

أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي

دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين

The Impact of Organizational Health on Strategic Performance an Applied Study on Insurance Companies Operating in Palestine

أ. منيب عبد الله السقا

د. سليمان أحمد الطلاع

د. محمد جودت فارس*

جامعة الأزهر - فلسطين

جامعة الأزهر - غزة، فلسطين

جامعة الأزهر - غزة، فلسطين

moneeb74@hotmail.comeltallasuliman@gmail.commfares2000@yahoo.com

تاريخ النشر: 2021/12/30

تاريخ القبول: 2021/12/02

تاريخ الاستلام: 2021/09/18

ملخص: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما استخدمت طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة المتمثل في الإدارة العليا البالغ (186)، وبلغت نسبة الاسترداد (82%). وأظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها: أن واقع الصحة التنظيمية في شركات التأمين العاملة في فلسطين كان كبيراً بوزن نسبي بلغ (73.50%)، وأن مستوى الأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين كان كبيراً بوزن نسبي بلغ (72.37%)، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين واقع الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين، بينما أظهرت أثراً لأبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الأهداف، فعالية الاتصالات، المعنويات، توفير الموارد، الإبداع، حل المشكلات) على الأداء الاستراتيجي، حيث تفسر ما نسبته (64.10%) من التغير في مستوى الأداء الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: الصحة التنظيمية، الأداء الاستراتيجي، شركات التأمين.

Abstract:

The study aimed to know the impact of organizational health on the strategic performance of insurance companies operating in Palestine. The study relied on the descriptive analytical approach, and used the questionnaire as a tool for data collection. The comprehensive survey

method was used for the study population represented by the senior management of (186) and the recovery rate was (82%). The study showed many results, the most important of which are: that the reality of organizational health in insurance companies operating in Palestine was significant with a relative weight of (73.50%), and that the level of strategic performance in insurance companies operating in Palestine was significant with a relative weight of (72.37%). The results indicated the existence of a positive and statistically significant direct relationship between the reality of organizational health and strategic performance in insurance companies operating in Palestine, while they showed an impact of the dimensions of organizational health (clarity of goals, effectiveness of communication, morale, resource provision, creativity, problem solving) on strategic performance. It explains (64.10%) of the change in the level of strategic performance.

Keywords: organizational health, strategic performance, insurance companies.

مقدمة:

فرضت التغيرات البيئية المتسارعة على المنظمات أن تتميز في أدائها بكفاءة وفاعلية وبما يحقق لها أهدافها الاستراتيجية خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تواجه الأسواق، والتطور المتسارع في التكنولوجيا وزيادة وتنوع الخدمات، وزيادة حجم المنظمات، وتوجه الأعمال نحو العالمية، وإدخال أساليب الإدارة الحديثة، حيث يعبر مفهوم الصحة التنظيمية عن حالة المنظمة ومستوي التنافس الداخلي فيها.

إن توافر الصحة التنظيمية يساهم في توفر السياق المناسب للاستراتيجية، والتمويل، والتسويق، والتكنولوجيا، والتجديد والإبداع والابتكار، وتحقيق أهداف المنظمة، فكلما كانت المنظمة أكثر صحة زادت قدرتها على الاستفادة من المعلومات واستخدامها، وتعطيها قدرة أكبر على حل المشكلات، والاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، واتخاذ القرارات الفعالة، مما يؤثر إيجابياً على سير العمليات الداخلية في المنظمة، ويؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين فيها، والولاء والرضا الوظيفي، وقلّة دوران العمل، وزيادة الإنتاجية، وزيادة الأرباح، وتحقيق أهداف المنظمة والعاملين والمساهمين؛ مما يجعلها العامل الأهم الذي يحدد نجاح المنظمة، ويسهم بقوة في الرفع من مستوى أدائها بشكل مستمر، ويعد الأداء الاستراتيجي في المنظمات دالة لأنشطة المنظمة كافة، وترجمة لخططها الاستراتيجية، والذي يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الكلية لاسيما طويلة الأمد، والتي تتمثل بأهداف الربح والنمو والبقاء والتكيف باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة.

وتعددت أوجه المنافسة المحلية والدولية لشركات التأمين العاملة في فلسطين، وظهرت أمامها تحديات كبيرة أهمها المواءمة بينها وبين بيئة الأعمال، وفي ذات الوقت أصبحت بيئة الشركات لا يمكن التنبؤ بها على نحو متزايد، مما يهدد قدرة الشركات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح، وأصبح لزاماً البحث في تطوير طرق وأساليب ووضع آليات جديدة تضمن للشركات تحقيق أهدافها والمحافظة على استمرارها، لذلك فقد جاءت هذه الدراسة للبحث في أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين.

- إشكالية الدراسة: هناك بعض مؤشرات الضعف في شركات التأمين العاملة في فلسطين

وهي كالتالي (تقارير هيئة سوق المال الفلسطينية، 2017):

- أنه يوجد انخفاض في نسبة نمو أعداد الشركات العاملة في فلسطين بنسبة (10%)، مما قد ينعكس على حجم المسؤوليات المترتبة عليها.

- تبين أن هناك انخفاضاً في عدد الوكلاء ما بين عامي 2010-2016 بنسبة (15%)، مما يدل أن هناك عدم اهتمام من قبل الإدارة العليا لشركات التأمين في اتخاذ قرارات لتحقيق الأداء الاستراتيجي.
 - أن تأمين المركبات يشكل (63%) من مجمل أقساط التأمين، والذي تم دفع تعويضات له ما يقارب (68.5%) من المبالغ التي تم دفعها كتعويض، ويعود ذلك إلى كون تأمين المركبات إلزامياً في فلسطين ولم يكن ضمن خطة متكاملة موضوعة على المدى الطويل وإدارة الشركات.
 - نسبة التأمين على الحياة مثلاً في فلسطين (1%) ولم تكن ضمن النسبة المطلوبة لعملية النمو، في حين أن هذه النسبة تزيد عن (50%) في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً.
 - هناك ارتفاع في إجمالي قيمة تعويضات التأمين المدفوعة، والتي كانت بنسبة (16%) خلال الفترة (2015 - 2017).
 - كما بينت دراسة (أبو عمرة، 2011) وجود قصور واضح في ممارسة الأساليب الترويجية بشكل عام في جميع شركات التأمين، وبالنسبة لمستوى رضا العملاء كان هناك ضعف في مستوى رضا العملاء، وكانت ممارسة الشركات لأسلوب البيع الشخصي بدرجة متوسطة في جميع شركات التأمين.
 - وبينت دراسة (الزمارة، 2013) أن الغالبية العظمى من المتضررين غير راضين عن سرعة استجابة شركات التأمين لطلباتهم، بالإضافة إلى أن حجم التعويض غير منصف للأضرار، سواء المادية أم الجسدية، وأن شركات التأمين لا تتمتع بالسرعة في تسوية التعويضات، كما أن هناك ضعفاً في آليات التواصل مع المتضررين. وأوصت بالقيام بدراسة لتقييم الأداء الإداري لشركات التأمين العاملة في قطاع غزة.
- ويمكن صياغة المشكلة وتحديدها وطرح مشكلة الدراسة في شكل تساؤل رئيس على النحو الآتي:

ما أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في

فلسطين؟ ويتفرع من التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما واقع الصحة التنظيمية في شركات التأمين العاملة في فلسطين؟
- ما مستوى الأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين؟

- هل توجد علاقة بين الصحة التنظيمية بأبعادها (وضوح الأهداف، الاتصالات، المعنويات، توفير الموارد، الإبداع، حل المشكلات) وبين الأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين؟

- هل تؤثر الصحة التنظيمية بأبعادها (وضوح الأهداف، الاتصالات، المعنويات، توفير الموارد، الإبداع، حل المشكلات) على الأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين؟

- فرضيات الدراسة: تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الصحة التنظيمية بأبعادها (وضوح الأهداف، الاتصالات، المعنويات، توفير الموارد، الإبداع، حل المشكلات)، والأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين.
- **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للصحة التنظيمية بأبعادها (وضوح الأهداف، الاتصالات، المعنويات، توفير الموارد، الإبداع، حل المشكلات) على الأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين.

