

## واقع الصحة التنظيمية وإسهامها في التغلب على الجمود التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي ديوان محافظة السليمانية بإقليم كردستان العراق

أ.م.د. ديلمان أحمد عزيز<sup>1</sup>، م.د. سولاف عز الدين الدلوي<sup>2</sup>  
قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، إقليم كردستان، العراق<sup>1,2</sup>

[dilman.aziz@univsul.edu.iq](mailto:dilman.aziz@univsul.edu.iq)<sup>1</sup>, [solav.saeed@univsul.edu.iq](mailto:solav.saeed@univsul.edu.iq)<sup>2</sup>

المؤلف المراسل: أ.م.د. ديلمان أحمد عزيز\*

### المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع الصحة التنظيمية في ديوان محافظة السليمانية بإقليم كردستان العراق وإسهامها في التغلب على الجمود التنظيمي على وفق آراء عينة من الموظفين العاملين فيه، وذلك سعياً لسد الفجوة المعرفية بين هذه المتغيرات من جهة، وتقديم رؤى ومقترحات للمنظمة محل البحث تساعد في التغلب على ظاهرة الجمود التي تواجهها حالها كحال العديد من المنظمات العاملة في القطاع العام الحكومي من جهة أخرى. واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في البحث، وتمثل مجتمعه بالموظفين العاملين في ديوان محافظة السليمانية والبالغ عددهم قرابة (200) فرداً، وتم اعتماد استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، إذ تم توزيعها على عينة عشوائية منهم بلغت (150) نسخة، أعيد منها (136) استمارة، وبعد إجراء الفحص والتدقيق في الإجابات، تم استبعاد (6) منها، ليصبح عددها (130) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام البرنامج (SPSS-V25). وخلص البحث بمجموعة من الاستنتاجات، أبرزها: أن المنظمة محل البحث تتمتع عموماً بالصحة التنظيمية من خلال توافر أبعادها فيها، مع وجود ضعف نوعاً ما في بُعد دعم الموارد، كما أنها تعاني إلى حد ما من الجمود التنظيمي بأبعاده الثلاثة (جمود البصيرة، جمود العمل، والجمود النفسي)، وذلك وفقاً لإجابات المستجيبين من الموظفين العاملين فيها، وهذا ما يؤكد وجود مشكلة حقيقية في المنظمة محل البحث، كما تبين وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية (بأبعادها مجتمعة) والتغلب على الجمود التنظيمي (بأبعاده مجتمعة ومنفردة)، لذا يوصي الباحثان بتعزيز الصحة التنظيمية من خلال أبعادها، مما سيسهم في التغلب على الجمود التنظيمي الذي تعانيه المنظمة ومثيلاتها من المنظمات الأخرى العاملة في القطاع نفسه.

**الكلمات المفتاحية:** الصحة التنظيمية، الجمود التنظيمي، ديوان محافظة السليمانية، إقليم كردستان - العراق.

### 1. المقدمة

وعليه؛ جاء البحث الحالي لتسليط الضوء على أحد المظاهر التي تُعيق تكيف المنظمات مع التحديات البيئية الداخلية والخارجية والمتمثلة بالجمود التنظيمي، وإسهام الصحة التنظيمية في التغلب عليه، وذلك في ديوان محافظة السليمانية بإقليم كردستان العراق، ولتحقيق ذلك؛ قسم الباحثان بحثهما إلى أربعة مباحث رئيسية؛ إذ شمل الأول منهجية البحث، أما الثاني فتناول إطاره النظري، كما تضمن الثالث عرضاً لإطاره الميداني واختبار فرضياته والتحقق من نتائجه، واختتم البحث بمبحثه الرابع بأهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، وكذلك تقديم مجموعة من المقترحات للمنظمة المبحوثة.

#### المبحث الأول: منهجية البحث أولاً/ مشكلة البحث:

في البيئات الديناميكية والتنافسية، تُعد قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات الخارجية أمراً بالغ الأهمية، ومع ذلك؛ غالباً ما تتمسك المنظمات بالوضع الراهن، وتقاوم تبني التغيير، وهذا ما يقودها نحو الجمود، والذي يؤدي في النهاية إلى انخفاض الفاعلية والكفاءة (Malek et al., 2025, 130).

في بيئة اليوم المتقلبة، المعقدة، غير المؤكدة، والغامضة؛ تبرز أحد أكبر التحديات الرئيسية للإدارة والمنظمات عموماً متمثلة بضرورة مواجهة التغيرات المتسارعة والتكيف معها بشكل استباقي، والتي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الموظفين وحماستهم ومواقفهم وأدائهم، وعلى الرفاه والأداء العام للمنظمة، وبمعنى آخر؛ نجاحها أو فشلها، إلا أن المنظمات - خاصة في القطاع العام - تتمسك بالوضع الراهن وتقاوم التغيير، وهذا ما يقودها نحو الجمود، وبالتالي انخفاض كفاءتها وفعاليتها واستدامتها، فالجمود التنظيمي يمثل حالة الثبات بالنسبة لها، ومقاومة التغيير والتطوير، والتمسك بالإجراءات الروتينية السابقة، والسياسات القديمة الراسخة، مما يفقدها المرونة والتكيف ويعيق تفاعلها مع تغيرات وتطورات وتحديات البيئة الداخلية والخارجية، ونتيجة لذلك برز مفهوم الصحة التنظيمية، وتزايدت أهميته سعياً لإدارة التغيير، والتكيف معه بفعالية، إذ أصبح أمراً لازماً لتمكين المنظمات من البقاء، وتطوير وتوسيع إمكانياتها للتعامل مع تلك التغيرات، فالمنظمة الصحية هي القدرة على الحفاظ على بيئة عمل صحية في أوقات تقلب الأوضاع، وتوجه طاقاتها نحو تحقيق أهدافها بالوصول إلى مخرجات أرقى وأفضل، وتكون مفيدة وفعالة في بيئتها، وفاهمة لاحتياجات المجتمع، وقادرة على تلبيتها.

ومما سبق؛ تبرز المشكلة الرئيسية في البحث الحالي في "التعرف على واقع الصحة التنظيمية في ديوان محافظة السليمانية بإقليم كردستان العراق وإسهامها في التغلب على الجمود التنظيمي"، والتي لخصها الباحثان بمجموعة من التساؤلات التي قاما بصياغتها كالتالي:

- 1- ما هو واقع أبعاد الصحة التنظيمية في ديوان محافظة السليمانية؟
- 2- ما هو مستوى الجمود التنظيمي في ديوان محافظة السليمانية؟
- 3- ما طبيعة الدور الذي تؤديه الصحة التنظيمية للتغلب على الجمود التنظيمي بأبعاده في ديوان محافظة السليمانية؟

#### ثانياً/ أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث الحالي بالجوانب الآتية:

- 1- **الأهمية الأكاديمية للبحث:** والتي تنبع من أهمية متغيراته الرئيسية والواقعة ضمن تخصص إدارة الأعمال، وامتداداً لدراسات الباحثين السابقين الذين تطرقوا لتلك المتغيرات، فضلاً عن أهميتها بالنسبة للباحثين الحاليين والمستقبليين في تلك المجالات، كونها تناولت مفاهيم إدارية تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر، وتقديمها وفق إطار شامل لمتغيراتها والعمل عليها سوية، وتبيان واقع الصحة التنظيمية وإسهامها في التغلب على الجمود التنظيمي الذي تعاني منه المنظمة المبحوثة.

- 2- **الأهمية التطبيقية للبحث:** وتكمن في استهدافها لأحد مديريات القطاع العام المهمة والمؤثرة في البلد، والمتمثل بديوان محافظة السليمانية، وبالتالي ستسهم عبر تطبيقها العملي بتقديم حلول لظاهرة الجمود التنظيمي الذي تواجهه المنظمة المبحوثة ومثيلاتها في القطاع المعني، وتمكين القيادات فيها من تطوير مهاراتهم للتعامل بفاعلية معها عبر تبني أبعاد الصحة التنظيمية فيها، وبما يعكس إيجاباً على المنظمة وموظفيها وأفراد المجتمع ككل.

#### ثالثاً/ أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي بجانبه النظري والعملي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة بكل من:

- 1- التعريف بمتغيرات البحث الرئيسية (الصحة التنظيمية، الجمود التنظيمي)، وتوضيح أبرز وأحدث ما توصلت إليه كتابات الباحثين السابقين حولها، وتغطيتها بشكل شمولي في نموذج واحد كمحاولة لدرم الفجوة المعرفية فيما بينها.
- 2- الكشف عن واقع المتغيرات الرئيسية للبحث، ومدى توفرها في المنظمة المبحوثة.
- 3- اختبار وتشخيص الدور (علاقات الارتباط والتأثير) الذي تؤديه الصحة التنظيمية في التغلب على الجمود التنظيمي بأبعاده في المنظمة المبحوثة.

#### رابعاً/ المخطط الفرضي للبحث:

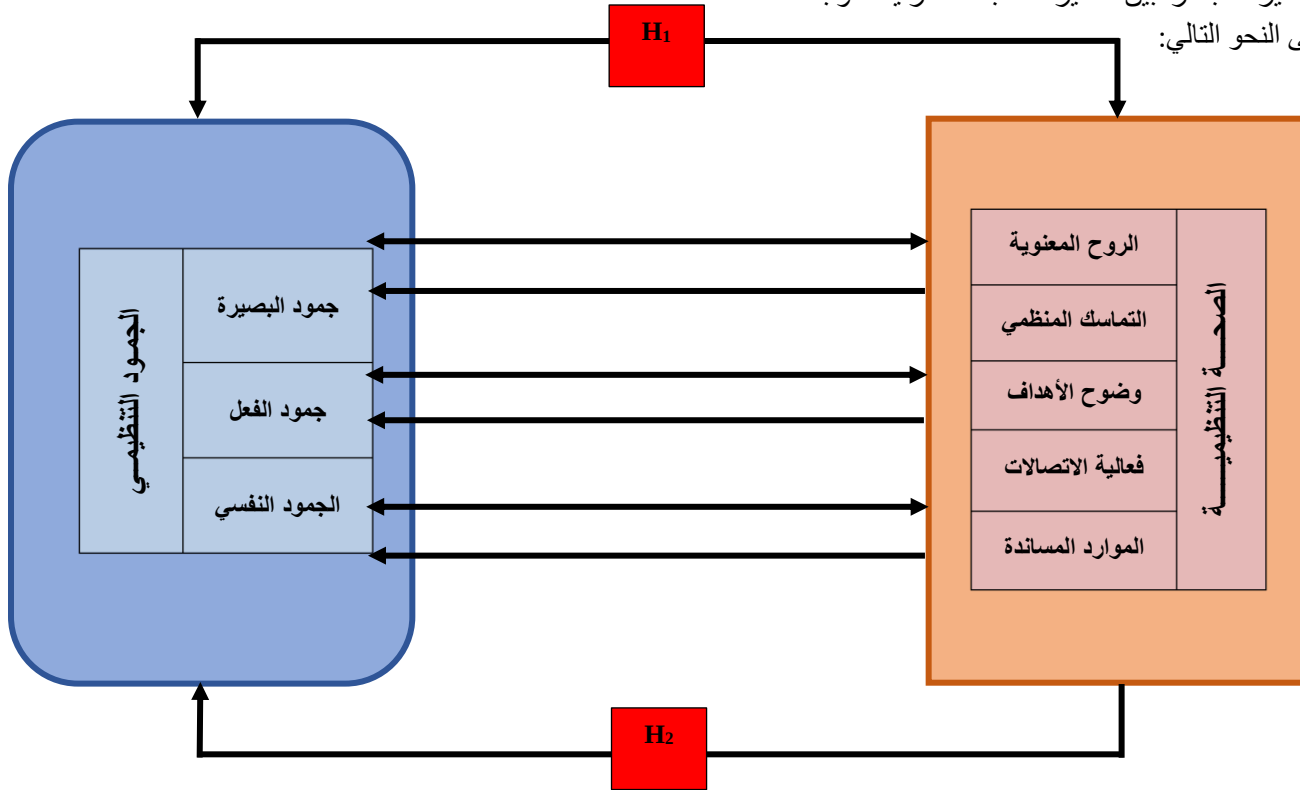
يبين الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث بمتغيراته الرئيسية وأبعاده الفرعية، وحسبما أشار إليه ( Sekaran & Bougie, 2016, 71-80)، فقد تم رسم المتغير المستقل بالشكل المستطيل،

وكما هو معلوم؛ فإن المنظمات المعاصرة تواجه ضغوطاً متزايدة ناجمة عن التطورات التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية المتسارعة، والعولمة، وشدة المنافسة، وهو ما يجعلها أكثر عرضة لمظاهر الجمود التنظيمي، والذي يتمثل بفقدان قدرتها على التكيف مع تلك الضغوطات (عبدالمقصود، 2025، 2467)، لا سيما في "القطاع العام" الذي بطبيعته لا يخاف الفشل بقدر خوفه من التغيير، وهذه الظاهرة بطبيعتها تُعيق تفاعل المنظمات مع التحديات البيئية الداخلية والخارجية، مما يقود إلى تراجع مستمر في كفاءتها وتهديد استدامتها (عربو والجليلي، 2025، 211).

والمنظمات الحديثة بوصفها أنظمة مفتوحة، تتواصل مع البيئة المحيطة بها وتتكيف معها، مما يضمن بقائها ونجاحها، لكن السمة الغالبة على منظمات القطاع العام - وخاصة في العراق (ومن ضمنها إقليم كردستان) - هي الجمود والتعقيد وصعوبة مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات، وفقدان المرونة والبراعة اللازمة لتكييف أنظمتها الإدارية، وهياكلها التنظيمية، والتهنية النفسية لمواردها البشرية، لمواكبة تلك التغيرات والتطورات بما يخدم المصلحة العامة (عصا، 2025، 129-130)، وهذا ما أدركه الباحثان في ديوان محافظة السليمانية عند زيارتهم له، والذي يمثل أحد منظمات القطاع العام الحكومية، والتي لها دور مؤثر في خدمة سكان المحافظة والأقضية والنواحي التابعة لها على حدٍ سواء. فالجمود يعني ميل المنظمات لتنفيذ الأعمال بصورة تقليدية، والاحتفاظ بالروتين والإجراءات التقليدية لتحقيق الأهداف المرجوة، وعدم الاستعداد للاستجابة للتغيرات السريعة المحيطة بها، لذا يُعد عاملاً لمقاومة التغيير ومؤثراً بالسلب على أداءها، وبالتالي فإن ذلك يفرض عليها ضرورة التعامل مع تلك التغيرات والاستجابة لها بمرونة لكي تتمكن من الحفاظ على مكانتها ودورها في المجتمع (عبدالخالق، 2025، 50)، الأمر الذي يتطلب الاعتماد على بعض المداخل الإدارية الحديثة التي تمكنها من مواكبة تلك التغيرات والتكيف معها.

وهنا؛ يبرز الدور الحاسم للصحة التنظيمية للتغلب على هذه المشكلة، والتي تعد من المفاهيم التي تحدث تغييراً في السلوك، وتعتبر عن حالة المنظمة (زيد وعلي، 2025، 94)، وعلى الرغم من أن الوصول إلى صحة تنظيمية مرتفعة في المنظمات يعد أمراً لازماً، خاصة في ضوء التطور المتسارع في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية، إلا أنه يتم تجاهلها! (الحياي وأخرون، 2025، 29)، لذا ينبغي أن تكون المنظمات أكثر صحية لغرض زيادة فعاليتها وقدرتها التنافسية، والتكيف مع التغيرات، إذ تعد من أكثر المؤشرات المؤثرة عليها، وهي أساس أي تحرك لها نحو النمو والتطور وتحسين العمل، والمعرفة الدقيقة للوضع الحالي، وتحديد نقاط القوة والضعف بشكل صحيح من أجل البقاء والنمو، وتحقيق أهدافها وغاياتها المحددة مسبقاً، وخلاف ذلك؛ لن يكون مفهوم أو عنصر الصحة التنظيمية موجوداً، ولن تحقق المنظمة أهدافها (مهدي وعبدالعظيم، 2023، 257-258).

أما المتغير التابع فبالشكل الانسيابي، كما يوضح المخطط علاقات الارتباط والتأثير المباشر بين متغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية وعلى النحو التالي:



علاقات الارتباط

علاقات التأثير

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثان  
خامساً/ فرضيات البحث:

تضمن الفرضيات الرئيسة والفرعية للبحث بالآتي:  
1- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية و**يُعد جمود البصيرة** عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  من وجهة نظر موظفي المنظمة المبحوثة.

تضمن الفرضيات الرئيسة والفرعية للبحث بالآتي:  
1- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية و**التغلب على الجمود التنظيمي** (بأبعاده مجتمعة) في المنظمة المبحوثة عند مستوى دلالة إحصائية

ب- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية وبُعد جمود الفعل (العمل) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) من وجهة نظر موظفي المنظمة المبحوثة.

ت- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية وبُعد الجمود النفسي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) من وجهة نظر موظفي المنظمة المبحوثة.

2- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية في التغلب على الجمود التنظيمي (بأبعاده مجتمعة) من وجهة نظر الموظفين العاملين في المنظمة المبحوثة عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وينبثق عنها الفرضية الفرعية الآتية:

أ- يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية في التغلب على بُعد جمود البصيرة عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) من وجهة نظر موظفي المنظمة المبحوثة.

ب- يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية في التغلب على بُعد جمود الفعل (العمل) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) من وجهة نظر موظفي المنظمة المبحوثة.

ت- يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية في التغلب على بُعد الجمود النفسي عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) من وجهة نظر موظفي المنظمة المبحوثة.

سادساً/ منهج البحث:

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لوصف متغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية في سياق مجتمع البحث وعينته، كونه الأنسب لمثل هذا النوع من البحوث، إذ يتصف بالتحليل الشامل والتفصيلي للظاهرة، من خلال وصف البيانات وتحليلها وعرض النتائج وإظهار علاقات الارتباط والتأثير بين تلك المتغيرات بأبعادها، وصولاً إلى الاستنتاجات، ومن ثم تقديم المقترحات والتوصيات الخاصة بالبحث.

