

مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها

بالأداء المتميز

(دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الفلسطيني)

د. طارق مفلح أبو حجير

## الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية، وعلاقتها بالأداء المتميز، وطبق على البنك الإسلامي الفلسطيني كدراسة حالة، وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، كما استخدم أسلوب الحصر الشامل، نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة الذي يشمل جميع العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني (فرع الرمال- الإدارة العامة/ فرع النصر/ فرع النصيرات)، ويقدر عددهم بـ 177 موظف وموظفة، بينما تم استرداد 150 استبانة أي بنسبة 84.7%، وقد توصل البحث إلى عدة نتائج، من أهمها: أن مستوى وجود أبعاد الصحة التنظيمية في البنك الإسلامي الفلسطيني جاء بوزن نسبي (79.722) وهي نسبة كبيرة، وأن قبول المبحوثين لمستوى الأداء المتميز في البنك جاء بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (71.571)، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توافر أبعاد الصحة التنظيمية و الأداء المتميز في البنك، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول توافر أبعاد الصحة التنظيمية، وحول الأداء المتميز تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة)، وخُتم البحث بمجموعة توصيات تدعم توافر أبعاد الصحة التنظيمية، لما لها من دور في تعزيز الأداء المتميز لدى العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، ولما لذلك من دور في تطوير الأداء الكلي للبنك.

**الكلمات المفتاحية:** الصحة التنظيمية، الأداء المتميز.

## Abstract

The research aims at identifying availability of organizational health dimensions and its relation with the outstanding Performance. The Palestinian Islamic Bank is used as a case study . The researcher uses the questionnaire as a tool for collecting data. The comprehensive analytical-descriptive approach was used because of the small size of the study population, which includes all the employees of the Palestinian Islamic Bank (Al-Rimal Branch - General Administration / Al-Nasr Branch / Nusirat Branch), with 177 employees, 150 questionnaires were retrieved with percentage of 84.7%. The study concludes that the level of organizational health dimensions in the Palestinian Islamic Bank was relatively high (79,722), and the acceptance of the respondents to the level of outstanding performance in the bank was relatively high (71,571). The results also show a relationship between the availability of organizational health dimensions and the outstanding performance in the bank ( $\alpha \leq 0.05$ ), where the coefficient of correlation is statistically significant. In addition, there is no statistically significant differences between the responses of the study sample members on the availability of organizational health dimensions and the outstanding performance of the Palestinian Islamic Bank due to variables of (Gender – job tenure). The study concluded with recommendations that support the availability of organizational health dimensions for its role in reinforcing outstanding performance of the employees of Palestinian Islamic Bank performance, and in the development of the overall performance of the Bank.

**Key Words:** organizational health, outstanding Performance

## الإطار العام للدراسة:

### المقدمة:

تسعى المنظمات إلى الاستمرارية والبقاء، في ظل بيئة متغيرة ومتجددة، مما يستدعي معالجة أي جوانب ضعف في بيئتها الداخلية، أو تعزيز هذه الجوانب إذا كانت تمثل نقاط قوة لها، وتعد الصحة التنظيمية حالة تعيشها المنظمة، وفقاً لواجباتها ومسؤولياتها، وتجعلها جاهزة لتظل موجودة بشكل مناسب، وسط بيئات وحالات مختلفة، فقد وجب الاهتمام بها، مما يعزز مستوى الأداء على المدى البعيد.

لقد كان الأداء وتحسينه، محوراً رئيسياً من محاور اهتمام الفكر الإداري، فقد ظهرت مدارس ونظريات عديدة، تسعى إلى تطويره والارتقاء به إلى مستويات الأداء المتميز، نذكر على سبيل المثال: مدرسة العلاقات الإنسانية، الإدارة بالأهداف والنتائج، ومدرسة الإدارة بالمشاركة.

وحيث تعد البنوك مؤسسات رئيسة في العملية التنموية في أي دولة، فقد قام الباحث بتطبيق هذه الدراسة على البنك الإسلامي الفلسطيني في محاولة لتقديم توصيات ترتقي بأداء البنك لأعلى المستويات.

### أولاً: مشكلة الدراسة:

توصلت دراسة (أبو جزر، 2012)، إلى أن إدارة البنك الإسلامي الفلسطيني عليها العمل على تحسين الأداء، وتطوير الخدمات لتعزيز موقع البنك التنافسي، كما توصلت دراسة (البواب، 2014) إلى ضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين في ذات البنك، بهدف تطوير أدائهم.

وعلى صعيد البناء المؤسسي في البنك الإسلامي الفلسطيني، بيّن التقرير السنوي للعام 2017 اهتمام مجلس الإدارة بالعمل عن قرب مع الإدارة التنفيذية خلال صياغة خطة عمله للأعوام (2017-2020م)، حيث اتضح تركيزه على الارتقاء بمستوى الخدمات البنكية، وذلك من خلال دراسة معمّقة للإمكانيات الداخلية والخارجية التي تتيح نمواً مضطرباً خلال هذه الأعوام، عبر الارتقاء المستمر بتطوير البنية التحتية والقدرات البشرية.

وحيث أوصت دراسات حديثة عديدة بتطبيق أبعاد الصحة التنظيمية، كدراسة (2018، Arokiasamy) ودراسة (أبو جليل، 2018)، إذ بينت أن المنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية مثالية هي تلك التي يشعر فيها جميع العاملين بالاهتمام الكامل لقيمهم ووجودهم في داخلها، ووجود علاقة مميزة بينهم وبين القادة بما يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة، وحيث تسود ثقافة الثقة الكاملة بين العاملين والمشرفين والمدراء التنفيذيين، والاتصالات الفعالة والمفتوحة، فإن هذه المنظمة هي التي بالإمكان أن تصل إلى مستوى أفضل وعالي جداً وهو ما يطلق عليه بالأداء المتميز، فينظر لها على أنها إيجابية جداً ولأبعد الحدود.

من هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:  
ما دور توافر أبعاد الصحة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس السابق مجموعة من التساؤلات الآتية:-

1. ما مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في البنك الإسلامي الفلسطيني ؟
2. ما مستوى الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني ؟
3. إلى أي مدى يوجد علاقة بين توافر أبعاد الصحة التنظيمية وتحقيق الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر أبعاد الصحة التنظيمية و تحقيق الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى للمتغيرات: (الجنس، عدد سنوات الخدمة)؟

### ثانياً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تقديم إطار نظري معرفي يستعرض مفاهيم ومحتويات وأبعاد متغيرات البحث .
2. التعرف على واقع توافر أبعاد الصحة التنظيمية في البنك الإسلامي الفلسطيني.
3. توضيح مستوى الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني وكيفية تعزيزه.
4. اختبار طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات البحث وأبعادها وتشخيص مستوى وجودها.
5. الكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة اتجاه متغيرات البحث.
6. وأخيراً تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تسهم في تطوير الواقع الفعلي لمتغيرات البحث في البنك الإسلامي الفلسطيني.

### ثالثاً: أهمية الدراسة

#### الأهمية العلمية

تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة، في الإثراء العلمي الذي تضيفه في مجالات مفاهيم الصحة التنظيمية والأداء المتميز، كما تعد تأصيلاً نظرياً لعلاقة أبعاد الصحة التنظيمية بتحقيق الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني، خاصة لندرته النسبية في أدبيات الدراسات العربية، حيث يتسم هذا الموضوع بالحدثة والتميز العلمي والعملي على حد سواء.