- الدراسات السابقة:

- دراسة (الجعبري، 2018) بعنوان: "أثر الأمن المعلوماتي على أداء شركات التأمين العاملة في فلسطين". طبقت على (8) شركات للتأمين، تعمل في محافظات الضفة الغربية، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى: تحديد واقع تطبيق الأمن المعلوماتي وتأثيره على أداء الشركات المبحوثة وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (الأداء المالي، العمليات الداخلية، خدمة الزبائن، خدمة الموظفين). عدد مجتمع الدراسة (1112) فرداً. واستخدمت عينة عشوائية مكونة من (157) فرداً، تم استرداد (117) استبانة، بنسبة استرداد (74%). واستخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلات الهاتفية والمنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم النتائج أن واقع تطبيق الأمن المعلوماتي مرتفع بنسبة (81.5%). ومستوى الأداء الكلي مرتفع بنسبة (81.1%). ووجود علاقة بين الأمن المعلوماتي وأداء شركات التأمين. كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأمن المعلوماتي على الأداء. وكان بعد الأداء المالي مرتفعاً بنسبة (81.4%)، وبعد العمليات الداخلية مرتفع بنسبة (83.5%)، وبعد خدمة العملاء مرتفع بنسبة (80.8%)، وبعد خدمة الموظفين مرتفع بنسبة (79%). لا توجد فروق تعزى للمتغيرات الديمغرافية (موقع الشركة، العمر، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي)، وتوجد فروق تعزى لمتغير (الجنس).

– دراسة (الجابري، 2017) بعنوان: "دور الصحة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي" طبقت في الجامعة الإسلامية – العراق هدفت هذه الدراسة إلى: توفير إطار مفاهيمي يفسر العلاقة بين الصحة التنظيمية بأبعادها (النزاهة المؤسسية، الاعتبارية، الهيكل الأساسي، الروح المعنوية) وبين الأداء الاستراتيجي بأبعاده (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، والتعلم والنمو)، وإثبات أهمية هذه العلاقة ودورها في رفع مستوى الأداء للموظفين ومن ثمّ زيادة أرباح المنظمة، وتكونت عينة الدراسة من (98) فرداً، وكانت أهم النتائج أن هنالك علاقة تأثير وارتباط إيجابية بين الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي، حيث إن الصحة التنظيمية تبين وتفسر (36.5%) من تغيرات الأداء الاستراتيجي، وأن رفاهية الأفراد الناتجة عن الصحة الجيدة للمنظمة تقود إلى زيادة كفاءة أداء الأفراد، وهنالك دور كبير للصحة التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تأثيرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمة، كما تعمل الصحة التنظيمية على تحقيق الأداء الاستراتيجي في المنظمة المدروسة. ودعم الصحة التنظيمية للأداء الاستراتيجي يعزز البعد المالي للأداء الاستراتيجي.

أهمية الدراسة:

- تستمد الدراسة أهميتها العلمية من كونها متماثلة مع التوجهات والدراسات الحديثة التي تبحث في مسألة الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي، وهي من الموضوعات الحديثة.
- على الرغم من أهمية الصحة التنظيمية، في ظل التغيرات العالمية المعاصرة، ومن خلال الربط بين تلك المتغيرات والأداء الاستراتيجي، إلا أن الدراسات العربية التي كتبت في هذا الموضوع مازالت قليلة ومحدودة، وتُعد من الموضوعات التي لم تنل حظاً من الدراسات في المكتبة العربية، الأمر الذي دعا الباحث للقيام بهذه الدراسة.
- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية قطاع التأمين، والدور الحيوي والمهم لصناعة التأمين للاقتصاد القومي، من خلال تحمل الأخطار وتجميع المدخرات ثم توجيهها لأغراض التنمية.
- يمكن أن تساهم نتائج هذه الدراسة في توجيه نظر المسؤولين في تحديد أولويات التدخل المتعلقة بتنمية وتطوير الأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة.
- أنها تتناول مشكلة معرفية وتطبيقية مهمة في قطاع اقتصادي كبير وحيوي، وهو قطاع التأمين في فلسطين، فهي تسعى للإجابة عن تساؤلات لا يمكن للإدارة العليا في أي منظمة الاستغناء عن معرفتها.

أهداف الدراسة: تسعي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع الصحة التنظيمية في شركات التأمين العاملة في فلسطين.
- التعرف على واقع الأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين.
- اختبار العلاقة بين الصحة التنظيمية بأبعادها والأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين.
- بيان أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين.

- **منهج الدراسة:** استخدم المنهج الوصفي التحليلي لبيان "أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين"، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والتفسير، للوصول إلى استنتاجات.

- **خطوة الدراسة:** سُلط الضوء على الدراسة النظرية من خلال التحدث عن تعريف وأبعاد الصحة التنظيمية، والأداء الاستراتيجي، ثم الدراسة الميدانية، ثم التحدث عن مصادر جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

أولاً. الدراسة النظرية:

يُعد الوصول إلى صحة تنظيمية مرتفعة في المنظمات أمراً لازماً، ولاسيما في ضوء التطور المتسارع في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية، لأن الميزة الأكبر التي يمكن لأي منظمة تحقيقها هي الصحة التنظيمية.

1. الصحة التنظيمية

يُعرف Bruhn (2001:155) صحة المنظمة بأنها: "جسمها وعقلها وروحها"، وهي "حالة نشطة مستمرة من الرضا العميق، فيها تساهم الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية إيجابياً في زيادة الفاعلية، وتحسين حياة العمل للأفراد في المنظمة." (Vansant 2000: 2) ويرى Hill (2003: 26) "أنها قدرة المنظمات على أن تعمل بفاعلية وتنكيف بشكل ملائم، والتغلب على المشكلات على نحو كافٍ، وتتغير وتنمو من الداخل".

ويمكن القول إنّ الصحة التنظيمية هي: الحالة التي تتمتع بها المنظمة والمميزة لها، وتعبر عن قدرة المنظمة على التكيف والبقاء في بيئتها والتوافق معها، وحلق الانسجام بين العاملين، وتطور

وتحدث نفسها باستمرار، من خلال الابتكار والتفكير الإبداعي للوصول إلى الاستقرار والثبات والتميز، وأداء عمل يحقق التوقعات على المدى البعيد، وتنفيذ هذه الرؤية بفعالية.

يُعد توافر معايير الصحة التنظيمية بحد ذاته ذا تأثير حيوي في المنظمات الحديثة، ولاسيما في ظل الظروف المتزايدة التعقيد، مما دفع الباحثون في مجال الصحة التنظيمية إلى العمل على تصميم مقاييس لقياس مستوياتها داخل المنظمات.

