



## Organizational health and its relationship to improving the performance of members of the sub-sports federations in Nineveh Governorate

Dr. Sabhan Younis Sultan

Omar Hazem Bashir Al-Taie

Dr. Saud Abdul Mohsen

### Abstract

The primary objective of the current study was to demonstrate the relationship between the primary variable at the organizational level, organizational health, and improving employee performance in sports federations. To achieve this objective, a research model was designed that included a set of sub-variables, including organizational health and its four dimensions (esteem, morale, and organizational cohesion). The study model and the relationships included in it were built based on what the literature has proposed about the relationships between the factors included in the model. The research aimed to identify the dimensions of organizational health among members of the sub-sports federations in Nineveh Governorate, if the descriptive approach was used by survey method, and the research sample consisted of members of the sports federations branches in Nineveh Governorate, numbering (74) members. In collecting data, the questionnaire (Al-Kawaz and Iskandar 2021) was used, which was applied to a sample of educational supervisors in Iraq, after verifying its apparent validity and reliability. In processing the data statistically, the frequency, percentage, and arithmetic mean were used, while the research tool was the questionnaire, which was designed and distributed electronically. The study reached a number of conclusions, the most important of which is the moral impact of organizational health on improving the performance of employees in sports federations in Nineveh Governorate. The most important recommendation of the study is the need for sports federation management to pay more attention to organizational health by resolving the problems facing members and affiliates by providing open communication channels that enable them to convey problems to senior management and work to resolve them quickly. It is also necessary to provide appropriate working conditions for federation members, enabling them to implement changes creatively and enhancing trust among employees.

E-ISSN:2707-7853

Keywords: Organizational Health, Sports Federations, Senior Management.

رقم الابداع في المكتبة الوطنية 2439

الصحة التنظيمية وعلاقتها في تحسين أداء أعضاء الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة

نينوى

م. د. سبهان يونس سلطان مهدي الحيايلى / جامعة الموصل/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

[sabhan.alhayali83@uomosul.edu.iq](mailto:sabhan.alhayali83@uomosul.edu.iq)

الباحث م. م عمر حازم بشير الطائي - جامعة الموصل/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

[Omarhazim@uomosul.edu.iq](mailto:Omarhazim@uomosul.edu.iq)

الباحث أ.د. سعود عبد المحسن جامعة الموصل/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

[Saadmahssn@uomosul.edu.iq](mailto:Saadmahssn@uomosul.edu.iq)

### ملخص البحث

تمثل الهدف الاساس للدراسة الحالية ببيان العلاقة للمتغير الاساسي على مستوى المنظمة تمثلت بالصحة التنظيمية لتحسين أداء العاملين في الاتحادات الرياضية. ولتحقيق هذا الهدف فلقد تم تصميم نموذج البحث تضمن مجموعة من المتغيرات الفرعية تمثلت بالصحة التنظيمية وأبعادها الثلاثة ( الاعتبارية، الروح المعنوية ، التماسك المنظمي)، ولقد تم بناء نموذج الدراسة والعلاقات الواردة فيه بناء على ما طرحته الادبيات حول العلاقات بين العوامل التي تضمنها النموذج. وهدف البحث الى التعرف على ابعاد الصحة التنظيمية لدى منتسبي الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة نينوى، اذا تم استخدام المنهج الوصفي بطريقة المسح، وتكونت عينة البحث منتسبو شعب الاتحادات الرياضية في محافظة نينوى والبالغ عددهم (74) عضواً، وفي جمع البيانات تم استخدام استبيان ( الكواز واسكندر 2021) والمطبق على عينة من المشرفين التربويين في العراق وذلك بعد التحقق من صدقه الظاهري وثباته، وفي معالجة البيانات احصائياً تم استخدام التكرار والنسبة المئوية الوسط الحسابي فيما تمثلت أداة البحث بالاستبانة والتي تم تصميمها وتوزيعها إلكترونياً، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها التأثير المعنوي للصحة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في الاتحادات الرياضية في محافظة نينوى. واهم ما توصي به الدراسة هو ضرورة ان تقدم إدارة الاتحادات الرياضية من الأهتمام بالصحة التنظيمية من خلال حل المشكلات التي تواجه أعضاء ومنتسبي بتوفير قنوات اتصال مفتوحة تمكنهم من نقل المشكلات للإدارة العليا والعمل على حلها بسرعة، وكذلك ضرورة توفير ظروف عمل مناسبة لأعضاء هيئة الاتحادات بالشكل الذي يمكنهم من تأدية تنفيذ التغييرات بطرق إبداعية ، والعمل على تعزيز الثقة بين العاملين.

الكلمات المفتاحية: الصحة التنظيمية ، الاتحادات الرياضية، الإدارة العليا.

