



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.4; Oct. 2024

عدد أكتوبر 2024



jso.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ. د. محمد صالح هاشم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

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

ISSN : 1110-225X

دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين الصحة التنظيمية داخل المنظمات العامة

دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية

د. إيناس علاء الدين محمد حسين

مدرس الإدارة العامة والمحلية

كلية العلوم الإدارية - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

ملخص الدراسة

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين الصحة التنظيمية بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة، تكون مجتمع الدراسة من المسؤولين ومديري الإدارات بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة بمحافظة القاهرة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها تم استخدام قائمة استقصاء استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث بلغت حجم العينة 319 مفردة، وكانت القوائم الصحيحة (236) قائمة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها معامل الارتباط، وتحليل الانحدار، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة والصحة التنظيمية، كما توصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي إيجابي لكل من (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) على الصحة التنظيمية، وتوصي الدراسة بتضمين ممارسات الرقابة الاستراتيجية كأولوية من قبل المستشفيات الحكومية محل الدراسة، بالإضافة إلى ضرورة توفير برامج توعية وتثقيف للموظفين حول أهمية الرقابة في تحسين جودة الرعاية وتقليل التكاليف. مع أهمية مراجعة العمليات الحالية وتحليلها لتحديد الفجوات والتحسينات الممكنة في سبيل تحقيق الرقابة. والتأكيد على تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل البيروقراطية من خلال تنظيم العمليات وتبني نظم إلكترونية متكاملة. والتأكيد على ضرورة إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات لمتابعة تنفيذ الإجراءات الرشيقية وتقديم التوجيه اللازم للموظفين.

الكلمات الدالة

الرقابة الاستراتيجية، الصحة التنظيمية، المستشفيات الحكومية

(1) المقدمة

تتسم البيئة التنظيمية بالتغير المستمر، وهو ما أدى إلى أن المنظمات أصبحت مطالبة بمواكبة التحولات المستمرة والتكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة ومرونة. وتجد هذه المنظمات نفسها في موقف يستوجب منها تجاوز الثبات والتمسك بالتغيير كمبدأ أساسي في عملها. وتسعى المنظمات إلى امتلاك مجموعة من القدرات والموارد المتنوعة، وتفهم تمامًا أن هذه القدرات والموارد غير ثابتة، بل تتغير باستمرار في خصائصها وفعاليتها. ويكمن هنا دور القيادة التنظيمية في تحفيز المنظمة على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها والتأقلم مع التغيرات في البيئة الخارجية. ومع ذلك، يمكن أن ينجح عن تفاوت تلك الموارد والقدرات اختلافات في أداء المنظمة وفعاليتها، مما يجعل من الضروري توجيه الاهتمام نحو تعزيز وتطوير تلك القدرات بشكل مستمر ومتواصل لضمان بقاء المنظمة واستدامتها في ساحة الأعمال (الصانع، 2013: 2).

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

وفي عصرنا الحالي، يُعتبر نجاح المنظمات ذو صلة وثيقة بقدرتها على البقاء والتكيف والاستجابة الفعالة للتحولات المتسارعة التي تشهدها البيئة التنظيمية. ويعتمد هذا النجاح بشكل كبير على مدى رشاقة المنظمة في استراتيجياتها؛ فهي العنصر الذي يمكّنها من التعلم من الأخطاء والتكيف مع المصاعب والتحديات التي تواجهها. ويُظهر العالم اليوم تغيرات هائلة ومتعددة في كافة الجوانب، بدءًا من المجالات المعلوماتية وصولاً إلى التكنولوجيا والاتصالات وغيرها من القطاعات؛ وقد أثر هذا التغيير على مختلف مجالات الحياة والمؤسسات العالمية. لذا، أصبح اعتماد المنظمات على مداخل وأساليب إدارية حديثة أكثر أهمية من أي وقت مضى، وذلك لتمكينها من التكيف مع التحولات السريعة والتعامل برشاقة مع التحديات غير المتوقعة في بيئة العمل. ومن بين هذه المداخل الإدارية الحديثة تبرز الرشاقة الاستراتيجية؛ حيث تهدف المنظمات من خلالها إلى تعزيز قدرتها التنافسية وضمان بقائها واستمراريتها في سوق العمل. ولتحقيق هذا الهدف، تحتاج المنظمة إلى اعتماد آليات تمكنها من اكتساب المعرفة ونشرها وتطبيقها بشكل فعال، بالإضافة إلى استفادتها من التجارب السابقة لتحسين مستوى رشاقتها الاستراتيجية. ومن خلال اعتماد الرشاقة الاستراتيجية، تستطيع المنظمة تحديد رؤية استراتيجية واضحة وتحديد الأهداف الاستراتيجية المناسبة، مع القدرة على التكيف والتعديل لهذه الأهداف بمرونة. وبذلك،

تكون المنظمات التي تنتهج الرشاقة الاستراتيجية هي التي تمتلك المهارات اللازمة للتكيف مع التغيرات المتواصلة في البيئة التنظيمية وتحقيق النجاح فيها.

وتُعتبر الرشاقة الاستراتيجية أحد الأدوات الرئيسية في مواجهة التحولات غير المتوقعة وإدارة المخاطر التي تنشأ نتيجة لهذه التحولات في بيئة الأعمال الحديثة. تتمثل هذه الرشاقة في القدرة على البقاء والازدهار في سوق متنافس يتسم بالتغير المستمر، من خلال الاستجابة السريعة لتحركات الأسواق المتغيرة وتطوير منتجات وخدمات جديدة بطرق غير متوقعة. (Sherehiy, 2008: 8) بالإضافة إلى ذلك، تعني الرشاقة الاستراتيجية القدرة على تعديل عمليات التشغيل بكفاءة والتكيف مع ظروف السوق المتقلبة والمتغيرة. (Narasimhan, 2006: 440) وبموجب استخدام الرشاقة الاستراتيجية، تصبح المنظمات قادرة على التنقل بمهارة وثقة في البيئة التنافسية المتغيرة. وبالتالي، يُظهر التنظيم المتقدم والناجح الذي يعتمد على استراتيجيات رشيقة أثراً إيجابياً على فعالية الاستجابة في سياق الأعمال. (Nicholas, 2012: 2)

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

ويعتبر الوصول إلى صحة تنظيمية مرتفعة في المنظمات أمراً لازماً، خاصة في ضوء التطور المتسارع في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية، وإن الميزة الأكبر التي يمكن لأي منظمة تحقيقها هي الصحة التنظيمية، ومع ذلك، يتم تجاهله من قبل معظم القادة، وتكون المنظمات صحية عندما تكون كاملة ومتسقة أي عندما تكون أهدافها وإدارتها، وعملياتها، واستراتيجياتها، وثقافتها، متلائمة معاً ومتوافقة ومقبولة من العاملين، وتستغل المعرفة، والخبرة، ورأس المال الفكري، والموارد المتنوعة المتاحة استغلالاً أمثل.

ولا تمتلك المنظمة الصحية القدرة على البقاء فحسب، بل تمتلك القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية في المدى الطويل، وتطور وتوسع من إمكانياتها للتعامل مع تلك المتغيرات (Miles, 1969: 377)، والمنظمة الصحية هي القادرة على الحفاظ على بيئة عمل صحية حتى في أوقات تقلب أوضاع السوق، والمنظمات المتمتعة بالصحة تتعامل بفاعلية مع القوى المحيطة بها، وتوجه طاقاتها نحو تحقيق أهدافها بالوصول إلى مخرجات أرقى أفضل (سالم، 2007: 8)، والمنظمات ذات الصحة التنظيمية الجيدة هي أماكن يرغب الأفراد في البقاء فيها، وتكون مفيدة في بيئتها، والأشخاص في المنظمة ذات الصحة التنظيمية المرتفعة بدءاً من القادة، تكون لديهم قدرة أكبر لوضع الأهداف ويتعلمون من التجارب، ويستفيدون من التغذية الراجعة، ويحددون المشكلات الحرجة ويقومون بحلها الحل الأمثل، وبشكل أسرع، ويتعافون، بسرعة من الأخطاء والعثرات، ويواجهون التهديدات البيئية المختلفة ويتغلبون عليها، ولديهم المقدرة العالية على رسم الخطط، والتواصل مع العاملين، وفهم احتياجات العملاء، وتطوير المنتجات والخدمات وتشجيع الابتكار، وعلاوة على ذلك، فإنها تهيئ لوجود بيئات محفزة يقوم فيها العاملون بنفس الشيء، وبذلك فإن المنظمة مع مرور الوقت تصبح حتماً أكثر تجربة وخبرة وذكاء وقدرة على التعامل مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، ويصبح أدائها على المستوى الاستراتيجي مرتفعاً وأكثر تطوراً.

إن تواجد الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات العامة الحكومية يعزز بشكل كبير الصحة التنظيمية، وذلك من خلال التشجيع على التوجه نحو الرشاقة على تبني ممارسات إدارة مبتكرة تهدف إلى تحسين العمليات وتعزيز التفاعل بين مختلف الأقسام داخل المنظمة، مما يؤدي في النهاية المطاف إلى بيئة عمل أكثر صحة وتعاوناً. بالإضافة إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تعمل على تعزيز مرونة هيكل المنظمة وعملياتها، وهو ما يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على الصحة التنظيمية. ومن جانب آخر تسهم الصحة التنظيمية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية من خلال توفير بيئة عمل صحية ومشجعة تعزز التفاعل والابتكار. كما أن الهيكل التنظيمي السليم والعمليات الداخلية الفعالة تجعل من السهل تنفيذ التغييرات والتكيف مع التحديات الجديدة، مما يدعم الرشاقة الاستراتيجية ويسهل عمليات التحول الاستراتيجي.

(2) الإطار النظري والتأصيل

يستعرض هذا الجزء من الدراسة الإطار النظري لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية والصحة التنظيمية، كذلك الإطار النظري للمتغيرات الفرعية لكلا المفهومين، وذلك على النحو التالي:

(1/2) الرشاقة الاستراتيجية Strategic Agility

(1/1/2) مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

إن مفهوم الرشاقة الاستراتيجية يعتبر أحد المفاهيم المعاصرة الحديثة في علم الإدارة، حيث يلعب دوراً بارزاً في تميز المنظمات في الوقت الحالي. ويتميز هذا المفهوم بقدرته على خلق قيمة مضافة للمنظمة من خلال تمتعها بالسرعة والمرونة في اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات التنافسية. وهذا يساعد المنظمة على الاستمرار في النمو والتفوق على المنافسين، بالإضافة إلى التغلب على التحديات البيئية المتسارعة. ولقد كان العالم (Cart Long) من أوائل من تحدث عبر الرشاقة الإستراتيجية في كتاب (Measuring Your Strategic Agility).

تعتبر الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة في الجانب الاستراتيجي من علم الإدارة، حيث تمثل سمة مميزة للمنظمات المعاصرة. فهي تسهم في إبراز المنظمات وتمكينها من التفوق على منافسيها من خلال تحقيق السرعة والدقة في التصرفات واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

فكانت جهود الباحثين (Mikko Kosonen & Yves Doz) التي ظهرت في كتابهما (FAST Strategy) عام 2008م، تمثل إسهاماً كبيراً في تطوير وفهم مفهوم الرشاقة الاستراتيجية. حيث أضافوا البعد الاستراتيجي لهذا المفهوم، وسلطوا الضوء على أهميته في توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها المستقبلية بفعالية. وبالنظر إلى ذلك، يعكس هذا المفهوم توجهات المنظمات نحو تحقيق التميز التنافسي من خلال تطوير استراتيجيات متجاوبة ومرنة تتيح لها التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية، مما يؤكد على أهمية فهم هذا المفهوم وتطبيقه في سياقات الأعمال الحديثة.

وتعرف الرشاقة الاستراتيجية وفقاً لـ (Doz & Kosonen, 2008) بأنها القدرة على تعديل هيكل الشركة واستراتيجيتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة، مع الحفاظ على رؤية الشركة والتكيف مع احتياجات العملاء والاتجاهات. ووفقاً لـ (Ojha, 2008)، تشمل الرشاقة الاستراتيجية القدرة على الاستفادة من الفرص البيئية من خلال التخطيط الفعال للتغييرات المستقبلية في أنشطة المنظمات. بينما وفقاً لـ (Morgan, 2008)، تتمثل الرشاقة الاستراتيجية في دعم وقيادة التغيير المفاجئ للاستفادة من الفرص المتاحة في السوق المتغيرة. وأضاف

(Fartash & semman, 2012) أن الرشاقة الاستراتيجية تتضمن القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبشكل حقيقي، لتلبية احتياجات الأسواق المتغيرة والظروف الاستراتيجية. ووفقاً للباحثين (العابدي والموسوي، 2014)، فإن الرشاقة الاستراتيجية تشمل القدرة على التعامل مع التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام إستراتيجي مرن للشركة، مما يسمح بالاستجابة السريعة لهذه التغيرات وتجنب المخاطر. وبموجب تعريف (الصانع، 2013)، فإن الرشاقة الاستراتيجية تعني القدرة على التحرك بسرعة وسهولة للاستجابة للمواقف غير المتوقعة، واكتساب المرونة والسرعة التي تمكن المنظمة من تغيير أعمالها بفعالية، وذلك من خلال قدرتها على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وتوجيه الموارد بكفاءة، مما يتطلب وجود قدرات متنوعة كالحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية.

(2/1/2) أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

(1/2/1/2) وضوح الرؤية

يعتبر وضوح الرؤية أحد العناصر الأساسية في التخطيط الاستراتيجي الناجح، حيث يمثل الأساس لوضع الأهداف وتحديد مسار المنظمة نحو المستقبل. وتوضح الرؤية الاتجاه الذي تسعى إليه المنظمة وتوجهها الاستراتيجي، وبالتالي تمكنها من وضع الخطط واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق هذه الرؤية. ويُشير (Collis & Hussey, 1997) إلى أهمية الرؤية في جمع البصيرة والاستشعار معاً، حيث توفر البصيرة صورة واضحة في العقل، بينما يمكن للاستشعار تحديد الأحداث المستقبلية وإعطاء خطة ذهنية حولها. هذا التوازن يمنح المنظمة القدرة على التنبؤ بالتغيرات والتحضير لها بفعالية. ويوفر وضوح الرؤية بالسرعة الضرورية للتنفيذ والاستقرار المطلوب في استثمار واستغلال الفرص المتاحة، مما يمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات والتحديات في البيئة الخارجية والتفوق على منافسيها. ووفقاً لـ (Whellen, et al., 2017)، يزيد وضوح الرؤية من سرعة المنظمة في اتخاذ القرارات وتنفيذها بكفاءة، ويعزز التركيز على جميع الشركاء في سلسلة القيمة، مما يدفعها نحو استغلال الفرص المتاحة بشكل أفضل. ويظهر من وجهة نظر (رضوان، 2014) أن عدم فهم المنظمة لإمكاناتها يمكن أن يحول دون استغلال الفرص، لذا يعتبر وضوح الرؤية أمراً أساسياً لزيادة السرعة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف، كما يوفر الدوافع لكافة الأطراف داخل السلسلة القيمة.

