

الصحة التنظيمية وأثرها على المنظمات

د. أسامة عبود أحمد

باحث دكتوراه جامعة عين شمس - قسم إدارة الموارد البشرية

الصحة التنظيمية هو مفهوم مستمد من الاعتراف بأن أماكن العمل هي المصدر الرئيسي للمشاكل الصحية والعقلية والبدنية المرتبطة بضغط العمل.

عرّف (Koscec,2000. p4) الصحة التنظيمية بأنها: حالة المنظمة التي تتوافر فيها بيئة ومكان عمل يستطيع الموظفون فيهما أن يعملوا بنجاح في الوصول إلى مستوى أداء يحقق التوقعات على المدى البعيد، ويمكن أن ينعكس ذلك في انخفاض معدلات كل من (الغياب عن العمل، ودوران العمل، والشكاوى) بالإضافة إلى أن مجتمع العاملين ينعمون بالصحة الفسيولوجية والنفسية "وذكر أنه لتفعيل الصحة التنظيمية في أماكن العمل لا بد من الاهتمام بنمط القيادة والسلوك الفردي والممارسات التنظيمية.

وعرّفها (Hill,2003. p26) بأنها: قدرة المنظمات للعمل بفاعلية والتكيف بشكل ملائم، والتغلب على المشكلات على نحو كاف، لإحداث التغيير والنمو من الداخل.

يمكن اعتبار الصحة التنظيمية أنها الحالة التنظيمية التي تجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها وغاياتها ومراجعتها بكفاءة وفاعلية، والمحافظة على تماسك كيائها الداخلي، وتكيفه مع بيئتها الداخلية والخارجية، وممارسة الصيانة والنماء، دون إغفال للحقوق والأهداف الخاصة للعاملين فيها، فهي تمثل الحالة المثالية التي تكون سائدة في المؤسسة في كل ما يتعلق بشؤونها الداخلية وتعزز مكانتها وتكون قادرة على التأقلم مع بيئتها، من خلال توفير وظائف واضحة المعنى ومصممة بشكل جيد، ومن خلال توفير بيئة اجتماعية وتنظيمية داعمة، وفرص عادلة بغرض تحسين المسار الوظيفي والحياة العملية.

ففي أحد الدراسات التي أجريت في عام ٢٠٠٩ تناولت البحث في الأداء التنظيمي وتقلب الموظفين، والمشاركة، والرفاهية، وقدمت الدراسة طريقة للمنظمات لتطوير استراتيجيات قابلة لقياس العائد على

الاستثمار، وشارك في هذه الدراسة ٣٠ ألف موظف، وكانت النتيجة أن أقل من نصف الموظفين يروا أن المنظمة لا تدعم الصحة التنظيمية ورفاهية الموظفين.

ولوحظ في المنظمات التي تتبنى الصحة التنظيمية ورفاهية الموظفين تزيد مشاركتهم ثمانية أضعاف، وترتفع إنتاجيتهم ثلاثة أضعاف، وتقل أرجحية مغادرة العمل خلال عام بمقدار أربعة أضعاف نسبة إلى المنظمات التي لا تتبنى فكر الصحة التنظيمية والرفاهية كأولوية، فمفهوم الصحة التنظيمية يقع بين نقيضين هما الضغوط التنظيمية أو ضغوط العمل ورفاهية أماكن العمل والعاملين.

فالمنظمة الصحية: هي المنظمة التي تسعى جاهدة للقيام بجهود استثنائية ومنهجية مقصودة لمضاعفة رفاهية وإنتاجية الأفراد للحد الأقصى.

أبعاد الصحة التنظيمية:

اجتهدت الدراسات في تحديد أبعاد الصحة التنظيمية برغم اتفاق العديد منها على مجموعة من العناصر الأساسية لهذه الأبعاد إذ قدم (Miles, Akbaba, 1999) عشرة أبعاد عن الصحة التنظيمية تحت ثلاثة مجموعات رئيسية وهي:

المجموعة الأولى: ترتبط بالوظيفة والعمل ويندرج تحتها الأبعاد: وضوح الهدف، كفاءة الاتصالات، توازن السلطة المثالي.

المجموعة الثانية: ذات علاقة في الحالة الداخلية للمنظمة وحاجات العناية بالأفراد ويندرج تحتها الأبعاد: تسخير الموارد، التماسك، المعنويات.

المجموعة الثالثة: وهي موصوفة تحت عنوان النمو والتغير ويندرج تحتها الأبعاد: الإبداع، الاستقلالية، التكيف، ملاءمة حل المشاكل. كما اتفقت (Keeton, 2003) مع (Akbaba) على الأبعاد التي ذكرتها وعرفتها كما هو مبين لاحقاً:

١. **وضوح الأهداف:** مقدرة الأفراد والجماعات والمنظمات في أن يكون لديها قبول ودعم واضح للأهداف والغايات.

