

## تشخيص واقع الإزدهار التنظيمي في القطاع الصحي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة الانبار (\*)

الباحثة: نهى قحطان عبدالمجيد

جامعة الانبار  
كلية الإدارة والاقتصاد

[noh20n1014@uoanbar.edu.iq](mailto:noh20n1014@uoanbar.edu.iq)

أ.د. خميس ناصر محمد

جامعة الانبار  
كلية الإدارة والاقتصاد

[dr.khamess-mohammed@uoanbar.edu.iq](mailto:dr.khamess-mohammed@uoanbar.edu.iq)

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.5.8>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/١١/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٣/٤/٢

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٣/٣/٢٧

### المستخلص

يسعى هذا البحث إلى كشف عن واقع الازدهار التنظيمي في المستشفيات الخاصة في محافظة الانبار، إذ تمثلت مشكلة البحث في تشخيص مدى إدراك المديرين في المستشفيات الخاصة المبحوثة للإزدهار التنظيمي بأبعاده (رأس المال الفكري، الرشاقة الإستراتيجية، الميزة التنافسية المستدامة، الإبداع)، ولغرض تحقيق أهداف البحث ومعالجة مشكلته الميدانية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الاداة الرئيسية المعتمدة في البحث الحالي التي يعول عليها لجمع البيانات والمعلومات من عينة البحث القصدية البالغة (82) مديراً، من الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة المبحوثة. واعتمدت عدداً من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات والمعلومات باستخدام البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS V.24, Amos24 Excel)، وتوصل البحث إلى ان هناك مستويات جيدة للإزدهار التنظيمي في المستشفيات المبحوثة على المستويين الكلي والجزئي وذلك من خلال الاهتمام الذي أظهرته أبعاده وهي (رأس المال الفكري، الرشاقة الإستراتيجية، الميزة التنافسية المستدامة، الإبداع)، وهذا يعد مؤشراً مهماً على إن المستشفيات الخاصة تدرك مدى أهمية تحقيق الإزدهار التنظيمي وسعيها لأتباع هذا النهج من خلال الإستثمار في العوامل التي تمكنها من الوصول إلى تلك المراكز المتقدمة، بما يمكنها من تحقيق أهدافها والقدرة على النمو والنجاح والتطور.

**الكلمات المفتاحية:** الإزدهار التنظيمي، المستشفيات الخاصة.



مجلة إقتصاديات الأعمال

المجلد (٥) العدد (٥) ٢٠٢٣

الصفحات: ١٣٥-١٥٦

(\*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحثة الثانية.

## **Diagnosing the Reality of Organizational Prosperity in The Health Sector**

### **An exploratory study of the opinions of a sample of managers working in private hospitals in Anbar Governorate<sup>(\*)</sup>**

**Prof.Dr. Khamis Nasser Mohammed**

University of Anbar

College of Administration & Economics

[dr.khamess-mohammed@uoanbar.edu.iq](mailto:dr.khamess-mohammed@uoanbar.edu.iq)

**Researcher: Noha Qahtan Abdel Majeed**

University of Anbar

College of Administration & Economics

[noh20n1014@uoanbar.edu.iq](mailto:noh20n1014@uoanbar.edu.iq)

---

### **Abstract**

This research seeks to reveal the reality of organizational prosperity in private hospitals in Al-Anbar Governorate. And to address his field problem, the analytical descriptive approach was used, and the questionnaire was the main tool adopted in the current research, which is reliable for collecting data and information from the intentional research sample of (82) managers, from the upper and middle departments in the private hospitals surveyed. And adopted a number of statistical methods to process data and information using ready-made statistical programs (SPSS V.24, Amos24, Excel), and The research concluded that there are good levels of organizational prosperity in the surveyed hospitals at the macro and micro levels, through the interest shown by its dimensions, which are (intellectual capital, strategic agility, sustainable competitive advantage, creativity), and this is an important indicator that private hospitals realize the importance of Achieving organizational prosperity and its endeavor to follow this approach by investing in the factors that enable it to reach those advanced positions, enabling it to achieve its goals and the ability to grow, succeed and develop.

**Key words:** Organizational Prosperity, Private Hospitals.

---

(\*) The research is extracted from a master's thesis of the second researcher.

**المقدمة:**

لقد أصبح الإزدهار التنظيمي اليوم غاية المنظمات وتطلعاتها، إذ يساعدها على البقاء والنمو والتطور، والتوافق مع التغيرات البيئية، مما يضمن إنسجام وتوائم كل أنشطتها وأنشطتها لتعمل بشكل متكامل ببعضها البعض، ويعد الإزدهار التنظيمي أداة يمكن الحكم من خلاله على مستوى أداء المنظمات وأنشطتها وعملياتها المختلفة، وبالتالي مكانتها وسمعتها، كما يعد معياراً ذاتياً لمستوى أعمال وأنشطة المنظمة، ودليلاً يوضح اتجاه إنجازات المنظمة في المجالات التي تخدمها.

يشكل قطاع الخدمات عموماً وقطاع الصحة خصوصاً واحد من القطاعات العراقية المهمة والمؤثرة على القطاعات والمنظمات الأخرى وحاجات المجتمع برمته، فهي تلعب دوراً حيوياً في تقديم الخدمات الطبية والرعاية الصحية للمجتمع في البلد، لكنه يعاني من تحديات جمة تتعدد فيها العوامل والمتغيرات ذات الطبيعة البيئية المتنامية، وبذلك تظهر الحاجة إلى قيام المنظمات بمواجهة هذه التحديات من خلال إيجاد طرق للتكيف معها والعمل على إعادة التوازن في أدائها والوقوف بقوة متماسكة حيالها بما يضمن لها أن تكون قادرة على الاستمرار وتحقيق التقدم في الأداء، الأمر الذي يتطلب توفر إدارات ذات قدرات عالية قادرة على تحقيق النجاح لإستكشاف وإستثمار الفرص البيئية والتنفيذ الإستراتيجي الصحيح، والعمل بجهود فعالة لجعل استراتيجياتها واضحة، وتبني ممارسات تدعم إزدهار مخرجاتها، وهي الركيزة التنظيمية الأساسية لإستمرار نجاح المنظمة و إزدهارها.

وبناءً على ما تقدم تبرز أهمية هذا الموضوع في حياة المنظمات ومنها المستشفيات الخاصة المبحوثة من أجل تطورها ونموها وإستمرارها في تقديم الخدمات الصحية المتقدمة للمجتمع الذي تخدمه. ولأجل تحقيق أهداف البحث فقد قسم إلى خمسة مباحث تناول الأول منهجية البحث، وأنصب المبحث الثاني على أهم الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وأهتم المبحث الثالث بالإطار النظري للبحث، فيما ركز المبحث الرابع على الجانب الميداني للبحث، وأختم المبحث الخامس بالإستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

**المبحث الأول: منهجية البحث:****أولاً: مشكلة البحث:**

ترغب العديد من المنظمات في الإبداع والنمو المربح دون تغيير الطريقة التي عملوا بها لسنوات وهذا كان جائز سابقاً عندما كانت تعمل ضمن بيئة هادئة تتصف بالإستقرار، أما اليوم فقد تغيرت البيئة وأصبحت مضطربة وأكثر ديناميكية، ومع ظهور المعرفة والتغيرات السريعة في التكنولوجيا، وبناءً على ذلك تتمثل مشكلة البحث بالحاجة الملحة لتوجه إدارة المنظمات المختلفة ومنها المنظمة المبحوثة (المستشفيات الخاصة) صوب فهم ودراسة موضوع الإزدهار التنظيمي، من خلال تبني رأس المال الفكري، الرشاقة الإستراتيجية، الميزة التنافسية المستدامة، الإبداع، ومن هنا تتجسد مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي الآتي: ما مدى إدراك المديرين في المستشفيات الخاصة للإزدهار التنظيمي؟ وإنطلاقاً من الإجابة على التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ماهية المفاهيم والأبعاد الرئيسية للإزدهار التنظيمي؟
٢. ما مستويات توافر الإزدهار التنظيمي في المستشفيات الخاصة المبحوثة؟
٣. أي من أبعاد الإزدهار التنظيمي التي تحظى بالأهتمام الأعلى في المستشفيات الخاصة المبحوثة؟
٤. هل تتباين ممارسات الإزدهار التنظيمي في المستشفيات الخاصة المبحوثة؟

ثانياً: أهداف البحث:

١. بناء إطار نظري مدعم بالمنطلقات الفكرية والعلمية الخاصة بمتغير البحث الحالي الإزدهار التنظيمي.
٢. بيان مستوى الممارسة المتحققة لمغير البحث الحالي الإزدهار التنظيمي قطاع الصحي الخاص في مستشفيات الخاصة في محافظة الأنبار.
٣. تحديد إبعاد الإزدهار التنظيمي التي تحظى بالإهتمام الأكبر والتي يمكن إن تعزز فرص تقدم المستشفيات الخاصة المبحوثة.
٤. محاولة أفادة المستشفيات الخاصة المبحوثة ببحوث واقعية لمعالجة مشاكلها وتحسين إدائها من أجل إستمرار بقائها.

ثالثاً: أهمية البحث:

- يمكن بيان أهمية البحث الحالي التي أكتسبت خصوصية ميزتها عن سابقتها من الدراسات المناظرة ضمن الاختصاص، وذلك من خلال الآتي:
١. تنطلق أهمية البحث الحالي من أهمية المتغير الذي تتبناه، إذ يمتاز بحدائته وقلة ومحدودية الدراسات التي تناولته، إذ أعتمد البحث متغير الإزدهار التنظيمي والذي تتمثل أبعاده بـ(رأس المال الفكري، الرشاقة الإستراتيجية، الميزة التنافسية المستدامة، الإبداع).
  ٢. ينفرد البحث الحالي في تطبيقه في القطاع الصحي الخاص في المستشفيات الخاصة في محافظة الأنبار الذي يعد من المنظمات العراقية المهمة وأحد تشكيلات القطاعات الخدمية في البلد، وذلك لما له من دور بارز ومؤثر في مختلف القطاعات الأخرى في المجتمع، فضلاً عن المسؤولية المجتمعية التي تقع على عاتقه، وضرورة مواكبة التطورات المستمرة والحاصلة في البيئة المحيطة له، وهذا بدوره يعكس أهميته على المستويين المحلي والإقليمي.
  ٣. تعميق الإدراك والمعرفة للعينة المبحوثة بمفاهيم الإزدهار التنظيمي بصورة واضحة لإمكانية الإستفادة منها في خططها وبرامجها اللاحقة.

