

أثر تنفيذ الاستراتيجية في الأداء المنظمي  
دراسة حالة في المستشفيات الأردنية الخاصة

**The Impact of Strategy Implementation on Organizational  
Performance: A Case Study in Jordanian Private Hospitals**

اعداد الطالب

عكاب محمد عبدالفتاح الجناحي

اشراف

الدكتور علي الضلاعين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الاعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني / 2016

## تفويض

أنا الموقع أدناه (عكاب محمد عبدالفتاح) أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً والكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: عكاب محمد عبدالفتاح

التاريخ: 2016/1/10

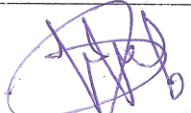


التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " أثر تنفيذ الاستراتيجية في الأداء المنظمي: دراسة حالة في المستشفيات الأردنية الخاصة".

وأجيزت بتاريخ:

### أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع		الاسم والرتبة
	رئيساً	الاستاذ الدكتور كامل المغربي
	مشرفاً	الدكتور على الضلاعين
	عضواً خارجياً	الاستاذ الدكتور موسى اللوزي

## شكر وتقدير

يقول الرسول محمد صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله". وانطلاقاً من قول معلمنا الأول أود أن اتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني ووقف الى جانبي او قدم لي علماً أو مشورة خلال مسيرتي الدراسية لنيل شهادة الماجستير وأخص بالذكر منهم:

الدكتور على الضلاعين مشرفي الفاضل الذي لم يألو جهداً ولم يتوان في تقديم المساعدة والمشورة. والاساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بموافقهم على مناقشة هذه الرسالة والاساتذة الأفاضل الذين تعلمت منهم الكثير أ. د. محمد النعيمي، أ. د. ليث الربيعي، أ. د. نعمة الخفاجي، د. سمير الجبالي، د. عبدالعزيز الشرياتي، والآنسة وفاء العبسي.

شكري الجزيل للعم أ. د. حازم ذياب الجنابي الذي قدم لي الكثير خلال كتابتي هذه الرسالة. والأعمام الاساتذة عزام طويسان الجنابي ولازم ذياب الجنابي الذين ساعداني منذ أول خطوة على طريق نيل شهادة الماجستير.

أولاد عمي الأخ صقر الشيخ خالد عبدالفتاح والأخ زيد المهندس مخلص كافي الذين وقفوا معي طيلة ايام الدراسة.

العم الشيخ مجيد محمد السعد لما أبداه من دعم معنوي خلال ايام الدراسة. السادة الحاج الوزير رعد شلال العاني والخال الحاج جبير محمد خلف الحديثي وأولاده والاستاذ باسم ذياب الجنابي والشيخ غانم عبد الجفيري والعم عبدالرحمن خلف سجل والعم مزهر صبار ملاحياد والاخ عثمان رياض والأخ عاطف برعي من مصر.

## الإهداء

الى ... مثلي الأعلى في الحياة ... أبي الشيخ محمد وعمي الشيخ خالد

الى ... التي تحت اقدمها قطعة من الجنة ... أمي

الى ... أهلي الطيبين حفظهم الله تعالى

أهدي هذا الجهد المتواضع

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الاهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال والملاحق
ي	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الانجليزية
1	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
1	(1-1) المقدمة
3	(2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(3-1) أهداف الدراسة
6	(4-1) أهمية الدراسة
7	(5-1) فرضيات الدراسة
8	(6-1) انموذج الدراسة
8	(7-1) مصطلحات الدراسة
10	(8-1) حدود الدراسة
10	(9-1) محددات الدراسة
11	<b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة</b>
11	(1-2) المقدمة
11	(2-2) الإطار النظري
23	(3-2) الدراسات السابقة العربية والأجنبية
29	(4-2) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
36	(5-2) نبذة عن المستشفيات الأردنية الخاصة

42	<b>الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات</b>
42	(1-3) المقدمة
42	(2-3) منهج البحث
42	(3-3) مجتمع الدراسة وعينتها
44	(4-3) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات
45	(5-3) المعالجة الاحصائية المستخدمة
46	(6-3) صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)
47	<b>الفصل الرابع: نتائج التحليل واختبار الفرضيات</b>
47	(1-4) المقدمة
47	(2-4) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
50	(3-4) الاحصاء الوصفي لاجابات افراد العينة على متغيرات الدراسة
60	(4-4) مصفوفة الارتباط
61	(5-4) افتراضات تحليل الانحدار
62	(6-4) اختبار فرضيات الدراسة
66	<b>الفصل الخامس: النتائج والخلاصة والتوصيات</b>
66	(1-5) المقدمة
66	(2-5) النتائج
67	(3-5) الخلاصة
68	(4-5) التوصيات
70	<b>قائمة المراجع</b>
70	المراجع العربية
73	المراجع الأجنبية
77	<b>قائمة الملاحق</b>

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية	38
2	عدد الاستبانات الموزعة والمستردة	43
3	تكرار ونسبة متغير النوع الاجتماعي لأفراد العينة	47
4	تكرار ونسبة متغير العمر لأفراد العينة	48
5	تكرار ونسبة متغير المؤهل العلمي لأفراد العينة	48
6	تكرار ونسبة متغير عدد سنوات الخدمة في المستشفى لأفراد العينة	49
7	تكرار ونسبة متغير عدد سنوات الخدمة في القطاع الصحي لأفراد العينة	50
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تنفيذ الاستراتيجية	51
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الهيكل التنظيمي	53
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الثقافة المنظمة	55
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور النظم الرقابية	56
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الأداء المنظمي	58
13	مصفوفة ارتباط المتغيرات	60
14	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	61
15	نتائج اختبار التداخل الخطي للمتغيرات المستقلة	62
16	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتنفيذ الاستراتيجية والأداء المنظمي	63
17	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	65



## قائمة الأشكال والملحق

الصفحة	العنوان	الرقم
8	انموذج الدراسة	1
77	الملحق (1) الاستبانة بصورتها النهائية	2
81	الملحق (2) قائمة بأسماء محكمي اداة الدراسة	3

## المخلص باللغة العربية

أثر تنفيذ الاستراتيجية في الأداء المنظمي: دراسة حالة في المستشفيات الأردنية الخاصة

اعداد

عكاب محمد عبدالفتاح

اشراف

الدكتور علي الضلاعين

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر تنفيذ الاستراتيجية في الأداء المنظمي للمستشفيات الأردنية الخاصة في مدينة عمان. استخدمت الدراسة ثلاثة أبعاد لمتغير تنفيذ الاستراتيجية هي الهيكل المنظمي والثقافة المنظمة ونظم الرقابة في المستشفيات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل، وتم تطوير استبانة بالرجوع الى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة من أجل جمع البيانات، حيث تم توزيعها بعد التحقق من صدقها وثباتها على عينة تكونت من (150) مديراً من المديرين العاملين في مختلف المستويات الادارية في خمسة من المستشفيات الأردنية الخاصة تم اختيارها بطريقة قصدية، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (76) بنسبة استجابة بلغت (51%). استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف التعرف على مستوى اهتمام ادارات المستشفيات بتنفيذ استراتيجياتها، ومن أجل التعرف على مستوى الأداء المنظمي للمستشفيات. وأشارت النتائج الى ارتفاع مستوى اهتمام المديرين بتنفيذ الاستراتيجية والى ارتفاع مستوى الأداء المنظمي للمستشفيات. وبعد اجراء تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، أظهرت النتائج وجود أثر معنوي لتنفيذ الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الأداء المنظمي. وبصورة مستقلة بينت النتائج ان وجود اثر معنوي لكل من الهيكل المنظمي والثقافة المنظمة في الأداء

المنظمي. وفي المقابل، أظهرت النتائج عدم وجود اثر معنوي لبعء نظم الرقابة في الأداء المنظمي. وعليه أوصت الدراسة ضرورة التزام الادارة العليا بتنفيذ الاستراتيجية والموائمة بين الأنشطة المنظرية وتنفيذ الاستراتيجية بالاضافة الى الاهتمام بتحسين الهيكل التنظيمي من حيث آلية التقارير والاتصالات وتصميم الوظائف من أجل تحسين تنفيذ الاستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** تنفيذ الاستراتيجية في الأداء المنظمي.

## **Abstract**

### **The Impact of Strategy Implementation on Organizational Performance: A Case Study in Jordanian Private Hospitals**

*Prepared by*

**Okab Mohammad Abdulfatah**

*Supervised by*

**Dr. Ali Al-Dalain**

The aim of the study was to identify the impact of strategy execution on organizational performance of Jordanian private hospitals in Amman, the capital city. Three dimensions of strategy execution were applied in this study: organizational structure, organizational culture and control systems. The present study used the descriptive analytical method in order to achieve its purposes. A questionnaire-based survey was developed on the basis of related works for the sake of collecting data. A sample consisted of 150 managers was selected from different management levels working in 5 Jordanian private hospitals intentionally selected. Out of them 76 questionnaires were returned with response rate equals 51%. Means and standard deviations were used to determine the extent to which managers were interested in strategy execution and to identify the level of organizational performance of hospitals. The findings revealed a significant level of strategy execution adoption in hospital as well as a significant level of organizational performance. Additionally, regression analysis test was conducted to test study hypotheses. The results supported the hypothesis that strategy execution has a significant impact on organizational performance. Although, the results indicated that both organizational structure and organizational culture have a significant impact on the organizational performance of private hospitals, control systems were found to have no significant impact on

Organizational performance. Hence, top management commitment, alignment of organizational activities with strategy execution as well as enhancement of organizational structure in terms of reporting, communications and job design were some recommendations of this study.

**Key Words:** Strategy Implementation on Organizational Performance.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### (1-1) مقدمة

تتسم بيئة الأعمال اليوم بالعديد من التطورات والتغيرات والتحديات، ومنها المنافسة العالمية الشديدة، والتغيرات التكنولوجية المتسارعة، والحاجة الى تحسين عمليات الرقابة والاستخدام الفعال للموارد البشرية، والسعي لتحسين الأداء المنظمي وتحقيق الميزة التنافسية، وهو الأمر الذي يضع المنظمات أمام تحديات كبيرة تجبرها على الأخذ بهذه المعطيات وتوجيهها لصالح المنظمة.

لقد أدت هذه العوامل المتداخلة بالمنظمات الى اعادة النظر بتوجهاتها الاستراتيجية، خاصة في ظل الشواهد العديدة على اخفاق الكثير من الشركات الكبرى بسبب عدم ملائمة التوجهات الاستراتيجية أو عدم القدرة على تطبيقها، ومن هنا ظهرت الحاجة الى التركيز على مختلف العوامل التي تسهم بنجاح المنظمة، ومنها على سبيل المثال لا الحصر صياغة الاستراتيجية الملائمة والعمل على تنفيذها بصورة فعالة.

يعد تنفيذ الاستراتيجية واحدة من المراحل التي تتضمنها الادارة الاستراتيجية، فهي تأتي بعد أن تنتهي المنظمة من صياغة رسالتها وتحديد أهدافها، واجراء التحليل الاستراتيجي الذي تبنى عليه عملية صياغة الاستراتيجية، واتخاذ القرار المتعلق بالاختيار الاستراتيجي. ويشير مفهوم تنفيذ الاستراتيجية الى مجموعة الأنشطة والمهام التي تمارسها المنظمة من أجل وضع الاستراتيجيات التي تمت صياغتها مسبقاً موضع التنفيذ. ويعني اغفال مرحلة تنفيذ الاستراتيجية الحكم على بقية مراحل الادارة الاستراتيجية بالفشل، حيث لا قيمة لاستراتيجية مميزة لا تلقى طريقها للتنفيذ.

وحيث أن الأداء المنظمي المتميز يعد بمثابة نتاج للعملية الاستراتيجية التي تحاول المنظمة من خلالها تحقيق أهدافها بعيدة المدى، فإن مرحلة تنفيذ الاستراتيجية ذات أهمية بالنسبة لتحسين مستوى الأداء المنظمي.

وانسجاماً مع ذلك، فقد وضع Hill and Jones (2013) نموذجاً خاصاً بعملية تنفيذ الاستراتيجية، تتضمن مجموعة من المكونات هي: الهيكل المنظمي، والثقافة المنظمة، ونظم الرقابة. حيث يسهم الهيكل المنظمي في تنفيذ الاستراتيجية من خلال تحديد الأقسام والوظائف، ونطاق الاشراف، وآلية التقارير، وحدود السلطة والمسؤولية، وأنظمة الاتصال والتنسيق والتعاون بين مختلف الأقسام. وبالتالي فإن الهيكل المنظمي الجيد يسهم في تحسين عملية تنفيذ الاستراتيجية

وتمثل الثقافة المنظمة التي تمثل مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة السائدة في المنظمة والتي تضبط طريقة تعامل الأفراد في المنظمة وعلاقة المنظمة بالأطراف ذات المصالح، ومن خلال تحسين عمليات التنسيق والتكامل داخل المنظمة، تلعب كذلك دوراً هاماً في تحسين تنفيذ الاستراتيجية، شأنها في ذلك شأن نظم الرقابة في المنظمة التي توفر الدافعية للمديرين والموظفين، من حيث أنها تعزز قناعتهم بالأنشطة الصحيحة في سعيهم لتحقيق الأهداف المنظمة.

ونظراً لأهمية مرحلة تنفيذ الاستراتيجية في نجاح المنظمات من خلال تأثيرها المعنوي في الأداء المنظمي. ونظراً لقلّة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة بين تنفيذ الاستراتيجية والأداء المنظمي في القطاع الصحي وفي المستشفيات تحديداً فإن الدراسة الحالية تهدف الى تناول هذه العلاقة بالبحث والتحليل في البيئة الأردنية، خاصة في ظل غياب الدراسات المشابهة في نفس البيئة. ويعد اجراء مثل هذه الدراسة مهما من الناحيتين العلمية والعملية من حيث انها تتناول موضوعاً جديداً في واحد من القطاعات الاردنية الحيوية وهو المستشفيات الأردنية الخاصة.

## (2-1) مشكلة الدراسة

أجريت العديد من الدراسات التي تناولت أثر الادارة الاستراتيجية في الأداء المنظمي، ومنها دراسة ميا وآخرون (2007) ، وهناك بعض الدراسات التي اهتمت بدراسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المنظمي مثل دراسة نصيرات والخطيب (2005) ، ودراسة صيام (2011) التي بحثت العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، بالاضافة الى دراسة الدوسري (2010) التي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين، ودراسة أخرى اجراها Taiwo & Idunnu (2010) لاختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، ودراسة الدجني (2011) ودراسة زغيبي (2014) التي تناولت نفس المتغيرات. ومن هنا يتضح أن معظم الدراسات التي توصل اليها الباحث هي واقع الأمر دراسات تتعلق بالادارة الاستراتيجية بمفهومها الشامل أو بالتخطيط الاستراتيجي الذي يعد الأكثر دراسة بين الباحثين.

وقد أكد Srivastava and Sushil (2013) أنه بالرغم من أهمية الادارة الاستراتيجية بالنسبة للمنظمات، من حيث الدور الذي تلعبه في تحسين مستوى الأداء المنظمي، الا أن الجزء الأكبر من الدراسات التي أجريت في هذا المجال قد تناولت صياغة الاستراتيجية وليس تنفيذ الاستراتيجية على وجه الخصوص. ومن هنا تظهر الحاجة الى دراسة العلاقة بين تنفيذ الاستراتيجية والأداء المنظمي.

وعلى أية حال، فان هنالك بعض الدراسات القليلة التي تناولت تنفيذ الاستراتيجية بصورة مستقلة كواحدة من مكونات الادارة الاستراتيجية ومنها دراسة Homburg et al. (2004) التي توصلت الى وجود أثر معنوي لمرحلة تنفيذ الاستراتيجية في الأداء المنظمي، وكذلك دراسة Sorooshian et al. (2010) التي بينت وجود اثر مماثل لمرحلة تنفيذ الاستراتيجية ممثلة في



متغيرات القيادة والهيكل المنظمي وادارة الموارد البشرية في الأداء المنظمي. علاوة على دراسة  
 Ogbuide & Harrington (2011) التي أكدت على أن نجاح تنفيذ الاستراتيجية يتأثر  
 بمشاركة المديرين بمختلف المستويات الادارية، وبالتالي في تأثيرها في الأداء المنظمي. وفي  
 المقابل، ركزت بعض الدراسات الأخرى على التعرف على محددات تنفيذ الاستراتيجية في بيئات  
 مختلفة ومنها دراسة Omondi et al. (2013) ودراسة Jiang and Carpenter (2013).

ويتضح مما سبق وجود حاجة لاجراء دراسة تأخذ بعين الاعتبار متغير تنفيذ الاستراتيجية  
 حيث أن العديد من الدراسات التي تمت مراجعتها ركزت على الادارة الاستراتيجية بشكل عام أو  
 على التخطيط الاستراتيجي، وذلك من أجل سد الفجوة البحثية في مجال دراسة تنفيذ الاستراتيجية.  
 بالإضافة الى ذلك ينوه الباحث الى ان الدراسات التي تناولت تنفيذ الاستراتيجية هي في الواقع  
 دراسات لم تجرى في البيئة الأردنية.

ومن جهة أخرى، أكد Neilson et. al. (2008) على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقل أهمية  
 عن بقية المراحل ضمن الادارة الاستراتيجية بل على العكس من ذلك فان تنفيذ الاستراتيجية يمثل  
 التطبيق العملي لكل ما تم التخطيط له. وقد تبين وفقاً للباحثين أنه بالرغم من ادراك المنظمات  
 لأهمية تنفيذ الاستراتيجية في نجاح المنظمة الا ان الكثير من المنظمات ما زالت غير قادرة على  
 تنفيذ الاستراتيجية التي تمت صياغتها مسبقاً. وفي ضوء ذلك أوصى الباحثون بضرورة الاهتمام  
 بأنشطة واجراءات تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات.