سابعاً/ الأساليب المستخدمة في جمع البيانات:

من أجل تحقيق الغايات المطلوبة للبحث الحالي بجانبه النظري والعملية، قام الباحثان بالاعتماد على عددٍ من الأساليب والأدوات في عملية جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، والتي لخصها بالآتي:

الجدول (1) هيكل الاستبانة

| المحاور                  | المتغيرات                                                                                                                         | مجموع الفقرات | المصادر        |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|
| الأول/ المعلومات الشخصية | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الجنس</li> <li>- العمر</li> <li>- التحصيل الدراسي</li> <li>- عدد سنوات الخدمة</li> </ul> | (1 - 4)       | إعداد الباحثان |

- **Publisher:** University of Sulaimani, **ISSN (Print):** 1813-0852, **ISSN (Online):** 2617-3034
- **Journal Website:** <https://sjh.univsul.edu.iq/>, **Volume:** [1], **Issue:** [3], **Year:** [2026], **DOI:** [10.17656/jzsb.12563]
- **Submission Date:** [12/5/2026], **Revised Date:** [13/5/2026], **Accepted Date:** [1/6/2026], **Published Date:** [30/9/2026]

|                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>المتغير المستقل / X<br/>الصحة التنظيمية</p> <p>- الروح المعنوية</p> <p>- التماسك المنظمي</p> <p>- وضوح الأهداف</p> <p>- فعالية الاتصالات</p> <p>- دعم الموارد (الموارد المساندة)</p> | <p>(X<sub>1-1</sub> - X<sub>5-5</sub>)</p> <p>(X<sub>1-1</sub> - X<sub>1-5</sub>)</p> <p>(X<sub>2-1</sub> - X<sub>2-5</sub>)</p> <p>(X<sub>3-1</sub> - X<sub>3-5</sub>)</p> <p>(X<sub>4-1</sub> - X<sub>4-5</sub>)</p> <p>(X<sub>5-1</sub> - X<sub>5-5</sub>)</p> | <p>(أحمد، 2025)</p> <p>(الحيالي وآخرون، 2025)</p> <p>(الطيرة والترهوني، 2025)</p> <p>(سمير وأبو خيران، 2025)</p> <p>(عبدالقادر وعباس، 2025)</p> |
|                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                 |
| <p>المتغير التابع / Y<br/>التغلب على الجمود التنظيمي</p> <p>- جمود البصيرة</p> <p>- جمود الفعل (العمل)</p> <p>- الجمود النفسي</p>                                                       | <p>(Y<sub>1-1</sub> - Y<sub>3-5</sub>)</p> <p>(Y<sub>1-1</sub> - Y<sub>1-5</sub>)</p> <p>(Y<sub>2-1</sub> - Y<sub>2-5</sub>)</p> <p>(Y<sub>3-1</sub> - Y<sub>3-5</sub>)</p>                                                                                       | <p>(عبدالمقصود، 2025)</p> <p>(فتاح، 2025)</p>                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                 |

المصدر: من إعداد الباحثان.

#### المبحث الثاني: الإطار النظري

ثامناً/ حدود البحث:

أولاً/ مفهوم الصحة التنظيمية:

برز مصطلح الصحة التنظيمية (Organizational Health) لأول مرة من قبل (Miles, 1969) عبر أبحاثه في المؤسسات التربوية والتعليمية (الريش، 2024، 132) و(الطيرة والترهوني، 2025، 537)، والذي عرفها بوصفها قدرة المنظمة على العمل بكفاءة، والتطور والنمو على نحو ملائم، من خلال تبني نظام وظيفي متكامل وفعال، سعياً لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها (الحيالي وآخرون، 2025، 32) و(زيد وعلي، 2025، 94)، ويُعدّ مفهوم الصحة التنظيمية من المفاهيم التي حظيت باهتمام بحثي متزايد في المنظمات والمجتمع العلمي على حدٍ سواء (AlHamad et al., 2022، 430)، فقد استُخدم من قبل العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي (قدحه والعامري، 2023، 2)، كما أن الأكاديميين في مجالات الإدارة وإدارة الموارد البشرية وعلم النفس الصناعي بدأوا باستخدامه في بحوثهم (Alzuman et al., 2025، 2)، لذا فهو من المفاهيم التي تستحق الدراسة، خاصةً وأن فهمه كظاهرة تنظيمية اليوم هام جداً، نظراً للدور الذي يؤديه على مستوى الأداء والكفاءة والفاعلية التنظيمية، والتكيف مع التغيرات المتسارعة والمستجدات المتلاحقة (أحمد، 2025، 112).

كما تعد الصحة التنظيمية من المفاهيم التي تحدث تغييراً في السلوك، إذ تعبر عن حالة المنظمة، فالكثير من المنظمات عموماً تعاني من وجود ضعف في صحتها، لذا فإن تحقيقها ينشأ من خلال التكامل بين صحة الأفراد وصحة المنظمة (آل داود والنصير،

1- الحدود المعرفية: تمثلت بمتغيرين ضمن حقل إدارة الأعمال (السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية)، والذان شملهما الجانب النظري للبحث، وهما: الصحة التنظيمية (كمتغير مستقل) والتغلب على الجمود التنظيمي (كمتغير معتمد).

2- الحدود المكانية: تم اختيار ديوان محافظة السليمانية بإقليم كردستان العراق كميدان للبحث.

3- الحدود البشرية: تمثلت بالموظفين العاملين في ديوان محافظة السليمانية محل البحث.

4- الحدود الزمانية: والتي امتدت منذ البدء بإجراءات البحث بتاريخ (2026/2/1) وحتى الانتهاء منه في (2026/5/10).

تاسعاً/ مجتمع البحث وعينه:

تمثل مجتمع البحث بموظفي ديوان محافظة السليمانية بإقليم كردستان العراق، والبالغ عددهم قرابة (200) موظفاً، حسبما أشار إليه المدير الإداري في ديوان المحافظة، وتم توزيع استمارة الاستبانة على (150) موظف منهم، وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة (136) استمارة، وبعد فحص وتدقيق الإجابات، تم استبعاد (6) منها، ليصبح عدد الصالح للتحليل الإحصائي (130) استمارة وبنسبة (86.7%) من مجموع الاستمارات الموزعة، وهو عدد مقبول، إذ يمثل حجم مجتمع البحث وفقاً لمعادلة (Steven K. Thompson, 2012) لحساب حجم العينة المناسب.

به من صحة تؤولها لتنفيذ تلك المهام والواجبات على أكمل وجه دون حدوث إخفاقات تُذكر. وبناءً على ذلك؛ أصبحت الصحة التنظيمية عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات في العصر الحديث، كونها مدخل إداري يسهم في تطويرها وضمان حيويتها وديمومتها، فهي تؤثر بشكل كبير على أداء الأفراد ورضاهم وولائهم، وعلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والبقاء والمنافسة، لذا يجب عليها الاستثمار في تعزيز صحتها وخلق بيئة عمل صحية لموظفيها (عبدالقادر وعباس، 2025، 605).

وفي هذا السياق؛ يعرض الباحثان مجموعة من التعاريف للصحة التنظيمية وفقاً لوجهات نظر عدد من الباحثين والكتاب في هذا المجال من خلال الجدول (2) التالي:

2025، 99)، وقد تم تطويرها لتصبح مقياساً لفاعلية المنظمة، واستجابتها للظروف المختلفة (قدحه والعامري، 2023، 5)، وأشار (سمير وأبو خيران، 2025، 205-206) إلى ضرورة اهتمام قادة المنظمات بجعل بيئة العمل صحية عبر التنسيق بين كافة مكوناتها المادية وغير المادية، فعندما تتوافر فيها كافة الاحتياجات، وتكون قادرة على استشعار التغيرات والاستعداد لها، ومواكبة المستجدات وتحقيق التحسن والتطور بشكل مستمر، وتوفر جو اجتماعي يسوده الاحترام المتبادل، حينها سينعكس ذلك على فعالية الأفراد، مما سيزيد من حرصهم ودافعيتهم تجاه تحقيق أهدافها، كما بين (الجراح، 2023، 362) أن العديد من المنظمات تحرص على تنفيذ أعمالها بشكل مثالي دون الوقوع في الأخطاء من خلال ما تملكه من معدات حديثة وكوادر بشرية مؤهلة ومدرّبة بشكل ينعكس بالإيجاب على مركزها التنافسي، إلا أن تنفيذ تلك الأعمال يكون مشروطاً بما تتمتع

**الجدول (2) تعريف الصحة التنظيمية لمجموعة من الباحثين والكتاب**

| ت | (الباحث، السنة، رقم الصفحة)  | التعريف                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | (AlHamad et al., 2022, 432)  | قدرة المنظمة على التكيف والتحسين والتوسع مع بيئتها، ولا تقتصر على تحقيق الفعالية التنظيمية على المدى القصير فحسب، بل تشمل أيضاً امتلاك مجموعة من الخصائص التنظيمية الراسخة، وهذا يعني أن المنظمة السليمة قادرة على البقاء على المدى الطويل في بيئتها، وتعمل على بناء وتنمية القدرات اللازمة لبقائها. |
| 2 | (الطبال، 2023، 614)          | هي توفير بيئة عمل مناسبة ومستقرة، صحية وإبداعية، خالية من الصراعات والنزاعات، وتحقيق إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وفاعلية.                                                                                                                                                                          |
| 3 | (حمد والصميدعي، 2023، 197)   | قدرة المنظمة على أداء عملها بصورة منتظمة وفاعلة، وتغلبها على المشكلات، وشعور موظفيها بالانتماء والثقة والاحترام، وتوفير ما يحتاجونه من موارد تسهل عليهم تحقيق أهدافها.                                                                                                                               |
| 4 | (رضوي، 2023، 246)            | قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها، والعمل بكفاءة في بيئة مناسبة توظف فيها الموارد بالشكل الأمثل لتلبية لحاجات المستفيدين وتطلعاتهم.                                                                                                                                                                  |
| 5 | (Jaafari et al., 2023, 2)    | قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير والاستمرار في العمل بكفاءة عالية من خلال الحفاظ على ثقافة عمل مستدامة.                                                                                                                                                                                            |
| 6 | (العتيبي، 2024، 739)         | قدرة المنظمة على العمل بفعالية، من خلال إيجاد نوع من التجانس بين أفرادها، وذلك عبر توفير بيئة عمل أفضل للموظفين، لتكون قادرة على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية.                                                                                                                              |
| 7 | (الغامدي والعنزي، 2025، 4)   | هي حالة تعكس وصفاً لمناخ البيئة التنظيمية، ومدى فاعلية نظامها القيادي وتأثيره على سلوكيات الموظفين، بناءً على مستوى تلبية احتياجاتهم الشخصية والتنظيمية، وبما يكفل تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.                                                                                                     |
| 8 | (آل داود والنصير، 2025، 105) | الحالة الشاملة للرفاهية البدنية والنفسية والاجتماعية للموظفين في بيئة العمل، والتي تهدف إلى المزيد من التحسن والتطور الذاتي لديهم، بما يعزز من صحتهم ورفاهيتهم ورضاهم، وبالتالي تحسين أدائهم وإنتاجيتهم.                                                                                             |
| 9 | (Alzuman et al., 2025, 1)    | قدرة المنظمة على الأداء الفعال، والتكيف مع التغيير، والحفاظ على رفاهية الموظفين واستدامة المنظمة على المدى الطويل.                                                                                                                                                                                   |

|    |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | (جعفر وآخرون، 2025، 89)      | قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والتغيرات في بيئة العمل، والاستمرارية والنمو، من خلال العمل بفعالية، ومواجهة التغيرات بأسلوب مناسب، وتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة.                                                                                                                                                                    |
| 11 | (زيد وعلي، 2025، 104)        | البيئة التنظيمية التي تساعد الموظفين على التفاعل الإيجابي مع التغيرات في بيئة عملهم، من خلال تكوين اتصالات فاعلة بين الأفراد والقادة، لرفع الروح المعنوية وتحقيق الإبداع.                                                                                                                                                               |
| 12 | (سمير وأبو خيران، 2025، 204) | قدرة المنظمة على المحافظة على الاتزان والتنسيق بين العوامل الداخلية والخارجية، سعياً للحفاظ على بيئة تنظيمية صحية تنعكس إيجاباً على الموظفين، مما يمكنهم من أداء المهام وتحقيق الأهداف بكفاءة.                                                                                                                                          |
| 13 | (غزواني والعريقي، 2025، 46)  | أحد مداخل السلوك التنظيمي التي تميز المنظمة وتظهرها بشكل إيجابي، وتبين مدى قدرتها على تنسيق جهود موظفيها، وعلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أفضل مما يجعلهم ملتزمين بأداء واجباتهم الوظيفية، فهي بمثابة الحافز للاستقرار والثبات والأمن الوظيفي الذي يسهم في تحسين إنتاجية الموظفين، وزيادة تمكينهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها. |

على مواجهة التحديات، وتضمن لها الاستمرار في تحقيق رسالتها وتطوير برامجها، فباستجابتها للتغيرات على اختلافها تتكون لديها القدرة على التكيف ومسايرة المستجدات المتسارعة، وجعل بيئة العمل محفزة وجادة، كونها تعبر عن الواقع الذي تعيش فيه، وهو ما يتوافق مع المفهوم الحديث للمنظمة بوصفها نظام مفتوح على المجتمع الخارجي، تتفاعل معه بإيجابية (العتيبي، 2024، 745)، فالبيئة الصحية لا تمكن المنظمات من البقاء على قيد الحياة داخل بيئاتها فحسب، بل تزودها أيضاً بالقدرة على التغلب على الصعوبات والنجاح على المدى البعيد (Alzuman et al., 2025, 2).

كما لخص (الغامدي والعنزي، 2025، 6) أهمية الصحة التنظيمية بالنسبة للمنظمات بكونها تعالج مشكلاتها، وتساعد على التكيف مع التغيرات السريعة، وتحسن كفاءة وفاعلية إجراءاتها وممارساتها، وتعزز استخدامها للموارد المالية والبشرية، وتبني بيئة عمل يسودها الاستقرار والثقة، كما تؤثر على المخرجات السلوكية لموظفيها، وتسهم في تشكيل القيم والاتجاهات لديهم، كما بين (أحمد، 2025، 125) أن للصحة التنظيمية أهمية كبيرة من حيث تحقيق الأداء الإداري المتميز، وتقليل ضغوط العمل، ورفع الروح المعنوية والكفاءة والفاعلية والرضا والانتماء والولاء والالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وتهيئة بيئة عمل أفضل، وتعزيز المواطنة التنظيمية، وتحقيق العدالة التنظيمية، وزيادة قدرة المنظمة على التكيف والتعامل مع المستجدات المتسارعة، والعمل في بيئة مفتوحة على المجتمع، وتعزيز الذكاء التنظيمي، مما يجعلها ذات ميزة تنافسية أعلى من المنافسين في نفس قطاع عملها، كما أضاف (شراب، 2025، 9) أن الصحة التنظيمية تساعد على توفير بيئة مبدعة وصحية خالية من المعضلات، وتحقق سهولة التكيف والتماسك والتكامل بين الموظفين، وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة بتناغم، من خلال إنجاز الأعمال والواجبات ووضوح الأنظمة والتعليمات،

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

وعليه خلص الباحثان إلى أنَّ الصحة التنظيمية تمثل "الحالة التي تكون فيها المنظمة قادرة على العمل والبقاء والنمو والتطور، وتحقيق الأهداف بكفاءة وبشكل مستمر".

ثانياً/ أهمية الصحة التنظيمية:

إن الصحة التنظيمية الجيدة تُسرّع من وتيرة الأداء، والالتزام بالصحة المستدامة يضمن استمرار المنظمة في هذا المسار، كما تُعد أقوى مؤشر على خلق القيمة، وعاملاً حاسماً في الميزة التنافسية المستدامة (Camp et al., 2024, 2)، فلكي تتمكن المنظمة من مواصلة عملها وتحقيق أهدافها بنجاح، عليها أن تقع الموظفين بأنها بيتهم الثاني، وأن أهدافهم من أهدافها، وأن عليهم العمل والاجتهاد من أجل رفعتها، وهنا يأتي دور الصحة التنظيمية التي تُعنى بهم من جميع النواحي، سواء من خلال رفع روحهم المعنوية، ودعمهم بالموارد، وإعطائهم حَقهم في المشاركة، واحترامهم، والثقة بهم، والاستماع إليهم (حمد والصميدعي، 2023، 198)، والصحة التنظيمية تتحقق عندما يرغب الموظفون في العمل والبقاء في المنظمة، ويفخرون بانتمائهم إليها (AlHamad et al., 2022, 430)، كما تسهم في تطوير منظومة العمل، وتوفير مشاعر الرضا والسعادة والحضور الإيجابي لدى الموظفين، وتعطيهم القدرة على تحمل ضغوط العمل، وقبول التغيير، والرغبة في المخاطرة المحسوبة، ومن ثم تطوير اتجاهاتهم لتنسجم مع التحديات، وتحقيق الاستفادة القصوى من قدراتهم (رضوي، 2023، 243).

ومن جهة أخرى؛ تُساعد الصحة التنظيمية المنظمات على التكيف مع البيئة المحيطة ودعم تماسك أعضائها لتحقيق أهدافها (AlHamad et al., 2022, 430)، كما تُكسب المنظمة القدرة

بين الموظفين والقادة، وتدني مستويات الأداء، ولا توجد فرصة لتطويرهم، وليست لهم دراية بأهداف المنظمة.

2- الصحة التنظيمية الضعيفة: في هذا المستوى؛ تعاني المنظمات من عدم وضوح أهدافها أو رؤيتها، مع انخفاض الروح المعنوية والتزام الأفراد، وعدم شعورهم بالاحترام واستغلال جهودهم وعدم تقديرها، كما تعتمد المنظمة على القيادة الاستبدادية، وتتجاهل أهداف الموظفين، وتغيب فرص التدريب والتطوير وضعف عمليات المتابعة والتوجيه الفعال.

3- الصحة التنظيمية المحدودة: هنا يشعر الموظفون بأنهم يتلقون التدريب لمصلحة المنظمة فقط، وليس لتطويرهم الشخصي، وتستمع الإدارة لأرائهم دون أن تأخذ بها، كما تبقى القرارات الهامة في دائرة المستويات العليا، وتقوم العلاقات على الفردية ونمط القيادة الأبوي السلبي، وتسود حالة عدم التأكد، لذا تظهر الضغوط التنظيمية تبعاً، وهنا تحتاج المنظمة للتغيير، والذي قد يكون صعب التحقق.

4- الصحة التنظيمية المتوسطة: وهنا تدعم المنظمات العمل الجماعي بشكل نسبي، كما أن التعاون بين الموظفين والإدارة يكون محدوداً، ويتم الاتصال بالانفتاح بين مجموعات مختارة من الأفراد، مع توافر قيادة إيجابية تحفز الموظفين على الأداء وتشجعهم على بذل المزيد من الجهد، والاهتمام بروحهم المعنوية، كما تسود في بيئة العمل درجة من المخاطرة وعدم التأكد بالأنظمة.

