

جامعة الإسراء
Isra University

أثر التغيير التنظيمي على الابتكار الاستراتيجي في المستشفيات
الأردنية الخاصة

أعدت من قبل

انتصار فرحان الدروبي

أشرف عليها

الدكتور بلال خلف السكارنة

قدمت هذه الرسالة

الى كلية الاعمال كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في
إدارة الأعمال

آب 2020

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها : أثر التغيير التنظيمي على الابتكار الاستراتيجي في المستشفيات الأردنية الخاصة .

وقد أجزت هذه بتاريخ : 2020/8/26

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم	عضوية اللجنة	جهة العمل	التوقيع
د. بلال السكارنه	رئيساً ومشرفاً	جامعة الإسراء	
أ.د. زكريا الدوري	مناقش داخلي	جامعة الإسراء	
د. فادي طاهر قطيشات	مناقش خارجي	جامعة البلقاء التطبيقية	د. فادي طاهر قطيشات

جامعة الإسراء

التفويض

أنا انتصار فرحان الدروبي أفوض جامعة الإسراء بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو الشركات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.



التوقيع:

التاريخ: ٢٠ / ٨ / 2020

شكر وتقدير

بعد حمد الله وشكره وعظيم فضله بأن منحني القدرة والصبر لإنجاز هذا العمل المتواضع، أقدم امتناني لكل من أعلمني وعلمني، على وجه الخصوص، الدكتور بلال السكارنة، الذي سعى جاهدا لإنتاج هذا العمل بطريقة مثلى، هو الذي قام بتقييم هذا العمل، بطريقة جيدة لإرشادي في جميع مراحل الدراسة، حيث وجدت في تعليماته حرص المعلم الذي يدفع ثمار جيدة إن شاء الله...

كما أعرب عن خالص شكري وتقديري للأساتذة وكافة أعضاء لجنة المناقشة على لطفهم وقبولهم مناقشة وتقييم دراستي.

كما أتقدم بالشكر والامتنان لكل من زودني بالمعرفة والمعرفة، وأعطاني النصيحة والإرشاد، وإلى ذلك الصرح العلمي السامي الذي تمثله جامعة الاسراء، ممثلة بالاساتذة والإداريون، والذين يحافظون على هذا الصرح العلمي القديم ... وجميع أساتذتي الكرام الذين لم يحجبوني. بالمعرفة.

الاهداء

الى من علمني النجاح والصبر... الى من أفقده في مواجهة الصعاب ولم تمهله الدنيا لأرتوي من

حنانه ..أبي رحمه الله .

الى ينبوع الحنان والعطف الى التي تحمل بسمه الزهر في شفيتها وروعة الحب في مقلتها وجنة ربي

تحت قدميها الى التي تنتظر نجاحي لتحضني في آخر الطريق .. أُمي الغالية أطل الله في عمرها.

إلى أساتذتي الكرام، الذين منهم استقيت الحروف، وتعلمت نطق الكلمات، وصياغة العبارات،

والاحتكام إلى القواعد في مجال تخصصي.

اللهم اني اسألك خير النجاح وخير العلم وخير الثواب وخير الحياة وخير الممات وثبتني يا رب وثقل

موازيني وحقق آمالي وارفع درجتي .. وأسألك العلا في الجنة وصل اللهم على سيدنا محمد وعلى آله

وصحبه وسلم تسليما كثيرا .

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الرسالة
ب	تفويض الجامعة
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الاهداء
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الاشكال
ك	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الانجليزية
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1	1-1 المقدمة
2	2-1 مشكلة الدراسة اسئلتها
4	3-1 اهداف الدراسة
4	4-1 أهمية الدراسة
6	5-1 فرضيات الدراسة
7	6-1 أنموذج الدراسة
8	7-1 حدود الدراسة
8	8-1 التعريفات الإجرائية
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
12	1-2 الإطار النظري
12	1-1-2 التغيير التنظيمي
26	2-1-2 الابتكار الاستراتيجي
37	2-2 الدراسات السابقة
37	1-2-2 الدراسات العربية

43	2-2-2 الدراسات الإنجليزية
الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات	
50	1-3 مقدمة
50	2-3 منهجية الدراسة
51	3-3 مجتمع وعينة الدراسة
51	4-3 أداة الدراسة
53	5-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
54	6-3 صدق وثبات الاستبانة
64	7-3 خصائص أفراد العينة الديمغرافية
الفصل الرابع: النتائج واختبار الفرضيات	
66	1-4 مقدمة
66	2-4 الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة
75	3-4 الاختبارات القبليّة للتأكد من بيانات الدراسة
79	4-4 اختبار فرضيات الدراسة
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
90	1-5 مقدمة
90	2-5 النتائج ومناقشتها
93	3-5 التوصيات
قائمة المراجع	
94	اولاً : المراجع باللغة العربية
100	ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية
الملاحق	
102	ملحق (1) أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة
103	ملحق (2) استبانة الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
52	مقياس ليكرت الخماسي	
53	معالجة مقياس ليكرت الخماسي	
56	التحليل العاملي لفقرات بعد الثقافة	
57	التحليل العاملي لفقرات بعد الهيكل التنظيمي	
58	التحليل العاملي لفقرات بعد التكنولوجيا	
59	التحليل العاملي لفقرات بعد الموارد البشرية	
60	التحليل العاملي لفقرات بعد الابتكار الإداري	
61	التحليل العاملي لفقرات بعد الابتكار التسويقي	
62	التحليل العاملي لفقرات بعد الابتكار التقني	
63	ثبات الاستبانة وقيم كرونباخ ألفا	
64	الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة	
66	الإحصاء الوصفي لبعده الثقافة	
68	الإحصاء الوصفي لبعده الهيكل التنظيمي	
69	الإحصاء الوصفي لبعده التكنولوجيا	
70	الإحصاء الوصفي لبعده الموارد البشرية	
72	الإحصاء الوصفي لبعده الابتكار الإداري	
73	الإحصاء الوصفي لبعده الابتكار التسويقي	
75	الإحصاء الوصفي لبعده الابتكار التقني	
76	اختبار معامل الالتواء	
77	اختبار التعددية الخطية المشتركة	
78	مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات	
79	نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى	
81	نتائج اختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى	

