

Strategic immunity and its impact on  
organizational health: Al-Muatasem General  
Contracting Company

المناعة الاستراتيجية واثرها على الصحة التنظيمية: شركة المعتصم  
للمقاولات العامة

Teacher Dr. Asmaa Habib Nehme \*  
University of Baghdad/College of Administration  
and Economics

م.د. أسماء حبيب نعمة\*  
جامعة بغداد/كلية الإدارة والاقتصاد

Assistant teacher Mayada Mahmoud Ahmed  
Ministry of Finance/Rafidain Bank

م.م. ميادة محمود احمد  
وزارة المالية/مصرف الرافدين

تاريخ النشر: 2024/03/01  
Received: 11/09/2023

تاريخ القبول: 2023/10/09  
Accepted: 09/10/2023

تاريخ الاستلام: 2023/09/11  
Published: 01/03/2024

#### المستخلص:

الغرض الرئيس لهذا البحث هو دراسة اهمية المناعة الاستراتيجية واثرها على الصحة التنظيمية، فضلاً عن بناء اطار متكامل في هذا المجال من خلال المعلومات المتوفرة حول المناعة الاستراتيجية والصحة التنظيمية والعلاقة بينهما، وتناول البحث المفاهيم النظرية المرتبطة بكل من المناعة الاستراتيجية والصحة التنظيمية، وتمثل مجتمع البحث بشركة المعتصم للمقاولات العامة في عينة شملت 35 موظف من خلال الاستبيان، وباستخدام برنامج (SPSS)، وقد ارتكز البحث على فرضيتان هما: (توجد علاقة ارتباط معنوية بين المناعة الاستراتيجية والصحة التنظيمية اجمالاً وبين الابعاد)، (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمناعة الاستراتيجية في الصحة التنظيمية). ومن اهم النتائج التي توصل إليها البحث هناك علاقة تأثير وارتباط قوية بين المناعة الاستراتيجية والصحة التنظيمية. وجاء البحث إلى أهم التوصيات: ينبغي على الشركة ان تأخذ بنظر الاعتبار ضرورة الاستفادة من تجاربها الفاشلة واتخاذها دورس للمستقبل.

الكلمات المفتاحية: المناعة الاستراتيجية، الصحة التنظيمية.

#### Abstract

The main purpose of this research is to study the importance of strategic immunity and its impact on organizational health, as well as building an integrated framework in this field through available information about strategic immunity and organizational health and the relationship between them. The research dealt with the theoretical concepts associated with both strategic immunity and organizational health. The research community at Al-Muatasem General Contracting Company was represented in a sample that included 35 employees through a questionnaire, and using the (SPSS) program. The research was based on two hypotheses: (There is a significant correlation between strategic immunity and organizational health. Overall and among the dimensions, (there is a significant effect of strategic immunity on organizational health). One of the most important findings of the research is that there is a

strong influence and correlation between strategic immunity and organizational health. The research came to the most important recommendations: - The company should take into account the necessity of benefiting from its failed experiences and taking them as lessons for the future.

**key words: strategic immunity , organizational health**

## المبحث الاول

### منهجية البحث

#### اولاً : مشكلة البحث

تواجه منظمات الاعمال وبدون استثناء العديد من التحديات الخارجية التي قد تعرقل عملها , وعليه لابد من وجود جدار حماية لصد مثل هذه الهجمات متمثلاً بتكوين عملية الدفاع المضاد والذي يتحقق من خلال وجود المناعة الاستراتيجية للمنظمة , على هذا الاساس تسخر المنظمات جزءاً مهماً من مواردها وامكانياتها لإيقاف مصادر التهديد والمخاطر سواء كان ذلك من خلال صياغة رؤيتها او تحديد مجال عمل قليل المنافسة وغيرها من الاساليب والاجراءات التي تعد وسائل وقائية لمنع المخاطر التي تهدد وجودها والتي تجعل منها منظمة صحية , وتتجسد مشكلة البحث في تساؤل رئيسي : مدى مساهمة المناعة الاستراتيجية في التأثير على الصحة التنظيمية. ومنها تتفرع تساؤلات:

1- ماهي طبيعة العلاقة بين المناعة الاستراتيجية والصحة التنظيمية.

2- ما هو دور الصحة التنظيمية في دعم المناعة الاستراتيجية.

#### ثانياً : اهمية البحث

1- ان المناعة الاستراتيجية ستؤمن للشركات المعنية حماية من التغيرات والاضطرابات البيئية غير المتوقعة من خلال التميز وعدم قدرة المنافسين على مواكبة التغيرات.

2- التعرف على مستوى المناعة الاستراتيجية والصحة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

3- اثاره انتباه القيادات الادارية ان بإمكان المنظمة ان تؤمن نفسها من السلوكيات الشاذة والغريبة , سواء كانت خارجية ام داخلية من دون الحاجة لإنشاء كيانات وهيكل جديدة تكلفها موارد بشرية ومادية لكونها اظمة ذاتية العمل والبناء.

4- التعرف على اثر المناعة الاستراتيجية على الصحة التنظيمية ومعرفة مدى ادراك المسؤولين لمفهوم المناعة الاستراتيجية والصحة التنظيمية.

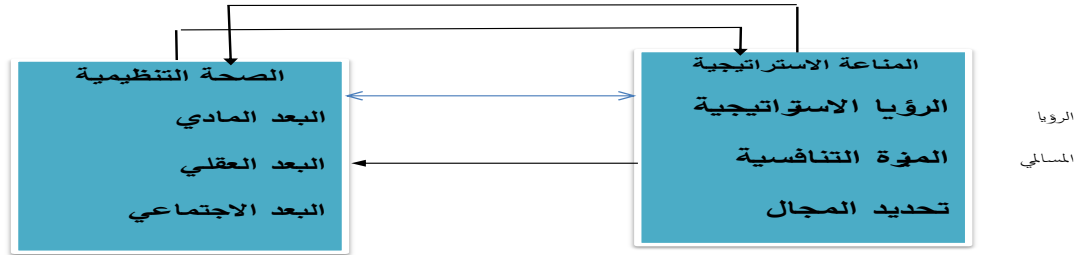
#### ثالثاً : اهداف البحث

1- تأطير معرفي متكامل للموضوعات الأساسية المتمثلة بالمناعة الاستراتيجية والصحة التنظيمية على مستوى الشركة المبحوثة، من خلال الاطلاع على اهم

الطروحات العلمية الخاصة بهذه الموضوعات في الحقل الاداري ، وتأطير المعرفة الموجودة فيها في محاولة جادة لتقديم الإجابات الملائمة لتساؤلات البحث .

