



دور الصحة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي

الباحث ليث شناوة حسن الجابري

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى توضيح الخصائص المتداخلة بين الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي. اضافة الى بناء اطار متكامل في هذا المجال. و من خلال المعلومات المتوفرة حول الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي والعلاقة بينهما ، فان هذا البحث يتحقق من منظور ابعاد الصحة التنظيمية (النزاهة المؤسسية ، الاعتبارية ، الهيكل الأساسي والروح المعنوية) مع الاداء الاستراتيجي. ان اسهام هذا البحث هو من خلال ايجاد نموذج تكاملي يربط يجمع بين الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي والذي تم اختباره احصائيا وقد اظهرت النتائج وجود علاقة تأثير وارتباط ايجابية بين الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي.

Abstract

This research aims to explain the interlaced characteristics between organizational health and strategic performance. Furthermore, to build an integrated framework for the fields. Through the available information about the organizational health and strategic performance and the relation between them, so this research are checking of perspective of organizational health dimensions (institutional integrity, Consideration, Initial structure, and moral) with strategic performance. contributions of this research project were an integrated model of Organizational Health and strategic performance empirically tested. The finding show that there are positive effect and correlation between organizational health and strategic performance.

أولاً: منهجية البحث

1. مشكلة البحث

تبرز مشكلة البحث نتيجة وجود بعض القصور في الاهتمام والنظر الى اهمية رفاهية الافراد العاملين في المنظمات العراقية والتي تنعكس بضعف ادائهم ، ويقود ذلك الى عدم امكانية تحقيق اهداف تلك المنظمات على المدى الطويل.

2. اهمية البحث

تأتي اهمية هذا البحث من خلال اهمية وحيوية المتغيرات التي يتناولها والتي تلعب دورا كبير في رسم المناخ التنظيمي للمنظمات والذي ينعكس بدوره على رفاهية الموظفين والتي بدورها تؤدي الى جعل ادائهم استراتيجي ، وتكون محصلة كل ذلك هو تحقيق اهداف المنظمة على المدى الطويل وهذا ما يمكن ان يعود بفائدة كبيرة على المنظمة المدروسة من خلال تحسين ادائها المالي والذي ينعكس بدوره على زيادة ارباحها.

3. هدف البحث

ان الهدف من اجراء هذا البحث هو توفير اطار مفاهيمي يفسر العلاقة بين الصحة التنظيمية بأبعادها (النزاهة المؤسسية ، الاعتبارية ، الهيكل الاساسي ، والروح المعنوية) والأداء الاستراتيجية بأبعاده

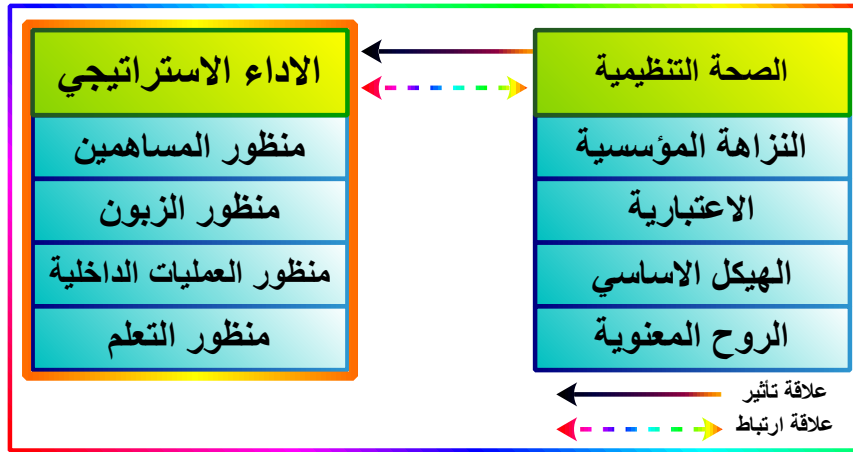


المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، والتعلم والنمو). واثبات اهمية هذه العلاقة ودورها في رفع مستوى الاداء للموظفين وبالتالي زيادة ارباح المنظمة.