### الأهمية التطبيقية:

من خلال البحث، تستطيع إدارة البنك معرفة مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين، ومدى تحقيقها للأداء المتميز، كما تلفت أنظار إدارة البنك إلى أهمية تعزيز توافر أبعاد الصحة التنظيمية، لما لها من أثر في أداء العاملين، مما يدعم تحقيق الأداء المتميز والارتقاء بمكانة البنك على المستوى المحلي والإقليمي.

### رابعاً: متغيرات الدراسة

**المتغير المستقل:** الصحة التنظيمية، وأبعادها ( النزاهة المؤسسية، الهيكل الأساسي، الروح المعنوية) وهي إحدى الأبعاد السبعة للصحة التنظيمية التي تناولها (2008:449) Hoy & Miskel )

**المتغير التابع:** الأداء المتميز.

### خامساً: فرضيات الدراسة

#### الفرض الرئيس الأول:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توافر أبعاد الصحة التنظيمية وتحقيق الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني.

ويشتق منه الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توافر النزاهة المؤسسية وتحقيق الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني.
2. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توافر الهيكل الأساسي وتحقيق الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني.
3. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توافر الروح المعنوية وتحقيق الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني.

#### الفرض الرئيس الثاني:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر أبعاد الصحة التنظيمية و تحقيق الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى للمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخدمة).

## سادساً: حدود الدراسة

**الحد الموضوعي:** اقتصر المجال الموضوعي لهذه الدراسة على مفهومي الصحة التنظيمية، وأبعادها (النزاهة المؤسسية، الهيكل الأساسي، الروح المعنوية) والأداء المتميز.

**الحد الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2018م.

**الحد المكاني:** البنك الاسلامي الفلسطيني (فرع الرمال-الإدارة العامة/فرع النصر/فرع النصيرات).

**الحد البشري:** اهتم هذا البحث باستقصاء آراء العاملين في البنك الاسلامي الفلسطيني.

## سابعاً: مصطلحات الدراسة

**الأداء المتميز:** هو الأداء العالي الذي يمكن أن تحققه المنظمة، من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، وتحقيق رضا الزبائن، وأداء عالي سليم، وإبداع، ودرجة عالية من التكيف. (راضي و خليل، 2016 : 93)

**ويعرف الباحث الأداء المتميز إجرائياً:** بأنه أداء الوظائف الإدارية بشكل كفاء وفعال، بما يضمن تحقيق كافة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

**الصحة التنظيمية:** هي درجة ارتباط العاملين بالمنظمة التي ينتسبون إليها، والشعور الذي يتولد لديهم بحيث يجعلهم مستعدون لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق الأهداف، وتبني قيمها والاستمرار بها والقدرة على المواءمة بين أهداف المنظمة، والأهداف الشخصية. (السبيعي 2016 : 343).

**ويعرف الباحث الصحة التنظيمية إجرائياً:** هي الحالة التي تكون فيها المنظمة قادرة على التكيف والبقاء في بيئتها، وخلق التكامل بين العاملين عبر توفير بيئة عمل صحية، بحيث تدعم تحسين قدراتها وتطوير إمكاناتها باستمرار، لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### الإطار النظري

#### مقدمة:

من خلال عرض الإطار النظري، سيتم توضيح مفهومي الصحة التنظيمية والأداء المتميز، كما سيتم استعراض نبذة عن البنك الإسلامي الفلسطيني، بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمفاهيم الدراسة، مع إبراز مدى الاستفادة منها وأهم ما يميز الدراسة الحالية عنها.

#### أولاً: الصحة التنظيمية

يعبر مصطلح الصحة التنظيمية عن قدرة المنظمة التكيف مع بيئتها بنجاح، وخلق التماسك بين أعضائها وتحقيق أهدافها، أو بتعبير أدق، هو مصطلح يعني بدراسة رعاية الموظفين وفعالية المنظمة معاً. (Yuceler , aydan , 2013)

#### مفهوم الصحة التنظيمية

تعد الصحة التنظيمية حالة تعيشها المنظمة، وفقاً لواجباتها ومسؤولياتها التي تجعلها جاهزة لتظل موجودة بشكل مناسب وسط بيئات وحالات مختلفة، و تكون قادرة على التحسن أو التغيير حتى تتطور باستمرار للوصول إلى مستوى من الأداء الناجح الذي يحقق جميع التوقعات على المدى البعيد. (U-senyang,et al, 2017:81)

وتُعرف الصحة التنظيمية أيضاً بأنها قدرة المنظمة، على تقديم أداء مالي وتشغيلي متفوق على المدى الطويل. (Rajabian, 2012: 668)

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

إن المنظمات ذات الصحة الجيدة، هي التي يرغب الأفراد في البقاء فيها، وتكون مفيدة وفعالة في بيئتها. (Heidarie et al, 2012:2301)

#### أهمية الصحة التنظيمية

لمفهوم الصحة التنظيمية أهمية بالغة، فهي تعتمد على المديرين و كيف يستطيعون تهيئة مكان مريح وصحي للعاملين، لكي يعملوا بكل حماس وثقة، ويستطيعون الاعتماد على أنفسهم و حل المشاكل، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من دون صراعات وتكاليف اضافية. (أغا، 2017: 30)

كما تتحدد أهمية الصحة التنظيمية، في مقدرتها العالية على تلبية احتياجات العاملين من الرفاه والإنتاجية والتجارب الذاتية الإيجابية، ويمكن التمييز بين المنظمات الصحية وغير الصحية بالاعتماد على الصحة التنظيمية، حيث يسهم هذا المفهوم في فهم كيفية تفاعل العوامل الفردية والتنظيمية والنتائج المترتبة عليها، التي من شأنها أن تزيد أداء العاملين من خلال زيادة الدافعية والروح المعنوية، والتقليل من الغياب ومن المشكلات بين العاملين، وزيادة الروح التنافسية بينهم. (Sivapragasam & Raya,2013:58)

### أبعاد الصحة التنظيمية

تناول الباحثين عدة أبعاد للصحة التنظيمية، وقد تطرق كل من (Hoy& Miskel,2008:449) لسبعة أبعاد لها، أهمها الثلاثة التالية والتي سيتم اعتمادها في هذه الدراسة:

- **النزاهة المؤسسية:** هي الحالة التي تسعى إلى الحفاظ على سلامة الإجراءات والتعاملات التي تتم في بيئة المنظمة، والعمل على إيجاد حلول بسيطة، تحمي صحة المنظمة ككل، وتحمي صحة الأنظمة الفرعية لها.
- **الهيكل الأولي أو الأساسي:** يبرز هذا البعد معايير الأداء وإجراءات التشغيل، ومدى إظهار المدير لسلوكيات ومواقف العمل، وعلاقته مع الموظفين، حيث يجب أن يبين ويحدد التوقعات الوظيفية.
- **الروح المعنوية:** هي شعور الأفراد بإيجابية تجاه بعضهم البعض، والشعور بالانتماء إلى مجتمع المنظمة، والصدقة والانفتاح والتعاطف، إضافة إلى تأدية الأعمال بشكل تعاوني، نابع من الحماس الداخلي لإنجاز العمل.

