

استراتيجية ريادة الاعمال وانعكاساتها على المرتكزات الفلسفية للفاعلية المنظمة  
بحث استطلاعي تحليلي لأراء عينة من الاطباء في مستشفى الحلة التعليمي

**Business Entrepreneurship Strategy and its Reflection on the  
philosophical to Organization Effectiveness**

**A Survey Analytical research For Sample of doctors in  
Education Al-Hialeah Hospital**

مدرس دكتور  
بشرى محمد علوان  
جامعة كربلاء/ كلية التربية للعلوم الانسانية

مدرس دكتور  
سعدية حبيب كاظم السلطاني  
جامعة الفرات الاوسط التقنية/المعهد  
التقني بابل

مدرس دكتور  
امير علي خليل  
جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد

### المستخلص

هدف البحث الى بيان تأثير استراتيجية ريادة الاعمال في تحقيق الفاعلية المنظمة، إذ جرى عرض متغيري البحث فكرياً ومن ثم اختبار مدى تأثير استراتيجية ريادة الاعمال بوصفه متغيراً تفسيرياً في الفاعلية المنظمة متغير البحث المعتمد، في المنظمات الصحية كمجتمع للبحث، وفي ظل بيئة العمل المتغيرة والديناميكية دعت الحاجة إلى صياغة استراتيجية ريادة يكون لها تأثيراً انعكاسياً على المرتكزات الفلسفية للفاعلية المنظمة وأبعادها في المنظمة المبحوثة. التصميم /المنهجية/المدخل - اختيرت عينة قصدية من الاطباء في مستشفى الحلة التعليمي قوامها (50) طبيباً جرى استطلاع ارائهم وتحليلها من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، وجرى الاعتماد على مقاييس عالمية لمتغيرات البحث. النتائج - خرج البحث بنتائج بيّنت وجود علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين من خلال جميع ابعاد استراتيجية ريادة الاعمال والفاعلية المنظمة في مستشفى الحلة التعليمي. قيود وتطبيقات البحث - من المؤمل أن يسهم هذا البحث في تحفيز البحث العلمي، لاسيما من حيث المخطط الفرضي، واختبار وتحليل فرضيات البحث، وكذلك دراسة متغيرات البحث. الآثار العملية - إن الآثار الرئيسية تدور حول الفكرة القائلة بأنه في أسواق المنافسة الشديدة الحالية يجب أن تتوجه منظمات الأعمال نحو تبني الاستراتيجيات الريادة لأعمالها لكي تكون قادرة على المنافسة، وسوف يمارس هذا التوجه دوراً مهماً في تعزيز عملية الفاعلية المنظمة في مستشفى الحلة التعليمي. الأصالة/القيمة - معظم ما كتب حول هذا الموضوع محدد يركز على مفاهيم ليست بالتفصيلية، ولم تتطرق إلى الأبعاد، وهذا البحث يوسع المفاهيم الموجودة في الدراسة لأنه يشمل على أبعاد ومفاهيم استراتيجية ريادة الاعمال، وتأثيرها على المرتكزات الفلسفية لأبعاد ومفهوم الفاعلية المنظمة. الكلمات الدالة - الاستراتيجية الريادة للأعمال - الفاعلية المنظمة - مستشفى الحلة التعليمي.

### Abstract

The research aims to impact Business Entrepreneurship Strategy and its Reflection on the philosophical to Organization Effectiveness , which were intellectually presented and then tested the impact of the entrepreneurial strategy as an explanatory variable in the organizational effectiveness of the approved research variable, in health organizations as a research community, and in a changing and dynamic working environment, the need to formulate A pioneering strategy that has a reflexive effect on the philosophical underpinnings of organizational effectiveness and its

dimensions in the considered organization.

Design/methodology/input A sample of physicians was selected at the Hilla Educational Hospital with 40 physicians surveyed and analysed through the resolution prepared for this purpose, and based on global measurements of research variables.

The results came out with results. A relationship of influence and correlation is of a moral significance between the two variables through all dimensions of the entrepreneurial strategy and the organizational effectiveness of the Hilla Educational Hospital.

Search restrictions and applications it is hoped that this research will stimulate scientific research, especially in terms of the hypothesis scheme, the testing and analysis of research hypotheses, as well as the study of research variables.

Practical implications The major implications revolve around the idea that in the current high-competitive markets, business organizations must move towards embracing their entrepreneurial strategies to be competitive, and this will play an important role in promoting the organizational effectiveness process in Al Hilla Educational Hospital.

Originality/value Most of what is written about this specific topic focuses on concepts that are not detailed, and does not address the dimensions, and this research expands the concepts in the study because it encompasses the dimensions and concepts of the business Leadership strategy, and its impact on the philosophical underpinnings of the dimensions and concept of effectiveness Organizational .

The words of the strategic function of the entrepreneurial and organizational effectiveness of the Hilla Educational Hospital.

#### المقدمة:

إنّ إستراتيجية ريادة الاعمال هي التكامل بين العمل الموجه نحو الفرصة، والعمل الجاد للميزة، وكذلك وجهات النظر لتصميم وتطبيق الريادة التي تخلق التفاعل التنظيمي، اذ ان تكامل الأعمال الريادة مع الاستراتيجية يعد ضرورياً للمنظمات المتفاعلة وبما يزيد من ثروتها. وازداد الأهتمام بإستراتيجية ريادة الاعمال والفاعلية المنظمة بكل ما يحملانه من مفاهيم ومضامين وأبعاد، إذ أضحى ضمان الخدمات الصحية، يشكل قضية مركزية تحتل قمة هرم الأولويات الإستراتيجية، وبما يتلاءم مع خصائص النظام العالمي المتمثلة بالتداخل في المصالح وسرعة التغيير والتأثير، مما يدفع بالدول منفردة ام مجتمعة إلى ان تجعل من خدماتها الصحية المحور الأساس لحركتها المنظمة.

ومن هنا تهتم المنظمات بصياغة استراتيجيات ريادة لإيجاد التوجهات والأفكار الابداعية للمستشفيات تتحدد فيها بوضوح مصالحها الحيوية، وعلى ضوء تلك المصالح ترسم الأهداف وتحدد الوسائل، وإذا كان وجود إستراتيجية للمستشفيات بهذه الأهمية للدول، فان الواقع العراقي الجديد هو بحاجة ملحة لوجود مثل هذه الإستراتيجية مستندة على فلسفات ادارية واستراتيجيات غير تقليدية لمواجهة الضغوط المستمرة، إذ إنّ صياغة ورسم استراتيجيات ريادة للمستشفيات اصبحت من ميادين المعرفة العلمية وركناً أساسياً في تطورها وترتيب علاقات العاملين فيها وتفاعلاتهم داخل وخارج القطر.

إنّ المنظمات الصحية تمر بمرحلة استثنائية بسبب التلوث البيئي نتيجة الحروب لذلك تتطلب وضوح المصالح وتحديد الأهداف وآليات التنفيذ، فالتحديات التي تواجه المستشفيات العراقية في مرحلة ما بعد التغيير، لا تأتي من جانب واحد أو مردها إلى عامل معين، بقدر ما تتميز هذه التحديات بشموليتها، ببنية وصحية، علاوة على التحدي الأكبر المتمثل بالتحديات الداخلية وعلى رأسها تحديات بناء مستشفيات مرتكزة على الخبرات الجديدة، وهو تحدي ينسم بتعدد مصادره واشكاله، وهذا ما يتطلب صياغة للمستشفيات إستراتيجية ريادة تتسم بالشمول والدقة والموضوعية، كونها تمثل ضرورة ملحة، وتمكّن الاطباء من اتخاذ القرارات الصحيحة في الحفاظ على الخدمات العامة، وحتى يتحقق ذلك فلا بد لها من التكيف والاستعداد للاستباقية المستمرة في سوق العمل، وأن تسترشد بالمعرفة والمهارات الضرورية بما يتيح لها اغتنام تلك الفرص، وهذا ما يجعل لإستراتيجية ريادة الاعمال انعكاس كبير على المرتكزات الفلسفية للفاعلية المنظمة.

تأسيساً على هذا سيجري عرض متضمنات البحث من خلال اربعة مباحث، يختص المبحث الاول منها بمنهجية البحث، والمبحث الثاني بتقديم للإطار النظري، فيما ينصرف المبحث الثالث لعرض الجانب التطبيقي، اما المبحث الرابع فقد اختص بتقديم الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول: منهجية البحث

### اولاً: مشكلة البحث:

إنّ موضوع استراتيجية ريادة الاعمال قد اشبع فكرياً وفلسفياً ولكن مازال على يد المنظرين الاستراتيجيين في منظمات الاعمال والإدارة العامة، وإن كان كذلك فان حسمه على الصعيد التطبيقي مازال يعد مشكلة قائمة بذاتها، على هذا الأساس يمكن صياغة مشكلة البحث بعدد من التساؤلات وكما يأتي:

1. ما هو مستوى أهمية استراتيجية ريادة الاعمال في المنظمة المبحوثة؟

2. ما هو مستوى أهمية الفاعلية المنظمة في المنظمة المبحوثة؟

3. هل تأخذ المنظمة المبحوثة الفاعلية المنظمة بالحسبان عند وضع خططها لإستراتيجية ريادة الاعمال؟ ام يأتي استجابة لضرورات طارئة أو اغتنام فرص آنية لا علاقة لها بتحقيق هذه الفاعلية؟

4. ما هو تأثير استراتيجية ريادة الاعمال على الفاعلية المنظمة في المنظمة المبحوثة؟

### ثانياً: أهداف البحث: يمكن تأشير مجموعة من الاهداف التي يسعى البحث الى تحقيقها، منها:

1. الإحاطة بموضوع استراتيجية ريادة الاعمال على الصعيد النظري والفكري لتأسيس قاعدة فكرية تهدف الى الكشف عن مستوى اعتماد هذه الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة وواقعية تطبيقها.

2. التحقق من مدى ارتباط وتأثير استراتيجية ريادة الاعمال على المرتكزات الفلسفية للفاعلية المنظمة.

### ثالثاً: أهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

1. تقديم عرضاً نظرياً لإستراتيجية ريادة الاعمال والفاعلية المنظمة، مدعماً بنتائج تطبيقية تعكس واقع استراتيجية ريادة الاعمال وتأثيرها في فاعلية المنظمة المبحوثة.

2. تُوْشِرُ للمنظمة المبحوثة وللنظمات المماثلة لها السبل الناجحة لجعل استراتيجية ريادة الاعمال اداة إستراتيجية لتحقيق فاعليتها المنظمة.

3. ترشد المنظمة المبحوثة الى اغتنام الفرص والتأثير في إدراكها بالاستطلاع لطبيعة متغيرات البحث، وقدرتها على الارتقاء بواقع العمل الريادي لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

### رابعاً: فرضيات البحث:

جرى صياغة الفرضيات الآتية:

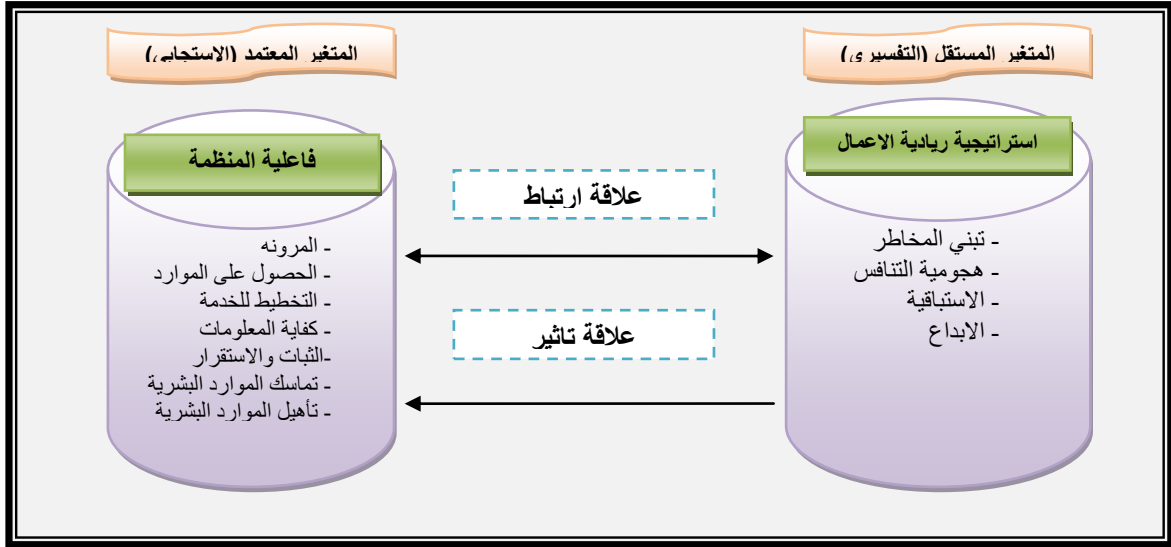
1. الفرضية الرئيسية الاولى: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية ريادة الاعمال والفاعلية المنظمة على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإستراتيجية ريادة الاعمال في الفاعلية المنظمة على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية.