## 1-التعريف بالبحث :

## 1-1 مقدمة البحث وأهميته

يعتبر الوصول الى صحة تنظيمية مرتفعة في المنظمات امرا لازما، خاصة في ضوء التطور المتسارع في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية، ان الميزة الأكبر التي يمكن لأي منظمة تحقيقها هي الصحة التنظيمية، ومع ذلك، يتم تجاهلها من قبل معظم القادة، وتكون المنظمات صحية عندما تكون كاملة ومتسقة، أي عندما تكون أهدافها، وادارتها، وعملياتها، واستراتيجيتها، وثقافتها، متلائمة معا ومتوافقة ومقبولة من العاملين، وتستغل المعرفة، والخبرة، ورأس المال الفكري، والموارد المتنوعة المتاحة استغلالا أمثل. ولا تمتلك المنظمة الصحية القدرة على البقاء فحسب، بل تمتلك أيضا القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية في المدى الطويل، وتطور وتوسع من إمكانياتها للتعامل مع تلك المتغيرات والمنظمة الصحية هي القادرة على الحفاظ على بيئة عمل صحية حتى في أوقات تقلب أوضاع السوق والمنظمة المتمتعة بالصحة تتعامل بفاعلية مع القوى المحيطة بها، وتوجه طاقاتها نحو تحقيق أهدافها بالوصول إلى مخرجات أرقى وأفضل، والمنظمات ذات الصحة التنظيمية الجيدة هي أماكن يرغب الأفراد في البقاء فيها، وتكون مفيدة وفعالة في بيئتها، والأشخاص في المنظمة ذات الصحة التنظيمية المرتفعة بدءا من القادة، تكون لديهم قدرة أكبر لوضع الأهداف ويتعلمون من التجارب، ويستفيدون من التغذية الراجعة، ويحددون المشكلات الحرجة ويقومون بحلها الحل الأمثل، وبشكل أسرع، ويتعافون بسرعة من الأخطاء والعثرات، ويواجهون التهديدات البيئية المختلفة ويتغلبون عليها، ولديهم المقدرة العالية على رسم الخطط، والتواصل مع العاملين، وفهم احتياجات الزبائن، وتطوير المنتجات والخدمات وتشجيع الابتكار، وعلاوة على ذلك، فإنها تخلق بيئات محفزة فيها العاملون بنفس الشيء، وبذلك فإن المنظمة مع مرور الوقت تصبح حتما أكثر تجربة وخبرة وذكاء وقدرة على التعامل مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، ويصبح أدائها على المستوى الاستراتيجي مرتفعا وأكثر تطورا، من خلال الموضوع الذي سوف يتناوله (الصحة التنظيمية وعلاقتها في تحسين أداء أعضاء الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة نينوى ) في دراسة خصائص ومستويات الصحة التنظيمية والذي يعد موضوعاً حديثاً وتوظيفها في احدى المؤسسات الرياضية متمثلة بالاتحادات الرياضية. وتكمن الأهمية الميدانية للبحث في معالجتها لموضوع الدراسة في اطار احدى اهم المؤسسات الرياضية في محافظة نينوى، وذلك بناءً على النتائج التي ستتوصل اليه البحث التي يمكن أن تستفيد منها إدارة الاتحادات الرياضية.

رقم الايداع في المكتبة الوطنية 2439

## 1-2 مشكلة البحث:

يعد العنصر البشري في اية منظمة المحرك الرئيس للإنجاز الاعمال والاهداف المرسومة للمنظمة في الحاضر والمستقبل، وكما هو الحال في المنظمات الرياضية والتي يعد اعضاء الاتحادات الرياضية فيها اهم عنصر بشري فاعل نظرا للواجبات التي يقوم بها هؤلاء الاعضاء، اذ ينبغي الاهتمام بهم وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لكي يقوم العاملين في الاتحادات الرياضية في تأدية اعمالهم بصورة جيدة وبشكل يحقق أهداف المنظمة. وفي ضوء ذلك فقد تمت صياغة مشكلة البحث بالإجابة على التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى الصحة التنظيمية في الاتحادات الرياضية؟

2. ما طبيعة العلاقة بين الصحة التنظيمية للاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة نينوى؟

3. ما تأثير ابعاد الصحة التنظيمية بأبعادها لدى أعضاء الاتحادات الرياضية في الفرعية في محافظة نينوى؟

## 1-3 اهداف البحث:

1. بناء إطار نظري لمفهوم الصحة التنظيمية كونها من المفاهيم الحديثة .

2. بيان مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في أداء الاتحادات الرياضية.

3. التعرف على مدى جاهزية الاتحادات الإدارية للأندية الرياضية في تطبيق الصحة التنظيمية.

## 1-4 فروض البحث:

1. مدى توافر مقومات الصحة التنظيمية في الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة نينوى وعلى مستوى كل فرع.

2. تباين الأهمية النسبية التي تولها الاتحادات الرياضية لمقومات الصحة التنظيمية.

## 1-5 مجالات البحث

المجال البشري: أعضاء الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة نينوى.

المجال الزمني: الفترة الممتدة من 1 / 2 / 2025 لغاية 1 / 3 / 2025

المجال المكاني: الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة نينوى.

(رقم الأيداع في المكتبة الوطنية 2439)

## 1-6 مصطلحات البحث

## الصحة التنظيمية:

مفهوم يستخدم في علم الإدارة وعلوم السلوك التنظيمي ، ويشير إلى مدى قدرة المنظمة على العمل بفعالية وكفاءة وتحقيق أهدافها مع الحفاظ على بيئة عمل إيجابية ومستقرة. ( خلف، 2020، 15).

## 2-إجراءات البحث

## 1-2 منهج البحث

استخدم الباحثون المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية لملائمته وطبيعة البحث الحالي.

## 2-2 مجتمع البحث وعينته

تضم مجتمع البحث وعينته من أعضاء الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة نينوى للعام (2025-2024) والبالغ عددهم ( 74 ) موزعين في محافظة الموصل ، نينوى .