2- الكشف عن علاقة الارتباط والتأثير لمتغيرات الدراسة ( المناعة الاستراتيجية والصحة التنظيمية).

رابعاً: مخطط البحث



خامساً: فرضية البحث

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين المناعة الاستراتيجية والصحة التنظيمية اجمالاً وبين الابعاد.
- 2- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمناعة الاستراتيجية في الصحة التنظيمية.

سادساً: وصف عينة البحث

تمثل عينة البحث (35 موظف) وفيما يلي جدول (1) يوضح وصف العينة:

المتغير	الفئات والمسميات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	71
	انثى	10	29
	المجموع	35	%100
العمر	40-30	20	57
	50-41	12	34
	51 سنة فأكثر	3	9
	المجموع	35	%100
المستوى التعليمي	بكالوريوس	28	80
	دبلوم عالي	4	0.11
	ماجستير	3	0.085
	دكتوراه	-	-
	المجموع	35	%100
عدد سنوات الخدمة الوظيفية الحالية.	10-6	12	34
	15-11	14	40
	16- سنة فأكثر	9	26
	المجموع	35	%100
المركز الوظيفي	رئيس قسم	3	9
	موظف	32	91
	المجموع	35	%100

**سابعاً : حدود البحث**

والتي من الممكن تمثيلها بالنطاق الآتي:

- 1- الحدود البشرية: تتضمن (رؤساء الأقسام والموظفين).
- 2- الحدود المكانية: تتمثل بشركة المعتمد للمقاولات العامة.
- 3- الحدود البحثية: تتضمن متغيرات البحث الحالي (المناعة الاستراتيجية , الصحة التنظيمي).

**ثامناً : مصادر جمع البيانات والمعلومات**

لغرض تنفيذ أهداف البحث تم الحصول على البيانات من المصادر الآتية :

**1- الجانب النظري**

تم تغطية هذا الجانب من خلال :

- أ- الكتب العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيرات البحث .
- ب- الاطاريح والرسائل الجامعية .
- ت- الدوريات والبحوث المختلفة .
- ث- الانترنت .

**2- الجانب الميداني:**

تم الحصول على البيانات من خلال الاستبيان.

بصد تحقيق غاية البحث و الحصول على البيانات و المعلومات اللازمة , اعتمد الباحثان على الأدوات الآتية :

- 1- المعلومات ذات العلاقة بالجانب النظري والتي تم الاعتماد عليها عن طريق الاستعانة بالدراسات والكتب و المقالات العلمية المتخصصة، والاطاريح والرسائل الجامعية العربية و الاجنبية ذات الارتباط والصلة بموضوع البحث .
- الاستبانة : بغية استكمال الجانب التطبيقي للبحث تم الاعتماد على تصميم الاستبانة بالاستناد الى اراء بعض من الكتاب والباحثين للحصول على البيانات الاولية والثانوية للبحث.

**المبحث الثاني****الجانب النظري****المناعة الاستراتيجية****أولاً: فلسفة نظام المناعة**

عندما نسمع كلمة المناعة يتبادر إلى اذهاننا جسم الكائن الحي وكيفية عمل الغدد والخلايا داخل الجسم بالتصدي لمختلف التهديدات الخارجية المتمثلة بالفيروسات , ولكن في هذا البحث الامر مختلف , إذ إن الموضوع يتمحور حول كيفية التصدي من قبل المنظمات للتهديدات الخارجية. ويمكن تعريف المناعة بأنها القدرة على تحديد وازالة الدخلاء داخل وخارج المنظمة بحيث تتمتع بالصحة في بيئة خطيرة جداً , وفي هذا الصدد اشارت كتابات الباحثين اشارات شتى , إلا انها تشترك في فهم هذا الافتراض.. وان واجب الجهاز المناعي يتمثل بمقاومة الثقافة الاجنبية من خلال النظام, الهيكلية, والميل لمقاومة التجديد. فيما افاد (Birkinshaw& Ridderstrale) ان الخوف من الغرباء والتهديدات المجهولة ومخاطرها والتماثل المناعي مع القدرات الديناميكية, اي القدرة على انتاج معرفة متنوعة , وان المناعة تشير إلى الوظيفة الفسيولوجية للجسم لتحديد العناصر الذاتية والدخيلة "غير الذاتية". للتنوع البيولوجي للإنتاجات التي لها تنوع في قدرة الاجسام المضادة على التكيف ومنع افرازات البيئة الضارة الذاتية والدخيلة "غير الذاتية" (Birkinshaw& Ridderstrale, 1999:32). يعد تحديد الدخلاء من اهم اهداف الوظيفة المناعية للمنظمة , إذ تعد عوامل ضارة متنوعة تؤدي إلى تحويل اهداف المنظمة عن مساراتها واحداث اضطراب في آلياتها التنظيمية والادائية وكما تتمتع المنظمة من التكيف مع البيئة الديناميكية. ويقسم الدخلاء في المنظمة الى ثلاث فئات: الدخلاء الخارجيين (العوامل الضارة الخارجية), والدخلاء الداخليين (العوامل الضارة الداخلية), وعوامل الهرم الداخلي (الشيخوخة التنظيمية) , وفي الطبيعة يمكن ان ينقسم الدخلاء التنظيميين إلى عوامل

