

دور القيادة الملهمة في الصحة التنظيمية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في أقسام كلية العلوم / جامعة الموصل

**The Role of Inspirational Leadership in Organizational Health
An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Workers in the
Departments of the College of Science / University of Mosul**

م. د. أضواء كمال حسين الجراح

جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد

Adhwaa_kamal@uomosul.edu.iq

تاريخ استلام البحث 2022/10/24 تاريخ قبول النشر 2022/12/7 تاريخ النشر 2023/4/4

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى بيان دور القيادة الملهمة بوصفها متغيراً مستقلاً متمثلاً بـ (العمل بروح الفريق الواحد، التواصل في مكان العمل، الاستقلالية في مكان العمل)، في الصحة التنظيمية بوصفها متغيراً معتمداً متمثلاً بـ (الثقة التنظيمية، التكيف، الاستقلالية الوظيفية، التماسك، حل المشكلات)، وبغية تحقيق أهداف البحث تم وضع نموذجاً فرضياً يوضح طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث وأبعاده، كما اعتمد المنهج الوصفي التحليلي وذلك لطرح الجانب النظري للبحث وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها وتفسيرها، فكانت استمارة الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات من الكلية المبحوثة المتمثلة بكلية العلوم/ جامعة الموصل، فقد تم اختيار عينة عشوائية قصدية وبواقع (225) فرداً، وتم تحليل البيانات باعتماد مجموعة من الأساليب الاحصائية وبرنامج (SPSS V26) وحزمة (AMOS V26) وذلك لاختبار الفرضيات والتأكد من صحتها، واستناداً إلى نتائج الوصف والتشخيص لمتغيرات البحث وأبعاده ولنتائج اختبار العلاقات التي تم تحديدها في النموذج البحث الفرضي توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أهمها أن القيادة الملهمة بأبعادها تؤثر بشكل ايجابي في الصحة التنظيمية.

*الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة، الصحة التنظيمية.***Abstract:**

The current research aims to clarify the role of inspirational leadership as an independent variable represented by (teamwork, communication in the workplace, independence in the workplace), in organizational health as a dependent variable represented by (organizational confidence, adaptation, functional independence, cohesion, solving problems), and in order to achieve the objectives of the research, a hypothetical model was developed that explains the nature of the relationships between the research variables and its dimensions. / University of Mosul, an intentional random sample of (225) individuals was selected, and the data was analyzed by adopting a set of statistical methods, the (SPSS V26) program and the (AMOS V26) package, in order to test the hypotheses and ensure their validity, and based on the results of the description and diagnosis of the research variables and dimensions and the results Testing the relationships that were

identified in the hypothetical research model. The research reached a number of conclusions, the most important of which is that inspirational leadership with its dimensions positively affects organizational health .

Keywords: *inspirational leadership, organizational health.*

المقدمة

يحتاج الافراد العاملين في ضل البيئة الديناميكية الحديثة إلى أكثر من المكافآت المالية لتحقيق الرضا، فهم يسعون إلى الشعور بالرضا الروحي والالهام في المكان الذي يعملون فيه من خلال سعي القيادة ومساعدتها لهم في التغلب على التحديات اليومية التي تواجههم، كما ان الصحة التنظيمية واحدة من أهم الحالات التنظيمية التي تجعل من المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها وغاياتها والمحافظة على تماسك أجزائها وهيكلها من خلال ما تملكه من قادة ملهمين قارين على تشخيص المعوقات التي قد تعترض طريقها نحو النجاح بشكل يضمن تكيفها مع بيئتها الداخلية والخارجية، وبما ينعكس على تحقيق الأمثلية في تنفيذ مهامها. (Ngaithe,2016,6)

عليه فقد جاءت هذه المحاولة البحثية لتسليط الضوء على دور القيادة الملهمة في الصحة التنظيمية وذلك من خلال ادراج المتطلبات المنهجية للبحث واعتماد الأدبيات النظرية لكلا المتغيرين وصياغة عدد من الفرضيات بهدف بيان دور (المتغير المستقل) القيادة الملهمة في الصحة التنظيمية بوصفها (المتغير المعتمد) بالانسجام مع مؤشرات البحث الميدانية.

وبهدف تغطية متغيرات البحث وابعاده نظرياً وميدانياً فقد تضمن اربعة مباحث عرض المبحث الأول منهجية البحث، في حين ضم المبحث الثاني محورين تتناول المحور الاول القيادة الملهمة من حيث المفهوم وكيفية تحقيق الالهام في مكان العمل وميزات الالهام في مكان العمل، فضلاً عن أبعاد القيادة الملهمة، في حين عرض المحور الثاني الصحة التنظيمية من حيث المفهوم والاهمية وابعاد الصحة التنظيمية ومستويات الصحة التنظيمية، وجاء المبحث الثالث ليعرض الجانب الميداني للبحث في حين اشتمل المبحث الرابع على عرض أهم الاستنتاجات المبنية على النتائج التي تم التوصل اليها، ووضعت في ضوئها جملة من المقترحات للميدان المبحوث.

المبحث الاول/ منهجية البحث

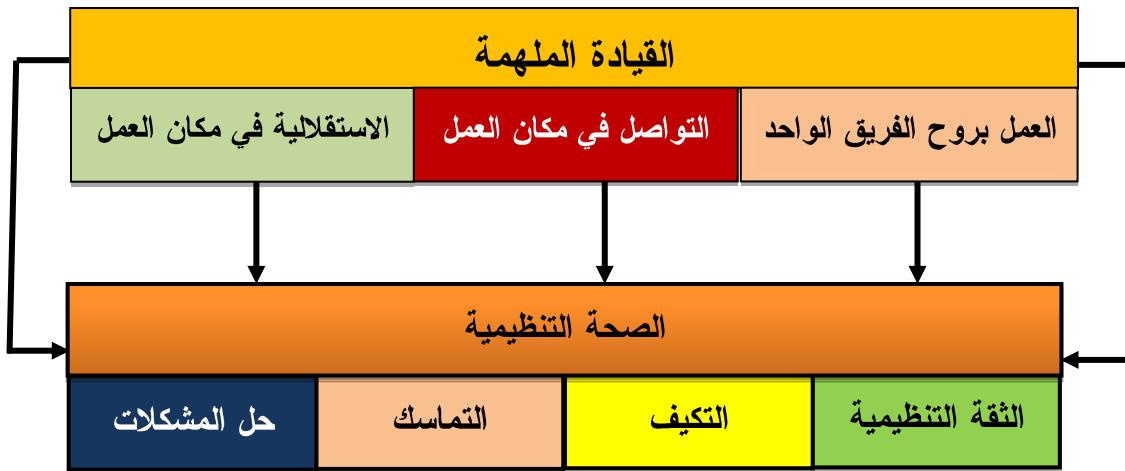
أولاً: مشكلة البحث: من أجل الوصول الى النجاح والتميز في العمل فان غالبية منظماتنا ادركت حاجتها الى توفير الإلهام في العمل الذي يعد من الحوافز الاساسية بالنسبة للأفراد العاملين، فعندما يكون القادة مصدر إلهام سيزيد شعور الافراد العاملين بان عملهم له هدف وأن جميع مهاراتهم يتم استخدامها بأفضل طريقة ممكنة من أجل تحقيق الصحة التنظيمية بأبعادها. ومن هذا المنطلق عمدت الباحثة إلى صياغة هذه المحاولة البحثية واختيار كلية العلوم ميداناً للبحث وذلك للوقوف على أبرز المعوقات والمشاكل التي قد تعترض الاستمرار في التألق والتميز من بينها أن الميدان المبحوث سنوياً يفقد من الكفاءات ما قد يؤثر على المحافظة على صحته التنظيمية نتيجة أحالتهم إلى التقاعد أو هجرتهم إلى خارج أروقة الكلية، لهذا ومن أجل استيضاح مشكلة البحث بشكل أفضل تم صياغة عدد من التساؤلات التي ندرجها في الاتي:

1. هل يمتلك الميدان المبحوث تصوراً كافياً حول الأبعاد الخاصة بمتغيرات البحث والمتمثلة بالقيادة الملهمة والصحة التنظيمية.
2. هل أن الميدان المبحوث يراعي مسألة المحافظة على صحته التنظيمية من خلال استقطاب كادر متميز.
3. هل تؤثر أبعاد القيادة الملهمة وبشكل مباشر في الصحة التنظيمية.

ثانياً: أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في شقين، الأول من خلال تناول أهم ما عرضه الكتاب والباحثين من نتائج علمية عرضت كلا المتغيرين (القيادة الملهمة والصحة التنظيمية) من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد بشكل يساهم في اغناء الميدان المبحوث ورفده بكل ما هو جديد قد يساهم في بناء منظمة ذات اداء متميز، في حين تناول الشق الثاني أهم ما اثمرت به النتائج العلمية حول امكانية تأثير القادة الملهمين في المحافظة على صحة المنظمة عينة البحث والوصول بها إلى معالي التألق والازدهار .

ثالثاً: أهداف البحث: هدف البحث بشكل اساسي الى بيان دور القيادة الملهمة في تعزيز الصحة التنظيمية بأسلوب علمي ومنهجي يعبر عن مدى رغبة الميدان المبحوث بالالحاق بالركب العالمي أسوة بالمنظمات المنافسة العاملة في بيئات تختلف عن بيئة المنظمة المبحوثة .

رابعاً: مخطط البحث الفرضي: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تصميم مخطط فرضي كما هو موضح في الشكل (1) والذي يشير إلى وجود علاقة (تأثير) لأبعاد القيادة الملهمة بوصفها متغيراً (مستقلاً) في الصحة التنظيمية بوصفه متغيراً (معتمداً)، وكما موضح ادناه:



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

← علاقات الاثر

خامساً: فرضيات البحث
الفرضية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الملهمة (مجتمعة) والصحة التنظيمية (مجتمعة) على مستوى المنظمة المبحوثة.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد القيادة الملهمة (منفردة) والصحة التنظيمية (مجتمعة) على مستوى المنظمة المبحوثة .

سادساً: منهج البحث: اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في بحثها والذي تضمن المسح المكتبي والالكتروني ذلك للاستفادة من المراجع والمصادر لبناء الاطار النظري للبحث وكذلك استخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات من الميدان المبحوث وتم تحليلها إحصائياً لاختبار فرضيات البحث.

سابعاً: حدود البحث

1- الحدود الزمانية: إن المدة التي تم فيها إعداد البحث تمتد من 2022/4/2 ولغاية 2022/10/22 وذلك بالنسبة لجانب البحث النظري والميداني.

2- الحدود المكانية: تم اختيار جامعة الموصل/ كلية العلوم ميداناً للبحث لكونها إحدى المؤسسات التي مرت عليها أنماط قيادية مختلفة خلال أدائها لأعمالها.

3- الحدود البشرية: تمثلت عينة البحث بعدد من الافراد العاملين في تشكيلات جامعة الموصل / كلية العلوم ثامناً: وسائل جمع البيانات وأدوات معالجتها: اعتمدت الباحثة استمارة الاستبيان التي تم إعدادها بالاعتماد على الجانب النظري للبحث بالإضافة إلى اخذ آراء عدد من الأساتذة المختصين في مجال البحث الحالي كما وتم الاعتماد على المقابلة في جمع البيانات من الأفراد العاملين إذ اشتملت العينة على عينة عشوائية من الأفراد العاملين في الكلية المبحوثة فكان عدد الاستثمارات التي تم توزيعها (233) استمارة استرجع منها (225) استمارة فكانت نسبة الاستجابة (96%)، وتضمنت الاستمارة ثلاث محاور أساسية تضمن المحور الأول البيانات الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين وشملت على (العمر، الجنس، التحصيل الدراسي) وتضمن المحور الثاني العبارات المتعلقة بالقيادة الملهمة فيما اشتمل المحور الثالث على العبارات المتعلقة بالصحة التنظيمية، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قياس متغيرات وأبعاد البحث.

المحور الثاني : الجانب النظري

المبحث الأول : القيادة الملهمة

اولاً: المفهوم :إن الإلهام في مكان العمل يمكن تمثيله بقوة خارجية يتم توجيهها الى الافراد العاملين بحيث تعمل على تغيير حالة وجودهم في بيئة عملهم وجعلها اكثر ايجابية، فالأفراد العاملين يريدون زيادة الترابط والتواصل مع زملائهم ورؤسائهم في مكان العمل، كما ويرغبون في التعبير عن الذات والرضا الروحي حتى يكون مكان العمل مرضياً بغض النظر عن حجم الراتب الذي يحصلون عليه ((O'Grady,2011, 258,266، فقد اشار (Ngaithe,2016,7) الى ان القيادة الملهمة تعني استخدام أساليب التأثير الفعالة والتواصلية بغية الوصول الى التوقعات العالية للأفراد العاملين وإلهامهم وتحفيزهم حتى يتمكنوا من تطوير رؤية مشتركة في المنظمات التي يعملون فيها من خلال مواءمة الأهداف الفردية والتنظيمية مما يجعل تحقيق الأهداف التنظيمية وسيلة جذابة لتحقيق الأهداف الشخصية، فيما بين (Hedges,2017,1) بأن القيادة الملهمة ليست حالة ذهنية جامدة بل هي حالة يمكننا تمهيتها من خلال ايجاد بيئة تساعد على الإلهام.