إدارة

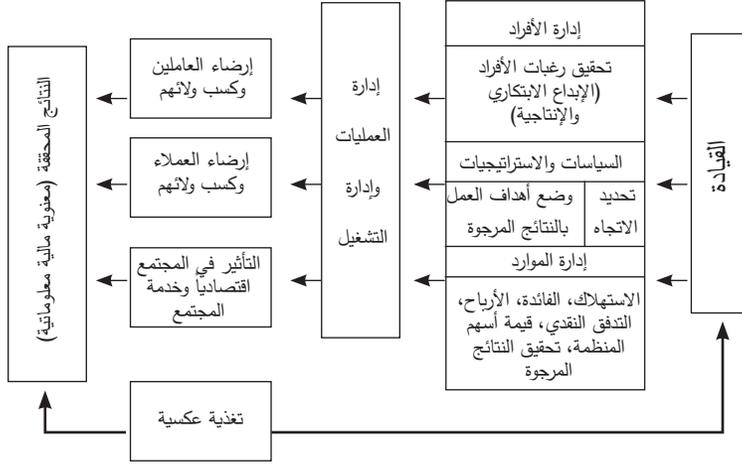
### ثانياً: الأداء المتميز

يعد الأداء الإداري مصطلح يشير إلى قيام العاملين بالمنظمة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة، وذلك لتحقيق وظائف الإدارة ( صنع القرارات، التخطيط، التنظيم، الإشراف والتوجيه والقيادة، الرقابة) بصورة رشيدة (أي بأقل جهد ووقت وتكاليف).

### مفهوم الأداء المتميز

هي مجموعة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم، بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظمة، وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً، وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع. (فرج، 2012: 1)

ويعرف (القريوتي) الأداء المتميز من مدخل التركيز على الناتج الإبداعي، بوصفه أحد مداخل الإبداع، ويتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء. (القريوتي، 2009: 303) والنموذج التالي يوضح بعض آليات لإدارة التميز في العمل:



شكل رقم (1) نموذج التميز في العمل

المصدر: أبو النصر، مدحت، 2012، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة، ص 73.

### مداخل و استراتيجيات التميز

تم عرض بعض مداخل إدارة التميز في برنامج تدريبي قدمته شركة «Team» الخبراء العرب في الهندسة والإدارة عن «إدارة التميز»، كما يلي:

- تنمية وحفز الابتكار Creativity.
- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء. Customer Satisfaction.
- الالتزام بالمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة Sound Finances.
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية Positive Work Ethics.
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين
- تنمية وتفعيل فرص التعلم التنظيمي
- تنمية آليات التفكير المنظومي، والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ

القرارات.

- التوجه بالنتائج Results Orientation.
  - التركيز على العملاء Customer Focus.
  - الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة
  - إدماج المنظمة في المناخ المحيط، وتنمية الإحساس بالمسئولية الاجتماعية لدى العاملين Social Responsibility. (أبو النصر، 2012: 78-79)
- كما تطرق (السلمي، 2002) لمفهوم إدارة التميز في شكل نقاط كالتالي:

- لا بديل للمنظمات المعاصرة عن بذل الجهد، واستثمار كل الموارد المتاحة لها، من أجل التفوق في صراع التنافسية، ولمواجهة ظروف نظام الأعمال المتجددة والمتغيرة باستمرار.
- يتحقق مستوى التميز المنشود حين تتوفر للمنظمة رؤية واضحة لما تريد تحقيقه، واستراتيجيات وسياسات مدروسة، تحاول أن تصل إلى أفضل الطرق لتحقيق الرؤية والأهداف والغايات التي تنشدها المنظمة.
- تتكامل مجموعة العناصر المؤيدة إلى «إدارة التميز» ولا تتفصل عن بعضها، كما لا يغني وجود بعضها عن غياب الآخر، إن النظرة المنظومية القائمة على التكامل والتفاعل هي أساس «إدارة التميز».
- الغرض من تحقيق «إدارة التميز»، هو في الأساس توفير أفضل مستوى من الخدمة والرعاية لعملاء المنظمة، وتنمية علاقاتهم وارتباطهم بها. (أبو النصر، 2012: 78)

### ثالثاً: البنك الإسلامي الفلسطيني

نشأة وتأسيس البنك الإسلامي الفلسطيني (www.islamicbank.ps).

باشر البنك الإسلامي الفلسطيني نشاطه المصرفي في مطلع عام 1997، وتتطور تطوراً ملحوظاً حيث بلغ رأسماله المصرح به 100 مليون سهم بقيمة إسمية دولار أمريكي واحد للسهم، وتم خلال عام 2016 زيادة رأسماله المدفوع ليصبح 62.5 مليون دولار أمريكي، كما تم الموافقة على استكمال إجراءات تسديد الزيادة في رأس المال ليصل إلى 100 مليون دولار أمريكي. (التقرير السنوي، 2017: 8)

على الصعيد المالي بيّن التقرير السنوي للعام 2017، زيادة رأس مال البنك بنسبة % 25 ليصل إلى 62.5 مليون دولار، وقد نمت موجودات البنك خلال العام 2016 بنسبة % 19.83، لتصل إلى 809 مليون دولار وزادت الودائع بنسبة % 21.41 لتصل

إلى 651.7 مليون دولار، هذا بالإضافة إلى نمو التمويلات المباشرة بنسبة % 20.97 لتصبح 539.95 مليون دولار، كما زادت حقوق الملكية بنسبة % 30 لتبلغ 95.30 مليون دولار. (التقرير السنوي، 2017: 12)

وقد بلغ عدد موظفي البنك الإسلامي الفلسطيني 568 موظفاً، مع نهاية العام 2016 ، يعملون في 29 فرعاً ومكتباً، تحتل الإناث منهم نسبة الثلث، ويهتم البنك بالكادر البشري ويعتبره رأس المال الأهم له، ويقوم بعمليات الاستقطاب والتعيين والتدريب والتأهيل والترقية والرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية والتحفيز، بغرض توفير الأجواء المناسبة، ليطلق الموظفون طاقاتهم الإبداعية في خدمة أهداف البنك المرسومة. ويحرص البنك على التطوير المستمر للموظفين، وإكسابهم الخبرات اللازمة، لتطوير العمل المصرفي، من أجل تقديم خدمة مصرفية راقية، تواكب التطورات التكنولوجية وتلائم احتياجات الجمهور، ولهذا، عقد البنك خلال العام 2016 ، 109 برنامجاً تدريبياً، وبلغ عدد الدورات الداخلية التي عقدت 90 دورة، وتخرج من برنامج Leaders لبناء القيادة الشابة في نسخته الثالثة 62 موظفاً، وشارك عشرات الموظفين في أكثر من 19 مؤتمراً ودورة تدريبية دولية، في حين حصل 62 موظفاً على شهادة التأهيل في التمويل الإسلامي IFQ، والتي تعتبر واحدة من أهم وأرقى الشهادات الدولية المعتمدة في مجال التمويل الإسلامي. (التقرير السنوي، 2017: 66)

**على صعيد التنمية البشرية،** تم إنجاز ما يزيد عن مائة برنامج تدريبي، شمل أكثر من أربع مائة موظف وموظفة، كما تم تخريج خمسين موظف في برنامج القيادات المستقبلية، الخاص بتأهيل القيادات الشابة بالبنك ليصل إجمالي خريجين هذا البرنامج إلى 62 ، هذا بالإضافة إلى تأهيل أكثر من ثلاثين موظف جديد في التمويل الإسلامي، ليصبح إجمالي الموظفين الحاصلين على الشهادة الدولية في التمويل الإسلامي 62 موظفاً. (التقرير السنوي، 2017: 11).