رابعاً: حدود البحث:

١. الحدود الموضوعية: تناول البحث الإطار النظري للإزدهار التنظيمي بأبعاده (رأس المال الفكري، الرشاقة التنظيمية، الميزة التنافسية المستدامة، الإبداع).
٢. الحدود المكانية: طُبّق البحث الحالي في القطاع الصحي الخاص وتحديدًا في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة الأنبار وهي(مستشفى د. طالب الجنابي، مستشفى الرشيد، مستشفى الرازي، مستشفى الصفوة، مستشفى الأندلس).
٣. الحدود البشرية: وتتمثل بالموارد البشري الذي له الخبرة لإعطاء رأيه بخصوص فقرات البحث، وتتمثل الحدود البشرية بالمدراء للإدارات العليا والوسطى في مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة الأنبار والبالغ عددهم (82) مديراً.
٤. الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمانية للبحث بالمدة التي قام بها الباحث بكتابة البحث وجمع المعلومات الخاصة بمجتمع وعينة البحث التي أمتدت من (2022/7/1-2023/3/1).

**خامساً: وسائل جمع البيانات:**

اعتمد البحث على الوسائل الآتية:

١. وسائل جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالإطار النظري وبعض الجهود المعرفية السابقة: أعتمد الباحثان المنهج الوصفي بإستخدام الوثائق الرسمية التي تمثلت بالكتب العلمية والرسائل والأطاريح الجامعية والمقالات، والبحوث والدوريات، والتقارير، والمؤتمرات فضلاً عن التسهيلات التي تقدمها شبكة الأنترنت العالمية، ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي.
٢. وسائل جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالإطار الميداني للبحث الحالي:
  - أ. الزيارات الميدانية: إذ أجرى الباحثان مجموعة من الزيارات للمستشفيات الخاصة لتشخيص وتحديد أبعاد مشكلة البحث ومن ثم اختيار تلك الأقسام والشعب وعدد من الخبراء محالاً للبحث الحالي نظراً لإمتلاكهم خبرات علمية وعملية تمكنهم من التعامل مع مقياس البحث بموضوعية، فضلاً عن مناصبهم التي تمكنهم وتخولهم بالمشاركة في إتخاذ القرار المختص بأداء عملهم وآلية ممارسة أنشطتهم، من أجل متابعة تطبيق مقياس البحث والإجابة عن التساؤلات بخصوصها أو توضيح لفقراتها، فضلاً عن جمع البيانات المكمل للبحث وذلك من خلال الزيارات التي تقوم بها الباحثة للمستشفيات المبحوثة.
  - ب. الاستبانة: بوصفها أداة رئيسية لقياس متغير البحث الحالي، والسبب الرئيسي في اختيار الاستبانة هو سهولة الحصول على البيانات المتعلقة بمتغير البحث، وقد أعتمد الباحث على الدراسات السابقة في إعداد مقياس الدراسة للوقوف على آراء المبحوثين حول المتغيرات المبحوثة والعلاقة بينهما.

**سادساً: مجتمع البحث وعينته:**

لقد وقع إختيار الباحثان على القطاع الصحي الخاص وتحديدًا جميع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة الأنبار لتكون مجالاً لبحثه وتشمل (مستشفى د. طالب الجنابي، مستشفى الرشيد، مستشفى الصفوة، مستشفى الرازي، مستشفى الاندلس) لما لها من أهمية ودور في تقديم خدمات الرعاية الصحية والطبية لأبناء المجتمع، فضلاً عن ما قد يعود عليهم من ربح مادي وإجتماعي بنفس الوقت. وأن مبررات إختيار الميدان المبحوث يرجع إلى أن هذه المستشفيات تعد من المنظمات الخدمية المهمة والموازية للمستشفيات العامة في تقديم الرعاية الصحية والطبية المتميزة للمواطنين، وكذلك أنها تتوافق مع أهداف البحث وأكثر ملائمة لقياس متغيراته وبما يسهل التعرف على مستوى وجود متغيرات البحث الرئيسية والفرعية في المستشفيات المبحوثة. كما أختار الباحثان مجتمع البحث من الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات المبحوثة البالغ (92) مديراً التي تشمل (مدير المستشفى، معاون مدير إداري، معاون مدير فني، مدير قسم، مدير شعبة)، وتم اختيارها بصورة قصدية، وذلك نظراً لإمتلاكهم خبرات علمية وعملية تمكنهم من التعامل مع مقياس البحث بموضوعية، فضلاً عن مناصبهم التي تمكنهم وتخولهم بالمشاركة في إتخاذ القرار المختص بأداء عملهم وآلية ممارسة أنشطتهم، إذ تم توزيع (92) الاستبانة على المجتمع استجاب منهم (86) وكانت (4) استبانات غير صالحة للتحليل وبذلك بلغت عينة البحث (82) فرداً وجرى الاعتماد على الجدول (Krejcie & Morgans, 1970:607) في تحديد هذه العينة المستهدفة.

**المبحث الثاني: إستعراض بعض الجهود المعرفية السابقة:**

إفتقرت الأدبيات إلى الجهود المعرفية لمتغير البحث (الإزدهار التنظيمي) على حد علم الباحثان وإطلاعاتهما الواسعة ودخولهما لشبكة الأنترنت بكل مواقعها المتوفرة إمامهما، وفيما يخص متغير البحث بشكل مستقل أو مع متغيرات أخرى فقد حظيا بعدد من الدراسات القليلة، وعليه سيركز الباحثان جل أهتمامهما على تلك الدراسات الرابطة والقريبة من موضوع البحث الحالي خصوصاً الدراسات التي أهتمت بمتغير البحث الحالي، وفيما يأتي بعض الدراسات وحسب التسلسل الزمني:

**١. دراسة (الغنيماوي وكاظم، 2020):****القيادة الذكية ودورها في تحقيق الإزدهار التنظيمي: دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط**

كان هدف البحث معرفة مستوى الإزدهار التنظيمي للموظفين في المنظمة المبحوثة، كذلك الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الذكية والإزدهار التنظيمي، إذ تمثل مجتمع البحث بالموظفين في دائرة صحة واسط، إذ بلغت عينة البحث (44) موظف. وأتبع منهج تحليلي. واستخدمت الأسئلة كأداة للبحث. وكانت الوسائل الإحصائية المستخدمة هي الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري. وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين الذكاء الشعوري والإزدهار التنظيمي للمنظمة ووجود تأثير ذا دلالة معنوية الذكاء الشعوري في الإزدهار التنظيمي. أما أهم التوصيات كان ينبغي على إدارة المنظمة عينة البحث وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إذ كلما كانت الإدارة قادرة على توفير الكوادر المناسبة كلما إزدادت قدرتها في تحقيق الإزدهار التنظيمي.

**٢. دراسة (Legzian, et.al., 2015):**

**Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Prosperity, A Case Study of Office and Medical Staff at Taleghani Hospital in Mashhad City**

**التحقيق في العلاقة بين الثقة التنظيمية و الإزدهار التنظيمي: دراسة حالة عن المكتب والطاقم الطبي في مستشفى طالقاني في مدينة مشهد**

هدف البحث إلى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والإزدهار التنظيمي بين موظفي المكتب والطاقم الطبي العاملين في مستشفى طالقاني في مدينة مشهد. ويتكون مجتمع البحث من المكاتب والموظفين الطبيين في مستشفى طالقاني في مشهد (بما في ذلك الأطباء والمرضات والموظفين الإداريين)، بلغ حجم العينة (320) شخص. وأتبع البحث منهج دراسة حالة. واستخدمت الأسئلة كأداة للبحث. أما الأدوات الإحصائية المستخدمة كانت ألفا كرونباخ، وتم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية. وأهم النتائج التي توصل إليها البحث هي كشفت النتائج عن علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية والإزدهار، إذ إن وجود الثقة التنظيمية في الموظفين يحسن إزدهار الموظفين. وكانت أهم التوصيات هي يتوصح المدراء والسلطات بشدة بإضفاء الطابع المؤسسي على الثقة التنظيمية في مؤسساتهم ومراقبة جوانبها المختلفة بعناية، لأن الثقة تستلزم إزدهار الموظفين ومعها تأتي دفعة كبيرة في كفاءة المنظمة (الأداء والفاعلية).

٣. دراسة (Mohammed, 2021):

**The Relationship between Knowledge Sharing and Organizational Prosperity: Analytical Research in The State Company for Electrical and Electronic Industries**

**العلاقة بين تشارك المعرفة والإزدهار التنظيمي: بحث تحليلي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية**

كان هدف الرئيسي من البحث هو معرفة الارتباط والتأثير بين تبادل المعرفة والإزدهار التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية. وتمثل مجتمع البحث الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية، وكانت عينة البحث مكونة من (181) فرداً ممن تنطبق عليهم المواصفات المطلوبة لمن يشغلون مناصب المدير العام ومعاون المدير العام ومدير دائرة ومسؤول شعبة في الشركة العامة للكهرباء والإلكترونيات. وكان المهج التحليلي هو المتبع كمنهج للبحث. واستخدمت الأستبانة كأداة البحث. أما الوسائل الإحصائية المستخدمة كانت استخدام معامل ألفا كرونباخ. وأهم النتائج التي توصل إليها البحث هي صحة الارتباط وعلاقات التأثير على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية التي تشير إلى الدور الأساسي لمشاركة المعرفة في تحقيق الإزدهار التنظيمي في الشركة. أما أهم التوصيات كانت زيادة الأهتمام بمتغيرات البحث من خلال توعية كبار القادة والموظفين في الشركة بكل ما يتعلق بـ(المشاركة المعرفية والإزدهار التنظيمي).