## 2-3 وسائل جمع البيانات

تمثلت أداة جمع البيانات من خلال استخدام الاستبانة لجمع المعلومات البيانات المتعلقة بالعينة محل الدراسة المكون من (74) من منتسبي شعب الاتحادات الرياضية في محافظة نينوى وثلاثة ابعاد بما يتناسب مع موضوع الدراسة والتي تنطبق على عمل الاتحادات الرياضية وهي كل من (الاعتبارية وتكونت من فقرتين)،(الروح المعنوية وتكون من ستة فقرات )،(التماسك المنظمي وتكونت من خمسة فقرات)، وتم الاجابة عنها على وفق نموذج اجابة خماسي البدائل هي ( اتفق دائماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) وتحمل الاوزان (5، 4، 3، 2، 1 ) على التوالي (1,2,3,4,5).

P-ISSN:2707-7845

E-ISSN:2707-7853

- الاستبيان

- المصادر والمراجع العربية والاجنبية.

رقم الايداع في المكتبة الوطنية 2439

## 2-4 مفهوم الصحة التنظيمية Concept of Organizational Health

تعد الصحة التنظيمية احد المفاهيم الحديثة في الإدارة والتي تصب في تهيئة الجو التنظيمي المناسب للعمل، اذ يقضي الافراد جزءا كبيرا من حياتهم في العمل، بل قد يهيمن العمل على حياة العديد منهم ، وطالما أن العمل يشكل الجانب الرئيس من حياة الكثير من الأفراد، فمن المسلم به أن تكون للأفراد بيئة عمل آمنة وصحية، يعد مايلز (Miles) أول من استخدم مصطلح الصحة التنظيمية (Organizational Health) في دراساته على المؤسسات التربوية، وعرفها بأنها: " قدرة المنظمات في أن تعمل بكفاءة، وتتكيف وتتطور وتنمو على نحو ملائم، من خلال نظام وظيفي متكامل وفعال بكل معنى الكلمة، لتحقيق أهدافها المرغوبة".

## Wasiat Journal of Sports Sciences

ووفقا لأراء مايلز (Miles) فإن الصحة التنظيمية لا تعني فقط أن تستمر المنظمة في بيئتها، ولكن تعني كذلك استخدام مقدرتها في التغلب على الصعوبات التي تواجهها وتساعد على الاستمرارية و البقاء. ويوسع (Cooper and Cartwright 1994: 456) هذا المفهوم بإضافة صحة العاملين عند توضيح مفهوم الصحة التنظيمية فيصفاها بانها تلك المنظمة التي تكون ناجحة مالية وتمتلك قوى عاملة صحية ، فالمنظمة الصحية هي تلك القادرة على الحفاظ على بيئة عمل صحية ومرضية حتى في اوقات تقلب اوضاع السوق. ويشير (Quick, 1999) الى أن الانتاجية العالية والرضا الوظيفي المرتفع للعاملين واجراءات السلامة الجيدة وانخفاض نسبة المطالبة بالتعويضات والشكاوي وانخفاض نسب الغياب والدوران الوظيفي هي مؤشرات للمنظمات الصحية.

وقد أورد (Hasani et al, 2015, 30) أن المنظمة الصحية هي تلك المنظمات التي لها القابلية على مقابلة وادراك وازالة العوائق التي تقف في طريق تطويرها، بالاضافة الى تميزها بالمرونة والقدرة على الاستعمال الأفضل للموارد المتاحة وتوجيهها نحو حل المشكلات التي تواجهها. ومن خلال طروحات الباحثين السابقة حول مفهوم الصحة التنظيمية يمكن القول أن "المنظمة الصحية تمثل صورة من صور المنظمات المعاصرة التي تتعامل بشكل جيد وناجح مع معطيات البيئة المتغيرة ، فهي تجعل من المنظمة في حالة حركة مستمرة لمواجهة التحديات البيئية من خلال تثبيت موقعها الحالي واعادة هيكلة قدراتها متحديا بذلك كل الصعوبات التي تواجهها اذ يتمتع النظام الصحي بالقدرة الديناميكية في مجال التفاعل مع المتغيرات البيئية المختلفة. واذن (Ali et al., 2019 , 19) الصحة التنظيمية بأنها حالة نشطة مستمرة من

الرضا العميق عن الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية ، والمساهمة بشكل ايجابي في زيادة الفعالية وكذلك في تحسين حياة الافراد. وفي سياق نفس المجموعة عرفت من قبل (11 , 2015 , Aeini) المكان الذي يرغب الأفراد البقاء والعمل فيه، وخلق نظام فعال من أجل تحقيق الأهداف.

#### 2-4-1 أهمية الصحة التنظيمية

تكمّن أهمية الصحة التنظيمية من خلال: (خلف، 2020، 15).

- 1- توفيرها ادراكا وتوعية مشتركة نحو العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية وعلى النحو الذي يؤدي إلى زيادة الفاعلية والتماسك بين أرجاء المنظمة ويحقق التطابق بين الأهداف المرسومة و يسمح بتوفر استعدادات ملائمة لإحداث التغيرات المطلوبة لمسايرة المستجدات المتعددة.
- 2- توفيرها قوة كبيرة تسهم في تغيير التخطيط وتحسين البيئة التنظيمية.
- 3- تقدم حولا جذرية لمشاكل العمل الحالية وهو أمر تتميز به أسلوب المنظمات الصحية عن غيرها التي كانت في معظمها تسعى إلى حلول عاجلة و سطحية لمشكلات العمل ومعوقاته، فمن الناحية النظرية البحتة فان الصحة التنظيمية أداة لتطوير المنظمات التي تطبقها وذلك خلال التغيير الجذري لطرق أدائها لأعمالها خصوصا في ظل المتغيرات التي تجعل كل منظمة عالما قائما بذاته ومختلفة تماما عن غيرها.