**ومما تقدم يرى الباحث** أنه انسجاماً مع تطلعات البنك الإسلامي الفلسطيني - الواردة خلال صياغة خطة عمله للأعوام (2017-2020م) والتي بيّنها التقرير السنوي للعام 2017، حيث كان تركيزه على الارتقاء بمستوى الخدمات البنكية، وذلك من خلال دراسة معمّقة للإمكانيات الداخلية والخارجية للارتقاء المستمر بتطوير البنية التحتية والقدرات البشرية - **يرى الباحث** أن سعي البنك لتوافر أبعاد الصحة التنظيمية بمستوى عالٍ قد يعتبر مدخلاً ملائماً للوصول إلى الأداء المتميز، حيث أن العمل على توفير بيئة عمل صحية ستدعم تحسين القدرات البشرية للبنك، وتطوير إمكانياته باستمرار مما سيعزز تحقيق أهدافه الرئيسية

## الدراسات السابقة:

دراسة (أبو جليل، 2018) بعنوان: «تقييم أثر بعض أبعاد الصحة التنظيمية على أداء مندوبي المبيعات والتسويق في شركات التأمين الأردنية»

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر أبعاد الصحة التنظيمية على أداء مندوبي المبيعات والتسويق في شركات التأمين الأردنية، وتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، لأبعاد الصحة التنظيمية المتمثلة بـ(وضوح الهدف، الثقة، الإبداعية، التماسك، وملاءمة الاتصالات) على أداء مندوبي المبيعات والتسويق في شركات التأمين الأردنية، كما أظهرت النتائج أن مستوى تقييم أبعاد الصحة التنظيمية وأداء مندوبي المبيعات والتسويق في شركات التأمين الأردنية، كان بدرجة مرتفعة باستثناء بُعد ملاءمة الاتصالات، فقد جاء بدرجة متوسطة.

دراسة (Arokiasamy, 2018): بعنوان:

"Linking transformational leadership with organizational health of secondary school teachers: A conceptual model and research proposition"

«ربط القيادة الانتقالية بالصحة التنظيمية لمعلمي المدارس الثانوية: نموذج مفاهيمي ومقترح بحثي»

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسات القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس في المدارس الثانوية الوطنية في ماليزيا، وتحديد ما إذا كانت الثقافة المدرسية تعمل كمنسق للعلاقة بين القيادة التحويلية والصحة التنظيمية لمعلمي المدارس الثانوية في الولايات الثلاث في ماليزيا. وبينت النتائج أن التخطيط للتعليم لإنشاء مدارس عالية الاداء في ماليزيا اتخذ خطوات أولية لرسم مستقبل التعليم في البلاد، مع الأخذ في الاعتبار ليس فقط من سيقوم بتنفيذ هذه التغييرات ، ولكن أيضاً كيف سيتم تحقيق أهدافهم. وقد طوّرت هذه المقالة نموذجاً مفاهيمياً عن ثقافة المدرسة تعمل كمنسق للعلاقة بين القيادة التحويلية والصحة التنظيمية لمعلمي المدارس الثانوية ، وقدمت شرحاً لتأثيراتها من خلال منهجية إحصائية.

دراسة (شباح، 2017) بعنوان: «فرق العمل وبناء الصحة التنظيمية للمؤسسة»

هدف البحث إلى التعرف على سبل الاستغلال الامثل للطاقات والكفاءات البشرية من خلال جو عمل مناسب يلبي احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية وتساعد في بناء الصحة التنظيمية في المؤسسات الأردنية، وبينت النتائج أن فرق العمل الفعّالة تساعد على خلق مناخ عملي صحي، يساهم فيه الجميع ويسمح بتطوير وارتقاء أعضائه، من خلال نجاحهم

الجماعي، وبذلك فهي تركز قواعد بناء صحة تنظيمية سليمة للمؤسسة، وتعتبر هذه الاستراتيجية من أفضل الاستراتيجيات التي تؤدي الى نجاح المؤسسات والحفاظ عليها.

دراسة (senyang, et al, 2015) بعنوان:

»Antecedents of Organizational Health in Southern Thailand»

«الصحة التنظيمية في جنوب تايلاند»

هدفت هذه الدراسة لتطوير نموذج معادلة هيكلية لسببية والعلاقات بين الالتزام التنظيمي، والعدالة التنظيمية و القيادة التحويلية والصحة التنظيمية في الإدارة المحلية المنظمات.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية والقيادة التحويلية له آثار مباشرة على الصحة التنظيمية.

دراسة (Jalilvand, 2015): بعنوان :

«The Relationship between Negotiation Skills of Managers and Organizational Health»

«العلاقة بين مهارات التفاوض للمديرين والصحة التنظيمية»

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين مهارات المديرين التفاوضية والصحة التنظيمية، ولتحقيق هذه الغاية، اختيرت مؤسسة خراسان العامة للتأمين الصحي كدراسة حالة.

وقد أيدت النتائج الفرضية الرئيسية للعلاقة بين عناصر مهارات التفاوض والصحة التنظيمية، عند مستوى الثقة 99٪، ولذلك هناك حاجة إلى مراعاة عناصر مهارات التفاوض عندما يتعلق الأمر بالمنظمة.

دراسة (الصريرة، 2013) بعنوان: أثر تطبيق الصحة التنظيمية في جودة الخدمات الحكومية: دراسة ميدانية على مديريات الصحة في إقليم الوسط بالأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الصحة التنظيمية في جودة الخدمات الحكومية في مديريات الصحة إقليم الوسط بالأردن، وبينت النتائج أن تصورات العاملين في مديريات الصحة في إقليم الوسط بالأردن لأبعاد الصحة التنظيمية جاءت بمستوى مرتفع، وأن تصورات العاملين لأبعاد جودة الخدمات الحكومية ذات مستوى مرتفع أيضاً، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية، لتطبيق مبادئ الصحة التنظيمية في جودة الخدمات الحكومية، وقد فسرت الصحة التنظيمية ما مقداره (48.0%) من التباين في جودة الخدمات الحكومية، كما تبين وجود فروق في التصورات لتطبيق مبادئ الصحة التنظيمية تعزى

للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والنوع الاجتماعي، والخبرة، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي)، إضافة إلى وجود فروق في تصورات المبحوثين لجودة الخدمات الحكومية، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والنوع الاجتماعي، الخبرة، المستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي).

#### دراسة (Cook & Verma, 2012) بعنوان:

“Exploring the Linkage Between Quality System and Performance”

« اختبار العلاقة بين نظام الجودة والأداء المتميز »

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقات المفترضة بين أبعاد ونظام الجودة ممثلة ب(القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على الزبون، والموارد البشرية)، والأداء المتميز ممثلة ب(التوكيد، الاعتناق، والأدلة المادية، والاستجابة و المعولية) وأثر هذه العلاقة في تحقيق التفوق في الأداء، بدلالة المكتسبات المالية ممثلة ب (الربحية، وتخفيض الكلفة) ومكتسبات القيمة ممثلة ب (مؤشرات رضا الزبون، والتسليم، والمسؤولية الاجتماعية)، وطبقت في الولايات المتحدة الأمريكية.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات نظام الجودة وأبعاد جودة الخدمة والتفوق في الأداء.

دراسة (فرج، 2012) بعنوان: علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الأعمال وأثرهما في الأداء المتميز: دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية/ المساهمة المختلطة.

هدفت الدراسة إلى وصف متغيرات الدراسة (تقانة المعلومات، وإعادة هندسة الأعمال، والأداء المتميز) في شركة بغداد للمشروبات الغازية/ المساهمة المختلطة، إضافة إلى تحليل العلاقة بين تقانة المعلومات وإعادة هندسة الأعمال والأداء المتميز، في شركة بغداد للمشروبات الغازية/ المساهمة المختلطة، وقياس أثر (العلاقة بين تقانة المعلومات وإعادة هندسة الأعمال) في تحقيق الأداء المتميز، وتوصلت الدراسة إن استعمال بطاقات الدرجات المتوازنة، يعد أمراً مكملاً ومتداخلاً مع استعمال تقانة المعلومات، واعتماد مفاهيم إعادة هندسة الأعمال إذا ما أرادت الشركة الوصول إلى التميز في أداءها لأعمالها.