**مجالات الإفادة من الجهود المعرفية السابقة:**

إن الإستفادة المتحققة من الجهود المعرفية السابقة تكمن فيما يأتي:

١. أسهمت في بناء الإطار النظري للبحث، إذ مكن الباحث من الإطلاع على العديد من المصادر العلمية ذات الصلة بمتغيرات البحث سواء ما كان يتعلق منها بـ(الكتب العلمية، رسائل الماجستير، أطاريح الدكتوراه، البحوث، الدوريات) التي لم يتسن للباحث معرفتها من قبل، وكانت داعمة في كثير من الأمور والمفاصل المهمة للبحث.
٢. تناولت الجهود المعرفية السابقة العربية متغيرات البحث الحالي (البراعة الإستراتيجية، الإزدهار التنظيمي) بشكل منفصل مكن الباحث بالتفكير في العمل على الربط بينهما.
٣. معرفة النتائج التي توصلت إليها الجهود المعرفية السابقة بهدف تدعيم نتائج البحث الحالي وأسناد تحليلاتها الميدانية وخصوصاً الدراسات التي إعتمدت على الجانب الميداني ولم تكتفِ بالجانب النظري.

**المبحث الثالث: الإطار النظري للبحث:**

**أولاً: مفهوم الإزدهار التنظيمي:**

في ظل بيئة الأعمال التي كثرت فيها المتغيرات وتعقدت فيها عملية إدارة المنظمات لم يعد البقاء هدفاً سهل المنال للمنظمة، ناهيك عن تحقيق النمو واختراق أسواق جديدة، فالبقاء لن يكون إلا للأجود أداء الذي يرضي مختلف الأطراف داخل المنظمة وخارجها ذات العلاقة، فضلاً عن التميز المستدام لأكثر فترة ممكنة وهذا هو مدلول يكاد غير مباشر (للإزدهار والتميز) (حسين، 2005: 250).

على الرغم من أهمية هذا المفهوم إلا أنه لم يلق الأهتمام الكافي من قبل الباحثين والكتاب ونلاحظ ندرة الدراسات التي تناولته وبالأخص الدراسات العربية، وبالتالي فهو يعد موضوعاً حديثاً في مجال الإدارة، وتم إستخدامه من قبل علماء الإدارة بطريقة غير مباشرة للتعبير عنه، مثل التميز والنجاح ومستويات النمو والتقدم في المنظمة (محمد، 2021:127).

وبناءً على ما تقدم يمكن طرح مجموعة تعريفات لبعض الكتاب والباحثين التي اختلفت باختلاف وجهات نظرهم في تحديد مفهوم الإزدهار التنظيمي كما يأتي:

عرفه (Chew,2005:87) هي يتحقق من خلال إلزام العاملين بجودة الأداء وإمتلاكهم الولاء العالي للمنظمة، ويعد أساس الأفكار الإبداعية للمنظمات وطموحها الأساس. وعرفه كل من (Legzian,et.al.,2015:1294) هو أساس الأفكار الإيجابية داخل المنظمات وأوضح العوامل التي تخلق الرخاء. وعرف (Walt,2017:4) الإزدهار بأنه الشعور بالتقدم، أو الحركة إلى الأمام، في التنمية الذاتية للفرد.

وفي ضوء المفاهيم السابقة يمكن أن يقدم الباحث تعريف للإزدهار التنظيمي هو مزيج من القدرات والخبرات والمهارات والمعارف وهو الحالة المرغوبة والمطلوبة حالياً للمنظمة والمحافظة عليها في تميزها الفريد في بيئة العمل الديناميكية، من خلال إمتلاكها القدرات الإستراتيجية في مجالات أبعادها المتمثلة بـ(رأس المال الفكري، الرشاقة الإستراتيجية، الميزة التنافسية المستدامة، الإبداع).

#### ثانياً: أهمية الإزدهار التنظيمي:

يحتل الإزدهار اليوم أهمية قصوى ليس فقط بالنسبة للبلدان المتقدمة ولكن أيضاً للبلدان النامية والأقل نمواً (Büyüksarıkulak, Kahramanoğlu,2019:2). تكمن أهمية الإزدهار التنظيمي في المنظمات في القدرة على مواجهة كافة التحديات البيئية وتحقيق الإستقرار الإقتصادي والإجتماعي للمنظمة وزيادة مستوى الإبداع والإبتكار المستدام من خلال تقديم خدمات ومنتجات تحقق رضا الزبائن فضلاً عن زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتميز من خلال زيادة قدراتها التنافسية المستدامة (يوسف، 2021: 881). يساهم الإزدهار التنظيمي في زيادة خلق القيمة المستدامة من خلال تقديم منتجات غير مسبوقه، ويحقق الأستدامة في ربحية المنظمة والنمو والتميز (عمير، 2019: 140).

#### ثالثاً: أبعاد الإزدهار التنظيمي:

نظراً لقلة الدراسات التي تناولت موضوع الإزدهار التنظيمي إلا إن من كتب في التميز التنظيمي الشامل قد إقترب كثيراً من الإزدهار التنظيمي، وكما ورد في الفقرات الأنفة الذكر، فإنه لا توجد أبحاث ودراسات تنظر بشكل مباشر للموضوع، وتحدد أبعاد ومقاييس للإزدهار التنظيمي بشكل واسع وجلي، وذلك نتيجة لندرتها في الأدبيات ذات العلاقة أن لم نقل إنعدامها حسب ما تم الأطلاع عليه من قبل الباحث، وقد يرجع سبب ذلك حتماً إلى حداثة الموضوع للمهتمين والباحثين ووجود الأسس التاريخية له بصورة غير مباشره ونظراً إلى أهمية الإزدهار التنظيمي للمنظمات في الظروف الديناميكية الساخنة خصوصاً القطاعات الإقتصادية السريعة التغير ومن خلاله يمكن أن تصل إلى قمة النجاح التنظيمي ولفترات زمنية أطول (الشيباني، 2014: 70).

يختلف الكتاب والباحثين فيما بينهم عن طريق إسهاماتهم المطروحة بشأن أبعاد الإزدهار التنظيمي وأن وجهات النظر هذه تثير إختلافات في أحياناً معينة وتوافق في مواضع أخرى، فقد

أوضح (Aghion, et.al., 2013:16) إلى ثلاثة أبعاد للإزدهار وتتمثل ب (البنى التحتية، رأس المال البشري، والاستثمار والإبتكار). وأوضح كل من (Zailani & Tan, 2009:242)، إن البعد الرئيسي للإزدهار التنظيمي هي الميزة التنافسية المستدامة، بينما حددها (Ebrahimpour, et.al., 2012:186) الرشاقة التنظيمية، وأضاف لها (Abe Harraf, 2012:306) الابداع.

فيما ذهب (Sharif & Aref, 2021:1522) إلى أبعد من ذلك وحددا أربعة أبعاد للإزدهار التنظيمي وهي (رأس المال الفكري، الرشاقة الإستراتيجية، الميزة التنافسية المستدامة، الإبداع) التي سيعتمدها الباحثان لأغراض البحث الحالي للأسباب الآتية: حداثة هذا المقياس وإنسجامه مع واقع منظمات الأعمال، وتوافقه مع الأهمية العلمية التي أكد عليها أغلب الكتاب والباحثين، فضلاً عن إمكانية تطبيق أبعاده في المجتمع المبحوث وبيئته الخاصة. وعلى النحو الآتي:

### ١. رأس المال الفكري:

درس هذا المفهوم في السنوات الماضية من قبل بعض الباحثين والمهتمين يرجع نشوء بداياته مع شركة (Skandia) وفي عام (1994) من خلال تقريرها لإدارة رأس المال (Mezeal & Ahmad, 2011:104). يتمثل رأس المال الفكري في موجودات المنظمة غير الملموسة، ويسهم في زيادة القيمة المضافة وتعزيز الميزة التنافسية وصولاً إلى تحقيق الإزدهار التنظيمي (عمير، 2019: 140). ويعرف رأس المال الفكري على أنه أملاك المعرفة والخبرة التطبيقية والتكنولوجيا التنظيمية والعلاقات مع العملاء والمهارات المهنية التي توفر للشركة ميزة تنافسية في السوق (Ekwe, 2013:140). وعرفه (Khalique, et.al., 2011:254) مجموعة من الموارد غير الملموسة مثل القدرات والمهارات والكفاءات التي قيادة الأداء التنظيمي وخلق القيمة.

### ٢. الرشاقة الإستراتيجية:

اليوم يظهر نموذج جديد يسمى الرشاقة الإستراتيجية تتطلب الرشاقة الإستراتيجية أن تكون رشيقاً وإستراتيجياً في نفس الوقت، أن تكون إستراتيجياً يعني توقع التغييرات والإستفادة من مزايها من أجل التغلب على التغيير، والرشاقة تعني أن تكون سريع الإستجابة وسريع الحركة ونتيجة لذلك، فإن الرشاقة من الناحية الإستراتيجية، تعني أن تكون إستباقياً في توقع التغيير، ومن الجانب الإستراتيجي، الإستجابة للتغيير (Khoshnood & Nematizadeh, 2017:221).

يترجم المصطلح (Agility) بـ(خفة الحركة، سرعة الإستجابة، جاهزية الإستجابة، والرشاقة الإستراتيجية) وسيجري إعتداد الرشاقة الإستراتيجية مرادفاً لهذا المصطلح لكونه يتضمن المصطلحات الأخرى (عمير، 2019: 140). فتعرف الرشاقة الإستراتيجية هي القدرة التنظيمية والمرونة التي يمكن إعتبارها ردود فعل للتقلبات والتغيرات البيئية (Ebrahimpour, et.al., 2012:187). وعُرفت على أنها القدرة على العمل في بيئة تنافسية ناتجة عن التغيرات المستمرة والإستجابة السريعة لتغيرات السوق وخلق قيمة للمنتجات والخدمات بناء على رضا العملاء (Ghafuri, 2014:12).

### ٣. الميزة التنافسية المستدامة:

تم وصف مصطلح الميزة التنافسية تقليدياً من حيث سمات وموارد المنظمة التي تسمح لها بالتفوق في الأداء على الآخرين في نفس الصناعة أو سوق المنتجات وعلى النقيض من ذلك، فإن مصطلح مستدام يأخذ في الإعتبار الحماية التي يجب أن توفرها مثل هذه السمات والموارد على مدى فترة زمنية غير محددة عادة في

المستقبل حتى تحافظ المنظمة على قدرتها التنافسية (Chaharbaghi & Lynch,1999: 45).