5- الصحة التنظيمية الممتازة: في هذا المستوى من الصحة التنظيمية؛ يشعر الموظفون باحترام قيمهم، وبدعم العمل الجماعي، وبتبني مبدأ اللامركزية في الإدارة، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، كما تتسم قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين بالكفاءة، وتكون مبادرات التغيير حاضرة، ومستويات الأداء مرتفعة.

6- الصحة التنظيمية المثالية: في هذا المستوى؛ يشعر الموظفون بالاهتمام بقيمتهم، وتتميز علاقتهم مع الإدارة بالقوة والتعاون، إذ يتم تمكينهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف التنظيمية، مع وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين الموظفين والمشرفين والمديرين، وتعد الاتصالات داخل المنظمة مفتوحة وفعالة، في حين تُظهر مستويات الأداء ارتفاعاً كبيراً.

وبالطبع؛ فإن أفضل مستوى هو الصحة التنظيمية المثالية، إذ يشعر جميع الموظفين بالاهتمام بوجودهم وبقيمهم وبأفكارهم، كما أن العلاقة بين القادة والموظفين تكون إيجابية قوية، والمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة، والقيادة جماعية وإيجابية ومتفهمة وناجحة، وجماعات العمل تعمل بروح الفريق الواحد، وبيئة العمل مناسبة، وأدوات العمل متوفرة، والمنظمة لديها قدرة واضحة على التكيف والتعامل السليم والسريع مع البيئة الداخلية والخارجية، وكل ذلك يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة (أحمد، 2025، 126).

كما بين (غزواني والعريقي، 2025، 46) أهمية الصحة التنظيمية للمنظمة بوصفها تمكن الموظفين من إدراك العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية، واستخدام هذا الإدراك لتحسين الجوانب المتفق عليها بين أعضاء المنظمة، مما يزيد من التماسك بين أرجاء المنظمة، ومن جودة تفاعل نظمها الفرعية، والكيفية التي تستجيب فيها للنظام ككل، مما يعظم من القدرة على مواجهة التغيرات البيئية، وبالنتيجة بقاء المنظمة ونموها، وبالتالي فإن المنظمات تهدف من خلال تبني الصحة التنظيمية إلى خلق بيئة تنظيمية داعمة لتحقيق أهدافها وتعظيم إنتاجيتها، من خلال نشر ثقافة تنظيمية تسودها الثقة بين أعضاء المنظمة والعمل بروح الفريق، وتقبل الاختلافات، والإبداع، وأضاف (Kismono et al., 2024, 1365) أن الصحة التنظيمية تُعدّ عاملاً حاسماً في تطوير الثقافة التنظيمية والأخلاقيات وصنع القرار والفعالية، كما أن المنظمات الصحية تميل إلى أن تكون أكثر ابتكاراً ومرونة واستجابة للتغيير، ولا يقتصر الابتكار في المنظمة الصحية على تطوير منتجات جديدة فحسب، بل يشمل أيضاً عمليات العمل والاستراتيجيات المطبقة، إذ تعكس الاستجابة السريعة للتغيير قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات مناسبة وفعالة في وقت قصير، مما يُمكنها من الحفاظ على أدائها أو حتى تحسينه، كما أن الصحة التنظيمية تمثل عاملاً أساسياً في تحقيق الفعالية التشغيلية والاستدامة على المدى الطويل، إذ لا تقتصر قدرة المنظمات الصحية على البقاء في مواجهة التحديات فحسب، بل تتطور أيضاً بشكل ابتكاري وقابل للتكيف، مما يُهيئ بيئة عمل تدعم إنتاجية الموظفين ورفاهيتهم.

ثالثاً/ مستويات الصحة التنظيمية:

تختلف مستويات الصحة التنظيمية من منظمة لأخرى تبعاً لمدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في تلك المنظمات، وقد اتفق العديد من الباحثين على أن هنالك ست مستويات للصحة التنظيمية، والتي يمكن التعرف عليها من خلال بعض المؤشرات، مثل التواصل الفعال، والاستخدام الكفء للموارد، ومشاركة الموظفين في صنع القرارات، وتحقيق الأهداف، والتماسك التنظيمي، والروح المعنوية، وكذلك وجود موظفين ملتزمين يتمتعون بمعنويات وأداء عالٍ، ويفتخرون بالعمل بالمنظمة، وهنالك العديد من الدراسات مثل (أحمد، 2025، 126) و(الحياي وآخرون، 2025، 36-37) و(آل داود والنصير، 2025، 105-106) و(الطيرة والترهوني، 2025، 538) و(سمير وأبو خيران، 2025، 206) و(شراب، 2025، 9-10) و(غزواني والعريقي، 2025، 47) بينت المستويات الستة للصحة التنظيمية، والتي وضحها الباحثان كالتالي:

1- الصحة التنظيمية المفقودة (السامة): عند هذا المستوى من الصحة التنظيمية؛ تعاني المنظمات من استغلال السلطة بشكل خاطئ، إذ تنفرد الإدارة العليا باتخاذ القرارات، وتقلل من آراء الموظفين ومقترحاتهم، ولا تستمع إلى شكاويهم ومشكلاتهم، والمناخ السائد هو عدم الثقة والتهديد والعقاب، مع ضعف العلاقات والاتصال

رابعاً/ أبعاد الصحة التنظيمية:

الباحثان بأن هنالك العشرات من الدراسات التي حددت أبعاد متفاوتة للصحة التنظيمية والتي اعتمدها الباحثون والكتاب في دراساتهم، وارتأوا بأنها أكثر ملائمة لميادين بحوثهم، والتي يبينها الجدول (3) كالتالي:

من خلال التعمق في الإسهامات المعرفية التي قدمها الباحثون والكتاب في مجال تحديد مقاييس وأبعاد الصحة التنظيمية، وجد

الجدول (3) أبعاد الصحة التنظيمية لمجموعة من الباحثين والكتاب

| ت  | الأبعاد الفرعية<br>الباحث والسنة | الاعتبارية | الروح المعنوية | التماسك المنظمي | وضوح الأهداف | فعالية الاتصالات | القدرة على التكيف | الإبداع والابتكار | المبادرة في العمل | النزاهة التنظيمية | الأداء المتميز | دعم الموارد (الموارد المساندة) | الاستقلالية | التأكيد على النواحي الأكاديمية | القيادة (كفاية السلطة) | حل المشكلات |
|----|----------------------------------|------------|----------------|-----------------|--------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|--------------------------------|-------------|--------------------------------|------------------------|-------------|
| 1  | Miles, )<br>(1969                | *          | *              | *               | *            | *                | *                 | *                 | *                 |                   |                | *                              | *           |                                | *                      | *           |
| 2  | (البلوشي،<br>(2023               |            | *              | *               |              |                  |                   |                   | *                 |                   |                | *                              |             |                                |                        |             |
| 3  | (الطبال،<br>(2023                |            |                | *               |              |                  |                   |                   |                   |                   |                | *                              | *           |                                |                        | *           |
| 4  | (قدحه<br>والعامري،<br>(2023      | *          | *              |                 |              | *                |                   | *                 |                   |                   |                | *                              | *           |                                |                        |             |
| 5  | (الريش،<br>(2024                 |            | *              | *               | *            | *                |                   |                   | *                 | *                 |                | *                              |             |                                |                        | *           |
| 6  | (العتيبي،<br>(2024               | *          | *              | *               |              |                  |                   |                   |                   |                   |                | *                              |             | *                              | *                      |             |
| 7  | (الموذن،<br>(2024                |            | *              | *               | *            | *                | *                 | *                 | *                 |                   |                | *                              |             |                                | *                      |             |
| 8  | (أحمد،<br>(2025                  |            | *              | *               | *            | *                | *                 | *                 | *                 | *                 | *              | *                              |             |                                |                        |             |
| 9  | (الحياي<br>وآخرون،<br>(2025      | *          | *              | *               |              |                  |                   |                   |                   |                   |                |                                |             |                                |                        |             |
| 10 | (الغامدي<br>والعنزي،<br>(2025    | *          |                |                 |              |                  |                   |                   | *                 |                   |                | *                              |             |                                |                        |             |
| 11 | (سمير<br>وأبو                    |            | *              | *               | *            |                  |                   |                   |                   |                   |                | *                              |             | *                              | *                      | *           |

|    |       |      |    |    |      |       |      |      |      |       |    |      |      |    |                     |                                 |
|----|-------|------|----|----|------|-------|------|------|------|-------|----|------|------|----|---------------------|---------------------------------|
|    |       |      |    |    |      |       |      |      |      |       |    |      |      |    | خيران،<br>(2025)    |                                 |
|    |       |      |    | *  | *    | *     | *    |      | *    | *     | *  |      | *    |    | 12                  | (الطيرة<br>والترهوني،<br>(2025) |
|    |       |      |    |    |      |       |      |      | *    | *     | *  |      | *    |    | 13                  | (آل داود<br>والنصير،<br>(2025)  |
| *  | *     |      | *  | *  |      |       |      | *    | *    | *     | *  | *    | *    |    | 14                  | (جعفر<br>وآخرون،<br>(2025)      |
|    |       |      |    |    |      |       |      | *    |      | *     |    |      | *    |    | 15                  | (زيد<br>وعلي،<br>(2025)         |
|    |       |      |    | *  |      |       |      | *    |      |       | *  | *    | *    |    | 16                  | (عبدالقادر<br>وعباس،<br>(2025)  |
| 4  | 5     | 2    | 4  | 12 | 2    | 3     | 6    | 6    | 6    | 9     | 8  | 10   | 14   | 4  | المجموع             |                                 |
| 25 | 31.25 | 12.5 | 25 | 71 | 12.5 | 18.75 | 37.5 | 37.5 | 37.5 | 56.25 | 50 | 62.2 | 87.5 | 25 | النسبة المئوية<br>% |                                 |

يشعرهم بنشوة الإنجاز عند القيام بأعمالهم، كما وترتبط بإقبال الفرد لزيادة نشاط إنتاجيته، وعدم وجود صراعات بين الأفراد في المنظمة، فضلاً عن قلة معدلات الشكاوى والتظلمات. البعد الثاني/ التماسك المنظمي: يعد هذا البعد مقياساً لقدرة المنظمة على التكيف والمحافظة على الاستمرارية الداخلية أثناء التعرض للضغوط البيئية الخارجية، والتماسك يتأثر بعدة عوامل منها تجانس أفراد الجماعة، وطبيعة التفاعل فيما بينهم، وجاذبية الجماعة للفرد، وطبيعة الموقف والظروف التي تعمل في إطارها المنظمة، لذا فإن درجة التماسك تتوقف على قوة تجاذب الأعضاء داخل المجموعة (الحيالي وآخرون، 2025، 36).

البعد الثالث/ وضوح الأهداف: في المنظمة السليمة، قد يكون الهدف معقولاً ومقبولاً من قبل أعضاء المنظمة، ومع ذلك، هذا لا يكفي لضمان سلامتها، إذ يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق بالموارد المتاحة، وأن تلبي متطلبات البيئة (Doğanay & Dağlı, 2020، 129)، أي ينبغي أن تكون الأهداف مكتوبة ومعلنة، طموحة ومقبولة، وقابلة للتحقق من لدن الموظفين في المنظمة (الريش، 2024، 134).

البعد الرابع/ فعالية الاتصالات: يُضفي التواصل الداخلي طابعاً إنسانياً على العلاقات داخل المنظمة، ويجعل الموظفين أكثر وعياً بوظائفهم، ويُبرز معارفهم ويحسن اندماجهم في بيئة العمل، ويُساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة (Jaafari et al., 2023، 5)، لذا فمن

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول. ومن خلال الجدول (3)، يرى الباحثان بأن أبعاد الصحة التنظيمية التي حصلت على أعلى نسبة توافق من بين الدراسات السابقة - والتي سُتُعمد في البحث الحالي - تتمثل بكلٍ من (الروح المعنوية، التماسك المنظمي، وضوح الأهداف، فعالية الاتصالات، والموارد المساندة) والتي سيتم عرضها كالتالي:

البعد الأول/ الروح المعنوية: يرى (الريش، 2024، 134) أن هذا البعد يعبر عن الولاء والانتماء والأمن والرضا والسعادة لدى الموظفين في المنظمة، والشعور بالفرح والانتصار المشترك عند إنجاز المهام والأعمال وتحقيق الأهداف، كما يرى (زيد وعلي، 2025، 104) أن هذا البعد يعبر عن الحالة العاطفية والنفسية العامة للموظفين، وكيف تؤثر على مستوى التحفيز والالتزام لديهم تجاه العمل الذي يؤدونه، وذلك من خلال تقديم فرص المشاركة لهم في صنع القرارات الهامة في العمل، والدعم والتقدير، وبناء ثقافة إيجابية تساهم في تعزيز الإنتاجية والجودة والابتكار، بينما يرى (الحيالي وآخرون، 2025، 35) بأنها نوع من الإحساس الجماعي بالصدقة والحماس بين أفراد المنظمة، مما يساهم في توفير جو إيجابي بين الموظفين والإدارة، ويساعدهم في تكوين حالة الشعور بالرضا عن عملهم والاعتزاز بمنظمتهم، وتبرز الروح المعنوية أيضاً من خلال قيام الإدارة بمنح الموظفين درجة من الموثوقية على النحو الذي

- **Publisher:** University of Sulaimani, **ISSN (Print):** 1813-0852, **ISSN (Online):** 2617-3034
- **Journal Website**<https://sjh.univsul.edu.iq/>, **Volume:** [1], **Issue:** [3], **Year:** [2026], **DOI:** [10.17656/jzsb.12563]
- **Submission Date:** [12/5/2026], **Revised Date:** [13/5/2026], **Accepted Date:** [1/6/2026], **Published Date:** [30/9/2026]

التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، إذ يشير إلى مقاومة المنظمة أو تباطؤها في الاستجابة للتغيرات الداخلية أو الخارجية، مما يحد من قدرتها على التكيف والابتكار (عبدالمقصود، 2025، 2471-2472)، وهو ليس ظاهرة مفاجئة! بل هو نتاج تراكم سلوكي وهيكلية طويل الأمد، وله ثلاثة مؤشرات رئيسية؛ معرفية تعني القصور في إدراك الحقائق الجديدة، وعاطفية تتمثل بالخوف من عدم الاستقرار أو عدم اليقين، وهيكلية تعبر عن الروتينات التنظيمية التي تحد من المرونة، والتي تنعزز بعضها فيما بينها، لتشكل تدريجياً ثقافة امتثال تثبط التغيير الاستباقي (Malek et al., 2025, 129).

ويعود أصل مصطلح الجمود "Inertia" إلى الكلمة اللاتينية "iners"، والتي تعني الخمول والكسل، كما عرّف نيوتن الجمود بأنه كل ما يبقى في حالة سكون أو حركة مستمرة ما لم تنشطه أو تؤثر فيه قوة خارجية (عصا، 2025، 141)، كما وضع (عربو والجليلي، 2025، 215) عن (الجنابي والحسناوي، 2023) أن مفهوم الجمود أو "القصور الذاتي" في علم الفيزياء يمثل تجسيدا لقانون الطبيعة الذي يصف طبيعة التغيير في حالتها المحددة، فالمادة تظل في حالة سكون أو تستمر في حركتها ما لم يتم التأثير فيها بشكل مستقيم، وهذا المفهوم الفيزيائي، الذي يبدو بسيطاً في ظاهره، إلا أنه قد يكون صعباً من ناحية تغيير كل شيء تنظيمياً، وبالتالي يصبح الجمود أكثر من مجرد خاصية فيزيائية، بل استعارة لحالة من الركود الفكري والتنظيمي، خاصةً حينما يتغلغل في التنظيم، وقد أطلق على الجمود التنظيمي عدة تسميات قبل أن يستقر العلماء على هذا التسمية، منها؛ الجمود الهيكلي، التغيير في قوى التنفيذ، عدم الاستعداد التنظيمي، الزخم التنظيمي، ازدواجية التنظيم والاستجابة التنظيمية، صعوبات التعلم التنظيمي، مقاومة التغيير، فضلاً عن حواجز التعلم التنظيمي، والخمول التنظيمي.

وفي هذا الصدد؛ قدم الكثير من الباحثين والكتاب تعاريف عدة للجمود التنظيمي، كلٌ حسب وجهة نظره، والتي يعرض الباحثان عدداً منها من خلال الجدول (4):

الضروري أن تكون الاتصالات بجميع أنواعها سريعة ومرنة وفي جميع الاتجاهات بدون خطأ أو تشويه أو سوء فهم (الريش، 2024، 134)، كما يُعدّ التواصل الفعال ضرورة استراتيجية لبقاء المنظمات ونموها، إذ يدعم نجاح الموظفين وأدائهم وانخراطهم، كما يؤدي دوراً حاسماً في تشكيل مواقفهم، لا سيما في أوقات عدم التأكد، فمن خلال الاتصالات العامودية والأفقية يمكن للمنظمات تعزيز الانتماء والمرونة لديهم، خاصةً عندما يكون التواصل مفتوحاً، ثنائي الاتجاه، تشاركياً، ويولي اهتماماً حقيقياً لاحتياجات الموظفين، كما يعزز التواصل الفعال ثقافة المنظمة من خلال تقوية الثقة والقيم المشتركة، فالبيئات التنظيمية التي تجمع بين التوجيه والدعم والحوار بين الموظفين والقيادة ستمكّنهم من مواجهة التحديات بفعالية أكبر (Alzuman et al., 2025, 4).

البعد الخامس/ دعم الموارد (الموارد المساندة): أي درجة توفر الموارد باختلاف أنواعها في المنظمة، وكيفية استغلال المنظمة لتلك الموارد بالشكل الأمثل عبر توظيفها وتنميتها بما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة (الريش، 2024، 134)، ويرى (عبدالقادر وعباس، 2025، 605) أن هذا البعد يعني الاستخدام الأمثل للموارد والطريقة التي تستغل بها المنظمة مواردها المتاحة بشكل فعال لتحقيق أهدافها، مع الحفاظ على بيئة عمل صحية ومستدامة، مما يسهم في تحسين أداء المنظمة من خلال تقليل التكاليف وتحسين وزيادة الإنتاجية.