#### 2-4-2 خصائص المنظمات الصحية

تتميز المنظمات الصحية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن المنظمات غير الصحية، سنعرض هذه الخصائص على شكل مقارنة وفق الجدول التالي كما أشار لها (Karaguzel , 2012,247) وهي كالاتي:

- منفتحة للابتكار والتحسين.
- فعاليتها مرتفعة على المدى الطويل.
- تكفل للأفراد المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الاهتمام بالعاملين.
- الاتصالات بين الافراد والادارة العليا قوية.
- مسؤولية عن البيئة والعاملين .

- فعالة من حيث اتخاذ التدابير الوقائية.
- معدلات الغياب وانهاء العمل قليلة .
- الاهتمام بسلامة العاملين ونادرا ما تصادف حوادث العمل .
- ارتفاع الدافع للأفراد للعمل مما يترتب عليها الاداء المرتفع.
- لايمكن للظروف البيئية الداخلية والخارجية ان تلحق الضرر بالمنظمة.
- تدفق المعلومات قوي وفي الوقت المناسب .
- قدرة على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ بنجاح .
- ثقافة منظمة مفتوحة وتركز على الثقة والتشجيع موجود.

ويمكن الاشارة الى خصائص المنظمة المتمتعة بالصحة التنظيمية والمنظمات غير المتمتعة بالصحة التنظيمية كما مبين في الجدول (2).

## 2-5 إجراءات البحث الميدانية :

### 2-5-1 التجربة الاستطلاعية

تعد التجربة الاستطلاعية من وسيلة التي يلجأ اليها الباحث في دراسة استطلاعية على العينة من مجتمع البحث والتعرف على معامل السهولة والصعوبة للعبارات قبل البدء بعينة التطبيق وذلك من خلال تجريبه على (10) عضو وقد تم اختيارهم عشوائيا خارج عينة البحث وذلك للتعرف على مدى تطبيق مناسبة من الاختبارات من حيث التطبيق وكذلك يتم تحديد الزمن ومعرفة الوقت المخصص لاستجابة وقد المخصص لاستجابة وبلغ الوقت (25) دقيقة للإجراء التي يتعرض بها الباحث في تطبيق التجربة الرئيسية.

### 2-5-2 تطبيق التجربة الرئيسية :

بعد ان حصلت عبارات المقياس على الاسس العلمية من خلال عرضها على الخبراء واستخراج من خلال المعالجات الاحصائية تم تطبيق المقياس على العينة البحث المختارة عينة التطبيق والبلغ عددها ( ) وقد تم التطبيق التجربة في يوم الثلاثاء 4 / 2 / 2025 .

2-6 الوسائل الإحصائية: تم التوصل الى النتائج بالاستعانة برنامج الحقيبة الاحصائية spss لمعالجة من خلال: م الابحاث في المكتبة الوطنية 2439



النسبة المئوية، الوسط الحسابي، معامل الارتباط البسيط، اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، معامل الانحدار البسيط، معامل الانحدار.

### ابعاد الصحة التنظيمية

تتضمن الصحة التنظيمية مجموعة من الابعاد حسب توجهات دراسة Cheong (1999) Tsui & ودراسة Kwoktung & Yincheong, (1994) وكما يلي:

#### 1- الاعتبارية :

ويهتم هذا البعد بالسلوكيات التي ينتهجها المدير والتي من شأنها تفعيل العمل الجماعي ورعاية العاملين والنظر اليهم بصورة ايجابية بالاضافة إلى تقبل ارائهم ومقترحاتهم فهو يتمثل بالقدرة على كسب ثقة وتقدير المرؤوسين في ضوء ما يمنحه لهم المدير من حوارات ايجابية ومفتوحة وتلمس احتياجاتهم وميولهم لتحسين قدراتهم ومهاراتهم في العمل، فهو السلوك الودي والمفتوح المساند للعاملين بحيث يظهر المدير اهتماما حقيقيا بسعادتهم وتوفير الراحة لهم مما يدل على التفاهم والثقة المتبادلة والاحترام في العلاقات بين المدير والمعلمين فأساس الاعتبارية هي الثقة المتبادلة بين الطرفين، وتمثل الثقة الشعور بالاطمئنان بان السلوك مطابق مع التوقعات التنظيمية وللوصول الى الثقة لابد من شيوخ الصدق والصراحة بين الادارة والعاملين ويمكن أن تصور الثقة التنظيمية من حيث تأثير الواثق والموثوق به وطريقة التعامل والتفاعل بين الطرفين وروابطهم الخاصة بالشبكة التنظيمية ، فهي درجة إيمان وتقبل الفرد للقرارات والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة والتي تقوم بتنفيذها وأدارتها بشكل عادل لجميع الأطراف.