(2/2/1/2) المقدرات الجوهرية

إن فهم المقدرات الجوهرية للمنظمة يمثل عنصراً أساسياً في تحديد مسارها وتحديد أهدافها بشكل فعال. وتعني المقدرات الجوهرية القدرة على استخدام الموارد والمهارات الأساسية التي تميز المنظمة وتمكنها من تحقيق تميز تنافسي في سوقها. ووفقاً لـ (Long, 2000)، فإن المقدرات الجوهرية تشير إلى المهارات والسمات التي تميز المنظمة وتجعلها قادرة على تحقيق الرضا للعملاء بشكل أفضل من المنافسين، وتساعد المنظمة على تحسين أدائها واستغلال الفرص بشكل فعال. ومن جهة أخرى، يشير (Kettunen, 2010) إلى أن تطوير المقدرات الجوهرية يتطلب تبني عادات جديدة وتجهيز المعلومات والموارد المالية والعقلية اللازمة للتعلم والتطوير. وبالنسبة لـ (محمد، 2012)، فإن المقدرات الجوهرية تتمثل في مجموعة الموارد والمهارات التي تساعد المنظمة على البقاء والنمو، مثل التعلم التنظيمي ورأس المال البشري. ويمكن للمنظمة قياس وتحسين هذه المقدرات من خلال التقييم والتدريب وتوفير الحوافز. وبشكل عام، فإن فهم المقدرات الجوهرية وتمييزها يساعد المنظمة على الاستفادة القصوى من مواردها وتطوير أنشطتها بشكل مستدام، مما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية وتحقيق التنافسية في سوقها.

(3/2/1/2) الأهداف الاستراتيجية

إن تحديد الأهداف الاستراتيجية هو خطوة حاسمة لنجاح أي منظمة، سواء كانت صغيرة أم كبيرة، لأنها تحدد الاتجاه الذي تسعى المنظمة للوصول إليه وتوجه الجهود والموارد نحو تحقيقها. وتلعب الأهداف الاستراتيجية دوراً بارزاً في تحديد مسارات التوجه الاستراتيجي للمنظمة بوضوح ورسم مستقبل مرغوب لها بشكل قابل للملاحظة والقياس. ووفقاً لـ (تميمي، وخشالي، 2007)، فإن الأهداف الاستراتيجية تمثل النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الأنشطة التي تقوم بها، وهي توجه المنظمة نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والمستقبلية. من جانب آخر، يشير (رضوان، 2014) إلى أن للأهداف الاستراتيجية أهمية كبيرة في توجيه عمل المنظمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، كما تعتبر مرشداً لتقييم الأداء التنظيمي وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف المحددة. بالإضافة إلى ذلك، تساعد الأهداف الاستراتيجية قادة المنظمات في تحديد احتياجاتهم وتوجيه اهتماماتهم نحو القضايا الرئيسية التي يجب التركيز عليها، كما تلعب دوراً هاماً في تحفيز العاملين وتعزيز رغبتهم في الإنجاز وتحقيق النجاح. وبشكل عام، يمثل تحديد الأهداف الاستراتيجية أحد أهم الخطوات في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تمثل الخريطة الطريق الذي يساعد المنظمة على تحقيق رؤيتها وبلوغ أهدافها المستقبلية بنجاح.

(4/2/1/2) المسؤولية المشتركة

إن المسؤولية المشتركة والعمل الجماعي هما جزء أساسي من عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الناجحة. يشير (Doz & Kosonen, 2008) إلى أن عملية اتخاذ القرارات يجب أن تكون جماعية ومتفق عليها بين أفراد الفريق الإداري، مما يساعد في جعل القرارات أكثر دقة وأقل تحفظاً. وتؤكد الدراسات، مثل تلك التي أجراها (Santalam, 2009)، أن القرارات الجماعية غالباً ما تكون أكثر دقة وتأثيراً من القرارات الفردية، حيث يعمل أفراد الفريق معاً بشكل مدروس ومنسق لاتخاذ القرارات التي تخدم مصلحة المنظمة بشكل أفضل. وفي سياق آخر، وتوضح دراسة (عوجة، 2017)، إلى أن المسؤولية المشتركة تلعب دوراً مهماً في دفع أفراد الفريق لتحقيق أهداف المنظمة بشكل مشترك، وتوفير الدافع والحافز لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق النجاح. كما تشير دراسة (حريم، 2006)، إلى أن العمل الجماعي يعتمد على عدة عوامل مهمة، مثل القيادة الفعالة وتوجيه الرؤية، وتجديد الفريق بانتظام لضمان استمرارية الأداء المتميز، بالإضافة إلى المشاركة في جدول الأعمال والاعتمادية المتعددة. وبشكل عام، يعمل العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة على بناء ثقافة تعاونية داخل المنظمة، مما يسهم في تحقيق الأهداف بنجاح وخلق قيمة مستدامة للمنظمة وشركائها.

(5/2/1/2) اتخاذ الإجراءات

تعكس درجة التوجه نحو العمل الذي يبين قدرة المنظمة على اتخاذ إجراء معين للفرص المتاحة لها، مثل فرص تقديم خدمة جيدة، ولكنها تختلف في سرعة الاستجابة والنظرة الشاملة، أي أن وظيفة هذا البعد هو أن تضع المنظمة في حالة حركة مستمرة؛ لأن ذلك يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية، ويرتبط هذا البعد بتوافر عناصر التنسيق بين جميع وحدات العمل المختلفة بشكل يضمن الاستجابة السريعة والتغطية الشاملة لكل مجالات العمل التي تضمن تنفيذ الأنشطة والمهام التي تحقق النتائج المرغوبة. وتشير دراسة (رضوان، 2014)، إلى أهمية تشجيع الحوار والنقاش بين كافة الأطراف المسؤولة عن تنفيذ الإستراتيجيات، وتشجيع المبادرات وتبادل الأفكار المتعلقة بتنفيذ استراتيجية المنظمة. يساعد هذا التفاعل على تعزيز التفاهم والتواصل بين الأقسام المختلفة، مما يعزز التنسيق والتكامل بينها. وبالإضافة إلى ذلك، من الضروري أن تمتلك المنظمة القدرة على تكيف استراتيجيتها بما يتلاءم مع تغير الظروف دون الإغفال عن الغرض العام من وجودها. يعني ذلك أن المنظمة يجب أن تكون قادرة على التكيف مع التحديات الجديدة وتغيرات البيئة الخارجية بمرونة وفعالية، مما يتطلب استمرارية الحوار والتواصل الداخلي لضمان أن التغييرات اللازمة تتم بنجاح وتدعم أهداف المنظمة بشكل فعال. (Sambamurthy, et al., 2006)

Organizational Health الصحة التنظيمية (2/2)

(1/2/2) مفهوم الصحة التنظيمية

تعود جذور مصطلح الصحة لتنظيمية إلى منتصف القرن الماضي، عندما أظهر الباحثون في الحاجات الإنسانية مثل ماسلو وماك روجر اهتمامهم بالعاملين، والطريقة التي يتعاملون بها في عملهم، حيث سعى هؤلاء الباحثون لربط مضمون الوظيفة لصالح الموظفين وفعالية المنظمة، مما أسس لظهور الصحة التنظيمية التي تستند إلى نظام مترابط يشمل جميع مكونات العمل معاً، ويسعى لتحقيق التوازن، والتفاعل لتحقيق الأهداف التنظيمية (Shoaf, et al., 2004: 87-88).

وقد تم استخدام مصطلح الصحة التنظيمية لأول مرة من قبل (Miles) في عام 1969م، حيث عرفها بأنها "قدرة المنظمات على أن تعمل بكفاءة، وتتكيف وتتطور على نحو ملائم، من خلال نظام وظيفي متكامل وفعال بكل معنى الكلمة لتحقيق أهداف المطلوبة (Akaba, 1997: 5)، والصحة التنظيمية مصطلح مجازي (Metaphor Concept) استخدم للتعبير عن صحة المنظمات، حيث تصف المنظمة بالكيان البيولوجي الحي الذي يتمتع بالصحة، ويمر بفترات المرض، وتنتظر للمنظمة ككيان عضوي مفتوح وليس ككيان ميكانيكي.

فقد عرف (أغا، 2017: 28) الصحة التنظيمية على أنها العملية التي تركز على سلوكيات الأفراد وتحرص على أن تزيد من الكفاءة والفعالية في المنظمة من خلال التحسين المستمر من أجل تحقيق الأهداف، عبر توفر بيئة عمل صحية، وأوضح (حمادي وقحطان، 2016: 462) أن المنظمات الصحية هي التي تحافظ على تنشيط قدراتها وتطوير إمكاناتها باستمرار وهذا ما يتطلب مراعاة قواعد العدالة التنظيمية واتباع النهج الإيجابي وتجسيد السلوكيات التي تعزز معظم الأهداف الرئيسية للمنظمة، كما عرف (Korkmaz, 2006:13) الصحة التنظيمية على أنها "مجموعة الخصائص المميزة للمنظمة، والتي يكون لها تأثير أو انعكاس على أداء وجودة رضا ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء المنظمة".

(2/2/2) أبعاد الصحة التنظيمية

ولأغراض الدراسة الميدانية، تتبنى الدراسة الحالية هذه الأبعاد للصحة التنظيمية (وضوح الأهداف، الاتصالات، توفير الموارد، الإبداع، حل المشكلات) وهي الأبعاد الأكثر تداولاً وشمولية في الدراسات السابقة التي تم تناولها، وتعتبر هذه الأبعاد الأنسب لطبيعة هذه الدراسة.

وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

(1/2/2/2) وضوح الأهداف

تركز الصحة التنظيمية على توفير مناخ تنظيمي إيجابي منفتح يجعل العاملين ملتزمين بتحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية، إضافة إلى التزامهم بأداء المهام المنوطة بهم، حيث أن العاملين في المنظمات يتكاملون في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظماتهم (Davery, Gore & Parker, 2003)، وتحاول المنظمات جعل الأفراد الذين ينتمون إليها يتبنون أهدافها ويلتزمون بتحقيقها وهذا لا يأتي إلا من خلال وضوح الأهداف وكيفية تنفيذها لديهم حيث ان وضوح أهداف المنظمة للأفراد العاملين وقبولهم لها دلالة على صحة تلك المنظمة، فقدره المنظمة على الربط بين أهدافها وأهداف الأفراد العاملين لديها، يجعلهم يقبلون بها ويلتزمون بتحقيقها لأنهم يرون في ذلك تحقيقاً لأهدافهم الخاصة، وبالتالي تحقيقاً لرغباتهم واحتياجاتهم (شباح، 2017: 143).

(2/2/2/2) فعالية الاتصالات

يُقصد بهذا المفهوم أن يكون نظام الاتصال في المنظمة متاحاً، ومنع حدوث سوء فهم من خلاله، وهكذا يستطيع العاملون الحصول على المعلومات الصحيحة مما يزيد من كفاءة المنظمة (الحوارني، 2017: 28). وتعني توفير قنوات اتصالات في جميع الاتجاهات في المنظمة، بما يؤدي إلى توفير البيانات والمعلومات التي تحتاج إليها المنظمة، وتعتبر الاتصالات التنظيمية وسيلة بناء علاقات إنسانية، داخل المنظمة ومع الأطراف الخارجية، وتهدف عملية الاتصال إلى إنتاج أو تزويد أو جمع البيانات والأفكار والمعلومات الضرورية لاستمرار العمل ونقلها أو تبادلها باستمرار بحيث يتمكن الفرد من إحاطة الآخرين بالمعلومات أو التأثير في سلوك الفرد أو الجماعة بهدف توجيههم في الاتجاه المطلوب.

(3/2/2/2) المعنويات

وهي تأمين الرفاهية والرضا لفريق العمل في المنظمة، وتشير إلى الشعور بالانتماء إلى مجتمع المنظمة والصدقة، والانفتاح، والتعاطف، والانتماء، والثقة، وحب العمل، والاحترام، والمساعدة بين العاملين، وشعور الأفراد بإيجابية تجاه بعضهم البعض، وكذلك الطريقة التي يشعرون بأنهم يقومون بتأدية أعمالهم بشكل تعاوني نابع من الحماس الداخلي لإنجاز العمل (Hoy, 2008: 449)، والمنظمة المتمتعة بالصحة التنظيمية يحترم أشخاصها بعضهم بعضاً، ويهتمون بأنفسهم ومنظماتهم، كما وتكون العلاقات بينهم قوية.

(4/2/2/2) توفير الموارد

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

(5/2/2/2) الإبداع

يعرف الإبداع بأنه التفكير المختلف، والذي يعني توافر المهارات والبراءات التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار جديدة (جلاب وجاسم، 2017)، ويُشير (Vansant, 2000) إلى أن الإبداع يولد الأفكار والطرق الجديدة لتحديد المشكلات واختراع الحلول، وهو أحد المداخل المعرفية الأساسية لتحقيق النجاح التنافسي، وذلك عبر اعتماد الاستراتيجيين لمخيلتهم في توليد حلول غير معروفة للمشكلات التنظيمية، واختيار الأكثر إبداعاً منها، والتفكير بطريقة مبدعة، وتجاوز المفاهيم المقبولة لاكتشاف أفكار جديدة، وبما ينمي في الأفراد الإبداع ومرونة التفكير (كمال، 2013: 168).

