



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثانية والأربعين

Vol. 42, No.3; Jul. 2024

عدد يوليو 2024



jso.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد حسن عبد العظيم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أنور محمود النقيب
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بالتطبيق على قطاع
أمانة المراكز الطبية المتخصصة بإقليم القاهرة الكبرى

**The role of organizational agility in achieving strategic success by applying it
to the secretariat sector of specialized medical centers in Greater Cairo**

إعداد الباحث

محمد علي حافظ الوكيل

باحث ماجستير - تخصص إدارة أعمال

"دور الرقابة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بالتطبيق على قطاع أمانة المراكز الطبية المتخصصة بإقليم القاهرة الكبرى"

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى معرفة دور الرقابة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي لدي العاملين في مستشفيات ومراكز وزارة الصحة المصرية - قطاع أمانة المراكز الطبية المتخصصة ، ولقد قام الباحث بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، ثم استخدام المنهج التحليلي لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث قام الباحث بتطبيق الدراسة التحليلية على عينة من العاملين في القطاع؛ قوامها ٣٠٧ مفردة من العاملين في القطاع. وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في مستشفيات ومراكز وزارة الصحة المصرية - قطاع أمانة المراكز الطبية المتخصصة بإقليم القاهرة الكبرى.

ولقد اوصت الدراسة برفع مستوى الرقابة التنظيمية في مراكز ومستشفيات قطاع الأمانة العامة للمراكز الطبية المتخصصة باستخدام شتي الوسائل والأساليب، مثل استخدام القدرات التكنولوجية والتجاوب مع المتغيرات في بيئة العمل الخارجية.

الكلمات المفتاحية: الرقابة التنظيمية ، رقابة الاستشعار، رقابة التطبيق ، رقابة اتخاذ القرار، النجاح الاستراتيجي.

“The role of organizational agility in achieving strategic success by application to the secretariat sector of specialized medical centers in Greater Cairo.”

Abstract:

The study aimed to know the role of organizational agility in achieving strategic success among workers in hospitals and centers of the Egyptian Ministry of Health - Specialized Medical Centers Secretariat Sector. The researcher applied the descriptive analytical approach by using the descriptive approach to describe the variables of the study, then using the analytical approach to analyze the relationship between the variables. The study, where the researcher applied the analytical study to a sample of workers in the sector; It consists of ٣٠٧ individuals working in the sector.

The study concluded: There is a statistically significant relationship between organizational agility and strategic success in hospitals and centers of the Egyptian Ministry of Health - Specialized Medical Centers Secretariat Sector in Greater Cairo.

The study recommended raising the level of organizational agility in the centers and hospitals of the General Secretariat of Specialized Medical Centers sector using various means and methods, such as using. Technological capabilities and response to changes in the external work environment.

Keywords: organizational agility, strategic success.

المقدمة:

في السنوات الأخيرة أصبحت المنظمات تبحث عن ميزات للتنافس معاً، وبما أن البيئة المحيطة بالمنظمات تتغير باستمرار، فإن ميزة الرشاقة التنظيمية أصبحت مركز الاهتمام بطريقة أدت إلى تقسيم المنظمات إلى نوعين هما المنظمات الرشيقية والمنظمات التقليدية، والرشاقة التنظيمية هي مزيج من الميزات التنافسية، والمنظمة التي لديها ميزات المرونة والسرعة والاستجابة يطلق عليها مسمى منظمة رشيقية. كما النجاح الاستراتيجي للمنظمات هو تحقيق الربحية، وزيادة حصتها في السوق، ونموها وتوسعها، ومحافظة على مستوى من الجودة والموثوقية، ويتم ربط العمليات الطويلة والقصيرة الأجل بإستراتيجية المنظمة، والتي تتكون من الكفاءات الأساسية (الموارد والقوى الفريدة للمنظمة) والتي تشمل القوى العاملة، وأصولها الثابتة، والمعرفة السوقية والمالية، والأنظمة والتكنولوجيا. (الشوابكة، ٢٠١٨).

وبما أن الرشاقة التنظيمية تمثل وسيلة للمساعدة في اكتشاف الأفكار والأداء المتميز عند العاملين لذا فهو وسيلة تمنح العاملين حرية التصرف عندما يكون أدائهم مبدعة ويحقق المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي تعد ضمانه لتحقيق الفرصة لأعمال الفكر والتفكير الإبداعي كسلوك مؤصل لدى العاملين، فتمكين العاملين ومنحهم الثقة والسماح بتدفق المعلومات وزيادة فرص الحوار والتفاهم يسهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي ملائم يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها التي تتمثل في تحقيق الأرباح وزيادة الجودة كنتيجة حتمية لاكتشاف الأفكار والأداء المتميز للعاملين بها

ومن هنا جاءت فكرة الباحث بأن يقوم بدراسة تحاول التعرف على العلاقة بين الرشاقة التنظيمية على النجاح الاستراتيجي لدى العاملين في مستشفيات ومراكز وزارة الصحة المصرية - قطاع أمانة المراكز الطبية المتخصصة (بإقليم القاهرة الكبرى)

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة

١/ مفاهيم الدراسة

أ: مفهوم الرشاقة التنظيمية : وفي الواقع، فإن الأدبيات المتعلقة بالرشاقة هي مجزأة وغير متجانسة وغامضة إلى حد ما، كما تم التأكيد على جوانب وتفسيرات مختلفة من الرشاقة من قبل مختلف العلماء في الأدب الإداري الحالي، فلقد ذكر (الشنطي وآخرون، ٢٠٢١: ١٣٤) بأن الرشاقة التنظيمية عبارة عن

التدخلات التكتيكية وقت الحاجة، بحيث تكون عبارة عن رد فعل لحدث طارئ، في حين أن الرشاقة عبارة عن خطوة وقائية واستباقية للحدث الطارئ قبل وقوعه، والعمل على علاجه لو حدث، بينما ذكر (Saha et al, 2018:326) أنها قدرة المنظمة على توقع التقلبات البيئية والإحساس لها بطرق تخلق بيئة تنافسية.

ب: خصائص الرشاقة التنظيمية: يشير (Nirmal& Pantaleo, 2005) أن هناك خصائص للرشاقة التنظيمية وهي كما يأتي:

- تغيير بيئة الأعمال، والأسواق المضطربة : حيث عرفت الرشاقة دائماً استجابة للأسواق المضطربة وغير المستقرة وبيئات الأعمال.
- الوقت : أن مفهوم الرشاقة يشمل سمة الزمن؛ من خلال التنظيم بطريقة مرنة، حيث يمكن تكوين تهديد للمنظمة إذا تعاملت مع التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال مع القليل من الوقت.
- الاستجابة، كونها رد الفعل استباقية: سمة أساسية أخرى من الرشاقة التنظيمية هي الاستجابة. إن قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها هي سمة أساسية، حيث تشمل تعريفات الرشاقة على القدرة على الاستجابة والتعامل مع المتغيرات البيئية، وإجراء التغيرات الداخلية والخارجية والتكامل والتنسيق بين وحدات العمل فيما بينها ومع المنظمات الأخرى.
- ج: ملامح وأبعاد الرشاقة التنظيمية: حسب دراسة (Young, 2011) توجد ثلاثة أبعاد للرشاقة التنظيمية: الاستشعار، وصنع القرار، والممارسة، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد الثلاثة :
- رشاقة الاستشعار: ويقصد بها قدرة المنظمة على فحص وعرض الأحداث والتغيرات في البيئة سواء كانت تتعلق بالعملاء أو المنافسين الجدد أو التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنظمات الأخرى.
- رشاقة الممارسة والتطبيق: رشاقة الممارسة هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات وإعادة هيكल العلاقات على أساس خطط فعلية وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب.
- رشاقة اتخاذ القرار: ويقصد بها قدرة المنظمة على جمع وتسجيل وتحليل وتقييم المعلومات من مصادر متعددة ومتنوعة لتحديد الفرص واستغلالها، وكذلك للحد من تأثير التهديدات في البيئة على

المنظمة وتطوير الخطط الاستراتيجية التي تساعدهم بشكل فعال. وتقوم رشاقة صنع القرار على العديد من الأنشطة المترابطة، والتي تفسر الأحداث التي تم استشعارها.