#### 2- الروح المعنوية:

هي نوع من الاحساس الجماعي بالصدقة والحماس بين أفراد المنظمة مما يساهم على توفير جوا ايجابيا بين العاملين والادارة ويساعدهم في خلق حالة الشعور بالرضا عن عملهم والاعتزاز بمنظمتهم وتبرز الروح المعنوية ايضا من خلال قيام الادارة بمنح العاملين لديها درجة من الموثوقية وعلى النحو الذي يشعروهم بنشوة الانجاز عند القيام بأعمالهم اليومية، وترتبط الروح المعنوية باقبال الفرد لزيادة نشاط انتاجيته، اذ ان مظاهر ارتفاع الروح المعنوية هي عدم وجود صراعات بين الأفراد في المنظمة فضلا عن تماسك أفرادها وقدرتهم على مجابهة الأزمات والمشكلات بشيء من الحزم وقلة معدلات الشكاوي و التظلمات.

## 3- التماسك المنظمي:

ويعبر عن قدرة الإدارة على التعامل مع البيئة المحيطة بالمنظمة وبنجاح والحفاظ على برامجها وعلاقاتها مما يعزز حماية العاملين فيها من كثرة الضغوطات الخارجية غير المعقولة فالمنظمة قادرة ان تتماشى مع القوة الخارجية البناءة بالتالي فان التماسك المنظمي يشكل مقياسا لقدرة المنظمة على التكيف والمحافظة على الاستمرارية الداخلية اثناء التعرض لضغوط البيئية الخارجية، ويؤثر في التماسك عوامل عديدة من حيث ما يؤديه من تقوية او اضعاف درجة التماسك مثل تجانس افراد الجماعة، وطبيعة التفاعل وخصائصه وجاذبية الجماعة للفرد، وطبيعة الموقف والظروف التي تعمل في اطارها المنظمة ، لذلك يمكن القول أن درجة التماسك تتوقف على قوة تجاذب الاعضاء داخل الجماعة.

## Wasiat Journal of Sports Sciences

## مستويات الصحة التنظيمية:

بما أن العنصر البشري هو أهم عنصر في المنظمة وبناء على توفر أو غياب مجالات الصحة التنظيمية في المنظمة فقد صنفت مستويات الصحة بستة مستويات هي كالاتي (الأقرع ، 2010 ، 33):

## 1- صحة تنظيمية محمومة: Toxic organizational health

حيث يسود عدم احترام الأفراد وقيمهم وأفكارهم وآرائهم، وفقدان القيادة الحقيقية وإساءة استعمال السلطة، وعدم وضوح رؤية وأهداف المنظمة للعاملين، وسيادة المناخ السياسي، والتركيز على العقاب، وعدم الثقة وفقدان الترابط والاتصالات بين العاملين فيما بينهم وبين الإدارة، وعدم وجود تطوير ومحافظة على العاملين المنتجين.

P-ISSN:2707-7845

## 2- صحة تنظيمية ضعيفة: Poor organizational health

في هذا المستوى يشعر العاملون بعدم احترام قيمهم وباستغلال جهودهم دون تطويرهم مهنية أو شخصية، وتكون القيادة استبدادية حيث تتخذ القرارات في المستويات العليا وتقرض على العاملين، مع عدم وضوح في الأهداف وتشوش أسلوب التوجيه، وسيادة العلاقات الفردية، وضعف الترابط والثقة والتعاون بين العاملين، ونقص الدافعية والالتزام بالأهداف، وانغلاق الاتصالات، وصعوبة التغيير مع وجود الحاجة لها.

E-ISSN:2707-7853

## 3- صحة تنظيمية محدودة: Limited organizational health

رقم الايداع في المكتبة الوطنية 2439

هنا يشعر العاملون بأنهم يتلقون التدريب لمصلحة المنظمة فقط وليس لتطويرهم الشخصي وتستمع الإدارة إلى آرائهم دون الأخذ بها، وتبقى القرارات الهامة في دائرة المستويات العليا وتقوم العلاقات على الفردية ونمط قيادي أبوي سلبي وتسود أجواء عدم التأكد لذلك تظهر الضغوط التنظيمية وهنا تحتاج المنظمة للتغيير لكن من الصعب تحقيقه.

#### 4- صحة تنظيمية متوسطة: Moderate organizational health

ويتم فيها تحفيز العاملين والاهتمام بمعنوياتهم، وتكون القيادة أبوية إيجابية من الإدارة العليا والتحاور محدود والتوجيهات مشوشة ويوجد مستوى من العمل الجماعي والتعاون الحقيقي، وتسود ثقافة عدم التأكد والمخاطرة وتكون الاتصالات مفتوحة بين مجموعات مختارة من الأفراد وهذه هي المنظمة الأبوية بصورة إيجابية التي تجذب العاملين المحفزين بشكل جيد والتغيير فيها مرغوب لكن يصعب تحقيقه في جميع الأوقات وتكون المنظمة هنا في موقع جيد للتحرك نحو تحقيق صحة تنظيمية أفضل مستقبلا.

