

أثر الإدارة الاستراتيجية في استدامة المستشفيات الخاصة الأردنية

من خلال ادارة الجودة الشاملة

**The Impact of Strategic Management on The  
Sustainability of Private Jordanian Hospitals  
Through Total Quality Management**

إعداد

رندة احمد راشد الحنيطي

إشراف

الدكتورة سحر محمد ابو بكر

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

أيلول/2021

## أثر الإدارة الاستراتيجية في استدامة المستشفيات الخاصة الأردنية من خلال ادارة الجودة

### الشاملة

### اعداد

رندة أحمد راشد الحنيطي

### إشراف

الدكتورة سحر محمد أبو بكر

### الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية في استدامة المستشفيات الخاصة الأردنية من خلال ادارة الجودة الشاملة، ولتحقيق هدف الدراسة تم اتباع المنهج الكمي الوصفي التحليلي، وقد تم قياس الادارة الاستراتيجية من خلال (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم)، اما الاستدامة فقد تم قياسها من خلال (الاستدامة الاجتماعية، الاقتصادية، والبيئية)، وتمثل المتغير الوسيط بادارة الجودة الشاملة.

تكون مجتمع الدراسة من المستشفيات الأردنية الخاصة في مدينة عمان والتي عددها 43 مستشفىاً خاصاً، حيث تم اختياراً اعلى 14 مستشفى منها بحسب الطاقة الاستيعابية للمستشفيات، اما وحدة المعاينة فتكونت ممن يشغلون منصب (مدير عام، مساعد مدير عام، رئيس قسم، ومشرف/ مراقب). حيث تم توزيع 245 استبانة تم استرداد 227 استبانة حيث تم استبعاد 18 استبانة لعدم استيفاء الشروط، ولجمع البيانات اللازمة للدراسة تم استخدام الاستبانة، وبالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS و Smart PLS لاختبار الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في أثر الإدارة الاستراتيجية في الإستدامة بينت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من تطبيق كافة أبعاد الإدارة الاستراتيجية، والاستدامة، وإدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة الأردنية.

وأظهرت النتائج وجود أثر دال احصائيا للادارة الاستراتيجية بابعادها (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) في الاستدامة بأبعادها (الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية) في المستشفيات الخاصة الاردنية، وعدم وجود أثر ذو دلالة احصائية للمسح البيئي في استدامة المستشفيات الخاصة الأردنية. وكذلك وجود أثر غير معنوي للادارة الاستراتيجية بابعادها في ادارة الجودة الشاملة، بالاضافة الى وجود أثر لادارة الجودة الشاملة في الاستدامة، وكذلك وجود وساطة جزئية لادارة الجودة الشاملة بين الادارة الاستراتيجية والاستدامة.

بناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدة توصيات منها: زيادة الاهتمام بالمسح البيئي عند اعداد الاستراتيجيات والتركيز على تحليل عوامل البيئتين الداخلية والخارجية، وكذلك زيادة الاهتمام بادارة الجودة الشاملة عند تحديد استراتيجيات المستشفيات ومراعاة ذلك في مراحل الاستراتيجية. والعمل على المحافظة على تحقيق الاستدامة بكافة أبعادها.

**الكلمات المفتاحية: الادارة الاستراتيجية، الاستدامة، ادارة الجودة الشاملة، المستشفيات الخاصة في الأردن.**

# **The Impact of Strategic Management on The Sustainability of Private Jordanian Hospitals Through Total Quality Management**

**Prepared by**

**Randa Ahmad Rashed Al-Hunaiti**

**Supervised by**

**Dr. Sahar Abu Baker**

## **Abstract**

This study aimed to identify the impact of strategic management on the sustainability of Jordanian private hospitals through total quality management. To Achieve the Objective of The Study, quantitative descriptive analytical approach was used. Strategic management was measured using four dimensions: (Environmental scanning, Strategy Formulation, Strategy Implementation, control and Evaluation), As for sustainability, it was measured through (social, economic, and environmental sustainability), The Intermediate Variable represented by Total Quality Management

The population study consisted of private Jordanian hospitals in the city of Amman, totaling (43) hospitals, where 14 hospitals were selected randomly and the examination unit consisted of occupants, which held positions such as (director, assistant director, head of department and supervisor/observer).. Where they were cumulated to 227 personals.

However, in order to collect the necessary data for the study, a questionnaire was made based on the statistical analysis program SPSS and SMART PLS, and the results of the questionnaire showed a high level of

application of all dimensions of strategic management, sustainability, and total quality management in Jordanian hospitals in the private sector.

Moreover, the results shed the light on the existence of a statistically significant impact of strategic management with its dimensions (strategy formulation, strategy implementation, monitoring and evaluation) on sustainability with its dimensions (social, economic, environmental) in “Jordanian private hospitals, and the absence of a statistically significant effect of the environmental survey on the sustainability of Jordanian private hospitals. Nevertheless, there is an insignificant impact of strategic management in its dimensions in total quality management, in addition to the presence of an impact of total quality management on sustainability, as well as the presence of partial mediation of total quality management between strategic management and sustainability.

According to the results of the study, several recommendations were taken into consideration, including increasing attention to environmental survey when preparing strategies and focusing on analyzing the factors of the internal and external environments, as well as increasing attention to total quality management when defining hospital strategies and taking this into account in the stages of the strategy. And work to maintain sustainability in all its dimensions.

**Keywords: Strategic Management, Sustainability, Total Quality Management, Private Hospitals in Jordan.**

## فهرس المُحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	تفويض
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
م	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أسئلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	فرضيات الدراسة
8	أنموذج الدراسة
10	أهمية الدراسة
11	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية
17	حدود الدراسة
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	
18	أولاً: الأدب النظري
81	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
104	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
106	منهج الدراسة

106	مجتمع وعينة الدراسة
108	مصادر جمع البيانات
108	أداة الدراسة
109	صدق وثبات الأداة
110	الأساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
112	ملاءمة نموذج الدراسة
118	الإحصاء الوصفي
135	نتائج اختبار فرضيات الدراسة
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
151	النتائج
158	التوصيات
160	مراجع اللغة العربية
175	مراجع اللغة الانجليزية

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
8	المراجع والدراسات المساندة لأنموذج الدراسة	(1-1)
22	المراحل الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية	(1-2)
90	ملخص الدراسات السابقة	(2-2)
107	توزيع وحدة المعاينة في المستشفيات الخاصة في عمان	(1-3)
109	نتائج اختبار كرونباخ الفا	(2-3)
112	التكرار والنسبة المئوية لأفراد العينة من حيث النوع الاجتماعي.	(1-4)
113	التكرار والنسبة المئوية للمستوى التعليمي لأفراد العينة.	(2-4)
114	التكرار والنسبة المئوية لأفراد العينة من حيث الفئة العمرية.	(3-4)
115	التكرار والنسبة المئوية لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة.	(4-4)
115	التكرار والنسبة المئوية للمسمى الوظيفي لأفراد العينة.	(5-4)
116	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	(6-4)
117	نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد	(7-4)
118	نتائج اختبار الارتباط الذاتي	(8-4)
119	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على الفقرات المتعلقة بالمسح البيئي	(9-4)
121	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بصياغة الاستراتيجية.	(10-4)
123	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية	(11-4)



125	الاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بالرقابة والتقييم.	(12-4)
127	الاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بالاستدامة الاجتماعية	(13-4)
129	الاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بالاستدامة الاقتصادية.	(14-4)
131	الاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بالاستدامة البيئية	(15-4)
133	الاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.	(16-4)
135	ملخص النموذج للمتغير التابع ككل	(17-4)
136	تحليل تباين الانحدار للمتغير التابع ككل	(18-4)
137	معاملات الانحدار للمتغير التابع ككل	(19-4)
138	ملخص النموذج للفرضية الفرعية الاولى	(20-4)
138	تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الاولى	(21-4)
139	معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الاولى	(22-4)
140	ملخص النموذج للفرضية الفرعية الثانية	(23-4)
140	تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	(24-4)
141	معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	(25-4)
142	ملخص النموذج للفرضية الفرعية الثالثة	(26-4)
142	تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	(27-4)
143	معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	(28-4)
144	ملخص النموذج للفرضية الرئيسية الثانية	(29-4)
144	تحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية الثانية	(30-4)
145	معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية الثانية	(31-4)
146	ملخص النموذج للفرضية الرئيسية الثالثة	(32-4)

146	تحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية الثالثة	(33-4)
147	معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية الثالثة	(34-4)
149	معاملات المسار باستخدام (Bootstrapping)	(35-4)

## قائمة الأشكال

الصفحة	الاسم	الشكل
8	أ نموذج الدراسة	(1-1)
23	نموذج الإدارة الاستراتيجية	(2-1)
120	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بالمسح البيئي	(1-4)
123	التمثيل البياني للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بصياغة الاستراتيجية.	(2-4)
124	التمثيل البياني للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية.	(3-4)
126	التمثيل البياني للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بالرقابة والتقييم.	(4-4)
128	التمثيل البياني للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بالاستدامة الاجتماعية.	(5-4)
130	التمثيل البياني للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد على الفقرات الخاصة بالاستدامة الاقتصادية	(6-4)
132	التمثيل البيئي للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بالاستدامة البيئية.	(7-4)
135	التمثيل البياني للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.	(8-4)
148	قيم t لمعاملات المسار للأثر غير المباشر والمباشر للادارة الاستراتيجية في الاستدامة من خلال ادارة الجودة الشاملة باستخدام (SmartPLS).	(9-4)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
183	الاستبانة	1
191	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة

شهدت العقود الأخيرة تطورا كبيرا في المجالات الصناعية والخدمية، وقد تطلب هذا التطور وما رافقه من تقدم تطورا مماثلا في الفكر الإداري، خصوصا بعد ظهور المنظمات الكبيرة وتزايد المنافسة واشتدادها على صعيد البيئة العالمية، وزيادة المخاطر وحالات عدم التأكد البيئي التي تواجهها منظمات الأعمال. وفي ضوء ذلك زادت توجهات الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة إلى الاستثمار بتطبيقات الفكر الإستراتيجي ومضامينه حيث برزت استخداماته في جميع المجالات لتلبية حاجة الإدارة لاستقراء المستقبل، ووضع الخطط الإستراتيجية التي تسهم في نجاح المنظمات بالإعتماد على فهم وإدراك متطلبات المتغيرات البيئية المحيطة بما تمثله من فرص وتهديدات، وانسجاما مع واقع المنظمات، وظروفها بما تمتلك من نقاط قوة والعمل على تعزيزها، ونقاط الضعف التي تحد من تقدمها والعمل على تحسينها، إذ تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى إنارة الطريق أمام المديرين لصنع القرارات الإستراتيجية المناسبة (الديراوي، 2018).

ومن جانب آخر تشكل الاستدامة إطارا مناسباً لتكاثف الجهود الساعية للوصول إلى مستوى أرقى لحياة الإنسان من خلال الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والحفاظ البيئي دون استنزاف مصادر الأرض. فقد أصبحت الاستدامة حديثا من الأهداف التي تسعى منظمات الاعمال إلى تحقيقها، لكونها تركز على مجموعة استراتيجيات من شأنها أن تحقق للمنظمة البقاء في سوق العمل، ومن ثم تحقيق الاستمرار والنمو من خلال القدرات الإبداعية والابتكارية والتفرد مع المنافسين (Yang Xiaoguang & Wang, 2017).

كما لا بد ان تمتلك المنظمة قدرات في تقديم مخرجات ذات جودة تحقق رضا جميع أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، ولتحقيق استدامتها بالجودة المنشودة فقد دأبت المنظمات على تبني إدارة الجودة الشاملة نظراً لما تحققه من نجاح وفاعلية في معالجة الكثير من المشكلات الادارية والاقتصادية في المنظمات (المصري وأبو بكر، 2018).

ويعد قطاع المستشفيات الخاصة في الأردن من من القطاعات التي تتبنى الإدارة الاستراتيجية في إدارة عملياتها، لاسيما في ظل جائحة كورونا وما تمخض عنها من نتائج سلبية أثرت على استدامة القطاع الصحي عامة والمستشفيات على وجه الخصوص، كما اتجهت المستشفيات إلى تبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تسعى إلى التحسين المستمر من خلال التركيز على جودة المدخلات والعمليات للحصول على مخرجات ذات جودة مطابقة للمواصفات، وذلك اعتماداً على حاجات ورغبات المرضى ومواكبة أحدث المستجدات، والتوجه العقلاني الاستراتيجي، وتمكين العاملين والتدريب المستمر والتطوير لقدراتهم بما يحقق اهداف المستشفى.

لذا جاءت هذه الدراسة لاختبار أثر الإدارة الاستراتيجية في استدامة المستشفيات الخاصة

الأردنية من خلال إدارة الجودة الشاملة.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

نتيجة لتسارع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وتزايد حدة المنافسة تواجه المستشفيات الخاصة الأردنية العديد من التحديات التي قد تؤثر على استدامتها ونموها والتي تتسبب في الحد من تحقيق أهدافها وتخلق فجوة بين ما تطمح هذه المنظمات الوصول اليه وبين ما يتم انجازه على أرض الواقع.

لا سيما في ظل الضغوط التي تواجهها المستشفيات على خدماتها الصحية وضرورة تحقيق مستويات عالية من التنوع والجودة.

مما يتطلب من إدارة المستشفيات التوجه نحو إدارة استراتيجية تعتمد على جهود مكثفة من جميع العاملين من كافة المستويات الإدارية وتبني أنظمة إدارة الجودة الشاملة لتحقيق رضا المنتفعين من الخدمات التي تقدمها المستشفيات من جهة ورضا باقي اصحاب المصالح من موظفين ومالكين والمجتمع الذي تعمل به هذه المستشفيات بهدف تحقيق الإستدامة بكافة ابعادها والتميز.

وقد استدللت الباحثة على مشكلة الدراسة من خلال توصيات عدد من الدراسات السابقة والتي سلطت الضوء على أهمية الإدارة الإستراتيجية في الوصول إلى اهداف المنظمات واستمراريتها واستدامتها، ومنها، الديراوي (2018)، (Rustamadji and Omar (2019) ، (Phina (2020) ، ودراسة الكندري (2019) التي تعلقت بربط الادارة الاستراتيجية والإستدامة للمنظمات عبر ادارة الجودة الشاملة ولذلك فان الغرض من هذه الدراسة التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق استدامة المستشفيات الخاصة الأردنية من خلال إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط.

### 3.1 أسئلة الدراسة:

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

**السؤال الرئيس الاول:** هل يوجد أثر للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) في الاستدامة بأبعادها (الاجتماعية، الاقتصادية، والبيئية) في المستشفيات الاردنية الخاصة؟

وينبثق عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل يوجد أثر للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ

الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) في الاستدامة الاجتماعية في المستشفيات الاردنية الخاصة؟

2. هل يوجد أثر للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ

الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) في الاستدامة الاقتصادية في المستشفيات الاردنية الخاصة؟

3. هل يوجد أثر للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ

الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) في الاستدامة البيئية في المستشفيات الاردنية الخاصة؟

**السؤال الرئيس الثاني:** هل يوجد أثر للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، صياغة

الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) في ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الاردنية

الخاصة؟

**السؤال الرئيس الثالث:** هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لادارة الجودة الشاملة في الاستدامة

بأبعادها (الاجتماعية، والاقتصادية، البيئية) في المستشفيات الأردنية الخاصة؟



**السؤال الرئيس الرابع:** هل يوجد أثر للإدارة الاستراتيجية (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) في الاستدامة بإبعادها (الاجتماعية، الاقتصادية، والبيئية) من خلال ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الخاصة؟

#### 4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة الأردنية.
2. التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة الأردنية.
3. التعرف على مستوى الإستدامة بأبعادها (الاجتماعية ووالاقتصادية والبيئية في المستشفيات الخاصة الاردنية).
4. تحديد أثر الإدارة الاستراتيجية بإبعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) في الاستدامة الاجتماعية في المستشفيات الاردنية الخاصة.
5. تحديد أثر الإدارة الاستراتيجية بإبعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) في الاستدامة الاقتصادية في المستشفيات الاردنية الخاصة.
6. تحديد أثر الإدارة الاستراتيجية بإبعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) في الاستدامة البيئية في المستشفيات الاردنية الخاصة.

7. تحديد أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) في ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الاردنية الخاصة.

8. تحديد أثر ادارة الجودة الشاملة في الاستدامة بأبعادها (الاجتماعية، والاقتصادية، البيئية) في المستشفيات الأردنية الخاصة.

9. تحديد أثر الإدارة الاستراتيجية (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) في الاستدامة بأبعادها (الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية) من خلال ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الخاصة.

## 5.1 فرضيات الدراسة:

استنادا إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها تمت صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الاولى: H01** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية بابعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) في الاستدامة بأبعادها (الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية) في المستشفيات الاردنية الخاصة.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الاولى: H01-1**: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية بابعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) في الاستدامة الاجتماعية في المستشفيات الاردنية الخاصة.

**الفرضية الفرعية الثانية: H01-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) للإدارة الاستراتيجية بابعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) في الاستدامة الاقتصادية في المستشفيات الاردنية الخاصة.

**الفرضية الفرعية الثالثة: H01-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) للإدارة الاستراتيجية بابعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) في الاستدامة البيئية في المستشفيات الاردنية الخاصة.

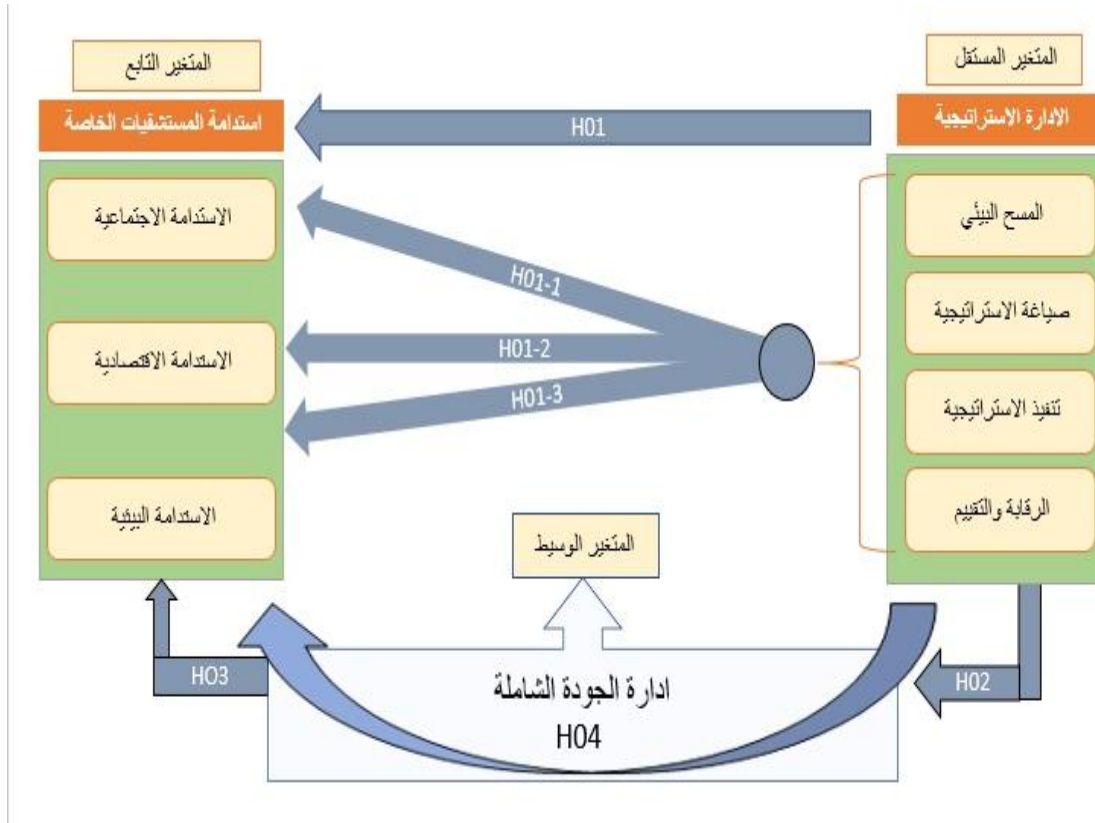
**الفرضية الرئيسية الثانية: H02:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) للإدارة الاستراتيجية بابعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) في ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الاردنية الخاصة.

**الفرضية الرئيسية الثالثة: H03:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) لادارة الجودة الشاملة في الاستدامة بابعادها (الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية) في المستشفيات الأردنية الخاصة.

**الفرضية الرئيسية الرابعة: H04:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) للإدارة الاستراتيجية (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) في الاستدامة بابعادها (الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية) من خلال ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الخاصة.

## 6.1 أنموذج الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة في تحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط، قامت الباحثة بتطوير انموذج خاص بالدراسة.



شكل رقم (1)

أنموذج الدراسة من اعداد الباحثة وذلك استناداً إلى المراجع المذكورة في الجدول (1)

جدول (1-1) المراجع والدراسات المساندة للأنموذج الخاص بالدراسة

المراجع والدراسات	الابعاد	المتغير
(Phina, 2020) (Ibrahim, Musa, 2020) (Wafula, Muathe, 2019) (الكندري ، 2019) (Agwu ME, 2018) (الديراوي،2018)	(المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم)	المتغير المستقل ( الإدارة الاستراتيجية)
(المواجدة،2019) (السكارنة،2018) (الأدريسي،2018) (ابو سمرة،2017) (نزال،2016)	(الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية)	المتغير التابع (الاستدامة)
(البصال،2020) (Abbas, J, 2020) (الذهبي،2017) (قنديل،2015) (شيلي، 2014)		المتغير الوسيط ( ادارة الجودة الشاملة)

## 7.1 أهمية الدراسة:

تقسم أهمية الدراسة إلى قسمين رئيسيين هما:

### - الأهمية النظرية للدراسة:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة ومن خلال ما تقدمه من اطار نظري يمكن ان يسهم في سد النقص بهدف معالجة جوانب القصور و كونها امتداداً للدراسات والبحوث السابقة التي تناولت شرحاً وافياً للإدارة الاستراتيجية ومفاهيمها وأبعادها، وكذلك استدامة المنظمات وطرق قياسها ومفهومها وانواعها بالإضافة إلى ادارة الجودة الشاملة من حيث المفهوم والأهمية والابعاد وبيان العلاقة بين هذه المتغيرات وذلك من واقع الكتب باللغتين العربية والانجليزية والدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات، بحيث تأمل الباحثة ان يساهم هذا الإطار النظري في إثراء المكتبة العربية ومساعدة الباحثين مستقبلاً في الحصول على هذه المعلومات ببسر.

### - الأهمية التطبيقية للدراسة:

تأمل الباحثة أن تساهم نتائج هذه الدراسة في بيان أثر الإدارة الاستراتيجية على استدامة المستشفيات الخاصة الأردنية من خلال ادارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط، إذ تأمل الباحثة أن تقدم نتائج هذه الدراسة بعض المعلومات الحديثة والمفيدة لصناع القرار في المستشفيات الخاصة الاردنية مجتمع الدراسة، كما تأمل الباحثة أن تستفيد ادارة هذه المستشفيات من التوصيات التي ستقدمها الدراسة على ضوء ما توصلت اليه من نتائج.

وتنبثق أهمية الدراسة العملية من أهمية قطاع المستشفيات الخاصة الأردنية الذي يشكل مرتكزا اساسيا في القطاعين الاقتصادي والصحي في الأردن.

## 8.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

**الإدارة الاستراتيجية:** تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها مصفوفة من القرارات والتدابير الإدارية التي تساهم في تحديد الأداء على الأمد البعيد للمنظمة. وتشتمل على المسح البيئي بشقيه الخارجي والداخلي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم (Wheelen, T. L., & Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018)).

**إجرائياً:** تُعرّف بأنها عملية تحديد أهداف المنظمة على المدى الطويل، وكذلك تحديد الاجراءات اللازمة للتمكن من تحقيقها، وصولاً بذلك إلى تحقيق رسالة المستشفيات الخاصة الأردنية من خلال إدارة مواردها المتاحة بكفاءة. وتم قياس هذا المتغير بمجموعة من المتغيرات الفرعية الآتية:

**المسح البيئي:** ويعرف المسح البيئي كذلك بأنه آلية تركز عليها المنظمات لتشخيص الظروف التي تؤثر بها من الداخل، وتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها المحتملة، وكذلك فهم العوامل البيئية المتعددة ذات التأثير عليها من الخارج، وتمكينها من الإلمام بالفرص المتاحة التي يمكن استغلالها والتهديدات التي من المحتمل أن تواجهها، الأمر الذي يقودها إلى اتباع الأسلوب الأنسب للاستجابة للتغيرات المتوقعة والاستثمار بها في توجيه المنظمة لأعلى مستويات الأداء (منسى، 2019).

**إجرائياً:** يعرّف بأنه الوسائل التي تستخدمها المستشفيات الخاصة الأردنية لجمع معلومات عن بيئتها الداخلية والخارجية، للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها الداخلية، واقتناص الفرص الممكن استغلالها والتهديدات التي تعيق عملها في بيئتها الخارجية. وتم قياس المسح البيئي من خلال مجموعة من الفقرات (1-9) في استبانة الدراسة.

## صياغة الاستراتيجية:

هو تحويل الظروف الحالية والمتمثلة بنقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية، وكذلك الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، إلى أهداف قابلة للتحقيق (الجنابي، 2019).

وتعد عملية صياغة الاستراتيجية حلقة الاتصال بين الجانبين النظري والواقعي في المنظمات، والتي تؤول إلى نتائج ملموسة وذات معنى (الغالبى وادريس، 2015).

**إجرائياً:** تعرّف بأنها عملية تقوم بها المستشفيات الخاصة الاردنية لتجسيد الاستراتيجية من فكرة عامة الى أهداف قابلة للتطبيق والتحقيق، واختيار أفضل وأنسب مسار للعمل من شأنه أن يساعد على تحقيق الأهداف. بالاعتماد على البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من المرحلة السابقة والمتمثلة بالمسح البيئي وتم قياس صياغة الاستراتيجية من خلال مجموعه من الفقرات (10-19) تظهر في الإستبانة.

## تنفيذ الاستراتيجية:

تعتبر تنفيذ الاستراتيجية العملية الإبداعية للإدارة الاستراتيجية للحصول على النتائج المرجوة بعد صياغة الاستراتيجية، كما يعد التنفيذ الاستراتيجي خطوة رئيسية تشمل التعويض والتقييم والتحفيز والسيطرة. إذ انها تتولى ترجمة الخطط المصاغة إلى الإجراءات العملية التي تؤدي في الواقع إلى فعالية الأداء التنظيمي (Suphattanakul, 2017).

وفي هذه المرحلة يتم نقل الاستراتيجية من الحيز النظري الى الحيز التطبيقي، بوضع الاستراتيجية المختارة للمنظمة موضع التنفيذ. وتتضمن في طياتها مستلزمات تشمل تصميم الهيكل التنظيمي، وتوزيع الموارد، وتطوير عملية صنع القرار، وإدارة الموارد البشرية (Ibrahim & Musa, 2020).



اجرائياً: تعرّف بأنها سلسلة من الأنشطة والعمليات المترابطة التي تمارسها المستشفيات الخاصة الاردنية لتنفيذ الاستراتيجية المُصاغة وتطبيقها على أرض الواقع من خلال تخصيص ميزانيات وبرامج تنفيذية واجراءات تضمن ذلك. وتم قياس تنفيذ الاستراتيجية من خلال مجموعة من الفقرات (20-25) تظهر في الاستبانة.

### الرقابة والتقييم:

تعرف الرقابة الاستراتيجية بأنها عملية ممنهجة لتقييم عمليات بناء الاستراتيجية من بدايتها إلى نهايتها، بهدف التيقن من كفاءة وفعالية التخطيط والتنفيذ، والبرهنة على سلامة التدابير والخطوات التي تم اتباعها، وتحديد مواطن الخلل بطرق يمكن قياسها أو وصفها لاتخاذ ما من شأنه معالجتها، ومساعدة المسؤولين على قيامهم بتقييم مستوى التقدم الذي تحرزه المنظمة صوب تحقيق أهداف الأداء الاستراتيجي، وتحديد المجالات التنفيذية التي بحاجة الى اعتناء أكبر (الجنابي والعامري، 2020).

اجرائياً: تعرّف بأنها مجموعة الإجراءات والنشاطات التي تقوم بها المستشفيات الخاصة الأردنية والتي تتضمن مقارنة الأداء الفعلي مع الخطة الموضوعة لها حيث تتعلق بمستوى تنفيذ الخطة بنجاح وتحقيق الأهداف الموضوعة. وتم قياس الرقابة والتقييم من خلال الفقرات (26-31).

### ادارة الجودة الشاملة:

تعرف بأنها الجهد المستمر للإدارة والموظفين في المنظمة على حد سواء، لضمان ولاء العملاء للمنظمة، ورضاهم لفترة طويلة من الوقت، حيث أن رضا العميل يعزز ولاءه، ويحفّزه لجلب المزيد من الزبائن، مما يتطلب إعطاء العميل امتيازات إضافية حتى تضمن المنظمة ولاءه الدائم. حيث لا تعد إدارة الجودة الشاملة مسؤولية عضو واحد في المنظمة، وإنما يجب من الجميع من موظفين،

وقوى عاملة، وموردين، وعلى رأسهم الإدارة تطبيق معايير الجودة، لتحسين منتجاتهم أو خدماتهم باستمرار (علوان، 2016).

إجرائياً: تعرّف بأنها منهج متكامل من النشاطات التي تقوم بها المستشفيات الخاصة الاردنية لتحقيق أعلى مستويات من التحسين المستمر لمخرجات الخدمات المتنوعة التي تقدمها وذلك من خلال جودة المدخلات وجودة العمليات وتم قياسها في استبانة الدراسة من خلال من خلال مجموعه فقرات (54-64) في إستبانة الدراسة.

### الإستدامة:

يرى كل من Chams, and García-Blandón (2019,) أن الإستدامة تعني توفير حياة أفضل للأجيال الحالية مع الحفاظ على حق الأجيال المقبلة في الموارد المتاحة، حيث يشمل مفهوم الإستدامة ثلاثة جوانب رئيسية: الإجتماعية والإقتصادية والبيئية.

عرفت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية [WCED] الأعمال المستدامة على أنها الأعمال التي تلبي إحتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية إحتياجاتها الخاصة والتركيز على خلق نوعية حياة جيدة لكل من الأجيال الحالية والمستقبلية من خلال تحقيق التوازن بين الإزدهار الإقتصادي والعدالة الإجتماعية، مع الأخذ بعين الاعتبار ما هو مطلوب فقط، وترك ما يكفي للأجيال القادمة للوصول إلى نفس الموارد (Carroll & Buchholtz, 2009)

إجرائياً: مجموعة العمليات والنشاطات التي تقوم بها المستشفيات الخاصة الاردنية والتي من خلالها تسعى لإيجاد حالة من التوازن بين تحقيق الاهداف المالية للمستشفى وبين تحقيق المنفعة للمجتمع الذي تعمل به وخدمة أبنائه بالإضافة إلى الامتناع عن التسبب بأي أذى للبيئة المحيطة بالمستشفى وتقديم الدعم لحمايتها. وتم قياسها من خلال الأبعاد الأتية:

## الاستدامة الاجتماعية:

لقد إقترن مفهوم الإستدامة الإقتصادية منذ بداية ظهوره بالوظائف الإقتصادية للمشروعات الصناعية، فلم يعد مقبولاً أن تركز هذه المنظمات على تفوق المبيعات والأرباح وتتجاهل ما يترتب على تنافسها وعملياتها من آثار إجتماعية قد تكون ضارة ببيئة العمل الداخلية، أو بيئة المجتمع الخارجية. حيث دفع زيادة وعي الأفراد في المجتمعات المنظمات إلى اعادة تقييم عملياتها الإنتاجية والتسويقية وذلك بهدف تحقيق رضا جميع أصحاب المصالح وليس فقط الزبائن. فإن أكثر المنظمات مثاراً للإعجاب في العالم اليوم تلك الملتزمة بقانون خدمة مصالح الناس (المنظمات المسؤولة إجتماعياً) (الغالبى، وإدريس، 2015).

إجرائياً: هي أن تقوم المستشفيات الخاصة الاردنية بخدمة المجتمع من خلال توفير فرص عمل لابناء الوطن دون استثناء وفتح المجال لتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة والمساهمة في انشطة المسؤولية الاجتماعية المترتبة عليها، وتم قياس الاستدامة الاجتماعية من خلال مجموعه من الفقرات (32-39) تظهر في الإستبانه.

## الاستدامة الإقتصادية:

تشير الإستدامة الإقتصادية إلى الحفاظ على رأس المال الإقتصادي وتحقيق الأرباح إلى أقصى حد ممكن، إضافة إلى الحصول على حصص جديدة في السوق واستثمار الفرص التنظيمية الجديدة من أجل تحسين نمو المبيعات والحد من التكاليف العالية من خلال تحسين الفاعلية والكفاءة في خفض الطاقة المستهلكة في العمليات الإنتاجية (الدباغ، 2013).

اجرائياً: هي أن تقوم المستشفيات الخاصة الاردنية باستغلال كافة مواردها وأصولها بما تضمن تحقيق الربحية والنمو للمستشفى واستمرارها بالعمل، وتم قياس الاستدامة الإقتصادية من خلال الفقرات (40 - 47) تظهر في الإستبانة

### الاستدامة البيئية:

أن كل من صاحب العمل والموظفين يلعبون أدواراً مهمة في تعزيز الإستدامة، فهي بذلك تشكل إطاراً مناسباً لتكاتف الجهود الساعية للوصول إلى مستوى أرقى لحياة المجتمع من خلال التنمية الإجتماعية والإقتصادية والحفاظ البيئي وبدون استنزاف مصادر الأرض. Florea, L., Cheung, Y., & Herndon, N. (2013).

ومن وجهة نظر أبو علي (2011) تُعرف الإستدامة بأنها الإستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المادية والطبيعية والإنسانية بطريقة متوازنة ومناسبة مع البيئة الطبيعية، ويتم الإستفادة من جميع الموارد الطبيعية الموجودة، لأنها مُلك لكافة الأجيال القادمة وليست مُلكاً لجهة واحدة أو مجموعة من الأفراد مع ضمان بإستمرارية الحياة بطريقة فعالة بيئياً واقتصادياً واجتماعياً بدون إسراف أو إهدار للموارد المكتسبة.

اجرائياً: هي أن تقوم المستشفيات الخاصة الاردنية بالامتناع عن أي نشاطات تؤدي إلى التسبب بالأذى للبيئة هذا من جهة ومن جهة أخرى تقديم الدعم الكافي والمشاركة في النشاطات التي تساعد على تحسين البيئة وحمايتها، وتم قياس الاستدامة البيئية من خلال مجموعه من الفقرات (48-53) تظهر في الإستبانة.

## 9.1 حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المستشفيات الخاصة الاردنية في عمان.
2. الحدود الزمانية: تم انجاز الدراسة الحالية خلال الفصل الصيفي من العام الدراسي (2021/2020).
3. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بالمراكز الوظيفية (مدير عام، مساعد مدير عام، رئيس قسم، مشرف / مراقب) في المستشفيات الخاصة الاردنية في عمان.
4. الحدود العلمية: اقتصرت الحدود العلمية في هذه الدراسة على المتغير المستقل وهو الادارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) والمتغير التابع الاستدامة بأبعادها (الاجتماعية، الاقتصادية، والبيئية) اضافةً الى ادارة الجودة الشاملة والتي تم ذكرها في أنموذج الدراسة الشكل (1).

## الفصل الثّاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يحتوي الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة، كما وسيضمن ثلاثة محاور، وتم عرض للدراسات السابقة ذات الصلة بمواضيع الدراسة.

أولاً: الأدب النظري:

1. الإدارة الاستراتيجية.

2. الاستدامة.

3. إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: الدراسات السابقة.

ثالثاً: ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

ويتناول هذا الفصل موضوعين أساسيين هما: الإطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وفيما يأتي تفصيل لذلك:

### 1.2 الإدارة الاستراتيجية.

#### 1.1.2 تمهيد

يعد مفهوم الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم الفكرية التاريخية القديمة، والذي ظهر ليعبر عن الانتصارات العسكرية في المعارك والحروب، وتعود جذوره إلى الحضارة اليونانية (أثينا)، حيث تم اشتقاقه من كلمة (Strategoies) والتي تعني (الجنرال) أي القائد المنتخب، وهي من الوظائف التي برزت نتيجة حرب أثينا مع الفرس عام (509 ق.م) واستخدمت بغرض كسب الرهان في الحرب، وتحقيق المنافع السياسية من خلال حُسن تصرف القائد بتحقيق المواءمة العملية لجميع الوسائل المتاحة والتي تقع تحت مسؤوليته وتصرفه، ومن أجل إحداث التغيير الإيجابي في مجريات الأحداث الأمنية التي يسعى لإنجازها (المحمدي، 2017) ، (الدوري، 2021).

وقد شهد مفهوم الإدارة الاستراتيجية تطورات عديدة في الخمسينيات من القرن العشرين، حيث أولاه رجال الأعمال والقائمون على العمليات الإدارية اهتماماً متزايداً، لينتقل بذلك من مجال العمليات العسكرية الى مجال العمليات الإدارية والاقتصادية. وفي ذات السياق أشار ( David, 2011) إلى أن الفرق بين الاستراتيجية العسكرية واستراتيجية الأعمال الإدارية يكمن بأن استراتيجية الأعمال يتم صياغتها وتنفيذها وتقييمها مع افتراض المنافسة بهدف تقليل مساوئ المنافسة والتفوق

على المنافسين، بينما الاستراتيجية العسكرية تقوم على افتراض الصراع والمناورة بهدف إلحاق الهزيمة بالخصم، ومع ذلك، يتشابه الصراع العسكري والمنافسة التجارية إلى حد ما، حيث أن العديد من أساليب الإدارة الاستراتيجية تنطبق على كليهما. الأمر الذي يستدعي كل من المنظمات التجارية والعسكرية التكيف مع التغيير والتحسين المستمر لتحقيق النجاح والتقدم.

وابتدأت هذه التطورات بظهور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وصولاً إلى الإدارة الاستراتيجية، والتي تعد من الأساليب الحديثة في الإدارة، ويُعنى هذا المفهوم بتشكيل المستقبل من خلال استغلال الامكانيات المتاحة، ويتوسط ذلك وجود نظام كامل قادر على اتخاذ القرارات الحكيمة التي تُبنى على الواقع ومعطياته (القطامين، 2019).

### 2.1.2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها مصفوفة من القرارات والتدابير الإدارية التي تساهم في تحديد الأداء على الأمد البعيد للمنظمة. وتشتمل على المسح البيئي بشقيه الخارجي والداخلي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم (Wheelen et al, 2018).

كما يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها فن وعلم يختص بصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات والوظائف المتعددة التي تعزز إمكانية المنظمة من احراز أهدافها. وليتم ذلك يجب التركيز على التكامل بين جميع وظائف الإدارة من أجل تحقيق النجاح التنظيمي، أي أنها مسؤولة عن ربط انجاز المهام بالأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة (David, 2011).

كما عرفها كل من Ibrahim and Musa (2020) بأنها نهج لتحديد ووصف الاستراتيجيات التي يمكن للمديرين تنفيذها لتحقيق أداء أفضل وميزة تنافسية لمنظماتهم. وأنها أسلوب يحدد به



الاستراتيجيون الأهداف المرغوبة والمضي قدماً في تحقيقها، من خلال اتخاذ قرارات تنفيذية حول الاتجاه المستقبلي للمنظمة.

وبالرغم من تعدد الآراء حول مفهوم الإدارة الاستراتيجية إلا أن جميعها اعتبرت بوصولها تمكن المنظمات من تحديد وجهتها المستقبلية، إضافة إلى أن جميعها التقت بأن للإدارة الاستراتيجية محاور وأدوار موحدة تتمثل في عمليات صياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، ورقابتها ومراجعتها استراتيجياً، من أجل إحداث تناسق موقفي بين موارد المنظمة وأنشطتها الداخلية والبيئة التي تعمل بها، سعياً بذلك إلى تحقيق الأهداف المستقبلية بشكل كفؤ (عثمان، 2019).

وفي ضوء ما سلف ذكره استطاعت الباحثة تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها عملية تحديد لأهداف المنظمة على المدى الطويل، وكذلك تحديد الإجراءات اللازمة للتمكن من تحقيقها، وصولاً بذلك إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة مواردها المتاحة بكفاءة.