ثانياً : كيفية تحقيق الإلهام في مكان العمل من قبل القادة: إن خلق مساحة للإلهام في مكان العمل قد لا يغير بيئة مكان العمل فقط ولكنه قد يساهم في إعادة تعريف الحياة التنظيمية فتكون سياقاً مهماً للتعبير الكامل عن الذات، لأن الحياة التنظيمية جانب من جوانب الحياة حيث يتصل الافراد العاملين فيما بينهم ومع جميع المستويات الادارية ومع المجتمع ككل ((O'Grady,2011, 266-267, لذا فقد اشار (Hedges,2017,2) الى انه يمكن تحقيق الإلهام في مكان العمل من خلال الاتي:

1. لا تنتظر الضربة الإيجابية: عندما لا تشعر بالإلهام في مكان العمل فمن الطبيعي أن تشعر بالعجز، فعلى الافراد العاملين ان يسعوا الى التغيير ولا يرضوا بالأمر الواقع فالسعي للتغيير سيفتح امكانيات جديدة وسيمكننا من السيطرة على مجريات الامور.
 2. طور روتيناً للإلهام: عندما تتفوق في مجالك من الطبيعي أن تخرج من وضع التعلم، الا ان الافراد العاملين عند وصولهم الى مرحلة امتلاك الخبرة سيصبحون أكثر انغلاقاً في الأذهان، لكن الإلهام يحصل ونبقى ملهمين عندما يكون لدينا تجارب ومعلومات جديدة يمكننا حينئذٍ إطلاق الأفكار، وهناك العديد من الطرق للحصول على المعلومات وتطوير خبراتنا وتعزيز الخبرة منها قراءة كتاب وحضور التجمعات المهنية والسفر. من الأفضل اختيار واحد يناسبك ثم تنظيم وقتك لدمج هذه الإجراءات في روتينك، فتخصيص بضع ساعات في الأسبوع لأنشطة توسيع الافكار سيساعدك على البقاء مندمجاً ومهتماً.
 3. العثور على أصدقاء جدد: يؤثر الأشخاص الذين نقضي وقتاً معهم على طاقتنا ومزاجنا وتعزيز معتقداتنا. فالأشخاص الجدد سيكونون شركاء فكريين ومرشدين يقومون بأشياء مختلفة عنك وتسمح لنا بالتعلم بشكل غير مباشر من خلال تجاربهم، فهم يحفزون الأفكار الجديدة وإعادة التفكير في وضعك.
 4. تضيق نطاق اختياراتك: أحياناً نفكر إلى الحافز لأننا لسنا متأكدين مما يجب القيام به، البقاء في وظيفة أو تركها، اللجوء الى وظيفة أخرى، تجربة مهنة جديدة أو طلب ترقية، هذه الخيارات العديدة تؤدي إلى الشلل الفكري وتشعرنا بالإرهاق، لذا فانه بإمكاننا تعزيز حافزنا من خلال تضيق نطاق خياراتنا مما يسهل العمل عليها، ويكون لدينا خطة ونعمل على تحقيقها.
- ثالثاً: ميزات الإلهام في مكان العمل: يقول معظم رواد الأعمال إن شغفهم وإلهامهم ينبع من رغبتهم في خدمة زبائنهم، لذا فان الإلهام في مكان العمل يحقق الميزات الاتية: (Boyatzis,et.al,2002,90)
1. لا يمثل الإلهام حالة ذهنية جامدة: فعلى الرغم من أننا لا نستطيع فرض الإلهام على الافراد العاملين إلا أنه يمكننا خلق بيئة تفضل الإلهام، فالشعور بالتقاعس عن العمل هو رد فعل طبيعي عندما لا نشعر بالإلهام، المفتاح هنا هو عدم الانتظار حتى تصيبك الإيجابية لأن تقاعسك هو أسوأ عدو لك في الحالة، لذا فان سلوكيات الناس تغير الطريقة التي يشعرون بها ويفكرون، وعندما يتصرف الناس بشكل مختلف فإنهم يشعرون بشكل مختلف، وبدلاً من انتظار التغيير من فراغ حاول أن تحرك نفسك بطريقة ما وأن تتحكم في بيئة عملك وليس العكس. يمكن أن يساعدك هذا في اكتشاف طرق جديدة يمكنك من خلالها اداء عملك.
 2. التعلم المستمر مهم جداً: إذا كان لديك عدد كبير من سنوات الخبرة فمن الطبيعي أن تعتقد أنك قد لا تحتاج إلى تدريب أو تعليم إضافي، الا ان التوقف عن الاعتقاد بأننا بحاجة إلى مزيد من الخبرة سيؤدي الى جمود طريقة التفكير، لذا يجب تدريب أنفسنا على أن نكون دائماً متجديدين كي نحصل على الإلهام.

3. تكوين صداقات جديدة ينتج عنها افكار جيدة: عندما نقضي وقتاً مع أشخاص مختلفين فإن ذلك يؤثر على مزاجنا وطاقتنا، الا ان اجراء نفس المحادثات معهم أسبوعياً سيؤدي الى الملل فمن المستحسن أن تبدأ وتلتقي بأناس جدد، ومن المهم أن تحاول مقابلة أشخاص يمكنهم تحديك عقلياً والقيام بأشياء مختلفة عنك. يمكن أن تحفز هذه الأنواع من الأشخاص أفكاراً جديدة مع ميزة إضافية تتمثل في التعلم من خبرتهم الواسعة، كما يجب التفكير في الأصدقاء الذين تعجبك صفاتهم ومراقبتهم لاستخراج المعلومات الضرورية والعمل على اكتسابها او الاستفادة منها.

4. مثل كل الأشياء في الحياة، لا يوجد حل واحد يناسب الجميع: لا توجد طريقة واحدة يمكن أن تعيد إليك شغفك وإلهامك، هناك مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن أن توجهك نحو المسار الذي تريده، ولكن يجب اكتشاف ذلك بنفسك ويجب أن تكون السمة المشتركة الوحيدة في استراتيجيات الجميع هي التفكير، اذ ينبغي ان تقوم بتقييم وضعك الحالي وإلى أين تريد ان تتجه، فالإلهام ليس بعيد المنال فهو موجود في الفرص الجديدة التي يمكننا من خلالها استخلاص أفكار ورؤى جديدة.

فيما و اشار (Maina,2021,24) الى وجود علاقة إيجابية بين دافع الإلهام وأداء الافراد العاملين، من خلال ثقة هؤلاء الافراد بان الالهام سيؤدي بالنتيجة الى تحقيق الاهداف الفردية والمنظمية ودعم بناء العمل كفريق، فعند زيادة الإلهام سيكون هناك زيادة في أداء الافراد العاملين. فعند وجود الالهام في مكان العمل سنرى ان امكانياتنا يتم استخدامها بشكل جيد ونري ايضاً إمكانيات جديدة ونقبل التأثير الخارجي ونشعر بالحيوية والدوافع نحو العمل، الا ان الالهام سريع الزوال ويصعب التعافي عند فقده. (Hedges,2017,1)

رابعاً: ابعاد القيادة الملهمة : تعد القيادة عاملاً مهماً لنجاح او فشل المنظمة فنجاح أي منظمة يرجع إلى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين فيها والتزامهم الذي يؤدي بدوره الى زيادة الأداء التنظيمي، اذ يجب أن يتمتع القادة في المنظمات بالقدرة على تعزيز الإبداع والابتكار وتحفيز الافراد العاملين على تحدي أنظمة القيم الخاصة بهم وتحسين أدائهم الفردي وذلك من خلال الطريقة التي يقدم بها القادة الدعم لأعضاء المنظمة والهامهم لهم، لذا فقد حدد (Ngaithe,2016,6-8) ابعاد القيادة الملهمة بالعمل بروح الفريق الواحد والتواصل في مكان العمل والاستقلالية في مكان العمل، فيما حدد(دحام واخرون ،2019، 522-524) ابعاد القيادة المهمة بالثقة بالنفس والرؤية المستقبلية والحساسية تجاه القيد البيئية والاعتراف بالقائد كأداة للتغيير، عليه سيتم اعتماد الابعاد التي اشار (Ngaithe,2016,6-8) اليها وذلك لكونها تتسجم وطبيعة البيئة والميدان المبحثين وكما يأتي:

1. العمل بروح الفريق الواحد: يعد الافراد العاملين من اهم الموارد في جميع المنظمات الانتاجية والخدمية فعليه يعتمد نجاح او فشل المنظمات التي يعملون فيها لذا فان العمل بروح الفريق وتحت قياده ذات خبره تسهم في زيادة فرص تبادل المعلومات والخبرات بين اعضاء فريق العمل كذلك تعزيز وصقل المهارات المتنوعة وتحسين مستوى القدرات لكل الافراد العاملين ضمن الفريق مما ينعكس ايجابيا على كمية وجودة العمل (عيسى،2014، 36)، فيما اشار (دهيمي ، 2016، 106) الى ان العمل بروح الفريق الواحد يساعد على نشر بيئة عمل إيجابية يسود فيها التنافس في الأفكار والخبرات والابتعاد عن حب الذات في العمل، من خلال امتلاك مهارات التواصل والاحترام والتفكير الناقد وادارة الوقت والتخطيط والتعاون والدعم وغيرها من المهارات الاساسية لنجاح العمل بروح الفريق.

2. التواصل في مكان العمل: التواصل هو القدرات التي يتم استخدامها عند تقديم أو تلقي المعلومات، وتختلف عملية التواصل باختلاف الوسيلة المستخدمة فيه، إذ أنّ التواصل وجهاً لوجه يكون في الغالب أصعب من استخدام أدوات التواصل الأخرى كالهاتف أو البريد الإلكتروني، كما أن هناك مهارات للتواصل تضمّ مهارات الاتصال الفعّال تحت مظلتها كالاستماع الفعّال والقدرة على التواصل مع الجمهور مهما كان نوعه والثقة بالنفس، فالتواصل هو عملية تبادل المعلومات والأفكار بين جميع الأفراد العاملين داخل المنظمة مهما كان مستواهم الإداري بشكل يحقق أقصى درجات الاستفادة لجميع الأطراف واستثمار كافة الإمكانيات للألقاء والتلقي باستخدام الأدوات التي تناسب الموقف والزمان والمكان (الشمرى، 2021، 219).
3. الاستقلالية في مكان العمل: وهي المدى التي يكون فيها للأفراد العاملين دوراً رئيساً في تحديد أدوات عملهم والياتهم والقرارات المتعلقة به، كما وتعتبر استقلالية العمل عن مدى قدرة الفرد العامل على تحديد الطريقة الأنسب والسرعة التي يؤدي بها عمله مما يؤثر وبشكل مباشر على جودة العمل الذي يؤديه وكذلك على شعور الأفراد العاملين بكونهم أكثر إيجابية نحو العمل كما ويزيد من رفاهيتهم ويكونوا أقل دوراناً للعمل وأقل عرضة للشعور بالتوتر والقلق، فيما تضمنت أبعاده المنهجية والتي تتعلق باختيار المهام التي يؤديها الفرد العامل والجدولة والتي تتعلق بقدرة الأفراد العاملين على اختيار تسلسل وتوقيات أداء أعمالهم والمعيارية والتي تتعلق باختيار الأفراد العاملين لمعايير تقييم أدائهم عن العمل الذي يؤديونه. (العابدي، 2019، 58-59)

المبحث الثاني / الصحة التنظيمية

أولاً: المفهوم: تحرص العديد من المنظمات على تنفيذ أعمالها بشكل مثالي دون الوقوع في الأخطاء من خلال ما تملكه من معدات حديثة وكوادر بشرية مؤهلة ومدربة بشكل ينعكس إيجابياً على مركزها التنافسي، إلا أن تنفيذ تلك الأعمال والواجبات يكون مشروطاً بما تتمتع به تلك المنظمات من صحة تنظيمية تؤهلها إلى تنفيذ تلك المهام والواجبات على أكمل وجه دون إخفاقات تذكر، فقد عرف (Hill, 2003, 26) الصحة التنظيمية على أنها إمكانية المنظمة على تنفيذ مهامها وأعمالها بطريقة فاعلة تمكنها من التكيف مع مختلف الظروف التي تواجهها بحيث تغلب على المشاكل بأسلوب علمي مدروس وبما يمنحها القابلية على التميز، كما وعرف (Korkmaz, 2004, 476) الصحة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها المحيطة من أجل إيجاد نوع من الانسجام والتعايش بين أعضائها وبالتالي تحقيق أهدافها. في حين أكد (Cemaloglu, 2007, 8) على أن الصحة التنظيمية تتمثل بقدرة المنظمة على العمل بانتظام دون الوقوع في الأخطاء. كما وعرفها (Gagnon, 2017, 3) على إنها قدرة المنظمة على التوافق حول رؤية مشتركة وتنفيذ العمل من خلال تلك الرؤية بشكل فعال وتجديد نفسها عن طريق اعتماد أساليب الابتكار والتفكير الإبداعي، فهي الطريقة التي تدار بها المنظمة بغض النظر عن يقودها وما هي المعوقات التي قد تعترض طريقها نحو النجاح. في حين عرف (خلف، 2020، 14) الصحة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على العمل بفاعلية بهدف مواجهة التغييرات المحتملة التي والتي تؤثر سلباً على أداء وعمل المنظمة.

ثانياً: أهمية الصحة التنظيمية: تلجأ العديد من المنظمات إلى اعتماد منهج الصحة التنظيمية في محاولة منها لكسب حصة سوقية أكبر تجعلها في مقارنة بمثيلاتها من المنظمات الأخرى العاملة معها في نفس الميدان عن طريق ما

يتمتع به هذا المنهج من أهمية فائقة تجعل من المنظمة رائدة في مجال عملها، فقد أكد (Gagnon, 2017, 4 - 5) على أن للصحة التنظيمية أهمية تكمن في الآتي:

1. جعل المنظمة في مركز دراية كافي بمجريات الأمور من خلال معرفة آلية عمل المنظمات المنافسة ومقارنتها عن طريق اعتماد قاعدة بيانات شاملة وكلية.
2. تمنح المنظمات القدرة على تحسين أدائها المالي عن طريق توليد جو من التوافق بين الموارد والأفراد، وتحديد مقدار الآثار الصحية التي تطرأ على المنظمة جراء اعتماد هذا المنهج.
3. منح المنظمات القدرة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية التي تحيط بها بشكل يجعلها تستغل مختلف أنواع الفرص التي قد تنقلها من حالة إلى حالة أخرى أفضل من سابقتها.
4. منح القادة القدرة على بناء مستقبل منظمة صحية قائمة على الأداء بشكل يضمن توافقهم تماماً مع استراتيجية العمل، التنظيم الاستراتيجي، الهيكل الوظيفي العام .. وغيرها.
5. بناء ثقافة الأداء المتميز التي تجعل من المنظمات تعمل بشكل أفضل عن طريق تصحيح العلاقات الرابطة بين العاملين من جهة، وبين العاملين والمنظمة من جهة أخرى.
6. توجيه استثمار الموارد بشكل صحيح وفقاً للأولويات الصحية والتحرك السريع نحو الأفضل وبما يعزز من مركز المنظمة التنافسي.
7. منح المنظمات القدرة على تحسين الأداء من خلال تطوير ونشر قادة أقوياء ودعمهم من خلال التدريب والترقية والتحفيز.