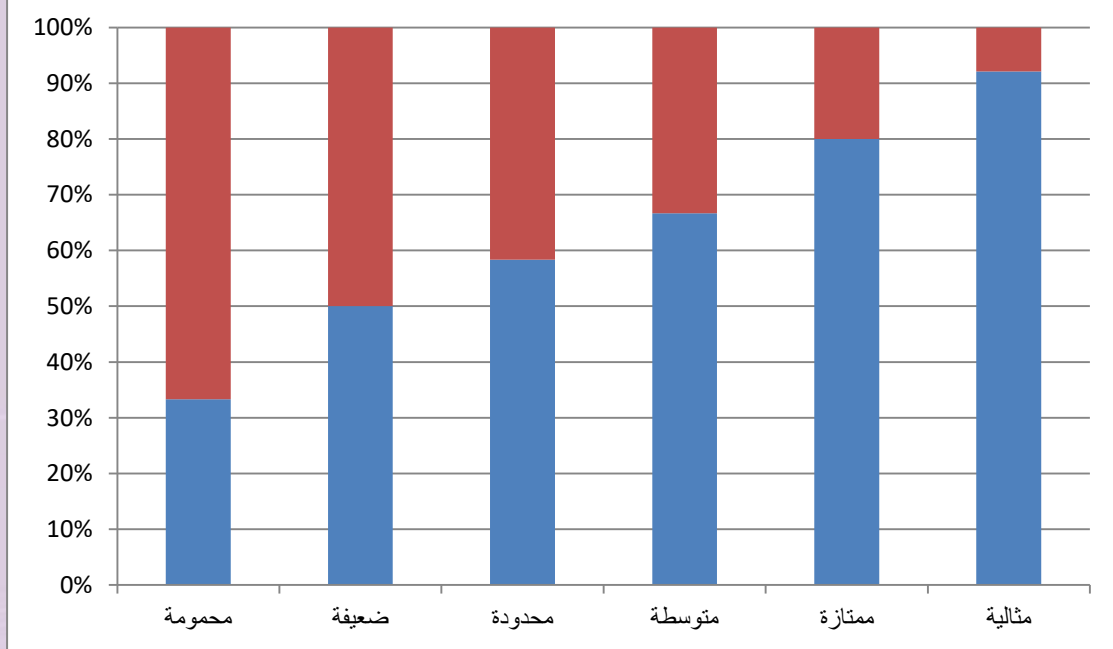
#### 5- صحة تنظيمية ممتازة: Excellent organizational health

هنا يشعر أغلب العاملين باحترام قيمهم ويستمتع أغلب القادة والعاملين لبعضهم البعض ويتشاركون في صنع واتخاذ القرارات، ويتم تمكين أغلب العاملين من قبل قيادة المنظمة نحو تحقيق الأهداف ويكون العمل الجماعي هو المفضل لدى الأفراد وتسود ثقافة الثقة بين الأفراد والاتصالات مفتوحة بين العاملين وقيادة المنظمة، وهذه هي قيادة المنظمة المبادرة الموجهة التي تستقطب المستشارين والعاملين المحفزين الذين يرحبون بالتغيير كعملية مستمرة لمواجهة تحديات المستقبل فالنظرة للمنظمة إيجابية والتطوير يقودها نحو

الصحة التنظيمية المثالية P-ISSN

#### 6- صحة تنظيمية مثالية: Optimal organizational health

يشعر هنا جميع العاملين بالاهتمام الكامل لقيمهم ووجودهم في المنظمة والعلاقة قوية جدا بينهم وبين القادة ويشاركون في اتخاذ القرارات المهمة والقيادة فاعلة في جميع مستويات المنظمة وتمكن العاملين وتوجههم نحو الأهداف التنظيمية أما جماعات العمل فتعمل بروح الفريق وتسود ثقافة الثقة الكاملة بين العاملين والمشرفين والمدراء التنفيذيين والاتصالات فعالة ومفتوحة في المنظمة وهذه هي المنظمة الجاذبة التي تسعى لجذب العاملين المحفزين بمستوى أفضل وعالي جدا وينظر لها على أنها إيجابية جدا ولأبعد الحدود وهي منظمة تتمتع بصحة تنظيمية مثالية.



شكل (1) مستويات الصحة التنظيمية

## مرتكزات الصحة التنظيمية

ذكر (Yilmaz) مرتكزات تعتبر ضرورية للصحة المنظمة وهي:

- 1- تقديم التحسينات الفائقة: يحاول مدخل الصحة التنظيمية إحداث تحسينات ضخمة في معدلات الأداء الهامة مثل: الخدمة، سرعة إنجاز العمل، الجودة.
- 2- العمليات الجوهرية: يحاول مدخل الصحة التنظيمية التركيز على عمليات المنظمة الجوهرية (ذات القيمة المضافة) ويتم ذلك بوضع تصميم مبتكر وجديد يمكن من خلاله تحقيق التحسينات الجذرية

المطلوبة. E-ISSN:2707

- 3- محاولة إعادة التفكير بشكل أساسي: يرفض مدخل الصحة التنظيمية إتباع الأساليب والممارسات التقليدية في أداء العملية الحالية، ومحاولة البحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأدائها.

- عرض النتائج ومناقشتها وتحليلها:

من أجل تحقيق هدف البحث (التعرف على مدى جاهزية الاتحادات الإدارية للأندية الرياضية في تطبيق الصحة التنظيمية) قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب كل عبارة من عبارات ومقياس (الصحة التنظيمية). كما مبين في جدول (2).