2. أبعاد الصحة التنظيمية، وهي:

2.1. وضوح الأهداف: تتجاوز الصحة التنظيمية في المنظمة تمتع العاملين فيها بصحة جسدية وعقلية ونفسية جيدة، إلى توفير مناخ تنظيمي إيجابي منفتح، يجعل العاملين ملتزمين بتحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية، إضافة إلى التزامهم بأداء المهام المنوطة بهم، حيث إن العاملين في المنظمات يتكاملون في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمؤسستهم (Davey, Gore & Parker, 2003)، وتحاول المنظمات جعل الأفراد الذين ينتمون إليها يتبنون أهدافها ويلتزمون بتحقيقها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال وضوح هذه الأهداف وكيفية تنفيذها لديهم، حيث إن وضوح أهداف المنظمة للأفراد العاملين وقبولهم لها دلالة على صحة تلك المنظمة (الكمالي، 2010: 25)، فقدرة المنظمة على الربط بين أهدافها وأهداف الأفراد العاملين لديها يجعلهم يقبلون بها ويلتزمون بتحقيقها، لأنهم يرون في ذلك تحقيقاً لأهدافهم الخاصة، ومن ثم تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم (شباح، 2017: 143).

ويرى الباحثون أن أهداف المنظمة تشتق بعد أن توضع رسالة المنظمة في إطار قيمها ومعايير سلوكها، والأهداف هي النهاية المرغوبة التي تطمح المنظمة بالوصول إليها، وهي سبب وجودها، إذ لا وجود للمنظمة إن لم تكن هنالك أهداف تعبر عن شخصيتها ورؤيتها المستقبلية، ويجب أن تكون أهدافاً واضحة، ومحددة، ومكتوبة، وقابلة للقياس، ومناسبة، ويمكن تحقيقها، في وقت محدد، وتأخذ أهداف العاملين بالاعتبار، لتصبح مؤثرة يقبلها أفراد المنظمة، ويدعمونها، ويسعون إلى تحقيقها، مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية، ويسهم في رفع مستوى صحة المنظمة.

2.2. فعالية الاتصالات: يقصد بهذا المفهوم أن يكون نظام الاتصال في المنظمة متاحاً، ومنع حدوث سوء فهم من خلاله، وهكذا يستطيع العاملون الحصول على المعلومات الصحيحة مما يزيد من كفاءة المنظمة (الخوراني، 2017: 28). ويرى الباحثون أن الاتصال هو عملية تبادل للمعلومات، وليكون فعالاً يجب أن تصل المعلومات للمستلم بطريقة مفهومة بشكل تام وكامل كما أرادها المرسل، وأن الاتصال الفعال هو الأساس لصنع القرار الفعال، وهو عملية حيوية لسير

العمليات في المنظمة، فوجود اتصالات منظمة، مستمرة، وواضحة ، تناسب بسهولة بين جميع مستويات الهيكل التنظيمي، وفي جميع الاتجاهات، يؤدي إلى نقل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات بكفاءة، ويضمن تحقيق الأهداف التنظيمية على كل المستويات، بأعلى معايير للجودة، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى صحة المنظمة.

3.2. المعنويات: وهي تأمين الرفاهية والرضا لفريق العمل في المنظمة، وتشير إلى الشعور بالانتماء إلى مجتمع المنظمة والصدقة، والانفتاح، والتعاطف، والانتماء، والثقة، وحب العمل، والاحترام، والمساعدة بين العاملين، وشعور الأفراد بإيجابية تجاه بعضهم البعض، وكذلك الطريقة التي يشعرون بأنهم يقومون بتأدية أعمالهم بشكل تعاوني نابع من الحماس الداخلي لإنجاز العمل (Hoy, 2008:449).

ويرى الباحثون أن المعنويات تعكس طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في المنظمة، حيث إن إشباع حاجات الأفراد، ووجود علاقات الزمالة والاحترام، والثقة المتبادلة، والعمل بروح الفريق بين أفراد المنظمة يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم، واندفاعهم نحو إنجاز مهامهم بكل طاقاتهم، مما يؤدي إلى تحسن أدائهم، وزيادة إنتاجيتهم، وينعكس ذلك على المناخ التنظيمي الذي يصبح مناخاً صحياً أكثر، وكلما ارتفعت الروح المعنوية تزداد صحة المنظمة إذ يُعد عدم وجود صراع بين الأفراد في المنظمة، وتماسك أفرادها وقدرتهم على مجابهة الأزمات والمشكلات بشيء من الحزم وقلة حالات التأخر عن الدوام وانخفاض معدلات الشكاوي والتظلمات في المنظمة حالة صحية.

4.2. توفير الموارد: وهو توفير ما يلزم من مواد وتجهيزات إضافية للعاملين، عندما يطلبها العاملون، وتخصيص جزء من ميزانية المنظمة لشراء المواد الضرورية لدعم العمل وتوفير المطلوب (Hoy et al., 1991)، وتمثل الموارد مدخلات المنظمة التي تستخدم في عمليات الإنتاج، والتي تتمثل برأس المال، والمعدات، والمهارات الفردية للعاملين، والمعرفة، وبراءات الاختراع، والمواد المادية، والتمويل، وموهبة المديرين، وفي مجال أوسع إن هذه الموارد تشمل الأفراد والمجتمع والجوانب التنظيمية (Hitt, 2001: 105).

ويرى الباحثون أن استغلال الموارد المتاحة هو الاستخدام الأمثل للموارد بمصادرها: البشرية، والمعنوية، والمادية، والتكنولوجية، والمعلوماتية، والمالية، حيث يؤدي حسن استغلال هذه الموارد الملموسة وغير الملموسة المرتبطة بالأهداف المحددة إلى زيادة الصحة التنظيمية للمنظمة.

5.2. الإبداع: يعرف الإبداع بأنه التفكير المختلف، والذي يعني توافر المهارات والبراءات التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار جديدة (جاد الرب، 2012: 220).

ويرى الباحثون أن الإبداع في المنظمة يعني القدرة على ابتكار أفكار وأساليب ووسائل مفيدة في العمل أو تحسين الموجود حالياً، وتوافر الإبداع في المجالات التقنية، والإدارية، والإنتاجية، والخدمية، والبحثية، يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ويسهم في إيجاد حلول ابتكارية للمشكلات التي قد تعترض سير العمل، وكلما كانت بيئة المنظمة إبداعية أكثر ارتفع مستوى الصحة التنظيمية للمنظمة.

6.2. حل المشكلات: المشكلة هي العقبة أو الصعوبة التي تواجهها المنظمة أو الفرد في المنظمة عند انتقاله من حالة لأخرى، وتحد من قيام العاملين في المنظمة بالواجبات والمسؤوليات المناطة بهم، والتي تؤدي إلى عرقلة العمل وتحول دون تحقيق الأهداف الموكلة لهم. ويرى الباحثون أن حل المشكلات يكون بتحديد دلالات وجودها، وجسر الهوة بين المواقف المسببة لها، وإزالة العقبات والمعوقات التي تعترض سبل تحقيق الأهداف الموضوعية باستخدام المعالجات المناسبة، كما أن استخدام المنظمة للأسلوب العلمي في حل المشكلات يؤدي إلى سرعة وفاعلية حلها، مما يوجد مناخاً تنظيمياً جيداً، وبيئة عمل سليمة هادئة، ويساعد في تحسين صحة المنظمة.