في ضوء ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: **ما اثر تنفيذ**

**الاستراتيجية في المستشفيات الأردنية الخاصة في الأداء المنظمي للمستشفيات؟**

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى الاهتمام بتنفيذ الاستراتيجية في المستشفيات الأردنية الخاصة؟
2. ما مستوى الأداء المنظمي للمستشفيات الأردنية الخاصة؟
3. ما أثر الهيكل المنظمي في الأداء المنظمي للمستشفيات الأردنية الخاصة؟
4. ما أثر الثقافة المنظمة في الأداء المنظمي للمستشفيات الأردنية الخاصة؟
5. ما أثر نظم الرقابة في الأداء المنظمي للمستشفيات الأردنية الخاصة؟

### (3-1) أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بصورة رئيسية الى التحقق من أثر تنفيذ الاستراتيجية في الأداء المنظمي.

ويتفرع منه مجموعة الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على اهتمام المستشفيات الأردنية الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية.
2. تحديد مستوى الأداء المنظمي للمستشفيات الأردنية الخاصة.
3. التعرف على أثر الهيكل المنظمي باعتباره بعدا من ابعاد تنفيذ الاستراتيجية في الأداء المنظمي للمستشفيات الأردنية الخاصة.
4. اختبار أثر الثقافة المنظمة بوصفها واحدة من أبعاد تنفيذ الاستراتيجية في الأداء المنظمي للمستشفيات الأردنية الخاصة.
5. الكشف عن طبيعة أثر نظم الرقابة كواحدة من أبعاد تنفيذ الاستراتيجية في الأداء المنظمي للمستشفيات الأردنية الخاصة.

## (4-1) أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية بما يلي:

1. التعريف بوحدة من أهم خطوات الادارة الاستراتيجية وهي تنفيذ الاستراتيجية.
2. دراسة أثر متغير مهم من متغيرات الادارة الاستراتيجية وهو تنفيذ الاستراتيجية بصورة مستقلة، في ظل تركيز الغالبية من الدراسات على دراسة الادارة الاستراتيجية بشكل عام.
3. توجيه أنظار الباحثين لموضوع حيوي في قطاع حيوي لم يلق بعد الاهتمام الكافي، وهو دراسة أثر تنفيذ الاستراتيجية في الأداء المنظمي للمستشفيات الأردنية الخاصة.

أما من الناحية العملية فان أهمية الدراسة تتمثل بما يلي:

1. يساعد التعرف على الأداء المنظمي في التحقق من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات البيئية من جهة، ومدى ملائمة الاجراءات الاستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة لأهدافها ومواردها.
2. مساعدة المنظمات المبحوثة في التركيز على تنفيذ الاستراتيجية بوصفها من أهم خطوات الادارة الاستراتيجية.
3. بيان أهم متطلبات نجاح تنفيذ الاستراتيجية وبالتالي مساعدة المنظمات في التعرف على هذه المتطلبات وضمان نجاح تنفيذ استراتيجياتها بما ينعكس عليها ايجابياً من حيث تحسين مستويات الأداء فيها ودعم استمراريتها.
4. توجيه المنظمات في قطاع المستشفيات والقطاعات الأخرى الى أهمية مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بوصفها الخطوة التي تضع الخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ.
5. الكشف عن العوائق أثناء تنفيذ الاستراتيجية واتخاذ الاجراءات التصحيحية.

## (5-1) فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الى اختبار فرضية رئيسية واحدة تتعلق بأثر تنفيذ الاستراتيجية بأبعادها (الهيكل المنظمي، والثقافة المنظمة، والاجراءات الرقابية) في الأداء المنظمي. بالاضافة الى اختبار ثلاثة فرضيات فرعية لكل بعد من أبعاد تنفيذ الاستراتيجية. وتتمثل هذه الفرضيات بما يلي:

### – الفرضية الرئيسية:

H<sub>01</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتنفيذ الاستراتيجية بأبعادها الهيكل المنظمي والثقافة المنظمة ونظم الرقابة في الأداء المنظمي للمستشفيات الأردنية الخاصة عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

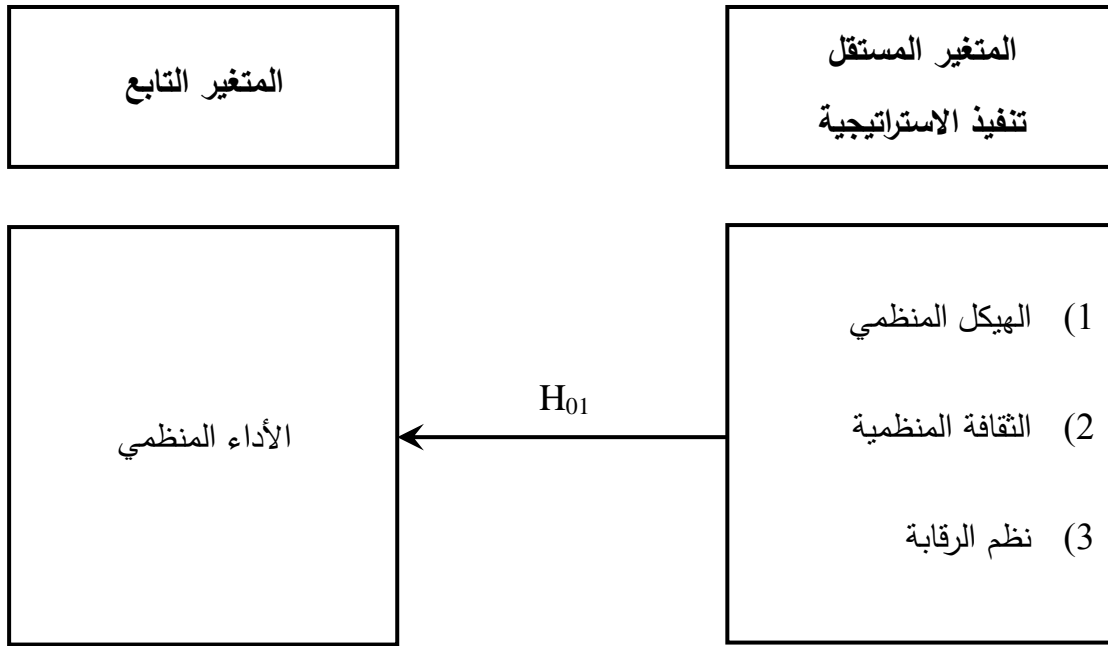
H<sub>011</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للهيكل المنظمي في الأداء المنظمي للمستشفيات الخاصة عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

H<sub>012</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة المنظمة في الأداء المنظمي للمستشفيات الخاصة عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

H<sub>013</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاجراءات الرقابة في الأداء المنظمي للمستشفيات الخاصة عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## (6-1) نموذج الدراسة

يتضمن نموذج الدراسة المتغير المستقل (تنفيذ الاستراتيجية) ممثلاً بأبعاده (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، ونظم الرقابة) والمتغير التابع في الدراسة (الأداء التنظيمي). ويوضح الشكل (1) نموذج الدراسة.



الشكل (1): نموذج الدراسة

النموذج من اعداد الباحث بالاعتماد على

Hill, C.W.L., Jones, G.R., (2013). **Strategic Management: an integrated approach**, South-Western Cengage Learning, 10 ed., Canada.

## (7-1) المصطلحات الاجرائية للدراسة

### 1. تنفيذ الاستراتيجية

يعرف تنفيذ الاستراتيجية في هذه الدراسة اجرائياً بأنه الأنشطة والخطوات المتبعة من قبل المنظمة بهدف تنفيذ الاستراتيجية بصورة ناجحة، وتم قياس تنفيذ الاستراتيجية من خلال التعرف

على الدرجة التي يحققها افراد عينة الدراسة على المقياس المستخدم، وذلك من خلال اجابات المبحوثين على الفقرات (1-4) الواردة في الاستبانة.

## 2. الهيكل المنظمي:

يعرف الهيكل المنظمي اجرائياً بأنه النظام الذي يوضح طبيعة ومهام الوحدات المنظمة وروابط الاتصال بينها بطريقة تسهم في تنفيذ الاستراتيجية بالشكل الذي يقلل من الصعوبات التي تواجه الموظفين وتسمح لهم بالتفكير والتصرف بالطرق التي تمكن المنظمة من تحقيق الأداء المتميز. وتم قياس ذلك من خلال اجابات المبحوثين على الفقرات (5-11) الواردة في الاستبانة.

## 3. الثقافة المنظمة:

تعرف الثقافة المنظمة اجرائياً بأنها مجموعة القيم والأفكار المشتركة بين الموظفين المتعلقة بالسلوك المنظمي المتبع في المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها. وتم قياسها من خلال اجابات المبحوثين على الفقرات (12-15) الواردة في الاستبانة.

## 4. نظم الرقابة:

تعرف نظم الرقابة اجرائياً بأنها الآليات المتبعة من قبل المنظمة من اجل متابعة وتقييم سير الأنشطة في المنظمة والتي تم التخطيط لها وكيفية تحسينها واتخاذ الاجراءات التصحيحية. وتم قياسها بواسطة الفقرات (16-19) الواردة في الاستبانة.

## 5. الأداء المنظمي :

يعرف الأداء المنظمي في هذه الدراسة اجرائياً بأنه النتيجة التي تظهر بعد التحقق من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وتم قياس الأداء المنظمي من خلال فقرات الاستبانة

المخصصة لقياس هذا المتغير (الفقرات 20-28) من خلال التركيز على توجيه اسئلة للمبحوثين للحصول على وجهة نظرهم من خلال التعرف على درجة موافقتهم على تلك الفقرات.

### (8-1) حدود الدراسة

- الحدود المكانية: ستجرى الدراسة على عينة ممثلة من المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان.
- الحدود الزمانية: ستجرى الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2015/2016م.
- الحدود البشرية: تتألف عينة الدراسة من موظفي المستشفيات الأردنية الخاصة.
- الحدود العلمية: تتناول الدراسة تنفيذ الاستراتيجية كخطوة من خطوات عملية الادارة الاستراتيجية، وتبحث في أثرها في الأداء المنظمي للمستشفيات الخاصة.

### (9-1) محددات الدراسة

تحدد الدراسة بالمتغيرات المستقلة والتابعة التي تتناولها الدراسة والأبعاد المستخدمة في قياسها، كما تتحدد بعينة المديرين التي تم اختيارها من المستشفيات الأردنية الخاصة. ومن بين المحددات التي واجهت الباحث اثناء اجراء الدراسة عدم تجاوب بعض المستشفيات في مجال جمع البيانات.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### (1-2) المقدمة

يتكون الفصل الثاني من ثلاثة أجزاء. يهدف الجزء الأول الى التعريف بمتغيرات الدراسة المتمثلة بالمتغير المستقل وهو تنفيذ الاستراتيجية والتعريف بأهميتها وأبعادها المتمثلة في الهيكل المنظمي، والثقافة المنظمة، ونظم الرقابة، ثم التعريف بالمتغير التابع وهو الأداء المنظمي والتعرف على المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء المنظمي المتبعة في الدراسات السابقة والدراسة الحالية. أما الجزء الثاني فيهدف الى التعرف على المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية ومدى الاستفادة من تلك الدراسات، وذلك من خلال عرض الدراسات السابقة وبيان أهم ما يميز الدراسة عنها. وأخيراً، يعرف الجزء الثالث بالمستشفيات الأردنية الخاصة.

#### (2-2) الاطار النظري

##### - الادارة الاستراتيجية

عرف ميا وآخرون (2007) الادارة الاستراتيجية بأنها العملية التي تشتمل على مجموعة من العمليات الفرعية مثل صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية وهي العمليات التي تهدف بمجملها الى مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها المنظمة. وذكر الدوري (2005) ان الادارة الاستراتيجية عبارة عن عملية تتألف من الخطوات التالية: صياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف المنظمة، والتحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية



للمنظمة)، وصياغة الاستراتيجية، والاختيار الاستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجية، بالإضافة الى تقييم الاستراتيجية. وتهتم الدراسة الحالية بدراسة واحدة من أهم هذه الخطوات وهي تنفيذ الاستراتيجية. وتعرف سليطين (2007) الادارة الاستراتيجية بأنها العملية التي تتألف من صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التنظيمية. أما ياسين (2002) فقد عرفها بأنها تلك العمليات المتكاملة المتعلقة بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة بالإضافة الى صياغة الاستراتيجيات الملائمة وتطبيق هذه الاستراتيجيات وتقييمها.

وقد مرت الادارة الاستراتيجية بعدة مراحل تمثلت بالمرحلة الأولى التي انصب فيها اهتمام المنظمات على البيئة الداخلية والقرات الحالية دون النظر الى مستقبل المنظمة. ثم جاءت المرحلة الثانية التي اهتمت بحل المشاكل التي تواجه المنظمة والتي افرزت اهتماماً بعملية التنبؤ بالمستقبل، اذ اخذت المنظمات بالتخطيط المالي البسيط القائم على اعداد دليل للنظم والاجراءات من اجل استخدامه عند اتخاذ القرارات بالإضافة الى اعداد الموازنات. وفي المرحلة توجهت المنظمات للاهتمام بالتخطيط القائم على رصد العوامل الخارجية في البيئة الخارجية. واخيراً، ظهرت مرحلة الادارة الاستراتيجية واصبحت المنظمات تقوم باعداد الخطط الاستراتيجية الموجهة للتعامل مع السيناريوهات المستقبلية المحتملة. ويتكون نموذج الادارة الاستراتيجية من المهام

الرئيسية التالية: (سليطين، 2007)

- تحديد رسالة المنظمة.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- صياغة واختيار الاستراتيجية.
- تنفيذ الاستراتيجية.
- رقابة الاستراتيجية.

## - مفهوم تنفيذ الاستراتيجية

عرف Thomas (2013) تنفيذ الاستراتيجية بأنها واحدة من الأعمال الهامة لمجلس المديرين التي تتضمن تحقيق الأهداف والتوجهات الاستراتيجية، وهي تتطلب تجاوز مرحلة صياغة الاستراتيجية الى الاهتمام بتنفيذها. وعرفها (2008) Li et. al. بأنها عملية مكررة تتألف من سلسلة من القرارات والأنشطة يقوم بها المديرين والموظفين من أجل تحويل الخطط الاستراتيجية الى واقع ملموس ينعكس في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أما Aaltonen&Ikavako (2002) فقد عرفها بأنها حلقة الوصل بين الخطة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهي تتضمن التواصل وفهم الأعمال وتبنيها. كما عرفها Okumus (2001) بأنها العملية التي تبدأ بالمحتوى الاستراتيجي وتنتهي بالمرجات الاستراتيجية، مروراً بالسياق المنظمي الذي يتضمن الهيكل المنظمي والثقافة المنظمية والعمليات المنظمية الخاصة بالأفراد والموارد والرقابة والاتصالات والتخطيط التشغيلي.

ويرى الباحث في ضوء هذه التعريفات لتنفيذ الاستراتيجية أن هذا المتغير يتسم بما يلي:

1. يشكل تنفيذ الاستراتيجية واحدة من أهم وظائف الادارة العليا.
2. مجموعة من الأنشطة والقرارات الخاصة بالمديرين والموظفين معاً.
3. تهدف الى تحقيق الأهداف والتوجهات الاستراتيجية من خلال تحويل الخطط الاستراتيجية الى واقع ملموس.
4. تتعدى الوقوف عند تخطيط وصياغة الاستراتيجية الى الاهتمام بوضع الخطط الاستراتيجية حيز التنفيذ.
5. من أهم مقوماتها التواصل المشترك وفهم طبيعة الأعمال والالتزام بتنفيذها.

6. تبدأ بالمحتوى الاستراتيجي (التوجهات والخطط الاستراتيجية) وتنتهي بالمرجات الاستراتيجية عبر السياق المنظمي الذي يتضمن الهيكل المنظمي والثقافة المنظمة والعمليات المنظمة والاتصالات واجراءات الرقابة.

ومن واقع هذه الركائز، يعرف الباحث تنفيذ الاستراتيجية بأنها مجموعة المهام والقرارات التي تقوم بها الادارة العليا وتوجيهها لأنشطة الموظفين بهدف العمل على وضع الخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ بحيث تؤدي الى تحقيق فعلي للأهداف المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار الهيكل المنظمي والثقافة المنظمة والاجراءات الرقابية في المنظمة باعتبارها تمثل ابعاد تطبيق الخطط الاستراتيجية.

#### - أهمية تنفيذ الاستراتيجية

لا تقل أهمية مرحلة تنفيذ الاستراتيجية أهمية عن بقية الخطوات أو المراحل التي تتضمنها الادارة الاستراتيجية، ويرى الباحثون ان أهمية مرحلة تنفيذ الاستراتيجية تكمن بما يلي:

1. يمكن تنفيذ الاستراتيجية ادارة المنظمة من ضمان تحقق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة (Thomas, 2013).

2. يؤدي تبني وتطبيق المنظمة للممارسات الصحيحة ومنها تنفيذ الاستراتيجية الى تحسين مستوى الأداء المنظمي (Saunders et al., 2008).

3. يشكل التنفيذ الفعال للاستراتيجية عنصراً هاماً للمنظمة من حيث أنه يؤثر في استمراريتها (Rajasekar, 2014).

4. يعد تنفيذ الاستراتيجية نشاطاً حيويّاً ضمن عملية الادارة الاستراتيجية، حيث أنه المسؤول عن التغييرات في الثقافة العامة للمنظمة، والهيكل والنظام الاداري فيها، وباعتبار ان تنفيذ

الاستراتيجية هي الأنشطة المتعلقة بتنفيذ الخطة والاستراتيجية ووضع السياسات والاجراءات قيد التنفيذ (Sorooshian et al., 2010).

