

Effect of the Inspiring leadership to Achieve Organizational health in the Iraq
Organization Field research in the Iraqi Ministry of Culture
أثر القيادة الملهمة في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية
بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية
أ.م. عالية جواد محمد علي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

24
19

OPEN ACCESS



P - ISSN 2518 - 5764
E - ISSN 2227 - 703X

Received:28/3/2019

Accepted:10/7/2019

مستخلص البحث

هدف البحث إلى معرفة الخصائص المتعلقة بكل المتغيرين للتمكن من بناء الإطار المتكامل لفقراته وذلك من خلال المعلومات المتوفرة عن كل من القيادة الملهمة والصحة التنظيمية كمتغيرات أساسية للبحث، فضلا عن معرفة مدى تأثير متغير القيادة الملهمة (كمتغير مستقل) في متغير الصحة التنظيمية (كمتغير تابع) بأبعاده الثلاثة (المادي والعقلي والاجتماعي)، ويكتسب البحث أهميته من تحفيز الجانب السلوكي للعاملين الذي يعد من اكبر اهتمامات الإدارة العليا في الوزارة وذلك لما له من أهمية كبرى في زيادة فعالية أداء العاملين وولائهم لوزارتهم والتي تتحقق من خلال التأثير المباشر للقائد في العاملين بالإقناع والتوجيه وإعطاء الدافع الايجابي باعتباره القدوة الحسنة لهم، تطرق البحث إلى المشكلة الأساسية في الوزارة (عينة البحث) وهي مدى وجود قيادات تؤمن بتحقيق الرفاهية والسعادة للعاملين خلال العمل ما ينعكس على الرضا الوظيفي للعاملين وعلى أداؤهم وعلى ارتباطهم بمنظمتهم وعملهم .

أستند البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية ومن خلال اعتماد استبانة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث (في وزارة الثقافة العراقية في بغداد) كعينة للبحث والتي تكونت من (32) شخص من الإداريين بمختلف المستويات وذلك بالاعتماد على المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية لجمع البيانات المتعلقة بالبحث حيث خضعت عملية جمع البيانات للتحليل الإحصائي باستعمال برنامج (Statistical package for social science) (Spss)

وبالاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية لمعالجة تلك البيانات وللوصول إلى مجموعة من النتائج منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ومعامل التأثير والتي أظهرت وجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابية بين متغير القيادة الملهمة وأبعاد متغير الصحة التنظيمية كما توصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها ضرورة العمل على تعزيز أبعاد متغير الصحة التنظيمية لتحقيق أداء أفضل للعاملين في المنظمة فضلا عن ازدياد ولائهم لمنظمتهم، وأن للقيادة الملهمة دور في تغيير سلوك العاملين وتحسين مستوى أداؤهم وتدريبهم وتحقيق الرفاهية والسعادة لهم، كما قدم البحث جملة من المقترحات منها الاهتمام بتدريب العاملين ودراسة كافة المعوقات ومعالجتها لتحقيق الصحة التنظيمية للمنظمة وتطبيق نظام الحوافز وإشاعة روح الفريق فيما بينهم .

المصطلحات الرئيسة للبحث / القيادة الملهمة، الصحة التنظيمية .



المقدمة

توجد العديد من الأنماط القيادية التي ينعكس من خلالها نجاح وكفاءة المنظمات ومن بين هذه الأنماط (القيادة الملهمة) التي سيتم تسليط الضوء عليها في هذا البحث لما لها من أهمية وتأثير على المنظمة والعاملين على حد سواء، إن المنظمات بجميع أنواعها وتخصصاتها بحاجة لأن تكون ذات بيئة صحية كي تتمكن من تحقيق أهدافها حيث يتم ذلك من خلال توفير الظروف التنظيمية التي تحقق للأفراد العاملين الرفاهية التي تخلق التفاعل الإيجابي بينهم وبين منظماتهم والذي تبين أنه يتحقق من خلال وجود القيادة الملهمة الواعية والتمكنة والقوية في المنظمات، وبالتالي فإن الصحة التنظيمية هي فرصة لتحقيق الميزة التنافسية، وإن القائد الملهم يفكر دائما بكافة الجوانب الأساسية في المنظمة لتحقيق الإنجاز الأفضل وفي حدود الوقت المتاح كما أنه يخصص وقتا أقل للإدارة وقتا أطول للقيادة وذلك لأن القائد هو من يصحب العاملين إلى مكان لا يخطر ببالهم أن يذهبوا إليه في الواقع لذا فهو بحاجة لخلق رؤية وقيم ومفاهيم جديدة لاخترق العقبات والتأثير في الأشخاص وذلك لتوظيف إمكانياتهم في الوقت والمكان المناسبين، وفي ذات الوقت نجد أن الصحة التنظيمية أصبحت من ضرورات العصر الحالي والذي يفرض على المنظمات زيادة إمكانياتها لتحقيق أهدافها في ظل المنافسة السائدة في السوق المحلية والعالمية والذي يتحقق من خلال نوعية القادة الموجودين فيها لذا نجد أن المنظمات التي ترغب بالبقاء والاستمرار والتفوق في ظل المنافسة والظروف البيئية المتغيرة وعولمة الأعمال لا بد لها من تعزيز المستويات الصحية لبنيتها التنظيمية والكشف المبكر عن مواطن الخلل في العمل مع الاستجابة السريعة لكافة المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة .

يتكون البحث ثلاثة فصول تضمن الأول مبحثين الأول منهجية البحث والدراسات السابقة، أما الثاني فيشمل الإطار المفاهيمي للبحث والذي تضمن متغيرين رئيسيين هما (القيادة الملهمة والصحة التنظيمية) ، ثم الفصل الثالث الذي تناول التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث للوصول إلى النتائج المتعلقة بالبحث، والفصل الرابع الذي بين أهم النتائج والتوصيات التي جاءت بناءً على التحليل الإحصائي لبيانات البحث .

الفصل الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة

المبحث الأول : منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تم إجراء البحث في وزارة الثقافة العراقية لمعرفة مدى اهتمام القيادات الإدارية فيها برفاهية وسعادة العاملين وكذلك مدى اهتمامها بتوفير البيئة التنظيمية الصحية لهم في العمل مما يؤثر على نوعية أداءهم وارتباطهم بعملهم ومتابعتهم لكل التغيرات والتحديات التي تواجه منظماتهم وهو ناتج في أغلب الأحيان عن العلاقة بينهم وبين قياداتهم، ذلك أن إيمان القيادات الإدارية بتوفير الأجواء المناسبة والمريحة في العمل يؤثر على أداء العامل وارتباطه بمنظمتهم وعمله وعلى تقدم ونجاح المنظمة وتميزها .

لذا بدأ اهتمام الباحثين يزداد في السنوات الأخيرة بموضوع الصحة التنظيمية وذلك لما وجدوا من ازدياد أهميته للمنظمات المعاصرة في كافة الاتجاهات من حيث إمكانية تحقيق الأهداف وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من جهة والرضا المجتمعي من جهة أخرى والذي يتحقق من خلال قيادات إدارية كفوءة تتميز بالإلهام ولديها الوعي الكامل بقيمة وأهمية العاملين الذين من خلالهم يمكن تحقيق أهداف المنظمات وكذلك تميزها، ويمكن أن تتلخص مشكلة البحث في المنظمة قيد البحث بالأسئلة التالية:-

- 1- ما مدى إيمان القيادة العليا بتحقيق سعادة ورفاهية العاملين في أثناء العمل في الوزارة ؟
- 2- هل تدرك القيادة العليا في الوزارة أن رضا العاملين ورفاهيتهم وسعادتهم في العمل يمكن أن يحقق التميز للمنظمة؟
- 3- ما مدى مساهمة القيادة العليا في الوزارة بتوفير العوامل اللازمة لتحقيق الصحة التنظيمية في بيئة العمل ؟
- 4- ما مدى تأثير القيادة الملهمة في تحقيق الصحة التنظيمية في وزارة الثقافة العراقية؟
- 5- هل يوجد ثمة ارتباط بين القيادة الملهمة بوصفها متغيرا مستقلا بتحقيق الصحة التنظيمية بوصفها متغيرا تابعا؟



أثر القيادة الملهمة في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية

ثانياً: أهمية البحث

- يستمد البحث أهميته من خلال الآتي :-
- 1- تسليط الضوء على مفهوم القيادة الملهمة وبيان دورها في تحقيق الصحة التنظيمية .
 - 2- توضيح مفهوم الصحة التنظيمية وأهميته في تحقيق النجاح والتميز للمنظمات .
 - 3- توجيه المعنيين في المنظمات لتفعيل دور الصحة التنظيمية في المنظمات إن أرادوا اللحاق بالمنظمات المحلية والعالمية المتميزة .

ثالثاً: هدف البحث

- 1- التعرف على مفهوم القيادة الملهمة ودورها في تطوير ونجاح وتميز المنظمات.
- 2- توجيه الانتباه إلى متغير الصحة التنظيمية ودوره في تحقيق السعادة والرضا الوظيفي والمجتمعي .
- 3- تحليل العلاقة بين متغيرات البحث (القيادة الملهمة كمتغير مستقل والصحة التنظيمية كمتغير تابع).
- 4- تقديم التوصيات والمقترحات للمعنيين في المنظمة للاهتمام بتحقيق الصحة التنظيمية لأنها السبيل لنجاح واستمرار المنظمات .

رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى : هناك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الملهمة والصحة التنظيمية في المنظمات.
يتفرع منها :

- أ- هناك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الملهمة والبعد المادي للصحة التنظيمية في المنظمات .
 - ب- هناك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الملهمة والبعد العقلي للصحة التنظيمية في المنظمات .
 - ج- هناك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الملهمة والبعد الاجتماعي للصحة التنظيمية في المنظمات .
- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي بين القيادة الملهمة والصحة التنظيمية في المنظمات.
يتفرع منها :

- أ- هناك علاقة تأثير معنوية بين القيادة الملهمة والبعد المادي للصحة التنظيمية في المنظمات .
- ب- هناك علاقة تأثير معنوية بين القيادة الملهمة والبعد العقلي للصحة التنظيمية في المنظمات .
- ج- هناك علاقة تأثير معنوية بين القيادة الملهمة والبعد الاجتماعي للصحة التنظيمية في المنظمات .

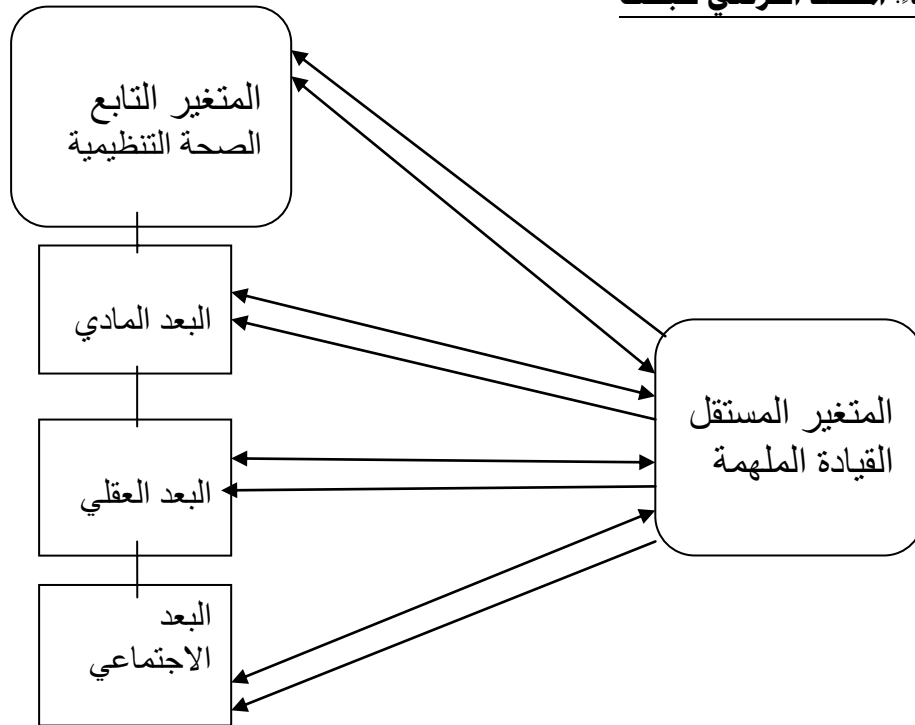
خامساً: حدود البحث

- أ- الحدود المكانية: تم إجراء البحث (في وزارة الثقافة العراقية العراقية في بغداد)
- ب- الحدود الزمانية : استغرقت مدة البحث للفترة من 15\8\2018 ولغاية 25 \ 2 \ 2019 شملت توزيع الاستبانة على عينة البحث وجمعها والزيارات الميدانية وتحليل النتائج .