(6/2/2/2) حل المشكلات

المشكلة هي العقبة أو الصعوبة التي تواجهها المنظمة أو الفرد عند انتقاله من حالة لأخرى، وتحد من قيام العاملين في المنظمة بالواجبات والمسؤوليات المناطة بهم والتي تؤدي إلى عرقلة العمل وتحول دون تحقيق الأهداف الموكلة لهم. وهناك العديد من الصعوبات التي نواجهها أثناء عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات الخاصة بذلك وهي تحد من وصولنا إلى القرار الأمثل الذي نصبو إليه في تحقيق أهداف المنظمة والتي يجب أن نأخذها بعين الاعتبار أثناء العمل، ومن هذه الصعوبات (عياش، 2008: 37)

-عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة.

-عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار.

- نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرار فيجب أن تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة.

-ضيق الوقت لدى المدير يؤدي إلى عدم تمكنه من الإحاطة بالبيانات اللازمة حتى يستطيع دراستها وبالتالي لا يستطيع تقييم البدائل المتاحة لديه حتى يتسنى له اختيار البديل الأمثل.

(3) الدراسات السابقة

يستعرض هذا الجزء من الدراسة الدراسات السابقة لأبعاد إدارة الرشاقة الاستراتيجية والصحة التنظيمية، كما تتناول الفجوة البحثية وبناء إطار الدراسة على النحو التالي:

(1/3) الدراسات السابقة التي تناولت متغير الرشاقة الاستراتيجية

استهدفت (نفيسه، 2021) إلى فهم دور آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الاستنتاجي لتحقيق أهدافها. وقد أظهرت النتائج التي خلصت إليها الدراسة إلى وجود تأثير ملموس وذو دلالة إحصائية لآليات التعلم التنظيمي (تحديد المعرفة، واستيعاب المعرفة، واستثمار المعرفة) في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية. وتمثلت هذه الآليات في الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد في سياق المؤسسة الوطنية. كما هدفت دراسة (نجم، 2019) إلى فهم أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال من خلال تحليل دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة. وقد كشفت نتائج الدراسة أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية في هذه المنظمات الدولية يعتبر كبيراً نسبياً، مما يشير إلى أنها قد تمارس الرشاقة الاستراتيجية عبر ممارسات ومسميات أخرى. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج إلى وجود تأثير لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وهي المقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الإستراتيجية، واتخاذ الإجراءات، في إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية. واستنتجت الدراسة مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز قدرة المنظمات على التعامل مع نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، حيث دعت إلى تعزيز المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي بين العاملين في المنظمات الدولية، خاصة الإدارة العليا. وأشارت إلى ضرورة تطوير أدلة الإجراءات الخاصة بالمنظمات الدولية لدعم مفهومي الرشاقة الاستراتيجية واستمرارية الأعمال، وذلك لتسهيل عملياتها وأنشطتها. وتناولت دراسة (عمر، 2016) موضوعاً مهماً يتعلق بالعلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركات الاتصالات والمعلومات في فلسطين. وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف هذه العلاقة من خلال تحليل أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المختلفة، مثل التخطيط والتنظيم والأفراد والإبداع والتكنولوجيا والقدرة على استغلال الفرص. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وطردية بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية، حيث إن للرشاقة الاستراتيجية تأثيراً كبيراً وإيجابياً في إبراز الميزة التنافسية لهذه الشركات. ومن أبرز التوصيات التي خلصت إليها الدراسة هو ضرورة تبني الشركات

لنهج الرشاقة الاستراتيجية للحفاظ على ميزتها التنافسية، وتعزيز التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية للمساهمة في المحافظة على تلك الميزة. وقد أجرت دراسة (الصانع، 2013) تحليلاً هاماً حول أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل، بمختلف أبعادها مثل التخطيط والتنظيم والأفراد والتكنولوجيا، على تحقيق الفعالية التنظيمية بأبعادها كمتغير تابع في شركة تصنيع الأسمنت الأردنية. وقد أظهرت النتائج أن محددات الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير ملموس ومهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، وخصوصاً في جوانب تحقيق الأهداف والتكيف مع البيئة وجودة المخرجات. ومن بين التوصيات الرئيسية للدراسة، هو إجراء المزيد من البحوث لفهم تأثير محددات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية في قطاعات مختلفة، كما نصحت شركة لافارج بأن تكون رائدة في التغيير والابتكار بدلاً من الاعتماد على استراتيجية الاستجابة، بهدف التعامل بفعالية وسرعة مع التحديات المعقدة في بيئة العمل.

(2/3) الدراسات السابقة التي تناولت متغير الصحة التنظيمية

دراسة (السقا، 2019): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين، وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وصُممت استمارة استقصاء لجمع البيانات تكونت من 57 فقرة، وقد اعتمد الباحث طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة المتمثل في الإدارة العليا دخل الشركة محل الدراسة، وأظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين واقع الصحة التنظيمية والأداء الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة محل الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة إتاحة الفرصة أمام العاملين للاطلاع على الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها، مع ضرورة تطوير إجراءات العمل في الشركة والاهتمام بتشجيع الاتصالات المفتوحة في جميع الاتجاهات بعيداً عن الروتين، مع أهمية التركيز على تنمية قدرات العاملين على معالجة المشاكل المتعلقة بالأداء بالاعتماد على أنفسهم ومن خلال الاتصالات بالإدارة. وهو ما اتفق معه دراسة (Arokiasamy, 2018) حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسات القيادة التحويلية من قبل المديرين في المدارس الثانوية الوطنية في ماليزيا، وتحديد ما إذا كان هناك ربط بين القيادة التحويلية والصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في الولايات الشمالية الثلاث في ماليزيا، وقد طوت هذه الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يعمل كمنسق للعلاقة بين القيادة التحويلية والصحة التنظيمية، وقدمت شرحاً لتأثيراتها من خلال منهجية إحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التخطيط للوصول إلى الأداء المرتفع يتخذ خطوات أولية مع الأخذ في الاعتبار من سيقوم بتنفيذ التغيرات المطلوبة، وكيفية تحقيق الأهداف الموضوعية. أما

دراسة (أبو جليل، 2018) هدفت إلى تقييم أثر أبعاد الصحة التنظيمية على أداء مندوبي المبيعات والتسويق في شركات التأمين الأردنية، وقد أوضحت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الصحة التنظيمية المتمثلة بـ (وضوح الأهداف، الثقة، الإبداعية، التماسك، وملائمة الاتصالات) على أداء مندوبي المبيعات والتسويق العاملين في شركات التأمين محل الدراسة، كما أكدت (آغا، 2017) في دراستها على معرفة أثر تحليل السير الذاتية في الصحة التنظيمية من خلال اختبار الدور الوسيط لإجراءات الاختبار في البنوك محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر لإجراءات الاختبار في الصحة التنظيمية. أما دراسة (Pordeli & Vazifeh, 2017) هدفت إلى تطوير نموذج معادلة هيكلية للعلاقات السببية بين الالتزام التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والقيادة التحويلية، وبين الصحة التنظيمية في منظمات الإدارة المحلية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الصحة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأن الصحة التنظيمية بأبعادها المختلفة تؤثر بشكل كبير على الالتزام التنظيمي. أما دراسة (Senyang et al., 2017) هدفت إلى تطوير نموذج معادلة هيكلية للعلاقات السببية بين الالتزام التنظيمي، والعدالة التنظيمية والقيادة التحويلية، بين الصحة التنظيمية في منظمات الإدارة المحلية، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي له آثار مباشرة على الصحة التنظيمية كما أن القيادة التحويلية داخل المنظمات لها آثار مباشرة على الصحة التنظيمية. أما دراسة (Singh & Jha, 2017) فقد هدفت إلى زيادة الوعي بمفهوم الصحة التنظيمية والعمل على بناء مقياس للصحة التنظيمية يلائم الاقتصاديات الناشئة، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود سبعة عوامل مؤثرة للصحة التنظيمية هي (الفعالية الإدارية، والابتكار والروح المعنوية، علاقات السلطة الطيبة، وتوجيه وممارسات تنمية الموارد البشرية، وتوجيه الفريق، والقيم التنظيمية، وقد أجريت الدراسة في وضع الاقتصاد الناشئ.

(3/3) التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتوفرة حول متغيرات الدراسة، يمكننا أن نستنتج أن معظم الدراسات السابقة قد تناولت المتغيرات بشكل يساعد الدراسة الحالية على وضع إطار مفاهيمي ونظري لكل من الرشاقة الاستراتيجية والصحة التنظيمية، وكذلك استنتاج المعايير والأبعاد التي تتناسب مع بيئة الدراسة الحالية، ومن خلال ما سبق من دراسات يتضح للباحثة ما يلي:

- أن معظم الدراسات السابقة التي تم تناولها هدفت إلى توضيح أهمية الرشاقة الاستراتيجية، وما لها من دور مهم في تحسين أداء المنظمة.

-أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات من خلال استمارات الاستقصاء في جمع البيانات، وبعض الدراسات اعتمدت على المقابلات الشخصية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الفوائد التي حصلت عليها الباحثة من خلال اطلاعها على الدراسات السابقة، وهي على النحو التالي:

-التعرف على آخر المستجدات البحثية والعلمية في مجال الدراسة الحالية.

-قدمت الدراسات السابقة الكثير من المساعدة في إثراء الجانب النظري والإطار الفكري للدراسة الحالية.

-أسهمت الدراسات السابقة أيضاً في تكوين تصور واضح عن موضوع الرشاقة الاستراتيجية وموضوع الصحة التنظيمية بأبعادهما ومتغيراتها المختلفة.

-المساعدة في تصميم أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء) مع تحديد البيئة والعينة المناسبين للدراسة الحالية، وتحديد الوسائل الإحصائية الملائمة.

(4/3) ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تُعد الدراسة الحالية ذات منظور أكاديمي حديث المحتوى الفكري، وذلك قلة الاتجاهات البحثية في البيئة الأكاديمية العربية حول موضوع الرشاقة الاستراتيجية ولدورها المهم في مواكبة الأحداث والتطورات السريعة؛ ومن هنا يمكن تلخيص إسهامات هذه الدراسة وما يميزها عن غيرها من الدراسات السابقة فيما يلي:

-ربطت الدراسة الحالية العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والصحة التنظيمية داخل المنظمات العامة وهو ما لم تتناوله أي دراسة من الدراسات السابقة -في حدود علم الباحثة-.

-تميزت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة على المستوى المحلي؛ من حيث إنها تناولت قطاع الخدمات العامة الحكومية.

(4) مشكلة الدراسة

تعتبر الرشاقة الاستراتيجية أحد المفاهيم الحديثة التي تلقى اهتماماً متزايداً في مجال إدارة الأعمال والقيادة التنظيمية. وتعني الرشاقة الاستراتيجية القدرة على التكيف والتعامل مع التحديات والتغيرات في البيئة الخارجية

بشكل سريع وفعال، وذلك من خلال تبني أساليب مرنة وفعالة لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء التنظيمي. ومع تطور البيئة الصحية وزيادة المتطلبات والضغوطات التي تواجه المستشفيات الحكومية، أصبحت الرقابة الاستراتيجية ضرورة ملحة لتحسين مستوى الصحة التنظيمية داخل هذه المنظمات.

إن موضوع الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الصحة التنظيمية داخل المستشفيات الحكومية يمثل تحدياً مهماً يتطلب فهماً عميقاً للعوامل المؤثرة والأساليب الفعالة لتحقيقه. وتأتي أهمية هذا الموضوع من تأثيره المباشر على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى والمجتمع بشكل عام. إذ تشير الأبحاث إلى أن المؤسسات الصحية التي تتبنى مبادئ الرقابة الاستراتيجية تكون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف الصحية بفاعلية وكفاءة.

وتواجه المستشفيات الحكومية في مصر مجموعة من المشاكل والتحديات الإدارية التي تؤثر على جودة الخدمات الصحية المقدمة وتعيق الأداء العام لتلك المؤسسات. يتراوح نطاق هذه المشاكل بين العديد من الجوانب، بما في ذلك البنية التحتية، والموارد البشرية، وإدارة المخزون، والتمويل، والتكنولوجيا، والسياسات الإدارية. حيث تواجه المستشفيات الحكومية في مصر تحديات كبيرة فيما يتعلق بالبنية التحتية. فعلى الرغم من التطورات التي شهدتها بعض المستشفيات، إلا أن العديد منها ما زالت تعاني من نقص في البنية التحتية، بما في ذلك قلة عدد الأسرة الطبية، ونقص في التجهيزات الطبية الحديثة، ومشاكل في الصيانة الدورية للمباني والمعدات الطبية. كما تعاني تلك المستشفيات من نقص في الموارد البشرية. ويُعتبر هذا النقص في الكوادر الطبية والتمريضية من أكبر التحديات التي تواجهها تلك المؤسسات، حيث إنه يؤثر بشكل كبير على القدرة على تقديم الرعاية الصحية بشكل فعال وفي الوقت المناسب. كما يشكل تحدي توفير التدريب المستمر والتطوير المهني للعاملين في المستشفيات لمواكبة التقنيات والممارسات الطبية الحديثة. وتواجه أيضاً هذه المستشفيات مشاكل في إدارة المخزون والتوريد. فالتحكم في المخزون وضمان توفر الأدوية والمستلزمات الطبية الضرورية يُعتبر تحدياً كبيراً، حيث تواجه تلك المستشفيات تأخيرات في توريد الأدوية والمستلزمات، وقد تتسبب هذه التأخيرات في نقص في الخدمات الطبية وتأثير سلبي على جودة الرعاية الصحية. وتُعاني أيضاً تلك المستشفيات من مشاكل تتعلق بتحديات كبيرة فيما يتعلق بالتمويل. فعلى الرغم من أهمية توفير التمويل الكافي لتشغيل المستشفيات وتوفير الخدمات الصحية اللازمة، إلا أن المستشفيات الحكومية تعاني من ضغط مالي كبير نتيجة للتكاليف المتزايدة وعدم كفاية التمويل المخصص لها.

وتشير الإحصائيات والأرقام التالية إلى حجم هذه المشاكل وتأثيرها على النظام الصحي في البلاد، حيث تواجه المستشفيات الحكومية في مصر العديد من المشاكل والتحديات التي تؤثر على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين. ويتضح ذلك فيما يلي:

أولاً، هناك نقص حاد في عدد الأطباء والممرضين في المستشفيات الحكومية. وفقاً لتقرير وزارة الصحة والسكان المصرية لعام 2020، يبلغ متوسط عدد الأطباء لكل 10000 نسمة في مصر 8.1 طبيباً، وهو أقل بكثير من المعدل العالمي البالغ 15.3 طبيباً لكل 10000 نسمة (وزارة الصحة والسكان، 2020). كما أن هناك نقصاً في عدد الممرضين، حيث يبلغ متوسط عدد الممرضين لكل 10000 نسمة في مصر 14.3 ممرضاً، مقارنة بالمعدل العالمي البالغ 38.6 ممرضاً لكل 10000 نسمة (منظمة الصحة العالمية، 2021).