84	نتائج اختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية	
87	نتائج اختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة	

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
7	أنموذج الدراسة	1

أثر التغيير التنظيمي على الابتكار الإستراتيجي في المستشفيات الأردنية الخاصة
إعداد الطالبة

انتصار فرحان الدروبي

إشراف

الدكتور بلال خلف السكارنة

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر التغيير التنظيمي على الابتكار الإستراتيجي داخل المستشفيات الأردنية الخاصة، أما عينة الدراسة فتكونت من (160) مستجيباً من كافة العاملين وكافة المستويات الادارية في هذه المستشفيات والبالغ عددها (12) مستشفى عينة الدراسة، وقد تم اعتماد الاستبانة الالكترونية بدلاً من الاستبانة التقليدية، واستخدمت الباحثة الاساليب الوصفية في تحليل البيانات، وتم اختبار الفرضيات باستخدام الانحراف المعياري واختبار معامل الثبات واختبار معامل الالتواء والتفرطح وتحليل الانحدار البسيط. وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها: مستوى التغيير التنظيمي بالثقافة كان مرتفعاً وتدل هذه النتيجة على أن إدارة المستشفيات المبحوثة تركز على الثقافة التنظيمية الخاصة بها وتشجع على التغيير بالثقافة التنظيمية بشكل يؤدي إلى تحسين كفاءة العمل في هذه المستشفيات، وأن مستوى اهمية الابتكار الادارية كان مرتفع وتدل هذه النتيجة على اهتمام المستشفيات الخاصة الاردنية بالابتكار الاداري وتركز عليه وتقوم بتطوير مهارات العاملين الادارية حتى يستطيعوا الوصول الى افكار خلاقة وجديدة يمكن استخدامها في الناحية الادارية، وأن مستوى الابتكار التسويقي كان مرتفعاً وتدل هذه النتيجة على ان المستشفيات تقوم باستثمار امكانياتها ومواردها لتحقيق تسويق مبتكر لمنتجاتها وخدماتها وايضا استثمار الافكار الجديدة في الوصول الى افضل مستوى للعملية التسويقية بكافة مراحلها، مستوى الابتكار التقني كان مرتفعاً وهذا يدل على اهتمام المستشفيات الخاصة الاردنية بالابتكارات التقنية خصوص في الادوات الجديدة التي تقوم بتحسين المخرجات الطبية للمرضى وايضا تدل هذه النتيجة على اهتمام المستشفيات بتدريب العاملين على احدث التقنيات. وعلى ضوء نتائج الدراسة فقد قدمت الباحثة العديد من التوصيات أبرزها: إهتمام المستشفيات الخاصة الاردنية في محافظة عمان بشكل أكبر بالموارد البشرية لأسهامها في الابتكار الاستراتيجي، ان يتضمن التغيير في الموارد البشرية تغييراً مستند الى الجدارات والكفاءات المعرفية والمهنية، التوصية بإنشاء لجان متخصصة بالتغيير التنظيمي لقياس عملية التغيير في كافة مراحلها وتصويب الاخطاء الناجمة من خلال العملية .

الكلمات الافتتاحية: التغيير التنظيمي، الابتكار الإستراتيجي، المستشفيات الخاصة، الاردن.

The Impact of Organizational Change on Strategic Innovation in Jordanian Private Hospitals

Prepared By:

Intesar Farhan AlDroubi

Supervised By:

Dr. Bilal Khalaf Al-Sakarneh

Abstract

The current study aimed at identifying the impact of organizational change on strategic innovation in Jordanian private hospitals. As for the study sample was consisting of (160) respondents from all employees and all administrative levels in these hospitals, which are (12) hospitals representing the study sample. The electronic questionnaire was adopted instead of the traditional questionnaire, and the researcher used descriptive methods to analyze the data, and the hypotheses were tested using standard deviation, stability factor test, torsion and kurtosis coefficient test, and simple regression analysis.

This study has come out with a number of results importantly:

The level of organizational change in culture was came at "high" level and this result indicates that the researched hospital administration focuses on its organizational culture and encourages change in organizational culture in a way that leads to improving the efficiency of work in these hospitals. The level of administrative innovation was came at "high" level and this result indicates that interest of Jordanian private hospitals in administrative innovation and focuses on it, and develops the skills of administrative workers so that they can access creative and new ideas that can be used in the administrative aspect.