ثالثاً: أبعاد الصحة التنظيمية: تختلف أبعاد الصحة التنظيمية باختلاف نوع المنظمة ونوع النشاط الذي تمارسه، فقد حدد (خلف، 2020، 20-31) أبعاد الصحة التنظيمية بالقيادة والقدرات والإبداع والتكيف والاتصال، فيما حدد (الحوامدة وأبو شتال، 2011، 1813) أبعاد الصحة التنظيمية بالثقة التنظيمية والتكيف والتماسك وحل المشكلات وهذه الأبعاد سيتم اعتمادها في البحث الحالي وذلك لكونها تتسجم مع بيئة ومجتمع البحث والموضحة بالآتي:

1. الثقة التنظيمية: الشعور بالاطمئنان بأن سلوك العاملين يتطابق مع التوقعات المنظمة لإنجاز الأعمال في التوقيتات المتفق عليها والمحددة سلفاً، ومن أجل الوصول إلى مثل هكذا النوع من الثقة لابد من إشاعة عامل الصدق والأمانة بين العاملين والمنظمة، فهي الوسيلة التي يكون لها الأثر الكبير في تحقيق جودة العمل.
2. التكيف: يشير التكيف إلى قدرة المنظمة على إجراء تغييرات جوهرية داخلية وخارجية تمكنها من مسابرة التغييرات في البيئتين الداخلية والخارجية، إذ يعد التكيف التنظيمي وسيلة تنظيمية تسهم في تنمية وتعزيز الإبداع لدى العاملين في المنظمة.
3. التماسك: وهو كمية المشاعر والاحاسيس التي يكنها العاملين تجاه المنظمة من خلال حرصهم وتفانيهم في خدمة المنظمة التي يعملون فيها بكل محبة وإخلاص عن طريق ترابطهم فيما بينهم بعلاقات صحية سليمة خالية من الشوائب الفكرية والاجتماعية والطبقية، إذ يكمن هدفهم الأساس في إنجاح أعمال المنظمة وتوجيهها نحو التقدم والازدهار.

4. حل المشكلات: تسعى جميع المنظمات إلى إيجاد حلول منطقية لمختلف المشاكل التي تواجهها من خلال تذليل الفجوة بين حالتين أو موقفين وإزالة العوارض والعقبات التي قد تعترض تحقيق الأهداف المطلوبة، إذ إن أغلب ما تعانيه المنظمات يتجسد في انخفاض معدلات الإنتاج وعدم تحقيق الأرباح المطلوبة فضلاً عن ارتفاع حالات الدوران الوظيفي، وهذا كله يدل على أن المنظمة تعاني من صحة متدهورة، لذا أصبح لزاماً على تلك المنظمات تشخيص الأسباب الجوهرية لتلك المشاكل واقتراح حلول واقعية تتفقد المنظمة مما هو عليه وتوجيهها نحو النجاح والتميز.

رابعاً: مستويات الصحة التنظيمية: يعد العنصر البشري واحداً من العناصر المهمة التي تلعب دوراً فاعلاً في إنجاح عمل المنظمة من خلال ما تملكه من موارد بشرية فاعلة ومتفاعلة فيما بينها ينصب هدفها الأساس في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها تلك المنظمة، إذ يعتمد نجاحها و تفوقها على مقدار توافر عدداً من المستويات للصحة التنظيمية تمكن في الاتي: (Laub, 2004, 7)

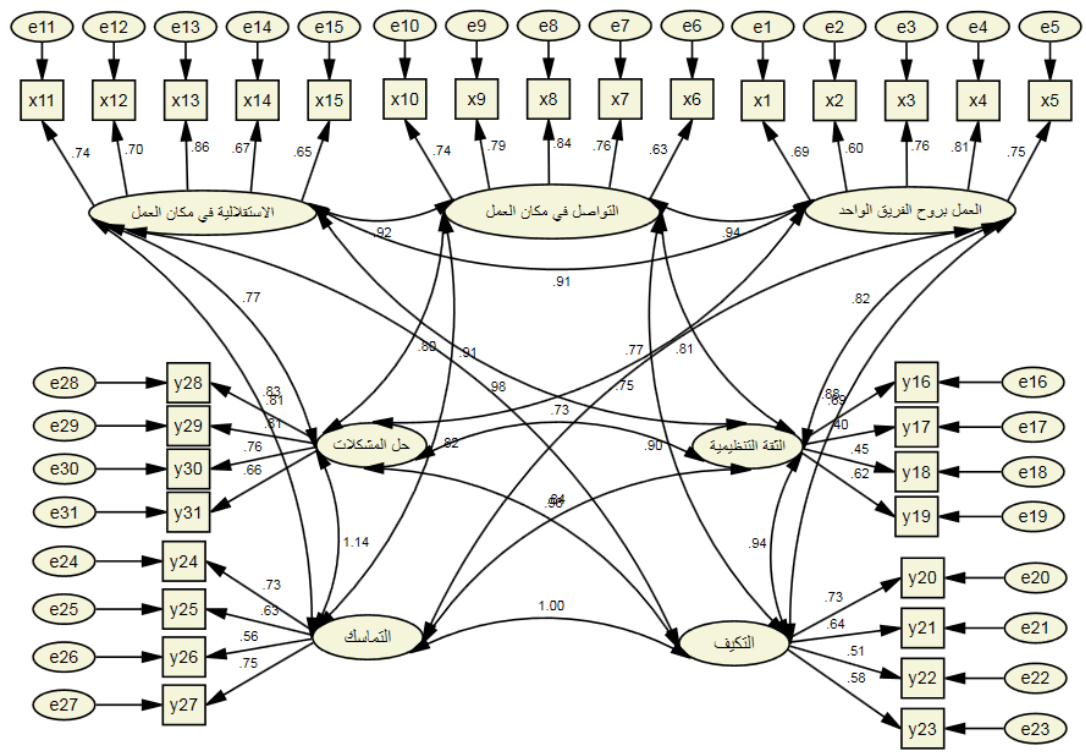
1. الصحة التنظيمية المعدومة: عند هذا المستوى من الصحة التنظيمية فإن الإدارة لا تحترم قيم الأفراد العاملين وليس هنالك فرص لتطويرها ولا يتم الاستماع إليهم ولا تؤخذ أفكارهم بعين الاعتبار، والقيادة الحقيقية مفقودة عند أي مستوى في المنظمة وهنالك انتهاك لحقوق الأفراد وإساءة استعمال السلطة، والأفراد لا يعرفون إلى أين تسير المنظمة والمنظمة يسودها المناخ السياسي.
2. الصحة التنظيمية المحدودة: القرارات الهامة تبقى في دائرة المستويات الإدارية العليا في المنظمة، وهنالك أجواء من عدم التأكد والأفراد يشعرون باستمرار بأنه يجب عليهم إثبات ذاتهم، وينظر للمنظمة على أنها منظمة أبوية بصورة سلبية تتعرض لإجبار العاملين على الإذعان، والتغير هنا مطلوب لكن من الصعب تحقيقه فموقع المنظمة هنا يقودها في حالات الضغوط إلى بيئة تنظيمية استبدادية.
3. الصحة التنظيمية المتوسطة: وتتميز بأن العاملين يتم تحفيزهم وهنالك اهتمام بمعنوياتهم، والقيادة هنا أبوية إيجابية غالباً ما تأتي من الإدارة العليا في المنظمة، أما الثقافة التنظيمية للعاملين أحياناً يسودها عدم التأكد والمخاطرة، والاتصال يكون مفتوح بين مجموعة مختارة من الأفراد.
4. الصحة التنظيمية الممتازة: في هذا المستوى من الصحة التنظيمية فإن أغلب العاملين يشعرون باحترام قيمهم وأغلب القادة والعاملين يستمعون لبعضهم ويتشاركون في صنع القرارات، حيث أن أغلب العاملين يتم تمكينهم من قبل قيادة المنظمة نحو تحقيق الأهداف ويكون العمل الجماعي هو المفضل لدى الأفراد، إذ غالباً ما تسود بيئة الثقافة التنظيمية أجواء الثقة عن طريق اعتماد أسلوب الاتصالات المفتوحة بين العاملين في المنظمة.
5. الصحة التنظيمية المثالية: في هذا المستوى من الصحة التنظيمية فإن جميع العاملين يشعرون بالاهتمام الكامل لقيمهم وتقاليدهم عن طريق تفعيل وجودهم في المنظمة وبناء علاقات قوية جداً بينهم وبين مراكز القيادة، فهم يشاركون في اتخاذ القرارات المهمة في جميع المستويات التنظيمية بشكل يساهم في توجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

