The Administration & Economic College Journal
For Economics & Administration & Financial Studies
Vol. 10,N.4, P P. 502-522
ISSN PRINT 2312-7813
ISSN ONLINE 2313-1012
مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية
والإدارية والمالية
المجلد ١٠، العدد٣، ٢٠١٨ ص ص ٥٢٢-٥٠٢

Impact of organizational competencies on the achievement of the organization performance
An analytical study at Mirjan Teaching Hospital
أثر المقدرات التنظيمية في تحقيق الأداء المنظمي
دراسة استطلاعية تحليلية في مستشفى مرجان التعليمي

*سعدية حايف كاظم السلطاني

Abstract: The present study is designed to review the impact of organizational competencies, as an explanatory variable, in achieving organizational performance, as a response variable. Mirjan Teaching Hospital is selected as population of the study. The study sample consists of 122 medical staff from different units and wards. They were surveyed using a questionnaire. The study problem is represented by the existence of a correlation and impact of the organizational competence on the organizational performance. Two hypotheses were developed to analyze the correlation and impact of both of them. Data were analyzed using various statistical methods. Data and information were processed using ready-made computer statistical programs such as SPSS V. 22 to analyze the organizational competence and its impact on improving the organizational performance. The study came out with results that show the validity of the hypotheses that indicate the existence of correlations and impact among the variables. The human and organizational variables, being fundamental competences, have obtained high correlation value since these resources represent knowledge agents in the hospital and its latent competencies that give the organization an added advantage. The study also includes recommendations based on the conclusion of the study.

*جامعة الفرات الاوسط التقنية/ المعهد التقني بابل

المستخلص تسعى هذه الدراسة الى توضيح اثر المقدرات التنظيمية متغيرا تفسيريا في تحقيق الأداء المنظمي متغيرا استجابيا، وقد جرى اختيار مستشفى مرجان التعليمي مجتمعا للدراسة، وشملت الدراسة عينة من العاملين ذوي الاختصاصات الطبية في مختلف الاقسام والردهات قوامها (122)عاملا جرى استطلاع آرائهم بموجب استمارة استبانة محكمة، وانطلقت الدراسة من مشكلة تمثلت بوجود ارتباط وتأثير لمقدرات المنظمة في أداءها المنظمي، وجرى صياغة فرضيتين لغرض تحليل العلاقة والتأثير لهما، وجرى تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتنوعة لتحليل ومعالجة البيانات والمعلومات باعتماد برامج احصائية حاسوبية جاهزة مثل (SPSS. V.22) في تحليل المقدرة التنظيمية ومدى ارتباط وتأثير هذه المقدرة في تحسين الأداء المنظمي، وخرجت الدراسة بنتائج بينت اثبات صحة الفرضيات التي تشير الى وجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيراتها اذ حصل متغيري الموارد التنظيمية والبشرية من خلال عدهما مقدرتان جوهريتان على قيمة ارتباط عالية وذلك كون هذه الموارد تمثل حاملي المعرفة في المستشفى، وتمثل ايضا للرمقدراتها الكامنة التي تمنح المنظمة ميزة مضافة، كما كانت هناك توصيات مهمة استندت الى استنتاجات الدراسة.

المقدمة:ازداد الاهتمام بالمقدرات التنظيمية والأداء المنظمي بكل ما يحملانه من مفاهيم ومضامين وأبعاد اذ اضحى ضمان الخدمات الصحية، يشكل قضية مركزية تحتل قمة هرم ألأولويات وبما يتلاءم مع خصائص النظام العالمي المتمثلة بالتداخل في المصالح وسرعة التغيير والتأثير، مما يدفع بالدول منفردة ام مجتمعة إلى ان تجعل من خدماتها الصحية المحور الأساس لحركتها التنظيمية.

من خلال المقدرات التنظيمية تستطيع المنظمات التعامل مع الكم الهائل من الافكار والمعلومات والمعارف بسهولة ويسر لقيادة المنظمة وأفرادها ومصالحها المختلفة وتحقيق الاداء المنظمي فيها والذي تجتهد الكثير من المنظمات في تحقيقه لضمان بقاءها فضلا عن ذلك تبرز هذه الدراسة طبيعة العلاقة والأثر بين متطلبات المقدرات التنظيمية وتحقيق الاداء المنظمي في مستشفى مرجان التعليمي لإيجاد التوجهات والأفكار الابداعية للمستشفيات تتحدد فيها بوضوح مصالحها الحيوية، وعلى ضوء تلك المصالح ترسم الأهداف وتحدد الوسائل، وإذا كان تنمية المقدرات وإمكانات الموارد البشرية بهذه الأهمية للمنظمات، فان الواقع الجديد للمستشفيات هو بحاجة ملحة لوجود مثل هذه المقدرات مستندة على فلسفات ادارية واستراتيجيات غير تقليدية لمواجهة الضغوط المستمرة.

ان المنظمات الصحية تمر بمرحلة استثنائية بسبب التلوث البيئي نتيجة الحروب، لذلك تتطلب وضوح المصالح وتحديد الأهداف وآليات التنفيذ فالتحديات التي تواجه المستشفيات العراقية، في مرحلة ما بعد التغيير، لا تأتي من جانب واحد أو مردها إلى عامل معين، بقدر ما تتميز هذه التحديات بشموليتها، بيئية وصحية، علاوة على التحدي الأكبر المتمثل بالتحديات الداخلية وعلى رأسها تحديات بناء مستشفيات مرتكزة على الخبرات الجديدة، وهو تحدي يتسم بتعدد مصادره وأشكاله، وهذا ما أدى بها ان تعيد النظر في مقدراتها التنظيمية في ادارة وتوجيه سلوك العاملين فيها بشكل فاعل والنظر الى تقييم أدائهم المنظمي بوصفه وسيلة بيد المديرين يستطيعون من خلالها التأكد من توافق انشطة ومخرجات العاملين مع الاهداف التنظيمية التي

تعكس قدره المنظمة ومدى النجاح الذي تحققه في استثمار مواردها كونها تمثل ضرورة ملحّة، وتمكّن الادارة العليا من اتخاذ القرارات الصحيحة في الحفاظ على الخدمات العامة.

لذا سيجري عرض متضمنات هذه الدراسة من خلال اربعة مباحث، يختص الاول منها بعرض للمنهجية المعتمدة، فيما يقدم المبحث الثاني عرضا للإطار النظري، اما المبحث الثالث فسيختص بالجانب التحليلي، لينتهي بمبحث رابع يقدم فيه ما توصلت اليه الدراسة من استنتاجات وتوصيات.

المبحث الاول: منهجية الدراسة

اولا: مشكلة الدراسة

للمقدرات التنظيمية دور بارز في تعزيز مكانة المنظمات الخدمية في يومنا هذا من خلال الحد من المنافسة القائمة على الخدمات المقدمة من قبل المنظمات الاخرى، وهذا ما أدى بها ان تعيد النظر في مقدراتها وأدائها المنظمي كأسس جوهرية تعكس قدره المنظمة ومدى النجاح الذي تحققه في استثمار مواردها المادية، والبشرية، والفنية، والمعلوماتية المتاحة لها، والتي تأخذ الدور المميز لخدماتها من خلال تقديمها المقدرة الكافية التي توجه نمو هذه المنظمات.

