينشتين» بقوله: "سنحصل على نفس النتائج، ما دمنا نطبق نفس الأساليب" وهذا بالضبط ينطبق على تغيير مفهوم "الموارد البشرية" إلى "رأس المال البشري" وتغيير مصطلح (التتمية البشرية) إلى (الاستثمار البشري) (الصمادي، ٢٠١٦).

وقد ظهر مصطلح التمتين في القرآن الكريم م خلال قوله تعالى «إن الله هو الرزاق ذو القوة المتين». «الذاريات - الآية ٥٨»؛ فالمتين صفة «ذو القوة» وهي صيغة مبالغة من القوي. والتمتين لغة هو: «تقوية القوي». فتقوية القوي تعطينا المتانة والتي هي أعلى مراتب القوة.

وبحسب المفهوم الإداري للتمتين فإنه يكمن في الموهبة لدى المورد البشري سواء كانت فطرية أو مكتسبة والتي تعتبر بمثابة أحد أبرز نقاط القوة والمعارف والمهارات والتي في حال اشباع المورد البشري بالاهتمام فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مكان القوة وتحفيز الشعور الداخلي للإنسان نحو التطور والتميز والتفرد في تميزه والسعي لاستثمار كل مكان قوته الداخلية باتجاه تحقيق التفوق في أداء العمل (مهنا، ٢٠٢١).

ويمكن بيان ماهية ومفهوم التمتين الإداري بشكل مفصل من خلال الجدول الآتي:

جدول ١.٢: مفهوم التمتين الإداري.

الرقم	الباحث/ السنة	التعريف
١.	مهنا، ٢٠٢١	تقوية القوي من خلال الانفاق لمادي والمعنوي على تقوية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات الخاصة بالموارد البشرية التي تزاول أعمال إدارية من أجل رفع طاقاتهم الإنتاجية.
٢.	سبع ومناصيرية، ٢٠٢٠	عبارة عن منهجية إدارية تسعى الى الكشف عن مواطن قوة الفرد وتفعيلها والاعتراف بنقاط ضعفه وتحيينها
٣.	خليفة، ٢٠١٧	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لأداء العمل المناسب، وتحقيق أفضل النتائج بالموارد والطاقات المتاحة، وهذا يعني بلوغ أعلى طاقة إنسانية وإبداعية ممكنة، ويتطلب أن يختار كل إنسان مجاله بناء على قدرته ورغباته واحتياجاته، فيؤدي وبيدع ويفيد
٤.	الصمادي، ٢٠١٦	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لأداء العمل المناسب، وتحقيق أفضل النتائج بالموارد المتاحة، وهذا يعني بلوغ أعلى طاقة إنسانية وإبداعية ممكنة، ويتطلب أن يختار كل انسان مجاله بناء على قدراته وامكانياته
٥.	مناصيرية، ٢٠١٢	معرفة الفرد لنقاط قوته وتقويتها وليس تحديد نقاط الضعف ومعالجتها، أي أن يعمل الفرد ما يحسن أن يعمل لا ما يريد أن يعمل، لأنه سيتفوق فيما يحسن أن يعمله مهما حاول عمل ما يريد أن يعمل لعدم قدرته على ذلك

وفي ضوء التعريفات السابقة، ومن وجهة نظر الباحث يمكننا القول بأن:

التمتين الإداري هو عبارة عن: عملية تحديد نقاط القوة لدى العاملين والتي تتمثل في مهاراتهم المتميزة والكشف عن نقاط الضعف وتحيينها من أجل الوصول إلى أسى مراحل الاستثمار في رأس المال البشري بالشكل الأمثل الذي يدعم استدامة المؤسسة واستدامة رأس المال البشري.

٣.١.٢ أهمية التمتين الإداري:

تكن أهمية التمتين في اعتباره منهجية جديدة وفعالة في الإدارة كالتنمية، حيث يعمل على تصحيح مسارات واتجاهات التنمية والقيادة في المؤسسات من أجل تعزيز استثمار رأس المال البشري فيها وبحسب (سبع ومناصيرية، ٢٠٢٠) فإن أهمية التمتين تنبع من النقاط التالية:

١. يساهم التمتين في جعل العاملين في المؤسسة أكثر استعداداً لاستثمار الوقت والجهد في الأداء وتنفيذ المهام.

٢. يعمل التمتين على كشف مواطن القوة لدى العاملين مما ينعكس إيجاباً على مستوى فاعليتهم في الأداء.

٣. يعمل التمتين على تحفيز العاملين نحو مزيد من التطوير والتنمية وتحقيق النجاح
٤. تخصيص طاقة مديري المؤسسة للتعرف على المهارات التي يتفوق بها العاملون والعمل على تحسينها، مما يسهم في تبني رؤية المؤسسة وتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها المستقبلية

بينما ترى (مهنا، ٢٠٢١)، أن أهمية التمتين تتمثل في:

١. يعمل التمتين على استكشاف الموهبة سواء كانت فطرية أو مكتسبة باعتبارها نقطة قوة يمكن الانطلاق منها لتعزيز المهارات والقدرات والمعارف مما يمثل رصيد قوي لتحسين مستويات الأداء الفعلي للعاملين.

٢. يساهم التمتين في اشباع العاملين بالاهتمام الذي يؤدي زيادة مكان القوة لديهم وتحفيزهم للسعي نحو التفوق من خلال امتلاكهم لقوة فوق القوة.

٣. تعزيز الشعور الداخلي للعاملين بالتطور والتميز وتحفيز رغبتهم نحو التدريب والتطوير
٤. يركز التمتين على المهارات الفردية المختلفة للأفراد على اعتبار ان كل شخص هو مزيج من المواهب والقدرات التي تختلف عن الآخرين وتميزه عنهم

ويرى الباحث أن أهمية التمتين الإداري تكمن في تميزه كأعلى درجات استراتيجيات استثمار الموارد البشرية التي لا تسعى الى تجاهل نقاط الضعف لدى العاملين بل الى الكشف عنها وتداركها وتحبيدها ومن الممكن تفويض بعض المهام التي لا يتميز بها المورد البشري الى مورد آخر متخصص بمعنى توزيع المهام بالشكل الأمثل بالاعتماد على خصوصية تميز العاملين في أدائها أي وضع الرجل المناسب لأداء المهمة المناسبة وبالتالي تحقيق أعلى مستوى ممكن من تميز نتائج العمل

٤.١.٢ خصائص التمتين الإداري:

يركز التمتين الإداري على استكشاف وتنمية وتطوير قدرات الكادر البشري لتحقيق أعلى استفادة ممكنة منها فهو درجة أعلى من تمكين الكادر البشري إذ أنه يصل به إلى حد المتانة (القوة) وتتمثل خصائص التمتين بحسب (الصمادي، ٢٠١٦) في التالي:

١. التمتين الإداري يجمع بين الذكاء الإنساني والقدرة على ممارسة نشاط ما وبمهارة شديدة

٢. يركز التمتين على استكشاف الطاقات والمواهب واستثمارها بشكل تنموي من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لأداء العمل المناسب وتحقيق أفضل النتائج بالموارد والطاقات المتاحة

٣. يعمل التمتين على بلوغ أعلى طاقة إنسانية وإبداعية ممكنة، ويتطلب أن يختار كل إنسان مجاله بناءً على قدراته ورغباته وحاجاته بمعنى تمكين الانسان من طاقاته وتعزيز قدرته على توظيفها لتحقيق أهدافه بإرادة طبيعية.

ويرى الباحث ان خصائص التمتين تركز على استكشاف مواطن القوة واستغلالها بالشكل الأمثل وفي نفس الوقت فإن مواطن القوة لا يمكن استكشافها واستغلالها الا في حالات شعور العاملين بالرضا والتحفيز أثناء تأديتهم لمهامهم واحرازهم لنتائج مميزة في تنفيذ أنشطة العمل حيث أن تحقيق النجاح والتميز يتم عند تمتين مواطن القوة للمورد البشري

٥.١.٢ أهداف التمتين الإداري:

يهدف التمتين الإداري الى استكشاف مواطن القوة لدى الموارد البشرية وتحفيزها واستغلالها بالشكل الأمثل على اعتبار أن توظيف مواطن القوة في المكان الصحيح يؤدي إلى الوصول إلى مستوى التميز في أداء العمل وتتمثل مواطن قوة المورد البشري بحسب (سبع ومناصيرية، ٢٠٢٠) في النقاط التالية:

ضبط النفس: وذلك من خلال القدرة على تحكيم العقل والتفكير قبل الفعل وتقييم الموقف والكيفية التي يجب معالجته بها.

الحضور الذهني: وذلك من خلال اختزان المعلومات واستحضارها والاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة أثناء القيام بمهام صعبة ومعقدة

التركيز: وذلك من خلال توجيه التفكير نحو انجاز مهمة واحدة بهدف إتمامها، والقدرة على التحكم في المشاعر والانفعالات بصرف النظر عن عوامل التشثيت أو الإرهاق أو الملل وإنجازها بإتقان وفي مواعيدها ودون ملاحظة.

التخطيط وإدارة الأولويات والتنظيم: ويتم ذلك من خلال إعداد خارطة طريق للوصول إلى هدف أو وجهة محددة، وترتيب الأولويات وفق نظام واضح ومحدد مع الإلمام بالمحطات الأكثر أهمية على طول الطريق.

إدارة الوقت: ويتم ذلك من خلال تقدير الوقت المستغرق في تنفيذ أحد المشروعات، وتوزيعه بفعالية، والالتزام بالأطر الزمنية الموضوعية دون تأخير

قوة الملاحظة وتحمل الضغوط: وذلك من خلال تبني نظرة شمولية تجاه موقف محدد، مع القدرة على فهم ملابسات الموقف جيداً، ووضع الاستراتيجيات وتغيير طرق حل المشكلات وتحمل الضغوط وإنجاز المهمات بحسب متطلبات الأداء المختلفة.

ويرى الباحث أن موطن القوة لدى المورد البشري يمكن تمثيلها من خلال إدراك الفرد للفرص المتاحة له وللأشخاص المحيطون به وللافتراضات والأفكار التي يجب عليه التخلص منها وذلك من خلال زيادة وعيه الذاتي ونضجه وقدرته على التفريق بين مواهبه الفطرية والمكتسبة والعمل على تنميتها مما يؤدي إلى بناء حياة قوية، على أسس متينة وعند الوصول إلى هذا المستوى من ادراك مواطن القوة وتنميتها يمكن تقليل الفاقد في الموارد البشرية، وتعزيز الاستثمار الفعال للموارد الطبيعية.

٦.١.٢ آليات عمل التمتين الإداري للموظفين:

يعمل التمتين الإداري وفق آليات محددة ومتكاملة تهدف من خلال تكاملها إلى تحسن مهارات العاملين بشكل يضمن لهم الاستدامة في سوق العمل حيث أصبح الأمان الوظيفي في الوقت الحالي غير مستدام وذلك بسبب عدم ضمان استدامة مؤسسة ما نظراً للظروف والمؤثرات المحيطة بها حيث يعمل التمتين على تقوية الموظف وتحفيزه وتعزيز ثقته بنفسه لتمكينه من سوق العمل وبحسب (Nor, ٢٠١٨)، فإن آليات التمتين تتمثل في:

١. **التوظيف والاختيار:** وذلك من خلال جذب الأشخاص المؤهلين المهرة للوظائف الشاغرة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب مما يؤدي إلى تحسين فعالية أداء الموظفين.
٢. **التخطيط والتطوير الوظيفي:** وهي العملية يتم فيها صياغة الأهداف المهنية ووضع خطة لتحقيق تلك الأهداف، بالإضافة إلى الجهد الرسمي المستمر الذي تبذله المؤسسة لتطوير وإثراء الموارد البشرية بحسب احتياجات الموظفين والمؤسسة من أجل مساعدة الموظفين في الحفاظ على المهارات التي يحتاجون إليها ليظلوا قادرين على البقاء في سوق العمل بقوة.
٣. **التدريب والتطوير:** وهو النهج المنظم الذي يمكن الموظفين من اكتساب المعرفة والمهارات لإنجاز مهامهم بفعالية وتعزيز أداءهم

٤. **التعويض:** والذي يتمثل في جميع المكافآت الخارجية التي يتلقاها الموظفون مقابل عملهم وأي حوافز إضافية من شأنها تعزيز شعورهم بالتقدير والتحفيز نحو تقديم الأفضل بشكل مستمر.
٥. **تقييم الأداء والمشاركة في صنع القرار:** حيث لا يتيح تقييم الأداء معرفة مدى جودة الأداء فحسب، بل يؤثر أيضًا على مستوى المجهود المستقبلي للعاملين وتوجيه المهام كما أنه عندما يشارك الموظفون في صنع القرار، يصبح تنفيذ القرار سهلاً، ويزيد من معنويات الموظفين لأنهم يشعرون بالتقدير وبأنهم جزء من الفريق في المنظمة ويسهم في تحسين إنتاجية الموظفين بشكل إيجابي
٦. **توازن الحياة مع العمل:** حيث أن الموظف يحتاج الى التوازن بين العمل والجوانب الأخرى للحياة مما يؤثر بشكل إيجابي كبير على أداء الموظفين.

ويرى الباحث أن آليات عمل التمتين ليس مجرد البحث عن الموظف الماهر بل يتعدى الامر ذلك الى استغلال مواهب الموظفين واستثمارها بالشكل الأمثل الذي يحفظ استدامتهم في سوق العمل بمعنى أن التمتين ليس طوق نجاة، بل هو انتصار للحياة؛ فعندما يسلك الموظف مساره الوظيفي بشكل سليم فإن سوف يحب ما يعمل ويؤدي عمله بشغف ونجاح فيؤديه بإتقان متميز.

٧.١.٢ إجراءات التمتين في الإدارة:

يقوم المدير الناجح بأربعة إجراءات رئيسية للتمتين وهي بحسب (خليفة، ٢٠١٧) كالتالي:

١. استقطاب وتعيين الموظف المناسب
٢. تحديد النتائج المرجوة ووضع آلية تنفيذ المهام التي تقود الى تحقيقها
٣. تحفيز الموظف المناسب
٤. الكشف عن المواهب وتطويرها وتميئتها واستثمار القدرات بالشكل الأنسب

ويمكننا القول أن إجراءات التمتين ترتبط بقدرة المدراء على التمييز والفرقة بين المهارة والمعرفة التي توجد لدى العاملين وبين الموهبة سواء كانت فطرية أو مكتسبة وبين الدوافع التي تحرك العاملين بالإضافة الى قدرتهم على توقع النتائج في حال تم استغلال هذه القدرات بالطريقة السليمة التي تؤدي الى تعظيم جودة النتائج.

٨.١.٢ أبعاد التمتين الإداري:

تتمثل أبعاد التمتين الإداري للدراسة الحالية في بُعدي "كشف مواطن القوة" و"تعزيز مواطن القوة" حيث تم تصميم هذه الأبعاد من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت البحث في موضوع التمتين الإداري.

٢.٨.١.١.٢ البُعد الأول: كشف مواطن القوة

يتمثل بُعد "كشف مواطن القوة" كأحد أبعاد التمتين الإداري في نقاط القوة التي يمتلكها العاملون والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة في مكان العمل والتي في بعض الأحيان يُمكن إخفاؤها، ويمكن اكتشافها وتعزيزها لصالح الأفراد والمؤسسات، فنقاط القوة تتمثل في الاهتمامات التي تجذب العاملين والمواهب والمهارات والقدرات التي تسهم في نجاح الأعمال ويُمكن تنميتها والموارد والقدرات الموجودة في محيط العمل ويمكن الوصول إليها والقيم التي يتبناها العاملون (Ferguson, ٢٠٢١).

وتعتبر المواهب من أعلى نقاط القوة وذلك لأنها تعكس الأنماط الطبيعية المتكررة في التفكير أو الشعور أو السلوك، والتي يمكن تطبيقها بشكل مُنتج وبالتالي يُمكن توسيع نقاط القوة القائمة على المواهب من خلال تحسين المعرفة والمهارات (Miglianico, et al., ٢٠٢٠).

تليها قوة الشخصية والتي تعكس القدرات التي تشكل جزءًا من هوية العاملين وتخلق نتائج إيجابية للفرد الذي يمتلكها وللآخرين إذ أنها تعتبر بمثابة قدرات أو جوانب شخصية إيجابية تساهم في ازدهار الإنسان عند استخدامها بشكل جيد حيث أن نقاط القوة تكون أصيلة وتنشط عند الاستخدام، وتتيح الفرصة للأداء الأمثل، والتطوير وتحسين مستويات الأداء الفعلي وبذلك يتضح أن أكبر إمكانات التحسين تأتي من نقاط قوة الشخص، وأن أسهل طريقة لإحداث أكبر تأثير هي من خلال التركيز على نقاط القوة (Niemiec, ٢٠١٨)

٢.٨.١.٢ البُعد الثاني: تعزيز مواطن القوة

يتمثل بُعد "تعزيز مواطن القوة" كأحد أبعاد التمتين الإداري في قدرة العاملين على الانخراط في العمل مع احتفاظهم بمشاعر إيجابية مما يجعلهم أكثر إنتاجية وانفتاحًا على اكتساب المهارات وتنمية المعلومات الجديدة وبالتالي تقديم مستوى أفضل من الأداء نظرًا لأن المشاركة في العمل مرتبطة بالأداء حيث أن ارتباط العمل يساهم في خلق حالة نشطة وإيجابية تتميز بالحيوية والتفاني والاستيعاب (Witteveen, ٢٠٢٠).

ويستند نهج تعزيز مواطن القوة على تقييم نقاط قوة الموظفين بدلاً من أوجه القصور لديهم، واختيار طرق لتطبيق نقاط القوة هذه في مكان العمل، وهو نهج يتناقض مع فكرة التركيز على تقليل نقاط ضعف الموظفين أو ما يسمى بنهج العجز في تطوير الموظفين لأنه قد يكون محبطًا للموظفين إذ أنه يركز على ما هو خطأ بهم لذلك ثبت أن اتباع نهج إيجابي، من خلال التركيز على نقاط القوة بدلاً من

الاختلالات الوظيفية، أكثر فاعلية في التنمية الفردية ويمكن أن يؤدي إلى ازدهار الموظف وزيادة التنظيم وتعزيز الكفاءة والفاعلية (Donaldson et al., ٢٠١٩).

ويرى الباحث أن عملية التمتين ترتبط بالكشف عن نقاط القوة واستثمارها وتحفيزها وإدارة نقاط الضعف وتحييدها فكل انسان توجد لديه نقاط قوة ونقاط ضعف وذلك من خلال التوقف عن أداء النشاط الذي يضعف أداء الموظف ليوفر طاقته ويركز على أداء الأعمال التي يحبها ويبدع فيها بالإضافة الى تعزيز التعاون مع شركاء العمل من أجل التكامل والتفاعل وتعزيز عملية التفويض لإسناد الاعمال للأشخاص الأكثر تميز بها.

فالتمتين يرتبط باستخراج النجاح من عقل المورد البشري من خلال التركيز على نقاط القوة والكشف عن المهارات المتميزة التي يحتاجها الفرد وتسهم في تأدية العمل بإتقان حيث ترتبط المهارات بالتوافق والتناسق فيما بينها وذلك من أجل تعزيز الاتصال والتكامل.

٩.١.٢ نماذج ناجحة للتمتين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية:

تسعى وزارة الصحة الفلسطينية ضمن برنامج بناء القدرات والتمتين في المستشفيات الفلسطينية وذلك بالاستعانة بخبرات المنظمات الصحية الدولية وفرق عملها من خلال تنفيذ مجموعة من المشاريع المشتركة في العديد من المجالات الطبية والصحية سواء كانت هذه المشاريع تعتمد على ورش العمل والندوات التثقيفية أو تعتمد على استقطاب الاطباء الخبراء في مجالات متنوعة من أجل تعزيز خبرة الاطباء بالمحافظات الجنوبية وفيما يلي نبذة عن بعض أساليب وطرق تمتين العاملين في الوزارة:

- التمتين الإداري في أقسام الطوارئ بالمستشفيات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية:

قامت دائرة طب الطوارئ في الإدارة العامة للمستشفيات وبالتنسيق مع منظمة أطباء بلا حدود بلجيكا ضمن البرامج الخاصة بالتمتين في اقسام الطوارئ، بتنفيذ ورش عمل تدريبية في نوفمبر ٢٠٢١م. حول تطوير مهارات الطوارئ للكوادر الطبية في بعض مستشفيات المحافظات الجنوبية.

حيث أفاد د.محمد العطار مدير طب الطوارئ أن هذه الدورة كانت بإشراف فريق خبراء الطوارئ الذي يتكون من طبيب وممرض طوارئ من أطباء بلا حدود بتدريب الطواقم على بعض المهارات التطبيقية المهمة التي يتوجب اتقانها من قبل طواقم الطوارئ.

وتأتي هذه الأنشطة التدريبية التي تقوم وزارة الصحة الفلسطينية بتنفيذها مع منظمة أطباء بلا حدود بلجيكا ضمن اتفاق مشترك مع وزارة الصحة لدعم خدمات اقسام الطوارئ في مستشفيات الوزارة بما يشمل تحسين مستوى جودة الخدمة على صعيد بناء القدرات العاملين وتمكينهم وصولاً إلى تمكينهم وتوفير التجهيزات الطبية اللازمة بالإضافة الى تحسين بيئة العمل في اقسام الطوارئ مما سوف يسهم في تحسين مستوى الخدمات الطبية والرعاية الصحية المقدمة للشعب الفلسطينية في ظل الاوضاع السياسية والاقتصادية المتدهورة والغير مستقرة والتي تفرض على وزارة الصحة ومستشفيات ضرورة بذل الكثير من الجهود للارتقاء في مستوى الجهوزية وتعزيز قدرتها على التعاطي مع أي ظروف طارئة ومستجدات قد تظهر في البيئة الفلسطينية.

- التمتين الاداري في قسم العظام في المستشفيات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية:

تعمل وزارة الصحة الفلسطينية جاهدة على استقطاب الوفود الطبية الأجنبية المتخصصة في عدة تخصصات لتوفير الرعاية الطبية والجراحية لمرضى المحافظات الجنوبية وتطوير خبرات الطواقم الطبية المحلية وتمكينهم من اجل تقديم اعلى مستويات الجودة في الخدمات الطبية وفي هذا الاطار يوجد العديد من المشاريع واستقطاب الأطباء الخبراء من كافة أنحاء العالم وبمجالات طبية متنوعة من خلال الشراكة مع جمعية إغاثة أطفال فلسطين حيث قامت الإدارة العامة للتعاون الدولي والمشاريع بالتنسيق مع الجمعية من اجل تطوير وبناء قدرات أطباء العظام في مجال التشخيص المبكر لأورام العظام وتقوية المهارات المتعلقة بالتقنيات الجراحية السليمة، وذلك من خلال استقطاب الطبيب الأمريكي المتخصص في جراحة أورام العظام د. بنيامين ميلر وبرعاية وتنسيق جمعية إغاثة أطفال فلسطين.

وفي اطار دعم استدامة هذه الأنشطة دعا د. الحاج الى تقديم تصور وخطة عملية تشمل أنشطة خاصة للبرنامج التدريبي وضمن الرؤية قصيرة المدى وبعيدة المدى.

ويرى الباحث في هذا الاطار أن نماذج التمتين الاداري التي تعتمدها وزارة الصحة الفلسطينية تساهم وبشكل فعلي في تقوية وتحسين قدرة الوزارة على الصمود والاستمرار في تقديم خدماتها الصحية للمواطنين الفلسطينيين خصوصاً في ظل الكثير من التحديات والأزمات والطوارئ المستجدة التي تتميز بها البيئة الغير مستقرة بالمحافظات الجنوبية وقد بدا ذلك واضحاً خلال فترة ازمة جائحة كورونا حيث استطاعت الوزارة التعامل بشكل مثالي مع هذه الجائحة وايصال الخدمات الصحية الى المصابين مما نتج عنه حصر الجائحة وتقليص تبعاتها السلبية على المجتمع الفلسطيني.

كما بدأ ذلك واضحاً أيضاً خلال فترات التصعيد والحروب السابقة على المحافظات الجنوبية الفلسطينية إذ استطاعت وزارة الصحة الفلسطينية ممثلة بطواقمها من التعامل مع أعداد كبيرة جداً من المصابين والجرحى والوصول اليهم بسرعة كبيرة في مناطق التماس كما أجرى الاطباء والكادر الصحي العديد من العمليات للحالات الصعبة وحالات انقاذ الحياة وكل ذلك يعتبر مؤشراً على فاعلية التمتين في وزارة الصحة الفلسطينية.

٢.٢ المبحث الثاني: البراعة التنظيمية

١.٢.٢ مقدمة

تعمل المؤسسات بكافة أنواعها في يومنا الحاضر في ظل مواجهة العديد من التحديات مما يجعل من الصعب تحديد هدف طويل الأجل مقدما والتخطيط لكيفية تحقيقه ولمواجهة هذا التحدي تحتاج المؤسسات إلى التركيز على إيجاد الاتجاه الصحيح وتصميم مسارها بشكل يتسم بالبراعة من أجل التمكن من التعامل مع التأثيرات الخارجية بشكل أكثر مرونة بمعنى أن هذا المسار هو بالفعل الهدف حيث يعتبر مسار البراعة التنظيمية بمثابة العقلية الضرورية لتكون المؤسسة قادرة على التعامل مع الأشياء الجديدة بشكل مُجدي ومستدام على طول الطريق يدعم قدرتها على تجاوز العقبات ويحول العقبات الى فرص لاكتساب مهارات جديدة و احراز التقدم فالبراعة التنظيمية بمثابة منهج عمل يشمل سلوكيات ومواقف وقيم المؤسسة التي تمكنها من التكيف بسرعة ومرونة مع التصميمات التنظيمية المختلفة، لاعتمادها والاستفادة منها (Bohn, ٢٠٢٠).

حيث تُعد البراعة التنظيمية من أهم التوجهات التي تعتمدها المؤسسات في سبيل تطويع مختلف التحديات التي تعاني منها مع تعزيز قدرتها على الصمود بشكل مثالي أمام هذه التحديات من اجل ضمان استمرار المؤسسة في تأدية أعمالها بالشكل الأفضل وفق العمل بأسلوب تنظيمي يتسم بالبراعة التي تساهم في تقليل حدوث أي انهيار تنظيمي وذلك من خلال تعزيز قدرتها على الاستفادة من الفرص المتاحة لها والبحث عن فرص جديدة تساعدها على التكيف مع المستجدات التي قد تطرأ في بيئة العمل (مشاهدة، ٢٠٢٢).

وبذلك فإن البراعة التنظيمية تجمع بين القدرة على استمرارية كلاً من الابداع التدريجي والابداع الجذري والتعامل مع الأنشطة المتعارضة بشكل متزامن، بمعنى ان تبني البراعة التنظيمية من قبل المؤسسات يعتبر بمثابة تحدي يتمثل في تعزيز قدرة المؤسسة على ملائمة استراتيجيتها مع مواردها المتاحة التي تتمثل في الموارد المادية والمالية والمعلوماتية والبشرية بالإضافة الى تعزيز قدرة فريق العمل على إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات في ضوء الرؤيا المشتركة والثقة المتبادلة فيما بينهم وتكامل أنشطتهم الوظيفية (إبراهيم، ٢٠١٧).