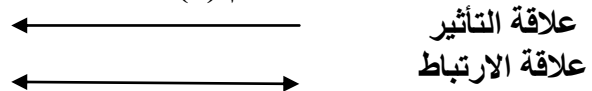
سادساً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من عدد من الملاكات الإدارية العليا العاملة في (وزارة الثقافة العراقية العراقية في بغداد) ومراتبهم العلمية المختلفة فيها، واختيرت عينة عشوائية من الإداريين بمختلف المستويات ليتم توزيع الاستبانة عليهم وكان عدد المشاركين الذين تم توزيع الاستبانة عليهم (35) شخص إلا انه تم استلام (32) استبانة فقط وكما سيتم توضيحه لاحقاً .

سابعاً: المخطط الفرضي للبحث



شكل رقم (1) المخطط الافتراضي من إعداد الباحث



ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

- 1- تحليل إجابات أفراد العينة المستبينة أرائهم وذلك من خلال :-
- 1-الوسط الحسابي (Mean) : لمعرفة مستوى استجابة متغيرات البحث .
- 2-الانحراف المعياري (Standard Deviation) : لمعرفة درجة تشتت الإجابات المطلق عن الوسط الحسابي.
- ب-اختبار فرضيات البحث من خلال :-
- 3-معامل الارتباط (الاسبيرمان) (Spearman): لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرات البحث ودرجتها
- 4-تحليل الانحدار المتعدد (Simple linear Regression) لاختبار مدى تأثير المتغير المستقل في المتغيرات التابعة.



أثر القيادة الملهمة في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية

تاسعاً : أدوات جمع البيانات

تمثلت أدوات جمع البيانات والمعلومات بالآتي:-

أ-الجانب النظري

تم الاعتماد على عدد من المؤلفات والمراجع والأدبيات العربية والأجنبية من كتب ودوريات فضلاً عن التصفح في شبكة المعلومات الدولية المتمثلة بالانترنت (Internet) في مجال متغيرات البحث فضلاً عن المقابلات الشخصية كونها أسلوب فاعل في الحصول على البيانات والمعلومات.

ب-الجانب التطبيقي

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في انجاز البحث وذلك من خلال إعداد استبانة لجمع البيانات والتي تم توزيعها على عينة عشوائية من الإداريين (في وزارة الثقافة العراقية العراقية في بغداد) تضمنت نوعين من المعلومات الأولى تعريفية تتعلق بأفراد عينة البحث، والثانية تتعلق بمتغيرات البحث الرئيسية وكما سيظهر في (الملحق رقم واحد) ثم تم عرضها على عدد من أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال في جامعة بغداد للأخذ بأرائهم وملاحظاتهم التي تم تعديل الاستبانة على ضوءها، كما تم الاعتماد على مدرج (ليكرت الخماسي) والذي يحتوي على خمس عبارات ولكل عبارة وزن يبدأ من (1) وينتهي ب(5) وكالاتي:-

جدول (1) أوزان مدرج ليكرت الخماسي

الدرجة	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً
الوزن	5	4	3	2	1

وقد اشتملت الاستبانة على (40) فقرة منها (10) فقرات لمتغير للقيادة الملهمة و(30) فقرة لمتغيرات الصحة التنظيمية (الجانب المادي والجانب العقلي والجانب الاجتماعي) وكما سيوضحه الجدول رقم (2) أدناه:-

جدول (2) مصادر مقاييس البحث

المتغيرات	التسلسل	مصادر القياس
القيادة الملهمة	10-1	(اللوح, 2016)
الصحة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (المادي والعقلي والاجتماعي) وبواقع (10) فقرات لكل بعد	40-11	(علي, 2015)

عاشراً : اختبار صدق الاستبانة وثباتها :

يعد كلا من صدق الاستبانة وثباتها من أهم المرتكزات الأساسية لبناء أي مقياس من أجل تحديد المقياس الملائم لموضوع البحث وكما هو مبين أدناه:

أ-صدق الاستبانة : يقصد بالصدق هو أن المقياس الذي يستعمله الباحث يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، إذ تتطابق المعلومات التي يتم جمعها مع الحقائق الموضوعية كما يدل على مدى قدرة فقرات الاستبانة على قياس ما صممت لقياسه فعلاً .

ب-الصدق الظاهري: ويقصد به مراعاة تضمين الاتجاه المقصود في جميع فقرات أداة القياس، لذا عرضت فقرات المقياس على عدد من أساتذة قسم إدارة الأعمال من ذوي الخبرة والاختصاص وصولاً لتحقيق أكبر دقة لمحتوى الأداة وملامتها للبحث، وقد أخذت بالاعتبار ملاحظات المحكمين حول تعديل فقرات الاستبانة وكانت نسبة اتفاقهم على فقرات المقياس (93%) .

ج-إجراءات الثبات: يقصد بالثبات إن المقاييس تعطي النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على الأفراد أنفسهم مرة أخرى، إذ يشير إلى درجة الثقة التي يصبح فيها حراً من الخطأ ومن ثم الحصول على نتائج متسقة وثابتة، لقد تم استعمال معامل (ألفا كرونباخ) لمعرفة مدى التناسق في إجابات المبحوثين والتحقق من درجة ثبات الاستبانة، ويوضح الجدول (3) معامل ألفا لجميع الفقرات وأن جميع النسب أكبر من النسبة المقبولة إحصائياً وبالغة (60%) ما يشير إلى اتساق وترابط جيد بين عبارات الاستبانة .



أثر القيادة الملهمة في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية

جدول (3) معاملي كرونباخ للثبات

الصحة التنظيمية	البعد المادي 81%	البعد العقلي 77%	البعد الاجتماعي 73%	إجمالي الصحة التنظيمية 77%
القياد الملهمة				79%

الجدول (1 و 2 و 3) من إعداد الباحث

المبحث الثاني / الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الملهمة

الدراسة الأولى: (دراسة خليف ومحمد، 2012، القيادة الملهمة والمفاجأة الإستراتيجية) دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوى.

هدفت الدراسة إلى تحديد الواقع الفعلي لخصائص القيادة الملهمة وعلى نحو يوضح طبيعتها ويحدد إمكانية توافرها في عدد من دوائر محافظة نينوى بالعراق. وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداة المستعملة في جمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها توافر خصائص القيادة الملهمة في المنظمات قيد الدراسة ويحدود المتوسط علماً أن هذه الخصائص جاءت لتؤثر الثقة مثلما تفصح عن الرؤية وتجسد الحساسيات في إطار الاعتراف بها كأداة فاعلة للتغيير، وكذلك بينت هذه الدراسة أن خصائص القيادة الملهمة تمارس أثراً وتترك وقعا في المفاجأة الإستراتيجية على مستوى المنظمات. لم تكن المفاجأة الإستراتيجية بمنأى عن طروحات الباحثين عناية المتطلعين في الفكر التنظيمي، الأمر الذي أثار تطلعات وبذات الحال دفعنا إلى التعرض لهذا الموضوع ضمن رؤية مداها الخوف من المفاجآت وعدها أحداث تقع خارج نطاق التوقعات وقد يتسع مداها لضرورة السعي لإقامة التحفظات وحتى تسخير كل الإمكانيات، فالقيادة الملهمة يجب أن تكون ساحة عملها البحث عن كل ما هو مغمور والسعي لجني ثمار كل ما يدور ضمن المدارات البيئية سواء الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، مما يعني استنفار السمات والسبل والمنشطات لنيل هذه المغمورات، لكن ذلك قد يقع في إطار الاحتمالات والتأملات لان المفاجأة أقرب إلى المباغتة ومحاولة الالتفاف، فكيف نجعل من هذه المفاجأة حالة يمكن التعامل معها واحتواءها مع ما يلزمها من استحضار السمات ومن ثم العمل بها بوصفها عناوين يجب التمسك بها والسعي لتخفيفها ومن ثم توظيفها بقصد إقرار مسألة التعامل مع هذه المفاجآت وعدها واجبات قيادية لا يمكن التنصل عنها أو محاولة الإفلات من أثارها، لذا جاء البحث محاولة لتسليط الضوء على الخصائص القيادية الملهمة في إطار ما يسمى بالقيادة الملهمة كمتغير مستقل وعدها الأساس في احتواء المفاجأة الإستراتيجية كمتغير معتمد.

الدراسة الثانية: (دراسة فري، 2012، أثر القيادة الملهمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية) دراسة تطبيقية على مركز المؤتمرات في القاهرة.

هدفت الدراسة تحديد مدى وجود قيادة ملهمة داخل مركز المؤتمرات مع تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الملهمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وكذلك مساعدة قائد المؤتمر على الانتقال إلى قائد ملهم يلهم الآخرين على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من أجل الارتقاء بمستوى وكفاءة العمل. من خلال الاستفادة من النتائج والتوصيات التي سيتم التوصل إليها في هذه الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن مدركات العاملين لأبعاد القيادة الملهمة لا تتأثر معنوياً بنوع القائد.
 - إن مدركات العاملين لأبعاد القيادة الملهمة تتأثر معنوياً بسنوات عمل الموظف تحت رئاسة القائد.
 - إن أبعاد القيادة الملهمة تؤثر معنوياً في سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة ككل.
- كما خلصت الدراسة إلى أهمية إجراء بحوث مستقبلية من خلال نتائج الدراسة الحالية على قطاعات أخرى محددة بالبيئة المصرية كالعاملين في قطاعات مختلفة مع إجراء بحوث حول تأثير القيادة الملهمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على جميع مراكز المؤتمرات في جمهورية مصر العربية.