لذا فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول تأثير المقدرات التنظيمية وارتباطها في الاداء المنظمي ومدى معرفة وإلمام المنظمات المبحوثة بطبيعة هذه الإشكالية وتلمس أبعادها الحقيقية التي جرى من خلالها استكمال التعرف على المشكلة التي تعوق العمل في تلك المنظمات من زواياها المختلفة خلال اللقاءات العديدة مع بعض المديرين فيها، وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة الدراسة يمكن بلورتها من خلال التساؤلات الآتية:

١. هل تدرك الإدارة العليا في المستشفى اهمية المقدرات التنظيمية وانعكاسات تأثيرها على الأداء المنظمي؟

٢. هل توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين المقدرات التنظيمية والأداء المنظمي؟

٣. هل تضع الادارة العليا في المنظمة المبحوثة ضمن اولويات تنمية مقدراتها التنظيمية الأداء المنظمي بالحسبان؟ ام انَّه يحسب استجابة لضرورات العمل لا علاقة له بتحقيق هذه المقدرات؟.

ثانيا: اهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من طبيعة وأهمية متغيراتها، ودورهما الحاسم في نجاح المنظمات الخدمية، وتتلخص أهمية الدراسة في:

١. تتمثل بتحديد المفهوم الفلسفي لمتغيرات الدراسة وهيكلتها فضلا عن محاولتها اغناء المكتبة العراقية بدراسة قلما تناول الباحثون العلاقة والتأثير مع هكذا متغيرات.

٢. تبرز هذه الدراسة طبيعة العلاقة والتأثير بين متطلبات المقدرات التنظيمية وتحقيق الاداء المنظمي في المنظمة المبحوثة، إذ أن لذلك دورا بارزا في تميز اداء المنظمات، من أجل ضمان بقائها وتحقيق أهدافها المطلوبة على أكمل وجه.

٣. توجيه وتوعية الإدارات العليا في المنظمات الخدمية بأهمية العلاقة بين المقدرات التنظيمية، والدور الذي يلعبه هذا المتغير في التأثير بالأداء المنظمي، وبما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة لعمل هذه المقدرات للمستفيدين في المنظمات المبحوثة.

ثالثا: اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى التعرف على:

١. الإحاطة بموضوع المقدرات التنظيمية على الصعيد النظري والفكري لتأسيس قاعدة فكرية تهدف الى الكشف عن مستوى هذه المقدرات في المنظمة المبحوثة وواقعيتها التطبيقية.

٢. معرفة الكيفية التي تبنى وتنمى بها المقدرات التنظيمية في المنظمة المبحوثة وتأثيرات ذلك على الأداء المنظمي.

٣. التحقق من مدى ارتباط وتأثير المقدرات التنظيمية بالأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة.

رابعا: فرضيات الدراسة

استندت الدراسة الى فرضيتين رئيستين هما:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات التنظيمية والأداء المنظمي على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادهما الفرعية.

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المقدرات التنظيمية والأداء المنظمي على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعادهما الفرعية.

خامسا: مجتمع وعينة الدراسة

جرى اختيار مستشفى مرجان التعليمي مجتمعا للدراسة واختيرت عينة قصدية من العاملين ذوي الاختصاصات الطبية في مختلف الاقسام والردهات بلغ قوامها (122) عاملا.

سادسا: أدوات جمع البيانات والمعلومات: اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية:

١. استبانة الدراسة: وتعد هذه الاستبانة المصدر الأساس للبيانات والمعلومات التي حصلت عليها الباحثة، وقد تألفت من (27) فقرة غطت متغيرين رئيسين انتظم تحتهما سبعة ابعاد فرعية. وكانت نسبة الموافقة (٨٠%) على مناسبة كل فقرة وهذا دلالة على صدقها، وأخذت الباحثة بملحوظات المحكمين من حيث الاضافة أو الحذف.

٢. المسح المكتبي: اشتمل الكتب والدوريات العربية والأجنبية والمستندات العامة في المنظمة المستهدفة.

٣. المسح عبر الشبكة الدولية (الانترنيت).

٤. المقابلات الميدانية: شملت عددا من الكوادر الطبية اللذين جرى استطلاع ارائهم.

٥. الوثائق والمستندات والسجلات الرسمية: إطلاع الباحثة على السجلات والوثائق ذات الصلة بموضوع الدراسة.

سابعا: منهج الدراسة

اتبعت الباحثة اسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها، وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ثامنا: الادوات الإحصائية المستخدمة

لغرض اجراء تحليل البيانات جرى الاستعانة برزمة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) للحصول على نتائج دقيقة. وقد جرى استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لقياس مدى استجابة افراد العينة لمتغيري الدراسة، واستخدام معامل الارتباط البسيط واختبار (T) لاختبار معنوية احصائية معامل الارتباط وجوهرية علاقة التأثير بين المتغيرين، واختبار (F) لاختبار معنوية احصائية معامل نماذج الانحدار بين متغيري الدراسة.

تاسعا: حدود الدراسة: تمثل هذه الخطوة ضرورة بحثية لأيةِ دراسة، وقد تمثلت بما يأتي:

١ . الحدود المكانية: جرى اختيار مستشفى مرجان التعليمي الواقع في مدينة الحلة مجتمعا للدراسة.

٢ . الحدود العلمية: حُدِدَتْ الدراسة علمياً بما جاء بأهدافها وأهميتها وتساؤلاتها.

٣ . الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من العاملين ذوي الاختصاصات الطبية في مختلف الاقسام والردهات بحكم اطلاعهم المهني والدقيق لما تتطلبه الاجابة عن فقرات استمارة الاستبانه من امكانية تنظيمية.

٤ . الحدود الزمنية: جرى الجهد الميداني خلال المدة الواقعة بين (ت٢ /2017) حتى (نيسان/ 2018).

المبحث الثاني: الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

يتكون الإطار النظري للدراسة من مطلبين، خصص المطلب الأول لعرض الأدبيات التي جاءت على يد الباحثين والمفكرين في حقل المقدرة التنظيمية متغير الدراسة التفسيري، فيما تضمن المطلب الثاني الاداء المنظمي والذي يمثل متغير الدراسة الأستجابي، وسيجري عرض مكونات هذين المطلبين بالتعاقب وكما ياتي:

المطلب الأول: المقدرة التنظيمية

اولاً: مفهوم المقدرة التنظيمية Core Organization Concept

يمكن ان تظهر المقدرة التنظيمية ضمن أي نشاط للمنظمة وتكون مفيدة في تطوير وإضافة قيمة الى انشطتها المركزية (Parhald & Hamel, 1990: 79)، ولأجل تحديد مفهوم المقدرة التنظيمية، ظهرت هذه المقدرة في كتابات (Thompson & Strickland) وكانت أفكارهم الأساسية، هي ان المنظمات يمكن ان تطور حقول خبيرة تكون واضحة ومهمة للنمو على المدى الطويل، Hompson & Strickland, 1996: (42)، اذ يرى كل من (Macmillan & Thompson) إن المقدرة التنظيمية هي البراعة في ادارة الانظمة الفرعية للمنظمة من خلال دمج التكنولوجيا والعمليات والموارد في واحد او اكثر من الانشطة وادارة الروابط بين تلك الانشطة. (Macmillan & Thompson, 2000: 66)، في حين اشار (Scholes, 1997: 144) الى أن المقدرة التنظيمية هي المهارات التي تمكن المنظمة من التفوق في ادائها واكتساب القدرة على التنافس بشكل افضل، وذهب الباحثان بمفهوم آخر(Coyne & Stephen, 2004: 3) ان المقدرة التنظيمية هي مجموعة