٢.٢.٢ ماهية البراعة التنظيمية؟

يُعد العالم Duncan هو أول من استخدم مصطلح البراعة التنظيمية في العام (١٩٧٦) للإشارة إلى قدرة المنظمات على تصميم هياكل مزدوجة بحيث يتم استخدامها في إدارة الإجراءات التي تتطلب آفاق وقدرة مختلفة من أجل تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن حيث تركز البراعة التنظيمية على البحث عن امكانيات جديدة للتوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة، وفي نفس الوقت توظف الإمكانيات المتوفرة لديها لتحقيق الكفاءة والفاعلية (أبو صافي، ٢٠٢٠).

ولذلك فقد اختلف الباحثون والمهتمون حول ماهية ومفهوم البراعة التنظيمية وكيفية تعريفها إذ ارتبط تعريف البراعة التنظيمية بحسب اختلاف فلسفة مستخدميها والأهداف المرجو تحقيقها حيث عرفها البعض بأنها قدرة على إدارة متطلباتها الحالية بكفاءة وفاعلية بالإضافة إلى قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية بينما ذهب البعض الآخر إلى ربط تعريف مفهوم البراعة التنظيمية بالمجهود الذي تبذله المؤسسة نحو تحقيق الابتكار وتحقيقها أهدافها الاستراتيجية والحفاظ على تطوير الأداء بها (أبو زيادة، ٢٠٢٠).

حيث يعتبر مفهوم البراعة التنظيمية من المفاهيم التي تتسم في ظاهرها بالتناقض ولكن في حقيقة الأمر فهي تجمع بين مكونين متكاملين يُمثلان وجهان لعملة واحدة وهما الاستغلال والاستكشاف من خلال استغلال الموارد المتاحة لدى المنظمة والاستفادة منها بأقصى قدر ممكن وفق مراعاة معياري الكفاءة والفاعلية مع البحث المستمر عن الفرص الجديدة الكامنة وتطوير الأفكار الإبداعية التي تسهم في تحقيق التفوق والاستدامة (البناء، ٢٠١٦).

ويمكن بيان ماهية ومفهوم البراعة التنظيمية بشكل مفصل من خلال الجدول الآتي:

جدول ٢.٢: مفهوم البراعة التنظيمية.

الرقم	الباحث/ السنة	التعريف
١.	مشاهرة، ٢٠٢٢	السعي من أجل استكشاف البيئة المحيطة بما تحتويه من فرص وامكانيات تساهم في تطوير الأداء
٢.	الجميبي والحارثي، ٢٠٢١	استغلال الموارد البشرية والموارد المادية لتحقيق الأهداف بالإضافة إلى استكشاف الأنشطة ومجالات العمل الجديدة التي تفتح آفاقاً واسعة تضمن نجاح وتميز المؤسسة في بيئة العمل المحيطة
٣.	أبو زيادة، ٢٠٢٠	مجموعة من الأساليب التنظيمية التي تمثل قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة

الرقم	الباحث/ السنة	التعريف
		الحالية في المجالات القائمة واستكشاف أنشطة جديدة في المجالات المستحدثة بما يخلق التوازن بين الأداء الاستغلالي والاستكشافي وفق التغيرات البيئية
.٤	الجزارة، ٢٠٢٠	مدخل نموذج معاصر في مجال الإدارة الاستراتيجية يهدف الى التركيز على استثمار الفرص المتاحة وإمكانية تحديد التهديدات التنافسية التي قد تواجه المؤسسة
.٥	Tempelaar, ٢٠١٦	قدرة فرق العمل على إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات في ضوء الرؤيا المشتركة، والثقة المتبادلة فيما بينهم وتكامل أنشطتهم.
.٦	Bonesso, et. al., ٢٠١٤	قدرة المنظمة على مواصلة التعلم من خلال مجموعتين من الأنشطة وهما استغلال الكفاءات لموجودة واستكشاف الفرص الجديدة والتعلم من خلال استغلال الأنشطة

وفي ضوء التعريفات السابقة، ومن وجهة نظر الباحث يمكننا القول بأن:

البراعة التنظيمية هي عبارة عن: عملية تحقيق التوازن في عملية استغلال الإمكانيات المتاحة للمؤسسة بالشكل الأمثل مع الحفاظ على عملية التعلم الوظيفي بالاعتماد على استكشاف الفرص الجديدة من خلال الأنشطة البحثية التي تعتمد على تعزيز التنوع والتعلم والابتكار من اجل تحقيق التفوق والنمو.

٣.٢.٢ خصائص البراعة التنظيمية:

توجد ثلاثة خصائص رئيسية للبراعة التنظيمية وتتمثل في: (الادراك، اغتنام الفرص وإعادة التشكيل) ويمكن توضيح هذه الخائص بشكل أكثر تفصيلاً بحسب دراسة (مشاهرة، ٢٠٢٢) كما يلي:

١. الادراك: يرتبط الإدراك بالقدرة على تحديد الفرص والتهديدات وفهمها بشكل كامل وذلك من خلال اجراء مسح للبيئة وإدراك الفرص واستثمارها بسرعة قياسية تضمن تحقيق اعلى مستوى من الفوائد للمؤسسة
٢. اغتنام الفرص: ويكون من خلال استغلال الفرص الجديدة بأسلوب ذكي بالاعتماد على توفر الادراك الذي يتطلب الاتساق الفعال بين العاملين والإدارة العليا من اجل ضمان اتخاذ قرارات حكيمة
٣. إعادة التشكيل: تتمثل في القدرة على إعادة توحيد وجمع الهياكل التنظيمية وإعادة تشكيلها بأسلوب جيد وتشكيل الموارد واستغلالها بشكل مثالي وذو كفاءة عالية

٤.٢.٢ أهمية البراعة التنظيمية:

تتمثل أهمية البراعة التنظيمية في أنها أحد الأساليب المعاصرة الذكية التي تتمتع بها المنظمات في سياق فن تعاملها مع البيئة المحيطة ومعطياتها من اجل ضمان الاستعداد الكامل والمستمر للتعامل مع المستجدات والطوارئ وذلك من خلال ترسيخ موقعها الاستراتيجي وسعيها لتجربة مجالات وأنماط عمل جديدة في المستقبل من خلال ممارسة أساليب الاستغلال والاستكشاف (حسين والعاني، ٢٠١٨).

وتتمثل أهمية البراعة التنظيمية بحسب (أبو صافي، ٢٠٢٠) في التالي:

١. تعزز البراعة التنظيمية إمكانية المؤسسات لمواصلة أنشطة الاستكشاف والاستغلال في وقت متزامن من أجل تحقيق أفضل مستوى أداء على المدى القصير والبعيد.
٢. تمنح المؤسسات القدرة على تنويع مهاراتها في عملية الجمع بين الفرص الحالية المتاحة والرؤى المستقبلية التي يمكن اقتناصها في بيئة اللاتأكد.
٣. تطوير قدرة المؤسسة نحو التحول السريع لاقتناص الفرص الجديدة والاستفادة منها.
٤. تعزيز كفاءة المؤسسة في التعامل الحالي والمستقبلي والتفاعل بكفاءة مع بيئة العمل.
٥. تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على تحقيق الابداع في تنفيذ أنشطة العمل

وبحسب (الجميبي والحارثي، ٢٠٢١) تتمثل أهمية البراعة التنظيمية في:

١. تجعل المؤسسة في حالة حركة مستمرة تُمكنها من التعامل بنجاح مع معطيات البيئة المتغيرة
٢. تعزز إنتاجية العاملين وتساهم في رفع معنويات فرق العمل من خلال تأثيرهم الإيجابي بقيادة المؤسسة.
٣. ترتبط البراعة التنظيمية ايجابياً مع مؤشرات الأداء الفعلي في المؤسسة.
٤. تساهم في التجديد التنظيمي وتساعد المؤسسة في أن تصبح أكثر ابتكاراً في انجاز أعمالها.
٥. تضمن بقاء المؤسسة وتحقيق المفاضلة لها على المدى الطويل.

ويرى الباحث أن أهمية البراعة التنظيمية تكمن في تشكيلها لعامل الفرص واستثمارها واستكشافها من اجل تحسين مستويات الأداء الوظيفي الفعلي وذلك من خلال الانخراط في الأنشطة والمهارات وقدرة إدارة المؤسسة على التمييز بين القدرات الإبداعية الموجودة لدى الموظفين العاملين بها والعمل على استغلالها بالشكل المثالي الذي يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية وذلك من اجل الوصول الى تحقيق رضا الجمهور المستفيد لضمان الاستدامة.

٥.٢.٢ أهداف البراعة التنظيمية

تتمثل أهداف البراعة التنظيمية بحسب (المحاسنة، ٢٠١٧)، في النقاط التالية:

١. تعزيز قدرة المؤسسة على متابعة أمرين مختلفين في نفس الوقت كاستغلال المتاح والبحث عن التجديد
٢. تعزيز كفاءة المؤسسة في قدرتها على التكيف والنمو قصير الاجل وطويل الأجل.
٣. تخصيص الموارد بكفاءة لتحقيق النجاح في كلاً من الاستغلال والاستكشاف.
٤. تحفيز العاملين بحيث يعملون ويتصرفون في وقت متزامن دون الحاجة الى الدعم من رؤسائهم في العمل.
٥. تشجيع العاملين على التكيف مع الفرص الجديدة التي تتوافق مع استراتيجية المؤسسة.
٦. تعزيز قدرة العاملين على المواءمة والتكيف والمرونة لتقوية التماسك على مستوى فرق العمل.
٧. مساعدة الإدارة العليا على التوجه الاستراتيجي البارح مما يسهم بالبقاء والتأثير على المدى البعيد.
٨. تعزيز تعاون وحدات العمل الوظيفية نحو متابعة الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة.

ويرى الباحث أن اهداف البراعة التنظيمية مجتمعة تساهم في ابراز رؤية المؤسسة وتعزيز تأثيرها في المجتمع المحلي وذلك من خلال إضفاء نوع من الارتباط التنظيمي بين وحدات عملها التي تعمل وفق مبدأى الاستغلال والاستكشاف مما يعزز قدرتها على احداث فرق في المجتمعات التي تعمل بها وذلك من خلال قدرتها على التكيف والتعامل مع حالات التغيير التي تحصل في البيئة الخارجية ومنح فريق عملها المرونة الإدراكية الكافية لتعزيز التنفيذ البارح لأعمالها والإدارة البارعة لمشاريعها.

٦.٢.٢ شروط نجاح البراعة التنظيمية في المؤسسات:

توجد خمس شروط لنجاح البراعة التنظيمية في المؤسسات وتتمثل بحسب (إبراهيم، ٢٠١٧) في التالي:

١. وجود أهداف استراتيجية واضحة تعكس رؤية ورسالة المؤسسة وتبني المؤسسة لكلاً من الاستغلال والاستكشاف.
٢. وضوح الهوية التنظيمية من خلال توضيح الرؤى والقيم المشتركة عبر كافة الوحدات العاملة في المؤسسة الاستكشافية والاستثمارية.

٣. امتلاك المؤسسة لفريق عمل استكشافي وفريق عمل استثماري بشكل متوازن يستطيع التعامل مع حالات التغيير التي من الممكن ان تحدث في بيئة العمل.
٤. براعة إدارة المؤسسة وفريق العمل في حل المشكلات وفق استخدام الأسلوب الإبداعي في التفكير.
٥. تخطيط اعمال الموارد البشرية في المؤسسة وتعزيز قدرتها على المشاركة في اتخاذ القرار والاستفادة من كافة المقدرات التنظيمية.

٧.٢.٢ أساليب تحقيق البراعة التنظيمية:

تتمثل الأساليب التي تستخدمها المؤسسات في سبيل تحقيق البراعة التنظيمية بحسب (مشاهرة، ٢٠٢٢) في:

١. تنفيذ عمليات المتابعة التقييم بشكل دوري لمعرفة مستوى تحقيق الأهداف ووضع الخطط والقوانين واللوائح الخاصة بتنظيم العمل بشكل روتيني
٢. الالتزام بالخطط الموضوعية والعمل على تحقيقها ومنع حدوث الانحرافات والأخطاء.
٣. الحرص على سلامة وانسيابية المعلومات والاهتمام بالحوافز الخارجية والتركيز على الحقائق.
٤. استخدام وسائل متنوعة في تنفيذ المهام وتشجيع وتبني الأفكار الإبداعية.
٥. التعلم من المحاولات الغير ناجحة واعتبارها تجارب يمكن الاستفادة منها.
٦. تكوين بيئة عمل متميزة تتمتع بالثقافة المتبادلة بين جمع العاملين في المؤسسة.
٧. تشجيع المبادرات والتأكيد على أهمية التغيير والابداع في أداء العمل.

ويرى الباحث في سياق هذه الآليات الخاصة بتفعيل البراعة التنظيمية والعمل على تحقيقها والاستفادة من نتائجها أن أكثر المعوقات التي تواجه تحقيق البراعة التنظيمية هي العمل البيروقراطي واتباع أسلوب الأبوية والروتين والحد من تفعيل القيادة التحويلية مما يحد من امكانيات الادارة من البحث عن الفرص الجديدة واستثمارها او استكشاف الفرص واستغلالها وبالتالي البقاء في نفس المكان وعدم فتح المجال أمام الفرص للتغيير والتجديد والاستثمار في الفرص

٨.٢.٢ أبعاد البراعة التنظيمية:

تتمثل أبعاد البراعة التنظيمية بحسب الدراسة الحالية في بُعدي: (الاستغلال والاستكشاف) وذلك وفقاً للدراسات والادبيات السابقة التي تناولت البحث في هذين البعدين.

١.٨.٢.٢ البُعد الأول: الاستغلال

يرتبط بُعد الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية في انتقاء الكفاءة في تنفيذ الاعمال والعمل على التحسين المستمر في الأداء من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة الحالية بما يساهم في تلبية احتياجات الجهات المستفيدة وذلك بالاعتماد على قدرة المؤسسة على تحسين عملياتها وانشطتها بشكل مستمر وتوسيع نطاق المعرفة والمهارات التي يتمتع بها العاملون (أبو زيادة، ٢٠٢٠).

وبالتالي فإن الاستغلال يعني بقدرة المؤسسة على تحسين مستوى تنفيذ الأنشطة من اجل خلق قيمة مضافة على المدى القريب وذلك من أجل تلبية احتياجات الجهات المستفيدة وتوسيع مستوى الخدمات وتحسين جودتها من خلال التغيير المُحسن المستمر وتحقيق أقصى حد من الكفاءة والسيطرة على الموقع المثالي للمؤسسة بالإضافة الى تعزيز احتمالات معدلات النمو المستمر وضمان الاستدامة وفق توفر مجموعة من التقنيات الجديدة التي تزيد من مستويات الجودة (الجميبي والحارثي، ٢٠٢١).

٢.٨.٢.٢ البُعد الثاني: الاستكشاف

يرتبط بُعد الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية بسلسلة الخطوات التي يتم اتخاذها من قبل المؤسسة من اجل اطلاق مجموعة من الخدمات الجديدة وذات الجودة العالية أو تحسين جودة المنتجات الحالية والقديمة وتتم هذه العملية بهدف تلبية احتياجات الجمهور المستفيد وتحقيق مستويات جيدة من رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم كما يرتبط بُعد الاستكشاف بايجاد فرص جديدة للمؤسسة لتوسيع نطاق أعمالها وزيادة قدرتها على التكيف مع متطلبات بيئة العمل وما يظهر بها من أمور مستجدة من أجل ضمان النمو والبقاء والتطور وفق التوظيف الأمثل للابداع الإداري والوظيفي (محاسنة، ٢٠١٧).

وفي سياق ارتباط بُعد الاستكشاف بالبحث عن فرص جديدة فإن ذلك من شأنه تعزيز توجه المؤسسة السريع نحو اقتناص تلك الفرص والتكيف مع متطلبات الحصول عليها وتحقيقها وذلك من خلال توفر إدارة حكيمة مرنة تستطيع التوافق مع التغيرات الداخلية والخارجية في بيئة العمل وتكون سباقة في الاستفادة من الفرص الجديدة ولديها القدرة المتميز في إدارة المخاطر التي قد ترتبط بهذه الفرص الجديدة من اجل تحقيق أفضل استفادة ممكنة منها (البغدادى وآخرون، ٢٠١٥).

ويوضح الجدول التالي الاختلاف بين الاستغلال والاستكشاف كأبعاد للبراعة التنظيمية وذلك بحسب ما ورد في دراسة (أبو زيادة، ٢٠٢٠)

جدول ٣.٢: الاختلاف بين الاستغلال والاستكشاف كأبعاد للبراعة التنظيمية.

أوجه الاختلاف	الاستغلال	الاستكشاف
المفهوم	ابتكار تدريجي لتلبية احتياجات الجهات المستفيدة	ابتكار جذري لتلبية احتياجات الجهات المستفيدة
النتيجة	تطوير وتحسين العمليات والتقنيات الحالية	ظهور عمليات وتقنيات جديدة ومبتكرة في نطاق العمل
قاعدة المعرفة	يعتمد على بناء وتوسيع نطاق المعرفة والمهارات الموجودة في الوقت الحالي	يعتمد على إنتاج معرفة جديدة ومبتكرة
الانشطة	تتمثل أنشطة الاستغلال في التحسين، الإنتاج، الكفاءة والتنفيذ	تتمثل أنشطة الاستكشاف في البحث والتجريب والمرونة وإدارة المخاطر
نتائج الاداء	تحسين أداء العمل على المدى القصير	تحسين أداء العمل على المدى البعيد

ويرى الباحث من خلال الاستعراض السابق لبعدي البراعة التنظيمية الذين يتمثلا في الاستغلال والاستكشاف أن البراعة التنظيمية من خلال أبعادها سابقة الذكر تسعى الى تحقيق التوافق بين الموارد المتاحة للمؤسسة ومتطلبات السوق الذي تعمل به من اجل ضمان استدامة أعمالها وتحسين جودة خدماتها على المدى القصير والبعيد

حيث تهدف عمليتي الاستغلال والاستكشاف الى تحقيق التوازن النسبي بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي من خلال استغلال نقاط القوة المتوفرة لدى المؤسسة والاستفادة منها في عملية الوصول إلى استكشاف الفرص الجديدة المتاحة من اجل الوصول الى تحقيق التفوق المستدام ويسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

٩.٢.٢ نماذج ناجحة لتحقيق البراعة التنظيمية:

تعتمد وزارة الصحة الفلسطينية في سياساتها الخاصة بتحقيق البراعة التنظيمية على اجراء تحليل لواقع الوضع الصحي والاقتصادي في سبيل تقييم الوضع بشكل علمي ومنطقي موثوق والوقوف على التطورات في احتياجات الوضع الصحي للمواطنين الفلسطينيين ويشمل هذا التحليل عدد السكان في كلٍ من المحافظات الشمالية والمحافظات الجنوبية وتحديد الفئات العمرية وتهدف هذه العملية الى تحديد حالة الانتقال الديمغرافية والوبائية، والنمو السكاني ومستوى نسب الامراض من أجل العمل على استكشاف الفرص الممكن للاستعداد للتصدي لها والوفاء باحتياجات المواطنين والتواصل مع الجهات الداعمة

ووضع الموازنة الملائمة لتحسين الوضع الصحي لهم، اضافة الى الوصول الى حالة من العدالة الاجتماعية في اصال الخدمات الصحية.

وتعمل وزارة الصحة الفلسطينية بشكل مستمر على فتح افاق للتعاون المشترك في عقد شراكات مع المؤسسات الصحية غير الحكومية بهدف استكشاف الفرص واستغلالها بالشكل الأمثل من أجل تطوير الخدمة الصحية وتبادل الخبرات اضافة الى تذليل العقبات أمامها مع الوزارات المرتبطة بعملها حيث تقوم الوزارة بالتنسيق مع الوزارات (المالية، النقل والمواصلات، الداخلية)، من اجل تسهيل مهامها وتحسين وصول المواطنين لخدماتها الصحية وتعزيز جودة خدماتها بالإضافة إلى التنسيق مع المنظمات الصحية غير الحكومية في سبيل تعميق علاقتها معها واستكشاف واستغلال الفرص المتاحة من أجل دعم استدامة تقديمها لخدماتها.

وقد نجحت وزارة الصحة الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية في اوقات الكوارث والازمات في الصمود والاستمرار في تقديم خدماتها للمجتمع الفلسطيني فعلى سبيل المثال بعد العدوان الاسرائيلي على المحافظات الجنوبية تم ادخال مساعدات بتكلفة ٨٠ مليون دولار امريكي وذلك بالتنسيق مع مؤسسات الإغاثة الدولية والوطنية، كما تقوم وزارة الصحة من حين لآخر بإرسال وفود طبية فلسطينية من المحافظات الشمالية والقدس الى مستشفيات المحافظات الجنوبية وكذلك التنسيق والتشبيك مع المنظمات والحكومات لإدخال الموارد والمعدات الحديثة للوزارة حيث حصلت الوزارة على دعم من الوكالة الكورية للتعاون الدولي (كويكا) بتقديم أجهزة ومعدات طبية بقيمة مليون دولار امريكي وتم تنفيذ رزمة من المشاريع بدعم من لجنة العون النرويجية (نورواك) والتي بلغت مليون ونصف دولار امريكي شملت توسعة واعادة تأهيل لبعض الاقسام وتزويد المستشفيات بقطع غيار وأدوات جراحية بالإضافة الى تنفيذ مشروع محطات الأوكسجين للمستشفيات بدعم من لجنة العون النرويجية (نورواك) مما يوضح عمل الوزارة الدؤوب على استكشاف واستغلال الفرص من أجل تحسين جودة خدماتها المقدمة للشعب الفلسطيني.

ويرى الباحث من خلال ما سبق أن وزارة الصحة الفلسطينية وبالرغم من المعوقات التي تواجهها والتي تتمثل في التضخم السكاني وما ينتج عنه من زيادة احتياجات المواطنين الصحية بالإضافة الى الأزمات المتكررة والتي تتمثل في التصعيد الاسرائيلي والحروب على المحافظات الجنوبية وما يترتب عليها من زيادة احتياجات المواطنين الصحية الا أن وزارة الصحة الفلسطينية قد استطاعت الصمود والوفاء بالتزاماتها نحو المواطنين.

٣.٢ المبحث الثالث: العلاقة بين المتغيرين التمتين الإداري والبراعة التنظيمية

١.٣.٢ مقدمة

العنصر البشري هو أحد أهم العناصر التي تتحكم في عمليات التنمية والتطور في كافة المجالات الحياتية البشرية من اقتصاد وبيئة وسياسة ومجتمع وثقافة كما أنه هو العنصر المستفيد النهائي من عمليات التنمية ومن هذا المنظور فإن العمل على تطوير الكادر البشري في اطار العمل هو السبيل الى تحقيق التنمية وهو الهدف منها وبالتالي وفي اطار اشباع الحاجات المادية واللامادية وفي سبيل توفير فرص المشاركة الفعالة في المجتمع وتحسين الوصول الى فرص العمل وتعزيز جودة مخرجات العمل تبرز أهمية استكشاف واستثمار قدرات الانسان وامكانياته وطاقاته كوسيلة لاستثمار الموارد وتعزيز الأنشطة الاقتصادية التي تولد الثروة وتحقق الحياة المعيشية الاكثر أمناً (أحمد وآخرون، ٢٠٢١).

وحيث أن تركيبة العنصر البشري في المؤسسات التي تتحكم في مستوى جودة العمل والانتاج فإن المورد البشري بالرغم من وفرة في سوق العمل الا أنه يستلزم من ادارة المؤسسات المعرفة الكاملة بالمورد البشري الذي يعمل لديها أو ترغب في استقطابه للعمل لديها وبالتالي تصنيفه والاهتمام به ليستطيع ان يُمثل قيمة مضافة لها حيث اصبح الاستثمار في المورد البشري هو امر ضروري من أجل ضمان التطور وذلك من خلال الانفاق على تعليم وتدريب وصقل مهارات العاملين وصولاً الى تمتينهم من خلال التركيز على مجموعة من المهارات والمعارف والمعلومات بالإضافة الى الاتجاهات والسلوكيات والقيم مع مجموعة المهارات والخبرات والطاقات الكامنة التي يُمكن استكشافها وتعزيزها وبالتالي العمل على زيادة كفاءة المورد البشري بما يؤدي الى تحويله الى قوة انتاجية متينة متميزة تُسهم في رفع كفاءة عمل المؤسسة (مهنا، ٢٠٢١).

وتبعاً لذلك فإن امتلاك المؤسسة للعاملين الموهوبين ذوي المهارات والكفاءات العالية يعد أحد مصادر القوة التي تمكنها من استثمار أفكارهم الابداعية والابتكارية عن طريق الاستغلال الامثل للموارد المتاحة مع اضافة امكانيات جديدة واستكشاف الفرص واستثمارها مما يساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية التي تحدث في مجال عملها وبالتالي تحقيق ميزة البراعة التنظيمية لها التي تضمن تميزها واستدامة عملها وخدماتها (أبو زيادة، ٢٠٢٠)

حيث تعتبر البراعة التنظيمية من اهم الميزات الاستثنائية للمؤسسات التي تمنحها القدرة على تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن، والبحث عن امكانيات جديدة للتوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة، وفي نفس الوقت توظيف الإمكانيات المتوافرة لديها لتحقيق المزيد من الكفاءة في أداء العمل (أبو صافي، ٢٠٢٠).

٢.٣.٢ كشف مواطن القوة والبراعة التنظيمية:

يرتبط كشف نقاط القوة لدى العاملين بمجموعة المواهب التي تُشكل الأنماط الطبيعية المتكررة في التفكير أو الشعور أو السلوك والتي يمكن التي يمكن تطبيقها مع بعضها البعض بشكل مُنتج حيث يعتمد نهج كشف مواطن القوة على السعي نحو تحديد وتقييم نقاط القوة القائمة على المواهب من أجل تحسين المعرفة والمهارات والوصول الى مرحلة التوافق المهني التي تدعم العمال لإبراز نقاط قوتهم وشغفهم في العمل فكشف مواطن القوة يميل إلى التركيز على الإيجابية والصفات الفردية التي نضجت لدى العاملين لتمكين المؤسسة من تبنيها والاستفادة منها لتعزيز الأهداف التنظيمية (Ferguson, ٢٠٢١).

وفي نفس السياق فإن البراعة التنظيمية تعني بالبحث عن فرص جديدة، وتعزيز توجهات المؤسسة بشكل سريع نحو هذه الفرص والتكيف مع التغيرات المقبلة في بيئة العمل، من خلال عمل المؤسسة على مراقبة المستجدات والتوجهات المستقبلية وتوقع حالات التغيير، لتمكين المؤسسة من أن تكون السبّاقة في اكتشاف الفرص واستثمارها بشكل ناجح يضمن لها التفوق والتميز

فالبراعة التنظيمية تفتح آفاق الابداع أمام المؤسسات في طرق وأساليب تطوير الموارد والقدرات بشكل يتسم بالمرونة العالية من خلال منهج تعاوني عالي من التعلم والتطبيق بهدف تحسين جودة مخرجاتها بشكل مستمر يواكب الاحتياجات من قبل الجمهور المستفيد (البغدادى وآخرون، ٢٠١٥).