أثر القيادة الملهمة في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية

الدراسة الثالثة: (فواز مالح العززي, جامعة الكويت, 2015, القيادة الملهمة كمدخل لتطوير الأداء وتحقيق التميز المدرسي)

تناولت الدراسة القيادة الملهمة وتطوير الأداء ودور المعلم كقائد ملهم وتشجيع الطلبة لتكوين فرق عمل بحيث يكون لكل فريق قائد من الطلبة أنفسهم مما يؤدي لتطوير أداء الطلبة وتحقيق التميز المدرسي وأشارت الدراسة إلى أن القيادة الملهمة تؤثر معنوياً في سلوكيات الطالب مما يحقق تطوير الأداء وارتفاع قدرات التصميم والابتكار لديهم فضلاً عن القدرة على إدارة الاجتماعات، كما تؤثر في مجموعة القوى التنظيمية الحاكمة على مستوى الإدارة العليا بالمدرسة والإدارة الصفية مما يؤدي إلى تطوير الأداء وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن القيادة الملهمة تؤثر في مراحل تطور فرق العمل التعاونية والمجموعات المشكلة لممارسة أنشطة التعلم التعاوني والقيادة الملهمة تؤثر معنوياً في سلوكيات المعلم والطالب مما يحقق تطوير الأداء وارتفاع مستويات التفكير العليا لدى الطالب، وتوصلت الدراسة إلى توصيات منها عمل برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تناول مفهوم القيادة الملهمة على مستوى الإدارة العليا والإدارة الصفية وأهميتها لتحقيق التميز المدرسي وتشجيع الإدارة العليا على التواصل مع المرؤوسين للعمل على حل المشكلات وتمكين المعلمين من العمل بشكل متواصل لتطوير أدائهم باستخدام القيادة الملهمة داخل الفصل وتدعيم مهارات تطوير الأداء وزيادة تثقيف وتوعية العاملين بالمدارس بأهمية وطبيعة الإلهام وعلاقة القيادة الملهمة بتطوير الأداء وتحقيق التميز المدرسي وتحديد الاحتياجات التدريبية والبرامج التي من دورها أن تؤدي إلى التحسن في الأداء وفق معايير الأداء المحددة لتحقيق التميز المدرسي. وتدعيم وتدريب القيادات الإدارية على أحدث نظريات الإدارة وأدواتها وتقنياتها، وتوفير العوامل التي تزيد من فعالية القائد الملهم .

ثانياً : الدراسات المتعلقة بالصحة التنظيمية

الدراسة الرابعة: (الصرايرة والطيط, 2010, توافر الصحة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين حيث تكونت عينة الدراسة (376) موظفاً وموظفة وتم جمع البيانات بأسلوب الاستبانة كما تم استعمال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبارات للعينات المستقلة وتحليل التباين (واختبار ستيفيه) للإجابة على تساؤلات الدراسة، ومن النتائج التي توصلت إليها أن توافر أبعاد الصحة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية كان مرتفعاً وفي جميع أبعاد الصحة التنظيمية باستثناء (تسخير الموارد، التكيف، الثقة، المعنويات)، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها العمل على تعزيز توافر أبعاد الصحة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية .

الدراسة الخامسة: (علي فلاح الضلاعين, 2012, أثر الصحة التنظيمية في تعزيز الدافعية للتحاق بالعمل لدى العاملين في مؤسسات مالية عامة أردنية)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الصحة التنظيمية وكل بعد من أبعادها في تعزيز الدافعية للتحاق بالعمل لدى العاملين في مؤسسات مالية عامة أردنية ولتحقيق أهداف الدراسة والأجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها تم تطوير استبانته وتوزيعها على عينة مكونة من (666) مبحوث حيث تم استعادة (582) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي كما تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية مثل تحديد الانحدار المتعدد والتدرجي وبعض الأساليب الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- 1- جاء مستوى إدراك العاملين في المؤسسات المالية للصحة التنظيمية وكل بعد من أبعادها متوسطاً بمتوسط حسابي (3,28) ومرتفعاً بالنسبة لدوافع الالتحاق بالعمل بمتوسط حسابي (3,67) .
 - 2- وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لمتغير الصحة التنظيمية في دوافع الالتحاق بالعمل .
- وتوصي الدراسة انه على المؤسسات المالية زيادة التركيز في خلق بيئة صحة تنظيمية من خلال زيادة درجة الاستقلالية للمؤسسة والموظف وخلق الثقة والتماسك بين الإدارة والعاملين.



أثر القيادة الملهمة في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية

الدراسة السادسة: (دراسة الشهراني، 2017، متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط، مصر)

هدف البحث التعرف على متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة خميس مشيط بإبعادها الأربعة (الأمان التنظيمي والهوية التنظيمية والقيادة التنظيمية والمنتج التنظيمي) واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة للبحث والتي تكونت من (46) فقرة وكان مجتمع البحث يتكون من قائدات المدارس ومعلمات الثانوية وعددهم (41) قائدة و (263) معلمة للمدارس الحكومية والخاصة حيث توصل البحث إلى أن موافقة أفراد عينة البحث حول أهمية متطلبات تطبيق أبعاد الصحة التنظيمية الأربعة بالمدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط جاءت بدرجة كبيرة جدا ووجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد الأمان التنظيمي والهوية التنظيمية وبعد القيادة التنظيمية والمنتج التنظيمي طبقا لمتغير المسمى الوظيفي (القائدات والمعلمات) لصالح القائدات، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول مجال متطلبات تطبيق بعد الأمان التنظيمي بين المدارس الحكومية والخاصة لصالح المدارس الحكومية مع عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات فئات الخبرة العلمية أي أنه لا يوجد أثر لمتغير الخبرة العلمية في استجابات أفراد العينة على جميع مجالات أداة البحث، كما قدم البحث مجموعة من التوصيات منها زيادة المخصصات المالية من ميزانية المدرسة لدعم جهود التطوير والتجديد في المدارس الثانوية ورصد المخصصات المالية لتغطية تكاليف تحسين التجهيزات التعليمية اللازمة التي تحتاجها المعلمات في مجال عملهن بالمدرسة، وتشكيل مزيد من اللجان والتي تهتم بدراسة ملائمة لبيئة العمل وتطوير العلاقات بين المعلمات والعاملات وإدارة المدرسة .

الفصل الثاني : الجانب النظري

أولاً: القيادة والقيادة الملهمة

1- المفهوم

إن للقيادة الأهمية الكبرى في التأثير على العنصر البشري بكافة مستوياته كونه يمثل المكانة الأولى في العملية الإنتاجية من بين مختلف العناصر المعتمدة للإنتاج والصنع والتي تسهم مجتمعة في تحقيق الأهداف المنظمة المستقبلية ذلك أن نجاح العملية الإدارية عموماً يعتمد على كفاءة وفعالية قياداتها ويوجد العديد من الأنماط القيادية في مختلف مستويات المنظمة وهناك أنواع متعددة من القيادات تمارس مختلف الأدوار القيادية لبلوغ المنظمات حدود التميز بين مثيلاتها وقد تم التركيز في البحث الحالي على أحد هذه الأنواع من القيادات والذي يمكن اعتباره من أهم هذه الأنواع لما له من تأثير شديد في سلوك وأداء العاملين فيما لو تم تطبيقه بصورة صحيحة ومن قبل أشخاص يمتلكون من الصفات والخصائص ما لا يمتلكها الأشخاص العاديون ألا وهي (القيادة الملهمة) وقدرتها على تحقيق السلوك الإيجابي للعاملين وتطويره ليتناسب وأنشطة المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها المستقبلية. وتضمنت العديد من الدراسات ومنها دراسة (الفضلي، 1997: 80) تأثير القيادات على بيئة العمل وعلى أداء العاملين حيث بين (مايرز) أن تأثير الرئيس في العمل مصدره قوة ذلك الرئيس في التحكم بوظائف تابعيه لذلك يجب تدريب القائد على كيفية إعطاء المرؤسين المزيد من المستويات لتخطيط ومتابعة أداؤهم كمدخل لتوليد اتجاهات ايجابية لديهم نحو أعمالهم. فقد عرف (العميان، 2002: 87) القيادة بأنها عملية التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، ولما كانت القيادة في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستعملها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها. أما (كوفي، ستيفن، 2006: 147) فقد بين أن القيادة هي إشعار الناس بقيمتهم وإمكاناتهم بشكل واضح إلى درجة تجعلهم يرون هذه القيمة والإمكانات في أنفسهم. أما (الطراونة، 2012: 167) فقد أشار إلى أن للقيادة بشكل عام أهمية مستمدة من معظم جوانب العملية الإدارية ومن الجوانب الإنسانية والأخلاقية في التعامل مع المرؤوسين، والقادة يمثلون القدوة لمختلف مستويات التنظيم ويستعملون مصادر القوة المتاحة للتأثير في الأفراد بقصد تحقيق أهداف المنظمات .



أثر القيادة الملهمة في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية

والإلهام بحسب قاموس (Webster, Merriam, 2006) هو (إضفاء تأثير عميق كالتأثير الديني على العقل والروح)، وتعني يلهم (بث الحياة). لقد قام العديد من الباحثين بتعريف القيادة الإلهامية ومنهم (Greenberg, & baron, 59: 2004) وعرفا القيادة الإلهامية على أنها القيادة القادرة على جعل الأفراد العاديين يقومون بإعمال غير عادية عند مواجهة الصعاب، كما وصفت بأنها القيادة التي تحقق نجاحات غير عادية في ظل التغييرات التي تحدثها في نفوس التابعين.

ثم قام (Joyce, 2009:73) بتعريف القيادة الملهمة بأنها نوع من أنواع القيادة ويتطلب من القائد أن تتوافر لديه الإرادة والعزم الذي يجعله يفكر في التابعين ويضعهم نصب عينيه قبل أن يفكر بنفسه. كما أتفق كل من (خليفة ومحمد، 2012: 51) و(اللوح، 2016: 13) إن القيادة الملهمة هي القيادة المتميزة في سماتها والجاذبة في كينونتها والساعية إلى ديمومة العلاقة مع مرؤوسيه في المنظمة وعلى النحو الذي يؤثر فيهم أداءً وولاءً إلى حد الانبهار بأفكارها.

2- عناصر وأنواع القيادة الملهمة (أصل نموذج القيادة الإلهامية)

ميز العالم الألماني ماكس ويبر في العشرينات من القرن الحالي ثلاثة أنواع (عناصر) مثالية من القيادة والسيطرة والسلطة:

- سيطرة \ساحرة العائلية الوراثية والدينية، إقطاعية \سيطرة تقليدية. - بيروقراطية \سيطرة شرعية.
- أما روبرت هاوس (1977)م فقد استخدم أربعة عبارات لتعريف القيادة الإلهامية وهي:
 - سيطرة، رغبة قوية للتأثير على الآخرين، - ثقة بالنفس، - إحساس قوي من امتلاك الحكمة القيمة.
 - كما اقترح (جي كنجبر، 1989) نموذج الأربعة مراحل التالية كعناصر للقيادة الإلهامية وهي:
 - التقييم المتواصل للبيئة واصاغة الرؤية.
 - الاتصال مع الرؤية باستعمال حافظ وحجج مقنعة.
 - بناء ثقة والتزام ينبغي على الأتباع أن تساند أهداف القائد
 - تحقق الرؤية باستعمال نموذج الدور وتفويض السلطة والتكتيكات غير التقليدية.
- (انترنت) عن المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، قسم علوم الإدارة، 2014، (الموقع <https://hadiscussion.com>).

وتتمثل القيادة الملهمة لدى (Greenberg, & baron, 2004:650) بأربعة عناصر للقيادة الملهمة هي:

- الثقة بالنفس --الرؤية المستقبلية --الحساسية تجاه القيود البيئية -- الاعتراف به كأداة للتغيير
- غير أن (خليفة ومحمد 2012) بين بأن للقيادة الملهمة أربعة عناصر متوافقا مع غرنبرغ وهي:
 - أ--الثقة بالنفس: وتمثل القدرة التي تمكن القائد من السيطرة على المشكلات أي أنه لا يوجد قائد مزعزع الثقة.
 - ب--إدارة التغيير: يعد التغيير أمرا قائما وبدونه يستحيل التقدم على الرغم من شدته، ومع ذلك فلا شيء يقابل بالمقاومة أكثر منه.
 - ج--تمكين العاملين: نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المدراء إلى المرؤوسين، كما انه دعم للمرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة.
 - د--التوجه الاستراتيجي: هي القدرة على التوقع على النحو الذي يساهم في تحسين الوضع القائم وهذه الرؤية تمثل خاصية يتميز بها القادة الملهمين لتأثير مستقبل منظماتهم.