#### - أبعاد تنفيذ الاستراتيجية

عرف ميا وآخرون (2007) تنفيذ الاستراتيجية بأنه مجموعة الأنشطة والعمليات الخاصة بتحويل الاستراتيجيات من خطط مكتوبة الى واقع عملي ملموس، من خلال تطبيق البرامج التنفيذية والموازنات المالية. ويعتمد تنفيذ الاستراتيجية بهذا الصدد على توفر العوامل التالية:

1. وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل المنظمي.
2. توفر الثقافة المنظمة الملائمة للاستراتيجية.
3. توفر السياسات الجيدة الداعمة للاستراتيجية.
4. توفر المهارات لدى المديرين بحيث يتمكنون من تنفيذ الاستراتيجية بفعالية.
5. توفر النظم الادارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية.

وقد ذكر Brinkschröder (2014) ان العوامل الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية تتمثل بالاستراتيجية نفسها وبالهيكل وبالسلوك. وبين أن الانتهاء من عملية التخطيط يعني وجود خطة استراتيجية بحاجة الى التنفيذ، ولكن قبل التنفيذ يجب ان يكون هنالك اجماع على الخطة الاستراتيجية. أما العامل الثاني فهو الهيكل المنظمي وهو يمثل البيئة التي تتم فيها الأنشطة والمهام. وأخيراً، يتمثل السلوك بالممارسات التي تتم من قبل الأفراد في المستويات المنظمة سواء المديرين ام العاملين والتي يجب ان تسير بصورة متوافقة مع تنفيذ الاستراتيجية. ويمكن تصنيف الأبعاد الفرعية لهذه العوامل كما يلي: الاستراتيجية (التخطيط وصياغة الاستراتيجية والاجماع على الخطة الاستراتيجية)، والهيكل المنظمي (المهام

الوظيفية وتخصيص الموارد الضرورية والرقابة الادارية والاتصالات)، بالإضافة الى السلوك (الالتزام المنظمي والقيادة والسياق الثقافي الذي يعبر عن القيم المشتركة).

وانسجاماً مع هذه الدراسات وما ذكره Hill and Jones (2013) من حيث أن عملية تنفيذ الاستراتيجية تقوم على ثلاثة ابعاد هي: الهيكل المنظمي والثقافة المنظمية ونظم الرقابة؛ فقد اختار الباحث اعتماد هذه المتغيرات كأبعاد لتنفيذ الاستراتيجية. ويمكن توضيح هذه المتغيرات على النحو التالي:

### 1. الهيكل المنظمي

يلعب الهيكل المنظمي دوراً هاماً في المنظمات، وتتبع أهميته من طبيعته القائمة على تقسيم الأعمال بين الأفراد وبيان المسؤوليات والصلاحيات والمسؤوليات، وكذلك تبعاً لدوره في تسهيل الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتسهيل عمليات الاتصال بين مختلف المستويات الادارية في المنظمة.

#### - تعريف الهيكل المنظمي

عرف الباحثون الهيكل المنظمي من حيث طبيعته والأدوار أو الوظائف التي يؤديها، ويظهر ذلك في تعريف محمد وابو سن (2013) الذي وصف الهيكل المنظمي بالبناء المحدد للأنماط الادارية المتبعة في المنظمة المرتبطة بمهام وأدوار الأفراد في مختلف المستويات الادارية في المنظمة، وهو البناء الذي يحدد صلاحيات ومسؤوليات الأفراد ويوجهها وينظمها بالطريقة التي تؤدي الى تحقيق الأهداف التنظيمية. وكذلك في تعريف الزغبيني (2014) الذي ركز على دور الهيكل المنظمي ووصفه بالبناء الخاص بالاتصالات وانسياب المعلومات بين المستويات الادارية في المنظمة. أما المدعون

والجزاوي (1995) فقد عرفا الهيكل المنظمي بالاطار الذي يضم ادارات واقسام المنظمة والذي يحدد خطوط السلطة وكيفية انسيابها بين المستويات الادارية وصولاً الى تحقيق الأهداف المنظمة.

ويرى الباحث في ضوء هذه التعريفات أن الهيكل المنظمي هو عبارة عن الأساس الداخلي للمنظمة الذي يتألف من مستويات ادارية ترتبط ببعضها البعض بخطوط أفقية وعمودية تمثل مسارات للسلطة وقنوات للاتصال، والهدف منه الربط بين مختلف الوحدات المنظمة وتوجيه مسارها نحو تحقيق الأهداف المنظمة.

### - أنواع الهياكل المنظمة

قسم العامري والغالبي (2011) الهياكل المنظمة في نوعين هما: الهياكل التقليدية والهياكل الحديثة. ومن أهم الأنواع التقليدية التي عرفت منذ زمن طويل أنواع رئيسية هي: الهيكل البسيط، والهيكل الوظيفي، والهيكل على أساس الأقسام، والهيكل المصفوفي.

ويعرف الهيكل الوظيفي بأنه الهيكل القائم على تجميع الأفراد والوظائف حسب المواد المستخدمة والمهارات المطلوبة والمهام التي يجب تنفيذها. أما الهيكل على أساس الأقسام فإنه بنفس الطريقة المتبعة في الهيكل الوظيفي يقوم على تجميع الأفراد والوظائف، ولكن ضمن أقسام كبيرة حسب مخرجات هذه الأقسام. وفي المقابل، يقوم الهيكل المصفوفي على الجمع بين النوعين السابقين من الهياكل المنظمة وذلك بهدف تلافي عيوب كل منهما، وبالتالي فهو يجمع الأفراد ضمن برامج أو مشاريع من خلال الاعتماد على فرق العمل.

وتتألف الهياكل المنظمة الحديثة كذلك من ثلاثة أنواع هي: هيكل الفريق، والهيكل الشبكي، والهيكل الافتراضي. ويعتمد هيكل الفريق على الفرق الدائمة والمؤقتة التي تتشكل من أفراد يتبعون وظائف مختلفة، والهدف منه هو تحسين العلاقات الجانبية. ويشير الهيكل الشبكي الى توزيع الوظائف

الرئيسية بصورة شبكة يرتبط كل جزء فيها بمركز القيادة الذي يربطها ببعضها البعض. وأخيراً، يفتقد الهيكل الافتراضي الى الحدود سالفة الذكر بين الوحدات والوظائف في المنظمة، وهو مطبق في المنظمات الافتراضية القائمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والانترنت.

## - أهمية الهيكل التنظيمي

يرى الفراء واللوح (2007) أنه يمكن النظر الى عناصر الهيكل التنظيمي من خلال التقسيمات والوحدات المختلفة التي يتضمنها، والتخصص في العمل، وتحديد المهام الواجب القيام بها، علاوة على بيان نطاق الاشراف وخطوط السلطة والمسؤولية، والمواقع التي تتم فيها عملية صنع القرارات التنظيمية. وعليه، فان هذه العناصر تضيء أهمية على الهيكل التنظيمي من حيث أنه يحدد المستويات الادارية في المنظمة، ويرسم معالم الادارات والأقسام داخلها، ويرتب العلاقات الداخلية فيما بينها، ويجمع بينها بالاتصال وكيفية انسيابها، وهو في ظل هذه الأهمية يمثل واحدة من أهم الأدوات الادارية المستخدمة في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية (اللوزي، 2002).

## 2. الثقافة التنظيمية

الثقافة عموماً عبارة عن القيم والمفاهيم والمعتقدات اتفق عليها مجموعة من الأفراد بحيث أصبحت تنتقل من جيل الى جيل، وينسحب هذا المفهوم على مجموعة الأفراد الذين يشكلون معاً ما يعرف بالمنظمة. وتبعاً للاختلاف بين الجماعات من منظمة الى أخرى، فان الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة الى أخرى. وفيما يلي عرض لأهم التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية.

## - تعريف الثقافة المنظمة

عرف الزغبى (2014) الثقافة المنظمة بأنها الاطار القيمي والاخلاقي والسلوكي الذي يهيمن على تعاملات المنظمة مع غيرها وتعاملات الأفراد داخل المنظمة. وهي تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في منظمة معينة والتي تميز هذه المنظمة عن غيرها من المنظمات وتصنع لها هوية خاصة بها. كما عرفها القريوتي (2008) بأنها منظومة من المعتقدات والممارسات التي تتطور بمرور الزمن حتى تستقر وتصبح واحدة من صفات المنظمة، ويكمن دورها في أنها تؤدي الى نوع من الفهم العام بين الأفراد في المنظمة والسلوك المتوقع منهم. كما عرفها الهاجري (2013) بانها مجموعة السمات والخصائص التي تعبر عن القيم والمعتقدات والأخلاقيات والسلوكيات التي يتصف بها الأفراد في منظمة معينة، والتي تميزهم عن الأفراد في منظمات أخرى.

ويرى الباحث أن الثقافة المنظمة تمثل مجموعة القيم والأفكار المشتركة وما يترتب عليها من تصرفات من قبل الأفراد وآليات تحكم طريقة تنفيذ المهام وترتيبها وطريقة التعامل السائدة بين الادارة والموظفين وبين الموظفين أنفسهم وتعاملات الطرفين مع الجهات الخارجية، وهي جميعاً توفر البيئة المناسبة لتنفيذ استراتيجية المنظمة.

## - أهمية الثقافة المنظمة

تلعب الثقافة المنظمة دوراً في التنبؤ بسلوك الأفراد لأنها في الواقع ذات تأثير في سلوك الفرد. ويمكن تلخيص أهمية الثقافة المنظمة من خلال النظر الى علاقتها بالسلوك، والأعمال المنظمة، والعلاقات داخل المنظمة، والبيئة المنظمة. ومن هذا المنطلق فان الثقافة المنظمة ذات أهمية بالنسبة للعاملين والمنظمة على حد سواء.



وترى بوديب (2014) أن أهمية الثقافة المنظمة تكمن في كونها تمثل دليلاً للعاملين والادارة معاً، بوصفها اطار عام يضم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب الاسترشاد بها وتطبيقها، وهي بذلك تحدد القواعد السلوكية والتصرفات المتوقعة من الأفراد، كما أنها تحدد طبيعة العلاقات بين الأفراد أنفسهم وبين الجهات الخارجية. ومن بين النقاط التي تجعل الثقافة المنظمة هامة هو كونها تؤثر في قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة المستجدات في بيئتها. وأخيراً، تعتبر الثقافة المنظمة عاملاً من عوامل الانضباط الداخلي في المنظمة. وعادة ما تقاس الثقافة التنظيمية القوية بدرجة الانضباط الداخلي في المنظمة سواء من قبل الادارة او من قبل العاملين.

### 3. نظم الرقابة

تعد الرقابة واحدة من وظائف العملية الادارية، وهي تسهم في نجاح بقية الوظائف المتمثلة في التخطيط والتنظيم والقيادة من منطلق أنها ملازمة لكل وظيفة من تلك الوظائف وتبين المسار السليم الذي يجب اتباعه في تحقيق الأهداف المرحلية والأهداف العامة للمنظمة.

#### - تعريف نظم الرقابة

تعددت تعريفات الباحثين للرقابة تبعاً لاختلاف التخصصات، سواء من حيث التركيز على الرقابة المالية ام الرقابة على الأداء، الا أن الخطوط العريضة للرقابة تشير بأنها نشاط خاص بالادارة على اختلاف مستوياتها تهدف الى متابعة سير العمليات في المنظمة بشكل عام او في الوحدات التنظيمية والتأكد من تنفيذها كما تم التخطيط لها وحسب المعايير الموضوعة مسبقاً (شاهين، 2007).

وبرغم اختلاف المصطلحات في تعريفات الباحثين للرقابة الادارية، فان هنالك اتفاق عام بين الباحثين على أن الرقابة نشاط منظمي هدفه تقييم تنفيذ الأعمال المنظمة من خلال مطابقة ما يتم تنفيذه على أرض الواقع والخطط والأهداف المرسومة. وقد عرفها الهواري (2002) بأنها المنهجية

المتبعة من قبل المديرين لضبط الأنشطة المنظمة بالطريقة التي تجعلها منسجمة ومتطابقة مع الخطط ومعايير الأداء والأهداف. كما وصفها جواد (2000) بأنها الوظيفة الإدارية المختصة بقياس مدى تحقق الأهداف المنظمة من خلال مقارنة درجة أداء الأنشطة المنظمة بالمعايير المحددة مسبقاً لتنفيذ هذه الأنشطة.

وفي مجال تنفيذ الاستراتيجية، فإن النظم الرقابية تعبر عن الاجراءات أو الآليات المتبعة من قبل المنظمة في متابعة وتقييم سير الأنشطة في المنظمة والتي تخص بالدرجة الأولى تطبيق الاستراتيجيات، وذلك بهدف تقييم نتائج الأنشطة واتخاذ الاجراءات التصحيحية لضمان حسن تنفيذها. وتعد المهام الرقابية ذات صفة مستمرة، وتتضمن بالإضافة الى متابعة مدى تقدم المنظمة في عملية تطبيق الخطط الاستراتيجية، العمل على متابعة البيئة التنافسية، وتقييم مدى رضا الزبائن، ومتابعة العوائد المالية التي ترتبت على تنفيذ الاستراتيجية. ولا تعد النظم الرقابية المتبعة ذات أهمية الا اذا اقترنت بالمسائلة عن المهام والأفعال التي تم القيام بها (Sterling, 2003).

وهناك مدخل آخر في تعريف الرقابة الادارية وهو المدخل السلوكي القائم على أن الرقابة الادارية عبارة عن عملية تمكن الادارة من التأثير في الآخرين، وبالتالي فهي مجموعة من الطرق الرسمية وغير الرسمية الموجهة نحو تنظيم سلوك الأفراد في المنظمة. وتعتمد الطرق الرسمية على الهيكل التنظيمي ونظام التخطيط الاستراتيجي ونظم المكافآت والحوافز. أما الطرق غير الرسمية فمن أمثلتها النمط القيادي السائد في المنظمة والثقافة التنظيمية (Hewege, 2011).

ويرى الباحث في ضوء التعريفات الواردة سابقاً للرقابة الادارية أنها تمثل العين الثاقبة التي ترقب الطريق نحو الوصول الى الأهداف المنظمة، والتي ترسل اشارات تحذيرية للأجهزة المختصة بوجود انحراف عن الطريق المرسوم، والتي بدورها تضع الاجراءات اللازمة لاعادة الأمور الى مسارها

الصحيح، وهي كذلك الدليل الارشادي الذي يسترشد به الأفراد في المنظمة للتعرف على طريقة تنفيذ الأنشطة والسلوكيات التي يجب المضي لتحقيق الأهداف.

### - أهمية الرقابة الادارية

تكمن أهمية الرقابة الادارية ببساطة في أنها تمثل الوظيفة الادارية المختصة بضبط العمليات المنظمة ووضعها ضمن مسار محدد يؤدي في نهاية المطاف الى تحقيق الأهداف المنظمة. وفي حال حدوث انحراف عن الخطط فان مهمة الرقابة تكمن في تحديد مكان الخلل واتخاذ الاجراءات التصحيحية. وقد بررت شاهين (2007) أهمية الرقابة الادارية بما يلي:

1. تقوم الرقابة على تحديد أماكن الخلل والانحرافات في تنفيذ الأنشطة المنظمة وتقديم الاجراءات التصحيحية الواجب اتباعها بهدف التخلص من هذه الانحرافات واعادة الأمور الى مسارها السليم.
2. تمكن الرقابة المخططين من اعادة النظر في الخطط الموضوعة من خلال توفير التغذية الراجعة وما تضمنته من انحرافات يجب العمل على تصحيحها، حيث أن الخلل قد يكون في الخطط نفسها وليس في آلية التنفيذ.
3. تؤدي الرقابة دوراً هاماً في الموازنة بين الأهداف المنظمة والأهداف الفردية، حيث أن ترك الأمور دون رقابة قد يؤدي بالعاملين الى التغاضي عن الأهداف المنظمة في سبيل تحقيق الأهداف الفردية. ولكن في ظل وجود الرقابة فان العاملين يهتمون بتحقيق الأهداف التنظيمية.
4. تلعب الرقابة دوراً هاماً في التخلص من تبعات الأخطاء سواء كانت تكاليف مادية ام معنوية، حيث أن الأصل فيها ان ترصد الخلل قبل حدوثه والعمل على توفير الظروف الملائمة لتنفيذ الأعمال دون أخطاء وبالتالي فهي تجنب المنظمة أعباء وتكاليف غير متوقعة.

5. تمثل الرقابة عملية مستمرة وهي لا تبدأ بمجرد الانتهاء من وظائف العملية الادارية ولكنها تسير بمحاذاة هذه الوظائف وتبدأ منذ اللحظة الأولى في التخطيط. وبالتالي فانها تعمل على تكامل الوظائف الادارية وبيان نقاط القوة والضعف وأخذها بعين الاعتبار.

### (3-2) الأداء المنظمي

#### - مفهوم الأداء المنظمي

عرف Griffins (2006) الأداء المنظمي بأنه قدرة المنظمة على اكتساب واستغلال مواردها النادرة والقيمة قدر الامكان في سبيل تحقيق أهدافها التشغيلية. كما عرفه Dragni (2014) بأنه المحصلة النهائية لكافة أنشطة ومهام المنظمة، بما في ذلك الاستراتيجية والأنشطة التشغيلية وادارة كافة عمليات المنظمة في مجالات عدة مثل الموارد البشرية والتمويل والانتاج والتسويق.

أما Lebans & Euske (2006) فقد وصف الأداء المنظمي بأنه مجموعة المؤشرات المالية وغير المالية التي توفر للمنظمة معلومات حول درجة تحقيق الأهداف والنتائج. وعرفه بلاسكة (2012) بأنه قدرة المنظمة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة من أجل تحقيق أهدافها على مختلف المستويات القصيرة، والمتوسطة، والطويلة. ويعبر عن مدى كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها. ومن وجهة نظر Robbins and Coulter (2007) فان الأداء المنظمي هو الطريقة التي تستغل بها المنظمة مواردها الملموسة وغير الملموسة في سبيل تحقيق أهدافها. كما عرف Ho (2008) الأداء المنظمي بأنه مؤشر يقيس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية، ويمكن تقييم الأداء التنظيمي من خلال الكفاءة والفاعلية في تحقيق الأهداف.