٣.٣.٢ تعزيز مواطن القوة والبراعة التنظيمية:

يتم تعزيز مواطن القوة لدى العاملين من خلال استثمار مجموعة المهارات التي تعين الفرد على تنفيذ أو إتمام المهمات أو اتخاذ القرارات وإدارة السلوك والتحكم في الانفعالات العاطفية والقدرة على التركيز والتخطيط وترتيب الأولويات والمرونة وتحمل الضغوطات من خلال تعزيز دافعية العاملين على ثبات واستدامة مواطن القوة والتأكيد على كيفية توظيف المورد البشري لهذه المواطن من أجل دعم التطور المنشود واستمراره بالممارسة الفاعلة لاكتساب المهارات الجديدة أو ترسيخها أو تطوير الأداء بشكل عام (سبع ومناصيرية، ٢٠٢٠).

وفي نفس هذا السياق تسعى البراعة التنظيمية لاستثمار الفرص المتاحة بالشكل الأمثل عن طريق التغيير المستمر والتطوير في طرق أداء العمل وتنفيذ المهام لتحقيق أقصى حد من الكفاءة، والسيطرة على موقع مثالي متميز، والسعي نحو توسيع المعرفة والمهارات الحالية من أجل تحسين أنشطة أعمال المؤسسة

بهدف توليد قيمة مُضافة لها في الأمد القريب والبعيد, حيث تقوم المؤسسة في هذه الحالة باستثمار جميع الفرص الموجودة في بيئة عملها من أجل دعم النمو والحصول على ميزة تنافسية مستدامة (المحاسبة، ٢٠١٧).

ومما سبق يُمكننا القول بأن التمتين الإداري ومجال عمل البراعة التنظيمية يركزان على أنشطة استكشاف مواطن القوة لدى العاملين والعمل على تعزيزها واستثمارها بالإضافة الى استكشاف الفرص المتاحة للمنظمة واقتصاصها في الوقت المناسب واستغلالها بالشكل الامثل الذي يدعم توجهات المؤسسة ويحقق لها أفضل أداء ممكن، حيث تعمل المؤسسات على ضمان تزامن هذه الانشطة الهادفة إلى التمتين من اجل تحقيق البراعة التنظيمية لأنها ضرورية لنجاح المؤسسات استثمار مقدراتها الحالية وفي نفس الوقت استكشاف المقدرات الجديدة التي تستطيع نقل واقع المؤسسة إلى مكان افضل يُمكنها من تعظيم تأثيرها في بيئة عملها بما يخدم توجهات وحاجات المجتمع المحلي والجمهور المستفيد.

٤.٢ المبحث الرابع: وزارة الصحة الفلسطينية

١.٤.٢ مقدمة:

يعتبر القطاع الصحي الحكومي هو المسؤول الرئيس عن تقديم الخدمات الصحية في جميع المجتمعات الانسانية وفي المجتمع الفلسطيني على وجه الخصوص الذي يجثم تحت وطأة الاحتلال الاسرائيلي ويتعرض بشكل مستمر للممارسات عدوانية تؤثر سلباً على صحته وتزيد من احتياجاته الصحية مما يتطلب من وزارة الصحة الفلسطينية ضرورة توافر تلك الخدمات بشكل يسير وسريع من أجل الحفاظ على صحة وسلامة المواطن الفلسطيني وتحقيق التنمية الصحية لهم (البسيوني، ٢٠١٤)

كما أن وزارة الصحة هي المؤسسة الوطنية المسؤولة عن قيادة وتنظيم عمل القطاع الصحي في فلسطين وضمان توفر الموارد اللازمة لاستدامته وتطويره في ظل الاحتياجات المتغيرة والمتنامية لكافة السكان الفلسطينيين ولقد حدد قانون الصحة العامة لعام ٢٠٠٤ مهام ومسؤوليات وزارة الصحة، بما في ذلك تقديم الخدمات الصحية الحكومية الوقائية والتشخيصية والعلاجية والتأهيلية، وتنظيم العمل في القطاع الصحي بما يضمن تناغماً وتكاملاً عالياً بين مقدمي الخدمات الصحية والقطاعات المختلفة، ووضع الأنظمة والقوانين والسياسات الصحية الوطنية، وضمان وتعزيز نظام التمويل الصحي واستثمار الموارد المتاحة بالشكل الأفضل.

ويشكل القطاع الحكومي الجزء الأكبر من نظام تقديم الخدمات الصحية في فلسطين بمستوياتها المختلفة الرعاية الصحية الاولية والثانوية والثالثية، وذلك من خلال شبكة مراكز الرعاية الصحية الاولية الحكومية والمستشفيات الحكومية في مختلف محافظات الوطن (الاستراتيجية القطاعية للصحة ٢٠٢١-٢٠٢٣).

٢.٤.٢ رؤية وزارة الصحة الفلسطينية:

"نظام صحي شامل متكامل ذو جودة عالية نحو تعزيز مستدام للوضع الصحي واستجابة وإدارة فاعلة لكافة الأزمات والاحتياجات الصحية".

٣.٤.٢ رسالة وزارة الصحة الفلسطينية:

"إن وزارة الصحة ملتزمة بالعمل المشترك مع جميع الشركاء لتعزيز صحة المواطن والمجتمع وتطوير أداء القطاع الصحي الفلسطيني، وذلك من خلال ضمان توفير خدمات صحية متكاملة ذات جودة عالية لجميع المواطنين، تعزيز الصحة العامة في المجتمع، قيادة وإدارة القطاع الصحي بشكل كفؤ وفعال، وضع السياسات والقوانين واللوائح التي تنظم عمل القطاع الصحي ومراقبة تنفيذها" (الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة الفلسطينية، ٢٠٢٣).

٤.٤.٢ المبادئ العامة لوزارة الصحة الفلسطينية:

تتمثل المبادئ العامة لوزارة الصحة الفلسطينية بحسب (الاستراتيجية القطاعية للصحة ٢٠٢١-٢٠٢٣) في النقاط التالية:

١. العدالة والمساواة: حصول كافة المواطنين على الخدمات الصحية دون أية عوائق أو تمييز وفق أعلى معايير النزاهة والشفافية.
٢. الاستدامة: ضمان استدامة النظام الصحي الفلسطيني بكافة مكوناته.
٣. الحق في الصحة: الحق في التمتع بمستوى صحي ملائم لكافة المواطنين، مع التركيز على الفئات الأكثر احتياجاً، وذلك وفق معايير منظمة الصحة العالمية والاعلان العالمي لحقوق الانسان.
٤. التكامل والشراكة: الشراكة بين كافة مقدمي الخدمات الصحية والقطاعات الأخرى للوصول إلى خدمات صحية متكاملة.
٥. الحماية المالية: الالتزام الوطني بالعمل نحو التغطية الصحية الشاملة.
٦. الجودة: خدمات صحية آمنة ذات جودة عالية ضمن معايير معتمدة تضمن التطوير المستمر.
٧. الخصوصية الفلسطينية: مراعاة خصوصية الوضع الفلسطيني من معوقات الاحتلال الاسرائيلي والأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات المتنامية للمجتمع والشرائح المهمشة والمناطق الأكثر احتياجاً بسبب معوقات الاحتلال.
٨. مشاركة المعلومات الصحية: أن يتم نشر كافة المعلومات الصحية بالقدر الذي يعزز ثقة المواطن بالخدمات الصحية والنظام الصحي، دون المساس بخصوصية المريض الصحية.

٥.٤.٢ الأهداف الاستراتيجية القطاعية لوزارة الصحة الفلسطينية:

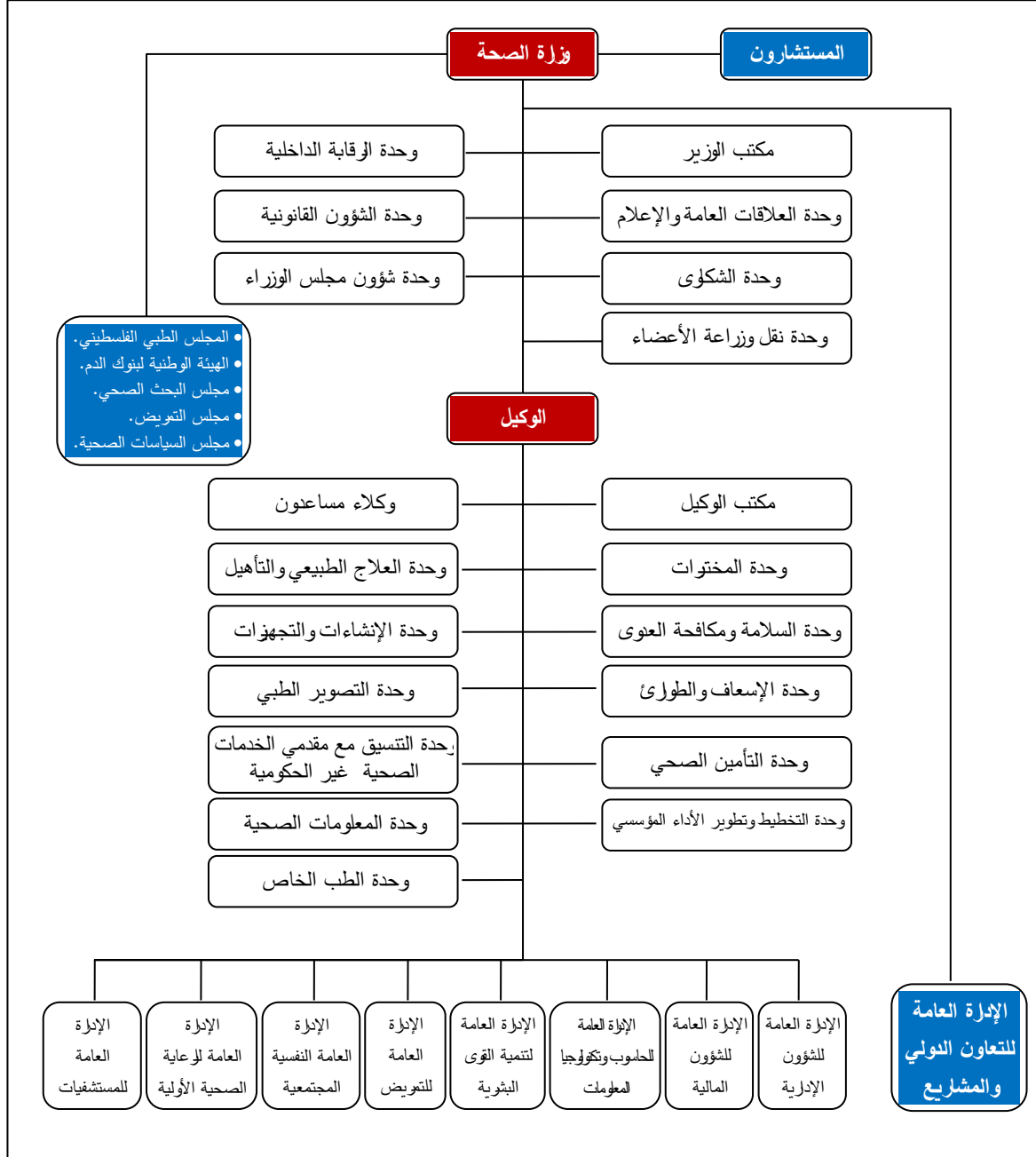
تعتمد وزارة الصحة الفلسطينية على تطوير وتحديث أهدافها الاستراتيجية بشكل مستمر يلاءم مع الاحتياجات والمتطلبات الطارئة للشعب الفلسطيني وذلك في ظل الكثير من المعوقات والتطورات التي تحدث في البيئة الفلسطينية من أجل ضمان توفير أكبر قدر ممكن من الحفاظ على صحة المواطن الفلسطيني وتميئتها وتتمثل الأهداف الاستراتيجية القطاعية لوزارة الصحة بحسب (الاستراتيجية القطاعية للصحة ٢٠٢١-٢٠٢٣) في التالي:

١. ضمان توفير خدمات صحية شاملة لجميع المواطنين نحو توطين الخدمات الصحية في فلسطين.
٢. تعزيز برامج إدارة الأمراض السارية وغير السارية والرعاية الصحية الوقائية والوعي الصحي المجتمعي.
٣. مأسسة نظم الجودة في كافة نواحي تقديم الخدمة الصحية.
٤. توفير موارد بشرية كافية وكفؤة ومؤهلة في القطاع الصحي الفلسطيني.
٥. تعزيز الحوكمة الصحية بما في ذلك التنمية المؤسساتية وتعزيز القوانين والتشريعات والتنسيق عبر القطاعات والتكامل ما بين مقدمي الخدمات وتعزيز التمويل الصحي وتعزيز الحماية المالية للمواطن في مواجهة التكاليف الصحية.

ويرى الباحث أن وزارة الصحة الفلسطينية من خلال عملها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية للقطاع الصحي تعمل بشكل مستمر على سد الاحتياجات الصحية للمجتمع المحلي والحد من الآثار الجتنية والاجتماعية لتردي الأوضاع الصحية بالمحافظات الجنوبية وذلك من خلال توفير الدعم المالي المناسب الذي يُمكنها من تقديم خدماتها وتحسين جودتها بشكل مستمر

٦.٤.٢ الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة الفلسطينية:

ويوضح الشكل التالي هيكلية وزارة الصحة الفلسطينية



شكل ١.٢: هيكلية وزارة الصحة الفلسطينية.

المصدر: الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة الصحة الفلسطينية، ٢٠٢٢.

٧.٤.٢ آليات عمل وزارة الصحة الفلسطينية:

تعمل وزارة الصحة الفلسطينية وفق آليات عمل خاصة لتمكينها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن ابرز هذه الآليات بحسب (الخطة الاستراتيجية القطاعية للصحة، ٢٠٢١-٢٠٢٣)

١. تركز وزارة الصحة على توفير موارد بشرية صحية كافية وكفؤة ومؤهلة من أجل تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية تماشياً مع النمو السكاني المتسارع في فلسطين وتلبية الاحتياجات المتزايدة من الموارد البشرية الصحية الكفؤة في مختلف المجالات، وذلك سعياً منها لتقديم خدمات ذات جودة عالية لتحقيق توطيق الخدمات الصحية في فلسطين وتحقيق التغطية الصحية الشاملة.
٢. تعمل وزارة الصحة وفق استراتيجية وطنية على التطوير المهني المستمر للكوادر الصحية وربطه بالترخيص، وتطوير التعليم المستمر لجميع الفئات في القطاع الصحي، وإلزام كافة العاملين في القطاع الصحي بالنقيد بمدونة السلوك الوظيفي.
٣. تعمل وزارة الصحة على تطوير مواردها واستثمارها بالشكل الامثل من خلال تخطيط الموارد البشرية الصحية وتبني سياسات وطنية تساهم في تحسين المستقبل الصحي للمواطنين.
٤. تعمل وزارة الصحة على توفير برامج تطويرية للكوادر الصحية من الاختصاصيين والفنيين في المجالات المختلفة وذلك بناء على الاحتياجات المدروسة وخطط تطوير الموارد البشرية.

٨.٤.٢ المعوقات التي تواجه عمل وزارة الصحة الفلسطينية:

تتمثل أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه عمل وزارة الصحة الفلسطينية بحسب (الاستراتيجية القطاعية للصحة ٢٠٢١-٢٠٢٣) في النقاط التالية:

١. استمرار وجود الاحتلال الاسرائيلي مما يعيق التنمية الصحية بالإضافة الى الممارسات المتكررة من انتهاكات وحواجز وحصار مستمر يعيق وصول المواطن الفلسطيني الى الخدمات الصحية ويعيق وصول الطواقم الطبية الى محتاجي الخدمات والى اماكن عملهم
٢. عدم استقرار الوضع السياسي وتوقف التنسيق الامني في كثير من الأحيان مما ينعكس سلباً على تردي الوضع الاقتصادي وتفاقم الضائقة المالية الحكومية (بسبب أزمة المقاصة) مما يؤثر على عملية نقل المرضى وخصوصاً خروج المرضى من قطاع غزة للعلاج في مشافي الضفة الغربية او القدس.

٣. تردي الوضع الاقتصادي في قطاع غزة بشكل خاص وما صحبه من ارتفاع نسبة البطالة وانعكاس ذلك على الوضع الصحي للمواطنين وعلى احتياجاتهم الصحية
٤. الأزمة المالية الخانقة التي تمر بها الحكومة الفلسطينية والتي تنعكس على أزمة رواتب الموظفين الحكوميين، وعلى قدرة الحكومة على الوفاء بالتزاماتها نحو الموظفين بشكل عام ونحو موظفي القطاع الصحي بشكل خاص
٥. شح الموارد المالية ومحدودية المصادر العالمية للتمويل وسيطرة الاحتلال على المعابر
٦. نقص الكوادر والتعيينات في مرافق وزارة الصحة بسبب الأزمة المالية
٧. ضعف نظام التأمين الصحي الشامل والالزامي وضعف تطوير الخدمات الصحية وتحقيق التغطية الصحية الشاملة.

٢.٤.٩ خدمات المستشفيات الفلسطينية:

في العام ٢٠١٩ بلغ مجموع المستشفيات العاملة في فلسطين ٨٥ مستشفى بسعة سريرية بلغت ٦٤٣٥ سريراً، منها ٥٣ مستشفى في محافظات الضفة الغربية بما في ذلك شرقي القدس بسعة سريرية قدرها ٣٩٥٠ سريراً، وبنسبة ٣.٦١% من مجموع الأسرة في فلسطين، بينما بلغ مجموع الأسرة في محافظات قطاع غزة ٢٤٨٥ سريراً من خلال ٣٠ مستشفى يشكلون ما نسبته ٣٨.٧% من مجموع الاسرة في فلسطين.

تعتبر وزارة الصحة المقدم الرئيسي لخدمات الرعاية الصحية الثانوية (المستشفيات) في فلسطين، حيث تملك وتدير (٣٥٣١) سريراً موزعة على ٢٨ مستشفى في جميع محافظات الوطن. بالإضافة إلى وزارة الصحة فإن المؤسسات الأهلية تملك ٣٨ مستشفى بسعة (٢٠٩٦) سريراً، ويملك القطاع الخاص ١٦ مستشفى بسعة (٥٧٣) سريراً.

أما وكالة غوث وتشغيل اللاجئين فتملك مستشفى واحد في محافظة قلقيلية بسعة تبلغ ٥٨ سريراً. وتملك الخدمات الطبية العسكرية مستشفين في قطاع غزة بسعة سريرية قدرها ١٧٧ سريراً.

وارتفع مجموع عدد أسرة المستشفيات في العام ٢٠١٩ الى ٦٤٣٥ سرير مقابل ٦٠٠٦ سرير في العام ٢٠١٥ بنسبة زيادة قدرها ٧.٢%. فيما ارتفع عدد الأسرة في المشافي الحكومية من ٣٢٥٨ سرير الى ٣٥٣١ (بنسبة ٦.٣%) وبالرغم من الزيادة في عدد الأسرة، إلا أن نسبة الاشغال في المستشفيات الحكومية لا تزال مرتفعة، بل وسجلت ارتفاعات متتالية على مدار السنوات الثلاث الأخيرة.

ويرى الباحث أن وزارة الصحة الفلسطينية قد قدمت العديد من الانجازات الكبيرة في السنوات الماضية والتي تتعاضد سنوياً لتتماشى مع متطلبات العصر وتلائم احتياجات المواطنين الفلسطينيين بالرغم من الكثير من التحديات والمعوقات والظروف الصعبة التي تعمل بها والتي يتمثل أبرزها في استمرار الاحتلال الاسرائيلي وممارساته المتكررة وما يتصل بها من حروب وتصعيد عسكري من وقت لآخر بالإضافة الى اغلاق المعابر وحجز اموال المقاصة الفلسطينية التي تحد من القدرات المالية للوزارة

حيث قامت وزارة الصحة الفلسطينية ومن خلال ترسيخها للشراكات مع المنظمات الصحية الدولية بتقديم أجهزة ومعدات طبية حديثة وتطوير المراكز الصحية التي تعمل تحت مظلتها بالإضافة الى استقطاب الكثير من الوفود الطبية الدولية ذات الخبرة العالية من اجل نقل التجارب والخبرات بالإضافة الى تعزيز مشاركة الاطباء الفلسطينيين في المؤتمرات الطبية الدولية والاقليمية مما أسهم وبشكل ملموس في تحسين الواقع الصحي في الاراضي الفلسطينية بشكل عام وبالمحافظات الفلسطينية الجنوبية أيضاً.

٥.٢ الدراسات السابقة والتعقيب عليها

١.٥.٢ مقدمة:

تعتبر الدراسات السابقة من أهم المصادر التي يتم الاعتماد عليها في جمع البيانات الثانوية للدراسة بالإضافة إلى انه يتم الاعتماد عليها في تصميم الأبعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وبالتالي يستعرض الباحث عدد (٢٠) دراسات سابقة مقسمة إلى محورين: الأول يتناول المتغير المستقل "التمتين الإداري" والثاني يتناول المتغير التابع "البراعة التنظيمية" ومن ثم التعقيب على الدراسات التي تم عرضها لبيان ما تتميز به الدراسة الحالية

٢.٥.٢ المحور الأول: الدراسات التي تناولت متغير "التمتين الإداري":

١.٢.٥.٢ دراسات محلية:

١. دراسة (مهنا، ٢٠٢١)، بعنوان: دور استراتيجية التدريب في تمكين رأس المال البشري بوزارة التربية والتعليم العالي - المحافظات الجنوبية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية التدريب في تمكين رأس المال البشري لدى الموظفين العاملين في المناصب الإشرافية والوظائف الادارية التخصصية في مقر وزارة التربية والتعليم العالي

بقطاع غزة فقط، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لجمع البيانات، وتم اعتماد أسلوب المسح الشامل للموظفين وعددهم (٢٢٣) موظفاً، وتم استرداد (١٨٣) استبانة، بنسبة بلغت (٨٢.٠٦٪).

وأظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة استراتيجية التدريب بلغت (٧٥.٦٠٪) وقد حصلت على درجة موافقة كبيرة، وكانت درجة ممارسة بُعد استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب قد حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧٦.٥٦٪)، ودرجة ممارسة التمتين في وزارة التربية والتعليم العالي جاء متوسطاً، وقد بلغت النسبة (٦٧.٧٣٪). وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين ممارسة استراتيجية التدريب للبعدين (دعم الادارة العليا، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب) وتمتين رأس المال البشري.

٢. دراسة (خليفة، ٢٠١٧)، بعنوان: علاقة أنماط التفكير والتمتين بالرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها بالضفة الغربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط التفكير ونقاط القوة ودرجة الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها في الضفة الغربية من العاملين في قطاع التعليم العام، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات بغرض التحليل الاحصائي حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية وعددهم (٣٩٢)، تم توزيع الاستبانات عليهم.

وتوصلت النتائج إلى أن أنماط التفكير لرؤساء الأقسام وزارة التربية والتعليم كانت على التوالي (التحليلي، الإنساني، المنظم، الإبداعي) وكان مستوى السيطرة في الأنماط ثانوي كما أظهرت النتائج ان النمط الإبداعي في التفكير كان الأكثر استخداماً بالإضافة إلى أن أبرز نقاط القوة حسب مقياس كشاف التمتين هي: (السيطرة والتحكم بالآخرين، التطوير والتعلم والتنمية، المبادرة والمبادأة، التخطيط والأولويات، وضع الأهداف وتحقيقها).

١. دراسة (سبع ومناصيرية، ٢٠٢٠)، بعنوان: التمتين الوظيفي وأثره في تتمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (BATICIM)، وحدة المغير، دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة، الجزائر

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمتين الوظيفي على الأداء المتميز للمورد البشري بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة المغير، ولتحقيق الهدف المرجو من هذا البحث تم تطوير نموذج المتغير المستقل الذي يتمثل في التمتين الوظيفي بأبعاده (كشف مواطن القوة، تعزيز مواطن القوة)، ومتغير تابع متمثل في الأداء المتميز للمورد البشري بأبعاده الثلاث (معدل الأداء، سلوك الأداء، استمرارية التميز)، وقد تم تصميم استبيان لجمع البيانات من أفراد العينة الدراسة التي تبلغ (٥٨) عامل، وتمثلت منهجية البحث في المنهج الوصفي التحليلي

وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمتين الوظيفي على الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى أن مستوى التمتين الوظيفي والأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفع.

٢. دراسة (عوض الله وآخرون، ٢٠٢٠)، بعنوان: دور الرقابة الداخلية في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية - دراسة حالة شركة دانفوديو للبترول -، السودان

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق عناصر الرقابة الداخلية في تحقيق الاستغلال الأمثل لقوة الموارد البشرية وبيان دور الرقابة الداخلية في تقويم الأداء في الوحدات في شركة دان فوديو، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (٤٠) مفردة من العاملين في الشركة.

وتوصلت النتائج إلى: إن ضعف الرقابة الداخلية يؤدي إلى تدهور المورد البشري كما أن وجود نظام كفاء للرقابة الداخلية يؤدي إلى زيادة الاستفادة من التدوير الوظيفي بالإضافة إلى ان ارتباط الموارد الداخلية يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للكادر البشري وأن ضعف الرقابة الداخلية يؤدي إلى ضعف الاستغلال الأمثل للكادر البشري كما يعتمد الاستغلال الأمثل للموارد على نظام المراجعة الداخلية بشكل قوى وفعال حتى تستغل الموارد البشرية بصورة سليمة.

١. دراسة (Ferguson, ٢٠٢١)، بعنوان: Revealing Hidden Strengths at Work: Unleashing Your Employees', Stakeholders', and Organization's Greatest Potential

الكشف عن نقاط القوة المخفية في العمل: إطلاق العنان لأكبر إمكانات موظفيك وأصحاب المصلحة والمنظمة، ولاية بنسلفانيا.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية الكشف عن نقاط القوة واستخدامها في مكان العمل لما لها من دور حيوي في الحياة والعمل بالإضافة إلى تسليط الضوء على كيفية الاستفادة من نقاط القوة الناتجة عن الاختلاف كعوامل رئيسية في الكشف عن نقاط القوة في مكان العمل والاستفادة منها. واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي للوصول إلى النتائج من خلال مراجعة الكتب والدراسات السابقة والتجارب السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وتوصلت النتائج إلى أن نقاط القوة لدى الناس غالباً ما تكون مخفية عن الذات أو عن الآخرين أو كليهما وأنه في ظل الظروف المناسبة يمكن أن تظهر جميع أنواع القوة والقدرات غير المتوقعة واستخدامها عند توفر السلامة النفسية والمشاركة التعاونية مع النظام بأكمله الذي يعتبر الاستقصاء التقديري مثلاً قوياً عليه

كما تبرز نقاط القوة عند الشعور بالتقدير في العمل الذي يحفز على اكتشاف واستخدام نقاط القوة لبناء مستقبل جماعي إيجابي حيث أنها تزدهر من خلال توليد الأفكار الجماعية بدعم واحترام وثقة الرؤساء في العمل.