3- مميزات القيادة الملهمة

أشار (جيفري تشوا وآخرون، 2010) إلى أن للقيادة الملهمة أربعة مميزات هي:

- أ - استشراف المستقبل: ينبغي على القادة القادرين على التكيف مع المتغيرات البيئية تقبل الظروف المتغيرة واعتماد مناهج جديدة إذا كان عليهم رسم مسار لبيئة عمل غير واضحة المعالم، فضلا عن وضع الأهداف وجعل المديرين والعاملين الميدانيين مسئولين وخاضعين للمساءلة عن تحقيق تلك النتائج المرجوة
- ب - القيادة الواعية: يصنع القادة القادرين على التكيف مع المتغيرات البيئية شعورا مشتركا بالهدف ويقومون بالقيادة عبر التأثير بدلا من القيادة بالأوامر والسيطرة، حيث يقوم هؤلاء القادة وعبر النظر إلى العالم من خلال عيون الآخرين بتوسع قدرتهم على رؤية الأنماط في بيئة معقدة.



أثر القيادة الملهمة في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية

ج- التعلم من خلال التصحيح الذاتي: يشجع القادة القادرين على التكيف مع المتغيرات البيئية بل يصرون على التجريب من خلال صناعة بيئات آمنة خالية من الخطر في الداخل، ويمكن أن تفشل بعض التجارب ولكن هذه هي الطريقة التي تتعلم بها المؤسسات.

د- توفير وضع مناسب للجميع: يمكن للقادة القادرين على التكيف مع المتغيرات البيئية المساهمة في التخفيف من شدة الآثار المترتبة على التغيير في القطاع العام مع غرس مجموعة متنوعة من وجهات النظر لصناعة الخيارات المتعددة، مع السماح للقيادة بأن تكون مشتركة والخروج من السياق المحدد (جيفري تشوا وآخرون، 2010: 38)، (انترنت)، موقع صدى الموارد البشرية).

4- الأسرار السبعة للقيادة الملهمة

نشر (Carmine Gallo) في كتابه الذي نشر عام 2005م الأسرار السبعة للقيادة الملهمة (The 7 Secrets of Inspiring Leaders) المؤدية إلى نجاح المنظمات والذي أطلق عليها (الدائرة الذهبية) والمتعلقة ب(Why, What, How) والذي قد توصل إليها من خلال العديد من المقابلات الشخصية مع العشرات من القيادات الملهمة حول العالم التي حدد فيها شخصيات العديد من الأشخاص القياديين مثل (جون كندي) الذي حدد رؤية ومسار لإطلاق أول إنسان على سطح القمر، وكذلك (ستيف جوبز) الذي يمتلك من الذكاء العاطفي يمكنه من تحفيز العاملين على إطلاق العنان لإبداعاتهم الشخصية وكذلك (ماريسا ماير) نائب رئيس شركة جوجل الذي طبق المرونة في العمل وذلك من خلال منح أعضاء فريق العمل ما لا يقل عن 15 دقيقة يوميا للتعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية تامة، لأنهم لا يريدون الراتب فقط بل يريدوا أن يخلقوا لعملهم وحياتهم معنى، كما عمل على معاملة الموظفين على قدر من المساواة ومنحهم الكثير من الحوافز وعدم فرض ثقافة محددة عليهم لأنه مؤمن أن الثقافة لا تنشأ من أعلى إلى الأسفل.

الخلاصة إذاً أن القيادة الملهمة هي في حقيقتها تلاقي إرادتين: إرادة القيادة نفسها ذات السمات النفسية والإدارية القيمة والعصرية وإرادة الفريق الإداري والعاملين الذين أطلقت قيادتهم قراراتها من نوافذ مشاعرهم وشعرت بمشكلاتهم وآمالهم. فبالحظ قد يجد الكثيرون أنفسهم في موقع القيادة، ولكن «القيادة الملهمة» وما تملكه من سحر القول والعمل لا يلقاها إلا ذو حظ عظيم.

(انترنت)، موقع دنيا التعليم... <http://www.youtube.com/watch...> (للمزيد

<http://www.forbes.com/.../06/the-7-secrets-of-inspiring-lea>

وأشار (Alaa Alazmeh) في كتاب نظريات القيادة إلى أهم الامثلة في القيادة الملهمة هو نموذج ما قام به مارتن لوثر كينغ في حديثه لأتباعه والذي قال فيه (أخبركم اليوم يا أصدقائي انه برغم الصعوبات والاحباطات التي أواجهها فأني ما زلت أمتلك حلما، لدي حلم بأنه في يوم ما ستنهض هذه الأمة لتعيش المعنى الصحيح لدستورها القائل (ونؤمن بالبدئية الواضحة أن كل الناس خلقوا سواسية)، لدي حلم أن أبنائي الأربعة سيعيشون في يوم ما في أمة لا تحكم عليهم طبقا للونهم ولكن بمحتوى شخصياتهم، لقد حول مارتن لوثر حلمه الشخصي إلى صوت جهوري أشعل حركة ذات هدف كبير، أن سبب نجاح القادة العظماء في التاريخ أنهم عرفوا ذواتهم وعثروا على أصواتهم وعرفوا أتباعهم وساعدوهم في العثور على أصواتهم وكان لديهم رؤى شخصية فعالة استطاعوا أن يشاركوا أتباعهم بها (انترنت) (Alaa Alazmeh، 2017: 5).

5- الممارسات الخمسة للقيادة الملهمة والانموجية:

بقدر ما يوجد اختلاف بين القادة اليوم إلا أن هناك بعض الأشياء يفعلها القادة الكبار كل يوم حيث أن القيادة هي مجموعة ممارسات يمكن ملاحظتها وتعلمها فيما لو أعطيت الفرصة لهؤلاء الذين لديهم الرغبة لممارسة القيادة فأنهم يستطيعون تحسين قدراتهم على القيام بها فقد أشار (جيمس كوزوس وباري بوزنس) إلى وجود خمس مفاتيح لممارسات القيادة الملهمة والفعالة وهي كالآتي :



أثر القيادة الملهمة في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية

- أ - مواجهة التحديات
يعتبر القادة رواداً كونهم يبحثون عن فرص جديدة ومستعدون لتغيير الحالة الراهنة وفي نفس الوقت فهم يفقون على أهبة الاستعداد لمواجهة أي تحديات تعترض طريقهم، لذلك فإن عملية التحدي تشمل الآتي:-
البحث عن الفرص التجريب وقبول المخاطرة
ب-يلهم ويشير رؤية مشتركة
ينظر القادة إلى ما وراء الأفق فهم يرون المستقبل بصورة ايجابية مفعمة بالأمل فهم لهم القدرة على التعبير وجذب اتباع لهم من خلال مهارات الاتصال فضلاً عن بث روح الالتزام لتحقيق المصالح المتبادلة للطرفين وأن ذلك يتحقق من خلال :
رؤيا مستقبلية تجديد مساندة الآخرين
ج -تمكين الآخرين من حرية العمل
يفرس القادة في الآخرين روح تنمية العلاقات المبنية على الثقة المتبادلة كما أنهم يشركون ويمكنون الآخرين في التخطيط وعملية اتخاذ القرارات وحية العمل لذا فإن تحقيق ذلك يتطلب :
تعزيز التعاون تقوية الآخرين
ت-ضرب المثل الذي يحتذى به
يمتلك القادة رؤيا واضحة عن قيم ومعتقدات العمل ويتمسكون في سلوكهم بالقيم وإعطاء المثل للآخرين عن كيفية التصرف ويقومون بتقسيم المشروعات الى خطوات يسهل انجازها مما يخلق فرص لتحقيق مكاسب محدودة ويتحقق ذلك من خلال :
ضرب المثل التخطيط لتحقيق مكاسب محدودة
ث-التشجيع القلبي وبث الحماس
يشجع القادة الآخرين على المثابرة في بذل الجهد من خلال الربط بين الانجاز والتقدير وجعلهم يدركون أن مجهداتهم محل تقدير وذلك بالتعبير لهم عن الفخر بانجازاتهم وإيجاد الوسائل للاحتفال بما تم انجازه ويتم ذلك من خلال :
تقدير المساهمات الاحتفال بالانجازات
(انترنت) (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية, 2007- 2019) .

--6 القائد الملهم

يمتلك القادة الإداريين مجموعه من الخصائص والصفات التي تميزهم عن الآخرين وكما حددها كل من (داني كوكس وجون هوفر) في دراسة أجريت على مجموعة من القادة الإداريين والتي تتمثل في النشاط العالي والانجاز وصقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية للقائد فضلا عن امتلاكه الشجاعة والعمل بدافع الإبداع وكذلك العمل الجاد بتفان والالتزام مع امتلاك الحنكة واستمرار الحماس ومساعدة الآخرين على النمو والتطور فضلا عن تحديد الأهداف. أما [(السيد عليوة) عن (عمار, 2016: 40)] فقد أكد على العديد من الصفات منها السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة فضلا عن الهدوء والالتزان في معالجة الأمور والتعقل عند اتخاذ القرارات هذا بالإضافة إلى المرونة وسعة الأفق والقوة البدنية والسلامة الصحية والمظهر الحسن والقدرة على الابتكار وحسن التصرف وأن تتسم علاقاته مع زملائه بالكمال والتعاون. ويوجد العديد من الأنماط القيادية تختلف فيما بينها بما يمتلكه أصحابها من صفات وخصائص منها ما هو جيد ومحبيب للإفراد العاملين ومنها ما هو منفر وغير مقبول للإفراد العاملين لما ينظمه من القسوة أو التعسف والعنف أحيانا، وأما النمط الذي يهمننا فهو (النمط القيادي الملهم) الذي هو من الأنماط القيادية المتميزة والتي تتمتع بحب واحترام الآخرين لما يحملها من الصفات الإنسانية والخصائص القيادية والحكمة الإدارية ما يمكن من خلالها بالوصول للمنظمات إلى النجاح والتميز بين باقي المنظمات.