د: النجاح الاستراتيجي: يمثل النجاح الاستراتيجي مصطلح متعدد الأوجه والمضامين، وهو يشير إلى عدة أبعاد فلسفية في وقت واحد فقد ذكر النجاح على أنه بلوغ النتيجة المطلوبة، فلقد ذكر (Singh & Khamba, 2019: 123) أنه يرتبط النجاح الاستراتيجي للمنظمات بتحقيق الربحية، وزيادة حصتها في السوق، ونموها وتوسعها، ومحافظة على مستوى من الجودة والموثوقية، ويتم ربط العمليات الطويلة والقصيرة الأجل بإستراتيجية المنظمة، والتي تتكون من الكفاءات الأساسية (الموارد والقوى الفريدة للمنظمة) والتي تشمل القوى العاملة، وأصولها الثابتة، والمعرفة السوقية والمالية، والأنظمة والتكنولوجيا، ويعرف (Boussalems, 2016: 14) النجاح الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق الربح وتلبية رغبات العملاء واحتياجاتهم في آن واحد، في حين عرفه (محمد، ٢٠١٠: ٢١) بأنه قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال، التكيف والاستجابة، والنمو، والتعلم المستمر في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها

هـ: خصائص النجاح الاستراتيجي: تتمثل خصائص النجاح الاستراتيجي في الخصائص الفريدة التي تميز من خلالها الفكر الاستراتيجي للمنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتساعد المنظمة على تركيز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة ويضمن كذلك أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق الأهداف (الحسناوي، ٢٠١٧) وأشار (غدوي، ٢٠٠٦) إن من يفكر في النجاح فعليه أن يدرك خصائصه ويطبّقها، فليس هناك نقاط مشتركة لخصائص النجاح الاستراتيجي، ولكن هناك معتقدات وأفكار للاطلاع عليها وأهمها أن العالم يتغير ولكن المشاكل تبقى في قراءة الواقع المعقد، وطرح الأسئلة الجيدة والحذر من الأفكار والأحكام المسبقة. والجدول يوضح خصائص النجاح الاستراتيجي من قبل الهيئة العامة لتنظيم قطاع الخدمات في مدينة دبي لسنة ٢٠١٥.

الجدول رقم (١): خصائص النجاح الاستراتيجي

م	الخاصية	مضمونها
١	الانتشار	تقديم الخدمات للقطاع السوقي المستهدف دون تعقيدات.
٢	التكامل	تقديم الخدمات الشاملة لتلبية احتياجات وتطلعات الزبائن.

٣	المبادرة	تأخذ الاستباقية من خلال مراقبة احتياجات ومتطلبات البيئة المتغيرة.
٤	التكيف	تتكيف مع البيئة، والتعلم من تقديم واستهلاك الخدمة.

المصدر: الهيئة العامة لتنظيم قطاع الخدمات في مدينة دبي لسنة ٢٠١٥.

و: أبعاد النجاح الاستراتيجي :

من الصعب وضع مقاييس وابعاد ثابتة لقياس النجاح الاستراتيجي وتعميمها على جميع المنظمات، بل هناك حاجة ماسة إلى تطوير المقاييس المناسبة لقياس النجاح الاستراتيجي، وقد اعتمد الباحث على مقاييس النجاح الاستراتيجي التالية:

- **استراتيجية محددة:** ويقصد بها وضع استراتيجية واضحة ومحددة المعالم للمنظمة، تحدد فيها الرؤية والرسالة والأهداف، والاستراتيجيات، في ظل دراسة متعمقة للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وهي تُعد من مقومات مجموعة من الوسائل والأدوات التي تضمن لها البقاء والاستمرار، وتمكنها من تحقيق أسبقية تنافسية، ولكي تحقق المنظمات نجاحها المنشود لا بد من امتلاك استراتيجية واضحة ومحددة على المدى الطويل (الحلالية، والعزوي، ٢٠٠٩: ١٢٢).

- **التنفيذ الاستراتيجي:** عبارة عن المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الاستراتيجية المحددة موضع التنفيذ، فهي العملية التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، والموازنات، والإجراءات (إدريس & المرسي، ٢٠٠٦: ٣٦٤).

- **الهيكل التنظيمي المسطح:** يعد الهيكل التنظيمي الوعاء الذي تولد الاستراتيجية في إطاره، ومن ثم تنفيذها، وهو يمثل مجموعة العلاقات والمستويات والمسؤوليات والصلاحيات داخل المنظمة التي تتسم بجانب الثبات والمرونة، والعلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية تمثل مفتاح نجاح عملية التنفيذ (جاد الرب، ٢٠١٦: ١٢).

جدول رقم (٢): أبعاد النجاح الاستراتيجي

الترقيم	المؤلف والسنة	مقاييس النجاح الاستراتيجي
١	(الركاب، ٢٠٠٤: ١٣٦)	البقاء، النمو، التكيف، في ظل تحقيق الأهداف
٢	(Gates, 31: 2003)	التوجه الاستراتيجي، الوظيفة، الهيكل، تقاسم المعلومات، الموارد.

٣	(RTdee, 22: 2005)	الرؤية، الرسالة، الثقافة، قيم الزبون، الهيكل، العمليات، الأنظمة، الاستراتيجية التنافسية، أداء المنظمة والفرد.
٤	(الحالمة، العزاوي ٢٠٠٩: ١٢٢)	استراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، تنظيم أفقي، مواهب محورية، قيادة فاعلة، ابتكارات، صفقات متكررة.
٥	(الطعان، ٢٠١٣: ٢٠٠)	استراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، إبداع، رضا الزبون
٦	(مصطفى، ٢٠١٨: ١٦٧)	التحليل البيئي، التنفيذ الفعال، القرار الاستراتيجي، القدرات القيادية.
٧	(الحواجرة، ٢٠١٨: ٤١٦)	استراتيجية محددة، التنفيذ الاستراتيجي الفعال، الهيكل المسطح.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع ذات العلاقة.

٢/ العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي.