### خامساً: متغيرات ومخطط البحث: انضوى تحت عنوان البحث المتغيرات الآتية:

1. المتغير المستقل (التفسيري) استراتيجية ريادة الاعمال: وهو متغير البحث التفسيري، إذ جرى استعمال مقياس (kuratko, 2014:7)، والذي تألف من اربعة أبعاد فرعية وكما موضح مخطط البحث الفرضي، وتضمن هذا المقياس (19) فقرة موزعة على الأبعاد الفرعية للمتغير وقد حددت الباحثين هذا المتغير بالجانب الأيمن من المخطط.

2. المتغير التابع (الاستجابي) الفاعلية المنظمة: وهو متغير البحث الإستجابي، إذ جرى استعمال مقياس (الساعدي والغرباوي 2009)، ويتألف من سبعة أبعاد فرعية للكاتب (Robbins, 2003: 50) جاءت على التوالي، وكما في مخطط البحث الفرضي، وتضمن هذا المقياس (15) فقرة موزعة على الأبعاد الفرعية للمتغير وجرى تحديد هذا المتغير بالجانب الأيسر من المخطط. وإن الحركة المنطقية للمخطط تفترض استناداً الى اطار البحث النظري وما جاء بمشكلاته وجود علاقات ارتباط وتأثير بين المتغيرين يشار إليهما بالأسهم الكبيرة والصغيرة ذات الاتجاه الواحد والاتجاهات المتبادلة، وهذه العلاقات تقود منطقياً الى وجود انعكاسات على الفاعلية المنظمة من عدمها، ليؤول الحال الى تغذية مرتدة تؤثر من خلالها المنظمة المبحوثة واقع العمل بالأبعاد في عملية استراتيجية ريادة الاعمال، وكما مبين بالشكل (1) أدناه:



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

### سابعا: حدود البحث

1. الحدود الزمانية: جرى البحث في جانبه التطبيقي للمدة من بداية ك1/2018 إلى بداية نيسان/2018 .
2. الحدود المكانية: نفذ البحث في مستشفى الحلة التعليمي وذلك لسهولة التواصل مع إدارة المستشفى.
3. الحدود العلمية: إنَّ البحث محدد بما جاء بأهدافه.

### ثامنا: منهج البحث:

أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضياته وذلك بدراسة العلاقة والأثر بين ابعاد المتغير التفسيري (استراتيجية ريادة الاعمال) والمتغير الاستجابي بابعاده (الفاعلية المنظمة) من خلال جمع البيانات ذات العلاقة من المنظمات المبحوثة وتحليلها وتحديد الفروق المعنوية بين ابعاد كلا المتغيرين في مجتمع البحث.

### تاسعا: أدوات جمع البيانات والمعلومات:

اعتمد البحث في جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية:

1. استبانة البحث<sup>1</sup>: تعد استبانة البحث المصدر الأساس للبيانات والمعلومات التي حصلت عليها الباحثين، وقد تألفت من (34) فقرة غطت متغيرين رئيسيين انتظم تحتها (11) بعداً فرعياً.

<sup>1</sup> انظر الملحق (1).

وسيوضح الجدول (1) تفاصيلهما الرئيسة والفرعية فضلا عن تفصيل فقرات استبانة البحث، وكما يأتي:  
الجدول (1) متغيرات البحث ومقاييسه

ت	المتغيرات		المقياس	عدد الفقرات	من _ الى
	الرئيس	الفرعي			
1	استراتيجية زيادة الاعمال	تبني المخاطر	Dumitru, 2008	4	4_1
		هجومية التنافس		4	8_5
		الاستباقية		5	14_9
		الابداع		4	18-15
2	الفاعلية التنظيمية	المرونة	Robbins, 1999	2	20_19
		الحصول على الموارد		2	22_21
		التخطيط للخدمة		2	24_23
		كفاية المعلومات		2	26_25
		الثبات والاستقرار		2	28_27
		تماسك الموارد البشرية		3	31_29
		تأهيل الموارد البشرية		3	34_32

2. المسح المكتبي: اشتمل على الكتب والدوريات والمستندات العامة في مستشفى الحلة التعليمي، كما اشتمل على البحوث والدراسات ومنها رسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه.

3. المسح عبر الشبكة الدولية (الانترنت).

4. المقابلات الميدانية: وشملت عددا من الاطباء في مستشفى الحلة التعليمي.

5. الوثائق والمستندات والسجلات الرسمية: إطلاع على السجلات والوثائق بهدف الوقوف على الأساليب المعتمدة في بناء وصياغة الخطط الإستراتيجية والتعامل مع ما تحمله هذه الوثائق من معلومات وتحليلها بحسب الاطار الفكري للبحث.

### عاشرا: مجتمع البحث وعينته:

مثلت مستشفى الحلة التعليمي مجالا للبحث، وقد شكلت شريحة الاطباء فيها عددا لا يتجاوز (110) طبيبا في الوقت الحاضر لتمثل مجتمع البحث، واختيرت منه عينة قصدية قوامها (50) طبيبا.

## المبحث الثاني: الإطار النظري

يتكون الإطار النظري للبحث من مطلبين، خصص المطلب الأول لعرض الأدبيات التي جاءت على يد الباحثين والمفكرين في حقل استراتيجية ريادة الأعمال والذي يمثل متغير البحث التفسيري، فيما تضمن المطلب الثاني للفاعلية المنظمة والذي يمثل متغير البحث الإستجابي، وسيجري عرض مكونات هذين المطلبين بالتعاقب وكما يأتي:

### المطلب الأول: استراتيجية ريادة الأعمال

#### أولاً: المفهوم الفلسفي لاستراتيجية ريادة الأعمال

تهدف ريادة الأعمال بمنظورها الاستراتيجي الى إيجاد التوجهات الفكرية والإبداعية وتفعيلها على مستوى المنظمات، وقد ازداد الاهتمام بكل ما تحمله من مفاهيم ومضامين وأبعاد وصولاً إلى إيجاد المداخل والتحديات التي تواجه المنظمات ذات التوجهات الريادة المعاصرة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وإدامتها.

في حين يرى (Hitt et al.,2002:47)، إنَّ استراتيجية ريادة الأعمال هي التكامل بين العمل الموجه نحو الفرصة، والعمل الجاد للميزة، وكذلك وجهات النظر لتصميم وتطبيق الريادة التي تخلق التفاعل التنظيمي، إذ ان تكامل الأعمال الريادة مع الإستراتيجية يعد ضرورياً للمنظمات المتفاعلة وبما يزيد من ثرواتها. ويشير (Ireland et al,2003:54) أن إستراتيجية ريادة الأعمال هي سعي المنظمات للأداء المتفوق من خلال الاستعمال الأنّي للريادة والنشاطات الإستراتيجية، أي استعمال كل من الريادة والنشاطات الإستراتيجية بشكل متوافق، فهي إذن الموازنة المستمرة بين الفرص وسلوك العمل الجاد للميزة.

وذهب (Kuratko & Audretsch, 2009:18) بمفهوم آخر أن إستراتيجية ريادة الأعمال هي العملية التي تقوم بتحديد واستغلال الفرص والاستجابة للتحويلات والتغيرات البيئية، وفي الوقت نفسه إيجاد الميزة التنافسية والمحافظة عليها. في حين يرى (Hitt, et al, 2001:42) إنَّ استراتيجية ريادة الأعمال هي عملية تقاطع الإدارة الإستراتيجية معها لتشكّل حقلاً جديداً وهو إستراتيجية الريادة. في حين عرفها (Feldman,2005:71) بأنها عملية تمييز الفرص والاستعداد لاستغلالها وتقبل المخاطرة وإدارتها وتنظيم وتنسيق الموارد لخلق الميزة التنافسية لتبني استغلال الفرص. وتطرق (Foss & Lyngsie, 2011:18) بأنها مجموعة من المساهمات الأساسية لعملية التكامل بين الريادة والإدارة الإستراتيجية. وجاء (Kuratko,2014:5) بمفهوم آخر بأنها العملية الإستراتيجية التي تساعد على تحقيق الرؤية الواضحة للمنظمات وهي مفتاح لتحقيق قيمة عالية ومطلوبة على المدى البعيد.

على وفق ما تقدم تبين تركيز أكثر الباحثين نحو بناء حقل علمي جديد ألا وهو إستراتيجية ريادة الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية والتغيرات التكنولوجية في العصر الحالي وكيفية تأثير ذلك على التفاعل التنظيمي، والذي يعود الى (Mentzberg,1973:165)، إذ قدم مصدر صناعة إستراتيجية ريادة الأعمال، اما مفهوم الموقف الاستراتيجي للريادة ضمن المنظمة المتفاعلة إذ تقود إستراتيجية ريادة الأعمال الى زيادة الفاعلية المنظمة لأن الريادة هي جزء أساسي وجوهري للعملية الإستراتيجية (112: Convin & Slevin,1989).

نستنتج مما سبق أن هذه العلاقة التكاملية تستمر مع استمرار الحاجة إلى صياغة إستراتيجية ريادة تنبثق من رؤية ورسالة واضحة ومتميزة يتركز عليها في صياغة مجموعة من الإستراتيجيات، ويجري من خلالها اختيار الإستراتيجية الأكثر توفراً، والتي تتناسب مع الإمكانيات والطاقات والقدرات التفاعلية للمنظمة.

#### ثانياً: مداخل إستراتيجية ريادة الأعمال

تعدُّ ريادة الأعمال التي يجري العمل بها وفق المنظور الاستراتيجي مصدراً مهماً من مصادر الميزة التنافسية التي تمكن المنظمات من تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها، إذ تعمل على تسهيل مهام المنظمة في تحديد أفضل الإمكانيات الهادفة الى تطابق الموارد والقرارات الموجودة وفقاً للإجراءات الإستراتيجية الجديدة والتجديد المستمر لمداخل ريادة أعمال المنظمات الخدمية، وهذه المداخل هي: (Kuratko & Audretsch,2009:8)

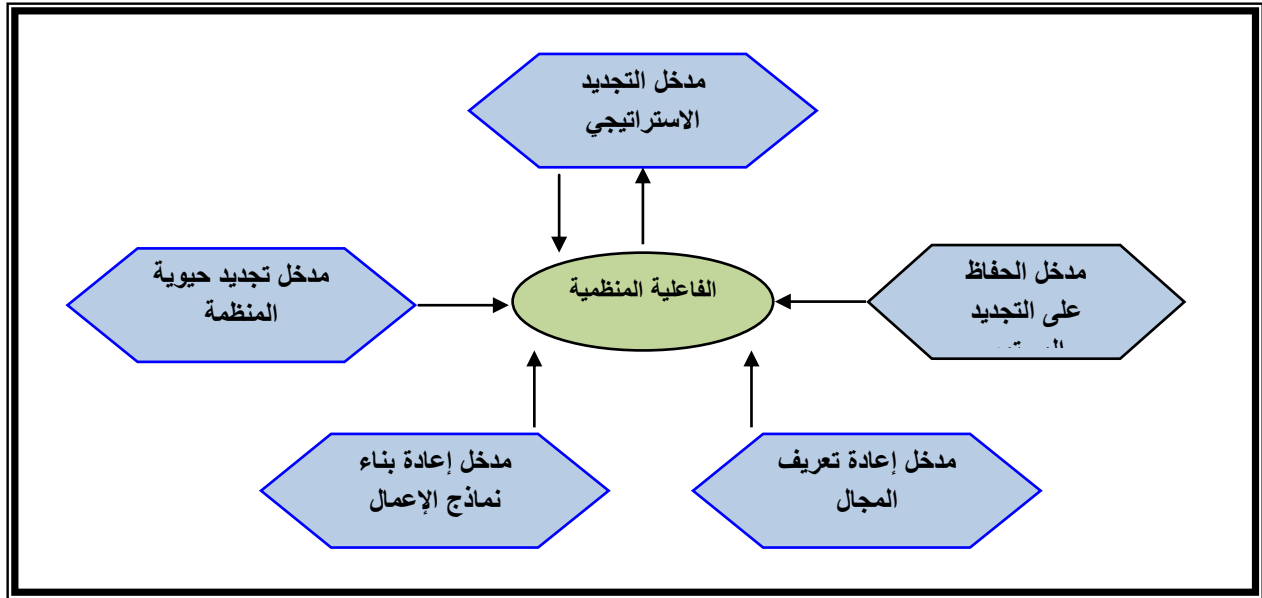
1. التجديد الاستراتيجي Strategic renewal: تستطيع المنظمة المتفاعلة من خلال هذا المدخل بناء وتحديد وضع جديد لنوع العلاقة التي تربطها مع أسواقها، ومع المنافسين لها، وذلك من خلال إحداث تغيير جذري في طريقة التنافسية.