٢. دراسة (Witteveen, ٢٠٢٠)، بعنوان: The effects of a strength-based approach on work engagement: A systematic review

آثار النهج القائم على القوة في المشاركة في العمل: مراجعة منهجية، هولندا

هدفت الدراسة إلى البحث في النهج القائم على القوة في العمل من خلال التركيز على نهج نقاط القوة لدى الموظفين خصوصاً في ظل تركيز معظم المنظمات على ما يسمى بنهج العجز عند النظر في تطوير الموظفين، حيث يركز هذا النهج بشكل أساسي على تقليل نقاط ضعف الموظفين من خلال التركيز على نقاط قوة الموظفين التي من شأنها تعزيز رفاة الموظف وأدائه، واعتمدت الدراسة على

المنهج الوصفي التحليلي من خلال تقديم مراجعة منهجية وتحليل الأدبيات الموجودة حول العلاقة بين النهج القائم على تعزيز القوة والمشاركة في العمل، وقد شمل البحث عدد (١٣) مقالة ذات صلة بموضوع الدراسة.

وأظهرت النتائج أن كل نوع من النهج القائم على تعزيز نقاط القوة يرتبط بشكل إيجابي بالمشاركة في العمل بالإضافة إلى وجود علاقة بين القوة الفردية التي تعتمد على السلوك والانخراط في العمل والتأثير الإيجابي والكفاءة الذاتية كما يوجد علاقة بين الدعم التنظيمي واستخدام نقاط القوة والمشاركة مما يؤدي إلى تحفيز نقاط القوة.

٣. دراسة (Tobing, ٢٠١٦)، بعنوان: **The effect of compensation, career development, work-family support on job satisfaction**

تأثير التعويض والتمتين الوظيفي ودعم أسرة العمل على الرضا الوظيفي، اندونيسيا

هدفت الدراسة إلى البحث في موضوع التعويضات للموظفين والتمتين الوظيفي لهم ودعم أسرهم والكشف عن تأثير اتباع هذه السياسات الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت عينة الدراسة من عدد (١٧٥) موظفًا يعملون في البنوك المملوكة للدولة في جاوة الشرقية، إندونيسيا، وبعد جمع البيانات الأولية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية المقترحة.

وأظهرت النتائج أن التعويض ودعم أسرة العمل كان لهما تأثير كبير على تحقيق الرضا الوظيفي، في حين ان التمتين الوظيفي لم يكن له تأثير كبير على تحقيق الرضا الوظيفي.

٤. دراسة (Kaya & Ceylan, ٢٠١٤)، بعنوان: **An Empirical Study on the Role of Career Development Programs in Organizations and Organizational Commitment on Job Satisfaction of Employees**

دراسة تطبيقية حول دور برامج التمتين الوظيفي في المنظمات والالتزام التنظيمي بالرضا الوظيفي للموظفين، أميركا

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير برامج التمتين الوظيفي في المنظمات ، والالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي للموظفين ، ودورها في زيادة الرضا الوظيفي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وإعداد استبيان يتكون من قسمين من ٤٣ سؤالاً تم تصنيفها على مقياس ليكرت المكون من ٧ نقاط، وأجري الاستطلاع على ٢٠٤ موظفين يعملون في قطاعات مختلفة باستخدام برنامج الإحصاء SPSS.

وأشارت نتائج التحليل إلى أن برامج التمتين الوظيفي والالتزام التنظيمي لهما تأثير جزئي على الرضا الوظيفي للموظف، والالتزام التنظيمي يؤثر على الرضا الوظيفي بشكل مباشر وإيجابي، وبرامج التطوير الوظيفي في المنظمات لا تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للموظف.

٣.٥.٢ المحور الثاني: الدراسات التي تناولت متغير البراعة التنظيمية:

١.٣.٥.٢ دراسات محلية:

١. دراسة (أبو رحمة، ٢٠٢١)، بعنوان: دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة غزة، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، ويتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين في المناصب الإدارية والأكاديمية بجامعة غزة والبالغ عددهم ٦٠ موظف، وقد تم استخدام طريقة الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد ٥٤ استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد ٩٠٪.

وتوصلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي لدى جامعة غزة، كما أظهرت النتائج وجود تأثير للبراعة التنظيمية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة غزة،

٢. دراسة (شبات، ٢٠٢١)، بعنوان: البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني دراسة حالة: شبكة المنظمات الأهلية قطاع غزة

هدفت الدراسة الى تحديد مستوى العلاقة بين البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني من خلال التطبيق على شبكة المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد طبقت الدراسة بأسلوب المسح الشامل على العاملون بشبكة المنظمات الاهلية وعددهم (٤٥) وقد تم استرداد (٣٧) استبانة بنسبة ٨٢٪.

وتوصلت النتائج إلى أن نسبة العلاقة بين البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي بلغت (٠.٨٢٩) وهي علاقة طردية قوية، كما يوضح معامل التحديد أن البراعة التنظيمية تفسر ما نسبة (٦٨.٧٪) من التخطيط الاستراتيجي والباقي يعود لعوامل أخرى.

٣. دراسة (ابو حطب، ٢٠٢١)، بعنوان: البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الادارة الالكترونية والرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين

هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود دور وسيط للبراعة التنظيمية بين ممارسة الالكترونية والرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وقد تم اتباع المنهج الوصفي السببي وتكونت عينة الدراسة من عدد (٤٩٢) معلم ومدير يعملون في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية وتم توزيع اداة الاستبانة عليهم في عملية جمع البيانات الاولية لأغراض التحليل الاحصائي.

وتوصلت النتائج إلى درجة ممارسة الادارة الالكترونية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بلغت مستوى مرتفع بنسبة (٨٢.٥٨٪) بينما بلغت نسبة توفر الرشاقة التنظيمية نحو (٨٠.١٤٪) وبلغت نسبة توافر البراعة التنظيمية نحو (٧٩.١٤٪) وهي مستويات مرتفعة أيضاً.

كما اظهرت النتائج وجود تأثير ايجابي للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف والاستثمار) في تحقيق الرشاقة التنظيمية

٤. دراسة (أبو صافي، ٢٠٢٠) بعنوان: البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني NGOs

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين البراعة التنظيمية بأبعادها في الدراسة المتمثلة في: (الاستغلال، الاستكشاف، هيكل تنظيمي مرن) والتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن العلاقة بين البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي، كما تم تصميم الاستبيان واستخدامه لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، حيث تم تطبيق أداة الاستبانة على العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٠٣١) منظمة عاملة في قطاع غزة، وقامت الباحثة باتباع أسلوب العينة القصدية (الغرضية) والمكونة من (٧٠) منظمة استجابت منها عدد (٣٧) منظمة حيث تم توزيع (١٥٠) استبيان وتم استرداد (١٢٤) استبانة بنسبة استرداد بلغت (٨٢.٧٪).

وأظهرت النتائج وجود تقييم إيجابي لدى المستجيبين حول مدى تطبيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة حيث بلغ الوزن النسبي لمستوى تطبيق البراعة التنظيمية (٧٨.١٪) وقد احتل بعد الاستكشاف المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٠.٧٪) بينما جاء الاستغلال

في المرتبة الثانية وبوزن نسبي (٧٩.٣٪) وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء بعد هيكل تنظيمي مرن وبوزن نسبي (٧٤.٦٪)، كما أظهرت النتائج وجود تقييم ايجابي لدى المستجيبين حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة وبوزن نسبي (٨٢.١٪).

٥. دراسة (أبو زيادة، ٢٠٢٠)، بعنوان: دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، وذلك باستخدام الباحث للمنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة والتي يبلغ عددها (٥١١) مبحوثاً

وتوصلت النتائج إلى أن شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية تهتم بممارسة كافة الأبعاد الخاصة بإدارة المواهب بدرجة عالية جداً، كما تهتم الشركة بشكل عام بتطبيق كافة المفاهيم الخاصة بأبعاد البراعة التنظيمية بدرجة عالية، وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب المتمثلة في: (الاحتفاظ بالمواهب، تدريب وتطوير المواهب، جذب المواهب)، على البراعة التنظيمية، كما تبين أيضاً عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المواهب: (أداء المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب، على تحقيق البراعة التنظيمية، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية لأبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، تدريب وتطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب، والاحتفاظ بالمواهب) وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف).

٦. دراسة (صويص وعابدين، ٢٠١٩)، بعنوان: دور نظم نكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق في البنوك العاملة في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن نظم نكاء الأعمال والتعرف على دورها في بناء البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين حيث تم تطبيق الدراسة على (بنك فلسطين، بنك القاهرة عمان، البنك الاسلامي العربي والبنك الاسلامي الفلسطيني)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى الاستبانة التي استخدمت كأداة لجمع البيانات الأولية وتكونت العينة من (١٢٠) موظفاً من العاملين في البنوك سابقة الذكر.

وأظهرت النتائج حصول مجال البراعة التنظيمية على نسبة (٧٢.٥١٪)، بالإضافة الى وجود علاقة طردية بين مكونات نظم ذكاء الاعمال وبناء البراعة التنظيمية للبنوك.

كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المبحوثين حول دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية تبعاً للمتغيرات الشخصية: (العمر، الدرجة الوظيفية ، عدد سنوات الخبرة).

٢.٣.٥.٢ الدراسات العربية:

١. دراسة (الجنازرة، ٢٠٢٠)، بعنوان: البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توفر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان ومعرفة علاقة توافرها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم تطوير استبانتيين لجمع البيانات الأولية وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٢) من المشرفين التربويين ومساعدى المديرين من المدار الخاصة في عمان.

وكشفت النتائج عن وجود درجة متوسطة لتوافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة، كما أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال أيضاً جاءت متوسطة، واطهرت النتائج وجود علاقة ايجابية ارتباطية بين البراعة التنظيمية والإدارة بالتجوال مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البراعة التنظيمية والإدارة بالتجوال تعزى للمتغيرات الديمغرافية

٢. دراسة (الدليمي وآخرون، ٢٠١٩)، بعنوان: دور التوافق الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال البراعة التنظيمية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التوافق الاستراتيجي من خلال أبعاده (الاتصال والحوكمة والبنية التحتية والشراكة والمهارات) في تحقيق التميز المؤسسي من خلال أبعاده (التميز في القيادة ، والتميز في الخدمة ، والتميز في المعرفة) من خلال البراعة التنظيمية وذلك بالتطبيق على كليات جامعة كربلاء وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما تم استخدام الاستبيان في عملية جمع البيانات وتم استخدام أسلوب العينة القصدية وتكونت عينة الدراسة من (٨٠) عضوا يعملون في كليات التدريس.

وتوصلت النتائج إلى أن التوافق الاستراتيجي يمثل مجموعة من السلوكيات والسمات التي تسعى إلى الابتكار والتحول لإيجاد مسارات جديدة لاستكشاف الاستثمار والطاقات المتاحة لهم بالإضافة الى وجود علاقة ارتباطية بين التوافق الاستراتيجي والتميز المؤسسي من خلال البراعة التنظيمية.

٣. دراسة (إبراهيم، ٢٠١٧)، بعنوان: البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي

هدفت الدراسة إلى البحث في مفهوم البراعة التنظيمية لمعرفة فائدتها في المحافظة على بقاء الشركات واستمررا نجاحها والوصول الى مستوى النجاح الاستراتيجي لها بالتطبيق على المصرف الأهلي العراقي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من خلال استطلاع آراء عينة مكونة من (١٦) مدير قسم ومسؤول شعبة.

وقد كشفت النتائج عن وجود مستوى مرتفع لامتلاك القيادات في المصرف للجوانب الخاصة بأبعاد البراعة التنظيمية وتطبيقها والتي بالفعل قادت المصرف نحو النجاح الاستراتيجي.

٤. دراسة (المحاسنة، ٢٠١٧)، بعنوان: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، الأردن.

هدفت الدراسة إلى البحث في الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية والبالغ عددها (٦) شركات وتكونت عينة الدراسة من عدد (٢٤٧) من العاملين الإدارة العليا والوسطى في الشركات محل البحث وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت النتائج إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية ورشاقة الاستجابة للسوق في الشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية، كما تؤثر القدرات الديناميكية في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال في الشركات وتؤثر في البراعة التنظيمية متمثلة في (براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال).

١. دراسة (Khalaf & Nsaif, ٢٠٢١)، بعنوان: The effect of organizational prowess on organizational agility, a study that was applied to a sample of employees of the Oil Marketing Company (SOMO)

أثر البراعة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية دراسة تم تطبيقها على عينة من العاملين بشركة تسويق النفط (سومو) في العراق، نشر في مجلة ريجو الدولية.

يهدف البحث إلى اختبار علاقة تأثير وارتباط البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف والاستغلال) كمتغير مستقل بالرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستشعار، اتخاذ القرار والممارسة (التطبيق)) كمتغير تابع، وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وبالتطبيق على عينة من موظفي شركة تسويق النفط (سومو) قوامها (٩٤) فردًا يمثلون مجتمع البحث، وذلك باعتماد الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات.

وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير إيجابي بين (البراعة التنظيمية) بأبعادها والرشاقة التنظيمية بأبعادها باستثناء بُعد المتغير المعتمد (الاستشعار)، بالإضافة إلى وجود دور كبير لمهارات الاكتشاف والاستغلال والتطبيق واتخاذ القرار بالإضافة إلى وجود الالتزام المهني والوعي بالفرص والتحديات المحيطة بالمنظمة والقدرة على استغلالها بالشكل الأمثل في إطار عمل شركة تسويق النفط (سومو)

٢. دراسة (Vario, ٢٠١٧)، بعنوان: Organizational Ambidexterity in Nonprofit Organization: A descriptive case Study to uncover the Innovative Practices by Key Organizational Decision Makers

البراعة التنظيمية في المنظمات غير الربحية: دراسة حالة وصفية للكشف عن الممارسات المبتكرة من قبل صانعي القرار التنظيمي

هدفت الدراسة إلى البحث في مفهوم البراعة التنظيمية في المنظمات غير الربحية من أجل الكشف عن كيفية قيام المنظمات غير الربحية بتبني وتنفيذ ممارسات إدارية حديثة في سبيل ضمان استدامتها ونجاحها المالي مع التركيز على تحقيق التوازن في عنصر الاستكشاف والاستغلال للموارد المتاحة في المنظمة وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في حين تكونت عينة البحث من عدد (٦) من صانعي القرار التنظيمي في المنظمات غير الربحية المختصة بتقديم الخدمات الصحية في إنجلترا حيث تم جمع البيانات الأولية منهم من خلال تطبيق المقابلات.

وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود مستوى مرتفع لتوفر تطبيق الجوانب الخاصة بأبعاد البراعة التنظيمية بالإضافة الى وجود مستوى مرتفع لتطبيق الجوانب الخاصة ببعدي الاستكشاف والاستغلال بشكل ديناميكي ومتوازن في المنظمات غير الربحية يساهم في نجاح هذه المنظمات.

٤.٥.٢ التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة البحث في موضوعي "التمتين الإداري" و"البراعة التنظيمية" كما تم عرض ما توصلت إليه هذه الدراسات السابقة من نتائج وبالتالي فقد تمثلت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في التالي:

١. بالاعتماد على الدراسات السابقة وما تم عرضه فيها من مفاهيم نظرية تم التوصل الى صياغة مشكلة الدراسة الحالية بشكل علمي ومنهجي يلائم أغراض البحث العلمي ويعزز وضوح الأهداف المرغوب تحقيقها من الدراسة الحالية.
٢. تم التوصل الى متغيري الدراسة الحالية وتصميم أبعادهما بشكل سليم.
٣. تم التوصل الى تحديد المنهج الملائم للدراسة الحالية.
٤. تم تحديد اجراءات التحليل الاحصائي.
٥. تم الاطلاع على تجارب الباحثين السابقين حول مواضيع الدراسة الحالية ومتغيراتها.
٦. تم تحديد أدوات جمع البيانات الملائمة.
٧. المساهمة في تفسير النتائج بشكل سليم يساعد في الخروج بتوصيات فعالة ومنطقية.

١.٤.٥.٢ ما تتميز به الدراسة الحالية:

١. تتميز الدراسة الحالية في انها من الدراسات القلائل على حد علم الباحث اللاتي بحثن في مفهوم التمتين الإداري والمحاولة في الكشف عن دوره في تحقيق البراعة التنظيمية للقطاع الصحي الحكومي.
٢. تميزت الدراسة الحالية في ربطها للمتغيرين المستقل "التمتين الإداري" والتابع "البراعة التنظيمية" من اجل قياس مستوى العلاقة بينهما.
٣. تتميز الدراسة الحالية في البحث في واقع وزارة الصحة الفلسطينية بمراكزها ومستشفياتها.
٤. تتميز الدراسة في استخدامها لأداتين من أدوات جمع البيانات الأولية من أجل تعزيز مصداقية النتائج.

٢.٤.٥.٢ الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وإسهامات الدراسة الحالية:

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الموضوعات	تنوعت المواضيع التي اهتمت الدراسة السابقة بعرضها حيث تناول بعضها موضوع التميز المؤسسي مثل دراسة (أبو رحمة، ٢٠٢١)، وتناول بعضها موضوع القدرات الديناميكية مثل (المحاسنة، ٢٠١٧) وموضوع الرشاقة التنظيمية مثل دراسة (Khalaf & Nsaif, ٢٠٢١)	اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التمتين الإداري كأعلى مستويات بناء قدرات وتمكين العاملين في المستشفيات الفلسطينية من اجل تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة وذلك بتخصيص دراسة الحالة على البيئة الفلسطينية في قطاع غزة بالتحديد.
الأهداف	اختلفت الدراسات السابقة من حيث الأهداف التي سعت الى الوصول اليها حيث سعت بعض الدراسات الى البحث في أثر التمتين الوظيفي في تتمين أداء الموارد البشرية مثل دراسة (سبع ومناصرية، ٢٠٢٠) بينما هدفت دراسة أخرى الى البحث في دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي مثل دراسة (أبو رحمة، ٢٠٢١) وهدفت غيرها إلى البحث في العلاقة بين التمتين والرضا الوظيفي مثل دراسة (خليفة، ٢٠١٧) وغيرها من المواضيع الأخرى.	تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في هدفها للكشف عن دور التمتين الإداري في تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية ومستشفياتها بالمحافظات الجنوبية.
المنهجية	تنوع اعتماد الدراسات السابقة على المناهج بين المنهج التحليلي الوصفي مثل دراسة (أبو صافي، ٢٠٢٠)، والمنهج النوعي مثل دراسة (Ferguson, ٢٠٢١).	اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يسعى الى وصف الظاهرة كما هي في الطبيعة واستخلاص العبر والنتائج وتعزيزها بالجانب التطبيقي الكمي
مكان تطبيق الدراسة	طبقت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة أجنبية مثل دراسة (Tobing, ٢٠١٦) وبيئة عربية مثل دراسة (سبع ومناصرية، ٢٠٢٠) وبيئة محلية مثل (خليفة، ٢٠١٧)	تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة في البيئة التي طبقت عليها حيث طبقت في وزارة الصحة الفلسطينية بالتحديد وتم التطبيق على

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
		العاملين في الوزارة ومستشفياتها في المحافظات الجنوبية للوطن فلسطين.
مجتمع وعينة الدراسة	تتبع في الدراسات السابقة مجتمع وعينة الدراسة بين شركات النفط مثل دراسة (Khalaf & Nsaif, ٢٠٢١)، ووزارة التربية والتعليم العالي مثل دراسة (مهنا، ٢٠٢١) والبنوك مثل دراسة (Tobing, ٢٠١٦) ومنظمات المجتمع المدني مثل دراسة (أبو صافي، ٢٠٢٠) والمؤسسات الاقتصادية مثل دراسة (سبع ومناصيرية، ٢٠٢٠).	تم تطبيق مجتمع وعينة الدراسة الحالية على العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية والمستشفيات التابعة لها بالمحافظات الجنوبية بشكل خاص
أداة الدراسة	استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية مثل دراسة (مهنا، ٢٠٢١) بينما استخدمت دراسة أخرى تحليل المقالات مثل دراسة (Witteveen, ٢٠٢٠) واستخدمت دراسات أخرى مراجعة الأدبيات السابقة مثل دراسة (Ferguson, ٢٠٢١)	انققت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في عملية جمع البيانات الأولية

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

١.٣ تمهيد

يستعرض الباحث في هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة المتمثلة بتحديد نوع المنهج المتبع في الدراسة، ومن ثم يعرض الباحث مجتمع وعينة الدراسة الفعلية والتطرق للعينة التجريبية، ومن ثم يتم عرض لأداء الدراسة المتمثلة بالاستبانة، ومن ثم التأكد من مؤشرات الصدق والثبات للاستبانة ومن ثم تبرير الاعتماد على الاختبارات المعلمية ومن ثم التطرق لعرض الأساليب الإحصائية والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة

٢.٣ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يوصف مشكلة الدراسة من خلال استخدام أحد أدوات جمع البيانات وهي الاستبانة ومن ثم يتم وصفها وتحليلها وتفسيرها، وبناءً على ذلك استندت الدراسة على هذا المنهج ليطابق مع عنوان الدراسة المتمثل بدور التمييز الإداري في تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية.

٣.٣ الإطار العام لمجتمع الدراسة

يتمثل الإطار العام لمجتمع الدراسة وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، بينما يتمثل مفردات مجتمع الدراسة الموظفين العاملين في الوظائف الإدارية والاشرفية في وزارة الصحة والبالغ عددها (٢٣٠٧) موظف حسب احصائيات صادرة عن الشؤون الإدارية بوزارة الصحة لعام ٢٠٢٣.

١.٣.٣ الإطار الفعلي لعينة الدراسة:

استند الباحث على نوعية العينة المستخدمة في الدراسة وهي العينة العشوائية البسيطة، حيث اعتمد الباحث على معادلة ريتشارد جيجر لحساب حجم العينة عند هامش خطأ ٦٪ (حيث الاعتماد على هذه النسبة وذلك لصعوبة الوصول لعدد أكبر من الموظفين وازدحام على ذلك يمكن للباحث الاعتماد على هامش خطأ ما بين ١٪ حتى ١٠٪)، وبعد حساب حجم العينة توصل الباحث لحجم عينة الدراسة (٢٣٩) موظف، وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة بسبب كبر حجم مجتمع الدراسة.

وتنص معادلة على ما يلي:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

N: حجم مجتمع الدراسة = ٢٣٠٧.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ تساوي ١.٩٦.

D: نسبة الخطأ = ٠.٠٦.

٢.٣.٣ نسبة الاسترداد:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على العينة الدراسة الفعلية البالغ عددهم (٢٣٩) استبانة خلال الفترة ما بين ٢٧ مارس حتى ١٥ فبراير من عام ٢٠٢٣، وتم استرداد (٢٢٦) استبانة من أصل من (٢٣٩) استبانة بنسبة استرداد بلغت (٩٤.٥٦٪).

٣.٣.٣ عينة التجريبية:

قام الباحث بتوزيع (٣٠) استبانة للتأكد من صلاحية الاستبانة، حيث تم التأكد من مؤشرات صلاحية الاستبانة المتمثلة بالصدق، وتم اعتماد هذه العينة ضمن حجم عينة الدراسة وذلك لتحقيق كافة المعايير (الصدق والثبات للاستبانة)، حيث اعتمد الباحث على الاختبارات المعلمية لقياس فرضيات الدراسة وذلك لان حجم العينة الدراسة اكبر من ٣٠ مفردة وازافة الي استخدام الباحث مقياس ليكرت الخماسي.

٤.٣ وصف الاستبانة:

تتكون الاستبانة من قسمين رئيسين، حيث يتمثل القسم الأول بالبيانات الديموغرافية وهي (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، بينما يتمثل القسم الثاني بالمحور المستقل (التمتين الاداري) بأبعاده المتمثلة ب (كشف مواطن القوة، تعزيز مواطن القوة) وتكونت هذا الأبعاد من (٢٠) فقرة، بينما يتمثل المحور التابع (البراعة التنظيمية) ويتكون من (١٦) فقرة.

١.٤.٣ صدق الاستبانة:

قام الباحث بالتأكد من صلاحية الاستبانة من خلال الاعتماد على التأصيل العلمي والنظري لمتغيرات الدراسة ومن ثم التحقق من صدق المحكمين والصدق البنائي والتقاربي، ومن ثم التحقق من التحقق من ثبات الاستبانة من خلال مؤشرات صدق الاتساق الداخلي ومؤشر كرونباخ الفا والثبات المركب وفيما يلي يتم عرض معايير صلاحية الاستبانة.

٢.٤.٣ الصدق الظاهري:

قام الباحث قبل تحكيم الاستبانة من قبل المختصين في المجال الأكاديمي، بتأصيل النظري والعلمي لأبعاد ومتغيرات الدراسة من خلال الاعتماد على دراسات سابقة ذات العلاقة بالموضوع، ومن ثم تم عرض الاستبانة على (٧) دكاترة مختصين بالمجال العلمي والإداري (مرفق ملحق رقم ٣ يوضح أسماء المحكمين)، وبعد تحكيم الاستبانة واخذ جميع ملاحظات المحكمين تم اعتماد الاستبانة بشكلها النهائي لتوزيع الاستبانة (مرفق ملحق رقم ٢ الاستبانة بشكلها النهائي)، ومن ثم قام الباحث بالتأكد من صدق محكمين الاستبانة من خلال معادلة لاوشي، حيث بلغ قيمة صدق معادلة لاوشي (٠.٩٣) وهذا المؤشر يشير الي تحقق صدق المحكمين من خلال معادلة لاوشي.

٣.٤.٣ الصدق البنائي:

اعتمد الباحث للتحقق من صدق الصدق البنائي على اختبار ارتباط بيرسون، ويتم التأكد من وجود الصدق البنائي (إذا كان مستوى الدلالة أقل من ٠.٠٥ فهذا يشير الي وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية ويؤكد على وجود صدق بنائي بين البعد والمحور المنتمي اليه) والعكس صحيح، حيث تشير النتائج الي وجود ارتباط عالي وذو دلالة إحصائية بين الابعاد والمحور المنتمي اليه (التمتين الإداري) لان قيمة مستوى الدلالة أقل من ٠.٠٥، والجدول (١.٣) يوضح نتائج الصدق البنائي.

جدول ١.٣: نتائج الصدق البنائي.

رقم	البعد	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	النتيجة
١	البعد الأول: كشف مواطن القوة	* * ٠.٩٢٠	٠.٠٠٠	وجود صدق البنائي
٢	البعد الثاني: تعزيز مواطن القوة	* * ٠.٩٢٣	٠.٠٠٠	
المحور الأول: التمتين الإداري				

* * ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١، * ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss v٢٤.

٤.٤.٣ الصدق التقاربي (درجة التشبع باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي)

قام الباحث بالتحقق من الصدق التقاربي من خلال درجة التشبع (الحد الأدنى لقبول الفقرة هي ٠.٣)، وتشير النتائج الي تحقق الصدق التقاربي لجميع فقرات الاستبانة، حيث تراوحت ما بين (٠.٣٢٠ - ٠.٨٤١)، والجدول (٢.٣) أعلاه يوضح ذلك.