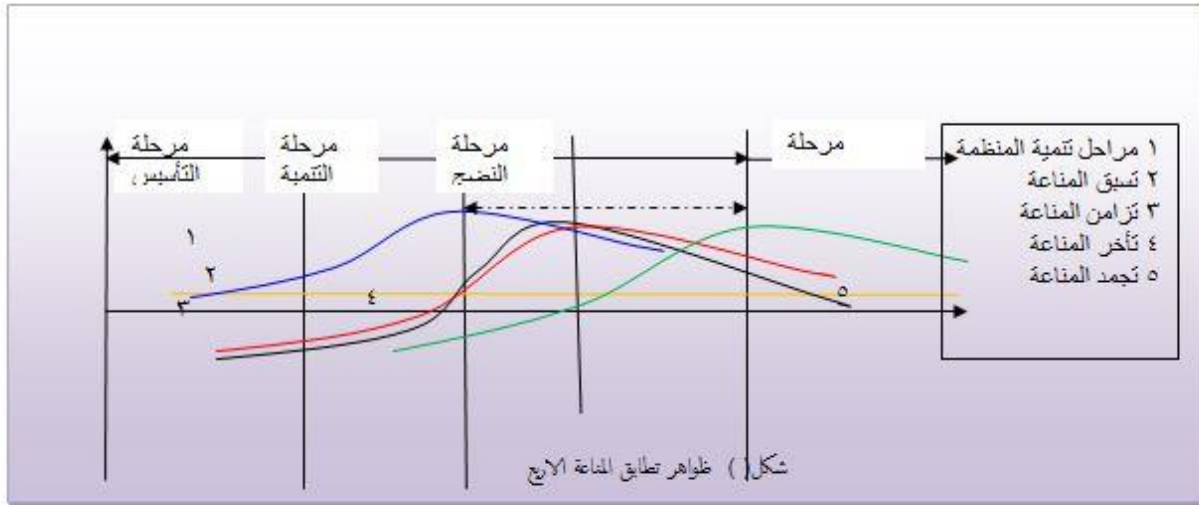
طبيعية مثل الكوارث الجليدية والهزات الارضية كالتسونامي، والعوامل من صنع الانسان مثل المضاربة في سوق البورصة، وانتقال المخاطر) او عوامل مادية مثل ( التلوث والاسعار والنوعية الرديئة، الخ)، أو العوامل الشائعة والعوامل المميّزة التي تسبب ازمة خطيرة او حتى موت المنظمة، والعوامل الروحية (الاحساس السيء بالمسؤولية، التفكير الجامد، وفقدان الاخلاق، الخ).

### ثانياً: العلاقة بين نظام المنظمة ونظام المناعة

تنقسم العلاقات المطابقة بين نظام المنظمة ونظام المناعة إلى أربعة أنواع، كما موضح في الشكل (1):

- 1- تزامن المناعة: يتطور نظام المنظمة مترامناً مع تطور نظام المناعة. دائماً ما يدافع نظام المناعة عن استقرار نظام المنظمة بصورة دقيقة في وقت مناسب. كما يتغير نظام المناعة مترامناً مع تغير نظام المنظمة كما يوضح بالخط الثالث .
- 2- إن تأخر المناعة يؤدي الى تطور نظام المناعة بشكل متأخر عن تطور نظام المنظمة. وهذا يعني: أولاً، لا يمكن أن يتغير نظام المناعة في الوقت المناسب من أجل التكيف مع نظام المنظمة المتغير. ثانياً، يقوم نظام المناعة بالاستجابة المناعية على العوامل الجديدة المساعدة على تنمية المنظمة وفقاً لمجموعة معلومات الأنسجة القديمة، مما أدى إلى فشل تنمية نظام المنظمة كما يوضح بالخط الرابع .
- 3- تسبق المناعة تطور نظام المناعة مسبقاً من تطور نظام المنظمة، يعني أن يقوم نظام المناعة بالاستجابة المناعية المسبقة من متطلبات تنمية نظام المنظمة الحالية على العوامل الجديدة وفقاً لمجموعة معلومات الأنسجة المسبقة. فضلاً عن تتجاوز وظائف نظام المناعة متطلبات تنمية نظام المنظمة الحالية، كما يوضح بالخط الثاني .
- 4- يتطور نظام المناعة منفصلاً عن تطور نظام المنظمة. يعني أن في عملية تأسيس نظام المناعة، لا يتغير نظام المناعة مع تغير معلومات أنسجة المنظمة، الأمر الذي سوف يؤدي إلى مجز نظام المناعة في القيام باستجابة دقيقة وصحيحة على العوامل الجديدة الموجودة في النظام الحالي كما يوضح بالخط الخامس .

شكل ( ) ظواهر تطابق المناعة الاربع



Source :Xu Bo, (2006), "An Exploring study of Enterprise Immune Competence ", paper presented to the master's degree, College of management and economics, Tsinghua University, p66

### ثالثاً: متطلبات تعزيز المناعة الاستراتيجية

اشار perry الى الاسس التي تمكن من تعزيز نظم مناعة الشركات والمتضمنة: (perry, 2014:23)

- 1- بناء المرونة في نماذج العمليات ونظم ادارة التغيير في الشركة.
- 2- توافر القيادة الحكيمة التي تستثمر المرونة بحكمة من خلال قياس ومراقبة مؤشرات الاداء في المنظمة.

بينما حدد Grams خمس طرق لتقوية نظام المنافسة في الشركة: (30: Grams,2009)

أ- التعلم بسرعة من الفشل سوف يجعل نظام مناعة المنظمة أقوى.

ب- توزيع السلطة في الأماكن التي يمكن استخدامها بكفاءة عالية تجعل هذه النظم أكثر قوة.

ت- التعاطف مع رؤية ورسالة وقيم المنظمة.

ث- خلق ثقافة حل المشاكل من قبل الجميع.