4. فرضية البحث:

تتص فرضية البحث بان : هنالك علاقة تأثير وارتباط ايجابي بين الصحة التنظيمية و الاداء الاستراتيجي.

5. مخطط البحث الفرضي



شكل رقم (1) مخطط البحث الفرضي

6. الحدود الزمانية والمكانية للبحث

تتمثل الحدود المكانية للبحث بالجامعة الاسلامية في مدينة النجف الاشرف كمجتمع دراسة للبحث ، والتي تتضمن ثلاث مواقع وهي: موقع المركز داخل المدينة القديمة و موقع الحنانة ، وموقع مقابل ساحة ثورة العشرين. اما الحدود الزمنية فقد استمرت لفترة شهر ، وذلك بجمع البيانات من خلال توزيع استمارة استبيان على مجموعة من التدريسيين في الجامعة وكان حجم العينة 98 ، والتي تم اختبار بياناتها بواسطة برنامج الاختبار الاحصائي SPSS الاصدار 20.

ثانيا: الجانب النظري

ان اغلب المنظمات خلال الثلاثين سنة الماضية قد ركزت على المناخ التنظيمي كوسيلة لتحقيق اهدافها، ويتحقق ذلك من خلال ايجاد حالة من حالات التكامل في انظمتها الفرعية، ومن ذلك فان الافراد العاملين لتلك المنظمات يجب ان يكون لديهم تنظيمات غير رسمية داخل منظماتهم، والتي تم دراستها من قبل العديد من الباحثين تحت مسميات عديدة وهي، المنظمات غير الرسمية، الجو العام للمنظمة ، المناخ التنظيمي، والصحة التنظيمية (barth,2001:17).

كذلك سعت المنظمات خلال السنوات الاخيرة الماضية على العمل وفق خطط واساليب استراتيجية تدخل ضمن مراحل اعمالها بصورة شاملة وبما ان الاداء هو احد الجوانب المهمة في كل منظمة فان جعله يتصف بالعمل على اسس استراتيجية يعتبر من الاولويات في كل منظمة.

واشار كل من (Klood & Martin, 2000:38) الى ان ادارة الاداء الاستراتيجية تركز وتهتم بشكل كبير على الوسائل مثل اهمية النتائج المتعلقة بالاداء على المدى الطويل والذي يعتبر الجانب



الاستراتيجي للاداء، ومن خلال ذلك فان الصحة التنظيمية تعتبر اداة او وسيلة لتحقيق الاداء الاستراتيجي في المنظمات.

1. الصحة التنظيمية:

من اجل اعطاء صورة واضحة لمفهوم الصحة التنظيمية لا بد من ذكر الاسس النظرية لهذا المصطلح، فقد كانت بدايات افكار التنظيمات غير الرسمية نابعة من محاولة فهم اساس بيئة العمل الداخلية. وقد كانت للباحثين محاولات عديدة من اجل وصف طبيعة وظائف المنظمات غير الرسمية (Selznick, 1957:42).

ان توضيح مفهوم الصحة التنظيمية يوجب اختبار الصحة بشكل عام لكل مكونات او الانظمة الفرعية للمنظمة، وان نظرية النظم هي من وضع الاساس لسيناريو الصحة الشاملة للمنظمات، وقد كانت نظرية النظم هي المصدر الاول لتصورات الباحثين من اجل دراسة والتعامل مع موضوعات متنوعة ومقعدة في النظم الفرعية للمنظمة (Nair et al, 2014:147).

وقد عرف الصحة التنظيمية كل من (Hoy & Miskel, 1991:182) على انها قدرة المنظمة على التكيف بنجاح مع بيئتها و خلق حالة تناغم بين اعضائها وتحقيق اهدافها.