2. الحفاظ على الاستدامة Sustained regeneration : تعني الاستمرار في تقديم كل ما هو جديد من السلع والخدمات، أو الدخول إلى الأسواق الجديدة فمن خلال هذا المدخل بإمكان المنظمة المتفاعلة متابعة الفرص الريادة بكل انتظام وتحويل غالبية هذه الفرص الى نوع من الإبداعات الإضافية من خلال عرض السلع والخدمات بشكل واسع نحو الأسواق الأخرى، ويعد هذا المدخل هو الأكثر رواجاً وقبولاً من المداخل الأخرى، فالمنظمات التي تمارسها سوف تحصل على سمعة إستراتيجية أكبر بوصفها واحدة من أدوات الإبداع.

3. إعادة تعريف المجال Domain redefinition: تتمكن المنظمة المتفاعلة من خلاله ابتكار السلع والخدمات الجديدة للأسواق بشكل استباقي قبل أن يتمكن الآخرون من التوصل الى إنتاجها أو يعملون البحث عنها من أجل توظيفها فمن خلالها تستطيع المنظمة الانتقال نحو الأسواق المنافسة.

4. تجديد حيوية المنظمة Organizational rejuvenation: وهي الإشارة الى الظاهرة الريادة التي تساند المنظمة المتفاعلة لتحسين وضعها التنافسي، وذلك عن طريق تغيير عملياتها الداخلية والهياكل أو القابليات. ومع هذا النوع من التجدد التنظيمي يكون التركيز على جهود الإبداع، والهدف منها هو لخلق نوع من الوسائل الرائدة التي تستطيع من خلالها المنظمة تنفيذ استراتيجياتها. وفي بعض الأحيان يسهم هذا التجدد الحيوي للمنظمة في إعادة بناء التفاصيل الأساسية ككل.

5. إعادة بناء نموذج الأعمال Business model reconstruction : تستطيع المنظمة المتفاعلة من خلاله أن تقوم بتصميم النماذج الأساسية لأعمالها، وذلك بهدف تحسين كفاءتها العملية والعمل على تمييزها عن منافسيها، وذلك من خلال وسائل تقييم سوق الخدمة، والشكل (2) يوضح هذه المداخل جلياً وتأثيرها على الفاعلية.



الشكل (2) مداخل إستراتيجية ريادة الأعمال وانعكاسها على الفاعلية المنظمة

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على (kuratko&aydretsch,2009:8)

نستنتج مما سبق أن جميع المداخل التي جرى طرحها هي مداخل ضرورية وذات أهمية كبيرة للمنظمات الخدمية بوجه عام وتحديداً المنظمات الصحية، وذلك لما لها من دور في التأثير في الفاعلية المنظمة من خلال استراتيجية ريادة ذات الرؤية المستقبلية، والمنظمات التي تمارس هذه المداخل يكون لها سمعة إستراتيجية في السوق لأنها تساند المنظمات لتحسين وضعها التنافسي بتقديم كل ما هو جديد من الخدمات.

### ثالثاً. أبعاد إستراتيجية ريادة الأعمال

ينظر للمفاهيم الإستراتيجية لريادة الأعمال بوصفها حقلاً علمياً وعملياً معاصراً في مجال إدارة الأعمال، ولقد تبين بان العديد من الباحثين تطرقوا إلى الأبعاد الإستراتيجية لريادة الأعمال، ولكن على وفق تقسيمات عدة، ولذلك أشار (Luck, 2009: 54) إلى أن هذه الأبعاد تتمحور حول (المرونة، الفرصة، الإبداع، والنمو) فيما عد (Barringer & Ireland,2012: 8) الأبعاد الإستراتيجية لريادة الأعمال تتركز حول (الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطر، الرؤية وإدراك الفرص، والمرونة). وقد صنفتها (Kuratko, 2014:7) إلى (الاستباقية، تبني المخاطر، الإبداع، التغيير البيئي، النمو)، وأشار (Dumitru, 2008: 73) بوجود ابعاد مشتركة بين الريادة والإستراتيجية التي تسهم في تحقيق أداء المنظمة(ادراك الفرص، الابداع، التعلم التنظيمي، التقييم، المرونة والتغيير)

وتأسيساً على ذلك فإن التعرض لمضمون إستراتيجية ريادة الأعمال عن طريق ابعادها بغية تسليط الضوء على الإبعاد الأربعة التي تحدد وتوضح لنا المفهوم الجوهرى لها، وتتفق الباحثين في دراستها مع ما ذهب إليه الباحث (Kuratko, 2014:7) التي أوضحها في نموذج متكامل لإستراتيجية ريادة الأعمال، وذلك يمكن عدّها أبعاداً لريادة بمنظور إستراتيجية الأعمال تستهدف التغيير والإبداع ومواكبة النجاحات وصولاً الى تحقيق أهداف إستراتيجية ريادة الأعمال المتمثلة بالتأثير على فاعلية المنظمات الخدمية بكل ماتملكه من قدرات وطاقت وإمكانات، وهذه الأبعاد هي:

1. تبني المخاطر Risk Taking : يعدُّ عملية تبني المخاطر من العناصر الجوهرية لإستراتيجية ريادة الأعمال، إذ لا يمكن الانطلاق بالأعمال والمشاريع من دون تحمل المنظمات الريادة قدراً معيناً من الخطر وتأثيراته الحالية والمستقبلية. وإن أفضل الطرائق لإدارة المخاطر تلك التي تطرق إليها ( Dess et al.,2008,28 ) بوصفها عواقب محتملة مع وضع السيناريوهات المحتملة لها بعدّها مدخلات لإدارة المخاطر الريادة عند تقييم فرص الاعمال الجديدة. وأشار (Bostjan,2003:3) أنّه لا يمكن تحديد سلوك معين لعملية تبني المخاطرة ما بين المنظمات والرياديين بالنسبة للمشاريع الجديدة، فكلما كانت المخاطرة أقل يكون العامل شخص عادي، وكلما زادت الخطورة يصبح ريادياً، وإنّ تبني المخاطرة تكون ذا علاقة باتخاذ القرارات، ومبنية على مبدأ المغامرة، والمخارجات والعائد المتوقع منها.

ومن خلال ذلك، فإنّه يجب أن تعلم المنظمات الريادة مقدار رغبتها لتبني المخاطرة، إذ أوضح (Dess et al.,2008:434) ثلاث أنواع من المخاطر التي تواجهها منظمات الاعمال الريادة وهي:

أ. مخاطرة العمل Business Risk: وتعني المغامرة في المجهول من غير معرفة احتمالية النجاح وهي مخاطره مرتبطة بالدخول إلى الأسواق غير المجربة أو استخدام تكنولوجيا لم يتم استخدامها من قبل.

ب. المخاطرة المالية Financial Risk: وتعني افتراض المنظمة بشكل كبير أو الالتزام باستخدام مقدار كبير من مواردها من أجل النمو والمنافسة في الأسواق.

ج. المخاطرة الشخصية Personality Risk: وتشير إلى تبني المخاطر التي يقترفها المديرون التنفيذيون باتخاذهم موقف يعدونه جيداً في نشاط الاتجاه الاستراتيجي الذي يتخذونه، فالتنفيذيون الذين يستخدمون مخاطرة الوقوف للتأثير على مجرى المنظمة الكلي وقراراتهم يمكن أن يكون لها تطبيقات مهمة على وظائفهم.

ويلاحظ إنّ المنظمات تسعى لتقوية موقعها التنافسي في السوق من خلال تبني المخاطرة باستخدام اسلوبين هما: (Jun et al.,2003:3)

(1) البحث عن عوامل المخاطرة وتقييمها لتقليل حالة عدم التأكد رغم أن كل الأعمال الجديدة لها مخاطرة.

(2) استخدام التقنيات التي تعمل في مجالات أخرى والتي تطبقها باقي المنظمات بنجاح، بحيث تمكنها من المنافسة في الأسواق، إذ يوصف الريادي بأنه صانع القرار العقلاني الذي يتحمل المخاطرة، وذلك لأنّ قدرة الرياديين على التعامل مع مخاطر الأعمال تعدُّ إحدى المؤشرات الأساسية على نوعيتهم كونهم يفضلون تحمل مخاطر معتدلة في المواقف التي يمتلكون فيها درجة معينة من القدرة والمهارة في إدراك ربح معين، وهنا عليهم تحمل بعض المسؤولية الاجتماعية حتى لو كان فيها مخاطرة وآلية تشغيلية.

ويرى (Pearce et al.,2009:227) إن تبني المخاطرة يشير إلى رغبة المديرين بالالتزام لتخصيص نسبة كبيرة من موارد المنظمة المتفاعلة في مشروعات جديدة إضافة إلى تحملها لديون كبيرة من أجل استغلال الفرص وهذه التصرفات الغير تقليدية ينتج عنها نتائج استثنائية.

نستنتج مما سبق أن المنظمات تتبنى المخاطرة كونها عملية دقيقة من أجل وضع الرؤى المستقبلية للحصول على الفرص الجديدة التي تحقق أهدافها والتي تمكنها من المغامرة الشديدة في سوق السلع والخدمات.

2. هجومية التنافس: عندما تواجه المنظمات تحديات مع منافسيها فلا بد أن تكون لها القدرة على امتلاك خاصية هجومية التنافس من أجل التصدي والهيمنة عليهم في السوق، ويرى (Lumpkin & Dess,1996:148) أنّ هجومية التنافس "تشير إلى نزوع المنظمة لتحديات مباشرة وبشكل مكثف مع منافسيها لتحقيق مدخل أو تحسين موقف تتفوق به عليهم في السوق من خلال ميل المنظمة للتنافس بقوة مع منافسي صناعتها.

ويشير (Antoncic & Hisrich,2003) بأنّ من خلال هذا البعد تحدد المنظمة مقدار الهجمات العدوانية على المنافسين، لذا تعكس المنافسة الهجومية قوة محاولات المنظمة للحصول على المزيد من الإنجازات من منافسي صناعتها، ويأخذ أيضاً الموقف الهجومي للمنافسة مع الإجراءات التي أدلى بها منافسين الاعمال الرياديين (Alipour et al.,2013:142)، لذلك تعدُّ المنظمات، التي هي حاسمة لتحقيق حصتها في السوق هي منظمات متفاعلة مع البيئة المحيطة، وذلك بالاعتماد على تقنيات المنافسة الهجومية، من خلال تنفيذ استراتيجيات السوق مثل التنافس على الابتكار والإبداع، واغتنام الفرص الريادة، والمواجهة أو محاكاة الأفعال (Aktan & Bulut, 2008)، لذا تعتبر الاستباقية هي استجابة للفرص، في حين المنافسة الهجومية هي رد فعل على



التحديات، وإذا كانت المنظمة تتولى موقف متميز، فلا بد إجراء محاولة للحفاظ على هذا الموقف من المنافسة (Farahmand et al., 2011: 1226)، وهناك أسلوبين لهجومية التنافس يمكن من خلالها تحسين الوضع لمنظمات الاعمال الريادة هما: (Dess,etal, 2005: 431)

أ. انخفاض سعر السوق: أي الدخول إلى الأسواق بأسعار منخفضة جداً لأنَّ المنظمات الصغيرة غالباً ما تخشى من دخول المنظمات الكبيرة إلى أسواقها لأنها غالباً ما تمتلك احتياطات كبيرة تسمح لها بتقليل الأسعار من غير أن تعرضها إلى مخاطرة الإفلاس.

ب. تقليد المنافسين: أي تقليد الإجراءات والتقنيات الخاصة بالمنافسين الناجحين، وهو أعلى شكل من أشكال الاقتباس ولكن يمكن أن يستخدم التقليد لسحب الأعمال من المنافسين لاسيما إذا كانت الأفكار أو تطبيق الإجراءات غير محمية بقانون الملكية الفكرية، مع ذلك فإنَّ المزايا التنافسية لا تتحقق دائماً من خلال المغامرة فأحياناً تفقد المنظمة سمعتها بسبب مغامراتها الكبيرة، لذلك فإن أفضل استخدام لهجومية التنافس هو الاعتدال، والمنظمات التي تحقق موقفاً تنافسياً وتستغل الفرص لتحقيق الربحية تكون قادرة أكثر على استدامة المزايا التنافسية على المدى البعيد إذا كان الهدف الأساس لها هو التغلب على منافسيها وليس تقليدهم.

نستنتج مما سبق إنَّ بعد هجومية التنافس يختلف عن بعد الإبداعية والاستباقية كونها تتوجه مباشرة نحو المنافسين بينما البعدين الآخرين يتوجهان نحو الفرص السوقية، وترى الباحثين إنَّ هجومية التنافس هي مجموعة جهود المنظمات الخدمية التي تعمل بشكل أفضل من منافسيها في القطاع الخدمي نفسه، وهي غالباً ما تضاعف الجهود التفاعلية وتكافح ضد المنافسين، من أجل الحصول على الحصة السوقية في الأمد البعيد.