ج- انشاء بنية معيارية تفرض المشاركة داخل الشركة.

#### رابعاً: ابعاد المنافسة الاستراتيجية

تسعى جميع المنظمات على اختلاف اجماعها وانواعها وطبيعتها لتحسين نفسها ضد مختلف التحديات والصمود امام مختلف المخاطر المستقبلية التي قد تواجهها والتي يمكن تكوينها من خلال

1- الرؤيا الاستراتيجية : وقد عرف ( Webster,2004:8 ) الرؤيا الاستراتيجية بأنها

"هي مجرد فكرة أو تصور لمستقبل مرغوباً به أكثر , لكن الرؤيا الحقيقية هي ناشطة للغاية بحيث أنها بتأثيرها تتجاوز المستقبل من خلال استدعاء المهارات والمواهب والموارد لجعلها تحدث على الواقع ". ويجب ان تتمثل الرؤيا في كونها ذات خصائص معينة لكي تكسب المنظمة مناعة استراتيجية وكذلك مجموعة متطلبات ومن اهم متطلبات الرؤيا الاستراتيجية .

2- الميزة التنافسية المستدامة: أن المنظمات تعمل في بيئة شديدة التنافس تكون فيها الميزة التنافسية المستدامة بشكل مؤقت في افضل الاحوال بسبب التقدم التكنولوجي واستجابة المنافسين للنشاطات الاستراتيجية وتمثل اهمية الميزة التنافسية المستدامة في كونها معياراً للمنظمات الناجحة لتمييزها بإيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها او استنساخ فوائدها (macmillan&tampoe,2000:89). وتعد الميزة التنافسية المستدامة معياراً محمياً للمنظمات التي تريد البقاء والنمو وكلما كانت ميزتها صعبة التقليد وعالية المعايير كلما حافظت المنظمة على استدامتها إذ ان الابداعات المتلاحقة والمعرفة المتسارعة تجعل الميزة التنافسية مؤقتة (Hill&Jones,2001:122).

3- مجال العمل : لقد طور التقدم السريع في التقنيات الانتاجية الصناعية وسمح للموردين بإنتاج تنوع لم يسبق له مثيل من المنتجات والخدمات وبالنتيجة تزايد عدد الصناعات والعرض يفوق الطلب ولقد زاد التوجه نحو العالمية مما زاد الأمور تعقيداً نتيجة زوال الحدود بين الدول وأصبحت هناك حرية في انتقال السلع والخدمات وبالنتيجة فان مناخ الأعمال الذي ظهرت فيه هذه الاستراتيجيات وهذا الاتجاه في الادارة في طريقه الى الزوال ومع تزايد ديمومية المحيطات الحمراء ستحتاج الإدارة للاهتمام أكثر بالمحيطات الزرقاء. حيث ظهرت معايير المحيط الأزرق لأول مرة في الكتاب الذي حمل نفس الاسم "Blue Ocean Strategy" وقدمه اثنان من الباحثين في مجال إدارة الأعمال في كلية إنسياد في معهد المحيط الأزرق. جامعة إنسياد هي جامعة معروفة في مجال إدارة الأعمال مقر المعهد موجود في ماليزيا، تهدف لتحقيق الربح ولكن بطرق غير تقليدية. يعتقد واضعوا أسس الاستراتيجية أنها قادرة علي خلق روح من المحبة والتواد وخلق فرص أفضل للعالم ككل.

#### الصحة التنظيمية

#### خامساً : مفهوم الصحة التنظيمية

يعد مفهوم الصحة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، و المنظمات الصحية تلك التي يلتزم العاملون فيها بالأداء الرفيع والروح المعنوية العالية والدافعية للعمل والشعور بالانتماء وللصحة التنظيمية دور في بناء فعالية السلوك لأي نظام. وقد استخدم مصطلح الصحة التنظيمية (OH) Organizational Health كمفهوم تم تطويره ليعكس فعالية المنظمة في بيئات العمل المختلفة، وكيفية تفاعلها مع التغيرات والظروف المختلفة ، وتعرف الصحة التنظيمية بأنها مفهوم جديد يتضمن قدرة المنظمة للعمل بفاعلية مما يؤدي إلى النمو والتحسين (Hill,2003:142) . وإن المنظمات ذات الصحة الجيدة تلك الأماكن التي يرغب الافراد في البقاء فيها وتكون مفيدة وفعالة في بيئتها (Heidarie et al, 2012:2301)، كما عرفت الصحة التنظيمية بأنها مجموعة المواهب والمهارات التي يتمتع بها افرادها واستخدام تلك المواهب من اجل تحقيق اهدافها (Rajabian, 2012: 668). ويمكن تعريف الصحة التنظيمية اجرائياً بأنها المكان

الذي يوجد فيه الجميع ليعمل معا لتحقيق رؤية متفق عليها و للمحافظة على الصحة والرفاهية للعالم والمجتمع المحيط. فإنه يوفر لجميع أعضاء القوى العاملة الصحة المادية والنفسية والاجتماعية و الشروط التنظيمية التي تحمي و تعزز الصحة والسلامة, فإنه يمكن المديرين والعاملين لزيادة السيطرة على صحتهم وتحسينها, و ليكونوا أكثر نشاطاً وإيجابية و قناعة ( Burton, 2010: 15 ) .

## سادساً: عناصر الصحة التنظيمية

ومن المكونات التي تتسم بها المنظمات الصحية: (علي, 2015: 112-113)

1- الثقة (Organizational Trust): الشعور بالاطمئنان بأن السلوك متطابق مع التوقعات الثقة التنظيمية، وللوصول إلى الثقة التنظيمية لابد من شيوع الصدق والصراحة وعوامل الوضوح والمكاشفة وفقاً لمتطلباتها بين الادارة و العاملين وبين المنظمة .