المبحث الثالث / الجانب العملي

أولاً: نبذة عن كلية العلوم/ جامعة الموصل¹: تأسست كلية العلوم في الموصل عام (1963) لتشمل قسمي الكيمياء والرياضيات وفي عام (1964) تم استحداث أقسام علوم الحياة والفيزياء والأرض وفي عام (1983) استحدثت قسم علوم الحاسبات، رفدت كلية العلوم منذ تأسيسها المجتمع بالكوادر التخصصية في مجال علوم الكيمياء والرياضيات والحياة والفيزياء والأرض والحاسبات، وفي عام (1968) استحدثت دراسة الماجستير في قسمي علوم الكيمياء وعلوم الحياة تلاهما قسم الفيزياء (1972) وقسمي علوم الأرض والرياضيات (1974) وقسم علوم الحاسبات (1989)، ومنحت شهادة الدكتوراه لأول مرة في كلية العلوم عام 1978 في قسم علوم الكيمياء لتكتمل دراسة الدكتوراه في جميع أقسام الكلية في عام (1991)، وفي الآونة الأخيرة تم إضافة قسمي الفيزياء الحياتية والطاقات الجديدة والمتجددة إلى أقسام الكلية، وفي الوقت الحالي تمنح كلية العلوم شهادة البكالوريوس في ستة إختصاصات رئيسة لتشمل علم الكيمياء والحياة بفرعيه (علوم الحياة ، الأحياء المجهرية) وعلم الفيزياء والأرض والفيزياء الحياتية والطاقات الجديدة والمتجددة، وبلغ عدد خريجي كلية العلوم منذ تأسيسها لغاية الآن (16804) خريجاً في الدراسات الأولية وأكثر من (880) خريج بشهادة الماجستير و (153) خريجاً بشهادة الدكتوراه وتعد كلية العلوم أحد الأعضاء في الإتحاد العلمي لكليات العلوم التابع لإتحاد الجامعات العربية.

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي: بغية تشخيص صدق بناء مقياس البحث الحالي وملائمته لمخططها الفرضي تم اعتماد التحليل العاملي التوكيدي فعند وضع مخطط فرضي يقوم على وجود علاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة في ضوء المعرفة النظرية السابقة يتيح التحليل العاملي التوكيدي اختبار هذا الانموذج احصائياً وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات تدعى بمؤشرات حسن المطابقة والتي تبين جودة المخطط الفرضي والتي على اساسها يتم قبوله أو رفضه، كما اعتمدت الباحثة في البحث الحالي على طريقة المربعات الصغرى الحرة المتزنة ((Unweighted Last Squares، وكما موضح في الشكل (2) والجدول (1)

¹ -موقع الكلية على شبكة الانترنت.



الشكل (2) نتائج اختبار النموذج الأولي للبحث

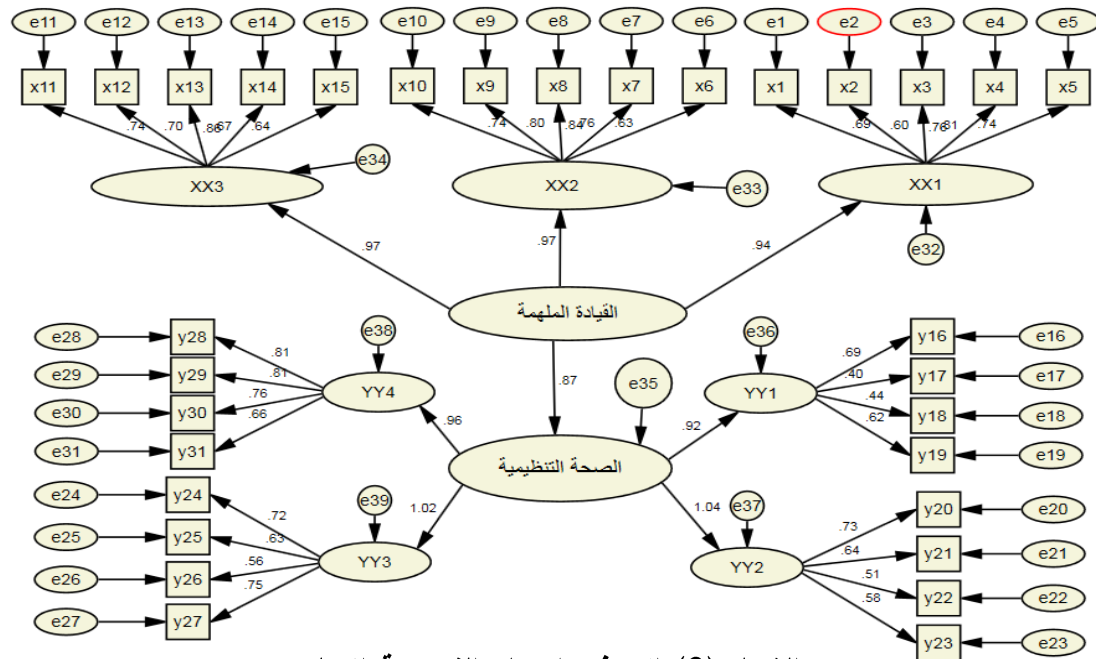
الجدول (1) مؤشرات انموذج البحث

المؤشرات القياسية	حدود القبول	مؤشرات الانموذج	نتيجة المطابقة
GFI	$0.90 < \text{GFI}$ جودة الانموذج	.9660	مطابق
AGFI	$\text{AGFI} > 0.90$ احسن مطابقة	.9590	مطابق
RMR	قيمة RMR بين 0.08 و 0.0	.0770	مطابق
NFI	$\text{NFI} > 0.90$ احسن مطابقة	.9590	مطابق
RFI	$0.90 < (\text{RFI})$ تتطابق البيانات مع الانموذج	.9540	مطابق