3. الاستباقية Proactivieness: وتعدُّ من أهم خصائص المنظمات الريادة والتي تتضوي على رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات الزبائن وبما يفوق تحقيق رغباتهم وفق ما هو أفضل وجديد. إذ تسعى المنظمات الريادة إلى إمكانية التصرف بسرعة لغرض الاستفادة القصوى من فرص السوق قبل أي منظمة أخرى ودون إنتظار الآخرين لانجاز المهام. لذا تميل المنظمات المتفاعلة إلى تحمل المخاطرة في دخول الأسواق الجديدة في ظروف اللاتأكد البيئي (Alderman,2011:559) فالمنظمات الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وإدراك التغيرات في الطلب والعرض أو إدراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص ريادة (Dess et al.,2005:430). بينما أوضح (Caruana & Albert,2000:16) إلى أن الاستباقية هي "القدرة على اخذ مخاطر عالية بدرجة اكبر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات المتفاعلة، لذا تعد الاستباقية فاعلة جداً في خلق الميزة التنافسية، لأنها تضع المنافسين في موضع الاستجابة للمبادرات الناجحة للمنظمات الاستباقية والمنافع التي تحصل عليها حتى تكون أول الداخلين إلى الأسواق الجديدة، وهي تتضمن ثلاث عناصر أساسية هي:

أ. إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع.

ب. المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير.

ج. التعاون مع المنافسين من اجل احتوائهم من خلال إقامة التحالفات الإستراتيجية لهم.

تأسيساً على ذلك تعدُّ عملية الاستعداد لتطبيق الاستباقية بعداً من استراتيجيات ريادة الاعمال الداخلية، وذلك للدخول بقوة في سوق المنافسة مع المنظمات الأخرى. وبشكل عام، تتأثر الاستباقية من المواقف الإستراتيجية المتمثلة في اعتبار المنظمة التي تشير إلى استعداد المنظمة وقدرتها لاستكشاف التطورات الجديدة في أقرب وقت ممكن وبمناخية "المحرك الأول" وجها لوجه المنافسين. وبالتالي، فإن المنظمة لا تنتظر التطورات والاتجاهات الجديدة ومن ثم التصدي لها عواقب مثل هذا السلوك قد يؤدي المنظمات لتحقيق المزايا التنافسية لهم على استعداد لاكتشاف وإنشاء وتنفيذ أشياء جديدة في صناعتهم أو المنظمة (Alipour,2013:142).

في ضوء ما سبق تمثل الاستباقية السمة الثالثة لريادة الأعمال وكيفية معرفة كيف تكون سبابة في العمل قدماً من المنافسين وجمع المعلومات عن الفرص المتاحة في السوق. بينما أعمال مبتكرة تنطق المرحلة التنفيذية، ويؤكد بعد الاستباقية قبضة من فرص السوق لاستدعاء الابتكار (Kirzner,1973) أكثر من غيرهم من الباحثين، وتصر على أهمية مثل هذا التصور، على افتراض أن هناك معرفة كافية لدخول السوق، وقال أنه يشير إلى أن هناك دائماً فرص لكسب الأرباح غير معروفة، وبالتالي، مهمة صاحب المشروع هو اغتنام هذه الفرص التجارية قبل الآخرين (Yamada, 2004)

ومن هنا يلاحظ أن المنظمة تبحث عن فرص ريادة في السوق ووسائل الابتكارات للسلع والخدمات والتكنولوجيا وإدارة التقنيات في الصناعة حتى تكون في استباقية مع المنافسين والتأثير على البيئة (Farahmand et al.,2011:1225) و (Huang et al.,2011:305). فالمشاريع الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين والمرتقبين، وأدراك التغيرات في الطلب والعرض أو أدراك المشكلات الناشئة التي قد تقود المنظمات الى فرص لمشاريع جديدة (Kropp,2008:104)، ان الاستعداد للاستباقية لا يتضمن فقط إدراك التغيرات، بل يجب أن تكون لهم نظرة مشرقة للمستقبل من خلال البحث عن احتمالات جديدة للنمو والابتكار والتطور (Dess et al,2008:434). وأوضح (Shubiri,2010:12) إن المنظمات الاستباقية تركز على المستقبل وخلق الأفكار وبفاعلية الاتصال وتعمل بمثابة الإنذار المبكر للمشاكل وتقاديها وتبني سلع

وتقدم خدمات جديدة، فالمنظمات المتفاعلة منفتحة على الفرص الجديدة وتستغلها من خلال ميزة الاستباقية الناتجة من التفاعل المستمر للمعلومات السوقية على عكس المنظمات التي تتعامل مع المعلومات السوقية بشكل انتقائي وتستجيب لها بشكل دفاعي.

4. الإبداع Innovativeness : يعدُّ من العوامل الإستراتيجية التي تكون موجودة في الريادة. والريادي هو شخص مبدع ومنفذ للتغيير والتفاعل داخل البيئة. ولذلك يعدُّ الإبداع خاصية جوهرية للمنظمات ذات التفاعل العالي، والاهم من ذلك يعد مطلباً من أجل تحقيق التكافؤ التنافسي للمنظمات.

ويشير الإبداع إلى الجهود المبذولة من قبل العاملين في المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية. لذلك يعدُّ الإبداع بمثابة اتجاهات الريادي نحو الإبداع ورغبته فيه، ويتضمن الابتكار في المنتجات الجديدة أو تحسين العمليات التكنولوجية ( Dess et al.,2008:465). ولذلك فالريادة والإبداع يمكن أن تقدمه المنظمات الصغيرة والكبيرة، وهو المخرجات الرئيسة والتي تبحث عن الريادة وهو أساس النجاح التنافسي، لذا يصبح الإبداع ريادةً إن مكن المنظمة من تحقيق وممارسة نشاطها وهو الذي يعطيها الطابع التحويلي المستمر أي يجعل منها أداة تغيير وتجديد للمنظمة يمكنها من البقاء في الريادة (Hitt et al.,2008:394).

وبحسب رأي(Dumitru,2007:74) أنّ الإبداع يعدُّ قلب الريادة، وبذلك يحرص الرياديون على إيجاد الطرائق الإبداعية واستخدامها لتعزيز القدرة التنافسية لأعمالهم، وتعد البعد الأساسي الذي تكشف من خلاله الصفات الأكثر نموذجية في التوجه الريادي من أجل تلبية كلا من الهدف الإستراتيجي للأعمال والمتطلبات البيئية (Jun et al.,2003,5)، وتعتبر عملية التوجه نحو الإبداعية عن الأفكار الجديدة كصفة أساسية في ثقافة المنظمة نحو الإبداع، وتجسد قدرتها على تطوير المنتجات والخدمات الجديدة وتسويقها قبل المنافسين (Tajeddini,2010:223). كما أشار كلا من (Zellweger & Sieger,2012:69) إلى أن الإبداعية هي الامتلاك لأعلى إمكانية لمستوى الريادة، إذ هي تنتقل من خلال اتخاذ القرارات الإستراتيجية الشاملة والتوجه طويل المدى. في حين أشار (Osman et al.,2015:597) على أن الإبداعية تعرف على أنها مدركة كالثقافة المنظمة أو تعرف بأنها أيولوجية العمل التي يتم اعتناقها من خلال الأفكار الجديدة والتجارب التي تنتج عنها تطوير المنتجات الجديدة والعمليات التكنولوجية.

## المطلب الثاني: فاعلية المنظمة Organization Effectiveness

يعدُّ هذا المتغير في الوقت الحاضر أحد المؤشرات الحيوية الهامة في قياس مدى قدرة المنظمة المبحوثة على تحقيق الأهداف الموضوعية لها على المدى البعيد والمرتبطة بتحقيق أهدافها الصحية، بالشكل الذي تكون فيه هذه الأهداف صحيحة ومناسبة، بما يضمن تحقيق الخدمات الصحية بالشكل المنشود.

### أولاً: المفهوم الفلسفي لفاعلية المنظمة:

لقد ارتبط مفهوم الفاعلية المنظمة بقدرة المنظمة على البقاء والنمو والاستمرار في البيئة المحيطة بها وقدرتها على تحقيق أهدافها ومدى تفاعل أنظمتها وإرساء الشرعية لها، أي القبول الاجتماعي لها وقدرتها على مواكبة التناقضات والتعقيد وإدراك القيم الجوهرية المنافسة داخل وخارج بيئتها (الراشدي،2010: 37). ويعد مفهوم الفاعلية التنظيمية أحد المواضيع المهمة الجوهرية في نظرية المنظمة.

إذ يبنى مفهوم الفاعلية أساساً على فعل الشيء الصحيح ( Do Right Things )، وينبغي أن تكون مبنية على أهداف واضحة وموضوعية وعادلة وبالرغم من الصعوبات التي واجهت الباحثون في وضع تعريف محدد للفاعلية المنظمة إلا إن العديد من هؤلاء الباحثين اختلف في وضع مفهوم محدد لفاعلية المنظمة باختلاف الرؤى التي نظروا من خلالها لهذا المتغير، ويهدف الوقوف على اشكاليات هذه الاختلافات ومدى قربها أو ابتعادها عن بعضها، قاموا بتجسيد تصوراتهم من خلال بعض التعاريف التي قدموها في هذا الجانب (قاسم و احمد، 2011: 128)، وسيجري عرض اهم هذه التعريفات وذلك بحسب سياق زمني، وكما يأتي:

إنّ الفاعلية تعد مفهوم مركب من الموارد الداخلية والخارجية وكفاءة العمليات ورضا العاملين والزبائن والتنافس، وتطوير رأس المال الفكري والإبداع والتغيير والتكيف (Ghorpade, 1971:21). ومن وجهة نظر آخرون (Barnard , 1977:55) ; ( Northcraft & Neale , 1990: 72) ( Certo, 1997: 14) ; (Robbins, 1998 : 23)، هي الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق اهدافها، كما انها القضية التي يكون فيها اداء المنظمة مطابقاً لطاقتها وعملياتها وأهدافها بحسب تعريف (Gangadhar & Narayanan , 1995: 480).، في حين يرى (Herman, 2004: 2) بأنها الأداء العالي المستمر والمتميز لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة المحددة في نطاقها. وعرفها (Kushner, 2009:11) بالنجاح المستمر في تحقيق رسالة او مهمة المنظمة.

تأسيسا على ما سبق من تعريفات الفاعلية المنظمة فإنه يتضح ان مفهوم الفاعلية يتمحور حول اربعة نقاط اساسية اوجزها (Morin & Audebrand, 2004: 163) بأربع مكونات رئيسية وهي:

1. استدامة المنظمة (Sustainability of the Organization): يمكن تقييمها بثلاثة معايير: جودة السلع والخدمات، رضا الشركاء والزبائن وحملة الأسهم والدائنون والمجهزون، والمنافسة المنظمة.
2. استحقاق العاملين (The worth of the Personnel): جرى تقييمه بأربعة معايير وهي: صحة وسلامة العاملين، الالتزام التنظيمي، المناخ التنظيمي، المقدرات المنظمة وأداء العاملين.
3. كفاءة السلع والخدمات (Processes and Serves Efficiency): ويجري تقييمه بثلاثة معايير: اقتصاد الموارد، والإنتاجية، والربحية العامة.
4. شرعية المنظمة (Legitimacy of the Organization): يمكن تقييمه بثلاثة معايير: احترام التشريعات القانونية، المسؤولية الاجتماعية، والمسؤولية البيئية.

### ثانياً: مداخل الفاعلية المنظمة:

في ضوء المفهوم الفلسفي للفاعلية المنظمة يتجسد مدخلان لدراستها، وهما كالآتي: (الساعدي والغرباوي، 2009)

1. المدخل التقليدي: ويشمل ثلاثة مداخل فرعية هي مدخل الأهداف ومدخل العمليات الداخلية ومدخل موارد المنظمة وكما يأتي:

#### أ. مدخل الأهداف: objectives Approach

ان هذا المدخل يتسم بالمنطقية لان المنظمة على وفق فلسفة هذا المدخل تعمل من اجل تحقيق المستويات المؤكدة من المخرجات، الأرباح، رضا الزبون (Daft: 2001:32)، ويعد هذا المدخل من اكثر المداخل شهرة للفاعلية وهو مناسب في الحالات التي تكون فيها النتائج المتوقعة واضحة وزمن توقعها معلوم (Murdaugh, 1995: 67). ان الفاعلية المنظمة على وفق منظور مدخل الأهداف هي الدرجة التي بموجبها تحقق المنظمة اهدافها تحت ظروف معينة.