2- المعنويات (Morals): الروح المعنوية تعني شعور يخلق في الفرد الرغبة والاستعداد اللذين يدفعانه نحو الإقبال بحماس للقيام بنشاط لزيادة إنتاجيته، إذ إن مظاهر ارتفاع الروح المعنوية عدم وجود صراع بين الأفراد في المنظمة و تماسك أفرادها وقدرتهم على مجابهة الأزمات والمشكلات بشيء من الحزم .

3- التكيف (Adaptation): ويشير التكيف إلى " قدرة المنظمات على إحداث تغير تصحيحي داخلي بشكل اسرع من دورة التغير في البيئة المحيطة، وبعد التكيف التنظيمي سلوك فردي وممارسات تنظيمية تساعد على تنمية الابداع في أماكن العمل.

4- استغلال الموارد (Resource Utilization): مصطلح شائع الاستعمال في المؤسسات , ففي المنظمة الصحية، والأجزاء الداخلية على وجه الخصوص هناك تنسيق بين الطلب والتوقع لفرص العمل .

5- توازن السلطة (Equalization Power): مقدار المشاعر الايجابية لدى اعضاء المنظمة لبعضهم البعض.

6- التماسك (Cohesiveness): تتوقف درجة التماسك على قوة تجاذب الاعضاء في الجماعة و رغبتهم للبقاء والاستمرار فيها.

## سابعاً: خصائص المنظمات الصحية

لمعرفة خصائص صحية المنظمة أو عددها, لاستخلاص الفائدة المرجوة من الصحة التنظيمية و في ضوء هذه الخصائص، ينبغي تحليل المنظمة، و كشف البيانات وان تفسر، وينبغي ضمان حل المشاكل المؤدية إلى بنية غير صحية. (Özan & Özdemir, 2010;193) و يبين الجدول (2) الفرق بين خصائص المنظمات الصحية وغير الصحية .

المنظمات غير الصحية	المنظمات الصحية
غير مفتوحة للابتكار والتحسين.	مفتوحة للابتكار والتحسين
فعاليتها منخفضة على المدى الطويل.	فعاليتها مرتفعة على المدى الطويل.
تطبق القرارات التي تتخذها الإدارة العليا من الموظفين.	يكفل للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات.
لا يتم تطوير الالتزام التنظيمي.	تطوير الالتزام التنظيمي.
غير مسؤولة عن البيئة والعاملين.	مسؤولة عن البيئة والعاملين.
يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية وردود الافعال.	فعالة، من حيث اتخاذ التدابير الوقائية.
ارتفاع ضغوط العمل.	انخفاض ضغوط العمل.
انخفاض الرضا الوظيفي.	مستويات عالية من الرضا الوظيفي.
لا تهتم بالعاملين بصورة كافية.	الاهتمام بالعاملين.
معدلات الغياب وإنهاء العمل كبيرة.	معدلات الغياب وإنهاء العمل قليلة.
الاتصالات بين الأفراد والإدارة العليا ضعيفة.	الاتصالات بين الأفراد والإدارة العليا قوية.
انخفاض الدافع للموظفين للعمل مما يترتب عليه الأداء المنخفض.	ارتفاع الدافع للموظفين للعمل مما يترتب عليه الاداء المرتفع.
الظروف البيئية غير المواتية، الداخلية والخارجية يمكن أن تلحق الضرر بالمنظمة.	لا يمكن للظروف البيئية غير المواتية، الداخلية والخارجية ان تلحق الضرر بالمنظمة.
لا يتم تطوير روح الفريق، وقانون الموظفين يتجه نحو مصالحهم الشخصية.	يتم تطوير روح الفريق، وقانون الموظفين مع الشعور "لنا".
الموظفين لا يشعرون بالأمان الوظيفي في المنظمة.	يشعر الموظفون بالأمان الوظيفي في المنظمة.
تدفق معلومات قوي وغير متوفر في الوقت المناسب.	تدفق المعلومات قوي وفي الوقت المناسب.
غير قادرة على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.	قادرة على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ بنجاح.
المنظمة لا تتسم بالكفاءة والفعالية.	المنظمة تتسم بالكفاءة والفعالية.

Source: Karagüzel, Ensar Selman (2012), " Örgüt Sagliginin Örgütsel Baililiga Etkisinin incelenmesi (Bir Devlet Üniversitesi Örneği), , Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya ,p: 21

### ثامناً: نموذج مكان العمل الصحي

إطلاقاً من المبدأ الوقائي و الذي ينجم عنه حياية للصحة الفردية و المجتمعية على حد سواء ، ووقاية الافراد و المجتمعات البشرية من الامراض و الاوبئة يمكن أن يعزز مناعة الجسم كالاتصال و الممارسات السليمة التي تبعد أسباب الاصابة و المرض و توفر مزيداً من التكاليف و المجهود و الوقت ، لذلك على المنظمات النهوض بصحتها عبر إهتمامها بالجوانب التي وضعت من قبل منظمة الصحة العالمية 2010، Burton ، مما يفسر الجوانب الأربعة المعنية ، إذ أن الادوات التي تمكن من اتخاذ الإجراءات و المبادئ الأساسية لتكوين بيئة عمل صحية تستهدف أربعة مجالات رئيسية ، فيما ستركز الاستراتيجية على ثلاث مجالات رئيسية :

#### 1\_ البعد المادي

عرفت منظمة الصحة العالمية بيئة العمل المادية على النحو التالي: بأنها الجزء من منظمة الاعمال أو أماكن العمل والذي يمكن الكشف عنه بواسطة الحواس البشرية أو الإلكترونية، بما في ذلك الهيكل، والهواء، وآلات، والأثاث، والمنتجات و المواد الكيميائية و المواد و العمليات الموجودة أو التي تحدث في أماكن العمل، والتي يمكن أن تؤثر على السلامة العقلية المادية ، وأن البعد المادي يتضمن الهيكلية التنظيمية و صورة المؤسسة كاهتمام الإدارة بقوة العمل و تحديد المواقع الاستراتيجية و نظم اتخاذ القرارات و القدرة على التنسيق التنظيمي و توفير أنظمة السلامة و الحماية، و تطوير اللوجستيات الداخلية ( Tarride& Gonza'lez , 2014:239 )