ثانياً، تعاني المستشفيات الحكومية من نقص في الأجهزة والمعدات الطبية الحديثة. ووفقاً لدراسة أجرتها الجمعية المصرية للأشعة، فإن 48% من أجهزة الأشعة في المستشفيات الحكومية قديمة وتحتاج إلى استبدال، و32% من الأجهزة لا تعمل بشكل صحيح (الجمعية المصرية للأشعة، 2019). كما أن هناك نقصاً في أجهزة التنفس الصناعي والأسرة في وحدات العناية المركزة، مما يؤثر على قدرة المستشفيات على التعامل مع الحالات الحرجة (محمد، 2021).

ثالثاً، تعاني المستشفيات الحكومية من سوء الإدارة وضعف التمويل. ووفقاً لتقرير الجهاز المركزي للمحاسبات لعام 2018، فإن 62% من المستشفيات الحكومية تعاني من عجز في الموازنة، و45% منها لديها ديون متراكمة (الجهاز المركزي للمحاسبات، 2018). كما أن هناك ضعفاً في نظم المعلومات الصحية وغياب التنسيق بين المستشفيات، مما يؤدي إلى إهدار الموارد وتدني جودة الخدمات (خليل، 2017).

رابعاً، تواجه المستشفيات الحكومية مشاكل في البنية التحتية والمرافق. فوفقاً لتقرير وزارة الصحة والسكان لعام 2020، فإن 35% من المستشفيات الحكومية تحتاج إلى إعادة تأهيل وصيانة، و22% منها تعاني من نقص في المياه النظيفة والصرف الصحي (وزارة الصحة والسكان، 2020). كما أن هناك مشاكل في النظافة والتعقيم، حيث أظهرت دراسة أجريت في 10 مستشفيات حكومية أن 68% من الأسطح والمعدات الطبية ملوثة بالبكتيريا والفيروسات (علي وآخرون، 2019).

خامساً، هناك نقص في الأدوية والمستلزمات الطبية في المستشفيات الحكومية. ووفقاً لتقرير غرفة صناعة الدواء باتحاد الصناعات المصرية لعام 2020، فإن 40% من الأدوية الأساسية غير متوفرة في المستشفيات الحكومية، و60% من المرضى يضطرون لشراء الأدوية من الصيدليات الخاصة بأسعار مرتفعة (غرفة صناعة الدواء باتحاد

الصناعات المصرية، 2020). كما أن هناك نقصًا في المستلزمات الطبية مثل الفعّازات والمحاقن والشاش، مما يؤثر على سلامة المرضى والعاملين في المستشفيات (عبد الرحمن، 2018).

وأخيرًا، تواجه المستشفيات الحكومية مشاكل في توفير الرعاية الصحية للفئات الأكثر احتياجًا. فوفقًا لتقرير الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء لعام 2019، فإن 32% من الأسر الفقيرة لا تستطيع الوصول إلى المستشفيات الحكومية بسبب بُعد المسافة وارتفاع تكاليف النقل (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2019). كما أن هناك تمييزًا في تقديم الخدمات الصحية على أساس النوع الاجتماعي والانتماء الطبقي، حيث تتلقى النساء والفقراء خدمات صحية أقل جودة مقارنة بالرجال والأغنياء (سليمان، 2020).

وتشير هذه الأرقام والإحصائيات إلى حجم المشاكل التي تواجه المستشفيات الحكومية في مصر وتأثيرها على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين. ولمعالجة هذه المشاكل، هناك حاجة إلى زيادة الاستثمار في القطاع الصحي وتحسين إدارة المستشفيات وتوفير التدريب والتأهيل للعاملين في المجال الطبي. كما أن هناك حاجة إلى تعزيز التنسيق والتعاون بين المستشفيات الحكومية والخاصة لتحسين جودة الرعاية الصحية وتوفيرها للجميع بشكل عادل ومنصف.

ختامًا، تواجه المستشفيات الحكومية في مصر تحديات إدارية متعددة، وتتطلب حلولاً شاملة ومستدامة لتحسين الأداء وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين. وتمثل الرشاقة الاستراتيجية نهجًا حديثًا وفعالًا في إدارة المؤسسات الصحية، بما في ذلك المستشفيات الحكومية في مصر، ولمواجهة التحديات الإدارية المتنوعة التي تواجهها هذه المؤسسات. لا بد من التركيز على الدور المتوقع للرشاقة الاستراتيجية في تحسين الصحة التنظيمية لتلك المستشفيات محل الدراسة، حيث يمكن للرشاقة الاستراتيجية أن تساعد في تحسين إدارة الموارد داخل المستشفيات من خلال تطبيق مبادئ الرشاقة، ويمكن تحسين عمليات تخصيص الموارد المادية والبشرية بشكل أكثر كفاءة وفعالية، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة وزيادة رضا المرضى. كما يتوقع أن تُسهم الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التواصل والتنسيق بين مختلف الأقسام داخل المستشفى. من خلال تبني نهج متكامل وتشجيع التعاون والتنسيق بين الفرق الطبية والإدارية، ويمكن تقليل التكرار والتبديل بين الأقسام ويؤدي ذلك تحسين سرعة الاستجابة وتحسين تجربة المريض. ويمكن للرشاقة الاستراتيجية أن تعزز استخدام التكنولوجيا والابتكار في تلك المستشفيات محل الدراسة. وذلك من خلال الاستثمار في تقنيات المعلومات والاتصالات والحلول الرقمية الحديثة، ويمكن تحسين العمليات الإدارية والسريية، وتقديم خدمات صحية أكثر تقدمًا وفعالية. كما تؤهل الرشاقة الاستراتيجية المستشفيات الحكومية على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة

الخارجية. وذلك من خلال تبني ثقافة التعلم المستمر والتحسين المستمر، ويمكن للمستشفيات الحكومية التعامل بفعالية مع التحديات الجديدة مثل التغيرات في السياسات الصحية، والاضطرابات الاقتصادية، والظروف الصحية الطارئة مثل الأوبئة.

وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين مستوى الصحة التنظيمية داخل المستشفيات الحكومية، وتحليل التحديات والفرص المحتملة التي تواجه عملية تطبيقها في هذا السياق. سيتم ذلك من خلال دراسة للأدبيات المتعلقة بالرقابة الاستراتيجية في قطاع الخدمات الصحية، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع مديري المستشفيات والمسؤولين الإداريين لفهم تجاربهم وآرائهم في هذا الصدد.

ولتأكيد مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية وذلك بعقد مقابلة موجهة مع عينة ميسرة من المسؤولين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة عددها (50) مفردة، وأجرت تلك المقابلات في الفترة من 2024/2/4 إلى 2024/2/21، وتم توجيه مجموعة من الأسئلة المتعلقة بممارسات الرقابة الاستراتيجية والصحة التنظيمية، وذلك للوقوف على درجة ممارسة متغيرات وأبعاد الدراسة داخل هذا القطاع الهام، ولقد تم تقسيم العينة إلى الفئات الثلاث الموضح في جدول رقم (1)

جدول رقم (1): نتائج الدراسة الاستطلاعية لمتغيرات الدراسة وفقاً للوسط الحسابي

أعلى من الوسط الحسابي		المحايد		أقل من الوسط الحسابي		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%20	10	%32	16	%48	24	الرقابة الاستراتيجية
%22	11	%34	17	%44	22	الصحة التنظيمية

ويتضح من الجدول رقم (1) وجود انخفاض في مستوى ممارسات كلاً من الرقابة الاستراتيجية والصحة التنظيمية داخل المستشفيات العامة الحكومية في مصر بمحافظة القاهرة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية، وفي ضوء ضعف مستوى ممارسة كلا المتغيرين، تسعى الدراسة الحالية لمعرفة الدور الذي يمكن أن تلعبه الرقابة الاستراتيجية على الصحة التنظيمية في المستشفيات الحكومية محل الدراسة.

وبناءً على نتائج الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية، فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل التالي:

ما هو أثر الرقابة الاستراتيجية في دعم وتحسين الصحة التنظيمية داخل المستشفيات الحكومية في مصر بمحافظة القاهرة محل الدراسة؟

(5) أهداف الدراسة

(1/5) تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على تحسين الصحة التنظيمية داخل المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة محل الدراسة.

(2/5) تحديد تأثير الرقابة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على تحسين الصحة التنظيمية داخل المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة محل الدراسة.

(3/5) التوصل إلى مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي سوف يتم الحصول عليها بحيث يمكن تطبيقها والاستفادة منها في المستشفيات الحكومية محل الدراسة.

(6) أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها العلمية والعملية كما يلي:

(1/6) الأهمية النظرية العلمية

(1/1/6) للدراسة أهمية نظرية حيث تسهم في أثر الأدبيات المحدودة التي تناولت العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والصحة التنظيمية للمنظمات لتلبية مطالب أصحاب المصلحة، وخاصة في سياق المشاكل الإدارية والصحية التي تواجه المستشفيات الحكومية محل الدراسة.

(2/1/6) كذلك قد توفر نتائج الدراسة المزيد من الفهم للآثار الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للأكاديميين والممارسين المهتمين بالمدخل والمفاهيم الإدارية الحديثة والتي تعتبر الرقابة الاستراتيجية جزء منها، ونظراً لندرة الدراسات السابقة في حدود اطلاع الباحثة والتي تناولت العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والصحة التنظيمية، فقد اهتمت الدراسة الحالية بفهم وتوضيح تلك العلاقة وكذلك توضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه الرقابة الاستراتيجية في التأثير على الصحة التنظيمية للمنظمات.

(2/6) الأهمية العملية

تطبيق الرقابة الاستراتيجية في المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة يمثل خطوة حيوية نحو تحسين الصحة التنظيمية ورفع مستوى الخدمات الطبية المقدمة للمرضى. تعتبر الرقابة الاستراتيجية نهجاً تنظيمياً حديثاً يهدف

إلى تحسين الكفاءة والكفاءة في إدارة الموارد وتحسين جودة الخدمات الصحية. يتعين فهم الأهمية العملية لدور الرشاقة الاستراتيجية في المستشفيات الحكومية بالقاهرة من خلال التركيز على عدة جوانب مهمة:

(1/2/6) تساهم الرشاقة الاستراتيجية في تحسين استخدام الموارد داخل المستشفيات الحكومية، وهو أمر ضروري لتلبية الطلب المتزايد على الخدمات الصحية. من خلال تحليل وتقييم العمليات وتحديد الفجوات في استخدام الموارد، يمكن للمستشفيات الحكومية تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة وتقليل الفاقد والهدر.

(2/2/6) تساهم الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التكامل بين الأقسام والوحدات المختلفة داخل المستشفى، وبين الخدمات الطبية والإدارية. هذا التكامل يعزز التنسيق والتعاون بين الفرق الطبية والإدارية، مما يساهم في تحسين تجربة المرضى وتحسين جودة الرعاية الصحية.

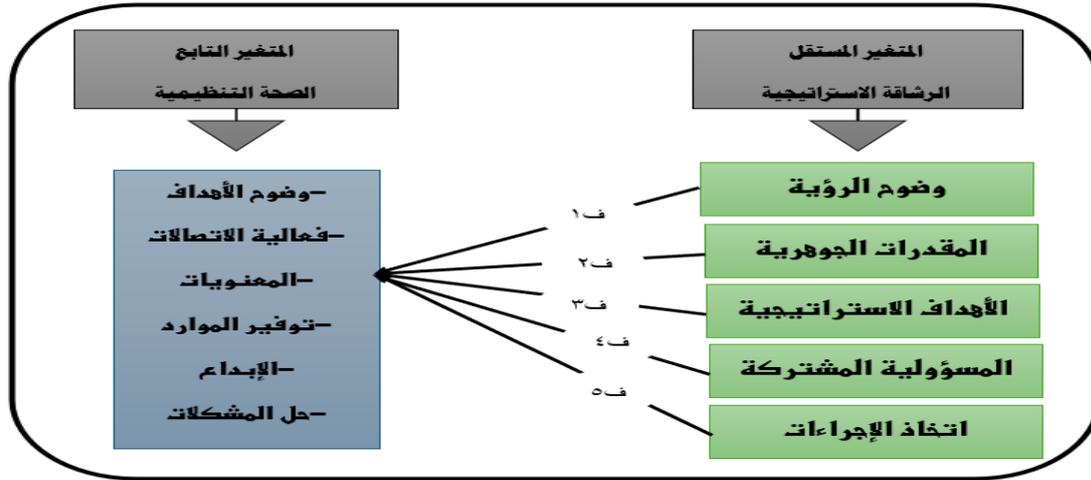
(3/2/6) تساهم الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه نحو الجودة والسلامة في المستشفيات الحكومية. من خلال تطبيق أدوات الرشاقة مثل إدارة الجودة الشاملة والممارسات المبتكرة في الرعاية الصحية، ويمكن تحقيق تحسين مستمر في جودة الخدمات وتقليل حدوث الأخطاء والمضاعفات غير المرغوب فيها.

(4/2/6) تساعد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز استخدام التكنولوجيا والابتكار في المستشفيات الحكومية. ويمكن للتكنولوجيا أن تلعب دورًا هامًا في تحسين عمليات الرعاية الصحية وتبسيط الإجراءات الإدارية، مما يساهم في توفير الوقت والجهد وتحسين تجربة المريض.

ختامًا، يظهر بوضوح أن الرشاقة الاستراتيجية تلعب دورًا أساسيًا في تحسين الصحة التنظيمية داخل المستشفيات الحكومية في محافظة الإسكندرية. من خلال تحسين استخدام الموارد، وتعزيز التكامل بين الأقسام، والتركيز على الجودة والسلامة، واستخدام التكنولوجيا والابتكار، يمكن للمستشفيات الحكومية أن تحقق نتائج إيجابية في تقديم الخدمات الصحية وتحقيق رضا المرضى والمجتمع.