هناك بعض الاسهامات التي يتميز بها راس المال البشري، تساهم في خلق التميز المؤسسي لأي

مؤسسة تتمثل في يلي: (Dalkir, K, 2017)

- يرى (Harraf, A., Wanasika, 2015: 675)، أن الرشاقة التنظيمية تساعد علي زيادة قدرة المنظمة على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وترتبط ارتباطاً متزايداً بالنجاح التنظيمي، وتعتبر كفاءة أساسية، وتميزاً يتطلب تفكيراً استراتيجياً، وعقلية مبتكرة.
- ويضيف (Trinh-Phuong, Peszynski, 2012: 171)، أن الرشاقة تعد ميزة تنافسية شاملة تتعلق بجميع مكونات المنظمة، مثل الرشاقة التكنولوجية، ورشاقة القوي العاملة، ورشاقة العمليات، ورشاقة اتخاذ القرار، والرشاقة الاستراتيجية
- بينما يرى (Moshki, Temimouri, 2013: 63)، أن الرشاقة تساعد علي تحسين وزيادة سرعة الأداء التنظيمي من خلال تحسين أداء العمليات، وتقييم الأنشطة وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة قدرة وسرعة المنظمة في الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وبالتالي تحقيق أهدافها، كما أنها تساعد المنظمات على بلورة استراتيجية متكاملة للمنظمة للتعامل مع التغييرات واستغلال الفرص الناتجة عنها.

- ويرى (Jafarnejad, Shahabi, 2008: 3)، أن الرقابة تعتبر مدخلاً لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، وتعد استراتيجية تنموية لمساعدة المنظمات على البقاء والاستمرار وتحقيق النجاح في البيئات سريعة تلعب دوراً مهماً في حياة المنظمة حيث تزود الموظفين بالمعرفة والمهارات العالية ، وتقوم علي إعادة الهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية باستخدام التكنولوجيا الجديدة.
- ويعتبر (الحموري، صالح سليم، ٢٠١٩: ٢١) أن الرقابة التنظيمية تعد ضرورية لأي منظمة للمنافسة والبقاء على قيد الحياة لأنها تتيح للمنظمات القدرة على الاستجابة للتغيير المستمر والإفادة من الفرص الجديدة.

٣/ الدراسات السابقة:

دراسة (المدهون، ٢٠٢٠)، بعنوان: "مدى ممارسة الرقابة التنظيمية وأثرها على النجاح التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". هدفت الدراسة للتعرف على أثر الرقابة التنظيمية في تحقيق النجاح التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ومستوى النجاح في الجامعات محل الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة من الإداريين والأكاديميين في جامعات الأقصى، والأزهر، والإسلامية، وتكونت عينة الدراسة من ٢١٦ موظفاً، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة جمع للبيانات، وجاء مستوى واقع ممارسة الرقابة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بنسبة مرتفعة، وأوضحت الدراسة أن هناك علاقة طردية ايجابية ذات دلالات إحصائية بين أبعاد الرقابة التنظيمية منفردة ومجموعة والنجاح التنظيمي.

دراسة (عارف شاكر، ٢٠٢٠)، بعنوان: "أثر الرقابة التنظيمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي من خلال الحاكمية الرشيدة متغيراً وسيطاً في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني"، دفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الرقابة التنظيمية من خلال أبعادها، كمتغير مستقل في النجاح الإستراتيجي بأبعاده كمتغير تابع من خلال الحاكمية الرشيدة بأبعادها متغيراً وسيطاً في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، و تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي و البالغ عددهم (١٤٣٥) موظفاً، حيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة بنسبة (٥٠٪) من مجتمع الدراسة، وبلغ حجمها (٧١٧) موظفاً، واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أبعاد الرقابة التنظيمية، والنجاح الإستراتيجي، والحاكمية الرشيدة

متوفرة بدرجة مرتفعة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني، وأيضاً أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة الضمان الاجتماعي تؤثر في الحاكمة الرشيدة، والتي بدورها تؤثر في النجاح الإستراتيجي، أما أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ضرورة تعزيز توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني وفي مختلف مستوياتها، و ذلك من أجل تحقيق النجاح الإستراتيجي، من خلال تبني إستراتيجيات مرتبطة بالتوجهات الريادية، و التي تساهم وتساعد الإدارات العليا في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني في تحقيق النجاح الإستراتيجي.

دراسة (Omar, 2017) , بعنوان : العلاقة ما بين الرشاقة الاستراتيجية والتغيرات البيئية وأثرها على رضا العملاء (أحد أبعاد النجاح الاستراتيجي) , دراسة تجريبية على قطاع التجزئة في مصر , هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان للرشاقة التنظيمية تأثير مباشر على رضا العملاء في قطاع البيع بالتجزئة في مصر , وقد تم جمع البيانات من خلال استبيانين تم تصميمهما لهذه الغاية, وقد تم توزيع الاستبانة الأولى على عينة من محلات السوبر ماركت الدولية والمحلية في مصر , بمجموع بلغ ٦٢٥ استبياناً, وتم توزيع الاستبيان الثاني على عينة من عملاء التجزئة بمجموع بلغ ٣٧٠ استبياناً, وتم تحليل الاستبانات من خلال استخدام برنامج SPSS , وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الفرضيات الرئيسة للدراسة, وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد الرشاقة التنظيمية لها تأثير إيجابي على رضا العملاء , وأوصت الدراسة بأن على إدارات قطاع التجزئة في مصر الاستثمار في الرشاقة الإستراتيجية, وبما يمكنها من الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال وتحسين رضا العملاء.

دراسة (Kish & Rojuee , 2016) , هدفت هذه الدراسة الى دراسة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية ورضا العملاء (أحد أبعاد النجاح الاستراتيجي) في شركات التأمين الايرانية, وأجريت على عينة عنقودية من عملاء شركات التأمين بيران في مقاطعة خراسان رازافي , وبلغ حجم العينة (٣٨٤) عميلاً. وتمثلت أبعاد الرشاقة التنظيمية وفقاً لتلك الدراسة في (المرونة, سرعة تسليم الخدمة, تكنولوجيا المعلومة, المساءلة, سرعة توصيل الخدمة) , وأشارت النتائج الى أن لكل بعد من تلك الأبعاد الخمسة للرشاقة التنظيمية علاقة ايجابية قوية مع رضا العملاء, كما توصلت الى وجود تأثير قوى للرشاقة

التنظيمية في رضا العملاء, وكان لبعد سرعة تسليم الخدمة أكبر تأثير مقارنة بالأبعاد الأخرى من وجهة نظر المستقصى منهم.

دراسة (Hijjawi,2017), بعنوان: "أثر الرشاقة التنظيمية على نمو واستمرارية الأعمال (أحد أبعاد النجاح الاستراتيجي) والدور المعدل ليقظة الأعمال الريادية" ، ولقد عملت الدراسة على التحقيق في الأبعاد الأساسية للرشاقة التنظيمية وإدارة استمرارية الأعمال ، وتوصلت الدراسة الى أن سرعة الحركة هي أكثر الطرق مرونة في شركات التأمين الأردنية، وأنها تعمل بشكل أفضل مع وجود اليقظة في تنفيذ المشاريع للحصول على استمرارية الاعمال بكفاءة وفاعلية، كما وجدت أن هذا القطاع في الأسواق الاردنية لديه العديد من التحديات حتى يتمكن من الاستمرار مثل: الاستثمار في أحدث التقنيات والموارد البشرية لكي يكون قادراً على الاستمرار.