ظهر نمط «القيادة الملهمة» لدى الأفراد الذين تلقى تعليماً وتدريباً نوعياً ولديها طموح النجاح وسمات نفسية وشخصية وإدارية مختلفة، في مقدمتها الانفتاح على التجديد وتوزيع المهام والاختصاصات والعلاقات الديمقراطية بين القيادة والهياكل الإدارية المختلفة والتعامل باحترام مع العاملين ومع آرائهم وتطلعاتهم. وترى القيادة الملهمة أن تطوير ونجاح العاملين في المنظمة هو شرط أساس لفعاليتها ونجاحها وزيادة إنتاجيتها، فتسعى إلى التدريب المستمر وإشراك العاملين في صناعة واتخاذ القرار ومراعاة تطلعاتهم



أثر القيادة الملهمة في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية

المستقبلية، أن من سمات القادة الملهمين التطلع إلى التفوق بالاعتماد على قوة الإرادة وبقدر ما تتميز قوة الإرادة بالعزم والصبر واعتماد المرتكزات المادية نجد أنها تتميز بالاندفاع والتهور ما يجعل القوة هدف في حد ذاته دون الأهداف الأخرى. تناولت العديد من الدراسات والأبحاث تأثير القادة على واقع العمل في المنظمات وكذلك وظائف العاملين ومستويات أدائهم فقد بين (الفضيلي، 1997: 80) أن (مايرز) أشار إلى تأثير الرئيس في العمل مصدره قدرة ذلك الرئيس على التحكم في وظائف المرؤوسين التابعين له لذا يجب تدريب القادة الإداريين على كيفية إعطاء المرؤوسين من العاملين المزيد من القدرات لتخطيط ومتابعة أعمالهم كمدخل لتوليد اتجاهات ايجابية لديهم نحو عملهم في المنظمة، لذا تحتل القيادة أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة لما لها من تأثير كبير في كافة عناصر المنظمات ولقدرتها في التأثير في سلوك العاملين بما يحقق أهداف المنظمات باستثمار الفرص المتاحة وإعطاء المثل والقوة والتعامل الإيجابي مع المخاطر. أما (السلمي، 2001: 526) فقد بين أن القائد يقوم بالتأثير في تابعيه بالإقناع والتوجيه والحفز الإيجابي. فيما يرى (kerfoot, 2002: 82) أن الشخص الملهم يعمل أو يؤثر سواء بالمكافآت أو بدونها وذلك لأن إدارة تأثيره داخلية، وتتمثل بالإحساس بالروية المشتركة، كما انه قادر على مواجهة أقصى الضغوط الصعبة ما يمكنه من إحداث أثر أو فروق في العمل. ثم أن (محمد، 2009، 171) قد بين أن القائد الملهم بمثابة النابغة فهو الأول في كل شيء، وهو يأبى أن يكون إلا الأول في الفهم والإدراك والإتقان والجدية واجتياز العقبات كما أشارت (كاشف الغطاء، 2009، 2) بمقالة لها أن التاريخ الإنساني حافل بالأفراد الذين تجمعت لديهم صفات الزعامة والقيادة والبطولة مما جعلهم يقومون بقيادة الجماهير وصناعة التاريخ ومعالجة البنى الاجتماعية والقيم المعرفية وتغيير مصير الأمم وتبديل الأنماط الثقافية للمجتمعات وقد أطلق على هذا النوع من القيادة (الكاريزما) وهي كلمة يونانية الأصل وتعني (الرحمة الإلهية) والتي أشار إليها العالم الألماني (ماكس فيبر) واعتبرها قوة منحها الطبيعة للقلة المختارة وأن القائد الكاريزمي يمتلك قوة روحية مستمدة من الله، كما بينت أن القيادة الكاريزمية تتطلب صفات الزعامة الشخصية من حيث السمعة والمهارة والشجاعة والقدرة على مخاطبة الآخرين والقيادة لا تظهر إلا ضمن المجموعات البشرية حيث تندفع إلى الوراء العناصر المتخلفة عن التفوق ويندفع إلى المقدمة الذين لديهم القدرة على القيادة، والقيادة الملهمة تكون أكثر تفوقاً حيث يتراجع إلى الوراء الإبطال والقادة والزعماء ويكون مركز الصدارة للقائد الملهم فقط، لذا فإن للقادة الملهمين ادوار مهمة في بث الحيوية والنشاط في الأشخاص العاملين معهم ليتطور أدائهم إلى أفعال تكاد تكون غير اعتيادية ومنهم القادة الأنبياء عليهم السلام الذين جعلوا من الأشخاص ليس فقط إبتاعهم وإنما تقديم أكبر التضحيات بحياتهم وأموالهم وكل ما يملكونه في الحياة من أجلهم كنبينا محمد صلى الله عليه وسلم وكذلك باقي الأنبياء والرسل عليهم أفضل الصلوات، (انترنت) الموقع (<http://www.alnoor>، 2009).

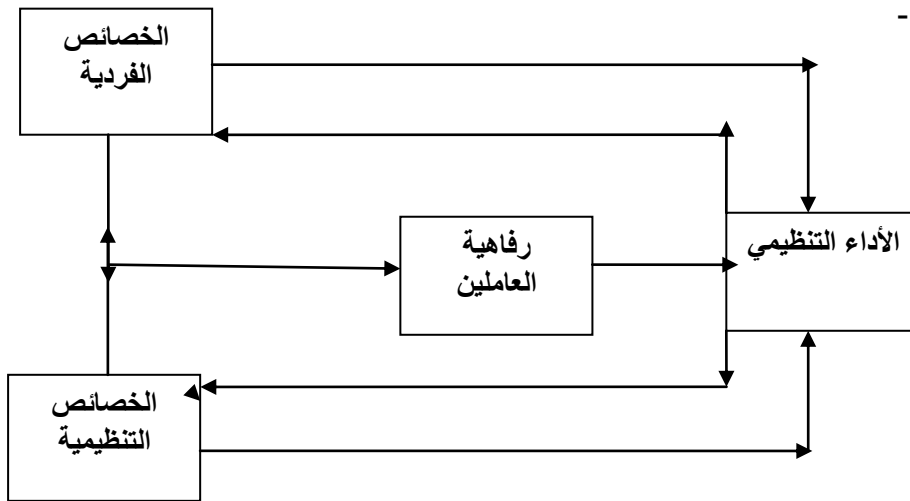
ثانياً: الصحة التنظيمية

يعتبر موضوع الصحة التنظيمية من المواضيع المعاصرة والتي تقوم بدور مهم في المنظمات كإهتمام بالإفراد وإيجاد التعاون والانسجام بينهم فضلاً عن تسهيل طرق وأساليب العمل ما يمكن من الاستفادة من طاقاتهم الكامنة التي من خلالها يتم تحقيق مصلحتهم ومصحة منظماتهم على حد سواء تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها تطوير أعمالها وتحسين أداء العاملين فيها فضلاً عن استثمار مواردها بأفضل الوسائل والأساليب ما يمكنها من تحقيق موقعا تنافسياً مميذاً لها بين باقي المنظمات المماثلة وذلك من خلال تحقيق احتياجات السوق المحلي والعالمي من السلع والخدمات ذات الجودة العالية والذي يعتمد أساساً على نوع البيئة الداخلية ومدى صلاحيتها وتوفر الصحة التنظيمية فيها والتي تؤدي إلى مواجهة المشكلات والصعوبات وبالتالي السيطرة على المواقف وإدارتها بالشكل الصحيح ومن ثم تحقيق أهدافها .

1- مفهوم الصحة التنظيمية

يعد موضوع الصحة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي قدمها العديد من الباحثين وأول من قدمه لأول مرة [(parsons, 1953) عن (الشهراني، 2017، 4):] للتعبير عن الحالة المستمرة للصحة التنظيمية كما واستعمله [(Miles, 1969) عن (الشهراني، 2017، 4):] عند تحليله مفهوم الصحة التنظيمية في المدارس وقام باقتراح نموذج لهذا المفهوم . ثم بين (Hoy, 1991: 56) إن الصحة التنظيمية استخدمت لوصف استقرار المنظمة وقدرتها على مواجهة التأثيرات الخارجية كما تم تحديد أربع وظائف قهرية للنظم الاجتماعية التي هي مشكلة استيعاب البيئة، ووضع وتنفيذ الأهداف والحفاظ على التماسك داخل المنظمة،

وإنشاء والحفاظ على ثقافة فريدة من نوعها، وأن كل المنظمات لديها ثلاث مستويات متميزة من السيطرة على هذه الأنشطة وهي المستويات الفنية والإدارية والمؤسسية. وأوضح (عطية، 2000: 332) إلى أن مصطلح الصحة التنظيمية كمفهوم تم تطويره ليعكس فعالية المنظمة في بيئات العمل المختلفة وكيفية تفاعلها مع التغيرات والظروف المختلفة إذ أن الصحة من اللغة هي الشئ الخالي من العيب أما التنظيمية فمأخوذة من التنظيم أي المنظمة. ثم أشار (Cooper, 2003: 122) إلى أن الصحة التنظيمية تعد منهاجاً حديثاً لمعالجة الإجهاد المهني وذلك من خلال طريقتين أولاهما اعتماد حالة الرفاهية العالية للعاملين في المنظمة، إذ أنه في حالة وجود عاملين راضين ينعكس ذلك على أدائهم باعتبار أن الصحة التنظيمية هي الشكل الحديث لمدرسة العلاقات الإنسانية، والثانية هي إن اعتماد الصحة التنظيمية يتحقق من خلال رفاهية العاملين والأداء التنظيمي والذي يعكسه الأداء الفردي والأداء المؤسسي للمنظمة ككل وكما موضح في الشكل أدناه:



شكل (2) تدفق الصحة التنظيمية

Source ; Murphy Lawrence, R & cooper, Cary L, 2003, ; healthy and productive work, an interactional perspective, Taylor & Francis group, USA.

كما بين (Murphy & cooper, 2003: 122) أيضاً أن الصحة التنظيمية تعد منهاجاً مهماً لمعالجة الإجهاد المهني وذلك من خلال طريقتين هما:

1- جعل حالة من حالات الرفاهية العالية للعاملين وكذلك الأداء الخاص بهم، فإن وجود عاملين راضين سوف ينعكس ذلك على أدائهم، ذلك أن الصحة التنظيمية هي الشكل الحديث لمدرسة العلاقات الإنسانية.

2- ويميز منظور الصحة التنظيمية رفاهية العامل والأداء التنظيمي الذي يحدده كل من الأداء الفردي والمؤسسي، وبالتالي فإن تحسين الأداء يرتبط بتحسين رفاهية العاملين.

ثم أشار (ندى، 2008: 34) إلى أن الصحة التنظيمية تغير عن مجموعة من الخصائص لبنية المنظمة وتتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار والثبات النسبي، أما (Karaguzel, 2012: 4) فقد عرفها بأنها القدرة على دعم نجاح البيئة التنظيمية وبالشكل الذي يتلاءم ورفاهية الموظفين والتوافق مع هيكل السلطة والقيم والقواعد والأنظمة والثواب والعقاب.

وأكد (Nair, 2014: 147) أن توضيح مفهوم الصحة التنظيمية يوجب اختيار الصحة بشكل عام لكل مكونات أو الأنظمة الفرعية للمنظمة، وأن نظرية النظم هي من وضع الأساس لسيناريو الصحة الشاملة للمنظمات، وقد كانت نظرية النظم هي المصدر الأول لتصورات الباحثين من أجل التعامل مع موضوعات متنوعة ومعقدة في النظم الفرعية للمنظمة، وعرفها (xenidis, & Theocharous, 2014: 564) بأنها حالة من حالات التشغيل الكامل الخالي من العوائق لجميع العمليات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية،



أثر القيادة الملهمه في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية

الرئيسية منها والثانوية. كما أن (علي، 2015: 100) قد عرفت الصحة التنظيمية بأنها المكان الذي يوجد فيه الجميع ليعمل معا لتحقيق رؤية متفق عليها وللمحافظة على الصحة والرفاهية للعمال والمجتمع المحيط. فإنه يوفر لجميع أعضاء القوى العاملة الصحة المادية والنفسية والاجتماعية والشروط التنظيمية التي تحمي وتعزز الصحة والسلامة، ما يمكن المديرين والعمال لزيادة السيطرة على صحتهم وتحسينها وليكونوا أكثر نشاطا وإيجابية وقناعة. ثم بين (اليامي، 2010: 1) أن الصحة التنظيمية نالت اهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي. وذلك لان أغلب المنظمات تعاني من عدم وضوح الأهداف وغياب الاستقلالية في العمل فضلا عن انعدام الثقة انخفاض المعنويات وعدم القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الحديثة وما إلى ذلك من أمور لها دلالات سلبية إلى حد كبير على العاملين كضعف الروح المعنوية وتراجع مشاعر الرضا وانخفاض مستوى الدافعية للعمل إلى أدنى الدرجات. كما أن (الشرقي، 2013: 147) قد بين أن الصحة التنظيمية تعكس حالة المنظمة التي تتوافر فيها بيئة عمل تمكن العاملين من النجاح للوصول إلى مستوى أداء يحقق التوقعات على المدى البعيد، حيث يظهر ذلك في تدني معدل الغياب وانخفاض دوران العمل فضلا عن اكتساب العاملين راحة نفسية وفسولوجية، حيث يتكامل مفهوم الصحة التنظيمية وتطوير مستواها مع عملية تحسين جميع عناصر المؤسسة ومدخلاتها التي تؤدي إلى تغيير ثقافتها ويتطلب هذا التغيير وقتا طويلا تحدث فيه تغييرات في الهيكل التنظيمي ونظام الأجور وتوزيع المهام وتكنولوجيا العمل.