من المهارات والمعرفة المكملة الموجودة في الفريق والتي تؤدي الى قدرة تنفيذ عملية واحدة او اكثر من العمليات الحرجة وصولا الى المعايير العالمية. ويتفق آخرون بان المقدرات التنظيمية هي مهارات تنظيمية معرفية وفنية مطلوبة لانجاز مستوى معين في الاداء لإنتاج السلع والخدمات وتتطلب مهارة استراتيجية في استخدامها وتكاملها، اي انها مجموعة من المهارات المعرفية، الاستراتيجية، الادراكية، أو انها اعتقادات وقيم ومواقف تعود الى العاملين والتي تقود عمليات الدراسة والتطوير في المنظمة. (النجار وباقر، ٢٠٠٤: ٣)

ويرى (Hamel & Heene, 1994: 113) إن المقدرات التنظيمية هي المهارات التخصصية والصفات أو الخصائص المعرفية التي توجه نحو تحقيق اعلى مستوى ممكن من رضا الزبون مقارنة بالمنافسين. اما (Lawler, 2010: 36) فيرى إن المقدرة التنظيمية هي سلاح المنظمة وأساس قاعدتها التنافسية في المستقبل. إذ يساهم الأفراد بشكل مهم في توليد القابليات والمقدرات الجوهرية للمنظمة (العنزي والعابدي، ٢٠١١: ٣). ولأن المهارات والسلوكيات تعد من أكثر الموارد التي يصعب الحصول عليها أو الحفاظ عليها، فإن مرونة الموارد البشرية تساعد المنظمة على أن تكون جاهزة للتقلبات في العرض والطلب وفقاً للأنماط المتغيرة في الخارج وكذلك البيئة الداخلية. ومن هذا المنظور أيضا تقلل القدرة من المخاطر الناجمة عن عدم الاستقرار البيئي، وتقوم بدور مهم في آلية التخزين المؤقت، وتؤدي إلى زيادة أداء المنظمة (Khandekar & Sharma, 2005: 627).

وتأسيسا مما سبق ترى الباحثة إن المقدرات التنظيمية هي جوهر اعمال المنظمة التي يمكن من خلالها ان تدير فعالياتها ووظائفها المختلفة بشكل يبرر قدرتها على تحقيق مايمكن أن يعتبر مصدر قوة قياسا بالمنظمات المحيطة، وبما يحقق المعايير التي وضعت وفق خطط مسبقة على اقل تقدير.

ثانياً: انواع المقدرات التنظيمية Organization Competence Types

بالإشارة الى مفهوم المقدرة التنظيمية المذكور انفاً جرى جمع المقدرات التنظيمية على وفق ثلاثة مجاميع وجرى عدها ابعاد استنادا الى دراسة (Coyne & Hall,2004: 44) وعلى النحو الآتي:

١. المقدرة التسويقية Marketing Core Competence

نستنتج إن هذه المقدرة تزود المنظمة بمدخل اساسي لتنوع واسع من الاسواق. تدور حول التركيز التام على مقدرات المنظمة وهي شكل من اشكال الرؤية المستندة الى الموارد والتي من خلالها نرى المقدرة مورداً رئيسياً يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة ونموها.

٢. المقدرات المعرفية Scientific Competence

توضح هذه المقدرة ان المعرفة تتجسد في صلب كل انشطة المنظمة، اذ تتمكن المنظمة من خلال هذه المقدرات من اكتشاف او تعلم الحقائق والنماذج التي تخلق الحركة الاولى للمزايا، لذلك فالمقدرة المعرفية يمكن ان تستخلص من ادارة المعرفة وأساليبها في ايجاد التميز على المنافس، ان مثل هذه المقدرات تشتق من خلال:

أ. التقنية او المعرفة العلمية والتي تقود الى الاختراعات.

ب. البيانات المناسبة التي تمتلكها المنظمة وبطاقة الائتمان المعرفية التي استخدامها احد المصارف لإصدار بطاقة الائتمان في الولايات المتحدة لغرض الاعمال، وان الذي يميز هذه المقدرة تلك القيمة التي تشتق في النهاية من البصيرة نفسها وتذهب المنظمة بعيداً لاستغلالها.

٣. مقدرات التنفيذ Execution Competences

تظهر هذه المقدرات في حالة امكانية تغيير تقديرات نوعية المنتج النهائي طبقاً لأنشطة موظفي خط التنفيذ المتقدم وهي قدرة فريدة لتسليم المنتجات و التي تكون مساوية تقريباً لثبات النوعية لأي حرفي ينتج في ظروف مثالية، وبعبارة اخرى فانه لاوجود لمقدرة التنفيذ المتقدم عندما يكون باستطاعة أية منظمة ان تنجز مثل هذه النوعية في منتجاتها.

ثالثاً: خصائص المقدرات التنظيمية

تتصف المقدرات التنظيمية بالخصائص (الصفات) الآتية: (Hitt & Hoskisson, 2008: 120)

١. فريدة في المشاريع.

٢. تبنى من مزيج من المهارات الفردية والموارد والعمليات.

٣. يمكن للمنظمة تحقيقها في كل الاوقات.

٤. اكبر من المقدرة الفردية.

٥. ضرورية لتطوير المنتجات الاساسية.

٦. حيوية لتنفيذ الغاية الاستراتيجية للمشروع.

وعليه فان التعرف على المقدرة التنظيمية لدى المنظمة يصبح ممكناً عند انطباق هذه الصفات على قابليتها المنظمية. ونرى من خلال هذه الصفات ان المقدرة التنظيمية ليست شيئاً ثابتاً وإنما تتغير مع تغير البيئة لغرض الاحتفاظ بالمزايا التنافسية.

رابعاً: اسس بناء المقدرة التنظيمية Building core competence

ان المقدرة التنظيمية نشاط تتفوق به المنظمة على منافسيها، ويرتبط هذا النشاط بالدراسة والتطوير، والبراعة التكنولوجية وتلبية رغبات الزبون، يؤكد (Ireland & Webb, 2007: 51) ان المقدرة التنظيمية تتحقق وتبنى عند توافر الاسس الآتية:

١. اقتصاديات الحجم Economics of Scale

وهو مصدر تقليدي لمزايا الكلفة للمنظمات ذات المخرجات العالية اذ يساعد الحجم الاقتصادي على تخفيض كلفة الوحدة الواحدة .

٢. تكاليف التجهيز Supply Costs

وهذه التكاليف مهمة للمنظمات إذ تضيف انشطتها قيمة اقل وهي بحاجة الى تعريف وإدارة مدخلاتها من اجل تعزيز تلك القيمة ويجري ذلك من خلال التكامل نحو الخلف.

٣. تصميم العملية / المنتج Product / Process design

ويشمل تقييم الكفاءة في عمليات الانتاج (الطاقة، انتاجية العمل، معدل الانتاج). كما ان تصميم المنتوج يؤثر على التكاليف والقدرة التنافسية لكل منظمة.

٤. الخبرة والتعلم Learning and Experience

ان استمرار المنظمة في العمل لفترة طويلة يكسبها الخبرة في هذا العمل وهذا بدوره يؤدي الى تحسينات في الادارة والإنتاج وطرائق اكتساب المدخلات وإيصال المخرجات الى الزبون، وهو بدوره ينعكس على انخفاض الكلفة كما ان التعلم نتيجة الممارسة أي تكرار العمل يؤدي الى تقليل الوقت اللازم لإنتاج الوحدة الواحدة ومن ثم زيادة عدد الوحدات المنتجة وانخفاض التكاليف.