خامساً/ مفهوم الجمود التنظيمي:

تم إدخال مفهوم الجمود التنظيمي (Organizational Inertia) إلى مجال الإدارة من قبل (Hannan & Freeman, 1984)، إذ عرفاه بوصفه ميل المنظمة إلى التمسك بروتينها المعتاد في العمل بدلاً من الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة (Ibrahim et al., 2024, 328)، لذا فهما مؤسسا نظرية الجمود التنظيمي؛ إذ طوراً أنموذجاً ديناميكياً أظهر فيه العلاقة بين الجمود والتغيير، انطلاقاً من كون أن المنظمات بطبيعتها أنظمة معقدة ومقاومة للتغيير، واعتقاداً أن أصل الجمود ينبع من مساءلة المنظمات وموثوقيتها، أي أن المنظمات التي تتبنى الجمود أو قابلية التكرار من خلال إضفاء الطابع المؤسسي وتوحيد العمليات والأهداف والأنشطة الروتينية تكون أكثر قدرة على تلبية متطلبات الموثوقية والمساءلة، مما يمنحها ميزة الموثوقية والاستقرار، ولقد استعار علماء الاجتماع مفهوم الجمود التنظيمي من الفيزياء لوصف مدى صعوبة تغيير الهيكل التنظيمي وثبات أنماط التفكير أو السلوك أو الأنشطة الراسخة في المنظمات (عبدالخالق، 2025، 106).

ويعد الجمود التنظيمي من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، خاصةً في بيئة عمل تتسم بعدم الاستقرار، وكثرة

#### الجدول (4) تعريف الجمود التنظيمي لمجموعة من الباحثين والكتاب

| ت | (الباحث، السنة، رقم الصفحة)   | التعريف                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | (Li et al., 2023, 4)          | ميل المنظمة للدفاع عن الوضع الراهن، وعدم استعدادها للاستجابة للتغيرات البيئية بشكل سريع، حتى لو أدركت اقتراب التهديدات منها.                                                                                                                                                                            |
| 2 | (الجنابي والحساوي، 2023، 190) | عجز المنظمات عن اقتناص فرص الاستثمار والتطوير، وعدم قدرتها على تغيير الأنماط التي تكمن وراء تلك الاستثمارات، وعدم بناء مناخ تنظيمي مناسب يحفز الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى فقدانها للميزة التنافسية، ومتابعتها العمل ضمن أنماط تقليدية وروتينية بدون تقدم.                                           |
| 3 | (Malek et al., 2025, 130)     | هو أحد أهم عوائق التحول التنظيمي، فهو ظاهرة مقاومة الهياكل التنظيمية الداخلية للتغيير، والتي قد تعيق الابتكار وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.                                                                                                                                                           |
| 4 | (عبد الخالق، 2025، 70)        | قوة تنظيمية داخلية تمنع المنظمة من التغيير والتكيف والاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها، إذ تصبح العمليات والهياكل التنظيمية وكذلك الثقافة التنظيمية غير مرنة، مما يؤدي إلى استمرار المنظمة في العمل بالوضع الراهن لفترة طويلة، مع ضعف الاستجابة في الوقت المناسب للظروف والمواقف المتغيرة باستمرار. |
| 5 | (عصاد، 2025، 142)             | هو حالة ثبات المنظمات والتمسك بالإجراءات والسياسات السابقة، ومقاومة محاولات التغيير والتطور التنظيمي.                                                                                                                                                                                                   |
| 6 | (فتاح، 2025، 98)              | هو ظروف ناتجة عن اعتماد المنظمة أنماط تقليدية وهياكل عمل ثابتة في أداء مهامها، تحد من قدرتها على مواكبة التغيرات والتعامل معها بمرونة نتيجة الخوف من المجهول، والتمسك بالأساليب القديمة ورفض للتغيير، مما يعيق التكيف واستغلال الفرص.                                                                   |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول. أو بسبب تجارب سلبية من إصلاحات سابقة، مما يؤدي إلى انعدام الثقة ومقاومة التغيير.

3- العوامل الثقافية: من منظور ثقافي، عندما تتجذر ثقافة المنظمة في المحافظة والطاعة العمياء للسلطة، وتجنب المخاطر، فمن غير المرجح أن يقترح الموظفون أفكاراً مبتكرة أو يطبقوا حلولاً جديدة، وعادةً ما تعارض الثقافات المغلقة التغيير، وتعتبر أي أفكار غير تقليدية تهديداً للاستقرار، وفي مثل هذه البيئات، تقع المنظمات في دوامة من تكرار الممارسات القديمة، مما يؤدي إلى حالة من الاستياء وتراجع الإنتاجية، وفي نهاية المطاف؛ التدهور التدريجي لتلك المنظمات.

4- القيادة والتأثير الإداري: يلعب أسلوب القيادة دوراً محورياً في تعزيز الجمود التنظيمي أو الحد منه. فالقيادة التقليدية، التي تركز على السيطرة والحفاظ على الهياكل القائمة، تفضل بطبيعتها الوضع الراهن، وفي المقابل؛ تشجع القيادة التحويلية التي تؤكد على الرؤية المشتركة والتحفيز الفكري والمشاركة الفعالة للموظفين على التغيير وتُعزز ثقافة التعلم سابعاً أبعاد الجمود التنظيمي:

اتفقت أغلب الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت للجمود التنظيمي والتي منها؛ (Li et al., 2023, 5) و(الجنابي والحساوي، 2023، 191) و(Ibrahim et al., 2024, 325) و(الزيادي، 2025، 104) و(عبد الخالق، 2025، 108-114) و(عبدالمقصود، 2025، 2473-2474) و(عربو والجليلي، 2025، 211) و(عصاد،

وبذلك قام الباحثان بتعريف الجمود التنظيمي بوصفه "حالة عدم توافق المنظمة مع بيئتها، وخمولها وكسلها تجاه الإصلاح، وعدم مواكبتها للتغيير، والخوف منه، بل ومقاومته، عبر تمسكها بالأنماط التقليدية والأساليب الروتينية في العمل".

سادساً/ مسببات الجمود التنظيمي:

بين (Malek et al., 2025, 131) أن أهم العوامل التي تسبب الجمود التنظيمي تتمثل بالآتي:

1- الأسباب الهيكلية: تُعدّ الهياكل التنظيمية الجامدة والبيروقراطية من بين الأسباب الرئيسة للجمود التنظيمي، فالهياكل التي تُركز على القواعد الثابتة والتسلسل الهرمي الصارم والسلطة المركزية تُقلل من مرونة المنظمة، وبالتالي تتمسك هذه المنظمات بالإجراءات التقليدية وتقاوم أي شكل من أشكال التغيير أو الإصلاح، وفي تحليله الكلاسيكي للبيروقراطية، يُشير ((Weber, 1947 إلى أن المنظمات ذات الهياكل غير المرنة والهرمية تكون عُرضة لانخفاض الإبداع، وببطء اتخاذ القرارات، وفي النهاية؛ تكون غير قادرة على التكيف مع التحولات البيئية.

2- المعوقات النفسية والسلوكية: غالباً ما يقاوم الموظفون التغيير خوفاً من المجهول، أو لعدم امتلاكهم المهارات الكافية للتكيف،

البعد الثالث/ الجمود النفسي (Psychological inertia): إن الجمود النفسي حالة يمكن أن تصيب المنظمة من خلال مقاومة التغيير، وجمود الدافعية، وجمود الثقافة التنظيمية، مما يسهم في الجمود التنظيمي على شكل رفض التغيير وضعف الدافعية ومقاومة تطبيق الأساليب الإبداعية، والاعتماد على ما حققته المنظمة من إنجازات؛ خوفاً من المخاطرة الناتجة عن تغيير سياساتها وتعديل إستراتيجياتها، مما يؤدي إلى شيوع ثقافة تنظيمية تتسم بالثبات والركود والتي تجعل المنظمة رافضة للتغيير، أو أن تتعامل مع التغييرات الداخلية والخارجية ببطء، ومن ثم تتمسك بأساليبها وممارساتها التقليدية، ولا تسعى إلى تطوير خدماتها بما يتوافق مع التغييرات الحديثة، مما يسهم في شيوع الجمود التنظيمي بالبيئة التنظيمية (عبدالخالق، 2025، 114)، أما (عبدالمقصود، 2025، 2474) فيرى أن الجمود النفسي يعني مقاومة التغيير على المستوى النفسي والسلوكي، نتيجة للخوف أو التعلق بالمعرفة والممارسات الحالية، وهذا النوع من الجمود يحد من مرونة الموظفين ويضعف الأداء الكلي للمنظمة، في حين يرى (فتاح، 2025، 119) بأنه ينشأ نتيجة لتفكير الموظفين السلبي تجاه التغييرات التنظيمية، وتقديراتهم الخاطئة لما هو أنسب لمصلحتهم، مما يؤدي إلى تفاقم مخاوفهم وعدم قدرتهم على التأقلم مع التغييرات الجديدة.

وهنا؛ يرى الباحثان أن الجمود النفسي يعني مقاومة الموظفين للتغيير مع قدرتهم على إحداثه، وذلك نتيجة لعوامل نفسية كالقلق والتوتر والخوف من كل ما هو جديد ومختلف عن الروتين المعتاد في العمل.

#### المبحث الثالث: الإطار الميداني

يتناول المبحث الحالي الإطار الميداني للبحث وفق أربع محاور رئيسية، إذ ركز الأول على أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية، أما الثاني فتناول خصائص عينة البحث، كما خُصص الثالث لاختبارات صدق وثبات الاستبانة، في حين ركز المحور الرابع على وصف متغيرات البحث وتشخيصها في ضوء تحليل إجابات المبحوثين، وكذلك اختبار فرضيات البحث وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته، وعلى النحو الآتي:

أولاً/ أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية :

استخدم الباحثان بعض المؤشرات الإحصائية (الوصفية والتحليلية) من خلال اعتماد البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS-V25)، وذلك بعد مناقشة وأخذ آراء بعض الأساتذة في اختصاص العلوم الإحصائية والتي منها:

1- معامل كرونباخ ألفا لقياس دقة إجابات أفراد عينة البحث وكذلك صدق وثبات الاستبانة.

(2025، 127) و(فتاح، 2025، 117-119)، على أن أبعاده - والتي سيتم اعتمادها في البحث الحالي - تتمثل بكلٍ من (جمود البصيرة، جمود الفعل، الجمود النفسي) والتي يعرضها الباحثان كالآتي:

البعد الأول/ جمود البصيرة (جمود الإدراك) (Insight inertia): يمثل جمود البصيرة تحدياً للمنظمة، إذ يتجلى في جمود الرؤية الاستراتيجية لديها، وجمود نظم المعلومات، وجمود القيادة، مما يؤدي إلى ضعف قدرتها على فهم وتفسير التغييرات بالبيئة الداخلية والخارجية في الوقت المناسب نتيجةً لقلة المعلومات المتاحة، وضعف قدرتها على تعديل ممارساتها واستراتيجياتها وفق تلك التغييرات، مما يعني أن قيادات المنظمة والموظفين بها غير قادرين على فهم البيئة وعلى معرفة وإدراك سبب حدوث التغييرات بالبيئة الداخلية والخارجية، ومن ثم عدم القدرة على التكيف والتعامل مع تلك التغييرات، مما يسهم في ضعف تبني الابتكارات وتطوير استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات المستقبلية في عالم يتسم بالديناميكية والتعقيد، لذا يصبح الجمود التنظيمي بمثابة عائق رئيس أمام المنظمة، ويفقدها القدرة التنافسية ويقودها إلى الضعف والتدهور (عبدالخالق، 2025، 110)، كما يرى (عبدالمقصود، 2025، 2473) أن جمود البصيرة يشير إلى ضعف القدرة على إدراك التغييرات البيئية أو تفسيرها، مما يمنع اتخاذ خطوات مناسبة للتكيف معها، وبالتالي يقلل من فعالية الأداء التنظيمي.

وفي هذا الصدد؛ يرى الباحثان أن جمود البصيرة يُشير إلى وجود ضعف في معرفة أو إدراك وتفسير المؤشرات البيئية الداخلية والخارجية التي توحى بضرورة إجراء التعديلات والتغييرات الضرورية في المنظمة.

البعد الثاني/ جمود الفعل (جمود العمل) (Action inertia): يرجع جمود الفعل إلى المركزية في إدارة المنظمات، وجمود الهيكل التنظيمي، وضعف الاستجابة للتغييرات البيئية المحيطة بالمنظمة، مما يؤدي إلى بطء الاستجابة الإدارية لأنشطة البيئة التنظيمية، ووجود بعض القيود على سياسات المنظمة الداخلية وعلى هيكلها التنظيمي، وبالتالي يضعف من قدرتها على التطوير والاستجابة السريعة والمرنة للتغييرات البيئية المحيطة بها، وكذلك تعقيد الإجراءات وتبني الروتين والأساليب التقليدية في إنجاز العمل، مما يرسخ تلك القيود في البيئة التنظيمية، ويضعف من قدرتها على التكيف مع التغييرات والتحديات الحالية والمستقبلية (عبدالخالق، 2025، 111-112)، ويرى (عبدالمقصود، 2025، 2474) أن جمود الفعل يشير إلى بطء أو تأخر الاستجابة الفعلية للتغييرات الظاهرة حتى بعد إدراك الحاجة للتغيير.

وهنا؛ يرى الباحثان أن جمود الفعل يحدث بعد إدراك الحاجة إلى التغيير، مع عدم القدرة على تحويل هذا الإدراك إلى عمل فعلي على أرض الواقع.

2- التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه العام، لعرض وتحليل إجابات أفراد عينة البحث وقياس ميلهم حول متغيرات البحث وفقرات أبعاده.

3- معامل الارتباط الخطي البسيط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغيرات البحث.

4- الانحدار الخطي (Simple Regression) لقياس أثر الصحة التنظيمية كمتغير مستقل في التغلب على الجمود التنظيمي كمتغير تابع بأبعاده مجتمعة ومنفردة.

ثانياً/ خصائص عينة البحث :

تألف مجتمع البحث من الموظفين العاملين في ديوان محافظة السليمانية والبالغ عددهم قرابة (200) فرداً، وبصورة عشوائية تم اختيار عينة منهم بلغت (150) موظفاً يعملون داخل الأقسام والوحدات والشعب الإدارية للمنظمة المبحوثة، وتم تصنيف عينة البحث وفقاً لأربعة متغيرات يبينها الجدول (5):

1- الجنس: إن نسبة الذكور بلغت (31.5%)، في حين كانت نسبة الإناث (68.5%)، مما يشير إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث هم من الإناث.

الجدول (5) السمات الشخصية لأفراد عينة البحث

| ت       | السمات الشخصية   | الفئة         | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|------------------|---------------|-------|------------------|
| 1       | الجنس            | الذكور        | 41    | 31.5             |
|         |                  | الإناث        | 89    | 68.5             |
| 2       | العمر            | 30 سنة أو أقل | 12    | 9.2              |
|         |                  | 31-40 سنة     | 42    | 32.3             |
|         |                  | 41- 50 سنة    | 55    | 42.3             |
|         |                  | 51 سنة فأكثر  | 21    | 16.2             |
| 3       | التحصيل الدراسي  | إعدادية       | 13    | 10.0             |
|         |                  | دبلوم         | 40    | 30.8             |
|         |                  | بكالوريوس     | 75    | 57.7             |
|         |                  | ماجستير       | 2     | 1.5              |
|         |                  | دكتوراه       | 0     | 0.0              |
| 4       | عدد سنوات الخدمة | 10 سنوات فأقل | 11    | 8.5              |
|         |                  | 11-20 سنة     | 70    | 53.8             |
|         |                  | 21-30 سنة     | 35    | 26.9             |
|         |                  | 31 سنة فأكثر  | 14    | 10.8             |
| المجموع |                  | 130           | 100%  |                  |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.25).

- **Publisher:** University of Sulaimani, **ISSN (Print):** 1813-0852, **ISSN (Online):** 2617-3034
- **Journal Website** <https://sjh.univsul.edu.iq/>, **Volume:** [1], **Issue:** [3], **Year:** [2026], **DOI:** [10.17656/jzsb.12563]
- **Submission Date:** [12/5/2026], **Revised Date:** [13/5/2026], **Accepted Date:** [1/6/2026], **Published Date:** [30/9/2026]

ثالثاً/ اختبارات صدق وثبات الاستبانة:

تم استخدام معامل (كرونباخ ألفا) لغرض التأكد من ثبات المقياس المستخدم، والوقوف على دقة إجابات أفراد عينة البحث، واستناداً إلى نتائج التحليل من الكمبيوتر؛ اتضح أن قيمة معامل كرونباخ ألفا تساوي (0.911) على المستوى الإجمالي للمتغيرين (الصحة

التنظيمية والجمود التنظيمي)، ومن خلال الجدول (6) تبين أن قيمة كرونباخ ألفا مرتفعة، وأن عدد العناصر هو (40) عنصراً وهي موجبة الإشارة، حيث من الممكن في بعض الأحيان أن تكون سالبة القيمة نظراً لوجود تغاير سالب بين البيانات، وفي هذه الحالة يجب مراجعة البيانات وإعادة النظر فيها، وكما هو موضح في الجدول (6):

الجدول (6) قيمة معامل كرونباخ ألفا

| المتغيرات       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X <sub>1</sub>  | 140.8462                   | 345.030                        | .478                             | .908                             |
| X <sub>2</sub>  | 140.7154                   | 346.143                        | .555                             | .908                             |
| X <sub>3</sub>  | 141.1077                   | 340.841                        | .609                             | .907                             |
| X <sub>4</sub>  | 140.9385                   | 341.469                        | .581                             | .907                             |
| X <sub>5</sub>  | 141.0000                   | 340.171                        | .596                             | .907                             |
| X <sub>6</sub>  | 140.7923                   | 347.282                        | .513                             | .908                             |
| X <sub>7</sub>  | 141.0846                   | 341.101                        | .600                             | .907                             |
| X <sub>8</sub>  | 140.8077                   | 349.769                        | .411                             | .909                             |
| X <sub>9</sub>  | 140.9769                   | 346.720                        | .502                             | .908                             |
| X <sub>10</sub> | 140.9538                   | 341.657                        | .627                             | .906                             |
| X <sub>11</sub> | 141.0385                   | 352.673                        | .323                             | .910                             |
| X <sub>12</sub> | 141.1692                   | 345.754                        | .569                             | .907                             |
| X <sub>13</sub> | 141.4231                   | 347.719                        | .450                             | .909                             |
| X <sub>14</sub> | 141.5308                   | 350.189                        | .380                             | .909                             |
| X <sub>15</sub> | 141.1692                   | 344.080                        | .579                             | .907                             |
| X <sub>16</sub> | 141.0923                   | 342.457                        | .563                             | .907                             |
| X <sub>17</sub> | 141.2000                   | 346.890                        | .500                             | .908                             |
| X <sub>18</sub> | 141.2769                   | 350.992                        | .379                             | .909                             |
| X <sub>19</sub> | 141.1923                   | 349.056                        | .424                             | .909                             |
| X <sub>20</sub> | 141.4769                   | 341.817                        | .522                             | .908                             |
| X <sub>21</sub> | 141.3462                   | 347.623                        | .433                             | .909                             |
| X <sub>22</sub> | 140.9308                   | 350.313                        | .386                             | .909                             |
| X <sub>23</sub> | 141.6615                   | 355.714                        | .220                             | .911                             |
| X <sub>24</sub> | 141.5462                   | 353.986                        | .208                             | .912                             |
| X <sub>25</sub> | 141.4308                   | 353.953                        | .289                             | .911                             |
| Y <sub>1</sub>  | 140.8692                   | 353.572                        | .276                             | .911                             |
| Y <sub>2</sub>  | 141.3000                   | 347.545                        | .434                             | .909                             |
| Y <sub>3</sub>  | 141.1077                   | 351.043                        | .373                             | .910                             |
| Y <sub>4</sub>  | 141.0385                   | 356.068                        | .271                             | .911                             |
| Y <sub>5</sub>  | 141.4846                   | 345.880                        | .398                             | .909                             |

|                 |          |         |      |      |
|-----------------|----------|---------|------|------|
| Y <sub>6</sub>  | 141.0385 | 354.595 | .254 | .911 |
| Y <sub>7</sub>  | 140.9615 | 351.944 | .398 | .909 |
| Y <sub>8</sub>  | 141.0692 | 352.204 | .354 | .910 |
| Y <sub>9</sub>  | 141.2692 | 348.741 | .416 | .909 |
| Y <sub>10</sub> | 141.0769 | 355.188 | .231 | .911 |
| Y <sub>11</sub> | 141.3000 | 343.684 | .509 | .908 |
| Y <sub>12</sub> | 141.3385 | 348.102 | .420 | .909 |
| Y <sub>13</sub> | 141.1923 | 345.350 | .465 | .908 |
| Y <sub>14</sub> | 141.2538 | 347.121 | .409 | .909 |
| Y <sub>15</sub> | 141.2923 | 345.697 | .421 | .909 |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج ( SPSS V.25).  
 أولاً/ عرض نتائج إجابات أفراد عينة البحث حول المتغير المستقل (الصحة التنظيمية):