وعرف (Zailani & Tan,2009:242) الميزة التنافسية المستدامة هي مفتاح لضمان أداء مستدام ومتفوق على المدى الطويل. وعرفها كل من (حياة، نجوى، 2020: 16) بأنها تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، إذ يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. وعرفها (جاد الرب وآخرون، 2021: 260) تميز المنظمة، وتحقيقها أساليب تنافسية، التي تعكس الأداء الكلي للعمليات.

#### ٤. الإبداع:

يمكن وصف الإبداع بأنه الوسيلة التي يتم من خلالها إنشاء موارد جديدة منتجة للثروة أو منح الموارد الحالية بإمكانيات معززة لتكوين الثروة على المستوى التنظيمي، ثبت أن الإبداع مرتبط بشكل إيجابي بأداء المنظمات الفردية (Philpott & Dooly,2009:66). وعرفه (محمد، 2006: 109) أنه تبني التغيير الجديد في المنظمة والبيئة ذات العلاقة، أو المضاف من المنتجات الجديدة والعمليات والخدمات من خلال القدرات والقابليات للتبني وإحداث التغيير في المنظمة. يشمل تعريف الإبداع مفاهيم التجديد و/أو التسويق و/أو التنفيذ بمعنى آخر، إذا لم يتم تطوير الفكرة وتحويلها إلى منتج أو عملية أو خدمة أو لم يتم تسويقها فلن يتم تصنيفها على أنها إبداع (Choo & Poparik,2006:303). وعرفه (Steiber,2012:5) بأنه طريقة تنظيمية في ممارسات أعمال المنظمة أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية الجديدة للشركة وتهدف إلى تحسين أداء المنظمة.

#### المبحث الرابع: الجانب الميداني للبحث:

##### أولاً: عرض وتحليل نتائج المتغيرات على مستوى العينة ككل:

بعد الإزدهار التنظيمي من متغيرات البحث الحالي وقد تضمن أربعة أبعاد فرعية (رأس المال الفكري، الرشاقة الإستراتيجية، الميزة التنافسية المستدامة، الإبداع)، والجداول (1) و(2) و(3) و(4) توضح مستوى الإجابات لهذه الأبعاد وإنحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية وكالاتي:

##### ١. رأس المال الفكري:

تشير نتائج الآراء لإجابات العينة في الجدول (1) عن هذا البعد، إذ تضمن ستة فقرات وحقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.524) وهو وسط حسابي ينتمي لل فئة (مرتفع) بالمقارنة بفئات الوسط الحسابي المعياري، وهذا يؤكد ان إجابات العينة لهذا البعد كانت مرتفعة وتتجه نحو الاتفاق التام، وهذا يدل على إن المدراء لديهم إهتمام برأس المال الفكري، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.656) وهذا يدل على الإنسجام الجيد في إجاباتهم وما يؤيد هذا الإنسجام هو معامل الاختلاف البالغ (18.615) أما مؤشر الأهمية النسبية فقد بلغ (70.48%) وهذا يُشير أن مستوى الأهتمام للعينة بهذا البعد بمستوى جيد.

الجدول (1) إجابات عينة البحث عن البُعد الفرعي رأس المال الفكري N=82

| ت | الفقرات                                                                                | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الأهمية النسبية | الترتيب |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|------------------|-----------------|---------|
| ١ | تعد الطاقات الفكرية أحد الركائز الأساسية للتطوير والنجاح.                              | 3.890         | 0.801             | 20.591           | 77.80           | الثاني  |
| ٢ | تهتم بالمهارات البشرية لتحسين الأداء وتحقيق التفوق.                                    | 3.731         | 0.861             | 23.076           | 74.62           | الثالث  |
| ٣ | تولي اهتماماً كبيراً بالقدرات التنظيمية اللازمة لرفع مستوى جودة العلاقات بين منسوبيها. | 3.390         | 0.939             | 27.699           | 67.80           | الرابع  |
| ٤ | تستند بشكل أساسي على توسيع الثقة والعلاقة البينية مع الزبائن.                          | 3.670         | 0.754             | 20.544           | 73.40           | الأول   |
| ٥ | تهتم بتنمية الطاقات الإبداعية والإبتكارية لدى العاملين.                                | 3.463         | 1.020             | 29.454           | 69.26           | الخامس  |
| ٦ | تعزز الإكتفاء المادي والمعنوي لدى عاملها لإبقائهم وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم.    | 3.000         | 1.133             | 37.766           | 60.00           | السادس  |
|   | المعدل العام للبُعد                                                                    | 3.524         | 0.656             | 18.615           | 70.48           | مرتفع   |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

## ٢. الرشاقة الإستراتيجية:

تم الإستفهام عن هذا البُعد الذي تبينه نتائج الجدول (2) بست فقرات إذ أشارت النتائج إلى أن هذا البُعد حقق وسط حسابي كلي بلغ (3.456) وهو وسط حسابي ينتمي لفئة (مرتفع) إذا ما تمت مقارنته بالوسط الحسابي المعياري، وهذا يؤكد أن الإجابات للأفراد المبحوثين لهذا البُعد كانت مرتفعة وباتجاه الإتفاق التام ويدل هذا على أن المدراء لديهم الاهتمام بالرشاقة الإستراتيجية، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.643) وهذا يدل على أن الإنسجام في الإجابات كان جيداً ويؤيد هذا الإنسجام معامل الاختلاف البالغ (18.605) أما الأهمية النسبية تبلغ (69.12%).

الجدول (2) إجابات عينة البحث عن البُعد الفرعي الرشاقة الإستراتيجية N=82

| ت | الفقرات                                                                                             | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الأهمية النسبية | الترتيب |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|------------------|-----------------|---------|
| ١ | تتبنى التحسّس السريع ما يمكنها من الإستشعار والتنبؤ بالبيئة المحيطة بغية إقتناص الفرص من المنافسين. | 3.414         | 0.859             | 25.161           | 68.28           | الثالث  |
| ٢ | تعتمد على مقدراتها الجوهرية من أجل التكيف مع التغيرات البينية وزيادة الاحتراف الفعلي في أدائها.     | 3.548         | 0.862             | 24.295           | 70.96           | الثاني  |
| ٣ | تمتلك وضوح الرؤية لخطّة ذهنية مقنعة لما تود تحقيقه في الفترة المقبلة.                               | 3.609         | 0.812             | 22.499           | 72              | الأول   |
| ٤ | تعتمد مبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات على نحو مدروس في إنشطتها.                                     | 3.439         | 0.982             | 28.554           | 68.78           | الرابع  |
| ٥ | تتميز بسرعة الإستجابة للتغيرات البينية المحيطة.                                                     | 3.414         | 0.993             | 29.086           | 68.28           | الخامس  |
| ٦ | تمتلك مرونة هيكلية وتنظيمية تمكنها من إجراء التغيير بما يتلائم مع المتغيرات المحيطة.                | 3.317         | 0.992             | 29.906           | 66.34           | السادس  |
|   | المعدل العام للبُعد                                                                                 | 3.456         | 0.643             | 18.605           | 69.12           | مرتفع   |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

## ٣. الميزة التنافسية المستدامة:

إتجهت إجابات آراء العينة لفقرات هذا البُعد والمتضمنة ست فقرات باتجاه الإتفاق التام وهذا يبينه الجدول (3)، إذ أن الوسط الحسابي لإجمالي هذا البُعد بلغ (3.532) وهو وسط حسابي ينتمي لفئة (مرتفع) بالمقارنة بينه وبين فئات الوسط الحسابي المعياري، ويؤكد هذا أن إجابات العينة عن هذا البُعد كانت مرتفعة وهذا يدل على مدى إهتمام المدراء بالميزة التنافسية المستدامة، أما (١٤٥)

بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ (0.543) وهذا يدل على إن الإنسجام جيد في الإجابات من قبل المدراء وهذا الإنسجام يؤكد معامل الإختلاف البالغ (15.373) وبلغت الأهمية النسبية لهذا البُعد (70.64%).

الجدول (3) إجابات عينة البحث عن البُعد الفرعي الميزة التنافسية المستدامة N=82

| ت | الفقرات                                                                        | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الأهمية النسبية | الترتيب |
|---|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|------------------|-----------------|---------|
| ١ | تعتمد على الموارد غير الملموسة في تقديم خدماتها وإنجاز أداؤها.                 | 3.219         | 0.968             | 30.071           | 64.38           | السادس  |
| ٢ | تمتلك المرونة اللازمة للتكيف مع المتغيرات البيئية عبر توظيف كفاءاتها المتميزة. | 3.524         | 0.919             | 26.078           | 70.48           | الرابع  |
| ٣ | تنتهج أسلوب التحسين المستمر لموجوداتها الملموسة وغير الملموسة.                 | 3.548         | 0.918             | 25.873           | 70.96           | الثالث  |
| ٤ | تبنى عملية إتقاء الكفاءات العلمية لتصبح ميزة لها في المستقبل                   | 3.561         | 0.944             | 26.509           | 71.22           | الخامس  |
| ٥ | تعمل على تطبيق ممارسات الإدارة الخضراء في عملياتها وأنشطتها المختلفة.          | 3.622         | 0.811             | 22.390           | 72.44           | الثاني  |
| ٦ | تعمل على إدانة تحسين أداء كفاءاتها ومعارفها لضمان تفوقها باستمرار.             | 3.719         | 0.805             | 21.645           | 74.38           | الأول   |
|   | المعدل العام للبُعد                                                            | 3.532         | 0.543             | 15.373           | 70.64           | مرتفع   |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

#### ٤. الإبداع:

يمثل بُعد الإبداع أحد الأبعاد الفرعية لمتغير الإزدهار التنظيمي بفقراته الست بينتها النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول (4)، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد ككل (3.300) وهو وسطاً حسابياً ينتمي لفئة (متوسط) إذا ما تمت المقارنة بين فئاته وفئات الوسط الحسابي المعياري، وتؤكد قيمة الوسط الحسابي هذه أن الإجابات للأفراد المبحوثين بالنسبة لهذا البُعد كانت ذات طابع متوسط وإن توجهها كان نحو الإتفاق، وهذا يدل على أن المدراء لديهم الإهتمام معتدل بالإبداع، أما بالنسبة للانحراف المعياري فقد بلغت قيمته (0.713) وهذا يدل على إن الإنسجام في الإجابات للأفراد المبحوثين كان جيد وإن الذي يؤيد هذا الإنسجام هو معامل الإختلاف البالغة قيمته (21.606) وبلغت الأهمية النسبية لهذا البُعد (66%).