#### ب. مدخل موارد المنظمة System Resource Approach

يشير هذا المدخل إلى ان المنظمات بشكل عام تسعى للحصول على المدخلات التي تدخل في إطار العمليات من اجل الحصول على المخرجات (Robbins, 1999: 58). وبهذا فان مدخل الموارد ينظر إلى المنظمة على انها مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة والمستقلة الأدوار والوظائف وتتفاعل في بيئتها المحيطة (Engle, 2002: 17)، ويعتمد هذا المدخل على نظرية النظام المفتوح (داغر، 2000: 163)، إذ يركز على العناصر ذات العلاقة بالبيئة لضمان استمرارية المدخلات والقبول الإيجابي للمخرجات والمرونة في استجابة المنظمة للتغيرات في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات (Bedeian & Zammuto: 1991: 83).

#### ج. مدخل العملية الداخلية: The Internal Process Approach

تحدد الفاعلية المنظمة على وفق هذا المدخل على صحة المنظمة داخليا (Organizational Health) (Daft, 1992: 52-54) ويتعامل هذا المدخل مع الميكانيكيات الداخلية (الأنشطة الداخلية) للمنظمة، اذ يركز على تقليل الإجهاد، وكذلك توافق الأفراد مع المنظمة، الذي يؤدي إلى انسيابية وكفاءة للعمليات.

2. المدخل الحديث: ويشمل أيضا ثلاثة مداخل، وهي:

#### أ. مدخل اصحاب المصالح: Strategic Constitution Approach

ظهر هذا المدخل في السبعينيات من القرن الماضي وهو مناسب عندما يمارس أصحاب المصالح التأثير على المنظمة لتلبية طلباتهم (Murdaugh; 1995: 2)، وإنّ الفاعلية المنظمة وفق هذا المدخل، هي قابلية المنظمة على إشباع طلبات المستفيدين في بيئتها، وهي مجموعة تقع خارج أو داخل بيئة المنظمة، والتي لها منفعة في أداء المنظمة، مثل الدائنين، الموردين، العاملين، الزبائن، المساهمين، والمنظمات الحكومية ذات العلاقة، وهيئات حماية البيئة والزبون (Daft, 1992 : 52-54).

## ب. مدخل قيم التنافس: Competing Values Approach

يشمل هذا المدخل اهداف المخرجات، والحصول على الموارد وتطوير الموارد البشرية بوصفها اهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويبين أن معايير الفاعلية ومفهومها هي قيم الإدارة، وأن القيم المتضادة تتواجد بالوقت نفسه ويتوجب على المديرين تقرير اي قيم يرغبون في تبنيها، واي منها ستعطي تأكيداً اقل في الأسبقية لديهم (الجعدني، 2002: 28). يفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام، كذلك لا يوجد إجماع بخصوص اي الأهداف تتقدم على بعضها بعضاً (السالم، 2000: 46)، وقد استطاع مدخل القيم التنافسية من ان يوحد بين المفاهيم المختلفة للفاعلية بمنظور منفرد.

## ج. مدخل إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management Approach

برز هذا المدخل من خلال فلسفة ادارة الجودة الشاملة وذلك في ثمانينيات القرن العشرين، وهو مدخل فلسفي يؤكد ان الفاعلية المنظمة تشمل مؤشرات شاملة لكل الإطراف ذات العلاقة بعمل التنظيم، وتعتمد الفاعلية على الاهتمام بثلاثة عناصر أساسية هي: التركيز على رضا الزبائن، الاهتمام بالتحسين المستمر، اعتماد نمط عمل الفريق).

## ثالثاً. مقاييس الفاعلية المنظمة:

اعتمد (Yancy & Clisson) الإنتاجية والكفاءة بوصفهما مؤشرات اقتصادية لقياس الفاعلية (Yancy & Clisson: 1980: 38)، وجرى اعتماد الأداء المالي، والنمو، والمبيعات، والعائد على الاستثمار، والربحية كذلك من قبل (Moore, 1989: 55)، في حين اعتمد آخرون الكفاءة، والتكاليف، والحصول على الموارد النوعية كمؤشرات اقتصادية، في حين اعتمدوا العلاقات الإنسانية مؤشراً سلوكياً (Dory et al., 1993: 84). وايضا رشحت مؤشرات سلوكية، على سبيل المثال تحقيق الهدف، والتكامل، والتكيف كمؤشرات لقياس الفاعلية (Duncan & Moore, 1989: 75)، واعتمد (Andrews & Herschel, 1996: 37) على مقاييس سلوكية وتكنولوجية كالاتصالات المتبادلة بين أعضاء المنظمة ووجود الاستعداد والدافع لدى العاملين للتعاون والتنسيق داخل التنظيم، الولاء التنظيمي، المناخ البيئي الملائم، والعوامل التكنولوجية.

وهناك فريق آخر اعتمد مؤشرات اقتصادية وسلوكية، فعلى سبيل المثال اعتمد على الإنتاجية، والكفاءة، والربح، والنوعية، والنمو، والتخطيط، والانجاز، والرقابة بوصفها مؤشرات اقتصادية (Campbell, 1970: 631)، وجرى قياس الفاعلية المنظمة من خلال القدرة على تحقيق الأهداف والتكيف (Narayanan & Hath, 1993: 53). في حين أشار (Isoraite) الى خمسة متغيرات لقياس الفاعلية المنظمة وهي: "الإنتاجية، التكيف، اندماج العاملين واحتوائهم، الاستمرار والتواصل، الاستجابة نحو أصحاب المصالح الخارجيين" (Isoraite, 2004: 32)، وحدد كل من (Tom & Robert, 1953: 532) خصائص أو مقاييس للمنظمات المتفاعلة والمتعلقة بالتأكيد على الإنجاز، والاهتمام بالزبون، ودرجة الاستقلال الممنوحة للعاملين، وزيادة الإنتاجية المتحققة من مشاركتهم، وفهم أهداف التنظيم والتفاعل معها، ووجود علاقات جيدة مع التنظيمات المتشابهة، وبساطة الهيكل التنظيمي، كما أكد (Robbins, 1999: 71) إلى سبعة مؤشرات للفاعلية المنظمة تتضمن جملة من العوامل الداخلية والخارجية والتي اعتمدها الباحثين كأبعاد في الجانب التطبيقي لأختبار فرضيات البحث وهذه الأبعاد هي: "المرونة، والحصول على الموارد، التخطيط للخدمة، كفاية المعلومات، والثبات والاستقرار، تماسك الموارد البشرية، تأهيل الموارد البشرية".

## المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

يركز المبحث على تحليل واقع واهمية متغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية في ضوء اجابات افراد المنظمة المبحوثة ، فضلا عن تحليل علاقات الارتباط والتاثير بينها ليتسنى لنا اختبار الفرضية الرئيسية التي انطلق منها البحث وتم استخدام مقياس ليكارد الخماسي لجمع البيانات:

### اولاً: تشخيص واقع واهمية متغير استراتيجيية ريادة الاعمال

قيس متغير استراتيجيية ريادة الاعمال عن طريق اربعة ابعاد: "تبني المخاطر، هجومية التنافس ، الاستباقية، الابداع"، وفيما يأتي تشخيص لواقع واهمية هذه الابعاد في المنظمة المبحوثة.

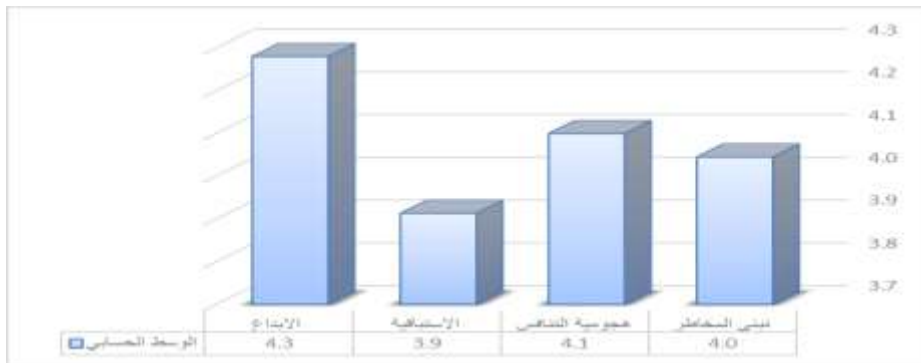
1. **تبني المخاطر:** يوضح الجدول (2) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد تبني المخاطر بلغت (85%)، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى ان ادارة المستشفى تدرك ان المخاطرة ملزمة لكل المستشفيات بكوادرها الطبية والفنية. كما وتشجع المستشفى أفرادها لتحمل حساب المخاطرة من خلال أفكار طبية جديدة تتبناها، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد تبني المخاطر والتي بلغت (4.0) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (1.07) ومعامل اختلاف (0.26)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد تبني المخاطر كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

جدول (2) النسبة المئوية للاتفاق حول ابعاد متغير استراتيجيية ريادة الاعمال

الابعاد	نسبة الاتفاق	وسط حسابي	انحراف معياري	اختلاف
تبني المخاطر	85%	4.0	1.07	0.26
هجومية التنافس	88%	4.1	1.01	0.24
الاستباقية	85%	3.9	1.06	0.27
الابداع	91%	4.3	0.97	0.23
استراتيجية ريادة الاعمال	87%	4.1	1.04	0.26

المصدر/ اعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة

2. **هجومية التنافس:** يبين الجدول (2) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد هجومية التنافس بلغت (88%)، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى محاولة ادارة المستشفى تقديم خدمات طبية وتقنيات فنية وفقاً للتغيرات المطلوبة مقارنة بمنافسيها كما و تملك ادارة المستشفى رغبة قوية لتكون متقدمة على منافسيها من خلال الأفكار والخدمات الجديدة. ، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد هجومية التنافس والتي بلغت (4.1) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (1.01) ومعامل اختلاف (0.24)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد تبني المخاطر كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.
3. **الاستباقية:** يتضح من الجدول (2) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد الاستباقية بلغت (85%)، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة بأن ادارة المستشفى تحاول تقديم خدمات طبية وتقنيات فنية وفقاً للتغيرات المطلوبة مقارنة بمنافسيها، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد الاستباقية والتي بلغت (3.9) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (1.06) ومعامل اختلاف (0.27)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد تبني المخاطر كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.
4. **الابداع:** يبين من الجدول (2) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد الابداع بلغت (91%)، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة بأن ادارة المستشفى تحاول وبشكل متكرر تقديم أفكار طبية جديدة للحالات الحرجة فضلا عن سعيها الى ابتكار طرق جديدة في اجراء العمليات الجراحية وقسطرة القلب.، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد الابداع والتي بلغت (4.3) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (0.97) ومعامل اختلاف (0.23)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد تبني المخاطر كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.



شكل (2) الاوساط الحسابية لمتغير استراتيجيية ريادة الاعمال

المصدر/ اعداد الباحثين بالاعتماد على جدول (2)

ويوضح شكل (3) نتائج الاوساط الحسابية لكل بعد اذ حقق بعد الابداع اعلى وسط حسابي من بين باقي المتغيرات الفرعية تلاها بعد هجومية التنافس بالمرتبة الثانية بينما جاء بعد تبني المخاطر ثالثا وبعد الاستباقية بالمرتبة الاخيرة من حيث استجابات افراد عينة البحث.

وبالرجوع إلى الجدول نفسه لتحديد النسبة المئوية للاتفاق لإجمالي متغير استراتيجية ريادة الاعمال اذ بلغت قيمتها (87%) في حين بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي متغير استراتيجية ريادة الاعمال (4.1) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (1.04) ومعامل اختلاف (0.26)، وبناءً على هذه النتائج يمكن القول بان المنظمة المبحوثة تعمل على تبني استراتيجية ريادة الاعمال بالشكل الذي يمنحها صفة الريادة مقارنة بالمنظمات الاخرى التي تعمل ضمن نفس القطاع.

### ثانياً : تشخيص واقع وأهمية متغير الفاعلية المنظمة

جرى قياس متغير الفاعلية المنظمة من خلال سبعة ابعاد هي: " المرونة، الحصول على الموارد، التخطيط للخدمة، كفاية المعلومات، الثبات والاستقرار، تماسك الموارد البشرية، تأهيل الموارد البشرية "، وفيما يأتي تشخيص لواقع وأهمية هذه الابعاد في المنظمة المبحوثة.