دراسة (يوسف، 2012) بعنوان: أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تقنية المعلومات ورأس المال الفكري، فضلاً عن تأثير التقنية ورأس المال الفكري على الأداء المتميز، في كليات جامعة الموصل،

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم ذلك من خلال تصميم وبناء مقياس له القدرة على قياس الأبعاد الرئيسية للدراسة والمتمثلة باستمارة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، وأنه يوجد حاجة إلى إقامة وحدة متخصصة لمتابعة الأداء المتميز والمبدع.

## التعقيب على الدراسات السابقة

### • أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- 1. من حيث الموضوع:** اهتمت معظم الدراسات السابقة بإبراز مفهوم الصحة التنظيمية، وأبعاده ومهاراته، وأهميته، ودوره في المؤسسات المختلفة، كما تناولت علاقته بمجالات مختلفة، كالقيادة التحويلية في دراسة (Arokiasamy, 2018)، أداء مندوبي المبيعات في دراسة (أبو جليل، 2018)، فرق العمل في دراسة (شباح، 2017)، جودة الخدمات الحكومية في دراسة (الصرايرة، 2013)، بينما تناولت الدراسة الحالية علاقته بالأداء المتميز. كما تناولت الدراسات السابقة موضوع الأداء المتميز، من حيث تعريفه وعناصره وتقييمه وأهدافه وأهميته ومزاياه، وأثر متغيرات عديدة على تحقيقه مثل الجودة في دراسة (Cook & Verma, 2012)، تقنية المعلومات وإعادة هندسة الأعمال في دراسة (فرج، 2012)، رأس المال الفكري في دراسة (يوسف، 2012)، وهي بذلك تختلف عن الدراسة الحالية التي تناولت أثر الصحة التنظيمية على الأداء المتميز.
- 2. من حيث الزمان:** جميع الدراسات السابقة حديثة، حيث تم إجراؤها في الفترة ما بين 2012-2018.
- 3. من حيث المكان:** تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة فمنها العربية (أردنية، عراقية، سعودية) وأيضاً دراسات أجنبية (ماليزية....) بينما طبقت هذه الدراسة في البيئة الفلسطينية.
- 4. من حيث المنهج:** اشتركت جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- 5. من حيث المجتمع:** تنوعت العينات حيث شملت مؤسسات تربية (المدارس) ومديريات صحية، وشركات تأمين، جامعات، شركات ربحية. بينما مجتمع الدراسة الحالية يتمثل في العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني.
- 6. من حيث أداة الدراسة:** تشترك الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

- **مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:** تم الاستفادة منها في توضيح مشكلة الدراسة وتحديد أبعاد الصحة التنظيمية والأداء المتميز. كما تم الاستفادة منها في بناء أداة الدراسة (الاستبانة) إضافة إلى تحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها.
- **ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**
  - تعتبر هذه الدراسة بناءً معرفياً وتراكمياً للدراسات السابقة، فهي تأتي استكمالاً لما قدموه من دراسات ونتائج وتوصيات.
  - تركز الدراسة الحالية على دور الصحة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز، وهي تختلف عن الدراسات السابقة، حيث جمعت بين المتغيرين.
  - في حدود علم الباحث قد تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات الفلسطينية من حيث الجمع بين أبعاد الصحة التنظيمية والأداء المتميز.
  - تطرح هذه الدراسة مدخلاً لتحقيق الأداء المتميز، في ظل توافر أبعاد الصحة التنظيمية.

## منهجية وإجراءات الدراسة

### المقدمة:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة، من حيث الطريقة والأسلوب والإجراءات المتبعة، ويحتوي هذا الفصل على منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة وخصائصها، وأدوات الدراسة، والتأكد من صدق الاستبانة وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، واختبار توزيع البيانات.

### أولاً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يفيد في فهم أفضل وأدق لجوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة، حيث يصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كميّاً وكيفياً.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني (فرع الرمال - الإدارة العامة/ فرع النصر/ فرع النصيرات)، ويبلغ عددهم 177 موظف وموظفة، وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل في الدراسة، نظراً لصغر مجتمع الدراسة، بينما تم استرداد 150 استبانة أي بنسبة 84.7%.

## الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة

تم تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث، ويمكن عرضها في الجدول التالي:

جدول رقم (1) الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث

م.	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث	التكرار	النسبة %
1.	الجنس	ذكور	79.3
		اناث	20.7
		المجموع	150
2.	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	9.3
		من 5-أقل من 10 سنوات	9.3
		من 10-أقل من 15 سنة	15
		15 سنة فأكثر	17
		المجموع	150

### رابعا: أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة استنادا إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، ولتحديد المقياس المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2): المقياس المعتمد في الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	قليلة جدا
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	قليلة
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52% - 68%	متوسطة (إلى حدا)
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68% - 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%	كبيرة جدا

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المقياس المعتمد للدراسة.

#### خامساً: صدق أداة الدراسة:

ونعني بصدق أداة الدراسة، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الطرق التالية:

#### 1. الصدق من وجهة المحكمين:

تم عرض الاستبانة على المحكمين من ذوى الاختصاص، من أجل التأكد من مدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة.

#### 2. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (3): معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة «Sig.»	الدالة
1	النزاهة المؤسسية	0.645	0.000	دالة عند 0.01
2	الهيكل الأساسي	0.927	0.000	دالة عند 0.01
3	الروح المعنوية	0.869	0.000	دالة عند 0.01
4	الأداء المتميز	0.687	0.000	دالة عند 0.01

يتبين من الجدول السابق أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

#### سادساً: ثبات أداة الدراسة:

ونعني بثبات أداة الدراسة، أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً، لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال الطرق التالية:

#### 1. الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب قيمة معاملات الارتباط باستخدام معادلة

ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (4): معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
1	النزاهة المؤسسية	0.734
2	الهيكل الأساسي	0.861
3	الروح المعنوية	0.868
4	الأداء المتميز	0.847
	الاستبانة ككل	0.957

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة هي معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

## 2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5): معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة

	المحور	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	النزاهة المؤسسية	0.789	0.882
2	الهيكل الأساسي	0.658	0.794
3	الروح المعنوية	0.796	0.886
4	الأداء المتميز	0.687	0.814
	الاستبانة ككل	0.868	0.929

يتبين من الجدول السابق، أن معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة هي معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

## سابعاً: اختبار توزيع البيانات:

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test، لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

## جدول رقم (6): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

م	المحور	قيمة «Sig.»
1	النزاهة المؤسسية	0.086
2	الهيكل الأساسي	0.200
3	الروح المعنوية	0.127
4	الأداء المتميز	0.140

يتبين من الجدول السابق أن قيمة «Sig.» لجميع محاور الاستبانة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

## تحليل نتائج الدراسة الميدانية

### واختبار صحة الفروض

#### المقدمة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية، و علاقتها بالأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني، حيث يحتوي هذا الفصل على تحليل بيانات محاور وفقرات الاستبانة، واختبار فرضيات الدراسة.