وأشار (نجم، 2015: ١٦٠-١٦١) ; (Brown & Daguid, 1998: 5) لأجل بناء المقدرة التنظيمية لابد من تحقيق مايأتي:

١. التعلم الجماعي في المنظمة فهو مقدرة معرفية مجربة تكتسبها المنظمة عند تأدية واجباتها.
٢. مهارات التنسيق لمختلف العمليات والتكنولوجيا وإدارة العلاقة مع الزبون.
٣. الفهم العميق لإمكانات المنتج والسوق وتتلازم مع قاعدة المعرفة التكنولوجية.
٤. الثقافة والقيم واللاملموسية في المنظمة والتي تخدم اعمال المنظمة.

المطلب الثاني: الأداء المنظمي

أولا: مفهوم الأداء المنظمي

ان اغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجـاح الذي تحققه المنظمة فـي تحقيق أهـدافها، فقـد أشـار (Eccless, 1991: 131)، إلى الأداء المنظمي كونه انعكاسا لقدره المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد والتي تتمثل باتفاق معظم الباحثين على البقاء والتكيف والنمو، في حين عرف (Wright et al., 1998: 259) الأداء المنظمي بأنه "تلك النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها، فالأداء هنا هو مخرجات الأنشطة والفعاليات التي تحدث داخل المنظمة. ويرى (Griffin, 1999: 7) إن أداء المنظمة مرتبط بصحة القرارات المتخذة ونجاح تنفيذها.

بينما ترى الباحثة ان أداء المنظمة يكمن بقدرتها على تحقيق الأهداف من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقه فاعله مع الأخذ بنظر الاعتبار عامل الرغبة والقدرة لدى الأفراد في المنظمة لتحقيق مستوى معين من الأداء.

ثانيا: اهمية الأداء المنظمي

يرى (Tuggle, 1998: 4) إن التعرف على أداء المنظمة يجعل بالإمكان الكشف على النواحي الآتية:

١. مدى ملائمة الخطة للمحددات البيئية.
٢. ملائمة الإجراءات ألاستراتيجيه في ضوء الأهداف والموارد.
٣. التأكد من إن المعنيين بتنفيذ الخطط هم على معرفة جيده بها.

٤. التأكد من مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات.

٥. مناقشه مدى ملائمة تقسيمات الهيكل المنظمي في تنفيذ الأهداف.

٦. الاطلاع على معرفه حال المشاركين في تنفيذ ألاستراتيجيه لملاحظه الدوافع والاتجاهات لدى الأفراد أثناء التنفيذ.

ثالثاً: ابعاد الأداء المنظمي:

اتفق كل من (Venkatraman & Romany, 1986: 804) ; (العاني،٢٠٠٢:٤٢) (الخفاجي، ٢٠٠٥: ٥٢) ; (الجابر، ٢٠٠٧:٣١)، على تحديد ابعاد الأداء المنظمي في مجاميع محددة والمتمثلة بالأداء المالي، الأداء المالي والتشغيلي، الفاعلية التنظيمية.

١. الأداء المالي: وهو مفهوم ضيق للأداء المنظمي، اذ يستخدم الباحثون في قياسه العديد من المؤشرات المالية المتمثلة في نسب الربحية والسيولة والنشاط ونسب الرافعة وإدارة المديونية ونسب تقييم الاوراق المالية ونسب النمو، وتجدر الاشارة الى ان اشد ما يؤثر في الأداء المالي هو مقدرات القيادة الادارية، بيئة العمل، الدوافع المادية.(Ross, et al., 2001: 55)

٢. الأداء المالي والأداء التشغيلي: وهذا البعد يشتمل على ما ذكر في بعد الأداء المالي ويضيف عليه الأداء التشغيلي ومن ثم فان هذا البعد يعطي مفهوم اوسع للأداء ويمثل جانب الكفاءة الذي يقوم اساسا على اعتماد العقلانية في التوجه نحو تحقيق افضل في استخدام للموارد المتاحة، فضلا عن المؤشرات المالية ضمن الأداء المنظمي الواسع (عبيد، ٢٠٠٠: ٥٠). وعليه فمن الضروري ان تكون هناك مؤشرات تشغيلية، مثل الحصة السوقية وجودة المنتج وغيرها من المقاييس ذات العلاقة بأداء المنظمة (Simons, 2000: 15)

٣. الفاعلية التنظيمية: ويعبر هذا البعد عما اذا كانت الاهداف المتحققة والأساليب المتبعة في تحقيقها تتفق مع الاهداف المخططة وكشف الانحرافات السالبة والموجبة وبيان اسبابها وتقديم المقترحات التي من شانها دعم واستمرار المظاهر الايجابية في الأداء ومعالجة النواحي السلبية والعمل على تلافيها في المستقبل (الخفاجي، ٢٠٠٣: ١٥).

رابعاً: قياس الأداء المنظمي

يتجه الباحثون نحو طبيعة المعلومات المعتمدة في القياس (موضوعيه أو ذاتيه) وتحديد نوعية المقاييس المستخدمه سواء كانت مفرده، مركبه أو ماليه وتشغيلية سعيا منهم لوضع مقاييس تعكس واقع أداء المنظمة بشكل ملحوظ ودقيق.

فقد استخدم (Woo & Willard, 1983: 1- 14) عددا من المؤشرات الكمية لقياس الأداء المالي اعتمادا على بيانات كميه يمكن استخلاصها من الكشوفات المالية للمنظمات هي: (العائد على الاستثمار، والعائد على المبيعات، ونمو الإيرادات، والتدفق النقدي / الاستثمار، و الحصة السوقية، ونوعية المنتوج، ونشاطات المنتوج، والكلفة المباشرة قياسا بالمنافسين)، في حين استخدم (Hofer, 1983: 43-55) ثلاثة مقاييس جديدة لتقويم نتائج أداء المنظمه ترتكز على القيمة المضافة، هي قيمة المبيعات وتكلفه المواد الاوليه والأجزاء المشتراة، والثاني العائد على القيمة المضافة الذي هو نتيجة قسمة صافي الأرباح قبل خصم الضرائب

على القيمــة المضافة، والثالـث هـو نسبه العائد على القيمة المضـافة إلى العائد على الاستثمار، وقدم (Mcquire et al., 1990) مجموعة مؤشرات لقياس الأداء متمثله بجودة السلع والخدمات ونوعية الإدارة وقابليتها على الابتكار والتجديد وقدره المنظمه في جذب العاملين المتميزين والاحتفاظ بهم والمسؤولية الاجتماعية وقيمه الاستثمار على المدى البعيد.

ونظرا لتعدد الأطراف ذات العلاقة كمؤشر لقياس الأداء المنظمي لذا فقد اتجهت الباحثة نحو استخدام المقاييس المركبة التي تجمع بين المعايير المالية والتشغيلية في آن واحد محققة بذلك عاملـي المرونــة والشمولية فــي قياس الأداء المنظمي، أي مع وجود أربعة مؤشرات متكاملة من مقاييس الأداء المنظمي، ويمكن تصنيف هذه المؤشرات على النحو الآتي: (Noe et al., 2013:) ; (Mcquire et al., 1990: 170)

١. رضا الزبائن Customers Satisfaction

أشار الباحثان (Kotler & Armstrong, 1999: 546) الى رضا الزبون على أنه الدرجة التي يتطابق بها الأداء المدرك للمنتج/ الخدمة مع توقعات الزبائن بهذا الشأن، فلو كان أداء المنتج/ الخدمة يقل عن التوقعات المطلوبة فان الزبائن بدورهم يكونوا غير راضين. كما أن أحد الطرق الرئيسية لتعزيز تنافسية المنظمة هي مواصلة تقديمها خدمات جديدة ذات نوعيه أفضل مما يقدمه المنافسون لتلبية رغبات زبائنها أسرع من المنافسين وكسب ولائهم لها، ولقد أوضح (Thompson & Strickland, 1993: 60) ان خدمة الزبون والاهتمام بالزبون هي أدوات استراتيجية يجري اعتمادها من قبل المنظمة لتحسين رضا الزبون، في حين اشار (Pride & Ferrell, 2000: 43-44) ; (Awamleh, 2000: 4) إلى إن مواطن القوة التي تقود إلى إرضاء الزبون هي فقط التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار و أن تعد فوائد تنافسية، أما مواطن الضعف التي تؤثر بصورة مباشرة في إرضاء الزبون فيجب أن تعد أضرار تنافسية.