2- البعد العقلي

عرفت منظمة الصحة العالمية بيئة العمل النفسية والاجتماعية على النحو التالي: "تنظيم العمل والثقافة التنظيمية، والمواقف والقيم والمعتقدات والممارسات التي برهنت على أساس يومي في المنظمة، والتي تؤثر على الصحة النفسية والجسدية للموظفين. وأن البعد العقلي الاستراتيجي الذي يتم تضمينه من خلال القدرة على نشر رسالة المنظمة وتحسين الثقافة التنظيمية وكذلك القدرة على التطوير والابتكار وتطوير السلوك التنظيمي ونشر الوعي التنظيمي. (Tarride& Gonza'lez, 2014:240)

3- البعد الاجتماعي : وعرفته منظمة الصحة العالمية على النحو التالي: "الأنشطة والخبرات والموارد الأخرى التي تدخل جائزة التشارك في تقدم المجتمع أو المجتمعات التي تعمل فيها المنظمة , و النظام الاجتماعي والمادي والذي يؤثر على الصحة البدنية والعقلية والسلامة والرفاهية للعمال وأسرهم, وان البعد الاجتماعي يتعلق بأهمية الارتباط بالبيئة الاجتماعية وبقدرة المنظمات على تحقيق الاستقلالية التنظيمية وممارسة القيادة الايجابية وامتلاك المنظمات امكانيات عالية للاضطلاع بعمليات التخطيط الاستراتيجي ( Tarride& Gonza'lez, 2014:238)

المبحث الثالث

الجانب العملي

اولا : قياس مستوى ابعاد المناة الاستراتيجية

ل معرفة اجابات اتجاهات العينة لكل فقرة ولكل محور من محاور البحث تم استخدام النسب والتكرارات والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية إذ تم قياس هذا المحور من خلال (3) أبعاد رئيسة (الرؤيا الاستراتيجية ، الميزة التنافسية ، وتحديد المجال) ، وكان هناك نوع من التجانس وانسجام في اجابات العينة ، كما موضح بالجدول 3:

جدول (3) فقرات المناة الاستراتيجية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بشدة %	لأنتف ق ت	لأنتف ق %	لأنتف ق ت	مع ايد ت	أنت ق ت	بشدة %	أنتق ت	الفقرات	ت		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الرؤيا الاستراتيجية			
1.1	3.5	17.1	6	40.0	14	22.9	8	14.3	5	5.7	2	1	تستمد المنظمة القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية بمرونة من خلال رؤيتها
1.17	3.5	17.1	6	22.9	8	37.1	13	14.3	5	8.6	3	2	تتصف رؤية المنظمة بصعوبة التفسير لكافة مستويات القيادة
1.1	3.7	28.6	10	28.6	10	25.7	9	14.3	5	2.9	1	3	تتسم رؤية المنظمة بخصوصيتها المتميزة
1.02	3.9	28.6	10	51.4	18	11.4	4	2.9	1	5.7	2	4	تعد رؤية المنظمة ذات طابع تجديدي على وفق المسار التاريخي
													<b>الميزة التنافسية</b>
1.1	3.3	11.4	4	42.9	15	11.4	4	31.4	11	2.9	1	5	تتميز خدمات المنظمة بالتجديد والابداع المستمر
0.9	3.7	14.3	5	51.4	18	25.7	9	5.7	2	2.9	1	6	تنتقل المنظمة من خدمة معينة الى خدمة اخرى بسهولة ولديها القدرة والكفاءة في ذلك
1.03	3.6	20	7	40	14	20	14	20	7		0	7	توفر الوسائل التقنية الحديثة الكمية المناسبة من المعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات
0.83	3.8	17.1	6	54.3	19	20	7	8.6	3		0	8	تتم المنظمة بأفكار الزبائن وابداعاتهم وتأخذ بأرائهم ومقترحاتهم التي من شأنها ان تطور الخدمة
													<b>تحديد المجال</b>
1.1	4	40.5	14	31.4	11	20.5	7	5.7	2	2.9	1	9	البيئتان الداخلية والخارجية كلاهما محط اهتمام المنظمة بشكل متوازي
1.1	3.7	22.9	8	37.1	13	28.6	10	5.7	2	5.7	2	10	توجه المنظمة مصادرها بشكل رسمي وغير رسمي في عملية تحديد إطار عملها

1.04	3.9	34.3	12	42.9	15	11.4	4	8.6	3	2.9	1	تعتمد المنظمة عدة لغات من اجل الاطلاع على عمل المنافسين	11
5.7	3.4	-	-	45.7	16	40.5	14	14.3	5	-	-	تمتع الشركة بقدرتها على المشاركة في المشاريع الجديدة	12

ويوضح الجدول اعلاه الابعاد الفرعية لمتغير المناعة الاستراتيجية والذي تشمل: اولاً الرؤية الاستراتيجية والتي اخذت التسلسل من 1-4 , إذ نلاحظ ان اعلى متوسط حسابي كان 3.9 للسؤال (4), فيما اتجه أكثر افراد العينة الى عدم الاتفاق حول اتسام رؤية المنظمة بخصوصيتها المتميزة, أما بالنسبة للبعد الثاني الميزة التنافسية اخذ التسلسل من 5-8 , اذ بلغ اعلى متوسط حسابي 3.8 , والذي تناول مدى اهتمام المنظمة بأفكار الزبائن وابداعاتهم وتأخذ بآرائهم ومقترحاتهم التي من شأنها ان تطور الخدمة, بينما لم يتفق أكثر افراد العينة حول توفر الوسائل التقنية الحديثة الكمية المناسبة من المعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات , وهذا يدل على ضرورة اهتمام الشركة بتوفير الوسائل التقنية , اما البعد الثالث تحديد المجال فقد اخذ التسلسل من 9-12 وقد كان اعلى متوسط حسابي بلغ 4 , وايضاً اتجه اغلب افراد العينة الى عدم الاتفاق حول العديد من فقرات الاسئلة المتعلقة بهذا البعد.