وقد عبر ادريس والغالبي (2009) عن المفهوم الشامل للأداء المنظمي من خلال الاشارة الى السمات العامة أو المداخل التي يمكن من خلالها النظر لهذا المفهوم، والتي تتمثل بالقدرة

على تحقيق الأهداف المنظمة على المدى الطويل، والقدرة على استغلال الموارد المتاحة لدى المنظمة وتوجيه هذه الموارد نحو تحقيق الأهداف المنظمة، كما يعبر الأداء عن رغبة المنظمة بتحقيق نتائج معينة. ومن جهة أخرى، فإن قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية يندرج تحت الأداء المنظمي. ومن زاوية مدخل النظم فإن الأداء يصور ما أفرزته أنشطة وأعمال المنظمة. وأخيراً، فإن المفهوم الشامل للأداء المنظمي يعبر عن كافة مخرجات الأنشطة المنظمة التي تصب في مصلحة تحقيق الأهداف المنظمة.

وفي ضوء التعريفات السابقة للأداء المنظمي، يرى الباحث أن هذا المفهوم يعبر عن

النقاط الجوهرية التالية:

1. قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المنظمة ومن الطرق المتبعة في ذلك حسن استغلال الموارد وتوجيهها بالطريقة السليمة نحو تحقيق الأهداف.
  2. المحصلة النهائية لكافة الأنشطة والمهام بما في ذلك الاستراتيجية ودورها في الأداء المنظمي. وإذا تم النظر للمنظمة بأنها تشكل نظاماً فإن الأنشطة التي تقوم بها تعد بمثابة المدخلات لهذا النظام والأداء المنظمي هو مخرجات النظام.
  3. المؤشرات التي يتم بواسطتها قياس الأداء المنظمي سواء كانت مالية أم غير مالية، حيث أن هذه المؤشرات تقيس مدى قدرة وكفاءة على تحقيق النتائج والأهداف المنشودة.
- وعليه، يعرف الباحث الأداء المنظمي بأنه قدرة المنظمة على القيام بكافة الأنشطة التي من شأنها مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها المنظمة، بما في ذلك السعي الجاد لتنفيذ الاستراتيجية التي تم التخطيط لها.

## - قياس الأداء المنظمي

يرى جيوري (2009) أن مؤشرات أو أبعاد الأداء المنظمي تنحصر في ثلاثة أشكال رئيسية هي الأداء المالي وغير المالي والفاعلية المنظمية. ويمكن تعريفها على النحو التالي:

أ. الأداء المالي: ويركز على استخدام المؤشرات المالية في قياس الأداء مثل العائد على الأصول والعائد على الاستثمار ونمو المبيعات والربحية.

ب. الأداء المالي والأداء التشغيلي: ويمثل جانب الكفاءة في الاستخدام الأفضل للموارد المنظمية، بالإضافة الى استخدام مؤشرات الأداء المالي المشار إليها في النقطة الأولى.

ج. الفاعلية المنظمية: وتشير الى المفهوم الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

وقد ذهب بعض الباحثين الى تلخيص مؤشرات الأداء بصفة عامة أي باعتبارها مزيجاً من المؤشرات المالية وغير المالية، حيث ذكر دوسة وحسين (2008) أن مؤشرات الأداء المنظمي تتألف من المؤشرات التالية:

أ. مؤشرات سلوكية مثل المسؤولية الاجتماعية وتطوير رأس المال البشري والتكيف والرضا ودوران العمل.

ب. مؤشرات اقتصادية مثل الكفاءة، وزيادة الأرباح، ونمو المبيعات، والحصة السوقية، والانتاجية، ونسبة السيولة، ونسبة التداول.

ج. المؤشرات السلوكية والاقتصادية وهي تمثل مزيجاً من المؤشرات المشار إليها في النقطتين السابقتين.

كما ذكر بن مانع (2006، المشار اليه في الزغبى، 2014) أن معايير الأداء تتألف من: الجودة، والكمية، والوقت، والاجراءات. وبين ان الجودة بمعناها الواقعي تعبر عن الالتزام باستخدام مؤشرات حقيقية مثل معدل الانتاج ونسبة الفاقد والهدر، وتعبر بمعناها الحسي عن مشاعر الزبائن ومدى رضاهم عن الخدمات. أما الكمية فتشير الى حجم العمل المنجز من قبل الأفراد. ويتمثل بعد الوقت بالقدرة على استغلاله بالطريقة المثلى. وأخيراً، تعبر الاجراءات عن الطرق المتبعة في تنفيذ المهام والأنشطة.

ويمكن تلخيص ما ذكرته صبري (2010) بصدد مؤشرات الأداء المالي من خلال التركيز على أن مؤشرات الأداء المنظمي تنقسم الى نوعين هما: الأداء المالي والأداء غير المالي. وهناك وجهتين نظر ترى الأولى أن الأداء المالي يشكل الهدف الرئيسي للمنظمة ولا يمكن الاستعاضة عنه باستخدام مؤشرات أخرى غير مالية. أما وجهة النظر الثانية فتري أن عدم استخدام المؤشرات غير المالية لا يعطي المنظمة فكرة واضحة عن مستوى الأداء فيها. ولذلك فانه من الضروري استخدام المؤشرات غير المالية ومن الأمثلة عليها جودة المنتجات سواء كانت سلع أم خدمات، والقدرة على الاحتفاظ بالزبائن، والقدرة على تطوير وطرح منتجات جديدة.

وبالنظر الى بعض الدراسات السابقة، يلاحظ استخدام بعض الدراسات لمؤشرات الأداء المالي مثل دراسة نصيرات والخطيب (2005) التي بحثت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي واستخدمت المؤشرات المالية التالية: العائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة. مقابل بعض الدراسات الأخرى التي استخدمت مؤشرات غير مالية مثل دراسة الدجني (2011) التي استخدمت المؤشرات التالية لقياس الأداء المؤسسي وهي: الفلسفة الادارية والرسالة والأهداف، الحكم والادارة، نطاق المؤسسة، والموارد المؤسسية والخدماتية.

وفي المقابل، هنالك بعض الدراسات التي استخدمت مزيجاً من المؤشرات المالية وغير المالية مثل دراسة جبوري (2009) التي تناولت أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي. واستخدمتها بهدف قياس الأداء المنظمي المؤشرات التالية: نمو المبيعات وزيادة الأرباح، والحصة السوقية، ورضا الزبون، والتجديد والابداع. ودراسة دوسة وحسين (2008) التي قامت بدراسة انعكاسات التغيير الاستراتيجي على الأداء المنظمي، واستخدمت لقياس الأداء المؤشرات التالية: رضا الزبائن، ورضا العاملين، ونمو المبيعات، والربحية، وتقديم منتجات جديدة للسوق، والحصة السوقية، والولاء المنظمي، والابداع ومواكبة المستجدات التكنولوجية. وكذلك دراسة الزغبيني (2014) التي اهتمت بدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي، والتي استخدمت الأبعاد التالية في قياس الأداء المؤسسي: البعد المالي، وبعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. ودراسة عابر (2013) التي هدفت الى التعرف على أثر عمليات التخطيط الاستراتيجي التسويقي في الأداء المنظمي، حيث استخدمت الدراسة المؤشرات التالية لقياس الأداء المنظمي: المسؤولية الاجتماعية، وزيادة الأرباح، والحصة السوقية، ورضا الزبائن.

#### - مؤشرات قياس الأداء المنظمي في الدراسة الحالية

اختار الباحث قياس الأداء المنظمي في الدراسة الحالية من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة للمبحوثين من اجل تقييم مستوى الاداء المنظمي للمستشفيات محل الدراسة. ويعود السبب وراء اختيار الباحث لقياس الأداء بالطريقة المفاهيمية أو التشغيلية وليس بالطريقة المالية الى ان قياس الأداء المالي يتطلب استخدام المؤشرات المالية مثل العائد على الأصول أو العائد على الاستثمار وهي مؤشرات تتطلب الحصول على البيانات المالية للمستشفيات من اجل حساب هذه المؤشرات. وفي ظل عدم امكانية الحصول على القوائم والبيانات المالية الخاصة بالمستشفيات



الأردنية فإنه من غير الممكن قياس الأداء المالي للمستشفيات. ويرى (Homburg et al. (2004) بهذا الصدد إمكانية استخدام المقاييس غير المالية لتقييم أداء المؤسسات، حيث إن هنالك ارتباط كبير بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي. واعتمدت الدراسة جودة الخدمات الصحية كمؤشر لقياس الأداء المنظمي في المستشفيات الأردنية الخاصة. وذلك من خلال رصد مدى أهمية الجودة بالنسبة للمستشفيات ومدى الالتزام بتقديمها وتوفير الموارد لنجاح العمليات الجراحية والمحافظة على سمعة المستشفى وتعيين الأطباء ذوي الاختصاص، علاوة على الاهتمام بالمهارات الوظيفية للعاملين ورضا المرضى والابداع في تقديم الخدمات ومواكبة المتغيرات الخارجية.

واستخدمت الدراسة مجموعة من الفقرات المخصصة لقياس الأداء المنظمي من وجهة نظر المديرين في المستشفيات محل الدراسة، وتم اعتمادها بالرجوع إلى الدراسات السابقة مثل: ميا وآخرون (2007)، صيام (2011)، دوسة وحسين (2008)، جبوري (2009)، زغيبي (2014)،

1. تشكل جودة الخدمات الصحية أولوية بالنسبة لإدارة المستشفى.
2. تلتزم إدارة المستشفى بتقديم خدمات صحية مميزة.
3. تحشد إدارة المستشفى مواردها لتحقيق نجاح العمليات الجراحية.
4. تستثمر إدارة المستشفى قدراتها للمحافظة على سمعة المستشفى.
5. تيرم إدارة المستشفى عقود مع أطباء ذوي اختصاص.
6. يتمتع موظفو المستشفى بمهارات وظيفية عالية.
7. المرضى راضون عن مستوى الخدمات التي يقدمها المستشفى.
8. تركز إدارة المستشفى على الإبداع في تقديم خدمات الرعاية الصحية بصورة مستمرة.
9. تتمتع إدارة المستشفى بالقدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية.

## (4-2) الدراسات السابقة

- دراسة نصيرات والخطيب (2005) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي". هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة. كما هدفت الى الكشف عن طبيعة العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في هذه الشركات. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من خمسين مدير من مديري شركات صناعة الأدوية. وتوصلت الدراسة الى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، درجة وضوح المفهوم، عناصر التخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية) وبين الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ومشاركة الموظفين في ذلك وتوفير فرص للتطوير الوظيفي.
- دراسة ميا وآخرون (2007) بعنوان "الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري". هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر تطبيق أسلوب الادارة الاستراتيجية في أداء منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بجمع البيانات بواسطة الاستبانة من (12) منظمة من هذه المنظمات. وتوصلت الى وجود فروق معنوية سلبية بين خصائص رسالة المنظمة، وأهدافها، ووضع الدعائم الاستراتيجية، وكيفية تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وعملية اختيار الاستراتيجية، وعملية تنفيذ الاستراتيجية، وعملية الرقابة الاستراتيجية، وبين الخصائص العلمية الفعلية الواجب توفرها

في أسلوب الادارة الاستراتيجية. ومن اهم توصيات الدراسة تقديم دورات تدريبية في مجال الادارة الاستراتيجية.

- دراسة الدوسري (2010) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء

منسوبي الأجهزة الأمنية من وجهة نظر العاملين في مطار الملك خالد الدولي". هدفت

الدراسة الى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء العاملين في

الأجهزة الأمنية في مطار الملك خالد الدولي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة تألفت من (183) موظفاً من موظفي

الأمن في مطار الملك خالد الدولي. وأشارت نتائج الدراسة الى أن أهم مقومات التخطيط

الاستراتيجي هي: تحديد الأدوار والمسؤوليات، ووحدة القيادة، وتوفير نظام فعال للاتصال،

واشتمال الخطط الاستراتيجية على معايير لقياس الأداء، والتحديد الدقيق للامكانيات المادية

والبشرية. كما أظهرت الدراسة أن من أهم المعوقات التي تحد من دور التخطيط

الاستراتيجي في تحسين الأداء ما يلي: عدم الاهتمام بتدريب القائمين على تنفيذ

الاستراتيجية، والمركزية في الصلاحيات، وعدم تمكين المرؤوسين لانجاز الأهداف الواردة

في الخطط الاستراتيجية. ومن أهم توصيات الدراسة توفير الكوادر الكفؤة وتدريبها وضورة

ان تتضمن الخطط الاستراتيجية المعايير الواضحة للأداء.

- دراسة الدجني (2011) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي:

دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية". هدفت الدراسة الى التعرف

على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية والكشف عن الفروق بينها.

والتعرف كذلك على جودة الأداء المؤسسي في هذه الجامعات, بالاضافة الى التعرف على

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة لقياس واقع جودة الأداء المؤسسي، وبطاقة المقابلة المقننة بهدف التعرف على واقع جودة التخطيط الاستراتيجي. واستخدمت الدراسة كذلك المنهج البنائي من أجل تطوير دليل مفصل لمعايير التقييم الذاتي المؤسسي. وتألفت عينة الدراسة من (130) فرداً من الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في جامعة الأقصى والجامعة الإسلامية. وتوصلت الدراسة الى ارتفاع نسبة جودة التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الجامعات من حيث التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي. وبينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاد جودة الأداء المؤسسي. واوصت الدراسة بضرورة وضع مؤشرات أداء محددة للأهداف والأنشطة وإجراء مراجعة دورية سنوية للخطة الاستراتيجية.

- **دراسة صيام (2011) بعنوان "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة".** هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات النسوية الأهلية في قطاع غزة وأدائها المؤسسي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة حيث تم توزيعها على (69) من مديري او مديرات او اعضاء مجلس الادارة في المؤسسات النسوية الأهلية في قطاع غزة. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود علاقة ايجابية بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. وعليه، اوصت الدراسة بتقديم دورات تدريبية للمديرين وتحديد مؤشرات الأداء بشكل واضح ودقيق.

- دراسة زعيبي (2014) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن". هدفت الدراسة بصورة رئيسية الى التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المنظمي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، وقامت بجمع البيانات باستخدام الاستبانة. وتألقت عينة الدراسة من (180) موظفاً في جامعة محمد خيضر بسكرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة في أداء الجامعة محل الدراسة. كما أظهرت النتائج وجود أثر لمتغير التحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي في الأداء، في حين ليس هنالك أثر للمتغيرات التالية: رؤية المنظمة، ورسالة المنظمة، وأهداف المنظمة. كما أشارت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين تجاه مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى للمؤهل العلمي ومجال الوظيفة، ووجود فروق حول مفهوم الأداء تعزى للجنس والمؤهل العلمي ومجال الوظيفة.

- دراسة Homburg et al. (2004) بعنوان "A strategy implementation perspective of market orientation" هدفت الدراسة الى التعرف على أثر تبني تنفيذ الاستراتيجية في الأداء المنظمي في ظل الدور الوسيط للتوجه السوقي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة التي ارسلت لأفراد العينة بواسطة البريد الالكتروني. وتألقت عينة الدراسة من (1500) مدير امريكي يعملون في امريكا، بالإضافة الى (1284) مدير الماني يعملون في المانيا. وتوصلت الى أن تنفيذ الاستراتيجية يؤدي الى زيادة الأداء المنظمي في ظل التوجه التسويقي الذي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة

بين المتغيرين. وبهذا فقد أوصت الدراسة الاهتمام التركيز على التوجيه التسويقي لأنه يؤثر في تنفيذ الاستراتيجية وفي الأداء المنظمي.

- **دراسة (Saunders et al. (2008) بعنوان "Implementing strategic initiatives"**

**"a framework of leading practices"** .: هدفت الدراسة الى تحديد ممارسات الادارة

التشغيلية والاطار العام لتنفيذ الاستراتيجية الذي يتعلق بكيفية تنفيذ المديرين للاستراتيجية في بيئة تنظيمية متميزة. اتبعت الدراسة دراسة الحالة، وقامت بجمع البيانات بأسلوب المقابلة والاستبانة، حيث تألفت الدراسة من (14) مديراً في ادارة العمليات وادارة الجودة والادارة التنفيذية، بالاضافة الى مدير البرامج، ومدير الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة الى وجود ممارسات ادارية تسهم في تحسين تنفيذ الاستراتيجية وهي: الاتصالات الجيدة واعلام كافة الموظفين بالتوجهات الاستراتيجية، وقبول وتبني الاستراتيجية من قبل كافة الأطراف المعنية، والقيام بالأعمال والأنشطة التي تتفق والتوجهات الاستراتيجية، والتعليم والتقييم المستمر، بالاضافة الى تنظيم فرق العمل وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، ووضوح اسباب تبني الاستراتيجية، وتحديد خيارات التنفيذ الممكنة والتركيز على تقييم المخاطر وتحديد مقاييس الأداء. وأوصت الدراسة بتعزيز دور هذه الممارسات الادارية من أجل تسين تنفيذ الاستراتيجية.

- **دراسة (Taiwo & Idunnu (2010) بعنوان "Impact of Strategic Planning"**

**on Organizational Performance and Survival"**. هدفت الدراسة الى

الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المنظمي واستمرارية المنظمة وقد اجريت الدراسة في القطاع المصرفي في نيجيريا. اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة من عينة تألفت من (100) مشاركاً من الادارة التنفيذية

والوسطى. وتوصلت الى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر ايجابياً في الأداء المنظمي، وهو يؤثر على المدى البعيد في قدرة المنظمة على الاستمرارية.

- **دراسة (2010) Sorooshian et al. بعنوان Effect Analysis on Strategy Implementation Drivers**. هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين تنفيذ الاستراتيجية والأداء المنظمي للشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في القطاع الصناعي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة تألفت من (660) من موظفي هذه الشركات. وتوصلت الدراسة الى أن عوامل تنفيذ الاستراتيجية (القيادة، والهيكل المنظمي، وإدارة الموارد البشرية) تلعب دوراً ايجابياً في تحسين الأداء المنظمي.