الجدول ( 2 )

التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية وانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف الخاصة ببعيد (الاعتبارية)

معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الأسئلة	الاعتبارية
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		أتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
15.154	84.2	0.638	4.21	-	-	-	-	11	5	55.8	24	32.6	14	X1	
20.120	82.8	0.833	4.14	-	-	7.5	3	7.0	3	51.2	22	34.9	15	X2	
17.637	83.5	0.735	4.175	-	-	3.75	1.5	9	4	53.5	23	33.75	14.5	المعدل العام	
						3.75		9		87.25				المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

الجدول ( 3 )

التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية وانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف الخاصة ببعيد (الروح المعنوية)

معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الأسئلة	الروح المعنوية
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		أتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
30.205	68	1.027	3.40	4.7	2	11.6	5	37.2	16	32.6	14	14.0	6	X3	
23.611	81.4	0.961	4.07	2.30	1	2.3	1	20.9	9	34.9	15	39.5	17	X4	
26.175	80	1.047	4.00	-	-	14.0	6	11.6	5	34.9	15	39.5	17	X5	
34.814	70.2	1.222	3.51	4.6	2	20.9	9	18.6	8	30.2	13	25.6	11	X6	
24.456	75.4	0.922	3.77	-	-	9.33	4	27.9	12	39.5	17	23.3	10	X7	
30	71.6	1.074	3.58	-	-	20.9	9	23.3	10	32.6	14	23.3	10	X8	
24.710	74.433	1.042	3.721	1.93	0.833	13.171	5.666	23.25	10	34.116	14.666	27.533	11.833	المعدل العام	
						15.101		23.25		61.649				المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

الجدول (4)

رقم الايداع في المكتبة الوطنية 2439



التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية وانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف الخاصة ببعيد (التماسك التنظيمي)

معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الأسئلة	التماسك التنظيمي
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		أُتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
15.350	91.2	0.700	4.56	-	-	2.3	1	4.7	2	27.9	12	65.1	28	X9	التماسك التنظيمي
22.921	84.2	0.965	4.21	2.3	1	4.7	2	9.3	4	37.2	16	46.5	20	X10	
24.219	78.2	0.947	3.91	-	-	9.3	4	20.9	9	39.5	17	30.2	13	X11	
13.498	84.6	0.571	4.23	-	-	-	-	7.0	3	62.8	27	30.2	13	X12	
16.840	82.4	0.709	4.21	-	-	-	-	16.4	7	46.5	20	37.2	16	X13	
18.565	84.12	0.778	4.206	0.46	0.2	3.26	1.4	11.66	5	42.78	18.4	41.84	18	المعدل العام	
				3.72				11.66		84.62				المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSZS V26.

يلاحظ من معطيات الجداول اعلاه الخاص بالتوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية وانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف إن الأفراد المبحوثين متفقون على إن المنظمة المبحوثة تعمل على تعزيز الصحة التنظيمية وهذا ينعكس على اداء الافراد العاملين نتيجة شعورهم بالروح المعنوية تجاه المنظمة، وقد جاءت هذه الإجابات بنسبة اتقاق في ابعادالصحة التنظيمية بالنسب التالية: (87.25)، (61.64)، (84.62)، والذي أسهم في ايجابية هذا المعيار المتغير (12X) فكانت نسبة الاتفاق (93%) وبنسبة استجابة ( 84.6 ) ومعامل اختلاف قدره (13.498).

#### 4-الاستنتاجات والتوصيات

##### 1-4 الاستنتاجات

- 1- يمتلك مسؤولي الاتحادات الفرعية الرياضية في محافظة نينوى على مستوى مرتفعاً في اغلب ابعاد الصحة التنظيمية وبشكل عام من وجهة نظر اعضائها الإدارية الرياضية العاملة في هذه الاتحادات.
- 2- تميز المديرون في الاتحادات الرياضية بالمبادرة في طرح الأفكار لتطوير عمل انديتهم وتوسيع خدماتها، وكذلك في العمل على وفق ارادتهم متجاوزين فرض سلطة الآخرين عليهم والتدخل في صلاحيتهم.



3- وجود متطلبات عدة يحتاجها مديرو أعضاء الاتحادات الرياضية لتحقيق الجودة في خصائص ابعاد الصحة التنظيمية.

4- يوجد هناك نوع من الإمكانية والاستعداد والمهارات القيادية لدى الاتحادات الرياضية للتكيف مع أية ظروف طارئة، وأن الموظف الناجح والمؤسسة الناجحة يتوقف نجاحهما على قدرتهما على التكيف مع متغيرات العمل.

#### 2-4 التوصيات

1- امكانية تطبيق مقياس الصحة التنظيمية على مؤسسات رياضية وخدمية اخرى.

2- ضرورة الاهتمام بتطوير مستوى الصحة التنظيمية في الاتحادات لتحقيق جودة الأداء الإداري وتحسين السلوك التنظيمي كمتطلبات اساسية للتطوير والتنافس والتميز المؤسسي.

#### - المصادر

1- الإقرع، نور طاهر محمد (2010). القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية / محافظات الشمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس.

2- حسين، حسين وليد (2018) انعكاس ممارسات الاحتواء العالي للعاملين على الصحة التنظيمية، مجلة جامعة بابل، المجلد 26، العدد 9.

3- خروفة، رغد محمد يحيى (2019) بعض العوامل التنظيمية والسلوكية المعززة للصحة التنظيمية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 11، العدد 25.

4- خلف، حسين عبد الله (2020). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الاهلية في بغداد وواسط - العراق. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.

5- السقا، منيب عبد الله يوسف (2019) اثر الصحة التنظيمية على الاداء الاستراتيجي، رسالة ماجستير، فلسطين.

6- عطية، طارق طعمة، مهدي، امنة عبد الكريم (2016) تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 22، العدد 94.