الجدول (4) إجابات عينة البحث عن البعد الفرعي الإبداع N=82

| ت | الفقرات                                                                         | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الأهمية النسبية | الترتيب |
|---|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|------------------|-----------------|---------|
| ١ | توفر الفرصة لمواردها البشرية لتبني الأفكار الإبداعية.                           | 3.500         | 0.996             | 28.457           | 70              | الثالث  |
| ٢ | تتبنى توفير الوسائل والمستلزمات والمتطلبات والتوجهات الجديدة والمبتكرة.         | 3.524         | 0.688             | 19.523           | 70.48           | الأول   |
| ٣ | تعمل على إيجاد الحلول الإبداعية للمشاكل التي تواجهها في البيئة المحيطة.         | 3.609         | 0.812             | 22.499           | 72.18           | الثاني  |
| ٤ | تخلق الفرصة والحرية لكوادرها من إظهار قدراتهم في تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين. | 3.207         | 0.952             | 29.685           | 64.14           | الرابع  |
| ٥ | تشجع مواردها البشرية على فعل الأشياء بأسلوب مختلف ومتفرد.                       | 3.085         | 1.113             | 36.077           | 61.7            | الخامس  |
| ٦ | تمنح مكافآت وحوافز مالية ومعنوية للكوادر البشرية المبدعة.                       | 2.878         | 1.260             | 43.780           | 57.56           | السادس  |
|   | المعدل العام للبُعد                                                             | 3.300         | 0.713             | 21.606           | 66              | متوسط   |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

أما عن ترتيب أبعاد متغير الإزدهار التنظيمي ككل فيبينها الجدول (5) حسب معامل الاختلاف لكل بُعد.

| الجدول (5) الأهمية النسبية للأبعاد الفرعية لمتغير الإزدهار التنظيمي حسب معامل الاختلاف |               |                   |                  |                   |         |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|------------------|-------------------|---------|--------------|
| البعد الرئيسي                                                                          | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الأهمية النسبية % | الترتيب | درجة الإجابة |
| رأس المال الفكري                                                                       | 3.524         | 0.656             | 18.615           | 70.48             | الثالث  | مرتفع        |
| الرشاقة الإستراتيجية                                                                   | 3.456         | 0.643             | 18.605           | 69.12             | الثاني  |              |
| الميزة التنافسية المستدامة                                                             | 3.532         | 0.543             | 15.374           | 70.64             | الأول   |              |
| الإبداع                                                                                | 3.300         | 0.713             | 21.606           | 66                | الرابع  |              |
| الإزدهار التنظيمي                                                                      | 3.453         | 0.537             | 15.552           | 69.06             |         |              |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

من خلال الجدول (5) نستنتج أن الترتيب حسب معامل الاختلاف كما يأتي:

أ. حصل بُعد الميزة التنافسية المستدامة على المرتبة الأولى وبوسط حسابي قدره (3.532) وهو وسط حسابي مرتفع إذا ما تمت مقارنته بالوسط الحسابي المعياري، ويدل ذلك على أهمية هذا بُعد كأحد أبعاد الإزدهار التنظيمي بالنسبة لعينة البحث، وبانحراف معياري بلغ (0.543) مما يدل على الانسجام العالي للإجابات الذي أكدته معامل الاختلاف البالغ (15.374) وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد (70.64%).

ب. حصل بُعد الرشاقة الإستراتيجية على المرتبة الثانية بوسط حسابي مرتفع مقداره (3.456) إذا ما تم مقارنته بفئات الوسط الحسابي المعياري، وهذا دليل على أهمية الرشاقة الإستراتيجية لدى المدراء، وبانحراف معياري قدره (0.643) وهو دليل الانسجام الجيد ويؤكد ذلك معامل الاختلاف البالغ (18.605)، وقد بلغت الأهمية النسبية (69.12%).

ت. حصل بُعد رأس المال الفكري على المرتبة الثالثة وبوسط حسابي مرتفع مقداره (3.524) وهذا يدل على أهمية رأس المال الفكري من قبل المدراء في المستشفيات المبحوثة وبانحراف معياري قدره (0.656) مما يدل على الانسجام الجيد في الإجابات على فقرات هذا البعد، وأكد ذلك معامل الاختلاف الذي بلغ (18.615) وبأهمية نسبية بلغت (70.48%).

ث. كانت المرتبة الأخيرة لبُعد الإبداع وهي المرتبة الرابعة وبوسط حسابي قدره (3.300) وهو وسط حسابي متوسط مقارنة بالوسط الحسابي المعياري، يؤشر ذلك أهمية لهذا بُعد من قبل الكادر الإداري لغرض بقاء المستشفى في المنافسة ولو كان في المرتبة الأخيرة، بإنحراف معياري يبلغ (0.713) مما يعني أن الانسجام جيد للإجابات بدليل معامل الاختلاف البالغ (21.606) وبأهمية نسبية بلغت (66%).

#### ثانياً: عرض وتحليل نتائج المتغيرات على مستوى كل مستشفى:

##### ١. الإزدهار التنظيمي:

يُبين الجدول (6) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأبعاد الإزدهار التنظيمي لكل مستشفى على حدة حسب إجابات العينة المبحوثة، حققت مستشفى الصفوة أعلى وسط حسابي بشكل إجمالي لبُعد رأس المال الفكري ويبلغ (3.933) وهو أعلى وسط مقارنة مع العينة المبحوثة ويقع ضمن الفئة (مرتفع) إذا ما تمت مقارنته بالوسط الفرضي، ويبلغ الانحراف المعياري (0.560) وهذا يدل على وجود تجانس في الأجابات ويؤيد ذلك معامل الاختلاف الذي يبلغ (1.884) وهذا يدل على إهتمام العينة المبحوثة برأس المال الفكري.

وحصلت مستشفى الرازي على أقل وسط حسابي بشكل إجمالي لُبعد الرشاقة الإستراتيجية ويبلغ (3.047) وهو أعلى بقليل من الوسط الفرضي وبإنحراف معياري يبلغ (0.699) وهذا يدل على أنسجام الإجابات ويؤيد ذلك معامل الاختلاف (2.935)، أما بالنسبة على مستوى كل مستشفى وكل بُعد كانت النتائج كما يأتي:

## ٢. رأس المال الفكري:

حققت مستشفى الرازي أعلى وسط حسابي ضمن الفقرة (17) ويبلغ (3.381) وهو وسط حسابي مرتفع مقارنة مع الوسط الفرضي وبإنحراف معياري يبلغ (0.669) وهذا يدل على الإنسجام في الاجابات وهذا يؤيده معامل الاختلاف (0.448). وأقل وسط حسابي حصلت عليه هذه المستشفى ضمن الفقرة (22) وقد بلغ (2.952) وهو وسط أقل من الوسط وبإنحراف معياري (1.023) وهذا يدل على التشتت العالي والإنسجام الضعيف في الإجابات وهذا ما ايدته معامل الاختلاف (1.048). حصلت مستشفى الصفوة على أعلى وسط حسابي ضمن الفقرة (17) والذي يبلغ (4.450) وهو وسط حسابي مرتفع مقارنة مع الوسط الفرضي يقع ضمن فئة (مرتفع جداً) وبإنحراف معياري (0.759) وهذا ما اكده معامل الاختلاف ويبلغ (0.576). أما بالنسبة لأقل وسط حسابي حققته هذه المستشفى كان يبلغ (2.950) ضمن الفقرة (22) وهو وسط أقل من الوسط الفرضي وبإنحراف معياري يبلغ (1.356) وهذا يدل على التشتت العالي والإنسجام الضعيف في الإجابات وهذا ما ايدته معامل الاختلاف الذي يبلغ (1.839).

يتضح من الجدول (6) أن مستشفى الرشيد حصلت على أعلى وسط حسابي ضمن الفقرة (17) ويبلغ (3.666) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبإنحراف معياري (0.730) وهذا يعكس مدى تجانس إجابات عينة البحث وهذا اكده معامل الاختلاف (0.533). وأقل قيمة حصلت عليها هذه العينة (2.857) ضمن الفقرة (22) وهو وسط أقل من الوسط الفرضي وبإنحراف معياري يبلغ (1.152) وهذا يدل على وجود تشتت عالي في إجابات العينة وهذا يؤيد معامل الاختلاف (1.329). أخيراً حصلت مستشفى (د. طالب) على أعلى وسط حسابي ضمن الفقرة (20, 17) الذي يبلغ (4.100) وهو وسط اعلى من الوسط الفرضي يقع ضمن فئة (مرتفع جداً) وبإنحراف معياري يبلغ (0.640, 0.447) على التوالي ويدل ذلك على وجود إنسجام في الإجابات وهذا يؤيده معامل الاختلاف الذي يبلغ (0.411, 0.200) على التوالي. أما أقل قيمة للوسط الحسابي حصلت عليه هذه العينة كان ضمن الفقرة (22) والذي يبلغ (3.250) وهو وسط أكثر بقليل من الوسط الفرضي وبإنحراف معياري (1.019) وهذا يدل على وجود تشتت عالي في إجابات العينة وهذا ما اكده معامل الاختلاف (1.039).

نلاحظ أن كل العينة المبحوثة جاءت بأعلى وسط حسابي ضمن الفقرة (17) وهذا يبرر إن العينة تهتم بإعداد الطاقات الفكرية وتعتبرها أحد الركائز الأساسية للتطوير والنجاح. وكذلك جاءت بأقل وسط حسابي ضمن الفقرة (22) وهذا يدل على إن العينة لديها الاهتمام القليل بالإكتفاء المادي والمعنوي لعامليها من أجل إبقائهم وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم، أما مستشفى د. طالب كان الوسط الحسابي لهذه الفقرة أكبر من الوسط الفرضي وهذا يدل على إن العينة لديها الاهتمام بالإكتفاء المادي والمعنوي لعامليها من أجل إبقائهم وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم.