2- مستويات الصحة التنظيمية

توجد عدة مستويات للصحة التنظيمية ولكل مستوى مؤشرات الدالة عليه وهذه المستويات هي:

أ- مستوى الصحة التنظيمية المفقودة: في هذا المستوى لا يتم فيها احترام قيم الأفراد ولا توجد فرص لتطويرهم أو الاستماع لهم ولا تؤخذ أفكارهم بعين الاعتبار وتتميز بإدارة منفردة لذا فمن المستحيل أن يكون فيها تطوير أو المحافظة على عاملين منتجين وتكون الرؤيا المستقبلية لهذه المنظمة مشكوك فيها (Laub, 2004: 15).

ب- مستوى الصحة التنظيمية الضعيفة: هي لا تختلف كثيرا عن الأولى ويشعر العاملون باستغلال جهودهم دون أن يتم تطويرهم مهنيا وهم لا يشعرون بالتمكين لإحداث التغيير وعدم وضوح الأهداف وقنوات الاتصال مغلقة (الكماي، 2011: 22).

ج- مستوى الصحة التنظيمية المحدودة: في هذا المستوى يشعر العاملون أن تدريبهم فقط لمصلحة المنظمة وليس لتطويرهم الشخصي ونادرا ما يتم الاستماع لأرائهم والنمط القيادي سلبي في المنظمة ويتعرض العاملون إلى الضغوط ضمن بيئة استبدادية (Laub, 2004: 17).

د- مستوى الصحة التنظيمية المتوسطة: في هذا المستوى يوجد اهتمام بالروح المعنوية للعاملين والقيادة ايجابية ويوجد تحاور محدود بين الإدارة والعاملين والمنظمة في موقع جيد والتغيير مرغوب من الإدارة (النعيمات، 2005: 15).

م- مستوى الصحة التنظيمية الممتازة: يشعر العاملون هنا باحترام قيمهم ويشاركون في صنع القرار والعاملون يفضلون العمل الجماعي والإدارة ترحب بالتغيير كعملية مستمرة لمواجهة التحديات المستقبلية (الكماي، 2011: 24).

ي- مستوى الصحة التنظيمية المثالية: في هذا المستوى يشعر العاملون بالاهتمام الكامل لقيمهم ولوجودهم في المنظمة وعلاقتهم قوية بقيادة المنظمة ويشاركون باتخاذ القرارات والاتصال مفتوح بينهم وبين الإدارة والمنظمة ايجابية وتتمتع تنظيمية بصحة مثالية (النعيمات، 2005: 16).

3- خصائص المنظمات الصحية

تعد المنظمات الصحية ذات خصائص مميزة كما أشار لها (Karaguzel, 2012; 21) وهي كالآتي:

- متفتحة للابتكار والتحسين.
- فعاليتها مرتفعة على المدى الطويل.
- تكفل للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الاهتمام بالعاملين.
- الاتصالات بين الأفراد والإدارة العليا قوية.
- تطوير الالتزام التنظيمي.



أثر القيادة الملهمه في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية

- مسؤولة عن البيئة والعاملين.
- فعالة من حيث اتخاذ التدابير الوقائية.
- مستويات عالية من الرضا الوظيفي.
- معدلات الغياب وإنهاء العمل قليلة.
- الاهتمام بسلامة العاملين ونادرا ما تصادف حوادث العمل .
- ارتفاع الدافع للموظفين للعمل مما يترتب عليه الأداء المرتفع.
- لا يمكن للظروف البيئية غير المواتية الداخلية والخارجية أن تلحق الضرر بالمنظمة.
- يتم تطوير روح الفريق وقانون الموظفين مع الشعور (لنا).
- يشعر الموظفون بالأمان الوظيفي في المنظمة .
- تدفق المعلومات قوي وفي الوقت المناسب.
- قدرة على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ بنجاح .
- المشاكل معروفة الأسباب.
- ثقافة منظمة مفتوحة وتركز على الثقة والتشجيع موجود .
- انخفاض ضغوط العمل

4-أبعاد الصحة التنظيمية

توجد علاقة وطيدة بين الصحة التنظيمية وبين باقي المتغيرات التنظيمية الأخرى وخصوصا فيما يتعلق بالأفراد العاملين في المنظمة من حيث الخبرة والثقافة والتدريب وكذلك فيما يتعلق ببيئة العمل الداخلية والخارجية للمنظمة، ولتتميز المنظمات عن غيرها من خلال الأبعاد المحددة للصحة التنظيمية التي تعتمدها كالاستقلالية والثقة وتوفير الموارد ووضوح الأهداف والتماسك المؤسسي والمعنويات العالية والإبداعية والتكيف التنظيمي والتي تعبر عن الإطار العام لعمل كافة المنظمات ضمن بيئتها الاجتماعية والقانونية والثقافية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية (الحجار، 2004، 89) . وقد أشار العديد من الباحثين إلى أنه توجد الكثير والعديد من الأبعاد التي تعتمدها المنظمات وفق طبيعة أعمالها وأنشطتها التي تمارسها نذكر منها ما أورده كل من (الحوامدة وأبو شتال، 2011، 92) من الأبعاد المتعلقة بالصحة التنظيمية منها:

- وضوح الأهداف . كفاية الاتصالات . توازن السلطة المثالي . تسخير الموارد .
- التماسك . الاستقلالية . الإبداع . المعنويات . حل المشكلات .
- أما (Franciska & Welly، 2013; 1577) فقد حدد مجموعة من الأبعاد منها:
- الفرص الوظيفية . - الأداء . - القيادة الملهمه . - الوضوح الإستراتيجي .
- مراجعة أداء الأفراد . - نتائج الإدارة .

كما أشارت (علي، 2015: 11) إلى اعتمادها في بحثها على عدة أبعاد هي:

1-البعد المادي: هو قدرة المنظمة على تعزيز الجوانب المتعلقة بالتنسيق التنظيمي وبناء اللوجستيات الداخلية من خلال نظم المعلومات الإدارية وتطوير منتجات جديدة بما يحقق الجوانب التي تعزز الصورة المؤسسية للمنظمة.

2-البعد العقلي: هو القدرة على توليد الإستراتيجيات الجديدة بما يعزز تطوير الثقافة التنظيمية والارتقاء بالسلوك الإداري لنشر ثقافة المنظمة وتحقيق التنمية والابتكار .

3-البعد الاجتماعي: هو الجانب الذي يتم من خلاله تضمين القوى العاملة للعمل في بيئة آمنة وفق إطار تنظيمي داعم يتكامل مع دعم القيادة الإيجابية والاستقلالية التنظيمية والارتباط بالبيئة الاجتماعية للمنظمة.

غير أن (الجابري، 2017: 350) فقد أعتمد أربعة أبعاد للصحة التنظيمية منها:

- النزاهة المؤسسية . - الروح المعنوية . - الاعتبارية . - الهيكل الأولي أو الأساسي.



أثر القيادة الملهمه في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية

الفصل الثالث : الجانب العملي للدراسة

أولاً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من عدد من الملاكات الإدارية العليا العاملة في وزارة الثقافة العراقية العراقية في بغداد) ومراتبهم العلمية المختلفة فيها، واختيرت عينة عشوائية من الإداريين بمختلف المستويات ليتم توزيع الاستبانة عليهم وكان عدد المشاركين الذين تم توزيع الاستبانة عليهم (35) شخص إلا انه تم استلام (32) استبانة فقط وكما سيوضحه الجدول (4) أدناه والذي تبين منه مدى ملائمة العينة المبحوثة من خلال مؤهلات الأفراد المشاركين في الاستبيان والذي بين أن الذكور أكثر نسبة مشاركة من الإناث، فضلا عن أكثر فئة عمرية مشاركة هي ما بين 31 سنة إلى 40 سنة، أما أكثر المشاركين في الاستبيان ممن لديهم خدمة أكثر من (10) سنوات في العمل وان اغلبهم من حملة الشهادات العليا ما يشير إلى كفاءة العينة التي تم الاعتماد عليها في الاستبيان .

جدول (4) خصائص عينة البحث

الخصائص	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	الذكور	26	81%
	الإناث	6	19%
	المجموع	32	100%
العمر	31 سنة إلى 40 سنة	21	66%
	41 سنة إلى 50 سنة	7	22%
	51 سنة فأكثر	4	12%
	المجموع	32	100%
عدد سنوات الخدمة	1 سنة إلى 10 سنوات	11	34%
	11 سنة إلى 20 سنة	13	41%
	21 سنة فأكثر	8	25%
	المجموع	32	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	13	41%
	دبلوم عالي	6	19%
	ماجستير	9	28%
	دكتوراه	4	12%
	المجموع	32	100%

الجدول من إعداد الباحث

ثانياً: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة البحث

سيتم عرض نتائج البحث وتحليلها بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وذلك للوقوف على آراء عينة البحث ومدى استجابتهم لذا تم اعتماد (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لتحديد مدى الانسجام والتوافق بين آراء أفراد العينة وكانت النتائج كالآتي:-

1- فقرات القيادة الملهمه

يشير الجدول(5) أدناه أن المعدل العام يساوي للأوساط الحسابية يساوي (5,15) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) ما يدل أن إجابات العينة متفقة، أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (1,07) وهو يدل على مدى تجانس تلك الإجابات، فقد حققت الفقرة (بملاك القائد القدرة على تأدية أعمال تخدم المستقبل) أعلى وسط حسابي وقدره (5,71) وبانحراف معياري (1,08) وهذا يعني مدى أهمية امتلاك القائد الرؤية



أثر القيادة الملهمه في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية

المستقبلية والقدرة على تحقيق الانجازات التي ترفع من شأن المنظمة بين مثيلاتها في المستقبل، أما الفقرة (يتمكن قائد العمل من إطلاق أحكام صحيحة) فقد حققت أقل وسط حسابي وقدره (4,24) وبانحراف معياري (1,12) وهو ما يؤكد أن إطلاق الأحكام من قبل القائد في مختلف الأمور قد لا تكون صحيحة دائما وهذا ما يوضحه الجدولة (5) أدناه:-

جدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القيادة الملهمه $N = (32)$

أولا	القيادة الملهمه	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لدى قائد العمل الثقة في قدراته	4,88	1,04
2	يتمكن قائد العمل من إطلاق أحكام صحيحة	4,24	1,12
3	لدى قائد العمل تصور بان الآخرين على معرفة	4,69	1,17
4	يمتلك القائد القدرة على تادية أعمال تخدم المستقبل	5,71	1,08
5	يبقى ظل القائد قائما بين مجموعات العمل	5,42	1,25
6	يجعل القائد من ماضي المنظمة منطلقا لتأمين مستقبلها	5,19	1,19
7	يعتمد القائد شتى السبل لإقرار ثقافة التغيير في المنظمة	5,25	1,13
8	يجعل القائد من التغيير منطلقا له في ميدان عمله	5,49	1,05
9	يقوم القائد بإزالة العقبات في المنظمة	5,22	1,14
10	يعتمد القائد الواقعية عند تحديد احتياجاته في بيئة العمل	5,43	1,06
	المعدل العام	5,15	1,07

2- فقرات الصحة التنظيمية

أ- فقرات البعد المادي : يظهر من الجدول (6) أدناه قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الجانب المادي للصحة التنظيمية والتي تظهر أن الفقرة (تهتم إدارة المنظمة بقوة العمل وتحديد المواقع الاستراتيجية) حققت أعلى وسط حسابي ومقداره (4,81)، وهذا ما يؤكد مدى أهمية اهتمام الإدارة بقوة العمل العاملة في المنظمات، أما الفقرة (تتمتع المنظمة بقدرتها على تطوير اللوجستيات الداخلية) فقد حققت أقل وسط حسابي وقدره (3,57) وبانحراف معياري (0,59) وكما يوضحه الجدول (6) أدناه .