(7) نموذج الدراسة

يوضح النموذج التالي متغيرات الدراسة ويشمل الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل وتتمثل أبعادها في (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) والصحة التنظيمية كمتغير تابع تتمثل أبعادها في (وضوح الأهداف، فعالية الاتصالات، المعنويات، توفير الموارد، الإبداع، حل المشكلات).



الشكل رقم (1)

المصدر: الشكل من إعداد الباحثة

(8) فروض الدراسة

بالاعتماد على نموذج الدراسة، وانطلاقاً من أهدافها، تسعى الدراسة الحالية لاختبار مدى قبول أو رفض الفروض التالية:

(1/8) الفرض الرئيسي الأول (H₁): توجد علاقة ارتباط معنوي بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة المتمثلة في (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) وبين الصحة التنظيمية في المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة.

(2/8) الفرض الرئيسي الثاني (H₂): يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة المتمثلة في (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) على الصحة التنظيمية في المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة.

وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الفروض الفرعية التالية:

(1/2/8) الفرض الفرعي الأول (H₂₋₁): يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية على الصحة التنظيمية داخل المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة.

(2/2/8) الفرض الفرعي الثاني (H₂₋₂): يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية على الصحة التنظيمية داخل المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة.

(3/2/8) **الفرض الفرعي الثالث (H2.3):** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية على الصحة التنظيمية داخل المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة.

(4/2/8) **الفرض الفرعي الرابع (H2.4):** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة على الصحة التنظيمية داخل المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة.

(5/2/8) **الفرض الفرعي الخامس (H2.5):** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاتخاذ الإجراءات على الصحة التنظيمية داخل المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة.

(9) حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

(1/9) **حدود مكانية:** تقتصر الدراسة على المستشفيات العامة الحكومية بمحافظة القاهرة، ويرجع السبب في اختيار محافظة القاهرة على اعتبارها انها العاصمة كما أنها المحافظة الأكبر في عدد المستشفيات العامة الحكومية، وهو ما يسهل على الباحثة في جمع البيانات. وتعميم النتائج قدر الإمكان.

(2/9) **حدود زمنية:** تم جمع بيانات الدراسة الميدانية خلال الفترة من 3 مارس 2024 حتى 24 مارس 2024.

(3/9) **حدود بشرية:** تركز الدراسة على المسؤولين ومتخذي القرار داخل المستشفيات الحكومية محل الدراسة.

(4/9) **حدود موضوعية:** تركز الدراسة في دراسة متغيرها المستقل "الرشاقة الاستراتيجية" على الأبعاد التالية (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات)، أما فيما يتعلق بالمتغير التابع "الصحة التنظيمية" فتركز الدراسة على الأبعاد التالية في دراسة هذا المتغير (وضوح الأهداف، فعالية الاتصالات، المعنويات، توفير الموارد، الإبداع، حل المشكلات).

(10) أسلوب ومنهجية الدراسة

تتضمن البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها المختلفة، ومجتمع الدراسة والعينة، وقياس متغيرات الدراسة، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة للتحقق من صحة أو خطأ فروض الدراسة.

ويتم تناول ذلك على النحو التالي:

(1/10) البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها

اعتمدت الباحثة على نوعين من مصادر البيانات:

(1/1/10) البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والتقارير المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الرشاقة الاستراتيجية، والصحة التنظيمية) مما يساهم في إعداد الإطار النظري للدراسة وتأسيس المفاهيم المتعلقة بمتغيراتها.

(2/1/10) البيانات الأولية: اعتمدت الباحثة على قوائم الاستقصاء الموجهة للمسؤولين داخل المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة، مما أتاح للباحثة فرصة اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة وبالتالي التوصل لنتائج وتوصيات الدراسة.

(2/10) مجتمع وعينة الدراسة

-مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة اعتماداً على البيانات التي تم الحصول عليها من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، وبمراجعة الهياكل التنظيمية للمستشفيات الحكومية وبتكيز الباحثة على توجيه قائمة الاستقصاء إلى المسؤولين داخل تلك المستشفيات أتضح أن كل مستشفى بها ما يقرب من (17) مسؤول ومدير إدارة وبالتالي يكون حجم المجتمع ما يقرب من (1870) مفردة.

عينة الدراسة: تم تحديد عينة الدراسة بالاعتماد على الموقع الإلكتروني الأثني¹ ، وبذلك أصبح حجم عينة الدراسة (319) مفردة.

(3/10) أداة البحث وطريقة جمع البيانات

من أجل دراسة أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحسين الصحة التنظيمية، تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من المستشفيات محل الدراسة، وقد تم إعدادها في ضوء نتائج الدراسات والبحوث العلمية السابقة،

¹ - <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html?type=1&cl=95&ci=5&pp=50&ps=1870&x=Calculate>

وتم جمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية مع وحدة المعاينة، وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء المملوءة والصحيحة (236) بنسبة استجابة (74%).

(4/10) اختباري ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

للتحقق من ثبات ومصادقية محتوى قائمة الاستقصاء، تم تقييم درجة التناسق الداخلي بين بنود المقياس، ومدى قدرة المقياس على قياس ما يفترض قياسه بدقة، وذلك على النحو التالي:

(1/4/10) تقييم الثبات/ الاعتمادية للمقاييس المستخدمة في الدراسة

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في قياس بيانات تتسم بالثبات، وتم الاعتماد على معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Correlation Coefficient باعتباره أكثر تحاليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين بنود المقياس الخاضع للاختبار، وتم تطبيق هذا الاختبار على عينة مكونة من 40 مفردة، وقبل إجراء هذا التحليل، فقد تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي - Total Item Correlation أقل من 0.03 وبينه وبين باقي الأبعاد في المقياس نفسه جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2): تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقاييس متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات Alph
وضوح الرؤية	5	0.721
المقدرات الجوهرية	4	0.803
الأهداف الاستراتيجية	5	0.723
المسؤولية المشتركة	4	0.811
اتخاذ الإجراءات	4	0.817
معامل الثبات للرشاقة الاستراتيجية	22	0.901
وضوح الأهداف	5	0.772
فعالية الاتصالات	4	0.697
المعنويات	4	0.764
توفير الموارد	4	0.748
الإبداع	5	0.766
حل المشكلات	5	0.818
معامل الثبات للصحة التنظيمية	27	0.917

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

من الجدول رقم (2) أظهرت نتائج تحليل الثبات ما يلي:

-بالنسبة لمقياس الرشاقة الاستراتيجية: تشير النتائج أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ (0.901)، كما تبين عدم وجود أي عبارة لها معامل ارتباط أقل من (0.3)، لذا تقرر عدم استبعاد أي من عبارات المقياس، ومن ثم، يمكن القول إن قيمة 0.901 لمعامل ثبات المقياس ألفا تُظهر ارتفاعاً جيداً في مستوى الاتساق الداخلي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية. كما تبين أن معامل ألفا للأبعاد المكونة للمتغير المتمثلة في (وضوح الرؤية- المقدرات الجوهرية- الأهداف الاستراتيجية- المسؤولية المشتركة- اتخاذ الإجراءات) يتراوح ما بين (0.721 - 0.817) وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، حيث إن معامل ألفا الذي يصل إلى 0.6 يعتبر ذو مستوى كبير من الثقة والاعتمادية.

-بالنسبة لمقياس الصحة التنظيمية: تبين النتائج أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ (0.917) كما تبين عدم وجود أي عبارة لها معامل ارتباط أقل من (0.3)، لذا تقرر عدم استبعاد أي من عبارات المقياس، ومن ثم، يمكن القول أن قيمة 0.917 لمعامل ثبات المقياس ألفا تُظهر ارتفاعاً جيداً في مستوى الاتساق الداخلي لمتغيرات الصحة التنظيمية. كما تبين أن معامل ألفا للأبعاد المكونة للصحة التنظيمية المتمثلة في (وضوح الأهداف- فعالية الاتصالات- المعنويات- توفير الموارد-الإبداع- حل المشكلات) يتراوح بين (0.697 - 0.818)، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

في ضوء ما سبق يتضح أن، النتيجة المبدئية لتقييم درجة الثبات / الاعتمادية تعكس أن المقاييس الخاضعة للاختبار يمكن الاعتماد عليها في قياس أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في (وضوح الرؤية- المقدرات الجوهرية- الأهداف الاستراتيجية- المسؤولية المشتركة- اتخاذ الإجراءات) وأبعاد الصحة التنظيمية المتمثلة في (وضوح الأهداف- فعالية الاتصالات- المعنويات- توفير الموارد-الإبداع- حل المشكلات).

(2/4/10) اختبار الصلاحية / الصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة

يستخدم هذا الاختبار لبيان صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي تقصده الباحثة واعتمدت الباحثة في إجراء اختبار الصدق على كل من صدق المحتوى والتحليل العاملي، وذلك كما يلي:

-صدق المحتوى: تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على بعض المحكمين من السادة الأساتذة في مجال إدارة المنظمات العامة وخاصة في إدارة المستشفيات والمنظمات الحكومية، وذلك للتأكد من صلاحيتها من

الناحية العلمية، كما تم عرضها على عدد من المستقصى منهم للتأكد من وضوح العبارات واستيعابها من قبل المستقصى منهم، وقد أبدى المحكمون مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء، وقامت الباحثة بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات.

-**التحليل العاملي الاستكشافي:** يرجع مفهوم الصلاحية إلى مدى قدرة المقياس على قياس ما يفترض قياسه بدقة، ويُعد التحليل العاملي من أكثر الأساليب الإحصائية التي أثبتت فعاليتها في اختبار صلاحية المقياس المستخدم، والذي يساعد في الوصول إلى مجموعة من العوامل الأساسية التي يضم كل منها عدداً من المتغيرات التي يتضمنها المقياس المستخدم والذي له معاملات ارتباط مرتفعة بالعوامل المستخرجة من أسلوب التحليل العاملي مع استبعاد المتغيرات ذات معاملات الارتباط المنخفضة.

وقبل التعرض لنتائج التحليل العاملي قامت الباحثة بالتأكد من مدى كفاية العينة من جهة، وإمكانية استخدام التحليل العاملي من جهة أخرى، حيث قامت بتطبيق اختبار (KMO) Kaiser- Meyer-Olkin Measure لتحديد مدى كفاية العينة حيث يقارن مقادير Magnitudes معاملات الارتباط المشاهدة The Observed Correlation Coefficients بقيم عامل الارتباط الجزئي The Partial Correlation Coefficients وتعتبر القيمة المنخفضة للمقياس KMO مؤشراً على أن استخدام التحليل العاملي ربما لم يكن اختيار مناسب. وذلك كم هو موضح بالجدول التالي رقم (3)

جدول رقم (3): للمقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة اختبار KMO

متغيرات الدراسة	اختبار KMO	اختبار Bartlett's	المعنوية
الرشاقة الاستراتيجية	0.886	466.907	0.000
الصحة التنظيمية	0.824	584.36	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

-أظهرت نتائج اختبار (KMO) أن قيمته (0.886) لمتغير الرشاقة الاستراتيجية، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (0.5) ويدل ذلك على كفاية حجم العينة، كما أظهرت نتائج اختبار Test of Sphericity Bartlett's أن قيمته تساوي (466.907) وهي قيمة كبيرة وبمستوى معنوية (0.000) أي يوجد ارتباطات

معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات الخاضعة للاختبار والمتعلقة بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وأن هذه الأبعاد تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

كما أظهرت نتائج اختبار (KMO) أن قيمته (0.824) لمتغير الصحة التنظيمية، وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (0.5) ويدل ذلك على كفاية حجم العينة، كما أظهرت نتائج اختبار Test of Sphericity Bartlett's أن قيمته تساوي (584.36) وهي قيمة كبيرة وبمستوى معنوية (0.000) أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات الخاضعة للاختبار والمتعلقة بأبعاد الصحة التنظيمية، وأن هذه الأبعاد تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

(11) تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تم إجراء تحليل وصفي لبيانات متغيرات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v.23) بهدف توصيف متغيرات الدراسة في المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة.

(1/11) نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم إجراء تحليل وصفي لبيانات متغيرات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v.23) بهدف توصيف متغيرات الدراسة في المستشفيات الحكومية محل الدراسة، وتوصيف قوة واتجاه العلاقة ومعنوياتها بين أبعاد الدراسة الرئيسية. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي رقم (4)

جدول رقم (4): نتائج التحليل الوصفي لآراء العاملين بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة

الترتيب	الإحصاءات الوصفية			المتغيرات وأبعادها
	اتجاه الموافقة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	
1	موافق	%75.6	1.02	وضوح الرؤية
5	موافق	%71.2	1.13	المقدرات الجوهرية
2	موافق	%74.2	1.07	الأهداف الاستراتيجية
4	موافق	%72.4	1.2	المسؤولية المشتركة
3	موافق	%72.8	1.31	اتخاذ الإجراءات
	موافق	%73.2	1.15	المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية

الإحصاءات الوصفية				
الترتيب	اتجاه الموافقة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتغيرات وأبعادها
1	موافق	%75.4	0.99	وضوح الأهداف
3	موافق	%73.4	1.11	فعالية الاتصالات
6	موافق	%71.6	1.24	المعنويات
5	موافق	%72.2	1.28	توفير الموارد
4	موافق	%73	1.31	الإبداع
2	موافق	%74.8	1.04	حل المشكلات
	موافق	%73.4	1.17	المتغير التابع: الصحة التنظيمية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

من الجدول رقم (4) يتضح ما يلي:

-المتوسط الحسابي العام للرشاقة الاستراتيجية وفقاً لآراء مفردات عينة الدراسة بلغ (3.66)، وبالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية يتضح عدم وجود تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة، وأن جميع تلك الأبعاد تتوافر بقدر كبير في المستشفيات الحكومية محل الدراسة، حيث يتراوح المتوسط الحسابي لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية بين (3.56) إلى (3.78)، كما تراوحت نسبة موافقة مفردات العينة على وجود الرشاقة الاستراتيجية بين (71.2%) و(75.6%) باتجاه الموافقة في المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة محل الدراسة.

-ووجد أن ترتيب نسبة الموافقة لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة محل الدراسة من الأعلى إلى الأدنى كالتالي: (75.6%) لبُعد وضوح الرؤية، و(74.2%) لبُعد الأهداف الاستراتيجية، و(72.8%) لبُعد اتخاذ الإجراءات، و(72.4%) لبُعد المسؤولية المشتركة، و(71.2%) لبُعد المقدرات الجوهرية.