## ٣. الرشافة الإستراتيجية:

حققت مستشفى الرازي أعلى وسط حسابي ضمن الفقرة (28, 25) وبلغ (3.190) وهو وسط حسابي مرتفع مقارنة مع الوسط الفرضي وبإنحراف معياري يبلغ (0.813, 0.749) على التوالي وهذا يدل على الإنسجام في الاجابات وهذا يؤيده معامل الاختلاف (0.662, 0.562) على التوالي. وأقل وسط حسابي حصلت عليه هذه المستشفى ضمن الفقرة (23) وقد بلغ (2.809) وهو وسط أقل من الوسط الفرضي وبإنحراف معياري (0.928) وهذا يدل على التشتت العالي والإنسجام الضعيف في الإجابات وهذا ما ايده معامل الاختلاف (0.862).

حصلت مستشفى الصفوة على أعلى وسط حسابي ضمن الفقرة (24) والذي يبلغ (4.250) وهو وسط حسابي مرتفع مقارنة مع الوسط الفرضي يقع ضمن فئة (مرتفع جداً) وبإنحراف معياري (0.716) وهذا ما اكده معامل الاختلاف وبلغ (0.513). أما بالنسبة لإقل وسط حسابي حققته هذه المستشفى كان يبلغ (3.100) ضمن الفقرة (28) وهو وسط أعلى بقليل من الوسط الفرضي وبإنحراف معياري يبلغ (1.333) وهذا يدل على التشتت العالي والإنسجام الضعيف في الإجابات وهذا ما ايده معامل الاختلاف الذي يبلغ (1.779).

حصلت مستشفى الرشيد على أعلى وسط حسابي ضمن الفقرة (23) وبلغ (3.285) وهو أعلى من الوسط الفرضي بقليل وبإنحراف معياري (0.845) وهذا يعكس مدى تجانس إجابات عينة البحث ويؤيده معامل الاختلاف الذي بلغ (0.714). وأقل قيمة حصلت عليها هذه العينة (2.809) ضمن الفقرة (26) وهو وسط أقل من الوسط الفرضي وبإنحراف معياري يبلغ (0.813) وهذا يدل على وجود إنسجام في إجابات العينة وهذا يؤيد معامل الاختلاف (0.662).

أخيراً حصلت مستشفى د. طالب أعلى وسط حسابي ضمن الفقرة (25) والذي يبلغ (4.050) وهو وسط حسابي مرتفع مقارنة مع الوسط الفرضي يقع ضمن فئة (مرتفع) وبإنحراف معياري يبلغ (0.510) وهذا يؤيده معامل الاختلاف الذي يبلغ (0.261). أما أقل قيمة للوسط الحسابي حصلت عليه هذه العينة كان ضمن الفقرة (23) والذي يبلغ (3.600) وهو وسط أكبر بقليل من الوسط الفرضي وبإنحراف معياري (0.598) وهذا ما اكده معامل الاختلاف (0.358).

## ٤. الميزة التنافسية المستدامة:

حققت مستشفى الرازي أعلى وسط حسابي ضمن الفقرة (32) وبلغ (3.619) وهو وسط حسابي مرتفع مقارنة مع الوسط الفرضي وبإنحراف معياري يبلغ (0.497) وهذا يدل على الإنسجام في الاجابات وهذا يؤيده معامل الاختلاف (0.248). وأقل وسط حسابي حصلت عليه هذه المستشفى ضمن الفقرة (29) وقد بلغ (2.904) وهو وسط أقل من الوسط الفرضي وبإنحراف معياري (1.091) وهذا يدل على التشتت العالي والإنسجام الضعيف في الإجابات وهذا ما ايده معامل الاختلاف (1.190).

حصلت مستشفى الصفوة على أعلى وسط حسابي ضمن الفقرة (34) والذي يبلغ (4.250) وهو وسط حسابي مرتفع مقارنة مع الوسط الفرضي يقع ضمن فئة (مرتفع جداً) وبإنحراف معياري (0.638) وهذا ما اكده معامل الاختلاف وبلغ (0.408). أما بالنسبة لإقل وسط حسابي حققته هذه المستشفى كان يبلغ (3.350) ضمن الفقرة (29) وهو وسط أكبر من الوسط الفرضي وبإنحراف معياري يبلغ (1.039) وهذا يدل على التشتت العالي والإنسجام الضعيف في الإجابات وهذا ما ايده معامل الاختلاف الذي يبلغ (1.082).

حصلت مستشفى الرشيد على أعلى وسط حسابي ضمن الفقرة (33) ويبلغ (3.523) وهو أعلى من الوسط الفرضي بقليل وبإنحراف معياري (0.679) وهذا يعكس مدى تجانس إجابات عينة البحث ويؤيده معامل الاختلاف الذي بلغ (0.462). وأقل قيمة حصلت عليها هذه العينة ضمن فقرة (31) وبلغ (3.047) وهو وسط أكبر من الوسط الفرضي وبإنحراف معياري يبلغ (0.740) وهذا يدل على وجود إنسجام في إجابات العينة وهذا يؤيد معامل الاختلاف (0.548).

أخيراً حصلت مستشفى د. طالب أعلى وسط حسابي ضمن الفقرة (34) والذي يبلغ (4.150) وهو وسط حسابي مرتفع مقارنة مع الوسط الفرضي يقع ضمن فئة (مرتفع جداً) وبانحراف معياري يبلغ (0.489) على وهذا يؤيده معامل الاختلاف الذي يبلغ (0.239). أما أقل قيمة للوسط الحسابي حصلت عليه هذه العينة كان ضمن الفقرة (29) والذي يبلغ (3.250) وهو وسط أكبر من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.966) وهذا ما أكدته معامل الاختلاف (0.934).

##### ٥. الإبداع:

حققت مستشفى الرازي أعلى وسط حسابي ضمن الفقرة (36) ويبلغ (3.238) وهو وسط حسابي مرتفع مقارنة مع الوسط الفرضي وبانحراف معياري يبلغ (0.768) وهذا يدل على الإنسجام في الاجابات وهذا يؤيده معامل الاختلاف (0.590). وأقل وسط حسابي حصلت عليه هذه المستشفى ضمن الفقرة (35) وقد بلغ (2.714) وهو وسط أقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.902) وهذا يدل على التشتت العالي والإنسجام الضعيف في الإجابات وهذا ما ايدته معامل الاختلاف (0.814).

حصلت مستشفى الصفوة على أعلى وسط حسابي ضمن الفقرة (35) الذي يبلغ (4.000) وهو وسط أكبر من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.973) وهذا ما أكدته معامل الاختلاف ويبلغ (0.947). أما بالنسبة لإقل وسط حسابي حققته هذه المستشفى كان يبلغ (2.150) ضمن الفقرة (40) وهو وسط أقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري يبلغ (1.225) وهذا يدل على التشتت العالي والإنسجام الضعيف في الإجابات وهذا ما ايدته معامل الاختلاف الذي يبلغ (1.503).

حصلت مستشفى الرشيد على أعلى وسط حسابي ضمن الفقرة (35) ويبلغ (3.476) وهو أكبر من الوسط الفرضي بقليل وبانحراف معياري (0.679) وهذا يعكس مدى تجانس إجابات عينة البحث ويؤيده معامل الاختلاف الذي بلغ (0.462). وأقل قيمة حصلت عليها هذه العينة ضمن فقرة (40) وبلغ (2.619) وهو وسط أقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري يبلغ (1.203) وهذا يدل على التشتت العالي و الإنسجام الضعيف في إجابات العينة وهذا يؤيد معامل الاختلاف (1.448).

أخيراً حصلت مستشفى د. طالب أعلى وسط حسابي ضمن الفقرة (37) والذي يبلغ (4.050) وهو وسط أكبر من الوسط الفرضي ضمن الفئة (مرتفع) وبانحراف معياري يبلغ (0.759) على وهذا يؤيده معامل الاختلاف الذي يبلغ (0.576). أما أقل قيمة للوسط الحسابي حصلت عليها هذه العينة كان ضمن الفقرة (39) والذي يبلغ (3.500) وهو وسط أكبر من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (1.051) وهذا يدل على التشتت العالي والإنسجام الضعيف في إجابات العينة وهذا ما أكدته معامل الاختلاف (1.105) والجدول (6) يوضح الأوساط الحسابية لكل مستشفى على حدة.