٢. الرضا الوظيفي Job Satisfaction

من وجهة نظر (Spector, 1997: 9) عرف الرضا الوظيفي على أنه الكيفية التي يشعر بها الأفراد حول أعمالهم الوظيفية، و حـول النواحي المختلفة المتعلقة بها اذ انه يزيد الاداء الجيد. أما (Robbins, 2013: 78) فقد عرَف مفهوم الرضا الوظيفي بالموقف العام للفرد نحو عمله. و يرى (الشماع، 1999:254) إن الرضا الوظيفي يتضمن اتجاهات الفرد نحو أبعاد مهمة مثل المنظمة و الإشراف المباشر، و المكافآت المالية، والزملاء في العمل، وتصميم الوظيفة، وليس من الضروري أن تكون هذه الاتجاهات وفي آن واحد ايجابية أو غير ايجابية، أن الرضا الوظيفي يمثل جانبا مهما من جوانب التحفيز و كلما كان الرضا مرتفعا أدى ذلك إلى انخفاض نسبة الغياب و انخفاض معدل دوران العمل، وزيادة الإنتاجية وان شعور الموظف بعدم الرضا أو بنقص الإشباع في الوظيفة قد يدفع به إلى الدراسة عن وظيفة أخرى في منظمة ثانية.

٣. الإبداع Innovation

اشار (Daft, 2001: 245) الى الإبداع بأنه تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة و سوقها و بيئتها العامة، محددا و بشكل أكثر بروزا الإطار الذي يمكن أن تستعمل فيه الفكرة، أو السلوك الجديد، الذي

تبنته المنظمة. في حين عرفه (العزاوي، 38:2000) على أنه أي تقدم علمي بحثي يقوم بإسهام جوهري في إثراء الرصيد المعرفي لأي تخصص من التخصصات.

وفي الاتجاه نفسه يشير (العزاوي، 65:2000) إلى إن عملية تبني الإبداع ضرورية لبقاء و استمرارية المنظمة، و زيادة قدرتها على التكيف مع التغير في البيئة المحيطة بها، شريطة أن تكون المنظمة قادرة على تعزيز العوامل ذات الأثر الايجابي، غير أن ذلك لا يمكن أن يتحقق و بنتائج فعالة إلا إذا تهيئ المناخ المنظمي الصحي، و المشجع على تقبل الإبداعات المتبناة، و تهيئة السبل الكفيلة بنجاحها.

٤. الأرباح Profits

يستند هذا مدخل إلى افتراضات مفادها إن الربحية هي أساس البقاء على الأمد البعيد، و إن الضغوط التنافسية تتطلب تحقيق الربح لتغطية نفقات رأس المال، كما ان المصلحة المشتركة لجميع المستفيدين تقتضي الدراسة عن الربح لتحسين نوعية الحياة و ضمان النمو و البقاء. (Daft, 2011: 104)

خامساً: مشاكل قياس الأداء المنظمي

حدد (David, 2009: 46) بعض المشاكل التي ترافق استخدام مقاييس الاداء المنظمي بالآتي:

١. إن معظم المعايير تستخدم لتقويم الأهداف السنوية دون الأهداف الطويلة الأمد.

٢. اختلاف الطرق يمكن أن يعطي نتائج مختلفة بعدد المعايير الكمية المستخدمة.

٣. تؤثر الأحكام البديهية غالبا في تفسير المعايير الكمية لهذه الأسباب و لأسباب أخرى تعد المعايير النوعية مهمة أيضا في تقويم الأداء المنظمي مثل الغياب الجماعي، و معدل دوران العمل، و انخفاض الرضا الوظيفي، و انخفاض رضا الزبائن ،التي يمكن أن تكون أسبابا مهمة في ضعف الأداء.

٤. يفضل عدم الاعتماد على المعايير المالية أو الكمية فقط لأهمية توافر المعايير التشغيلية أو النوعية أيضاً ليجري قياس الأداء المنظمي في جوانبه الكمية و النوعية.

نستنتج انه لغرض قياس الأداء المنظمي يفضل توفر البيانات من مصادرها الذاتية من الجهة التي تقوم بقياس الأداء المنظمي مع الأخذ بنظر الاعتبار الوثائق و البيانات المتاحة عن المنظمات التي يراد قياس أدائها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

أولاً:عرض وتحليل استجابات افراد العينة حول متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي اظهرتها استمارات الاستبيان من خلال تحليل آراء واستجابات افراد العينة عن متغيرات الدراسة المتمثلة (المقدرات التنظيمية والأداء المنظمي)، ولهذا الغرض جرى استخدام مقياس (Likrt) الخماسي الذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطي (5) درجة لتمثل حقل الاجابة (أتفق جدا)، الى اوطأ وزن له والذي اعطي (1) درجة لتمثل حقل الاجابة (لااتفق جدا) وبينهما ثلاثة اوزان اخرى هي (2،3، 4) لتمثل حقول الاجابة (اتفق، محايد، لااتفق) على التوالي. ومن جانب آخر اعتمد الوسط الفرضي (3) كمعيار لقياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها.

ولغرض تحليل استجابات العينة حول متغيرات الدراسة جرى اعتماد الأساليب الاحصائية المتمثلة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وبالاستعانة بحزمة البرامج الاحصائية (SPSS) في تحليل البيانات.

١. عرض وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بالمقدرات التنظيمية:

يوضح الجدول (1) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير المقدرات التنظيمية (المتغير المستقل) من خلال اجابات عينة الدراسة، ويعكس الجدول المشار اليه الوسط الحسابي العام للمقدرات التظيمية والذي بلغ (٤.١٣) وهو اعلى من الوسط المعياري البالغ (3) بانحراف معياري (0.88) مما يدل على توفر متطلبات تطبيق المقدرات التنظيمية في المستشفى بشكل جيد، وقد تضمنت المتطلبات ما يأتي:

أ. المقدرات التسويقية: يظهر الجدول (1) وسطا حسابيا عاما للمقدرات التسويقية بلغ (4.04) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.07) وهذا يدل على ان آراء عينة الدراسة بخصوص واقع المقدرات التسويقية في المستشفى المبحوثة كانت إيجابية، أما على مستوى الفقرات فقد تم قياس واقع المقدرات التسويقية بستة فقرات تراوحت اوساطها الحسابية بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (5) (متابعة اتجاهات الدراسة والتطوير لدى المنافسين) بلغت (4.42)بانحراف معياري (0.70) وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (2) (تحقق الادارة تدقيق شامل للمقدرة مقابل الطلب المستقبلي) بلغت (3.34) وهي أكبر من الوسط المعياري بقليل وبانحراف معياري (1.47) وذلك بسبب عدم توزيع العمل على الموظفين في المستشفى حسب تخصصاتهم.