The level of marketing innovation was came at "high" level and this result indicates that hospitals invest their capabilities and resources to achieve innovative marketing of their products and services and its services, as well as investing new ideas in reaching the best level of the marketing process in all its stages, the level of technical innovation was came at "high level" and this indicates the interest of Jordanian private hospitals in technical innovations, especially in the new tools that improve medical outcomes for patients. This result also indicates the hospitals 'interest in training workers in the latest technologies.

In the light of the study results, the researcher has come out with a number of recommendations, most importantly: Jordanian private hospitals in Amman governorate have to pay more attention to human resources for their contributions to strategic innovation, that the change in human resources includes a change based on competencies and knowledge and professional competencies, recommend the establishment of committees specialized in organizational change to measure the process of change in all its stages and to correct the errors resulting through the process.

Key words: Organizational Change, Strategic Innovation, Private Hospitals, Jordan.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة

أصبح الابتكار سمة مميزة في المنظمات المعاصرة حيث يقدم لها الحلول المثلى في عالم مليء بالتحديات التي يفرضها نظام العولمة الجديد والمنافسة الشديدة بين الشركات والتغيير التقني بالإضافة إلى ثورة المعلومات وإزالة الحواجز التجارية ، ووضعها على المحك ، الأمر الذي تطلب توفير قدرات ابتكارية قادرة على مواجهة هذه التغييرات المتسارعة ، وفي هذه الحالة أصبح الابتكار وظيفة أساسية في المنظمات الحديثة.

وهي من أهم وأبرز القضايا التي تحتلها المنظمات حالياً هي قضية التغيير التنظيمي، حيث أنها تتعامل مع الظروف البيئية التي تتميز بديناميكية وسرعة وشدة التغيير، في ضوء تمثيل المنظمة كنظام مفتوح، ينمو ويتطور ويتعامل مع فرص وتحديات بيئته التي تنشط الأمن. ما يعني الصلابة وغياب التغيير، بل بالأحرى التكيف مع الظروف والظروف المحيطة به، الأمر الذي يتطلب من المنظمة مواجهة تحديات التغيير التنظيمي، ليس سهلاً، ولكنه يتطلب منها اعتماد استراتيجيات قوية تسمح لها بالاستمرار في الضوء من حاجتهم للتغيير المستمر للحفاظ على وضعهم التنافسي وتطورهم في حاضرهم ومستقبلهم.

بالإضافة الى اننا نعيش في عالم مليء بالتغيرات الجذرية والتحويلات ذات التردد العالي والسريع جداً، وهذا يرجع إلى الابتكارات التكنولوجية، مما يجعل المؤسسات تبحث باستمرار عن كل ما هو جديد، في وقت يجعل الاستقرار فيه مستحيلاً في كافة المحاور التنظيمية، بما في ذلك التغيير

التنظيمي، وهو عنوان الدراسة. وفيها، سنركز على بعض أبعاد التغيير التنظيمي (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية) والتي تؤثر بدورها على الابتكار الاستراتيجي في أبعاده (الابتكار الإداري، الابتكار التسويقي، الابتكار التقني).

تتأثر المؤسسات ، كنظم مفتوحة ، بالبيئة المحيطة. تمتلئ هذه البيئة بمتغيرات وعوامل بيئية متنوعة ، وهي تتغير باستمرار. لذلك ، تحتاج هذه المنظمات إلى التغيير والتطوير استجابةً للمتغيرات البيئية الجارية ، وتعاني المنظمات من تغييرات بسبب التغيرات في عواملها البيئية الداخلية، وتختلف درجة التغيير من منظمة إلى أخرى مع مدى التغيير في بيئتها من جهة أخرى وقدرته على الاستجابة لهذا التغيير من ناحية أخرى (دودين، 2014).

ويرى بوبعه (2011) أن المنظمات أكدت من خلال خبرتها، أنها لا تستطيع الحفاظ على موقعها التنافسي في السوق إذا اعتمدت التقليدية في عصر الثورة التكنولوجية والعولمة الاقتصادية بحيث تبقى المؤسسات في مجال المنافسة لاعتماد الابتكار في استراتيجياتها، وهي واحدة من أهم الركائز لبناء وتعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، يمنح للمؤسسات ميزة تنافسية طويلة الأجل.

في هذه الدراسة سنتناول الباحثة القطاع الصحي كمجتمع دراسة (مستشفيات) حيث أنه من أهم القطاعات الأساسية لتقدم المجتمع ، بالإضافة إلى أنه يقوم على تقديم خدمات الرعاية الصحية للمجتمع والتعلم ، وان هذا التقدم السريع في هذه الخدمات جعل المنظمات تعيد النظر في إعداد استراتيجيتها لتحقيق أهدافها. إن مدى قوة المستشفيات في خططها الاستراتيجية ، وميزتها التنافسية ورؤيتها المستقبلية ستكون أكبر فائدة للجمهور من الرعاية والخدمات الصحية.

1-2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على موضوع التغيير التنظيمي والذي يعد من الأمور المهمة في حياة المنظمات فهو عملية لها خطوات واضحة ويوجد العديد من العوامل التي تؤثر في هذا المفهوم ومنها الابتكار الاستراتيجي وغيرها في المخطط التنظيمي. وتكمن مشكلة الدراسة في بيان أهمية التغيير التنظيمي وأثره على الابتكار الاستراتيجي في المستشفيات من خلال بيان أثر التغيير التنظيمي على الابتكار الاستراتيجي والإجابة عن الأسئلة التي تضعها الفرضيات المتوقعة، بالإضافة لدراسة التغيير التنظيمي في مختلف أبعاده (الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية) وتأثيره على الابتكار الاستراتيجي بأبعاده (الإداري، التسويقي، التقني) في المستشفيات الأردنية الخاصة بمحافظة عمان.