1. **المرونة:** يوضح الجدول (3) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد المرونة بلغت (92%)، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى ان ادارة المستشفى قادرة على التكيف لمختلف الظروف والأوضاع الداخلية والإقليمية التي تواجهها، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد المرونة والتي بلغت (4.3) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (0.96) ومعامل اختلاف (0.22)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد تبني المخاطر كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

2. **الحصول على الموارد:** يبين الجدول (3) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد الحصول على الموارد بلغت (92%)، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى ان ادارة المستشفى لديها القابلية العالية على مواجهة التهديدات والتحديات الاستراتيجية التي تواجهها في المستقبل، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد الحصول على الموارد والتي بلغت (4.2) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (0.98) ومعامل اختلاف (0.23)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد تبني المخاطر كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

جدول (3) النسبة المئوية للاتفاق حول فقرات متغير الفاعلية المنظمة

الابعاد	نسبة الاتفاق	وسط حسابي	انحراف معياري	اختلاف
المرونة	92%	4.3	0.96	0.22
الحصول على الموارد	92%	4.2	0.98	0.23
التخطيط للخدمة	83%	3.9	1.05	0.27
كفاية المعلومات	87%	4.2	1.03	0.25
الثبات والاستقرار	85%	3.9	1.05	0.27
تماسك الموارد البشرية	89%	4.3	1.03	0.24
تأهيل الموارد البشرية	85%	4.0	1.06	0.27
فاعلية المنظمة	88%	4.1	1.04	0.25

المصدر/ اعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة

3. **التخطيط للخدمة:** يتضح من الجدول (3) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد التخطيط للخدمة بلغت (83%)، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة بأن ادارة المستشفى تتمكن من جذب الموارد البشرية والطبية والفنية والإدارية منها وببسر، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد التخطيط للخدمة والتي بلغت (3.9) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (1.05) ومعامل اختلاف (0.27)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد تبني المخاطر كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

4. **كفاية المعلومات:** يبين من الجدول (3) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد كفاية المعلومات بلغت (87%)، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة بأن العمليات الداخلية والأنشطة الطبية في المستشفى تجري بصورة منتظمة وكفاءة وبانسيابية عالية، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد كفاية المعلومات والتي بلغت (4.2) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (1.03) ومعامل اختلاف (0.25)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد تبني المخاطر كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

5. **الثبات والاستقرار:** يوضح الجدول (3) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد الثبات والاستقرار بلغت (85%)، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى ان أهداف ادارة المستشفى محددة وواضحة، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد الثبات والاستقرار والتي بلغت (3.9) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (1.05) ومعامل اختلاف (0.27)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد تبني المخاطر كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

6. **تماسك الموارد البشرية:** يتضح من الجدول (3) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد تماسك الموارد البشرية بلغت (89%)، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة بأن هناك نظام معلومات واضح بين ادارة المستشفى وشركائها وتشكيلاتها المختلفة للحصول على المعلومات وتبادلها، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد تماسك الموارد البشرية والتي بلغت (4.3) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (1.03) ومعامل اختلاف (0.24)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد تبني المخاطر كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

7. **تأهيل الموارد البشرية:** يبين من الجدول (3) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد تأهيل الموارد البشرية بلغت (85%)، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى أن ادارة المستشفى تحافظ على مؤهلات منتسبيها ومهاراتهم بإدامة ثباتهم واستقرارهم وتقليل ترك الخدمة والغياب والاستقالات، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد تأهيل الموارد البشرية والتي بلغت (4.0) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (1.06) ومعامل اختلاف (0.27)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد تبني المخاطر كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

الشكل (3) يوضح نتائج الالوساط الحسابية لكل بعد من ابعاد الفاعلية المنظمة اذ حقق بعد المرونة اعلى وسط حسابي يليه تماسك الموارد البشرية بفارق بسيط عن بعد الحصول على الموارد البشرية وبعد كفاية المعلومات ليلبهم خامسا بعد تأهيل الموارد البشرية ثم التخطيط للخدمة واخيرا بعد الثبات والاستقرار جاء في المرتبة الاخيرة من حيث استجابات افراد عينة البحث.



شكل (3) الالوساط الحسابية لمتغير الفاعلية المنظمة

المصدر/ اعداد الباحثين بالاعتماد على جدول (3)

وبالرجوع إلى الجدول نفسه لتحديد النسبة المئوية للاتفاق لإجمالي متغير الفاعلية المنظمة، اذ بلغت قيمتها (88%)، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي متغير الفاعلية المنظمة (4.1) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (1.04) ومعامل اختلاف (0.24)، وبناءً على هذه النتائج يمكن القول بان المنظمة المبحوثة تعمل على تطبيق كل ابعاد الفاعلية المنظمة بالشكل الذي يساعد مواردها البشرية في اداء مهامها وواجباتها المختلفة بأفضل شكل ممكن.

**ثالثاً: تحليل علاقات الارتباط بين استراتيجية قيادة الاعمال والفاعلية المنظمة**

يوضح الجدول (4) قيم معامل الارتباطات بين المتغير التفسيري استراتيجية قيادة الاعمال وابعاده في المستوى العمودي وبين المتغير الاستجابي الفاعلية المنظمة وابعاده ، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج:

**1. تحليل علاقة الارتباط بين بعد متغير تبني المخاطر وبين متغير الفاعلية المنظمة بابعدها:**

يتبين من الجدول (4) ان قيم معاملات الارتباط بين هذا البعد وابعاد الفاعلية المنظمة ان جميع علاقات الارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (5%) ، اذ كانت العلاقة بين هذا البعد وبعد كفاية المعلومات اقوى علاقة ارتباط بلغت (0.793)، في حين كانت العلاقة بين بعد تبني المخاطر وبين بعد تأهيل الموارد البشرية اضعف العلاقات بمعامل ارتباط (0.301). كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذا البعد واجمالي متغير الفاعلية المنظمة (0.523) وهي علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (5%) ، وعليه تؤكد هذه النتائج اهمية بعد تبني المخاطر في نجاح فاعلية المنظمة المبحوثة.

جدول (4) علاقات الارتباط بين استراتيجية قيادة الاعمال والفاعلية المنظمة

ابعاد استراتيجية قيادة الاعمال	الفاعلية المنظمة وابعادها								
	مرونة	الحصول على الموارد	التخطيط للموارد	كفاية معلومات	ثبات واستقرار	تماسك الموارد البشرية	تأهيل الموارد البشرية	الفاعلية المنظمة	
x1	تبني المخاطر	.419	.318	.375	.793	.353	.459	.301	.523
	p.value	.001	.044	.004	.000	.006	.000	.042	.000
	n	50	50	50	50	50	50	50	50
x2	هجومية التنافس	.470	.315	.294	.690	.325	.406	.183	.512
	p.value	.000	.013	.019	.000	.011	.002	.011	.000
	n	50	50	50	50	50	50	50	50
x3	الاستباقية	.524	.290	.247	.736	.330	.363	.330	.531
	p.value	.000	.021	.042	.000	.010	.005	.010	.000
	n	50	50	50	50	50	50	50	50
x4	الابداع	.491	.224	.382	.516	.356	.549	.397	.535
	p.value	.000	.059	.003	.000	.006	.000	.002	.000
	n	50	50	50	50	50	50	50	50
X	استراتيجية قيادة الاعمال	.579	.316	.391	.849	.415	.532	.298	.639
	p.value	.000	.013	.003	.000	.001	.000	.018	.000
	n	50	50	50	50	50	50	50	50

المصدر/ اعداد الباحثين استنادا لمخرجات برنامج spss

**2. تحليل علاقة الارتباط بين بعد متغير هجومية التنافس وبين متغير الفاعلية المنظمة بابعدها:**

يتبين من الجدول (4) ان قيم معاملات الارتباط بين هذا البعد وابعاد الفاعلية المنظمة ان جميع علاقات الارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (5%) ، اذ كانت العلاقة بين هذا البعد وبعد كفاية المعلومات اقوى علاقة ارتباط بلغت (0.736)، في حين كانت العلاقة بين بعد تبني المخاطر وبين بعد تأهيل الموارد البشرية اضعف العلاقات بمعامل ارتباط (0.183). كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذا البعد واجمالي متغير الفاعلية المنظمة (0.512) وهي علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (5%) .



### 3. تحليل علاقة الارتباط بين بعد متغير الاستباقية وبين متغير الفاعلية المنظمة بإبعادها:

يتبين من الجدول (4) ان قيم معاملات الارتباط بين هذا البعد وابعاد الفاعلية المنظمة ان جميع علاقات الارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (5%) ، اذ كانت العلاقة بين هذا البعد وبعد كفاية المعلومات اقوى علاقة ارتباط بلغت (0.736)، في حين كانت العلاقة بين بعد تبني المخاطر وبين بعد تأهيل الموارد البشرية اضعف العلاقات بمعامل ارتباط (0.247). كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذا البعد واجمالي متغير الفاعلية المنظمة (0.531) وهي علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (5%) ، وعليه تؤكد هذه النتائج اهمية بعد الاستباقية في نجاح فاعلية المنظمة المبحوثة.

### 4. تحليل علاقة الارتباط بين بعد متغير الابداع وبين متغير الفاعلية المنظمة بإبعادها:

يتبين من الجدول (4) ان قيم معاملات الارتباط بين هذا البعد وابعاد الفاعلية المنظمة ان جميع علاقات الارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (5%) ، اذ كانت العلاقة بين هذا البعد وبعد تماسك الموارد البشرية اقوى علاقة ارتباط بلغت (0.549)، في حين كانت العلاقة بين بعد تبني المخاطر وبين بعد الحصول على الموارد اضعف العلاقات بمعامل ارتباط (0.224). كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذا البعد واجمالي متغير الفاعلية المنظمة (0.535) وهي علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (5%) .

وبالرجوع الى الجدول (4) نجد ان قيمة معامل الارتباط بين اجمالي متغير استراتيجيية ريادة الاعمال ومتغير الفاعلية المنظمة بلغت (0.639) وهي علاقة موجبة متوسطة وذات دلالة معنوية عند مستوى (5%)، وعلى مستوى الابعاد الفرعية لمتغير استراتيجيية ريادة الاعمال فقد حققت (28) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير الفاعلية المنظمة وابعادها في المنظمة المبحوثة، اي ما يعادل نسبة (100%) من اجمالي علاقات الارتباط، وهذه النتائج تؤكد اهمية استراتيجيية ريادة الاعمال في نجاح الفاعلية المنظمة ، وعليه فان هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الرئيسة الاولى للبحث التي نصت على: " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيية ريادة الاعمال والفاعلية المنظمة على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية. "

### رابعاً: تحليل اثر استراتيجيية ريادة الاعمال في الفاعلية المنظمة

يوضح الجدول (5) نتائج تحليل اثر استراتيجيية ريادة الاعمال "المتغير التفسيري" من خلال ابعاده الاربعه في نجاح الفاعلية المنظمة "المتغير الاستجابي" وذلك باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالاتي:

جدول (5) اثر استراتيجيية ريادة الاعمال في الفاعلية المنظمة

استراتيجيية ريادة الاعمال	a	B	R <sup>2</sup>	F	p.value	يوجد تأثير
تبني المخاطر x <sub>1</sub>	2.467	0.415	%27.4	18.11	0.00009	يوجد تأثير
هجومية التنافس	2.166	0.481	%26.2	17.01	0.00014	يوجد تأثير
الاستباقية	2.526	0.414	%28.2	18.82	0.00007	يوجد تأثير
الابداع	1.594	0.598	%28.6	19.24	0.00006	يوجد تأثير
اجمالي استراتيجيية ريادة الاعمال	1.309	0.692	%40.9	33.18	0.0000005	يوجد تأثير

المصدر/ اعداد الباحثين استنادا لمخرجات برنامج Spss

### 1. تحليل اثر بعد تبني المخاطر بمتغير الفاعلية المنظمة:

ان معادلة الانحدار التقديرية (  $y=2.467+0.415 x_1$  ) تفسر ما مقدار %27.4 فقط من العلاقة بين الفاعلية المنظمة (Y) و بعد تبني المخاطر (X<sub>1</sub>)، وهي نسبة مقبولة يمكن الاعتماد عليها بدعم ذلك احتمال الخطأ من النوع الاول والخاص برفض فرضية العدم  $H_0 B = \left\{ \frac{B_1}{B_2} \right\} = \left\{ \frac{0}{0} \right\}$  هو مستوى الدلالة (F)=0.00009 ، وهذا ما يدعو الى رفض فرضية العدم (H<sub>0</sub>) واعتماد الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) التي مفادها " وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعدي تبني المخاطر في الفاعلية المنظمة "، المتحققة بالمعادلة التقديرية أعلاه .

2. تحليل اثر بعد هجومية التنافس بمتغير الفاعلية المنظمة:

ان معادلة الانحدار التقديرية (  $y=2.166+0.481 x_2$  ) تفسر ما مقدار 26.2% فقط من العلاقة بين الفاعلية المنظمة (Y) و بعد هجومية التنافس ( $X_2$ )، وهي نسبة مقبولة يمكن الاعتماد عليها بدعم ذلك احتمال الخطأ من النوع الاول والخاص برفض فرضية العدم  $\{ \frac{0}{0} \} = \{ \frac{B1}{B2} \} = H_0$  وان مستوى الدلالة  $(F)=0.00014$  ، وهذا ما يدعو الى رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) واعتماد الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي مفادها " وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده هجومية التنافس في الفاعلية المنظمة "، المتحققة بالمعادلة التقديرية أعلاه .