ب. المقدرات المعرفية: عكست اجابات افراد عينة الدراسة مستوى فوق المتوسط بخصوص توفر المقدرات المعرفية في المستشفى إذ بلغ الوسط الحسابي العام (3.92) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبمستوى تشتت معتدل إذ كان الانحراف معياري (0.90)، مما يدل على توفر المقدرات المعرفية كأحد متطلبات تطبيق ادارة المعرفة. وقد تضمنت المقدرات المعرفية ستة فقرات، حققت الفقرة (2) (استقطاب المهارات المختلفة لتحقيق ميزة تنافسية) أعلى وسطا حسابيا بلغ (4.60) وانحراف معياري (0.61). بينما حققت الفقرة (3) (قيادة كل القرارات الرئيسية في المنظمة أقل وسط حسابي بلغ (3.36) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) وأعلى تشتت إذ كان الانحراف المعياري (1.05) وهذا يدل علىقلة اهتمام المستشفى المبحوثة بمعتقدات وأهداف عينة الدراسة والتغيرات التي يرغبون في حدوثها.

ج. مقدرات التنفيذ: يتضح من الجدول (1) إن مقدرات التنفيذ حققت وسطا حسابيا عاما بلغ (4.54) أعلى من الوسط المعياري (3) وبانحراف معياري بلغ (0.88) مما يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات عينة الدراسة، الامر الذي يؤشر مستوى مقبول لمقدرات التنفيذ في المستشفى لتطبيق المقدرات التنظيمية وتحقيق الاداء المنظمي. وقد تضمنت مقدرات التنفيذ خمسة فقرات، حققت الفقرة (5) (تعمل على تعزيز السلوك الايجابي عند العاملين) أعلى وسطا حسابيا بلغ (4..24) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) بانحراف معياري (0.72) . بينما حققت الفقرة (4) (تساهم في مواجهة التحديات التي تحول دون تحقيق الاداء المنظمي.) أقل

وسط حسابي بلغ (3.76) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وقد كان الانحراف المعياري (0.74)وهذا يؤشر قلة اهتمام مقدرات التنفيذ في المستشفى المبحوثة بالتحديات التي تواجه الاداء المنظمي.

الجدول (1) استجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بالمقدرات التنظيمية

ت	الفقرات	التكرار	درجة الموافقة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		النسبة	اتفق جدا	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق جدا		
اولا: المقدرات التسويقية									
١	تحقق الادارة افضل تلبية لحاجات الزبون	ك	20	23	3	4	5	4.18	0.87
		%	40	46	6	8	10		
٢	تحقق الادارة تدقيق شامل للمقدرة مقابل الطلب المستقبلي	ك	16	11	2	16	5	3.34	1.47
		%	32	22	4	32	10		
٣	تحاول الادارة تحقيق ميزة تنافسية	ك	21	19	5	2	3	4.06	1.11
		%	42	38	10	4	6		
٤	تفوق على المنافسين في مجال الابتكار	ك	11	29	7	2	1	3.94	0.84
		%	22	58	14	4	2		
٥	متابعة اتجاهات الدراسة والتطوير لدى المنافسين	ك	25	23	0	2	0	4.42	0.70
		%	50	46	0	4	0		
٦	تكوين فكرة عن مواقع المقدرة في المنظمة	ك	18	29	3	0	0	4.30	0.58
		%	36	58	6	0	0		
	المتوسط العام	ك	19	22	3	4	2	4.04	1.07
		%	38	44	6	8	4		
ثانيا: المقدرات المعرفية									
١	الاستفادة من الافكار المبدعة للعاملين	ك	16	33	1	0	0	4.30	0.51
		%	32	66	2	0	0		
٢	استقطاب المهارات المختلفة لتحقيق ميزة تنافسية	ك	33	14	3	0	0	4.60	0.61
		%	66	28	6	0	0		
٣	قيادة كل القرارات الرئيسية في المنظمة	ك	6	20	11	12	1	3.36	1.05
		%	12	20	22	24	2		
٤	مهارة متفوقة على المنافسين	ك	4	28	13	5	0	3.62	0.78
		%	8	56	26	10	0		

٥	استخدام تقنيات الحاسوب لتقييم القدرة التنافسية	ك	9	27	4	10	0	3.70	0.99
		%	18	54	8	20	0		
٦	تطبيق التقنيات المختلفة لتقديم خدمات جيدة	ك	10	25	10	5	0	3.80	0.88
		%	20	50	20	10	0		
المتوسط العام		ك	13	25	7	5	0	3.92	0.90
		%	26	50	14	10	0		
ثالثا: مقدرات التنفيذ									
١	تشجع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي.	ك	19	24	1	6	0	4.12	0.94
		%	38	48	2	12	0		
٢	تحفز العاملين على اتقان العمل لاحداث الاداء المنظمي.	ك	15	30	2	3	0	٤.١٣	0.76
		%	30	60	4	6	0		
٣	تهيء العاملين لتقبل الاداء المنظمي ويقنعهم بالحاجة اليه.	ك	12	25	3	10	0	3.78	1.04
		%	24	50	6	20	0		
٤	تساهم في مواجهة التحديات التي تحول دون تحقيق الاداء المنظمي.	ك	6	29	12	3	0	3.76	0.74
		%	12	58	24	6	0		
٥	تعمل على تعزيز السلوك الايجابي عند العاملين.	ك	18	28	2	2	0	4.24	0.72
		%	36	56	4	4	0		
المتوسط العام		ك	29	19	2	0	0	4.54	0.58
		%	58	38	4	0	0		
المتوسط العام للمقدرات التنظيمية		ك	19	23	4	4	0	4.13	0.88
		%	38	46	8	8	0		

٢. تحليل ومناقشة متغيرات الدراسة الخاصة بمتغير الاداء المنظمي:

يوضح الجدول (2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الاداء المنظمي (المتغير التابع) من خلال اجابات عينة الدراسة، وتشير النتائج الى إن مستوى الاداء المنظمي من وجهة نظر افراد العينة أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) اذ كان الوسط الحسابي العام له (3.64) بانحراف معياري (0.88) مما يدل على أن وجهات نظر افراد العينة بخصوص الاداء المنظمي إيجابية بدرجة فوق المتوسط. وقد تضمن الاداء المنظمي عشرة فقرات، حققت الفقرة (9) (هناك تخوف ينتابني من تنفيذ متطلبات الاداء المنظمي) أعلى وسطا حسابيا بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.63). بينما حققت الفقرة (10) (هناك تغذية عكسية عند تنفيذ الاداء المنظمي لمعرفة اتجاهات العاملين) أقل وسط حسابي بلغ (3.28) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) بقليل وكان الانحراف المعياري (0.86) وهذا يدل قلة اهتمام المستشفى المبحوثة بالتغذية العكسية عند تنفيذ الاداء المنظمي.