وعليه فإنه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية من السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التغيير التنظيمي بأبعاده (الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية) على الابتكار الاستراتيجي بأبعاده (الإداري، التسويقي، التقني)؟

ويشتق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر التغيير التنظيمي بأبعاده (الثقافة الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية) على

الابتكار الإداري في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان؟

2. ما أثر التغيير التنظيمي بأبعاده (الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية) على

الابتكار التسويقي في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان؟

3. ما أثر التغيير التنظيمي بأبعاده (الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية) على ابتكار التقني في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان؟

3-1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى بيان الأثر النوعي للتغيير التنظيمي على الابتكار الاستراتيجي في المستشفيات الأردنية الخاصة بمحافظة عمان، وتهدف أيضا الى التعرف على الأعمال والدراسات التي تناولت نفس الموضوع، والاستفادة منها، وإفادة الدراسات اللاحقة لها، وذلك من خلال:

1. تقديم الاطار النظري الذي يضم أهم العناصر التي تضمنتها الأدبيات والدراسات فيما يخص التغيير التنظيمي والابتكار الاستراتيجي.
2. التعرف على مستوى التغيير التنظيمي في المستشفيات الأردنية الخاصة بمحافظة عمان.
3. ابراز دور التغيير التنظيمي في تحقيق الابتكار الاستراتيجي.
4. التوصل الى نتائج التي يمكن من خلالها الاستفادة منها لتحسين أداء المنظمات إن وجد ذلك.
5. تقديم التوصيات والاقتراحات التي من شأنها تساعد وتساهم في نجاح واستمرار المنظمات في عصر التطور المستمر إن امكن ذلك.

4-1 أهمية الدراسة

إن أهمية هذه الدراسة تأتي من خلال بيان أثر التغيير التنظيمي على الابتكار الاستراتيجي وإضافة الجديد على ما جاء بالدراسات السابقة لها، كما تحاول هذه الدراسة أن تضيف الى المكتبة العربية ما كتب عن الدراسات التنظيمية والاستراتيجية والنتائج المترتبة منها، وستقوم هذه الدراسة بتتبع نتائج الدراسات السابقة لها والإضافة عليها أن أمكن ذلك، كما وتأتي أهمية هذه الدراسات في انفرادها

في تبني هذا الموضوع المركب في عنوانه بداية من محاولتها تعريف الاستراتيجيات والهيكليات التنظيمية ثم دراسة الآثار المترتبة عليها وكيفية الربط بينهما وبناء التفوق الاستراتيجي ومواجهة التغيرات والتطورات البيئية، بالإضافة الى ذلك، فإن أهمية الدراسة الحالية تتبع بما يلي :

الأهمية النظرية والتمثلة في:

1. بسبب أهمية الابتكار والتغيير في المنظمات هناك حاجة الى تحديد الإطار النظري لكل من المتغيرين التغيير التنظيمي والابتكار الاستراتيجي لتوضيحهما والاستدلال عليهما.
2. التأكيد على أهمية ودور التغييرات التنظيمية الواجب إحداثها وإدخالها لزيادة فعالية واستمرارية المنظمة.

الأهمية العملية والتمثلة في:

1. القطاعات المبحوث المتمثلة بالمستشفيات الأردنية الخاصة بمحافظة عمان بوصفها منظمات خدمية تسعى لتحقيق رضا العملاء وخدمة المجتمع.
2. محاكاة الدراسة الحالية كلا من النظرية والتطبيق معا عما تقدم من محاولات للربط والتفاعل بين التغيير التنظيمي والابتكار الاستراتيجي من أجل اكتشاف نوع العلاقة ومستوى الدلالة المعنوية من الناحية الإحصائية.

1-5 فرضيات الدراسة

للإجابة على مجمل التساؤلات المطروحة، تم اقتراح الفرضيات التالية بهدف مناقشتها ومن ثم

الحكم على مدى صحتها:

الفرضية الرئيسية: H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي بأبعاده (الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية) على الابتكار الاستراتيجي المتمثل بأبعاده (ابتكار اداري، ابتكار تسويقي، ابتكار تقني) في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) يشق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