1- البعد الأول/ الروح المعنوية: يتضح من الجدول (7) أن الوسط الحسابي الكلي لبعد الروح المعنوية البالغ (3.85) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، ما يعني أن نسبة (71.3%) من أفراد عينة البحث لهم نظرة إيجابية حول الروح المعنوية وبأنحراف معياري بلغ (1.02) وأهمية نسبية بلغت (0.77)، كما أن نسبة (14.7%) غير متأكدين، أما الباقيون فيرفضون الموافقة على فقرات هذا البعد، ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي الفقرة X2 حيث أن (79.2%) من المشاركين يوافقون على أن (مديريتهم تحثهم على التعاون والعمل معاً كفريق واحد)، بأعلى وسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري (0.88) وأهمية نسبية بلغت (0.812)، تليه في ذلك الفقرة X1 حيث بلغ وسطها الحسابي (3.93) ونسبة (76.1%) من أفراد العينة يوافقون على أن (مديريتهم تسعى لتعزيز شعورهم بالفخر والاعتزاز بالعمل فيها)، وبانحراف معياري (1.07) وأهمية نسبية بلغت (0.786).

يتضح من البيانات الجدول (6) أعلاه أن جميع أسئلة الاستبانة تتسم بالثبات، ماعدا فقرة واحدة هي (X24)، حيث أن إزاحة واحدة من هذه الأسئلة يزيد قيمة معامل كرونباخ ألفا بنسبة (0.001) فقط، وهذا لا يؤثر كثيراً على النتائج النهائية، لذا تم تجاوزه، إذ أن الارتباط يبين جميع الفقرات موجبة ولا يوجد ما يدل على أن إزاحته يؤدي إلى ازدياد الثبات.

رابعاً/ تحليل الإجابات واختبار فرضيات البحث:

المحور الفرعي الأول/ التحليل الوصفي لآراء وإجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث:

تم تحليل الإجابات بشأن فقرات الاستبانة باستخدام التحليلات الإحصائية كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه العام لمتغيرات البحث والمتمثلة بالصحة التنظيمية بأبعادها الخمسة بوصفها متغيراً مستقلاً، والجمود التنظيمي بأبعاده الثلاثة بوصفه متغيراً تابعاً، باستخدام برنامج (SPSS V25).

الجدول (7) الصحة التنظيمية (بُعد الروح المعنوية)

| المحور         | أنتف<br>بشدة | أنتف  | غير<br>مؤكد | لا أنتف | لا أنتف<br>بشدة | المتوسط<br>Mean | الانحراف<br>المعياري<br>S.D | الأهمية<br>النسبية | الاتجاه<br>العام |
|----------------|--------------|-------|-------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------------|--------------------|------------------|
|                | العدد        | العدد | العدد       | العدد   |                 |                 |                             |                    |                  |
|                | %            | %     | %           | %       |                 |                 |                             |                    |                  |
| X <sub>1</sub> | 44           | 55    | 13          | 14      | 4               | 3.93            | 1.07                        | 0.786              | أنتف             |
|                | 33.8         | 42.3  | 10.0        | 10.8    | 3.1             |                 |                             |                    |                  |
| X <sub>2</sub> | 45           | 58    | 17          | 10      | 0               | 4.06            | 0.88                        | 0.812              | أنتف             |
|                | 34.6         | 44.6  | 13.1        | 7.7     | 0.0             |                 |                             |                    |                  |
| X <sub>3</sub> | 27           | 57    | 26          | 16      | 4               | 3.66            | 1.03                        | 0.732              | أنتف             |
|                | 20.8         | 43.8  | 20.0        | 12.3    | 3.1             |                 |                             |                    |                  |

- **Publisher:** University of Sulaimani, **ISSN (Print):** 1813-0852, **ISSN (Online):** 2617-3034
- **Journal Website:** <https://sjh.univsul.edu.iq/>, **Volume:** [1], **Issue:** [3], **Year:** [2026], **DOI:** [10.17656/jzsb.12563]
- **Submission Date:** [12/5/2026], **Revised Date:** [13/5/2026], **Accepted Date:** [1/6/2026], **Published Date:** [30/9/2026]

|      |       |      |      |     |      |      |      |      |                |
|------|-------|------|------|-----|------|------|------|------|----------------|
| أتفق | 0.766 | 1.05 | 3.83 | 0   | 20   | 24   | 43   | 43   | X <sub>4</sub> |
|      |       |      |      | 0.0 | 15.4 | 18.5 | 33.1 | 33.1 |                |
| أتفق | 0.754 | 1.08 | 3.77 | 3   | 20   | 16   | 55   | 36   | X <sub>5</sub> |
|      |       |      |      | 2.3 | 15.4 | 12.3 | 42.3 | 27.7 |                |
| أتفق | 0.77  | 1.02 | 3.85 | 11  | 80   | 96   | 268  | 195  | المجموع        |
|      |       |      |      | 1.7 | 12.3 | 14.7 | 41.2 | 30.1 |                |

(SPSS V.25).

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج

n=130

حيث أن (76.2%) من المستجيبين يوافقون على أن (مديريتهم تسعى لبناء العلاقات الإنسانية بين الموظفين) بأعلى وسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.89) وأهمية نسبية بلغت (0.796)، تليه في ذلك الفقرة X8، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.96) ونسبة (74.6%) من أفراد العينة يوافقون على أن (مديريتهم تتعامل بشفافية ومصداقية واحترام مع جميع الموظفين)، وانحراف معياري (0.94) وأهمية نسبية بلغت (0.792).

2- البُعد الثاني/ التماسك المنظمي: يتضح من الجدول (8) أن الوسط الحسابي الكلي لبعْد التماسك المنظمي البالغ (3.85) أعلى من الوسط الفرضي (3)، ما يعني أن نسبة (68.8%) من أفراد عينة البحث لهم نظرة إيجابية حول التماسك المنظمي وانحراف معياري بلغ (0.95) وأهمية نسبية بلغت (0.770)، وأن نسبة (20.7%) غير متأكدين، أما البقية فيرفضون الموافقة على فقرات هذا البعد، ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي الفقرة X6،

الجدول (8) الصحة التنظيمية (بُعد التماسك المنظمي)

| المحور          | أتفق بشدة | أتفق  | غير متأكد | لا أتفق | لا أتفق بشدة | المتوسط Mean | الانحراف المعياري S.D | الأهمية النسبية | الاتجاه العام |
|-----------------|-----------|-------|-----------|---------|--------------|--------------|-----------------------|-----------------|---------------|
|                 |           |       |           |         |              |              |                       |                 |               |
|                 | العدد     | العدد | العدد     | العدد   | العدد        |              |                       |                 |               |
| X <sub>6</sub>  | 40        | 59    | 20        | 11      | 0            | 3.98         | 0.89                  | 0.796           | أتفق          |
|                 | 30.8      | 45.4  | 15.4      | 8.5     | 0.0          |              |                       |                 |               |
| X <sub>7</sub>  | 33        | 45    | 33        | 17      | 2            | 3.69         | 1.04                  | 0.738           | أتفق          |
|                 | 25.4      | 34.6  | 25.4      | 13.1    | 1.5          |              |                       |                 |               |
| X <sub>8</sub>  | 42        | 55    | 21        | 11      | 1            | 3.96         | 0.94                  | 0.792           | أتفق          |
|                 | 32.3      | 42.3  | 16.2      | 8.5     | 0.8          |              |                       |                 |               |
| X <sub>9</sub>  | 32        | 54    | 31        | 12      | 1            | 3.80         | 0.94                  | 0.76            | أتفق          |
|                 | 24.6      | 41.5  | 23.8      | 9.2     | 0.8          |              |                       |                 |               |
| X <sub>10</sub> | 36        | 50    | 30        | 13      | 1            | 3.82         | 0.97                  | 0.764           | أتفق          |
|                 | 27.7      | 38.5  | 23.1      | 10.0    | 0.8          |              |                       |                 |               |
| المجموع         | 183       | 263   | 135       | 64      | 5            | 3.85         | 0.95                  | 0.770           | أتفق          |
|                 | 28.4      | 40.4  | 20.7      | 9.8     | 0.7          |              |                       |                 |               |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.25).

n=130

3- البُعد الثالث/ وضوح الأهداف: يتضح من الجدول (9) أن الوسط الحسابي الكلي لبعْد وضوح الأهداف بلغ (3.50) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، ما يعني أن نسبة (56.0%) من أفراد عينة البحث لهم نظرة إيجابية حول وضوح الأهداف وانحراف معياري بلغ (0.94) وأهمية نسبية (0.708)، كما نسبة (26.4%) غير متأكدين، أما البقية فيرفضون الموافقة على فقرات هذا البعد، ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي الفقرة X11 حيث

أن (65.3%) من المستجيبين يوافقون على أن (لدى مديريتهم أهداف محددة وواضحة)، بأعلى وسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.96) وبأهمية نسبية بلغت (0.746)، تلتها في ذلك الفقرة X12 حيث بلغ وسطها الحسابي (3.61) ونسبة (63.1%) من أفراد العينة يوافقون على أن (أهداف مديريتهم واقعية وقابلة للتحقيق)، وانحراف معياري (0.88) وأهمية نسبية بلغت (0.72).

الجدول (9) الصحة التنظيمية (بُعد وضوح الأهداف)

| المحور          | أتفق بشدة | أتفق  | غير متأكد | لا أتفق | لا أتفق بشدة | المتوسط Mean | الانحراف المعياري S.D | الأهمية النسبية | الاتجاه العام |
|-----------------|-----------|-------|-----------|---------|--------------|--------------|-----------------------|-----------------|---------------|
|                 |           |       |           |         |              |              |                       |                 |               |
|                 | العدد     | العدد | العدد     | العدد   | العدد        |              |                       |                 |               |
|                 | %         | %     | %         | %       | %            |              |                       |                 |               |
| X <sub>11</sub> | 28        | 57    | 30        | 13      | 2            | 3.73         | 0.96                  | 0.746           | أتفق          |
|                 | 21.5      | 43.8  | 23.1      | 10.0    | 1.5          |              |                       |                 |               |
| X <sub>12</sub> | 16        | 66    | 29        | 19      | 0            | 3.61         | 0.88                  | 0.72            | أتفق          |
|                 | 12.3      | 50.8  | 22.3      | 14.6    | 0.0          |              |                       |                 |               |
| X <sub>13</sub> | 17        | 42    | 42        | 28      | 1            | 3.35         | 0.98                  | 0.67            | محايد         |
|                 | 13.1      | 32.3  | 32.3      | 21.5    | 0.8          |              |                       |                 |               |
| X <sub>14</sub> | 12        | 43    | 44        | 27      | 4            | 3.24         | 0.98                  | 0.648           | محايد         |
|                 | 9.2       | 33.1  | 33.8      | 20.8    | 3.1          |              |                       |                 |               |
| X <sub>15</sub> | 19        | 63    | 27        | 20      | 1            | 3.60         | 0.94                  | 0.72            | أتفق          |
|                 | 14.6      | 48.5  | 20.8      | 15.4    | 0.8          |              |                       |                 |               |
| المجموع         | 92        | 271   | 172       | 107     | 8            | 3.50         | 0.94                  | 0.708           | أتفق          |
|                 | 14.3      | 41.7  | 26.4      | 16.4    | 1.2          |              |                       |                 |               |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.25).

n=130

4

أن (76%) من المستجيبين يوافقون على أن (مديريتهم تسعى لتوفير نظام اتصالات فعال بين جميع الموظفين)، بأعلى وسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري (1.04) وأهمية نسبية بلغت (0.736)، تليها في ذلك الفقرة X<sub>19</sub>، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.58) ونسبة (59.2%) من أفراد العينة يوافقون على أن (مديريتهم تدعم التواصل المرن بين أقسامها المتنوعة كوحدة واحدة متكاملة) وانحراف معياري (0.96) وأهمية نسبية بلغت (0.716).

- البُعد الرابع/ فعالية الاتصالات: يتضح من الجدول (10) أن الوسط الحسابي الكلي لبعد فعالية الاتصالات بلغ (3.52) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، ما يعني أن نسبة (57.9%) من أفراد عينة البحث لهم نظرة إيجابية حول فعالية الاتصالات وانحراف معياري بلغ (1.00) وأهمية نسبية (0.705)، وأن نسبة (25.1%) غير متأكدين، أما البقية فيرفضون الموافقة على فقرات هذا البعد، ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي الفقرة X<sub>16</sub>، حيث

الجدول (10) الصحة التنظيمية (بُعد فعالية الاتصالات)

| المحور          | أتفق بشدة | أتفق  | غير متأكد | لا أتفق | لا أتفق بشدة | المتوسط Mean | الانحراف المعياري S.D | الأهمية النسبية | الاتجاه العام |
|-----------------|-----------|-------|-----------|---------|--------------|--------------|-----------------------|-----------------|---------------|
|                 |           |       |           |         |              |              |                       |                 |               |
|                 | العدد     | العدد | العدد     | العدد   | العدد        |              |                       |                 |               |
|                 | %         | %     | %         | %       | %            |              |                       |                 |               |
| X <sub>16</sub> | 34        | 42    | 34        | 19      | 1            | 3.68         | 1.04                  | 0.736           | أتفق          |
|                 | 26.2      | 32.3  | 26.2      | 14.6    | 0.8          |              |                       |                 |               |
| X <sub>17</sub> | 18        | 59    | 36        | 14      | 3            | 3.57         | 0.93                  | 0.714           | أتفق          |
|                 | 13.8      | 45.4  | 27.7      | 10.8    | 2.3          |              |                       |                 |               |
| X <sub>18</sub> | 14        | 61    | 34        | 18      | 3            | 3.50         | 0.94                  | 0.70            | أتفق          |
|                 | 10.8      | 46.9  | 26.2      | 13.8    | 2.3          |              |                       |                 |               |
| X <sub>19</sub> | 20        | 57    | 35        | 15      | 3            | 3.58         | 0.96                  | 0.716           | أتفق          |
|                 | 15.4      | 43.8  | 26.9      | 11.5    | 2.3          |              |                       |                 |               |
| X <sub>20</sub> | 14        | 57    | 24        | 24      | 11           | 3.30         | 1.14                  | 0.66            |               |

- Publisher: University of Sulaimani, ISSN (Print): 1813-0852, ISSN (Online): 2617-3034
- Journal Website: <https://sjh.univsul.edu.iq/>, Volume: [1], Issue: [3], Year: [2026], DOI: [10.17656/jzsb.12563]
- Submission Date: [12/5/2026], Revised Date: [13/5/2026], Accepted Date: [1/6/2026], Published Date: [30/9/2026]

|       |       |      |      |     |      |      |      |      |         |
|-------|-------|------|------|-----|------|------|------|------|---------|
| محايد |       |      |      | 8.5 | 18.5 | 18.5 | 43.8 | 10.8 |         |
| أُتفق | 0.705 | 1.00 | 3.52 | 21  | 90   | 163  | 276  | 100  | المجموع |
|       |       |      |      | 3.2 | 13.8 | 25.1 | 42.4 | 15.5 |         |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.25).

n=130

حيث أن 74.6%) من المستجيبين يوافقون على أن (مديريتهم تهتم بوجود عددٍ كافٍ من الموظفين لإنجاز الأعمال)، بأعلى وسط حسابي بلغ (3.84) وبانحراف معياري (0.96) وأهمية نسبية بلغت (0.768)، تليها في ذلك الفقرة X21، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.43) ونسبة (43.0%) من أفراد العينة يوافقون على أن (مديريتهم تيزل الجهود لتوفير جميع الموارد اللازمة لإنجاز الأعمال) وبانحراف معياري (1.02) وأهمية نسبية بلغت (0.686).