الجدول (2) استجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بالأداء المنظمي

ت	الفقرات	التكرار	درجة الموافقة					الوسط الحسبي	الانحراف المعياري
		النسبة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق بشدة		
١	رضا العاملين من خلال دعم الإدارة لهم وتحفيزهم والنجاح في تحقيق الابداع في الخدمات.	ك	7	25	7	11	0	3.56	0.99
		%	14	50	14	22	0		
٢	تقليص حالات الاستقالة وترك الوظيفة طوعا	ك	11	20	7	12	0	3.60	1.09
		%	22	40	14	24	0		
٣	ارتفاع نسب التحديث التكنولوجي والاتمتة للأجهزة الطبية والنمو في براءات الاختراع والافكار الجديدة.	ك	4	26	4	15	1	3.34	1.06
		%	8	42	8	30	2		
٤	السعي لزيادة الايرادات من خلال نشاطات اخرى غير الخدمات الطبية لزيادة الحصة السوقية بالنسبة للخدمات الحالية قياسا بالمنافسين في القطاع نفسه.	ك	3	31	9	6	1	3.58	0.86
		%	6	62	18	12	2		
٥	رضا العاملين من خلال زيادة حوافزهم السنوية.	ك	4	36	5	4	1	3.76	0.80
		%	8	72	10	4	2		
٦	رضا الزبون من خلال توافر خدمات المستشفى بالجودة العالية والوقت المناسب	ك	5	23	15	7	0	3.52	0.86
		%	10	46	30	14	0		
٧	إحساسي بأنخفاض مستوى الخدمات الصحية والبيئية في المستشفى يشعرني بعدم الرضا الوظيفي	ك	4	31	7	8	0	3.62	0.85
		%	8	62	14	16	0		
٨	كلما انخفض الاداء المنظمي في المستشفى انخفض مستوى الرضا الوظيفي عندي	ك	5	32	7	6	0	3.72	0.81
		%	10	64	14	12	0		
٩	هناك تخوف ينتابني من تنفيذ متطلبات الاداء المنظمي.	ك	5	36	7	2	0	3.88	0.63
		%	10	72	14	4	0		
١٠	هناك تغذية عكسية عند تنفيذ الاداء المنظمي لمعرفة اتجاهات العاملين	ك	7	5	34	3	1	3.28	0.86
		%	14	10	38	6	2		
المتوسط العام للأداء المنظمي		ك	6	27	10	7	0	3.64	0.88
		%	12	54	10	14	0		

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

١. تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

وتتضمن هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسة الاولى والفرضيات المنبثقة عنها أذ يتضح من النتائج النهائية التي يعرضها الجدول (3) ما يأتي:

أ. وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المقدرات التسويقية والأداء المنظمي وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (1%)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.68) وقيمة (T) المحسوبة (6.411) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.390) وبدرجة ثقة (99%)، وبناء على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الاولى التي مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المقدرات التسويقية والأداء المنظمي.

ب. وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية بين المقدرات المعرفية والأداء المنظمي عند مستوى المعنوية (1%)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.92)، وقيمة (T) المحسوبة (16.457) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.390) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (99%)، وبناء على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المقدرات المعرفية والأداء المنظمي.

ج. وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة احصائية بين مقدرات التنفيذ والأداء المنظمي عند مستوى المعنوية (1%)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.88)، وقيمة (T) المحسوبة (12.713) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.390) وبدرجة ثقة (99%)، وبناء على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مقدرات التنفيذ والأداء المنظمي.

الجدول (3) نتائج تحليل علاقة الارتباط بين المقدرات التنظيمية والأداء المنظمي

المتغير التابع (Y) / المتغير المستقل (X)	الاداء المنظمي	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية		القرار (النتيجة)
			%5	%1	
المقدرات التسويقية	0.68	6.411	1.671	2.390	الارتباط موجب قوي ومعنوي
المقدرات المعرفية	0.92	16.457	1.671	2.390	الارتباط موجب قوي ومعنوي
مقدرات التنفيذ	0.88	12.713	1.671	2.390	الارتباط موجب قوي ومعنوي

٢. تحليل واختبار العلاقة التأثيرية بين المقدرات التنظيمية والأداء المنظمي

تتضمن هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها:

يتضح من النتائج النهائية التي تضمنها الجدول (4) ألآتي:

أ. المقدرات التسويقية:

- ان قيمة (F) المحسوبة للمقدرات التسويقية بلغت (40.88) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.077) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة احصائية للمقدرات التسويقية في الاداء المنظمي عند مستوى (1%) وبدرجة ثقة (99%))، وبناء على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الاولى التي مفادها يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمقدرات التسويقية في تحقيق الاداء المنظمي.
- من خلال قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.46) يتضح ان المقدرات التسويقية قادر على تفسير ما نسبته (46%) من المتغيرات التي تطرأ على الاداء المنظمي، اما النسبة المتبقية (54%) فتعزى الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في الدراسة.
- يتضح من خلال قيمة معامل الانحدار المعياري البالغة (0.71) بأن زيادة عنصر المقدرات التسويقية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة الاداء المنظمي بنسبة (71%) من وحدة انحراف معياري واحد.

ب. المقدرات المعرفية:

- ان قيمة (F) المحسوبة للثقافة التنظيمية بلغت (272) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.077) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة احصائية للمقدرات المعرفية في الاداء المنظمي عند مستوى (1%) وبدرجة ثقة (99%)، وبناء على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمقدرات المعرفية في تحقيق الاداء المنظمي.
- من خلال قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.85)، يتضح ان المقدرات المعرفية قادرة على تفسير مانسبته (85%) من المتغيرات التي تطرأ على الاداء المنظمي، اما النسبة المتبقية (15%) فتعزى الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في الدراسة.
- يتضح من خلال قيمة معامل الانحدار المعياري البالغة (1.02) بأن زيادة عنصر المقدرات المعرفية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة الاداء المنظمي بنسبة (102%) من وحدة انحراف معياري واحد.

ج. مقدرات التنفيذ:

- ان قيمة (F) المحسوبة لمقدرات التنفيذ بلغت (176) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.077) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة احصائية لمقدرات التنفيذ في الاداء المنظمي في الاداري عند مستوى (1%) وبدرجة ثقة (99%) ، وبناء على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمقدرات التنفيذ في تحقيق الاداء المنظمي.

- من خلال قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.77) يتضح ان مقدرات التنفيذ قادرة على تفسير مانسبته (77%) من المتغيرات التي تطرأ على الاداء المنظمي، اما النسبة المتبقية (23%) فتعزى الى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في الدراسة.
- يتضح من خلال قيمة معامل الانحدار المعياري البالغة (0.83) بأن زيادة عنصر مقدرات التنفيذ بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة الاداء المنظمي بنسبة (83%) من وحدة انحراف معياري واحد.

الجدول (4) نتائج تقدير انموذج الانحدار الخطي البسيط بين متطلبات تطبيق المقدرات التنظيمية والأداء المنظمي

المتغير التابع (Y) / المتغير المستقل (X)	معامل الانحدار المعياري Beta	معامل التفسير R^2	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	
				%5	%1
المقدرات التسويقية	0.71	0.46	40.88	4.001	7.077
المقدرات المعرفية	1.02	0.85	272	4.001	7.077
مقدرات التنفيذ	0.83	0.77	176	4.001	7.077

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات

استنادا الى النتائج التي جاءت بها التحليلات الإحصائية يمكن حصر الاستنتاجات بما ياتي:

١. توفر متطلبات تطبيق المقدرات التنظيمية في المستشفى المبحوثة بمستوى عالي اذ بلغ الوسط الحسابي العام لها (٤.١٣).

٢. ان وجهات نظر أفراد عينة الدراسة بخصوص الاداء المنظمي كانت ايجابية بمستوى فوق المتوسط اذ بلغ الوسط الحسابي العام لتغيير (3.64).

٣. هناك اندفاع عالي لدى عينة الدراسة من حدوث الاداء المنظمي بمستوى فوق المتوسط اذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.88).

٤. وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية بين كل من (المقدرات التسويقية، والمقدرات المعرفية، ومقدرات التنفيذ) والأداء المنظمي اذ بلغت قيم معاملات الارتباط (0.92 ، 0.88 ، 0.68) على التوالي.