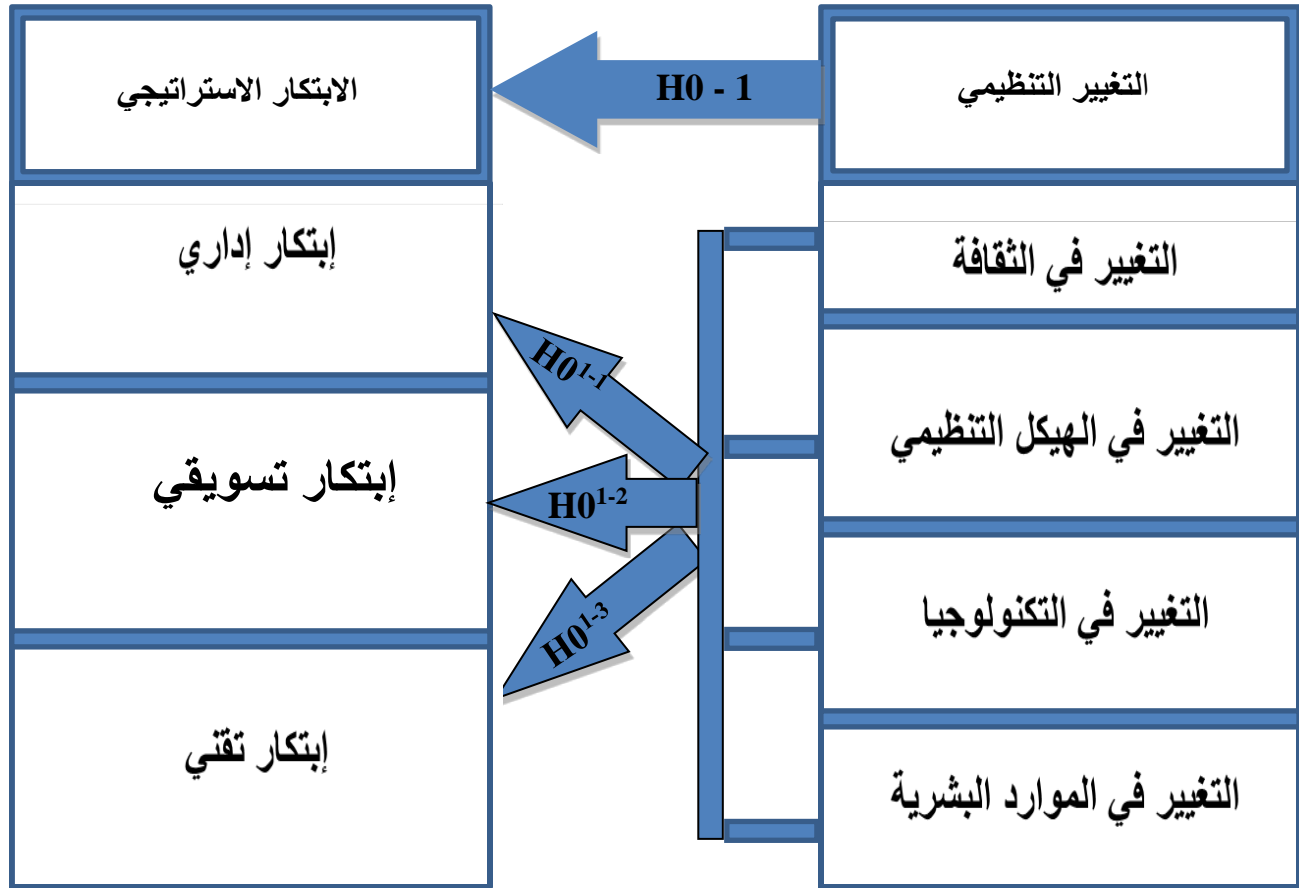
H0¹⁻¹: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي بأبعاده (الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية) على الابتكار الإداري في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H0¹⁻²: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي بأبعاده (الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية) على الابتكار التسويقي في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H0¹⁻³: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي بأبعاده (الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية) على الابتكار التقني في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

6-1 نموذج الدراسة :

الشكل (1 - 1) أنموذج الدراسة



أنموذج الدراسة من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر التالية

المصدر	المتغير
بواشريه وقوجيلي (2017)	التغيير التنظيمي
الحياري (2019)	الإبتكار الإستراتيجي

1-7 حدود الدراسة:

الحدود المكانية: المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان والتي يبلغ عددها (43) مستشفى حسب قوائم وزارة الصحة، واقتصرت الدراسة على (12) مستشفى كعينة عشوائية وحسب التوزيع الجغرافي للعاصمة عمان.

الحدود البشرية: العاملين من المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا للمستشفيات التي اقتصرت عليها الدراسة.

الحدود الزمانية: المدة الزمانية التي ستستغرق لإنجاز الدراسة والتي من المتوقع أن تستغرق أربعة شهور، من بداية عام 2020م.

1-8 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية:

التغيير التنظيمي: Organizational change

هو تغيير مخطط يهدف إلى مساعدة أفراد المنظمة على القيام بالمهام المطلوبة منهم بشكل أفضل لأنه يعتبر جهداً طويلاً للأجل لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتجديد عملياتها من خلال تحقيق تنمية شاملة في المناخ السائد في المنظمة مع التركيز بشكل خاص على زيادة الفعالية في العمل (عرفه، 2011).

وتعرفها الباحثة اجرائياً بأنه عملية من التجريب والتكيف التي تهدف الى ملائمة قدرات التنظيم مع حاجات واملاءات البيئة الديناميكية.

التغيير في الهيكل التنظيمي:

هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وذلك عن طريق إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، فأى تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة يكون منطلق من أهداف طويلة المدى للمنظمة(سويسي والخفاجي، 2014).

التغيير في التكنولوجيا:

هو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، أي استعمال الطرق الحديثة لتحويل المواد الى منتجات أو لتحسين الخدمات، أي ان التغيير في التكنولوجيا هو تغيير يشمل التغييرات في المعدات والأساليب المستعملة في الإنتاج وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة وفي تحسين طرق تدفق العمل(سويسي والخفاجي، 2014).