وكذلك عرفها (Janice, 2000:67) على انها فاعلية المنظمة التعامل مع الظروف المتغير للأعمال. و اشار (Hill, 2003:142) الى ان الصحة التنظيمية هي مفهوم جديد يتضمن قدرة المنظمة للعمل بفاعلية مما يؤدي الى النمو والتحسين. ويرى (Heidarie et al, 2012:2301) ان المنظمات ذات الصحة الجيدة هي تلك الاماكن التي يرغب الافراد في البقاء فيها و تكون مفيدة وفعالة في بيئتها. وعرف (Rajabian, 2012: 668) الصحة التنظيمية بانها مجموعة المواهب والمهارات التي يتمتع بها افرادها واستخدام تلك المواهب من اجل تحقيق اهدافها.

وعرفت ايضا بانها قدرة المنظمة على تقديم اداء مالي وتشغيلي متفوق على المدى الطويل (De Smet, et al, 2014: 2).

وعرفها كل من (Xenidis & Theocharous, 2014: 564) بانها حالة من حالات التشغيل الكامل الخالي من العوائق لجميع العمليات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، الرئيسية منها والثانوية.

2. ابعاد الصحة التنظيمية

حدد (Hoy, 2008:449) سبعة ابعاد للصحة التنظيمية وسوف يتم اعتماد اربعة منها في هذا البحث وهي كمال يلي:

❖ النزاهة المؤسسية

وهي احد مستويات العمل التي تسعى الى احفاظ على سلامة الاجراءات والتعاملات التي تتم في بيئة المنظمة المحيطة بها، والعمل على ايجاد حلول بسيطة تحمي صحة المنظمة ككل وتحمي صحة الانظمة الفرعية لها.



❖ الاعتبارية

وهي ترمز لكل الجوانب الايجابية للعمل مثل الود والتعاون والثقة . ويجب ان يكون سلوك المدير داعما لنشر المودة في المنظمة، ويجب ان يعتمد سياسة تتقبل الاقتراحات والعمل بها في حالة صحتها.

❖ الهيكل الاولي او الاساسي

ويشير هذا البعد الى مدى اظهار المدير لسلوكيات و مواقف العمل ، وعلاقته مع الموظفين حيث يجب ان يبين كيفية تحديد التوقعات الوظيفية ، ومعايير الاداء واجراءات التشغيل.

❖ الروح المعنوية

وتشير الى الشعور بالانتماء الى مجتمع المنظمة والصدقة والانفتاح والتعاطف، وشعور الافراد بايجابية تجاه بعضهم البعض، وكذلك الطريقة التي يشعرون بانهم يقومون بتادية اعمالهم بشكل تعاوني نابع من الحماس الداخلي لانجاز العمل.

3. الاداء الاستراتيجي

من اجل ادارة الاداء الاستراتيجي بشكل فعال يجب على المنظمة ان تتبع السياسة التي تحتاجها ادارة الاداء الاستراتيجي. ويجب ان تكون هذه السياسة قادرة على فهم والعمل على النتائج كوسيلة لتحقيق اهدافها (Kloot & Martin,2000:2). وتعتبر هذه احد مزايا الاداء الاستراتيجي لانها تركز على اهمية الوسائل او الادوات المتمثلة باهمية النتائج ووضعها جنبا الى جنب مع استراتيجيات الاداء.

عرف (Armstrong, 2006:39) ادارة الاداء بانها نهج استراتيجي متكامل لتوفير النجاح المتواصل للمنظمات من خلال تحسين اداء الافراد الذين يعملون فيها وتطوير قدرات الفرق والمساهمات الفردية. وقد تم تعريف الاداء بانه سلوك او تصرف الافراد المعنيين بتحقيق اهداف المنظمة التي يمكن رفع مستواها، وهنا تكمن عملية قياس الاداء (Cania, 2014:375).