3. الأداء الاستراتيجي:

يُعد الأداء مفهومًا أساسياً ومهماً للمنظمات بشكل عام، ويحظى باهتمام علماء الإدارة، كونه يعد عنصراً أساسياً من فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، ويعبر عن قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتمثلة بالبقاء والنمو والتكيف (Miller& Bromiley 1990: 757)، ويشير الأداء الاستراتيجي إلى ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وفعاليتها للتغيرات غير المتوقعة، ويمكن النظر إليه أنه معرفة كيف تعمل الشركة إجمالاً (Cokins, 2003:2)، حيث يعبر عن عملية توجيه لفعاليات الشركة، من خلال تعريف منهجي لرسالة الشركة واستراتيجيتها وأهدافها، بحيث يجعلها قابلة للقياس بواسطة عوامل النجاح الرئيسية ومؤشرات الأداء، من أجل اتخاذ الإجراءات الصحيحة لأجل بقاء الشركة على المسار الصحيح، وفاعلية إنجاز عملها من خلال تحقيق الأهداف المالية وغير المالية، وتطوير المهارات والكفاءات، وتحسين خدمة الزبائن، وجودة العمل (Wall, 2007:19). ويرى Carton & Hofer (2006:3) أنه مقياس للحالة التي تكون عليها المنظمة، أو النتائج المتحققة نتيجة القرارات الإدارية، وأن المقياس المختار يمثل تلك النتائج، سواء أكانت جيدة أم سيئة. وهو النتيجة النهائية لنشاط المنظمة، وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها.

يُستدل مما تقدم أن مفهوم الأداء الاستراتيجي من المفاهيم الواسعة، وتشتمل في مضامينها على العديد من الجوانب، فالبعض تناول في تعريفه قدرة وكيفية استخدام المنظمة لمواردها ومواءمتها مع قدراتها لتحقيق الأهداف، والبعض الآخر تناول قدرة المنظمة على المواءمة بين متغيرات البيئة وتحقيقها للأهداف، والموازنة بين متطلبات البقاء بالأمد القريب والاستراتيجي، وهناك منظوران للأداء يهتم الأول بالجوانب الاقتصادية مركزاً على عوامل السوق الخارجية مثل الموقف التنافسي للمنظمة، ويهتم الثاني بالجوانب التنظيمية المبنية على أساس الأساليب الاجتماعية والسلوكية ومدى ملاءمتها للبيئة التنظيمية. وهي نتائج كافة الأنشطة النهائية في المنظمة، والتي تسعى وتعمل على تحقيقها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، لذلك يكون أساساً لتحديد الأفكار والتصورات وفقاً للأهداف المطلوبة، أو إجراء التغيير اللازم لتحقيق ذلك.

ثانياً. الدراسة الميدانية:

1. منهجية الدراسة:

تتضمن منهجية الدراسة كلا من: مصادر جمع المعلومات والبيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وصدق أداة الدراسة، وثبات أداة الدراسة

1.1. مصادر جمع البيانات والمعلومات: تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

● البيانات الأولية: وتتمثل في أداة الدراسة (الاستبانة)، كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية للدراسة، حيث صممت خصيصاً لهذا الغرض، بهدف معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة والتعرف على أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين.

● البيانات الثانوية: وتتمثل في الدراسات والأدبيات السابقة، وما تحويه المكتبات من دراسات وأبحاث وكتب ودوريات وتقارير ومراجع في مجال الدراسة، بالإضافة إلى البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2.1. مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع الدراسة هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وقد

اعتمد الباحث على استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث استهدفت الدراسة جميع العاملين في الإدارة العليا لشركات التأمين العاملة في فلسطين، وعددهم (186) مفردة من (9) شركات، ويتوزع أفراد مجتمع الدراسة حسب ما هو موضح في الجدول رقم (1):

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

م	اسم الشركة	مدير عام ونوابه	مديرو الإدارات	مديرو الفروع	الإدارة العليا
1	المشرق للتأمين	5	6	9	20
2	فلسطين للتأمين	2	9	8	19
3	مت لايف اليكو	1	1	4	6
4	التأمين الوطنية	9	5	11	25
5	ترست العالمية للتأمين	3	10	18	31
6	المجموعة الأهلية للتأمين	5	5	22	32
7	فلسطين لتأمين الرهن العقاري	2	1	-	3
8	التكافل للتأمين	3	8	1	12
9	العالمية المتحدة	3	16	19	38
إجمالي عدد الإدارة العليا					
		33	61	92	186

المصدر: من إعداد الباحثين، اعتماداً على إحصائية الاتحاد الفلسطيني لشركات التأمين لسنة 2018.

3.1 . أداة الدراسة: أستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، والتي صممها الباحثون خصيصاً للتعرف

على أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين حسب الخطوات التالية: قام الباحثون بصياغة فقرات الاستبانة وتصميمها بصورتها الأولية، ثم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين المختصين، وذلك لإبداء الرأي فيها، حيث قدم السادة المحكمون بعض التعديلات على الاستبانة، وقد أخذ الباحثون هذه التعديلات بعين الاعتبار، وقاموا بإجراء التعديلات اللازمة قبل توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة.

4.1 . مقياس أداة الدراسة: اعتمد الباحثون استجابات أفراد عينة الدراسة حسب مقياس

(Likert Scale) الخماسي، المتدرج من (1-5)، حيث (1) تمثل أدنى درجة موافقة، و(5) تمثل أعلى درجة موافقة. وتم تقييم درجات الموافقة بحسب مقياس التدرج المبين في الجدول رقم (2):

جدول (2): مقياس درجات الموافقة

الوزن النسبي		المتوسط الحسابي		الوزن الرقمي	درجة الموافقة
إلى	من	إلى	من		
أقل من 36.00	20.00	أقل من 1.80	1.00	1	قليلة جداً
أقل من 52.00	36.00	أقل من 2.60	1.80	2	قليلة
أقل من 68.00	52.00	أقل من 3.40	2.60	3	متوسطة
أقل من 84.00	68.00	أقل من 4.20	3.40	4	كبيرة
100.00	84.00	5.00	4.20	5	كبيرة جداً

المصدر: من إعداد الباحثين

5.1. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: الصحة التنظيمية ، ويشمل الأبعاد التالية : (وضوح الأهداف، الاتصالات، المعنويات، توفير الموارد، الإبداع، حل المشكلات).
- المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي

6.1. صدق أداة الدراسة (الاستبانة): ونعني بصدق أداة الدراسة أن الأداة واضحة، ومفهومة، وتقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

1.61. الصدق من وجهة نظر المحكمين (صدق المحتوى/ الصدق الظاهري): عرضت الاستبانة على عدد من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص في مختلف الجامعات، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليماتها، وانتماء المحاور للاستبانة ككل، وانتماء الفقرات لمحاور الاستبانة، ومدى صلاحيتها لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وقد قدم السادة المحكمون مجموعة من التعديلات على أداة الدراسة، وتمت الاستجابة لهذه التعديلات، وأعيدت صياغة الاستبانة في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمون.

2.61. الصدق البنائي Structure Validity: يُعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة، الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، حيث يقاس الصدق البنائي من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين درجة كل بعد وكل مجال من الدرجة الكلية للاستبانة، حيث وُجدت درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة بدرجة (0.926) لمتغير الصحة التنظيمية، وكانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ، وبدرجة (0.953) لمتغير

الأداء الاستراتيجي، وكانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ويشير ذلك إلى وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

3.61. صدق الاتساق الداخلي Internal Validity: يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل، وكان صدق الاتساق الداخلي لمتغير الصحة التنظيمية (0.904)، و لمتغير الأداء الاستراتيجي (0.942) وهذا يعني أن هناك درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لمحاور وأبعاد الدراسة.