- **دراسة (2011) Gavrea et. al. بعنوان "Determinants of organizational performance: The case of Romania"**. هدفت الدراسة الى تطوير نموذج متعدد الأبعاد من أجل تقييم الأداء المنظمي للشركات الصناعية الرومانية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات. وتوصلت الى أن الأداء المنظمي يتحدد بعوامل داخلية وعوامل خارجية. العوامل الداخلية تتضمن: الهيكل المنظمي، والقيادة، والجودة، وتكنولوجيا المعلومات، والبحث والتطوير، والحوكمة المؤسسية، بالإضافة الى الاستراتيجية. أما العوامل الخارجية فتتألف من: العملاء، والموردين، والمنافسين، والبيئة الخارجية التي تتسم بعدم التأكد. وأوصت الدراسة بضرورة أخذ محددات الأداء المنظمي بعين الاعتبار، والعمل على اضافة متغيرات أخرى يمكن أن تكون من محددات الأداء المنظمي.

- **دراسة (2011) Ogbeide & Harrington بعنوان Modeling strategic performance factors for effective strategy execution**. هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين مشاركة المديرين حسب المستوى المنظمي الاداري والهيكل المنظمي. كما هدفت الى تقييم أثر مشاركة المديرين من كافة المستويات الادارية في نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية من جهة، وفي تحسين الأداء المالي للمنظمات من جهة أخرى. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وتألقت عينة الدراسة من (1660) مديراً. وتوصلت الى أنه بغض النظر عن حجم الشركة والقطاع الذي تعمل فيه فان مشاركة الادارة العليا، والتأثير الكلي لمشاركة المديرين من مختلف المستويات الادارية يلعب دوراً في نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وفي الأداء المنظمي.

- **دراسة (2013) Omondi et al. بعنوان Factors affecting effective strategy implementation for attainment of Millennium Development Goal 5by international reproductive health non-governmental organizations in Kenya**. هدفت الدراسة الى التعرف على محددات تنفيذ الاستراتيجية للمنظمات الصحية غير الحكومية في كينيا. وذلك من خلال الكشف عن العلاقة بين سياسة المنظمة والقدرات الادارية وتخصيص الموارد فيها وبين تنفيذ الاستراتيجية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالطريقتين الكمية والنوعية. وتمثلت عينة الدراسة من (40) موظفاً في (10) من المنظمات الدولية. وتوصلت الدراسة الى أن سياسة المنظمة والقدرات الادارية وتخصيص الموارد فيها تلعب دوراً هاماً في نجاح تنفيذ استراتيجية المنظمة.



- دراسة (Jiang and Carpenter (2013) بعنوان "A case study of issues of strategy implementation in internationalization of higher education". هدفت الدراسة الى تحديد القضايا الرئيسية المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية التي تواجه التعليم العالي في الجامعات البريطانية. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة وقامت بجمع البيانات بواسطة (20) مقابلة اجريت مع المديرين في مختلف الأقسام التي لها علاقة بتنفيذ الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة الى أن أهم القضايا التي تواجه الجامعات في تنفيذ الاستراتيجية تتعلق بتخصيص الموارد، والاتصالات، والعمليات التشغيلية، والتعاون والتنسيق، والثقافة المنظمة، ومقاومة التغيير، ودعم الطلبة والبيئة الخارجية.

## (5-2) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة من حيث الهدف القائم على التعرف على أثر تنفيذ الاستراتيجية والأداء المنظمي، وبالتالي في طبيعة المتغيرات التي تتناولها. ومن جهة أخرى، تختلف الدراسة عن سابقتها من حيث القطاع المستهدف لدراسة العلاقة بين هذه المتغيرات، بالإضافة الى أنها اجريت في الأردن مقارنة بالدراسات السابقة التي اجريت في بيئات غير أردنية. ويمكن بيان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالنقاط التالية:

1. تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية وبين الأداء المنظمي بصفة عامة، في حين تختص الدراسة الحالية ببحث العلاقة بين واحدة من مكونات الادارة الاستراتيجية وهي تنفيذ الاستراتيجية والأداء المنظمي.

2. أجريت الدراسات السابقة في قطاعات مختلفة، حيث ركزت على المنظمات الصناعية، ومؤسسات التعليم العالي، ومؤسسات المجتمع المدني، والشركات الصغيرة والمتوسطة. أما الدراسة الحالية فتتناول المستشفيات الخاصة.

3. أجريت الدراسات السابقة، باستثناء دراسة واحدة في قطاع صناعة الأدوية، في بيئات غير أردنية. أما الدراسة الحالية فتختص بالبيئة الأردنية.

4. الدراسة الحالية، على حد علم الباحث، هي الدراسة الأولى التي تبحث في طبيعة العلاقة بين تنفيذ الاستراتيجية والأداء المنظمي في المستشفيات الأردنية.

ويبين الجدول (1) مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة حيث يعرض الهدف من الدراسة السابقة، ومدى الاستفادة منها في الدراسة الحالية، بالإضافة الى بيان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة. ويظهر من الجدول أن الدراسة الحالية هي الأولى من حيث أنها تتناول متغير لم تتناوله الدراسات السابقة وهو تنفيذ الاستراتيجية مقارنة بالدراسات السابقة التي ركزت بصورة رئيسية على بعد آخر في الإدارة الاستراتيجية وهو التخطيط الاستراتيجي. ويظهر تميز الدراسة الحالية من خلال الأهداف المشار إليها في الجدول.

الجدول (1): الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

الدراسة	هدف الدراسة السابقة	الإستفادة من الدراسة السابقة	ما يميز الدراسة الحالية
1. Homburg et al. (2004)	التعرف على أثر تبني تنفيذ الاستراتيجية في الأداء المنظمي في ظل الدور الوسيط للتوجه السوقي.	قياس تنفيذ الاستراتيجية والأداء المنظمي.	الهدف الثالث والرابع والخامس.
2. نصيرات والخطيب (2005)	التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية والكشف عن طبيعة العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.	التعرف على مفهوم وطريقة قياس الأداء المنظمي.	الهدف الثالث والرابع والخامس.
3. ميا وآخرون (2007)	الكشف عن أثر تطبيق أسلوب الادارة الاستراتيجية في أداء منظمات الأعمال الصناعية.	التعرف على مفهوم تنفيذ الاستراتيجية وقياس الأداء المنظمي.	الهدف الثالث والرابع والخامس.
4. Saunders et al. (2008)	تحديد ممارسات الادارة التشغيلية والاطار العام لتنفيذ الاستراتيجية الذي يتعلق بكيفية تنفيذ المديرين للاستراتيجية في بيئة تنظيمية متميزة	التعرف على عوامل تحسين تنفيذ الاستراتيجية.	الهدف الثالث والرابع والخامس.
5. الدوسري (2010)	التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء العاملين.	التعرف على أهمية تنفيذ الاستراتيجية.	الهدف الثالث والرابع والخامس.
6. Taiwo & Idunnu (2010)	الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المنظمي.	قياس الأداء المنظمي.	الهدف الثالث والرابع والخامس.
7. Sorooshian et al. (2010)	التعرف على العلاقة بين تنفيذ الاستراتيجية والأداء المنظمي للشركات الصغيرة والمتوسطة.	التعرف على عوامل تنفيذ الاستراتيجية وقياس الأداء المنظمي.	الهدف الثالث والرابع والخامس.

الهدف الثالث والرابع والخامس.	التعرف على مراحل تطبيق الاستراتيجية وقياس الأداء المنظمي.	التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي للجامعات.	الدجني (2011)	.8
الهدف الثالث والرابع والخامس.	قياس الأداء المنظمي.	تطوير نموذج متعدد الأبعاد لتقييم الأداء المنظمي للشركات الصناعية.	Gavrea et. al. (2011)	.9
الهدف الثالث والرابع والخامس.	التعرف على عوامل نجاح تنفيذ الاستراتيجية.	تقييم أثر مشاركة المديرين من كافة المستويات الادارية في نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية وفي تحسين الأداء المالي للمنظمات.	Ogbeide & Harrington (2011)	.10
الهدف الثالث والرابع والخامس.	قياس تنفيذ الاستراتيجية والأداء المنظمي	التعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات وأدائها المؤسسي.	صيام (2011)	.11
الهدف الثالث والرابع والخامس.	قياس تنفيذ الاستراتيجية.	التعرف على محددات تنفيذ الاستراتيجية للمنظمات الصحية غير الحكومية. وذلك من خلال الكشف عن العلاقة بين سياسة المنظمة والقدرات الادارية وتخصيص الموارد فيها وبين تنفيذ الاستراتيجية.	Omondi et al. (2013)	.12
الهدف الثالث والرابع والخامس.	قياس تنفيذ الاستراتيجية.	تحديد القضايا الرئيسية المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية التي تواجه التعليم العالي من حيث تخصيص الموارد، والاتصالات، والعمليات التشغيلية، والتعاون والتنسيق، والثقافة المنظمة، ومقاومة التغيير، ودعم الطلبة والبيئة الخارجية.	Jiang and Carpenter (2013)	.13
الهدف الثالث والرابع والخامس.	قياس الأداء المنظمي	التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المنظمي.	زعيبي (2014)	.14

## (6-2) نبذة عن المستشفيات الأردنية الخاصة

يتألف القطاع الصحي في الأردن من مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص والقطاع الدولي والخيري. وتضم مؤسسات القطاع العام: وزارة الصحة، والخدمات الطبية الملكية، والمستشفيات الجامعية الحكومية، والمركز الوطني للسكري والغدد الصم والوراثة. أما مؤسسات القطاع الصحي الخاص فتضم خدمات الرعاية الصحية الأولية والثانوية والثالثية التي يتم تقديمها من خلال المستشفيات والمراكز الصحية والعيادات. وأخيراً، يضم القطاع الخيري والدولي وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، ومركز الحسين للسرطان، وجمعية الهلال الأحمر الأردني، بالإضافة الى عدد من الجمعيات الخيرية التي تقدم خدمات الرعاية الصحية الأولية (المجلس الصحي الأردني العالي، 2012).

وتعد المستشفيات الأردنية الخاصة من المستشفيات الناجحة في المنطقة تبعاً لعدة اسباب تتمثل في السمعة الجيدة التي تتمتع بها المستشفيات من حيث تقديم خدمات علاجية متميزة بأسعار منافسة، مقارنة بأسعار المستشفيات في المنطقة العربية وفي العالم. ومن جهة أخرى، فان توفر الكوادر الطبية والتمريضية الأردنية المؤهلة تأهيلاً عالياً والملتزمة بتقديم أجود الخدمات الطبية للمرضى يسهم في نجاح المستشفيات الخاصة.

كما تمتلك المستشفيات الاردنية أحدث الأجهزة والتكنولوجيا الطبية، الأمر الذي ترتيب عليه السرعة في تقديم الخدمات العلاجية. وتعد هذه المسألة من أهم المزايا التي تحسب للمستشفيات الخاصة في الأردن، حيث اصبح بإمكانها استقبال العديد من المرضى العرب والأجانب. ومن بين المستشفيات الخاصة هنالك 17 مستشفى حاصل على الاعتمادية الدولية والوطنية، ولهذه الاسباب مجتمعة استطاع الاردن ان يتبوأ المرتبة الأولى في منطقة الشرق الأوسط

وشمال أفريقيا كمركز جاذب للسياحة العلاجية، حيث فاز الاردن بجائزة افضل مقصد للسياحة العلاجية للعام 2014 والتي منحت خلال مؤتمر السياحة العلاجية الدولي الذي عقد في دبي (صحيفة الدستور، 2014).

وتشير احصائيات وزارة الصحة الأردنية (2014) الى أن عدد المستشفيات في القطاع الصحي الأردني يبلغ 104 مستشفى، منها 59 مستشفى في القطاع الخاص. ويبلغ عدد الأسرة في المستشفيات الخاصة 4345 سريراً، وذلك بمعدل 26 سرير من أسرة المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان لكل 10.000 مواطن من مجموع السكان في المملكة. ويذكر أن مجموع عدد الأسرة في مستشفيات القطاع الصحي عامة في عمان يبلغ 6842 سريراً منها 3265 سريراً من المستشفيات الخاصة.

وتؤكد احصائيات الوزارة (2014) على دور المستشفيات في القطاع الصحي الأردني وتخفيف العبء عن مستشفيات القطاع العام، حيث استقبلت المستشفيات الخاصة في عام 2014 ما يقارب 325057 مريضاً اي بواقع 35% من مجموع الادخالات الى المستشفيات، كما بلغ عدد مراجعو عيادات الاختصاص في المستشفيات الخاصة حوالي 930113 مراجعاً اي بواقع 11.6% من مجموع المراجعين، وبلغت العمليات الجراحية التي اجريت في المستشفيات الخاصة حوالي 157775 عملية اي بنسبة 42% من مجموع العمليات.

ومن حيث اعداد القوى البشرية العاملة في المستشفيات الخاصة حسب احصائية وزارة الصحة لعام 2014، فان عدد الأطباء العاملين في المستشفيات الخاصة يبلغ 12590 طبيباً، 5760 طبيب اسنان، 11290 صيدلي، 9293 ممرض او ممرضة قانونية، 1490 مساعد او مساعدة ممرضة، 1026 قابلة قانونية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والاجراءات

#### (1-3) المقدمة

يهدف الفصل الثالث الى عرض طريقة واجراءات الدراسة من خلال بيان المنهج المتبع فيها لتحقيق أهدافها، ومجتمع وعينة الدراسة وطريقة جمع البيانات والأداة المستخدمة في ذلك ومكونات الاستبانة وطريقة تصميمها. علاوة على طريقة اختبار صدق وثبات الأداة، والأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

#### (2-3) منهج البحث

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة وذلك من اجل وصف متغيرات الدراسة والتعرف على مدى اهتمام المستشفيات الخاصة الأردنية بتنفيذ الاستراتيجية بالاضافة الى التعرف على مستوى الأداء المنظمي لها، ومن أجل تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحديد درجة اثر تنفيذ الاستراتيجية بأبعادها في الأداء المنظمي للمستشفيات.

#### (3-3) مجتمع وعينة الدراسة

يبلغ عدد المستشفيات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان (59) مستشفى، تم في البداية اختيار (10) مستشفيات منها، وقام الباحث بزيارة استطلاعية لهذه المستشفيات من أجل جمع بيانات مبدئية لأغراض الاختبار القبلي لأداة الدراسة وهي الاستبانة، لاحظ الباحث عدم تجاوب بعض المستشفيات والسماح بجمع البيانات، فتم اختيار المستشفيات التي ابدت موافقة مبدئية لجمع البيانات وكانت (5) مستشفيات هي: مستشفى ابن الهيثم، ومستشفى الاستقلال، والمستشفى التخصصي والمركز العربي الطبي، ومستشفى الجاردنز. وحيث أن وحدة التحليل تشمل كافة

مديري الادارات العليا والوسطى والأولى في المستشفيات، اعتمد الباحث توزيع (30) استبانة على كل مستشفى ليصبح المجموع الكلي للاستبانات التي تم توزيعها على المستشفيات (150) استبانة. ولكن تم استرداد (76) استبانة منها فقط، أي بنسبة استجابة بلغت (51%) وذلك بسبب اشتراط المستشفيات بأن لا يتجاوز عدد الاستبانات التي يتم توزيعها في المستشفى (15) استبانة. وجاءت الاستبانات المستردة صالحة لأغراض التحليل الاحصائي. ويبين الجدول (2) عدد الاستبانات الموزعة والمستردة ونسبة كل منهما.

الجدول (2): عدد ونسبة الاستبانات الموزعة والمستردة

الاستبانات المستردة		الاستبانات الموزعة	
العدد	%	العدد	%
76	51%	150	100%

ويرى الباحث أن عدد الاستبانات المستردة من المستشفيات تعد ممثلة لمجتمع الدراسة انسجاماً مع ما ذكره Tabachnick and Fidell (2007) بشأن الحجم الأدنى لعينة الدراسة في الحالات التي تتطلب اجراء تحليل الانحدار، وهي الحالة التي تنطبق على الدراسة الحالية، حيث أشار الباحثان الى ضرورة تحقيق الشرط التالي لكي يتم قبول حجم العينة وهو

$$N > 50 + 8 (K)$$

حيث يرمز الحرف N الى حجم العينة والحرف K هي عدد المتغيرات المستقلة في الدراسة، وعددها (3) في الدراسة الحالية. وبتطبيق المعادلة على الدراسة يتضح أن الحد الأدنى للعينة هو (74).

$$N = 50 + 8(3) = 50+24=74$$

ويعتبر هذا العدد مقارباً لحجم العينة المستخدمة في الدراسة الحالية (76) مديراً. وعليه، فإن حجم العينة الحالية مقبول لاجراء تحليل الانحدار.



### (4-3) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات

اعتمدت الدراسة مصدرين لجمع البيانات:

- أ. المصادر الثانوية ممثلة بالكتب والمجلات والدوريات والمواقع الالكترونية.
- ب. المصادر الأولية، ممثلة بالاستبانة التي يتم تصميمها بناء على الدراسات السابقة.

وتتكون استبانة الدراسة من قسمين:

#### القسم الأول: البيانات الشخصية

- يهدف القسم الأول الى جمع البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ممثلة بالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في المستشفى الحالي، وعدد سنوات الخدمة في القطاع الصحي.