ب- فقرات البعد العقلي: أما فقرات البعد العقلي فنجد أن (لدى إدارة المنظمة القدرة على توليد الإستراتيجيات الجديدة) حققت أعلى وسط حسابي وقدره (4,04) وهو ما يدل على مدى أهمية أن تكون للإدارة القدرة والإمكانية على توليد الاستراتيجيات الجديدة لتطوير العمل، أما فقرة (تؤكد إدارة المنظمة على الاهتمام بالذاكرة التنظيمية) فقد حققت أقل وسط حسابي وقدره (3,10) وبانحراف معياري (0,98) .

ج- فقرات البعد الاجتماعي : أما فقرات البعد الاجتماعي فنجد أن (لدى إدارة المنظمة إمكانات عالية للاضطلاع بعمليات التخطيط الإستراتيجي) حققت أعلى وسط حسابي وقدره (4,40) وهو يشير إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات أهميه كبيرة وتدل على نجاح القيادة الإدارية في عملها، أما فقرة (تمتلك إدارة المنظمة القدرة على العمل على الجودة والتحسين المستمر) فقد حققت أقل وسط حسابي وقدره (3,41) وكما سيظهر في الجدول (6) أدناه :-



أثر القيادة الملهمه في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية

الجدول (6) أبعاد الصحة التنظيمية (المادي والعقلي والاجتماعي)

ت	1- البعد المادي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1-	تهتم إدارة المنظمة بقوة العمل وتحديد المواقع الإستراتيجية.	4,81	0,40
2-	تهتم إدارة المنظمة بنظم المعلومات واتخاذ القرارات.	4,48	0,67
3-	تهتم إدارة المنظمة بنظم الرقابة الإدارية.	4,05	0,79
4-	لدى المنظمة القدرة على توفير أنظمة السلامة والحماية	3,76	0,69
5	تتجه المنظمة نحو تطوير وتحسين مشاريعها الجديدة	3,90	0,61
6	تمتلك المنظمة القدرة على التنسيق التنظيمي .	3,76	0,61
7	تتمتع المنظمة بقدرتها على تطوير اللوجستيات الداخلية .	3,57	0,59
8	تمتلك المنظمة القدرة على مراقبة الجودة والصيانة .	3,67	0,57
9	لدى المنظمة إمكانات عالية في مجالات إدارة التسويق والعلاقات العامة والمشتريات .	4,14	0,78
10	تتمتع المنظمة بقدرتها على تطوير الهيكل التنظيمي والصورة المؤسسية.	4,19	0,74
	المعدل العام	4,03	0,37
ت	2- البعد العقلي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11-	تلتزم إدارة المنظمة بتطوير مجالات الاتصالات والدعاية والعلاقات العامة.	3,22	1,20
12-	تهتم إدارة المنظمة بتطوير الدراسات وأبحاث السوق.	3,56	1,15
13-	لدى إدارة المنظمة القدرة على توليد الإستراتيجيات الجديدة .	4,04	0,84
14-	تؤكد إدارة المنظمة على الاهتمام بالذاكرة التنظيمية .	3,10	0,98
15-	تتجه إدارة المنظمة نحو تطوير وتحسين الثقافة التنظيمية.	3,97	1,08
16-	لدى إدارة المنظمة القدرة على نشر رسالتها .	3,62	0,90
17-	لدى إدارة المنظمة القدرة على نشر الوعي التنظيمي.	3,49	1,18
18-	لدى إدارة المنظمة القدرة على تطوير السلوك التنظيمي.	3,25	0,94
19	لدى إدارة المنظمة القدرة على القيام ببحوث التنمية والابتكار.	3,76	1,14
20	تؤكد إدارة المنظمة على الاهتمام بتنمية المناخ التنظيمي.	3,64	0,82
	المعدل العام	3,56	1,02



أثر القيادة الملهمة في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية

3- البعد الاجتماعي		ت
0,80	3,80	21 تتمتع إدارة المنظمة بقدرتها على تحقيق الاستقلالية التنظيمية.
1,01	3,62	22 تهتم إدارة المنظمة بتعديل خصائص الخدمات الحالية بما يتناسب مع أصحاب المصلحة .
0,99	3,46	23 لدى إدارة المنظمة القدرة على طلب المساعدات في حالة الحاجة إليها .
0,95	3,59	24 تؤكد إدارة المنظمة على أهمية ارتباطها مع باقي المنظمات وإعداد بيئة اجتماعية .
0,68	3,74	25 تتجه إدارة المنظمة نحو تطوير وتحسين العمل بما يتلاءم ومتطلبات المسؤولية الاجتماعية.
0,92	3,49	26 لدى إدارة المنظمة القدرة على ممارسة القيادة الايجابية.
0,90	3,44	27 تتمتع إدارة المنظمة بقدرتها على المشاركة في المشاريع الجديدة .
0,98	3,41	28 تمتلك إدارة المنظمة القدرة على العمل على الجودة والتحسين المستمر .
0,92	4,40	29 لدى إدارة المنظمة امكانات عالية للاضطلاع بعمليات التخطيط الاستراتيجي.
0,94	3,46	30 لدى إدارة المنظمة خطة مستقبلية وتوجيه المهارات وفقا للمصالح.
0,91	3,54	المعدل العام

الجداول من إعداد الباحث

2-اختبار فرضية الارتباط بين متغيرات البحث :

انطلقت الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها (هناك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الملهمة والصحة التنظيمية في المنظمات) من توقع وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة الملهمة وأبعاد الصحة التنظيمية، ومن خلال العلاقات التي يعرضها جدول(7) المعبر عن علاقات الارتباط بين المتغيرين تبين لنا الآتي:

أظهر متغير القيادة الملهمة مع إجمالي متغيرات الصحة التنظيمية علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية أي بنسبة (100%) من مجموع العلاقات وكانت العلاقات جميعها قوية وبمستوى معنوية (0,01) أي بدرجة ثقة (99%) وكانت أقوى علاقة مع متغير البعد العقلي حيث بلغ الارتباط (0,445) وهو دال معنوي بمستوى (0,01)، وكذلك بلغ الارتباط مع متغيري (البعد الاجتماعي والبعد المادي) (0,396 و0,433) على التوالي وهي علاقات قوية موجبة عند مستوى معنوية (0,01)، وبذلك تدل هذه النتيجة أهمية ممارسة الإدارة للقيادة الايجابية والارتقاء بالسلوك الإداري فضلا عن تطوير المنتجات الجديدة وتحقيق التنمية والابتكار في المنظمة مع تحقيق البيئة الآمنة للعاملين وفي ضوء هذه النتيجة يتم إثبات الفرضية الرئيسة الأولى (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة الإلهامية وأبعاد الصحة التنظيمية بذلك تقبل الفرضية الرئيسة الأولى) وكذلك الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة .



أثر القيادة الملهمة في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية

جدول (7) قيم معاملات الارتباط بين القيادة الملهمة والصحة التنظيمية

المتغيرات-التابعة المستقلة	الصحة التنظيمية البعد المادي	الصحة التنظيمية البعد العقلي	الصحة التنظيمية البعد الاجتماعي	الإجمالي
القيادة الملهمة	0,396	0,445	0,433	0,431

مستوى معنوية 0,01 الجدول من إعداد الباحث

3-اختبار التأثيرات بين متغيرات البحث

أ-البعد المادي: لكي يتم اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (هناك تأثير معنوي بين القيادة الملهمة والبعد المادي في المنظمات) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة للمتغير الأول (البعد المادي) بلغت قيمتها (12,409) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3,96) وبمستوى معنوية (0,05) وبدرجة ثقة (95%)، وهذا يدل على وجود تأثير للقيادة الملهمة على قدرة المنظمة على تعزيزها لجوانب المتعلقة بالتطوير التنظيمي وبناء الأنشطة الداخلية من خلال تطوير منتجات جديدة بما يحقق الجوانب التي تعزز الصورة المؤسسية للمنظمة، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية .

ب-البعد العقلي

أما بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (هناك تأثير معنوي بين القيادة الملهمة والبعد العقلي في المنظمات) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة للبعد العقلي بلغت قيمتها (5,570) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3,96) وبمستوى معنوية (0,05) وبدرجة ثقة (95%)، وهذا يدل على وجود تأثير للقيادة الملهمة على أفكار وتوجهات العاملين بما يعزز تطوير الثقافة التنظيمية والارتقاء بالسلوك الفردي والجماعي لنشر ثقافة المنظمة وتحقيق التنمية والابتكار، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية .

ج-البعد الاجتماعي

وفيما يتعلق باختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (هناك تأثير معنوي بين القيادة الملهمة والبعد الاجتماعي في المنظمات) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة للبعد العقلي بلغت قيمتها (3,902) وهي مقاربة لقيمتها الجدولية البالغة (3,96) وبمستوى معنوية (0,05) وبدرجة ثقة (95%)، وهذا يدل على وجود تأثير للقيادة الملهمة على البعد الاجتماعي وبالتالي من خلال تضمين القوى العاملة للعمل في بيئة آمنة وفق إطار تنظيمي داعم يتكامل مع دعم القيادة الإيجابية والاستقلالية التنظيمية والارتباط بالبيئة الاجتماعية للمنظمة، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الفرعية الرئيسية الثانية وهو ما سيظهر في الجدول (8) أدناه:-

الجدول (8) علاقة الانحدار البسيط (التأثير) بين القيادة الملهمة وفقرات الصحة التنظيمية

التابع	البعد المادي	البعد العقلي	البعد الاجتماعي	F الجدولية عند مستوى معنوية 0,05
القيادة الملهمة (المستقل)	R	R	F	3,96
	F	F	R	3,902
	0,38	0,42	0,159	5,570

الجدول من إعداد الباحث



أثر القيادة الملهمة في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية

الفصل الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

- 1- تبين من خلال التحليل وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية بين القيادة الملهمة والصحة التنظيمية.
- 2- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن للقيادة الملهمة تأثيراً معنوياً في سلوك العاملين مما يؤدي إلى تطوير أدائهم وتطوير قدرات الإبداع والتصميم والابتكار لديهم من خلال إشاعة ثقافة التغيير في الوزارة .
- 3- تعمل القيادة الملهمة على إكساب المهارات للعاملين فضلاً عن القدرة على إدارة الاجتماعات في العمل وتطوير اللوجستيات الداخلية .
- 4- أن دور القيادة الملهمة في تحقيق رضا العاملين والذين من خلالها يتم تحقيق أهداف الوزارة يشير إلى مدى قناعة وإيمان القيادة بتحقيق البيئة التنظيمية الصحية والملائمة للعمل والإبداع.
- 5- إيمان القيادة الملهمة باعتماد معايير الصحة التنظيمية في منظماتهم كتوفير أنظمة السلامة والحماية وأنظمة الرقابة الداخلية يقود إلى التحسين المستمر للوزارة فضلاً عن تحقيق التميز بين المنافسين.
- 7- القيادة الملهمة تؤثر في القوى التنظيمية القاندة على مستوى الإدارات المختلفة في الوزارة ما يؤدي إلى تحقيق تواصل وترابط أفضل مع العاملين .