دراسة (Nafei,2016) , بعنوان: الرشاقة التنظيمية : مفتاح النجاح التنظيمي, هدفت الدراسة إلى تحديد أنواع الرشاقة التنظيمية وهي : (الاستشعار, ورشاقة صنع القرار, وخفة الحركة) ودورها في تعزيز النجاح الاستراتيجي للعاملين في مستشفيات جامعة المنوفية في مصر, ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم تصميم استبانة بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة, وتم توزيع ٣٣٨ استبانة على العاملين في مستشفى المنوفية الجامعي/ مصر, وتم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. وبينت الدراسة وجود أثر مباشر للرشاقة التنظيمية على أبعاد النجاح التنظيمي للعاملين في مستشفى المنوفية الجامعي, والدور المهم الذي تؤديه الرشاقة التنظيمية في تعزيز النجاح التنظيمي, وأوصت الدراسة بضرورة الانتباه إلى تأثير أنواع الرشاقة الإستراتيجية على النجاح الاستراتيجي للعاملين في مستشفى المنوفية الجامعي, بهدف الحصول على تأثير فعال للرشاقة التنظيمية على النجاح التنظيمي.

دراسة (عبد الصمد , ٢٠١١), بعنوان: " الرشاقة التنظيمية للبنوك الاسلامية وأثرها في رضا العميل (أحد أبعاد النجاح الاستراتيجي)", هدفت الدراسة الى قياس مستوى الرشاقة التنظيمية بالبنوك الاسلامية, ومدى تأثيرها وتأثير كل بعد من أبعادها في روح المبادرة والتفاعلية , ونقل ومشاركة الرؤية الاستراتيجية, وتقييم الأداء, وتقديره وتطوير المهارات, ومشاركة المعرفة والابتكار, والتنمية المستمرة, وتفويض السلطات, والتعاون الداخلي والخارجي, وتوقع التغيرات المرتبطة بالعملاء في رضا عملاء البنوك الاسلامية, واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي, واستخدم أسلوب العينة العشوائية البسيط

لاختيار عينة مكونة من ١٣٥ من مدراء البنوك الإسلامية، و ٣٨٥ من العملاء، واستخدمت أداة المقابلة الاستقصائية لجمع البيانات، وظهرت الدراسة وجود درجة مرتفعة من الرضاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية محل البحث، ووجود درجة مرتفعة من الرضا لدى عملاء البنك، ووجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين كل من الرضاقة وأبعادها وبين رضا العميل، بمعنى كلما كان هناك درجة أعلى من الرضاقة التنظيمية كلما زاد رضا العملاء في البنوك محل البحث.

من خلال العرض السابق للبحوث والدراسات السابقة، يمكن استخلاص ما يلي:

- ١- **ساهمت** غالبية البحوث والدراسات السابقة بشكل كبير في وضع الإطار العام للبحث الحالي، وتحديد المقاييس المستخدمة في البحث.
- ٢- **أغلب** البحوث والدراسات السابقة تمت في بيئات أجنبية تختلف عن ظروف العمل في مصر، وبذلك تظهر أهمية تطبيق الدراسة في البيئة المصرية.
- ٣- **هدفت** غالبية البحوث والدراسات السابقة إلى التأكيد على أهمية الرضاقة التنظيمية ودورها في إحداث التحسين والتطوير التنظيمي.
- ٤- **أوضحت** غالبية البحوث والدراسات السابقة أن العصر الحالي بتغييراته المستمرة والمتلاحقة يفرض على المنظمات ضرورة التحول إلى منظمات رشيقة قادرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث في العصر الحالي وذلك لتحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والاستمرارية وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

ثانياً: منهجية الدراسة:

تتمثل منهجية البحث في تحديد كل من مشكلة وتساؤلات البحث، وأهدافه وفروضه، كما تشمل كل من أنواع البيانات، والمتغيرات والقياس، ومجتمع وعينة البحث، وطريقة جمع البيانات وأساليب تحليل البيانات واختبار الفروض إحصائياً.

١- مشكلة الدراسة

تسعى كل منظمة أو شركة أو مؤسسة جاهده للوصول إلى أهدافها التي رسمتها وأن تكون قادرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتوافرة لديها وبالتالي تكون ناجحة على المستوى الاستراتيجي ولأن

الرشاقة التنظيمية (الاستراتيجية) تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً مقارنة بالمفاهيم والمصطلحات الأخرى في الفكر الإداري المعاصر ، وأيضاً من المفاهيم الأكثر تداولاً لدى المختصين في منظمات الأعمال حيث تبنت تلك المنظمات استراتيجيات أكدت على ذلك المفهوم وضرورية تطبيقه لتتمكن تلك المنظمات من تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها ، لذلك قامت هذه المنظمات بتضمينه في خططها الاستراتيجية.

إن وصول المنظمة الى الرشاقة الاستراتيجية يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويمكنها من تحقيق النجاح الاستراتيجي ، وعلى المنظمة أن تعمل على ترشيق عملياتها، من خلال زيادة قدرات الأفراد العاملين لديها ورفع كفاءتهم، فضلاً عن رفع كفاءتها التقنية، إضافة إلى تعزيزها لمستوى استجابتها للمتغيرات الخارجية والداخلية المختلفة، والذي سيسهم في النهاية أن تكون المنظمة أقوى مع مرور الزمن، ويمكنها من البقاء والنمو والمنافسة وصولاً الى تحقيقها النجاح الاستراتيجي.

وتتبلور مشكلة هذه الدراسة في الاجابة على السؤال الرئيسي التالي :

- " ما أثر الرشاقة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مستشفيات وزارة الصحة المصرية قطاع أمانة المراكز الطبية المتخصصة بأقليم القاهرة الكبرى ؟

٢- أهداف البحث:

- بيان مدى تطبيق المفاهيم العلمية للرشاقة التنظيمية واسس النجاح الاستراتيجي في إدارات مستشفيات وزارة الصحة المصرية قطاع أمانة المراكز الطبية المتخصصة بأقليم القاهرة الكبرى.
- تحديد نوع العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في مستشفيات ومراكز وزارة الصحة المصرية قطاع أمانة المراكز الطبية المتخصصة بأقليم القاهرة الكبرى.

٣- أهمية الدراسة

الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية فيما يلي:

- محاولة غلق الفجوة البحثية الخاصة بنقص الدراسات المرجعية حول (العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي)

- تحديد مدى تأثير ابعاد الرشاقة الاستراتيجية متمثلة في (رشاقة الاستشعار - رشاقة التطبيق - رشاقة اتخاذ القرار) على النجاح الاستراتيجي لقطاع المراكز الطبية محل الدراسة.
- الأهمية التطبيقية:** تتمثل الأهمية العملية للدراسة فيما يلي:
- أهمية المتغيرات المبحوثة في مجال إدارة المؤسسات والتي تتمثل في تحقيق الرشاقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي، بوصفهما من المتغيرات المعاصرة في الأدب الإداري مما يسهم في منح إضافة للقطاع محل الدراسة .
- توضيح مدى تأثير مكونات الرشاقة الاستراتيجية متمثلة في (رشاقة الاستشعار - رشاقة التطبيق - رشاقة اتخاذ القرار) على تحقيق النجاح الاستراتيجي للقطاع محل الدراسة.
- تستمد الدراسة أهميتها أيضاً من النتائج التي ستتوصل لها والتي سوف تُسفر عن توصيات تصلح كخطة عمل تُقدم للقطاع الطبي في جمهورية مصر العربية يُمكن تطبيقها لتحقيق النجاح الاستراتيجي لهذا القطاع الحساس.