التغيير في الثقافة:

هو عملية تحول تشمل سلوك الأفراد وهياكل التنظيم، ونظم الأداء وتقويمها والتكنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة(عماد الدين، 2004).

التغيير في الموارد البشرية:

وهو يعد من أكثر العناصر أهمية في المنظمة، فالإنسان هو العنصر الموجه لما له دور بارز في عملية التغيير، فالتغيير هنا يهدف الى تعديل سلوك الموظفين واتجاهاتهم وإدراكاتهم وخصائصهم وتحفيزهم لتحسين العمليات (Hellrieg et al , 2001).

الابتكار الاستراتيجي: Strategic innovation

يشير الابتكار الاستراتيجي على أنه إعادة تصميم العمليات والمنتجات لتمكنها من تقديم (Seybold,2014) الأفضل لعملائها ويؤدي الابتكار الاستراتيجي الى تحقيق الميزة والتميز الاستراتيجي حيث يؤدي الى تحسينات مستمرة في القيمة والجودة للزبائن والمنظمة، وكما يساعد في الوصول أسواق جديدة(الحياري، 2019).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: إنها استراتيجية استباقية للفكرة الجديدة وللسوق. وإذا كان الشيء المهم هو أن تكون المؤسسة استباقية للسوق، فإن الأهم وفقاً لهذه الاستراتيجية هو أن تكون استباقية للعناصر الثلاثة معاً، على الرغم من أن هذا غير ممكن في جميع الحالات لأنه يعتمد على سرعة وإنتاجية أفكار جديدة وسرعة تسويق المنتجات الجديدة.

الابتكار الإداري:

ينظر له بأنه "العملية التي يترتب عليها فكرة أو ممارسة أو خدمة جديدة يمكن ترتيبها واعتمادها من قبل موظفي المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار بحيث ينتج عنها إحداث نوع من التغيير في بيئة وعمليات أو مخرجات المنظمة وقد عرفت المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير الابتكار بأنه "عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية او خيالية ووضعها في طرق جديدة تفيد المنظمة"(علي، 2011).

الابتكار تسويقي:

عرف على أنه افكار جديدة تمس مختلف عناصر المزيج التسويقي: المنتج، السعر، الترويج، التوزيع وبحوث التسويق (البكري، 2014).

الابتكار التقني:

هي تلك العمليات المتعلقة بما هو جديد ومفيد فيما يخص المنتجات بمختلف أنواعها، وأساليب

الإنتاج (مرعي، 2012).

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

1-1-2 التغيير التنظيمي:

عند الحديث عن المنظمات التي تتميز بالكفاءة والميزة التنافسية، فإنه من الضروري أن تؤخذ في الاعتبار في استراتيجياتها وفلسفتها التنظيمية، وعلى رأسها التغيير التنظيمي، أحد أهم العوامل التي تؤثر على العمل، ولأهمية هذا الجانب، ذكر المهتمون العديد من التعريفات التي تتناول هذا المفهوم. تحدث التغييرات التنظيمية عندما تتوي أي منظمة تغيير استراتيجيات أعمالها أو غيرها من تغيير أصولها المادية. مثل هذه التغييرات تجعل المنظمات أكثر إنتاجية وكفاءة (Mourfield, 2014).

يعد التغيير التنظيمي عملية للتجديد الذاتي والتي تسعى المنظمة من خلاله الى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصداً وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح، أو قد يصيب الأفراد أو المعدات، فلا بد منه لكي تبقى المنظمة محافظة على حيوتها ومصداقيتها ولتكون قادرة على التكيف والتجاوب في ظل الظروف والأزمات الصعبة والتطورات السريعة (عرفة، 2012).

أولاً : لمحة تاريخية عن تطور التغيير التنظيمي

أدت التحولات البيئية الى التعديل وفقاً للمعيار الزمني للتفكير في كيفية قيادة التغيير، فقد تطورت أساليب الإدارة في المجال الاجتماعي والاقتصادي على النحو التالي: (Michel and Olivier, 2003)

1- التغيير هو نموذج تنظيمي للنمو (1950 لأواسط 1960):

تم تعريف التغيير على أنه نمو تنظيمي باعتباره مرادفاً لتعظيم الأرباح وذلك على أساس محركات ودوافع داخلية تستهدف النمو بناءً على التطبيقات التنظيمية والتحسين المستمر لظروف العمل.

2- التغيير في الاستجابة للبيئة (1970 إلى منتصف 1980):

وذلك بالنظر إلى التغيير كتهديد يستدعي الرد، فاستجابة الهياكل بالتطورات البيئية لم تعد ضغوط تغيير داخلية بل تحولت إلى الخارج بسبب فتح الأسواق وتزايد المنافسة، وهنا يتم فرض التغيير من خلال الظروف البيئية ويحمل بعداً سلبياً على سبيل المثال (الأزمات)، ففي هذه الفترة اتجهت النظريات نحو البحث عن طرق للاستجابة للعوامل البيئية.

3- التغيير عملية ديناميكية مستمرة (بداية 1990):

هنا أصبح التغيير عملية ديناميكية معقدة حتمية لا مفر منها والتي تمارس باستمرار في المنظمة، مما يجبرها على تطوير نظم الإدارة باستمرار وذلك لتبقى في سياق العولمة وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وزيادة المنافسة، كما حدد carton ثلاث تفسيرات للتغيير الحالي الذي يختلف عن سلفه، بمعرفة ضغوط الزمن وتزايد الضغوط الاقتصادية والاجتماعية وقوة العولمة.