المصدر: الجدول اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

نلاحظ من الجدول (1) أن مؤشرات المخطط الفرضي تقع ضمن حدود مؤشرات جودة الانموذج، وبذلك يتم قبول الانموذج وبدون تعديل ويصبح مؤهل لمرحلة اختبار فرضيات البحث. ثالثاً: اختبار الفرضيات: بعد القيام بالتحليل العاملي التوكيدي والتأكد من مطابقة أنموذج بحثنا للبيانات الميدانية والوصول بالأنموذج الى معايير جودة المطابقة المطلوبة، سوف ننقل الى اختبار فرضيات البحث وكما يأتي:

الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الملهمة (مجتمعة) والصحة التنظيمية (مجتمعة) على مستوى المنظمة المبحوثة، ومن اجل اختبار هذه الفرضية تم بناء انموذج المعادلة الهيكلية وكما موضح في الشكل (3) وبيان قيم اختبارات هذا الانموذج والتي تقودنا الى قبول فرضيتنا من عدمه والموضحة في الجدول (2) وكما يأتي:



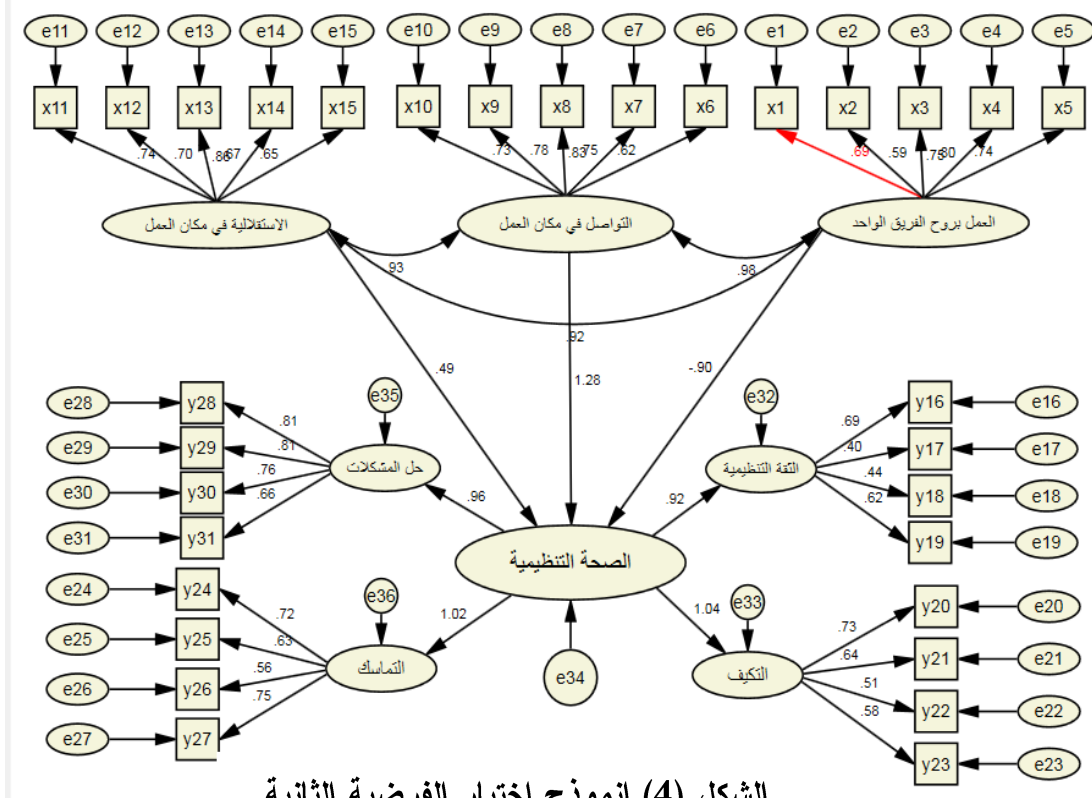
الشكل (3) انموذج اختبار الفرضية الاولى
الجدول (2) قيم تحليل الفرضية الاولى

95% Confidence Interval			Estimate	المتغير المؤثر به	اتجاه التأثير	القيادة الملهمة X
P	Lower	Upper				
0.03	0.796	0.910	0.866	الصحة التنظيمية Y	←	

المصدر: الجدول اعداد الباحثة استناداً الى نتائج التحليل الاحصائي.

يبين الجدول (2) التأثير المعنوي الطردي للقيادة الملهمة في الصحة التنظيمية وذلك من خلال قيمة معامل التأثير غير المعياري Estimate البالغة (0.866) وهذا التأثير معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) البالغة (0.03) وهي اقل من (0.05) كما وتؤكد نفس النتيجة حدود الثقة (95% Confidence Interval) لقيمة معامل الانحدار غير المعياري البالغة في حديها الادنى والاعلى (0.796- 0.910) ومن ملاحظة هذه الفترة انها لا تضم القيمة (صفر) بين حديها وهذا دليل على معنوية تأثير المتغير المستقل على المتغير المعتمد، وبذلك يتم قبول الفرضية.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الملهمة (منفردة) والصحة التنظيمية (مجتمعة) على مستوى المنظمة المبحوثة، ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم بناء نموذج المعادلة الهيكلية وكما موضح في الشكل (4) وبيان قيم اختبارات هذا النموذج والتي تقودنا الى قبول فرضيتنا من عدمه في الجدول (3) وكما يأتي:



الشكل (4) نموذج اختبار الفرضية الثانية

الجدول (3) قيم تحليل الفرضية الثانية

المتغير المؤثر	اتجاه التأثير	المتغير المؤثر به	Estimate	Upper	Lower	P
العمل بروح الفريق X	←	الصحة التنظيمية	-0.900	-0.096	-5.369	0.020
التواصل في مكان العمل X	←	الصحة التنظيمية	1.277	1.475	1.076	0.042
الاستقلالية في مكان العمل X	←	الصحة التنظيمية	0.493	4.509	-0.340	0.201

المصدر: الجدول اعداد الباحثة استناداً الى نتائج التحليل الاحصائي.