### 3.1.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية:

في ظل التحديات والتهديدات التي تواجهها منظمات الأعمال، أصبح تطبيق الإدارة الاستراتيجية من الضروريات الحتمية وليست كمالية يمكن الاستمرارية من دونها، وعلى الرغم من اعتمادها على توفر عدد كبير من الموارد إلا أن الفوائد التي تجلبها لا تتوقف عند هذا الحد، لأن أهمية الإدارة الاستراتيجية تتعكس في الجوانب التالية:

1. وضوح رؤية منظمات الأعمال والقدرة على استقراء الحاضر واستحضار الغد من أجل

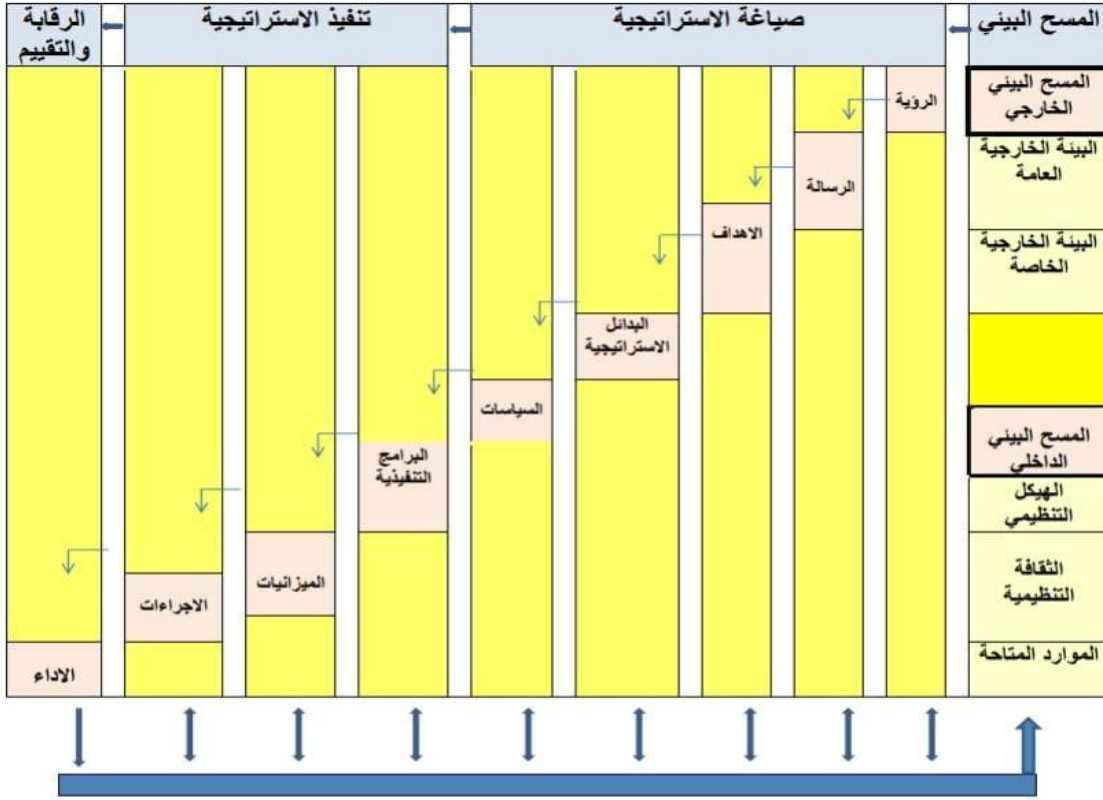
صياغة استراتيجيتها التي تسعى إلى تحقيقها، وتجنب الارتجال والعشوائية والتدابير غير

المتوقعة بعناية (موسي وشين، 2017).

2. تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها على الأمد البعيد، من خلال التفاعل مع البيئة الحالية، والاستفادة من الفرص المحيطة المتاحة، بالإضافة إلى التخفيف من آثار المخاطر الناجمة عن التغيرات البيئية (الغالي وادريس، 2015).
3. التقليل من مقاومة التغيير من خلال مشاركة جميع العاملين على كافة المستويات الإدارية في صياغة الخطط الإستراتيجية الأمر الذي يتطلب وعياً وإيماناً والتزاماً بتنفيذها، مما يساعد على دعم التغيرات الناتجة عن تبني استراتيجيات جديدة (العززي، 2019).
4. تحسين قدرة المنظمة على الاستفادة من القدرات والموارد وهذا يعد بمثابة ضمان للمستقبل وللاستمرارية، لأنها منهجية يتم تنفيذها خطوة بخطوة لتحديد المهام والاساليب والأدوات الرئيسية للربط بين الحاضر وما تتطلع له المنظمة في المستقبل (الديراوي، 2018).
5. المساعدة في حل المشكلات بطريقة منهجية ومنظمة، وإشراك العاملين من مستويات مختلفة في عمليات التخطيط، وذلك لنقل المعرفة بسرعة إلى جميع مستويات المنظمة ورفع كفاءاتهم التنبؤية، للتمكن من تسديد ثغرات التعثر المتوقعة (موسي، وشين، 2017).
6. مواكبة التطورات المحيطة ببيئة الأعمال المؤدية إلى تطوير المنظمة، وتطوير الخدمات والمنتجات، وإتاحة الفرصة أمامها لكسب المنافسة وتعزيز مكانتها مع المنظمات المحلية والدولية والتي تعمل في نفس المجال (الجريري، 2018).

#### 4.1.2 أبعاد الإدارة الإستراتيجية:

ان المنظمة التي تتبنى الادارة الاستراتيجية لا بد وان تمر في اربعة مراحل(ابعاد) اساسية، تبدأ بأبعاد الإدارة الاستراتيجية وأدوارها بالمسح البيئي وتكتمل بالرقابة والتقييم، وفق ( Wheelen et al., 2018) وحسب ما هو موضح بالشكل الاتي:



الشكل (1-2): نموذج الإدارة الاستراتيجية

#### 1.4.1.2 البعد الأول: المسح البيئي

قبل صياغة الاستراتيجية، من الضروري ان يكون لدينا فهم شامل ودقيق للبيئة التي تتنافس فيها منظمات الأعمال. يكاد يكون من المستحيل على منظمة تصميم استراتيجية دون فهم متعمق لبيئتها التشغيلية. وبمجرد قيام الإدارة بتأطير جوانب البيئة التي تؤثر على الأعمال، تصبح المنظمة في وضع يسمح لها بتحديد المزايا التنافسية لها، ويمكن تعريف عملية المسح البيئي بأنها أداة شاملة تتضمن مراقبة وتقييم ونشر المعلومات الهيكلية المتعلقة بتطوير الاستراتيجية ( Hitt &

(Ireland & Hoskisson., 2016).

ويعرف المسح البيئي ايضاً بأنه آلية يمكن من خلالها للمنظمات تشخيص الظروف التي تؤثر عليها من الداخل، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف المحتملة لديها، فهم العوامل البيئية المختلفة

التي التأثير عليها من الخارج، وتمكينها من الإلمام بالفرص المتاحة التي يمكن استغلالها والتهديدات التي من المحتمل أن تواجهها، الأمر الذي يقودها إلى اتباع أنسب الأساليب للاستجابة للتغيرات المتوقعة والاستثمار بها في توجيه المنظمة لأعلى مستويات الأداء (منسي، 2019).

وعرفه كذلك الشمري (2020) بأنه مصفوفة من الأساليب التي تتبعها الإدارة العليا في منظمات الأعمال، لمعرفة مدى التغير البيئي الخارجي، والذي بدوره يؤثر على قدرة المنظمة الداخلية على تحديد فاعلية ميزتها التنافسية والتحكم في بيئة المنظمة الداخلية، وكذلك في استغلال امكانياتها سواء المادية أو البشرية، من أجل بناء الأهداف والاستراتيجيات أو تعديلها ضمن المستجدات البيئية.

في ذات السياق اعتبره العوادة (2017) بأنه رؤية شاملة للمستقبل ولتقييم البيئتين الداخلية والخارجية، بهدف قياس التغيرات البيئية المحتمل حدوثها، وكيفية تأثيرها على المنظمة، وعلى نشاطاتها وفعاليتها بالمستقبل، وكذلك لتقييم موقفها الاستراتيجي، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف.

في هذه الدراسة، فقد قامت الباحثة بتعريف مفهوم المسح البيئي كوسيلة تستخدمها المستشفيات الخاصة الاردنية لجمع المعلومات عن بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها الداخلية، واغتنام الفرص التي يمكن الاستفادة منها والتهديدات التي تعيق عملها في بيئتها الخارجية.

### 1.1.4.1.2 أنواع المسح البيئي:

#### أولاً: المسح البيئي الخارجي للمنظمة ( External Environmental Scanning ) :

البيئة الخارجية تعني أنها مجموعة من العوامل والعناصر المحيطة بالمنظمة والخارجة عن سيطرتها، وذات التأثير المباشر وغير المباشر عليها وعلى قراراتها الاستراتيجية (الغالبى وادريس، 2015)، ويتطلب ذلك من القادة الاستراتيجيين أن يكونوا على دراية كافية بها نظراً لما تفرزه البيئة المحيطة من تغيرات دائمة ذات تأثير متبادل، ويهدف هذا الإطار من المسح البيئي إلى تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والتي يعد تقييمها واغتنام المناسب منها محدداً لمصير المنظمة، كما يهدف إلى تحديد التهديدات التي قد تشكل عقبة أمام عمل المنظمة وتؤثر على أدائها ومستقبلها (موسي وشين، 2017)، ويختلف مستوى أهمية التنبؤ بالفرص والتهديدات تبعاً على طبيعة عمل المنظمة واستقرار بيئة المنظمة، لذلك يجب على القادة في المنظمات دراستها بعمق لتعزيز التجاوب معها، ولتحقيق ذلك تم توزيعها إلى مستويين رئيسيين هما:

أ) **البيئة الخارجية العامة:** وتشير إلى الإطار البيئي العام والواسع الذي تعمل فيه شتى منظمات الأعمال بغض النظر عن مجال اختصاصها، وتتكون من عوامل بيئية واسعة تؤثر بدرجة متفاوتة على جميع المنظمات تقريباً، التي يمكن من خلالها تحديد الدوافع

الرئيسية للتغيير (Johnson , Whittington , Scholes , Angwin and Regner, 2014).

ومن تلك العوامل ما تضمنه مصطلح (PESTEL) من عناصر والذي يتبناه مفكرو الإدارة الاستراتيجية ويتكون من:

- **العوامل السياسية (Policy):** وهي مجمل الظروف السياسية التي ينجم عنها تأثير

منظمات الأعمال بها ولا سيما بدائلها الاستراتيجية، واستقرار هذه العوامل يمكن

المنظمة من استغلال الفرص المتاحة في بيئتها، وعلى غرار ذلك قد ينتج عنها

اخفاقات ومخاطر جسيمة، ومن الأمثلة على العوامل السياسية (مستوى الاستقرار السياسي، والتغيرات التي تحدث على أنظمة الحكم، والانقلابات العسكرية، والاضطرابات الداخلية، إلخ) (Johnson et al., 2014).

- **العوامل الاقتصادية (Economic):** وتطوي في مضمونها التوجهات الاقتصادية على المستوى المحلي والمستوى العالمي، ويمكن أن تشمل على المستوى الكلي مستوى التضخم والكساد ومعدلات البطالة، فضلاً على خطط التنمية الاقتصادية وما يرتبط بها، وتمتد هذه العوامل إلى السياسات النقدية والمالية في الدولة وما يتمخض عنها من أسعار الفائدة وسياسات الإقراض وأسعار الصرف وغيرها (الدوري، 2021).

- **العوامل الاجتماعية (Social):** ويندرج تحت مظلتها مجموعة القيم والأعراف والعادات وأنماط الحياة السائدة في المجتمع، والتي يعود تأثيرها على المنظمة، من خلال تمكينها من فهم العملاء وميولهم الاستهلاكية، وما له علاقة بذلك من نفقات مسؤولة عن دوام الحياة الاجتماعية (المحمدي، 2017، ص.211) وتشمل كذلك العوامل الديمغرافية والسكانية من التركيبة العمرية ومستوى التعليم والتجمعات السكانية وغيرها من العوامل التي تؤثر على القرارات الاستراتيجية للمنظمات (Johnson et al., 2014, P.36).

- **العوامل التكنولوجية (Technology):** وهي من العوامل ذات الأهمية المرتفعة في منظمات الأعمال، ويعود ذلك لتأثيرها وعلاقتها المباشرة في رفع مستوى جودة خدماتها وتميز منتجاتها وباستمرار، والذي بدوره يدعم مكانتها التنافسية بين المنظمات ويمنحها فرصة أن تكون رائدة في مجال عملها (البلوشي، 2020). حيث يمنح هذا النوع من

المسح البيئي المنظمة الفرصة للتعرف على أحدث المستجدات والتطورات التكنولوجية لمواكبتها على المستويين المحلي والعالمي (القطامين، 2019).

- **العوامل البيئية (Ecological):** وتتكون من مجموع العناصر التي تحدد سلوك المنظمات أو الأفراد الموجهة نحو الحفاظ على البيئة الطبيعية وضمان التنمية المستدامة، وتتمثل بالقضايا البيئية على المستوى المحلي والوطني والعالمي، وتغطي هذه العوامل نوعية المواقف البشرية تجاه الموارد الطبيعية، والتنوع البيولوجي، وإعادة تدوير المواد الخام، وجودة البيئة وقدرتها على التحكم في تلوث الهواء والتربة والمياه وتقليله، وتشمل كذلك التضاريس الجغرافية وطبيعة المناخ السائد في البيئة التي تعمل بها المنظمة أو التي تخطط للعمل بها (Wheleen et al., 2018).

- **العوامل القانونية (Legal):** وتتمثل باللوائح القانونية التي تخص الصناعة التي تعمل بها المنظمة، وينبغي أن تكون على دراية بها وبالتغيرات التشريعية ذات التأثير على العمليات التجارية، وتتعلق هذه القوانين بحقوق المستهلكين ومكافحة الاحتكار والتوظيف وقوانين الصحة والسلامة بالإضافة إلى قانون التجارة الإلكترونية والجمارك والضرائب وما إلى ذلك (Hitt et al., 2016).

(ب) **البيئة الخارجية الخاصة (المهمة):** وهي الاطار البيئي الأضيّق والذي يندرج تحته مجموعة من العوامل التي تؤثر على المنظمات العاملة في ذات المجال (Johnson et al., 2014) ، وحظيت بيئة المهمة (Task Environment) بمفور الأهمية، كون أثرها أكثر قرباً على قرارات المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وأكثر وضوحاً وتفاعلاً من البيئة العامة، بالإضافة إلى اختلاف مستوى تأثيرها على منظمات دون الأخرى (مجداب، 2018). ولعل من أهم هذه العوامل التي تضمنتها بيئة المهمة: المنافسون الذين يسعون إلى نفس

الأسواق أو الموارد، وكذلك الزبائن الذين يستخدمون منتجات المنظمة، بالإضافة إلى الموردين الذين يوفرون الموارد اللازم للعمليات الانتاجية، والموزعين الذين يقومون بتوفير المنفعتين المكانية والزمانية للمستهلكين، وتتضمن أيضاً المجموعات التنظيمية ذات التأثير المباشر على المنظمة والذي يجب الاستجابة السريعة له (مثل: النقابات والمؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني)، وأيضاً المنظمات التي من الممكن أن يتم التحالف معها لإنشاء مشروع مشترك، وما إلى ذلك من مؤثرات متغيرة خاصة في البيئة المباشرة في المنظمات ذات النشاط نفسه (Cherunilam, 2015).

وتكمن الاستفادة من هذا التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة بمد يد العون للقادة لتحديد النطاق الذي هو محور التنافس، الأمر الذي من شأنه تمكين الاستراتيجيين في معرفة عملاء المنظمة ومنافسيها، وما إلى ذلك من إسهامات في تمهيد الطريق أمامها لرسم استراتيجيات المنافسة المناسبة، وتحديد مسببات النجاح الجوهريّة، بالإضافة إلى تمكينهم من استحداث أدوات تدعمهم في تقييم الأهداف والمساعي (بني حمدان وادريس، 2015)

### ثانياً: المسح البيئي الداخلي للمنظمة (Internal Environmental Scanning):

ويتمثل بجميع العوامل والقوى التي تقع داخل إطار المنظمة والتي يكون لها علاقة مباشرة في أدائها، وترتبط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها مثل المكونات التنظيمية، والمكونات المادية، والمكونات المعرفية، ويهدف تحليل البيئة الداخلية لمعرفة نواحي الضعف والقوة في منظمات الأعمال، وبناءً على ذلك يكون باستطاعتها تحديد قدراتها الراهنة، والتي قد تغدو محدداً لكيفية اغتنام الفرص والحد من التهديدات المعيقة لها في محيط البيئة الخارجية (الشريف ومحلّب، 2015). ويتم ذلك بتحليل موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة، وتحليل أنشطة سلسلة



القيمة، التي تُعنى بالإنتاج وبيع وتوزيع المنتجات سواء السلعية أو الخدمية، لتوليد قيمة لدى المتعاملين مع المنظمة (Wibisono and Koesrindartoto, 2020).

وقد تم تحديد عدداً من المداخل المعيارية القابلة للقياس والوصف لتحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة ولعل من أهمها الآتي (الدوري، 2021):

(أ) مقارنة إمكانيات المنظمة الحالية مع إمكانياتها في الماضي وعبر فترات مختلفة.

(ب) مقارنة إمكانيات المنظمة مع إمكانيات المنافسين.

(ت) المقارنة مع عوامل النجاح في الصناعة التي تعمل فيها المنظمة وطبقاً لمراحل التطور التي يمر بها المنتج.

#### عناصر البيئة الداخلية:

وتتكون البيئة الداخلية للمنظمات من العناصر الآتية:

1. **الهيكل التنظيمي (Structure):** ويمكن اعتباره بأنه شبكة تنظيمية تحدد خطوط

الاتصال والسلطة وأدوار الأفراد تبعاً للتقسيمات الإدارية العمودية والأفقية، والتي تعمل معاً

من أجل إحراز الأهداف الاستراتيجية النهائية بشكل كفؤ، ويجري من خلالها تنفيذ المهام

المطلوبة بفعالية عالية، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية واتخاذ القرارات (حريم، 2020)، إلا

أنه يتأثر بدرجة استقرار البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة، فالبيئة الهادئة والمتسمة

بالاستقرار تتطلب هيكلاً تنظيمياً بسيطاً، أما في البيئة الديناميكية فيكون الهيكل التنظيمي

على مستوى عالٍ من التعقيد (العميان، 2018).

2. **الثقافة التنظيمية (Culture):** تعبر عن التراكيب البنوية من المعاني والسمات وتتألف

من المعتقدات والأعراف والقيم التنظيمية، والتي يجب أن تتميز بها المنظمات، حتى

تصنف بأنها منظمة تقوم على أساس ثابت ونظام خاص بها، وأنه باستطاعتها الوصول

إلى نتائج ومخرجات إيجابية، تعتمد في تحقيقها على مدى نجاح الخطة التنظيمية التي تركز عليها، مما يساهم في تطوير وتمكين أعضاء التنظيم في شتى المجالات المهنية. أي أن هناك ارتباط صريح بين استراتيجية المنظمة وثقافتها التنظيمية، والقصد من ذلك أن أي تغيير يطرأ على الخطة التنظيمية يترتب عليه تغييراً في ثقافتها التنظيمية بحيث يتم توجيه جميع الجهود باتجاه واحد وهو تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة (الرواشدة، 2019).

3. **الموارد المتاحة (Resources):** ويقصد بها أصول المنظمة وتتألف من أصول مادية،

وأصول تنظيمية، وأصول بشرية تشتمل على المعرفة والمهارات والقدرات والمواهب

الإدارية، وتعد موارد المنظمة مرتكزاً في صياغة استراتيجيتها، حيث يتم تخصيصها بشكل

كفؤ في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة وميزتها التنافسية (Phina, 2020).

وترى الباحثة أن البيئة بشقيها جزء لا يتجزأ عن منظمات الأعمال، وأن المنظمات لا ينبغي أن

تترك صياغة استراتيجياتها للصدفة دون تبني تدابير مبكرة تتمثل بالمسح البيئي، والذي يساعدها

في الوصول الى نقطة تناظرٍ وتمائلي استراتيجي بين القوى الاستراتيجية في البيئة الخارجية وفي

البيئة الداخلية للمنظمة، وذلك من خلال جمع أكبر قدر من المعلومات، وتحليلها بطريقة ممنهجة

تجعل بمقدورها توقع القوى المؤثرة فيها، والإدراك الصريح لإمكانياتها الداخلية المتوفرة، وحشد

وتجهيز تلك الامكانيات لمعالجة مسببات وهنها وضعفها الداخلي، ولتستشعر بها المهددات

والمعوقات الخارجية التي قد تؤدي إلى انحدار في مسيرتها نحو النجاح، الأمر الذي سيجعل منها

منظمة يقظة في تعاملها مع البيئة، وبارعة في استكشاف فرص التسويق والمنافسة المحيطة

واستغلالها بشكل يساهم في صياغة استراتيجية ناجحة تمكنها من احراز أهدافها الاستراتيجية ودوام

عطائها ونموها وتقليص الفجوة بين الواقعين الحالي والمنظور.

### 2.4.1.2 البُعد الثاني: صياغة الاستراتيجية (strategy Formulation):

الهدف الأساسي من صياغة الاستراتيجية هو تحويل الظروف الحالية والمتمثلة بنقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية، وكذلك الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، إلى أهداف قابلة للتحقيق (الجنابي، 2019)، وأضاف على ذلك (Thongsookularn 2019) بأنها عملية لبناء رسالة المنظمة ورسم أهدافها والاختيار بين بدائلها الاستراتيجية للوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتعد عملية صياغة الاستراتيجية حلقة الاتصال بين الجانبين النظري والواقعي في المنظمات، والتي تؤول إلى نتائج ملموسة وذات معنى (الغالبى وإدريس، 2015)، وتمر صياغة الخطة الاستراتيجية للمنظمة بخطوات تتابعية ومؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية، يمكن توضيحها كآلاتي:

#### 1.2.4.1.2 رؤية المنظمة (Vision):

تقوم معظم منظمات الأعمال بصياغة رؤية استراتيجية تعد بمثابة أدلة تأسيسية في تحديد أهداف المنظمة، وتأتي صياغة الرؤية في أولى خطوات صياغة الاستراتيجية، وتعتبر الرؤية عن الطموحات والآمال التي ترنو المنظمة للوصول لها على المدى البعيد أي أنها ذات توجه مستقبلي وقبول واسع لدى موظفي المنظمة (عبد الرزاق وسلمان، 2019).

وتُعنى الرؤية بالمستقبل التي تطمح المنظمة إلى خلقه والتي من شأنها أن تبعث الحماس لدى

العاملين في المنظمة والالتزام بتحقيقها (Johnson et al., 2014.)

ووصفها المحمدي (2017) بأنها بمثابة أداة استرشادية وفكرة عامة توضح المنظور المستقبلي

للإدارة والعاملين، وتبعث الشعور بالولاء والانتماء، كما أنها تصف الغايات المرجوة، وتصف

مجموعة المبادئ والمعايير التي تساعد في تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة والتعريف بالنجاح التنظيمي.

وأشار عثمان (2019) أن القيادات الاستراتيجية لا يمكن أن تمارس دورها القيادي والمتمثل باتخاذ القرارات الاستراتيجية المتجهة نحو المستقبل في ظل عدم وجود رؤية واضحة ومميزة تعد خارطة الطريق والأساس لما يأتي بعدها من مراحل.

#### 2.2.4.1.2 رسالة المنظمة (Mission):

تعتبر الرسالة وسيلة بالغة الأهمية لتدعيم هوية المنظمة ولمنحها طابعاً يميزها عن مثيلاتها، بحيث تعكس الاتجاه الاستراتيجي الأساسي والذي ينبثق عنه إحرار الأهداف المرجوة ورفع جودة أدائها المالي وغير المالي (بني حمدان وإدريس، 2015).

ويهدف بيان الرسالة إلى تزويد العاملين وأصحاب المصالح في المنظمة حول ما يجب القيام به بشكل أساسي (Johnson et al., 2014).

وتعتبر الرسالة عن بيان الغرض الأساسي والفريد الذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى في نفس المجال، وتحدد بشكل صريح على المستوى الضيق قيمة المنظمة واتجاهها العام، وعلى المستوى الواسع والمنتجات والخدمات التي تقدمها والأسواق التي تسعى في اختراقها (العامري والغالبي، 2014).

كما تعبر الرسالة عن سياق عمل المنظمة وعملياتها وإمكانياتها، بحيث تعكس صورتها التي ترغب الظهور بها أمام الأطراف المستفيدة منها من خلال منتجاتها وخدماتها وأسواقها (القطامين، 2019).

## أهمية رؤية ورسالة المنظمة:

في ضوء ما تم ذكره آنفاً تعتبر الرؤية الاستراتيجية ورسالة المنظمة نقطة الانطلاق في التخطيط الاستراتيجي، وينبثق عنهما الفوائد الآتية (Thongsookularn, 2019) (Kopaneva, 2019):

1. تحديد الغرض الأساسي من وجود المنظمة وتلهم العاملين بشعور الانتماء.
2. تحديد أنواع العمليات التنظيمية كونها من أسباب وجود المنظمة، ووجودها يمثل مؤشرات الاتجاه إلى الأهداف الفعلية.
3. تعتبر بمثابة نقاط توجيه مركزية للعاملين لتعريف أنفسهم في المنظمة.
4. تساهم في تحويل الأهداف إلى توصيفات وظيفية ومهام يتم إيجادها لتحقيق تلك الأهداف.
5. تساهم في توضيح الفلسفة الأساسية للمنظمة وفي تحديد قيمها.

### 3.2.4.1.2 الأهداف الاستراتيجية (Objectives):

تعتبر الأهداف الاستراتيجية عن النتائج المرجوة للأفراد والجماعات والمنظمات. وعن النهج الإرشادي لعملية الإدارة الاستراتيجية، والمتبع لقياس الأداء الذي تسعى المنظمة للوصول إليه بفعالية، والذي يؤثر بشكل مباشر على استمرار وازدهار نشاطها (Sadq, 2019).

وترتبط الأهداف الاستراتيجية مباشرة برسالة المنظمة ورؤيتها، وتعد الركيزة التي يستند عليها متخذو القرارات في المنظمة لتوسيع الأنشطة وتطويرها، حيث تسعى المنظمة إلى تحويلها لأهداف تفصيلية بعد غرلة وتحديد البدائل المتاحة، وتحقيقها خلال الفترة المخصصة للخطة الاستراتيجية (بشير، 2019).

يمكن التمييز بين الأهداف والغايات على أساس البعد الزمني والشمولي، إذ تمثل الغايات الاستراتيجية للمنظمة (الأهداف العامة) والنتائج النهائية التي تأمل الوصول لها على الأمد الطويل

والتي تنبثق من رسالة المنظمة، ويعتمد مدى تحقيقها على كيفية استخدام موارد المنظمة، بينما تمثل الأهداف الاستراتيجية الانجازات التي ترغب المنظمة بتحقيقها على الأمد المتوسط وقد تختلف من منظمة لأخرى تبعاً لاختلاف المنظمات واختلاف طرق عملها، وتنبثق الأهداف من الغايات الاستراتيجية ويطلق عليها مصطلح الأهداف الفرعية نظراً لانبثاقها من أهداف تتصف بالأكثر شمولية، مما يعني أنها أكثر تخصيصاً وتحديداً في مضامينها (الغالبى والزيادي، 2020).

وتطمح منظمات الأعمال الناجحة لتحقيق غاياتها والتي قد تشمل على غاية واحدة أو ما يعلوها من غايات أخرى، بينما الأهداف الاستراتيجية تنفرع إلى ثلاثة مستويات يتم صياغتها تبعاً للبعد الزمني لتحقيقها والبعد التنظيمي، يكون أولها الأهداف التشغيلية التي يشارك في صياغتها الإدارتين الوسطى والإشرافية وهي تخدم المدى القصير، وتقود المنظمة لتحقيق النوع الثاني من الأهداف والمتمثل بالأهداف التكتيكية، حيث يقع على عاتق الإدارتين العليا والوسطى في المنظمة صياغتها، وتتسم بأنها أهداف متوسطة الأجل، وتحقيقها يؤدي إلى الوصول إلى أهداف المنظمة ككل والمتمثلة بالأهداف الاستراتيجية والتي يتم وضعها من قبل الإدارة العليا في المنظمة وتمثل النتائج الكلية المطلوبة وتتسم بالأهداف طويلة الأجل (درة وجرادات، 2014).

ويشير Sokowski (2015, P.43) أنه حتى يتم الاعتماد على الأهداف في صياغة الاستراتيجية يجب أن تتصف بالخصائص التي يمتلكها مصطلح SMART وهو مصطلح يختصر عدة كلمات يمثل كل حرف منها خاصية يمكن توضيحها بالآتي:

❖ **محددة (S = Specific):** ويعني ذلك أن يكون الهدف المراد تحقيقه محدداً من حيث

مستوى الانجاز المنشود ونسبة الحصة السوقية أو نسبة الربحية.. الخ.

❖ **قابلة للقياس (M = Measurable):** أي أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي، وترتبط

هذه الخاصية بالخاصية الأولى فما هو محدد بدقة يسهل قياسه.

❖ **قابلة للتحقيق (A = Attainable):** ويشير ذلك إلى أن الأهداف يجب أن تكون ضمن

الإطار المنطقي والواقعي، والذي يتوافق مع القدرات والامكانيات المتاحة واللازمة لتنفيذه وتحقيقه.

❖ **ذات صلة (R = Relevant):** تتميز بأنها أهداف تتناسب مع مجال عمل المنظمة والحدود

الزمنية والقدرات المتاحة، فإذا كان الهدف هو إطلاق منتج جديد، فينبغي أن يتلاءم مع الأهداف العامة للمنظمة.

❖ **محددة زمنياً (T = Time-Based):** ويعنى أن يتم وضع خطة زمنية محددة للبدء بالعمل

على الهدف والانتهاؤ منه وتحقيقه، لأن تحديد الإطار الزمني من شأنه المساهمة في قياس فعالية الهدف.

#### أهمية الأهداف الاستراتيجية:

مما لا شك فيه أن أي استراتيجية يتم صياغتها تُبنى على جملة الأهداف الاستراتيجية، لأن

وضعها وتحديدنا بطريقة منطقية وترابطية سيؤول بالمنظمة لتحويل رؤيتها ورسالتها إلى مستويات

أداء مرغوبة قابلة للتحقيق، وبناءً على ما سبق فقد حظيت الأهداف الاستراتيجية بأهمية بالغة في

منظمات الأعمال يمكن توضيحها كآلاتي (الدوري، 2021) (المحمدي، 2017) (Cherunilam, )

: (2015)

• وصف المستقبل البعيد للمنظمة وتحديد الوجهة الاستراتيجية التي ستسير عليها المنظمة

لإنجاح استراتيجيتها الرئيسية.

• تعتبر خارطة الطريق والموجه في اتخاذ مختلف القرارات، والملائمة لتغاير المواقف التي

تواجه المنظمة.

- تساهم في تحفيز العاملين على الأداء، إذا تم وضعها ضمن معايير تتوافق مع حدود قدراتهم وإمكانياتهم وبدون تجاوز.
- إسهاماتها في توزيع المهام والأدوار بين التقسيمات الإدارية في المنظمة، والمؤدية الى تحديد السلطات والمسؤوليات.

#### 4.2.4.1.2 رابعاً: تكوين البدائل والاختيارات الاستراتيجية ( strategic choices and

#### :(Alternatives

يقصد بالخيارات الاستراتيجية بأنها المسار الذي يتجه نحو عملية اتخاذ القرارات بشأن أنجع بديل استراتيجي من حزمة من البدائل المتاحة، والذي يتناسب مع قدراتها وإمكانياتها والذي يمكن المنظمة من تحديد خارطة الطريق التي تحقق من خلالها أهدافها ورسالتها ورؤيتها (قاصب، 2019).

كما تتعلق الخيارات الاستراتيجية بالقرارات التي تخص مستقبل المنظمة، والطريقة التي تحتاجها للاستجابة للعديد من الضغوط والتأثيرات البيئية، ولذلك يجب أن تأخذ دراسة الاستراتيجيات المستقبلية في الاعتبار حقائق تجسيد الاستراتيجية إلى أعمال والتي بدورها يمكن أن تشكل قيوداً كبيرة على الاختيار الاستراتيجي (Johnson et al., 2014).

ويتم الكشف عن استراتيجيات بديلة مجدية في ظل عملية المسح البيئي الذي يُعد أساساً لاتخاذ قرارات صياغة الاستراتيجية، حيث يجري اقتراح الاستراتيجيات من قبل المديرين والموظفين المشاركين في التحليل الاستراتيجي وعملية الاختيار، وتقييم هذه الاستراتيجيات البديلة والخيارات وتصنيفها بقائمة حسب الأولوية لاختيار أفضل الاستراتيجيات (David, 2011).

وتتفرع الخيارات الاستراتيجية إلى ثلاثة مستويات رئيسية وتصنف كالاتي:



## 1. مستوى المنظمة (Corporate Level): وتصف هذه الاستراتيجية الاتجاه العام

للمنظمة من حيث النمو وإدارة أعمالها المختلفة، حيث يتم بلورته مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والتحديات البيئية، والإمكانيات المتاحة في المنظمة، ويتأسس ذلك منظومة استراتيجية توضح كيفية تنفيذ الأهداف على مستوى المنظمة. ويتناسب هذا المستوى من الاستراتيجية بشكل عام مع الاستراتيجيات الرئيسية الثلاث والمتمثلة بالآتي ( Johnson, et al., 2014):

### ❖ استراتيجية النمو (Growth Strategy): تتبناها المنظمات التي ترغب في

نمو أصولها وتوسيع نشاطاتها وزيادة مبيعاتها وحصتها السوقية، من خلال الدخول إلى أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة أو بديلة ذات مزايا أعلى، وتلجأ المنظمات بشكل عام لمثل هذا النوع من الاستراتيجيات عندما تمارس نشاطاً صناعياً مضطرباً بهدف تقليل المخاطر وتحقيق البقاء (الدوري، 2021)

### ❖ استراتيجية الاستقرار (Stability Strategy): وتتبناها المنظمات في حال عدم

توفر موارد مادية ومالية كافية بتحقيق المزيد من النمو، وذلك بهدف الحفاظ على ما حققته من انجازات في الوقت الماضي، وللدفاع عن وضعها الراهن والبقاء في نفس حجمها أو النمو بشكل بطيء، ويطلق عليها أيضاً مسمى استراتيجيات النمو المحدود، وترتكز هذه الاستراتيجية على عدم إجراء تغيير جوهري على عمليات المنظمة، ويعتمد نجاحها على استقرار الصناعة والبيئة التي تعمل بها ( Wheleen et al, 2018).

## ❖ استراتيجية الانكماش (Retrenchment Strategy): تتبناها المنظمات في

حال تعرضت لتدني مستوى أدائها عن السابق. ويتم الاعتماد على هذه الاستراتيجية خلال فترة الركود، والمنافسة الشديدة، وندرة الموارد. وكذلك عند تعرض المنظمة للفشل تصبح هذه الاستراتيجية ضرورة ملحة لبقاء المنظمة. وتتضمن تبني عدة استراتيجيات منها (استراتيجية التحول) عندما تعتمد المنظمة تغيير نشاطها واللجوء إلى نشاط آخر، وكذلك (استراتيجية تخفيض الأنشطة) عند تدهور أدائها بهدف التقليل من النفقات، وفي حال لم تتجح هذه الاستراتيجيات في انقاذها من الفشل فقد يتم التخلي عن الأنشطة تمامًا وقد يتم تصفية الوحدة وإشهار الافلاس وهو ما يطلق عليه (استراتيجية التصفية) (القطامين، 2019).

## 2. مستوى وحدات الأعمال (Business Units Level): ويرتبط هذا المستوى من

الاستراتيجيات بكسب الأرباح، وتحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في قطاع الصناعة، أو السوق المحدد الذي تخدمه وحدة الأعمال، وذلك مع الأخذ بواقع منظمات الأعمال التي تحوي مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال، حيث يقع على كاهل كل رئيس وحدة صياغة استراتيجيتها الخاصة وتنفيذها بما يصب في صالح الوحدة، وبالتنسيق مع الإدارة العليا للمنظمة، مما يعني أن وحدات الأعمال تؤدي دوراً مسانداً لدعم مساعي الإدارة العليا في المنظمة لإنجاز أهدافها الاستراتيجية. وتتمثل بالاستراتيجيات

التنافسية التالية (Hitt et al., 2016):

❖ استراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership): والتي تشير إلى تخفيض

الكلفة الانتاجية بحيث يكون بالإمكان بيع المنتجات بسعر أقل من المنافسين  
وبنفس مستوى الجودة.

❖ استراتيجية التمايز (Differentiation): وتساهم هذه الاستراتيجية في زيادة

الأرباح من خلال انتاج منتج مميز وفريد من حيث الخصائص وذو قيمة ليتفوق  
على منتجات المنافسين، مما يؤدي لكسب ولاء الزبائن الأمر الذي يساهم في  
تخفيض حساسيتهم تجاه السعر المرتفع.

❖ استراتيجية التركيز (Focus): والتي تتبناها المنظمات لاستهداف شريحة معينة

من الزبائن دون غيرها وتبدأ بالعمل على وضع كافة امكانياتها وجهودها في تلبية  
احتياجات هذه الشريحة.

3. المستوى الوظيفي (Functional Level): تنتشعب وحدات الأعمال في المنظمة الى

مجالات وأنشطة وظيفية تتضمن (الانتاج والعمليات، والموارد البشرية، والموارد المالية،  
والتسويق)، ويمكن النظر الى هذا المستوى من الاستراتيجية على أنه النهج الذي يتبعه أي  
من المجالات الوظيفية لتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة ووحدات أعمالها، من خلال  
وضع استراتيجيات تهدف إلى رفع إنتاجية الموارد إلى حدها الأقصى، وبشكل يساند  
استراتيجية وحدات الأعمال الذي يتبعه المجال الوظيفي. ويهتم بتطوير الكفاءات لتحسين  
مستوى أداء المنظمة أو وحدات الأعمال وتحقيق ميزة تنافسية (Hill, 2017).

ويرى (العنزي، 2018) أن الاستراتيجية الوظيفية تتكامل عمودياً مع المستويين السابقين الذكر، بحيث تشتق منهما وتهدف إلى دعم تنفيذها بكفاءة. وتتكامل كل منهما أفقياً مع غيرها من الاستراتيجيات الوظيفية في علاقة تكامل وتنسيق وتعاون.

#### 5.2.4.1.2 وضع السياسات والمبادئ التوجيهية (Policies):

يقصد بالسياسات بأنها تلك الأطر التي من شأنها الاسهام في تحديد التوجهات لعمليات صنع واعتماد القرارات وتأدية المهام ومزاولة الصلاحيات والسلطات، وعليه يمكن اعتبارها حلقة تربط بين عمليتي الصياغة والتنفيذ (موسي وشين، 2017).

يرى كل من درة وجرادات (2014) أن المنظمة بعد أن تختار استراتيجيتها الأنسب وفقاً لنتائج تحليل الموقف، تحتاج لتحديد السياسات اللازمة والمهمة في عملية التنفيذ، نظراً لإسهاماتها الواضحة في نقل التوجه الاستراتيجي العام والاستراتيجيات المعتمدة إلى قواعد عملية يمكن تطبيقها على أرض الواقع، وتصنف السياسات على مستويين (العام والخاص)، ويتضمن المستوى العام سياسات تشمل كافة التقسيمات الإدارية والعاملين، بينما يتضمن المستوى الخاص سياسات تخص الوظائف الإدارية بالمنظمة كالتسويق والانتاج والوظائف المالية والبشرية.

وفي هذه الدراسة عرفت الباحثة مرحلة صياغة الاستراتيجية بأنها عملية تقوم بها المستشفيات الخاصة الاردنية لتجسيد الاستراتيجية من فكرة عامة الى أهداف قابلة للتطبيق والتحقيق، واختيار أفضل وأنسب مسار للعمل من شأنه أن يساعد على تحقيق الأهداف. بالاعتماد على البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من المرحلة السابقة والمتمثلة بالمسح البيئي.

وترى الباحثة أن مرحلة صياغة الاستراتيجية تعزز قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال ترجمة طموحاتها ورغباتها إلى رؤية ورسالة وأفكار قابلة للتنفيذ، من خلال اختيار الاستراتيجية المناسبة من بين البدائل الاستراتيجية وبما يتناسب مع وضع المنظمة الراهن ونتائج

تحليل المعلومات التي تم جمعها عن البيئة الخارجية، وكذلك وضع السياسات اللازمة للبدء في عملية التنفيذ الاستراتيجي.

تعتبر تنفيذ الاستراتيجية العملية الإبداعية للإدارة الاستراتيجية للحصول على النتائج المرجوة بعد صياغة الاستراتيجية، كما يعد التنفيذ الاستراتيجي خطوة رئيسية تشمل التعويض والتقييم والتحفيز والسيطرة. إذ انها تتولى ترجمة الخطط المصاغة إلى الإجراءات العملية التي تؤدي في الواقع إلى فعالية الأداء التنظيمي (Suphattanakul, 2017).

وفي هذه المرحلة يتم نقل الاستراتيجية من الحيز النظري الى الحيز التطبيقي، بوضع الاستراتيجية المختارة للمنظمة موضع التنفيذ. وتتضمن في طياتها مستلزمات تشمل تصميم الهيكل التنظيمي، وتوزيع الموارد، وتطوير عملية صنع القرار، وإدارة الموارد البشرية (Ibrahim and Musa, 2020).

ومن وجهة نظر (Tapin, Sritoomma and Luangamomlert, 2020) فإن تنفيذ الاستراتيجية يعد مفتاحاً حاسماً لتحويل الخطة الاستراتيجية إلى عمل، وذلك من خلال تفعيل الاستراتيجية وإضفاء الطابع المنظمي عليها، مما يعني أنها عملية تؤثر في جميع أفراد المنظمة، ابتداءً من أعلى مستوياتها إلى أدناها من أجل دفع الاستراتيجية إلى ممارسات تنظيمية. ويعتبر تنفيذ الاستراتيجية الجزء الأكثر تعقيداً من مجمل مراحل الإدارة الاستراتيجية، إذ تتطلب تطوير ودمج الهياكل التنظيمية وأنظمة التحكم والثقافة المنظمة بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية (Taylor and Buumba, 2020).