4- التغيير كقدرة للتجديد (أواسط 1990):

تتمثل في أي اتجاه المنظمة للتغيير بناءً على قدرتها، نقاط القوة الداخلية التي تسمح بتشجيع أو تثبيط التغيير.

نرى مما ذكر سابقاً بأن مفهوم التغيير عرف العديد من التطورات بمرور الزمن في كل فترة

اتسم الزمن بوجهة نظر مختلفة للتغيير عن ما سبق، تماشياً مع التغييرات البيئية المميزة.

ثانياً : تعريف ومفهوم التغيير التنظيمي

إن مصطلح التغيير له تاريخ حديث نسبياً وإن إدارة التغيير هي السبيل الوحيد في تطور المنظمات وإستمراريتها.

فالتغيير التنظيمي عرف على أنه محاولة طويلة المدى لإدخال التطوير والتغيير بطريقة يشارك فيها أعضاؤه بصورة جماعية (علي، 2004).

أن اجراء التغيير يعتبر عملية إدارية تقوم على احداث وايجاد التعديلات في أهداف والسياسات الادارية أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما إما ملائمة أوضاع التنظيم، أم استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديده تحقق للمنظمة تقدماً مسبقاً عن غيرها(اللوزي، 2009).

إن التفكير في التغيير الهدف منه التحرك من الوضع الحالي الى وضع أكثر كفاءة وفاعلية في المستقبل فهو تلك العملية التي من خلالها نتعلم ونكتشف الأمور بصورة مستقرة (Robbins,2003)، بحيث يحتاج هذا التغيير الى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة وتمكنه من الوصول وتحقيق الاهداف(الدوري ونجم واخرون، 2010).

وعرفه (megginson, 1989) بأنه تخطيط الجهود لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال دراسة سلوك الأفراد في التنظيم.

ثالثاً: أهمية التغيير التنظيمي

للتغيير التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمة، لأنه أصبح أحد أهم متطلبات التقدم والتطوير بالنسبة للمؤسسات في الوقت الحالي، ولم يعد ينظر للتغيير على أنه طريقة تستخدمها بعض المؤسسات نتيجة لظروف معينة وبمجرد مرورها تعود كل الجهود الى حالة من الركود والإستقرار، فيما

يمكن ملاحظته أن السمة والصفة المشتركة بين المؤسسات المعاصرة هي الضرورة والحاجة للتغيير والتطوير لمواكبة التغييرات المختلفة في بيئتها الخارجية وتظهر أهمية التغيير التنظيمي من خلال النقاط التالية (بوطرفة، 2011):

1. يتفق الخبراء بشكل عام على أن التغيير هو شرط لضمان إستمرارية وفاعلية المنظمة.
 2. يعتبر التغيير ضروري لتحقيق الاستجابة للتغييرات البيئية على سبيل المثال إحتياجات العملاء وتوقعاتهم، التطورات التكنولوجية، التشريعات الحكومية.
 3. يرى المديرون أن التغيير لكونه اداة حيوية وفاعلة لتحقيق نجاح المنظمة، وهم لذلك يشجعون العاملين على تنمية وتطبيق الأفكار التي تساعد على تطوير الأداء وتحسينه.
 4. قد يعكس التغيير الحاجة الى بعض المديرين، وأحد نقاط الدخول لتحقيق التميز الإداري.
 5. يمثل التغيير أداة للاستجابة للضغوط الاجتماعية ومواجهة توقعات فئات المجتمع للمنظمة.
- تكمن أهمية التغيير في حقيقة أنه أصبح أحد أهم المتطلبات لتقدم وتطوير مؤسسات اليوم، ولم يعد يُنظر إليه على أنه طريقة تستخدمها بعض المؤسسات اعتماداً على ظروف معينة، والتي استخدمت بواقع مرة وبذل الجهود للعودة إلى حالة الركود والاستقرار، ما يمكن ملاحظته في الوقت الحاضر منافسة كبيرة بين المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح، الأمر الذي أدى بهم إلى حركة دائمة لا تهدأ مع التغيير والتنمية، لأن السمة المميزة والمشاركة للمنظمات المعاصرة هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغيرات المختلفة في بيئتها الخارجية (جمال، 2014).

رابعاً: خصائص التغيير

للتغيير التنظيمي خصائص عديدة نذكر بعضا منها: (جمال، 2014)

1. التغيير أمر حتمي: يقول علماء الاجتماع أن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه، وذلك لأن التغيير أمر حتمي وضروري وهذا يتماشى مع طبيعة الأمور والأشياء ولا شيء يبقى على حالة ودوام الحال من المحال، وهذا واضح في عالم اليوم حيث أصبح فيه التغيير قاعدة وليس استثناء فالعصر الذي تعيش فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغيير في مختلف الجوانب الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية والقانونية مما يجعل الكثير يسميه عصر التغيير.

2. التغيير حركة تفاعلية: أي أن حركة التغيير هي حركة ارتقائية وأن المنظمة في طور التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية تنتقل بها من الوضع الحالي الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة تجاه الموقف والوضع المطلوب أو المستهدف والذي تأمل في الوصول اليه في المستقبل هو أن هذا التحول يشبه الخط المستمر.