يبين الجدول (3) التأثير المعنوي الطردي لبعد القيادة الملهمة (العمل بروح الفريق الواحد، التواصل في مكان العمل) في الصحة التنظيمية وذلك من خلال قيمة معامل التأثير غير المعياري (Estimate) وتأثيرها المعنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) التي تكون أقل من (0.05) كما وتؤكد نفس النتيجة حدود الثقة (95% Confidence Interval) لقيمة معامل التأثير غير المعياري والتي في حديها الأدنى والاعلى لا تضم القيمة (صفر) وهذا دليل على معنوية تأثير ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

في حين ظهر أن بعد الاستقلالية في مكان العمل لا يؤثر تأثيراً معنوياً في الصحة التنظيمية وذلك من خلال قيمة معامل التأثير غير المعياري (Estimate) والقيمة الاحتمالية (P-value) التي تكون أكبر من (0.05)، كما

وتؤكد نفس النتيجة حدود الثقة (95% Confidence Interval) لقيمة معامل التأثير غير المعياري البالغة في حديها الأدنى والاعلى (0.340- 4.509)، والذي يشير الى وجود القيمة صفر بين الحدين وهذا دليل على عدم معنوية تأثير المتغير المستقل على المتغير المعتمد كون ان الكلية المبحوثة لا تتمتع باستقلالية كاملة في اتخاذ قراراتها نتيجة خضوعها إلى القوانين والتعليمات الحكومية، وبذلك يتم رفض الفرضية.

المحور الرابع : الاستنتاجات والمقترحات

أولاً : الاستنتاجات

1. ينبغي على الكلية المبحوثة الاطلاع والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية وذلك للحفاظ على صحتها التنظيمية والعمل على تعزيزها.
2. تتعرض الكلية المبحوثة الى فقدان المعرفة نتيجة دوران العمل وخاصة بالنسبة للأفراد الاكفاء نتيجة احالتهم الى التقاعد او لأسباب أخرى وبالتالي ستتأثر صحتها التنظيمية.
3. من خلال الزيارة الميدانية التي قامت بها الباحثة تبين ان الميدان المبحوث يسعى إلى تعويض فقدانه لكادره المتميز من خلال اشراك العاملين في دورات تدريبية وتطويرية وقيادية تمنحهم امكانية المحافظة على صحة المنظمة لمواجهة متغيرات البيئة بكفاءة.
4. من خلال النتائج الإحصائية في الميدان المبحوث تبين أن هناك بعدين من أبعاد القيادة الملهمة يؤثران بشكل مباشر في تعزيز الصحة التنظيمية من خلال تعزيز العمل الجامعي، فضلاً عن تفعيل خاصية التواصل وتبادل الخبرات والمهارات والمعلومات بين العاملين، في حين ظهر أن البعد الثالث لا يؤثر بشكل معنوي في الصحة التنظيمية نتيجة عدم وجود الاستقلالية المطلقة للمنظمة وانقيادها إلى التعليمات والقوانين الحكومية مما يؤثر سلباً على صحتها المنظمة.

ثانياً: المقترحات

1. ضرورة اشراك العاملين في دورات تدريبية وتطويرية تمنحهم خبرة ومهارة بشكل يجعل منهم قادة ملهمين قادرين على بناء منظمة صحية تتمتع بمناعة قوية تحصنها من مختلف الأمراض التي قد تصيبها من بيئتها الداخلية والخارجية.
2. العمل على تعزيز التواصل بين الافراد العاملين وبين الافراد العاملين وادارتهم وذلك لاكتساب المعلومات والتعويض عن نقص المعرفة التي تتعرض لها الكلية المبحوثة.
3. ضرورة تكثيف الحملات التوعوية والتوجيهية لكافة العاملين وفي مختلف الاعمار حول أهمية بناء منظمة تتمتع بصحة جيدة من خلال تطوير خبراتهم ومهاراتهم عن طريق اعتماد برامج تطويرية حديثة تستخدم فيها أحدث التقنيات وبما ينعكس ايجابياً على التسلسل الهرمي في المنظمة.
4. تشجيع العمل بروح الفريق الواحد من خلال تعزيز الأواصر التي تربط العاملين بعضهم ببعض عن طريق تبادل الخبرات والمهارات والمعلومات وعدم احتكارها لدى جهة واحدة، فضلاً عن ضرورة الحصول على بعض الصلاحيات التي تخول المنظمة المبحوثة مزاوله بعض الأنشطة والمهام التي تنعكس بالإيجاب على صحتها التنظيمية.

المصادر

أولاً : المصادر العربية

1. خلف، حسين عبد الله، (2020)، أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية/ دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الاهلية في بغداد وواسط العراق، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
2. الحوامدة، نضال وأبو شتال، معتصم (2011) ، مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر ضغوط العمل/ دراسة ميدانية على أطباء القطاع الحكومي في الأردن ، مجلة ابحاث اليرموك، العدد 1.
3. دحام، لطيف وعطية، طارق طعمة وخضر، رعد محمود، (2019)، القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الاردنية الخاصة، مجلة كلية المعارف الخاصة، العدد 28.
4. الشمري، فوزية بنت صالح (2021) ، ممارسة قائدات رياض الأطفال لمهارة الاتصال في بيئة العمل، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، المجلد 6، العدد 15.
5. العابدي، علي رزاق ودوش والخاقاني، أنعام عبد الزهرة و شاطي، ضرغام محمد، (2019)، استقلالية العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين الانغراز في مكان العمل واستنزاف الموارد البشرية / دراسة تطبيقية في مديرية ماء محافظة النجف الاشرف، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 4.
6. دهيمي، بالخير، (2016)، العمل الجماعي ودوره في تحسين المردود الدراسي / دراسة ميدانية اجريت بمجموعة من الثانويات بولاية المسيلة، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
7. عيسى، يوسف علي، (2014)، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، عزة.

ثانياً : المصادر الأجنبية

1. Hill,G.d.(,2003)" organizational health Using an assessment tool to diagnose internal conditions and relationships before writing a prescription", **American Association of School Administrator**.
2. Boyatzis, Richard& Goleman, Daniel,(2002),**Reawakening your passion for work**, Harvard business review, Vol.80, No.4.
3. Korkmaz, M.(2004). İlköğretim okullarının örgüt sağlığı ile güçlü okul vizyonu arasındaki ilişki. [The relationship between organizational health and robust , school vision in elementary school]] **Journal of Educational Planning and Administration**, Vol 18, No (4).
4. Gagnon, Chris & John, Elizabeth & Theunissen , Rob, (2017), Organizational health: A fast track to performance improvement , **McKinsey & Company Journal** , Vol 1 .

5. Cemaloğlu, Necati, (2007), The Relationship Between Organizational Health and Bullying That Teachers Experience in Primary Schools in Turkey , **Educational Research Quarterly** , Vol 31 , No 2 .
6. Maina, Regina Wacera & Karanja Ngugi & Romanus Odhiambo , (2021) , Influence of Inspirational Motivation on Employee Engagement in Public Universities in Kenya , **Journal of Business and Management** , Vol 23 , No 1 .
7. <https://hbr.org/2017/09/how-to-rediscover-your-inspiration-at-work>
8. Ngaithe1, Leonard & George K'Aol & Peter Lewa & Michael Ndwiga (2016), Effect of Idealized Influence and Inspirational Motivation on Staff Performance in State Owned Enterprises in Kenya, **European Journal of Business and Management**, Vol 8 , No 30 .
9. Hedges, Kristi, (2017), How to Rediscover Your Inspiration at Work, **Harvard Business Review** , Vol 1 .
10. O'Grady, Kari , (2011) , The role of inspiration in organizational Life , **Journal of Management, Spirituality & Religion** , Vol 8, No3 .