٤- الفروض البحثية:

الفرض الرئيسي:

H1: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) للرشاقة التنظيمية على النجاح الاستراتيجي في مستشفيات ومراكز وزارة الصحة المصرية - قطاع أمانة المراكز الطبية المتخصصة بالقاهرة الكبرى.

الفروض الفرعية:

H1a: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لرشاقة الاستشعار على النجاح الاستراتيجي في مستشفيات ومراكز وزارة الصحة المصرية - قطاع أمانة المراكز الطبية بالقاهرة الكبرى.

H1b: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لرشاقة التطبيق على النجاح الاستراتيجي في مستشفيات ومراكز وزارة الصحة المصرية - قطاع أمانة المراكز الطبية بالقاهرة الكبرى.

H1c: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لرشاقة اتخاذ القرار على النجاح الاستراتيجي في مستشفيات ومراكز وزارة الصحة المصرية - قطاع أمانة المراكز الطبية بالقاهرة الكبرى.

٥- قياس متغيرات الدراسة:

بمراجعة الدراسات السابقة والادبيات فان الرشاقة التنظيمية لها عدة ابعاد، ولكن معظم الدراسات حصرت تلك الابعاد في ثلاث ابعاد رئيسية مثل (العابدي، ٢٠١٢) (Pasaoglu، ٢٠١٥)، ودراسة (أحمد، ٢٠١٦)، (Gogan et al, 2016) لذلك اعتمد الباحث عليها لقياس المتغير المستقل وهي (رشاقة الاستشعار - رشاقة التطبيق - رشاقة اتخاذ القرار).

وبالمثل فلقد اعتمد الباحث على دراسات (Nafei, 2016)، (Fleck, 2021)، (مصطفى، ٢٠١٨) ، وغيرها من الدراسات في تحديد الابعاد التالية لقياس النجاح الاستراتيجي (رضا العملاء - نمو الأعمال - التنفيذ الفعال للاستراتيجية - الثقافة التحفيزية للعاملين)

٦- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في قطاع امانة المراكز الطبية المتخصصة في القاهرة الكبرى التابع لوزارة الصحة المصرية ويبلغ عدد هذه المراكز ٢٤ مركز في إقليم القاهرة الكبرى، كما يبلغ عدد العاملين في هذه المراكز داخل إقليم القاهرة الكبرى ٢٠٤٨٣ مقسمين الى أطباء وعددهم ٧٤٥٢ طبيب، و ٨٦٣٠ عضو هيئة تريض، ٤٠٠١ اداري وخدمات معاونة. (قسم إدارة الموارد البشرية، قطاع امانة المراكز الطبية المتخصصة، ٢٠٢٣)

أ. حجم عينة الدراسة

بمعلومية مجتمع الدراسة أمكن تحديد عينة الدراسة عند درجة ثقة ٩٥٪ وخطأ معياري ٥٪، وبافتراض أن نسبة مفردات العينة التي تتوافر فيها الخاصية محل القياس هي ٥٠٪، ومع نسبة خطأ مسموح بها ٥٪ فإن حجم العينة لمجتمع كبير وفقاً لمعادلة تحديد حجم العينة الأمثل للمجتمع وذلك وفقاً

لمعادلة ستيفن ثامبسون الآتية: (Source: Thompson, S. K., 2011).

$$n = \frac{N * p(1-p)}{(N-1) (d^2 / Z^2) + p(1-p)}$$
$$n = \frac{20483(0.50*0.50)}{(20483) (0.05/1.96) +(0.50*0.50)} = 384.15$$

حيث إن:

n: حجم العينة = ؟ N: حجم المجتمع = ٢٠٤٨٣

P: نسبة مفردات العينة التي تتوافر فيها الخاصية وتساوي (٠.٥٠)
d: نسبة الخطأ المسموح به وهي = (٠.٠٥)
Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي المعنوية (٠,٠٥) ، ومستوي الثقة (٠.٩٥) ، وتساوي (١.٩٦).
وبالتالي فإن الحد الأدنى لحجم العينة بلغ ٣٨٤ مفردة تقريبا.
ولضمان التمثيل الأمثل للمجتمع دال العينة قام الباحث بتوزيع العينة طبقيا على ثلاث طبقات هي (أطباء -عضو هيئة تـمريض- اداريين) وتم ذلك بالنسب التالية.

$$\text{حجم العينة من الأطباء} = \frac{7452}{20483} \times 384 = 139.198 \approx 140 \text{ طبيب}$$

$$\text{حجم العينة من التمريض} = \frac{8630}{20483} \times 384 = 161.789 \approx 162 \text{ طبيب}$$

$$\text{حجم العينة من الاداريين} = \frac{4001}{20483} \times 384 = 75$$

ب. نسبة الاسترداد:

الجدول رقم (٣)

معاملي الثبات والصدق لأسئلة استمارة الاستبيان

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	المتغير الفرعي	المتغير
0.908	0.817	6	رشافة الاستشعار	المتغير المستقل ابعاد الرشافة التنظيمية
0.931	0.853	6	رشافة التطبيق	
0.912	0.775	8	رشافة اتخاذ القرار	
0.658	0.470		رضا العملاء	المتغير التابع النجاح الاستراتيجي وابعاده
0.896	0.804	5	نمو الاعمال	
0.904	0.820	5	التنفيذ الفعال لاستراتيجية	
0.905	0.801	5	الثقافة التحفيزية للعاملين	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

٢- اختبار فروض الدراسة

سيتم اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي :

- اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الأولى على: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) للرشاقة التنظيمية على النجاح الاستراتيجي في مستشفيات ومراكز وزارة الصحة المصرية - قطاع أمانة المراكز الطبية المتخصصة بالقاهرة الكبرى.

- اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع باستخدام الانحدار البسيط.

يمكن تطبيق أسلوب تحليل الانحدار البسيط بتقدير العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في القطاع محل الدراسة وذلك كما في الجدول (٤)

الجدول رقم (٤) نتائج تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين ANOVA للعلاقة بين الرشاقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي.

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test		اختبار (ت) T-Test		معامل الانحدار B	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
.778	.882	.000	1071.06	.000	32.727	0.870	النجاح الاستراتيجي	الرشاقة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R²) ٠.٧٧٨، أي أن الرشاقة التنظيمية تفسر ٧٧.٨% من التباين في المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)
- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠.٨٨٢+)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من ٥%.

- معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل (+0.870)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع.
- وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من ٥٪.
- وبناءً عليه فإنه هناك علاقة دالة إحصائية بين متغيري الدراسة
- اختبار العلاقة باستخدام الانحدار المتعدد.