جدول ٢.٣: نتائج الصدق التقاربي (درجة التشبع) للاستبانة.

رقم	البعد الأول: كشف مواطن القوة	درجة التشبع	النتيجة
١	تنتهج وزارة الصحة أساليب تساعد بشكل كبير على استقطاب الأطباء ذوي المهارات والخبرات العالية	٠.٧٥١	درجة التشبع أكبر ٠.٤ وبذلك تم التحقق معيار صدق التقاربي
٢	يقوم العاملون بأداء مهامهم وفق الخطط الموضوعة من الإدارة العليا من أجل تحقيق أهداف الوزارة	٠.٧٧١	
٣	تقوم وزارة الصحة بصياغة استراتيجية متابعة وتقييم خاصة بأداء المستشفيات لمتابعة مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة	٠.٧٤٢	
٤	يتوفر لدى العاملون في الوزارة مهارة حل المشكلات من خلال التعمق في تحليل المواقف والأحداث	٠.٧٢٩	
٥	تعتمد الإدارة العليا على سياسة متابعة وتقييم خاصة باستكشاف نقاط القوة لدى العاملين والعمل على تمكينها	٠.٧٣٣	
٦	تضع الإدارة العليا محتوى تدريبي وفق نقاط الضعف للعمل على تحييدها أو علاجها	٠.٨٤١	
٧	تحرص وزارة الصحة على وضع سياسة متابعة وتقييم مستمر لنتائج برامج تدريب العاملين	٠.٨١٧	
٨	يقوم العاملين في الوزارة بتقديم أعلى مستويات من الأداء في أوقات الأزمات والطوارئ	٠.٨٠٦	
٩	يتم تنظيم وقت العمل في الوزارة وفقاً لمتطلبات الوقت المستغرق لتنفيذ المهام الوظيفية	٠.٥٩٢	
١٠	تساعد الإدارة العليا العاملين على تعزيز قدرتهم على التركيز في انجاز المهام مع الظروف المتغيرة في بيئة المحافظات الجنوبية الفلسطينية	٠.٧٨٩	
رقم	البعد الأول: تعزيز مواطن القوة	درجة التشبع	النتيجة
١	تعتمد وزارة الصحة نظام تخطيط خاص باستقطاب وتطوير والاحتفاظ بالعاملين المهرة من اطباء وممرضين واداريين وغيرهم.	٠.٧٣١	درجة التشبع أكبر ٠.٤ وبذلك تم التحقق معيار صدق التقاربي
٢	تقوم الوزارة بإجراء تقييم بشكل مستمر لأداء العاملين في المستشفى من أجل اكتشاف جوانب الضعف ومعالجتها	٠.٥٧٤	
٣	يتوفر في وزارة الصحة سياسة أجور ملائمة للمجهود الذي يبذله العاملون	٠.٤٣٥	
٤	تتبنى الإدارة العليا في الوزارة الأفكار الابداعية المقدمة من العاملين	٠.٧٨٤	
٥	تهتم الوزارة بتحفيز العاملين المستمر على التطور	٠.٧٩٩	
٦	تهتم الإدارة العليا للوزارة بتنمية المهارات الداعمة للتمتين	٠.٨٢٩	
٧	تقوم الإدارة العليا بتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية الذاتية لتعزيز مهاراتهم	٠.٧٦٦	

رقم	البعد الأول: كشف مواطن القوة	درجة التشبع	النتيجة
٨	تنظم وزارة الصحة ورش عمل بين الإدارات خاصة بزيادة وصقل معارف ومهارات العاملين لديها	٠.٨٤١	
٩	تعتمد وزارة الصحة سياسة التقييم المستمر لنتائج عمليات وبرامج التدريب والتطوير الخاصة بالعاملين فيها	٠.٦٧٠	
١٠	تقوم الوزارة بتحفيز العاملين في مستشفياتها ومراكزها على المشاركة في عمليات التحسين والابداع في تنفيذ المهام ومن ثم تقدير جهودهم وانجازاتهم من قبل الوزارة	٠.٧٩٩	
رقم	المحور الثاني: البراعة التنظيمية	درجة التشبع	النتيجة
١	تعمل وزارة الصحة على تحسين جودة الخدمات الطبية والصحية المقدمة من المستشفيات بشكل مستمر	٠.٦٢٦	
٢	تسعى وزارة الصحة للحصول على دعم المنظمات الصحية الدولية من أجل تحسين وتطوير مستوى خدماتها الصحية والطبية.	٠.٦٧٩	
٣	تعتمد مستشفيات وزارة الصحة على أساليب وتقنيات دقيقة للتعرف على احتياجات ومتطلبات المتعاملين معها.	٠.٦١١	
٤	تحرص وزارة الصحة على توفير مجموعة متكاملة من الخدمات الصحية لإشباع حاجات المجتمع الذي تعمل ضمنه.	٠.٥٨٩	
٥	تستفيد وزارة الصحة من الإمكانيات والموارد المتوفرة فيها بغرض التحسين والتطوير	٠.٧٧٩	درجة التشبع
٦	تهتم وزارة الصحة بشكل مستمر بتطوير قنوات خاصة بتوزيع خدمات الصحية والطبية.	٠.٨٢٣	أكبر ٠.٤ وبذلك تم
٧	تبذل وزارة الصحة الجهد الكبير من أجل استغلال الفرص المتاحة لتقديم أفضل مستوى من الخدمات.	٠.٧٧٨	التحقق معيار
٨	تهتم وزارة الصحة بأراء المجتمع المحلي في سبيل تحديد الأولويات وحل المشكلات	٠.٦٠٠	صدق التقاربي
٩	تبحث وزارة الصحة بشكل مدروس عن تطوير الوسائل التكنولوجية في المستشفيات من أجل تسهيل آليات العمل	٠.٧٣٧	
١٠	تبحث الإدارة العليا في وزارة الصحة عن طرق ووسائل جديدة لتلبية الاحتياجات الصحية للمواطنين	٠.٧٩٨	
١١	نظم الإدارة في وزارة الصحة مرنة بشكل يُمكنها من الاستجابة بسرعة للمستجدات الطارئة التي تحدث في الأراضي الفلسطينية	٠.٣٢٠	
١٢	تمتلك الإدارة العليا في وزارة الصحة مهارات كبيرة في التخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية	٠.٧٥٢	

رقم	البعد الأول: كشف مواطن القوة	درجة التشبع	النتيجة
١٣	تسعى وزارة الصحة باستمرار الى تطوير آلية تقديم الخدمات الصحية للمواطنين	٠.٦٢٥	
١٤	تعتمد وزارة الصحة على تحليل البيئة الخاصة بعمل المستشفيات الداخلية والخارجية من استكشاف الفرص المتاحة	٠.٦٤٦	
١٥	تسعى الوزارة باستمرار لاستقطاب الأطباء ذوي المهارات والخبرات العالية	٠.٧٥٥	
١٦	تمنح وزارة الصحة الفرص للعاملين فيها لتقديم المبادرات والمقترحات التطويرية	٠.٧٣٧	

٥.٤.٣ ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات أداء الدراسة المتمثلة بالاستبانة من خلال مؤشر الاتساق الداخلي والذي يتم التحقق باستخدام اختبار ارتباط بيرسون ومن خلال مؤشر كرونباخ الفا والثبات المركب، وفيما يلي يتم عرض مؤشرات التحقق من الثبات.

١.٥.٤.٣ مؤشر الاتساق الداخلي للاستبانة:

تشير النتائج الموضحة في الجدول (٣.٣) الي تحقق مؤشر الاتساق الداخلي لجميع فقرات الاستبانة، حيث كانت جميع معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات الاستبانة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ (لان قيم مستوى الدلالة أقل من ٠.٠٥).

جدول ٣.٣: نتائج مؤشر صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

رقم	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	النتيجة
المحور الأول: التمتين الإداري				
البعد الأول: كشف مواطن القوة				
١	تنتهج وزارة الصحة أساليب تساعد بشكل كبير على استقطاب الأطباء ذوي المهارات والخبرات العالية	٠.٧٥٦ **	٠.٠٠٠	دالة إحصائية
٢	يقوم العاملون بأداء مهامهم وفق الخطط الموضوعة من الإدارة العليا من أجل تحقيق أهداف الوزارة	٠.٧٤٩ **	٠.٠٠٠	أي يوجد اتساق
٣	تقوم وزارة الصحة بصياغة استراتيجية متابعة وتقييم خاصة بأداء المستشفيات لمتابعة مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة	٠.٧٢٤ **	٠.٠٠٠	داخلي

رقم	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	النتيجة
٤	يتوفر لدى العاملون في الوزارة مهارة حل المشكلات من خلال التعمق في تحليل المواقف والأحداث	**٠.٧٤٠	٠.٠٠٠	
٥	تعتمد الإدارة العليا على سياسة متابعة وتقييم خاصة باستكشاف نقاط القوة لدى العاملين والعمل على تمكينها	**٠.٧٣٦	٠.٠٠٠	
٦	تضع الإدارة العليا محتوى تدريبي وفق نقاط الضعف للعمل على تحييدها أو علاجها	**٠.٨٢٦	٠.٠٠٠	
٧	تحرص وزارة الصحة على وضع سياسة متابعة وتقييم مستمر لنتائج برامج تدريب العاملين	**٠.٨٠٢	٠.٠٠٠	
٨	يقوم العاملين في الوزارة بتقديم أعلى مستويات من الأداء في أوقات الأزمات والطوارئ	**٠.٨٠٠	٠.٠٠٠	
٩	يتم تنظيم وقت العمل في الوزارة وفقاً لمتطلبات الوقت المستغرق لتنفيذ المهام الوظيفية	**٠.٦١٧	٠.٠٠٠	
١٠	تساعد الإدارة العليا العاملين على تعزيز قدرتهم على التركيز في انجاز المهام مع الظروف المتغيرة في بيئة المحافظات الجنوبية الفلسطينية	**٠.٧٨٥	٠.٠٠٠	
البعد الثاني: تعزيز مواطن القوة				
١	تعتمد وزارة الصحة نظام تخطيط خاص باستقطاب وتطوير والاحتفاظ بالعاملين المهرة من اطباء وممرضين واداريين وغيرهم.	**٠.٦٨٢	٠.٠٠٠	دالة إحصائية أي يوجد اتساق داخلي
٢	تقوم الوزارة بإجراء تقييم بشكل مستمر لأداء العاملين في المستشفى من أجل اكتشاف جوانب الضعف ومعالجتها	**٠.٥٩٢	٠.٠٠٠	
٣	يتوفر في وزارة الصحة سياسات أجور ملائمة للمجهود الذي يبذله العاملون	**٠.٥٠٣	٠.٠٠٠	
٤	تتبنى الإدارة العليا في الوزارة الأفكار الابداعية المقدمة من العاملين	**٠.٧٦٨	٠.٠٠٠	
٥	تهتم الوزارة بتحفيز العاملين المستمر على التطور	**٠.٧٣٩	٠.٠٠٠	
٦	تهتم الإدارة العليا للوزارة بتنمية المهارات الداعمة للمتدربين	**٠.٧٦٦	٠.٠٠٠	
٧	تقوم الإدارة العليا بتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية الذاتية لتعزيز مهاراتهم	**٠.٦٩٨	٠.٠٠٠	
٨	تنظم وزارة الصحة ورش عمل بين الإدارات خاصة بزيادة وصقل معارف ومهارات العاملين لديها	**٠.٧٧٨	٠.٠٠٠	

رقم	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	النتيجة
٩	تعتمد وزارة الصحة سياسة التقييم المستمر لنتائج عمليات وبرامج التدريب والتطوير الخاصة بالعاملين فيها	**٠.٦١٧	٠.٠٠٠	
١٠	تقوم الوزارة بتحفيز العاملين في مستشفياتها ومراكزها على المشاركة في عمليات التحسين والابداع في تنفيذ المهام ومن ثم تقدير جهودهم وانجازاتهم من قبل الوزارة	**٠.٧٩٧	٠.٠٠٠	
المحور الثاني: البراعة التنظيمية				
١	تعمل وزارة الصحة على تحسين جودة الخدمات الطبية والصحية المقدمة من المستشفيات بشكل مستمر	**٠.٦٥٧	٠.٠٠٠	
٢	تسعى وزارة الصحة للحصول على دعم المنظمات الصحية الدولية من أجل تحسين وتطوير مستوى خدماتها الصحية والطبية.	**٠.٦٨٦	٠.٠٠٠	
٣	تعتمد مستشفيات وزارة الصحة على أساليب وتقنيات دقيقة للتعرف على احتياجات ومتطلبات المتعاملين معها.	**٠.٦٠٥	٠.٠٠٠	
٤	تحرص وزارة الصحة على توفير مجموعة متكاملة من الخدمات الصحية لإشباع حاجات المجتمع الذي تعمل ضمنه.	**٠.٦٣١	٠.٠٠٠	
٥	تستفيد وزارة الصحة من الإمكانيات والموارد المتوفرة فيها بغرض التحسين والتطوير	**٠.٧١٨	٠.٠٠٠	
٦	تهتم وزارة الصحة بشكل مستمر بتطوير قنوات خاصة بتوزيع خدمات الصحية والطبية.	**٠.٧٦٨	٠.٠٠٠	
٧	تبذل وزارة الصحة الجهد الكبير من أجل استغلال الفرص المتاحة لتقديم أفضل مستوى من الخدمات.	**٠.٧٦٦	٠.٠٠٠	
٨	تهتم وزارة الصحة بآراء المجتمع المحلي في سبيل تحديد الأولويات وحل المشكلات	**٠.٦٢١	٠.٠٠٠	
٩	تبحث وزارة الصحة بشكل مدروس عن تطوير الوسائل التكنولوجية في المستشفيات من أجل تسهيل آليات العمل	**٠.٧٦٥*	٠.٠٠٠	
١٠	تبحث الإدارة العليا في وزارة الصحة عن طرق ووسائل جديدة لتلبية الاحتياجات الصحية للمواطنين	**٠.٧٤٩	٠.٠٠٠	
١١	نظم الإدارة في وزارة الصحة مرنة بشكل يُمكنها من الاستجابة بسرعة للمستجدات الطارئة التي تحدث في الأراضي الفلسطينية	*٠.٣٨٧	٠.٠٣٨	
١٢	تمتلك الإدارة العليا في وزارة الصحة مهارات كبيرة في التخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية	**٠.٧٨٩	٠.٠٠٠	
١٣	تسعى وزارة الصحة باستمرار الى تطوير آلية تقديم الخدمات الصحية للمواطنين	**٠.٦٣٩	٠.٠٠٠	

رقم	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	النتيجة
١٤	تعتمد وزارة الصحة على تحليل البيئة الخاصة بعمل المستشفيات الداخلية والخارجية من استكشاف الفرص المتاحة	* * ٠.٦٢٨	٠.٠٠٠	
١٥	تسعى الوزارة باستمرار لاستقطاب الأطباء ذوي المهارات والخبرات العالية	* * ٠.٧٦٨	٠.٠٠٠	
١٦	تمنح وزارة الصحة الفرص للعاملين فيها لتقديم المبادرات والمقترحات التطويرية	* * ٠.٧٦٢	٠.٠٠٠	

* * ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ ، * ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss v٢٤.

٢.٥.٤.٣ مؤشر كرونباخ ألفا والثبات المركب.

تشير النتائج الي ان قيمة مؤشر كرونباخ ألفا للمحور الأول (٠.٩١٥)، بينما المحور الثاني (٠.٩٢٢)، فيما يتعلق بقيمة اختبار الثبات المركب للمحور الأول (٠.٩٦١) وللمحور الثاني (٠.٩٣٣)، وهذه النتائج تشير الى وجود درجة مرتفعة من الثبات وعليه يمكن للباحث توزيع الاستبانات على العينة الفعلية للدراسة وتحليل نتائج وتعميمها والاعتماد على توصيات الدراسة، والجدول (٤.٣) أعلاه يوضح ذلك.

جدول ٤.٣: مؤشرات قياس الثبات لأبعاد ومحاور الدراسة.

المحاور	الوصف	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب
	البعد الأول: كشف مواطن القوة	١٠	٠.٩١٥	٠.٩٣١
	البعد الثاني: تعزيز مواطن القوة	١٠	٠.٨٩٨	٠.٩١٨
	"المتغير المستقل": التمتين الإداري	٢٠	٠.٩٤٧	٠.٩٦١
	"المتغير التابع": البراعة التنظيمية	١٦	٠.٩٢٢	٠.٩٣٣

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss v٢٤.

٦.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على البرنامج الاحصائي الشهير (spss v٢٤) من خلال استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

١. معادلة لاوشي.
٢. اختبار ارتباط بيرسون للتحقق من الصدق البنائي والاتساق الداخلي وكذلك فرضية العلاقة.
٣. درجة التشبع.
٤. كرونباخ الفا والثبات المركب.
٥. التكرارات والنسبة والأشكال البيانية لوصف المتغيرات الديمغرافية.
٦. الوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والترتيب لوصف متغيرات الدراسة وتحديد مستوى الموافقة.
٧. اختبار ت لعينة واحدة وذلك لتحديد اتجاه الإجابة اما بالموافقة المرتفعة او المتوسطة او المنخفضة.
٨. الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس فرضية الرئيسة للدراسة.
٩. اختبار ت لعينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الاحادي لقياس فرضيات الفروق.

الفصل الرابع

التحليل الاحصائي واختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

١.٤ مقدمة

قام الباحث في هذا الفصل بعرض الوصف الاحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية ومن ثم عرض الوصف الاحصائي لأبعاد ومتغيرات الدراسة المتمثلة بالتمتين الإداري والبراعة التنظيمية من خلال استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ومعامل الاختلاف، ومن ثم قام الباحث للإجابة على فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبارات معامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط والمتعدد واختباري ت لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي.

٢.٤ الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الديمغرافية

يوضح الجدول (١.٤) الوصف الاحصائي لأفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الديمغرافية، حيث بلغ عدد المستجيبين (٢٢٦) من الموظفين العاملين في الوظائف الإدارية والاشرفية في وزارة الصحة الفلسطينية. وتشير النتائج التالية حسب البيانات الديمغرافية:

١. النوع: تشير النتائج الي ان نسبة ٦٩.٩% من الذكور، بينما بلغت نسبة ٣٨.١% من الاناث.

٢. **العمر:** تشير النتائج الى ان نسبة ٨.٤% من المستجيبين تتراوح أعمارهم بين ٣٠ أقل من ٤٠ سنة، بينما بلغت نسبة ٣٤.١% تتراوح أعمارهم ما بين ٣٠ الى أقل من ٤٠ سنة، في حين بلغت نسبة ٣٣.٦% تتراوح أعمارهم ما بين ٤٠ الى أقل من ٥٠ سنة، اما نسبة ٢٣.٩% تزيد أعمارهم عن ٥٠ سنة.

٣. **المؤهل العلمي:** تشير النتائج الى ان نسبة ١٢.٨% حاصلين على مؤهل العلمي دبلوم، بينما بلغت نسبة ٥٤% حاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس، في حين بلغت نسبة ٣٣.٢% حاصلين على مؤهل علمي دراسات عليا.

٤. **عدد سنوات الخدمة:** تشير النتائج الي ان نسبة ٩.٧% تتراوح سنوات خدمتهم ما بين ١ أقل من ٥ سنوات، بينما بلغت نسبة ١٣.٣% تتراوح سنوات الخدمة ما بين ٥ أقل من ١٠ سنوات، وما نسبته ٣٢.٧% تتراوح سنوات الخدمة ما بين ١٠ الى أقل من ١٥ سنة، في حين بلغت نسبة ٤٤.٢% تزيد سنوات خدمتهم عن ١٥ سنة.

٥. **المسمى الوظيفي:** تشير النتائج الي ان نسبة ١.٣% مساهم الوظيفي مدير عام، بينما بلغت نسبة ٩.٣% مساهم الوظيفي مدير دائرة، في حين بلغت نسبة ٢٦.١% مساهم الوظيفي اداري، اما نسبة ٥٢.٧% مساهم الوظيفي رئيس قسم، اما نسبة ٤.٩% مساهم الوظيفي نائب رئيس قسم، والنسبة المتبقية ٥.٨% مساهم الوظيفي رئيس شعبة.

جدول ١.٤: نتائج البيانات الديمغرافية (عدد المستجيبين=٢٢٦).

المتغير		العدد	%	المتغير		العدد	%
النوع	ذكر	١٤٠	٦١.٩	العمر	٢٠ أقل من ٣٠	١٩	٨.٤
	أنثى	٨٦	٣٨.١		٣٠ أقل من ٤٠	٧٧	٣٤.١
	المؤهل العلمي	٢٩	١٢.٨		٤٠ أقل من ٥٠	٧٦	٣٣.٦
المسمى الوظيفي	بكالوريوس	١٢٢	٥٤.٠	٥٠ سنة فأكثر	٥٤	٢٣.٩	
	دراسات عليا	٧٥	٣٣.٢	١ أقل من ٥	٢٢	٩.٧	
	مدير عام	٣	١.٣	٥ سنوات	٣٠	١٣.٣	
	مدير دائرة	٢١	٩.٣	١٠ سنوات	٧٤	٣٢.٧	
	اداري	٥٩	٢٦.١	١٥ سنوات	١٠٠	٤٤.٢	
	رئيس قسم	١١٩	٥٢.٧				
	نائب رئيس قسم	١١	٤.٩				
رئيس شعبة	١٣	٥.٨					

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss v٢٤

من خلال نتائج التحليل السابقة يتضح وجود تفاوت في نسب النوع الاجتماعي (ذكر وأنثى) للمشاركين في تعبئة الاستبانة حيث بلغت نسبة الذكر (٦١.٩%) مقارنةً مع نسبة الإناث التي بلغت (٣٨.١%) مما يشير الى ارتفاع نسبة الذكور بشكل ملحوظ من الموظفين العاملين في الوظائف الإدارية والإشرافية في وزارة الصحة ويرى الباحث أن هذا الفرق الواضح في النسب لصالح الذكور يعود الى عبء العمل الكبير المُلقى على عاتق القطاع الصحي خصوصاً في ظل خصوصية عمل وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية وما تعانيه من تحديات نظراً لظروف الحروب المتتالية والتصعيد العسكري للاحتلال الاسرائيلي من وقت لآخر والذي يتطلب العمل لساعات متأخرة وفق خطط طوارئ محكمة وعاجلة مما يستعصي في بعض الاحيان على الاناث تحمل ساعات العمل الطويلة في هذه الظروف بالإضافة الى خصوصية ثقافة المجتمع الفلسطيني التي تُفضل عمل الاناث في قطاع التعليم، كما يتضح من النتائج أيضاً ارتفاع نسبة من لديهم مؤهل علمي بكالوريوس إذ بلغت نسبتهم حوالي (٥٤.٠%) وهب نسبة تصل الى أكثر من النصف بقليل ويعزو الباحث ذلك الى توفر هذه الفئة في سوق العمل الفلسطيني كما يتضح أيضاً من النتائج وجود نسبة جيدة من حملة درجة الدراسات العليا تصل الى (٣٣.٢%) مما يشير الى حرص الوزارة على تطوير قدرات العاملين لديها وتشجيعهم على الحصول على الدرجات العلمية العليا، وفي نفس الصدد يتضح أن النسبة الأعلى لمن شاركوا في تعبئة الاستبانة بحسب متغير عدد سنوات الخدمة كانت لصالح من لديهم ١٥ سنة خبرة فأكثر ويعزو الباحث ارتفاع هذه النسبة الى طبيعة العمل الحكومي الذي يوفر الأمان الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي وبالتالي فإن ذلك يُعزز احتفاظ العاملين بوظائفهم لفترات طويلة.

وبالنسبة لمتغير العمر فمن الواضح ان النسب الاعلى تتراوح من عمر ٣٠ سنة إلى ٥٠ سنة وهذا يشير ايضاً الى احتفاظ العاملين بوظائفهم لفترات عالية بالإضافة الى حرص الوزارة على توظيف فئة الشباب والاستفادة من طاقاتهم لأطول فترة ممكنة ومنحهم الفرصة للعمل في المناصب الادارية والإشرافية، وبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي فينتضح أن تتابع النسب يتوافق مع الهرم الوظيفي في وزارة الصحة الفلسطينية.

٣.٤ المقياس المعتمد في الاستبانة (المحك المعتمد)

جدول ٢.٤: المحك المعتمد في الاستبانة.

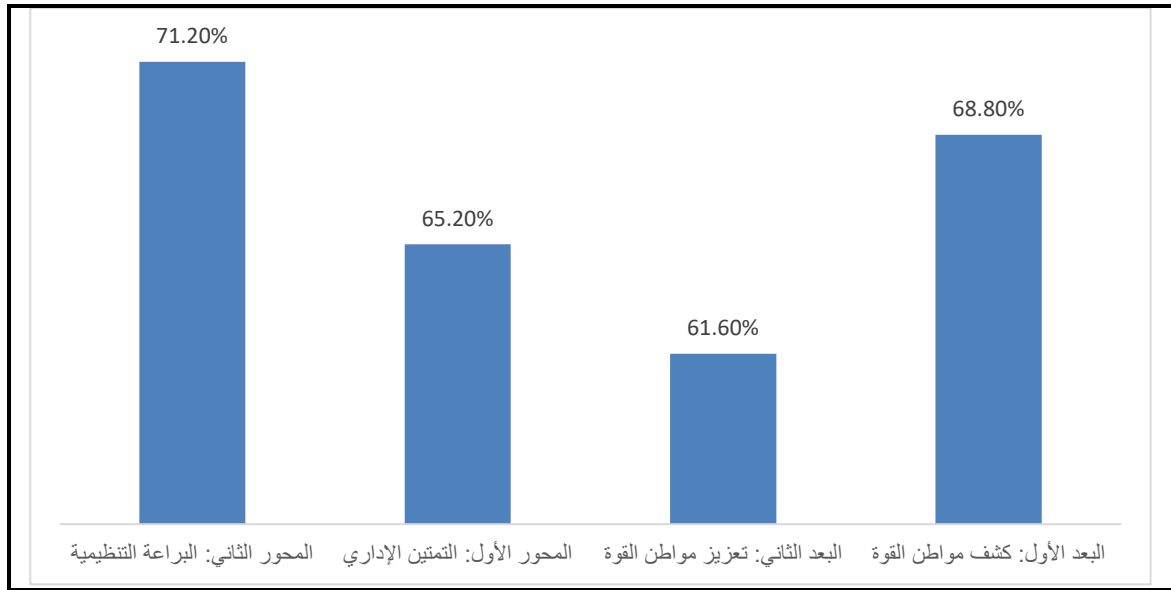
مستوى الموافقة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	مقياس ليكرت
منخفضة جداً	٢٠٪ أقل من ٣٦٪	١ أقل من ١.٨	غير موافق بشدة = ١
منخفضة	٣٦٪ أقل من ٥٢٪	١.٨ أقل من ٢.٦٠	غير موافق = ٢
متوسطة	٥٢٪ أقل من ٦٨٪	٢.٦٠ أقل من ٣.٤٠	محايد = ٣
مرتفعة	٦٨٪ أقل من ٨٤٪	٣.٤٠ أقل من ٤.٢٠	موافق = ٤
مرتفعة جداً	٨٤٪ الى ١٠٠٪	٤.٢٠ الى ٥	موافق بشدة = ٥

٤.٤ نتائج التحليل الوصفي لأبعاد التمتين الإداري والبراعة التنظيمية بشكل عام

يوضح الجدول (٣.٤) نتائج التحليل الوصفي لأبعاد التمتين الإداري والبراعة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية.