4.61. ثبات أداة الدراسة (الاستبانة): تم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير الصحة التنظيمية (0.966)، و لمتغير الأداء الاستراتيجي (0.952)، وتشير هذه القيم إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة كبيرة جداً من الثبات في البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة.

2. الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة: يوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة

جدول رقم (3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة

م	النوع الاجتماعي	العدد	النسبة المئوية %	م	العمر	العدد	النسبة المئوية %
1	ذكر	85	55.9	1	أقل من 30 عام	38	25.0
2	أنثى	67	44.1	2	من 30-أقل من 40 عام	52	34.2
				3	من 40-أقل من 50 عام	33	21.7
				4	50 عام فأكثر	29	19.1
المجموع		152	100%	المجموع		152	100%
م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %	م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
1	دبلوم	28	18.4	1	مدير فرع	78	51.3
2	بكالوريوس	115	75.7	2	مدير إدارة	52	34.2
3	دراسات عليا	9	5.9	3	مدير عام / نائبه	22	14.5
المجموع		152	100%	المجموع		152	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

يتبين من الجدول السابق أن عدد الاستبانات المستردة كانت (152) استبانة، كان فيها عدد الذكور (85)، أي بنسبة (55.9%)، وعدد الإناث (67)، أي بنسبة (44.1%)، يشكلون معاً المبحوثين جميعاً وعددهم (152)، ويرى الباحثون أن نسب التوظيف بحسب النوع الاجتماعي في شركات التأمين العاملة في فلسطين تختلف عن النسب السائدة في المجتمع الفلسطيني، فهي بالنسبة للذكور أقل وأعلى بالنسبة للإناث، حيث بلغت نسبة مشاركة الإناث في القوى العاملة (20.7%)، ونسبة مشاركة الذكور (72.3%) وذلك بحسب تقرير الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (PCBS)، مسح القوى العاملة، الربع الثالث (2018:12)، ويرجع الباحثون تقارب نسبة الذكور من نسبة الإناث إلى محاولة الشركات المبحوثة أن تتبع التوازن في النوع الاجتماعي في عملية التوظيف لديها، وإن كانت نسبة الذكور تفوق قليلاً نسبة الإناث، والذي قد يرجع إلى وجود بعض الأعمال الميدانية التي تقوم بها أغلب شركات التأمين، حيث تناسب طبيعة تلك الأعمال مع فئة الذكور أكثر من فئة الإناث، وأيضاً تتفق مع العوامل الثقافية السائدة في المجتمع الفلسطيني، والتقاليد والموروثات الاجتماعية في تفضيل قيام الذكور بالأعمال الميدانية.

كما يتضح من خلال استعراض الجدول السابق أن توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر أظهر تنوعاً في الفئات العمرية، ويرى الباحثون أن هذا التنوع يدعم الدراسة في شمولها لمختلف الفئات العمرية، الأمر الذي يعطيها الزخم والاستفادة من مختلف الخبرات التراكمية لدى المبحوثين، كما يتبين من توزيع مجتمع الدراسة وجود أغلبية لعمر أقل من 40 عام، ويفسر الباحثون ذلك أن المجتمع الفلسطيني بشكل عام مجتمع فتي (38.5%) منه تقل أعمارهم عن 15 عام، و(3.3%) تزيد أعمارهم عن 63 عام (PCBS)، الفلسطينيون في نهاية عام 2018، (2018:11)، وترتفع فيه نسبة مشاركة الشباب في إجمالي القوى العاملة، ويرى الباحثون أن النتائج السابقة منطقية وتتوافق مع النسب السائدة في المجتمع الفلسطيني، حيث بلغت نسبة المشاركة في القوى العاملة للفئات العمرية (25-29 عاماً: 65.1%)، (30-34 عاماً: 64.4%)، (35-39 عاماً: 59.1%)، (40-44 عاماً: 58.1%)، (45-49 عاماً: 52.6%)، (50 عاماً فأكثر 32.3%)، (PCBS)، مسح القوى العاملة، الربع الثالث (2018:11).

كما يبين الجدول السابق أن نسبة حملة شهادة الدبلوم (18.4%)، ونسبة حملة شهادة البكالوريوس (75.7%)، كما يبين أن (5.9%) من المبحوثين يحملون شهادة دراسات عليا، ويرى الباحثون أن هذه النسب تتوافق مع النسب السائدة في المجتمع الفلسطيني، حيث بلغت نسبة حملة شهادة الدبلوم (5.8%)، ونسبة البكالوريوس أعلى (17.3%) من إجمالي عدد السكان

(PCBS، المرأة والرجل في فلسطين، قضايا وإحصائيات 2018، 30:2018)، و بلغ عدد حملة شهادة البكالوريوس من خريجي 2017 (37011) خريجاً، و حملة شهادة الماجستير (2457)، (الكتاب الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية 2017-2018، 12:2018) ويرجع الباحثون نسبة حملة شهادات البكالوريوس في مجتمع الدراسة إلى أن نسبة حملة شهادات البكالوريوس في المجتمع الفلسطيني هي النسبة السائدة بين حملة الشهادات في المجتمع الفلسطيني، و أن طبيعة العمل ومتطلبات التوظيف في شركات التأمين تتطلب الحصول علي شهادة البكالوريوس، كما يتبين من الجدول السابق أن نسبة من لديهم عدد سنوات الخدمة أقل من (5) سنوات كانت (21.1%)، ويرجع الباحثون ذلك إلى سببين رئيسين هما: أولاً أن هذه الشركات تميل إلى الاستثمار في العنصر البشري لديها على المدى البعيد، ولذلك تسعى لتوظيف صغار السن وحديثي التخرج، ثانياً أن معظم الشركات افتتحت فروعاً أو شهدت توسعاً ملحوظاً لأنشطتها ، مما تطلب تعيينات جديدة، كما يتبين أن نسبة من لديهم عدد سنوات الخدمة من 5- أقل من 10 سنوات (27.6%) ومن 10-أقل من 15 سنة (22.4%)، أي أن نصف أفراد مجتمع الدراسة لديهم سنوات خدمة من (5-15) عاماً، ونسبة من لديهم سنوات خدمة 15 سنة فأكثر (28.9%)، ويرى الباحثون أن هذه النسب منطقية ، وتوافق مع أعمار الشركات المبحوثة واحتياجاتها للعاملين وتوسع أعمالها ، ويبين الجدول السابق توزيع الفئة المستهدفة من الدراسة وهي الإدارة العليا في شركات التأمين العاملة في فلسطين، وتظهر النتائج أن نسبة مد يري الفروع كانت (51.3%)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى انتشار فروع الشركات المبحوثة في مختلف المدن، وكانت نسبة من يحملون مسمى مدير دائرة (34.2%)، ونسبة من يحملون مسمى مدير عام أو نائب مدير عام كانت (14.5%)، ويرى الباحثون أن هذه النسب تعكس التناسق بين المسميات الإدارية في الترتيب الهرمي التنظيمي لدى الشركات المبحوثة، والحاجة إلى زيادة الوظائف في المستويات الإدارية الأعلى الناتج عن توسع النطاق الجغرافي للعمل وعدد الفروع والإدارات الموجودة.