5- البُعد الخامس/ دعم الموارد (الموارد المساندة): يتضح من الجدول (11) أن الوسط الحسابي الكلي لبعد دعم الموارد بلغ (3.39) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، ما يعني أن نسبة 51.3%) من أفراد عينة البحث لهم نظرة إيجابية حول دعم الموارد المساندة وبانحراف معياري بلغ (1.03) وأهمية نسبية (0.678)، وأن نسبة 28.3%) غير متأكدين، أما البقية فيرفضون الموافقة على فقرات هذا البعد، ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي الفقرة X22،

الجدول (11) الصحة التنظيمية (بُعد دعم الموارد)

| المحور          | أُتفق بشدة | أُتفق | غير متأكد | لا أُتفق | لا أُتفق بشدة | المتوسط Mean | الانحراف المعياري S.D | الأهمية النسبية | الاتجاه العام |
|-----------------|------------|-------|-----------|----------|---------------|--------------|-----------------------|-----------------|---------------|
|                 |            |       |           |          |               |              |                       |                 |               |
|                 | العدد      | العدد | العدد     | العدد    | العدد         |              |                       |                 |               |
| X <sub>21</sub> | 25         | 31    | 51        | 21       | 2             | 3.43         | 1.02                  | 0.686           | أُتفق         |
|                 | 19.2       | 23.8  | 39.2      | 16.2     | 1.6           |              |                       |                 |               |
| X <sub>22</sub> | 31         | 66    | 18        | 12       | 3             | 3.84         | 0.96                  | 0.768           | أُتفق         |
|                 | 23.8       | 50.8  | 13.8      | 9.2      | 2.3           |              |                       |                 |               |
| X <sub>23</sub> | 6          | 50    | 35        | 31       | 8             | 3.11         | 1.02                  | 0.622           | محايد         |
|                 | 4.6        | 38.5  | 26.9      | 23.8     | 6.2           |              |                       |                 |               |
| X <sub>24</sub> | 20         | 42    | 32        | 20       | 16            | 3.23         | 1.24                  | 0.646           | محايد         |
|                 | 15.4       | 32.3  | 24.6      | 15.4     | 12.3          |              |                       |                 |               |
| X <sub>25</sub> | 10         | 52    | 48        | 13       | 7             | 3.34         | 0.95                  | 0.688           | محايد         |
|                 | 7.7        | 40.0  | 36.9      | 10.0     | 5.4           |              |                       |                 |               |
| المجموع         | 92         | 241   | 184       | 97       | 36            | 3.39         | 1.03                  | 0.678           | محايد         |
|                 | 14.2       | 37.1  | 28.3      | 14.9     | 5.5           |              |                       |                 |               |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.25).

n=130

البحث يتفقون حول بعد جمود البصيرة، كما أن نسبة 20.9%) غير متأكدين، والبقية يرفضون الموافقة على فقرات هذا البعد، أما على مستوى الفقرات؛ فيمكن أن نلاحظ بأن أكثر الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي الفقرة Y1 حيث أن 75.3%) من المستجيبين يوافقون على أنه (الموظفون يفضلون الاعتماد على المعرفة التقليدية بدلاً من البحث عن حلول مبتكرة)، وبأعلى وسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري بلغ (1.02) وأهمية نسبية بلغت (0.78)، تلتها في ذلك الفقرة Y4، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.73) وبانحراف معياري بلغ (0.83) وأهمية نسبية (0.746)، حيث أن نسبة 66.2%) من المستجيبين يوافقون على أنه (يتم

وعليه تمت الإجابة عن التساؤل الأول للبحث والذي مفاده (ما هو واقع أبعاد الصحة التنظيمية في ديوان محافظة السلیمانية؟)، مما يدل على توافر هذه الأبعاد في المنظمة المبحوثة.

ثانياً/ عرض نتائج إجابات أفراد عينة البحث حول المتغير التابع (الجمود التنظيمي):

1- البُعد الأول/ جمود البصيرة: نلاحظ من خلال الجدول (12) بأن الوسط الحسابي الكلي لبعد جمود البصيرة بلغ (3.61) وهو أعلى من الوسط الافتراضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.00) وأهمية نسبية (0.722)، ما يعني أن نسبة 60.8%) من أفراد عينة

الاعتماد على الخبرات السابقة أكثر من الاعتماد على التعلم المستمر) في المنظمة المبحوثة.

الجدول (12) الجمود التنظيمي (بعد جمود البصيرة)

| المحور         | أنتفك<br>بشدة<br>العدد | أنتفك<br>العدد | غير<br>متأكد<br>العدد | لا أنتفك<br>العدد | لا أنتفك بشدة<br>العدد | المتوسط<br>Mean | الانحراف المعياري<br>S.D | الأهمية<br>النسبية | الاتجاه<br>العام |
|----------------|------------------------|----------------|-----------------------|-------------------|------------------------|-----------------|--------------------------|--------------------|------------------|
|                |                        |                |                       |                   |                        |                 |                          |                    |                  |
|                |                        |                |                       |                   |                        |                 |                          |                    |                  |
| Y <sub>1</sub> | 41                     | 57             | 11                    | 21                | 0                      | 3.90            | 1.02                     | 0.78               | أنتفك            |
|                | 31.5                   | 43.8           | 8.5                   | 16.2              | 0.0                    |                 |                          |                    |                  |
| Y <sub>2</sub> | 21                     | 50             | 30                    | 28                | 1                      | 3.47            | 1.02                     | 0.694              | أنتفك            |
|                | 16.2                   | 38.5           | 23.1                  | 21.5              | 0.8                    |                 |                          |                    |                  |
| Y <sub>3</sub> | 25                     | 55             | 33                    | 16                | 1                      | 3.66            | 0.95                     | 0.732              | أنتفك            |
|                | 19.2                   | 42.3           | 25.4                  | 12.3              | 0.8                    |                 |                          |                    |                  |
| Y <sub>4</sub> | 21                     | 65             | 33                    | 11                | 0                      | 3.73            | 0.83                     | 0.746              | أنتفك            |
|                | 16.2                   | 50.0           | 25.4                  | 8.5               | 0.0                    |                 |                          |                    |                  |
| Y <sub>5</sub> | 26                     | 34             | 29                    | 34                | 7                      | 3.29            | 1.21                     | 0.658              | محايد            |
|                | 20.0                   | 26.2           | 22.3                  | 26.2              | 5.4                    |                 |                          |                    |                  |
| المجموع        | 134                    | 261            | 136                   | 110               | 9                      | 3.61            | 1.00                     | 0.722              | أنتفك            |
|                | 20.7                   | 40.1           | 20.9                  | 16.9              | 1.4                    |                 |                          |                    |                  |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.25).

n=130

المهام حتى في الظروف الجديدة)، وبأعلى وسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري (0.84) وأهمية نسبية بلغت (0.762)، تليها في ذلك الفقرة Y6، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.73) وبانحراف معياري بلغ (1.00) وأهمية نسبية بلغت (0.746) حيث أن نسبة (63.9%) من المستجيبين يوافقون على أن (العمليات والإجراءات في العمل تبقى ثابتة دون تطوير).

2- البعد الثاني/ جمود الفعل (العمل): نلاحظ من خلال الجدول (13) بأن الوسط الحسابي الكلي لجمود الفعل قد بلغ (3.68) وهو أعلى من الوسط الافتراضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.95) وأهمية نسبية (0.73)، ما يعني أن نسبة (62.3%) من أفراد عينة البحث يتفقون حول بعد جمود الفعل، وأن نسبة (24.9%) غير متأكدين، وكذلك نسبة ضئيلة جداً لم يوافقوا على فقرات هذا البعد، أما على مستوى الفقرات فيمكن أن نلاحظ بأن أكثر الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي الفقرة Y7 حيث أن (68.5%) من المستجيبين يوافقون على أنه (لا تتم مراجعة أو تعديل طرق إنجاز

الجدول (13) الجمود التنظيمي (بُعد جمود الفعل (العمل))

| المحور          | بُعد<br>بشدة | أُتفق<br>العدد | أُتفق<br>العدد | غير<br>مُتأكد<br>العدد | لا أُتفق<br>العدد | لا أُتفق بشدة<br>العدد | المتوسط<br>Mean | الانحراف المعياري<br>S.D | الأهمية<br>النسبية | الاتجاه<br>العام |
|-----------------|--------------|----------------|----------------|------------------------|-------------------|------------------------|-----------------|--------------------------|--------------------|------------------|
|                 |              |                |                |                        |                   |                        |                 |                          |                    |                  |
|                 |              |                |                |                        |                   |                        |                 |                          |                    |                  |
| Y <sub>6</sub>  | 33           | 50             | 27             | 20                     | 0                 | 0.0                    | 3.73            | 1.00                     | 0.746              | أُتفق            |
|                 | 25.4         | 38.5           | 20.8           | 15.4                   |                   |                        |                 |                          |                    |                  |
| Y <sub>7</sub>  | 26           | 63             | 33             | 7                      | 1                 | 0.8                    | 3.81            | 0.84                     | 0.762              | أُتفق            |
|                 | 20.0         | 48.5           | 25.4           | 5.4                    |                   |                        |                 |                          |                    |                  |
| Y <sub>8</sub>  | 26           | 55             | 34             | 15                     | 0                 | 0.0                    | 3.70            | 0.91                     | 0.74               | أُتفق            |
|                 | 20.0         | 42.3           | 26.2           | 11.5                   |                   |                        |                 |                          |                    |                  |
| Y <sub>9</sub>  | 24           | 40             | 46             | 18                     | 2                 | 1.5                    | 3.50            | 0.99                     | 0.70               | أُتفق            |
|                 | 18.5         | 30.8           | 35.4           | 13.8                   |                   |                        |                 |                          |                    |                  |
| Y <sub>10</sub> | 27           | 61             | 22             | 16                     | 4                 | 3.1                    | 3.70            | 1.03                     | 0.74               | أُتفق            |
|                 | 20.8         | 46.9           | 16.9           | 12.3                   |                   |                        |                 |                          |                    |                  |
| المجموع         | 136          | 269            | 162            | 76                     | 7                 | 1.1                    | 3.68            | 0.95                     | 0.73               | أُتفق            |
|                 | 21.0         | 41.3           | 24.9           | 11.7                   |                   |                        |                 |                          |                    |                  |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.25).

n=130

3- البُعد الثالث/ الجمود النفسي: نلاحظ من خلال الجدول (14) بأن الوسط الحسابي الكلي لبُعد الجمود النفسي بلغ (3.49) وهو أعلى من الوسط الافتراضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.08) وأهمية نسبية (0.699) ما يعني أن نسبة (56.7%) من أفراد عينة البحث يتفقون حول بُعد الجمود النفسي، وأن نسبة (20.1%) (غير مُتأكدين، أما البقية فلم يوافقوا على فقرات هذا البُعد، أما على مستوى الفقرات؛ فيمكن أن نلاحظ بأن أكثر الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البُعد هي الفقرة Y13 حيث أن (58.5%) من المستجيبين يوافقون على

(أنهم يشعرون بالقلق عند مواجهة أساليب جديدة في العمل)، وبأعلى وسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.08) وأهمية نسبية (0.716)، تلتها في ذلك الفقرة Y14 حيث بلغ وسطها الحسابي (3.52) وبانحراف معياري بلغ (1.10) وأهمية نسبية بلغت (0.704)، حيث أن نسبة (57.0%) من المستجيبين يوافقون على أن (الموظفين يفضلون الاستمرار في العمل حسب الروتين اليومي حتى لو كان غير فعال).

الجدول (14) الجمود التنظيمي (بُعد الجمود النفسي)

| المحور          | بُعد<br>بشدة | أُتفق<br>العدد | أُتفق<br>العدد | غير<br>مُتأكد<br>العدد | لا أُتفق<br>العدد | لا أُتفق بشدة<br>العدد | المتوسط<br>Mean | الانحراف المعياري<br>S.D | الأهمية<br>النسبية | الاتجاه<br>العام |
|-----------------|--------------|----------------|----------------|------------------------|-------------------|------------------------|-----------------|--------------------------|--------------------|------------------|
|                 |              |                |                |                        |                   |                        |                 |                          |                    |                  |
|                 |              |                |                |                        |                   |                        |                 |                          |                    |                  |
| Y <sub>11</sub> | 23           | 48             | 31             | 24                     | 4                 | 3.1                    | 3.47            | 1.07                     | 0.694              | أُتفق            |
|                 | 17.7         | 36.9           | 23.8           | 18.5                   |                   |                        |                 |                          |                    |                  |
| Y <sub>12</sub> | 19           | 51             | 29             | 30                     | 1                 | 0.8                    | 3.43            | 1.02                     | 0.686              | أُتفق            |
|                 | 14.6         | 39.2           | 22.3           | 23.1                   |                   |                        |                 |                          |                    |                  |
| Y <sub>13</sub> | 29           | 47             | 27             | 25                     | 2                 | 1.5                    | 3.58            | 1.08                     | 0.716              | أُتفق            |
|                 | 22.3         | 36.2           | 20.8           | 19.2                   |                   |                        |                 |                          |                    |                  |
| Y <sub>14</sub> | 27           | 47             | 26             | 27                     | 3                 | 2.3                    | 3.52            | 1.10                     | 0.704              | أُتفق            |
|                 | 20.8         | 36.2           | 20.0           | 20.8                   |                   |                        |                 |                          |                    |                  |
| Y <sub>15</sub> | 26           | 51             | 18             | 30                     | 5                 | 3.8                    | 3.48            | 1.16                     | 0.696              | أُتفق            |
|                 | 20.0         | 39.2           | 13.8           | 23.1                   |                   |                        |                 |                          |                    |                  |

| أنتق | 0.699 | 1.08 | 3.49 | 15  | 136  | 131  | 244  | 124  | المجموع |
|------|-------|------|------|-----|------|------|------|------|---------|
|      |       |      |      | 2.3 | 20.9 | 20.1 | 37.5 | 19.2 |         |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.25).

n=130

تشير الفرضية الرئيسية الأولى إلى أنه "وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والتغلب على الجمود التنظيمي (بأبعاده مجتمعة) في المنظمة المبحوثة"، ومن الجدول (15) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين متغيري البحث يساوي (0.845) عند مستوى معنوي (0.000)، ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بأن قيمتها أقل من (0.01)، وهذا يعني أنها دالة إحصائياً، ويوجد ارتباط بين متغيري البحث، وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الأولى، كما تفرعت عن الفرضية الرئيسية الأولى ثلاث فرضيات فرعية، والتي في ضوءها تم تحليل علاقات الارتباط بين الصحة التنظيمية وكل بعد من أبعاد الجمود التنظيمي، والتي يوضحها الجدول (15) كالتالي:

وعليه تمت الإجابة عن التساؤل الثاني للبحث والذي مفاده (ما هو مستوى الجمود التنظيمي في ديوان محافظة السليمانية؟)، مما يدل على توافر الجمود التنظيمي بأبعاده في المنظمة المبحوثة.

المحور الفرعي الثاني/ اختبار فرضيات البحث:

1- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث واختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تم قياس واختبار معنوية علاقات الارتباط بين متغيري البحث التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية، وقد استخدم الباحثان لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط لقياس قوة العلاقة بين متغيري البحث.

الجدول (15) علاقة الارتباط بين الصحة التنظيمية والتغلب على الجمود التنظيمي (بأبعاده مجتمعة ومنفردة)

| علاقة الارتباط                              | الصحة التنظيمية (المتغير المستقل) |      |
|---------------------------------------------|-----------------------------------|------|
|                                             | علاقة ارتباط                      | Sig  |
| التغلب على الجمود التنظيمي (المتغير التابع) | 0.845**                           | .000 |
| بُعد جمود البصيرة                           | 0.702**                           | .000 |
| بُعد جمود الفعل (العمل)                     | 0.667**                           | .000 |
| بُعد الجمود النفسي                          | 0.527**                           | .000 |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2 -tailed).

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.25).

n=130

التنظيمية وبُعد جمود الفعل (العمل) يساوي (0.667) عند مستوى معنوية (0.000)، ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بأن أقل من (0.01)، وهذا يعني بأنها دالة إحصائياً ويوجد ارتباط بين الصحة التنظيمية وبُعد جمود الفعل (العمل)، وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية (ب).

من الجدول (15) يلاحظ أن علاقة الارتباط بين الصحة التنظيمية من جانب والتغلب على كل بُعد من أبعاد الجمود التنظيمي من جانب آخر هي موجبة، مما يعني قبول الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية (أ): "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية وبُعد جمود البصيرة"، ومن خلال الجدول (15) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الصحة التنظيمية وبُعد جمود البصيرة يساوي (0.702) عند مستوى معنوية (0.000)، ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بأن أقل من (0.01)، وهذا يعني بأنها دالة إحصائياً ويوجد ارتباط بين الصحة التنظيمية وبُعد جمود البصيرة، مما يؤكد قبول الفرضية الفرعية (أ).

الفرضية الفرعية (ت): "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية وبُعد الجمود النفسي"، ومن خلال الجدول (15) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الصحة التنظيمية وبُعد الجمود النفسي يساوي (0.527) عند مستوى معنوية (0.000)، ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بأن أقل من (0.01)، وهذا يعني بأنها دالة إحصائياً ويوجد ارتباط بين الصحة التنظيمية وبُعد الجمود النفسي، وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية (ت).

الفرضية الفرعية (ب): "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية وبُعد جمود الفعل (العمل)"، ومن خلال الجدول (15) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الصحة

- **Publisher:** University of Sulaimani, **ISSN (Print):** 1813-0852, **ISSN (Online):** 2617-3034
- **Journal Website** <https://sjh.univsul.edu.iq/>, **Volume:** [1], **Issue:** [3], **Year:** [2026], **DOI:** [10.17656/jzsb.12563]
- **Submission Date:** [12/5/2026], **Revised Date:** [13/5/2026], **Accepted Date:** [1/6/2026], **Published Date:** [30/9/2026]

## 2- تحليل علاقات الانحدار بين متغيرات البحث واختبار الفرضية الثانية:

(71.4%) من الاختلافات في الجمود التنظيمي تفسرها الصحة التنظيمية بأبعادها مجتمعة، ويعود الباقي (28.6%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً، ويمكن اختبار صحة الفرضية الثانية للانحدار حول تأثير الصحة التنظيمية كمتغير مستقل في الجمود التنظيمي كمتغير تابع باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما أن قيمة معامل الانحدار (Beta) البالغة ((0.760 تدل على أن التغير في الجمود التنظيمي بنسبة (76.0%) تعزى إلى متغير الصحة التنظيمية، ويتم التعبير عن معنوية هذا التأثير من خلال قيمة (T) والتي بلغت (17.881) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.614) وبمستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوي (0.01) وبدرجة الحرية (129)، وبهذا تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية في التغلب على الجمود التنظيمي.