#### القسم الثاني: ويتضمن فقرات تغطي مجالين هما:

- تنفيذ الاستراتيجية وما تتضمنه من أبعاد بوصفها المتغير المستقل في الدراسة، وتم قياسها بالفقرات (1-19)، حيث ركزت الفقرات (1-4) على التعرف على مستوى اهتمام ادارة المستشفى بتنفيذ الاستراتيجية، واهتمت بقية الفقرات بقياس أبعاد تنفيذ الاستراتيجية وهي: الهيكل المنظمي (الفقرات 5-11)، والثقافة المنظرية (الفقرات 12-15)، ونظم الرقابة (الفقرات 16-19). وفقرات هذا المحور مصممة وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يتراوح فيه مدى الاستجابة على الفقرات من (1) الى (5) على النحو التالي: اتفق تماماً (5)، اتفق (4)، غير متأكد (3)، لا اتفق (2)، ولا اتفق تماماً (1).
- الأداء المنظمي بوصفه المتغير التابع في الدراسة، وتم قياسه بالفقرات (20-28) حيث تم توجيه أسئلة للمبحوثين تتعلق بجودة الخدمات الصحية ورضا المرضى والابداع في تقديم

خدمات الرعاية الصحية والقدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية. وفقرات هذا المحور مصممة وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يتراوح فيه مدى الاستجابة على الفقرات من (1) الى (5) على النحو التالي: اتفق تماماً (5)، اتفق (4)، غير متأكد (3)، لا اتفق (2)، ولا اتفق تماماً (1).

### (5-3) الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات

اعتمد الباحث برنامج التحليل الإحصائي المعروف بالرمزة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS) بهدف تحليل البيانات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف التعرف على اتجاهات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة.
- معاملات ارتباط بيرسون بهدف التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- اختبار  $Z$  (One-Sample Kolmogorov-Smirnov) بهدف اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات.
- اختبار التداخل الخطي بهدف التأكد من طبيعة الارتباط بين المتغيرات المستقلة، وذلك من خلال استخراج معامل تضخم التباين (VIF) وقيم التباين المسموح به (Tolerance).
- اختبار تحليل الانحدار بهدف اختبار فرضيات الدراسة.

### (6-3) صدق وثبات الأداة

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من اساتذة الجامعات الأردنية بهدف التحقق من صدق الاستبانة. وقام المحكمون بوضع العديد من التعديلات على فقرات الاستبانة الأولية، وتم الأخذ بهذه التعديلات وتم استخراج الاستبانة بصورة النهائية. وتبين الملاحق (1-2) الاستبانة بصورتها الأولية قبل التحكيم والاستبانة بصورتها النهائية بعد التحكيم. ومن اجل تحديد مدى ثبات اداة الدراسة فقد قام الباحث باستخدام طريقة الاختبار واعادة الاختبار بهدف التعرف على قدرة الأداة في اعطاء نفس النتائج في حال اعادة تطبيقها على عينة من المبحوثين بعد فترة زمنية. وقد تم توزيع (30) استبانة على عينة من المستشفيات الاردنية الخاصة واعادة توزيعها مرة اخرى بعد اسبوعين وبعد احتساب ارتباط بيرسون بين التطبيقين الأول والثاني بلغت قيمة معامل الارتباط (0.874) وهو معامل مرتفع. وعليه فان اداة الدراسة تتمتع بالصدق والثبات، الأمر الذي يسمح باستخدامها لجمع البيانات لتحقيق أغراض الدراسة.

## الفصل الرابع

### نتائج التحليل واختبار الفرضيات

#### (1-4) المقدمة

يتضمن الفصل الرابع عرضاً للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى الإحصاء الوصفي لاجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، بهدف التعرف على مستوى اهتمام المستشفيات الخاصة بتنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بها، والتعرف على مستوى الأداء التنظيمي فيها. ويعرض الفصل كذلك اختبار فرضيات الدراسة والنتائج التي توصلت إليها الدراسة.

#### (2-4) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

استخدمت التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة، من حيث النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة في المستشفى الحالي وعدد سنوات الخدمة في القطاع الصحي، وتظهر نتائج في الجداول (3-7).

#### - النوع الاجتماعي (الجنس)

يبين الجدول (3) نتائج تحليل البيانات الخاصة بالنوع الاجتماعي لأفراد عينة الدراسة.

الجدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	37	48.6
	انثى	39	51.3
	المجموع	76	%100

يتضح من الجدول (3) أن عدد الذكور والاناث متقارب في عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة

الذكور (49%) ونسبة الاناث (51%).

## - العمر

يشير الجدول (4) الى نتائج الدراسة المتعلقة بخصائص عينة الدراسة من حيث العمر .

الجدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
العمر	30-25 سنة	24	31.6
	35-31 سنة	24	31.6
	40-36 سنة	19	25.0
	45-41 سنة	4	5.3
	50-46 سنة	3	3.9
	55-51 سنة	1	1.3
	60-56 سنة	1	1.3
	60 سنة فأكثر	0	0
المجموع	76		%100

يتضح من الجدول (4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة ينتمون الى الفئتين العمريتين (25-30) سنة والفئة (31-35) سنة وبنسبة (32%) لكلا الفئتين. يليهما الفئة العمرية (36-40) بنسبة (25%). أما بقية الفئات العمرية فلم تتجاوز نسبتها (11%). ويمكن تفسير ذلك أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا على الاستبانة هم من العاملين صغتر السن في مستوى الادارة الوسطى والادارة التشغيلية.

## - المؤهل العلمي

يبين الجدول (5) نتائج تحليل البيانات الخاصة بالمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة.

الجدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	12	15.8
	بكالوريوس	53	69.7
	ماجستير	7	9.2
	دكتوراة	4	5.3
المجموع	76		%100

يتضح من الجدول (5) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (70%)، يليهم حملة درجة أقل من البكالوريوس مثل الدبلوم حيث بلغت النسبة (16%)، ثم حملة درجة الماجستير بنسبة (9%). وأخيراً، حملة درجة الدكتوراة بنسبة (5%). وبمراجعة بعض الدراسات السابقة (أبو شكر، 2012) التي أجريت في المستشفيات الخاصة يتضح ان غالبية العاملين في هذه المستشفيات هم من حملة درجة البكالوريوس وأقل نسبة هم من حملة درجة الدكتوراة في الاختصاص.

#### - عدد سنوات الخدمة في المستشفيات

يبين الجدول (6) نتائج تحليل البيانات الخاصة بعدد سنوات الخدمة في المستشفى لأفراد عينة الدراسة.

الجدول (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة في المستشفى

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
عدد سنوات الخدمة في المستشفى الحالي	1-5 سنوات	46	60.5
	6-10 سنوات	22	28.9
	11-15 سنة	7	9.2
	16 سنة فأكثر	1	1.3
المجموع		76	100%

يتضح من الجدول (6) ان الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم (1-5) سنوات قد جاءوا في المرتبة الأولى بنسبة (61%)، ثم الذين يمتلكون سنوات خبرة (6-10) سنوات بنسبة (29%) مقارنة بمن لديهم سنوات خبرة (11-15) سنة بنسبة (9%). وأخيراً، بلغت نسبة افراد العينة ممن لديهم سنوات خبرة (16 سنة فأكثر) بنسبة (1%).

## - عدد سنوات الخدمة في القطاع الصحي

يبين الجدول (7) نتائج تحليل البيانات الخاصة بعدد سنوات الخدمة في القطاع الصحي لأفراد عينة الدراسة.

الجدول (7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة في القطاع الصحي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
عدد سنوات الخدمة في القطاع الصحي	1-5 سنوات	23	30.3
	6-10 سنوات	26	34.2
	11-15 سنة	18	23.6
	16 سنة فأكثر	9	11.8
المجموع		76	%100

يبين الجدول (7) خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث عدد سنوات الخدمة في القطاع الصحي، ويظهر منه أن ما نسبته (34%) من أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة (6-10) سنوات وأن ما نسبته (30%) لديهم سنوات خبرة (1-5) سنوات، كما أن نسبة أفراد العينة ممن لديهم خبرة في القطاع الصحي (11-15) سنة قد بلغت (24%)، وأن نسبة الذين لديهم سنوات خبرة (16) سنة فأكثر قد بلغت (12%).

## (3-4) الاحصاء الوصفي لاجابات افراد العينة على متغيرات الدراسة

### - الاحصاء الوصفي لفقرات تنفيذ الاستراتيجية

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف التعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بقياس مستوى تنفيذ الاستراتيجية في المستشفيات الأردنية الخاصة. كما تم اعتماد معادلة طول الفئة لقياس مستوى أهمية متغيرات الدراسة وتظهر النتائج في الجدول (8).

مدى التطبيق = (العلامة القصوى - العلامة الدنيا) / 3

$$1.33 = 3 / (1-5) = \text{مدى التطبيق}$$

حيث:

– الأهمية منخفضة: 1- أقل من 2.33

– الأهمية متوسطة: 2.34- أقل من 3.66

– الأهمية مرتفعة: 3.67 فأكثر

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تنفيذ الاستراتيجية

الأهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	2	0.640	4.26	1. تهتم ادارة المستشفى بتنفيذ خططها الاستراتيجية التي تم اختيارها.
مرتفعة	4	0.549	4.21	2. تنجز ادارة المستشفى مجموعة من الأنشطة لتنفيذ الاستراتيجية.
مرتفعة	3	0.709	4.24	3. تسهم سياسات المستشفى في تنفيذ الاستراتيجية.
مرتفعة	1	0.665	4.28	4. تتمتع قيادة المستشفى بقدرات تمكنها من تنفيذ الاستراتيجية.
		<b>0.641</b>	<b>4.247</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

يتضمن الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة على

فقرات محور تنفيذ الاستراتيجية. ويتضح من الجدول ان مستوى اهتمام ادارة المستشفيات بتنفيذ

استراتيجياتها مرتفعاً بدلالة قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت (4.247) بانحراف معياري عام قدره

(0.641). وقد جاء ترتيب الفقرات على النحو التالي: احتلت الفقرة 4 (تتمتع قيادة المستشفى

بقدرات تمكنها من تنفيذ الاستراتيجية) المرتبة الأولى (المتوسط الحسابي = 4.28، الانحراف



المعياري = 0.665)، واحتلت الفقرة 1 (تهتم ادارة المستشفى بتنفيذ خططها الاستراتيجية التي تم اختيارها) المرتبة الثانية (المتوسط الحسابي = 4.26، الانحراف المعياري = 0.640).

أما الفقرة 3 (تسهم سياسات المستشفى في تنفيذ الاستراتيجية) فقد جاءت في المرتبة الثالثة (المتوسط الحسابي = 4.24، الانحراف المعياري = 0.709). وأخيراً، جاءت الفقرة 2 (تتجز ادارة المستشفى مجموعة من الأنشطة لتنفيذ الاستراتيجية) في المرتبة الرابعة (المتوسط الحسابي = 4.21، الانحراف المعياري = 0.549). وجميع فقرات محور تنفيذ الاستراتيجية ذات أهمية مرتفعة.

وتشير هذه النتائج الى أن المستشفيات مهتمة بدرجة كبيرة بتنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بها، وذلك بدلالة ارتفاع قيم المتوسطات الحسابية للفقرات، والتي يمكن تفسيرها من خلال تمتع قيادات المستشفيات بقدرات كافية تمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات، بالإضافة الى توفر مستوى مرتفع لدى هذه القيادات بتنفيذ الاستراتيجيات، وفي ظل الدور الايجابي الذي تلعبه سياسات المستشفيات في تنفيذ استراتيجياتها. ولعل خير دليل على ذلك أن المستشفيات تقوم على أرض الواقع تقوم بتنفيذ مجموعة من الأنشطة الخاصة بتنفيذ الاستراتيجيات. ويستفاد من هذه النتائج في الاجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة المتعلق بالتعرف على مستوى اهتمام المستشفيات بتنفيذ استراتيجياتها.

وتأتي هذه النتائج منسجمة مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة Omondi et al. (2013) التي أكدت على دور سياسات المنظمة والقدرات الادارية المتوفرة لديها في تحسين تنفيذ الاستراتيجية. وكذلك تتفق مع دراسة Ogbeide & Harrington (2011) التي اشارت الى أن التأثير الكلي لمشاركة المديرين من مختلف المستويات الادارية في المنظمة يلعب دوراً في تنفيذ الاستراتيجية.

## – الاحصاء الوصفي لفقرات الهيكل المنظمي

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف التعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالهيكل المنظمي في المستشفيات الأردنية الخاصة. وتظهر النتائج في الجدول (9)، الذي يتضح منه قيم متوسطات حسابية مرتفعة لكافة فقرات محور الهيكل المنظمي، الأمر الذي يعبر عن اتجاهات ايجابية لأفراد عينة الدراسة نحو وصف الهيكل المنظمي.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الهيكل المنظمي

الأهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	2	0.725	4.18	5. يوضح الهيكل المنظمي للمستشفى الأقسام والوظائف.
مرتفعة	1	0.828	4.18	6. يبين الهيكل المنظمي للمستشفى نطاق الاشراف.
مرتفعة	7	0.929	3.93	7. يوضح الهيكل المنظمي للمستشفى آلية التقارير.
مرتفعة	6	0.792	4.01	8. يحدد الهيكل المنظمي للمستشفى حدود الصلاحيات لمديريها.
مرتفعة	3	0.754	4.07	9. تركز ادارة المستشفى على تصميم المهام في المستشفى
مرتفعة	5	0.894	4.03	10. يوجد تعاون بين مختلف أقسام المستشفى عند تنفيذ الاستراتيجية
مرتفعة	4	0.781	4.05	11. ينسجم الهيكل المنظمي للمستشفى مع رؤيتها المستقبلية.
		<b>0.815</b>	<b>4.06</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

تشير النتائج الواردة في الجدول (9) الى أن الفقرة 6 (يبين الهيكل المنظمي للمستشفى نطاق الاشراف) تحتل المرتبة الأولى (المتوسط الحسابي = 4.18، الانحراف المعياري = 0.828)، والفقرة الخامسة (يوضح الهيكل المنظمي للمستشفى الأقسام والوظائف) في المرتبة الثانية (المتوسط الحسابي = 4.18، الانحراف المعياري = 0.725). اما الفقرة التاسعة (تركز ادارة

المستشفى على تصميم المهام في المستشفى) فقد جاءت في المرتبة الثالثة (المتوسط الحسابي = 4.07، الانحراف المعياري = 0.754).

يليهما الفقرة 11 (ينسجم الهيكل المنظمي للمستشفى مع رؤيتها المستقبلية) في المرتبة الرابعة (المتوسط الحسابي = 4.05، الانحراف المعياري = 0.781)، ثم الفقرة 10 (يوجد تعاون بين مختلف أقسام المستشفى عند تنفيذ الاستراتيجية) في المرتبة الخامسة (المتوسط الحسابي = 4.03، الانحراف المعياري = 0.894)، والفقرة 8 (يحدد الهيكل المنظمي للمستشفى حدود الصلاحيات لمديريها) في المرتبة السادسة (المتوسط الحسابي = 4.01، الانحراف المعياري = 0.792). وأخيراً، الفقرة 7 (يوضح الهيكل المنظمي للمستشفى آلية التقارير) في المرتبة السابعة (المتوسط الحسابي = 3.93، الانحراف المعياري = 0.929). وقد ظهرت كافة فقرات محور الهيكل التنظيمي بمستوى أهمية مرتفع.

ويمكن تفسير ارتفاع أهمية فقرات محور الهيكل المنظمي بقدرة الهيكل المنظمي للمستشفى على توضيح نطاق الاشراف، والأقسام والوظائف، وحدود صلاحيات العاملين، وآلية التقارير في المستشفى، في ظل تركيز الادارة على تصميم المهام والمحافظة على مستوى من التعاون بين مختلف الأقسام عند تنفيذ الاستراتيجية وفي ظل انسجام الهيكل المنظمي مع الرؤية المستقبلية للمستشفى.

#### – الاحصاء الوصفي لفقرات الثقافة المنظمة

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف التعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالثقافة المنظمة في المستشفيات الأردنية الخاصة. وتظهر النتائج في الجدول (10)، الذي يتضح منه قيم متوسطات حسابية مرتفعة لكافة فقرات

محور الثقافة المنظمة، الأمر الذي يعبر عن اتجاهات ايجابية لأفراد عينة الدراسة نحو الثقافة المنظمة السائدة في المستشفى. ويتضح من النتائج الواردة في الجدول (10) أن الفقرة (تعتمد ادارة المستشفى قيم العمل للتحكم بالعلاقات الداخلية والخارجية) قد جاءت في المرتبة الأولى (المتوسط الحسابي = 4.01، الانحراف المعياري = 0.792).

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات محور الثقافة المنظمة

الأهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	0.699	4.13	تعتمد ادارة المستشفى قيم العمل للتحكم بالعلاقات الداخلية والخارجية.
مرتفعة	2	0.726	4.08	تشكل الثقافة المنظمة اساس نجاح التوجه المستقبلي للمنظمة.
مرتفعة	3	0.721	4.01	تعزز الثقافة المنظمة للمستشفى انجاز عملياتها.
مرتفعة	4	0.739	3.99	الاصغاء لوجهات نظر الموظفين جزء لا يتجزأ من الثقافة المنظمة.
		<b>0.722</b>	<b>4.05</b>	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>

كما تشير النتائج الواردة في الجدول (10) ترتيب بقية فقرات محور الثقافة المنظمة التي جاءت على النحو التالي: الفقرة 13 (تشكل الثقافة المنظمة اساس نجاح التوجه المستقبلي للمنظمة) في المرتبة الثانية (المتوسط الحسابي = 4.08، الانحراف المعياري = 0.726)، والفقرة 14 (تعزز الثقافة المنظمة للمستشفى انجاز عملياتها) في المرتبة الثالثة (المتوسط الحسابي = 4.01، الانحراف المعياري = 0.721)، والفقرة 14 (الاصغاء لوجهات نظر الموظفين جزء لا يتجزأ من الثقافة المنظمة) في المرتبة الرابعة (المتوسط الحسابي = 3.99، الانحراف المعياري = 0.739). وجاءت جميع فقرات محور الثقافة المنظمة بمستوى أهمية مرتفع.