#### ثانياً: الصحة التنظيمية

لمعرفة اجابات اتجاهات العينة لكل فقرة ولكل محور من محاور البحث تم استخدام النسب والتكرارات والاورساط الحسابية والانحرافات المعيارية إذ تم قياس هذا المحور من خلال (3) أبعاد رئيسة (البعد المادي ، البعد العقلي , البعد الاجتماعي ) , وفيما يأتي تشخيص لواقع أبعاد محور الصحة التنظيمية , كما موضح في الجدول(4):

ت	الفقرات	أفق	بشدة	أت	مح	لأنتف	لأنتف	بشدة	أنتف	الانحراف
		ت	%	ت	ت	%	ت	%	ت	المعياري
	<b>البعد المادي</b>									
13	تهتم ادارة الشركة بقوة العمل وتحديد المواقع الاستراتيجية	-	-	1	9	25.7	11	31.4	14	4.1
14	لدى الشركة القدرة على توفير أنظمة السلامة و الحماية	-	-	-	9	25.7	15	42.9	11	4.1
15	تتجه الشركة نحو تطوير وتحسين مشاريعها الجديد	-	-	2	5	14.3	10	28.6	18	4.3
16	تهتم ادارة الشركة بنظم الرقابة الادارية	-	-	-	13	37.1	9	25.7	13	4.5
	<b>البعد العقلي</b>									
17	لدى الشركة القدرة على توليد الاستراتيجيات الجديدة	-	-	4	6	17.1	10	28.6	15	4.2
18	تؤكد ادارة الشركة على الاهتمام بالذاكرة التنظيمية	2	5.7	2	6	17.1	11	31.4	14	3.9
19	تتجه ادارة الشركة نحو تطوير وتحسين الثقافة التنظيمية	1	2.9	-	13	37.1	16	45.7	5	3.7
20	لدى ادارة الشركة القدرة على القيام ببحوث التنبية والابتكار	1	2.9	3	5	14.3	20	57.1	6	3.8
	<b>البعد الاجتماعي</b>									
21	تتجه الشركة نحو تطوير وتحسين العمل بما يتلائم ومتطلبات المسؤولية الاجتماعية	-	-	2	8	22.9	16	45.7	9	3.9
22	تؤكد ادارة الشركة على اهمية ارتباطها مع باقي المؤسسات واعداد بيئة اجتماعية	-	-	3	13	37.1	14	40.0	5	3.6
23	تهتم ادارة الشركة تعديل خصائص الخدمات الحالية بما يتناسب مع اصحاب المصلحة	2	5.7	3	11	31.4	13	37.1	6	3.5
24	لدى الشركة خطة مستقبلية وتوجيه المهارات وفقا للمصالح	-	-	1	13	37.1	10	28.6	11	3.9

جدول (4) فقرات الصحة التنظيمية

الجدول اعلاه يوضح المتغيرات الفرعية لبعـد الصحة التنظيمية, اذ تناول البعد الاول المادي وقد اخذ التسلسل من (13-16), فقد حصل اعلى متوسط حسابي البالغ 4.5 للسؤال تهتم ادارة الشركة بنظم الرقابة الادارية وهذا ما يدل على اهتمام الشركة بنظم الرقابة, بينما البعد الثاني البعد العقلي فقد اخذ

المتغيرات	الصحة التنظيمية y	البعد المادي y1	البعد العقلي y2	البعد الاجتماعي y3	نسبة تحقق العلاقة
المناعة الاستراتيجية x	0.43	0.37	0.34	0.28	100%
الرؤيا الاستراتيجية x1	0.21	0.13	0.27	0.12	100%
الميزة التنافسية x2	0.16	0.14	0.01	0.35	25%
تحديد المجال x3	0.58	0.48	0.47	0.30	100%

التسلسل (17-20), اذ بلغ اعلى متوسط حسابي 4.2, وهذا يدل على امتلاك الشركة القدرة على توليد الاستراتيجيات الجديدة.

ثانياً: اختبار فرضية الارتباط: يوضح الجدول (5) علاقات الارتباط بين المناعة الاستراتيجية والصحة التنظيمية

في الجدول اعلاه (5), بلغت قيمة علاقات الارتباط بين الصحة التنظيمية وبين ابعاد المناعة الاستراتيجية (0.43, 0.21, 0.16, 0.58) على التوالي, جميعها علاقات ارتباط طردية وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05), اذ ان اقوى علاقة ارتباط كانت بين الصحة التنظيمية وتحديد المجال, وهذه النتيجة تدل على أن تحديد المجال بالنسبة للشركة يرتبط بشكل كبير بالصحة التنظيمية للشركة. بينما بلغت قيمة علاقة الارتباط بين البعد المادي وابعاد المناعة الاستراتيجية (0.37, 0.13, 0.14, 0.48), اذ ان اقوى علاقة ارتباط كانت بين البعد المادي وتحديد المجال, وايضاً بلغت اقوى علاقات الارتباط بين البعد العقلي وابعاد المناعة الاستراتيجية تحديد المجال عند 0.47, واخيراً بلغت قيم الارتباط بين البعد الاجتماعي للصحة التنظيمية وابعاد المناعة الاستراتيجية (0.28, 0.12, 0.35, 0.30), وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية 0.35 بين الميزة التنافسية والبعد الاجتماعي, والنتائج تسمح بقبول فرضية البحث اي ان هناك علاقة ارتباط.