يوضح الجدول (16) علاقات الانحدار وقيم معامل بيتا ومربع قيمة الارتباط وقيم توزيعي F و T لكل من المتغيرين المستقل والتابع، ويمكن اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية في التغلب على الجمود التنظيمي (بأبعاده مجتمعة) من وجهة نظر الموظفين العاملين في المنظمة المبحوثة"، حيث يتضح من الجدول (16) وجود تأثير معنوي لمتغير الصحة التنظيمية كمتغير مستقل في الجمود التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (319.733) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.774) عند درجتي حرية (1 و 129) ضمن مستوى معنوية (0.01) وبمعامل تحديد (R2) قدره (0.714)، وهذا يعني أن نسبة

الجدول (16) ملخص قيم الارتباطات والانحدارات والتوزيعات للصحة التنظيمية والتغلب على الجمود التنظيمي

| الارتباط والانحدار                                           | المتغير التابع: التغلب على الجمود التنظيمي |         |        |       |                |       | Df  |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------|--------|-------|----------------|-------|-----|
|                                                              | Beta                                       | F       | T      | R     | R <sup>2</sup> | Sig.  |     |
| Constant                                                     | 0.847                                      | 319.733 | 5.438  | 0.845 | 0.714          | 0.000 |     |
| المتغير المستقل: الصحة التنظيمية                             | 0.760                                      |         | 17.881 |       |                | 0.000 |     |
| Pearson Correlation / Simple Regression                      |                                            |         |        |       |                |       | 1   |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |                                            |         |        |       |                |       | 129 |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                                            |         |        |       |                |       | 130 |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.25).

n=130

أما فيما يتعلق بالفرضيات المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الثانية فهي كالآتي:

عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً، ويمكن اختبار صحة الفرضية الفرعية (أ) حول تأثير الصحة التنظيمية كمتغير مستقل في بُعْد جمود البصيرة كمتغير تابع باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط مستقلاً عن الأبعاد الأخرى، كما أن قيمة معامل الانحدار (Beta) والبالغة ((0.876 تدل على أن التغير في بُعْد جمود البصيرة بنسبة (87.6%) يعزى إلى متغير الصحة التنظيمية، ويتم التعبير عن معنوية هذا التأثير من خلال قيمة (T) والتي بلغت (11.151) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.614) وبمستوى دلالة (0.000)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوي (0.01) وبدرجة حرية (129)، وبهذا تم قبول الفرضية الفرعية (أ) والتي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية في التغلب على بُعْد جمود البصيرة.

الفرضية الفرعية (أ): "يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية في التغلب على بُعْد جمود البصيرة"، حيث يتضح من الجدول (17) وجود تأثير معنوي لمتغير الصحة التنظيمية كمتغير مستقل في بُعْد جمود البصيرة بإعتباره متغيراً تابعاً، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (124.346) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.774) عند درجتي حرية (1 و 129) ضمن مستوى معنوية (0.01) وبمعامل تحديد (R2) قدره (0.493)، وهذا يعني أن نسبة (49.3%) من الاختلافات في بُعْد جمود البصيرة تفسرها الصحة التنظيمية ويعود الباقي (50.7%) إلى متغيرات

الجدول (17) ملخص قيم الارتباطات والانحدارات والتوزيعات للصحة التنظيمية والتغلب على بُعْد جمود البصيرة

| الارتباط والانحدار | المتغير التابع: بُعْد جمود البصيرة |         |       |       |                |       | Df |
|--------------------|------------------------------------|---------|-------|-------|----------------|-------|----|
|                    | Beta                               | F       | T     | R     | R <sup>2</sup> | Sig.  |    |
| Constant           | 0.355                              | 124.346 | 1.234 | 0.702 | 0.493          | 0.000 |    |

|                                                              |       |        |       |     |
|--------------------------------------------------------------|-------|--------|-------|-----|
| المتغير المستقل: الصحة التنظيمية                             | 0.876 | 11.151 | 0.000 |     |
| Pearson Correlation / Simple Regression                      |       |        |       | 1   |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |       |        |       | 129 |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |       |        |       | 130 |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.25).

n=130

الفرضية الفرعية (ب): "يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية في التغلب على بُعد جمود الفعل (العمل)"، يتضح من الجدول (18) وجود تأثير معنوي لمتغير الصحة التنظيمية كمتغير مستقل في بُعد جمود الفعل (العمل) بإعتباره متغيراً تابعاً، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (102.73)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.774) عند درجتي حرية (1 و 129) ضمن مستوى معنوية (0.01) وبمعامل تحديد (R<sup>2</sup>) قدره (0.445)، وهذا يعني أن نسبة (44.5%) من الاختلافات في بُعد جمود الفعل (العمل) تفسرها الصحة التنظيمية ويعود الباقي (55.5%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً، ويمكن اختبار

صحة الفرضية الفرعية (ب) حول تأثير الصحة التنظيمية كمتغير مستقل في جمود الفعل (العمل) كمتغير تابع باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط مستقلاً عن الأبعاد الأخرى، كما أن قيمة معامل الانحدار (Beta) والبالغ ((0.735 يدل على أن التغير في بُعد جمود الفعل (العمل) بنسبة (73.5%) يعزى إلى متغير الصحة التنظيمية. ويتم التعبير عن معنوية هذا التأثير من خلال قيمة (T) التي بلغت (10.136) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.614) وبمستوى دلالة (0.000)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوي (0.01) في درجة حرية (129)، وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية (ب) التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية في التغلب على بُعد جمود الفعل (العمل).

الجدول (18) ملخص قيم الارتباطات والانحدارات والتوزيعات للصحة التنظيمية والتغلب على بُعد جمود الفعل (العمل)

| الارتباط والانحدار                                           | المتغير التابع: بُعد جمود الفعل (العمل) |        |        |       |                |       | Df  |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------|--------|-------|----------------|-------|-----|
|                                                              | Beta                                    | F      | T      | R     | R <sup>2</sup> | Sig.  |     |
| Constant                                                     | 0.946                                   | 102.73 | 3.561  | 0.667 | 0.445          | 0.000 |     |
| المتغير المستقل: الصحة التنظيمية                             | 0.735                                   |        | 10.136 |       |                | 0.000 |     |
| Pearson Correlation / Simple Regression                      |                                         |        |        |       |                |       | 1   |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |                                         |        |        |       |                |       | 129 |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                                         |        |        |       |                |       | 130 |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.25).

n=130

الفرضية الفرعية (ت): "يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية في التغلب على بُعد الجمود النفسي"، يتضح من الجدول (19) وجود تأثير معنوي لمتغير الصحة التنظيمية كمتغير مستقل في بُعد الجمود النفسي بإعتباره متغيراً تابعاً، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (49.24) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.774) عند درجتي حرية (1 و 129) ضمن مستوى معنوية (0.01) وبمعامل تحديد (R<sup>2</sup>) قدره (0.278)، وهذا يعني أن نسبة (27.8%) من الاختلافات في الجمود النفسي تفسرها الصحة التنظيمية ويعود الباقي (72.2%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً، ويمكن اختبار صحة الفرضية الفرعية (ت) حول تأثير الصحة التنظيمية كمتغير مستقل في بُعد الجمود النفسي كمتغير تابع باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط مستقلاً عن الأبعاد الأخرى، كما أن قيمة

معامل الانحدار (Beta) والبالغ ((0.617 يدل على أن التغير في بُعد الجمود النفسي بنسبة (61.7%) يعزى إلى متغير الصحة التنظيمية، ويتم التعبير عن معنوية هذا التأثير من خلال قيمة (T) البالغة (7.017) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.614) وبمستوى دلالة (0.000)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) في درجة الحرية (129)، وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية (ت) والتي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية في التغلب على بُعد الجمود النفسي.

- **Publisher:** University of Sulaimani, **ISSN (Print):** 1813-0852, **ISSN (Online):** 2617-3034
- **Journal Website** <https://sjh.univsul.edu.iq/>, **Volume:** [1], **Issue:** [3], **Year:** [2026], **DOI:** [10.17656/jzsb.12563]
- **Submission Date:** [12/5/2026], **Revised Date:** [13/5/2026], **Accepted Date:** [1/6/2026], **Published Date:** [30/9/2026]

الجدول (19) ملخص قيم الارتباطات والانحدارات والتوزيعات للصحة التنظيمية والتغلب على بُعد الجمود النفسي

| الارتباط والانحدار                                           | المتغير التابع: بُعد الجمود النفسي |       |       |       |                |       | Df  |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------|-------|-------|----------------|-------|-----|
|                                                              | Beta                               | F     | T     | R     | R <sup>2</sup> | Sig.  |     |
| Constant                                                     | 1.460                              | 49.24 | 4.535 | 0.527 | 0.278          | 0.000 |     |
| المتغير المستقل: الصحة التنظيمية                             | 0.617                              |       | 7.017 |       |                | 0.000 |     |
| Pearson Correlation / Simple Regression                      |                                    |       |       |       |                |       | 1   |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |                                    |       |       |       |                |       | 129 |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                                    |       |       |       |                |       | 130 |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.25).

n=130

4- وفي فيما يتعلق ببُعد وضوح الأهداف، والذي مفاده أن تكون أهداف المنظمة مكتوبة ومعلنة وواضحة وطموحة وقابلة للتحقق ومقبولة من قِبل الموظفين العاملين فيها، فأتضح أن لدى المنظمة المبحوثة أهداف محددة وواضحة، وواقعية وقابلة للتحقق، إلا أن أهدافها تلك ليست طموحة نوعاً ما، كما أنها قد لا تتطابق إلى حدٍ ما مع أهداف الموظفين العاملين فيها، غير أنها تسعى جاهدةً لتحفيز الموظفين على تأدية أعمالهم بشكلٍ يساهم في تحقيق أهدافها العامة.

5- وفيما يخص بُعد فعالية الاتصالات، أي بمعنى أن تجري بكافة أنواعها بسرعة ومرونة وفي جميع الاتجاهات بدون خطأ أو تشويه أو سوء فهم، فتبين للباحثان أن المنظمة المبحوثة تسعى لتوفير نظام اتصالات فعال بين جميع الموظفين، كما أن لديها نظام اتصالات مفتوح بين الموظفين والقيادات الإدارية، وتمكنهم من التواصل المفتوح مع جميع وحداتها وأقسامها الإدارية، وبالتالي فهي تدعم التواصل المرن بين أقسامها كوحدة واحدة متكاملة، إلا أنها ضعيفة نوعاً ما في توفير اتصالات قوية وإيجابية مع جميع الأطراف الخارجية التي تتعامل معها.

6- أما بالنسبة لبُعد دعم الموارد (الموارد المساندة)، والذي يعني توفر الموارد بجميع أنواعها في المنظمة، واستغلالها بالشكل الأمثل عبر توظيفها وتنميتها بما يساهم في تحقيق الأهداف، فتبين بأن المنظمة المبحوثة ضعيفة نوعاً ما في ذلك، فعلى الرغم من أنها تبذل الجهود لتوفير جميع الموارد اللازمة وتهتم بوجود عددٍ كافٍ من الموظفين لإنجاز الأعمال، إلا أنها لا توفر الموارد المالية اللازمة بالشكل المطلوب، كما أنها لا تعقد الدورات التدريبية الضرورية لزيادة معلومات ومعرفة الموظفين حول الأعمال كما ينبغي، مما انعكس بالنتيجة على عدم قدرتها على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها.

7- أما فيما يتعلق بالجمود التنظيمي، والذي يعني عدم توافق المنظمة مع بيئتها الخارجية، وخمولها وكسلها تجاه الإصلاح، وعدم مواكبتها للتغيير، والخوف منه، بل ومقاومته، وتمسكها بالأنماط التقليدية والأساليب الروتينية في العمل، وجد الباحثان أن ديوان

وعليه تمت الإجابة عن التساؤل الثالث للبحث والذي مفاده (ما طبيعة الدور الذي توديه الصحة التنظيمية للتغلب على الجمود التنظيمي بأبعاده في ديوان محافظة السلیمانية؟).

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

##### أولاً/ الاستنتاجات:

1- تبرز الصحة التنظيمية بوصفها الحالة التي تكون فيها المنظمة قادرةً على العمل والبقاء والنمو والتطور، وتحقيق الأهداف بكفاءة وبشكلٍ مستمر، وتوصل الباحثان إلى أن الصحة التنظيمية تركز على البيئة الداخلية والتي من خلال تحسينها ستتمكن من العمل بنجاح والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية وبالتالي التغلب على الجمود التنظيمي، كما تبين أن المنظمة محل البحث والمتمثلة بديوان محافظة السلیمانية تتمتع عموماً بالصحة التنظيمية من خلال توفر أبعادها فيها، مع وجود ضعف نوعاً ما من ناحية توفير الموارد المناسبة والاستخدام الأمثل لها والخاصة ببُعد دعم الموارد.

2- فيما يتعلق ببُعد الروح المعنوية، والذي يمثل الإحساس الجماعي للموظفين بالسعادة والحماس، وتوفير جو إيجابي بينهم وبين الإدارة، وشعورهم بالفخر والرضا وبذل المزيد من الجهود في العمل، تبين للباحثان أن المنظمة المبحوثة تسعى لتعزيز شعورهم بالفخر والاعتزاز بالعمل فيها، وتحثهم على التعاون كفريق واحد، كما توفر الظروف البيئية المناسبة لزيادة قدرتهم على بذل الجهود والعطاء وتحقيق الدافعية والحماس في العمل، وبالتالي شعورهم بالأمان والرضا الوظيفي.

3- أما بالنسبة لبُعد التماسك المنظمي، والذي يعد مقياساً لقدرة المنظمة على المحافظة على الاستمرارية الداخلية أثناء التعرض للضغوط البيئية الخارجية، فتبين أن المنظمة المبحوثة تسعى لبناء العلاقات الإنسانية بين الموظفين، وتهتم بالتعرف على آراءهم ومقترحاتهم، كما تعاملهم بشفاافية ومصداقية واحترام، وتسعى لتعزيز الولاء وزيادة الانتماء لديهم، مما يدعم بالنتيجة العمل الجماعي بين أقسامها كوحدة واحدة متماسكة.

### ثانياً/ المقترحات:

- 1- يقترح الباحثان على المنظمة محل البحث زيادة اهتمامها وعنايتها بكل بعد من أبعاد الصحة التنظيمية (وخاصة بُعد دعم الموارد) عبر توضيح مفهوم الصحة التنظيمية لجميع قيادات المنظمة وموظفيها العاملين فيها.
- 2- ضرورة دعم المنظمة لإدارتها بالاحتياجات المالية والمادية اللازمة لإنجاز الأعمال بالشكل المطلوب، وتعزيز العوامل التي من شأنها أن تعزز من شغف وحماس الموظفين بالعمل عبر تهيئة البيئة المناسبة ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية.
- 3- بذل جهود أكبر من قبل المنظمة لجعل أهدافها أكثر طموحاً، وأن تتطابق أو تتقارب بشكل أكبر مع أهداف الموظفين العاملين فيها، عبر إشراكهم في وضع الأهداف وتعزيز روح التحدي لديهم لتحقيقها، وتدريبهم وتحفيزهم للتصرف بطرق أكثر ابتكارية تميزهم بها عن الطرائق الحالية المتبعة في تأدية الأعمال، بل اعتماد طرائقهم الخاصة في أداء الأعمال وتحقيق الأهداف.
- 4- العمل على توفير اتصالات قوية وإيجابية مع الأطراف الخارجية التي تتعامل معها المنظمة المبحوثة، عبر تسهيل طريقة التواصل لسماع آرائهم وتوظيفها في العمل، وأن تُشركهم في اقتراح وتصميم الخدمات لتقديمها لهم وفقاً لاحتياجاتهم، وأن تبدي اهتماماً أكبر باستخدام المنصات الرقمية لمناقشة جودة الخدمات الحالية وإمكانية تطويرها مستقبلاً.
- 5- ضرورة إثراء معلومات ومعرفة الموظفين حول الأعمال وكيفية تأديتها، مما سينعكس بالنتيجة على زيادة قدرتهم على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها في تنفيذها، وكذلك إجراء تقييم دوري لحاجات الوحدات والأقسام من الموارد، وضبط آليات توزيعها وتخصيصها بعدالة وبما يتناسب مع متطلبات العمل وتقليل الهدر.
- 6- تعزيز القدرة التنظيمية لإدراك التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة وتفسيرها، واتخاذ الإجراءات الاستباقية التي تمكن من مواجهتها والتكيف معها في الوقت المناسب.
- 7- ضرورة تحفيز موظفي ديوان محافظة السليمانية على توليد أفكار إبداعية جديدة والبحث عن حلول وطرائق مبتكرة للعمل وإزالة الحواجز التي تحول دون ذلك، وليس الاعتماد على المعرفة التقليدية فقط، وذلك من خلال إقامة الدورات التدريبية، وتحسين التواصل فيما بينهم لتعزيز تبادل المعلومات والأفكار الجديدة، وبالتالي تحديث المعرفة لديهم عبر التعلم باستمرار، والذي قد ينتج عنها خدمات

المحافظة يعاني من الجمود التنظيمي بأبعاده الثلاثة (جمود الفعل، جمود البصيرة، والجمود النفسي) على التوالي، وذلك وفقاً لإجابات الموظفين العاملين فيه، وهذا ما يؤكد وجود مشكلة حقيقية في المنظمة محل البحث.

8- فيما يتعلق ببُعد جمود البصيرة بوصفه ضعف قدرة المنظمة على إدراك التغيرات البيئية أو تفسيرها، مما يمنع اتخاذ خطوات مناسبة للتكيف معها، فتبين للباحثان أن أغلب موظفي ديوان محافظة السليمانية يفضلون الاعتماد على المعرفة التقليدية بدلاً من البحث عن حلول مبتكرة، كما أن تبادل المعلومات والأفكار الجديدة فيما بينهم ضعيف إلى حد ما، إذ يتم الاعتماد على المعرفة القديمة ولا يتم تحديثها باستمرار، وأيضاً يتم الاعتماد على الخبرات السابقة أكثر من الاعتماد على التعلم المستمر، على الرغم من أن المنظمة نوعاً ما تشجع على تطوير القدرات الذهنية والإبداعية لدى الموظفين.

9- وفيما يخص بُعد جمود الفعل أو ما يطلق عليه جمود العمل، والذي يعني بطء أو تأخر الاستجابة الفعلية للتغيرات الظاهرة حتى بعد إدراك الحاجة للتغيير، فتبين للباحثان أن العمليات والإجراءات المعمول بها في المنظمة المبحوثة غالباً ما تبقى ثابتة دون تطوير، إذ لا تتم مراجعة أو تعديل طرق إنجاز المهام حتى في الظروف الجديدة، كما تنفذ الأعمال بنفس الأسلوب بغض النظر عن الظروف، على الرغم من أن السياسات الإدارية العامة للمنظمة تتغير طبقاً للتحديات الجديدة، إلا أن هنالك التزام جامد بالقواعد دون التفكير في تحسينها.

10- أما فيما يتعلق ببُعد الجمود النفسي، والذي يعني مقاومة التغيير على المستوى النفسي والسلوكي بسبب الخوف أو التعلق بالمعرفة والممارسات التقليدية، مما يحد من مرونة الموظفين ويضعف الأداء الكلي للمنظمة، فتبين للباحثان بأن أغلب موظفي المنظمة المبحوثة يشعرون بمقاومة داخلية تجاه أي تغيير في بيئة العمل، كما يجدون صعوبة في التخلي عن عاداتهم المهنية السابقة، ويشعرون بالقلق عند مواجهة أساليب جديدة في العمل، لذا فهم يفضلون الاستمرار في العمل حسب الروتين اليومي حتى لو كان غير فعال، وذلك نتيجةً لشعورهم بالارتباك وعدم الارتياح من التغيرات في المنظمة.