وتمكننا الباحثة بعد الاطلاع على العديد من الدراسات ذات الصلة بتنفيذ الاستراتيجية ومن بينها دراسة (Kerubo et al. 2020) بتحديد تعريفها على أنها سلسلة من الأنشطة والعمليات المترابطة

التي تمارسها المستشفيات الخاصة الاردنية لتنفيذ الاستراتيجية المصاغة وتطبيقها على أرض الواقع من خلال تخصيص ميزانيات وبرامج تنفيذية واجراءات تضمن ذلك.

### 1.3.4.1.2 أبعاد تنفيذ الاستراتيجية:

تشتمل هذه الأبعاد على كيفية الإجابة على عدد من الأسئلة التي تمثل ركناً مفصلياً مهماً في تنفيذ الاستراتيجية، ويمكن توضيح هذه الأسئلة على النحو الآتي:

#### من الذي سينفذ الخطة الاستراتيجية؟

من المتعارف عليه في منظمات الأعمال كما أشار الدوري (2021، ص.246) أن الإدارة العليا تقوم بوضع الخطط الاستراتيجية وعملية التخطيط الاستراتيجي بشتى نشاطاتها، بينما عملية التنفيذ ووضع البرامج التنفيذية لتلك الخطط تقع على عاتق مديري الإدارات الوسطى والخط الأول، وقد تصل لجميع الأفراد في كافة المستويات.

#### ما هي متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية؟

تتطلب مرحلة تنفيذ الاستراتيجية تهيئة المنظمة من كافة الجوانب الإدارية والوظيفية، بشكل يضمن دخول الخطة حيّز التنفيذ، من خلال ايجاد التماسق والتكامل بين الوظائف ومختلف الوحدات التنظيمية، ورسم الإطار العام لتنفيذ الاستراتيجية، وكذلك توفير هيكل ملائم، ولتحقيق ذلك لا بد من توفير متطلبات أساسية يمكن توضيحها كآتي (موسي وشين، 2017، ص:84-85):

أولاً: البرامج التنفيذية (Programs and Tactics): تتضمن بيان الأنشطة أو الخطوات

اللازمة لدعم الاستراتيجية، وتعبّر عن مجموعة من التكتيكات التي تجعل الاستراتيجية ذات

منحى عملي. قد يندرج تحتها إعادة هيكلة المنظمة أو تغيير ثقافتها الداخلية.

ثانياً: الميزانيات (Budgets): هي توضيح لبرامج المنظمة من حيث القيم المالية، وتتضمن الميزانية التكلفة التفصيلية لكل برنامج. بحيث لا تختص الميزانية بتفصيل برامج الاستراتيجية قيد التنفيذ فحسب، بل تحدد أيضاً من خلال البيانات المالية الأولوية للتأثير المتوقع على المستقبل المالي للمنظمة.

ثالثاً: الإجراءات (Procedures): هي سلسلة من الخطوات أو التقنيات المتسلسلة التي تصف بالتفصيل كيفية القيام بمهمة معينة. وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها من أجل إكمال برامج المنظمة.

وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى نموذج العناصر الإدارية السبعة اللازمة لإنجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي، والذي ابتدعه شركة ماكينزي الاستشارية، وأطلقت عليه مسمى (McKinsey 7S Framework)، حيث يتضمن سبعة عناصر لها إسهاماتها في تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة بشكل كفؤ وفعال، وأكد القائمون على هذا النموذج ضرورة إعطاء جميع عناصره أهمية متساوية لتحقيق أفضل النتائج، وتتلخص هذه العناصر بالآتي:

1. الهيكل (Structure): ويمثل الطريقة التي يتم بها تنظيم أقسام ووحدات الأعمال

ويتضمن معلومات عن الصلاحيات والمهام والمسؤوليات. فهو المخطط التنظيمي للمنظمة

(Putra, Syah, Pusaka & Indradewa, R, 2019).

2. الأنظمة (Systems): هي عمليات وإجراءات المنظمة، والتي تكشف عن الأنشطة

اليومية وكيفية تدفقها واتخاذ القرارات. وكذلك تحديد الأنظمة التي تحدد كيفية تنفيذ الأعمال

ويجب أن تحوز على التركيز الرئيسي للمديرين أثناء التغيير التنظيمي (Chareanporn, )

(Mingmalairaks & Jongsureyaphas, 2020).

3. الاستراتيجية (Strategy): وهي الخطة التي تضعها المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية

مستدامة وتحقيق النجاح التنافسي في السوق (Gechkova & Kaleeva, 2020).

4. النمط الإداري (Style): يمثل النمط الطريقة التي تُدار بها المنظمة من قبل كبار

المديرين، وكيف يتفاعلون، وما هي الإجراءات التي يتخذونها وقيمتها الرمزية

(Widiantoro, Herawaty, Rizal & Fitriyana., 2020).

5. المهارات (Skills): هي المهارات التي يمتلكها موظفو المنظمة بشكل جيد للغاية. وهي

تشمل أيضًا القدرات والكفاءات التي تميز المنظمة عن غيرها، والتي تمكنها من تحويل

المعلومات الى واقع تطبيقي (Putra et al., 2019).

6. فريق العمل (Staff): يهتم هذا العنصر بنوعية وعدد الموظفين الذين ستحتاجهم المنظمة

والكيفية التي سيتم بها تعيينهم وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم (Al-Masaeid, 2020).

7. الثقافة المشتركة (Shared culture): وهي القواعد والمعايير التي توجه سلوك

العاملين وإجراءات المنظمة، وبالتالي فهي أساس كل منظمة وهويتها (Clarke, 2020).

**كيف سيتم تنفيذ البديل الاستراتيجي المُختار؟**

وهنا يتوجب التأكد من أن المنظمة وضعت بناءها التنظيمي بما يتلاءم مع الاستراتيجية قيد

التنفيذ، وأن يجري تحديد التغييرات التنظيمية التي يجب إجراؤها -إن وجدت- في طريقة إنجاز

العمل، وكذلك التأكد عن كثب بأن القدرات المالية والبشرية على أتم الاستعداد لعملية التنفيذ، مع

تحديد نوع المهارات المطلوبة في وظائف معينة لإنجاز الاستراتيجية، الأمر الذي قد يستدعي إنهاء

تكليف بعض العاملين أو تدريبهم وتطوير مهاراتهم، أو تعيين عاملين جدد بمهارات عالية،

بالإضافة للتأكد من أن النشاطات تُنفذ بالشكل الصحيح وباتجاه مرامي الأهداف المطلوب الوصول

إلى تحقيقها (القطامين، 2019).



### 2.3.4.1.2 خطوات تنفيذ الاستراتيجية:

تتضمن عملية تنفيذ الاستراتيجية ثلاث خطوات رئيسية يمكن توضيحها كالآتي (درة، وجرادات، 2014):

- **تفصيل الاستراتيجية:** والهدف منها تحويل الاستراتيجية إلى خطة مفصلة، على هيئة أهداف تشغيلية تكون أكثر تحديداً من حيث المدة الزمنية المطلوبة لتنفيذها، مع عدم ابقاء الأهداف على المدى البعيد، شريطة أن يكون لها ارتباطات منطقية بالأهداف الاستراتيجية.
- **امتلاك القدرات القيادية:** والمقصود من ذلك هو مدى امتلاك القائد القدرة على تحريك الموارد المتوفرة بكفاءة باتجاه الأهداف المنشودة.
- **التعبئة الاستراتيجية:** وتعني مقدرة الإدارة العليا في المنظمة على حشد كافة الطاقات المادية والبشرية الضرورية لإنجاح عملية التنفيذ للاستراتيجية التي وقع عليها الاختيار. وترى الباحثة أن عملية التنفيذ الاستراتيجي تتطلب اهتماماً كبيراً من قِبَل الإدارة العليا في المنظمة، لما لها من دور فعال في انجاح الاستراتيجية المختارة أو إخفاقها، حيث أن التنفيذ الفعال والصحيح يسمح بالتعويض عن الأخطاء التخطيطية، من خلال التحليل المبني على التفكير المنطقي والاستراتيجي والمعلومات المتاحة، وكذلك الحال عندما يكون التنفيذ غير فعال للخطة المعتمدة والمصاغة بالطريقة الصحيحة فإنه سيؤدي إلى إخفاقها وفشلها، وكذلك فإن الجهود المبذولة في عملية الصياغة ستؤول دون جدوى للمنظمة. ولتحقيق ذلك هناك مستلزمات لا يمكن التغاضي عن وجودها في هذه المرحلة، تتضمن تحديد الأهداف التشغيلية، ووضع البرامج التنفيذية ذات المواعيد المحددة، ووضع السياسات والبرامج والاجراءات اللازمة، بالإضافة الى توجيه الموارد التنظيمية اللازمة لعملية التنفيذ، للإتيان بأفضل النتائج.

#### 4.4.1.2 البُعد الرابع: الرقابة والتقييم (Evaluation and Control):

تعرف الرقابة الاستراتيجية بأنها عملية ممنهجة لتقييم عمليات بناء الاستراتيجية من بدايتها إلى نهايتها، بهدف التيقن من كفاءة وفعالية التخطيط والتنفيذ، والبرهنة على سلامة التدابير والخطوات التي تم اتباعها، وتحديد مواطن الخلل بطرق يمكن قياسها أو وصفها لاتخاذ ما من شأنه معالجتها، ومساعدة المسؤولين على قيامهم بتقييم مستوى التقدم الذي تحرزه المنظمة صوب تحقيق أهداف الأداء الاستراتيجي، وتحديد المجالات التنفيذية التي بحاجة الى اعتناء أكبر (الجنابي والعامري، 2020).

وأضاف القطامين (2019) بأن عملية الرقابة والتقييم تبدأ فعلياً جنباً إلى جنب مع مرحلة التنفيذ، حيث تتم عملية مراقبة التنفيذ وتحديد الانحرافات والقيام بعمليات التصحيح أولاً بأول، ويعتبر تتبع ورصد مصدر الخطأ ومعالجته وتوثيق كافة الاجراءات من أساسيات نجاح عملية التقييم.

وتعد مرحلة الرقابة والتقييم هي الأخيرة في عملية الإدارة الاستراتيجية، وهي مرحلة مهمة نظراً لتواجد المنظمات في بيئة تتسم بالديناميكية، ومن أنشطتها تقييم العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة والتي هي أساس الاستراتيجيات الحالية، وقياس الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية. وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن الاستراتيجية المنفذة تلبى الأهداف الاستراتيجية المُعلن عنها والمُخطط لها (David, 2011).

وفي هذه الدراسة قامت الباحثة بتحديد مفهوم عملية الرقابة والتقييم بأنها مجموعة الإجراءات والنشاطات التي تقوم بها المستشفيات الخاصة الاردنية والتي تتضمن مقارنة الأداء الفعلي مع الخطة الموضوعة لها حيث تتعلق بمستوى تنفيذ الخطة بنجاح وتحقيق الأهداف الموضوعة.

#### 1.4.4.1.2 أهمية الرقابة والمتابعة في المنظمات:

تعد عملية الرقابة أداة ارشادية للإدارة العليا تساعد في تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك باتباع خطوات رقابية وتقييمية، وتقديم معلومات تتعلق بالقضايا الاستراتيجية للتأكد من أن سير العملية يتم وفق الأسس الرامية لتحقيق النتائج المخطط لها مسبقاً، أو تمكينها من تحديد مناحي الضعف والخلل لعملية الإدارة الاستراتيجية بأكملها وتعديل ما يضمن الوصول إلى ما ترنو إليه، ويمكن تلخيص أهميتها بجملة من البنود يمكن توضيحها كالآتي (الغالبى وادريس، 2015):

- تساعد المنظمة في التغلب على حالات عدم التأكد وممارسة الاستباقية للتغيرات البيئية والتكيف مع ما يستجد من حالات طارئة، وذلك لأن المنظمات لا يمكن أن تحقق أهدافها بمعزل عن المحيط ودون ظهور اشكاليات مهما كانت صغيرة.
- تتيح المجال أمام المنظمة لمعالجة الأخطاء أولاً بأول مما يعني تقليل ازدحام الأخطاء، لأن بازديادها ستتعرض المنظمة إلى مواقف فادحة الأثر.
- تمكين المنظمة من التعامل بحكمة مع التعقيد التنظيمي والذي يتزايد مع زيادة حجم المنظمات واستخدام التقنيات التكنولوجية فيها، وعند اتباع نظام الرقابة تستطيع المنظمات تبسيط التعقيد وتسهيل التعامل معه.
- ضبط العملية الانتاجية من حيث وضع المعايير الدقيقة والالتزام بالعمل وفقها لتقليل الأخطاء والوصول إلى مستوى من الجودة وبذات الوقت تخفيض التكاليف.

### 2.4.4.1.2 مستويات الرقابة الاستراتيجية (Levels of Strategic Control):

يرى كل من الدوري (2021) والقطامين (2019) وCherunilam (2015) أن الرقابة الاستراتيجية تصنف إلى ثلاثة مستويات تختلف تبعاً لاختلاف المستوى الإداري، وفي ذات الوقت تتوافق مع مستويات الاستراتيجية ابتداءً من الاستراتيجية الكلية وعبوراً باستراتيجية وحدات الأعمال وانتهاءً بالاستراتيجية الوظيفية، وسيتم توضيحها حسب الآتي:

• **الرقابة على المستوى الاستراتيجي (Strategic Control):** وهي تلك الرقابة التي يزاولها القادة الاستراتيجيون في قمة الهرم التنظيمي، والتي تركز على التوجهات الاستراتيجية والفاعلية العامة للمنظمة، وتهدف إلى ضمان سير العمليات التنفيذية تجاه الأهداف الاستراتيجية الموضوعية وبما يخدم مستقبلها ومجتمعها.

• **الرقابة على المستوى التكتيكي (Tactical Control):** وفي هذا المستوى يتم التركيز على الجانب المرتبط بعملية التخطيط والتنفيذ في الإدارة الوسطى من خلال توزيع وهيكله الأدوار والمسؤوليات الوظيفية، وتهدف إلى مطابقة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف.

• **الرقابة على المستوى التشغيلي (Operational Control):** وهنا يتولى مديرو الإدارات التركيز على العمليات التشغيلية في المنظمة ومتابعة إجراءاتها ونشاطاتها التفصيلية. وبالرغم من أن هذه المستويات الثلاثة من الرقابة يتم ممارستها في مستويات إدارية متباينة إلا أنها تتسم بالتكاملية والاعتمادية، لأن الأنشطة التي تمارس في المستويين التكتيكي والتشغيلي تنبثق من مظلة أنشطة المستوى الاستراتيجي في المنظمة.

### 3.4.4.1.2 خطوات الرقابة والتقييم الاستراتيجي:

يشترط لنجاح مرحلة الرقابة والتقييم مرورها بسلسلة من الخطوات تتسم بالتتابع المنطقي، نظراً لأن العملية الرقابية والتقييمية مستمرة ومنتظمة وترتبط بعلاقة دلالية مع مؤشرات النتائج المرجوة لعملية التخطيط، حيث أن الخطة الناجحة في وقتها قد تخفق مع مرور الوقت وتصبح غير ملبية للحاجات التي وُضعت من أجلها، ولتلافي ذلك لا بد من اتخاذ إجراءات مناسبة تزيد من قدرة المنظمة على مواكبة التغييرات التي قد تطرأ، وحُسن التعامل معها، ويمكن توضيح هذه الخطوات حسب التسلسل الآتي (الدوري، 2021) ، (David, 2011) (Cherunilam, 2015):

1. **مراجعة القواعد الأساسية لخطة المنظمة الاستراتيجية:** ويتم ذلك بمراقبة العوامل البيئية على الصعيدين الداخلي والخارجي، لرصد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومستوى التغيير الذي طرأ عليها مع مرور الوقت.
2. **قياس الأداء المنظمي:** يتضمن هذا النشاط مقارنة النتائج المحققة بالنتائج الفعلية، والتحقق في الانحرافات عن الخطط، وتقييم أداء الأفراد وفحص التقدم الذي تم احرازه مقارنة بالأهداف التي تم تحديدها مسبقاً.
3. **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** ويشترط لهذه المرحلة الكشف عن الأخطاء المؤدية إلى انحراف الأداء عن المعايير المعتمدة له، ليأخذ مساراً مغايراً وسلبياً، ففي هذه الحالة يتوجب على أصحاب القرار تشخيص المشكلة، ومعرفة المسببات وراء هذا الانحراف، وتحديد الاجراءات المناسبة لتفادي الفشل في التنفيذ، والإقدام نحو تحقيق الأهداف المستقبلية بنجاح.

وفي ضوء ما سلف ذكره ترى الباحثة أن الإدارة الاستراتيجية في المنظمات تستطيع أن تقطف ثمارها من خلال تطبيق نظام الرقابة والتقييم الاستراتيجي والذي يتخلل عملية تحويل الخطة

الاستراتيجية إلى ممارسات تطبيقية هادفة، لتمكينها من قياس مدى مهارة التنفيذ الاستراتيجي ومدى نجاحه في التقدم صوب الأهداف والغايات الاستراتيجية، والذي يتطلب مقارنة الأداء الفعلي والمحقق مع الأداء المخطط له مسبقاً (أثناء التنفيذ وبعد التنفيذ)، وما لها من انعكاسات على التأثير ايجابياً في جودة قدرات المنظمة وتحقيق ما تصبو إليه.

## 2.2 المبحث الثاني: الاستدامة

### 1.2.2 تمهيد:

تعتبر الإستدامة Sustainability من أهم اسس الفكر التنموي الحديث، فقد اصبحت أكثر أهمية على جميع المستويات وأصبحت محط اهتمام دول العالم قاطبة، وانعقد من أجلها العديد من المؤتمرات الدولية لتحل الصدارة بين المشكلات التي تشغل العالم. ويستخدم مصطلح الإستدامة للتعبير عن طبيعة العلاقة بين الإقتصاد Economy وعلم الأيكولوجيا Ecology على اعتبار أن كليهما مشتق من نفس الأصل الاغريقي، حيث يبدأ المصطلحان ب: ECO. أما في اللغة العربية، فقد جاء للفعل استدام معانٍ متعددة: منها التأني في الشئ والمواظبة عليه (شيلي، 2014).

ويرى كل من (Chams and García-Blandón , 2019) أن الإستدامة تعني توفير حياة أفضل للأجيال الحالية مع الحفاظ على حق الأجيال القادمة في الموارد المتاحة، حيث يشمل مفهوم الإستدامة ثلاثة جوانب رئيسية: الإجتماعية والإقتصادية والبيئية. في الآونة الأخيرة أصبح مصطلح الإستدامة مستخدماً على نطاق واسع، خاصة على مستوى الوحدات الإقتصادية بسبب تأثير هذه الوحدات على المجتمع، سواء من حيث تعزيز الجوانب الإقتصادية مثل زيادة الانتعاش الإقتصادي والمساهمة في خفض معدلات البطالة، أو الجوانب الإجتماعية مثل زيادة رفاة أفراد المجتمع وتقليل المشكلات الإجتماعية وخدمة المجتمع. فقد خلق الوضع الذي تعيشه منظمات الأعمال في بيئتها الخارجية وعياً جديداً لديها بالحاجة الجماعية للتركيز على الإستدامة بشموليتها. (Young, S., Dhanda, K. (2013)).

حيث بدأ الإهتمام بالإستدامة يتزايد بعد أن كان سابقاً تركيز منظمات الأعمال يقتصر في تحقيقها الإستدامة على الإلتزام بالقوانين التي تفرضها الحكومة والعقوبات التي تفرض كذلك من قبل المجتمع على تجاوزات المنظمات التي لا تدعم الإستدامة سواء أكانت إجتماعية أو اقتصادية أو بيئية (المشهوراوي، 2015).

### 2.2.2 مفهوم الإستدامة

الإستدامة كمفهوم تم تداوله منذ زمن بعيد، وظهرت بوضوح ضمن التوجهات التنموية المختلفة خلال النصف الثاني من القرن العشرين، وبدأت تفرض نفسها بقوة وفي أشكال جديدة بحلول القرن الحادي والعشرين، فالإستدامة تعني الإستمرار والتجديد، فالمفهوم لايعني فقط عدم الهدر وتقليل الإستخدام للموارد ضمن الحدود المسموح بها، بل يتعدى ذلك ليشمل الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة (البعاج، 2018).

تُعرف الأستدامة بأنها مصطلح شامل ويتعلق بالتنمية المطلوبة للمجتمع الانساني وتلبية إحتياجات الجيل المعاصر دون إهدار حقوق الأجيال القادمة في الحياة (الزعرور، 2015).

وعرفها كل من Sehnem, S., Martignago, G., Pereira, S., & Jabbour, C. (2019) بأنها النتائج المتوقعة على المستوى الاجتماعي العالمي، حيث يُتوقع من المنظمات

تحسين الرفاه العام للمجتمع والتأكيد على المساواة بين الأجيال.

ويرى المشهوراوي (2015) أن الإستدامة تعني إستخدام الموارد المتاحة بأفضل الطرق والوسائل الممكنة لدعم تسيير أنشطة الأعمال بكفاءة وفعالية لتحقيق معدلات ربح ونمو عالية تمكنهم من تحقيق أهداف الإستدامة الإجتماعية والإقتصادية والبيئية.



بينما يرى الكبيسي (2015) بأنها مجال معرفي يتصف بالتكامل والتداخل لما طرحته مجالات المعرفة الاجتماعية والإقتصادية والإنسانية إضافة إلى مجال المعرفة التطبيقية ذات الصلة بالبيئة ومكوناتها المختلفة.

ويبين كل من Silviu, & Schipper (2015) بأن الإستدامة تعني تبني إستراتيجيات وأنشطة أعمال تلبي إحتياجات المنظمة وأصحاب المصالح المعنيين بها اليوم مع حماية الموارد البشرية والطبيعية والحفاظ عليها وتعزيزها في المستقبل.

ويشير Suansawat (2013) بأن الإستدامة هي تلبية الإحتياجات الإقتصادية والاجتماعية والأمنية الأساسية الآن وفي المستقبل دون تقويض قاعدة الموارد الطبيعية ونوعية البيئة التي تعتمد عليها الحياة.

كما عرفت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية [WCED] الأعمال المستدامة على أنها الأعمال التي تلبي إحتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية إحتياجاتها الخاصة والتركيز على خلق نوعية حياة جيدة لكل من الأجيال الحالية والمستقبلية من خلال تحقيق التوازن بين الإزدهار الإقتصادي والعدالة الاجتماعية، مع الأخذ بعين الاعتبار ما هو مطلوب فقط، وترك ما يكفي للأجيال القادمة للوصول إلى نفس الموارد. (Carroll and Buchholtz, 2009)

ويشير Florea, et.al., (2013) أن كل من صاحب العمل والموظفين يلعبون أدواراً مهمة في تعزيز الإستدامة، فهي بذلك تشكل إطاراً مناسباً يمكن ان يعزز الجهود الساعية للوصول إلى مستوى أرقى لحياة المجتمع من خلال التنمية الاجتماعية والإقتصادية والحفاظ البيئي وبدون استنزاف مصادر الأرض.

ومن وجهة نظر أبو علي (2011) تُعرف الإستدامة بأنها الإستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المادية والطبيعية والإنسانية بطريقة متوازنة ومناسبة مع البيئة الطبيعية، ويتم الإستفادة من جميع

الموارد الطبيعية الموجودة، لأنها مُلك لجميع الأجيال القادمة وليست مُلكاً لجهة واحدة أو مجموعة من الأفراد مع ضمان بإستمرارية الحياة بطريقة فعالة بيئياً واقتصادياً واجتماعياً بدون إسراف أو إهدار للموارد المكتسبة.

ومن وجهة نظر الباحثة فإن الإستدامة هي العمليات والإجراءات التي تحافظ على قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها على مرور الوقت، ودراسة كيفية عمل الأنظمة الطبيعية والتنوع وإنتاج كل ما تحتاجه البيئة الخارجية، ولكي تكون الأعمال مستدامة يجب أن تفي بجميع مسؤولياتها الإجتماعية والإقتصادية والبيئية.

في ضوء ما تقدم خلصت الباحثة إلى أنه لا يوجد تعريف موحد لمفهوم الإستدامة حيث أن معظم التعريفات المتفق عليها تشير أن الإستدامة تعتمد على الركائز الثلاث الأساسية يجب أن يتضمنها تعريف الإستدامة وهي كالآتي:

1. تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة.
2. للوحدات الإقتصادية (منظمات الأعمال) دوراً مهماً في تحقيق الإستدامة.
3. ضرورة تحقيق التوازن بين الجوانب الإجتماعية والإقتصادية والبيئية للإستدامة.

### 3.2.2 أهمية الإستدامة لمنظمات الأعمال:

تكمن أهمية الإستدامة في دورها في الكشف عن المخاطر المصاحبة للإهمال وعدم الإهتمام بالجوانب الإجتماعية والإقتصادية والبيئية، خاصة ما يرتبط بكفاءة استخدام الموارد المتاحة والتي تبقى محدودة مهما زاد حجمها، فضلاً عن ضغوطات أصحاب المصالح والسعي الدؤوب للمنظمات لتحقيق رضاهم (يزيد، تفرات، ونسرين، كزير، وأمال، كزير (2018).

وقد بين كل من الجميل وآخرون (2013) بأنه تمكّن الاستدامة المنظمات من إيجاد طرق ناجحة لجذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين، وتتطلب إستجابة سريعة لتنوع احتياجات العملاء وزيادة معارفهم والإطلاع على التجارب الناجحة للمنظمات في إرضاء زبائنهم على مستوى العالم إلى البحث عن طرق جديدة في تقديم منتجات مستدامة (قليلة التكاليف وعالية الجودة). فأصبحت المنظمات تتجه إلى الإهتمام بتحقيق العناصر الثلاثة للإستدامة (الإجتماعية، والإقتصادية، والبيئية) من بداية مرحلة التصميم للخدمة أو المنتج حتى الوصول إلى الشكل النهائي وتقديمه للمستهلك بالمستوى الذي يحقق الرضا ويفوق توقعات المستهلكين (Al-Kindia, 2018). وذكر السيد علي (2014) بأن عمل المنظمات ضمن مظلة الإستدامة يحقق الكفاءة الإقتصادية ويقلل التكاليف ويحسن مكانة المنظمات الإستراتيجية، ويمكنها من تلبية احتياجات أصحاب المصالح مثل (المساهمين والموظفين والعملاء ومجموعات الضغط والمجتمعات، إلخ) دون التأثير على قدرتهم على تلبية الإحتياجات لهؤلاء في المستقبل.

#### 4.2.2 فوائد الإستدامة:

أشار كل من Carroll and Buchholtz (2009) أن الجهود التي تبذلها المنظمات في تلبية متطلبات الإستدامة لا تذهب سدى وإنما تعود بالمنفعة المباشرة وغير المباشرة على جميع الأطراف. وفي ذات السياق أشار العلمي (2013) بأن الإستدامة تحقق فوائد عديدة متضمنة الآتي:

1. تحقيق الإستخدام الرشيد للموارد بإعتبارها موارد محدودة وبالتالي منع استنزافها أو تدميرها والسعي على استخدامها وتوظيفها بشكل معقول.

2. يؤدي التخطيط والتنفيذ وسياسات الإستدامة إلى تحسين نوعية الحياة الاجتماعية في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من خلال التركيز على جودة النمو بدلاً من مجرد الكمية بطريقة عادلة ومقبولة.
3. إحداث تغيير مستمر ومناسب في إحتياجات المجتمع وأولوياته بما يتناسب مع إمكانياته ويؤدي الى تحقيق التوازن بحيث يمكن من خلاله تفعيل الإستدامة الإقتصادية والسيطرة على جميع المشاكل البيئية وصياغة الحلول المناسبة لها.
4. تمكن الاستدامة المنظمات من تلبية إحتياجات المجتمع الحالي وكذلك على المدى البعيد، أي (الأجيال القادمة) (البدرى، 2017).
5. تزويد المنظمة بالمرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات في بيئة عملها وبالتالي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات والمنافسة الشديدة بنجاح (Melville, 2010).
6. الحفاظ على الموارد والإمداد المستمر للأجيال القادمة والإستخدام الفعال للطاقة والموارد المعدنية من خلال تطوير تكنولوجيات بديلة صديقة للبيئة مع الحفاظ على التنوع البيولوجي (البعاج، 2018).
7. يمكّن المنظمة من خلق فائض مالي يمكن استخدامه في إدارة عجز، وبالتالي تجنب المنظمة من الافتراض أو استخدام أساليب مكلفة للحصول على الأموال اللازمة للنمو (النعمي، والباشا، 2018).
8. تحفز المنظمات على الإبتكار وتغيير طريقة تفكيرها في تصميم المنتجات والتقنيات والعمليات ونماذج الأعمال التي تقدمها (Nidumolu, R., Prahalad, C., & Rangaswami, M. (2009).

9. الحد من طرح المواد الضارة على البيئة والمجتمع وكذلك إعادة تدوير المخلفات بطرق سليمة دون الإضرار بالبيئة، بالإضافة الى تنمية قاعدة رأس المال الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في آن معاً (مخبير، 2018)..

## 5.2.2 متطلبات تحقيق الإستدامة

يتطلب تنسيق تحقيق التنمية الإجتماعية والإقتصادية مع حماية البيئة توفير مجموعة من العناصر التي تشكل المتطلبات الأساسية لتحقيق المستوى المرجو من الإستدامة. ويمكن تحديد هذه المتطلبات بالآتي (سعادي، 2014): -

1. الإستمرارية: بحيث لا تتوقف جهود المنظمة عن العمل لتحقيق الإستدامة، ولا علاقة لها بفترة زمنية معينة.
2. تنظيم إستخدام الموارد الطبيعية: سواء كانت متجددة أو غير متجددة بما يسمح بتحقيق مصلحة الأجيال القادمة دون أن يكون هناك استنزاف يؤدي إلى نفاذها.
3. تحقيق التوازن البيئي: وهو المعيار الضابط إذ أن المحافظة على البيئة يضمن سلامة الحياة الطبيعية وإنتاج ثروات متجددة مع الإستخدام العادل للثروات غير المتجددة.
4. الإتصال الفعال: إن تواصل المنظمة مع الأطراف والجهات الداخلية والخارجية يؤدي إلى تحقيق الإستدامة التي تهدف لها المنظمة، حيث أن وجود التكتاف والتعاون الداخلي الذي يأخذ شكل الإتصال النازل من الإدارة الاعلى إلى الأدنى والصاعد من الإدارة الأدنى إلى الأعلى والأفقي بين المستويات الإدارية المتساوية يدعم الوصول إلى الإستدامة بأبعادها الثلاثة (الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية). وكذلك فإن التواصل الخارجي مع العملاء وشركاء العمل (أعضاء سلسلة التوريد) من موردين وموزعين بالإضافة إلى المجتمع

المحلي الذي تعمل به المنظمة يعتبر أمراً ضرورياً للوصول إلى المستوى المنشود من الإستدامة وتحقيق رضا جميع الأطراف (Genç, 2017).

5. الإلتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة: يعتبر اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة أحد أهم المتطلبات لتحقيق الإستدامة، ويشير إلى ذلك شيلي (2014) بأن إلتزام منظمات الأعمال بتفعيل المبادئ الآتية يدعم توجهها في تحقيق تنمية مستدامة شاملة:

أ. **التركيز على العميل:** العميل المستهدف، ليس فقط العميل الخارجي الذي تهتم به المنظمة من أجل تحديد إحتياجاته ورغباته من السلع والخدمات، ولكن أيضا يقصد به العميل الداخلي المتمثل بالوحدات التنظيمية والأقسام والإدارات والأفراد، حيث تعمل المنظمة على تحقيق رضا الزبائن بشكل مستدام من خلال توفير المنتجات والخدمات بالجودة التي تحقق رضاهم، وكذلك الإهتمام بالموارد البشرية، حيث تقوم المنظمة ببناء الإستراتيجيات للمحافظة على هذه الموارد وتعمل على توفير كافة متطلبات تحقيق كفاءة أدائهم.

ب. **التركيز على العمليات وتفادي الأخطاء قبل وقوعها:** يحقق التركيز على العمليات لمنظمات الأعمال تجنب الأخطاء قبل حدوثها، الإستثمار الرشيد للموارد، ويقلل من المخاطر حيث يتم إستخدام معايير دقيقة أثناء عملية الإنتاج بدلاً من إستخدام تلك المعايير بعد حدوث الأخطاء. مما ينتج عنه عدم إهدار للموارد والإستخدام الأمثل وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق القيمة الإقتصادية المستدامة.

## 6.2.2 أبعاد الاستدامة:

إن أهم ما جاءت به الإستدامة هو الربط التام بين الأبعاد الرئيسية الثلاثة (الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية) بحيث لا ينظر إلى أي بعد من هذه الأبعاد بشكل منفصل، فلا بد أن تكون النظرة شمولية متكاملة، وقد أعلنت الحكومات في الدول المتقدمة وحثت حذوها الدول النامية عن سياسات التقليل من الآثار البيئية طوال دورة حياة المنتج بأكملها. فقد نشأ التصميم المستدام من مفهوم الإنتاج المستدام الذي طرح في مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية (UNCED) في عام 1992. الذي يهدف إلى تصميم منتجات مستدامة عن طريق تقليل التكاليف والآثار البيئية. لذا تم الأخذ بالإعتبار الأبعاد الثلاثة وكما هو مبين في الشكل (5).

(Geng, L., Xing, J., Kong, Z., Geng, L., & Gao, H. (2019).

### 1.6.2.2 الاستدامة الاجتماعية

يشير الدباغ (2013) إلى أن الإستدامة الإجتماعية تمثل حماية والمحافظة على رأس المال الإجتماعي والبشري من اي ضرر، وضمان حقوق هذا المورد المهم على مستوى المنظمة والإقتصاد الكلي، بالإضافة الى احترام التقاليد وثقافة المجتمع وبذات الوقت الانصياع الى القوانين.

يعتقد نعمة والأحابي (2011) بأن الإستدامة الإجتماعية هي نشاط متواصل يهدف إلى الإرتقاء بنوعية حياة كافة فئات المجتمع في الحاضر والمستقبل، حيث أن هذا النشاط يدعم روح الجماعة والرعاية التعاونية الشاملة من قبل الأفراد والمنظمات في المجتمع لمصلحة الدولة والمجتمع بأسره. إذ تتطلب الإستدامة الإجتماعية أن يصل أفراد المجتمع ككل إلى مرحلة يتقبلون فيها أوجه الاختلاف والنظر إليها على أنها موضع القوة والتميز التي تحرك النمو والرفاه للجميع.

لقد إقترن مفهوم الإستدامة الإجتماعية منذ بداية ظهوره بالوظائف الإجتماعية للمشروعات الصناعية، فلم يعد مقبولاً أن تركز هذه المنظمات على تفوق المبيعات والأرباح وتتجاهل ما يترتب على تنافسها وعملياتها من آثار إجتماعية قد تكون ضارة ببيئة العمل الداخلية، أو بيئة المجتمع الخارجية. حيث دفع زيادة وعي الأفراد في المجتمعات المنظمات إلى اعادة تقييم عملياتها الإنتاجية والتسويقية وذلك بهدف تحقيق رضا جميع أصحاب المصالح وليس فقط الزبائن. فإن أكثر المنظمات مثاراً للإعجاب في العالم اليوم تلك الملتزمة بقانون خدمة مصالح الناس (المنظمات المسؤولة إجتماعياً) (الغالبي، وإدريس، 2015).

ومن وجهة نظر Wheelen and Hunger (2013) يرتبط مفهوم الإستدامة الإجتماعية مع المسؤولية الإجتماعية، حيث يمكن تعريف المسؤولية الإجتماعية بأنها إلتزام المنظمات المستمر بالسلوك الأخلاقي والمساهمة في التطوير الإقتصادي، من خلال تحسين نوعية حياة العاملين وأسرههم وكذلك الإلتزام تجاه المجتمع بشكل عام، ولكي تلبى المنظمة متطلبات هذا البعد من الإستدامة يجب أن تأخذ بعين الإعتبار المنافع المتحققة لجميع أصحاب المصالح من الجوانب الإقتصادية والأخلاقية والقانونية والطوعية وكالاتي:

1. المسؤولية الاقتصادية: تتمثل هذه المسؤولية بأن إدارة المنظمة تعمل على توفير سلع وخدمات ذات قيمة للمجتمع حتى تتمكن من إشباع حاجات الزبائن وتحقيق الربح للمساهمين.
2. المسؤولية القانونية: تحدد الحكومات مجموعة من الأنظمة والقوانين التي من المتوقع أن تلتزم بها إدارة المنظمة. فمثلاً يجب أن تلتزم المنظمات قانونياً بما يحقق العدالة والمساواة والموضوعية في التوظيف والتدريب وسياسات الأجور والرواتب داخل المنظمة، وبذات الوقت يجب أن تلتزم بالقوانين وتتجنب الإنتهاكات القانونية التي تضر بمصالح الجهات الخارجية.



3. المسؤولية الأخلاقية: تتمثل المسؤولية الأخلاقية لإدارة المنظمة في مراعاة المعتقدات والعادات والتقاليد العامة المتعلقة بالسلوك في المجتمع وعدم تجاوزها.

4. المسؤولية الطوعية/(الخيرية): هي الإلتزامات الطوعية التي تلتزم المنظمة للقيام بها. مثل المساهمات الخيرية، وتدريب العاطلين عن العمل، وتوفير مراكز الرعاية وتقديم كافة أشكال الدعم المالي والمادي للفئات الأقل حظاً في المجتمع (الجميل واليسي، 2014).

#### الفوائد التي تحققها المسؤولية الإجتماعية للمنظمة:

تساهم المسؤولية الإجتماعية في تحقيق العديد من الفوائد المباشرة وتحقيق العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن إجمالها بالآتي (الغالب، وإدريس، 2015):-

1. تعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي.
2. إمكانية الحصول على شهادات التميز العالمية وشهادات الجودة مثل الأيزو ISO وغيرها نتيجة الإلتزام بالمعايير الإجتماعية والأخلاقية والفنية في عمليات الإنتاج والإستهلاك.
3. تحقيق الإستدامة الإجتماعية يدفع المنظمات إلى بناء مدونة أخلاقية تعطي تصوراً عن كيفية التعامل مع مختلف المواقف وتساهم في تحسين السلوك الأخلاقي للأفراد والمجموعات والإدارات داخل المنظمة ومع الجهات خارجها.
4. إن تجاهل الجوانب الإجتماعية والأخلاقية يضع المنظمة في مواجهة العديد من الدعاوي القضائية بل والجريمة في بعض الأحيان، لذلك فإن الإلتزامات الإجتماعية والأخلاقية تجنبها التعرض لمثل هذه الأمور.

## 2.6.2.2 الإستدامة الإقتصادية

يرتبط مفهوم الإستدامة في الكثير من المنظمات بنجاح البُعد الإقتصادي، بما في ذلك القوة الإقتصادية وابتكار المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة، كما تسعى المنظمات من الوصول إلى مستوى عالي من الكفاءة الإقتصادية التي تساهم في زيادة الأرباح وبقاء تلك المنظمات في سوق العمل من خلال النمو والإزدهار، ورفع الميزة التنافسية لها من خلال زيادة نسبة المبيعات وابتكار المنتجات الجديدة التي تلبي حاجات الزبائن في الحاضر والمستقبل والسعي الدائم لتحقيق رضاهم .Singh, R., Murty, H., Gupta, S., & Dikshit, A. (2012).

وتشير الإستدامة الإقتصادية إلى الحفاظ على رأس المال الإقتصادي وتحقيق الأرباح إلى أقصى حد ممكن، إضافة إلى الحصول على حصص جديدة في السوق واستثمار الفرص التنظيمية الجديدة من أجل تحسين نمو المبيعات والحد من التكاليف العالية من خلال تحسين الفاعلية والكفاءة في خفض الطاقة المستهلكة في العمليات الإنتاجية (الدباغ، 2013).

يرى كل من Tooranloo, H., Azadi, M., & Sayyahpoor, A. (2017).

تحقيق الإستدامة الإقتصادية يتطلب من المنظمة توفير مجموعة من العناصر تتجسد بالآتي: -

- الموارد البشرية الكفوة: وهم القادرين على الإستخدام الأمثل لما هو متوفر في المنظمة من موارد.

- إعادة هندسة العمليات: هي عملية إعادة التفكير بعمليات المنظمة وإعادة تصميمها بشكل جذري بهدف تحسين الأداء من حيث التكلفة والجودة والسرعة، تعتمد إعادة هندسة العمليات على أفكار ومقترحات العاملين الذين يقومون بتنفيذ هذه العمليات وعلى تماس مباشر مع

Krajewski, L. Ritzman, L. & Malhotra, جميع تفاصيلها على المستوى اليومي M. (2013).

▪ **التزام ودعم الإدارة العليا بتحقيق الإستدامة الإقتصادية:** من خلال خلق قيمة مالية عن طريق خفض التكاليف وزيادة الإيرادات وتوفير الموارد البشرية المؤهلة.