#### أولاً: نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال على ما يلي:

ما واقع توافر أبعاد الصحة التنظيمية في البنك الإسلامي الفلسطيني؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار «T» للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالية:

#### جدول رقم (7) تحليل محاور الصحة التنظيمية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة «Sig»	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	النزاهة المؤسسية	4.114	0.626	13.778	0.000	82.278	1	كبيرة
2	الهيكل الأساسي	3.992	0.647	11.874	0.000	79.833	2	كبيرة
3	الروح المعنوية	3.853	0.570	11.588	0.000	77.056	3	كبيرة
	الصحة التنظيمية	3.986	0.535	14.285	0.000	79.722		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن واقع النزاهة المؤسسية في البنك الإسلامي الفلسطيني جاء بوزن نسبي (82.278)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، بينما واقع الهيكل الأساسي في البنك الإسلامي الفلسطيني جاء بوزن نسبي (79.833)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، أما واقع الروح المعنوية في البنك الإسلامي الفلسطيني جاء بوزن نسبي (77.056)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، وبالتالي فإن واقع توافر أبعاد الصحة التنظيمية في البنك الإسلامي الفلسطيني جاء بوزن نسبي (79.722)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة كل من (أبو جليل، 2018) و دراسة (الصرايرة، 2013)، حيث وجد أن مستوى الصحة التنظيمية مرتفع، ويفسر الباحث ذلك بوجود جهود لدى إدارة البنك في إطار توفير أبعاد الصحة التنظيمية، وأيضاً وجود انطباق جيد لدى الموظفين حول بيئة عملهم مع

ملاحظة أن بُعد «الروح المعنوية» حصلت على الترتيب الأخير من وجهة نظرهم، وهو ما يستدعي اهتمام أكثر من إدارة البنك لتدعيمها.

### جدول رقم (8) تحليل فقرات محور النزاهة المؤسسية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة «Sig»	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	سياسات العمل واضحة لجميع العاملين بالبنك	3.833	0.905	7.132	0.000	76.667	6	كبيرة
2	نهتم بسلامة المعاملات مع عملاء البنك	3.883	0.804	8.505	0.000	77.667	5	كبيرة
3	أنظمة التقييم تراعي الفروقات الفردية للعاملين	4.317	0.725	14.074	0.000	86.333	1	كبيرة جدا
4	يم مراعاة معايير الشفافية والنزاهة في التعامل مع العملاء	4.317	0.833	12.237	0.000	86.333	1	كبيرة جدا
5	فرص الترقيات قائمة لجميع العاملين دون تحيز	4.283	0.885	11.236	0.000	85.667	3	كبيرة جدا
6	تخضع جميع المعاملات للمتابعة والتقييم.	4.050	0.982	8.286	0.000	81.000	4	كبيرة
	المحور ككل	4.114	0.626	13.778	0.000	82.278		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن واقع النزاهة المؤسسية في البنك الإسلامي الفلسطيني جاء بوزن نسبي (82.278)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). وأن الفقرة الثالثة والتي تنص على أن أنظمة التقييم تراعي الفروقات الفردية للعاملين وأيضاً بنفس الترتيب الفقرة الرابعة والتي تنص على أنه يتم مراعاة معايير الشفافية والنزاهة في التعامل مع العملاء، حيث حصلت على أعلى ترتيب بين الفقرات بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، بينما الفقرة الأولى من الجدول تنص على أن سياسات العمل واضحة لجميع العاملين بالبنك حصلت على الترتيب الأدنى من بين الفقرات بدرجة موافقة (كبيرة)، ويفسر الباحث ذلك بأن واقع النزاهة المؤسسية مقبول من وجهة نظر العاملين، إلا أنه يوجد ضعف في التواصل بين المستويات الإدارية، لإيصال السياسات وإيضاحها لجميع العاملين في البنك، كما يستدعي إخضاع جميع المعاملات للمتابعة الدائمة والتقييم لتطوير النزاهة المؤسسية لدى البنك.

### جدول رقم (9) تحليل فقرات محور الهيكل الأساسي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة «Sig»	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	سلوكيات الإدارة العليا مؤثرة إيجابيا في العمل	4.200	0.971	9.575	0.000	84.000	2	كبيرة جدا
2	يوجد معايير موضوعية لتقييم أداء العاملين	3.950	0.999	7.368	0.000	79.000	4	كبيرة
3	إجراءات العمل واضحة للجميع	4.333	0.681	15.174	0.000	86.667	1	كبيرة جدا
4	الهيكل التنظيمي منسجم مع توقعات العاملين	4.167	0.886	10.198	0.000	83.333	3	كبيرة
5	سياسات العمل المتبعة محفزة	3.900	0.951	7.328	0.000	78.000	5	كبيرة
6	سلطات العمل تتسجم مع المسؤوليات	3.400	0.978	3.169	0.002	68.000	6	كبيرة
	المحور ككل	3.992	0.647	11.874	0.000	79.833		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن واقع الهيكل الأساسي في البنك الإسلامي الفلسطيني جاء بوزن نسبي (79.833)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، وأن الفقرة الثالثة التي تنص على إجراءات العمل واضحة للجميع قد حصلت على أعلى ترتيب بين الفقرات بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، بينما الفقرة السادسة من الجدول تنص على أن سلطات العمل تتسجم مع المسؤوليات، حصلت على الترتيب الأدنى من بين الفقرات بدرجة موافقة (كبيرة)، ويفسر الباحث ذلك بأن المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظفين، قد لا تتسجم مع سلطات العمل الممنوحة، خاصة في الوظائف الدنيا، مما قد يسبب خللاً في الهيكل الأساسي، وهو ما يستدعي معالجة ذلك من قبل الإدارة العليا للبنك، كما يتطلب اتباع سياسات في العمل أكثر تحفيزاً للموظفين.

## جدول رقم (10) تحليل فقرات محور الروح المعنوية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة «Sig»	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يشعر العاملین بالانتماء للمؤسسة	3.683	0.911	5.809	0.000	73.667	5	كبيرة
2	يوجد صداقات وثقة بين العاملين في البنك	4.133	0.791	11.096	0.000	82.667	1	كبيرة
3	يتعامل الجميع بإيجابية مع بعضهم البعض	4.000	0.759	10.204	0.000	80.000	2	كبيرة
4	تؤدي الأعمال بروح تعاونية	3.983	0.873	8.723	0.000	79.667	3	كبيرة
5	يوجد حماس داخلي لدى العاملين لإنجاز الأعمال	3.433	0.789	4.254	0.000	68.667	6	كبيرة
6	يلاحظ تعاطف متزايد بين العاملين في المنظمة	3.883	0.691	9.900	0.000	77.667	4	كبيرة
	المحور ككل	3.853	0.570	11.588	0.000	77.056		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن واقع الروح المعنوية في البنك الإسلامي الفلسطيني جاء بوزن نسبي (77.056)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). وأن الفقرة الثانية تنص على أنه يوجد صداقات وثقة بين العاملين في البنك حصلت على الترتيب الأعلى بين الفقرات بدرجة موافقة (كبيرة)، بينما الفقرة الخامسة من الجدول تنص على أنه يوجد حماس داخلي لدى العاملين لإنجاز الأعمال، حصلت على الترتيب الأدنى من بين الفقرات بدرجة موافقة (كبيرة)، ويفسر الباحث ذلك بالروتين السائد في وظائف البنوك وهو ما قد يؤثر على الروح المعنوية لدى العاملين كما يؤثر على انتمائهم للمؤسسة، مما يستدعي إثراء الوظائف وتطبيق أنظمة حوافز تتناسب مع إنجازات الموظفين، لحنهم إلى مستوى أداء أعلى.