-كما بلغ المتوسط الحسابي العام للصحة التنظيمية وفقاً لآراء مفردات عينة الدراسة (3.67)، وبالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الصحة التنظيمية يتضح عدم وجود تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة، وأن جميع تلك الأبعاد تتوافر بقدر كبير في المستشفيات الحكومية محل الدراسة، حيث يتراوح المتوسط الحسابي لأبعاد

الصحة التنظيمية بين (3.58)، و(3.77)، كما تراوحت نسبة موافقة مفردات العينة على وجود الصحة التنظيمية بين (73.4%)، و(75.4%) باتجاه الموافقة في المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة محل الدراسة. -ووجد أن ترتيب نسبة الموافقة لأبعاد الصحة التنظيمية في المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة محل الدراسة من الأعلى إلى الأدنى كالتالي: (75.4%) لُبُعد وضوح الأهداف، (74.8%) لُبُعد حل المشكلات، و(73.4%) لُبُعد فعالية الاتصالات، و(73%) لُبُعد الإبداع، و(72.2%) لُبُعد توفير الموارد، و(71.6%) لُبُعد المعنويات.

(2/11) نتائج اختبارات فروض الدراسة

(1/2/11) نتائج اختبار الفرض الأول للدراسة

لاختبار الفرض الأول للدراسة والذي ينص على "توجد علاقة ارتباط معنوي بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة المتمثلة في (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) وبين الصحة التنظيمية في المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة".

وللتحقق من قبول أو رفض هذا الفرض تم حساب معاملات الارتباط لبيرسون لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول رقم (5)

جدول رقم (5): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

y	Y6	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1	x	X5	X4	X3	X2	X1
												1
											1	0.663
										1	0.747	0.712
									1	0.627	0.678	0.635
								1	0.687	0.733	0.801	0.733
							1	0.655	0.638	0.822	0.737	0.787
						1	0.787	0.641	0.747	0.697	0.773	0.746
					1	0.689	0.689	0.687	0.798	0.675	0.768	0.648
				1	0.689	0.673	0.778	0.827	0.737	0.747	0.761	0.687
			1	0.633	0.683	0.689	0.658	0.637	0.764	0.761	0.678	0.764
		1	0.683	0.648	0.687	0.679	0.642	0.688	0.816	0.755	0.711	0.817
	1	0.717	0.667	0.689	0.719	0.682	0.683	0.627	0.768	0.639	0.813	0.678
1	0.764	0.732	0.691	0.736	0.817	0.679	0.847	0.768	0.773	0.769	0.688	0.743

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

من الجدول رقم (5) يتبين ما يلي:

-وجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية بين جميع متغيرات الدراسة.

-يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين الرشاقة الاستراتيجية ككل والصحة التنظيمية ككل محل الدراسة بمعامل ارتباط (0.847) عند مستوى معنوية (0.01) كما تبين وجود ارتباط معنوي إيجابي بين الرشاقة الاستراتيجية ككل وجميع أبعاد الصحة التنظيمية محل الدراسة، وقد بلغت معاملات الارتباط على التوالي من الأعلى إلى الأقل (0.787) لبعد وضوح الأهداف، (0.778) لبُعد المعنويات، (0.689) لبُعد فعالية الاتصالات، (0.683) لبُعد حل المشكلات، (0.658) لبُعد توفير الموارد، وأخيراً (0.642) لبُعد الابداع.

-كما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والصحة التنظيمية ككل محل الدراسة، وقد بلغت معاملات الارتباط على التوالي من الأعلى إلى الأقل (0.822) لبُعد الأهداف الاستراتيجية، (0.787) لبُعد وضوح الرؤية، (0.737) لبُعد المقدرات الجوهرية، (0.655) لبُعد اتخاذ الإجراءات، وأخيراً (0.638) لبُعد المسؤولية المشتركة.

في ضوء النتائج السابقة، يمكن قبول صحة الفرض الأول الرئيسي للدراسة والذي ينص على " توجد علاقة ارتباط معنوي بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة المتمثلة في (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) وبين الصحة التنظيمية في المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة" حيث بلغ معامل الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية بشكل إجمالي وبين الصحة التنظيمية ككل (0.847) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001) وبالتالي يتم قبول الفرض الرئيسي الأول. وبشكل تفصيلي كانت نتائج اختبار علاقة الارتباط على النحو التالي:

-تحليل علاقة الارتباط بين وضوح الرؤية والصحة التنظيمية: يتبين من الجدول رقم (5) وجود علاقة ارتباط إيجابي معنوي بين وضوح الرؤية والصحة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.743) وهي قيمة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001).

-تحليل علاقة الارتباط بين المقدرات الجوهرية والصحة التنظيمية: يتبين من الجدول رقم (5) وجود علاقة ارتباط إيجابي معنوي بين المقدرات الجوهرية والصحة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.688) وهي قيمة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001).

-تحليل علاقة الارتباط بين الأهداف الاستراتيجية والصحة التنظيمية: يتبين من الجدول رقم (5) وجود علاقة ارتباط إيجابي معنوي بين الأهداف الاستراتيجية والصحة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.769) وهي قيمة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001).

-تحليل علاقة الارتباط بين المسؤولية المشتركة والصحة التنظيمية: يتبين من الجدول رقم (5) وجود علاقة ارتباط إيجابي معنوي بين المسؤولية المشتركة والصحة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.773) وهي قيمة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001).

-تحليل علاقة الارتباط بين اتخاذ الإجراءات والصحة التنظيمية: يتبين من الجدول رقم (5) وجود علاقة ارتباط إيجابي معنوي بين اتخاذ الإجراءات والصحة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.768) وهي قيمة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001).

(2/2/11) نتائج اختبار الفرض الثاني للدراسة

لاختبار مدى قبول أو رفض الفرض الرئيسي الثاني الذي ينص على أنه: "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة المتمثلة في (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) على الصحة التنظيمية في المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة". تم الاستعانة بأسلوب الانحدار الخطي البسيط باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v.23). وكانت نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول التالي:

يوضح الجدول رقم (6) ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط الكلي والخاص بقياس التأثير المعنوي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية (المتغير المستقل) على متغير الصحة التنظيمية (المتغير التابع) عند مستوى معنوية (0.000) وقد بلغ معامل الارتباط للنموذج الكلي ($R=0.847$)، أما قيمة معامل التحديد قد بلغت ($R^2=0.92$)، وهذا يعني أن الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي معنوي قوي على الصحة التنظيمية في المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة محل الدراسة. كما أوضح نموذج الانحدار أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر تباين المتغير التابع، الصحة التنظيمية بنسبة 92%.

جدول رقم (6): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الرقابة الاستراتيجية ككل على أداء الصحة التنظيمية ككل

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة ت	المعنوية	الدلالة
الصحة التنظيمية	الرقابة الاستراتيجية	0.92	9.636	0.000	معنوي
		معامل الارتباط = (R= 0.847)		التباين F=88.636	
		معامل التحديد = (R ² = 0.92)		المعنوية P = 0.000	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

كما تظهر نتائج الجدول رقم (6) وجود تأثير معنوي إيجابي للرقابة الاستراتيجية ككل على الصحة التنظيمية ككل محل الدراسة، حيث كانت الرقابة الاستراتيجية ككل لها تأثيراً على الصحة التنظيمية ككل بمعامل انحدار قيمته 0.92 بمستوى معنوية (0.000)، وبالتالي فإنه يمكن قبول الفرض الرئيسي الثاني للدراسة بشكل جزئي وذلك فيما يتعلق بوجود تأثير معنوي للرقابة الاستراتيجية ككل على الصحة التنظيمية ككل موضوع الدراسة.

وبعد التعرف على تأثير الرقابة الاستراتيجية على الصحة التنظيمية بصورة كلية في المستشفيات الحكومية محل الدراسة، ففي الجزء التالي سيتم اختبار الفروض الفرعية للفرض الرئيسي السابق. تم الاستعانة بأسلوب الانحدار المتعدد باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v.23) وكانت نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الرقابة الاستراتيجية على الصحة التنظيمية ككل

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة ت	المعنوية	الدلالة
الصحة التنظيمية	وضوح الرؤية	0.653	9.638	0.000	معنوي
	المقدرات الجوهرية	0.474	9.478	0.000	معنوي
	الأهداف الاستراتيجية	0.821	10.231	0.001	معنوي
	المسؤولية المشتركة	0.636	11.257	0.000	معنوي
	اتخاذ الإجراءات	0.527	12.023	0.000	معنوي
		معامل الارتباط = (R= 0.822)		التباين F=67.552	
		معامل التحديد = (R ² = 0.906)		المعنوية P = 0.000	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي

تظهر نتائج الجدول رقم (7) وجود تأثير معنوي لأبعاد الرقابة الاستراتيجية على الصحة التنظيمية بالمستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة محل الدراسة، حيث أشارت النتائج لوجود تأثير معنوي إيجابي للأهداف الاستراتيجية على الصحة التنظيمية ككل بمعامل انحدار = (0.821) عند مستوى معنوية (0.001) يليه بُعد وضوح الرؤية

بمعامل انحدار = (0.653) عند مستوى معنوية (0.000)، يليه بُعد المسؤولية المشتركة بمعامل انحدار (0.636) عند مستوى معنوية (0.000)، ثم يليه بُعد اتخاذ الإجراءات بمعامل انحدار = (0.527) عند مستوى معنوية (0.000)، ثم يليه المقدرات الجوهرية بمعامل انحدار = (0.474) عند مستوى معنوية (0.000)، وبالتالي فإنه يمكن قبول الفرض الرئيسي للدراسة بشكل كلي، ويمكن توضيح نتائج اختبارات الفروض الفرعية وذلك في الجزء التالي:

-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: ينص الفرض الفرعي الأول على أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية على الصحة التنظيمية داخل المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة " وتبين نتائج استخدام أسلوب الانحدار المتعدد الموضحة في جدول رقم (7) للتأكد من قبول أو رفض الفرضية الفرعية الأولى على النحو التالي: حيث بلغت قيمة ($R=0.822$) والتي تمثل معامل الارتباط الكلي للنموذج، أما قيمة ($R^2=0.906$) والتي تشير لنسبة تفسير المتغير المستقل للتغير الحادث في المتغير التابع، كما أشارت النتائج لوجود تأثير معنوي لوضوح الرؤية على الصحة التنظيمية حيث بلغ معامل الانحدار (0.653)، عند مستوى معنوية = (0.000)، وفي ضوء تلك النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: ينص الفرض الفرعي الثاني على أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية على الصحة التنظيمية داخل المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة " وتبين نتائج استخدام أسلوب الانحدار المتعدد الموضحة في جدول رقم (7) للتأكد من قبول أو رفض الفرضية الفرعية الثانية على النحو التالي: حيث بلغت قيمة ($R=0.822$) والتي تمثل معامل الارتباط الكلي للنموذج، أما قيمة ($R^2=0.906$) والتي تشير لنسبة تفسير المتغير المستقل للتغير الحادث في المتغير التابع، كما أشارت النتائج لوجود تأثير معنوي للمقدرات الجوهرية على الصحة التنظيمية حيث بلغ معامل الانحدار (0.474)، عند مستوى معنوية = (0.000)، وفي ضوء تلك النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

-نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: ينص الفرض الفرعي الثالث على أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية على الصحة التنظيمية داخل المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة " وتبين نتائج استخدام أسلوب الانحدار المتعدد الموضحة في جدول رقم (7) للتأكد من قبول أو رفض الفرضية الفرعية الثالثة على النحو التالي: حيث بلغت قيمة ($R=0.822$) والتي تمثل معامل الارتباط الكلي للنموذج، أما قيمة ($R^2=0.906$) والتي تشير لنسبة تفسير المتغير المستقل للتغير الحادث في المتغير التابع، كما أشارت النتائج

لوجود تأثير معنوي للأهداف الاستراتيجية على الصحة التنظيمية حيث بلغ معامل الانحدار (0.821)، عند مستوى معنوية = (0.000)، وفي ضوء تلك النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: ينص الفرض الفرعي الرابع على أنه "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة على الصحة التنظيمية داخل المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة" وتبين نتائج استخدام أسلوب الانحدار المتعدد الموضحة في جدول رقم (7) للتأكد من قبول أو رفض الفرضية الفرعية الرابعة على النحو التالي: حيث بلغت قيمة ($R = 0.822$) والتي تمثل معامل الارتباط الكلي للنموذج، أما قيمة ($R^2 = 0.906$) والتي تشير لنسبة تفسير المتغير المستقل للتغير الحادث في المتغير التابع، كما أشارت النتائج لوجود تأثير معنوي للمسؤولية المشتركة على الصحة التنظيمية حيث بلغ معامل الانحدار (0.636)، عند مستوى معنوية = (0.000)، وفي ضوء تلك النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: ينص الفرض الفرعي الخامس على أنه "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاتخاذ الإجراءات على الصحة التنظيمية داخل المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة". وتبين نتائج استخدام أسلوب الانحدار المتعدد الموضحة في جدول رقم (7) للتأكد من قبول أو رفض الفرضية الفرعية الخامسة على النحو التالي: حيث بلغت قيمة ($R = 0.822$) والتي تمثل معامل الارتباط الكلي للنموذج، أما قيمة ($R^2 = 0.906$) والتي تشير لنسبة تفسير المتغير المستقل للتغير الحادث في المتغير التابع، كما أشارت النتائج لوجود تأثير معنوي لاتخاذ الإجراءات على الصحة التنظيمية حيث بلغ معامل الانحدار (0.527)، عند مستوى معنوية = (0.000)، وفي ضوء تلك النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

(12) مناقشة النتائج والتوصيات

(1/12) مناقشة النتائج

يتمثل الهدف من هذه الدراسة في معرفة أثر الرقابة الاستراتيجية في تحسين الصحة التنظيمية للمستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة محل الدراسة، في محاولة لفهم وتوضيح ممارسة وتطبيق تلك المتغيرات في بيئة العمل المصرية.