ومن وجهة نظر Batista & Francisco (2018) فإن للإستدامة الإقتصادية ثلاثة

أبعاد(عناصر) تتمثل ب(نمو المبيعات، وتطوير منتج جديد، وتوليد القيمة المضافة): -

#### أولاً: نمو المبيعات:

تهتم منظمات الأعمال بشكل متزايد بنمو المبيعات وذلك من خلال الاعتماد على الخطط التسويقية الفعالة وعلى الموارد البشرية الكفوءة القادرة على تنفيذ هذه الخطط بما يضمن رفع سمعة المنظمة والحفاظ على حصتها السوقية.

ويشير Kotler (2012) إلى أن المعرفة والخبرة بالأسواق وقنوات التوزيع وقدرة الموارد البشرية العاملة في المنظمة على الوصول إلى المستهلك والتواصل الفعال معه وإقناعه بجدوى المنتج الذي تقدمه المنظمة من العوامل الحاسمة التي تؤدي إلى نمو المبيعات.

#### ثانياً: تطوير منتج جديد:

تحرص المنظمات على إجراء التحسينات والتطورات للمنتجات وبشكل مستمر من أجل نموها وازدهارها لما في ذلك من دور أساسي في تحسين الميزة التنافسية لها.

وللحصول على الأفكار الإبداعية والابتكارية المتعلقة بتطوير منتجاتها الحالية أو تقديم منتجات جديدة أو التحسين على طرق الانتاج والعمليات تعتمد المنظمة على المصادر الداخلية المتمثلة

بما يقدمه العاملون من اقتراحات وحلول فريدة. وكذلك على ما تحصل عليه من المصادر الخارجية سواء من المنافسين أو الزبائن أو أصحاب المصالح لاسيما أعضاء سلسلة التوريد (Schoenherr & Swink, 2012)

أشار كل من Heizer and Render (2016) وKrajewski et.al. (2013) إلى أن المنظمات تعتمد على عدد من الابتكارات في تطوير منتجاتها ويمكن توضيح ثلاثة أنواع تعتبر من أكثر الابتكارات شيوعاً في المنظمات.

أ. **إبتكار الأختراق:** ويصنف بانه إبتكار جذري، لأنه يعمل على تقديم ما هو جديد كلياً، ويرتكز على التغيير الجذري في المنتجات والتكنولوجيا المستخدمة وطرق الإنتاج والعمليات التي تختلف عما كان مستخدماً سابقاً أو ما هو موجود، ويعتبر أقل أنواع الإبتكارات من حيث التكرار، ويعتمد على درجة عالية وجهود مكثفة من البحث والتطوير، وجهود الخبراء، والإكتشافات العلمية، ويعتبر الأساس الذي يمكن التطوير عليه في المستقبل، وعادة يتم حماية هذا النوع من الإبتكارات من خلال حقوق الملكية الفكرية وبراءات الإختراع، والعلامة التجارية، وحقوق النشر.

ب. **التطوير التكنولوجي:** يعتمد على إجراء تحسينات وتغييرات على الإبتكارات التي تم إيجادها في النوع الأول، ويحدث بشكل أكثر تكراراً من النوع الأول ويحتاج إلى جهود أقل من حيث البحث والتطوير والإكتشافات العلمية من النوع الأول، وأيضاً يجب حمايته من خلال حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع.

ج. **الإبتكار العادي:** وهو الأكثر تكراراً وبه درجة عالية من الإستمرارية، ويهدف إلى إجراء تحسينات وتعديلات على المنتجات بالإعتماد على بحوث التسويق ورغبات الزبائن.

### ثالثاً: توليد القيمة المضافة:

تتمثل القيمة المضافة بالمنفعة المستلمة من قبل الزبون النهائي أو ما تقدمه المنظمة للزبون من خدمات أو منتجات من خلال العلاقة بينهما، حيث تقاس القيمة المضافة للعميل من خلال تحقيق أهداف الزبائن، وكذلك من خلال الحكم على المنتج بعد استعماله من قبل الزبون، فإذا كان المنتج جيد ويلبي حاجات ورغبات الزبائن فإنه في هذه الحالة يولد قيمة مضافة (العروطي، 2013) و (Bergquist, 2017).

#### 3.6.2.2 الاستدامة البيئية

أصبحت قضايا الاهتمام بالبيئة والإيرادات والكلف والمنافع المترتبة عليها تتصدر مكانة مهمة بسبب علاقتها الوثيقة بمستوى معيشة الإنسان ورفاهيته وتقدمه، الأمر الذي أدى إلى زيادة الحاجة إلى توفير المعلومات والبيانات الملائمة عن البيئة إلى إدارة المنظمات وإلى أفراد المجتمع، ولذلك لمعالجة الأمور المتعلقة بالمحافظة على البيئة وتقييم أداء المنظمات من أجل الإستدامة البيئية (الجابري، 2013).

إن الإهتمام المتزايد بالبيئة على مستوى العالم أجبر المنظمات على مواصلة العمليات المستدامة وصياغة السياسات الخضراء، حيث يعتبر تبني المنظمات للإستدامة البيئية من أهم الركائز الأساسية في العصر الحاضر، وأصبح المنتج الصديق للبيئة مطلوباً عالمياً، وبالتالي قامت العديد من المنظمات بدمج هذه المتطلب في برامج عملها (Ullah, 2017).

ويعتقد داوود وسلمان (2016) أن الإستدامة البيئية تشير إلى القدرة على إتخاذ القرار واختيار الطرق التي يمكن من خلالها معالجة الآثار السلبية والأنشطة البشرية غير المرغوب بها

والتي تؤثر سلبياً على البيئة، فضلاً عن إتخاذ الإجراءات العلاجية من أجل إستعمال الموارد الأولية بحكمة وحنكة عادلة ومنصفة.

وصرح محسن (2017) أن مفهوم الإستدامة البيئية يشير إلى القدرة على الحفاظ على قاعدة الموارد الطبيعية متنوعة ومنتجة بمرور الوقت، والإستخدام الرشيد لهذه القاعدة دون إستنزاف لها، أو إهدارها، وكذلك إستدامة رأس المال الطبيعي، بحيث تبقى قادرة على توفير مدخلات عمليات التنمية (من الموارد أو الثروات الطبيعية) وإستيعاب مخرجاتها.

وفي ذات السياق يشير علي (2018) بأنها إستدامة الموارد الطبيعية، وإدارة رشيدة متكاملة لكافة عناصر النظام الطبيعي، تتضمن مجموعة من السياسات للحد من الاستخدام الجائر للموارد المتجددة، والحد من الإستنزاف السريع للموارد غير المتجددة، واستخدام تكنولوجيات الإنتاج الأنظف لمنع التلوث من المصادر المختلفة.

#### دوافع تبني منظمات الأعمال للإستدامة البيئية:

من المعروف أن منظمات الأعمال ليست منظمات خيرية، فهي منظمات هدفها الأول هو تحقيق الربح الذي يتناسب مع حجم استثماراتها، وبالتالي فإن إعتقاد هذه المنظمات المسؤولية الإجتماعية بشكل عام والبيئية بشكل خاص يتطلب منها التضحية بتكاليف إضافية، حيث أن هناك مؤثرات داخلية وخارجية تدفع المنظمات إلى التوجه نحو الاستدامة البيئية قد تصل هذه المؤثرات إلى الإجبار في بعض الأحيان ويمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية وخارجية (الربيعاوي وآخرون،

:(2015)

### أولاً: الأسباب الداخلية:

حدد كل من صالح، والغالبي (2009) بأن الأسباب الداخلية لتبني منظمات الأعمال للإستدامة البيئية تتمثل بالآتي: -

1. تحقيق وفورات مالية وفوائد تسويقية للمنظمة من خلال تنفيذها للبرامج البيئية، والمساهمة في خفض التكاليف عن طريق إعادة تدوير هذه المخلفات بعد معالجتها بطريقة سليمة بيئياً
2. حماية النظم البيئية واستخدام الموارد الطبيعية الأكثر كفاءة من الأرض والمياه والطاقة والمساهمة في أعمال التنمية المستدامة للأجيال القادمة.
3. تقليل كمية المخلفات الصناعية (النفايات الصلبة والسائلة) وبالتالي تقليل مظاهر التلوث البيئي التي تستهدف حياة الإنسان وموارده.
4. يُسهم إعتقاد المنظمة للإستدامة البيئية في زيادة التعاون مع السلطات التشريعية والرقابية مما يسهل عملية حل المشكلات البيئية الخاصة بالمنظمة لا سيما المتعلقة بالتخلص من نفاياتها، الأمر الذي يؤدي الى تحسين الصورة العامة للمنظمة أمام المجتمع.

### ثانياً: الأسباب الخارجية:

حدد كل من صالح، وفريده (2009) بأن الأسباب الخارجية لتبني منظمات الأعمال للإستدامة البيئية تتمثل بالآتي: -

1. متطلبات الحكومة من أجل اعتماد هذه المسؤولية وتتمثل في حماية المنظمات من التعرض للانتهاكات القانونية نتيجة لعدم الإمتثال للتعليمات الصادرة من الجهات الحكومية.

2. المستهلكون: نتيجة انتشار الوعي البيئي لدى المستهلكين دفعهم الى البحث عن منتجات أكثر أماناً على الصحة وأقل خطورة على البيئة المحيطة.

3. المساهمون والمقرضون: حيث أن الضغوط المتزايدة من هذه الفئة على إدارة المنظمة لتقديم معلومات واضحة عن الأداء البيئي بالإضافة الى الأداء المالي دفع المنظمات إلى الإهتمام بهذا الجانب، وذلك لأن الممارسات البيئية السيئة تؤدي الى غرامات مالية تؤثر على المنفعة التي يحققها المساهمون والمقرضون من استثماراتهم في المنظمة والتي تتمثل بشكل اساسي بالأرباح.

4. المتعاقدون والحلفاء الاستراتيجيون: حيث يشترط هؤلاء على إدارة المنظمة أن تكون منتجاتها المصنعة وفقاً لمواصفات بيئية معينة، وأن تكون مدخلات الإنتاج من مصادر صديقة للبيئة، مما يتيح لهم ضمان سلامة إجراءات عمليات الإنتاج.

#### الآثار السلبية لعدم تحقيق الإستدامة البيئية:

يترتب على عدم التزام المنظمات بتحقيق الإستدامة البيئية مجموعة من الآثار السلبية من

أهمها (Wheelen,& Hunger, 2013) :

1. **مخاطر رقابية:** تخضع المنظمات في معظم أنحاء العالم لبروتوكول كيوتو ( Kyoto

Protocol) الذي يتطلب من المنظمات العاملة تخفيض ثاني أوكسيد الكربون المنبعث

في الجو، لذلك فإن المنظمات المخالفة تتعرض لحملة رقابية مستمرة من المنظمات

المعنية بذلك وعلى مستوى دولي.

2. **مخاطر التقاضي:** تواجه المنظمات التي تتسبب في تلوث البيئة دعاوى قضائية قد تصل

إلى إغلاق المنظمات بشكل كامل إن لم يكن دفعها غرامات مالية كبيرة.



3. **مخاطر السمعة:** إن تأثير المنظمة على البيئة يؤثر بشكل كبير على سمعتها العامة، إذ أن قيمة العلامة التجارية للمنظمة في بعض القطاعات قد تكون معرضة للخطر بسبب الصورة الذهنية السلبية للمجتمع والمستهلكين. في المقابل فإن المنظمة التي تتمتع بسجل جيد من الإستدامة البيئية قد تخلق ميزة تنافسية من حيث جذب والحفاظ على المستهلكين والموظفين والمستثمرين.

## 3.2 المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة

### 1.3.2 تمهيد:

يعتبر مفهوم الجودة من أقدم المفاهيم التي كانت ولا زالت محل إهتمام الشعوب والحضارات، والتي تعني لها الدقة والتميز، وقد انعكس هذا المفهوم على تطور الحضارات التاريخية التي تركت أثراً باقية إلى عصرنا هذا (الحاج، 2016).

كما تُعبّر الجودة ايضاً عن خصائص المنتجات والخدمات والتي تستند على تلبية احتياجات العملاء للحصول على رضاهم، حيث تتكون بين الجودة ورضا الزبائن علاقة طردية، أي كلما زادت الجودة زاد رضا الزبائن نحو المنتج أو الخدمة وبالتالي نحو المنظمة بشكل عام ( Akenbor, 2014).

وفقاً للأدبيات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة ترى الباحثة اعتماداً على الأدبيات أن الجودة سلاح إستراتيجي للمنظمات لاكتساب ميزة تنافسية في البيئة الفعلية. وستتناول الباحثة في هذا الجزء مصطلح الجودة وبالتالي تسليط الضوء على عدد من التعاريف المختلفة التي تناولها بعض الكتاب والمؤلفين، مع ذكر مراحل تطور هذا المفهوم، وتحديد أهم متطلباته، بالإضافة إلى التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وما يرتبط بها من مفاهيم.

### 2.3.2 مفهوم الجودة

بسبب التحولات الاقتصادية التي حدثت قديماً والجارية، لدى بعض المؤلفين تعريفات مختلفة للجودة، لذلك لم يقدموا مفهوماً موحداً:

يعود مصطلح الجودة إلى ترجمتها اللاتينية (Qualitas) وهي تدل على طبيعة الشيء ومستوى صلابته، وبعد ذلك أصبحت تعني الدقة والإتقان. وكما أن مصطلح الجودة يستخدم للدلالة على أن المنتج جيد أو الخدمة المقدمة جيدة (الدرمكي، 2017).

وتُعرف أيضاً بأنها هي تلك الجودة التي تقوم على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديمها حيث يتكون البعد الإجرائي من نظم وإجراءات محددة لتقديمها اما البعد الشخصي فهو كيفية تفاعل وتعامل العاملين مع العملاء (Al-Dalahmeh et al., 2018).

أما Alfalla-Luque et al. (2021) فيعرفها على انها: مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة المبنية على قدرة المؤسسة الخدمية واحتياجات الزبائن بالإضافة الى صفات تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وهي مسؤولية كل عامل داخل المؤسسة.

وقد جمع AlHrassi et al (2016) مفاهيم الجودة وحددها بخمسة مداخل وتوضح بما

يلي:

أ- **مدخل التفوق:** تعرف الجودة من خلال هذا المدخل بأنها درجة ملاءمة المنتج، وقدرة أداء المنتج وفعاليتيه بأن يكون وفقاً للمواصفات المطلوبة من العميل بما في ذلك تحقيق رضاه وإشباع حاجاته.

ب- **مدخل المنتج:** ينظر هذا المدخل للجودة على أنها القدرة على قياس المفردات والخصائص المطلوبة ودقتها في المنتج وأن تكون قادرة على تحقيق رغبات العميل، أي بمعنى آخر: خضوع المتغير للقياس الدقيق.

ج- **مدخل المستخدم:** تمثل الجودة في هذا المدخل الإنتاج وفق توقعات العميل، وبالتالي هي عبارة عن مفهوم تتغير فيه ردود الفعل وفقاً لعدد من العوامل والظروف المحيطة كالمستوى الاجتماعي والثقافي، وبذلك فإن مفهوم الجودة هنا يعني الملاءمة بين خصائص المنتج وتوقعات العميل.

د- **مدخل التصنيع:** يتمثل مفهوم الجودة في هذه الطريقة في صنع منتجات خالية من العيوب وذلك بمطابقة المنتج مع المواصفات التي يطلبها العميل والتي سبق تحديدها في خطة الإنتاج، بمعنى صناعة المنتج من أول مرة بشكل لائق ودقة عالية وبأقل التكاليف.

هـ- **مدخل القيمة:** وأخيراً في هذا المدخل يتم تحديد السعر المناسب، بمعنى جمع المعلومات لفهم مدى إدراك العميل لقيمة الخدمة أو المنتج المتوقع الحصول عليه من خلال مدى ملاءمة المنتج لاحتياجاته ومقارنة الخصائص المتوفرة به مع القيمة التي يدونها العميل متمثلة بالسعر، وعند تحقق ذلك للعميل فإن قيمة المنتج تصبح عالية بنظره، وبذلك يعبر عن الجودة بدرجة التمايز بالسعر.

يمكن ان نرى مما سبق بأن الجودة أصبحت مكوناً رئيسياً لتمييز المؤسسة، وهي المفتاح لجذب العملاء ويضمن ديمومة إستمرارهم في طلب منتجات المنظمة والمحافظة عليها. لذلك كان من الضروري تنظيم التعامل مع هذا المفهوم من خلال أسس إدارية ممنهجة وواضحة وقائمة على أسس علمية تبلورت في إدارة الجودة الشاملة.

### 3.3.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

تعرف بأنها الجهد المستمر للإدارة والموظفين في المنظمة على حد سواء، لضمان ولاء العملاء للمنظمة، ورضاهم على مدى فترة طويلة من الزمن، حيث أن رضا العميل يعزز ولاءه، ويحفّزه لجلب المزيد من الزبائن، مما يتطلب إعطاء العميل امتيازات إضافية حتى تضمن المنظمة ولاءه الدائم. حيث لا تعد إدارة الجودة الشاملة مسؤولية عضو واحد في المنظمة، وإنما يجب على الجميع بما في ذلك الموظفين، والقوى عاملة، والموردين، وعلى رأسهم الإدارة وتطبيق معايير الجودة، لتحسين منتجاتهم أو خدماتهم باستمرار (علوان، 2016).

كما عرف Farshid and Amir (2016) الجودة الشاملة بأنها العمليات الإدارية والاستراتيجية التي تتضمن توظيف الأفراد الموهوبين واستثمار قدراتهم الفكرية، وتستند هذه العمليات على مجموعة من القيم المستمدة من المعلومات المتاحة عن البيئتين الداخلية والخارجية، مما يسهم في تحقيق الجودة والتحسين المستمر بشكل ابداعي في المنظمة.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة عملية إدارية معقدة إلى حد ما يكون التركيز والتشديد فيها على جميع نواحي إدارة الجودة في المنظمة، والتي تعتبر من طرق إدارة المنظمات إستراتيجياً، حيث يشير المصطلح إلى ذلك من خلال مكونات إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي (Fernandez-Perez, & Gutierrez-Gutierrez, 2013):

❖ الشمول (Total): وتعبر عن المشاركة في انجاز المهام والقرارات من قبل جميع عاملي المنظمة.

❖ الإدارة (Management): أي أن إشمال جميع مبادئ إدارة الجودة وانخراطها ودمجها في مستويات الوظائف الإدارية.

❖ الجودة (Quality): تتضمن كيفية تطبيق مبادئ الجودة بشكل مباشر في كافة مجالات المنظمة.

❖ وأشار Hatani and Mahrani (2013) وأشار عليان (2015) بعدد من الخصائص الأساسية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وهي كما يلي:

- تحقيق رضا العملاء من خلال خلق ثقافة تنظيمية تركز على أداء العمل لجميع الموظفين وبالتالي تحقيق كفاءة عالية.
- من خلال فهم آراء العملاء وتلبية احتياجاتهم، يتم تحقيق أعلى جودة ممكنة.
- التنسيق جميع العاملين وضمان التكامل فيما بينهم بالإضافة الى التكامل مع الإدارات مما يحقق الأهداف المرجوة.
- تطوير برامج تدريبية لتحسين مهارات الموظفين وترسيخ معتقداتهم.

### 4.3.2 تطور ادارة الجودة الشاملة:

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات ، واقتصر في مجموعة من المبادئ والعناصر التي تعتبر أساساً في تكوين مفهوم إدارة الجودة الشاملة والعمليات القائمة على التحليل البيئي، بالإضافة الى التخطيط الإستراتيجي الذي يضمن بدوره جودة الخدمات المقدمة للعملاء في المكان والوقت المناسبين مع المساعدة في كسب رضا العملاء وتحسين الأداء العام للمنظمة، كما اهتم مفهوم إدارة الجودة الشاملة بتطوير فرق العمل ومشاركة الموظفين في إتخاذ قرارات هادفة، كما ركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على تعزيز العلاقات مع العملاء والموردين والمنظمات الأخرى بشكل عام، ويولي أهمية لبرامج التدريب المرتكزة على الجودة مما يساهم في تحقيق أسبقية تنافسية عالية (الزبون وبني حمدان، 2015).

أدركت اليابان أهمية إدارة الجودة الشاملة في نهضتها بعد الحرب العالمية الثانية وبعد واقعة القنبلة الذرية في هوراشيما، والتركيز على كيفية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الذي يؤدي الى تطوير الإقتصاد الياباني من خلال الثورة الصناعية التي تحث على التنافسية مع دول العالم مما حقق لها الإزدهار والتطوير الى أن تم تسمية اليابان بكوكب اليابان الحديث (الوادي وآخرون، 2012).

### 5.3.2 مراحل إدارة الجودة الشاملة:

تطورت إدارة الجودة الشاملة من خلال أربع مراحل تدرج منها التركيز على الجودة من خلال إدارة واحدة من جزئيات عمليات إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة إلى أن وصلت إلى المرحلة التي تمثل الحالة الكلية لجميع أجزاء عمليات المنظمة لتصل إلى إدارة الجودة الشاملة كما اوضح Dale et al. (2013)، وهي فحص الجودة (QI)، ومراقبة الجودة (QC)، وضمان الجودة (QA)، وإدارة الجودة الشاملة (TQM).

في نفس السياق أكد مفكرون آخرون مثل (Hilal, 2014; Izvercian et al., 2014) إلى أربع مراحل رئيسية في تطوير إدارة الجودة الشاملة وهي كالاتي:

### 1.5.3.2 فحص الجودة (QI)

وهي الأساليب الإحصائية القياسية التي تسمح للمنتج بأخذ عينات واختبار نسبة معينة من المنتجات لفحص جودتها للتحقق مما إذا كانت تلبي مستوى الجودة المطلوب والثقة في كمية الإنتاج.. وفي هذه المرحلة كانت الجودة متساوية مع التفتيش، الذي يحدث عادة بعد عملية الإنتاج (Hilal, 2014). وبالمثل حدد كل من Izvercian et al (2014) فحص الجودة والتفتيش كعنصر رئيسي للجودة في التطوير الذي أدى إلى إدارة الجودة الشاملة.

### 2.5.3.2 ضبط الجودة (QC)

السمة المميزة للمرحلة الثانية من تطوير إدارة الجودة الشاملة هي إيلاء المزيد من الاهتمام لمراقبة الجودة من خلال الامتثال للمواصفات والتوحيد والقياسي. كما تعتمد مراقبة الجودة اعتماداً كبيراً على البيانات الإحصائية ورفض المنتجات في نهاية العملية. تضمن هذه المرحلة استخدام مخططات التحكم وطرق أخذ العينات العشوائية التي طورها Shewhart and Dodge-Romig بين عامي 1924 و1931. كما تم تحديد نوعين متميزين من الاختلافات في عملية الإنتاج. كان أول هذه الاختلافات هو الذي يتسبب بشكل عشوائي. والنوع الثاني من التباين الذي تتسبب فيه العملية الإنتاجية والتي يمكن معالجتها عن طريق تدخل مراقبة الجودة. حيث يمكن لهذه التدخلات أن تحسن القدرة على التنبؤ بعملية التصنيع (عرفة، 2018).

### 3.5.3.2 ضمان الجودة (QA)

شهدت المرحلة الثالثة من تطور إدارة الجودة الشاملة تحولاً من تحديد العيوب في نهاية العملية نحو نهج التحسين المستمر، لحل الأسباب الجذرية للعيوب من المصدر. والتأكيد على التخطيط التنظيمي الذي يهدف إلى القضاء على العيوب وحدثها (Hilal, 2014). وقد أظهر Jung (2009) كيف تم بناء ضمان الجودة على أساس المرحلتين السابقتين مع التركيز القوي على تلبية احتياجات العملاء. والتي شددت على الاتساق في تقديم الجودة من خلال وضع معايير ضمان الجودة دولياً وفقاً لمعيار الجودة الدولي ISO 9000 ومجموعات المعايير ذات الصلة به (عبد الفتاح، 2012).



### 4.5.3.2 إدارة الجودة الشاملة (TQM)

إدارة الجودة الشاملة هي المرحلة الرابعة من تطوير الجودة وهي توجه إداري للنجاح بعيد المدى من خلال إرضاء العملاء. من خلال جميع أعضاء المنظمة المشاركين في تحسين الإجراءات والمنتجات والخدمات والثقافة السائدة في مكان العمل (الحداد، 2009). واعتبرت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمثابة استجابة للقدرة اليابان التنافسية واعتمدت على نطاق واسع بسبب تقنياتها الأكثر دقة واهتمامها الكبير لجميع أصحاب المصلحة في المنظمة، والتي شملت العملاء الداخليين والخارجيين.

كما لم تكن إدارة الجودة الشاملة تقتصر على عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمة، بل تم تطبيقها أيضاً على الشراكة مع الموردين وخدمة العملاء عالية الجودة (Roghianian et al., 2012). وبحلول عقد التسعينيات، عرضت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات ومقدمي الخدمات نهجاً إدارياً جديداً في الاستجابة للتحديات التي تفرضها المنافسة السوقية (خليل، 2011).

### 6.3.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن لإدارة الجودة الشاملة أهمية هائلة بالنسبة للمنظمات والعملاء لذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أحد العوامل التي تحدد حجم طلب العملاء على منتجات وخدمات المنظمة وتوضح الأهمية بما يلي (Munizu et al., 2013) و(السمراي، 2007):

1. بالنسبة للمنظمة: تستمد المنظمة شهرتها من خلال جودة منتجاتها وخدماتها، لا سيما من خلال العلاقات التي تربطها مع الموردين، والعمل على تقديم منتجات أو خدمات تلبي حاجات ورغبات العملاء، فإذا كانت المنتجات أو الخدمات ذات جودة منخفضة فلا بد من

تحسينها من أجل تحقيق الشهرة والسمعة المرجوة التي تمكنها من زيادة الحصة السوقية والقدرة على التنافس مع المنظمات المماثلة لها في بيئة العمل.

2. **بالنسبة للعميل:** إن عملية تطبيق الجودة في المنظمة ووضع مواصفات عالية ودقيقة في المنتج أو الخدمة وإسهامها في حماية المستهلك (العميل) من الغش وتعزيز الثقة بين الطرفين، جميعها تصب في مصلحة العميل من حيث أنه يحظى بإشباع حاجاته من خلال منتج يتسم بمواصفات عالية، وبذات الوقت تجنب الآثار السلبية التي تظهر على المدى الطويل.

بينما عندما تكون مستوى الجودة منخفضة سيؤدي ذلك إلى تراجع العميل عن شراء المنتج أو الخدمة من المنظمة، ويصحب ذلك عدم الرضا وزعزعة الثقة بين العميل والمنظمة وبذلك فشل المنتج مما يؤدي الى إنحدار المنظمة وانطفائها.

### 7.3.2 ابعاد ادارة الجودة الشاملة:

الجودة بوجه عام تعني أشياء متعددة بالرغم من أنها غير ملموسة إلا أنها واقع يدركه الجميع، فالجودة مفهوم نسبي وليس مطلق، فالجودة بالنسبة للعميل هو قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع رغباته، ومدى تلائم إشباع هذه الحاجات مع ما يدفعه من ثمن مالي (السعر).  
أما مفهوم الجودة بالنسبة للمنتج فيرتبط بمدى تطابق مواصفات المخرجات النهائية مع المعايير الموضوعة في مرحلة التصميم.

ويشير كل من (جودة، 2013) ، (Mojtahedzadeh and Arumugam, 2011) ، (Porter, 2011) أن أبعاد الجودة تتضمن الآتي:

- الأداء (performance): ويشمل الخصائص التشغيلية للمنتج أو الخدمة، فمثلاً قوة الشبكة في شركات الإتصال، وفي المنظمات الخدمية تعني ثقة ورضا العملاء عن مزودي الخدمة، ويجب أن يتمتعوا بصفات متمثلة بالمجاملة والمعرفة والقياس والدقة في العمل.
- الخصائص الثانوية للمنتج (Features): وهي الخصائص غير الأساسية التي تضاف إلى المنتج كي تعززه، فوجود مثلاً أنظمة الفايبر (Fiber) في شركات الإتصال إضافة نوعية لتحسين سرعة الاتصالات.
- الموثوقية (Reliability): ويمكن أن تسمى أيضاً بالإعتمادية، وهي الوقت المفترض لعمل المنتج دون حدوث أعطال، وكلما زادت فترة عمل المنتج بدون عطل فإن ذلك يعني توفر هذا البعد بدرجة أعلى، وفي المنظمات الخدمية مدى إنجاز الخدمة التي وعدت بتقديمها إلى العملاء بشكل دقيق وصحيح وثابت.
- التطابق (Conformance): بمعنى درجة تماثل أو تطابق التصميم مع مواصفات العناصر الداخلية والخارجية، وكلما كان التماثل أفضل تصبح تكاليف خدمات ما بعد البيع أقل.
- المظهر الخارجي (Aesthetic): وهي المعايير الجمالية للمنتج، وهو بعد شخصي ويكون هذا البعد أساسياً في الملابس والسلع الكمالية والإكسسوارات، وفي المنظمات الخدمية يأتي بمعنى الإهتمام (Empathy) والتركيز بتقديم الخدمة على أساس فردي، أي إبداء إهتمام شخصي بالعملاء وخلق إنطباع لدى كل فرد من متلقي الخدمة بأنه هو الأكثر تميزاً.
- المتانة (Durability): ويعني هذا البعد فترة عمل المنتج إلى حين إستبداله.
- إمكانية الخدمة (Serviceability): أي سرعة وكفاءة ومدى توفر خدمات الصيانة لإعادة المنتج إلى العمل أو إمكانية إعادة إستخدامه بعد تعطله، ويقاس هذا البعد من خلال سرعة الخدمة وتوفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وكفاءتها ومتوسط زمن الصيانة، وفي

المنظمات الخدمية سرعة الإستجابة (Responsiveness) لمتطلبات العميل وتقديم الخدمة بسرعة ودقة.

– الجودة المدركة (Perceived Quality): ويقصد به شهرة المنتج والإنطباع المتولد لدى العميل عن المنظمة أو العلامة التجارية المنتجة، ففي الشرق الأوسط مثلا سمعة شركة (Mercedes) الألمانية ممتازة، فلا يتردد العميل في شراء منتجاتها.

وأضاف عليها (العلي، 2008) بعد الملموسية (Tangibility): وهي الدليل المادي للخدمة، والتي تعتبر كمرافق عند تقديمها وتتمثل بالتسهيلات المادية ومكان تقديم الخدمة ومعدات الإتصال.

## الدراسات السابقة ذات الصلة:

### المحور الاول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل

#### Phina (2020).

هدفت هذه الدراسة الى اختبار أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث (الأهداف الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع في جنوب-شرق نيجيريا. وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عشرة منظمات عشوائياً تشكلت منها عينة الدراسة، في حين تكونت وحدة المعاينة للدراسة من 300 موظف من مختلف المستويات الإدارية من الشركات العشرة موضوع البحث. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة بعد إجراء التحليل الإحصائي للإستبانات إلى أنه يوجد للإدارة الاستراتيجية أثر معنوي مرتفع على الأداء التنظيمي. ومن أهم توصيات الدراسة أن تكون الأهداف الاستراتيجية مشتقة من رؤية المنظمة ورسالتها. ومشاركة جميع المستويات الإدارية في عمليات التخطيط الإستراتيجي وفي بناء الأهداف قصيرة وطويلة المدى على السواء. وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة Phina (2020) في تحديد أبعاد المتغير المستقل (الرؤية، والرسالة، والتحليل البيئي، والأهداف والاستراتيجيات). وكذلك في صياغة ما يخص هذا المتغير في التعريفات الإجرائية.

#### Ibrahim and Musa (2020).

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) على تطوير المنظمات الدولية من حيث (جودة الخدمة، والمساءلة، والشفافية). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات الدولية العاملة في الدول الأعضاء في المجموعة الاقتصادية لدول

غرب إفريقيا (ECOWAS). أما العينة تكونت من ثلاثة وستين من العاملين وأصحاب المصلحة في المنظمات التي تم شمولها في الدراسة والتي مقرها نيجيريا. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأوضحت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية لها تأثير على المساءلة، وكذلك على الشفافية، وتوصلت الدراسة كذلك الى وجود أثر ايجابي للإدارة الاستراتيجية على جودة الخدمة التي تقدمها المنظمات. ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة ان يكون ذوي الخبرة والكفاءة هم المسؤولين عن عمليات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الدولية. مع ضرورة مشاركة الهيئات الحكومية وغير الحكومية في وضع وتنفيذ سياسات أكثر فعالية توجه الإدارة الاستراتيجية في المنظمات لضمان المساءلة في المنظمات الدولية. وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة (Ibrahim and Musa (2020) في تطوير الأنموذج الخاص بهذه الدراسة من حيث متغيرها المستقل والمتمثل بالإدارة الاستراتيجية وتحديد عناصرها (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، وفي صياغة تعريفاتها إجرائياً، كما تم الاستفادة منها في توضيح مشكلة الدراسة.

### **Wafula and Muathe (2019).**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير الإدارة الاستراتيجية من حيث (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) على أداء الحكومات المفوضة مع التركيز بشكل خاص على منطقة توركانا في كينيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (11) دائرة حكومية في منطقة توركانا، واشتملت وحدة المعاينة على طواقم الإدارات الفنية التي تتألف من المديرين، ونواب المديرين، وموظفي الموارد البشرية، ومساعدتهم. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (88) فرداً. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية بدلالة أبعادها تؤثر بشكل إيجابي على أداء

حكومة منطقة توركانا، وجاء بُعدي الادارة الاستراتيجية (تنفيذ الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجية) الأعلى تأثيراً، ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة تعزيز تبنى ممارسات الإدارة الاستراتيجية لما لها من أثر واضح في تحسين أداء المنظمات التي بُحثت. وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة (Wafula and Muathe (2019 بتحديد عناصر الإدارة الاستراتيجية (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم)، وصياغة تعريفاتها إجرائياً.

### **Rustamadji and Omar (2019).**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء العمل من خلال الالتزام التنظيمي، وتأثير الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي على أداء العاملين في جامعة المحمدية بأندونيسيا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (12) جامعة تابعة للجامعة المحمدية في أندونيسا، واشتملت وحدة المعاينة على العاملين في الجامعات التابعة للجامعة المحمدية. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (386) فرداً. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي يؤثران (منفردان ومجتمعان) على أداء العاملين في الجامعات التي بُحثت. ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة أن تمارس إدارة الجامعات التي تم بحثها سياسة التكامل بين الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي وإنجازات العمل. وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة (Rustamadji and Omar (2019 في صياغة تعريف المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) إجرائياً.

## الكندري (2019).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والمراقبة) في أداء الموظفين بأبعاده (الخصائص أو السمات الشخصية، سلوكيات الموظفين، النتائج الموضوعية) في الهيئات والوزارات الحكومية في الكويت من خلال إدارة التغيير متغيراً وسيطاً ، واتبعت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً، وتكون مجتمعها الدراسي من جميع الهيئات والوزارات الحكومية في الكويت، وتمثلت وحدة معاينتها ممن يحملون مسميات وزير، وكيل وزارة، وكيل وزارة مساعد، مدير عام هيئة حكومية.

واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأشارت النتائج الى وجود أثر ذي دلالة احصائية لممارسات الإدارة الاستراتيجية بجميع أبعادها على كل من متغيري أداء الموظفين وعلى إدارة التغيير في الهيئات والوزارات الحكومية في دولة الكويت، كما أشارت الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والمراقبة) على أداء الموظفين في الهيئات والوزارات الحكومية في دولة الكويت بوجود إدارة التغيير كمتغير وسيط. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة لما لها من أثر واضح في تحسين أداء الموظفين في الهيئات والوزارات الحكومية في دولة الكويت وفي دعم إدارة التغيير.

وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة الكندري (2019) في تحديد الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) من حيث (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) مما ساعد الباحثة في صياغة تعريفاتها اجرائياً، وصياغة مشكلة الدراسة.



### الديراوي (2018).

هدفت دراسة الديراوي (2018) إلى تبيان الأثر للإدارة الاستراتيجية بأبعادها المعتمدة في الدراسة (الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجية، التطبيق، الرقابة وتقييم الاستراتيجية) في أداء مجموعة من المنظمات الأهلية العاملة في محافظات قطاع غزة من حيث (الفاعلية، والكفاءة، والارتباط، والاستدامة) مع وجود ريادة المنظمات كمتغير وسيط، تم اعتماد المنهج الوصفي في الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات الاهلية في محافظات قطاع غزة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (250) فردا، ممن يشغلون وظيفة رئيس مجلس الإدارة ونائب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي ونائب المدير التنفيذي لكل منظمة اهلية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة. هذا وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية في أداء المنظمات الأهلية في محافظات قطاع غزة بوجود ريادة المنظمات كمتغير وسيط. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص والمعرفة عند وضع الخطة الاستراتيجية، ودعم الانفاق المخصص لعمليات الإدارة الاستراتيجية، وتحليل البيئة بطريقة تتلاءم مع رسالة وأهداف المنظمة طويلة المدى، وإشراك العاملين في المنظمات وتنمية مهاراتهم وخبراتهم في عمليات الإدارة الاستراتيجية، وكذلك تفعيل ثقافة الإدارة الاستراتيجية وتنفيذها بشكل دوري، بالإضافة إلى التقييم والمتابعة السنوية وتعميم الخطط التنفيذية لتلك المنظمات. وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة الديراوي (2018) في تحديد عناصر المتغير المستقل للدراسة الحالية من حيث (الرؤية، والرسالة، والتحليل البيئي، والأهداف والاستراتيجيات) وصياغة تعريفاتها الاجرائية وكذلك صياغة مشكلة الدراسة.

### Agwu ME, (2018).

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث الابعاد (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية متمثلة بالتخطيط الاستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) على أداء الأعمال من حيث (الحصة السوقية، حجم العمليات التجارية، ورضا العملاء) للشركات الصغيرة والمتوسطة في دولة نيجيريا. وتكون مجتمع الدراسة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في ولاية لاغوس (نيجيريا)، وتكوّنت العينة من (120) مديرا ومالكا لهذه الشركات، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كأداة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر لأدوات الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في ولاية لاغوس (نيجيريا)، وكانت أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة للشركات موضوع البحث هي ضرورة تحديد الأهداف بدقة وشمولية، وتحديد الرؤية التي توضح وتعمل على تلخيص السبب وراء وجود هذه الشركات، وكذلك الاهتمام بالخطة الاستراتيجية لجميع الشركات باختلاف أحجامها سواء كانت صغيرة او متوسطة الحجم، لأن نجاح أي شركة مقترن بتحقيق أهدافها المحددة، ورؤيتها الواضحة، وقوة الخطة الاستراتيجية الخاصة بها ومدى صلاحية هذه الخطة للتطبيق في ظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية للشركات.

وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة ME (2018) في تطوير نموذج الدراسة المتعلقة بأبعاد متغيرها المستقل (التخطيط الاستراتيجي) من حيث (الرؤية، والرسالة) الأمر الذي ساعد الباحثة على صياغة التعريفات الاجرائية، وصياغة مشكلة الدراسة.

**المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير الوسيط (إدارة الجودة الشاملة)**

## البصال (2020).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ربحية الشركات الصناعية الأردنية ، وتم اعتماد المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي في الدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المدراء والموظفين الإداريين العاملين في الشركات الصناعية الأردنية ، حيث تم اختيار حجم العينة فيها ( 356 ) مستجيب وبهدف تحقيق أهداف الدراسة ثم العمل على تطوير أداة الاستبانة واشتملت على ( 40 ) فقرة من أجل جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة ، وفي ضوء ذلك تم العمل على جمع البيانات لهذه الدراسة ، والقيام بإجراء التحليل عليها وإختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة من خلال إستخدام البرنامج الإحصائي ( SPSS ) المستخدم في العديد من الدراسات السابقة ، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة ( تعزيز جودة الإنتاج ، التركيز على الزبون ، زيادة الحصة السوقية ، تكاليف الجودة ، تحقيق الميزة التنافسية ) على ( ربحية ) الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية ( 0.05 ) ، وبينت النتائج أن التكاليف من أكثر الأنماط تأثيراً في الشركات الصناعية الأردنية ، حيث بلغت نسبة تفسيره للربحية نحو ( % 66.6 ) وفقاً لعينة الدراسة . وقد أوصت الدراسة بوجوب العمل على الاهتمام بشكل كبير على جودة منتجات الشركة من أجل تعزيز رضا الزبائن لأنها مصدر مهم في تعزيز ربحية الشركة، كما لا بد من العمل على الانتفتاح والاطلاع على التجارب العالمية في مجالات الجودة في الدول المتقدمة، والاستفادة بشكل كبير من تطبيقاتها ومن أبرزها جوائز الجودة العالمية. وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة البصال (2020) في صياغة تعريفاتها الاجرائية وكذلك صياغة مشكلة الدراسة.