3. نتائج تحليل مجالات وأبعاد الدراسة

1.3. نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

ينص السؤال على ما يلي: ما واقع الصحة التنظيمية في شركات التأمين العاملة في فلسطين؟

وأجيب عن هذا السؤال باستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول رقم (4):

جدول (4): تحليل محاور الصحة التنظيمية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	وضوح الأهداف	3.732	0.674	13.390	0.000	74.643	3	كبيرة
2	فعالية الاتصالات	3.774	0.697	13.687	0.000	75.474	2	كبيرة
3	المعنويات	3.569	0.742	9.452	0.000	71.382	5	كبيرة
4	توفير الموارد	3.674	0.690	12.037	0.000	73.474	4	كبيرة
5	الإبداع	3.560	0.852	8.111	0.000	71.206	6	كبيرة
6	حل المشكلات	3.785	0.645	15.004	0.000	75.691	1	كبيرة
	الصحة التنظيمية	3.675	0.639	13.019	0.000	73.501		كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- الترتيب الأول: واقع حل المشكلات في شركات التأمين العاملة في فلسطين جاء بوزن نسبي (75.691)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، وتدل هذه النتيجة على سعي هذه الشركات إلى توفير بيئة عمل فاعلة تؤثر إيجابياً على حل المشكلات بفاعلية.
- الترتيب الثاني: واقع فعالية الاتصالات في شركات التأمين العاملة في فلسطين جاء بوزن نسبي (75.474)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، وتدل هذه النتيجة على سعي هذه الشركات إلى إيجاد جو من المناخ التنظيمي الجيد، بإيجاد اتصالات مستمرة واضحة في جميع المستويات أفقياً وعمودياً وباتجاهين.
- الترتيب الثالث: واقع وضوح الأهداف في شركات التأمين العاملة في فلسطين جاء بوزن نسبي (74.643)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، وتدل هذه النتيجة على سعي هذه الشركات إلى وضع أهداف واضحة تبين فيها رؤيتها وتطلعاتها المستقبلية وسعيها لأن تكون أهدافها مؤثرة للوصول إلى أفضل النتائج.
- الترتيب الرابع: واقع توفير الموارد في شركات التأمين العاملة في فلسطين جاء بوزن نسبي (73.474)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، وتدل هذه النتيجة على سعي هذه الشركات إلى توفير كل ما يلزم لسير العمليات من موارد مختلفة، والاستغلال الأمثل لهذه الموارد.
- الترتيب الخامس: واقع المعنويات في شركات التأمين العاملة في فلسطين جاء بوزن نسبي (71.382)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، وتدل هذه النتيجة على سعي هذه الشركات إلى

إيجاد بيئة عمل تسودها الروح المعنوية المرتفعة وصولاً إلى إيجاد المناخ الصحي الذي يساعد في تحقيق الأهداف.

- الترتيب السادس: واقع الإبداع في شركات التأمين العاملة في فلسطين جاء بوزن نسبي (71.206)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، وتدل هذه النتيجة على سعي هذه الشركات إلى وجود العاملين المبدعين، لأهمية دورهم في تطوير الأداء وتحسين الخدمات. واقع الصحة التنظيمية في شركات التأمين العاملة في فلسطين جاء بوزن نسبي (73.501)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الصحة التنظيمية بشكل عام، ويرى الباحثون أن هذه النتيجة تظهر أن شركات التأمين العاملة في فلسطين تحاول تنشيط قدراتها وتطوير إمكاناتها، ولديها استجابة واضحة للتكيف والبقاء في بيئتها؛ مما يجعلها تهتم بالصحة التنظيمية، ويعزو الباحثون ذلك إلى محاولة الشركات المبحوثة أن تزيد الكفاءة والفاعلية، من خلال القيام بعمليات التطوير والتحسين المستمر استجابة للتغيرات في البيئة المحيطة بما، لكي تعزز من حصتها السوقية وموقعها التنافسي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبوجليل (2018) التي أظهرت درجة مرتفعة لمستوى تقييم أبعاد الصحة التنظيمية لدى مندوبي المبيعات والتسويق في شركات التأمين الأردنية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة اغا (2017) التي أظهرت مستوى متوسطاً للصحة التنظيمية لدى العاملين في البنوك التجارية بالأردن، وتختلف مع دراسة بومنقار ووادي (2017) التي بينت مستوى متوسطاً للصحة التنظيمية في المؤسسات الخدمائية الجزائرية، كما تختلف مع دراسة Hong, Law & Toner (2014) التي بينت أن مستوى الصحة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا كان متوسطاً.

2.3. نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: ينص السؤال على ما يلي: ما مستوى الأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين؟ وأجيب عن هذا السؤال باستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول رقم (5):

جدول (5): تحليل محاور الأداء الاستراتيجي

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	المنظور المالي	3.762	0.729	12.884	0.000	75.244	1	كبيرة
2	منظور الزبون	3.737	0.723	12.557	0.000	74.737	2	كبيرة
3	منظور العمليات الداخلية	3.603	0.844	8.805	0.000	72.053	3	كبيرة
4	منظور التعلم والنمو	3.346	0.880	4.854	0.000	66.930	4	متوسطة
	الأداء الاستراتيجي	3.619	0.722	10.562	0.000	72.374		كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- الترتيب الأول: مستوى المنظور المالي في شركات التأمين العاملة في فلسطين جاء بوزن نسبي (75.244)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، ويرى الباحثون أن هذه النتيجة تعكس اهتمام الشركات محل الدراسة بتحسين الأداء المالي وزيادة الربحية، لتلبية حاجة الملاك وحاملي الأسهم.
- الترتيب الثاني: مستوى منظور الزبون في شركات التأمين العاملة في فلسطين جاء بوزن نسبي (74.737)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ويرى الباحثون أن هذه النتيجة تعكس اهتمام الشركات محل الدراسة بإيجاد القيمة للعملاء وتلبية حاجاتهم، للوصول إلى الاحتفاظ بهم وزيادة ولائهم.
- الترتيب الثالث: مستوى منظور العمليات الداخلية في شركات التأمين العاملة في فلسطين جاء بوزن نسبي (72.053)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ويرى الباحثون أن هذه النتيجة تعكس اهتمام الشركات محل الدراسة بمجموعة العمليات المتكاملة التي تمثل نموذج سلسلة تحقيق القيمة في إطار سعيها للارتقاء بذاتها وتحقيق أهدافها.
- الترتيب الرابع: مستوى منظور التعلم والنمو في شركات التأمين العاملة في فلسطين جاء بوزن نسبي (66.930)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة). ويرى الباحثون أن هذه النتيجة تعكس مقدار الاستثمار في الموارد البشرية والبحث والتطوير.
- وبالنظر إلى ما تقدم يري الباحثون أن هناك ارتباطا بين المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، حيث إن مخرجات كل منظور تمثل مدخلات المنظور التالي، فتطوير التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين أداء العمليات الداخلية، مما ينتج عنه رضا العملاء، ومن ثم زيادة العوائد المالية.

● مستوى الأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين جاء بوزن نسبي (72.374)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، ويرى الباحثون أن هذه النتيجة تعكس رأي المبحوثين في مستوى وجود الأداء الاستراتيجي بشكل كبير في الشركات محل الدراسة، ويعزو الباحثون ذلك إلى تمتع العاملين بشركات التأمين في فلسطين بمهارات عالية، وامتلاكهم دوافع قوية لتحقيق النجاح الاستراتيجي، كما تعكس قدرة الشركات المبحوثة على استغلال مواردها كافة بكفاءة وفعالية للوصول إلى تحقيق أهدافها، ويرجع الباحثون ذلك إلى سعي الشركات الدائم للبقاء في بيئتها وتحسين موقعها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المعبري (2018) التي أظهرت أن مستوى الأداء الكلي لشركات التأمين العاملة في فلسطين كان مرتفعاً ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو جليل (2018) التي أظهرت درجة مرتفعة لمستوى تقييم أداء مندوبي المبيعات والتسويق في شركات التأمين الأردنية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو زيد (2018) التي بينت أن الأداء الاستراتيجي للشركات متعددة الجنسيات في الأردن مرتفع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحسيني (2017) التي أظهرت مستوى مرتفعاً للأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية.