- في دراسة المتوسط الحسابي للرقابة الاستراتيجية داخل المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة، تعكس قيمة المتوسط الحسابي (3.66) مستوى معيناً من الأداء العام، حيث يشير إلى وجود درجة مقبولة من الفعالية والكفاءة في إدارة المستشفيات. إلا أنه ينبغي ملاحظة أن هذا الرقم يمثل متوسطاً، ولا يعكس بالضرورة الوضع داخل كل

مستشفى على حدى. فقد تتفوق بعض المستشفيات في بعض الجوانب بينما تواجه البعض الآخر تحديات أكبر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن ناحية أخرى، تشير قيمة الانحراف المعياري (1.15) إلى وجود تباين في أداء المستشفيات داخل المحافظة. هذا التباين قد يكون ناتجًا عن عوامل متعددة، بما في ذلك الاختلافات في التمويل، والإدارة، والبنية التحتية، والموارد البشرية. ويجب أن يكون تحليل هذا التباين محورًا رئيسيًا لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

- تحليل القيم المتوسطة والانحراف المعياري ونسبة الموافقة للأبعاد المكونة للرشاقة الاستراتيجية في المستشفيات بمحافظة القاهرة يوفر نظرة شاملة حول مستوى الأداء والفعالية في تلك المستشفيات الصحية الحيوية. فانعكاس المتوسط الحسابي لكل بُعد يعطي فكرة عامة عن مستوى الأداء في هذه الجوانب المختلفة من الرشاقة الاستراتيجية، بينما يوفر الانحراف المعياري إشارة حول درجة التباين في الاستجابات بين المشاركين. وفيما يتعلق ببعد "وضوح الرؤية" يظهر متوسطًا عاليًا جدًا (3.78)، وهذا يشير إلى أن المستقصى منهم يرون أن هناك درجة عالية من الوضوح في الرؤية داخل المستشفيات. ومع ذلك، يظهر الانحراف المعياري النسبي القليل (1.02) أن هناك اتفاقًا نسبيًا بين المشاركين بشأن هذه النقطة. وعلى الجانب الآخر، فيما يتعلق ببعد "المقدرات الجوهرية" تظهر متوسطًا أقل (3.56) مع انحراف معياري أعلى (1.13)، مما يشير إلى وجود تباين أكبر في الاستجابات بشأن هذا الجانب من الرشاقة الاستراتيجية. وقد تكون هذه النتيجة مؤشرًا على تحديات في فهم المقدرات الجوهرية وتطبيقها بشكل فعال داخل المستشفيات. وبالتالي، يمكن أن يكون هناك حاجة إلى التركيز على تطوير المهارات والقدرات الأساسية للفرق الطبية والإدارية لتعزيز هذا الجانب. فيما يتعلق بنسب الموافقة، فإن الأبعاد المختلفة تظهر نسب مختلفة من الموافقة، وهذا يمثل تفاوتًا في استجابات المشاركين. يُظهر "وضوح الرؤية" أعلى نسبة موافقة (75.6%)، في حين تظهر الأبعاد الأخرى نسب موافقة أقل بقليل. يمكن أن تكون هذه النتائج مؤشرًا على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين أو تطوير داخل المستشفيات، ويمكن أن توجه الجهود نحو تحسين الأداء في تلك الجوانب.

- تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصحة التنظيمية داخل المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة يسلط الضوء على مستوى الأداء والفعالية في تلك المستشفيات الصحية الحيوية. ويُعد المتوسط الحسابي البالغ 3.67 علامة إيجابية على وجود مستوى مقبول من الصحة التنظيمية في هذه المستشفيات، حيث يشير إلى وجود تطبيق لممارسات وسياسات تساهم في تنظيم العمل وتحسين الأداء العام. مع ذلك، يجب أن ننظر أيضًا إلى الانحراف المعياري البالغ 1.17، والذي يشير إلى تباين في مستوى الصحة التنظيمية بين المستشفيات الحكومية

في المحافظة. ويمكن أن يعكس هذا التباين اختلافات في الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية داخل هذه المستشفيات، ويشير إلى أن هناك بعض المجالات التي قد تحتاج إلى تحسين لضمان توحيد وتطبيق معايير الصحة التنظيمية على نطاق واسع.

-تحليل قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة للأبعاد المكونة لمتغير الصحة التنظيمية، حيث تُظهر النتائج المتعلقة بـبعد وضوح الأهداف متوسطاً مرتفعاً (3.77) مع انحراف معياري منخفض (0.99)، مما يشير إلى توافق واسع بين المشاركين بشأن وضوح الأهداف داخل المؤسسات الصحية. هذا يعكس الأهمية المتزايدة لتحديد الأهداف بشكل واضح وتواصلها بفعالية مع جميع أفراد المنظمة. بالمقابل، تظهر أبعاد مثل "المعنويات" و"توفير الموارد" متوسطات أقل (3.58 و 3.61 على التوالي) مع انحراف معياري أعلى (1.24 و 1.28 على التوالي)، مما يشير إلى وجود تباين في استجابات المستقصى منهم وعدم اتفاق كامل بشأن هذه الجوانب. هذا يوحي بأن هناك حاجة لتعزيز الجهود لتحسين المعنويات وتوفير الموارد داخل المؤسسات الصحية، وربما يشير إلى وجود تحديات تحتاج إلى التركيز عليها لتحسين الأداء العام. من جهة أخرى، تظهر أبعاد مثل "فعالية الاتصالات" و"الإبداع" و"حل المشكلات" متوسطات وانحرافات معيارية متوسطة (3.67، 3.65، 3.74 على التوالي)، مما يشير إلى استجابات متوسطة وتباين معتدل بشأن هذه الجوانب. يمكن أن يكون هذا مؤشراً على وجود فرص لتعزيز الاتصالات وتعزيز الإبداع وتطوير استراتيجيات فعالة لحل المشكلات داخل المستشفيات الحكومية محل الدراسة.

-بالنسبة للفرض الأول، يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية والصحة التنظيمية في المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة، التي تبلغ 0.847، تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تلك المتغيرين داخل تلك المستشفيات الصحية. وتُظهر هذه القيمة أن الرشاقة الاستراتيجية والصحة التنظيمية تتحركان بشكل مترامن، حيث يزداد تحسين الرشاقة الاستراتيجية عادةً مع تحسين الصحة التنظيمية، والعكس صحيح أيضاً. وهذا الارتباط الإيجابي القوي يعكس تفعيلاً ناجحاً للممارسات الإدارية والاستراتيجيات التنظيمية داخل هذه المستشفيات، مما يؤدي إلى تعزيز القدرة على التكيف مع التحديات وتحسين أداء الخدمات الصحية المقدمة. ومن الجدير بالذكر أن هذا الارتباط الإيجابي يشير إلى أن التدخلات التي تستهدف تحسين الرشاقة الاستراتيجية في المستشفيات قد تسهم أيضاً في تحسين الصحة التنظيمية، يتبنى معامل الارتباط الإيجابي أهمية كبيرة في مجال الإدارة الصحية، حيث يوفر توجهاً قيماً لاتخاذ القرارات وتطوير السياسات الصحية. يمكن أن يُستخدم هذا التحليل لتحفيز الجهود التي تهدف إلى تعزيز الرشاقة الاستراتيجية وتحسين الصحة التنظيمية في

المستشفيات، وذلك من خلال التركيز على تطوير الممارسات الإدارية الفعالة وتحسين العمليات التنظيمية وتعزيز التواصل والتفاعل بين الأقسام المختلفة داخل المستشفيات الصحية. بالإضافة إلى ذلك، يشير معامل الارتباط الإيجابي إلى أن هناك تكاملاً وتفاعلاً إيجابياً بين الأبعاد الاستراتيجية والتنظيمية في سياق المستشفيات الصحية، مما يعزز الفهم الشامل لعلاقتها المتبادلة وضرورة تبني نهج متكامل لتحقيق التطوير والتحسين المستدام في القطاع الصحي. وبذلك يمكن قبول صحة الفرض الأول.

-بالنسبة للفرض الرئيسي الثاني للدراسة، تشير قيم معامل الانحدار لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على متغير الصحة التنظيمية داخل المستشفيات الحكومية في محافظة القاهرة إلى العلاقة والتأثير بين هاتين المتغيرين لأداء المستشفيات الحكومية محل الدراسة. وتظهر القيم المُقدمة لمعامل الانحدار لكل بعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية مدى التأثير الذي يمكن أن يكون لها على متغير الصحة التنظيمية. وفيما يتعلق بـ "وضوح الرؤية" يظهر معامل انحدار بقيمة 0.653، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية ومتوسطة بين وضوح الرؤية والصحة التنظيمية. وهذا يعني أن زيادة وضوح الرؤية داخل المستشفيات يمكن أن ترتبط بزيادة في مستوى الصحة التنظيمية، مما يبرز أهمية تحديد الرؤية وتواصلها بفعالية داخل الهياكل التنظيمية. من جهة أخرى، يظهر "المقدرات الجوهرية" معامل انحدار بقيمة 0.474، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية أيضاً، ولكن بشكل أقل بين المقدرات الجوهرية والصحة التنظيمية. ويمكن أن يكون ذلك مؤشراً على أن التركيز على تطوير المقدرات الجوهرية في المستشفيات قد يؤدي إلى تحسينات محدودة في مستوى الصحة التنظيمية، ولكن قد لا يكون لها تأثير كبير. أما فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية و "المسؤولية المشتركة" و "اتخاذ الإجراءات" تظهر أيضاً معاملات انحدار إيجابية (0.821، 0.636، 0.527 على التوالي)، مما يشير إلى وجود علاقات إيجابية بين هذه الأبعاد والصحة التنظيمية. هذا يوحي بأن تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز المسؤولية المشتركة واتخاذ الإجراءات الملائمة يمكن أن يساهم في تحسين مستوى الصحة التنظيمية في المستشفيات. بشكل عام، يُظهر التحليل المعاملات الانحدارية أن الركيزة الأساسية للرشاقة الاستراتيجية، مثل وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية، قد تكون ذات تأثير كبير على مستوى الصحة التنظيمية داخل المستشفيات، مما يبرز أهمية توجيه الجهود نحو تحسين وتعزيز هذه الجوانب لتحقيق أداء مؤسسي متميز في قطاع الرعاية الصحية. وبذلك يمكن التأكد من قبول صحة الفرض الثاني للدراسة.

بعد استعراض نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية، يمكن ملاحظة وجود اتفاق وتوافق كبير بين هذه النتائج فيما يتعلق بأهمية الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها الإيجابي على مختلف جوانب الأداء المؤسسي والتنظيمي.

فقد أظهرت دراسة (نفيسه، 2021) وجود تأثير إيجابي لآليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرقابة الاستراتيجية، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من وجود علاقة إيجابية قوية بين الرقابة الاستراتيجية والصحة التنظيمية في المستشفيات الحكومية. كما أكدت دراسة (نجم، 2019) على وجود تأثير لأبعاد الرقابة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية، وهذا يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت تأثير إيجابي لأبعاد الرقابة الاستراتيجية على الصحة التنظيمية. وفي سياق مماثل، أشارت دراسة (عمرو، 2016) إلى وجود علاقة إيجابية بين الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركات الاتصالات والمعلومات، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من أهمية الرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي والتنظيمي. كما أكدت دراسة (الصانع، 2013) على تأثير محددات الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية، وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من وجود تأثير إيجابي لأبعاد الرقابة الاستراتيجية على الصحة التنظيمية في المستشفيات الحكومية.

وبالتالي، يمكن القول أن هناك اتفاقاً كبيراً بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بأهمية الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي والتنظيمي. وهذا يعزز من صحة وموثوقية النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، ويؤكد على ضرورة الاهتمام بتطبيق ممارسات الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات الصحية لتحقيق التميز والفعالية في الأداء.

كما أن هذا الاتفاق بين نتائج الدراسات يفتح المجال لمزيد من البحوث والدراسات المستقبلية لاستكشاف جوانب أخرى من العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، وتحديد العوامل والمتغيرات الأخرى التي قد تؤثر على هذه العلاقة. وهذا من شأنه أن يساهم في تطوير وتحسين الممارسات الإدارية والاستراتيجية في القطاع الصحي وغيره من القطاعات، بما يحقق التميز والتنافسية في ظل بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة باستمرار.

وفي الختام، فإن الاتفاق بين نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية يؤكد على أهمية الرقابة الاستراتيجية كمدخل فعال لتحسين الأداء المؤسسي والتنظيمي، ويدعو إلى ضرورة تبني هذا المدخل وتطبيقه في مختلف المؤسسات والقطاعات، بما يحقق التميز والتنافسية والاستدامة في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة.

(2/12) توصيات الدراسة

تعد المستشفيات الحكومية في محافظة القاهرة، كما في أي مجتمع آخر، عمودًا فقريًا للنظام الصحي، حيث تلعب دورًا حيويًا في توفير الرعاية الصحية للمواطنين بغض النظر عن الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية. وتحمل هذه المستشفيات مسؤولية كبيرة في توفير خدمات صحية عالية الجودة، وتلبية الاحتياجات الطبية للمجتمعات المحلية. ويُعد توفير الرعاية الصحية الجيدة في المستشفيات الحكومية أمرًا حيويًا لتحسين جودة حياة المواطنين والحفاظ على صحتهم وسلامتهم. ويمكن تقديم مجموعة من التوصيات لإدارة المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة محل الدراسة، وذلك لرفع مستوى الصحة التنظيمية بها من خلال تحسين ممارسات الرقابة الاستراتيجية، وتُعد الصحة التنظيمية في المستشفيات الحكومية عاملاً حاسماً لتقديم الرعاية الصحية عالية الجودة للمرضى وتحقيق الاستدامة في الخدمات الطبية. ويتعلق ذلك بكفاءة التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة، بالإضافة إلى جودة العمليات والخدمات المقدمة. ويعرض الجدول التالي رقم (8) خطة عمل بتلك التوصيات وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (8): خطة عمل توصيات الدراسة

م	مجال التوصية	التوصية	المسؤول عن التنفيذ	آليات التنفيذ
1	تعزيز ثقافة الرقابة الاستراتيجية	يجب تعزيز الرقابة الاستراتيجية والابتعاد على البيروقراطية من خلال تشجيع التواصل المفتوح والتعاون بين الفرق الطبية والإدارية	-الإدارة العليا بالمستشفى -مديري الإدارات -رؤساء الأقسام	-توفير برامج توعية وتثقيف للموظفين حول أهمية الرقابة في تحسين جودة الرعاية وتقليل التكاليف. -إقامة دورات تدريبية منتظمة للفرق الطبية والإدارية حول استراتيجيات العمل الرشيق وكيفية تطبيقها في المستشفى. -تعزيز التواصل الداخلي وتشجيع فتح قنوات للتغذية الراجعة من الموظفين بشأن تحديد المشكلات واقتراح الحلول
2	تحسين العمليات والإجراءات لدعم الرقابة الاستراتيجية	يجب تحسين العمليات الداخلية بتبسيط الإجراءات وتحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة	-الإدارة العليا بالمستشفى -مديري الإدارات	-مراجعة العمليات الحالية وتحليلها لتحديد الفجوات والتحسينات الممكنة في سبيل تحقيق الرقابة. -تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل البيروقراطية من خلال تنظيم العمليات وتبني نظم إلكترونية متكاملة. -إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات لمتابعة تنفيذ الإجراءات الرشيق وتقديم التوجيه اللازم للموظفين.