### قنديل (2018).

هدفت الدراسة إلى بيان أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا للمستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية في مدينة عمان والتي حصلت على شهادة الاعتمادية الدولية والتميز البالغ عددها (8) مستشفيات. أما عينة الدراسة فقد شملت كافة العاملين في المناصب العليا (مدير عام، نائب مدير، رئيس قسم، مدير دائرة أو نائبه، رئيس وحدة) في المستشفيات الخاصة الأردنية. وتم توزيع (150) استبانة على عينة الدراسة، استرجع منها (140). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، يصبح إجمالي عدد افراد عينة الدراسة (131) فردا، لتحقيق اهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من (64) فترة، وتم استخدام السيد من الوسائل والأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (لينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط والتطيل الهرمي. وبعد اجراء عملية التحليل البيانات الدراسة وفرضياتها، كانت نتائج الدراسة جميعها ايجابية التطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إلا أن أبرزها: وجود أثر ايجابي ذي دلالة احصائي للولاء التنظيمي لدى العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية للمستشفيات الخاصة الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). ووجود أثر ايجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق مشاركة العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية في المستشفيات الخاصة الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). وقد أوصت الدراسة بضرورة التزام الإدارة في المستشفيات الخاصة الأردنية بإشراك جميع العاملين في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، ومن ناحية اخرى هناك

الحاجة الماسة لدعم الإدارة العليا في المستشفيات الخاصة الأردنية وذلك من خلال إختيار المختصين ذوي الكفاءات والمهارات للحفاظ على مستوى جودة الخدمات المقدمة. وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة قنديل (2015) في صياغة مشكلة الدراسة.

### الذهبي (2017).

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية في مصانع الأدوية الأردنية، وجاءت هذه الدراسة في محاولة لإيجاد حلول لمشكلة تمثلت بضعف إدارة الجودة الشاملة التي تؤثر بشكل أو بآخر على ادارة سلسلة التوريد الالكترونية، ولتحقيق أهداف الدراسة صيغت فرضية رئيسية واحدة وانبثق منها ثلاث فرضيات. حيث تم اعتماد مصانع الأدوية الأردنية ميدان الدراسة حيث بلغ حجم العينة الملائمة (87) فردا جمعت البيانات منهم عبر استبانته تم تطويرها لهذا الغرض بعد إن خضعت الأختبارات الصدق والثبات، وحللت البيانات باستخدام وسائل الأحصاء الوصفي باعتماد الحزمه الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) . وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج كان أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على ادارة سلسلة التوريد الالكتروني. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام من قبل الادارة العليا بنشر ثقافة الجودة بين العاملين وذلك من خلال السياسات والاجراءات المتبعة في المصنع. والعمل على برامج تدريبية من شأنها تعزيز ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين. وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة الذهبي (2017) في تحديد تعريف المتغير الوسيط والتعريفات الاجرائية وتحديد مشكلة الدراسة.

### شاتي (2017).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية وبعض انماطها (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دائرة صحة ذي قار والمؤسسات الصحية التابعة لها وذلك من خلال وجهة نظر مدراء الأقسام والشعب والوحدات في الدائرة ومؤسساتها. ومن أجل ذلك تم اعداد استبانة، ووزعت على عينة مؤلفة من 51 مدير قسم وشعبة ووحدة، وبعد التوزيع جمعت وتم معالجة المعلومات الواردة في استمارات الاستبانة احصائية. وأشارت نتائج الدراسة إلى دور وتأثير كبير للقيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دائرة صحة ذي قار ومؤسساتها الصحية وكان نمط القيادة التحويلية هو الأكثر ارتباطا وتأثيرا في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من نمط القيادة التبادلية. وفي ضوء نتائج الدراسة السابقة أوصى الباحث بضرورة اهتمام وزارة الصحة ودائرة صحة ذي قار بتبني نمط القيادة التحويلية وملاحها وممارساتها، والاهتمام بالتدريب والتحفيز من اجل تحقيق دافعية أكبر لدى الموظفين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة في دائرة صحة ذي قار والمؤسسات الصحية التابعة لها. وتمثلت استفادة الباحثة من دراسة شاتي (2017) صياغة التعريف الإجرائي المتعلق المتغير الوسيط (إدارة الجودة الشاملة).

### المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (استدامة المستشفيات الخاصة الاردنية)

#### المواجهة (2019).

هدفت هذه الدراسة إلى بيان - دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال الإلكترونية في الأردن - عمان، وكانت مشكلة هذه الدراسة وجود عدة توصيات من دراسات سابقة تؤكد على قلة الأبحاث العلمية حول تلك الظاهرة، بالإضافة إلى وجود فجوة أدبية تبين العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المستدام. تكون مجتمع الدراسة من 8 منظمات تمارس الأعمال الإلكترونية. فاعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة التي تم إعدادها بالاستناد إلى الأدب النظري والدراسات السابقة والاعتماد على عدة مقاييس طورت من عدة باحثين لكي تتلاءم مع نموذج الدراسة الافتراضي وابعاد الدراسة، بعدها تم اختيار عينة المدراء من تلك المنظمات، وتم توزيع ٢٠٠ استبانة، ثم تم استرجاع ١٧٧ استبانة صالحه للتحليل. بعد جمع البيانات تم تحليلها من خلال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ٢٢ وتم استخدام عدة أساليب إحصائية. 9 وأظهرت نتائج التحليل أن هناك علاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المستدام، حيث يوجد ارتباط قوي بينهما. وهذا يعني أن التغيير في الأداء المستدام ناتج من التغييرات في تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الإلكترونية في الأردن - عمان، وهذا يعني أن التكنولوجيا المعلومات أثر في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال الإلكترونية من خلال متغير التوافق فقط. وعرضت الدراسة عدة توصيات من أهمها العمل على دراسات مستقبلية من خلال أبعاد هذه الدراسة المجتمع مغاير، وتعميم نتائج الدراسة بشمول قطاعات أخرى مثل القطاعات التعليمية. استفادة الباحثة من دراسة المواجهة (2019) في بناء انموذج الدراسة والتعرف على ابعاد المتغير التابع.

## السكارة (2018).

هدفت الدراسة إلى بيان الأثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية واستدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرين ونوابهم ومساعدتهم ومديري القطاعات في البنوك التجارية الأردنية). وقد تم إختيار عينة من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرين ونوابهم ومساعدتهم ومديري القطاعات) في البنوك التجارية الأردنية بمقدار (236) فردة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الإنحدار المتعدد وتحليل الإنحدار الهرمي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية المرنة الوظيفية، المرنة السلوكية، مرونة المهارات في تحقيق كلا من إستدامة الموارد البشرية والمسؤولية الشخصية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05 %). ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية المرنة الوظيفية، المرنة السلوكية) في تحقيق توازن الحياة الوظيفية والفرص الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ). ووجود أثر مدل ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وكلا من إستدامة الموارد البشرية وتوازن الحياة الوظيفية والمسؤولية الشخصية عند مستوى دلالة ( $a < 0.05$ ). وعدم وجود أثر معدل ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والفرص الوظيفية عند مستوى دلالة ( $a < 0.05$ ). وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بالتركيز على تطبيق مرونة الموارد البشرية لما لها من الدور في زيادة كفاءة البنوك التجارية الأردنية وخصوصا فيما يتعلق بالمرونة الوظيفية والمرنة السلوكية والتركيز على برامج التطوير للموظفين في البنوك التجارية الأردنية بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل وذلك لزيادة



الخبرة والمهارة لديهم مما يؤدي الى زيادة مرونة الموارد البشرية، استفادة الباحثة من دراسة السكارنة (2018) في بناء انموذج الدراسة والتعرف على ابعاد المتغير التابع.

دراسة الإدريسي. (2018).

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة البيئة المنظمات التعليمية اليمنية ، ومستوى مساهمة كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة وتحديد أيها أكثر تأثيرا في تعزيز التنمية المستدامة ، ومعرفة مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومعرفة مستوى تحقق التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية اليمنية ، وما إذا كانت هناك فروق معنوية في مستوى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة تعزى لنوع المنظمة التعليمية - حكومية أو أهلية- فضلا عن إبراز دور إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث يساعد المنظمات على رفع مستوى مساهمتها في تعزيز التنمية المستدامة في البيئة المحيطة بها . تمثل مجتمع الدراسة بالمنظمات التعليمية الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة صنعاء البالغ عددها ( 856 ) منظمة ، فيما تمثلت عينة الدراسة بعد ( 267 ) منظمة تعليمية ، تم اختيارها وفقا للعينة العشوائية المنتظمة ، وكانت المنظمة التعليمية هي وحدة المعاينة واستخدمت استمارة الاستبيان كاداة للقياس ، فيما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية ( spss ) ، لتحليل بيانات الدراسة ، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي المقارن الاستخلاص النتائج التي أظهرتها عمليات التحليل الإحصائي ، والتي كان من أهمها : وجود دور ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة وأبعادها الفرعية في تعزيز التنمية المستدامة البيئة المنظمات التعليمية اليمنية ، وكانت الأبعاد التي لها الدور البارز والأهم في تعزيز التنمية المستدامة البيئة المنظمات التعليمية الحكومية اليمنية في اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق ، والمشاركة الجماعية ) ، في حين كانت الأبعاد الأكثر تفسيراً للتباين الحاصل في

التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية الأهلية اليمنية هي ( اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق ، والمشاركة الجماعية ، والتزام ودعم الإدارة العليا ) ، في حين كانت الأبعاد الأكثر تفسير التباين الحاصل في التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية الأهلية اليمنية هي ( اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق ، والمشاركة الجماعية ، والتزام ودعم الإدارة العليا ). كما أسفرت النتائج عن وجود مستوى عال من تحقق التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية اليمنية بوجه عام، وأن مستوى تحقق التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية الأهلية أكبر من مستوى التحقق الحاصل في بيئة المنظمات التعليمية الحكومية. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها أنه ضرورة زيادة اهتمام إدارات المنظمات التعليمية اليمنية بتسهيل ابعاد التزام ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر،) لما لهذه الأبعاد من أهمية في تعزيز التنمية، والشخصيات الفاعلة في وضع خطط التنمية المستدامة، وإدارة الموارد لتعزيز الشراكة فيما بينها.. استفادة الباحثة من دراسة الادرسي (2018) في بناء انموذج الدراسة والتعرف على ابعاد المتغير التابع.

أبو سمرة (2017).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاستثمار في تحقيق الاستدامة في عمل الجمعيات الخيرية العاملة في محافظات غزة، ولإجراء هذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بمراجعة الأدبيات النظرية، كما وأعد الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على (375) شخص من العاملين في الفئة المتوسطة والعليا في الجمعيات الخيرية العاملة في محافظات غزة، حيث تم استرداد (368) استبانة منها بنسبة 98.3%. وكان من أهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: 1. دور الاستثمار في تحقيق الاستدامة في عمل الجمعيات الخيرية العاملة في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (80.04 %) تطوير عمل الجمعيات الخيرية العاملة في

محافظات غزة يساهم في تحقيق الاستدامة فيها جاء بوزن نسبي (85.64%) . توفر بيئة النزاهة والشفافية في عمل الجمعيات الخيرية العاملة في قطاع غزة يساهم في تحقيق الاستدامة فيها جاء بوزن نسبي (82.70%). استمرارية تقديم الخدمات في عمل الجمعيات الخيرية العاملة في قطاع غزة يساهم في تحقيق الاستدامة فيها جاء بوزن نسبي (81.06%) تحقيق استقلالية الدخل في عمل الجمعيات الخيرية العاملة في قطاع غزة يساهم في تحقيق الاستدامة فيها جاء بوزن نسبي (78.08%) تحقيق التمكين الاقتصادي في المجتمع الجمعيات الخيرية العاملة في قطاع غزة يساهم في تحقيق الاستدامة فيها جاء بوزن نسبي (73.99%) كما و أوصت الدراسة بما يلي :

ضرورة سعي الجمعيات الخيرية لإقامة مشاريع استثمارية ، وعدم الاعتماد الكلي على التمويل الخارجي ، لتعزيز قدرتها على الاستدامة . توفير الحكومة بيئة عمل مشجعة للاستثمار في الجمعيات الخيرية من خلال سن قوانين وعمل تسهيلات تشجع الاستثمار. تعزيز فرص الشراكة والتنسيق بين الجمعيات الخيرية ومؤسسات المجتمع المختلفة، بما يكفل نجاح المشاريع الاستثمارية في الجمعيات الخيرية. استفادة الباحثة من دراسة ابو سمرة (2017) في بناء انموذج الدراسة والتعرف على ابعاد المتغير التابع.

### نزال (2016).

هذه الدراسة إلى بحث أثر تكامل سلسلة التوريد على التنمية المستدامة لشركات صناعة الأسمدة الفوسفاتية الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة من خلال (102) إستبانة من المديرين العاملين في الشركات المستهدفة. تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) للتحليل الإحصائي . كما إستخدمت الدراسة عددا من الأساليب الإحصائية مثل الإحصاء الوصفي ، تحليل الارتباط وتحليل الإنحدار البسيط والمتعدد لفحص الفرضيات وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدارسة وفرضياتها توصلت الدارسة إلى عدد

من النتائج أبرزها : تقوم شركات صناعة الأسمدة الفوسفاتية الأردنية بتطبيق تكامل سلسلة التوريد حيث أن التكامل مع الزبائن كان في المرتبة الأولى ، يليه التكامل الداخلي للعمليات في المرتبة الثانية واخيرا كان التكامل مع الموردين في المرتبة الثالثة . كما أن الشركات اعلاه تقوم بتطبيق أبعاد التنمية المستدامة حيث أن المسؤولية الإقتصادية كانت في المرتبة الأولى ، تلتها المسؤولية الإجتماعية في المرتبة الثانية واخيرا كانت المسؤولية البيئية في المرتبة الثالثة وأشارت النتائج أيضا إلى وجود علاقة قوية بين تكامل متغيرات سلسلة التوريد الثلاثة مع أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة . كما أن هناك علاقة قوية جمعت بين التنمية المستدامة مع كل من تكامل سلسلة التوريد . واخيرا كانت هناك علاقة قوية بين تكامل سلسلة التوريد مع التنمية المستدامة وأخيرا، أشارت الدراسة بوجود أثر معنوي للتكامل الداخلي للعمليات على التنمية المستدامة، بينما لا يوجد هناك أثر معنوي للتكامل مع الزبائن والتكامل مع الموردين على التنمية المستدامة وتوصي الدراسة الشركات المستهدفة إلى إعادة النظر في تدوير النفايات الصناعية، نظرا لتأثيرها السلبي على البيئة. استفادة الباحثة من دراسة نزال (2016) في بناء نموذج الدراسة والتعرف على ابعاد المتغير التابع.

## ملخص الدراسات السابقة

جدول رقم (2-2) ملخص الدراسات السابقة

الباحث	الهدف	النتائج	التوصيات
Ibrahim and Musa (2020).	قياس أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) على تطوير المنظمات الدولية من حيث (جودة الخدمة، والمساءلة، والشفافية).	أن الإدارة الاستراتيجية لها تأثير على المساءلة، وكذلك على الشفافية، وتوصلت الدراسة كذلك الى وجود أثر ايجابي للإدارة الاستراتيجية على جودة الخدمة التي تقدمها المنظمات.	ضرورة ان يكون ذوي الخبرة والكفاءة هم المسؤولين عن عمليات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الدولية. مع ضرورة مشاركة الهيئات الحكومية وغير الحكومية في وضع وتنفيذ سياسات أكثر فعالية توجه الإدارة الاستراتيجية في المنظمات لضمان المساءلة في المنظمات الدولية
Phina (2020).	اختبار أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث (الأهداف الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع في جنوب-شرق نيجيريا	يوجد للإدارة الاستراتيجية أثر معنوي مرتفع على الأداء التنظيمي	أن تكون الأهداف الاستراتيجية مشتقة من رؤية المنظمة ورسالتها. ومشاركة جميع المستويات الإدارية في عمليات التخطيط الإستراتيجي وفي بناء الأهداف قصيرة وطويلة المدى على السواء.
Rustamadji and Omar (2019).	معرفة تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء العمل من خلال الالتزام التنظيمي ، وتأثير الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي على أداء	أن الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي يؤثران (منفردان ومجتمعان) على أداء العاملين في الجامعات التي بُحِثت.	ضرورة أن تمارس إدارة الجامعات التي تم بحثها سياسة التكامل بين الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي وإنجازات العمل.

		العاملين في جامعة المحمدية بأندونيسيا.	
بضرورة تبني الإدارة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة لما لها من أثر واضح في تحسين أداء الموظفين في الهيئات والوزارات الحكومية في دولة الكويت وفي دعم إدارة التغيير .	وجود أثر ذي دلالة احصائية لممارسات الإدارة الاستراتيجية بجميع أبعادها على كل من متغيري أداء الموظفين وعلى إدارة التغيير في الهيئات والوزارات الحكومية في دولة الكويت، كما أشارت الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والمراقبة) على أداء الموظفين في الهيئات والوزارات الحكومية في دولة الكويت بوجود إدارة التغيير كمتغير وسيط.	قياس أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والمراقبة) في أداء الموظفين بأبعاده (الخصائص أو السمات الشخصية، سلوكيات الموظفين، النتائج الموضوعية) في الهيئات والوزارات الحكومية في الكويت من خلال إدارة التغيير	<b>الكندري (2019).</b>
تعزيز تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية لما لها من أثر واضح في تحسين أداء المنظمات التي بُحثت.	أن الإدارة الاستراتيجية بدلالة أبعادها تؤثر بشكل إيجابي على أداء حكومة منطقة توركانا، وجاء بُعدي الادارة الاستراتيجية (تنفيذ الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجية) الأعلى تأثيراً	قياس تأثير الإدارة الاستراتيجية من حيث (المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) على أداء الحكومات المفوضة مع التركيز بشكل خاص على منطقة توركانا في كينيا.	<b>Wafula and Muathe (2019).</b>

<p>الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص والمعرفة عند وضع الخطة الاستراتيجية، ودعم الاتفاق المخصص لعمليات الإدارة الاستراتيجية.</p>	<p>وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية في أداء المنظمات الأهلية في محافظات قطاع غزة</p>	<p>بيان أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجية، التطبيق، الرقابة وتقييم الاستراتيجية) في أداء مجموعة من المنظمات الأهلية العاملة في محافظات قطاع غزة</p>	<p>الديراوي (2018)</p>
<p>بضرورة تحديد الأهداف بدقة وشمولية، وتحديد الرؤية التي توضح وتعمل على تلخيص السبب وراء وجود هذه الشركات</p>	<p>وجود أثر لأدوات الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في ولاية لاغوس (نيجيريا)، واوصت الدراسة بضرورة تحديد الأهداف بدقة وشمولية، وتحديد الرؤية التي توضح وتعمل على تلخيص السبب وراء وجود هذه الشركات.</p>	<p>قياس أثر الإدارة الاستراتيجية من حيث الأبعاد (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية متمثلة بالتخطيط الاستراتيجي، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) على أداء الأعمال للشركات الصغيرة والمتوسطة في دولة نيجيريا. وتكوّن مجتمع الدراسة من مدراء الشركات الصغيرة والمتوسطة في ولاية لاغوس (نيجيريا)</p>	<p>Agwu ME, (2018)</p>
<p>بوجوب العمل على الاهتمام بشكل كبير على جودة منتجات الشركة من أجل تعزيز رضى الزبائن لأنها مصدر مهم في تعزيز ربحية الشركة</p>	<p>هنالك أثر ذو دلالة إحصائية التطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (تعزيز جودة الإنتاج، التركيز على الزبون، زيادة الحصة السوقية، تكاليف الجودة، تحقيق الميزة التنافسية) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية</p>	<p>التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ربحية الشركات الصناعية الأردنية</p>	<p>البصال(2020)</p>

<p>ضرورة الاهتمام من قبل الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة بين العاملين وذلك من خلال السياسات والاجراءات المتبعة في المصنع. والعمل على برامج تدريبية من شأنها تعزيز ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين.</p>	<p>وجود أثر ذو دلالة احصائية الأبعاد إدارة الجودة الشاملة على إدارة سلسلة التوريد الالكتروني.</p>	<p>التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية في مصانع الأدوية الأردنية.</p>	<p><b>الذهبي (2017)</b></p>
<p>بضرورة اهتمام وزارة الصحة ودائرة صحة ذي قار ببني نمط القيادة التحويلية وملاحها وممارساتها ، والاهتمام بالتدريب والتحفيز من اجل تحقيق دافعية اكبر لدى الموظفين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة في دائرة صحة ذي قار والمؤسسات الصحية التابعة لها.</p>	<p>إلى دور وتأثير كبير للقيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دائرة صحة ذي قار ومؤسساتها الصحية وكان نمط القيادة التحويلية هو الأكثر ارتباطا وتأثيرا في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من نمط القيادة التبادلية .</p>	<p>التعرف على دور القيادة الاستراتيجية وبعض انماطها ( القيادة التبادلية والقيادة التحويلية ) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دائرة صحة ذي قار والمؤسسات الصحية التابعة لها وذلك من خلال وجهة نظر مدراء الأقسام والشعب والوحدات في الدائرة ومؤسساتها.</p>	<p><b>شاتي (2017)</b></p>
<p>أوصت الدراسة بضرورة التزام الإدارة في المستشفيات الخاصة الأردنية بإشراك جميع العاملين في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم</p>	<p>وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للولاء التنظيمي لدى العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية للمستشفيات الخاصة الأردنية.</p>	<p>بيان أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي</p>	<p><b>قنديل (2015)</b></p>
<p>العمل على دراسات مستقبلية من خلال أبعاد هذه الدراسة المجتمع مغاير ، و تعميم نتائج الدراسة بشمول قطاعات أخرى مثل القطاعات التعليمية.</p>	<p>نتائج التحليل أن هناك علاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الأداء المستدام ، حيث يوجد ارتباط قوي بينهما . وهذا يعني أن التغيير في الأداء المستدام ناتج من التغيرات في تكنولوجيا</p>	<p>بيان - دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال الإلكترونية في الأردن - عمان ، وكانت</p>	<p><b>المواجدة (2019)</b></p>



	<p>المعلومات في منظمات الأعمال الإلكترونية في الأردن - عمان، وهذا يعني أن التكنولوجيا المعلومات أثر في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال الإلكترونية من خلال متغير التوافق فقط.</p>	<p>مشكلة هذه الدراسة وجود عدة توصيات من دراسات سابقة تؤكد على قلة الأبحاث العلمية حول تلك الظاهرة ، بالإضافة إلى وجود فجوة أدبية تبين العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المستدام.</p>	
<p>التركيز على تطبيق مرونة الموارد البشرية لما لها من الدور في زيادة كفاءة البنوك التجارية الأردنية وخصوصا فيما يتعلق بالمرونة الوظيفية والمرونة السلوكية والتركيز على برامج التطوير للموظفين في البنوك التجارية الأردنية بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل وذلك لزيادة الخبرة والمهارة لديهم مما يؤدي الى زيادة مرونة الموارد البشرية.</p>	<p>وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية المرونة الوظيفية، المرونة السلوكية، مرونة المهارات في تحقيق كلا من إستدامة الموارد البشرية والمسؤولية الشخصية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05 %). ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية المرونة الوظيفية، المرونة السلوكية) في تحقيق توازن الحياة الوظيفية والفرص الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ( <math>0.05 &lt; \alpha</math> ) . ووجود أثر مدل نو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وكلا من وإستدامة الموارد البشرية وتوازن الحياة الوظيفية والمسؤولية الشخصية عند مستوى دلالة ( <math>as 0.05</math> )</p>	<p>بيان الأثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد واستدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ( المديرين ونوابهم ومساعديهم ومديري القطاعات في البنوك التجارية الأردنية .</p>	<p>الסקارئة (2018)</p>

	( . وعدم وجود أثر معدل ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والفرص الوظيفية عند مستوى دلالة ) ( $a < 0.05$ ) .		
ضرورة اهتمام ادارات المنظمات التعليمية اليمنية بتفعيل ابعاد (التزام ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر)، لما لهذه الأبعاد من أهمية في تعزيز التنمية المستدامة	وجود مستوى عال في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية اليمنية بوجه عام، إلا انها غير دالة إحصائياً	معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية ومعرفة أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي لها دور كبير في تعزيز التنمية المستدامة،	الإدريسي . (2018).
ضرورة سعي الجمعيات الخيرية لإقامة مشاريع استثمارية وعدم الاعتماد الكلي على التمويل الخارجي لتعزز قدرتها على الاستدامة.	يساهم للاستثمار في تحقيق الاستدامة بدرجة كبيرة من خلال تطوير عمل الجمعيات الخيرية العاملة في قطاع غزة	التعرف على دور الاستثمار في تحقيق الاستدامة في عمل الجمعيات الخيرية العاملة في محافظة غزة	ابو سمرة (2017)
توصي الدراسة الشركات المستهدفة إلى إعادة النظر في تدوير النفايات الصناعية ، نظرا لتأثيرها السلبي على البيئة.	النتائج أبرزها : تقوم شركات صناعة الأسمدة الفوسفاتية الأردنية بتطبيق تكامل سلسلة التوريد حيث أن التكامل مع الزبائن كان في المرتبة الأولى ، يليه التكامل الداخلي للعمليات في المرتبة الثانية واخيرا كان التكامل مع الموردين في المرتبة الثالثة . كما أن الشركات اعلاه تقوم بتطبيق أبعاد التنمية المستدامة حيث أن المسؤولية	بحث أثر تكامل سلسلة التوريد على التنمية المستدامة لشركات صناعة الأسمدة الفوسفاتية الأردنية	نزال (2016)

	<p>الإقتصادية كانت في المرتبة الأولى ، تلتها المسؤولية الإجتماعية في المرتبة الثانية واخيرا كانت المسؤولية البيئية في المرتبة الثالثة وأشارت النتائج أيضا إلى وجود علاقة قوية بين تكامل متغيرات سلسلة التوريد الثلاثة مع أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة . كما أن هناك علاقة قوية جمعت بين التنمية المستدامة مع كل من تكامل سلسلة التوريد . واخيرا كانت هناك علاقة قوية بين تكامل سلسلة التوريد مع التنمية المستدامة وأخيرا، أشارت الدراسة بوجود أثر معنوي للتكامل الداخلي للعمليات على التنمية المستدامة، بينما لا يوجد هناك أثر معنوي للتكامل مع الزبائن والتكامل مع الموردين على التنمية المستدامة</p>		
--	---	--	--

### ثالثاً: ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة.

لاحظت الباحثة وعلى حد علمها قلة أو ندرة الدراسات الحديثة التي تجمع الإدارة الاستراتيجية والاستدامة من خلال إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا نبعت أهمية الدراسة والتي تجعلها دراسة مميزة عن غيرها من الدراسات لربطها المتغير المستقل وهو الإدارة الاستراتيجية باستدامة المنظمات من خلال إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت سمة من سمات منظمات الاعمال في ظل الانفتاح والتعقيد البيئي وحالة عدم التأكد التي تسود بيئة منظمات الأعمال.

ولعل هذه الدراسة تميزت كذلك أنها تبحث في القطاع الصحي الذي يعاني في الوقت الحالي من أزمة عالمية ( جائحة كورونا (كوفيد 19) وما تبع الأزمة من اجراءات وقرارات وخطط مختلفة بكافة العالم لمحاولة السيطرة عليها، ويمكن ايجاز ما ميّز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات من حيث الهدف و المجتمع والعينة والمنهجية والمتغيرات المبحوثة وبيئة الدارسة بالآتي :

1. من حيث الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الاستراتيجية في إستدامة المنظمات (المستشفيات الخاصة الاردنية في عمان)، في الوقت الذي كان هدف الدراسات السابقة التي تم ذكرها في الدراسة هو البحث في أثر الإدارة الاستراتيجية على متغيرات تابعة أخرى.

2. من حيث المجتمع والعينة ووحدة التحليل : تكوّن مجتمع الدراسة من المستشفيات الخاصة الاردنية العاملة في مدينة عمان بينما تمثلت وحدة التحليل المديرين ومساعديهم و رؤساء الاقسام والمشرفيين .بينما اختلفت مجتمعات وعينات الدراسات السابقة من حيث العدد والنوع .

3. من حيث المنهجية والمتغيرات: تناولت هذه الدراسة ابعاد المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الاستراتيجية بابعادها ( المسح البيئي ، صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية ، الرقابة والتقييم

(، والمتغير التابع المتمثل في الاستدامة بأبعادها ( الاجتماعية، الاقتصادية، والبيئية)، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الدراسات السابقة في معظمها على المنهج الوصفي والمنهج الاستكشافي للتعرف على تطبيقات الإدارة الاستراتيجية وممارسات الاستدامة في المنظمات بينما تعتمد الدراسة الحالية المنهج الوصفي.

4. من حيث بيئة الدراسة : معظم الدراسات التي قامت الباحثة في مراجعتها تمت في بيئات مختلفة عن البيئة الأردنية ، حيث كانت في دول عربية وأجنبية مختلفة وتحددت في البنوك والشركات والمصانع والمؤسسات الحكومية والمؤسسات الخاصة وغيرها ، بينما أجريت هذه الدراسة في العاصمة الأردنية عمان وفي المستشفيات الخاصة الاردنية والتي تعتبر من القطاعات الحيوية لأنها تمس حياة المواطن بشكل مباشر

## الفصل الثالث

### المنهجية والإجراءات

#### تمهيد

يتطرق الفصل الثالث للمنهج الذي تم اتباعه في الدراسة وإجراءاتها، ويقدم عرضاً لمجتمع وعينة الدراسة، إضافةً إلى توضيح لأداة جمع البيانات المتمثلة بالاستبانة وبيان صدقها وثباتها، كما تم عرض أساليب المعالجة الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات الخاصة بالدراسة في هذا الفصل.

#### 1.3 منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الكمي الوصفي التحليلي، وتم المسح الميداني لجمع البيانات من افراد وحدة المعاينة ممن يشغلون المناصب القيادية في المستشفيات الخاصة في عمان، ومن ثم تم تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها باستخدام الاساليب الاحصائية الملائمة، من اجل الخروج بالنتائج والتوصيات حول الدور الوسيط لادارة الجودة الشاملة في أثر الإدارة الاستراتيجية على الاستدامة في مجتمع الدراسة ممثلاً بالمستشفيات الخاصة الأردنية.

#### 2.3 مجتمع الدراسة وعينته

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة عمان حيث بلغ عددها (43) مستشفى اختارت منها الباحثة عينة عشوائية بلغت اعلى (14) مستشفى بحسب الطاقة الاستيعابية للمستشفيات، أما وحدة التحليل والمعاينة فتمثلت بمن يشغلون وظيفة ( مدير عام، مساعد مدير عام، رئيس قسم، مشرف/مراقب) الذين يعملون في المستشفيات وقد بلغ عددهم

(245) فرداً كما هو موضح في الجدول (3-1)، وتم استهدافهم جميعاً بأسلوب المسح الشامل، حيث وُزعت عليهم استبانة الدراسة، استرد منها 227 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة استرداد بلغت 92.6%، وتم استبعاد 18 استبانة لعدم استيفاء الشروط.

جدول (3-1) توزيع وحدة المعاينة في المستشفيات الخاصة في عمان

المجموع	المستشفى
16	المستشفى الاستشاري
13	مستشفى فرح
23	مستشفى الخالدي
22	مستشفى الاستقلال
14	مستشفى العيون التخصصي
24	المركز العربي
19	مستشفى ابن الهيثم
10	مستشفى الحياة
24	مستشفى الاردن
12	مستشفى الامل
16	مستشفى هبة
12	مستشفى عمان الجراحي
23	مستشفى الشيمساني
17	المستشفى الإسلامي
245	المجموع

الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على كشوفات إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة

في عمان

### 3.3 مصادر البيانات والمعلومات:

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات والمعلومات على المصادر الآتية:

#### أولاً: المصادر الثانوية

وتتكون من الأدبيات والكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، والأبحاث، والدوريات المحكمة، والدراسات السابقة والتي تناولت في موضوع الدراسة.

#### ثانياً: المصادر الأولية

اعتمدت الباحثة على الاستبانة وتم تطويرها بالاستعانة بالأدبيات التي بحثت بمتغيرات الدراسة.

### 4.3 اداة الدراسة

اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تكوّنت الاستبانة من اربعة أجزاء. تعلق الجزء الاول منها بالخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد وحدة المعاينة، واحتوى الجزء الثاني على فقرات تقيس المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية وعناصره الفرعية، وتكون الجزء الثالث من مجموعة فقرات لقياس المتغير التابع الاستدامة وعناصره الفرعية، في حين تم من خلال الجزء الرابع قياس المتغير الوسيط ادارة الجودة الشاملة. حيث وظف مقياس ليكرت خماسي الأبعاد للتعرف على مدى موافقة أفراد وحدة المعاينة على فقرات الإستبانة وعلى النحو التالي: موافق بشدة وأعطيت (5) نقاط، وموافق وأعطيت (4) نقاط، محايد (3) نقاط، وغير موافق نقطتان، وغير موافق بشدة نقطة واحدة.



### أ- صدق الاداة

تم التأكد من صدق المحتوى للاستبانة ومدى وضوح عباراتها وجودة صياغتها، من خلال عرضها على عدد من ذوي الاختصاص والخبرة من المحكمين من الأساتذة العاملين في الجامعات الأردنية، وعليه تم عرض أداة الدراسة على ثمانية محكمين أكاديميين في الجامعات الأردنية والمشار إليهم في الملحق (2)، وبعد قراءتهم لفقرات الاستبانة ومحتوياتها، تم الإشارة إلى بعض التعديلات والملاحظات على أثرها قامت الباحثة بإجراء جميع التعديلات والملاحظات وتم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات المقترحة وفقا لآرائهم قبل توزيعها على الأفراد المبحوثين.

### ب- ثبات الاداة

قامت الباحثة باختبار ثبات الاداة من خلال الاعتماد على معامل كرونباخ الفا ( Cronbach's Alpha) لقياس مدى الموثوقية والاتساق الداخلي بين فقرات متغيرات الدراسة وكما يظهر في الجدول الاتي:

جدول(3-2) نتائج اختبار كرونباخ الفا

قيمة الفا	عدد الفقرات	البعد
0.797	9	المسح البيئي
0.889	10	صياغة الاستراتيجية
0.830	6	تنفيذ الاستراتيجية
0.889	6	الرقابة والتقييم
0.833	8	الاستدامة الاجتماعية
0.871	8	الاستدامة والاقتصادية
0.854	6	الاستدامة البيئية
0.755	11	ادارة الجودة الشاملة
<b>0.839</b>	<b>64</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول (3-7) ان نتائج كرونباخ الفا لجميع متغيرات الدراسة تراوحت بين (0.755-0.889) وهذه النسب اعلى من (70%) وتعتبر مقبولة مما يدل على ان فقرات الاستبانة لجميع المتغيرات بابعادها تتصف بالثبات والاتساق الداخلي.

### 5.3 الأساليب الاحصائية المستخدمة

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي ومنها:

1. التكرارات والنسب المئوية وذلك من اجل وصف الخصائص الوظيفية والديموغرافية لأفراد وحدة المعاينة.

2. مقاييس النزعة المركزية: متمثلة بالوسط الحسابي، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة ومستوى موافقتهم على مضمونها.

ولتحديد مستوى موافقة أفراد وحدة المعاينة على فقرات الاستبانة، تم الاعتماد على ثلاثة مستويات هي: منخفض، ومتوسط، ومرتفع وذلك استناداً على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) ÷ عدد المستويات

$$1.333 = 3 \div (1-5) =$$

وبذلك تكون المستويات الثلاثة المعتمدة لاتخاذ القرارات على النحو الآتي:

من (1) - أقل من (2.33) درجة الموافقة منخفضة

من (2.33) - أقل من (3.66) درجة الموافقة متوسطة

من (3.66) إلى (5) درجة الموافقة مرتفعة

3. الانحراف المعياري: وتم الاعتماد عليه في تحديد درجة تشتت متوسطات استجابات وحدة

المعاينة عن المتوسط الحسابي لكل فقرة.

### ثانيا: أساليب الإحصاء الاستدلالي ومنها:

- إختبار كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha): وذلك لأختبار مدى موثوقية اداة الدراسة.
- اختبار كولمجروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov test): لاختبار مدى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي .
- معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF): لاختبار مدى وجود تداخل خطي بين متغيرات الدراسة.
- معامل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها على الإستدامة، وعلى ادارة الجودة الشاملة.
- معامل الإنحدار البسيط لإختبار أثر ادارة الجودة الشاملة على الإستدامة.
- Smart PLS لاختبار الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في أثر الإدارة الاستراتيجية في الإستدامة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### تمهيد

تضمّن هذا الفصل نتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها وفرضياتها، واعتماداً على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبانة، بهدف التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية في استدامة المستشفيات الخاصة الأردنية الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة.

وكذلك يعرض هذا الفصل عرضاً لإجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة والأهمية النسبية للإجابة على كل فقرة، بالإضافة إلى نتائج اختبار الفرضيات، وكذلك التعليق عليها. بالإضافة إلى نتائج اختبارات ملاءمة نموذج الدراسة والموضحة في الجداول الآتية.

#### البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

##### - الجنس (النوع الإجتماعي)

جدول (1-4) التكرار والنسبة المئوية لأفراد العينة من حيث النوع الاجتماعي.

الترتيب	النسبة	التكرار	الفئة
1	46.3	105	انثى
2	53.7	122	ذكر
	<b>100.0</b>	<b>227</b>	<b>المجموع</b>

يبين الجدول (1-4) أن عدد الذكور يحتل المركز الأول حيث بلغ عددهم (122) فرداً من إجمالي

أفراد العينة البالغ 227 فرداً وبنسبة مئوية بلغت (53.7%)، في حين جاء عدد الإناث في المرتبة

الثانية وبلغ عددهم (105) فردا وبنسبة مئوية بلغت (46.3%)، ويعزى ذلك لتركيز المستشفيات الخاصة على استقطاب الذكور

وذلك نتيجة طبيعة عمل المستشفيات الذي يقتضي الدوام بنظام الشفتات على مدار الـ 24 ساعة، وصعوبة تحمل مشقة ذلك على الإناث والتوفيق مع الإلتزامات الأسرية.

### المستوى التعليمي.

جدول (2-4) التكرار والنسبة المئوية للمستوى التعليمي لأفراد العينة.

الترتيب	النسبة %	التكرار	الفئة
1	69.6	158	بكالوريوس
2	29.5	67	ماجستير
3	0.9	2	دكتوراه
	100%	227	المجموع

يتبين من الجدول (2-4) ان الحاصلين على شهادة البكالوريوس من افراد العينة جاءوا في المرتبة الاولى حيث بلغ عددهم (158) فردا وبنسبة مئوية (69.6%)، وفي المرتبة الثانية جاء الحاصلين على شهادة الماجستير وبلغ عددهم (67) فردا وبنسبة مئوية بلغت (29.5%)، وجاء الحاصلين على شهادة الدكتوراه في المرتبة الثالثة وبلغ عددهم (2) فردا وبنسبة مئوية بلغت (0.9%). وتعزى هذه النتيجة الى إهتمام المستشفيات الخاصة الأردنية باستقطاب حملة الشهادات الجامعية لاسيما الكوادر الإدارية وذلك لضمان تمتع هؤلاء بالمعرفة الكافية التي تمكنهم من تأدية مهامهم بدقة وبالجودة المطلوبة.

## - الفئات العمرية

جدول (3-4) التكرار والنسبة المئوية لأفراد العينة من حيث الفئة العمرية

الترتيب	النسبة %	التكرار	الفئة
3	11.5	26	أقل من 30 سنة
2	26.9	61	من 30- أقل من 40 سنة
1	55.9	127	من 40- أقل من 50 سنة
4	5.7	13	50 سنة فأكثر
	<b>100.0</b>	<b>227</b>	<b>المجموع</b>

يتبين من الجدول (3-4) ان ما يزيد عن نصف افراد العينة قيد البحث هم من الفئة العمرية من (40- أقل من 50) سنة، حيث بلغ عددهم (127) فردا وبنسبة مئوية بلغت (55.9%)، في حين جاءت الفئة العمرية من (30- أقل من 40) سنة في المرتبة الثانية وبلغ عددهم (61) فردا وبنسبة مئوية بلغت (26.9%)، وجاءت الفئة العمرية أقل من 30 سنة في المرتبة الثالثة وبلغ عددهم (26) فردا وبنسبة مئوية بلغت (11.5%)، وجاءت الفئة العمرية 50 سنة فأكثر في المرتبة الرابعة وبلغ عددهم (13) فردا وبنسبة مئوية بلغت (5.7%). ويعزى ارتفاع نسبة الفئة العمرية من (40- أقل من 50) لإرتباطها بالمستوى الوظيفي لأفراد العينة والذين يشغلون مناصب قيادية، تتطلب توفر خبرة عملية طويلة تتلاءم مع الفئات العمرية المتوسطة.

## - الخبرات العملية

جدول(4-4) التكرار والنسبة المئوية لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة.

الترتيب	النسبة %	التكرار	الفئة
4	15.1	34	اقل من 5 سنوات
1	37.8	86	من 5- الى اقل من 10 سنوات
2	28.2	64	من 10 -الى اقل من 15 سنة
3	18.9	43	15 سنة فاكثر
	<b>100.0</b>	<b>227</b>	<b>المجموع</b>

يتبين من الجدول (4-4) بان 86 من افراد العينة وبنسبة (37.8%) كانت خبرتهم العملية ( 5- الى اقل من 10 سنوات) ، تلاها من خبرتهم العملية (10- اقل من 15 سنة ) حيث بلغ عددهم 64 وبنسبة مئوية بلغت 28.2% . ثم في المرتبة الثالثة حلت فئة من خبرتهم العملية 15 سنة فأكثر بنسبة 18.9% وأخيرا كانت فئة من خبرتهم العملية اقل من 5 سنوات وبنسبة 15.1% . ومن خلال النتائج أعلاه يمكن الإستنتاج ان المستشفيات الخاصة الأردنية حريصة ان يتقلد المناصب القيادية الأفراد الذين خبرتهم العملية طويلة وذلك لأن لديهم القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة التي تفرضها طبيعة العمل في المستشفى.