وان النموذج المطور للاداء هو الاداء الاستراتيجي والذي يهتم بالمساهمين والمنافسين والزبائن. وان افضل وسيلة او مقياس لقياس الاداء الاستراتيجي هو بطاقة الاداء المتوازن (Kaplan & Norton, 1992:74) . يعمل المساهمين على تحقيق الهدف الاساسي للتخطيط والتصميم والتنفيذ من اجل تحقيق الاهداف الرئيسية للمنظمة، ويعتبر هذا هو مفهوم قياس الاداء الاستراتيجي وفقا لكل من (Atkinson & McCrindell, 1997: 154).

ان قياس الاداء الاستراتيجي يعمل على ايجاد نقلة نوعية في العمليات داخل المنظمة، لان قياس الاداء استراتيجي يؤدي الى التنفيذ الناجح ،والى اجراءات عمل ومتابعة للنظام اكثر كفاءة لتحسين الاتصالات (Bisbe & Malagueno, 2012:302). وهناك بعض الاستراتيجيات البارزة لادارة الاستمرارية والتغيير لتحقيق الاداء الاستراتيجي العالي واعتمادها بدلا من استراتيجية المحيط الازرق، واعادة الهيكلة وتقديم الحلول (Sushil,2014:P.275).

وتم تعريف ادارة الاداء الاستراتيجي بانها توجه المنظمة الذي يتم من خلال التعريف المنهجي للاستراتيجية والاهداف الخاصة بها . مما يجعل تلك الاهداف قابلة للقياس من خلال عوامل النجاح



الدرجة ومؤشرات الاداء الرئيسية، من اجل ان تكون قادرة على اتخاذ الاجراءات التصحيحية للحفاظ على التنظيم من اجل تحقيق الاداء الاستراتيجي بشكل فعال (Waal,2013:5).

ويرى (Chung et al ,2015:1217) ان الاداء الاستراتيجي يدل على اداء ووضع المنظمة التنافسي مقارنة مع المنافسين الرئيسيين في المناطق الحرجة، مثل الحصول على موطن قدم ، وزيادة وعي المنظمة بالعلامة التجارية والاستجابة للضغوط التنافسية.

4. ابعاد الاداء الاستراتيجي

ان ابعاد الاداء الاستراتيجي هي بطاقات الاداء المتوازن والتي هي داة استراتيجية لقياس الاداء الاستراتيجي. والتي وضعها روبرت كابلان وديفيد نورتون في جامعة هارفرد عام 1992 لقياس اداء المنظمات (McCaskill, 2012:72). ويمكن توضيح ابعاد بطاقة الاداء المتوازن كما يلي:

❖ المنظور المالي

- كيف يرى المساهمون المنظمة.
 - كيف يمكننا زيادة القيمة لأصحاب الاسهم.
- ان كل منظمة اعمال موجودة لتحقيق الارباح. وان المنظور المالي يصور اداء المنظمة من خلال نظرة المساهمين. ويمكن ان تحتوي تلك النظرة على ادوات قياس مثل:

- الارباح
- العائد على الاستثمار

❖ منظور الزبون

- كيف يرى الزبائن المنظمة
 - كيف يمكننا تحسين قيمة الزبون ورضاه
- لكي يكون قطاع الاعمال ناجح في توليد الارباح والنمو، فانه يحتاج الى ارضاء الزبائن والاخذ بعين الاعتبار وجهة نظرهم. ويمكن ان تكون في قياس مجالات ما يلي:

- قيمة الزبون
- رضا الزبون
- كسب الزبون
- الاحتفاظ بالزبون

❖ منظور العمليات الداخلية

- كيف يتم تنفيذ العمليات الداخلية للمنظمات
 - ماه العمليات المثلى التي يجب على المنظمة تنفيذها
- من خلال مراجعة اداء العمليات الداخلية للشركات يمكن العثور على أنشطة ذات قيمة والتي تحتاجها المنظمة للعمل بكفاءة. ويمكن ان يشمل قياس ما يلي:

- عمليات الاعمال العادية
- عمليات ادارة المنظمة



- عمليات ادار المعرفة

❖ منظور التعلم والنمو

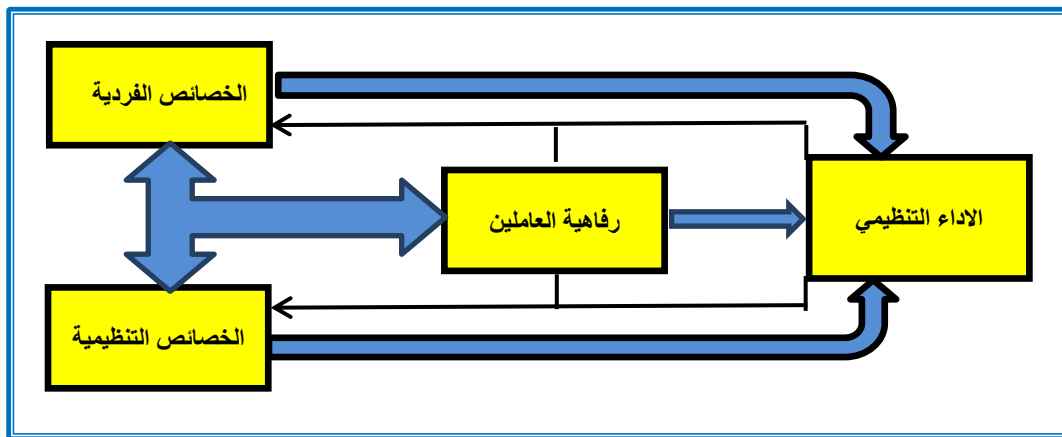
- ما هي التدابير التي تخذها المنظمات لضمان النمو؟
 - ما هي الأنشطة التي ينبغي ان تنتهجها المنظمات لضمان النمو و زيادة خلق القيمة؟
- ان تحسين عمليات الاعمال التجارية الحالية وحدها لا يعطي ذلك الازدهار على المدى الطويل. يجب على المنظمة ان تطور عمليات جديدة ، ويجاد أنشطة لخلق القيمة الجديدة. واسواق جديدة. ويمكن ان تشمل قياس ما يلي:

- ايجاد وقت لتسويق المنتجات الجديدة
- نماذج العمل والتدريب والتنمية
- تحسين العمليات

5. العلاقة بين الصحة التنظيمية والاداء الاستراتيجي

تعد الصحة التنظيمية منهجا حديثا لمعالجة الاجهاد المهني وذلك من خلال طريقتين (Murphy & Cooper, 2003:122).

- جعل حالة من حالات الرفاهية العالية للموظفين وكذلك الاداء الخاص بهم. ففي حالة وجود موظفين راضين سوف ينعكس ذلك دون شك على ادائهم. حيث ان الصحة التنظيمية هي الشكل الحديث لمدرسة العلاقات الانسانية.
 - ويميز منظور الصحة التنظيمية رفاهية الموظف والأداء التنظيمي الذي يحدده كل من الاداء الفردي والمؤسسي.
- ومن ذلك فان تحسين الاداء التنظيمي يأتي من خلال جعله اداء استراتيجي ويكون متصلا مع تحسين رفاهية الموظفين ، ويجب ان يتم على المدى الطويل، وان يكون تحسينا شاملا. والشكل رقم التالي يوضح تلك العلاقة.



شكل (2) تدفق الصحة التنظيمية

Source: Murphy, Lawrence R, & Cooper, Cary L, 2003, healthy and productive work, an international perspective, Taylor & Francis group, USA.



العديد من الدراسات قد ربطت المنتج الجديد بإدارة الاداء الاستراتيجي كبعد واحد لها (Gholampour & Abdul Rahim,2014:130). الصحة التنظيمية هي اداة وصل بين الاصول الاكثر قوة التي تمكن من بناء المنظمة بناء رصينا. ان المنظمات ذات الصحة التنظيمية تولد عوائد مالية اكبر للمساهمين اكبر بثلاث اضعاف من المنظمات ذات الصحة السيئة (De Smet et al, 2014:3). ان مهمة الصحة التنظيمية هي تنفيذ الخدمات التشخيصية والتنموية التي تؤدي الى تحسين الابعاد التنظيمية الصحية الحرجة والتي ترتبط بشكل كبير من زيادة الاداء والإنتاجية ، وهذا يقود الى نجاح المنظمة واستدامتها (Fairman, 2015: 1).