ثانياً:- التوصيات

- 1- ضرورة تركيز القيادات العليا على توفير المناخ الملائم لتطبيق الصحة التنظيمية فكرياً وعملياً في منظماتهم من خلال اعتماد ممارسة القيادة الإيجابية الملهمة في الوزارة.
- 2- دراسة كافة المعوقات والعقبات وتشخيصها للحد منها ومعالجتها مع التركيز على مفهوم الصحة التنظيمية وتطبيقها من قبل القيادة الإدارية في الوزارة .
- 3- الاهتمام بتدريب العاملين وتحسين مستوياتهم وتطويرهم في العمل باعتباره من العوامل المهمة في رفع كفاءة العاملين في عملهم .
- 4- دراسة وتطوير أنظمة الحوافز كونها عنصراً فاعلاً لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين على مختلف مستوياتهم.
- 5- الاهتمام المستمر من الإدارة والقيادة بمصالح العاملين الشخصية داخل وخارج العمل ما يؤثر إيجابياً على سلوكهم وتصرفاتهم في العمل .
- 6- تشجيع روح الفريق والاهتمام بفرق العمل كونها من الأساليب التي تزيد ارتباط العاملين ببعضهم وارتباطهم بمنظمتهم.

المصادر العربية

- 1- الجابري، ليث شقاوة حسن، 2017، دور الصحة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد 1، العراق.
- 2- الحجار، راند حسين، 2004، أولويات إصلاح النظام المدرسي الفلسطيني في ضوء مفهوم الصحة التنظيمية، بحث مقدم للمؤتمر التربوي الأول، (التربية في فلسطين وتغيرات العصر) المنعقد بكلية التربية في الجامعة الإسلامية للفترة من 23-24 \ 11 \ 2004 .
- 3- الحوا، مدة، نضال وأبو شتال، معتصم مهدي، 2011، مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر وضغوط العمل، دراسة ميدانية على أطباء القطاع الحكومي في الأردن، جامعة مؤتة، كلية إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، الكرك، الأردن.
- 4- خليل سلطان أحمد، ومحمد وزيرة يحيى، 2012، القيادة الملهمة والمفاجأة الإستراتيجية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات في عدد من دوائر محافظة نينوى، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، نصف سنوية، العدد 13، تشرين ثاني، المجلد السابع.
- 5- السلمي، علي، 2001، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.



أثر القيادة الملهمة في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية

- 6- الشهراني، فاطمة سعيد موسى، 2017، متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم الإدارة والإشراف التربوي في كلية التربية، جامعة الملك خالد، عمادة الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية .
- 7- الأشرافي، عباس عبد المهدي، 2013، مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية، 109 (28)، ص 145-190 .
- 8- الصرايرة، أكثم والطيط، احمد، 2010، توافر الصحة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (6)، العدد (1)، ص 97-118، عمان .
- 9- الطراونة، تحسين احمد، 2012، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، مركز البحوث والدراسات ' الرياض، السعودية .
- 10- الضلاعين، علي فلاح، 2012، (أثر الصحة التنظيمية في تعزيز الدافعية للتحاق بالعمل لدى العاملين في مؤسسات مالية عامة أردنية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، مؤتمراً للبحوث والدراسات، العدد السابع، مجلد 27، عمان .
- 11- العنزي، فواز فالح، 2015، القيادة الملهمة كمدخل لتطوير الأداء وتحقيق التميز المدرسي، جامعة الكويت، الكويت .
- 12- العميان، محمد سلمان، 2002، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن .
- 13- كوفي، ستيفن، 2006، المادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة، دار الفكر بدمشق، الطبعة الأولى، سوريا .
- 14- اللوح سمير كامل، 2016، دور القيادة الملهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي بوزارة الإشغال العامة والإسكان ' رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين .
- 15- علي، لبنى قحطان محمد، 2015، تأثير المرونة الإستراتيجية اللاتاكيد البيئي في الصحة التنظيمية، بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم إدارة في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد .
- 16- عطية، جرجي شاهين، 2000، المعتمد، قاموس عربي- عربي، ط2، دار صادر، بيروت .
- 17- عمار، سعدي علي، 2016، القيادة الإدارية الفاعلة دورها في تنمية مهارات مديري الإدارات، دراسة حالة في مجموعة شركات دانفوديو، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة كلية الدراسات العليا كلية الدراسات التجارية، السودان .
- 18- الفضيلي، فضل صباح، 1997، الالتزام بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الشخصية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، مجلد 37، العدد 11..
- 19- فترى، نور، 2012. القيادة الملهمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على مركز المؤتمرات في القاهرة مصر .
- 20- النعيمات، المعتمد أبو شتال، 2005، مدى توفر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر ضغوط العمل، دراسة ميدانية على أطباء القطاع الحكومي في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الكرك الأردن .
- 21- الكمالي، عبد الله عبد القادر، 2011، مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن .
- 22- محمد، عبد الحميد، 2009، أنواع القيادة، شبكة فلاسفة التطوير، تدريب وتنمية الموارد البشرية، مصر .
- 23- ندى، يحيى محمد، 2008، واقع الصحة المنظميه في المدارس الخاصة شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة الجليل للبحوث، المجلد (3)، العدد (2)، ص 46-75 .
- 24- اليامي، منصور محمد، 2012، أثر الصحة التنظيمية في تعزيز السلوك الابداعي لدى العاملين في الغرف التجارية والصناعية في المملكة العربية السعودية، مؤتمراً للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (27) 7، 241-288 .



أثر القيادة الملهمة في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية

المصادر الأجنبية

- 1--Joyce, J., 2009, *Inspirational Manager: How to Build Relationships that Deliver Results*. Pearson; Prentice Hall Business.
- 2--Gerald Greenberg J & Robert A. Baron, R.A., 2004, *Behavior in Organization*, Prentice-Hall, N.J.
- 3--Hoy, W.; & Miskell, C.G., 1991 *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, 3rd edition. New York; Random House. P5-72.
- 4--Kerfoot, K., 2002, *From Motivation to Inspiration: Leadership in Dermatology Nursing*, Vol. 14, pp. 126-6.
- 5--Karaguzel, Ensar Selman, 2012; *Orgut Sagliginin in Orgutsel Baglilig a Etkisinin incelenmesi (Bir Devlet Universitesi Ornegi)*, Yuksek Lisans Tezi, Sakarya Universitesi Sosyal Bilimler Enstitusu Sakarya.
- 6--Murphy, Lawrence R, & Cooper, Cary L, 2003, *Healthy and Productive Work: An International Perspective*, Taylor & Francis Group, USA.
- 7--Franciska, V. & Welly, J., 2013, *Formulating company health aspiration to achieve organizational health index (OHI); CASE STUDY at pt bio farma (PERSERO) The Indonesian Journal of Business Administration* Vol. 2, No.13, 2013; 1570-1579.
- 8--Merriam-Webster online, 2006, *Integrity*. Retrieved February -Morgan, Neil A, Douglas W, Vorhies and Charlotte H. Mason, 2009, *Market Orientation*, Journal 30; 909-920.
- 9--Nair, Hari A.P, & Kumar, Dileep, & Ramalu, Subramaniam Sri, 2014, *Organizational Health; Delineation. Constructs and Development of a Measurement Model*, Asian Social Science; Vol. 10, No.14.
- 10--Xenidis, Yiannis & Theocharous, Kyriakos, 2014; *Organizational Health; Definition and Assessment*, Elsevier Journal. Procedia Engineering Creative Construction Conference.
- 11--Luab, 2004, *Organizational Health and Organization Level: Organizational Leadership Assessment Group*. Indiana Wesleyan University, U.S.A.
<https://www.regent.edu>,

الانترنت

- 1-- (Carmin Gallo, 2005) الموقع (عن موقع دنيا التعليم) للمزيد <http://www.youtube.com/watch...>
- 2- جيفري تشوا وآخرون، 2010: 38، دراسة أعدتها مجموعة بوسطن الاستشارية، مايو 2010
- 3- كاشف الغطاء، 2009، مقالة بعنوان القيادة الملهمة في مركز النور بتاريخ 6/10/200 - الموقع dpuf See more at; <http://www.alnoor.se/article.asp?id=59174#sthash.1p71wdln>.
- 4- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية 2007-2019 (انترنت) management courses (الموقع) Email booking @euroMatech.ae - البرامج والمؤتمرات والورش العلمية دورات وبرامج الإدارة والقيادة وتطوير الذات. [Url;www.euromatech.ae](http://www.euromatech.ae).
- 5- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، قسم علوم الإدارة، (انترنت) {إدارة أحمد نبيل فرحات، مقالة بعنوان (ما المقصود بالقيادة الإلهامية) في 25/2/2014. انترنت (الموقع) <https://hadiscussion.com>
- 6- (Alaa Alazmeh)، نظريات القيادة، النظرية الروحية الإلهامية التحفيزية، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، أكتوبر، 2017، 5).



**Effect of the Inspiring leadership to Achieve Organizational health in the Iraq
Organization Field research in the Iraqi Ministry of Culture**

Abstract

The aim of the research is to know the characteristics of both variables in order to be able the to construct the integrated framework of its paragraphs through the available information on both inspirational leadership and organizational health. as fundamental variables of research, as well as the extent of the influence of the inspirational variable as an independent variable in the organizational health variable as a variable in its three physical, mental and social dimensions. The research is important to stimulate the behavior side of the staff. Which is one of the top concerns of senior management in the ministry, because of its great importance in increasing the effectiveness of the performance of employees and their loyalty to their ministries, which is achieved through the direct impact of the leader in persuasion and guidance and give positive motivation is the best example for them. Touched Seathaly basic problem in ministry (sample for research) discussed the existence of a leadership believes in the achievement of well-being and happiness of employees during work reflected on the job satisfaction of employees and their performance on their association with their organization and their work. Has sought research to achieve a number of cognitive and practical goals to a set of key and subsidiary assumptions and through the adoption of a questionnaire to collect data and information related to research in the Iraqi ministry of culture in Baghdad as a sample for research, which consisted of(32) people from the administrators of various levels depending on personal interviews and field visits to collect data related to the research where the subject of data collection for statistical analysis using a program(spss) program (statistical package for social science). and relying on a number of statistical methods to address these data and to reach a set of results including the arithmetic mean and the standard deviation of the correlation coefficient and the coefficient of influence which showed the relationship of correlation and positive effect between the variable leadership inspirational and the dimension of organizational health and the search reached a set of results including the need to work promote the dimensions of regulatory health variable to achieve better performance for the staff of the organization to increase their loyalty to their organization and inspirational leadership has a role in changing the behavior of employees to improve the level performance training, welfare and happiness, the search also presented a number of suggestions including the importance of training staff, studying all obstacles and addressing them to achieve the organizational health, implementing the incentive system and the spreading the teams knowledge among them ..

Key words: Organizational health ·Inspiring leadership