لاختبار صحة هذا الفرض " تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multi Liner Regression) وتم التأكد من افتراضات الرئيسية للانحدار المتعدد (تبعية البواقي للتوزيع الطبيعي، عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي No Multicollinearity ، عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي No Autocorrelation، تجانس التباين Homoscedasticity). حيث يتم اختبار صحة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع المتغيرات المستقلة والتي تتمثل في جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية والمتغير التابع ، وذلك باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه one way ANOVA، وكذلك يتم اختبار صحة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل متغير (بعد) من المتغيرات المستقلة (ابعاد الرشاقة التنظيمية) باستخدام اختبار ت (t-test) وذلك عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$. وذلك على النحو التالي:

جدول (٥)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين الرشاقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي.

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبارات T-Test		قيمة بيتا Beta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	ابعاد الرشاقة التنظيمية
		المعنوية	القيمة				
0.699	.836**	.000	5.586	0.266	0.040	0.224	رشاقة الاستشعار
0.757	.870**	.000	7.296	0.378	0.042	0.307	رشاقة اتخاذ القرار
0.780	.883**	.153	7.354	0.316	0.044	0.327	رشاقة التطبيق

Dependent Variable: النجاح الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

أ) تشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) والمتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية لكل الابعاد أقل من ٥٪ .

ب) القوة التفسيرية للنموذج: بترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) في معادلة الانحدار عند تحليل الانحدار التدريجي Stepwise Multiple Regression تبين أن:

- احتل بعد رشاقة التطبيق المرتبة الأولى حيث بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٧٨٠) أي فسر ما مقداره (٧٨٪) من التغير في المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي).

- واحتل بعد رشاقة اتخاذ القرار المرتبة الثانية حيث بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٧٥٧) أي أنه يفسر (٧٥.٧٪) من التغير في المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي).

- واحتل بعد رشاقة الاستشعار المرتبة الثالثة حيث بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٦٩٩) أي أنه يفسر (٦٩.٩٪) من التغير في المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي).

- وبالتالي يتم رفض الفرضية الأولى التي تنص: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) للرشاقة التنظيمية على النجاح الاستراتيجي في مستشفيات ومراكز وزارة الصحة المصرية - قطاع أمانة المراكز الطبية المتخصصة بالقاهرة الكبرى.

حيث ان هناك علاقة قوية بين المتغير المستقل والتابع، بل وبين ابعاد المتغير المستقل والتابع، وسيتم دراسة ذلك تفصيلاً فيما يلي.

- اختبار الفروض الفرعية

١- اختبار صحة الفرض الفرعي الأول:

والذي ينص على " لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين رشاقة الاستشعار كأحد ابعاد الرشاقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في مستشفيات ومراكز وزارة الصحة المصرية - قطاع أمانة المراكز الطبية المتخصصة بالقاهرة الكبرى".

لاختبار هذا الفرض تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner

Regression)، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (٦) نتائج تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين ANOVA للعلاقة بين رشاقة الاستشعار والنجاح الاستراتيجي.

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test		اختبار (ت) T-Test		معامل الانحدار B	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
.638	.799	.000	537.323	.000	13.028	0.671	النجاح الاستراتيجي	رشاقة الاستشعار

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠.٦٣٨، أي أن رشاقة الاستشعار تفسر ٦٣.٨٪ من التباين في النجاح الاستراتيجي
 - معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط (R) ٠.٧٩٩، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من ٥٪.
 - معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (٠.٦٧١+)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع.
 - وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من ٥٪.
- ونستنتج مما سبق رفض الفرض الذي ينص على "لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين رشاقة الاستشعار كأحد ابعاد الرشاقة التنظيمية و النجاح الاستراتيجي في مستشفيات ومراكز وزارة الصحة المصرية - قطاع أمانة المراكز الطبية المتخصصة بالقاهرة الكبرى".

٢- اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني:

والذي ينص على " لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين رشاقة اتخاذ القرار كأحد ابعاد الرشاقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في مستشفيات ومراكز وزارة الصحة المصرية - قطاع أمانة المراكز الطبية المتخصصة بالقاهرة الكبرى".

لاختبار هذا الفرض تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression)، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (٧) نتائج تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين ANOVA للعلاقة بين رشاقة اتخاذ القرار والنجاح الاستراتيجي.

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test		اختبار (ت) T-Test		معامل الانحدار B	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
.699	.836	.000	706.706	.000	14.141	0.680	النجاح الاستراتيجي	رشاقة اتخاذ القرار

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠.٦٩٩، أي أن رشاقة اتخاذ القرار تفسر ٦٩.٩% من التباين في النجاح الاستراتيجي.
- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط (R) ٠.٨٣٦، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من ٥%.
- معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (٠.٦٨٠+)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع.

- وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من ٥٪.

ونسنتج مما سبق **رفض الفرض الذي ينص على** "لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين رشاقة اتخاذ القرار كأحد ابعاد الرشاقة التنظيمية و النجاح الاستراتيجي في مستشفيات ومراكز وزارة الصحة المصرية - قطاع أمانة المراكز الطبية المتخصصة بالقاهرة الكبرى".

٣- اختبار صحة الفرض الفرعي الثالث:

والذي ينص على " لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين رشاقة التطبيق كأحد ابعاد الرشاقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في مستشفيات ومراكز وزارة الصحة المصرية - قطاع أمانة المراكز الطبية المتخصصة بالقاهرة الكبرى".

لاختبار هذا الفرض تم استخدام نموذج الانحدار الخطى البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (٨) نتائج تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين ANOVA للعلاقة بين رشاقة التطبيق والنجاح الاستراتيجي.

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار ف F-Test		اختبارات T-Test		معامل الانحدار B	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
.631	.795	.000	522.225	.000	22.852	0.821	النجاح الاستراتيجي	رشاقة التطبيق

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R²) ٠.٦٣١، أي أن رشاقة التطبيق تفسر ٦٣.١٪ من التباين في النجاح الاستراتيجي.

- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط (R) ٠.٧٩٥، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من ٥٪.

- معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (+٠.٨٢١)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع.
 - وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من ٥٪.
- ونستنتج مما سبق :

رفض الفرض الذي ينص على "لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين رشاقة التطبيق كأحد ابعاد الرشاقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في مستشفيات ومراكز وزارة الصحة المصرية - قطاع أمانة المراكز الطبية المتخصصة بالقاهرة الكبرى".

رابعاً الخاتمة

وسنتناول فيها النتائج والتوصيات التي التوصيات:

١- النتائج:

- رفض الفرض الرئيسي الذي ينص على: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) للرشاقة التنظيمية على النجاح الاستراتيجي في مستشفيات ومراكز وزارة الصحة المصرية - قطاع أمانة المراكز الطبية المتخصصة بالقاهرة الكبرى.
- **رفض الفرض الذي ينص على** "لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين رشاقة الاستشعار كأحد ابعاد الرشاقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في مستشفيات ومراكز وزارة الصحة المصرية - قطاع أمانة المراكز الطبية المتخصصة بالقاهرة الكبرى".
- **رفض الفرض الذي ينص على** "لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين رشاقة اتخاذ القرار كأحد ابعاد الرشاقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في مستشفيات ومراكز وزارة الصحة المصرية - قطاع أمانة المراكز الطبية المتخصصة بالقاهرة الكبرى".
- **رفض الفرض الذي ينص على** "لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين رشاقة التطبيق كأحد ابعاد الرشاقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في مستشفيات ومراكز وزارة الصحة المصرية - قطاع أمانة المراكز الطبية المتخصصة بالقاهرة الكبرى".