٥. وجود علاقة ارتباط موجبة لكنها ضعيفة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المنظمي اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.38).

٦. وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المقدرات التنظيمية بشكل عام والأداء المنظمي اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.72).

٧. وجود أثر ذو دلالة احصائية لكل من (المقدرات التسويقية، والمقدرات المعرفية، مقدرات التنفيذ) في الاداء المنظمي.

٨. وجود أثر ذو دلالة احصائية للمقدرات التنظيمية بشكل عام في الاداء المنظمي.

ثانيا: التوصيات

١. ان تهتم ادارة المستشفى بتقييم اداء العاملين بوصفه جزء من تقييم ادائها وان تعيد النظر في اجراءات المحافظة على البيئة الصحية ودعم العاملين من خلال مناخ عمل صحي وسليم لما له من اثر في ارتفاع معدلات ادائهم.

٢. ان تحدد ادارة المستشفى معايير اداء منظمي لها قابلة للقياس متناسبة مع مقدراتها التنظيمية تسترشد بها في تقييم انشطتها بشكل دائم.

٣. الانفتاح على المستشفيات العالمية والعربية للإفادة من الخبرات والمقدرات المعرفية المتوافرة في مجال الاختصاص والتزود بالاستشارة اللازمة لمعالجة مشكلات البيئة الصحية التي تواجهها.

٤. ان تركز ادارة المستشفى على معايير الأداء المركبة وذلك اتساقا بما تفرزه مقدرات كوادرها الطبية من تكاملية بين انشطتها الخدمية وأنشطة العاملين، ذلك لان انعكاسات المقدرات التنظيمية كثيرا ماتقود الى انخفاض معدلات اداء العاملين في هكذا اعمال.

٥. ضرورة توزيع العمل على الافراد العاملين في المستشفى حسب قدراتهم للعمل لغرض تطبيق متطلبات الاداء المنظمي.

٦. زيادة اهتمام ادارة المستشفى بالتغذية العكسية لاداء العاملين لان ذلك مهم في تنفيذ الاداء المنظمي.

٧. ضرورة زيادة الاهتمام بالتحديات التي تواجه تطبيق مقدرات التنفيذ في المستشفى المبحوثة لغرض مواجهتها عند تنفيذ الاداء المنظمي.

٨. زيادة اهتمام المستشفى بتنفيذ مقدراتها بالشكل الذي تكون من افضل الموجودين في ساحة المنافسة التسويقية والمعرفية وتنفيذها.

٩. ضرورة العمل على إزالة تخوف عينة الدراسة من حدوث الاداء المنظمي من خلال توعيتهم بأن تطبيق الاداء المنظمي ذو اثر كبير في مواجهة البيئة الغير مستقرة.

المـصادر

١. الشماع، خليل محمد حسن، (١٩٩٩)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، ط١ ، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان.

٢. الجابر، زينب شلال عكار جبر، (٢٠٠٧)، قياس اداء المنظمة باستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمدة / المنطقة الجنوبية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٣. الخفاجي، رشا مهدي صالح كسار، (٢٠٠٥)، تاثير إستراتيجية الموارد البشرية في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في بعض الشركات الصناعية العراقية في البصرة رسالة ماجستير قسم ادارة الاعمال – غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.

٤. عبيد، نغم حسين نعمة، (٢٠٠٠)، اثر الاستثمار راس المال الفكري في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في عينة من

شركات القطاع الصناعي المختلط – رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.
٥.العزاوي، بشرى هاشم، (2000)، سياسة تحفيز الموارد البشرية العاملة وعلاقتها بالإبداع المنظمي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة،(غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٦. النجار، صباح مجيد و باقر، عبد الكريم محسن،(٢٠٠٤)، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
٧.نجم، عبود، (٢٠٠٥)،ادارة المعرفة –المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط١،عمان:الوراق للنشر والتوزيع.

٨.Awamle, R., (2000), "Organizational Performance Measurement (OPM): A Case Study on a Public Organization", University of Wollongong, The Third International Conference on Quality Management.
٩.*Brown*, John Seely, & *Duguid*, Paul, (1998), "*Organizing Knowledge",* Article Information, Vol (40), Issue 3.
١٠.*Coyne*, Clark, & *Hall*, Clark, (2016), "Contributions of Supportive Relationships to Heart Failure", WI., U.S.
١١.Daft, *Richard*, l., (2001), "Organization Theory and Design" .7th ed., Jack, New York, W. Calhoun.
١٢.*Daft, Richard*, l., (*2003*), " Management", 6th ed., Thomson South Western publishing company New York.
١٣.David, Fred, (2009), "Strategic Management- Concepts and Cases", 12th ed., Prentice - Hill Pearson Education International Inc. U.S.A.
14.Eccles, Robert, G., *Eccles, (1991),* "The Performance Measurement Manifesto".
15.Hamel & A., *Heene*, (1994), "Competence-based competition prentice: Wiley", (Eds.).
16.Hitt, Micheel .A & Hoskisson. Duane, R., (2008), "Management of Strategy, Concepts and Cases "International student Edition, USA.
17.Hofer, C.W., (1983), "A new Measure for Assessing Organizational Performance، Advances In Strategic Management", New York: McGraw.
18.Ireland, R., Duane & Webb, Justin W., (2007), "Strategic Entrepreneurship :Creating Competitive Advantage through streams of innovation", "Science Direct, Business Horizons,Vol.50,Issue 1.
19.Johnson, G. & Scholes, K., (1997), "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases", 4th ed., Prentice-Hall, New York.
20.Khandeka, Aradhana & Sharma, Anuradha, (2005),"Managing Human Resource Capabilities for Sustainable Competitive Advantage: An empirical analysis from Indian global organizations" , Education + Training , Vol. 47 Iss: 8.
21.Kotler, Philip & Armstrong, G., (1999), "Marketing/An Introduction", 2thed, New Jersey, prentice Hall.
22.Lawler, Edward,(2010),"How the Development of *core Competencies* and Organizational Capabilities", Hall, New Jersey.
23.Noe, Raymond A., Hollenbeck John R., Gerhart Barrt , & Wright Patrick M., (2011), "fundamental of Human Resource Management", 6th ed , McGraw-Hill Irwin, New York.
24.Prahalad, C. K. & Hamel, Gary, (1990), "The Core Competence of the Corporation", Business Review.
25.Pride, M. W. and Ferrell, O. C., (2000), "Marketing Concepts and Strategies", Houghton Mifflin Company, Boston.
26.Robbins, S. P., (2003), "Organizational Behavior", Prentice-Hall, New Jersey.

27. Ross, Mann, (2011), "System Evaluating the Management of Enter price" Idea Group Publishing: - Hill.
28. Simons, Robert P., (2000), "Performance Management and control system for Implementing strategy: text and case".
29. Spector, E., (1997), "Job Satisfaction Application: Assessment Causes and Consequences", Thousand Oaks, U.S.A.
30. Thompson, A. and Strickland, A. J., (1996), "Strategic Management: Concepts and Cases", 9th ed., Richard Irwin Publishing, New York,.
31. Tuggle, F., (1998), "rganizational Process and Organizations Effectiveness", Forbes.
32. Venkatraman, N., & Ramanujam, V., (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: Comparison of Approaches", Management Review, vol.11, N 4.
33. Woo, C., and Willard, G.,(1983), "Performance", Paper Presented at the 23rd Annul National Meeting of Academy of Managers, Dallas.
34. Wright, P., Kroll, M. J., & Parnell, J. A., (1998), "Strategic Management: Concepts", 4th ed., Prentice-Hall, New Jersey.