الجدول (6) عرض نتائج الإزدهار التنظيمي على مستوى كل مستشفى

| المعيار      | الفقرات           | مستشفى الرازي n=21 |                   |               | مستشفى الصفاة n=20 |                   |               | مستشفى الرشيد n=21 |                   |               | مستشفى د. طاب الجناي n=20 |                   |               |
|--------------|-------------------|--------------------|-------------------|---------------|--------------------|-------------------|---------------|--------------------|-------------------|---------------|---------------------------|-------------------|---------------|
|              |                   | معدل               | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | معدل               | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | معدل               | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | معدل                      | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي |
| المعدل العام | الأسئلة التوجيهية | 23                 | 2.809             | 0.928         | 33.037             | 17.852            | 3.933         | 14.025             | 0.561             | 4.000         | 16.847                    | 0.716             | 4.250         |
|              |                   | 24                 | 2.952             | 0.740         | 25.068             | 17.852            | 3.933         | 14.025             | 0.561             | 4.000         | 16.847                    | 0.716             | 4.250         |
|              |                   | 25                 | 3.190             | 0.813         | 25.486             | 17.852            | 3.933         | 14.025             | 0.561             | 4.000         | 16.847                    | 0.716             | 4.250         |
|              |                   | 26                 | 3.142             | 1.014         | 32.272             | 17.852            | 3.933         | 14.025             | 0.561             | 4.000         | 16.847                    | 0.716             | 4.250         |
|              |                   | 27                 | 3.000             | 0.774         | 25.8               | 17.852            | 3.933         | 14.025             | 0.561             | 4.000         | 16.847                    | 0.716             | 4.250         |
|              |                   | 28                 | 3.190             | 0.749         | 23.480             | 17.852            | 3.933         | 14.025             | 0.561             | 4.000         | 16.847                    | 0.716             | 4.250         |
| المعدل العام |                   |                    | 3.047             | 0.699         | 22.941             | 17.852            | 3.933         | 14.025             | 0.561             | 4.000         | 16.847                    | 0.716             | 4.250         |
| المعدل العام | رأس المال الفكري  | 17                 | 3.381             | 0.669         | 19.787             | 17.852            | 3.933         | 14.025             | 0.561             | 4.000         | 16.847                    | 0.716             | 4.250         |
|              |                   | 18                 | 3.285             | 0.643         | 19.573             | 17.852            | 3.933         | 14.025             | 0.561             | 4.000         | 16.847                    | 0.716             | 4.250         |
|              |                   | 19                 | 3.333             | 0.856         | 25.682             | 17.852            | 3.933         | 14.025             | 0.561             | 4.000         | 16.847                    | 0.716             | 4.250         |
|              |                   | 20                 | 3.285             | 0.643         | 19.573             | 17.852            | 3.933         | 14.025             | 0.561             | 4.000         | 16.847                    | 0.716             | 4.250         |
|              |                   | 21                 | 3.095             | 0.943         | 30.468             | 17.852            | 3.933         | 14.025             | 0.561             | 4.000         | 16.847                    | 0.716             | 4.250         |
|              |                   | 22                 | 2.952             | 1.023         | 34.654             | 17.852            | 3.933         | 14.025             | 0.561             | 4.000         | 16.847                    | 0.716             | 4.250         |
| المعدل العام |                   |                    | 3.221             | 0.575         | 17.852             | 17.852            | 3.933         | 14.025             | 0.561             | 4.000         | 16.847                    | 0.716             | 4.250         |
| المعدل العام | المعيار           | 15.610             | 0.640             | 4.100         | 19.913             | 0.730             | 3.666         | 17.056             | 0.759             | 4.450         | 19.787                    | 0.669             | 3.381         |
|              |                   | 18.125             | 0.725             | 4.000         | 23.852             | 0.795             | 3.333         | 18.667             | 0.812             | 4.350         | 19.573                    | 0.643             | 3.285         |
|              |                   | 29.056             | 1.046             | 3.600         | 32.961             | 0.973             | 2.952         | 19.784             | 0.732             | 3.700         | 25.682                    | 0.856             | 3.333         |
|              |                   | 10.902             | 0.447             | 4.100         | 23.138             | 0.727             | 3.142         | 12.452             | 0.523             | 4.200         | 19.573                    | 0.643             | 3.285         |
|              |                   | 24.267             | 0.910             | 3.750         | 33.732             | 1.044             | 3.095         | 23.899             | 0.944             | 3.950         | 30.468                    | 0.943             | 3.095         |
|              |                   | 31.354             | 1.019             | 3.250         | 40.322             | 1.152             | 2.857         | 45.966             | 1.356             | 2.950         | 34.654                    | 1.023             | 2.952         |
| المعدل العام |                   | 13.816             | 0.525             | 3.800         | 19.597             | 0.622             | 3.174         | 14.238             | 0.560             | 3.933         | 17.852                    | 0.575             | 3.221         |
| المعدل العام | الأسئلة التوجيهية | 16.611             | 0.598             | 3.600         | 25.723             | 0.845             | 3.285         | 14.025             | 0.561             | 4.000         | 33.037                    | 0.928             | 2.809         |
|              |                   | 20.184             | 0.767             | 3.800         | 19.271             | 0.624             | 3.238         | 16.847             | 0.716             | 4.250         | 25.068                    | 0.740             | 2.952         |
|              |                   | 12.593             | 0.510             | 4.050         | 18.840             | 0.601             | 3.190         | 20.370             | 0.825             | 4.050         | 25.486                    | 0.813             | 3.190         |
|              |                   | 15.291             | 0.604             | 3.950         | 28.943             | 0.813             | 2.809         | 24.795             | 0.967             | 3.900         | 32.272                    | 1.014             | 3.142         |
|              |                   | 20.205             | 0.788             | 3.900         | 35.492             | 1.014             | 2.857         | 22.456             | 0.887             | 3.950         | 25.8                      | 0.774             | 3.000         |
|              |                   | 25.76              | 0.966             | 3.750         | 23.718             | 0.768             | 3.238         | 43.00              | 1.333             | 3.100         | 23.480                    | 0.749             | 3.190         |
| المعدل العام |                   | 11.898             | 0.457             | 3.841         | 11.795             | 0.366             | 3.103         | 12.465             | 0.483             | 3.875         | 22.941                    | 0.699             | 3.047         |

الجدول (6) عرض نتائج الإزدهار التنظيمي على مستوى كل مستشفى

| المستشفى                   | المتغيرات         | رأس الفكرى<br>المتغير |        |        |        |        |        | المعدل العام | جبهة الإستراتيجية<br>الرئاسية |        |        |        |        |        | المعدل العام |
|----------------------------|-------------------|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------|
| مستشفى الرازي n=21         | الفقرات           | 29                    | 30     | 31     | 32     | 33     | 34     |              | 35                            | 36     | 37     | 38     | 39     | 40     |              |
| مستشفى الرازي n=21         | الوسط الحسابي     | 2.904                 | 3.238  | 3.381  | 3.619  | 3.142  | 3.238  | 3.253        | 2.714                         | 3.238  | 3.190  | 3.190  | 2.904  | 3.095  | 3.055        |
|                            | الانحراف المعياري | 1.091                 | 0.995  | 0.740  | 0.497  | 0.910  | 0.768  | 0.523        | 0.902                         | 0.768  | 0.794  | 0.749  | 0.995  | 1.044  | 0.689        |
|                            | معامل الاختلاف    | 37.569                | 30.792 | 21.887 | 13.733 | 28.962 | 23.718 | 16.077       | 33.235                        | 23.718 | 24.890 | 23.480 | 34.263 | 33.732 | 22.553       |
| مستشفى الصقوة n=20         | الوسط الحسابي     | 3.350                 | 3.900  | 3.800  | 3.500  | 4.100  | 4.250  | 3.816        | 4.000                         | 3.800  | 3.900  | 3.100  | 2.900  | 2.150  | 3.308        |
|                            | الانحراف المعياري | 1.039                 | 0.967  | 1.151  | 1.357  | 0.640  | 0.683  | 0.492        | 0.973                         | 0.615  | 0.718  | 1.333  | 1.410  | 1.225  | 0.793        |
|                            | معامل الاختلاف    | 31.015                | 24.795 | 30.289 | 38.771 | 15.610 | 16.071 | 12.893       | 24.325                        | 16.184 | 18.410 | 43.00  | 48.621 | 56.977 | 23.972       |
| مستشفى الرشيد n=21         | الوسط الحسابي     | 3.381                 | 3.238  | 3.047  | 3.142  | 3.523  | 3.285  | 3.269        | 3.476                         | 3.285  | 3.333  | 3.000  | 3.047  | 2.619  | 3.126        |
|                            | الانحراف المعياري | 0.740                 | 0.700  | 0.740  | 0.853  | 0.679  | 0.717  | 0.445        | 0.679                         | 0.560  | 0.730  | 0.836  | 0.920  | 1.203  | 0.537        |
|                            | معامل الاختلاف    | 21.887                | 21.618 | 24.286 | 27.148 | 19.273 | 21.826 | 13.613       | 19.534                        | 17.047 | 21.902 | 27.867 | 30.194 | 45.934 | 17.179       |
| مستشفى د. طليب الجاني n=20 | الوسط الحسابي     | 3.250                 | 3.750  | 4.000  | 4.000  | 3.750  | 4.150  | 3.816        | 3.850                         | 3.800  | 4.050  | 3.550  | 3.500  | 3.650  | 3.733        |
|                            | الانحراف المعياري | 0.966                 | 0.850  | 0.725  | 0.725  | 0.716  | 0.489  | 0.432        | 0.933                         | 0.615  | 0.759  | 0.759  | 1.051  | 1.136  | 0.663        |
|                            | معامل الاختلاف    | 29.723                | 22.667 | 18.125 | 18.125 | 19.093 | 11.783 | 11.321       | 24.234                        | 16.184 | 18.741 | 21.380 | 30.029 | 31.123 | 17.761       |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ثالثاً: تبين ممارسات الإزدهار التنظيمي في المستشفيات الخاصة المبحوثة:

توضح هذه الفقرة مدى تبين ممارسات الإزدهار التنظيمي في العينة المبحوثة ونتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مستشفى على حدة، وفيما يلي جدول التباين:

الجدول (7) نتائج (ANOVA TEST) للإزدهار التنظيمي n= 82

| Sig.  | F-test | متوسط المربعات | درجة الحرية df | مجموع المربعات |               |
|-------|--------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| 0.000 | 7.876  | 0.710          | 26             | 18.461         | بين المجاميع  |
|       |        | 0.090          | 55             | 4.959          | داخل المجاميع |
|       |        |                | 81             | 23.420         | المجموع       |

يتبين من خلال الجدول (7) إن قيمة (F) المحسوبة وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجة حرية (26, 55) وبمستوى دلالة (0.05) والبالغة (1.74) وهذا يعني وجود تباين ذو دلالة معنوية بين المستشفيات الخاصة لمتغير الإزدهار التنظيمي أي إن جميع المستشفيات الخاصة ليس لها نفس التوجه في متغير الإزدهار التنظيمي، وفيما يأتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مستشفى لهذا المتغير ونلاحظ مدى تقارب الأوساط الحسابية بين المستشفيات.

**الجدول (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الإزدهار التنظيمي لكل مستشفى n= 82**

| المستشفيات    | حجم العينة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------|------------|---------------|-------------------|
| مستشفى الرازي | 21         | 3.145         | 0.500             |
| مستشفى الصفوة | 20         | 3.733         | 0.435             |
| مستشفى الرشيد | 21         | 3.169         | 0.379             |
| مستشفى دطالب  | 20         | 3.798         | 0.477             |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

وعلى وفق ما تبين في النتائج السابقة ظهر إن هناك تباين معنوي بين متغيرات البحث، وهذه النتائج تدلل على قبول الفرضية البديلة (H1) ورفض فرضية العدم (H0) التي تُشير إلى وجود تباين ذو دلالة معنوية بين المستشفيات الخاصة لمتغير الإزدهار التنظيمي.

#### المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات:

##### أولاً: الاستنتاجات:

1. أوضح الجانب النظري للدراسات السابقة بأن الإزدهار التنظيمي يتضمن أربعة أبعاد وهي (رأس المال الفكري، الرقابة الإستراتيجية، الميزة التنافسية المستدامة، الإبداع) التي يمكن إستعمالها لقياس مستوى الإزدهار التنظيمي للمنظمات على أقل تقدير.
2. لازالت قضية الإزدهار التنظيمي من القضايا المثيرة للجدل وخصوصاً مسألة تحديد الأبعاد والمعايير بشكل دقيق على المستويين المفاهيمي والميداني وذلك بسبب التداخل مع متغيرات أخرى فهي بحاجة إلى المزيد من البحث والدراسة على المستويين المفاهيمي والميداني في الأدبيات الإدارية.
3. أظهرت النتائج إن هناك مستويات جيدة للإزدهار التنظيمي في المستشفيات المبحوثة وذلك من خلال الأهتمام الذي إظهرته أبعاده وهي (رأس المال الفكري، الرقابة الإستراتيجية، الميزة التنافسية المستدامة، الإبداع)، وهذا يعد مؤشراً مهماً على إن المستشفيات الخاصة تدرك مدى أهمية تحقيق الإزدهار التنظيمي وسعيها لاتباع هذا النهج من خلال الإستثمار في العوامل التي تمكنها من الوصول إلى تلك المراكز المتقدمة، ويمكنها من تحقيق إهدافها والقدرة على النمو والنجاح والتطور.
4. حقق بُعد الميزة التنافسية المستدامة مستوى أهمية عالية مقارنة ببقيّة أبعاد الإزدهار التنظيمي الأخرى حيث حصل على الترتيب الأول في تصنيف إجابات عينة البحث مما يُشير إلى درجة إهتمام المستشفيات الخاصة المبحوثة في دعم الميزة التنافسية المستدامة وبما يحسن من قدراتها على الإزدهار التنظيمي كونها تمثل الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها، والتي يصعب تقليدها أو إستنساخ منافعها من خلال إستثمار مواردها كعملية إنتقاء الجدارات لتصبح ميزة تنافسية لها في المستقبل ما يمكنها من التفرد والتميز المستدام في البيئة المحيطة.

٥. حرصت المستشفيات الخاصة المبحوثة على تبني الرقابة الإستراتيجية بشكل جيد من خلال إمتلاك إداراتها للرؤية الواضحة لما يسعون لتحقيقه في المستقبل وبناء المقدرات الجوهرية من أجل زيادة الاحتراف الحقيقي في تقديم خدماتها للمجتمع.
٦. أبرزت النتائج إن بعد الإبداع كان الأضعف من أبعاد الإزدهار التنظيمي وحصل على مستوى أهمية معتدل، وهذا يؤكد إهتمام الكادر الإداري في المستشفيات الخاصة المبحوثة بهذا البعد بشكل إيجابي وذلك لضمان بقاء تلك المستشفيات في دائرة المنافسة على أقل تقدير.

#### ثانياً: التوصيات:

١. العمل على توظيف الإهتمام المتزايد من قبل إدارات المستشفيات الخاصة المبحوثة بالإزدهار التنظيمي، كونه يمثل غاية المنظمة الرئيسية اليوم في النمو والتطور وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويتحقق ذلك من خلال عقد دورات وندوات تطويرية لكبار المسؤولين التنفيذيين، وإبراز ماهية الإزدهار التنظيمي وما الأدوات التي تعود إليه، فضلاً عن الإهتمام المتزايد بالأبعاد الأساسية لتحقيق الإزدهار وكيفية تبنيها وتطويرها.
٢. ضرورة وصول إدارة المستشفيات الخاصة إلى تبني مفهوم النجاح المستمر من أجل تحقيق الإزدهار التنظيمي، وذلك بالاعتماد على جذب المواهب ورأس المال الفكري القادرة على إحداث الفارق في الأداء، من خلال إعتداد آليات توظيف ناجحة في الإستقطاب لتلك الموجودات الفكرية، وسياسات تعويض فاعلة وعادلة.
٣. حاجة المستشفيات الخاصة إلى التركيز على الرقابة الاستراتيجية وتوظيفها بشكل أكبر من أجل التأقلم مع البيئة التي يحددها النمو والتغيرات السريعة، مثل الحساسية الاستراتيجية، وإغتنام الفرص من خلال الإدراك والتنبؤ، ويتم ذلك من خلال إعداد خطط تستند إلى التحسين المستمر والعمل على تنفيذها بشكل مناسب.
٤. من الضروري أن تدعم القيادات الإدارية في المستشفيات الخاصة المبحوثة وإستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة مثل تركيز المنافسة على الموارد غير الملموسة التي يصعب على الجهات والمنظمات المنافسة اكتشافها وتقليدها، ويتم ذلك إلى جانب عملية إنتقاء القدرات العلمية والتي تكون ميزة تنافسية لها في المستقبل بغية تأسيس موقع ربحي وإجتماعي دائم هو معاملة الجميع بمسافة واحدة عادلة من أجل تحقيق الرضا لمختلف الأطراف داخلياً وخارجياً والمحافظة عليه لفترة طويلة.
٥. ضرورة إهتمام المستشفيات الخاصة بخلق بيئة عمل تحفز الإبداع وتخلق الفرص والحرية للكوادر لإثبات قدرتها على تقديم أفضل خدمة للمستفيدين منها، من خلال تشجيع المبادرات والأفكار المبدعة والمبتكرة وتقديم مكافآت وحوافز مالية ومعنوية لهذه الكوادر.

#### المصادر والمراجع:

##### أولاً: المصادر العربية:

١. جاد الرب، ألفت إبراهيم، صبح، النادي، نوال محمود، صقر، عبد العزيز، شيماء مصطفى، (2021)، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة بنات جامعة الأزهر، المجلد(7)، العدد(11) الجزء (1): 260.
٢. حسين، رحيم (2005)، خمسة أعمال للتميز في عالم متغير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر.

٣. حياة، فدة ونجوى، مسغوني، (2018)، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
٤. الشيباني، حمزة كاطع مهدي، (2016)، تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الإزدهار التنظيمي: دراسة تطبيقية لعينة من شركات الاتصالات المتنقلة في الفرات الأوسط، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٥. عمير، عراك عبود، (2019)، دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإزدهار التنظيمي: بحث ميداني في عينة من شركات الاتصالات الخلوية العراقية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، مجلد (25)، عدد (114): 131.
٦. محمد، خميس ناصر، (2006)، أثر إدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية: دراسة تشخيصية مقارنة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
٧. محمد، ريام قاسم، (2021)، تأثير الفراسة الإستراتيجية في الإزدهار التنظيمي بتوسيط التشارك المعرفي، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
٨. يوسف، سناء خضر، (2021)، سلوك المواطنة التنظيمية ودوره في تحقيق الإزدهار التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي كلية النور الجامعة الأهلية، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الحمدانية، العدد (22): 889-877.

## ثانياً: المصادر الأجنبية:

9. Abe Harraf, (2012), Building a Culture of Innovation and Agility through Accountability, International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, Vol. (2), No. 4, PP.
10. Aghion, PH., Besley, T., Browne, J., Caselli, F., Lambert, R., Lomax, R., Pissarides, CH., Stern, N. & Reenen, J.V., (2013), Investing for Prosperity, Skills, Infrastructure and Innovation, Report of the LSE Growth Commission.
11. Büyüksarıkulak, A., M. & Kahramanoğlu, A., (2019), The Prosperity Index And Its Relation Ship With Eco-Nomic Growth: Case of Turkey, Journal of Entrepreneurship, Business and Economics, VOL. 7, No. 2, 2
12. Chaharbagh, K. & Lynch, R., (1999), Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy, Management Decision, Vol. (37), No. (1), PP. 45-50.
13. Chew, Yin Teng, (2005), Achieving Organisational Prosperity through Employee Motivation and Retention, Comparative Study of Strategic HRM Practices in Malaysian Institutions.
14. Choo, Wei, Popadik, (2006), Innovation and knowledge creation How are These Concept Related, International Journal of Information Management.pp. 302-312.
15. Ebrahimpour, Salarifur & Asiaei (2012), The Relationship between Agility Capabilities and Organizational Performance: a Case Study among Home Appliance Factories in Iran, European Journal of Business and Management, Vol. 4, No.17, PP.
16. Ekwe ph. D. (2013), Effect of Intellectual Capitals on Employee Productivity of Banks in Developing Economies: The Nigeria Experience, Research Journal of Finance and Accounting, Vol. (4), No.11, ISSN 2222-1697
17. Ghafuri P., Farhadi, A. & Mansouri, A., (2014), Relationship between Intellectual Capital and Organizational Agility with Mediatory Role of Employee Empowering in Service Sector (Case Study: Karafarin Insurance Company), International Journal of Economy, Management and Social Sciences, Vol. (3), No. (12): 12.
18. Khalique, M., Shaari, MD., Isa & Ageel, (2011), Role of Intellectual Capital on the Organizational Performance of Electrical and Electronic SMEs in Pakistan, International Journal of Business and Management, Vol.(6), No. 9:254.

19. Khoshnood, N.,T. & Nematizadeh, S., (2017), Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks, International Journal of Business and Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Iran, Vol. (12), No. (2): 221.
20. Krejcie, Robert V. & Morgan, Daryle, (1970), Determining Sample Size For research activities, Educational and psychological Measurement, Vol. 30, Issue(3), 607-610.
21. Legzian, M., Abadi, F.A., Foturehchi, M. & Joyami, E. N., (2015), Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Prosperity, International journal of review in the life sciences, Vol. 5, No.3.
22. Mezeal, A. & Ahmad (2011), The Relationship between Intellectual capital and Business Performance: An empirical study in Iraqi industry, International Conference on Management and Artificial Intelligence, IPEDR Vol. (6), PP.104-109.
23. Philpott & Dooly, (2009), Channel Innovation in the Retail Banking Sector: Best Practice Initiatives, Customer-orientation and Emerging Strategic Foci, International Journal of Arts & Sciences, Vol, (2) PP: 66-82.
24. Sharif, Z., F., Aref, K., F., (2021), The role of Entrepreneurial Orientation in achieving Organizational prosperity An analytical study of a sample of administrative leaders in private universities in the Kurdistan region, Vol. 11, No. 10: 1522.
25. Steiber, Annika, (2012), Organizational Innovations: Aconceptualization of how they are created, diffused, and sustained, Doctoral thesis, Department of Technology Management and Economics Chalmers University of Technology Gothenburg, Sweden.
26. Walt, F.V.D., (2017), Workplace spirituality, work engagement and thriving at work, SA Journal of Industrial Psychology: 4.
27. Zailani Suhaiza & Tan, (2009), Green Value Chain in the Context of Sustainability Development and Sustainable Competitive Advantage, Global Journal of Environmental Research, Vol.3 , No.3, PP. 234-245.