٢- التوصيات

أ- توصيات متعلقة بأمانة قطاع المراكز الطبية المتخصصة:

- ضرورة العمل على نشر المفاهيم الأساسية للرقابة التنظيمية وخاصة بين المديرين في الإدارات المختلفة في مراكز ومستشفيات قطاع الأمانة العامة للمراكز الطبية المتخصصة، وبيان دورها في زيادة النجاح الاستراتيجي لهذه المراكز من خلال اخضاعهم للدورات والورش التدريبية، وتشجيعهم على نيل الدرجات العلمية في مجال الإدارة مثل برامج المستشفيات في جامعة حلوان.
- رفع مستوى الرقابة التنظيمية في مراكز ومستشفيات قطاع الأمانة العامة للمراكز الطبية المتخصصة باستخدام شتى الوسائل والأساليب، مثل استخدام القدرات التكنولوجية والتجاوب مع المتغيرات في بيئة العمل الخارجية. والقدرة على استغلال الفرص، والسرعة والمرونة.
- أن أمانة القطاع الفكر الاستراتيجي من خلال برامجها المختلفة وهذا ما يعنى إدراك المدراء في مراكز الأمانة العامة لقطاع المراكز الطبية المتخصصة لأهمية الرقابة الاستراتيجية، الأمر الذي يحتم الاهتمام بالرقابة الاستراتيجية وصولاً إلى النجاح الاستراتيجي الذي تصبو إليه أمانة القاع ووزارة الصحة..
- السعي الى تصميم مكتبة الكترونية وقاعدة بيانات مركزية بين كافة إدارات المراكز، تمكنها من تخزين المعرفة ومشاركتها بين كافة المستويات الإدارية وهذا يعزز النتائج التي توصلت لها الدراسة.
- ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجيا وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الرقابة التنظيمية فتأسيس شبكات اتصال فعالة في المراكز الطبية المتخصصة لما له أثر كبير في تحقيق النجاح الاستراتيجي .
- ضرورة الاطلاع على بعض تجارب المؤسسات المثيلة في الدول التي تهتم بالرقابة التنظيمية وتحقيق النجاح الاستراتيجي.
- ب- وضع استراتيجية لتحقيق الرقابة التنظيمية وربطها بالخطة الاستراتيجية للقطاع ، حيث يتم تكوين لجنة لتقييم الموقف الحالي من خلال تحديد احتياجات العاملين للتدريب والأدوات التنظيمية التي تساعدهم في الوصول الى الرقابة التنظيمية ومقارنتها بما هو في ارض الواقع

في القطاع ومعرفة آراء العاملين من خلال مقابلة العاملين الحاليين والسابقين ثم يتم تنمية وتطوير بدائل لمعالجة الموقف الحالي ، ثم التنفيذ والمتابعة ، وفيما يلي خطة تطبيقية لتنفيذ هذه الاستراتيجية :-

الجدول رقم (٩)

وضع خطة لتطوير النظام الإداري من خلال الرقابة التنظيمية .

جهة التنفيذ	المدى الزمني للنشاط (ش)						النشاط
	٦	٥	٤	٣	٢	١	
الإدارة العليا							اتخاذ قرار تكوين لجنة لإعداد الخطة .
لجنة اعداد الخطة							اجتماع اللجنة ومناقشة الهدف وتحديد سياسات العمل .
							جمع البيانات اللازمة لتحديد الموقف الحالي للنظام الإداري في مراكز القطاع .
							تحليل البيانات وتحديد نقاط الضعف والقوة وتحديد الفجوة .
							تحديد البدائل التي تساعد في سد الفجوة .
							تقييم البدائل واختيار أفضلها .
							وضع البديل في صورة خطة تنفيذية .
إدارة الموارد البشرية							عرض الخطة على الخبراء والاستشاريين لوضع الملاحظات .
لجنة اعداد الخطة							وضع الخطة في شكلها النهائي ورفعها للإدارة العليا لاعتمادها .
إدارة الموارد البشرية							تنفيذ الخطة ومتابعتها .

المصدر: من إعداد الباحث

ج- مقترحات لبحوث مستقبلية:

اقتصرت الدراسة الحالية على تحديد دور الرقابة التنظيمية على النجاح الاستراتيجي (بالتطبيق على مراكز الأمانة العامة للمراكز الطبية المتخصصة) ، لذا يقترح الباحث بعض الموضوعات التي تساهم في استكمال التطبيق العملي لتلك الدراسة من خلال الموضوعات التالية:

دراسة موضوعات أخرى ذات علاقة بالرشاقة التنظيمية.

- أثر جودة الحياة الوظيفية على الرشاقة التنظيمية.
- أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي.
- أثر الرشاقة التنظيمية على راس المال الفكري للمنظمة.
- أثر ممارسات الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية
- أثر التمكين الإداري على الرشاقة التنظيمية

دراسة موضوعات أخرى ذات علاقة بالنجاح الاستراتيجي.

- أثر التحسين المستمر على النجاح الاستراتيجي.
- أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي.
- دور راس المال البشري في تحقيق النجاح الاستراتيجي
- دور الرضا الوظيفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٥) الأداء الإداري والتميز -القاهرة - المجموعة العربية للتدريب والنشر. ط٤
- الربابعة، فاطمة، (٢٠١٢) مستويات راس المال الفكري في منظمات الاعمال: نموذج مقترح للقياس والتطبيق، مجلة النهضة، العدد الأول، المجلد ٧
- الشربيني، محمد زيدان محمد والرميدى، بسام سمير عبد الجميد، (٢٠١٦) أثر رأس المال الفكري على تعظيم العائد بشركات الطيران المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد العاشر، العدد (١/١).
- الشهراني، نورة عبد الله حزام (٢٠١٧) ، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد- رسالة ماجستير - جامعة الملك خالد.
- العمامي، غالية عبد السلام محمود (٢٠١٤) أثر رأس المال البشرى على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا المجلة العلمية للتجارة والاقتصاد جامعة عين شمس
- محمد، كريم عبد المجيد (٢٠٢٠). " العلاقة بين رأس المال البشرى وتحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على كليات جامعة عين شمس" القاهرة: المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - جامعة عين شمس - كلية التجارة).
- مصطفى، احمد سيد (٢٠١٨)، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لراس المال الفكري، المجلة العلمية للتجارة والاقتصاد، كلية التجارة جامعة عين شمس- القاهرة