3. تحليل اثر بعد الاستباقية بمتغير الفاعلية المنظمة:

ان معادلة الانحدار التقديرية (  $y=2.526+0.414 x_3$  ) تفسر ما مقدار 28.2% فقط من العلاقة بين الفاعلية المنظمة (Y) و بعد الاستباقية ( $X_3$ )، وهي نسبة مقبولة يمكن الاعتماد عليها بدعم ذلك احتمال الخطأ من النوع الاول والخاص برفض فرضية العدم  $\{ \frac{0}{0} \} = \{ \frac{B1}{B2} \} = H_0$  وان مستوى الدلالة  $(F)=0.00009$  ، وهذا ما يدعو الى رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) واعتماد الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي مفادها " وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الاستباقية في الفاعلية المنظمة "، المتحققة بالمعادلة التقديرية أعلاه .

4. تحليل اثر بعد الابداع بمتغير الفاعلية المنظمة:

ان معادلة الانحدار التقديرية (  $y=1.594+0.598 x_4$  ) تفسر ما مقدار 28.6% فقط من العلاقة بين الفاعلية المنظمة (Y) و بعد الابداع ( $X_4$ )، وهي نسبة مقبولة يمكن الاعتماد عليها بدعم ذلك احتمال الخطأ من النوع الاول والخاص برفض فرضية العدم  $\{ \frac{0}{0} \} = \{ \frac{B1}{B2} \} = H_0$  وان مستوى الدلالة  $(F)=0.00006$  ، وهذا ما يدعو الى رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) واعتماد الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي مفادها " وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الابداع في الفاعلية المنظمة "، المتحققة بالمعادلة التقديرية أعلاه .

وبالرجوع الى الجدول (5) لتحديد اثر اجمالي متغير استراتيجية ريادة الاعمال نجد ان معادلة الانحدار التقديرية (  $y=1.309+0.692 X$  ) تفسر ما مقدار 40.9% فقط من العلاقة بين الفاعلية المنظمة (Y) و استراتيجية ريادة الاعمال (X)، وهي نسبة مقبولة يمكن الاعتماد عليها و يدعم ذلك احتمال الخطأ من النوع الاول والخاص برفض فرضية العدم  $\{ \frac{0}{0} \} = \{ \frac{B1}{B2} \} = H_0$  وان مستوى الدلالة  $(F)=0.0000005$  ، وهذا ما يدعو الى رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) واعتماد الفرضية البديلة ( $H_1$ ) وهي الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها " وجود تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية ريادة الاعمال في الفاعلية المنظمة على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية "، المتحققة بالمعادلة التقديرية أعلاه .

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يقدم هذا المبحث أهم ما توصل إليه الجانب التطبيقي من نتائج التحليلات الإحصائية الى اجمالاً من الاستنتاجات وما ترتب عليها من توصيات ضمن مطلبين، تحقيقاً للكشف عن مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافه وإيجازاً لما ينبغي الأخذ به من قبل إدارات مجتمع البحث تحقيقاً للأهمية التي توخاها البحث، وكما يأتي:

**المطلب الأول: الاستنتاجات:** استناداً إلى النتائج التي جاء بها التحليل الإحصائي لاستبانة البحث والمعلومات ذات الصلة، يمكن حصر الاستنتاجات بما يأتي:

1. حققت فقرات الاستبانة مستوى أهمية تراوح بين متوسط الأهمية ومهم جداً وهذا يشير إلى وجود واضح لإستراتيجية ريادة الاعمال وفاعلية مستشفى الحلة التعليمي. وهذا ما تؤكد منه الباحثين عن طريق مقابلاتهم الاستطلاعية مع المديرين في اقسام الموارد البشرية والتنمية الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة، اذ جرى الاعتماد على كادرها الطبي في اجراء العمليات فوق الكبرى دون الاعتماد على الكوادر الطبية الاجنبية، وان ادائها كان مميزا كما اشارت المستندات التي حصلت عليها الباحثين.
2. تبين ان المنظمة المبحوثة من خلال نتائج الأهمية النسبية تمتلك استراتيجية ذات رؤية ورسالة وقيم جوهرية، وغايات وأهداف واضحة إلا إن هناك اتفاقاً متوسطاً على احساس اطباء بذلك.

3. إن المنظمات الصحية مدركة للاضطراب البيئي وهجومية التنافس الذي تشهده البيئة الداخلية والخارجية، لذا فإن الرؤية غير واضحة بالنسبة للأطباء وهذا مؤشر مهم يتفق مع الدراسات الحديثة إذ إن استراتيجية قيادة الأعمال هي عملية تكاملية من منظور الريادة والإستراتيجية .
4. لم يتفق الباحثون على إنه بإمكانهم إن يتصوروا ملامح عملهم بوضوح في غضون خمس سنوات قادمة وهذا منطوق إستراتيجي صائب يؤشر سلامة إدراك المنظمات الصحية للمفهوم الفكري والفلسفي لإستراتيجية قيادة الأعمال.
5. أكدت إجابات الباحثين ان الغايات والبدائل الإستراتيجية تترجم إلى سياسات وخطط وبرامج وموازنات كما ان الأهداف البعيدة تترجم إلى أهداف متوسطة وقصيرة محكومة ببرامج زمنية.
6. عكست نتائج التحليلات الإحصائية إن هناك قابليات استشرافية عالية يتمتع بها الاطباء تمكنهم من تفهم طبيعة التغيرات التي تحدث في المنظمة المبحوثة.
7. أكدت نتائج التحليلات الإحصائية ان فعاليات المنظمة المبحوثة وأنشطتها متقنة ومتناسكة، إلا أنهم لم يتفقوا بشكل واضح على استقرار السياقات التي تعمل بها المنظمة التي ينتمون إليها.
8. لم يجري التأكيد خلال النتائج التي اسفرت عنها التحليلات الإحصائية من توافر قدرات إبداعية عالية يتمتع بها الاطباء في المنظمة المبحوثة، كما تراجع لديهم امتلاك المقدرات الحسية والخيال الواسع.
9. انخفضت قدرة المنظمة المبحوثة على التكيف بسرعة لمواجهة التغيرات البيئية كما انخفضت قدرتها على التطور بشكل ملموس.
10. إن اجابات المنظمة المبحوثة تؤكد ان منظماتهم لديها نظم معلومات جيدة مع شركائها وتشكيلاتها المختلفة، إلا إن الاطباء وعموم العاملين فيها لم يطلعوا بشكل جيد على ما يجري من تغيرات في خططها وتوجهاتها وعلى مستوى تدرجاتها الطبية.
11. أكدت نتائج التحليلات الإحصائية بان هناك علاقة بين ابعاد استراتيجية قيادة الأعمال (الاستعداد للإبداعية وتبني المخاطرة) وفعاليتها المنظمة.
12. إن مستشفى الحلة التعليمي بإمكانه إن يعزز فاعليته المنظمة في الوقت نفسه من خلال المتطلبات المنظمة والإدارية، ورؤيتها، والعوامل البيئية، ونقاط قوتها).

### المطلب الثاني: التوصيات: استناداً إلى الاستنتاجات التي تمخض عنها البحث يمكن إجمال التوصيات الآتية:

1. ان تعزز المنظمة المبحوثة مفهوم الفاعلية المنظمة على الصعيد النظري والتطبيقي لدى العاملين فيها، لاسيما العقول الإستراتيجية منها والذين يضطلعون بمهام رسم الاستراتيجيات من اجل تحقيق التنسيق الفكري والعملياتي لمتغيرات البحث.
2. إن تعكس المنظمة المبحوثة توجهها نحو الابداع وتبني المخاطر لعموم تشكيلاتها الملحقة بها بما يحقق اتفاقاً واضحاً لدى عينة الاطباء وعموم العاملين فيها.
3. اعادة صياغة قدراتها الاستباقية بما يجعلها تحقق اكثر استجابة لاحتياجات العاملين وذلك من خلال التصرف بسرعة القصى للاستفادة وترسيخ ذلك في سلوك الاطباء وتجسيدها بوصفها بعداً أساسياً لزيادة الفاعلية المنظمة.
4. اعتماد التقنيات الحديثة للمنافسة الهجومية لتكافح التوجهات التي تهدد بيئة المنظمة الصحية لتكون قوية للدفاع عن موقعها في السوق.
5. الابتعاد عن التخطيط طويل الأمد واستبداله بإستراتيجية قيادة الأعمال المستند إلى اغتنام الفرص التي تتناسب مع المتغيرات البيئية المتسارعة ومراجعة عملية استراتيجية قيادة الأعمال وفقاً لمقتضيات الحالة.
6. تحاول المنظمة المبحوثة الحصول على الدعم المالي اللازم من الدولة بغض النظر عن التقلبات المالية وتذبذب أسعار النفط او موارد البلد الأخرى.
7. أن تتوجه مستشفى الحلة التعليمي إلى المستشفيات والمؤسسات الصحية الاجنبية لغرض التعاقد على جذب الموارد البشرية المؤهلة علمياً وفنياً وإدارياً.
8. رسم استراتيجيات فاعلة للحد من مظاهر الهدر والضياع في الموارد والإمكانات الصحية.
9. بناء نظم المعلومات حديث على مستوى المراكز الصحية والعيادات الشعبية، وتفعيل دورها في فاعلية عمل المستشفيات.

المصادر

اولا: المصادر العربية:

1. الملا ، حميد علي احمد ( 2009 ) العلاقة بين الابداع التنظيمي والتغير التنظيمي وتأثيرهما على الفاعلية المنظمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد.
2. الجعدي ، فيصل صالح محمد، 2002، العلاقة بين إستراتيجيات الأعمال واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتأثيرها في الاداء المنظمي، دراسة ميدانية في المصارف اليمنية ، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، العراق.
3. السالم، مؤيد سعيد " نظرية المنظمة والهيكل التنظيمي " ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2000.

ثانيا: المصادر الاجنبية:

4. Adnisi, Mandla, (2003), "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship, market Orientation ,Organisational Flexibility and Jop Satisfaction",thesis in Universtiy of Pretoria etd-MP. P. 44
5. Alderman, Delton, (2011),"Entrepreneurial Orientation Of Eastern White Pine Primary Producers And Secondary Manufacturers: A Regional Phenomenon" Proceedings of the 17th Central Hardwood Forest Conference
6. Alipour , Farhad & Khairuddin Idris & Roohangiz Karim, (2013), "Intrapreneurship in Learning Organizations: Moderating Role of Organizational Factors" . Journal of American Science,p 141-150 <http://www.americanscience.org>.
7. Andrews, P., & Herschel, T., (1996), "Organizational Communication Empowerment In a Technological Society", Houghton. Mifflin co.
8. Awang, Amran et al, "The Effect of Knowledge and Networking on Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Performance of Small and Medium Agro-Based Enterprises: Role of Technology, Strategy and Perceived Environment " International Journal of Economics and Business Modeling, Vol.2,Issue2, 2011.
9. Barringer, R. Bruce & Ireland .R. Duane: 2012 " Entrepreneurship, Successfully launching new venterures" 2ed prentice-Hill.
10. Bedeian, A.G. & Zammuto, R.F., (1991), "Organizations: Theory and Design", Chicago: The Dryden press.
11. Bowman, Cliff, "The Essence of Strategic Management", 3 ed . Prentice-Hall of India Private Ltd, Newdelhi,India 1996.
12. Bratton J., & Gold J., (2003 ) "Human Resource Management : Theory and Practice “ 3/e , New York , Palgrave , Macmillan.
13. Business Eastern Europe August, (2005)," The Economist Intelligence", A thriving Bulgarian logistics firm offers pointers on how to staff local operations.
14. Campbell, P., et., al. (1970). Managerial Behavior Performance & Effectiveness, McGraw – Hill Book CO. New York.
15. Carpenter, Mason ,A & Sanders ,Wm. Gerard, (2009), "Strategic Management :A Dynamic Perspective Concepts "2Snd ed., Pearson International Edition, Prentice Hall, New Jersey.
16. Caruana, A., & Morris, M., A.V., (2000), "The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship In Export Firms, Journal of Small Business Management . Vol.36,Issue (1):16-29.
17. Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", 7th Ed, South-Western College Publishing, Ohio.
18. Dess, G. Gregory, Lumpkin, G.t. & Eisner, B. Alan, (2008),"Strategic Management, Creating Competitive Advantages", fourth edtion, McGraw-Hill / Irwin, New York , U.S.A.