جدول ٣.٤: نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد التمتين الإداري والبراعة التنظيمية.

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس
١	٦٨.٨٪	١٧.٤٪	٠.٦٠	٣.٤٤	البعد الأول: كشف مواطن القوة
٢	٦١.٦٪	٢٦.٠٪	٠.٨٠	٣.٠٨	البعد الثاني: تعزيز مواطن القوة
----	٦٥.٢٪	٢٠.٦٪	٠.٦٧	٣.٢٦	المحور الأول: التمتين الإداري
----	٧١.٢٪	١٦.٠٪	٠.٥٧	٣.٥٦	المحور الثاني: البراعة التنظيمية
اختبار ت = ٥.٩٠٤ بمستوى دلالة ٠.٠٠٠					اختبار ت لعينة واحدة للمحور الأول
اختبار ت = ١٤.٥٨٦ بمستوى دلالة ٠.٠٠٠					اختبار ت لعينة واحدة للمحور الثاني



شكل ١.٤: الأوزان النسبية لمتغيرات وأبعاد الدراسة.

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss v٢٤

حيث نلاحظ من خلال الجدول (٣.٤) أعلاه النتائج التالية:

بلغ الوسط الحسابي للمحور الأول "التمتين الإداري" (٣.٢٦ من مقياس ليكرت ٥ بوزن نسبي ٦٥.٢٪) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود درجة موافقة متوسطة، بينما بلغ قيمة الانحراف المعياري ٠.٦٧، اما معامل اختلاف بلغ ٢٠.٦٪ وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في استجابات المبحوثين (تجانس مرتفع بين المستجابين على نتائج هذا المحور)، بينما بلغت المتوسط للبعد الأول "كشف مواطن القوة" (٣.٤٤ من مقياس ليكرت ٥ بوزن نسبي ٦٨.٨٪) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة واحتل البعد بالمرتبة الأولى، وبلغ قيمة الانحراف المعياري ٠.٦٠ بمعامل اختلاف ١٧.٤٪ وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في الإجابات (تجانس مرتفع بين المستجابين على نتائج هذا البعد)، اما البعد الثاني "تعزيز مواطن القوة" بلغ قيمة الوسط الحسابي (٣.٠٨ من مقياس ليكرت ٥ بوزن نسبي ٦١.٦٪) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة متوسطة، وبلغ قيمة الانحراف المعياري ٠.٨٠ بمعامل اختلاف ٢٦٪ وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في الإجابات (تجانس مرتفع بين المستجابين على نتائج هذا البعد).

تشير نتائج اختبار ت لعينة واحدة والتي تهدف الي تعزيز مستوى الموافقة اما المرتفعة او المنخفضة او المتوسطة، وبلغ قيمة اختبار ت لعينة للمحور الأول "التمتين الإداري" (٥.٩٠٤) بمستوى دلالة

(٠.٠٠٠٠)، بينما بلغ للمحور الثاني "البراعة التنظيمية" (١٤.٥٨٦) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠٠) أقل من ٠.٠٠٥، وتشير هذه النتائج الي تعزيز مستوى الموافقة نحو الموافقة الإيجابية (المرتفعة) اما المحور الثاني تعزز من مستوى الموافقة المتوسطة (الحيادية) عند قيمة المتوسط (٣).

١.٤.٤ نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الأول "كشف مواطن القوة":

يوضح الجدول (٤.٤) نتائج التحليل الوصفي للبعد الأول "كشف مواطن القوة" الذي يندرج تحت المحور الأول (البراعة التنظيمية)، ويتكون هذا البعد من ١٠ فقرات.

جدول ٤.٤: نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الأول "كشف مواطن القوة".

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
٥	٦٩.٢%	٢٨.٩%	١.٠٠	٣.٤٦	١. تنتهج وزارة الصحة أساليب تساعد بشكل كبير على استقطاب الأطباء ذوي المهارات والخبرات العالية
٣	٧٤.٨%	١٩.٠%	٠.٧١	٣.٧٤	٢. يقوم العاملون بأداء مهامهم وفق الخطط الموضوعية من الادارة العليا من أجل تحقيق أهداف الوزارة
٢	٧٥.٤%	١٩.١%	٠.٧٢	٣.٧٧	٣. تقوم وزارة الصحة بصياغة استراتيجية متابعة وتقييم خاصة بأداء المستشفيات لمتابعة مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة
٧	٦٦.٤%	٢٨.٠%	٠.٩٣	٣.٣٢	٤. يتوفر لدى العاملون في الوزارة مهارة حل المشكلات من خلال التعمق في تحليل المواقف والأحداث
١٠	٦٠.٠%	٣٨.٧%	١.١٦	٣.٠٠	٥. تعتمد الادارة العليا على سياسة متابعة وتقييم خاصة باستكشاف نقاط القوة لدى العاملين والعمل على تمكينها
٩	٦١.٢%	٣٧.٦%	١.١٥	٣.٠٦	٦. تضع الادارة العليا محتوى تدريبي وفق نقاط الضعف للعمل على تحييدها أو علاجها
٦	٦٨.٨%	٢٩.٤%	١.٠١	٣.٤٤	٧. تحرص وزارة الصحة على وضع سياسة متابعة وتقييم مستمر لنتائج برامج تدريب العاملين
١	٧٩.٤%	٢٠.٤%	٠.٨١	٣.٩٧	٨. يقوم العاملين في الوزارة بتقديم أعلى مستويات من الاداء في أوقات الأزمات والطوارئ

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
٤	٦٩.٢%	٢٣.١%	٠.٨٠	٣.٤٦	٩. يتم تنظيم وقت العمل في الوزارة وفقاً لمتطلبات الوقت المستغرق لتنفيذ المهام الوظيفية
٨	٦٥.٠%	٢٧.٧%	٠.٩٠	٣.٢٥	١٠. تساعد الإدارة العليا العاملين على تعزيز قدرتهم على التركيز في انجاز المهام مع الظروف المتغيرة في بيئة المحافظات الجنوبية الفلسطينية
----	٦٨.٨%	١٧.٤%	٠.٦٠	٣.٤٤	الدرجة الكلية للبعد الأول: كشف مواطن القوة

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss v٢٤

حيث نلاحظ من خلال الجدول (٤.٤) أعلاه النتائج التالية:

بلغ الوسط الحسابي للبعد الأول "كشف مواطن القوة" (٣.٤٤) من مقياس ليكرت ٥ بوزن نسبي (٦٨.٨٪) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود درجة موافقة مرتفعة، بينما بلغ قيمة الانحراف المعياري ٠.٦٠، اما معامل اختلاف بلغ ١٧.٤٪ وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في استجابات المبحوثين (تجانس مرتفع بين المستجابين على نتائج هذا البعد)، بينما تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الثامنة "يقوم العاملين في الوزارة بتقديم أعلى مستويات من الاداء في أوقات الأزمات والطوارئ" وبلغ قيمة الوسط الحسابي (٣.٩٧) من مقياس ليكرت ٥ بوزن نسبي (٧٩.٤٪) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغ قيمة الانحراف المعياري ٠.٨١ بمعامل اختلاف ٢٠.٤٪ وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في الإجابات (تجانس مرتفع بين المستجابين على نتائج هذه الفقرة)، والحد الأدنى للفقرة الخامسة "تعتمد الإدارة العليا على سياسة متابعة وتقييم خاصة باستكشاف نقاط القوة لدى العاملين والعمل على تمكينها" وبلغ قيمة الوسط الحسابي (٣.٠٠) من مقياس ليكرت ٥ بوزن نسبي (٦٠٪) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة متوسطة، وبلغ قيمة الانحراف المعياري ١.١٦ بمعامل اختلاف ٣٨.٧٪ وتعتبر هذه النتيجة عن وجود تشتت في الإجابات (عدم وجود تجانس بين المستجابين على نتائج هذه الفقرة).

من خلال نتائج التحليل ذات الصلة بالبعد الأول "كشف مواطن القوة" كأحد أبعاد التمتين الإداري يتضح وجود درجة موافقة مرتفعة باتجاه هذا البعد إذ بلغ الوزن النسبي لمستوى تقديرات المستجيبين نحو (٦٨.٨٪) ويرى الباحث ان السبب يعود إلى إدراك المستجيبين للأساليب التي تنتهجها في متابعة وتقييم أداء العاملين بها واستكشاف نقاط القوة لديهم والعمل على تمكينها بالإضافة إلى جهودها في استقطاب الأطباء ذوي المهارات والخبرات العالية وتقل خبرات أطباء من بلدان اخرى من اجل تمكين الكادر العامل بالمستشفيات الفلسطينية على جميع الفئات والمستويات الوظيفية، بالإضافة إلى سعي الوزارة الدؤوب

لتنفيذ برامج خاصة بتدريب العاملين من أجل تحسين مستوى ادائهم وتعزيز قدرتهم على التركيز في انجاز المهام في ظل المستجدات وظروف العمل غير المستقرة والأحداث المتغيرة في بيئة المحافظات الجنوبية الفلسطينية مما يساهم في تعزيز قدرة الوزارة على تقديم أعلى مستويات من الاداء في أوقات الأزمات والطوارئ.

وحسب دراسة (Ferguson, ٢٠٢١) فإن الكشف عن نقاط القوة التي تتمثل في مواهب ومهارات وقدرات العاملين تساهم وبشكل كبير في نجاح الأعمال كما ان عمل المؤسسة على تنمية هذه النقاط المكتشفة يعزز مستويات الاداء بها ويساهم في تحقيق النمو والنجاح.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (خليفة، ٢٠١٧) التي أوضحت نتائجها وجود مستوى موافقة مرتفع حول كشف مواطن القوة من وجهة نظر رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية واتفقت أيضاً مع دراسة (Ferguson, ٢٠٢١) التي اوضحت نتائجها وجود مستوى موافقة مرتفع حول كشف نقاط القوة المخفية في نطاق العمل لدى العاملين في منظمات ولاية بنسلفانيا الأمريكية.

٢.٤.٤ نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الثاني "تعزيز مواطن القوة":

يوضح الجدول (٥.٤) نتائج التحليل الوصفي للبعد الثاني "تعزيز مواطن القوة" الذي يندرج تحت المحور الأول (البراعة التنظيمية)، ويتكون هذا البعد من ١٠ فقرات.

جدول ٥.٤: نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الثاني "تعزيز مواطن القوة".

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
٦	٦٠.٤%	٣٥.٨%	١.٠٨	٣.٠٢	١. تعتمد وزارة الصحة نظام تخطيط خاص باستقطاب وتطوير والاحتفاظ بالعاملين المهرة من اطباء وممرضين واداريين وغيرهم.
٧	٥٨.٨%	٤٢.٥%	١.٢٥	٢.٩٤	٢. تقوم الوزارة بإجراء تقييم بشكل مستمر لأداء العاملين في المستشفى من أجل اكتشاف جوانب الضعف ومعالجتها
١٠	٤٨.٨%	٥١.٢%	١.٢٥	٢.٤٤	٣. يتوفر في وزارة الصحة سياسات أجور ملائمة للمجهود الذي يبذله العاملون

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
٩	٥٥.٨%	٤٥.٩%	١.٢٨	٢.٧٩	٤. تتبنى الادارة العليا في الوزارة الأفكار الابداعية المقدمة من العاملين
٨	٥٧.٠%	٤٠.٧%	١.١٦	٢.٨٥	٥. تهتم الوزارة بتحفيز العاملين المستمر على التطور
٥	٦٢.٤%	٣٣.٣%	١.٠٤	٣.١٢	٦. تهتم الادارة العليا للوزارة بتنمية المهارات الداعمة للمتدربين
٣	٦٧.٢%	٣٠.٤%	١.٠٢	٣.٣٦	٧. تقوم الادارة العليا بتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية الذاتية لتعزيز مهاراتهم
١	٧١.٢%	٢٥.٣%	٠.٩٠	٣.٥٦	٨. تنظم وزارة الصحة ورش عمل بين الادارات خاصة بزيادة وصقل معارف ومهارات العاملين لديها
٢	٦٩.٨%	٢٤.٤%	٠.٨٥	٣.٤٩	٩. تعتمد وزارة الصحة سياسة التقييم المستمر لنتائج عمليات وبرامج التدريب والتطوير الخاصة بالعاملين فيها
٤	٦٣.٢%	٣١.٠%	٠.٩٨	٣.١٦	١٠. تقوم الوزارة بتحفيز العاملين في مستشفياتها ومراكزها على المشاركة في عمليات التحسين والابداع في تنفيذ المهام ومن ثم تقدير جهودهم وانجازاتهم من قبل الوزارة
----	٦١.٦%	٢٦.٠%	٠.٨٠	٣.٠٨	الدرجة الكلية للبعد الثاني: تعزيز مواطن القوة

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss v٢٤

حيث نلاحظ من خلال الجدول (٥.٤) أعلاه النتائج التالية:

بلغ الوسط الحسابي للبعد الثاني "تعزيز مواطن القوة" (٣.٠٨) من مقياس ليكرت ٥ بوزن نسبي ٦١.٦٪) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود درجة موافقة متوسطة، بينما بلغ قيمة الانحراف المعياري ٠.٨٠، اما معامل اختلاف بلغ ٢٦٪ وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في استجابات المبحوثين (تجانس مرتفع بين المستجابين على نتائج هذا البعد)، بينما تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الثامنة "تنظم وزارة الصحة ورش عمل بين الادارات خاصة بزيادة وصقل معارف ومهارات العاملين لديها" وبلغ قيمة الوسط الحسابي (٣.٥٦) من مقياس ليكرت ٥ بوزن نسبي ٧١.٢٪) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغ قيمة الانحراف المعياري ٠.٩٠ بمعامل اختلاف ٢٥.٣٪ وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في الإجابات (تجانس مرتفع بين المستجابين على نتائج هذه الفقرة)، والحد الأدنى

للفقرة الثالثة " يتوفر في وزارة الصحة سياسات أجور ملائمة للمجهود الذي يبذله العاملون" وبلغ قيمة الوسط الحسابي (٢.٤٤ من مقياس ليكرت ٥ بوزن نسبي ٤٨.٨٪) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة منخفضة، وبلغ قيمة الانحراف المعياري ١.٢٥ بمعامل اختلاف ٥١.٢٪ وتعتبر هذه النتيجة عن وجود تشتت في الإجابات (عدم وجود تجانس بين المستجابين على نتائج هذه الفقرة).

من خلال نتائج التحليل ذات الصلة بالبعد الثاني "تعزيز مواطن القوة" كأحد أبعاد التمتين الإداري يتضح وجود درجة موافقة متوسطة باتجاه هذا البعد إذ بلغ الوزن النسبي لمستوى تقديرات المستجيبين نحو (٦١.٦ ٪) ويرى الباحث أن السبب يعود إلى مجموعة من الأسباب والتي يتمثل أبرزها في إدراك المستجيبين لأهمية وفاعلية ورش العمل التي تنفذها الوزارة بين الإداريات من أجل صقل معارف ومهارات العاملين لديها بالإضافة إلى عمل وزارة الصحة على استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالعاملين المهرة من أطباء وممرضين وإداريين وغيرهم وقيامها بإجراء تقييم مستمر لأداء العاملين في دوائرها من أجل اكتشاف جوانب الضعف ومعالجتها ولكن السبب في وجود هذه المستوى المتوسط من التقييم يعود إلى عدم رضا المستجيبين عن سياسة الأجور والحوافز التي تقدمها الوزارة للعاملين بها مما يحد من قدرتهم على التطور والابداع ويؤدي إلى شعورهم بمستوى معين من عدم الارتياح في اطار العمل وذلك بسبب انعكاسات الازمة المالية التي تمر بها السلطة الوطنية الفلسطينية والتي تحد من قدرة وزارة الصحة الفلسطينية على توفير سياسة مكافآت وأجور ملائمة للعاملين بها.

وبحسب (مهنا، ٢٠٢١) فإنه يرى أن تمتين العاملين وتعزيز مواطن القوة لديهم يحتاج إلى اشباع المورد البشري بالاهتمام وتحفيز الشعور الداخلي للإنسان نحو التطور والتميز والتفرد في تميزه والسعي لاستثمار كل مكامن قوته الداخلية باتجاه تحقيق التفوق في أداء العمل مما يساهم في زيادة مكامن القوة وهو ما يتوافق مع نتيجة الدراسة الحالية من ضرورة اشباع احتياجات العاملين كما ويؤكد ذلك دراسة (Nor, ٢٠١٨) حيث أوضح في دراسته أن تعزيز مواطن القوة وتحسن مهارات العاملين بشكل يضمن لهم الاستدامة في سوق العمل يحتاج لظروف ومؤثرات تقوي الموظف وتحفزه وتعزز ثقته بنفسه لتمكينه من سوق العمل ويأتي على رأس هذه المحفزات وجود سياسة أجور ورواتب مرضية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مهنا، ٢٠٢١) التي أشارت نتائجها الى وجود مستوى تقييم متوسط لبعده تعزيز مواطن القوة كبعده خاص بتمتين رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، بينما تختلف مع دراسة (سبع ومناصيرية، ٢٠٢٠) التي اوضحت نتائجها وجود مستوى موافقة مرتفع حول تعزيز مواطن القوة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة في الجزائر.

٣.٤.٤ نتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور الثاني "البراعة التنظيمية":

يوضح الجدول (٦.٤) نتائج التحليل الوصفي للمحور الثاني "البراعة التنظيمية"، ويتكون هذا المحور من ١٦ فقرة.

جدول ٦.٤: نتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور الثاني "البراعة التنظيمية".

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
٢	٧٥.٨%	١٨.٧%	٠.٧١	٣.٧٩	١. تعمل وزارة الصحة على تحسين جودة الخدمات الطبية والصحية المقدمة من المستشفيات بشكل مستمر
١	٧٩.٠%	١٦.٧%	٠.٦٦	٣.٩٥	٢. تسعى وزارة الصحة للحصول على دعم المنظمات الصحية الدولية من أجل تحسين وتطوير مستوى خدماتها الصحية والطبية.
١١	٧٠.٠%	٢٢.٩%	٠.٨٠	٣.٥٠	٣. تعتمد مستشفيات وزارة الصحة على أساليب وتقنيات دقيقة للتعرف على احتياجات ومتطلبات المتعاملين معها.
٨	٧٢.٠%	٢٢.٨%	٠.٨٢	٣.٦٠	٤. تحرص وزارة الصحة على توفير مجموعة متكاملة من الخدمات الصحية لإشباع حاجات المجتمع الذي تعمل ضمنه.
٦	٧٣.٢%	٢٠.٤%	٠.٧٥	٣.٦٦	٥. تستفيد وزارة الصحة من الإمكانيات والموارد المتوفرة فيها بغرض التحسين والتطوير
١٠	٧١.٨%	٢١.٢%	٠.٧٦	٣.٥٩	٦. تهتم وزارة الصحة بشكل مستمر بتطوير قنوات خاصة بتوزيع خدمات الصحية والطبية.
٥	٧٣.٦%	٢٠.١%	٠.٧٤	٣.٦٨	٧. تبذل وزارة الصحة الجهد الكبير من أجل استغلال الفرص المتاحة لتقديم أفضل مستوى من الخدمات.
١٢	٦٨.٢%	٢٥.٥%	٠.٨٧	٣.٤١	٨. تهتم وزارة الصحة بآراء المجتمع المحلي في سبيل تحديد الأولويات وحل المشكلات
٣	٧٥.٠%	٢١.١%	٠.٧٩	٣.٧٥	٩. تبحث وزارة الصحة بشكل مدروس عن تطوير الوسائل التكنولوجية في المستشفيات من أجل تسهيل آليات العمل
٧	٧٣.٢%	٢٠.٨%	٠.٧٦	٣.٦٦	١٠. تبحث الإدارة العليا في وزارة الصحة عن طرق ووسائل جديدة لتلبية الاحتياجات الصحية للمواطنين

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
٩	٧٢.٠%	٢٣.٩%	٠.٨٦	٣.٦٠	١١. نظم الإدارة في وزارة الصحة مرنة بشكل يُمكنها من الاستجابة بسرعة للمستجدات الطارئة التي تحدث في الأراضي الفلسطينية
١٣	٦٧.٦%	٢٦.٠%	٠.٨٨	٣.٣٨	١٢. تمتلك الإدارة العليا في وزارة الصحة مهارات كبيرة في التخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية
٤	٧٤.٢%	٢٠.٢%	٠.٧٥	٣.٧١	١٣. تسعى وزارة الصحة باستمرار الى تطوير آلية تقديم الخدمات الصحية للمواطنين
١٤	٦٧.٦%	٢٣.٤%	٠.٧٩	٣.٣٨	١٤. تعتمد وزارة الصحة على تحليل البيئة الخاصة بعمل المستشفيات الداخلية والخارجية من استكشاف الفرص المتاحة
١٥	٦٦.٨%	٢٩.٦%	٠.٩٩	٣.٣٤	١٥. تسعى الوزارة باستمرار لاستقطاب الأطباء ذوي المهارات والخبرات العالية
١٦	٦٠.٠%	٣٩.٣%	١.١٨	٣.٠٠	١٦. تمنح وزارة الصحة الفرص للعاملين فيها لتقديم المبادرات والمقترحات التطويرية
----	٧١.٢%	١٦.٠%	٠.٥٧	٣.٥٦	الدرجة الكلية للمحور الثاني: البراعة التنظيمية

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss v٢٤

حيث نلاحظ من خلال الجدول (٦.٤) أعلاه النتائج التالية:

بلغ الوسط الحسابي للمحور الثاني "البراعة التنظيمية" (٣.٥٦) من مقياس ليكرت ٥ بوزن نسبي ٧١.٢٪) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود درجة موافقة مرتفعة، بينما بلغ قيمة الانحراف المعياري ٠.٥٧، اما معامل اختلاف بلغ ١٦٪ وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في استجابات المبحوثين (تجانس مرتفع بين المستجابين على نتائج هذا المحور)، بينما تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الثانية " تسعى وزارة الصحة للحصول على دعم المنظمات الصحية الدولية من أجل تحسين وتطوير مستوى خدماتها الصحية والطبية" وبلغ قيمة الوسط الحسابي (٣.٩٥) من مقياس ليكرت ٥ بوزن نسبي ٧٩٪) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغ قيمة الانحراف المعياري ٠.٦٦ بمعامل اختلاف ١٦.٧٪ وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في الإجابات (تجانس مرتفع بين المستجابين على نتائج هذه الفقرة)، والحد الأدنى للفقرة السادسة عشر " تمنح وزارة الصحة الفرص للعاملين فيها لتقديم المبادرات والمقترحات التطويرية" وبلغ قيمة الوسط الحسابي (٣.٠٠) من مقياس ليكرت ٥ بوزن نسبي ٦٠٪) وتعتبر هذه النتيجة

عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغ قيمة الانحراف المعياري ١.١٨ بمعامل اختلاف ٣٩.٣٪ وتعتبر هذه النتيجة عن وجود تشتت في الإجابات (عدم وجود تجانس بين المستجابين على نتائج هذه الفقرة).

من خلال نتائج التحليل ذات الصلة بالمتغير التابع "البراعة التنظيمية" يتضح وجود درجة موافقة مرتفعة باتجاه هذا المتغير إذ بلغ الوزن النسبي لمستوى تقديرات المستجيبين نحو (٧١.٢٪) ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى جهود وزارة الصحة الحثيثة في سبيل تحسين جودة الخدمات الطبية والصحية التي تُقدمها مستشفياتها وجهودها في إطار تحسين وتطوير مستوى خدماتها الصحية والطبية واعتمادها على أساليب وتقنيات دقيقة للتعرف على احتياجات ومتطلبات المتعاملين معها مما يساهم في تحسين مستوى جودة خدماتها بما يلائم احتياجات المجتمع المحلي المستفيد.

كما يرى الباحث أن وزارة الصحة الفلسطينية تبذل الكثير من الجهد من أجل استثمار الإمكانات والموارد المتوفرة فيها بالشكل الأمثل بغرض التحسين والتطوير واستغلال الفرص المتاحة لتقديم أفضل مستوى من الخدمات وفق احتياجات المستجبات التي تطرأ على الساحة الفلسطينية خصوصاً في ظل استمرار الحصار والتحصيد من جانب الاحتلال الاسرائيلي والذي بدوره يتطلب من وزارة الصحة العمل بشكل سريع وبارع لاحتواء الظروف الصحية التي يمر بها المجتمع الفلسطيني نتيجة هذه الممارسات مما يساعدها في تعزيز البراعة التنظيمية للوزارة.

وبحسب دراسة (حسن والعاني، ٢٠١٨) فإن اعتماد المؤسسات للبراعة التنظيمية كأسلوب معاصر في سياق فن تعاملها مع البيئة المحيطة ومعطياتها يضمن للمؤسسة الاستعداد الكامل والمستمر للتعامل مع المستجدات والطوارئ وذلك من خلال ترسيخ موقعها الاستراتيجي وسعيها لتجربة مجالات وأنماط عمل جديدة في المستقبل من خلال ممارسة أساليب الاستغلال والاستكشاف وهو بالتالي ما يحقق لها مستويات مرتفعة من البراعة التنظيمية.

واتفقت أيضاً مع دراسة (أبو رحمة، ٢٠٢١)، التي أظهرت نتائجها وجود مستوى موافقة مرتفع نحو البراعة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في جامعة غزة كما اتفقت أيضاً مع دراسة (شبات، ٢٠٢١)، التي أظهرت نتائجها وجود مستوى موافقة مرتفع حول البراعة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في شبكة المنظمات الأهلية قطاع غزة.

٥.٤ الإجابة على فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيس الأول: التي تنص على "يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التمتين الإداري في تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية"

والجدول (٧.٤) يوضح نتائج الفرضية الرئيس الأول، ومن خلال نتائج نستنتج أن هناك وجود علاقة ارتباط متوسط وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التمتين الإداري في تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠.٦٩٧) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠) أقل من ٠.٠٥.

وهذه النتيجة تجيب على الفرضية الرئيس الأول " يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التمتين الإداري في تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية"

جدول ٧.٤: العلاقة بين التمتين الإداري والبراعة التنظيمية.

المتغير التابع " البراعة التنظيمية"			محاو الدراسة	
مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	العدد		
٠.٠٠٠	**٠.٦٩٨	٢٢٦	البعد الأول: كشف مواطن القوة	المتغير المستقل
٠.٠٠٠	**٠.٦٤٩		البعد الثاني: تعزيز مواطن القوة	
٠.٠٠٠	**٠.٦٩٧		المحور الأول: التمتين الإداري	

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss v٢٤ ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١.

تُوضح نتائج التحليل السابقة وجود علاقة ارتباط متوسط ذات دلالة إحصائية بين التمتين الإداري وتحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠.٦٩٧) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠) أقل من ٠.٠٥، مما يؤكد معنوية التمتين الإداري والبراعة التنظيمية ويعزو الباحث وجود هذا الارتباط المعنوي بين متغيري الدراسة المستقل والتابع إلى وجود توافق فعلي بينهما أثبتته الاطار النظري الذي تم استعراضه في الدراسة الحالية والذي أوضح وجود ترابط واتساق فعلي في المفاهيم والمصطلحات والخصائص المتصلة بالمتغيرين.