المراجع الأجنبية

- Akdağ, Gurkan., Oter, Zafer., (2020) *READINGS IN MANAGEMENT (Intellectual Capital)* University of South Florida M3 Center Publishing, Vol. 13
- Dalkir, K, (2017), Knowledge Management in Theory and Practice, *The MIT Press, London, England,* , p228-229
- Duc H, Loan V, Hien H and Ngoc T (2022) *The interrelationship between intellectual capital, corporate governance and corporate social responsibility, Economics & Resources, Social Responsibility Journal*
- Martins V. W. B., Rampasso I. S., Anholon R., Quelhas O. L. G., Leal W.F. (2019). *Knowledge management in the context of sustainability: Literature review and opportunities for future research. Journal of Cleaner Production*, Vol.229, 20, p: 489-500
- Rick E.(2018). *Excellence models as complex management systems: An examination of the Shingo operational excellence model. Business Process Management Journal*, 24, 6, pp: 1321 -1338
- Tan, H. P., Plowman, D., & Hancock, P. (2017). **Intellectual Capital and Financial Returns of Companies**. *Journal of Intellectual Capital*, 1, 76-95
- Thomas A. Stewart (2007), *The wealth of knowledge : intellectual capital and the twenty-first century organization ,Ohio CPA Journal*, Vol.61 (3), p.74

قائمة استقصاء

الجزء الأول :

✓ البيانات الأساسية : الرجاء ملء البيانات التالية ووضع علامة

امام الاجابة المناسبة لحضرتك :

- ١- النوع () ذكر () أنثى
- ٢- العمر () من ٢٣ سنة الى ٢٩ سنة () من ٣٠ الى ٣٩ سنة () من ٤٠ سنة الى ٤٩ سنة () من ٥٠ سنة فأكثر
- ٣- الخبرة () أقل من ٥ سنوات () من ٦ الى ١٤ () من ١٥ الى ٢٤ () من ٢٥ فأكثر
- ٤- الكادر () طبي () ادارى

الجزء الثاني :

المحور الاول .

فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بالرشاقة التنظيمية

م	العبارة	غير موافق ابدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
البعد الأول: رشاقة الاستشعار						
١	تعتمد إدارة المستشفى على تطوير خطة بديلة لمواجهة كافة الظروف والاحتمالات المستقبلية.					
٢	يتبادل مدير المستشفى الأفكار الخاصة بتنفيذ استراتيجية المستشفى مع الطاقم الطبي والمديرين					
٣	توازن إدارة المستشفى بين احتياجات المستشفى ومتطلبات مجتمعها الداخلي والخارجي.					

					٤	تركز المستشفى بشكل كبير على التفكير بالمستقبل.
					٥	لدى ادارة المستشفى موازنة كافية لتطوير طرق عمل وتقديم خدمات جيدة.
					٦	تعتمد إدارة المستشفى على تكنولوجيا المعلومات لتمكين الطاقم الطبي والموظفين من الاستجابة السريعة لمتطلبات وظائفهم
البعد الثاني: رشاقة اتخاذ القرار						
					٧	تتخذ إدارة المستشفى القرارات بالتوافق مع أهداف المستشفى.
					٨	يتبادل مدير المستشفى الآراء والمعلومات والخبرات مع الطاقم الطبي والمديرين قبل اتخاذ القرارات.
					٩	يوازن مدير المستشفى بين احتياجات المستشفى ومتطلبات مجتمعها الداخلي والخارجي عند اتخاذ القرارات المدرسية.
					١٠	يتخذ مدير المستشفى قرارات استباقية تحسبا لتغيرات خارجية أو ظروف مفاجئة.
					١١	يقيم مدير المستشفى النتائج المترتبة على القرارات المتخذة
					١٢	تتخذ إدارة المستشفى القرارات بعد دراسة وتحليل آثار وعواقب التغيرات في البيئة المحيطة.
البعد الثالث: رشاقة التطبيق						
					١٣	تهيئ إدارة المستشفى مناخا تنظيمياً داعماً للتغيير.

					١٤	ضع إدارة المستشفى خطط تغيير مرنة للتنظيم الطبي للتكيف مع التغيرات في ظروف البيئة الخارجية.
					١٥	تشجع إدارة المستشفى الطاقم البنى والموظفين على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.
					١٦	تضع إدارة المستشفى قواعد وإجراءات تنظيمية مرنة لتكييف الأداء الطبي وفقا للتغيرات البيئية.
					١٧	تشجع إدارة المستشفى الموظفين والطاقم الطبي على المشاركة بفاعلية في الاجتماعات وفرق العمل.
					١٨	تتعامل إدارة المستشفى مع الموظفين والطاقم الطبي بوصفهم شركاء في المسؤولية عن تحقيق النتائج النهائية
					١٩	تشرك إدارة المستشفى الموظفين والطاقم الطبي في التخطيط وتحديد لأولويات
					٢٠	يفوض مدير المستشفى الصلاحيات الكافية للموظفين والطاقم الطبي لتمكينهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم.

المحور الثاني

فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة بالنجاح الاستراتيجي

م	العبارة	غير موافق ابدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
البعد الأول: نمو الأعمال						
١	تتبنى إدارة المستشفى استراتيجية تقديم خدمات جديدة تتسجم مع الظروف الطارئة.					

					٢	تراجع إدارة المستشفى لأهدافها باستمرار بهدف تطويرها والتوسع فيها.
					٣	تستثمر المستشفى خبرات الموظفين من كوادر طبية واداريين في عملية صنع القرارات.
					٤	تعيد إدارة المستشفى النظر باستمرار في برامج تدريب الموظفين فيها.
					٥	تعزز إدارة المستشفى خدمات البحث والتطوير لمواجهة التطورات السريعة في البيئة الخارجية.
البعد الثاني: رضا العملاء						
					٦	تمتاز الخدمات التي تقدمها المستشفى بمستوى عال من الجودة.
					٧	تجرى المستشفى بحوث للتعرف على احتياجات عملائها.
					٨	تجرى المستشفى بحوث للتعرف على احتياجات العاملين فيها.
					٩	تتناسب أسعار الخدمات الطبية التي تقدمها المستشفى مع مستوى دخول عملائها.
					١٠	يتم الاصغاء الدائم للعملاء من قبل إدارة المستشفى.
البعد الثالث: التنفيذ الفعال للاستراتيجية						
					١١	تلتزم المستشفى بتنفيذ العمليات المرتبة بالاستراتيجية.
					١٢	يرتكز تنفيذ العمليات في المستشفى على دافعية العاملين.
					١٣	تهتم المستشفى بتوضيح رؤيتها للعاملين.
					١٤	تولى إدارة المستشفى أهمية لتهيئة المتطلبات اللازمة لتنفيذ استراتيجية المستشفى.
					١٥	تمتلك المستشفى القدرة لتحقيق التنفيذ الفعال لاستراتيجيتها.

العدد الرابع: الثقافة التحفيزية للعاملين					
					١٦
				تهتم إدارة المستشفى بتصميم نظام حوافز خاص بالعاملين فيها.	
				تمتلك المستشفى تصورات عن درجة را العاملين فيها.	١٧
				تخصص المستشفى جوائز للأفكار المبدعة.	١٨
				تتبنى المستشفى سياسة عادلة في منح الجوائز	١٩
				تعبر المستشفى عن تقديرها لكل من ينجز عملاً جيداً.	٢٠

انتهت الأسئلة شكراً جزيلاً لتعاونكم