3.3. اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين، وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معامل ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول رقم (6):

جدول (6): معامل ارتباط بيرسون بين الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
المنظور المالي	0.887	0.000	دالة عند 0.05
منظور الزبون	0.912	0.000	دالة عند 0.05
منظور العمليات الداخلية	0.867	0.000	دالة عند 0.05
منظور التعلم والنمو	0.804	0.000	دالة عند 0.05
الأداء الاستراتيجي	0.946	0.000	دالة عند 0.05

* قيمة "ر": معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (151) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

● معامل ارتباط بيرسون بين الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الصحة التنظيمية

والأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين، حيث إنه كلما ارتفع مستوى الصحة التنظيمية يرتفع مستوى الأداء الاستراتيجي.

وبناءً على هذه النتيجة تقبل صحة الفرضية الرئيسة والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين.

وبعد استعراض النتائج السابقة تبين للباحث وجود علاقة بين الصحة التنظيمية بأبعادها مع الأداء الاستراتيجي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجابري (2017) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بمدينة النجف، كما تتفق مع دراسة مشرف والجابري (2017) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي في المنظمات التعليمية في القطاع الخاص بمدينة النجف. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة Smet et al., (2014) التي خلصت إلى وجود علاقة بين الصحة التنظيمية والأداء بعد تحليل البيانات التي جمعتها شركة ماكينزي عن الصحة التنظيمية بين عامي 2003 و 2011 عن 800 منظمة.

- الفرضية الرئيسة الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين". وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression Analysis)، كما هو مبين في الجدول رقم (7).

جدول (7): تحليل الانحدار الخطي

م	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
1	المتغير الثابت	-0.181	-2.093	0.038	دالة
2	وضوح الأهداف	0.409	6.213	0.000	دالة
3	فعالية الاتصالات	0.253	3.074	0.000	دالة
4	المعنويات	0.113	2.700	0.008	دالة
5	توفير الموارد	0.485	9.098	0.000	دالة
6	الإبداع	0.341	11.816	0.000	دالة
7	حل المشكلات	0.344	5.732	0.000	دالة

معامل التحديد = (0.646) - معامل التحديد المعدل = (0.641)

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (151) وعند مستوى دلالة (0.05) = (1.984).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل التحديد = (0.646)، ومعامل التحديد المعدل = (0.641)، أي أن ما نسبته (64.10%) من التغير في (مستوى الأداء الاستراتيجي) يعود للتغير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى.
- المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي: (وضوح الأهداف، فعالية الاتصالات، المعنويات، توفير الموارد، الإبداع، حل المشكلات)، أي أنها تؤثر في (مستوى الأداء الاستراتيجي).
- معادلة الانحدار هي: (مستوى الأداء الاستراتيجي) = $0.181 + 0.409 * (\text{وضوح الأهداف}) + 0.253 * (\text{فعالية الاتصالات}) + 0.113 * (\text{المعنويات}) + 0.485 * (\text{توفير الموارد}) + 0.341 * (\text{الإبداع}) + 0.344 * (\text{حل المشكلات})$.

تظهر معادلة تحليل الأثر أن أبعاد الصحة التنظيمية التي تؤثر على الأداء الاستراتيجي تمثلت في (وضوح الأهداف، فعالية الاتصالات، المعنويات، توفير الموارد، الإبداع، حل المشكلات)، ويرى الباحثون أن هذه الأبعاد ذات أهمية لدى المرؤوسين عند أدائهم المهام المنوطة بهم، وأيضاً ذات أهمية ليمتلكها الرؤساء ليحققوا الغاية الكبرى من قيادتهم لفرقهم العاملة بفاعلية، بما يعكس لصالح شركات التأمين العاملة في فلسطين بشكل عام، وهذا الأمر يوجب أن تأخذ الإدارات العليا في الشركات محل الدراسة ممثلة في الإدارة العليا هذه الأبعاد بعين الاعتبار عند وضع الخطط وتعيين القادة في المستويات الإدارية المختلفة.

وبناءً على ما سبق تبين الباحثون أنه يوجد أثر لأبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الأهداف، فعالية الاتصالات، المعنويات، توفير الموارد، الإبداع، حل المشكلات)، على الأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجابري (2017) التي أظهرت وجود أثر للصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بمدينة النجف، كما تتفق بشكل كبير مع دراسة مشرف والجابري (2017) التي أظهرت وجود أثر للصحة التنظيمية (وضوح الأهداف، ملاءمة الاتصالات، استخدام الموارد، الروح المعنوية، القوة المثل ي) على الأداء الاستراتيجي في المنظمات التعليمية في القطاع الخاص بمدينة النجف.

خاتمة: من خلال هذا العمل توصلنا إلى النتائج التالية:

- تتوافر الصحة التنظيمية في شركات التأمين العاملة في فلسطين بنسبة (73.501%) ومتوسط حسابي (3.675)، وتوافرت أبعاد الصحة التنظيمية التالية بالترتيب: بعد حل المشكلات

في المرتبة الأولى، وجاء بوزن نسبي (75.691)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، بعد فعالية الاتصالات في المرتبة الثانية، وجاء بوزن نسبي (75.474)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، بعد وضوح الأهداف في المرتبة الثالثة، وجاء بوزن نسبي (74.643)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، بعد توفير الموارد في المرتبة الرابعة وجاء بوزن نسبي (73.474)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، بعد المعنويات في المرتبة الخامسة وجاء بوزن نسبي (71.382)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، بعد الإبداع في المرتبة الأخيرة وجاء بوزن نسبي (71.206)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، وتبين هذه النتيجة رأي الباحثين في مستوى وجود الصحة التنظيمية بشكل كبير في الشركات محل الدراسة، وتظهر هذه النتيجة أن شركات التأمين العاملة في فلسطين تحاول تنشيط قدراتها وتطوير إمكاناتها، ولديها استجابة واضحة للتكيف والبقاء في بيئتها، مما يجعلها تهتم بالصحة التنظيمية، وذلك لمحاولة الشركات المبحوثة أن تزيد الكفاءة والفاعلية من خلال القيام بعمليات التطوير والتحسين المستمر استجابة للتغيرات في البيئة المحيطة بما لكي تعزز من حصتها السوقية وموقعها التنافسي

● يتوافر الأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين بنسبة (72.374%) ومتوسط حسابي (3.619)، وتوافرت أبعاد الأداء الاستراتيجي التالية بالترتيب: المنظور المالي في المرتبة الأولى، وجاء بوزن نسبي (75.244)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، منظور الزبون في المرتبة الثانية، وجاء بوزن نسبي (74.737)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، منظور العمليات الداخلية في المرتبة الثالثة، وبوزن نسبي (72.053)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، منظور التعلم والنمو في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (66.930)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة)، وتبين هذه النتيجة رأي الباحثين في مستوى وجود الأداء الاستراتيجي بشكل كبير في الشركات محل الدراسة، وتمتع العاملين بشركات التأمين في فلسطين بمهارات عالية، وامتلاكهم دوافع قوية لتحقيق النجاح الاستراتيجي، كما تعكس قدرة الشركات المبحوثة على استغلال مواردها كافة بكفاءة وفعالية للوصول لتحقيق أهدافها، في إطار سعيها الدائم للبقاء في بيئتها وتحسين موقعها.

● توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الصحة التنظيمية بأبعادها (وضوح الأهداف، فعالية الاتصالات، المعنويات، توفير الموارد، الإبداع، حل المشكلات) والأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين.

● يوجد أثر للصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين، ومعادلة الانحدار هي: (مستوى الأداء الاستراتيجي) = $0.181 + 0.409 * (\text{وضوح الأهداف}) + 0.253 * (\text{فعالية الاتصالات}) + 0.113 * (\text{المعنويات}) + 0.485 *$

(توفير الموارد) + 0.341 * (الإبداع) + 0.344 * (حل المشكلات). أي أن ما نسبته (64.10%) من التغيير في (الأداء الاستراتيجي) يعود للتغيير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر، والنسبة المتبقية تعود للتغيير في عوامل أخرى، مما يوجب أن تأخذ الإدارات العليا في الشركات محل الدراسة ممثلة في الإدارة العليا هذه الأبعاد بعين الاعتبار عند وضع الخطط وتعيين القادة في المستويات الإدارية المختلفة.

- التوصيات:

- ضرورة إتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في وضع الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها، وتوزيع المهام بطريقة عادلة تتناسب مع تلك الأهداف، ومراعاة أن تكون تلك الأهداف مرنة لتتلاءم مع أي تغييرات في بيئتها.
- تطوير إجراءات العمل في الشركة والاهتمام بتشجيع الاتصالات المفتوحة في جميع الاتجاهات بعيداً عن الروتين.
- العمل على تنمية قدرات العاملين على معالجة المشاكل المتعلقة بالأداء بالاعتماد على أنفسهم ومن خلال الاتصالات بالإدارة، والعمل على استخدام الأسلوب العلمي في مواجهة المشكلات.
- العمل على تعديل هيكل الرواتب بحيث يتناسب الجهد المبذول مع الراتب الذي يتقاضاه الموظف في الشركة.
- العمل على زيادة استقلالية الموظفين للقيام بأعمالهم الموكلة إليهم، وتدعيم الشعور بالثقة والأمان داخل الشركة.
- العمل على زيادة الموارد المالية اللازمة لممارسة الأنشطة المختلفة، والعمل على زيادة الموارد التكميلية المساندة لممارسة الأنشطة، وتسهيل وصول العاملين للموارد التي تلزمهم في عملهم بسهولة.
- إتاحة الفرصة للتفاعل والتواصل بين كافة المستويات في الشركة للاهتمام بالمقترحات والشكاوى المقدمة من العملاء وسرعة الاستجابة لها، والعمل على زيادة قنوات التوزيع للخدمة وتوفير خدمات جديدة للتناسب مع زيادة الطلب، والسعي لتوفير المعلومات اللازمة للزبون وصولاً لرضاه، والقيام بالتحسين والتطوير المستمر.

- تنمية وتطوير قدرات العاملين من خلال عقد دورات تدريبية بشكل مستمر، وتخفيف الموظفين ذوي الأداء العالي والاهتمام بهم، وتنمية المهارات والأفكار الإبداعية للعاملين ، ودعم المبادرات الإبداعية.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. أبو عمرة، رامي علي. (2011). واقع الممارسات الترويجية لشركات التأمين في قطاع غزة وأثرها على رضا العملاء، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. الجابري، ليث شناوة حسن. (2017). دور الصحة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 14(1):345-354.
3. الجعبري، هناء يوسف إبراهيم. (2018). أثر الأمن المعلوماتي على أداء شركات التأمين العاملة في فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
4. الحوراني، هبة منير. (2017). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المدبرون من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
5. شباح، مريم. (2017). فرق العمل وبناء الصحة التنظيمية للمؤسسة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، 28(109):137-153.
6. الزمارة، ريهام محمد. (2013). فاعلية إدارة برنامج تعويض المتضررين من حوادث الطرق دراسة تطبيقية على المتضررين من حوادث الطرق الحاصلين على تعويض من شركات التأمين العاملة في قطاع غزة خلال الفترة من 2010 إلى 2012 ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
7. قزعاط، أسيل جميل. (2009). تحليل العوامل المؤدية إلى ضعف نمو قطاع التأمين واستثماراته في فلسطين دراسة تطبيقية على شركات التأمين المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
8. القظامين، أحمد. (2002). العلاقة بين سمعة المؤسسة في الأسواق المالية وأدائها الاستراتيجي في قطاع التأمين الأردني، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، سلطنة عُمان، العدد (89):161-179.

المراجع الأجنبية:

1. Abuzaid, A. N. (2018). Scenario planning as approach to improve the strategic performance of multinational corporations. **Business Theory and Practice**, (19):195-207.
2. Bruhn, JG. (2001). The Health of Organizations. In: **Trust and the Health of Organizations**. Kluwer Academic / Plenum Publishers: New York: 145-167.
3. Carton, Robert B., & Hofer, Charles W. (2006). **Measuring Organizational Performance**, MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall, Britain.
4. De Smet, Aaron, Mark Loch & Bill Schaninger, (2007). Anatomy of a healthy corporation, **Indian Management journal**.

- Cokins, Gary. (2004). "**Performance Management: Finding the Missing to close the Intelligence Gap**", John Wiley & Sons, Inc. .5
- Hill, G. (2003). organizational health, school administrator, **journal Arlington**, U.S.A., 60 (5): 26 -31. .6
- Hitt, M., Hoskisson, R. (2001), **Strategic Management Competitiveness and Globalization**", 4th ed., South College pub., United Kingdom. .7
- Hong, K. S., Law, L., Toner, A. M. (2014). Organizational Health: A study Of a Malaysian Private Higher Learning Institution. **International Journal of Business & Society**, 15(2) :277-302. .8
- Hoy W.K., Tarter C.J., Kottkamp R. B. (1991). Open Schools, Healthy Schools: **measuring organizational climate**. Sage Publications, Newbury Park. .9
- Hoy, W.K., Miskel, C.G. (2008). **Theory research and practice in educational management**, Publications anzaly: 448-451. .10
- Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. (2008). **Contemporary Management**", (5 ed), McGraw-Hill, Inc., New York, NY. .11
- Miles, M.B. (1969). **Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground**. In F.D. Carver & T.J. Sergio ani (Eds.). Organizations and Human Behavior. 375-391, New York: McGraw-Hill. .12
- Miller, J. G.& Roth, A .(1992).“Success factors In Manufacturing”, Business Horizons, No.4, July-August. .13
- Mushref, A. M., & Al-jabiri, L. S. (2017). Empirical framework of the relationship between organizational health and strategic performance. .14
- U-senyang, Saranee, Kanon Trichandhara, and Idsaratt Rinthaisong. (2017) **Antecedents of Organizational Health in Southern Thailand**, International Journal of Behavioral Science, 12(1): 79-94. .15
- Vansant, Dona. (2000). **organizational health**, health ventures in publication, Columbia university U.S.A. .16
- Wolff, S. (2003). **Organizational Health Beyond integrated disability management compensation and benefits review**, 35 (4):7-12. <https://doi.org/10.1177/0886368703255425> .17

المواقع الإلكترونية:

1. تقارير هيئة سوق رأس المال الفلسطينية. <http://www.pcma.ps>
2. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) <http://www.mas.ps>
3. شركة ماكينزي <http://www.mckinsey.com>
4. الاتحاد الفلسطيني لشركات التأمين <http://www.pif.org.ps>
5. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني <http://www.pcbs.gov.ps>