19. Dumitriu , Constan]a & Timofti , Iulia-Cristina & Dumitriu , Gheorghe. 2011 , "Cognitive and Meta – Cognitive Competencies of the Beginning Teachers intervention Strategies for Socloprofessional insertion " , Review of research and social intervention , Vol. 35 .
20. Dumitru, Adrian, (2007), Common Dimensions For Entrepreneurship and Strategy: The Need for Strategic Entrepreneurship, Academy of Economic Studies, Bucharest.
21. Duncan, K., & Moores, K., (1989), "Organization Theory": Structure, Design, Applications", 3rd ed., New Jersey: Prentice-Hall.
22. Farahmand, Naser, Fegh-hi, (2011), "Houshang Tagizadeh, 2Mohammad Kheirandish, " A Strategy Formulation Model: A Model Based on The Corporate Entrepreneurship In Industrial Firms Of Iran Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(12): 1221-1230 .
23. Hitt .Micheel .A & Robert .Hoskisson. Duane, R., (2008), "management of strategy, Concepts and Cses "International student Edition, USA.
24. Hitt, M .A, Ireland ,R .D. Camp ,S.M &Sexton,D.L., (2001), "Guest Editors Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship": Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation , Strategic Management Journal , 22.
25. Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. & Sexton, D.L. (2002), "Strategic entrepreneurship": integrating entrepreneurial and strategic management perspectives”, in Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D.L. (Eds), Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset, Blackwell, Oxford.
26. Hitt, Michael A., Ireland, R. Duone & Hoskisson, Robert E., (2001), "Strategic management": Competitiveness and Globalization, Concepts & Cases, 4th ed, Southwestern Collage Publishing, USA.
27. Huang, Kai-Ping et al., "Revealing the Effects of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance: A Conceptual Approach" Journal of Applied Sciences, Vol.11, No16, 2011.
28. Ireland, R. D., Kuratko D.F and Morris.,H. A, (2006), "health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I, Journal of Business strategy, Vol. 27 No. 1, pp. 10-17.
29. Ireland, R., Hitt, M. & Sirmon, G. (2003), “A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions”, Journal of Management, Vol. 29 No. 6, pp. 963-89
30. Isoraite, margarita, (2004), "Evaluating Efficiency and Effectiveness In Transport organizations ; Vol. XX; No. 6 ; September, pp. 240~247.
31. Jun, Zhan, & Deschoolmeester, Dirk, & Leuven, Vlerick, (2003), "exploring entrepreneurial orientation in 3 dimensions: a new prospective for the value of a company", conference proceedings, ICSB.
32. Kropp, Fredric Lindsay, J. Noel, & Shoham, Aviv, (2008), "Entrepreneurial orientation and international entrepreneurial business venture startup" International Behaviour & Research, vol.14, No.2. P102-117.
33. Kuratko ,Donald F.,(2014),"Strategic Entrepreneurship: Exploring Different perspectives of an Emerging Concept :Conference on Entrepreneurship :Theory and practice", Jan, Germany, Volume 33, Issue 1, pages,1-17 <http://onlinelibrary.wiley.com/pdf>.
34. Kuratko, Donald F., & Audretsch, David B., (2009),"Strategic Entrepreneurship: Exploring Different perspectives of an Emerging Concept :Conference on Entrepreneurship :Theory and practice ,Jan, Germany, Volume 33, Issue 1 ,pages 1-17 <http://onlinelibrary.wiley.com/pdf>.
35. Lee, Sang M., Lim, Seong-Bae & Pathak , Raghuvar D., (2011),"Culture and Entrepreneurial Orientation :A multi – Country Study", IntEntrepManag.(7)
36. Leonard, D. & Barton, D. (1998), "Building and Sustaining the Sources of Innovation.”, Harvard Business school press, Boston.
37. Li, Chia – ying, (2012) "The Influence of Entrepreneurial Orientation on Technology Commercialization:The Moderating Roles of Technological Turbulence and Integration", African Journal of Business Management , Vol.6, No.1.

38. Mentzberg, et al (2003) "The strategy process", Pearson Education, Harlow.
39. Moores, K.& Duncan ,K. (1989), "Organization Theory: Structure, Design, Applications", 3rd ed., New Jersey: Prentice-Hall.
40. Morin, Estelle & Audebrand, Luc ;(2004), "Organizational Performance and Meaning of work: correcting for restricted Range.
41. Murdaugh, Jim, (1995), "Organizational Effectiveness and Executive Succession: Conclusions About and Implications for Florida's Municipal Police Chiefs.
42. Naraynan,V.K. & nath, raghn, (1993), "Organization theory Strategic approach)Richard d. Irwin,inc, u.s.a.
43. Osman, Mohd Hassan Mohd, Ahmad, Fauziah Sheik, Rashid ,Muhammad Amir & Hussain Ghulam, (2011)," Assimilating Entrepreneurial Orientation &Market Orientation Dimensions in the Context of Women-Owned Small &Medium sized Business ",Journal of Business Management , Vol.5.(14)
44. Pearce,John,et al., (2009),"Entrepreneurial Orientation and the Performance of religious congregations as predicted by rational choice theory" Baylor university, theory &practice is the property of Blackwell publishing limited, Vol.5.
45. Rivett, P., (1992), Principle Model Buoldin, New York. John Wiley & Sons.
46. Robbins, Stephen P., (Management concepts and practices) prentice-hall, inc,newjersey,u.s.a. 1984.
47. Robbins,S.P.,&Coulter,M.(1999),"Managemen"t,5hed.,Prentice-hall,Inc.,New Jersey.
48. Shubiri, faris, (2010), " Entrepreneurship and performance :a practical method to estimate entrepreneurship reward in Jordan banks "Amman Arab university for graduate studies- Jordan faculty of business.
49. Struwig, M. in Nieman, G. Hough .J & Nieuwenhuizen C., (2003), "Entrepreneurship: Asouth African perspective, Pretoria: Van Schaik, p.352.
50. Tajeddini, Kayhan, (2010), "Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation, on Technology innovativeness :Evidence from the Hotel industry in Switzerland ",tourism management ,No.31.
51. Zellweger, Thomas, & Sieger, Philipp, (2012), "Entrepreneurial Orientation in Long-Lived Family Firms" Small Bus Econ.(38)•
52. [www.ta9weer.com](http://www.ta9weer.com)
53. [www.ta9weer.com](http://www.ta9weer.com)

**جمهورية العراق**

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الفرات الاوسط التقنية

السيد.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

**الموضوع / استطلاع رأي**

نضع بسرور وتفاؤل بين أيديكم الكريمة استبانة البحث الموسوم بـ(استراتيجية ريادة الاعمال وانعكاساتها على المرتكزات الفلسفية للفاعلية المنظرية) والتي يروم الباحثون الحصول عليها. راجين الإجابة عن فقراتها وذلك بوضع علامة ( ) إمام الإجابة التي تتفقون على أنها الأكثر قبولا من وجهة نظركم، علما انه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة.

إن نجاح الدراسة بالتأكد سيعتمد على دقة الإجابة وموضوعيتها لذا يرجى الاطلاع على القائمة المرافقة للاستبيان بأهم المصطلحات وعدم ترك أية فقرة من دون إجابة.

إن الباحث على استعداد للإجابة عن أية تساؤلات تواجهكم.

مع وافر الاحترام والتقدير

مدرس دكتور  
بشرى محمد علوان النصراوي

مدرس دكتور  
سعدية حايث كاظم السلطاني

**أولاً : المعلومات العامة**

المنصب:	مدة الخدمة الوظيفية: سنة
مدة الخدمة في المنصب: سنة	العمر: سنة
عدد المشاركات في رسم استراتيجيات في ادارة المستشفي:	عدد الدورات التي اجتزتها في مجال التخصص: دورة

ثانياً : أسئلة فقرات متغيرات الاستبانة

غير متفق تماماً	غير متفق	متفق لحد ما	متفق	متفق تماماً	الفقرة	الابعاد	
1	5	1	21	22	تتحمل المخاطر بالمقارنة مع منافسيها	تبني المخاطر	1
2	8	0	24	16	تتعامل الادارة بشكل كبير مع الحالات التي فيها مخاطرة كبيرة		2
1	4	4	18	23	تتحمل الإدارة العليا في المستشفى المخاطر من اجل تحقيق معدل خدمة أعلى للمرضى.		3
1	8	0	23	18	يتحمل الاطباء العاملون في المستشفى كافة المخاطر على عاتقهم.		4
1	4	4	21	20	تدعم ادارة المستشفى كافة الحالات المرضية حتى لو أدركت أنها غير ناجحة.	هجومية التنافس	5
0	6	0	13	31	تترك ادارة المستشفى إن المخاطرة ملزمة لكل المستشفيات بكوادرها الطبية والفنية.		6
0	6	2	24	18	تشجع المستشفى أفرادها لتحمل حساب المخاطرة من خلال أفكار طبية جديدة التي تتبناها.		7
1	6	6	16	21	تحاول ادارة المستشفى الدخول والبدء في سوق الخدمة قبل المنافسين.		8
0	2	4	8	36	تملك ادارة المستشفى رغبة قوية لتكون متقدمة على منافسيها من خلال الأفكار والخدمات الجديدة.	الاستباقية	9
2	10	1	26	11	تقدم المستشفى خدمات جديدة من خلال التكنولوجيا الحديثة المستخدمة.		10
1	3	5	22	19	تحاول ادارة المستشفى تقديم خدمات طبية وتقنيات فنية وفقاً للتغيرات المطلوبة مقارنة بمنافسيها.		11
1	7	1	29	12	تسعى ادارة المستشفى لتقديم أعمال واسعة النطاق في خدماتها وذلك لتحقيق أهدافها .		12
2	8	4	32	4	تتبنى ادارة المستشفى المواقف والاستراتيجيات التنافسية بشكل كبير .	الابداع	13
2	7	7	22	12	يوجد ميل كبير لادارة المستشفى لزيادة حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين.		14
1	4	0	18	27	تحاول ادارة المستشفى وبشكل متكرر تقديم أفكار طبية جديدة للحالات الحرجة.		15
2	5	3	26	14	تبتكر ادارة المستشفى طرق جديدة في اجراء العمليات الجراحية وقسرة القلب.		16
1	5	2	16	26	تسعى ادارة المستشفى للبحث عن تكنولوجيا جديدة للتقدم في عملها الخدمي.	ريادة الاعمال	17
0	1	0	13	36	تنفق ادارة المستشفى على أنشطتها الريادة لتطوير خدماتها واغتنام الفرص.		18
0	3	2	10	35	تسعى ادارة المستشفى في الاستثمار في الكفاءات البشرية والطبية والتقنيات المملوكة.	المرونة	19



2	2	8	17	21	ادارة المستشفى قادرة على التكيف لمختلف الظروف والأوضاع الداخلية والإقليمية التي تواجهها.	20
0	6	4	16	24	ادارة المستشفى لديها القابلية العالية على مواجهة التحديات والتحديات الإستراتيجية التي تواجهها في المستقبل.	21
2	9	1	33	5	تحصل ادارة المستشفى على دعم سياسي ومالي كبير من الدولة.	22
0	2	0	8	40	ادارة المستشفى ليست لديها مشكلة في الحصول على المعدات والتجهيزات الطبية.	23
1	4	7	18	20	ادارة المستشفى تتمكن من جذب الموارد البشرية الطبية والفنية والإدارية منها وببسر.	24
2	7	3	24	14	تجري العمليات الداخلية والأنشطة الطبية في المستشفى بصورة منتظمة وكفاءة وبانسيابية عالية.	25
0	2	0	12	36	تنفذ المستشفى عملياتها من دون هدر او ضياع في الموارد والإمكانات.	26
2	4	3	20	21	أهداف ادارة المستشفى محددة وواضحة.	27
0	5	2	18	25	أهداف ادارة المستشفى وخطتها الريادة الإستراتيجية والتكنيكية متفق عليها بين كل المستويات الطبية.	28
2	9	4	30	5	هناك نظام معلومات واضح بين ادارة المستشفى وشركائها وتشكيلاتها المختلفة للحصول على المعلومات وتبادلها.	29
2	3	3	21	21	يطلع العاملون في ادارة المستشفى على التغييرات التي تجري في خطتها وتوجهاتها بسهولة وعلى مستوى تشكيلاتها.	30
1	3	5	22	19	الثقة المشتركة والتعاون المستمر هما السائدان بين الادارة والعاملين في المستشفى.	31
1	7	1	29	12	العمل في ادارة المستشفى يجري وفق مبادئ الاحترام المتبادل والطاعة والتعاون بين التخصصات الطبية كافة.	32
2	8	4	32	4	تحرص ادارة المستشفى على إكساب العاملين فيها احدث المستجدات العلمية في المجالات التي تخص طبيعة أعمالهم.	33
2	7	7	22	12	تحافظ ادارة المستشفى على مؤهلات منتسبيها ومهاراتهم بإدامة ثباتهم واستقرارهم وتقليل ترك الخدمة والغياب والاستقالات.	34
						فاعلية المنظمة