م	مجال التوصية	التوصية	المسؤول عن التنفيذ	آليات التنفيذ
3	تعزيز التكنولوجيا والابتكار	ضرورة الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة مثل أنظمة إدارة المستشفى الذكية والتحليلات الضخمة للبيانات واتخاذ القرارات الاستراتيجية	-الإدارة العليا للمستشفى	-استثمار في تقنيات المعلومات وتطبيق الحلول الرقمية مثل نظم إدارة المستشفى الذكية والتطبيقات الصحية الذكية لتسهيل الوصول إلى المعلومات وتحسين تجربة المرضى. -التوجه نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الطباعة ثلاثية الأبعاد وتقنيات الواقع الافتراضي في التدريب والتعليم الطبي. -تشجيع البحث والتطوير في مجال الصحة الرقمية وتبادل الخبرات مع مؤسسات طبية أخرى لتعزيز الابتكار والتطوير المستمر.
4	تعزيز الشراكات والتعاون للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية	تطوير شراكات استراتيجية مع المنظمات الأكاديمية والشراكات الخاصة في قطاع الصحة للاستفادة من المعرفة والخبرة الحديثة في مجال التكنولوجيا الصحية وإدارة العمليات	الإدارة العليا بالمستشفى	-تطوير شراكات استراتيجية مع مراكز طبية أكاديمية وشركات تكنولوجيا الرعاية الصحية لتبادل المعرفة والخبرات وتنفيذ مشاريع مشتركة. -تعزيز التعاون مع الجهات الحكومية المعنية بالصحة لضمان توفير الدعم اللازم والالتزام بالمعايير والتشريعات الصحية. -إقامة برامج تدريبية وورش عمل مشتركة مع المستشفيات الأخرى لتبادل الخبرات في مجالات الرشاقة والابتكار.
5	تحديث الهياكل التنظيمية بما يسهم في تحسين الصحة التنظيمية	التركيز على تبسيط الهياكل القائمة وتعزيز التواصل والتفاعل	الإدارة العليا بالمستشفى	-يجب أن تكون الهياكل التنظيمية في المستشفيات الحكومية واضحة ومناسبة لمتطلبات تقديم الرعاية الصحية. -ينبغي أن تشجع هذه الهياكل على التواصل الفعال بين الأقسام المختلفة وتوزيع المسؤوليات بشكل ملائم.
6	تعزيز الثقافة التنظيمية لتحسين الصحة التنظيمية	ضرورة تعزيز الشفافية والمساءلة والتعاون بين الموظفين من خلال تشجيع الاتصال المفتوح والبناء لتعزيز	-الإدارة العليا بالمستشفى -مديري الإدارات	- ينبغي تعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع على الشفافية والمساءلة والتعاون. - يمكن تحسين الثقافة التنظيمية من خلال تشجيع التواصل المفتوح بين الموظفين وإقامة برامج تدريبية لنشر القيم المؤسسية.

م	مجال التوصية	التوصية	المسؤول عن التنفيذ	آليات التنفيذ
		الثقة		
7	تحسين الإدارة الطبية والإدارية	تعزيز التوجيه والتنسيق بين الأقسام المختلفة مع تعزيز التدريب والتطوير المهني للقادة الأطباء والإداريين	-الإدارة العليا بالمستشفى -مديري الإدارات	-يجب أن يتمتع القادة الطبيون والإداريون بالخبرة والمهارات اللازمة لإدارة المستشفى بكفاءة. -ينبغي تعزيز التوجيه والتنسيق بين الأقسام المختلفة لضمان استخدام القدرات بشكل أفضل وتحقيق التوازن بين الأهداف الطبية والإدارية.
8	تحسين التمويل وإدارة الموارد	ضرورة تبني استراتيجيات إدارية ومالية فعالة تركز على تحديد الأولويات وتحسين كفاءة الموارد المتاحة	-الإدارة العليا بالمستشفى -مديري الإدارات -رؤساء الأقسام	-يجب أن تتوفر الموارد المالية والبشرية بشكل كافٍ لدعم عمليات المستشفى. -ينبغي تحسين إدارة الموارد وتوجيهها بفعالية لتحقيق الأهداف الطبية والإدارية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو جليل، محمد منصور يوسف (2018)، تقييم أثر بعض أبعاد الصحة التنظيمية على أداء مندوبي المبيعات والتسويق في شركات التأمين الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 14 (1)
- أشعة، (2019). واقع أجهزة الأشعة في المستشفيات الحكومية المصرية. القاهرة: الجمعية المصرية للأشعة.
- آغا، نور غروان (2017)، تحليل السير الذاتية وأثره في الصحة التنظيمية اختبار الدور الوسيط لإجراءات الاختبار دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الأردن ضمن مدينة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- تميمي، غياد فاضل وخشالي، شاكر جار الله (2007)، أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 3، العدد (1)
- جلاب، إحسان دهش وجاسم، سيف علي (2017)، توظيف مقدرات الموارد البشرية في تعزيز الأداء الاستراتيجي بحث استطلاعي تحليلي في بعض كليات جامعة القادسية، *مجلة الغزى للعلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 4(1).
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، (2019). *بحث الدخل والإنفاق والاستهلاك لعام 2019*. القاهرة: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
- الجهاز المركزي للمحاسبات، (2018). *تقرير متابعة أداء المستشفيات الحكومية لعام 2018*. القاهرة: الجهاز المركزي للمحاسبات.
- حريم، محمود (2006)، *تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل*، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حمادي، انتصار عباس وقحطان، لبنى محمد علي (2016)، تأثير المرونة الاستراتيجية والالتأكد البيئي في الصحة التنظيمية بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية، *مجلة الدنانير*، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، 1(8)، 449-474
- الحوراني، هبة منير (2017)، *الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- خليل، محمود (2017)، تقييم كفاءة إدارة المستشفيات الحكومية في مصر، *مجلة العلوم الإدارية*، 33(2)، 85-102.
- رضوان، طارق (2014)، أثر محددات الرقابة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر، *مجلة التجارة والتمويل*، جامعة طنطا، المجلد (1)، العدد (3)

- رضوان، طارق (2014)، أثر محددات الرقابة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، المجلد (1)، العدد (3)
- سالم، مها كامل (2007)، أنموذج مقترح للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، عمّان، الأردن.
- السقا، منيب عبد الله يوسف (2019)، أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي -دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- سليمان، هبة (2020). التمييز في الحصول على الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية المصرية. مجلة بحوث الشرق الأوسط، 12(3)، 221-238.
- شباح، مريم (2017)، فرق العمل وبناء الصحة التنظيمية للمؤسسة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، 28 (109)، 137-153
- الصانع، إيمان سالم (2013)، أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة استطلاعية لشركة الاسمنت الأردنية لافراج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الصانع، إيمان سالم (2013)، أثر محددات الرقابة في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الأسمنت الأردنية لافراج)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- العابدي، علي والموسري، هاشم (2014)، تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 31.
- عبد الرحمن، سارة. (2018). تحديات توفير المستلزمات الطبية في المستشفيات الحكومية. مجلة الصيدلة الإكلينيكية، 8(1)، 43-56.
- علي، محمد، حسن، أحمد، ومحمود، سماح (2019)، مدى التزام المستشفيات الحكومية بمعايير مكافحة العدوى: دراسة ميدانية. المجلة المصرية للصحة العامة، 63(2)، 112-125.
- عمرو، هبه محمد محمد (2016)، الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- عوجة، (2017)، دور خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء فنادق النجف الأشرف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل.
- عياش، جابر محمد (2008)، واقع استخدام الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- غرفة صناعة الدواء باتحاد الصناعات المصرية. (2020)، تقرير أداء السوق الدوائي المصري لعام 2020. القاهرة: غرفة صناعة الدواء باتحاد الصناعات المصرية.
- محمد، صفاء (2012)، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة، العراق.

- محمد، ياسر (2021)، تحديات توفير الرعاية الحرجة في المستشفيات الحكومية المصرية، مجلة الرعاية الحرجة والطوارئ، 15(3)، 65-78.
- نجم، رامي إبراهيم عبد العال (2019)، أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- نفيسة، سحقي (2021)، دور آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

ثانياً: مراجع باللغة الأجنبية

- Akbaba, sadegul. (1997). **Organizational health of secondary schools in Turkey and changes needed**, Unpublished Doctoral Dissertation, Ankara university, Turkey.
- Arokiasamy, Anantha Raj A. (2018). Linking transformational leadership with organizational health of secondary school teachers: A conceptual model and research proposition, **Economics, Management and Sustainability**, 3 (1). <https://jems.sciview.net>
- Collis, J., & Hussey, R. (2013). **Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students**. Macmillan International Higher Education.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). **Fast Strategy: How strategic agility will help to stay. ahead of the game**. Harlow: Wharton School Publishing.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). **Fast Strategy: How strategic agility will help to stay. ahead of the game**. Harlow: Wharton School Publishing.
- Fartash, K., Davoudi, S., & Semnan, I. (2012). The important role of strategic agility in firms' capability and performance. **International Journal of Engineering and Management Research**, 2(3), 6-12.
- Hitt, M., Hoskisson, R. (2001), **Strategic Management Competitiveness and Globalization**", 4th ed., South College pub., United Kingdom.
- Hoy, W. K., Miskel, C.G. (1991). **Educational administration: Theory, Research and Practice**, (4thed). New York: McGraw-Hi.
- Hoy, W.K., Miskel, C.G. (2008). **Theory research and practice in educational management**, Publications anzaly: 448-451.
- Kettunen, P, (2009) Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development-A comparative study, **Tecnovation**, Vol,29, no,6.
- Korkmaz, M. (2007). The effect of leadership styles on organizational health, **Educational Research Quarterly**, 30 (3): 22-55.
- Long, C. (2000). **Measuring your strategic agility**. Consulting to Management, 11(3), 25.
- Miles, M.B. (1969). **Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground**. In F.D. Carver & T.J. Sergio ani (Eds.). **Organizations and Human Behavior**. 375-391, New York: McGraw-Hill.
- Morgan, E., & Page, K. (2008). Managing Business Transformation to Deliver Strategic Agility. **Strategic Change**, 17(5-6), 155-168.

- Narasimhan, R., Swink, M., & Kim, S. 2006, Disentangling leanness and agility: An empirical investigation. **Journal of Operations Management**, Vol. 24, Issue (5).
- Nicholas. F. Horney, (2012), "**Principal of Agility Consulting and Training**", American Management Association, University of South Florida.
- Ojha, D. (2008). **Impact of Strategic agility on competitive capabilities and financial performance** (Unpublished PhD Thesis). Clemson University, USA
- Pordeli, F & Vazifeh, Z. (2017). Examination of the impact of promotion of organizational health on organizational commitment among employees of Zabol University of Medical Sciences. **Revista QUID** (Special Issue), 2444-2455.
- Sambamurthy, V., Overby, E., & Bharadwaj, A. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. **European Journal of Information Systems**, 15(2), 120-131.
- Santala. M, (2009), "**Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting**", Department of Marketing and Management, master's degree, Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland.
- Senyang, Saranee U-, Kanon Trichandhara, and Idsaratt Rinthaisong (2017). Antecedents of Organizational Health in Southern Thailand, *International Journal of Behavioral Science*, Vol. 12
- Sherehiy, Bohdana, (2008) "**Relationships between agility strategy, work organization and workforce agility**" M.A. Psychology, Jagiellonian university, Poland.
- Shoaf, C., Genaidy, A., Karnowski., Huang, S. (2004). Improving Performance and Quality of working life: A model for organizational health assessment in emerging enterprises. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**, 14(1):81-95.
- Singh, A. P. (2014). Does organizational health enhance the level of commitment? in police employees. **International Journal of Scientific & Engineering Research**, 5(1): 808-827.
- Vansant, Dona. (2000). **organizational health, health ventures in publication**, Columbia university U.S.A.
- Whellen, T. L., HunHoffman, A.Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). Strategic management and business policy: Boston: Pearson.

The Role of Strategic Agility in Enhancing Organizational Health within Public Organizations: An Applied Study on Government Hospitals

Dr. Enas Alaa Eldin Mohamed Hussein

Abstract

The current study aimed to explore the role of strategic agility in enhancing organizational health through its application in government hospitals in Cairo Governorate. The study population consisted of officials and department managers in the government hospitals within Cairo Governorate. To achieve the study objectives and test its hypotheses, a survey questionnaire was used as the main data collection tool. The sample size reached 319 respondents, with 236 valid questionnaires. Various statistical methods were employed, including correlation analysis and regression analysis.

The study concluded the presence of a significant positive correlation between strategic agility in its different dimensions and organizational health. Additionally, the study found a significant positive impact of factors such as vision clarity, core capabilities, strategic objectives, shared responsibility, and action-taking on organizational health. The study recommends incorporating strategic agility practices as a priority by the studied government hospitals, along with the necessity of providing awareness and educational programs for employees regarding the importance of agility in enhancing care quality and reducing costs. Furthermore, it emphasizes the importance of reviewing and analyzing current processes to identify gaps and possible improvements towards achieving agility. Simplifying administrative procedures and reducing bureaucracy through organizing operations and adopting integrated electronic systems are also highlighted. Lastly, the study stresses the necessity of establishing multidisciplinary teams to monitor the implementation of agile practices and provide necessary guidance to employees.

Keywords: Strategic Agility, Organizational Health, Government Hospitals.