## 5-المسمى الوظيفي

جدول(5-4) التكرار والنسبة المئوية للمسمى الوظيفي لأفراد العينة.

الترتيب	النسبة	التكرار	
	4.4	10	مدير عام
3	6.2	14	مساعد مدير عام
2	33.9	77	رئيس قسم
1	55.5	126	مشرف / مرافب
	<b>100.0</b>	<b>227</b>	<b>المجموع</b>

يتبين من الجدول (4-5) ان العدد الاكبر من افراد العينة هم ممن يشغلون وظيفة مشرف او مراقب وبلغ عددهم (126) فردا وبنسبة مئوية بلغت (55.5%)، وفي المرتبة الثانية جاءت وظيفة رئيس قسم حيث بلغ عددهم (77) فردا وبنسبة مئوية (33.9%)، وفي المرتبة الثالثة مساعد مدير عام وبلغ عددهم (14) وبنسبة مئوية بلغت (6.2%)، بينما حصلت وظيفة مدير عام على اقل نسبة حيث بلغت (4.4%).

### أولاً: نتائج اختبار ملاءمة نموذج الدراسة

#### 1- اختبار التوزيع الطبيعي

للتعرف على كيفية توزيع بيانات الدراسة والتأكد من اعتدالية التوزيع تم اجراء اختبار (كلمجروف- سمرنوف) والذي بموجبه تعتبر البيانات ذات توزيع طبيعي إذا كانت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية تزيد عن (0.05)، يبين الجدول ادناه نتائج الاختبار.

جدول رقم (4-6) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

البعد	K-S	Sig
المسح البيئي	0.645	0.799
صياغة الاستراتيجية	0.632	0.819
تنفيذ الاستراتيجية	0.723	0.672
الرقابة والتقييم	6920.	0.724
الاستدامة الاجتماعية	0.341	0.990
الاستدامة والاقتصادية	0.523	0.947
الاستدامة البيئية	0.409	0.996
ادارة الجودة الشاملة	0.695	0.720

يتبين من الجدول (4-6) ان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً حيث جاءت كافة قيم مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار (كلمجروف - سمرنوف) بنسبة أكبر من (0.05).



## 2- الارتباط الخطي المتعدد

للتأكد من عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين ابعاد المتغير المستقل تم استخراج معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor: VIF) ووفقا لهذا الاختبار تعتبر الابعاد خالية من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد اذا بلغت قيمة (VIF) اقل من العدد الصحيح (5)، كذلك تم استخراج نسبة التباين المسموح به (Tolerance) بحيث يجب ان تزيد قيمته عن (0.05)، ويبين الجدول ادناه نتائج التحليل.

جدول رقم (4-7) نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد

Tolerance	VIF	
0.451	2.217	المسح البيئي
0.334	2.993	صياغة الاستراتيجية
0.286	3.490	تنفيذ الاستراتيجية
0.251	3.978	الرقابة والتقييم

يتبين من الجدول (4-7) ان كافة قيم معامل تضخم التباين قد كانت اقل من (5) وكذلك نسبة التباين المسموح به اكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين ابعاد المتغير المستقل.

## 3- الارتباط الذاتي

تم اجراء اختبار (Durben Watson: D-W) للتأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي بين حدود الخطأ العشوائي لنماذج الدراسة حيث ان وجود هذه المشكلة يضعف قدرة النموذج على التنبؤ وتعتبر البيانات خالية من الارتباط الذاتي اذا بلغت قيمة (D-W) العدد (2) او اقتربت منه ويبين الجدول ادناه نتائج التحليل.

جدول رقم (4-8) نتائج اختبار الارتباط الذاتي

النتيجة	D-W	
لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي	1.843	<b>H01</b>
لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي	1.982	<b>H01.1</b>
لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي	2.100	<b>H01.2</b>
لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي	1.723	<b>H01.3</b>
لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي	2.010	<b>H02</b>
لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي	1.865	<b>H03</b>
لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي	1.798	<b>H04</b>

يتبين من الجدول (4-8) ان كافة قيمة (D-W) تقترب من العدد الصحيح (2) مما يعني ان البيانات خالية من مشكلة الارتباط الذاتي بين حدود الخطأ العشوائي لنماذج الدراسة وبالتالي فان نماذج الدراسة قادرة على التنبؤ بالنتائج.

### ثانياً: نتائج الاحصاء الوصفي

**1. المتغير المستقل:** الادارة الاستراتيجية وتم قياسها من خلال اربعة ابعاد هي (المسح البيئي،

صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم).

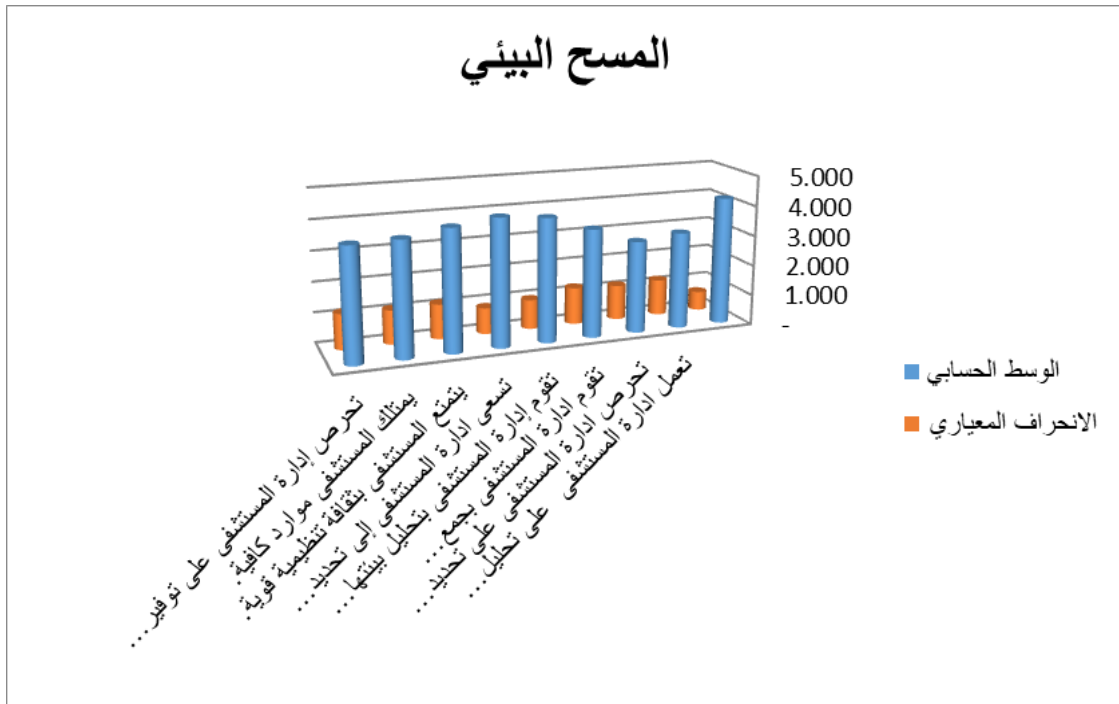
## البعد الاول: المسح البيئي

جدول رقم (4-9) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة على الفقرات المتعلقة بالمسح البيئي

الاهمية النسبية	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	1	0.633	4.220	تجمع ادارة المستشفى معلومات عن العوامل البيئية	1
متوسطة	8	1.198	3.185	تعمل ادارة المستشفى على تحليل عوامل البيئة	2
متوسطة	9	1.154	3.031	تحرص ادارة المستشفى على تحديد التهديدات التي	3
متوسطة	7	1.230	3.560	تقوم ادارة المستشفى بجمع المعلومات عن	4
مرتفعة	3	0.976	4.053	تقوم إدارة المستشفى بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد	5
مرتفعة	2	0.864	4.189	تسعى ادارة المستشفى إلى تحديد نقاط الضعف في	6
مرتفعة	4	1.154	3.996	يتمتع المستشفى بثقافة تنظيمية قوية.	7
متوسطة	5	1.127	3.762	يمتلك المستشفى موارد كافية.	8
متوسطة	6	1.178	3.723	تحرص إدارة المستشفى على توفير نظام معلومات	9
مرتفعة			3.746	المتوسط الحسابي العام	

يتبين من الجدول (4-9) ان اعلى الاوساط الحسابية قد بلغ (4.22) وبانحراف معياري قدره (0.633) ويعود لإجابات افراد العينة على الفقرة التي نصّت على (تجمع ادارة المستشفى معلومات عن العوامل البيئية الخارجية (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية والثقافية) ) وجاءت هذه الاجابة في المرتبة الاولى، ثم جاء بالمرتبة الثانية الوسط الحسابي البالغ (4.189) وبانحراف معياري قدره (0.864) ويعود لإجابة الفقرة التي نصت على (تسعى ادارة المستشفى إلى تحديد نقاط الضعف في بيئتها الداخلية ) وفي المرتبة الثالثة جاء الوسط الحسابي لإجابات افراد العينة التي نصّت على (تقوم إدارة المستشفى بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة ) والذي بلغ (4.053) وبانحراف معياري قدره (0.976)، ثم جاء بالمرتبة الرابعة الوسط الحسابي البالغ (3.996) وبانحراف معياري قدره (1.154) ويعود لإجابات الفقرة التي نصّت على (يتمتع المستشفى بثقافة تنظيمية قوية ) وفي المرتبة الخامسة جاء الوسط الحسابي (3.762) و انحراف معياري قدره (1.127)

ويعود لإجابة العينة على الفقرة التي نصّت على ( يمتلك المستشفى موارد كافية ) وفي المرتبة السادسة جاء المتوسط الحسابي الذي قدره (3.723) و بانحراف معياري (1.178) ويعود لإجابة العينة على الفقرة التي نصّت على ( تحرص إدارة المستشفى على توفير نظام معلومات متكامل ) وفي المرتبة السابعة جاء المتوسط الحسابي الذي قدره (3.560) و بانحراف معياري (1.230) ويعود لإجابة العينة على الفقرة التي نصّت على ( تقوم ادارة المستشفى بجمع المعلومات عن التغيرات في عناصر بيئة الصحة) وفي المرتبة الثامنة جاء الوسط الحسابي (3.185) وبانحراف معياري قدره (1.198) ويعود للإجابة على الفقرة (تعمل ادارة المستشفى على تحليل عوامل البيئة الخارجية )، وجاءت الاجابة على الفقرة ( تحرص ادارة المستشفى على تحديد التهديدات التي قد تواجهها في بيئتها الخارجية ) في المرتبة التاسعة والاخيرة وبمتوسط حسابي قدرة (3.031) وانحراف معياري بلغ (1.154) .



الشكل رقم (4-1) الاوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بالمسح

البيئي .

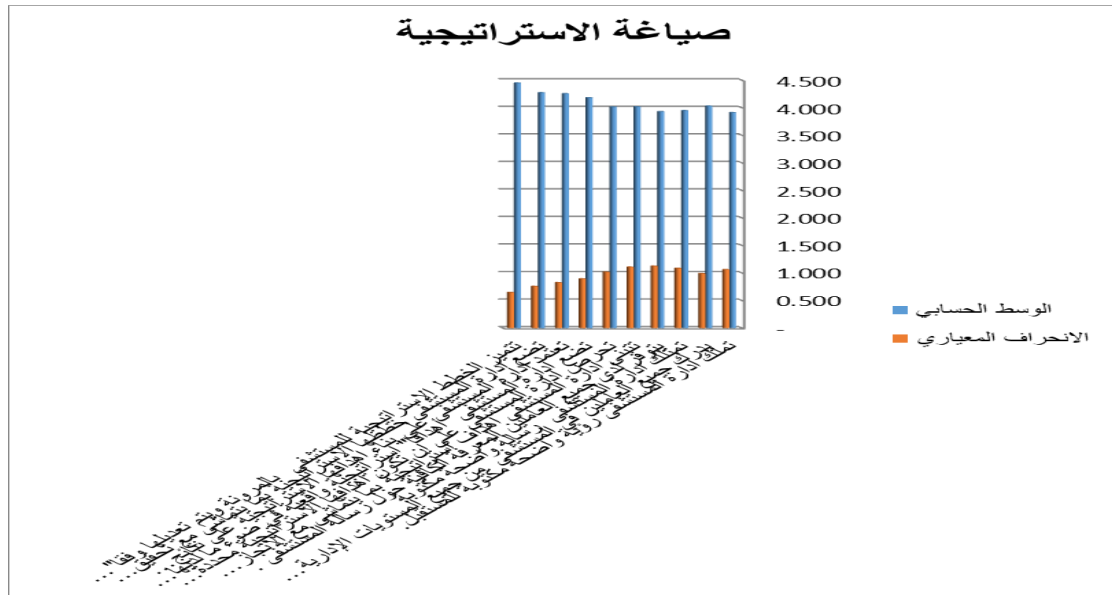
## - صياغة الاستراتيجية

جدول رقم (4-10) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بصياغة الاستراتيجية.

الاهمية النسبية	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	
متوسطة	10	1.061	3.912	تملك ادارة المستشفى رؤية واضحة مكتوبة	1
مرتفعة	5	0.988	4.031	يدرك جميع العاملين في المستشفى من جميع	2
متوسطة	8	1.084	3.947	تمتلك ادارة المستشفى رسالة واضحة مكتوبة	3
متوسطة	9	1.123	3.930	يتوفر لدى جميع العاملين المعرفة الكافية حول	4
مرتفعة	6	1.105	4.018	تتبنى ادارة المستشفى اهداف استراتيجية بما	5
مرتفعة	7	1.015	4.013	تحرص ادارة المستشفى على ان تكون اهدافها	6
مرتفعة	4	0.891	4.181	تضع ادارة المستشفى أهدافاً استراتيجية واقعية	7
مرتفعة	3	0.823	4.256	تعتمد ادارة المستشفى على بناء اهدافها	8
مرتفعة	2	0.756	4.273	تضع ادارة المستشفى خططها الاستراتيجية بما	9
مرتفعة	1	0.646	4.449	تتميز الخطط الاستراتيجية للمستشفى بالمرونة	10
مرتفعة			4.100	المتوسط الحسابي العام	

يتبين من الجدول (4-10) ان اعلى الاوساط الحسابية قد بلغ (4.449) وبانحراف معياري قدره (0.646) ويعود لإجابات افراد العينة على الفقرة التي نصت على ( تتميز الخطط الاستراتيجية للمستشفى بالمرونة ويتم تعديلها وفقاً للتغير في البيئة الداخلية والخارجية ) وجاءت هذه الاجابة في المرتبة الاولى، ثم جاء بالمرتبة الثانية الوسط الحسابي البالغ (4.273) وبانحراف معياري قدره (0.756) ويعود لإجابة الفقرة التي نصت على (تضع ادارة المستشفى خططها الاستراتيجية بما يتماشى مع تحقيق اهدافها الاستراتيجية ) وفي المرتبة الثالثة جاء الوسط الحسابي لإجابات افراد العينة التي نصت على ( تعتمد ادارة المستشفى على بناء اهدافها الاستراتيجية على نتائج أدائها في السنوات السابقة ) والذي بلغ (4.256) وبانحراف معياري قدره (0.823)، ثم جاء بالمرتبة

الرابعة الوسط الحسابي البالغ (4.181) وانحراف معياري قدره (0.891) ويعود لإجابات الفقرة التي نصت على ( تضع ادارة المستشفى أهدافاً استراتيجية واقعية في ضوء ما لديها من موارد وقدرات ) وفي المرتبة الخامسة جاء الوسط الحسابي (4.031) وانحراف معياري قدره (0.988) ويعود لإجابة العينة على الفقرة التي نصت على ( يدرك جميع العاملين في المستشفى من جميع المستويات الإدارية التوجهات المستقبلية للمستشفى ) وفي المرتبة السادسة جاء المتوسط الحسابي الذي قدره (4.018) وانحراف معياري (1.105) ويعود لإجابة العينة على الفقرة التي نصت على ( تتبنى ادارة المستشفى اهداف استراتيجية بما يتماشى مع الانجاز الفعال لرسالته ) وفي المرتبة السابعة جاء المتوسط الحسابي الذي قدره (4.013) و بانحراف معياري (1.015) ويعود لإجابة العينة على الفقرة التي نصت على ( تحرص ادارة المستشفى على ان تكون اهدافها الاستراتيجية محددة بدقة ) وفي المرتبة الثامنة جاء الوسط الحسابي (3.947) وبانحراف معياري قدره (1.084) ويعود للإجابة على الفقرة ( تمتلك ادارة المستشفى رسالة واضحة مكتوبة) ، وجاءت الاجابة على الفقرة (يتوفر لدى جميع العاملين المعرفة الكافية حول رسالة المستشفى ) في المرتبة التاسعة وبمتوسط حسابي قدره (3.930) وانحراف معياري بلغ (1.123)، وفي المرتبة العاشرة والاخيرة جاء الوسط الحسابي (3.912) والانحراف المعياري (1.061) ويعود للإجابة على الفقرة ( تملك ادارة المستشفى رؤية واضحة مكتوبة للمستقبل ) وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (4.100) وبانحراف معياري قدره (0.680).



الشكل رقم (4-2) التمثيل البياني للاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بصياغة الاستراتيجية.

#### البعد الثالث: تنفيذ الاستراتيجية

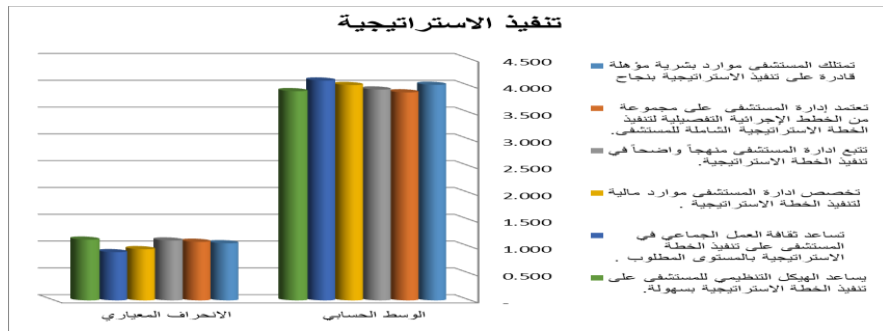
جدول رقم (4-11) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية.

الاهمية النسبية	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	2	1.066	4.022	تمتلك المستشفى موارد بشرية مؤهلة قادرة على	1
متوسطة	6	1.093	3.881	تعتمد إدارة المستشفى على مجموعة من الخطط	2
متوسطة	4	1.117	3.934	تتبع ادارة المستشفى منهجاً واضحاً في تنفيذ الخطة	3
مرتفعة	3	0.955	4.018	تخصص ادارة المستشفى موارد مالية لتنفيذ الخطة	4
مرتفعة	1	0.899	4.101	تساعد ثقافة العمل الجماعي في المستشفى على	5
متوسطة	5	1.133	3.903	يساعد الهيكل التنظيمي للمستشفى على تنفيذ	6
مرتفعة			3.977	المتوسط الحسابي العام	

يتبين من الجدول (4-11) ان اعلى الاوساط الحسابية قد بلغ (4.101) وبانحراف معياري قدره (0.899) ويعود لاجابات افراد العينة على الفقرة التي نصت على ( تساعد ثقافة العمل الجماعي في المستشفى على تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالمستوى المطلوب) وجاءت هذه الاجابة في المرتبة

الاولى، ثم جاء بالمرتبة الثانية الوسط الحسابي البالغ (4.022) وبانحراف معياري قدره (1.066) ويعود لإجابة الفقرة التي نصت على ( تمتلك المستشفى موارد بشرية مؤهلة قادرة على تنفيذ الاستراتيجية بنجاح ) وفي المرتبة الثالثة جاء الوسط الحسابي لإجابات افراد العينة التي نصت على ( تُخصّص ادارة المستشفى موارد مالية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية) والذي بلغ (4.018) وبانحراف معياري قدره (0.955)، ثم جاء بالمرتبة الرابعة الوسط الحسابي البالغ (3.934) وبانحراف معياري قدره (1.117) ويعود لإجابات الفقرة التي نصت على ( تتبع ادارة المستشفى منهجاً واضحاً في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ) وفي المرتبة الخامسة جاء الوسط الحسابي (3.903) و انحراف معياري قدره (1.133) ويعود لإجابة العينة على الفقرة التي نصت على ( يساعد الهيكل التنظيمي المستشفى على تنفيذ الخطة الاستراتيجية بسهولة ) وفي المرتبة السادسة جاء المتوسط الحسابي الذي قدره (3.881) و بانحراف معياري (1.093) ويعود لإجابة العينة على الفقرة التي نصت على ( تعتمد إدارة المستشفى على مجموعة من الخطط الإجرائية التفصيلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية الشاملة للمستشفى ).

وبلغ المتوسط الحسابي العام للأوساط الحسابية (3.977)، وللانحرافات المعيارية (0.770) .



شكل رقم (4-3) التمثيل البياني للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية.



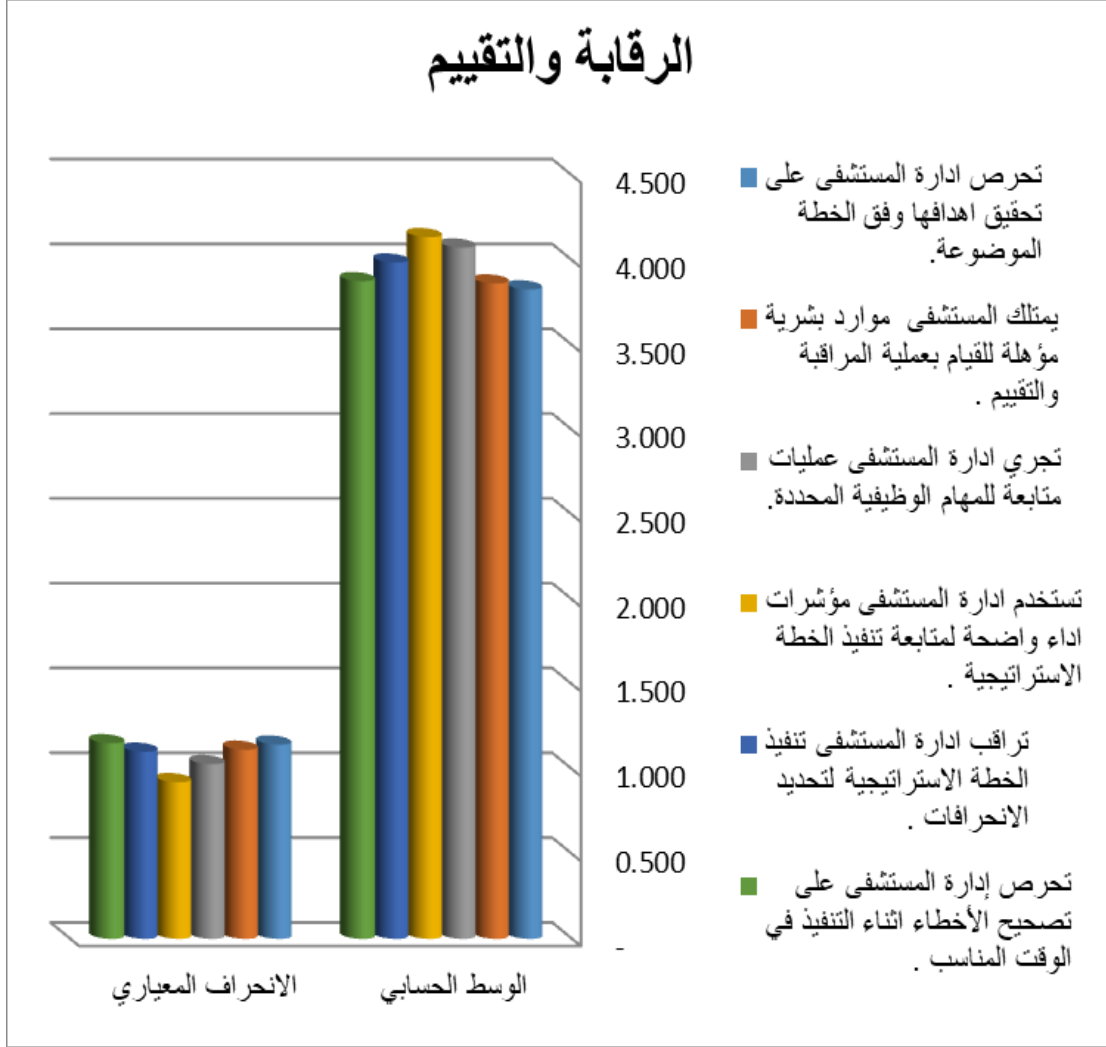
## البعد الرابع: الرقابة والتقييم.

جدول رقم (4-12) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بالرقابة والتقييم.

الاهمية النسبية	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	
متوسطة	6	1.145	3.828	تحرص ادارة المستشفى على تحقيق اهدافها	1
متوسطة	5	1.115	3.863	يملك المستشفى موارد بشرية مؤهلة للقيام	2
مرتفعة	2	1.030	4.075	تجري ادارة المستشفى عمليات متابعة للمهام	3
مرتفعة	1	0.924	4.137	تستخدم ادارة المستشفى مؤشرات اداء	4
متوسطة	3	1.103	3.987	تراقب ادارة المستشفى تنفيذ الخطة	5
متوسطة	4	1.153	3.877	تحرص إدارة المستشفى على تصحيح	6
مرتفعة			3.961	المتوسط الحسابي العام	

يتبين من الجدول (4-12) ان اعلى الاوساط الحسابية قد بلغ (4.137) وبانحراف معياري قدره (0.924) ويعود لإجابات افراد العينة على الفقرة التي نصت على ( تستخدم ادارة المستشفى مؤشرات اداء واضحة لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية) وجاءت هذه الاجابة في المرتبة الاولى، ثم جاء بالمرتبة الثانية الوسط الحسابي البالغ (4.075) وبانحراف معياري قدره (1.030) ويعود لإجابة الفقرة التي نصت على ( تجري ادارة المستشفى عمليات متابعة للمهام الوظيفية المحددة ) وفي المرتبة الثالثة جاء الوسط الحسابي لإجابات افراد العينة التي نصت على ( تراقب ادارة المستشفى تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحديد الانحرافات ) والذي بلغ (3.987) وبانحراف معياري قدره (1.103)، ثم جاء بالمرتبة الرابعة الوسط الحسابي البالغ (3.877) وبانحراف معياري قدره (1.153) ويعود لإجابات الفقرة التي نصت على (تحرص إدارة المستشفى على تصحيح الأخطاء اثناء التنفيذ في الوقت المناسب ) وفي المرتبة الخامسة جاء الوسط الحسابي (3.863) و انحراف معياري قدره (1.115) ويعود لإجابة العينة على الفقرة التي نصت على( يملك المستشفى موارد بشرية مؤهلة للقيام بعملية المراقبة والتقييم ) وفي المرتبة السادسة جاء المتوسط الحسابي الذي

قدرة (3.828) وبانحراف معياري (1.145) ويعود لإجابة العينة على الفقرة التي نصت على ( تحرص ادارة المستشفى على تحقيق اهدافها وفق الخطة الموضوعه ) وبلغ المتوسط الحسابي العام للأوساط الحسابية (3.961)، وللانحرافات المعيارية (0.866).



شكل رقم (4-4) التمثيل البياني للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بالرقابة والتقييم.

**2. المتغير التابع:** الاستدامة وتم قياسها من خلال ثلاثة ابعاد هي: (الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية).

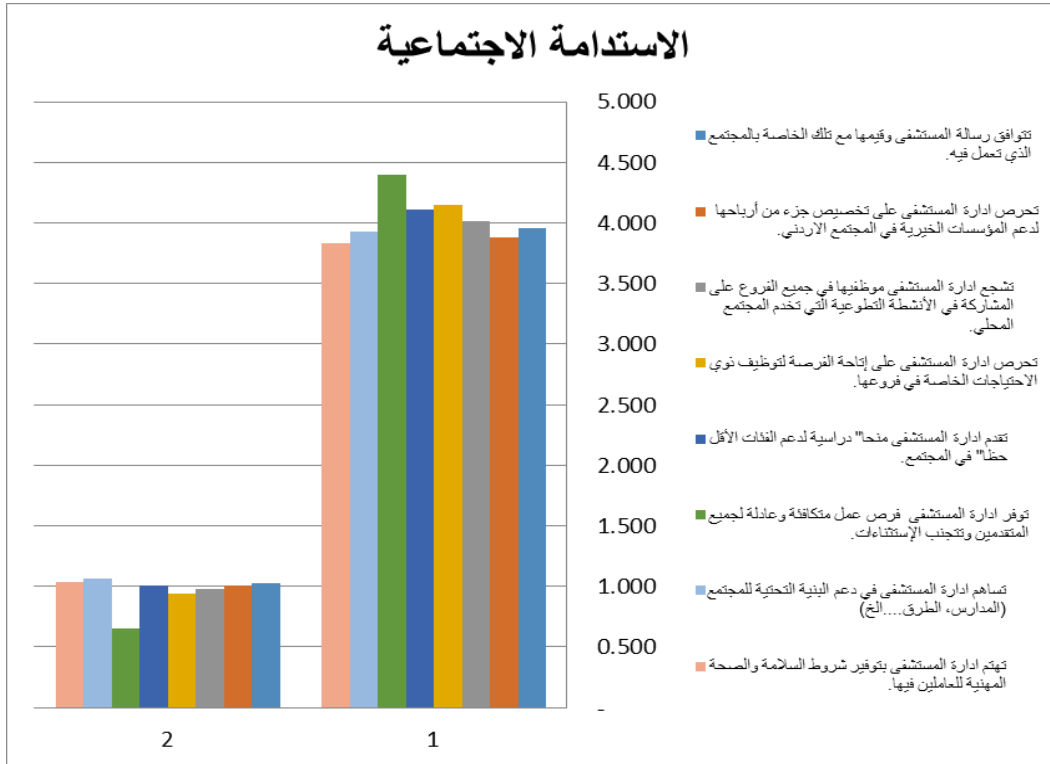
## - البعد الأول: الاستدامة الاجتماعية

جدول رقم (4-13) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بالاستدامة الاجتماعية.

الاهمية النسبية	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
متوسطة	5	1.030	3.956	1 تتوافق رسالة المستشفى وقيمها مع تلك الخاصة
متوسطة	7	1.008	3.881	2 تحرص ادارة المستشفى على تخصيص جزء من
مرتفعة	4	0.975	4.013	3 تشجع ادارة المستشفى موظفيها في جميع الفروع
مرتفعة	2	0.943	4.150	4 تحرص ادارة المستشفى على إتاحة الفرصة
مرتفعة	3	1.005	4.110	5 تقدم ادارة المستشفى منحاً دراسية لدعم الفئات
مرتفعة	1	0.653	4.397	6 توفر ادارة المستشفى فرص عمل متكافئة وعادلة
متوسطة	6	1.062	3.930	7 تساهم ادارة المستشفى في دعم البنية التحتية
متوسطة	8	1.040	3.828	8 تهتم ادارة المستشفى بتوفير شروط السلامة
مرتفعة			4.033	المتوسط الحسابي العام

يتبين من الجدول (4-13) ان اعلى الاوساط الحسابية قد بلغ (4.397) وبانحراف معياري قدره (0.653) ويعود لإجابات افراد العينة على الفقرة التي نصت على ( توفر ادارة المستشفى فرص عمل متكافئة وعادلة لجميع المتقدمين وتتجنب الاستثناءات ) وجاءت هذه الاجابة في المرتبة الاولى، ثم جاء بالمرتبة الثانية الوسط الحسابي البالغ (4.150) وبانحراف معياري قدره (0.943) ويعود لإجابة الفقرة التي نصت على ( تحرص ادارة المستشفى على إتاحة الفرصة لتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة في فروعها ) وفي المرتبة الثالثة جاء الوسط الحسابي لإجابات افراد العينة التي نصت على ( تقدم ادارة المستشفى منحاً دراسية لدعم الفئات الأقل حظاً في المجتمع ) والذي بلغ (4.110) وبانحراف معياري قدره (1.005)، ثم جاء بالمرتبة الرابعة الوسط الحسابي البالغ (4.013) وبانحراف معياري قدره (0.975) ويعود لإجابات الفقرة التي نصت على ( تشجع ادارة المستشفى موظفيها في جميع الفروع على المشاركة في الأنشطة التطوعية التي تخدم المجتمع المحلي ) وفي المرتبة الخامسة جاء الوسط الحسابي (3.956) وانحراف معياري قدره (1.030)

ويعود لإجابة العينة على الفقرة التي نصت على ( تتوافق رسالة المستشفى وقيمتها مع تلك الخاصة بالمجتمع الذي تعمل فيه ) وفي المرتبة السادسة جاء المتوسط الحسابي الذي قدره (3.930) و بانحراف معياري (1.062) ويعود لإجابة العينة على الفقرة التي نصت على ( تساهم ادارة المستشفى في دعم البنية التحتية للمجتمع (المدارس، الطرق...الخ)) وفي المرتبة السابعة جاء المتوسط الحسابي الذي قدره (3.881) و بانحراف معياري (1.008) ويعود لإجابة العينة على الفقرة التي نصت على ( تحرص ادارة المستشفى على تخصيص جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية في المجتمع الاردني ) وفي المرتبة الثامنة جاء الوسط الحسابي (3.828) وبانحراف معياري قدره (1.040) ويعود للإجابة على الفقرة ( تهتم ادارة المستشفى بتوفير شروط السلامة والصحة المهنية للعاملين فيها )، وبلغ المتوسط الحسابي العام للأوساط الحسابية (4.033)، ولانحرافات المعيارية (0.660).



الشكل رقم (4-5) التمثيل البياني للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بالاستدامة الاجتماعية.

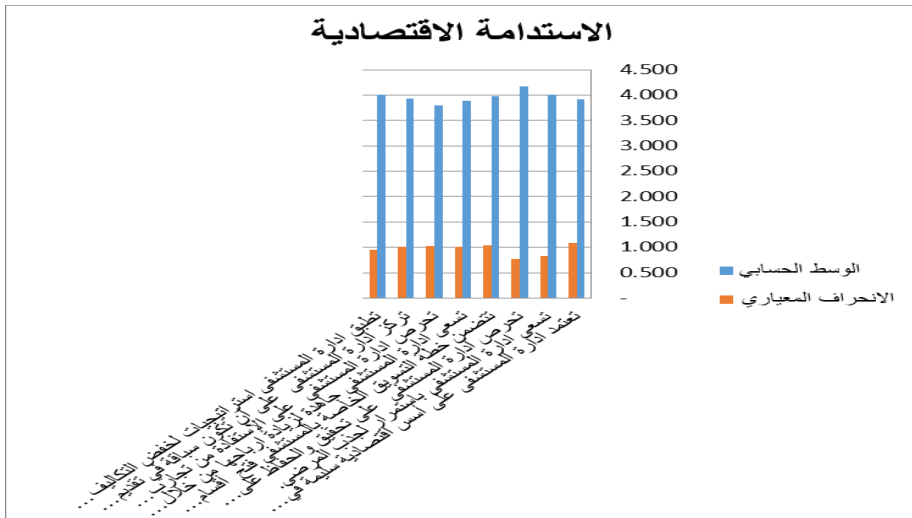
- البعد الثاني: الاستدامة الاقتصادية

جدول رقم (4-14) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بالاستدامة الاقتصادية.

الاهمية	الترتيب	الانحراف	الوسط	الفقرة
متوسطة	6	1.092	3.916	تعتمد ادارة المستشفى على أسس اقتصادية
مرتفعة	3	0.831	4.000	تسعى ادارة المستشفى باستمرار لجذب
مرتفعة	1	0.773	4.176	تحرص ادارة المستشفى على تحقيق والحفاظ
متوسطة	4	1.041	3.978	تتضمن خطة التسويق الخاصة بالمستشفى
متوسطة	7	1.017	3.881	تسعى ادارة المستشفى جاهدة لزيادة ارباحها
متوسطة	8	1.025	3.793	تحرص ادارة المستشفى على الإستفادة من
متوسطة	5	1.017	3.925	تركز ادارة المستشفى على أن تكون سبابة في
مرتفعة	2	0.957	4.013	تطبق ادارة المستشفى استراتيجيات لخفض
مرتفعة			3.960	المتوسط الحسابي العام

يتبين من الجدول (4-14) ان اعلى الاوساط الحسابية قد بلغ (4.176) وبانحراف معياري قدره (0.773) ويعود لإجابات افراد العينة على الفقرة التي نصت على ( تحرص ادارة المستشفى على تحقيق والحفاظ على رضا المرضى الحاليين باستخدام كافة الوسائل التي تحقق هذا الهدف ) وجاءت هذه الاجابة في المرتبة الاولى، ثم جاء بالمرتبة الثانية الوسط الحسابي البالغ (4.013) وبانحراف معياري قدره (0.957) ويعود لإجابة الفقرة التي نصت على ( تُطبق ادارة المستشفى استراتيجيات لخفض التكاليف دون المساس بجودة خدماتها ) وفي المرتبة الثالثة جاء الوسط الحسابي لإجابات افراد العينة التي نصت على ( تسعى ادارة المستشفى باستمرار لجذب المرضى ) والذي بلغ (4.00) وبانحراف معياري قدره (0.831)، ثم جاء بالمرتبة الرابعة الوسط الحسابي البالغ (3.987) وبانحراف معياري قدره (1.041) ويعود لإجابات الفقرة التي نصت على ( تتضمن خطة التسويق الخاصة بالمستشفى فتح أقسام جديدة ( خدمات جديدة ) وفي المرتبة

الخامسة جاء الوسط الحسابي (3.925) و انحراف معياري قدره (1.017) ويعود لإجابة العينة على الفقرة التي نصّت على ( تركز ادارة المستشفى على أن تكون سباقا في تقديم الخدمات الجديدة ) وفي المرتبة السادسة جاء المتوسط الحسابي الذي قدره(3.916) و بانحراف معياري(1.092) ويعود لإجابة العينة على الفقرة التي نصّت على ( تعتمد ادارة المستشفى على أسس اقتصادية سليمة في تحقيق أرباحها ) وفي المرتبة السابعة جاء المتوسط الحسابي الذي قدره(3.881) و بانحراف معياري(1.017) ويعود لإجابة العينة على الفقرة التي نصّت على ( تسعى ادارة المستشفى جاهدة لزيادة ارباحها من خلال تقديم خدمات تفوق اداء المنافسين). وفي المرتبة الثامنة جاء الوسط الحسابي (3.793) وبانحراف معياري قدره (1.025) ويعود للإجابة على الفقرة ( تحرص ادارة المستشفى على الاستفادة من تجارب المستشفيات الناجحة في إدارة عملياتها والاقتصادية)، وبلغ المتوسط الحسابي العام للأوساط الحسابية (3.960)، وللانحرافات المعيارية (0.707) .



الشكل رقم (4-6) التمثيل البياني للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الافراد على الفقرات الخاصة بالاستدامة الاقتصادية.