كما يرى الباحث أيضاً أن نتائج التحليل الخاصة بالجانب التطبيقي للدراسة الحالية قد أثبت وجود العلاقة الارتباطية بينهما وهو ما يعزز موثوقية النتائج ويثبت صحتها من خلال وجود توافق بين ما استخلصه الإطار النظري من اعتماد أسلوب التمتين الإداري كوسيلة داعمة لتحقيق البراعة التنظيمية وأثبتته نتائج التحليل الإحصائي وبالتالي فإن ذلك يُفسر وجود العلاقة الارتباطية المتوسطة بينهما.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مهنا، ٢٠٢١) التي أشارت نتائجها الى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين ممارسة استراتيجية التدريب وتمتين رأس المال البشري في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، كما وتتفق أيضاً مع دراسة (سبع ومناصيرية، ٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة موجبة بين التمتين الوظيفي والأداء المتميز للمورد البشري العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة في الجزائر.

الفرضية الرئيس الثاني: التي تنص على " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتمتين الإداري في تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية"

جدول ٨.٤: نتائج دور التمتين الإداري في تحقيق البراعة التنظيمية باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط.

الأثر	قيمة معامل الأثر (Beta)	مستوى الدلالة	معامل التحديد المعدل	جودة النموذج (مستوى الدلالة)
التمتين الإداري ← البراعة التنظيمية	* ١.٦٣٩	٠.٠٠٠	٠.٤٨٣	٢٠٨.٧٦
قيمة الحد الثابت للنموذج الرئيسي	* ٠.٥٨٩	٠.٠٠٠	(٤٨.٣%)	(٠.٠٠٠)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS V٢٤، * ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠١.

ومن خلال نتائج الجدول (٨.٤) يوضح بوجود دور إيجابي للتمتين الإداري في تحقيق البراعة التنظيمية، حيث بلغ معامل الدور (الأثر) (٠.٥٨٩) وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق التمتين الإداري عن الوضع الراهن سيسهم في زيادة تحقيق البراعة التنظيمية بمقدار (٠.٥٨٩) درجة، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (٠.٠٠٠)، وهي قيمة أقل من مستوى ٠.٠٠٥، وقد بلغ قيمة معامل التحديد المعدل

(٤٨.٣٪: أي أن نسبة ٤٨.٣٪ من التمتين الإداري يفسر التباين الحاصل في تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة.

وهذه النتيجة تؤكد على قبول فرضية الباحث التي تنص على " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتمتين الإداري في تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية"

وفيما يتعلق بنتائج أبعاد دور التمتين الإداري في تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، وقام الباحث بتحقيق من هي الفرضية من خلال اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والنتائج الجدول (٩.٤).

جدول ٩.٤: نتائج دور أبعاد التمتين الإداري في تحقيق البراعة التنظيمية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

الأثر	قيمة معامل الأثر (Beta)	مستوى الدلالة	معامل التحديد المعدل	جودة النموذج (مستوى الدلالة)
كشف مواطن القوة ← البراعة التنظيمية	* * ١.٤٠٧	٠.٠٠٠	٠.٤٩٥ (%٤٩.٥)	١.٩.٦٣٥ (٠.٠٠٠)
تعزيز مواطن القوة ← البراعة التنظيمية	* * ٠.٥٢٤	٠.٠٠٠		
قيمة الحد الثابت للنموذج	* ٠.٢٠٦	٠.٠٢٣		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ٧٢٤، * ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠١.

حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه بأن نسبة ٤٩.٥٪ من المتغيرات المستقلة المتمثلة ب (كشف مواطن القوة، تعزيز مواطن القوة) تفسر التباين الحاصل في التغيير بالبراعة التنظيمية والباقي يرجع الى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، وتتفرع من الفرضية الرئيس الثانية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لكشف مواطن القوة في تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية"

ومن خلال نتائج الجدول (٩.٤) يوضح بوجود دور إيجابي لكشف مواطن القوة في تحقيق البراعة التنظيمية، حيث بلغ معامل (دور) (٠.٥٢٤) وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق كشف مواطن القوة عن

الوضع الراهن سيسهم في زيادة تحقيق البراعة التنظيمية بمقدار (٠.٥٢٤) درجة، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (٠.٠٠٠)، وهي قيمة أقل من مستوى ٠.٠٥.

وهذه النتيجة تجيب على الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) لكشف مواطن القوة في تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية.

توضح نتائج التحليل السابقة وجود دور إيجابي لكشف مواطن القوة كأحد أبعاد التمتين الإداري في تحقيق البراعة التنظيمية، حيث بلغ معامل (الدور) نحو (٠.٥٢٤) مما يعني أن مضاعفة تطبيق كشف مواطن القوة عن الوضع الراهن سيسهم في زيادة تحقيق البراعة التنظيمية بمقدار (٠.٥٢٤) درجة، بمعنى أن جهود وزارة الصحة الفلسطينية لكشف مواطن القوة لدى العاملين يساهم في تعزيز البراعة التنظيمية لأعمال الوزارة.

ويعزو الباحث وجود هذا الدور الإيجابي المؤثر إلى أنّ وزارة الصحة الفلسطينية تركز على بذل الكثير من الطاقة والامكانيات في سبيل الكشف عن مواطن القوة لدى العاملين لديها ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب من أجل تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة لديها وبالتالي المساهمة في تحقيق أعلى مستويات أداء تدعم تحسين مستوى مخرجاتها وخدماتها التي تُقدم للمجهر الفلسطيني المحلي مما يعزز وصول وزارة الصحة الفلسطينية لتحقيق البراعة التنظيمية من خلال استكشاف مواطن القوة واستثمارها بالشكل الأمثل وبالتالي فإن ذلك يوضح السبب في وجود الدور الإيجابي المؤثر لتطبيق وزارة الصحة الفلسطينية للجوانب الخاصة ببعدها كشف مواطن القوة في المساهمة الفعلية للوصول الى تحقيق البراعة التنظيمية.

وقد اتّقت هذه النتيجة مع دراسة (سبع ومناصيرية، ٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجها وجود دور إيجابي مؤثر لبعدها كشف مواطن القوة كأحد أبعاد التمتين الوظيفي في تحسين وتتمين الأداء المتميز للمورد البشري العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة في الجزائر، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Tobing, ٢٠١٦)، التي اوضحت نتائجها عدم وجود تأثير لبعدها كشف مواطن القوة في تحقيق الرضا الوظيفي في أندونيسيا

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) لتعزيز مواطن القوة في تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية"

ومن خلال نتائج الجدول (٩.٤) يوضح بوجود دور إيجابي لتعزيز مواطن القوة في تحقيق البراعة التنظيمية، حيث بلغ معامل (دور) (٠.٢٠٦) وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق تعزيز مواطن القوة عن الوضع الراهن سيسهم في زيادة تحقيق البراعة التنظيمية بمقدار (٠.٢٠٦) درجة، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (٠.٠٠٠)، وهي قيمة أقل من مستوى ٠.٠٥.

وهذه النتيجة تجيب على الفرضية الفرعية الثاني التي تنص على " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) لتعزيز مواطن القوة في تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية.

توضح نتائج التحليل السابقة وجود دور إيجابي لتعزيز مواطن القوة كأحد أبعاد التمتين الإداري في تحقيق البراعة التنظيمية، حيث بلغ معامل (الدور) نحو (٠.٢٠٦) مما يعني أن مضاعفة تطبيق الجوانب الخاصة ببعده تعزيز مواطن القوة عن الوضع الراهن سيسهم في زيادة تحقيق البراعة التنظيمية بمقدار (٠.٢٠٦) درجة، وتُشير هذه النتيجة إلى مستوى فاعلية جهود وزارة الصحة الفلسطينية المبذولة في سبيل تعزيز مواطن القوة لدى العاملين لديها وتنمية هذه الجوانب لدى العاملين في المساهمة في تحقيق البراعة التنظيمية لأداء وأعمال الوزارة.

ويعزو الباحث وجود هذا الدور الإيجابي المؤثر إلى أنّ وزارة الصحة الفلسطينية تتبع استراتيجية خاصة بتعزيز وتنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين لديها في سبيل الوصول الى مرحلة التمتين وتكريس جهود العاملين في اتجاه تحسين الاداء الفعلي لوزارة الصحة وتحسين جودة المخرجات المقدمة للجمهور المحلي الفلسطيني وبالتالي تعزيز ثقة الجمهور المحلي في أداء طواقم الوزارة ودوائرها ومستشفياتها مما يساهم بشكل فعلي ايجابي ومؤثر في دعم وصول الوزارة لتحقيق البراعة التنظيمية وبالتالي فإن ذلك يوضح السبب في وجود الدور الايجابي المؤثر لتطبيق وزارة الصحة الفلسطينية للجوانب الخاصة ببعده تعزيز مواطن القوة في المساهمة الفعلية للوصول الى تحقيق البراعة التنظيمية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Witteveen, ٢٠٢٠) التي أوضحت نتائجها وجود دور مؤثر لتحفيز وتعزيز نقاط القوة في اطار العمل وتحسين الأداء في المنظمات في هولندا، وقد اتفقت أيضاً مع دراسة (سبع ومناصرية، ٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجها وجود دور ايجابي مؤثر لبعده تعزيز مواطن القوة كأحد أبعاد التمتين الوظيفي في تحسين وتتمين الأداء المتميز للمورد البشري العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة في الجزائر

الفرضية الرئيس الثالث: التي تنص على " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في متوسط استجابة المبحوثين حول التمتين الاداري تعزي للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)

جدول ١٠.٤: نتائج الفرضية الرئيس الثالث.

" التمتين الاداري "			المتغيرات الديمغرافية
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	
يوجد فروق لصالح الاناث	٠.٠٠٠	ت = ٣.٨٨٠ الوسط للذكور = ٣.١٣ الوسط للإناث = ٣.٤٨	النوع
لا يوجد فروق	٠.٩١٩	ف = ٠.١٦٦	العمر
يوجد فروق	٠.٠٢٣	ف = ٣.٨٥٣	المؤهل العلمي
لا يوجد فروق	٠.٦٣٥	ف = ٠.٥٧٠	سنوات الخدمة
لا يوجد فروق	٠.٣٩٧	ف = ١.٠٣٧	المسمى الوظيفي
اختبار اقل فرق معنوي لتحديد اتجاه الفروق			
(٠.٠١٦) ٠.٣٥	دراسات عليا	دبلوم	المؤهل العلمي
(٠.٠٢٦) ٠.٢٢	دراسات عليا	بكالوريوس	

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS ٧٢٤

ملاحظة: (ت) اختبار ت لعينة واحدة "Independent – Samples T Test"، (ف) اختبار تحليل التباين الأحادي "One Way ANOVA"

يوضح الجدول (١١.٤) نتائج الفرضية الرئيس الثالث، وتشير النتائج الي ما يلي:

- النوع: بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠ أقل من ٠.٠٥) نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التمتين الاداري تعزي لمتغير النوع، والفروق لصالح الاناث.
- العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٩١٩ أكبر من ٠.٠٥) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التمتين الاداري تعزي لمتغير العمر.
- المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٢٣ أقل من ٠.٠٥) نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التمتين الاداري تعزي لمتغير المؤهل العلمي، والفروق

بين الحاصلين على مؤهل دبلوم ودراسات عليا لصالح الدبلوم، وبين الحاصلين على البكالوريوس ودراسات عليا لصالح الحاصلين على بكالوريوس.

٤. سنوات الخدمة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٦٣٥ أكبر من ٠.٠٥) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التمتين الاداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

٥. المسمى الوظيفي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٣٩٧ أكبر من ٠.٠٥) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التمتين الاداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

يتضح من خلال نتائج تحليل الفرض الرئيس الثالث عدم وجود فروق في متوسط استجابة المبحوثين حول التمتين الاداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) في حين وجود فروق في استجابة المبحوثين باتجاه المتغيرات الديمغرافية (النوع والمؤهل العلمي) ويعزو الباحث عدم وجود فروق في اتجاهات المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) إلى وجود ادراك فعلي وتوافق منسجم في آراء وتقديرات المبحوثين حول الجوانب الخاصة بالتمتين الاداري بغض النظر عن الفروق العمرية وتراكم عدد سنوات الخدمة واختلاف مسمياتهم الوظيفية ولكن في نفس السياق فإن السبب في وجود فروق باتجاه متغيري (النوع والمؤهل العلمي) يعود الى طبيعة مفهوم التمتين في حد ذاته والجوانب التي تتبعها الوزارة من أجل تطبيقه حيث تؤثر طبيعة العوامل الخاصة بالجنس في اتجاهات الاناث والذكور بشكل مختلف نظراً لما يحمله متغير التمتين الاداري في طياته من جهود حثيثة تُبذل من أجل الوصول الى تحقيقه وعلى نفس السياق يأتي الاختلاف في اتجاهات المبحوثين تبعاً للمؤهل العلمي نظراً لحدثة انتشار مفهوم التمتين الاداري من الناحية العلمية والعملية وهذا بالضبط ما يُفسر سبب الاختلاف في وجهات النظر بين المستجيبين.

الفرضية الرئيس الرابع: التي تنص على " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)

جدول ١١.٤: نتائج الفرضية الرئيس الرابع.

" البراعة التنظيمية "			المتغيرات الديمغرافية
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	
لا يوجد فروق	٠.٣٩٧	ت = -٠.٨٤٩	النوع
لا يوجد فروق	٠.١٧٦	ف = ١.٦٦٠	العمر
لا يوجد فروق	٠.٨٤١	ف = ٠.١٧٣	المؤهل العلمي
لا يوجد فروق	٠.٦٦٧	ف = ٠.٥٢٤	سنوات الخدمة
لا يوجد فروق	٠.٨٢٩	ف = ٠.٤٢٨	المسمى الوظيفي

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS ٧٢٤

ملاحظة: (ت) اختبار ت لعينة واحدة "Independent – Samples T Test"، (ف) اختبار تحليل التباين الأحادي "One Way ANOVA"

يوضح الجدول (١٢.٤) نتائج الفرضية الرئيس الرابع، وتشير النتائج الي ما يلي:

١. النوع: بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٣٩٧ أكبر من ٠.٠٥) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزى لمتغير النوع.
٢. العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.١٧٦ أكبر من ٠.٠٥) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.
٣. المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٨٤١ أكبر من ٠.٠٥) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
٤. سنوات الخدمة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٦٦٧ أكبر من ٠.٠٥) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
٥. المسمى الوظيفي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٨٢٩ أكبر من ٠.٠٥) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

يتضح من خلال نتائج تحليل الفرض الرئيس الرابع عدم وجود فروق في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) من وجهة نظر المشاركين في تعبئة الاستبانة مما يشير الى وجود اتساق وانسجام

في تقديراتهم وتقييمهم باتجاه البراعة التنظيمية على الرغم من اختلاف الصفات الديمغرافية للمستجيبين ويرى الباحث ان الشبب يعود إلى وجود توافق في فعلي في تبني ثقافة تنظيمية مشتركة فيما بينهم نتيجة لجهود الوزارة المستمرة في تعزيز هذه الثقافة لديهم وذلك من اجل تعزيز توجهات العاملين في الوزارة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتبني خططها وبالتالي تعزيز جودة مخرجاتها للمجتمع الفلسطيني.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

١.٥ مقدمة

تناول الباحث في الدراسة الحالية البحث في موضوع التمتين الاداري ودوره في تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية في فلسطين.

ومن خلال استعراض الباحث للإطار النظري وما يحتويه من مفاهيم خاصة بموضوع الدراسة، تمّ التوصل إلى مجموعة من النتائج، والتي من خلالها تمّ اقتراح مجموعة من التوصيات.

٢.٥ النتائج

بالاعتماد على أهداف الدراسة والأسئلة التي صيغت في ضوئها والفرضيات التي تم اختبارها من أجل الاجابة عليها للكشف عن مستوى التمتين الاداري ودوره في تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية في فلسطين أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج كما يلي:

١.٢.٥ النتائج الخاصة بمستوى متغير "التمتين الاداري" ومستوى تحقيق متغير "البراعة التنظيمية":

١. وجود تقييم إيجابي متوسط من وجهة نظر المستجيبين باتجاه تطبيق التمتين الاداري في وزارة الصحة الفلسطينية إذ بلغ الوزن النسبي لمتوسط تقديراتهم نحو (٦٥.٢%)، ما يُشير إلى حاجة وزارة الصحة الفلسطينية لبذل المزيد من الاهتمام في اطار تعزيز التمتين الاداري.
٢. وجود تقييم إيجابي مرتفع من وجهة نظر المستجيبين باتجاه متغير البراعة التنظيمية حيث بلغ متوسط تقديراتهم نحو (٧١.٢%) مما يُشير إلى أن وزارة الصحة الفلسطينية تبذل الكثير من الجهود من أجل الوصول الى مستوى تحقيق البراعة التنظيمية بها.
٣. احتلت فاعلية بُعد "كشف مواطن القوة" المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٨.٨%)، بينما جاء في المرتبة الثانية بُعد "تعزيز مواطن القوة"، بوزن نسبي (٦١.٦%)، وتشير هذه النتيجة إلى توفر تطبيق أبعاد التمتين الاداري في وزارة الصحة الفلسطينية.

٢.٢.٥ الاستنتاجات الخاصة بدور "التمتين الاداري" في تحقيق "البراعة التنظيمية":

١. وجود علاقة ارتباطية معنوي إيجابية بين "التمتين الاداري" و"البراعة التنظيمية" من وجهة نظر الموظفين العاملين في الوظائف الإدارية والإشرافية في وزارة الصحة، وهذا يفسر بأن زيادة تطبيق وزارة الصحة الفلسطينية للتمتين الإداري سيؤدي بالتالي إلى تحقيق البراعة التنظيمية للوزارة.
٢. وجود دور إيجابي مؤثر للتمتين الإداري في زيادة مستوى تحقيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في الوظائف الإدارية والإشرافية في وزارة الصحة، وتشير هذه النتيجة إلى فاعلية تطبيق وزارة الصحة للجوانب الخاصة بالتمتين الاداري ومساهمتها في تحقيق البراعة التنظيمية.
٣. وجود دور ايجابي مؤثر لتطبيق كشف مواطن القوة في تحقيق البراعة التنظيمية، حيث بلغ معامل (دور) (٠.٥٢٤) وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق كشف مواطن القوة عن الوضع الراهن سيسهم في زيادة تحقيق البراعة التنظيمية بمقدار (٠.٥٢٤) درجة، مما يشير الى نجاح وزارة الصحة في الكشف عن طاقات ومهارات وامكانيات العاملين لديها بشكل جيد يدعم تحقيق البراعة التنظيمية.
٤. وجود دور ايجابي مؤثر لتعزيز مواطن القوة في تحقيق البراعة التنظيمية، حيث بلغ معامل (دور) (٠.٢٠٦) وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق تعزيز مواطن القوة عن الوضع الراهن سيسهم في زيادة تحقيق البراعة التنظيمية بمقدار (٠.٢٠٦) درجة، مما يشير الى أن تعزيز وتنمية وزارة الصحة الفلسطينية لمواطن القوة لدى العاملين لديها له مساهمة فعلية في تحقيق البراعة التنظيمية.

٥. عدم وجود فروق في متوسط استجابة الباحثين حول التمتين الإداري تعزي للمتغيرات الديمغرافية (العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، في حين وجود فروق تعزي لمتغيري (النوع والمؤهل العلمي).

٦. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول البراعة التنظيمية تعزي للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

٣.٥ التوصيات

من خلال النتائج التي استخلصها الإطار التطبيقي للدراسة تم اقتراح مجموعة من التوصيات كالتالي:

١.٣.٥ توصيات عامة:

١. تعزيز توجه الوزارات الفلسطينية نحو تطبيق الجوانب الخاصة بالتمتين الإداري على أساس أنه أسلوب إداري فاعل وداعم لتحسين مستوى أداء العاملين بها وتعزيز جودة مخرجاتها
٢. وضع خطة استراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية خاصة بالكشف عن مواطن القوة وتعزيزها واستثمارها بالشكل الأمثل الذي يدعم توجهات الوزارة في سبيل دعم استدامة خدماتها الصحية المقدمة للمجتمع الفلسطيني.
٣. تعزيز العلاقات التعاونية بين وزارات الصحة العربية والدولية والاستفادة من تجاربهم في مجال التمتين الإداري وتحقيق البراعة التنظيمية.

٢.٣.٥ التوصيات الخاصة بالتمتين الإداري:

١. ضرورة تبني منهج التمتين الإداري كاستراتيجية تطويرية في مجال تحقيق البراعة التنظيمية لوزارة الصحة الفلسطينية
٢. وضع برنامج متابعة وتقييم مستمر خاص بالكشف عن مواطن القوة ومواطن الضعف لدى العاملين في وزارة الصحة من أجل تعزيز مواطن القوة واستثمارها وتحديد مواطن الضعف وتقليل آثارها وبالتالي تحقيق التنمية الصحية في القطاع الصحي الفلسطيني.
٣. توفير دائرة خاصة بالتمتين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية وتزويدها بكافة الموارد والإمكانات المطلوبة من أجل تعزيز قدرتها على قيادة التمتين الإداري في الوزارة.
٤. توفير قاعدة بيانات حديثة في وزارة الصحة لتبادل المعلومات حول التجارب والخبرات الطبية المحلية والإقليمية والدولية وتعزيز استفادة الطاقم العامل في الوزارة منها

٣.٣.٥ التوصيات الخاصة بالبراعة التنظيمية:

١. الاهتمام بتطبيق وتفعيل البراعة التنظيمية من خلال تضمينها ضمن خطط واستراتيجيات وزارة الصحة الفلسطينية.
٢. الاهتمام برصد التجارب الناجحة لتطبيق البراعة التنظيمية والاهتمام بالأفكار الخاصة بتطبيقها وتطويرها، والعمل على وضع خطط قابلة للتطبيق، وضرورة أن يتوفر في عملية استكشاف الفرص المهارات والخبرات اللازمة لإدارة هذه الخطط بالكفاءة المطلوبة.
٣. التوسع في عملية استغلال واستثمار الفرص المتاحة بالشكل الأمثل في كافة أنشطة الوزارة من أجل أدائها بالشكل الذي يخدم تحقيق أهدافها الاستراتيجية ويحقق التنمية الصحية المستدامة.
٤. تركيز ادارة وزارة الصحة والقيادة العليا بها على تعزيز الانشطة الاستكشافية في الاجراءات التنظيمية والعمليات والتقنيات المستخدمة في تنفيذ الأعمال من اجل التركيز على تنمية وتطوير الخدمات الصحية وزيادة كفاءة عمل القطاع الصحي.

جدول ١.٥: التحقق من نتائج الدراسة.

أسئلة الدراسة	أهداف الدراسة	مدى تحقيق الهدف	كيفية تحقيق الهدف
ما هو مستوى التمتين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية؟	التعريف على مستوى التمتين الإداري لدى وزارة الصحة الفلسطينية.	تم التحقق	من خلال نتائج الجدول (٣.٤) نتائج التحليل الوصفي لأبعاد التمتين الإداري من وجهة نظر الموظفين العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية.
ما هو مستوى البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية؟	التعرف على مستوى البراعة التنظيمية لدى وزارة الصحة الفلسطينية.	تم التحقق	من خلال نتائج الجدول (٣.٤) نتائج التحليل الوصفي للبراعة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية.
هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمتين الإداري وتحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية؟	الكشف عن العلاقة بين التمتين الإداري والبراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية.	تم التحقق	من خلال نتائج جدول (٧.٤) الذي يوضح العلاقة بين التمتين الإداري والبراعة التنظيمية

أسئلة الدراسة	أهداف الدراسة	مدى تحقيق الهدف	كيفية تحقيق الهدف
هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمتين الإداري بأبعاده في الدراسة: (كشف مواطن القوة وتعزيز مواطن القوة) على تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية؟	الكشف عن دور التمتين الإداري بأبعادها المتمثلة في: (كشف مواطن القوة وتعزيز مواطن القوة) في تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية.	تم التحقق	من خلال نتائج جدول (٩.٤) الذي يوضح نتائج دور أبعاد التمتين الإداري في تحقيق البراعة التنظيمية
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول التمتين الإداري تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)؟	معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول التمتين الإداري وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (١٠.٤)، نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابات المبحوثين حول التمتين الإداري تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول البراعة التنظيمية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)؟	معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول البراعة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (١١.٤)، نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابات المبحوثين حول البراعة التنظيمية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

٤.٥ عناوين مقترحة لدراسات مستقبلية:

١. أثر التمتين الإداري في عمليات إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية.
٢. أثر التمتين الإداري في تحسين أداء العاملين في البنوك الفلسطينية.
٣. أثر التمتين الإداري في تعزيز الابتكار الفردي في شركات الاتصالات الفلسطينية.
٤. دور القيادة الملهمّة في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم، م.، (٢٠١٧). البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، جامعة بغداد، العراق.
٢. ابو حطب، ع.، (٢٠٢١). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الادارة الالكترونية والرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
٣. أبو رحمة، إ.، (٢٠٢١). دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة غزة، بحث محكم، جامعة الاسراء، فلسطين.
٤. أبو زيادة، ز.، (٢٠٢٠). دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، بحث محكم، مجلة عجمان للدراسات والبحوث دورية محكمة
٥. أبو صافي، ه.، (٢٠٢٠). البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
٦. أحمد، ر.، شاهين، ص. وكمال الدين، م.، (٢٠٢١). مقومات تنمية رأس المال البشري "دراسة ميدانية على الجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة"، بحث محكم نشر في جامعة مدينة السادات، مصر.
٧. الاستراتيجية القطاعية للصحة ٢٠٢١-٢٠٢٣، (٢٠٢١). وزارة الصحة الفلسطينية
٨. البسيوني، ع.، (٢٠١٤). اسهامات التمويل الدولي في تطوير قطاع الرعاية الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء العاملين فيها، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
٩. البغدادي، عادل هادي، والجبوري، حيدر جاسم عبيد (٢٠١٥)، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق
١٠. البغدادي، والجبوري، وعبيد (٢٠١٥)، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق

١١. البناء، ز.، (٢٠١٦). أثر البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الابداع الجذري، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة زين الاتصالات، جامعة كربلاء
١٢. الجميعي، و. والحارثي، ن.، (٢٠٢١). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، بحث محكم، جامعة الطائف، السعودية.
١٣. الجازرة، أ.، (٢٠٢٠)، البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
١٤. خليفة، م.، (٢٠١٧). علاقة أنماط التفكير والتمتين بالرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها بالضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
١٥. الدليمي والشريفي وبناي، (٢٠١٩). دور التوافق الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال البراعة التنظيمية، جامعة كربلاء، العراق.
١٦. سبع، ن. ومناصرية، ر.، (٢٠٢٠). التمتين الوظيفي وأثره في تتمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وحدة المغير، دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة، بحث محكم، مجلة الباحث، الجزائر.
١٧. سويطي، ش.، (٢٠٢٠). الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية
١٨. شبات، ج.، (٢٠٢١). البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني دراسة حالة: شبكة المنظمات الأهلية قطاع غزة، بحث محكم، جامعة القدس المفتوحة.
١٩. صلاح والأشقر وأبو ناموس، (٢٠٢١). فاعلية التنسيق بين الهلال الأحمر والمستشفيات الحكومية من وجهة نظر العاملين، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث.
٢٠. الصمادي، ن.، (٢٠١٩). نظرية التمتين كمدخل للقيادة والنجاح والسعادة، مقال نشر في مجلة القافلة الثقافية، السعودية.
٢١. صويص، م. وعابدين، أ.، (٢٠١٩). دور نظم نكاء الاعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق في البنوك العاملة في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية.
٢٢. عوض الله، كرار، بابكر وبرايم، (٢٠٢٠). دور الرقابة الداخلية في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية - دراسة حالة شركة دانفوديو للبتترول .، بحث محكم نشر في مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، السودان
٢٣. عويس، م.، (٢٠١٥). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي، بحث محكم، مجلة الادارة العامة.