ويستدل من هذه النتائج على اتجاهات ايجابية لأفراد عينة الدراسة نحو الثقافة المنظمة في المستشفيات الخاصة، حيث أن السبب وراء ارتفاع أهمية فقرات محور الثقافة المنظمة تكمن في ان قيم العمل هي تحكم العلاقات الداخلية والخارجية، كما ان الثقافة المنظمة للمستشفيات محل الدراسة هي الأساس الذي تنطلق منه الادارات في توجهاتها المستقبلية، باعتبار ان الثقافة المنظمة تسهم بشكل ايجابي في انجاز العمليات في المستشفيات، كما يرى افراد العينة ان الاصغاء لآراء العاملين يشكل جزء من الثقافة المنظمة السائدة في المستشفيات.

#### – الاحصاء الوصفي لفقرات نظم الرقابة

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف التعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالنظم الرقابية في المستشفيات الأردنية الخاصة. وتظهر النتائج في الجدول (11).

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور النظم الرقابية

الأهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	2	.712	4.00	يركز نظام الرقابة في المستشفى على جودة الخدمات الصحية	16.
مرتفعة	1	.741	4.11	تعزز نظم الرقابة مستوى انجاز المديرين في المستشفى	17.
مرتفعة	3	.902	3.99	يمتلك المستشفى منظومات رقابية الكترونية لتحديد نتائج تنفيذ الاستراتيجية.	18.
مرتفعة	4	.815	3.95	تسهم نظم الرقابة في المستشفى بتمكين الموظفين.	19.
		<b>0.792</b>	<b>4.01</b>	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>	

يبين الجدول (11) نتائج الاحصاء الوصفي لفقرات محور النظم الرقابية في المستشفيات الخاصة المبحوثة، ويتضح منه أن الفقرة 17 (تعزز نظم الرقابة مستوى انجاز

المديرين في المستشفى) قد احتلت المرتبة الاولى (المتوسط الحسابي = 4.11، الانحراف المعياري = 0.741)، يليها الفقرة 16 (يركز نظام الرقابة في المستشفى على جودة الخدمات الصحية) في المرتبة الثانية (المتوسط الحسابي = 4.00، الانحراف المعياري = 0.712).

وظهرت الفقرة 18 (يمتلك المستشفى منظومات رقابية الكترونية لتحديد نتائج تنفيذ الاستراتيجية) في المرتبة الثالثة (المتوسط الحسابي = 3.99، الانحراف المعياري = 0.902). وأخيراً، الفقرة 19 (تسهم نظم الرقابة في المستشفى بتمكين الموظفين) في المرتبة الرابعة (المتوسط الحسابي = 3.85، الانحراف المعياري = 0.815).

ومن حيث أهمية فقرات محور نظم الرقابة فقد تبين أنها جميع الفقرات ذات أهمية مرتفعة، وذلك لأن هذه النظم من وجهة نظر المبحوثين تعزز مستوى انجاز المديرين علاوة على أنها تركز على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات، كما تمتلك المستشفيات نظم رقابية الكترونية تسهم في تحديد نتائج تنفيذ الاستراتيجية. وأخيراً، اكد المبحوثين على ان النظم الرقابية في المستشفيات تسهم بتمكين العاملين.

#### – الاحصاء الوصفي لفقرات الأداء المنظمي

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف التعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالأداء المنظمي في المستشفيات الأردنية الخاصة. وتظهر النتائج في الجدول (12).

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الأداء المنظمي

الأهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	5	.537	4.29	تشكل جودة الخدمات الصحية أولوية بالنسبة لإدارة المستشفى
مرتفعة	3	.579	4.34	تلتزم إدارة المستشفى بتقديم خدمات صحية مميزة.
مرتفعة	1	.577	4.50	تحشد إدارة المستشفى مواردها لتحقيق نجاح العمليات الجراحية.
مرتفعة	4	.641	4.33	تستثمر إدارة المستشفى قدراتها للمحافظة على سمعة المستشفى.
مرتفعة	2	.610	4.38	تبرم إدارة المستشفى عقوداً مع أطباء ذوي اختصاص.
مرتفعة	9	.786	4.09	يتمتع موظفو المستشفى بمهارات وظيفية عالية.
مرتفعة	8	.712	4.20	المرضى راضون عن مستوى الخدمات التي يقدمها المستشفى
مرتفعة	7	.783	4.20	تركز إدارة المستشفى على الإبداع في تقديم خدمات الرعاية الصحية بصورة مستمرة.
مرتفعة	6	.880	4.16	تتمتع إدارة المستشفى بالقدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية.
		0.809	4.75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد عينة الدراسة على فقرات محور الأداء المنظمي، ويتضح من الجدول اتجاهات ايجابية نحو الأداء المنظمي للمستشفيات بصفة عامة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (4.75) بانحراف معياري قدره (0.809) وهي قيمة مرتفعة تدل على ارتفاع مستوى الأداء المنظمي في المستشفيات الخاصة. وفي ذلك اجابة على السؤال الخاص بمستوى الأداء المنظمي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

وبما يخص فقرات محور الأداء المنظمي، فقد أظهرت النتائج الترتيب التالي: احتلت الفقرة (تحشد ادارة المستشفى مواردها لتحقيق نجاح العمليات الجراحية) المرتبة الأولى (المتوسط الحسابي = 4.50، الانحراف المعياري = 0.577)، والفقرة (تبرم ادارة المستشفى عقوداً مع أطباء ذوي اختصاص) في المرتبة الثانية (المتوسط الحسابي = 4.38، الانحراف المعياري = 0.610)، والفقرة (تلتزم ادارة المستشفى بتقديم خدمات صحية مميزة) في المرتبة الثالثة (المتوسط الحسابي = 4.34، الانحراف المعياري = 0.579)، والفقرة (تستثمر ادارة المستشفى قدراتها للمحافظة على سمعة المستشفى) في المرتبة الرابعة (المتوسط الحسابي = 4.33، الانحراف المعياري = 0.641)، والفقرة (يتمتع موظفو المستشفى بمهارات وظيفية عالية) في المرتبة الخامسة (المتوسط الحسابي = 4.29، الانحراف المعياري = 0.537)، والفقرة (تتمتع ادارة المستشفى بالقدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية) في المرتبة السادسة (المتوسط الحسابي = 4.16، الانحراف المعياري = 0.880)، والفقرة (تركز ادارة المستشفى على الابداع في تقديم خدمات الرعاية الصحية بصورة مستمرة) في المرتبة السابعة (المتوسط الحسابي = 4.20، الانحراف المعياري = 0.783)، والفقرة (تشكل جودة الخدمات الصحية أولوية بالنسبة لادارة المستشفى) في المرتبة الثامنة (المتوسط الحسابي = 4.20، الانحراف المعياري = 0.712)، والفقرة (المرضى راضون عن مستوى الخدمات التي يقدمها المستشفى) في المرتبة التاسعة (المتوسط الحسابي = 4.09، الانحراف المعياري = 0.786). وجاءت كافة فقرات محور الأداء المنظمي مرتفعة من حيث مستوى الأهمية.

وتفسر هذه النتائج أن السبب وراء ارتفاع مستوى الأداء المنظمي في المستشفيات الأردنية الخاصة هو تركيز المستشفيات على جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى وذلك من



خلال التزام ادارات المستشفيات بتقديم الخدمات الصحية المميزة بصورة مستمرة، حيث أن جودة الخدمات الصحية تشكل بالنسبة للادارات أولوية، ومن خلال بذل ما تستطيع لضمان نجاح العمليات الجراحية، والتعاقد مع أطباء مختصين، وتمتع موظفيها بمهارات وظيفية عالية، علاوة على قدرة الادارات على التكيف مع المتغيرات الخارجية. وفي واقع الأمر فان المستشفيات تستثمر الطاقات المتاحة لديها في المحافظة على سمعتها، وهو الأمر الذي ينعكس عليها بصورة ايجابية في ظل رضا المرضى عن مستوى الخدمات الصحية التي تقدمها المستشفيات.

#### (4-4) مصفوفة الارتباط

استخدم معامل ارتباط بيرسون للتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيرات

الدراسة، وتظهر النتائج في مصفوفة الارتباط الموضحة في الجدول (13).

الجدول (13): مصفوفة ارتباط المتغيرات

الأداء المنظمي	نظم الرقابة	الثقافة المنظمية	الهيكل المنظمي	
			-	الهيكل المنظمي
		-	*0.660	الثقافة المنظمية
	-	*0.687	*0.735	نظم الرقابة
-	*0.620	*0.641	*0.665	الأداء المنظمي
* P ≤ 0.05				

تشير النتائج الواردة في الجدول (13) الى وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات

الدراسة، حيث تبين وجود ارتباط معنوي بين أبعاد تنفيذ الاستراتيجية على النحو التالي: الهيكل

المنظمي والثقافة المنظمية، بدلالة قيمة معامل الارتباط (r) التي بلغت (0.660) عند مستوى دلالة

أقل أو يساوي (0.05)، الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة (r = 0.735) عند مستوى دلالة أقل أو

يساوي (0.05)، الثقافة المنظمية ونظم الرقابة (r = 0.620) عند مستوى دلالة أقل أو يساوي

(0.05). كما يبين الجدول وجود علاقة ارتباط ايجابية بين أبعاد تنفيذ الاستراتيجية والأداء المنظمي، الهيكل المنظمي والأداء المنظمي ( 0.665 ) عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05)، الثقافة المنظمة والأداء المنظمي (0.641) عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05)، نظم الرقابة والأداء المنظمي (0.620).

#### (5-4) اختبار افتراضات تحليل الانحدار

##### – اختبار التوزيع الطبيعي

استخدم اختبار (Z) One-Sample Kolmogorov-Smirnov بهدف اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ويبين الجدول (14) نتائج الاختبار.

الجدول (14): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	قيمة الاختبار (Z)	مستوى الدلالة (Sig.)
الهيكل المنظمي	0.903	0.389
الثقافة المنظمة	1.241	0.092
نظم الرقابة	1.089	0.186
الأداء المنظمي	0.904	0.387

يلاحظ من الجدول (14) ان جميع قيم الدلالة الاحصائية للمتغيرات المستقلة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني ان المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

##### – اختبار التداخل الخطي للمتغيرات المستقلة

اجري اختبار التداخل الخطي بهدف التأكد من طبيعة الارتباط بين المتغيرات المستقلة (الهيكل المنظمي والثقافة المنظمة ونظم الرقابة) الذي يفترض فيه الا يكون مرتفعاً، لأن الارتباط المرتفع بين المتغيرات المستقلة يعني وجود مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات.

وأظهرت نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (15) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لمتغيرات الهيكل المنظمي والثقافة المنظمية ونظم الرقابة، قد بلغت (2.413، 2.103، 2.579) على التوالي وهي أقل من (10)، كما أظهر الجدول قيم التباين المسموح به (Tolerance) التي جاءت لكافة المتغيرات بأقل من (0.1). الأمر الذي يعني عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة.

الجدول (15): نتائج اختبار التداخل الخطي للمتغيرات المستقلة

المتغير	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح به (Tolerance)
الهيكل المنظمي	2.413	0.414
الثقافة المنظمية	2.103	0.476
نظم الرقابة	2.579	0.388
المتغير التابع: الأداء المنظمي		

#### (6-4) اختبار الفرضيات

استخدم تحليل الانحدار المتعدد بهدف اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الهيكل المنظمي والثقافة المنظمية ونظم الرقابة) والمتغير التابع (الأداء المنظمي)، كما أشارت الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على عدم وجود اثر لتنفيذ الاستراتيجية بابعادها مجتمعة (الهيكل المنظمي والثقافة المنظمية ونظم الرقابة) في الأداء المنظمي للمستشفيات الأردنية الخاصة، وتظهر نتائج التحليل في الجدول (16).

يتضح من الجدول (16) وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين متغير تنفيذ الاستراتيجية بأبعادها الهيكل المنظمي والثقافة المنظمية ونظم الرقابة ومتغير الأداء المنظمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.724). وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي بلغت (0.524) الى متغير تنفيذ الاستراتيجية قادر على تفسير (50%) من الأداء المنظمي للمستشفيات الأردنية الخاصة. وتتأكد

معنوية هذه القدرة التفسيرية بدلالة قيمة (F) التي بلغت (26.38) بمستوى معنوية (0.000). وفي ضوء هذه النتائج فقد تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي لتنفيذ الاستراتيجية في الأداء المنظمي للمستشفيات الأردنية الخاصة. وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت لها دراسة صيام (2011) التي أشارت الى وجود علاقة ايجابية بين تنفيذ الاستراتيجية والأداء المنظمي. وكذلك مع دراسة Homburg et al. (2004) الى اشارت الى نفس النتيجة.

الجدول (16): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتنفيذ الاستراتيجية والأداء المنظمي

النموذج	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig.*)	معامل الانحدار $\beta$	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig.*)
1	0.724	0.524	26.38	0.000	الهيكل المنظمي	2.803	0.006
					الثقافة المنظمية	2.567	0.012
					نظم الرقابة	1.161	0.250
* التأثير ذا دلالة احصائية عند $\alpha \leq 0.05$ المتغيرات المستقلة: الهيكل المنظمي، الثقافة المنظمية، نظم الرقابة المتغير التابع: الأداء المنظمي							

ومن أجل التعرف على أثر كل بعد من أبعاد تنفيذ الاستراتيجية بصورة مستقلة في الأداء المنظمي، أو بعبارة أخرى اختبار الفرضيات الفرعية فقد تم الرجوع الى قيم معامل الانحدار ( $\beta$ ) والتعرف على معنوية تأثيرها بالنظر الى قيمة اختبار (t) ومستوى دلالتها. ويتضح من الجدول (16) وجود أثر لبعده الهيكل التنظيمي في الأداء المنظمي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) التي بلغت (0.354)، وقيمة (t) المحسوبة التي بلغت (2.803) بمستوى معنوية

(0.006)، وهو الأمر الذي يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي للهيكل المنظمي في الأداء المنظمي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Sorooshian et al. (2010) التي أظهرت علاقة ايجابية بين الاستراتيجية ممثلة بالقيادة والهيكل المنظمي وإدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي. وكذلك مع دراسة Gavrea at al. (2011) التي أكدت على أن الأداء المنظمي يتحدد بالهيكل المنظمي والاستراتيجية والجودة.

أما بشأن بعد الثقافة المنظمة فقد اتضح من الجدول (16) وجود أثر معنوي للثقافة المنظمة في الأداء المنظمي بدلالة قيمة  $(\beta)$  التي بلغت (0.303)، وقيمة (t) المحسوبة التي بلغت (2.567) بمستوى معنوية (0.012)، وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي للثقافة المنظمة في الأداء المنظمي للمستشفيات الأردنية الخاصة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Jiang & Carpenter (2013) التي وصفت الثقافة التنظيمية بأنها واحدة من أهم العوامل المؤثرة في تنفيذ الاستراتيجية بالإضافة تخصيص الموارد المنظمة والاتصالات والتعاون والتنسيق المشترك داخل المنظمة.

وأخيراً، يلاحظ من الجدول (16) عدم وجود أثر معنوي لبعء نظم الرقابة في الأداء المنظمي حيث بلغت قيمة معامل الانحدار أقل قيمة وهي (0.152) وقيمة (t) المحسوبة التي بلغت (1.161) بمستوى معنوية (0.250) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على عدم وجود أثر معنوي لنظم الرقابة في الأداء المنظمي للمستشفيات الأردنية الخاصة. ولم يتوصل الباحث بهذا الصدد الى دراسات اتفقت أو اختلفت مع هذه النتيجة.

## – ملخص نتائج اختبار الفرضيات

سعت الدراسة الى اختبار فرضية رئيسية واحدة تنص على عدم وجود أثر لتنفيذ الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الأداء المنظمي للمستشفيات. بالإضافة الى اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بأبعاد تنفيذ الاستراتيجية وهي الهيكل المنظمي والثقافة المنظمة ونظم الرقابة، ويبين الجدول (17) ملخص لنتائج اختبار هذه الفرضيات.

الجدول (17): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

النتيجة	نص الفرضية	
رفض	لا يوجد أثر معنوي لتنفيذ الاستراتيجية في الأداء المنظمي للمستشفيات الأردنية الخاصة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )	H <sub>01</sub>
رفض	لا يوجد أثر للهيكل المنظمي في الأداء المنظمي للمستشفيات الخاصة عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).	H <sub>011</sub>
رفض	يوجد أثر للثقافة المنظمة في الأداء المنظمي للمستشفيات الخاصة عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).	H <sub>012</sub>
قبول	لا يوجد أثر لاجراءات الرقابة في الأداء المنظمي للمستشفيات الخاصة عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).	H <sub>013</sub>

## الفصل الخامس

### النتائج والخلاصة والتوصيات

#### (1-5) المقدمة

يهدف الفصل الخامس الى عرض النتائج التي توصلت اليها والخلاصة المستفادة من هذه النتائج، والتي يضع الباحث في ضوئها التوصيات المناسبة.

#### (2-5) النتائج

توصلت الدراسة بعد تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة من المديرين في المستشفيات الأردنية الخاصة بهدف الاجابة على أسئلة الدراسة الى جملة النتائج التالية:

1. تتمتع المستشفيات الأردنية الخاصة بمستوى مرتفع من الاهتمام بتنفيذ الاستراتيجيات التي تمت صياغتها مسبقاً. ويرى الباحث ان ادراك ادارات المستشفيات لأهمية تنفيذ الاستراتيجية بوصفها من المراحل النهائية للادارة الاستراتيجية ودورها في وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ.
2. تمتلك المستشفيات الأردنية الخاصة مستوى مرتفع من الأداء المنظمي. وقد اتضح ذلك من خلال تركيز المستشفيات على جودة الخدمات الصحية والمحافظة على سمعتها والمحافظة على الموظفين ذوي المهارات الوظيفية العالية، وسعيها لتحقيق رضا المرضى.
3. هنالك اثر معنوي لمتغير تنفيذ الاستراتيجية في الأداء المنظمي للمستشفيات الأردنية الخاصة.
4. يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبعده الهيكل التنظيمي في الأداء المنظمي للمستشفيات.