ثالثا : الجانب العملي

1. اختبار الفرضية

تنص فرضية البحث بان: هنالك علاقة تأثير وارتباط ايجابي بين الصحة التنظيمية و الاداء الاستراتيجي. وقد تم اختبارها من خلال معامل الارتباط بين الصحة التنظيمية والاداء الاستراتيجي وكما مبين في الجدول رقم (1) الذي يظهر معامل الارتباط بين تلك المتغيرات وان النتائج تظهر نسبة ايجابية لمعامل الارتباط (r=0.604) وهي ذات معنوية عالية وفقا لقيمة (P-Value)، ومن ذلك فان النتيجة تدعم الفرضية

جدول رقم (1) الارتباط بين الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي

Variables		Financial approach	Customer approach	Internal Processes	Learning & Growth	Organizational Health
Organizational Health	r	0.598**	0.409**	0.602**	0.293*	0.604**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.003	0.000

** significant ≤ 0.01 * significant ≤ 0.05

2. تحليل الانحدار

تنص فرضية البحث بان: هنالك علاقة تأثير وارتباط ايجابي بين الصحة التنظيمية و الاداء الاستراتيجي. الجدول رقم (2) يظهر ان هنالك تأثير ايجابي بين الصحة التنظيمية والاداء الاستراتيجي حيث ان (R²=0.365) وذلك يعني ان الصحة التنظيمية تبين وتؤثر بنسبة (36.5%) من تغييرات الاداء الاستراتيجي و قيمة (a=1.21) و (B=0.604) وذلك يعني ان قيمة واحدة من المتغير المستقل تؤثر وتغير بقيمة (0.604) في الاداء الاستراتيجي، ومن ذلك يمكن صياغة معادلة الارتباط كما يلي:

$$y = \alpha + \beta_1x_1$$

$$SP= 1.2+0.604 \text{ (الصحة التنظيمية)}$$

وان تلك النتيجة تدعم فرضية البحث.



جدول رقم (2) نتائج الانحدار

Variable	Indicators	Value
Organizational Health	F	55.122
	P-value	0.000
	R2	0.365
	α	1.21
	β	0.604

رابعاً : الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات

- ان هنالك علاقة تأثير وارتباط ايجابية بين الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي.
- ان رفاهية الافراد الناتجة عن الصحة الجيدة للمنظمة تقود الى زيادة كفاءة اداء الافراد.
- هنالك دور كبير للصحة التنظيمية في تحقيق اهداف المنظمة من خلال تأثيرها على الاداء الاستراتيجي للمنظمة.
- تعمل الصحة التنظيمية على تحقيق الاداء الاستراتيجي في المنظمة المدروسة.
- ان دعم الصحة التنظيمية للأداء الاستراتيجي يعزز البعد المالي للأداء الاستراتيجي.

2. التوصيات

- يجب على الجامعة المدروسة الاخذ بعين الاعتبار تأثير الصحة التنظيمية على الاداء الاستراتيجي.
- من اجل زيادة كفاءة اداء الكادر التدريسي في الجامعة يجب على ادارتها الاهتمام برفاهيتهم في المنظمة .
- لكي تحقق الجامعة اهدافها على المدى الطويل يجب عليها ان توظف ابعاد الصحة التنظيمية لجعل اداءها استراتيجياً .
- العمل على زيادة دعم عناصر الصحة التنظيمية في المنظمة من اجل تحقيق الاداء الاستراتيجي بشكل اكبر.
- تقوية ادوات الصحة التنظيمية الداعمة للبعد المالي من اجل زيادة الربح.