## ثانياً: نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال على ما يلي:

ما مستوى تحقيق الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار «T» للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (11) تحليل فقرات محور الأداء المتميز

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة «Sig»	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يوجد اهتمام نحو تحقيق أداء جيد لموظفي البنك.	3.683	0.770	6.874	0.000	73.667	5	كبيرة
2	نوفر الموارد اللازمة للإبداع والتميز.	3.733	0.756	7.512	0.000	74.667	2	كبيرة
3	نهتم بتعزيز التفاعل والتواصل مع مؤسسات المجتمع المدني.	3.733	0.954	5.952	0.000	74.667	3	كبيرة
4	نوفر بيئة عمل مميزة.	3.717	0.804	6.901	0.000	74.333	4	كبيرة
5	نسعى لتنمية الطاقات الفكرية في المجالات المهنية.	3.633	0.823	5.963	0.000	72.667	7	كبيرة
6	نوظف التطور الإلكتروني في دعم البرامج البنكية.	3.550	0.790	5.391	0.000	71.000	9	كبيرة
7	نوفر تسهيلات بنكية مميزة للعملاء.	3.400	0.978	3.169	0.002	68.000	12	كبيرة
8	تقيم البرامج البنكية لتلائم التطورات في الخدمات المصرفية.	3.550	0.852	4.999	0.000	71.000	10	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة «Sig»	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
9	نوظف التدريب لتطوير أداء الموظفين بالجامعة.	3.683	0.792	6.685	0.000	73.667	5	كبيرة
10	تخضع الوظائف المختلفة إلى التحسين المستمر.	3.283	0.976	2.249	0.028	65.667	14	متوسطة
11	نعتمد الوسائل التكنولوجية الحديثة في العمل.	3.633	0.920	5.333	0.000	72.667	7	كبيرة
12	نستفيد من نتائج تقييم رضا الزبائن حول أداء البنك.	3.750	0.876	6.634	0.000	75.000	1	كبيرة
13	نعمل على استقطاب الكفاءات في المجالات الوظيفية المختلفة.	3.333	1.084	2.382	0.020	66.667	13	متوسطة
14	نستجيب إلى المقترحات المقدمة لتطوير خدمات البنك.	3.417	1.046	3.085	0.003	68.333	11	كبيرة
	المحور ككل	3.579	0.606	7.391	0.000	71.571		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن مستوى تحقيق الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني جاء بوزن نسبي (71.571)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة) وتتناسب هذه النتيجة مع دراسة (يوسف، 2012). وأن الفقرة الثانية عشرة التي تنص على أنه نستفيد من نتائج تقييم رضا الزبائن حول أداء البنك حصلت على الترتيب الأعلى بين الفقرات بالجدول، بدرجة موافقة (كبيرة)، بينما الفقرة العاشرة من الجدول التي تنص على أنه تخضع الوظائف المختلفة إلى التحسين المستمر، حصلت على الترتيب الأدنى من بين الفقرات بدرجة موافقة (متوسطة)، ويفسر الباحث ذلك مستوى بأن مستوى الأداء مقبول من وجهة نظر العاملين وأن طبيعة الأعمال في البنوك هي محاسبية أو إدارية وبالتالي من الصعب إجراء تطويرات مستمرة عليها إلا أنه بالإمكان الاعتماد بشكل مستمر على المستجدات المعرفية والتكنولوجية وخاصة في مجال الأعمال المحوسبة مع تدريب العاملين عليها.

### ثالثاً: نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال على ما يلي: إلى أي مدى يوجد علاقة بين توافر أبعاد الصحة التنظيمية وتحقيق الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توافر أبعاد الصحة التنظيمية وتحقيق الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات الارتباط، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (12) معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الصحة التنظيمية والأداء المتميز

م	المحور	الأداء المتميز	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	النزاهة المؤسسية	0.529	0.000*
2	الهيكل الأساسي	0.550	0.000*
3	الروح المعنوية	0.670	0.000*
	الصحة التنظيمية	0.666	0.000*

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل الارتباط بين النزاهة المؤسسية وبين الأداء المتميز دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النزاهة المؤسسية وبين الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني.
- معامل الارتباط بين الهيكل الأساسي وبين الأداء المتميز دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الهيكل الأساسي وبين الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني.
- معامل الارتباط بين الروح المعنوية وبين الأداء المتميز دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الروح المعنوية وبين الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني.
- معامل الارتباط بين توافر أبعاد الصحة التنظيمية وبين الأداء المتميز دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توافر أبعاد الصحة التنظيمية وبين الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني.

**يلاحظ الباحث** أن معظم الدراسات السابقة بينت وجود ارتباط بين أبعاد الصحة التنظيمية بالعديد من المجالات في المؤسسة، مثل القيادة التحويلية في دراسة (2018, Arokiasamy)، وفرق العمل في دراسة (شباح، 2017)، ومهارات تفويض المديرين في دراسة (Jalilvand, 2015)، كما تبين أيضا وجود علاقة للأداء المتميز ببعض المتغيرات، مثل تطبيق الجودة في دراسة (Cook & Verma, 2012).

**رابعا: نتائج السؤال الرابع:**

**ينص السؤال الرابع على أنه:**

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر أبعاد الصحة التنظيمية وتحقيق الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني، تعزى للمتغيرات: (الجنس، عدد سنوات الخدمة)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر أبعاد الصحة التنظيمية وتحقيق الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى للمتغيرات: (الجنس، عدد سنوات الخدمة).

ويتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر أبعاد الصحة التنظيمية وتحقيق الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول التالي:

**جدول رقم (13): الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس**

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	قيمة .Sig	الدلالة
الصحة التنظيمية	ذكور	119	4.030	0.471	0.627	0.533	غير دالة
	اناث	31	3.943	0.596			
الأداء المتميز	ذكور	119	3.631	0.547	0.666	0.508	غير دالة
	اناث	31	3.526	0.666			

\* قيمة «T» الجدولية عند درجة حرية (58) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.000)

وقد تبين من الجدول السابق أن: قيمة «T» المحسوبة أقل من قيمة «T» الجدولية في محور الصحة التنظيمية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصحة التنظيمية في البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس. وتبين أيضاً أن قيمة «T» المحسوبة أقل من قيمة «T» الجدولية في محور الأداء المتميز، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة، حول توافر أبعاد الصحة التنظيمية وتحقيق الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة).

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية، عن طريق اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (14) الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «F»	قيمة Sig	مستوى الدلالة
الصحة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	14	4.127	0.301	0.931	0.432	غير دالة
	من 5-أقل من 10 سنوات	14	4.052	0.588			
	من 10-أقل من 15 سنة	15	3.811	0.650			
	15 سنة فأكثر	17	3.971	0.530			
الأداء المتميز	أقل من 5 سنوات	14	3.730	0.559	0.405	0.750	غير دالة
	من 5-أقل من 10 سنوات	14	3.520	0.807			
	من 10-أقل من 15 سنة	15	3.576	0.636			
	15 سنة فأكثر	17	3.504	0.436			

\* قيمة «F» الجدولية عند درجة حرية (3, 56) وعند مستوى دلالة (0.05) = (2.760)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

● قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور الصحة التنظيمية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين

استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصحة التنظيمية في البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

● قيمة «F» المحسوبة أقل من قيمة «F» الجدولية في محور الأداء المتميز، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

يفسر الباحث عدم وجود فروق في وجهات نظر الموظفين في البنك حول كل من توافر أبعاد الصحة التنظيمية والأداء المتميز تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة) بعدم وجود فوارق جوهرية في الوظائف التي يشغلها كل من الإناث والذكور أو ذوي الفروق في مدة الخدمة ويلاحظ الباحث أن هناك اختلاف مع نتائج بعض الدراسات السابقة، التي بينت وجود فروق بين استجابات الباحثين حول توافر الصحة التنظيمية، مثل دراسة (الصريرة، 2013) وتعزى فيها الفروق للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والنوع الاجتماعي، والخبرة، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي).