ثالثاً: اختبار فرضية التأثير:

جدول (6) تحليل التأثير بين أبعاد المتغير التفسيري (المناعة الاستراتيجية) والمتغير الاستجابي (الصحة التنظيمية)

اجمالي المناعة		3xتحديد المجال				2xالميزة التنافسية				1xالرؤية الاستراتيجية				المناعة الاستراتيجية		
نسبة تحقق العلاقة		تفاعلي												الصحة التنظيمية		
100%																
100%																
25%																
100%																
1xالاستراتيجية																
	$\beta$	$R^2$	P	F	$\beta$	2R	P	F	$\beta$	2R	P	F	$\beta$	2R	P	F
1yالبعد المادي	0.31	0.1	2.6	3.7	0.42	0.17	2.3	7.15	0.3	0.1	3.1	2.3	0.128	0.016	3.7	0.55
2yالبعد العقلي	0.31	0.09	2.3	3.5	0.39	0.15	2.1	6.25	0.5	0.03	3.6	0.9	0.3	0.084	3	3
3yالبعد الاجتماعي	0.36	0.13	2.2	4.9	0.35	0.12	2.4	4.6	2.12	0.19	0.44	7.9	0.14	0.19	3.3	0.63
لاجمالي الصحة التنظيمية	0.43	0.18	2.4	7.6	0.51	0.26	2.31	12.02	2.9	0.1	0.31	3.6	0.25	0.06	3.3	2.3

(\*) قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 4.1

(\*\*) قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 = 2.8

في الجدول أعلاه (6)، أن قيمة (F) المحسوبة لأبعاد المناعة الاستراتيجية (الرؤيا الاستراتيجية والميزة التنافسية وتحديد المجال)، والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (X3, X2, X1) بلغت قيمتها (0.55، 2.3، 7.15) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (2.8) بمستوى معنوية (0.01)، وهذا يعني وجود تأثير للأبعاد (الرؤيا الاستراتيجية والميزة التنافسية وتحديد المجال)، في المتغير المستجيب الصحة التنظيمية. وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) للرؤيا الاستراتيجية (X1) والتي بلغت (0.016)، وتعني أن ما مقداره (0.016) من التباين الحاصل في (Y) تباين مُفسّر بفعل المتغير التفسيري (X1) الذي دخل النموذج، وهناك قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والذي مقداره (0.1) بالنسبة للميزة التنافسية (X2)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.1) من التباين الحاصل في (Y) تباين مُفسّر بفعل المتغير التفسيري الميزة التنافسية الذي دخل النموذج، أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لتحديد المجال (X3) والذي مقداره (0.17) بالنسبة، وهذا يعني أن ما مقداره (0.17) من التباين الحاصل في (Y) تباين مُفسّر بفعل المتغير التفسيري تحديد المجال الذي دخل النموذج وظهرت القيمة المعنوية التي أظهرتها محرجات الحاسبة الالكترونية من خلال نظام (SPSS) وجميع المتغيرات منخفضة جداً، وهذا يعبر عن وجود تأثير عالي للمتغيرات التفسيرية في المتغير المستجيب.

#### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- هنالك دور كبير للمناعة الاستراتيجية في تحقيق اهداف المنظمة من خلال تأثيرها على الصحة التنظيمية.
- 2- هناك علاقة تأثير وارتباط قوية بين المناعة الاستراتيجية والصحة التنظيمية.
- 3- لدى الشركة موضوع الدراسة مستوى عال في تطبيق المناعة الاستراتيجية بأبعادها، وهذه اشارة ايجابية توضح ادراك الشركة لضرورة الصمود امام الظروف.

ثانياً: التوصيات

- 1- ينبغي على الشركة ان تأخذ بنظر الاعتبار ضرورة الاستفادة من تجاربها الفاشلة واتخاذها دورس للمستقبل.
- 2- تقوية نظام ذاكرة المناعة في جميع الشركات باعتماد الربط الالكتروني وتأسيس قاعدة بيانات جيدة والتوثيق الدقيق لتأثيرات البيئة .

## Funding

None

## Acknowledgement

None

## Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

## Arabic and English References

- علي ,لبنى قطان محمد (2015)تأثير المرونة الاستراتيجية و اللا تأكد البيئي في الصحة التنظيمية: بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية , رسالة ماجستير ,كلية الادارة والاقتصاد, ادارة اعمال , جامعة بغداد
- Burton,J.,( 2010) " The Business Case for a Healthy Workplace" The Business Case for a Healthy Workplace , IAPA (Industrial Accident Prevention Association) pp 1-15
- Farncombe, M. J. (2014). The nature of organizational immune systems. Practicalmemetics
- Grams, Chris. (2009). Five ways to strengthen your company's immune system. <http://darkmattermatters.com>
- Hill ,Gerald D,2003, Organizational Health, Using an assessment tool to diagnose internal conditions and relationships before writing a prescription, The School Administrator, may
- Hill , Charles W. L. & Jones , Gareth R. ,(2001) , Strategic Management Theory , Fifth Edition , Hovghton Mifflin Company , Boston .
- Karagüzel, Ensar Selman (2012), " Örgüt Sağlığının Örgütsel Baililiga Etkisinin incelenmesi (Bir Devlet Üniversitesi Örneği) , Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya
- Lynch, Richard ,(2000) ,Corporate Strategy , Second Edition , Printed and bound in Spain by Graphos , S.A. MacMillan, Hugh & Tampo mahen, (2000), "Strategic Management" oxford university press
- Perry, Simon. (2014). Enterprise resilience Boosting your corporate immune system. The executive summary series,
- Rajabian, Ehsan, 2012, relationship among communication skilles of management and organizational health: case study middle and secondary schools of the city Chenaran, interdisciplinary journal of Contemporary research in business, June ,4,No 2.
- Tarride, M. I. and Gonza 'lez, J., ( 2014) , "Healthy organizations: toward a diagnostic method II" Emerald Group, 229-249
- Webster, Maryam , M. Ed , Life Coach I help you Dream the Future into Being , Here , Now , In The Present , Web : <http://www.maryam Webster .com> , Email : maryam @maryam Webster.com .2004