5. تؤثر الثقافة المنظمة بصورة معنوية في الأداء المنظمي ويعود ذلك الى اعتماد المستشفيات قيم العمل من أجل ضبط العلاقات الداخلية والخارجية، واعتمادها على الثقافة المنظمة كأساس للتوجهات المستقبلية، خاصة وأنها تعزز عمليات المستشفى وتحسن من أداء الأفراد.
6. لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبعده نظم الرقابة في الأداء المنظمي للمستشفيات الأردنية الخاصة. وذلك بالرغم من تركيز نظم الرقابة في المستشفيات على جودة الخدمات الصحية، ودورها في تعزيز مستوى انجاز المديرين وامتلاك المستشفيات لنظم رقابية تساعد في تحديد نتائج تنفيذ الاستراتيجية.

### (3-5) الخلاصة

يستنتج من النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن تنفيذ الاستراتيجية تمثل واحدة من خطوات الادارة الاستراتيجية ولا تقل أهميتها عن بقية الخطوات؛ بل على العكس من ذلك تعد هذه الخطوة من أهم خطوات الادارة الاستراتيجية حيث انها تمثل التطبيق العملي للخطط الاستراتيجية.

ويمكن للمنظمات ان تضع استراتيجياتها موضع التنفيذ من خلال تظهار الالتزام بتنفيذ الاستراتيجية والسعي الجاد وانجاز الأنشطة التي من شأنها العمل على تنفيذ الاستراتيجية، بالإضافة الى التركيز على السياسات التي تسهم في تنفيذ الاستراتيجية، ولا يجب ان يتم رسم السياسات دون أخذ الاستراتيجية بعين الاعتبار. علاوة على ذلك فان القيادة مطالبة بأن تمتلك القدرات التي تؤهلها لكي تكون قادرة على تنفيذ الاستراتيجية. ويلعب تنفيذ الاستراتيجية دوراً ايجابياً في تحسين الأداء المنظمي، من حيث أنها تساعد المنظمة على الأخذ بأسباب تحسين الأداء ومنها على سبيل المثال المحافظة على مستويات الجودة وتدريب وتعليم الموظفين وتحقيق رضا الزبائن.



ويتضح من النتائج كذلك أن الهيكل المنظمي يلعب دوراً في تحسين الأداء المنظمي حيث يبين الهيكل المنظمي الأقسام والوظائف ونطاق الاشراف وبلية التقارير وهو بذلك يبين حدود السلطة والمسؤولية وطبيعة العلاقات التي تربط الوحدات الادارية ببعضها البعض والاتصالات فيما بينها، وهو الأمر الذي يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

ومن جهة أخرى، فإن الثقافة المنظمة أيضاً ذات اثر ايجابي في الأداء المنظمي حيث أنها ترسم القيم التي تحكم علاقات المنظمة على الصعيدين الداخلي والخارجي وتسهم بانجاز المنظمة لأنشطتها ومهامها ضمن بيئة منظمة صحية يسودها التعاون المشترك وتبادل الأفكار والتطلع نحو المستقبل.

#### (4-5) التوصيات

يوصي الباحث في ظل النتائج التي توصلت اليها الدراسة بضرورة أخذ الركائز التالية بعين الاعتبار من أجل تحسين تنفيذ الاستراتيجية وتحسين الأداء المنظمي:

1. التزام الادارة العليا بتنفيذ الاستراتيجيات التي تم التخطيط لها وصياغتها وذلك من خلال تهيئة الظروف الملائمة للتنفيذ ومتابعة المديرين وطلب التقارير التي تبين اين وصل تنفيذ الاستراتيجية.
2. الاهتمام بتنفيذ الاستراتيجية من خلال السماح بمشاركة العاملين في الادارة وتطوير فرص التطوير الوظيفي وتقديم الدورات التدريبية للأفراد في مجال تنفيذ الاستراتيجية.
3. أخذ تنفيذ الاستراتيجية بعين الاعتبار عند اجراءات عمليات التخطيط في المنظمة ورسم السياسات واتخاذ القرارات المنظمة، لأنها تلعب دوراً في تعزيز عملية تنفيذ الاستراتيجية.

4. الاهتمام بالهيكل المنظمي بحيث يؤدي الغرض منه من حيث وضوح السلطة والمسؤوليات ونطاق الاشراف وآلية التقارير والاتصالات الداخلية والخارجية وتصميم الوظائف، وذلك لأن الهيكل المنظمي يشكل مظهراً من مظاهر تنفيذ الاستراتيجية التي تؤثر بدورها في الأداء المنظمي.
5. توفير الكوادر المؤهلة واعتماد معايير واضحة ومحددة لقياس مدى تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتطبيق مقاييس تنفيذ الاستراتيجية بصورة دورية.
6. وضع نظم رقابية تكون قادرة على تقييم تنفيذ الاستراتيجية وبيان دورها في تحسين الأداء التنظيمي، ونشر الثقافة المنظمة التي من شأنها اشاعة جو الثقة والتعاون المتبادل بين مختلف الأقسام التنظيمية بهدف تحسين تنفيذ الاستراتيجية.
7. اجراء دراسات مستقبلية تبحث طبيعة العلاقة بين تنفيذ الاستراتيجية والأداء المنظمي من خلال عينة أكبر من المستشفيات الخاصة والمستشفيات العامة، ودراسة نفس المتغيرات في قطاعات أخرى بهدف التأكد من دور تنفيذ الاستراتيجية في تحسين الأداء المنظمي وامكانية تعميم النتائج على قطاع المستشفيات وغيرها من القطاعات.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- أبو شكر، أحمد وليد (2012). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستشفيات الخاصة على جودة الخدمات: دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر الموظفين والمرضى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالي، طاهر محسن (2009). **ادارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الاستراتيجية الصحية الوطنية (2008-2012). المجلس الصحي العالي، المملكة الأردنية الهاشمية.
- بلاسكة، صالح (2012). **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة فرحات عباس (سطيف)، الجزائر.
- بوديب، دنيا (2014). **الثقافة التنظيمية كمدخل لاحداث التغيير التنظيمي: دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.
- التقرير الاحصائي السنوي (2014). وزارة الصحة، مديرية المعلومات والدراسات، الأردن.
- الجبوري، ندى اسماعيل (2009). أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 22, 135-166.
- جواد، شوقي ناجي (2000). **ادارة الأعمال: منظور كلي**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الدوري، زكريا مطلق (2005). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

دوسة، طالب أصغر، وحسين، سوسن جواد (2008). التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء المنظمي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 69، 60-77.

الدوسري، مطلق محمد (2010). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية من وجهة نظر العاملين في مطار الملك خالد الدولي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

زعيبي، رحمة (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد حيدر، الجزائر.

سليطين، سوما علي (2007). الإدارة الاستراتيجية واثرها في رفع أداء منظمات الأعمال. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا.

شاهين، سمر محمد راغب (2007). واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

صبري، داليا (2010). العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة:

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق

الأوسط.

عابر، سعد عبد (2013). أثر عمليات التخطيط الاستراتيجي التسويقي في الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية في قطاع الصناعات النسيجية / بغداد. *مجلة الادارة والاقتصاد*، السنة 36، العدد 77، 134-157.

العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور (2011). *الادارة والأعمال*. ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الفرا، ماجد محمد عبدالسلام، واللوح، نبيل عبد شعبان (2007). تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الادارية. *مجلة الجامعة الاسلامية*، سلسلة الدراسات الانسانية، 15(2)، 461-506.

القاضي، زياد مفيد (2010). *علاقة الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

القيوتي، محمد قاسم (2008). *نظرية المنظمة والتنظيم*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

اللوزي، موسى (2002). *التنظيم وإجراءات العمل*، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

محمد، سكينه المهمل، وابو سن، أحمد ابراهيم (2013). تحليل واقع استراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء في شركات الاتصالات السودانية: دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل). *مجلة العلوم الاقتصادية*، 14(1)، 134-149.

المدهون، موسى، والجزراوي، إبراهيم (1995). *تحليل السلوك التنظيمي*، ط1، عمان: المركز العربي للخدمات الجامعية.

ميا، علي؛ زاهر، بسام، وسليطين، سوما (2007). *الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري*.

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 29 (1)، 189-210.

نصيرات، فريد، والخطيب، صالح (2005). التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، 32 (2)، 415-433.

الهاجري، ناصر مفرح زيد (2013). الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

الهوري، سيد (2002). الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21. القاهرة: دار الجيل للطباعة والنشر.

ياسين، سعد غالب (2002). الإدارة الاستراتيجية. دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.

### المراجع الأجنبية

Aaltonen, P. &Ikavalko, H. (2002). Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13 (6), 415-418.

Brinkschröder, N. (2014). Strategy Implementation: Key factors, challenges and solutions. The 4th IBA Bachelor Thesis Conference, November 6th, 2014, Enschede, the Netherlands.

Cocks, G. (2010). Emerging concepts for implementing strategy. *The TQM Journal*, 22 (3), 260-266

Daft, R. (2001). **Organization Theory and Design**. South-Western Thomson Learning, 7th edition, Canada.

- Dragnić, D. (2014). Impact of internal and external factors on the performance of fast-growing small and medium businesses. *Management*, 19 (1), 119-159.
- Gavrea, C., Ilies, L. & Stegorean, R. (2011). Determinants of organizational performance: The case of Romania. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 6, No. 2, pp. 285-300.
- Griffins, L. W. (2006). Strategic planning: concept and cases. *Strategic Management Journal*, 16 (2), 71-83.
- Hewege, C. (2011). Acculturation and Management Control- 'Japanese Soul in Sri Lankan Physique'. *Contemporary Management Research*, 7(1), 3-20.
- Hill, C.W.L., Jones, G.R., (2013). **Strategic Management: An integrated approach**, South-Western Cengage Learning, 10edition, Canada.
- Ho, Li-An (2008). What affects organizational performance? *Industrial Management & Data Systems*, 108 (9), 1234-1254.
- Homburg, C., Krohmer, H. & Workman Jr, J. (2004). A strategy implementation perspective of market orientation. *Journal of Business Research*, 57, 1331– 1340.
- Jiang, N. & Carpenter, V. (2013). A case study of issues of strategy implementation in internationalization of higher Education. *International Journal of Educational Management*, 27 (1), 4-18.
- Lebans, M. & Euske, K. (2006). A conceptual and operational delineation of performance, *Business Performance Measurement*, London: Cambridge University Press.

- Li, I., Guohui, S. & Eppler, J. (2008). Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. Institute for Corporate Communication, ICA Working Paper 2/2008, pp. 1-47.
- Moorthy, M., Tan, A., Choo, C., Wei, C., Ping, J. & Leong, T. (2012). A Study on Factors Affecting the Performance of SMEs in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (4), 224-239.
- Mwawasi, O., Wanjau, K. & Mkala, M. (2013). Factors affecting implementation of operational strategies in non-governmental organizations in Kenya. *Global Journal of Human Resource Management*, 1 (4), 10-19.
- Neilson, G., Martin, K., Powers, E. (2008). *The Secrets to Successful Strategy Execution*, Harvard Business Review.
- Ogbeide, G. & Harrington, R. (2011). The relationship among participative management style, strategy implementation success, and financial performance in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (6), 719-738.
- Okumus, F. (2001). Towards a strategy implementation framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (7), 327-338.
- Omondi, M., Ombui, K. & Mungatu, J. (2013). Factors affecting effective strategy implementation for attainment of Millennium Development Goal 5 by international reproductive health non-governmental organizations in Kenya. *The TQM Journal*, 25 (5), 507-519.
- Rajasekar, J. (2014). Factors affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in



the Sultanate of Oman. *International Journal of Business and Social Science*, 5 (9), 169-183.

Robbins, S. & Coulter, M. (2007). *Management*, Pearson Prentice Hall.

Saunders, M., Mann, R. & Smith, R. (2008). Implementing strategic initiatives: a framework of leading practices. *International Journal of Operations & Production Management*, 28 (11), 1095-1123

Sorooshian, S., Norzima, Z., Yusof, I. & Rosnah, Y. (2010). Effect Analysis on Strategy Implementation Drivers. *World Applied Sciences Journal*, 11 (10), 1255-1261.

Srivastava, A. & Sushil (2013). Modeling strategic performance factors for effective strategy execution. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62 (6), 554-582.

Sterling, J. (2003). Translating strategy into effective implementation: dispelling the myths and highlighting what works. *Strategy & Leadership*, 31(3), 27-34.

Tabachnick, B., & Fidell, L. (2007). **Using multivariate statistics** (5th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.

Taiwo, A. & Idunnu, F. (2010). Impact of strategic planning on organizational performance and survival. *Research Journal of Business Management*, 4 (1), 73-82.

Thomas, C. (2013). Implementing strategies and policies. *Strategic Direction*, 29 (3), 33-35.

## الملحق (1)

استبانة الدراسة بصورتها النهائية (بعد التحكيم)

### استبانة الدراسة

السيد المدير المحترم

تهدف الدراسة الى التعرف على (أثر تنفيذ الاستراتيجية في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة"، ويعتمد تحقيق هذا الهدف على ما تبذونه من آراء من خلال الاجابة على جميع فقرات الاستبانة.

تملؤنا الثقة بتعاونكم، علماً بأن الآراء تستخدم لأغراض التحليل واستخلاص النتائج وتقديم التوصيات الملائمة.

وتقبلوا فائق الاحترام

عكاب محمد عبدالفتاح

ماجستير ادارة أعمال

---

 البيانات الشخصية
 

---

<input type="checkbox"/>	ذكر	الجنس
<input type="checkbox"/>	انثى	
<input type="checkbox"/>	30-25 سنة	العمر
<input type="checkbox"/>	35-31 سنة	
<input type="checkbox"/>	40-36 سنة	
<input type="checkbox"/>	45-41 سنة	
<input type="checkbox"/>	50-46 سنة	
<input type="checkbox"/>	55-51 سنة	
<input type="checkbox"/>	60-56 سنة	
<input type="checkbox"/>	60 سنة فأكثر	
<input type="checkbox"/>	أقل من بكالوريوس	المؤهل التعليمي
<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	
<input type="checkbox"/>	ماجستير	
<input type="checkbox"/>	دكتورة	
<input type="checkbox"/>	1-5 سنوات	عدد سنوات الخدمة في المستشفى الحالي
<input type="checkbox"/>	10-6 سنوات	
<input type="checkbox"/>	15-11 سنة	
<input type="checkbox"/>	16 سنة فأكثر	
<input type="checkbox"/>	1-5 سنوات	عدد سنوات الخدمة في القطاع الصحي
<input type="checkbox"/>	10-6 سنوات	
<input type="checkbox"/>	15-11 سنة	
<input type="checkbox"/>	16 سنة فأكثر	

فقرات الاستبانة						
ملاحظة: يرجى وضع علامة (✓) مقابل الخيار المناسب لكل فقرة مما يلي:						
الرقم	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
*	<b>محور تنفيذ الاستراتيجية</b>					
1.	تهتم ادارة المستشفى بتنفيذ خططها الاستراتيجية التي تم اختيارها.					
2.	تتجز ادارة المستشفى مجموعة من الأنشطة لتنفيذ الاستراتيجية.					
3.	تسهم السياسات المتبعة من قبل ادارة المستشفى في تنفيذ الاستراتيجية.					
4.	تتمتع قيادة المستشفى بقدرات تمكنها من تنفيذ الاستراتيجية.					
*	<b>محور الهيكل المنظمي</b>					
5.	يوضح الهيكل المنظمي للمستشفى الأقسام والوظائف.					
6.	يبين الهيكل المنظمي للمستشفى نطاق الاشراف.					
7.	يوضح الهيكل المنظمي للمستشفى آلية التقارير.					
8.	يحدد الهيكل المنظمي للمستشفى حدود الصلاحيات لمديريها.					
9.	تركز ادارة المستشفى على تصميم المهام في المستشفى					
10.	يوجد تعاون بين مختلف أقسام المستشفى عند تنفيذ الاستراتيجية					
11.	ينسجم الهيكل المنظمي للمستشفى مع رؤيتها المستقبلية.					
*	<b>محور الثقافة المنظمة</b>					
12.	تعتمد ادارة المستشفى قيم العمل للتحكم بالعلاقات الداخلية والخارجية.					
13.	تشكل الثقافة المنظمة اساس نجاح التوجه المستقبلي للمنظمة.					
14.	تعزز الثقافة المنظمة للمستشفى انجاز عملياتها.					

					15. الاصغاء لوجهات نظر الموظفين جزء لا يتجزأ من الثقافة المنظمة.
					* محور نظم الرقابة
					16. يركز نظام الرقابة في المستشفى على جودة الخدمات الصحية
					17. تعزز نظم الرقابة مستوى انجاز المديرين في المستشفى
					18. يمتلك المستشفى منظومات رقابية الكترونية لتحديد نتائج تنفيذ الاستراتيجية.
					19. تسهم نظم الرقابة في المستشفى بتمكين الموظفين.
					* محور الاداء المنظمي
					20. تشكل جودة الخدمات الصحية أولوية بالنسبة لادارة المستشفى
					21. تلتزم ادارة المستشفى بتقديم خدمات صحية مميزة.
					22. تحشد ادارة المستشفى مواردها لتحقيق نجاح العمليات الجراحية.
					23. تستثمر ادارة المستشفى قدراتها للمحافظة على سمعة المستشفى.
					24. تبرم ادارة المستشفى عقوداً مع أطباء ذوي اختصاص.
					25. يتمتع موظفو المستشفى بمهارات وظيفية عالية.
					26. المرضى راضون عن مستوى الخدمات التي يقدمها المستشفى
					27. تركز ادارة المستشفى على الابداع في تقديم خدمات الرعاية الصحية بصورة مستمرة.
					28. تتمتع ادارة المستشفى بالقدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية.

## الملحق (2)

### قائمة باسماء المحكمين

• الاستاذ الدكتور محمد عبدالعال النعيمي

• الاستاذ الدكتور نعمة الخفاجي

• الدكتور أحمد على صالح

• الدكتور سامي العدوان

• الدكتور سمير الجبالي

• الدكتور رأفت محمد البطاينة

• الدكتور أحمد السكر