## النتائج والتوصيات

### أولاً: نتائج الدراسة

بناءً على مخرجات الدراسة الميدانية الذي قام به الباحث، توصل إلى مجموعة من النتائج، وهي كالآتي:

#### ● النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الصحة التنظيمية)

تبين أن مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في البنك الإسلامي الفلسطيني، جاء بوزن نسبي (79.722) وهي نسبة كبيرة، وأن الأبعاد الفرعية للصحة التنظيمية كانت كالآتي:

1. واقع توافر أبعاد النزاهة المؤسسية في البنك الإسلامي الفلسطيني، جاء بوزن نسبي (82.278)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، وتبين أن سياسات العمل غير واضحة بشكل كافي لجميع العاملين.

2. واقع الهيكل الأساسي في البنك الإسلامي الفلسطيني جاء بوزن نسبي (79.833)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، كما تبين أن سلطات العمل لا تتسجم تماماً مع المسؤوليات.

3. واقع الروح المعنوية في البنك الإسلامي الفلسطيني، جاء بوزن نسبي (77.056)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). وتبين قلة الحماس الداخلي لدى العاملين لإنجاز الأعمال. كما تبين أن النزاهة المؤسسية جاءت في المرتبة الأولى، وجاء الهيكل الأساسي في المرتبة الثانية، بينما جاءت الروح المعنوية في المرتبة الثالثة.

#### ● النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء المتميز)

جاء المتوسط الحسابي النسبي الكلي لمجال الأداء المتميز بنسبة (71.571)، وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل العاملين في البنك، كما تبين قلة خضوع الوظائف المختلفة إلى التحسين المستمر.

#### ● النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- تبين أنه يوجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين توافر أبعاد الصحة التنظيمية والأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني.

- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر أبعاد الصحة التنظيمية وحول الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة).

## ثانياً: توصيات الدراسة

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يوصى الباحث بالآتي:

### ● توصيات تتعلق بالمتغير المستقل ( الصحة التنظيمية )

تعزيز توافر أبعاد الصحة التنظيمية في البنك الإسلامي الفلسطيني، من خلال:

1. تعزيز النزاهة المؤسسية في البنك، من خلال توضيح سياسات العمل المتبعة لجميع العاملين في البنك.
2. دعم الهيكل الأساسي للبنك، من خلال توزيع سلطات العمل، بما ينسجم مع المسؤوليات وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا.
3. العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين في البنك، من خلال تحفيز الحماس الداخلي لديهم لإنجاز الأعمال، وذلك عبر الاهتمام بأدائهم، و مكافأة المتميزين منهم.

### ● توصيات تتعلق بالمتغير التابع ( الأداء المتميز )

1. العمل على تدعيم الأداء المتميز، عبر تنمية وتطوير العاملين بالبنك.
2. الاهتمام بتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة لتطوير العمل.
3. متابعة مدى تقييم المجتمع المحلي لخدمات البنك، والعمل على تلبية احتياجاته.
4. الاستمرار في اخضاع الوظائف المختلفة للتطوير، والاعتماد بشكل مستمر على المستجدات المعرفية والتكنولوجية، وخاصة في مجال الأعمال المحوسبة، مع تدريب العاملين عليها.

### ● التوصيات المتعلقة بفرضيات الدراسة

على إدارة البنك العمل على تعزيز توافر أبعاد الصحة التنظيمية، لما لها من دور في تحقيق الأداء المتميز، مع الحفاظ على وجهات نظر العاملين الإيجابية نحو مؤسستهم، وأدائها.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

#### الكتب

- أبو النصر، مدحت (2009)، قادة المستقبل، المجموعة العربية للنشر، ط 1، القاهرة .
- أبو النصر، مدحت (2012)، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة.
- القريوتي، محمد قاسم (2009)، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

#### الدوريات و الرسائل العلمية

- أبو جليل، محمد منصور يوسف (2018) تقييم أثر بعض أبعاد الصحة التنظيمية على أداء مندوبي المبيعات والتسويق في شركات التأمين الأردنية، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 14، العدد 1.
- أبو جزر، حمد أحمد (2012) مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم البنك الإسلامي الفلسطيني- دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- اغا، نور غزوان (2017) تحليل السير الذاتية وأثره في الصحة التنظيمية: اختبار الدور الوسيط لإجراءات الإختيار دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الأردن ضمن مدينة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- البواب، وسام (2014) أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين (دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- السبيعي، فهد بن الحميدى مفلح(2016): الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، جامعة الأزهر، مصر، مجلة التربية، مجلد2، ع168،.
- الصرايرة، ريم (2013). «أثر تطبيق الصحة التنظيمية في جودة الخدمات الحكومية: دراسة ميدانية على مديريات الصحة في إقليم الوسط في الأردن» ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- راضي، جواد محسن و خليل، زينة كاظم، (2016) تأثير أدوار الموارد البشرية

الاستراتيجية في الأداء المتميز- دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 18، عدد 3.

- شباح، مريم، (2017) فرق العمل وبناء الصحة التنظيمية للمؤسسة، مجلة كلية التربية(جامعة بنها)، مجلد (28)، العدد 109.
- فرج، وليد علاء(2012)، علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الأعمال وأثرهما في الأداء المتميز، دراسة حالة في شركات بغداد للمشروبات الغازية / المساهمة المختطة، رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية / بغداد - هيئة التعليم التقني.
- يوسف، بسام عبد الرحمن (2012)، أثر تقنيات المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

### المراجع الأجنبية

- Arokiasamy, Anantha Raj A. (2018) Linking transformational leadership with organizational health of secondary school teachers: A conceptual model and research proposition, Economics, Management and Sustainability, Vol. 3, No. 1 <https://jems.sciview.net>
- Cook, I., & Verma, R., (2012), Exploring The Linkage Between Quality System and Performance, Quality Management Journal, Vol. 9, No. 2, U.S.A,p:44-56.
- Jalilvand, Hossein (2015) The Relationship between Negotiation Skills of Managers and Organizational Health, International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol. 2. No. 2.
- Heidarie,Alireza; et.al ,(2012) Relationship between Quality of Work Life, Organizational Health and Commitment with Job Satisfaction, Life Science Journal ; Vol. 9, No. 3.
- Hoy, W.K., & Miskel, (2008), Theory research and practice in educational management, Publications anzaly, 448,451-4.

- Rajabian, Ehsan, (2012), relationship among communication skills of management and organizational health: case study middle and secondary schools of the city Chenaran, interdisciplinary journal of Contemporary research in business, June , Vol .4,No. 2.
- Senyang, Saranee U-, Kanon Trichandhara, and Idsaratt Rinthaisong (2017) Antecedents of Organizational Health in Southern Thailand, International Journal of Behavioral Science, Vol. 12.
- Sivapragasam, P. & Raya, R. (2013). Organizational health: Knowledge based sectoral employees. SCMS Journal of Indian Management ,pp:55-62.
- U-senyang, Saranee, Kanon Trichandhara, and Idsaratt Rinthaisong (2017) Antecedents of Organizational Health in Southern Thailand, International Journal of Behavioral Science, Vol. 12, Issue 1,pp: 79-94.
- Xenidis ,Yiannis, & Theocharous, Kyriakos, (2014), organizational health: Definition and assessment, Elsevier journal .procedia engineering creative construction conference.
- Yuceler , aydan, (2013) "The Relation Between Organizational Health and organizational commitment ,"Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol .4, No .10.

#### مراجع أخرى:

- البنك الإسلامي الفلسطيني، (2017). التقرير السنوي.
- موقع البنك الإسلامي الفلسطيني بتاريخ 2018/5/5 (www.islamicbank.ps)