٢. **ملائمة الاتصالات:** الحالة التي تنتقل فيها المعلومات بدون تشويه وبإنسيابية ومرونة مطلقة وتحول أفقياً وعمودياً عبر حدود المنظمة.

- ٣ . توازن السلطة المثالي : القدرة على المشاركة والتنسيق لجهود الأعضاء في دائرة العمل بكفاءة وبأقل إحساس من التوتر.
- ٤ . تسخير الموارد : أن تكون جميع مصادر المنظمة مستخدمة بفعالية .
- ٥ . التماسك : الحالة التي يكون لدى الافراد والجماعات والمنظمات إحساس واضح بالتماثل والتطابق، وأن الأعضاء منجذبون لأن يكونوا أعضاء في المنظمة ويرغبون في البقاء فيها لتأثرهم بها، وهم يبذلون قصارى جهودهم خلالها .
- ٦ . المعنويات : الحالة التي يكون فيها الفرد والجماعة والمنظمة لديهم مشاعر من الرضى والسعادة والحضور الإيجابي .
- ٧ . الإبداع : قدرة المنظمة في توفير بيئة تنظيمية تمكن الآخرين ليكونوا خلاقين ولديهم قبول بالمخاطرة .
- ٨ . الاستقلالية : الحالة التي يمكن فيها للفرد والجماعة والمنظمة ترتيب الأهداف والغايات في مواجهة الاحتياجات، عند ترتيب الطلبات الظاهرة .
- ٩ . التكيف : المقدرة على تحمل الضغوط وتحقيق الاستقرار عندما تكون هناك استجابة لمطالب البيئة الظاهرة .
- ١٠ . ملائمة حل المشاكل : قدرة المنظمة على تفهم المشاكل وحلها بأقل جهد وأن نظام حل المشاكل في المنظمة صالح وفاعل بحيث تحل المشكلة من جذورها .
- فمن خلال هذه الأبعاد نصل إلى مفهوم متصور عن المنظمة الصحية هو كما وصفه ويلسون وزملاؤه (٢٠٠٤ ، ٥٦٧) المنظمة الصحية بأنها : منظمة تؤسس عملياتٍ للعمل على تعزيز وحفظ حالة الرفاهية البدنية والذهنية والاجتماعية لعامليها ، وهو ما يترجم إلى كفاءة وأداء أفضل في العمل .
- تنشأ الحالة الصحية للمنظمة حينما تساهم خصائص العمل في تكوين الرفاهية النفسية والبدنية الصحية .

• فإذا كان الموظفون واقعين تحت ضغط الإجهاد فإنه قد يؤثر على الصحة التنظيمية، ما يقلل من قدرة المنظمة على المواكبة؛ بالتالي فإن ثمة عامل مهم آخر يساهم في صحة المنظمة، هو الظروف التي تقلل الإجهاد.

• العامل التالي الذي قد يساهم في رفاهية الموظفين والصحة التنظيمية هو التمكين النفسي. أيد بعض الدارسين تعريف التمكين النفسي بأنه إحساس العاملين بامتلاك سلطة اتخاذ القرار. تعد المنظمة التي تمتلك حالة التمكين النفسي مما بين أدنى مستويات الموظفين، منظمة صحية.

• اعتبر البعض ممارسة التواصل المفتوح بين موظفي المنظمة عاملاً مساهماً آخر في رفاهية الموظفين والصحة التنظيمية.

مستويات الصحة التنظيمية:

يمكن تحديد أبرز مستويات الصحة التنظيمية في المنظمات المعاصرة بالتالي:

١. الصحة التنظيمية الضعيفة: في هذا المستوى من الصحة التنظيمية لا يشعر الأفراد العاملين في المنظمة بالاحترام لقيمهم، وتعمل المنظمة على استثمار طاقاتهم في زيادة الانتاجية من دون الاهتمام بتوفير البرامج التطويرية المهنية لهم، أي بعبارة أخرى تعتمد المنظمة على القيادة الاستبدادية في هذا المستوى.

٢. الصحة التنظيمية المحدودة: في هذا المستوى تعمل المنظمة على تحسين الصحة التنظيمية الخاصة بها من خلال الاهتمام بالعاملين وتطوير مهاراتهم ومقدراتهم كونهم مورداً كالموارد الأخرى وليس من أجل تطويرهم على المستوى الشخصي.

٣. الصحة التنظيمية المتوسطة: هنا تحاول المنظمة الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين من خلال اعتماد أساليب القيادة الإيجابية، إذ يتم فيها تبادل الآراء والأفكار بين القيادة والعاملين من أجل تطوير كل من المنظمة ومواردها كافة.

٤. الصحة التنظيمية الممتازة: في هذا المستوى من الصحة التنظيمية تركز الإدارة في المنظمة على تعزيز شعور العاملين باحترام الذات وتقديرهم ويقوم بأشراكهم في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات

انطلاقاً من مبدأ الادارة بالأهداف مع التأكيد على بناء الثقة بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة .

٥ . **الصحة التنظيمية المثالية:** في هذا المستوى يكون اهتمام الادارة العليا منصبا على إهتمام بـقيم وأفكار الموارد البشرية العاملة لديها وبناء العلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية من أجل تنمية مشاعر المواطنة والانتماء لديهم اتجاه المنظمة .

وهناك بعض الاستراتيجيات والممارسات التي من شأنها تعزيز مفهوم الصحة التنظيمية ورفاهية العاملين داخل المنظمة والتي يتوجب على المنظمات اعتمادها كآلية أساسية لتكون جزء من ثقافتها وهويتها التنظيمية وهي :

١ . من الضروري قيام المنظمات بمتابعة المستجدات كافة التي تحدث في البيئة المحيطة بها من أجل الحفاظ على الصحة التنظيمية الخاصة بها وتعزيزها أول باول

٢ . ينبغي على المنظمات اعتماد أسلوب اللامركزية في الإدارة لضمان مشاركة الموارد البشرية في المستويات التنظيمية كافة في عملية اتخاذ القرارات .

٣ . يتوجب على المنظمات بناء قنوات اتصال كفؤة تضمن تبادل المعلومات بين مستوياتها التنظيمية الافقية والعمودية كافة وبدون حدوث أي تشويش فيها .

٤ . قيام الإدارة في المنظمات بتوجيه رسالة اعلامية لمواردها البشرية عن الآلية المعتمدة في توزيع العوائد التي تحققها سنوية لتعميق رؤيتهم اتجاه سياساتها وتوجهاتها .

٥ . من الضروري اتخاذ الادارة في المنظمات مجموعة من الاجراءات لتعزيز ممارسات الاخلاقية داخلها مثل إقامة الدورات التدريبية أو ربط المكافآت بالسلوكيات الأخلاقية باعتبار المعايير الأخلاقية وتطبيقها داخل المنظمة أولوية .

٦ . الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في مجال الصحة التنظيمية ورفاهية العاملين وتحقيق الكفاءة التنظيمية ومحاولة تبادل الأفكار وتوظيفها في البيئة المحلية .

٧ . من الضروري قيام المنظمة بالاستعانة بذوي الاختصاص في مجال تكنولوجيا المعلومات وإقامة دورات تدريبية لمواردها البشرية لضمان تبادل المعرفة والمعلومات فيما بينهم وعدم فقدانها من المنظمة .

المراجع

٣. الجابري، ليث شناوة حسن، دور الصحة التنظيمية في تحقيق الاداء الاستراتيجي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الكوفة، المجلد ١٤، العدد ١، الصفحات ٣٤٥-٣٥٤ (٢٠١٧).
٤. الجوراني، هبة منير طويرش، الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط (٢٠١٧).
٥. حسين، حسين وليد، انعكاس ممارسات الاحتواء العالي للمعلمين في الصحة التنظيمية، مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية، مجلد ٢٦، عدد ٩، (٢٠١٨).

6. **Akbaba, Sadegul**, (1999), Organizational Health of Secondary School Teachers in Relation to Their Adjustment, Paper presented at the Annual Meeting of the American Association of Behavioral and Social Sciences (2nd, Las Vegas, Nevada, February).
7. **Hill, G. d.** (2003) "organizational health Using an assessment tool to diagnose internal conditions and relationships before writing a prescription", American Association of School Administrator.
8. **Koscec, M.** (2000). Thriving Workplaces: Reversing Work Related Stress, A Case Study, Canada: Entec Corporation, Toronto University.
9. **Miles, M. B.** (1969), Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground, in F. D. Carver & T. J. Sergiovanni (Eds.) Organizations and Human Behavior: Focus on Schools, New York, McGraw Hill. Brunelle, B. (2011) "Characteristics of a Healthy Organization" Cell Matrix .
10. **Nair ,Hari A.p & Kumar ,Dileep & Ramalu, Subramaniaim Sri** , Organizational Health: Delineation, Constructs and Development of a Measurement Model, journal Asian Social Science; Vol. 10, No. 14: pp145-157 (2014).
11. **Orvik, Arne & Axelsson, Runo**, Organizational health in health organizations: towards a conceptualization, Scandinavian journal of caring sciences, Vol 17: pp1-7 (2012).
12. **Parlar, Hanifi & Cansoy, Ramazan**, Examining the Relationship between Instructional Leadership and Organizational Health , Journal of Education and Training Studies , Vol. 5, No. 4; pp18-28 (2017).
13. **Yüceler, Aydan & Doganalp, Burcu & Kaya, Didem**, The Relation Between Organizational Health and Organizational Commitment , Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 4 No. 10: pp781-788 (2013).
14. **Orvik, Arne & Axelsson, Runo**, Organizational health in health organizations: towards a conceptualization, Scandinavian journal of caring sciences, Vol 17: pp1-7 (2012).