## ثانياً: المصادر الاجنبية

- 1- Ali, M. H., Sadq, Z. M., & Ibrahim, S. A. (2019). The Role of Administrative Transparency in Achieving Organizational Health an Empirical Study of a Sample of Lecturers' Views at Koya University. In International Conference on Accounting, Business, Economics and Politics ICABEP2019 (pp. 16-25).
- 2- Hasani, K., Sheikhesmaeili, S., & Aeini, T. (2015). The Survey of Cybernetic Management and its Relation to Organizational Health. Systemic Practice and Action Research, 28(3), 229-254.
- 3- Karagüzel, E. S. (2012). Örgüt sağlığının örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi (bir devlet üniversitesi örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- 4- Korkmaz, M. (2006). The relationship between organizational health and robust school vision in elementary schools. Educational Research Quarterly, 30(1), 14-36.
- 5- Miller, R. L., Griffin, M. A., & Hart, P. M. (1999). Personality and organizational health: The role of conscientiousness. Work & Stress, 13(1), 7-19.
- 6- Quick, J. C., Macik-Frey, M., & Cooper, C. L. (2007). Managerial dimensions of organizational health: The healthy leader at work. Journal of Management Studies, 44(2), 189-205.
- 7- Zhang, Y., Rau, P. L. P., & Zhong, R. (2016). Measuring disengagement and chaos in multitasking interaction with smart devices. In International Conference on Cross-Cultural Design (pp. 139-150). Springer, Cham.

E-ISSN:2707-7853

رقم الابداع في المكتبة الوطنية 2439



## ملحق (1)

م / استمارة الاستبانة

جامعة الموصل

السادة الأفاضل..... المحترمين

نهديكم اطيب التحيات...

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة وهي جزء من متطلبات اكمال البحث وبعنوان: الصحة التنظيمية وعلاقتها في تحسين أداء أعضاء الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة نينوى"، ولغرض إكمال هذه البحث نرجو تفضلكم بمليء استمارة الاستبيان الملحقة بالإجابات التي ترونها مناسبة لكل عبارة ولا داعي لذكر الاسم وسنكون ممتنين لكم لإعطائنا جزء من وقتكم الثمين.  
مع وافر التقدير والاحترام

أولاً. معلومات تعريفية

- العمر : 25 سنة فأقل
- العمر : 26-35 سنة
- العمر : 46-55 سنة
- الجنس : ذكر
- التحصيل الدراسي : (  )
- عدد سنوات الخدمة
- عدد الدورات التدريبية:
- لا تو  707-دورة واحد
- أقل من 3 سنوات
- 3-6 سنوات
- 7-10 سنة
- 10-13 سنة
- 14 سنة فأكثر
- دورتي
- أكثر من دورتي

ثانياً. الصحة التنظيمية: بأنها حالة نشطة مستمرة من الرضا العميق عن الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية , والمساهمة بشكل ايجابي في زيادة الفعالية وكذلك في تحسين حياة الافراد.

أ- الاعتبارية :ويهتم هذا البعد بالسلوكيات التي ينتهجها المدير والتي من شأنها تفعيل العمل الجماعي ورعاية العاملين والنظر اليهم بصورة ايجابية.

ت	الأسئلة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا بشدة
1	ثقة إدارة المنظمة بقدراتي في تحقيق أهدافها.					
2	ثقتي برؤسائي وزملائي في إدارة المنظمة عالية.					
ب- الروح المعنوية: هي نوع من الاحساس الجماعي بالصدقة والحماس بين أفراد المنظمة مما يساهم على توفير جوا ايجابيا بين العاملين والادارة ويساعدهم في خلق حالة الشعور بالرضا عن عملهم.						
ت	الأسئلة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا بشدة
1	تشعرنى ادارة المنظمة بالفخر والاعتزاز كوني احد افراد المنظمة.					
2	تكافئني ادارة المنظمة باستعمال حوافز متنوعة نتيجة لا عمالي وانجازاتي.					
3	في القسم الذي أعمل فيه يتم الاعتراف بالأداء الجيد وأحصل على مكافأة.					
4	في القسم الذي اعمل فيه يتم توفير التدريب والتطوير وفقا لحاجة المنظمة					
5	منظمتي تعمل بشكل عادل فيما يتعلق بالتقدم الوظيفي					
6	يساعدني جو العمل على بذل المزيد من المجهود والعطاء لصالح المنظمة					
ج- التماسك المنظمي: ويعبر عن قدرة الإدارة على التعامل مع البيئة المحيطة بالمنظمة وببجاح والحفاظ على برامجها وعلاقاتها مما يعزز حماية العاملين فيها من كثرة الضغوطات الخارجية.						
ت	الأسئلة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا بشدة
1	رئيسي في العمل يعاملني باحترام					
2	يتمتع الرئيس عن توجيه التعليقات البذئية أو المهينة لي					

٢٠٢٥

٢٠٢٥

					في العمل
					3 يأخذ رئيسي خطوات واضحة للتعامل معى بطريقة صادقة
					4 يشرح رئيسي الإجراءات الوظيفية بدقة
					5 اشعر بالفخر امام الاخرين لانتمائي لهذه المنظمة

## مجلة واسط للعلوم الرياضية

الملحق رقم (2) أسماء الخبراء

ت	أسماء الخبراء	التخصص العلمي	مكان العمل
1	أ.د رياض أحمد إسماعيل	إدارة وتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل
2	أ.د عدي غانم الكواز	إدارة وتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل
3	أ.د بثينة حسين	إدارة وتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل
4	أ.م.د محمد ذاکر	إدارة وتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل
5	م.م موسى سالم البصو	إدارة وتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل

P-ISSN:2707-7845

E-ISSN:2707-7853

رقم الايداع في المكتبة الوطنية 2439