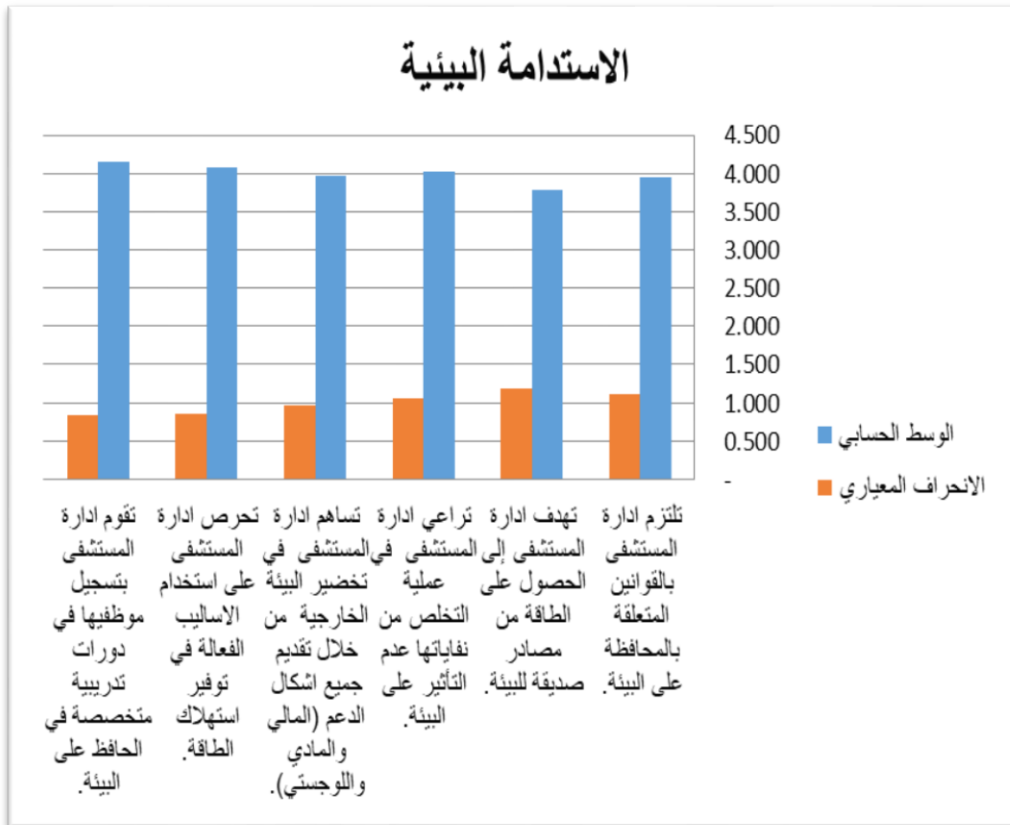
### البعد الثالث : الاستدامة البيئية

جدول رقم (4-15) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بالاستدامة البيئية

الاهمية	الترتيب	الانحراف	الوسط	الفقرة	
متوسطة	5	1.122	3.943	تلتزم ادارة المستشفى بالقوانين المتعلقة بالمحافظة	1
متوسطة	6	1.193	3.789	تهدف ادارة المستشفى إلى الحصول على الطاقة من	2
مرتفعة	3	1.054	4.013	تراعي ادارة المستشفى في عملية التخلص من نفاياتها	3
متوسطة	4	0.970	3.969	تساهم ادارة المستشفى في تخضير البيئة الخارجية	4
مرتفعة	2	0.856	4.084	تحرص ادارة المستشفى على استخدام الاساليب	5
مرتفعة	1	0.835	4.154	تقوم ادارة المستشفى بتسجيل موظفيها في دورات	6
مرتفعة			3.992	المتوسط الحسابي العام	

يتبين من الجدول (4-15) ان اعلى الاوساط الحسابية قد بلغ (4.154) وبانحراف معياري قدره (0.835) ويعود لإجابات افراد العينة على الفقرة التي نصت على ( تقوم ادارة المستشفى بتسجيل موظفيها في دورات تدريبية متخصصة في الحافظ على البيئة ) و جاءت هذه العينة في المرتبة الاولى، ثم جاء بالمرتبة الثانية الوسط الحسابي البالغ (4.084) وبانحراف معياري قدره (0.856) ويعود لإجابات الفقرة التي نصت على ( تحرص ادارة المستشفى على استخدام الاساليب الفعالة في توفير استهلاك الطاقة ). وفي المرتبة الثالثة جاء الوسط الحسابي لإجابات افراد العينة على الفقرة التي نصت على ( تراعي ادارة المستشفى في عملية التخلص من نفاياتها عدم التأثير على البيئة ) والذي بلغ (4.013) وبانحراف معياري قدره (1.054)، ثم جاء بالمرتبة الرابعة الوسط الحسابي البالغ (3.969) وبانحراف معياري قدره (0.970) ويعود لإجابات الفقرة التي نصت على ( تساهم ادارة المستشفى في تخضير البيئة الخارجية من خلال تقديم جميع اشكال الدعم (المالي والمادي

واللوجستي)) وفي المرتبة الخامسة جاء الوسط الحسابي لإجابات افراد العينة على الفقرة التي نصت على ( تلتزم ادارة المستشفى بالقوانين المتعلقة بالمحافظة على البيئة ) والذي بلغ (3.943) وبانحراف معياري قدره (1.122)، ثم جاء بالمرتبة السادسة الوسط الحسابي البالغ (3.789) وبانحراف معياري قدره (1.193) ويعود لإجابات الفقرة التي نصت على ( تلتزم ادارة المستشفى بالقوانين المتعلقة بالمحافظة على البيئة ). وبلغ المتوسط الحسابي العام للأوساط الحسابية (3.992)، وللانحرافات المعيارية (0.771).



الشكل رقم (4-7) التمثيل البيئي للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بالاستدامة البيئية.



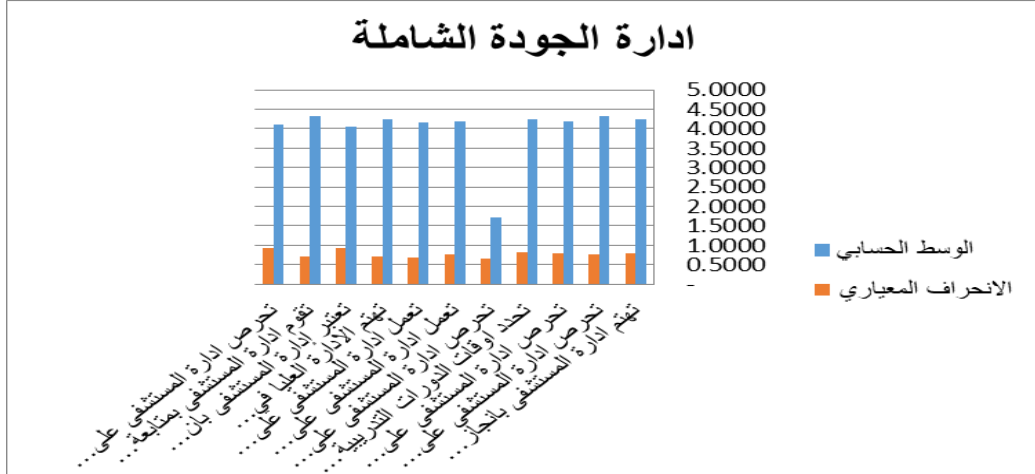
## المتغير الوسيط : ادارة الجودة الشاملة

جدول رقم (4-16) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.

الاهمية النسبية	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	5	0.7790	4.2370	تهتم ادارة المستشفى بانجاز العاملين	1
مرتفعة	2	0.7610	4.3170	تحرص ادارة المستشفى على مشاركة	2
مرتفعة	7	0.8000	4.1890	تحرص ادارة المستشفى على تقديم دورات	3
مرتفعة	4	0.8270	4.2510	تحدد اوقات الدورات التدريبية بما يتلائم مع	4
منخفضة	11	0.6580	1.7180	تحرص ادارة المستشفى على متابعة	5
مرتفعة	6	0.7520	4.1980	تعمل ادارة المستشفى على مراجعة	6
مرتفعة	8	0.6850	4.1580	تعمل ادارة المستشفى على تقديم الجودة	7
مرتفعة	3	0.7186	4.2511	تهتم الادارة العليا في المستشفى ببناء رؤية	8
مرتفعة	10	0.9366	4.0573	تعتبر إدارة المستشفى بان رضا المستفيدين	9
مرتفعة	1	0.7200	4.3172	تقوم ادارة المستشفى بمتابعة حالة المريض	10
مرتفعة	9	0.9347	4.1057	تحرص ادارة المستشفى على سرعة استجابة	11
مرتفعة			<b>3.982</b>	<b>المتوسط الحسابي العام</b>	

يتبين من الجدول (4-16) ان اعلى الاوساط الحسابية قد بلغ (4.3172) وبانحراف معياري قدره (0.720) ويعود لإجابات افراد العينة على الفقرة التي نصت على ( تقوم ادارة المستشفى بمتابعة حالة المريض بعد خروجه من المستشفى ) و جاءت هذه العينة في المرتبة الاولى، ثم جاء بالمرتبة الثانية الوسط الحسابي البالغ (4.3170) وبانحراف معياري قدره (0.761) ويعود لإجابات الفقرة التي نصت على ( تحرص ادارة المستشفى على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ). وفي المرتبة الثالثة جاء الوسط الحسابي لإجابات افراد العينة على الفقرة التي نصت على ( تهتم الادارة العليا في المستشفى ببناء رؤية تركز على تحسين الجودة ) والذي بلغ (4.2511) وبانحراف معياري قدره (0.7186)، ثم جاء بالمرتبة الرابعة الوسط الحسابي البالغ

(4.2510) وبانحراف معياري قدره (0.827) ويعود لإجابات الفقرة التي نصت على ( تحدد اوقات الدورات التدريبية بما يتلاءم مع طبيعة عمل العاملين ). وفي المرتبة الخامسة جاء الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الفقرة التي نصت على ( تهتم ادارة المستشفى بإنجاز العاملين لمهامهم من خلال مشاركتهم في فرق عمل ) والذي بلغ (4.2370) وبانحراف معياري قدره (0.7790)، ثم جاء بالمرتبة السادسة الوسط الحسابي البالغ (4.1980) وبانحراف معياري قدره (0.7520) ويعود لإجابات الفقرة التي نصت على ( تعمل ادارة المستشفى على مراجعة السياسات بشكل دائم ). وفي المرتبة السابعة جاء الوسط الحسابي (4.189) وانحراف معياري قدره (0.800) ويعود للإجابة عن الفقرة التي نصت على ( تحرص ادارة المستشفى على تقديم دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات العاملين )، وفي المرتبة الثامنة جاء الوسط الحسابي (4.158) و انحراف معياري قدره (0.685) ويعود لإجابات الفقرة التي نصت على ( تعمل ادارة المستشفى على تقديم الجودة بشكل مستمر كأحد اولوياتها ) وفي المرتبة التاسعة جاءت الاجابة على الفقرة التي نصت على ( تحرص ادارة المستشفى على سرعة استجابة العامل لمطالب المرضى ) بوسط حسابي قدره (4.1057) وانحراف معياري بلغ (0.685)، وفي المرتبة العاشرة جاء الوسط الحسابي (4.0573) والانحراف المعياري (0.9366) ويعود للإجابة على الفقرة ( تعتبر إدارة المستشفى بان رضا المستفيدين متطلب ضروري )، وفي المرتبة الحادية عشر جاء الوسط الحسابي (1.7180) والانحراف المعياري (0.6580) ويعود للإجابة على الفقرة ( تحرص ادارة المستشفى على متابعة المستجدات الحديثة في المجال الطبي). وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للأوساط الحسابية (3.982)، والمتوسط الحسابي العام للانحرافات المعيارية بلغ (0.372).



الشكل رقم (4-8) التمثيل البياني للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

### ثالثاً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الاولى التي نصت على:

الفرضية الرئيسية الاولى:  $H_01$  لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على الاستدامة بأبعادها (الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية) في المستشفيات الخاصة الاردنية.

### - ملخص النموذج

جدول رقم (4-17) ملخص النموذج للمتغير التابع ككل

Std. Error	Adj.R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R
0.297	0.786	0.790	0.889

يتبين من الجدول (4-17) ان هناك علاقة ارتباط ايجابية قوية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعادها

(المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) والاستدامة بأبعادها

(الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية) في المستشفيات الخاصة الاردنية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.889)، كما تبين أن المتغير المستقل الادارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة قد تمكن من تفسير ما نسبته (0.790) من تباين المتغير التابع وذلك اعتمادا على قيمة معامل التحديد  $R^2$  الظاهرة في الجدول.

### - تحليل تباين الانحدار

جدول رقم (4-18) تحليل تباين الانحدار للمتغير التابع ككل

Sig	f	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	
.000	208.399	18.393	4	73.574	الانحدار
		.088	222	19.594	البواقي
			226	93.167	المجموع

يتبين من الجدول (4-18) ان قيمة f المحسوبة قد بلغت (208.399) وبمستوى دلالة احصائية (0.000) مما يعني عدم قبول الفرضية الصفرية التي نصت على لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على الاستدامة بأبعادها (الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية) في المستشفيات الاردنية الخاصة.

وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على الاستدامة بأبعادها (الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية) في المستشفيات الخاصة الاردنية.

## - معاملات الانحدار

جدول رقم (4-19) معاملات الانحدار للمتغير التابع ككل

Sig	t	Beta	Std. Error	B	البعد
.0245	5.172		.140	.723	ثابت
.081	1.756	.080	.051	.089	المسح البيئي
.000	5.463	.291	.050	.275	صياغة الاستراتيجية
.017	2.415	.139	.048	.116	تنفيذ الاستراتيجية
.000	7.504	.461	.045	.341	الرقابة والتقييم

يتبين من الجدول (4-19) ان هناك أثر دال احصائيا لكل من صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية والرقابة والتقييم على الاستدامة بأبعادها (الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية) في المستشفيات الاردنية الخاصة حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية لكل منها اقل من (0.05)، بالمقابل يظهر من الجدول عدم وجود أثر دال احصائيا للمسح البيئي على الاستدامة بابعادها مجتمعة حيث بلغت قيمة t (1.756) وبمستوى دلالة احصائية (0.081)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) .

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الاولى التي نصت على:

الفرضية الفرعية الاولى: H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية بابعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على الاستدامة الاجتماعية في المستشفيات الاردنية الخاصة.

## - ملخص النموذج

جدول رقم (4-20) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الاولى

Std. Error	Adj.R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R
0.387	0.655	0.661	<b>0.813</b>

يتبين من الجدول (4-20) ان هناك علاقة ارتباط ايجابية قوية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) والاستدامة الاجتماعية في المستشفيات الاردنية الخاصة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.813)، كما من خلال قيمة معامل التحديد تبين أن المتغير المستقل الادارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة قد تمكن من تفسير ما نسبته (0.661) من التباين في المتغير التابع.

## - تحليل تباين الإنحدار

جدول رقم (4-21) تحليل تباين الإنحدار للفرضية الفرعية الاولى

Sig	f	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	
.000	108.216	16.267	4	65.068	الانحدار
		.150	222	33.371	البواقي
			226	98.440	المجموع

يتبين من الجدول (4-21) ان قيمة f المحسوبة قد بلغت (108.216) وبمستوى دلالة احصائية (0.000) مما يعني عدم قبول الفرضية الصفرية التي نصت على لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على الاستدامة الاجتماعية في المستشفيات الاردنية الخاصة وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية بابعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على الاستدامة الاجتماعية في المستشفيات الاردنية الخاصة.

## - معاملات الانحدار

جدول رقم (4-22) معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الاولى

Sig	t	Beta	Std.Error	B	البعد
.000	5.787		.182	1.056	ثابت
.193	.339	.020	.066	.022	المسح البيئي
.000	3.765	.255	.066	.247	صياغة الاستراتيجية
.040	2.068	.151	.063	.129	تنفيذ الاستراتيجية
.000	5.809	.453	.059	.345	الرقابة والتقييم

يتبين من الجدول (4-22) ان هناك أثر دال احصائيا لكل من صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية والرقابة والتقييم على الاستدامة الاجتماعية في المستشفيات الاردنية الخاصة حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية لكل منها اقل من (0.05)، بالمقابل يظهر من الجدول عدم وجود أثر دال احصائيا للمسح البيئي على الاستدامة الاجتماعية حيث بلغت قيمة t (0.339) وبمستوى دلالة احصائية (0.735).

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على:

الفرضية الفرعية الثانية: H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية بابعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على الاستدامة الاقتصادية في المستشفيات الاردنية.

## - ملخص النموذج

جدول رقم (4-23) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الثانية

Std. Error	Adj.R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R
0.406	0.669	0.675	0.822

يتبين من الجدول (4-23) ان هناك علاقة ارتباط ايجابية قوية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) والاستدامة الاقتصادية في المستشفيات الخاصة الاردنية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.822)، كما تبين أن المتغير المستقل الادارة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة قد تمكن من تفسير ما نسبته (0.675) من تباين المتغير التابع ، وذلك اعتمادا على قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> الظاهرة في الجدول.

## - تحليل تباين الإنحدار

جدول رقم (4-24) تحليل تباين الإنحدار للفرضية الفرعية الثانية

Sig	f	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	
.000	115.386	19.046	4	76.186	الانحدار
		.165	222	36.645	البواقي
			226	112.831	المجموع

يتبين من الجدول (4-24) ان قيمة f المحسوبة قد بلغت (115.386) وبمستوى دلالة احصائية (0.000) مما يعني عدم قبول الفرضية الصفرية التي نصت على لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) على الاستدامة الاقتصادية في المستشفيات الخاصة الاردنية وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) على الاستدامة الاقتصادية في المستشفيات الخاصة الاردنية.



## - معاملات الانحدار

جدول رقم (4-25) معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

Sig	t	Beta	Std. Error	B	البعد
.088	3.020		.191	.577	ثابت
.064	1.859	.106	.069	.129	المسح البيئي
.000	4.039	.267	.069	.278	صياغة الاستراتيجية
.091	1.695	.121	.066	.111	تنفيذ الاستراتيجية
.000	5.356	.409	.062	.333	الرقابة والتقييم

يتبين من الجدول (4-25) ان هناك أثر دال احصائيا لكل من صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية والرقابة والتقييم على الاستدامة الاقتصادية في المستشفيات الخاصة الاردنية حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية لكل منها أقل من (0.05)، بالمقابل يظهر من الجدول عدم وجود أثر دال احصائيا للمسح البيئي على الاستدامة الاقتصادية حيث بلغت قيمة t (1.859) وبمستوى دلالة احصائية (0.064)، وكذلك الأمر بالنسبة لبعث تنفيذ الاستراتيجية حيث بلغت قيمة t 1.695 وعند مستوى دلالة معنوية (0.091).

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على:

الفرضية الفرعية الثالثة: **H01-3**: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية بابعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) على الاستدامة البيئية في المستشفيات الخاصة الاردنية.

## - ملخص النموذج

جدول رقم (4-26) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الثالثة

Std.Error	Adj.R2	R2	R
0.493	0.590	0.597	0.773

يتبين من الجدول (4-26) ان هناك علاقة ارتباط ايجابية قوية بين الإدارة الاستراتيجية بابعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) والاستدامة البيئية في المستشفيات الاردنية الخاصة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.773)، كما تبين من خلال قيمة معامل التحديد  $R^2$  الظاهرة في الجدول أن المتغير المستقل الادارة الاستراتيجية بابعادها مجتمعة قد تمكن من تفسير ما نسبته (0.597) من تباين المتغير التابع.

## - تحليل تباين الإنحدار

جدول رقم (4-27) تحليل تباين الإنحدار للفرضية الفرعية الثالثة

Sig	f	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	
.000	82.218	20.043	4	80.172	الانحدار
		.244	222	54.119	البواقي
			226	134.291	المجموع

يتبين من الجدول (4-27) ان قيمة f المحسوبة قد بلغت (82.218) وبمستوى دلالة احصائية (0.000) مما يعني عدم قبول الفرضية الصفرية التي نصت على لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية بابعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على الاستدامة البيئية في المستشفيات الاردنية الخاصة. وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية بابعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على الاستدامة البيئية في المستشفيات الاردنية الخاصة.

## - معاملات الانحدار

جدول رقم (4-28) معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

Sig	t	Beta	Std. Error	B	البعد
.088	2.306		.232	.536	ثابت
.171	1.373	.087	.084	.116	المسح البيئي
.000	3.582	.264	.084	.299	صياغة الاستراتيجية
.181	1.341	.107	.080	.107	تنفيذ الاستراتيجية
.000	4.578	.389	.076	.346	الرقابة والتقييم

يتبين من الجدول (4-28) ان هناك أثر دال احصائيا لكل من صياغة الاستراتيجية والرقابة والتقييم على الاستدامة البيئية في المستشفيات الاردنية الخاصة حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية لكل منها اقل من (0.05)، بالمقابل يظهر من الجدول عدم وجود أثر دال احصائيا للمسح البيئي على الاستدامة البيئية حيث بلغت قيمة t (1.373) وبمستوى دلالة احصائية (0.171)، كما تبين عدم وجود أثر دال احصائيا للرقابة والتقييم على الاستدامة البيئية في المستشفيات الاردنية الخاصة حيث بلغت قيمة t (1.341) وبمستوى دلالة احصائية (0.181).

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على:

الفرضية الرئيسية الثانية:  $H_02$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية بابعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الاردنية الخاصة .

## - ملخص النموذج

جدول رقم (4-29) ملخص النموذج للفرضية الرئيسية الثانية

Std.Error	Adj.R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R
0.337	0.174	0.189	<b>0.434</b>

يتبين من الجدول (4-29) ان هناك علاقة ارتباط ايجابية أقل من المتوسطة بين الإدارة الاستراتيجية بابعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) وادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الاردنية الخاصة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.434)، كما تبين أن المتغير المستقل الادارة الاستراتيجية بابعادها مجتمعة قد تمكن من تفسير ما نسبته (0.189) من تباين المتغير التابع.

## - تحليل تباين الانحدار

جدول رقم (4-30) تحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية الثانية

Sig	f	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	
.000	12.915	1.474	4	5.894	الانحدار
		.114	222	25.329	البواقي
			226	31.224	المجموع

يتبين من الجدول (4-30) ان قيمة f المحسوبة قد بلغت (12.915) وبمستوى دلالة احصائية (0.000) مما يعني ان النموذج ملائماً لاختبار أثر الإدارة الاستراتيجية بابعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الاردنية الخاصة.

## - معاملات الانحدار

جدول رقم (4-31) معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية الثانية

Sig	t	Beta	Std. Error	B	البعد
.000	18.768		.159	2.983	ثابت
.437	.778	.070	.058	.045	المسح البيئي
.077	1.777	.186	.057	.102	صياغة الاستراتيجية
.240	1.179	.133	.055	.064	تنفيذ الاستراتيجية
.437	.778	.094	.052	.040	الرقابة والتقييم

يتبين من الجدول (4-31) عدم وجود أثر دال احصائيا لكل من المسح البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية وكذلك الرقابة والتقييم على ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الاردنية الخاصة حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية لكل منها أكبر من (0.05).

ويمكن الإستنتاج من خلال النتائج وجود أثر للإدارة الاستراتيجية بابعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الاردنية الخاصة إلا ان هذا الأثر لم يكن معنويا، لان قيمة Sig أكبر من (0.05).

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي نصت على:

الفرضية الرئيسية الثالثة: **H03**: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لادارة الجودة الشاملة على الاستدامة بابعادها (الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية) في المستشفيات الخاصة الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم الإعتماد على تحليل الإنحدار البسيط.

## - ملخص النموذج

جدول رقم (4-32) ملخص النموذج للفرضية الرئيسية الثالثة

Std. Error	Adj.R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R
0.570	0.211	0.215	0.463

يتبين من الجدول (4-32) ان هناك علاقة ارتباط ايجابية اقل من المتوسطة بين ادارة الجودة الشاملة والاستدامة بأبعادها (الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية) في المستشفيات الخاصة الاردنية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.463)، كما تبين أن المتغير ادارة الجودة الشاملة قد تمكن من تفسير ما نسبته (0.215) من تباين المتغير التابع.

## - تحليل تباين الإنحدار

جدول رقم (4-33) تحليل تباين الإنحدار للفرضية الرئيسية الثالثة

Sig	f	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	
.000	61.546	20.011	1	20.011	الانحدار
		.325	225	73.156	البواقي
			226	93.167	المجموع

يتبين من الجدول (4-33) ان قيمة f المحسوبة قد بلغت (61.546) وبمستوى دلالة احصائية (0.000) مما يعني عدم قبول الفرضية الصفرية التي نصت على لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لادارة الجودة الشاملة على الاستدامة بابعادها (الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية) في المستشفيات الخاصة الأردنية.

وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لادارة الجودة الشاملة على الاستدامة بابعادها (الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية) في المستشفيات الخاصة الأردنية.

### - معاملات الانحدار

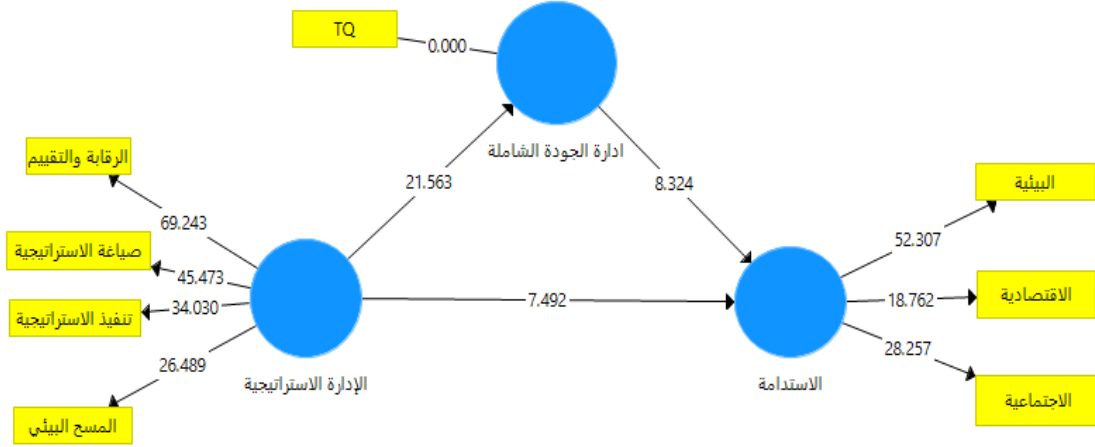
جدول رقم (4-34) معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية الثالثة

Sig	t	Beta	Std. Error	B	البعد
0.049	1.978		.408	.807	ثابت
0.000	7.845	.463	.102	.801	ادارة الجودة الشاملة

يتبين من الجدول (4-34) ان هناك أثر دال احصائيا لادارة الجودة الشاملة على الاستدامة بابعادها (الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية) في المستشفيات الخاصة الأردنية حيث بلغت قيمة t (7.845) وبمستوى دلالة احصائية (0.000) وتؤكد هذه النتيجة تلك الواردة في تحليل التباين.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة التي نصت على:

الفرضية الرئيسية الرابعة: **H04**: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية ، والرقابة والتقييم) على الاستدامة بابعادها(الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية) من خلال ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة الأردنية .



الشكل (4-9) قيم  $t$  لمعاملات المسار للأثر غير المباشر والمباشر للإدارة الاستراتيجية في الاستدامة من خلال إدارة الجودة الشاملة باستخدام (SmartPLS).

يتبين من الشكل اعلاه ان قيمة  $t$  للمسار (P1) للأثر غير المباشر للإدارة الاستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة قد بلغت (21.863)، كما بلغت قيمة  $t$  للمسار (P2) الخاصة بالأثر غير المباشر لإدارة الجودة الشاملة في الاستدامة (8.324)، بالتالي فان قيم  $t$  المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) مما يشير الى وجود أثر دال احصائياً للإدارة الاستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة، وكذلك وجود أثر دال احصائياً لإدارة الجودة الشاملة في الاستدامة، اما فيما يتعلق بالمسار (P3) والخاص بالأثر المباشر الكلي للإدارة الاستراتيجية في الاستدامة من خلال إدارة الجودة الشاملة فقد بلغت قيمة  $t$  (7.492) وبالتالي فهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05)، ويوضح الجدول نتائج معاملات المسار (Path Coefficient) للأثر المباشر وغير المباشر للإدارة الاستراتيجية في الاستدامة بابعادها (الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية) في المستشفيات الخاصة الأردنية.



جدول رقم (4-35) معاملات المسار باستخدام (Bootstrapping)

P. Value	t	Beta	
0.000	7.492	0.474	الإدارة الاستراتيجية ..... الاستدامة
0.000	21.863	0.774	الإدارة الاستراتيجية ..... الجودة الشاملة
0.000	8.324	0.521	الجودة الشاملة ..... الاستدامة
0.000	7.734	0.403	الأثر غير المباشرة الكلي

يتبين من الجدول (4-35) ان قيمة t لأثر الإدارة الاستراتيجية في الاستدامة من خلال إدارة الجودة الشاملة قد بلغت (7.492) وبمستوى دلالة احصائية قدرها (0.000)، مما يعني عدم قبول الفرضية الصفرية التي نصت على: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على الاستدامة بابعادها (الإجتماعية، الاقتصادية، البيئية) من خلال إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة الأردنية ، وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على الاستدامة بابعادها (الإجتماعية، الاقتصادية، البيئية) من خلال إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة الأردنية .

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

تمهيد	1.5
نتائج الاحصاء الوصفي	2.5
نتائج المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية	1.2.5
نتائج المتغير التابع للاستدامة	2.2.5
نتائج المتغير الوسيط ادارة الجودة الشاملة	3.2.5
نتائج اختبار الفرضيات	3.5
التوصيات	4.5

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### 1.5 تمهيد

يعرض هذا الفصل النتائج والاستنتاجات التي توصلت لها الباحثة، والتي تم التأسيس عليها في تقديم عدد من التوصيات للمستشفيات الخاصة الأردنية العاملة في مدينة عمان، وتم عرضها على النحو الآتي:

#### 2.5 نتائج الاحصاء الوصفي

##### 1.2.5 نتائج المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية):

بيّنت نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة والمتمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) بأنها جميعها حصلت على متوسط حسابي مرتفع، حيث كان أعلاها صياغة الاستراتيجية وبمتوسط حسابي (4.100)، وتلاها تنفيذ الاستراتيجية وبمتوسط حسابي (3.977)، ومن ثمّ الرقابة والتقييم وبمتوسط حسابي (3.961)، ثمّ المسح البيئي وبمتوسط حسابي (3.746)

وهذا يدل على أن المستشفيات الخاصة الأردنية تحرص على تطبيق جميع عناصر الإدارة الاستراتيجية ولكن بدرجات متفاوتة، وبمستوى يحقق لها الأهداف الاستراتيجية، وتعزو الباحثة حصول بُد صياغة الاستراتيجية على أعلى متوسط حسابي بسبب وضع ادارة المستشفى خططها الاستراتيجية التي تتصف بالمرونة بما يتماشى مع تحقيق اهدافها الاستراتيجية.

وقد التقت هذه الدراسة مع دراسة (Phina 2020) في تسليط الضوء على أهمية الإدارة الاستراتيجية في شركات التصنيع في جنوب-شرق نيجيريا ، وكذلك التقت مع دراسة الديراوي (2018) في اظهار أهمية الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

### 2.2.5 نتائج المتغير التابع (الاستدامة):

أوضحت نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة والمتمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع الاستدامة من حيث (الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية) انها جميعها قد حصلت على متوسط حسابي بدرجة اهمية مرتفعة، وقد حصل بُعد الاستدامة الاجتماعية على أعلى متوسط حسابي وبلغ (4.033)، ثم جاء بُعد الاستدامة البيئية بمتوسط حسابي بلغ (3.992)، وأخيراً بعد الاستدامة الاقتصادية وبمتوسط حسابي بلغ (3.960). وتشير هذه النتائج الى ان المستشفيات عينة الدراسة على إدراك تام لأهمية دورها في خدمة المجتمع والأدوار التي تترتب على مسؤوليتها الاجتماعية بجميع أبعادها القانونية وغير القانونية سواء لأصحاب المصالح الداخليين في البيئة التي تعمل بها ، او أصحاب المصالح الداخليين متمثلين بالموارد البشرية داخل المستشفى.

حيث تحرص المستشفيات على توفير فرص عمل عادلة لجميع المتقدمين وبدون استثناءات بالإضافة الى حرصها على اتاحة الفرصة لتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة. كما تشير النتائج لأهتمام المستشفيات المبحوثة بتقديم منحاً دراسية للفئات الاقل حظاً في المجتمع.

وتشير النتائج كذلك الى ان المستشفيات المبحوثة حريصة على تحقيق مستوى من الأرباح يضمن رضا المالكين والمساهمين ، ويحقق لها الاستمرارية في وجودها في سوق الأعمال، وما يتبع

ذلك من ازدهار للقطاع الصحي الأردني بشكل عام، وضمان ديمومة العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين بها.

وتؤكد النتائج على ان المستشفيات الخاصة الأردنية تعمل على المحافظة على جميع الجوانب المرتبطة بالاستدامة البيئية وتجنب التسبب بأي نوع من التلوث وتصريف نفاياتها الطبية بما يضمن جميع شروط السلامة والصحة لجميع الأطراف.

وقد التقت هذه الدراسة مع دراسة الشمص (2020) التي ارتكزت على تقييم مستشفى الجاردنز وفقاً لمعايير الاستدامة في الأردن، والتقت كذلك مع دراسة (Geng, et, al. 2019) التي اختبرت مستوى تحقيق المنتجات المبتكرة لمتطلبات الاستدامة بأبعادها الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، في شركة BYD في الصين.

### 3.2.5 نتائج المتغير الوسيط ادارة الجودة الشاملة:

أوضحت نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة والمتمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن المتغير الوسيط (ادارة الجودة الشاملة) قد حصل على متوسط حسابي قدره (3.982) وعلى أهمية نسبية مرتفعة.

وهذه النتيجة تدل على مدى وعي ادارة المستشفيات الخاصة عينة الدراسة بالمفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة حيث تحرص على بناء رؤية تركز على تحسين الجودة، كما وتقدم دورات تدريبية للعاملين لديها، وتتابع المرضى المغادرين، كما وتدلل النتائج على حرص الادارة العليا في هذه المستشفيات على مشاركة العاملين لديها في صنع القرارات.

والتقت هذه الدراسة مع دراسة البصال (2021) والتي توصلت الى وجود أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على ربحية الشركات الصناعية الأردنية، كما التقت مع دراسة الطالب، والفارس.

(2018)، التي حددت طبيعة علاقات الإرتباط والتأثير بين متطلبات ادارة الجودة الشاملة للبيئة وابعاد التنمية المستدامة في المنظمات الصغيرة في محافظة نينوى.

### 3.5 نتائج اختبار الفرضيات:

#### 1.3.5 أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى (H01):

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H01) للدراسة الحالية عن وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (لصياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على الاستدامة بأبعادها (الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية) في المستشفيات الخاصة الاردنية، وقد اتضح ان كافة ابعاد المتغير المستقل لها أثر دال احصائياً على الاستدامة بأبعادها عدا المسح البيئي فقد كان أثره غير دال احصائياً، وقد تبين ان اقوى الابعاد تأثيراً قد كان الرقابة والتقييم حيث بلغت قيمة بيتا (0.461)، ثم صياغة الاستراتيجية وبقوة تأثير (0.291)، وقد تعزى هذه النتيجة لاهتمام المستشفيات بالاخذ بالاعتبار الاستدامة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية عند وضعها لاستراتيجياتها

وقد اتفقت هذه الدراسة في نتائجها مع دراسة الديراوي (2018) والتي أظهرت نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة بوجود ريادة المنظمات دوراً وسيطاً.

وكذلك مع دراسة Phina (2020) والتي بينت نتائجها عن وجود أثر للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع في جنوب شرق نيجيريا.

### 1.1.3.5 ثانياً: الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى:

#### 1. الفرضية الفرعية الأولى (H01-1):

أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية عن وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية بابعادها (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) في الاستدامة الاجتماعية في المستشفيات الاردنية الخاصة، باستثناء بعد المسح البيئي الذي لم يكن له أثر ذو دلالة احصائية في الاستدامة الإجتماعية. وقد كان بعد الرقابة والتقييم أكثرها تأثيراً حيث بلغت قيمة بيتا (0.453) ثم بعد صياغة الاستراتيجية وبقوة تأثير (0.255)، وقد تعزى هذه النتيجة لكون الرقابة والتقييم عاملاً مهماً عند تنفيذ المستشفى لمسؤولياته المتعلقة بالاستدامة الاجتماعية، كما ان التزام المستشفى بتحقيق مستوى متقدم من الالتزامات نحو حقوق الاجيال المستقبلية من الخدمات الاجتماعية يرتبط مباشرة بعمل المستشفى الاساسي وهو خدمة المجتمع.

#### 2. الفرضية الفرعية الثانية (H01-2):

أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية بابعادها (صياغة الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) في الاستدامة الاقتصادية في المستشفيات الخاصة الاردنية. في حين لم يكن لبعدي المسح البيئي وتنفيذ الاستراتيجية أثر ذو دلالة احصائية في الاستدامة الاقتصادية. وتبين ان بعد الرقابة والتقييم يعد أقوى الابعاد تأثيراً على الاستدامة الاقتصادية وقد يعزى ذلك للتركيز على رقابة الاداء المتعلق بتنفيذ الاستراتيجية من قبل المستشفى حرصاً منها على تحقيق الاهداف المتعلقة بالاستدامة الاقتصادية.

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3):

أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية عن وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية بابعادها (صياغة الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) في الاستدامة البيئية في المستشفيات الاردنية الخاصة. في حين لم يكن لبعدي المسح البيئي وتنفيذ الاستراتيجية أثر ذو دلالة احصائية في الاستدامة البيئية.

وقد بينت النتائج ان اكثر الابعاد تأثيرا على الاستدامة البيئية هو بعد الرقابة والتقييم حيث بلغت قيمة بيتا (0.389) وقد تعزى النتيجة لتركيز ادارة المستشفيات الخاصة على عدم تحقيق اية مخالفات بيئية، وخاصة انها تتعامل بالنفايات الطبية التي قد تؤذي البيئة في حال عدم التعامل معها بالشكل السليم بالاضافة الى سعيها لتجنب الغرامات المترتبة على ذلك.

### 2.3.5 ثالثاً : الفرضية الرئيسية الثانية (H02):

أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود أثر للإدارة الاستراتيجية بابعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) في ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الاردنية الخاصة.

إلا أن هذا الأثر لجميع الأبعاد لم يكن ذو دلالة إحصائية.

كما بينت النتائج أن أكثر الابعاد تأثيراً على ادارة الجودة الشاملة هو بعد صياغة الاستراتيجية حيث بلغت قيمة بيتا (0.186) على الرغم من عدم دلالاته الاحصائية، وقد تعزى هذه النتيجة لرؤية القائمين على الاستراتيجيات بالمستشفيات الخاصة بأن ادارة الجودة الشاملة ترتبط بالعمل الاداري التنفيذي اكثر من الاستراتيجي، وقد تعزى لمفهوم ان ادارة الجودة الشاملة تخضع لاسس ومبادئ خارج عن الاستراتيجية قد تكون احيانا عالمية او تُفرض بموجب التشريعات التي



تقدم الخدمة الطبيّة للجمهور، واتفقت هذه النتائج مع دراسة Ibrahim, Musa, 2020 ودراسة البصال 2020.

### 3.3.5 ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة (H03):

أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة الشاملة على الاستدامة بأبعادها (الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية) في المستشفيات الخاصة الأردنية. كما بيّنت النتائج ان قيمة بيتا قد بلغت (0.463) مما يعني ان قوة التأثير دالة احصائياً وبالتالي يشير ذلك الى ان التزام المستشفى بتحقيق الاستدامة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية يعد من مؤشرات الجودة الشاملة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة الادريسي 2018.

### 4.3.5 رابعاً: الفرضية الرئيسية الرابعة (H04):

بيّنت نتائج الدراسة وجود أثر دال احصائياً للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم) على الاستدامة بأبعادها (الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية) في المستشفيات الاردنية الخاصة من خلال ادارة الجودة الشاملة، وقد اظهرت النتائج وجود وساطة جزئية لإدارة الجودة الشاملة بين الادارة الاستراتيجية والاستدامة حيث يشترط لاعتبار ان ادارة الجودة الشاملة متغيرا وسيطا ان يكون هناك أثر للإدارة الاستراتيجية على الاستدامة وقد تم تحقق ذلك من خلال نتيجة الفرضية الاولى كذلك ان يكون هناك أثر للإدارة الاستراتيجية على ادارة الجودة الشاملة وقد تحقق هذا الشرط من خلال نتيجة الفرضية الثانية، وكذلك يشترط ان يكون هناك أثر لإدارة الجودة الشاملة على الاستدامة وقد تحقق هذا الشرط من

خلال نتيجة الفرضية الثالثة كما تبين تحقق هذه الشروط كذلك من خلال تحليل المسار لكل من المسارات الثلاثة والخاصة بالأثر المباشر وغير المباشر للإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة على الاستدامة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة نزال 2016.

## 2.5 التوصيات

بناء على نتائج الدراسة تمت التوصية للمستشفيات الخاصة بما يلي:

- زيادة الاهتمام بالمسح البيئي عند إعداد الاستراتيجيات الخاصة بها والتركيز على تحليل عوامل البيئة الخارجية.
- العمل على تحديد التهديدات المحتمل مواجهتها واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها أو تجنبها قدر الامكان.
- العمل على زيادة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة عند تحديد استراتيجيات المستشفيات ومراعاة ذلك في مراحل الاستراتيجية.
- الاستمرار بدعم الرقابة والتقييم كأحد ابعاد الإدارة الاستراتيجية حيث لوحظ اهميته في التأثير على الاستدامة في المستشفيات الخاصة.
- توضيح اليات تنفيذ الاستراتيجية لدى العاملين ومدى اهمية نجاحها في تحديد مستقبل المستشفى واستمراريته.
- عمل ورش عمل ودورات للعاملين بهدف تطوير العمل الإداري في المستشفيات الى جانب العمل الفني.

- الافصاح بشكل واضح عن دور المستشفيات في تحقيق الاستدامة من خلال اصدار تقارير سنوية عن الاستدامة ترفق بالتقارير المالية.

**وتقدم الباحثة المقترحات الآتية :**

- إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى عدا التي تناولتها الدراسة الحالية على قطاع المستشفيات الخاصة الأردنية .

إجراء دراسات مستقبلية على المستشفيات الحكومية عدا قطاع المستشفيات الخاصة الذي تناولته الدراسة الحالية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ادريس، وائل محمد والغالبي، طاهر محسن، (2016). " الادارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات": ط3. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. الاردن.
- الإدرسي، علي أحمد. (2018). "دور ادارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن.
- ألبدري، أمجد (2017). أثر الحاجة النفعية لأبراج خزانات المياه العالية على استدامة الحياة في المدينة. مجلة الهندسة، المجلد 23، العدد (2)، ص ص 20-38.
- باسو، زينب. (2013). "تأثير ادارة الجودة الشاملة على اداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير، الجزائر.
- بشير، هبة (2019). دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية هيئة الجمارك السودانية بولاية الخرطوم . رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- بشيشي وآخرون. (2021). "أثر تكنولوجيا إدارة المعرفة على أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط"، مجلة ادارة الأعمال والدراسات الإقتصادية: م07، ع01،
- البصال والطراونة. (2020) أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على ربحية الشركات الصناعية الاردنية: (dissertation، جامعة مؤتة).