المصادر

1. Armstrong .M, 2006, *Strategic Human Resource Management*, 3rd edition, ed. Kogan Page, London.
2. Atkinson, A. A. and McCrindell, J. Q., 1997. Strategic performance measurement in government, *CMA Magazine*, April.
3. Barth ,Janice Johnston, 2001, *The Investigation of the Relationship Between Middle School Organizational Health, School Size, and School Achievement in the Areas of Reading, Mathematics, and Language*, unpublished Dissertation, College of Human Resources and Education at West Virginia University.
4. Bisbe, Josep, & Malagueno, Ricardo, 2012, using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments, *Management Accounting Research 23*, journal home page.
5. Cania, Luftim, 2014, the impact of strategic human resource management on organizational performance, *Economia. Seria Management, Volume 17, issue 2*.
6. Chung , Henry, FL ,& Yang , Zhilin, & Huang , PEI –How,2015, How does organizational learning matter in strategic business performance, The contingency role of guanxi networking, *Journal of Business Research 68*, Elsevier Inc.
7. De Smet ,Aaron, Mark Loch & Bill Schaninger, 2007, Anatomy of a healthy corporation, *Indian Management journal*.
8. Fairman ,Marvin,2015, The Organizational Health Diagnostic and Development Corporation.
9. Gholampour, Gholamreza, & Abdul Rahim , Abdul Rahman,2014, A new Integration Model to Evaluate Strategic Performance of Supply Chain, *International Journal of Organizational Leadership*.
10. Heidarie,Alireza;Askary,Parviz;Saedi,Sara;Garijian,Bahman,2012, Relationship between Quality of Work Life, Organizational Health and Commitment with Job Satisfaction, *Life Science Journal ;9(3)*.
11. Hill ,Gerald D,2003, Organizational Health, Using an assessment tool to diagnose internal conditions and relationships before writing a prescription, *The School Administrator*, may.
12. Hoy, W. K., & Miskel, C. G,1991, *Educational administration: Theory, research and practice*. (4th Ed.). New York: McGraw-Hill.
13. Hoy, W.K., & Miskel, 2008, Theory research and practice in educational management, *Publications anzaly*, 448,451-4.
14. Janice, T. S, 2000, Managing Organizational health and performance in junior colleges. *International Journal of Educational Management*, 14(2), 62-73.
15. Kaplan and Norton, 1992, the balanced scorecard: Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, Jan–Feb, 71–79.
16. Kloot ,Louise ,& Martin, John, 2000, *Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government*, Academic Press.



17. Mccaskill, Angela D Peterson, 2012, *Exploring the Feasibility of Implementing the Balanced Scorecard in French Manufacturing Companies*, unpublished PHD dissertation, Northcentral University, Prescott Valley, Arizona.
18. Murphy, Lawrence R ,& Cooper ,Cary L,2003, *healthy and productive work ,an international perspective*, Taylor & Francis group,USA.
19. Nair ,Hari A.p,& Kumar ,Dileep, & Ramalu ,Subramaniain Sri,2014, Organizational Health: Delineation, Constructs and Development of a Measurement Model, *Asian Social Science*; Vol. 10, No. 14.
20. Rajabian, Ehsan, 2012, relationship among communication skilles of management and organizational health: case study middle and secondary schools of the city Chenaran, *interdiscipllinary journal of Contemporary research in business*, June ,4,No 2.
21. Selznick, P. 1957. *Leadership in administration*. New York: Harper & Rowe.
22. Sushil, 2014, Managing Continuity and Change for Strategic Performance, *Global Journal of Flexible Systems Management* 15, 4.
23. Waal, Andre de, 2013, *strategic performance management: a managerial and behavioral approach*, second Ed, Palgrave Macmillan, UK, Hampshire.
24. Xenidis ,Yiannis, & Theocharous, Kyriakos, 2014, organizational health: Definition and assessment , *Elsevier journal .procedia engineering creative construction conference*.