11- وأخيراً؛ بينت نتائج الجانب الميداني للبحث وجود علاقات ارتباط موجبة وتأثير مباشر معنوية ذات دلالة إحصائية للصحة التنظيمية (بأبعادها مجتمعة) مع التغلب على الجمود التنظيمي (بأبعاده مجتمعة ومنفردة)، مما يعني أن الصحة التنظيمية من خلال أبعادها يمكن أن تسهم في التغلب على الجمود التنظيمي الذي تعانيه المنظمة المبحوثة ومثيلاتها من المنظمات العاملة في نفس القطاع.

5- الجنابي، آية غازي فيصل والحساوي، حسين حريجة، (2023)، توظيف المهارات الناعمة في الحد من الجمود التنظيمي - بحث تحليلي استطلاعي في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 19، العدد 77، ص: 180-203.

6- الحياي، سبهان يونس سلطان مهدي والطائي، عمر حازم بشير وعبدالمحسن، سعود، (2025)، الصحة التنظيمية وعلاقتها في تحسين أداء أعضاء الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة نينوى، مجلة واسط للعلوم الرياضية، المجلد 25، العدد 3، ص: 27-45.

7- الريش، سلمي عبد الله حمد، (2024)، مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في الكويت ومقترحات تطويرها من وجهة نظر عينة من العاملين بها، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد 2، ص: 123-152.

8- الزياي، بسنت عادل رمضان، (2025)، تأثير سلوكيات القيادة المتناقضة كمتغير معدل في العلاقة بين الجمود التنظيمي والمرونة الاستراتيجية - دراسة ميدانية علي قطاع الصناعات الكيماوية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 55(4)، ص: 95-142.

9- الطبال، عبدالله عبدالله أحمد، (2023)، السلوك الإبداعي للعاملين كمتغير وسيط في تدعيم تأثير رشاقة الموارد البشرية على الصحة التنظيمية - دراسة ميدانية على العاملين بديوان عام محافظة السويس، مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد 45، العدد 4، ص: 596-643.

10- الطيرة، إيمان فرج والتهوني، ربما محمد، (2025)، مستوى أبعاد الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد - جامعة بنغازي، المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، المجلد 3، العدد 4، ص: 534-546.

11- العتيبي، سارة مناحي محماس، (2024)، متطلبات تحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية، مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، العدد 126، ص: 737-754.

12- الغامدي، العنود عبد الله والعنزي، سعود بن عيد، (2025)، القيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة تبوك، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد (3)، العدد (24)، ص: 1-25.

13- المؤذن، باسم يوسف محمد، (2024)، الصحة التنظيمية كمدخل لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالتزامن

جديدة، أو قد تحسن من الخدمات الحالية التي تقدمها المنظمة المبحوثة.

8- تحديث وتطوير العمليات والإجراءات المعمول بها في المنظمة المبحوثة، وذلك من خلال تعديل وتحسين طرائق وأساليب إنجاز المهام والواجبات، وتنفيذ الأعمال حسب مقتضيات الظروف المتجددة، وعدم الالتزام بالقواعد الجامدة والأنماط الروتينية التقليدية، واعتماد أنماط الإدارة الأكثر حداثة في المنظمة.

9- كسر مقاومة الموظفين الداخلية تجاه التغييرات في بيئة العمل، عبر طمأننتهم بأن كل تغيير يصب في مصلحتهم ومصلحة المنظمة على حد سواء، ومساعدتهم على التخلي عن عاداتهم المهنية السابقة، واعتماد آليات إقناع تمكنهم من التخلص من الشعور بالقلق والارتباك وعدم الارتياح عند مواجهة أساليب جديدة في العمل أو حدوث تغييرات في المنظمة.

10- بما أن النتائج المتعلقة بمستوى الصحة التنظيمية والجمود التنظيمي كانت مرتفعة، لذا يوصي الباحثان بتقديم الدعم والتحفيز لموظفي ومدراء المنظمة المبحوثة للحفاظ على هذا المستوى المرتفع للصحة التنظيمية مما سيمكن من التغلب على مشكلة الجمود التنظيمي في منظماتهم، واستثمار تلك العلاقة الإيجابية في تحسين جودة الأداء والعمل في البيئة الداخلية، سعياً لتحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.

## قائمة المصادر

### أولاً/ المصادر العربية:

1- أحمد، عبد الناصر محمد سيد، (2025)، مستوى وأبعاد الصحة التنظيمية في الجامعات المصرية الحكومية وسبل تحسينها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المجلد 20، العدد 1، ص: 109-154.

2- آل داود، هدى بنت محمد والنصير، دلال، (2025)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الصحة التنظيمية بالجامعات المحلية، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد 45، ص: 96-120.

3- البلوشي، علي بن حسن بن عبدالله، (2023)، درجة توفر أبعاد الصحة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الباطنة في ضوء التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية - جامعة السلطان قابوس، المجلد 17، العدد 3، ص: 315-331.

4- الجراح، أضواء كمال حسين، (2023)، دور القيادة الملهمة في الصحة التنظيمية - دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في أقسام كلية العلوم/ جامعة الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 1، ص: 356-370.

- التنمية – لاقتصاد عراقي مستدام، السنة الثالثة والعشرون، ملحق 1، العدد 85، شهر حزيران، ص: 598-613.
- 22- عبدالمقصود، إنجي سامي، (2025)، تأثير سلوكيات القيادة الحربية في الحد من الجمود التنظيمي: الدور الوسيط لتمكين العاملين – دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الغزل والنسيج في وسط الدلتا، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية – دورية علمية محكمة، المجلد 4، العدد 14، الناشر: معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة، ص: 2466-2550.
- 23- عربو، عمر والجليلي، الاء حسيب، (2025)، الذكاء التنظيمي كمدخل للحد من الجمود التنظيمي - دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى، خزائن للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 3، ص: 210-224.
- 24- عصاد، مصطفى عبدالعباس، (2025)، ذكاء القيادة السياقية والبراعة الاستراتيجية ودورها في الحد من الجمود التنظيمي: بحث تحليلي في ديوان وزارة الموارد المائية العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 1، ص: 127-166.
- 25- غزواني، أحمد حسين والعريقي، بسيم، (2025)، أثر إدارة المواهب على الصحة التنظيمية - دراسة تطبيقية على العاملين في إمارة منطقة جازان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 9، العدد 9، ص: 34-62.
- 26- فتاح، سالار محمود، (2025)، القيادة الملهمة ودورها في الحد من الجمود التنظيمي - دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في جميع المصارف الخاصة في مدينة السليمانية - إقليم كردستان العراق، رسالة ماجستير، جامعة السليمانية، إقليم كردستان العراق.
- 27- قده، مروة حمود محمد والعامري، عبدالعزيز عبدالهادي، (2023)، الصحة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية للعام 2021-2022، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 7، العدد 6، ص: 1-23.
- 28- مهدي، ميادة حياوي وعبدالعظيم، صادق خضير، (2023)، المعمارية الاستراتيجية ودورها في تعزيز الصحة التنظيمية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 68، الجزء 2، آذار 2023، ص: 257-284.
- ثانياً/ المصادر الأجنبية:
1. AlHamad, Ahmad & Alshurideh, Muhammad & Alomari, Khaled & Al Kurdi, Barween & Alzoubi, Haitham & Hamouche, Salima
- الاجتماعي في ضوء رؤية مصر 2030، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 67، الجزء 1، ص: 159-202.
- 14- جعفر، سارة عبد الحكيم ومحمد، عزت محمد وبدر الدين، رانيا محمد بهاء الدين والرميدي، بسام سمير، (2025)، الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الصحة التنظيمية والأداء الإستراتيجي في شركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات، المجلد 9، العدد 2/1، ص: 85-104.
- 15- حمد، أحمد محمد والصميدعي، ندير ابراهيم، (2023)، قياس الصحة التنظيمية لدى مدراء المدارس الثانوية، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد 30، العدد 3، الجزء 2، ص: 194-215.
- 16- رضوي، سعد نعيم، (2023)، درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التوزيعية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة واسط، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر، مجلة كلية التربية – جامعة واسط، المجلد 49، العدد 4، ص: 241-252.
- 17- زيد، جمال درهم أحمد وعلي، داليا محمود علي، (2025)، أثر القيادة الأخلاقية في الصحة التنظيمية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بمحافظة الحديدة، مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا للعلوم الإدارية والإنسانية، المجلد 3، العدد 1، ص: 91-117.
- 18- سمير، هناء وأبو خيران، أشرف، (2025)، واقع الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في مديرتي جنوب الخليل ويطا، أركافيا، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية والترجمة، العدد 1، الإصدار 1، ص: 201-226.
- 19- شراب، دعاء بشار مصطفى، (2025)، درجة الوعي بأهداف التنمية المستدامة وعلاقتها بالصحة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية نابلس، رسالة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.
- 20- عبدالخالق، حنان زاهر، (2025)، تصور مقترح للحد من الجمود التنظيمي بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل الاستبصار الإستراتيجي، مجلة الإدارة التربوية، العدد 48، ص: 45-234.
- 21- عبدالقادر، علي قصي وعباس، ياسر خضير، (2025)، تأثير تطبيق قواعد الهندسة البشرية في رفع مستوى الصحة التنظيمية - دراسة استطلاعية في جامعة النهدين كلية اقتصاديات الأعمال، عدد خاص لوقائع المؤتمر العلمي الدولي الثامن والسنوي التاسع عشر لسنة 2025 لكلية الإدارة والاقتصاد بعنوان/ شركاء في

Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, Vol. 8 Issue (1/2), P: 325-345.

Jaafari, Muath & Alzuman, Abad & Ali, .8  
Zaiba & Tantry, Ansarullah & Ali, Rahila, (2023),  
Organizational Health Behavior Index (OHBI): A  
Tool for Measuring Organizational Health,  
.Sustainability, 15, 13650, P: 1-29

Keller, S., & Price, C., (2011), Beyond .9  
performance: How great organizations build  
ultimate competitive advantage, Wiley, New York,  
.NY, USA

Kismono, Gugup & Danarilia, Vania Olivine .10  
& Ardianto, Heni, (2024), Exploring  
Organizational Health to Achieve Organizational  
Agility, Journal Ilmiah Manajemen Kesatuan, Vol.  
.12, No. 4, P: 1357-1366

Li, W. & Chen, Wei & Pang, Qingdan & .11  
Song, Jianmin, (2023), How to mitigate the  
inhibitory effect of organizational inertia on  
corporate digital entrepreneurship?, Frontiers in  
.Psychology, DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1130801

Malek, H. & Zarei, R. & Oujinezhad, .12  
Ahmadreza & Amiriānzādeh, Mozhgan, (2025),  
Evaluation the Model of Reduction in  
Organizational Inertia in the Department of  
Education, Biannual Journal of Education  
.Experiences, Vol 8, No 2, P: 128-143

Miles, Mathew B., (1965), Planned change .13  
and organizational health-figure and ground,  
Chapter 2, Change processes in the public schools,  
Oregon University, Oregon, (ERIC Educational  
.Research Index Record ED No: 014 123)

#### پوخته:

(واقعی تندرستی ریکزراومی و بهشداریکردنی له زالبون  
بمسر چقبستوی ریکزراومیدا)

نامانجی ئهم توژینهویه دهستنیشانکردنی تندرستی  
دامهزراومیه له دیوانی پارێزگاری سلیمانی له ههریمی کوردستان،  
پاشان دهستنیشانکردنی رۆلی له کهمکردنهوی کاریگهریهکانی

& Al-Hawary, Sulieman, (2022), The effect of  
electronic human resources management on  
organizational health of telecommunications  
companies in Jordan, International Journal of Data  
and Network Science, 6, P: 429–438

Alzuman, Abad & Al Jaafari, Muath & Ali, .2  
Zaiba & Ali, Rahila & Bakadam, Lina Ibrahim,  
(2025), Development and validation of the  
organizational health behavior index: a mixed-  
methods instrument for measuring organizational  
health, Frontiers in Psychology, P: 1-20  
.doi:10.3389/fpsyg.2025.1689559

Camp, Alex & Gast, Arne & Goldstein, .3  
Drew & Weddle, Brooke, (2024), Organizational  
health is (still) the key to long-term performance -  
McKinsey's latest findings on organizational health  
demonstrate that it remains the best predictor of  
value creation and a sustainable source of  
competitive advantage in today's global  
marketplace, McKinsey & Company,  
.CARAHSOFT, P: 1-9

Doğanay, Ercan & Dağlı, Abidin, (2020), .4  
Organizational Health Scale: A Scale Development  
Study, International Education Studies, Vol. 13,  
.No. 7, P: 128-144

Hannan, Michael T. & Freeman, John, .5  
(1984) Structural Inertia and Organizational  
Change, American Sociological Review, Vol. 49,  
No. 2, P: 149-164, Published By: American  
Sociological Association.(<https://www.jstor.org/stable/2095567?origin=crossref>)

Hoy, W. K. & Tarter, C. John, (1996), The .6  
Road to Open and Healthy Schools: A Handbook  
for Change, Elementary & Middle School Edition

Ibrahim, Gamal & Elzek, Yehia & .7  
Elsawalhy, Haitham, (2024), The Impact of  
Organizational Inertia on Organizational  
Performance in Travel Agencies and Hotels: The  
Moderating Effect of Organizational Agility,

relationship between these two variables and to provide practical insights that may assist the organization under study in addressing and overcoming organizational inertia, challenge commonly encountered by many public sectors governmental organization .

The analytical descriptive approach was adopted in the research. The population of study consisted of employees working at the Sulaymaniyah Governorate Office, which estimated approximately 200 employees. The questionnaire was used as the main tool for collecting data. A total of 150 questionnaires were distributed to a randomly selected sample, of which 136 were returned. Following examination and verification of the responses, 6 questionnaires were excluded. Therefore, 130 questionnaires were considered valid and used for statistical analysis through (SPSS-V25).

This study reached several key findings, most notably that the organization under investigation generally exhibits an acceptable level of organizational health, as reflected in the presence of its various dimensions, although a slight weakness was identified in the dimension of resource support. The result also indicate that the organization experience a certain degree of organizational inertia dimensions: insight inertia, action inertia, and psychological inertia, according to responses of its employees, which suggests the presence of real organizational challenge. Moreover, the findings show statistically significant correlations and effect relationships between organizational health in its combined dimensions, and organizational inertia, both in its overall form and in its individual dimensions. Accordingly, the researchers recommend enhancing organizational health across all its dimensions, as this is expected to contribute to reducing and overcoming organizational inertia in the organization under study, as well as in comparable public sector organization operating in the same field .

**Keywords:** Organizational health, Organizational inertia, Sulaymaniyah Governorate office, Kurdistan Region - Iraq.

چەقبەستوویی دامەزراوێی، بە پشێوەستن بە را و بۆچوونی نمونهێک لە کارمەندەکانی ئەو دامەزراوێی. ئەم توێژینەوێیە هەوێکە بۆ پرکردنەوێ ئەو بۆشاییە مەعریفییە لە نێوان ئەو گۆڕاوا دا هەبێ و پشێوەشکردنی تیروانین و پشێوەکارمان بەو دامەزراوێیە کە لەژێر لێکۆڵینەوێدا. دەرئەنجامەکانی ئەم لێکۆڵینەوێیە دەرئەنجامەکانی ئەو نالەنگاریانەوێ کە بەهۆی چەقبەستوویی رێخکراوێیەو رووبەرەوێ ئەو دامەزراوێی و هاوشێوەکانی دەبێتەو لە کەرتی گشتیدا.

توێژەرەن رێبازی وەسفیی-شیکارییان بەکارهێناو و کۆمەڵگای توێژینەوێکە پشێوەستن بە نزیکی (۲۰۰) کارمەند کە لە دیوانی پارێزگاری سلێمانی کارمەن. پرسیارنامە وەکو ئامرازێ سەرەکی کۆکردنەوێ زانیاری بەکارهاتوو و بەشێوەیەکی هەرەمەکیدا دابەشکراو بەسەر (۱۵۰) کارمەند، کە (۱۳۶) کارمەندیان پرسیارنامەکیان گەڕاندۆتەو. دواي پێداچوونەو و پشێوەستکردنەوێ وەلامەکان، (۶) پرسیارنامە دەرئەنجامەو و لە کۆتاییدا (۱۳۰) پرسیارنامەو گونجاو بۆ شیکاری ئاماری دەستشێشانکران، پرۆگرامی (SPSS-V25) بەکارهێنراو بۆ شیکارکردنی دەرئەنجامی پرسیارنامەکان.

توێژینەوێکە بە کۆمەڵێک دەرئەنجام گەشتوو، گرنگترینیان: ئەو دامەزراوێیە کە لێکۆڵینەوێ لەسەر کراو بەگشتی خاوەنی ئاستیکی باشە لە تەندروستی دامەزراوێی، لەگەڵ هەبوونی لاوازییەکی کەم لە رەهەندی پشێوەستی سەرچاوەکان. پشێوەستن بە وەلامی کارمەندەکانی، تا رادەێک بەدەست چەقبەستوویی دامەزراوێی دەنالییت لە هەر سێ رەهەندی چەقبەستوویی دیدگا، چەقبەستوویی کارکردن و چەقبەستوویی دەرروونی، ئەمەش بوونی کیشییەکی راستەقینە لەناو دامەزراوێکدا پشێوەستن دەکاتەو. جگە لەمانەش، توێژینەوێکە پشێوەستی و کاریگەرییە ئامارییە گرنگەکانی نێوان تەندروستی دامەزراوێی و چەقبەستوویی دامەزراوێی ئاشکرا کرد. بۆیە توێژەرەن پشێوەستی بەهێزکردنی تەندروستی دامەزراوێی دەکەن لە گشت رەهەندە جیاوازانیدا، لە دەرئەنجامدا ئەمەش یارمەتیدەر دەبێت بۆ زانیوون بەسەر چەقبەستوویی دامەزراوێی کە ئەم دامەزراوێی و هاوشێوەکانی لە کەرتی گشتیدا پێوێ دەنالیین.

**وشەو سەرەکی:** تەندروستی دامەزراوێی، چەقبەستوویی دامەزراوێی، دیوانی پارێزگاری سلێمانی، هەرمی کوردستان - عێراق.

## Abstract:

The current study aims to identify the state of organizational health in Sulaymaniyah Governorate Office in the Kurdistan Region of Iraq and to examine its contribution to reducing organizational inertia, based on the opinions of a sample of employees working in the office. The study also seeks to bridge the knowledge concerning the