٢٤. المحاسنة، ل.، (٢٠١٧). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية، دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٢٥. المحاسنة، ل.، (٢٠١٧). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٢٦. مشاهرة، ت.، (٢٠٢٢). البراعة التنظيمية لدى مدرء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعممين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
٢٧. مناصرية، ر.، (٢٠١٢). إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز، بحث نشر في مجلة الواحات للبحوث والدراسات
٢٨. المنسي، محمود عبد العزيز، (٢٠١٨) راس المال الفكري واثره في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان، المجلة العربية للعلوم الادارية، مجلد ٢٥، عدد ٢، جامعة الكويت.
٢٩. منظمة الصحة العالمية، (٢٠٢٠). الأحوال الصحية في الأراضي الفلسطينية المحتلة بما فيها القدس الشرقية وفي الجولان السوري المحتل، تقرير من المدير العام، جمعية الصحة العالمية الثالثة والسبعون.
٣٠. مهاني، ت.، (٢٠١٩): دور التخطيط لإدارة الموارد البشرية في تحسين جودة خدمات الإسعاف والطوارئ في القطاع الحكومي بالمحافظات الجنوبية- فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٣١. مهنا، ر.، (٢٠٢١). دور استراتيجية التدريب في تمكين رأس المال البشري بوزارة التربية والتعليم العالي - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
٣٢. الهلالي ورمضان والطه ومحمد، (٢٠٢٠). مدى ممارسة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي، دراسة تحليلية في الشركة العامة للاسمنت الشمالية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق.
٣٣. وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية وفا، (٢٠٢١). المستشفيات في فلسطين، ٢٠٢١.

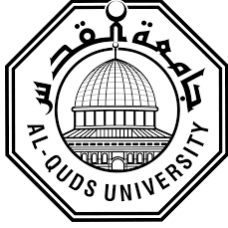
ثانياً: المراجع الأجنبية:

١. Bohn, U., (٢٠٢٠). LEAPING FORWARD – WHY ORGANIZATIONAL DEXTERITY IS MAKING A DIFFERENCE, capgemini.
٢. Bonesso, S, et.al, ٢٠١٤. The Individual Side of Ambidexterity: Do Individuals perceptions match actual behaviors in Reconciling the Exploration and Exploitation, European Management Journal
٣. Donaldson, S. I., Lee, J. Y., & Donaldson, S. I. (٢٠١٩). Evaluating Positive Psychology Interventions at Work: a Systematic Review and Meta-Analysis. International Journal of Applied Positive Psychology
٤. Ferguson, D., (٢٠٢١). Revealing Hidden Strengths at Work: Unleashing Your Employees, Stakeholders', and Organization Greatest Potential, University of Pennsylvania
٥. Kaya & Ceylan, (٢٠١٤). An Empirical Study on the Role of Career Development Programs in Organizations and Organizational Commitment on Job Satisfaction of Employees, American Journal of Business and Management.
٦. Khalaf & Nsaif, (٢٠٢١). The effect of organizational prowess on organizational agility, a study that was applied to a sample of employees of the Oil Marketing Company (SOMO), REVIEW OF INTERNATIONAL GEOGRAPHICAL EDUCATION.
٧. Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A. B., & Martin-Krumm, C. (٢٠٢٠). Strength use in the workplace: A literature review, Journal of Happiness Studies
٨. Nafari, E., & Rezaei, B., (٢٠٢٢). Relationship between human resources strategies and organizational performance based on the balanced scorecard in a public hospital in Iran: a cross-sectional study, National center for Biotechnology Information.
٩. Niemiec, R. M. (٢٠١٨). Character strengths interventions: A field guide for practitioners Hogrefe Publishing
١٠. Nor, (٢٠١٨). ENHANCING EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES: A REVIEW OF LITERATURE, Somali National University
١١. Tempelaar, Michiel (٢٠١٦): Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes, (Unpublished) Phd, Erasmus University Rotterdam
١٢. Tobing, (٢٠١٦). The effect of compensation, career development, work-family support on job satisfaction, Polish Journal of Management Studies.
١٣. Vario, A., (٢٠١٧). Organizational Ambidexterity in Nonprofit Organization: A descriptive case Study to uncover the Innovative Practices by Key Organizational Decision Makers, Semantic Scholar.

၁၄. Waghmare, S., (၂၀၁၉). STRATEGIC INTELLIGENCE AND ITS IMPORTANCE IN MANAGEMENT OF ORGANISATION, Indira Institute of Management, Pune, India
၁၅. Witteveen, (၂၀၂၀). The effects of a strength-based approach on work engagement A systematic review, Bachelor thesis Human Resource Studies, Tilburg University
၁၆. Yigit, M. (၂၀၁၃). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations. Unpublished master dissertation, Blekinge Institute of Technology School of Management: USA

الملاحق

ملحق (١): استبانة الدراسة بصورتها النهائية.



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات والتنمية البشرية

السيدة/..... حفظكم الله ورعاكم ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، ، ،

الموضوع: استبانة

يتشرف الباحث أن يضع بين أيديكم استبانة لإجراء بحث بعنوان:

دور التمتين الإداري في تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية

في إطار البحث في مفهوم التمتين الإداري ودوره في تحقيق البراعة التنظيمية بالتطبيق على وزارة الصحة الفلسطينية، فإنه تسعدني مساهمتكم في تعبئة الاستبانة الخاصة بهذا الموضوع، وذلك في إطار استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء القدرات والتنمية البشرية من جامعة القدس - أبو ديس. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث:

بلال الكومي

يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع إشارة (X).

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

١. النوع:		
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
٢. العمر:		
<input type="checkbox"/> من ٢٠ سنة الي أقل من ٣٠ سنة	<input type="checkbox"/> من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	
<input type="checkbox"/> ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	<input type="checkbox"/> ٥٠ سنة فأكثر	
٣. المؤهل العلمي:		
<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	
<input type="checkbox"/> دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)		
٤. سنوات الخدمة:		
<input type="checkbox"/> ١ الى اقل من ٥ سنوات	<input type="checkbox"/> ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	
<input type="checkbox"/> ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	<input type="checkbox"/> ١٥ سنة فأكثر	
٥. المسمى الوظيفي:		
<input type="checkbox"/> مدير عام	<input type="checkbox"/> مدير دائرة	<input type="checkbox"/> اداري
<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> نائب رئيس قسم	<input type="checkbox"/> محاسب
<input type="checkbox"/> رئيس شعبة	<input type="checkbox"/> محصل ايرادات	<input type="checkbox"/> أخرى --- وضح؟

المحور الأول: التمتين الاداري						
ويعرف بأنها: عبارة عن اكتشاف مواطن القوة لدى الفرد وإظهارها وتفعيلها من أجل ترسيخ نقاط قوته ورفع وتيرة أدائه في المؤسسة وتحفيزه للعمل (سبع ومناصيرية، ٢٠٢٠).						
البعد الأول: كشف مواطن القوة						
م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تنتهج وزارة الصحة أساليب تساعد بشكل كبير على استقطاب الأطباء ذوي المهارات والخبرات العالية					
٢	يقوم العاملون بأداء مهامهم وفق الخطط الموضوعة من الادارة العليا من أجل تحقيق أهداف الوزارة					
٣	تقوم وزارة الصحة بصياغة استراتيجية متابعة وتقييم خاصة بأداء المستشفيات لمتابعة مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة					
٤	يتوفر لدى العاملون في الوزارة مهارة حل المشكلات من خلال التعمق في تحليل المواقف والأحداث					
٥	تعتمد الادارة العليا على سياسة متابعة وتقييم خاصة باستكشاف نقاط القوة لدى العاملين والعمل على تمثيلها					
٦	تضع الادارة العليا محتوى تدريبي وفق نقاط الضعف للعمل على تحييدها أو علاجها					
٧	تحرص وزارة الصحة على وضع سياسة متابعة وتقييم مستمر لنتائج برامج تدريب العاملين					
٨	يقوم العاملين في الوزارة بتقديم أعلى مستويات من الاداء في أوقات الأزمات والطوارئ					
٩	يتم تنظيم وقت العمل في الوزارة وفقاً لمتطلبات الوقت المستغرق لتنفيذ المهام الوظيفية					
١٠	تساعد الادارة العليا العاملين على تعزيز قدرتهم على التركيز في انجاز المهام مع الظروف المتغيرة في بيئة المحافظات الجنوبية الفلسطينية					
البعد الثاني: تعزيز مواطن القوة						
١	تعتمد وزارة الصحة نظام تخطيط خاص باستقطاب وتطوير والاحتفاظ بالعاملين المهرة من اطباء وممرضين واداريين وغيرهم.					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢	تقوم الوزارة بإجراء تقييم بشكل مستمر لأداء العاملين في المستشفى من أجل اكتشاف جوانب الضعف ومعالجتها					
٣	يتوفر في وزارة الصحة سياسة أجور ملائمة للمجهود الذي يبذله العاملون					
٤	تتبنى الإدارة العليا في الوزارة الأفكار الإبداعية المقدمة من العاملين					
٥	تهتم الوزارة بتحفيز العاملين المستمر على التطور					
٦	تهتم الإدارة العليا للوزارة بتنمية المهارات الداعمة للتمتين					
٧	تقوم الإدارة العليا بتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية الذاتية لتعزيز مهاراتهم					
٨	تنظم وزارة الصحة ورش عمل بين الإدارات خاصة بزيادة وصقل معارف ومهارات العاملين لديها					
٩	تعتمد وزارة الصحة سياسة التقييم المستمر لنتائج عمليات وبرامج التدريب والتطوير الخاصة بالعاملين فيها					
١٠	تقوم الوزارة بتحفيز العاملين في مستشفياتها ومراكزها على المشاركة في عمليات التحسين والابداع في تنفيذ المهام ومن ثم تقدير جهودهم وانجازاتهم من قبل الوزارة					

المحور الثاني: البراعة التنظيمية

وتُعرف بأنها: هي قدرة المؤسسة على السعي بشكل متوازي ومتزامن لاستغلال مواردها المتاحة الحالية من أجل تحقيق أهداف قريبة المدى وسعيها أيضاً لاكتشاف الفرص الجديدة مما يضمن بقائها وتحقيق واستمرارها في الأجل البعيد (المنسي، ٢٠١٨).

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تعمل وزارة الصحة على تحسين جودة الخدمات الطبية والصحية المقدمة من المستشفيات بشكل مستمر					
٢	تسعى وزارة الصحة للحصول على دعم المنظمات الصحية الدولية من أجل تحسين وتطوير مستوى خدماتها الصحية والطبية.					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣.	تعتمد مستشفيات وزارة الصحة على أساليب وتقنيات دقيقة للتعرف على احتياجات ومتطلبات المتعاملين معها.					
٤.	تحرص وزارة الصحة على توفير مجموعة متكاملة من الخدمات الصحية لإشباع حاجات المجتمع الذي تعمل ضمنه.					
٥.	تستفيد وزارة الصحة من الإمكانيات والموارد المتوفرة فيها بغرض التحسين والتطوير					
٦.	تهتم وزارة الصحة بشكل مستمر بتطوير قنوات خاصة بتوزيع خدمات الصحية والطبية.					
٧.	تبذل وزارة الصحة الجهد الكبير من أجل استغلال الفرص المتاحة لتقديم أفضل مستوى من الخدمات.					
٨.	تهتم وزارة الصحة بآراء المجتمع المحلي في سبيل تحديد الأولويات وحل المشكلات					
٩.	تبحث وزارة الصحة بشكل مدروس عن تطوير الوسائل التكنولوجية في المستشفيات من أجل تسهيل آليات العمل					
١٠.	تبحث الإدارة العليا في وزارة الصحة عن طرق ووسائل جديدة لتلبية الاحتياجات الصحية للمواطنين					
١١.	نظم الإدارة في وزارة الصحة مرنة بشكل يُمكنها من الاستجابة بسرعة للمستجدات الطارئة التي تحدث في الأراضي الفلسطينية					
١٢.	تمتلك الإدارة العليا في وزارة الصحة مهارات كبيرة في التخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية					
١٣.	تسعى وزارة الصحة باستمرار الى تطوير آلية تقديم الخدمات الصحية للمواطنين					
١٤.	تعتمد وزارة الصحة على تحليل البيئة الخاصة بعمل المستشفيات الداخلية والخارجية من استكشاف الفرص المتاحة					
١٥.	تسعى الوزارة باستمرار لاستقطاب الأطباء ذوي المهارات والخبرات العالية					
١٦.	تمنح وزارة الصحة الفرص للعاملين فيها لتقديم المبادرات والمقترحات التطويرية					

وشكرا لحسن تعاونكم،،،

ملحق (٢): قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة.

#	الاسم	اسم الجامعة
١.	د. إبراهيم أبو رحمة	جامعة فلسطين
٢.	د. أشرف ممش	جامعة الأقصى
٣.	د. بلال البشيتي	جامعة الأزهر
٤.	د. محمد اشتوي	جامعة القدس المفتوحة
٥.	د. محمد فارس	جامعة الأزهر
٦.	د. نضال المصري	جامعة القدس المفتوحة
٧.	د. وائل ثابت	جامعة الأزهر
٨.	د. وفاق الآغا	جامعة الأزهر

ملحق (3): تسهيل مهمة باحث.

State of Palestine
Ministry of health



دولة فلسطين
وزارة الصحة

التاريخ: 27/03/2023

رقم المراسلة 1225384

السيد : هاني سلطان الوحيدي المحترم

مدير عام بالوزارة /الإدارة العامة للوحدات الإدارية المساعدة /وزارة الصحة

السلام عليكم ,,

الموضوع / تسهيل مهمة الباحث بلال علي أحمد الكومي

// التفاصيل //

السلام عليكم

نهديكم أطيب التحيات ونود منكم تسهيل مهمة الباحث/ة بلال علي أحمد الكومي الملحق/ة ببرنامج ماجستير تنمية الموارد البشرية – جامعة القدس في إجراء بحث بعنوان:

دور التمكين الإداري في تحقيق البراعة التنظيمية في وزارة الصحة

حيث الباحث/ة بحاجة لتعبئة استبانة من عدد من العاملين (مدراء الوحدات والدوائر ورؤساء الأقسام) في مرافق وزارة الصحة (المستشفيات – الإدارة العامة للرعاية الأولية) ، دون إجراء أي تدخل طبي أو سحب عينات دم ، وبما لا يتعارض مع مصلحة العمل وضمن أخلاقيات البحث العلمي، وبدون تحمل الوزارة أي أعباء أو مسؤولية، نأمل توجيهاتكم لذوي الاختصاص بضرورة الحصول على الموافقة المستتيرة من المشاركين.

وتفضلوا بقبول التحية والتقدير

/ ملاحظات /

تسهيل المهمة الخاص بالدراسة أعلاه صالح لمدة 3 أشهر من تاريخه.

يرجى التأكد من توافق الاستبانة المرفقة والتي تعبئتها ميدانيا على ان لا يتم أي إضافة أو تعديل على الاستبانة المرفقة

رابط الاستبانة:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfosZBbUNYAtpB-HuzP4XOEqVo0n6W5u17bmZTMC8pIXSHIRQ/viewform>

علي حسن البليسي

رئيس قسم اداري

التحويلات

للإفادة (27/03/2023)

← هاني سلطان ارميح الوحيدي(مدير عام بالوزارة)

■ علي حسن عبد القادر البليسي(رئيس قسم اداري)



Gaza

Tel. (+970) 8-2846949
Fax. (+970) 8-2826295

تلفون. (+970) 8-2846949
فاكس. (+970) 8-2826295

غزة

فهرس الملاحق

- ملحق (١): استبانة الدراسة بصورتها النهائية.....٩٧
- ملحق (٢): قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة.....١٠٢
- ملحق (٣): تسهيل مهمة باحث.....١٠٣

فهرس الجداول

- جدول ١.١: مصفوفة تصميم أبعاد المتغير المستقل: التمتين الإداري. ٧.....
- جدول ٢.١: مصفوفة تصميم أبعاد المتغير التابع: البراعة التنظيمية. ٧.....
- جدول ١.٢: مفهوم التمتين الادراي. ١٢.....
- جدول ٢.٢: مفهوم البراعة التنظيمية. ٢٢.....
- جدول ٣.٢: الاختلاف بين الاستغلال والاستكشاف كأبعاد للبراعة التنظيمية. ٢٨.....
- جدول ١.٣: نتائج الصدق البنائي. ٥٦.....
- جدول ٢.٣: نتائج الصدق التقاربي (درجة التشبع) للاستبانة. ٥٧.....
- جدول ٣.٣: نتائج مؤشر صدق الاتساق الداخلي للاستبانة. ٥٩.....
- جدول ٤.٣: مؤشرات قياس الثبات لأبعاد ومحاور الدراسة. ٦٢.....
- جدول ١.٤: نتائج البيانات الديمغرافية (عدد المستجيبين=٢٢٦). ٦٥.....
- جدول ٢.٤: المحك المعتمد في الاستبانة. ٦٧.....
- جدول ٣.٤: نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد التمتين الإداري والبراعة التنظيمية. ٦٧.....
- جدول ٤.٤: نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الأول "كشف مواطن القوة". ٦٩.....
- جدول ٥.٤: نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الثاني "تعزيز مواطن القوة". ٧١.....
- جدول ٦.٤: نتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور الثاني "البراعة التنظيمية". ٧٤.....
- جدول ٧.٤: العلاقة بين التمتين الإداري والبراعة التنظيمية. ٧٧.....
- جدول ٨.٤: نتائج دور التمتين الإداري في تحقيق البراعة التنظيمية باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط. ٧٨.....
- جدول ٩.٤: نتائج دور أبعاد التمتين الادراي في تحقيق البراعة التنظيمية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد. ٧٩.....
- جدول ١٠.٤: نتائج الفرضية الرئيس الثالث. ٨٢.....
- جدول ١١.٤: نتائج الفرضية الرئيس الرابع. ٨٤.....
- جدول ١.٥: التحقق من نتائج الدراسة. ٨٩.....

فهرس الأشكال

- شكل ١.١: نموذج أبعاد الدراسة..... ٨
- شكل ١.٢: هيكلية وزارة الصحة الفلسطينية..... ٣٦
- شكل ١.٤: الأوزان النسبية لمتغيرات وأبعاد الدراسة..... ٦٨

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار:
ب.....	شكر وتقدير.....
ج.....	مصطلحات الدراسة:
د.....	الملخص.....
ه.....	Abstract.....
١.....	١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
١.....	١.١ مقدمة الدراسة.....
٢.....	٢.١ مشكلة الدراسة.....
٣.....	٣.١ أهمية الدراسة.....
٣.....	١.٣.١ الأهمية العلمية:
٣.....	٢.٣.١ الأهمية العملية:
٤.....	٤.١ أهداف الدراسة.....
٤.....	٥.١ أسئلة الدراسة.....
٥.....	٦.١ فرضيات الدراسة.....
٦.....	٧.١ حدود الدراسة.....
٦.....	٨.١ متغيرات الدراسة.....
٩.....	٩.١ هيكلية الدراسة.....
١٠.....	٢ الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
١٠.....	١.٢ المبحث الأول: التمتين الإداري.....
١٠.....	١.١.٢ مقدمة:
١١.....	٢.١.٢ ماهية التمتين الإداري:
١٢.....	٣.١.٢ أهمية التمتين الإداري:
١٣.....	٤.١.٢ خصائص التمتين الإداري:
١٤.....	٥.١.٢ أهداف التمتين الإداري:
١٥.....	٦.١.٢ آليات عمل التمتين الإداري للموظفين:
١٦.....	٧.١.٢ إجراءات التمتين في الإدارة:

١٦	٨.١.٢ أبعاد التمتين الإداري:
١٧	١.٨.١.٢ النُعد الأول: كشف مواطن القوة.....
١٧	٢.٨.١.٢ النُعد الثاني: تعزيز مواطن القوة.....
١٨	٩.١.٢ نماذج ناجحة للتمتين الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية:.....
٢١	٢.٢ المبحث الثاني: البراعة التنظيمية.....
٢١	١.٢.٢ مقدمة.....
٢٢	٢.٢.٢ ماهية البراعة التنظيمية؟.....
٢٣	٣.٢.٢ خصائص البراعة التنظيمية:.....
٢٤	٤.٢.٢ أهمية البراعة التنظيمية:.....
٢٥	٥.٢.٢ أهداف البراعة التنظيمية.....
٢٥	٦.٢.٢ شروط نجاح البراعة التنظيمية في المؤسسات:.....
٢٦	٧.٢.٢ آليات عمل البراعة التنظيمية:.....
٢٦	٨.٢.٢ أبعاد البراعة التنظيمية:.....
٢٧	١.٨.٢.٢ النُعد الأول: الاستغلال.....
٢٧	٢.٨.٢.٢ النُعد الثاني: الاستكشاف.....
٢٨	٩.٢.٢ نماذج ناجحة لتحقيق البراعة التنظيمية:.....
٣٠	٣.٢ المبحث الثالث: العلاقة بين المتغيرين التمتين الإداري والبراعة التنظيمية.....
٣٠	١.٣.٢ مقدمة.....
٣١	٢.٣.٢ كشف مواطن القوة والبراعة التنظيمية:.....
٣١	٣.٣.٢ تعزيز مواطن القوة والبراعة التنظيمية:.....
٣٣	٤.٢ المبحث الرابع: وزارة الصحة الفلسطينية.....
٣٣	١.٤.٢ مقدمة:.....
٣٣	٢.٤.٢ رؤية وزارة الصحة الفلسطينية:.....
٣٤	٣.٤.٢ رسالة وزارة الصحة الفلسطينية:.....
٣٤	٤.٤.٢ المبادئ العامة لوزارة الصحة الفلسطينية:.....
٣٥	٥.٤.٢ الأهداف الاستراتيجية القطاعية لوزارة الصحة الفلسطينية:.....
٣٦	٦.٤.٢ الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة الفلسطينية:.....
٣٧	٧.٤.٢ آليات عمل وزارة الصحة الفلسطينية:.....
٣٧	٨.٤.٢ المعوقات التي تواجه عمل وزارة الصحة الفلسطينية:.....
٣٨	٩.٤.٢ خدمات المستشفيات الفلسطينية:.....

٣٩	٥.٢ الدراسات السابقة والتعقيب عليها
٣٩	١.٥.٢ مقدمة:
٣٩	٢.٥.٢ المحور الأول: الدراسات التي تناولت متغير "التمتين الإداري":
٣٩	١.٢.٥.٢ دراسات محلية:
٤١	٢.٢.٥.٢ دراسات عربية:
٤٢	٣.٢.٥.٢ الدراسات الأجنبية:
٤٤	٣.٥.٢ المحور الثاني: الدراسات التي تناولت متغير البراعة التنظيمية:
٤٤	١.٣.٥.٢ دراسات محلية:
٤٧	٢.٣.٥.٢ الدراسات العربية:
٤٩	٣.٣.٥.٢ دراسات أجنبية:
٥٠	٤.٥.٢ التعقيب على الدراسات السابقة:
٥٠	١.٤.٥.٢ ما تتميز به الدراسة الحالية:
٥١	٢.٤.٥.٢ الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وإسهامات الدراسة الحالية: ..

٥٣	٣ الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
٥٣	١.٣ تمهيد:
٥٣	٢.٣ منهج الدراسة:
٥٤	٣.٣ الإطار العام لمجتمع الدراسة:
٥٤	١.٣.٣ الإطار الفعلي لعينة الدراسة:
٥٤	٢.٣.٣ نسبة الاسترداد:
٥٥	٣.٣.٣ عينة التجريبية:
٥٥	٤.٣ وصف الاستبانة:
٥٥	١.٤.٣ صلاحية الاستبانة:
٥٥	٢.٤.٣ صدق المحكمين:
٥٦	٣.٤.٣ الصدق البنائي:
٥٦	٤.٤.٣ الصدق التقاربي (درجة التشبع باستخدام التحليل العامل الاستكشافي):
٥٩	٥.٤.٣ ثبات الاستبانة:
٥٩	١.٥.٤.٣ مؤشر الاتساق الداخلي للاستبانة:
٦٢	٢.٥.٤.٣ مؤشر كرونباخ الفا والثبات المركب:
٦٣	٦.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

٦٤	٤ الفصل الرابع: التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.....
٦٤	١.٤ مقدمة.....
٦٤	٢.٤ الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الديمغرافية.....
٦٧	٣.٤ المقياس المعتمد في الاستبانة (المحك المعتمد).....
٦٧	٤.٤ نتائج التحليل الوصفي لأبعاد التمتين الإداري والبراعة التنظيمية بشكل عام.....
٦٩	١.٤.٤ نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الأول "كشف مواطن القوة":.....
٧١	٢.٤.٤ نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الثاني "تعزيز مواطن القوة":.....
٧٤	٣.٤.٤ نتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور الثاني "البراعة التنظيمية":.....
٧٧	٥.٤ الإجابة على فرضيات الدراسة.....
٨٦	٥ الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.....
٨٦	١.٥ مقدمة.....
٨٦	٢.٥ النتائج.....
٨٧	١.٢.٥ النتائج الخاصة بمستوى متغير "التمتين الإداري" ومستوى تحقيق متغير "البراعة التنظيمية":.....
٨٧	٢.٢.٥ الاستنتاجات الخاصة بدور "التمتين الإداري" في تحقيق "البراعة التنظيمية":.....
٨٨	٣.٥ التوصيات.....
٨٨	٤.٥ توصيات عامة.....
٨٨	١.٤.٥ التوصيات الخاصة بالتمتين الإداري:.....
٨٩	٢.٤.٥ التوصيات الخاصة بالبراعة التنظيمية:.....
٩٢	المصادر والمراجع.....
٩٢	أولاً: المراجع العربية:.....
٩٥	ثانياً: المراجع الأجنبية:.....
٩٧	الملاحق.....
١٠٤	فهرس الملاحق.....
١٠٥	فهرس الجداول.....
١٠٦	فهرس الأشكال.....
١٠٧	فهرس المحتويات.....