البعاج، الوليد خالد (2018). أثر معايير الاستدامة العمرانية في تصميم البيئة السكنية للمدينة العراقية. مجلة الهندسة والتنمية المستدامة، المجلد 22، العدد (2)، ص ص 1-26.

البغدادي، عادل هادي. (2019). "الإدارة الإستراتيجية المعاصرة". دار صفاء للنشر والتوزيع. ط1. عمان. الأردن.

أبو بكر، مصطفى. (2010). التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. "الدا الجامعية". ط1. الاسكندرية. مصر.

البلوشي، اسماعيل (2020). أثر عوامل البيئة الخارجية في إدارة استمرارية الأعمال: الدور المعدل للوعي الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عُمان. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان، الأردن.

البوهي، رأفت، وآخرون. (2019). "الجودة الشاملة في التعليم". دار العم والإيمان للنشر والتعليم. ط1. القاهرة. مصر.

البينو، عبد الرحيم. (2014). "تطبيق ادارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المؤسسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم، الخرطوم، السودان.

تبيدي، محمد (2010). "أثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء". (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الخرطوم، السودان.

الجابري، نايف (2013). الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية التخطيط - التنفيذ - التقييم. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الجرجري، خضر (2018). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التسويقي في المنظمات

الصناعية "دراسة استطلاعية على عدد من الشركات الصناعية في محافظة دهوك". مجلة

العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد 6، العدد (1)، ص ص 280-289.

الجميل، علي، والعمري، احمد، واليسي، تارا (2013). تأهيل المدارس العراقية وفق متطلبات

الاستدامة الاجتماعية. مجلة الهندسة، المجلد 19، العدد 9، ص ص 112-132.

الجميل، علي، واليسي، تارا (2014). "مفهوم الاستدامة الاجتماعية في المدارس لدى المعماريين

العراقيين المعاصرين". مجلة الرافدين، المجلد 22، العدد (3)، ص ص 36-49.

الجنابي، محمد، العامري، بان (2020). تأثير الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق

الاستراتيجية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 26، العدد (117)، ص ص 128-

151.

جواد، شوقي، والعاني، مزهر (2008). العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات. عمان: أنشاء للنشر

والتوزيع.

جودة، محفوظ (2014). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. الطبعة السابعة عمان: دار وائل

للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (2017). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة.

الطبعة الخامسة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحسيني، فلاح حسن عداي، (2006). "الادارة الاستراتيجية مفاهيمها-مداخلها-عملياتها

المعاصرة"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. الاردن.

بني حمدان، خالد، الزبون، عطا الله. (2015). "إدارة الجودة الشاملة". دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

بني حمدان، خالد، الزبون، عطا الله. (2017). "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات". دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

بني حمدان، خالد، وادريس، وائل (2015). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر*. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

حمود، خضير كاظم. (2011). "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء". دار الميسرة للنشر والتوزيع. ط1. عمان. الأردن.

الحميدي، نجم، والسامرائي، سلوى، والعبيد، عبد الرحمن (2018). *نظم المعلومات الإدارية: مدخل معاصر*. الطبعة الثالثة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الخفاجي، نعمة (2019). *العدسات الاستراتيجية*. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

داود، فضيلة وسلمان، ناجي. (2016). دور متطلبات ادارة الجودة الشاملة للبيئة في تعزيز الاستدامة البيئية/بحث تطبيقي في شركة الحفر العراقية. *مجلة الإقتصاد والعلوم الإدارية*، مجلد (22)، العدد (87)، ص: 147-173.

الدباغ، جاسم (2013). "الاستدامة والنسيج الحضري التقليدي: البيت البغدادي انموذجا". مجلة كلية الهندسة، جامعة النهريين، المجلد 16، العدد (2)، ص ص1-35

درة، عبدالباري، وجرادات، ناصر (2014). *الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق*. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الدوري، زكريا (2021). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات دراسية. الأردن، عمان:

دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الديراوي، أيمن (2018). أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير

وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة). أطروحة دكتوراه،

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

الذهبي، & احمد. (2017). أثر إدارة الجودة الشاملة على إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية دراسة

ميدانية في مصانع الأدوية الأردنية (Doctoral dissertation، جامعة الشرق الاوسط).

الربيعاوي، سعدون، وعباس، حسين، والعامري، سارة، والزيبيدي، سماء (2015). إدارة التسويق

اسس ومفاهيم معاصرة. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

الرواشدة، اياد (2019). الثقافة التنظيمية وأثرها في الانتماء التنظيمي-دراسة ميدانية في شركات

الاتصالات الأردنية. مجلة المنارة، المجلد 25، العدد (4)، ص ص 197-232.

زاهر، بسام، ياسين، ايام. (2021). "الإستثمار الفعال في ادارة الجودة الشاملة ضرورة استراتيجية

لتحسين الصنف العالمي للجامعات السورية"، مجلة جامعة حماة: م 4، ع2.

الزروع، عمر (2015). معوقات تطبيق التنمية المستدامة على إدارة سلسلة التوريد بمشاريع

البناء في سورية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

السالم، مؤيد. (2014). "الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، دار الكتاب الجامعي

للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سعادي، الخنساء (2014). نحو استدامة التسويق الأخضر. مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2،

العدد (11)، ص ص 193-206.



السكرانه، وسناء عبدهللا محمد. (2018). الاثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بيني مرونة الموارد البشرية استدامة الموارد البشرية (Doctoral dissertation، جامعة الشرق الاوسط).

أبو سمرة، حسام حسن، (2017). دور الاستثمار في تحقيق الاستدامة في عمل الجمعيات الخيرية في فلسطين دراسة حالة جمعيات محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة، جامعة الاقصى. غزة. فلسطين.

السيد علي، أسامه (2014). تقارير الاستدامة وأهميتها في تقييم كفاءة أداء الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر مدقي الحسابات الأردنيين. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 37، العدد (98)، ص ص 166-178.

الشروقي، خليفة علي. (2018). "تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية في مملكة البحرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الملكية الشريفة، البحرين.

الشريف، بقة، ومحلب، فايزة (2015). تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بروج بو عريريج وسطيف. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد (2)، ص ص 131-159.

شعبيات، محمد، وشرياتي، نجاه. (2015). "ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها باداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل"، مجلة الخليل للبحوث: ع10، م2، ص185-211.

الشمالي، حسين (2014). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الأردنية. أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

الشمري، سرمد، والخزرجي، محمد (2017). استراتيجية التكامل العمودي وتأثيرها في الخيار التسويقي للمنظمة: دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 40 العدد (110)، ص ص 56-72.

الشهرلي، انعام، وداود، محمد (2017). أثر استراتيجية كايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات في مدينة بابل الأثرية السياحية. المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، المجلد 7، العدد (3)، ص ص 38-61.

شيلي، إلهام (2014). دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة. رسالة ماجستير غير نشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، الجزائر.

صالح، احمد، والغالبي، طاهر (2009). إدراك المديرين في الشركات الصناعية لإستراتيجية وزارة البيئة الأردنية وأثرها في الكفاءة البيئية. بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي في الاردن، جامعة الزيتونة الاردنية، الاردن.

صالح، مفتاح، وفريدة، معارفي (2009). دور الادارة البيئية في تحقيق التنمية المستدامة. بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي في الاردن، جامعة الزيتونة الاردنية، الاردن.

صلحاوي، سمير، حامدي، محمد. (2021). "علاقة ادارة الجودة الشاملة بالأيزو"، مجلة العلوم الإنسانية: م21، ع01، صص 295-306.

الطالبي، أحمد عبد الستار، الفارس، صفا موفق. (2018). "متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة

وأثرها في ابعاد التنمية المستدامة دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات الصناعية

الصغيرة في محافظة نينوى"، *المجلة الإدارية للعلوم الاقتصادية*: المجلد 2.

الطلاّع، سليمان وآخرون (2017). *الكليات التقنية كمنظمات ذكية وعلاقتها بتحقيق الاستدامة*.

بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الثاني: الاستدامة وتعزيز البيئة الابداعية للقطاع التقني،

كلية فلسطين التقنية، دير البلح، فلسطين.

الطيبي، خضر مصباح اسماعيل (2013). "الإدارة الاستراتيجية"، ط1، عمان، الاردن: دار

الحامد للنشر والتوزيع.

العامري، صالح، والغالبي، طاهر (2014). *الإدارة والأعمال (ط4)*. الأردن، عمان: دار وائل

للنشر والتوزيع.

العاني، مصطفى (2013). *جودة علاقات أطراف سلسلة التوريد وأثرها على أدائها*. مجلة الإدارة

والاقتصاد، المجلد 36، العدد (96)، ص ص 140-152.

ابن عباس، حليلة. (2017). *دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين اداء المؤسسة: دراسة حالة*

مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بسكرة، الجزائر.

عباس، قيس، وحمزة، عباس (2016). "استراتيجية محاكاة الطرز المعمارية التراثية لتحقيق

الاستدامة البيئية: طراز الفناء الوسطي نموذجاً". *المجلة العراقية للهندسة المعمارية*.

المجلد 12، العدد (1)، ص ص 52-80.

عبد الرزاق، معتز، وسلمان، فهد (2019). الرؤية الاستراتيجية وتأثيرها في التسويق الريادي (دراسة ميدانية لعينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن العراقية). مجلة الدنانير، العدد (17)، ص ص 252-288.

عبد الله، مجدي عبد الرحمن. (2019). "استراتيجية مقترحة لتطور الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخل التعلم التنظيم والإدارة بالنتائج"، المجلة التربوية: ص 124-224.

عثمان، عبد المنعم (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة: دراسة حالة شركة اوتوياش المحدودة للسيارات بالسودان في الفترة من 2016-2018م. أطروحة دكتوراه، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.

العرموطي، احمد (2013). أثر محاسبة الاستدامة على تقارير الابلاغ المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية المدرجة في بورصة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.

العريقي، منصور محمد (2017). الإدارة الاستراتيجية. (ط 13). صنعاء، اليمن: مركز الامين للنشر والتوزيع.

عطا، خالدية مصطفى. (2010). "الرؤية الإستراتيجية وتأثيرها في ادارة البيئة وقيادة التغيير التنظيمي"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.

العقيلي، عمر (2009). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العلمي، حسين (2013). دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة مقارنة بين ماليزيا، وتونس والجزائر. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، الجزائر.

علي، نايف (2011). التنمية المستدامة في العمارة التقليدية في المملكة العربية السعودية: حالة دراسة منطقة الحجاز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، الرياض، السعودية.  
علي، نرجس (2018). "دور الاستدامة البيئية في الفكر التصميمي للأبنية الجامعية المعاصرة: في البيئات ذات المناخ الحار الجاف". مجلة المخطط والتنمية، المجلد 5، العدد (38)، ص ص 92-116.

العميان، محمود (2018). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط6). الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العنزي، حسين (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في علاقات التوريد: دراسة تطبيقية على شركات الادوية المدرجة في سوق عمان المالي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان، الاردن.

العنزي، سعد (2019). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - منظور عالمي. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عوابد، نفيسة، طليبة. (2019). دور اليقظة الاستراتيجية في ادارة الازمات بالمؤسسة الاقتصادية. العواودة، وليد (2017). أثر المسح البيئي الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية الكيماوية الأردنية. مجلة المنارة، المجلد 23، العدد (1/ب)، ص ص 110-

عيشي، عمار. (2018). "مبادئ ادارة الجودة الشاملة ودورها في تقليل مخاطر الناشئة عن

الهدر"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر.

الغالبي، طاهر، وادريس، طاهر (2015). *الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل* (ط3).

الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الغالبي، طاهر، وادريس، وائل (2015). *الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل*. الطبعة

الثالثة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الغالبي، طاهر، والزيادي، عبد العظيم (2020). أهداف المنظمة دراسة حالة في منشأة صناعية

عراقية، منشأة أور للصناعات الهندسية. *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات*، المجلد 9، العدد

(1)، ص ص 189-221.

غربي، عثمان، سعدي، فاطمة. (2021). "ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمائية"، مجلة

الباحث للعلوم الرياضية والإجتماعية: م4، ع7.

القطامين، أحمد (2019). *الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية*. الأردن، عمان: دار

مجدلاوي للنشر والتوزيع.

قنديل، أحمد، وآل عوج، نبراس، الطرفي، علاء، والشمري، أحمد. (2019). "دور خصائص

المنظمة الذكية في تعزيز التأهب الريادي عن طريق تبني سلوكيات العمل الاستباقية".

*المجلة العراقية للعلوم الادارية*، المجلد 15، العدد (61)، ص ص 271-309.

القيسي، هناء. (2016). "فلسفة ادارة الجودة في التربية والتعليم العالي". دار المناهج للنشر

والتوزيع. عمان. الاردن.

كامل، راضي عدلي. (2018). "تكويه الأداء المؤسسي لهيئات التربية بمحافظات صعيد مصر

في ضوء اسلوب حلقات الجودة، *المجلة التربوية*: ص 115-135.

الكبيسي، عامر (2015). دراسات حول التنمية المستدامة. الرياض، دار جامعة نايف للنشر.

الكعبي، خالد محمد، (2020). "أثر الادارة الاستراتيجية على فعالية الاداء: دراسة حالة قناة

الريان الفضائية في دولة قطر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال: جامعة عمان

الاهلية، السلط.

الكندري، ياسر، (2019). *أثر الإدارة الاستراتيجية في أداء الموظفين - الدور الوسيط لإدارة*

*التغيير: دراسة ميدانية في الهيئات والوزارات الحكومية في دولة الكويت*. أطروحة دكتوراه،

جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان، الأردن.

اللافي، خالد، وخشمان، أيسر (2020). تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح

الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات*

*الاقتصادية والادارية*، مجلد 28، العدد (1)، ص ص 48-79.

مجدي راشد جيوسي، & ربيع شفيق عطير. (2017). *واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات*

*التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين*

الإداريين. *Journal of Education/Al Mejlh Altrbwyh*، 31.

مجذاب، علي (2018). *التفكير الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية*

*في العراق (دراسة على عينة من القادة الاستراتيجيين في شركات قطاع النفط العراقي)*.

أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

- محسن، عبدالرضا (2017). "استراتيجية الاستدامة البيئية ودورها في ضمان التحسين المستمر لاداء المؤسسة الجامعية: دراسة استطلاعية لعينة من تدريسي الجامعات والكليات في محافظة البصرة". مجلة الاقتصادي الخليجي، المجلد 33، العدد (34)، ص ص 20-42.
- المحمدي، سعد (2017). *الإدارة الاستراتيجية: أساسيات ومبادئ الادارة الاستراتيجية (التكوين الاستراتيجي والتحليل البيئي)*. عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- مخير، اشواق (2018). الاستعمال المختلط ودوره في الاستدامة الحضرية. مجلة الهندسة والتنمية المستدامة، المجلد 22، العدد (5)، ص ص 11-24.
- المشد، عمرو (2011). تطبيقات الاستدامة بالمباني التعليمية: دراسة حالة مشروع الجامعة الامريكية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان، مصر.
- المشهوروي، زاهر (2015). استخدام نموذج قياس تكاليف تيار القيمة لاغراض تدعيم استراتيجية الاستدامة في بيئة التصنيع المرشد. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- المصري، صهيب هاني، وأبو بكر، سحر محمد. (2018). "أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الإستدامة الإقتصادية لشركات تكنولوجيا المعلومات"، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية: المجلد 20، العدد 1*.
- منسي، الشيماء (2019). أثر التحليل الاستراتيجي على تقييم مدى استمرارية منشأة العميل. مجلة *البحوث المالية والتجارية*، العدد (1)، ص ص 51-71.



المواجدة، وأسيل. (2019). دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الاداء المستدام في منظمات الاعمال الالكترونية: دراسة تطبيقية في منظمات الاعمال الالكترونية في الاردن-

عمان (Doctoral dissertation)، جامعة الشرق الاوسط

موسي، سهام، وشين، نوال (2017). الإدارة الاستراتيجية والأداء: المفاهيم ونماذج القياس دراسة حالة تطبيقية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. الأردن، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

الناصر، عامر (2019). إدارة المعرفة في إطار ذكاء الأعمال. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

النجار، فايز، والنجار، نبيل، والزعبي، ماجد (2017). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي (4ط). الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

نجم، عبود نجم (2015). القيادة وإدارة الابتكار (ط2). الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

نزال (2016). " أثر تكامل سلسلة التوريد على التنمية المستدامة لشركات صناعة الأسمدة الفوسفاتية الأردنية "رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

نعمة، صبا، والاحبابي، شيماء (2011). "اليات تحقيق الاستدامة الاجتماعية في البنية الحضرية التقليدية: حالة دراسية في مركز مدينة الكاظمة التقليدية". مجلة الهندسة، المجلد 17،

العدد (3)، ص ص 133-155.

النعيمي، مقداد، والباشا، عادل (2018). أثر استعمال الاستدامة المالية في الحد من مشاكل إعداد الموازنة العامة للدولة. مجلة الدنانير، المجلد 1، العدد (13)، ص ص 558-577.

الوادي، هاجر، والصبح، حنين (2020). أثر الادارة السحابية في تطوير المنظمة الذكية: دراسة حالة وزارة الصحة الكويتية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، المجلد 8، العدد (3)، ص 548-565.

يزيد، تفرات، ونسرين، كزيز، وأمال، كزيز (2018). الاقتصاد الدائري ودوره في تعزيز معايير الاستدامة كتوجه جديد في مجال التطور العمراني: مدينة مصدر نموذجا. *مجلة الحدث للدراسات المالية والإقتصادية*، المجلد 1، العدد (1)، ص 51-74.

## ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية:

- Abbad, E., Giana, M., & caroline, S. (2014). "the Impact of Entreneurial Orientation On Sustainable performance: Evidence pf Mames From Rio Grande Do Solo Impacto Da Orientacao para Empreendedorismo Na performance Sustentavel: Evidencias De Mpmes Do Rio Grande Do Sul" *Revista de Gest Social Ambiental* 8(2):49.
- Abbas, A. (2020). Educational Competition as a Moderating variable of the relationship between electronic management and intelligent organizations. *Revista Tempos e Espaços em Educação*, Vol. 13, No. (32), PP. 1-25.
- Abu-Salim, T; Sundarakani, B; and Lasrado, F. (2019). The relationship between TQM practices and organisational innovation outcomes: Moderating and mediating the role of slack, 874-907. <https://ro.uow.edu.au/dubaipapers/1107>
- Agwu ME, (2018). Analysis of the Impact of Strategic Management on the Business Performance of SMEs in NIGERIA ". *Academy of Strategic Management Journal*. V 17, Issue 1. Pp 1-20.
- Ahmad, B. S., Sadq, Z. M., Othman, B., & Saeed, V. S. (2019). The Impact of the Quality of Work Life on Organizational Intelligence. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, Vol. 23, No. (2), PP. 931-946.
- Al-Kindia, L., & Atiyab, H. (2018). Multi-Objective GA-based optimization to maximize sustainability for product design and manufacturing. *Anbar Journal for Engineering Sciences*, Vol. 7(3), pp. 195-201.
- Al-Masaeid, T. F. (2020). Organizational Development Interventions to solve performance management challenges. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, Vol. 17, No.(6), PP. 7575 -7586.
- Bailey, B., (2011). The Malcolm Baldrige National Quality Award Process In Public Higher Education Institutions And Effects On Organizational Performance: A Historical Perspective, ph. D. thesis, A Dissertation Presented To The College Of Graduate ,Professional Studies Department Of Applied Engineering, Technology Management Indiana State University, Terre Haute, Indiana

- Batista, A., & Francisco, A. (2018). Organizational sustainability practices: A study of the firms listed by the corporate sustainability index. *Sustainability*, Vol. 10(1), pp. 1-13.
- Bergquist, A. (2017). Business and sustainability: new business history perspectives. Harvard Business School General Management Unit Working Paper.
- Carroll, A. & Buchholtz, A. (2009). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, South-Western, a part of Cengage Learning.
- Cella-De-Oliveira, F. (2013). Indicators of Organizational Sustainability: A Proposition From Organizational Competences. *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2(4), pp. 962-979.
- Cerchione, R., Centobelli, P., & Shabani, A. (2018). Sustainability orientation, supply chain integration, and SMEs performance: A causal analysis, Benchmarking: *An International Journal*. Vol. 25(9), pp. 3679-3701.
- Cerchione, R., Centobelli, P., & Shabani, A. (2018). Sustainability orientation, supply chain integration, and SMEs performance: A causal analysis, Benchmarking: *An International Journal*. Vol. 25(9), pp. 3679-3701.
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, Vol. 141, pp. 109-122.
- Chareanporn, T., & Mingmalairaks, P., & Jongsureyaphas, C. (2020). Strategy Implementation to Organizational Competency Development in Tourist Accommodation in Thailand: An Exploratory Research with the McKinsey Seven S's (7S's) Approach. *Journal of Management Science Chiangrai Rajabhat University*, Vol. 15, No. (1), PP. 154-175.
- Cherunilam, F., (2015). *Business Policy and Strategic Management (4<sup>th</sup> ed.)*. Mumbai: Himalaya publishing House.
- Clarke, C. (2020). *Using the McKinsey 7S Framework to Assess Al-Qaeda Over Three Decades: Lessons for the Future*. International Centre for Counter - Terrorism. (On-Line) Available : <http://www.jstor.com/stable/resrep23580>
- Damirchi, L., Mahdavinjad, M., (2017). "The Concept Of Sustainability In Contemporary Architecture And Its Significant Relationship With Vernacular

Architecture Of Iran" Journal Of Sustainable Development V 10 No 1 Canadian Center Of Science And Education.

- Daraei, A. (2012). Relationship between organizational culture and strategy Implementation: Typologie: and Dimensions Global Business and management Research: An International Journal, 4(3&4).
- David, F. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13<sup>th</sup> ed.). Pearson-Prentice Hall.
- Florea, L., Cheung, Y., & Herndon, N. (2013). For all good reasons: Role of values in organizational sustainability. *Journal of Business Ethics*, Vol .114(3), pp. 393-408.
- Gechkova, T., & Kaleeva, T. (2020). THE MCKINSEY 7S MODEL IN THE AIRPORT SYSTEM PROTECTION. *Knowledge International Journal*, Vol. 42, No. (5), PP. 843-848.
- Genç, R. (2017). The importance of communication in sustainability & sustainable strategies. *Procedia Manufacturing*, Vol. 8(1), pp. 511-516.
- Geng, L., Xing, J., Kong, Z., Geng, L., & Gao, H. (2019). *Study on Evaluating the Sustainability of Innovative Products. Advances in Materials Science and Engineering*, Vol 2019, PP. 2-12.
- George, K. (2017). *Strategic Management and Organizational Performance: Findings from Health Institution in Nairobi County*. published thesis, united states International university, Africa.
- Gioranka Knezevich , Yasmina Grzyncic , Redray Vukadenovic (2014) " *The Role Of Accounting In Sustainable Development* " Financial Reports In The Function Of Corporate Government Financial Report Corporate Governance Function.
- Gupta, T. K., & Singh, V. (2017). Measurement of service quality of automobile organisation by artificial neural network. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 10(1), 32-53
- Gurvitch, Natalj& Sidorova, Inna. (2012). Survey of sustainability reporting intwigated into annual reports of Estonines companies for the year 2007-2010. *Procedia Economics and Finance*, 2, 26-34.

- Hiatt, S. R., & Sine, W. D. (2014). Clear and present danger: Planning and new venture survival amid political and civil violence. *Strategic Management Journal*, 35(5), 773-785.
- Hill, T. (2017). *Manufacturing strategy: the strategic management of the manufacturing function*. Macmillan International Higher Education.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- <https://phajordan.org/AR-article-3809>
- Ibrahim, U., & Musa, A. (2020). Impact of Strategic Management on the Development of International Organizations: Evidence from ECOWAS Sub-Region. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, Vol. 8, No. (2), PP. 32-42.
- Johnson, G., & Whittington, R., & Scholes, K., & Angwin, D., & Regner, R. (2014). *Exploring Strategy: Text and Cases (10<sup>th</sup> Ed.)*. Pearson- Prentice Hall.
- Kerubo, O. J., Koech, C. S., & Otieno, S. (2020). Effect of Strategy Implementation Drivers on the Performance of TEA Processing Factories in KISII COUNTY, KENYA. *American Journal of Humanities and Social Research (AJHSSR)*, Vol. 4, No. (5), PP. 154-166.
- Khanam, S., Siddiqui, J., & Talib, F. (2016). "Role of Information Technology in Total Quality Management: A Literature Review". *International Journal of Advanced Research in Computer Engineering and Technology*, Vol. 2(8), pp. 2433-2445.
- Kopaneva, I. M. (2019). Left in the dust: Employee constructions of mission and vision ownership. *International Journal of Business Communication*, Vol. 56, No. (1), PP. 122-145.
- Kotler, P. (2012). *Marketing management: A south Asian perspective*. Pearson Education India.
- Krajewski, L. Ritzman, L. & Malhotra, M. (2013). *Operations Management: Processes and Supply Chains*. (13th Ed.) New York: Pearson Prentice Hall.
- Melville, N. (2010). Information systems innovation for environmental sustainability. *MIS quarterly*, Vol. 34(1), pp. 1-21.

- Monday, James U.; Akinola, Grace O.; Ologbenla, Patrick and Aladeraji, Oluwatobilola, K. (2015), Strategic Management and Firm Performance: A Study of Selected Manufacturing Companies in Nigeria, *European Journal of Business and Management*, 7 (2), 160-172.
- Muogbo, S. (2013). "The Impact of Strategic Management on Organizational Growth and Development (A Study of Selected Manufacturing Firms in Anambra State)". *Journal of Business and Management*, 7(1), 24-32.
- Muriithi, Samuel, M.; Louw, Lynette and Radloff, Sarah E. (2018), The Relationship Between Strategic Thinking and Leadership Effectiveness in Kenyan Indigenous Banks, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1-11.
- Nidumolu, R., Prahalad, C., & Rangaswami, M. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, Vol. 87(9), pp. 56-64.
- Phina, O. (2020). Effects of Strategic Management on Organizational Performance in Manufacturing Firms in South-East Nigeria. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, Vol. 15. No. (2), PP. 4-31.
- Porter, A. (2011) *Operations Management*. New York: Pearson Prentice Hall.
- Putra, R., & Syah, T., & Pusaka, S., & Indradewa, R. (2019). Human resources implementation using the McKinsey 7S method for business startup: Duck nugget frozen food. *Journal of Multidisciplinary Academic*, Vol. 3. No. (3), PP. 11-14.
- Rajan, Varun, (2016), Reporting with Reputation and Returns-The Emerging Significance of Sustainability Accounting, *Annual Research Journal of Symbiosis Centre for Management Studies, Pune*, Vol (4).
- Ritson, N. (2017). *Strategic management*.
- Rustamadji, R., & Omar, C. (2019). The effect of strategic management and organizational commitment on employees' work achievement. *Management Science Letters*, 9(3), 399-412.
- Schoenherr, T., & Swink, M. (2012), "Revisiting the arcs of integration: cross-validations and extensions", *Journal of Operations Management*, Vol. 30(1), pp. 99-115.

- Sehnen, S., Martignago, G., Pereira, S., & Jabbour, C. (2019). Sustainable management at a university in light of tensions of sustainability theory. *Revista de Administração Contemporânea*. Vol. 23(2), pp. 182-206.
- Sekaran, U. (2010), *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 4th Edition, John Wiley&Sons UK.
- Sharma, S. Gupta, S., A. & Singh, R., (2014). Implementation of TQM for Improving Organizational Effectiveness, *International Journal of application or Innovation in Engineering & Management*, 9: 105.
- Silvius, A., & Schipper, R. (2015), A maturity model for integrating sustainability in projects and project management. Research presented to the 24th World Congress of the International Project Management Association (IPMA) Istanbul, Turkey.
- Singh, R., Murty, H., Gupta, S., & Dikshit, A. (2012). An overview of sustainability assessment methodologies. *Ecological indicators*, Vol. 15(1), pp. 189-212.
- Sokowski, D., (2015). *Mastering Project Management Integration and Scope: A Framework for Strategizing and Defining Project Objectives and Deliverable*. FT Press.
- Songini, Lucrezia & Pistoni, Anna, (2012), auditing and control for sustainability Accounting, *Management Accounting Research*, Vol (23).
- Stevenson, W. (2010). *Operations management an Asian Prospection*. 10th Edition, New York: Mc Graw-Hill.
- Stukalina, Y. (2014). Strategic management of higher education institutions. *Management of Organizations: Systematic Research*, 70, 79-9.
- Suansawat, R. (2013). *The Influence of Supply Chain Integration and Green Supply Chain Management Practices on Sustainable Firm Performance in Thai Manufacturing Industry*. Unpublished Doctoral Dissertation, Department of Philosophy University of ,University of Hull.. Britain
- Suphattanakul, O. (2017). Role of transformational leadership in effective strategic implementation with the moderating effect of organizational culture. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, Vol.3, No. (2), PP. 253-262.



- Tapin, J., & Sritoomma N., & Luangamomlert, S. (2020). Development of Strategic Implementation Indicators for Nursing Organizations at Community Hospitals in Thailand. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, Vol. 11, No. (3), PP. 2045-2051.
- Taylor, T. K., & Buumba, L. (2020). Strategy Implementation Styles of Local Authorities of Copperbelt Province (Zambia). *Strategic Public Management Journal*, Vol. 6, No.(11), PP. 33-53.
- Thongsookularn, S. (2019). Strategic Formulation Meaning, Definition and Explanation. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies (FORMER NAME SILPAKORN UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES, HUMANITIES, AND ARTS)*, Vol.19, No.(3), PP. 418-431.
- Tooranloo, H., Azadi, M., & Sayyahpoor, A. (2017). Analyzing Factors Affecting Implementation Success of Sustainable Human Resource Management (SHRM) using a Hybrid Approach of FAHP and Type-2 Fuzzy DEMATEL. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 162(1), pp. 1252-1265.
- Ullah, M. (2017). Integrating Environmental Sustainability into Human Resource Management: A Comprehensive Review on Green Human Resource Management. *Maghreb Review of Economic and Management*, Vol. 4(1), pp. 6-22.
- Wafula, J.A. & Muathe, S.M. (2019). The Role of Strategic Management in the Performance of Turkana County Government, Kenya. *Eastern Africa Journal of Contemporary Research*, Vol. 1, No.(2), PP. 120-125.
- Wheelen, T., & Hunger, J. & Hoffman, A., & Bamford, C., (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, Innovation and Sustainability (15<sup>th</sup> ed.)*. Boston, Mass: Pearson education.
- Wibisono, A. W. B., & Koesrindartoto, D. P. (2020). Business Strategy Formulation for Publishing Company (Case Study: ABC Press). *European Journal of Business and Management Research*, Vol. 5, No.(5). PP. 1-7.
- Widiantoro, D., & Herawaty, Y., & Rizal, I., & Fitriyana, N. (2020). Analysis of the 7s Framework of McKinsey in the UKM X Yogyakarta. *Journal PSIKODIMENSIA*, Vol. 19, No. (2), PP. 232-237.

- Yang, M., Movahedipour, M, Zeng, J, Xiaoguang, Z, & Wang, L. (2017). Analysis of success factors to implement sustainable supply chain management using interpretive structural modeling technique: A real case perspective. *Mathematical Problems in Engineering*, Vol. 3 (4) pp. 1-14
- Young, S., Dhanda, K. (2013). "Sustainability: Essentials for Business". SAGE Publications, Inc. USA.

## قائمة الملاحق

### ملحق رقم (1)

#### الأستبانة

جامعة عمّان العربيّة

كلية الأعمال

قسم الإدارة

حضرة السيد/ة..... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " أثر الإدارة الاستراتيجية على استدامة المستشفيات الخاصة الأردنية من خلال إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط في مدينة عمان "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة من جامعة عمّان العربيّة، ولما نعهده فيكم من خبرة ودراية في هذا المجال نرجو تفضلكم بالتعاون البناء معنا للإجابة على فقرات الاستبانة بكل موضوعية لخدمة البحث العلمي، وستعامل أرائكم القيمة بكل سرية ولإغراض هذه الدراسة فقط.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

الباحثة

المشرف

رندة الحنيطي

د. سحر ابو بكر

## القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1 - الجنس:  ذكر  أنثى

2- المستوى التعليمي:  بكالوريوس  ماجستير

دكتوراة

3- الفئة العمرية:  أقل من 30 سنة  30 سنة - أقل من 40 سنة

40 سنة - أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

4- عدد سنوات الخبرة:  5 سنوات فأقل  من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات - أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

5- المسمى الوظيفي:  مدير عام  مساعد مدير عام

رئيس قسم  مشرف/ مراقب

## القسم الثاني: المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)

### البعد الأول: المسح البيئي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تجمع إدارة المستشفى معلومات عن العوامل البيئية الخارجية المختلفة التي قد تؤثر في عملها في المستقبل .					
2	تعمل إدارة المستشفى على تحليل عوامل البيئة الخارجية لتحديد الفرص التي يمكن استثمارها.					
3	تحرص إدارة المستشفى على تحديد التهديدات التي قد تواجهها في بيئتها الخارجية					
4	تقوم إدارة المستشفى بجمع المعلومات عن التغيرات في عناصر بيئة الصحة.					
5	تقوم إدارة المستشفى بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة.					
6	تسعى إدارة المستشفى إلى تحديد نقاط الضعف في البيئة الداخلية للحد من تأثيرها السلبي على المستشفى.					
7	يتمتع المستشفى بثقافة تنظيمية قوية.					
8	يملك المستشفى موارد كافية.					
9	تحرص إدارة المستشفى على توفير نظام معلومات متكامل يدعم عملية المسح البيئي.					

## البعد الثاني: صياغة الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	تملك إدارة المستشفى رؤية واضحة مكتوبة للمستقبل.					
11	يدرك جميع العاملين في المستشفى من جميع المستويات الإدارية التوجهات المستقبلية للمستشفى.					
12	تمتلك إدارة المستشفى رسالة واضحة مكتوبة					
13	يتوفر لدى جميع العاملين المعرفة الكافية حول رسالة المستشفى .					
14	تتبنى إدارة المستشفى اهداف استراتيجية بما يتماشى مع الانجاز الفعال لرسالته.					
15	تحرص إدارة المستشفى على ان تكون اهدافها الاستراتيجية محددة بدقة.					
16	تضع إدارة المستشفى أهدافاً استراتيجية واقعية في ضوء ما لديها من موارد وقدرات .					
17	تعتمد إدارة المستشفى على بناء اهدافها الاستراتيجية على نتائج أدائها في السنوات السابقة					
18	تضع إدارة المستشفى خططها الاستراتيجية بما يتماشى مع تحقيق اهدافها الاستراتيجية					
19	تتميز الخطط الاستراتيجية للمستشفى بالمرونة ويتم تعديلها وفقاً للتغير في البيئة الداخلية والخارجية.					

### البعد الثالث: تنفيذ الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	تمتلك المستشفى موارد بشرية مؤهلة قادرة على تنفيذ الاستراتيجية بنجاح					
21	تعتمد إدارة المستشفى على مجموعة من الخطط الإجرائية التفصيلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية الشاملة للمستشفى.					
22	تتبع إدارة المستشفى منهجاً واضحاً في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
23	تخصص إدارة المستشفى موارد مالية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية .					
24	تساعد ثقافة العمل الجماعي في المستشفى على تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالمستوى المطلوب .					
25	يساعد الهيكل التنظيمي المستشفى على تنفيذ الخطة الاستراتيجية بسهولة.					

### البعد الرابع: الرقابة والتقييم

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	تحرص إدارة المستشفى على تحقيق اهدافها وفق الخطة الموضوعية.					
27	يملك المستشفى موارد بشرية مؤهلة ونظام فعال للقيام بعملية المراقبة والتقييم .					
28	تجري إدارة المستشفى عمليات متابعة للمهام الوظيفية المحددة.					
29	تستخدم إدارة المستشفى مؤشرات اداء واضحة لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية .					
30	تراقب إدارة المستشفى تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحديد الانحرافات .					
31	تحرص إدارة المستشفى على تصحيح الأخطاء اثناء التنفيذ في الوقت المناسب .					

## القسم الثالث: المتغير التابع (الاستدامة)

### البعد الأول: الاستدامة الاجتماعية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
32	تتوافق رسالة المستشفى وقيمها مع تلك الخاصة بالمجتمع الذي تعمل فيه.					
33	تحرص إدارة المستشفى على تخصيص جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية في المجتمع الاردني.					
34	تشجع إدارة المستشفى موظفيها في جميع الفروع على المشاركة في الأنشطة التطوعية التي تخدم المجتمع المحلي.					
35	تحرص إدارة المستشفى على إتاحة الفرصة لتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة في فروعها.					
36	تقدم إدارة المستشفى منحاً دراسية لدعم الفئات الأقل حظاً في المجتمع.					
37	توفر إدارة المستشفى فرص عمل متكافئة لجميع المتقدمين.					
38	تساهم إدارة المستشفى في دعم البنية التحتية للمجتمع .					
39	تهتم إدارة المستشفى بتوفير شروط السلامة والصحة المهنية للعاملين فيها.					



### البعد الثاني: الاستدامة الاقتصادية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
40	تعتمد إدارة المستشفى على أسس اقتصادية سليمة في تحقيق أرباحها.					
41	تسعى إدارة المستشفى باستمرار لجذب المرضى.					
42	تحرص إدارة المستشفى على تحقيق والحفاظ على رضا المرضى الحاليين باستخدام كافة الوسائل التي تحقق هذا الهدف.					
43	تتضمن خطة التسويق الخاصة بالمستشفى فتح أقسام جديدة ( خدمات جديدة)					
44	تسعى إدارة المستشفى جاهدة لزيادة ارباحها من خلال تقديم خدمات تفوق اداء المنافسين.					
45	تحرص إدارة المستشفى على الإستفادة من تجارب المستشفيات الناجحة في إدارة عملياتها الإقتصادية.					
46	تركز إدارة المستشفى على أن تكون سباقة في تقديم الخدمات الجديدة.					
47	تطبق إدارة المستشفى استراتيجيات لخفض التكاليف دون المساس بجودة خدماتها.					

### البعد الثالث: الاستدامة البيئية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
48	تلتزم إدارة المستشفى بالقوانين المتعلقة بالمحافظة على البيئة.					
49	تهدف إدارة المستشفى إلى الحصول على الطاقة من مصادر صديقة للبيئة.					
50	تراعي إدارة المستشفى البيئة في عملية التخلص من نفاياتها.					
51	تساهم إدارة المستشفى في تخضير البيئة الخارجية من خلال تقديم جميع اشكال الدعم					
52	تحرص إدارة المستشفى على استخدام الاساليب الفعالة					

					في توفير استهلاك الطاقة.
					53 تقوم إدارة المستشفى بتسجيل موظفيها في دورات تدريبية متخصصة في الحافظ على البيئة.

### ثالثاً: المتغير الوسيط ( إدارة الجودة الشاملة )

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
54	تهتم إدارة المستشفى بانجاز العاملين لمهامهم من خلال مشاركتهم في فرق عمل .					
55	تحرص إدارة المستشفى على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة باعمالهم					
56	تحرص إدارة المستشفى على تقديم دورات تدريبية لتطوير قدرات العاملين .					
57	تحدد اوقات الدورات التدريبية بما يتلائم مع طبيعة عمل العاملين					
58	تحرص إدارة المستشفى على متابعة المستجدات الحديثة في المجال الطبي					
59	تعمل إدارة المستشفى على مراجعة السياسات بشكل دائم.					
60	تعمل إدارة المستشفى على تقديم الجودة بشكل مستمر كاحد اولوياتها .					
61	تهتم الإدارة العليا في المستشفى ببناء رؤية تركز على تحسين الجودة .					
62	تعتبر إدارة المستشفى بان رضا المستفيدين متطلب ضروري.					
63	تقوم إدارة المستشفى بمتابعة حالة المريض بعد خروجه من المستشفى.					
64	تحرص إدارة المستشفى على سرعة استجابة العامل لمطالب المرضى .					

**ملحق رقم (2)**  
**قائمة بأسماء السادة المحكمين**

الجامعة	التخصص	الرتبة	الدكتور	الرقم
جامعة الشرق الأوسط	إدارة أعمال	استاذ دكتور	أحمد علي صالح	1
جامعة عمان العربية	إدارة الأعمال	أستاذ دكتور	رشاد الساعد	2
جامعة العلوم الإسلامية العالمية	إدارة الأعمال	أستاذ دكتور	شاكر جار الله الخشالي	3
جامعة الشرق الأوسط	إدارة أعمال	استاذ مشارك	عبد العزيز الشرباتي	4
جامعة الشرق الأوسط	إدارة أعمال	استاذ مشارك	عبدالله بطاينة	5
جامعة عمان العربية	إدارة أعمال	استاذ مساعد	مالك ابراهيم الحرافشة	6
جامعة الشرق الأوسط	إدارة أعمال	استاذ مساعد	حسام محمد علي	7
جامعة عمان العربية	إدارة أعمال	استاذ مساعد	سلمان محمد ابو لحية	8