3. التغيير عملية مستمرة: هناك قاعدة تقول أن التغيير عملية مستمرة عبر التاريخ، فالتغيير حالة مستمرة يحدث مع التخطيط المسبق أو بشكل عشوائي وذلك إستجابة للظروف البيئية حيث يكون تدفقه منتظما مثل تدفق المياه على قفزات نوعية أو كمية، وقد يكون بطيئا أو سريعا جذريا أو تدريجيا، إنه احد الظواهر التي تتصف بالإستمرارية والديمومة ذلك أن المنظمات تعمل في بيئة داخلية وخارجية تتميز بالحركة وعدم الثبات خصوصا بيئة العصر الحالي حيث أن السمة الغالبة عليها هي سمة التغيير المستمر.

4. التغيير عملية شاملة: إن اعتبار التغيير كعملية شاملة مع مفهوم النظم التي تؤدي الى نظرة شمولية وكلية أو النظام المعني، لذا يتعامل التغيير مع المنظمة ككل فالتغيير عبارة عن إستراتيجية تدير المنظمة بأكملها وتسعى الى إحداث تغييرات في جميع جوانبها وبالتالي يختلف التغيير عن

التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية وهي تعتبر تغييرات جزئية كما أن وجهة النظر المنهجية للتغيير أن المنظمة تتكون من أنظمة فرعية متشابكة ومتفاعلة وأن إجراء تغييرات في أحد أنظمتها يؤثر على جميع النظم الأخرى بدرجات متفاوتة.

كما يمكن إجمالي الخصائص التي يتمتع بها التغيير التنظيمي فيما يأتي(جرادات، 2013):

1. يحتاج التغيير التنظيمي الى التخطيط والإدارة وذلك لا يحدث بشكل عشوائي ولا يحدث التغيير بإعزاله عن الأفراد، كما أنه لا يتوقف دور المديرين في عملية التغيير عند التخطيط والتنفيذ فقط بل يشمل ايجاد البيئة المناسبة للتغيير والتعلم والمخاطرة وتطوير الموظفين وذلك من أجل تحمل المسؤولية لتحديد الحاجة الى التغيير وتنفيذه.
2. يتكون التغيير من عدة مراحل والمتمثلة في مرحلة الإستكشاف، التخطيط والعمل وأخيرا مرحلة التكامل التي تبدأ بعد نجاح التغيير ليتم تنفيذه بعد ذلك.
3. التغيير التنظيمي هو عملية مستمرة وعمل مخطط ومسؤولية إدارية بناء على مفهوم الأنظمة المفتوحة والمعتمدة على مشاركة العاملين في الإدارة.

خامساً: اسباب التغيير التنظيمي:

هناك العديد من الأسباب والدوافع التي تتطلب من المنظمة إجراء تغيير تنظيمي، تختلف هذه الأسباب وفقاً لظروف وهدف المنظمة وبناء عليه سنذكر أهم أسباب التغيير التنظيمي على النحو التالي(عرفه، 2011):

1. الحفاظ على الحيوية النشطة الفاعلة:

يؤدي التغيير الى انتعاش الآمال والتفاؤل، فتظهر المبادرات وتنبتق الآراء والإقتراحات الفردية والجماعية ويزداد الشعور بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، وبالتالي تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناتجة عن الإستقرار والثبات على المدى الطويل.

2. التنمية في القدرة على الإبتكار:

التغيير يحتاج دائما الى جهد للتعامل معه، سواء كان التعامل بشكل ايجابي مع التكيف او السلبي مع الرفض وكلا النوعين يتطلبان إيجاد أدوات وطرق ووسائل وأساليب مبتكرة وثم يقوم التغيير على تنمية وتطوير القدرة على الإبتكار في الأنماط والشكل والمضمون.

3. إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

التغيير يفجر المطالب ويثير الرغبات ويعمل على تنمية الدوافع والحوافز نحو الوصول في التقدم وتحسين الوضع المادي والمعنوي للأفراد من خلال ما يلي:

- إصلاح وعلاج العيوب والأخطاء التي حدثت والمشكلات الناتجة عنها.
- عمليات تجديد واستبدال قوى الإنتاج التي تم إستهلاكها، وأصبحت غير قادرة على الإنتاج والعمل.

- تطوير شامل ومتكامل يعمل على أساس تطبيق أساليب الإنتاج الجديدة.

4. زيادة المستوى في الأداء:

- يعمل التغيير على تحقيق أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسات التشغيلية عبر:
- إكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي تؤدي الى إنخفاض في الأداء مثل الإسراف والفاقد والضائع.

- معرفة نقاط القوة والتأكيد عليها مثل الدوافع وتحسين بيئة العمل.

وترى الباحثه أن هذه التغييرات تحكم المنظمات التي تحتاج إلى التكيف والتغيير، وأن المنظمات المتحجرة، التي لا يمكنها العمل على التغييرات المحيطة بالمصير المظلم للتخلف والشيخوخة، تواجه ذلك.

بناءً على هذه الأسباب الدافعة للتغيير التنظيمي والتطوير، يتم تحديد أهداف هذا التطوير، أي يتم تحديد أهداف التنمية بناءً على طبيعة الأسباب الخارجية أو الداخلية.

سادساً: أنواع التغيير التنظيمي:

هناك العديد من التصنيفات التي تم تطويرها لتحديد أنواع التغيير التنظيمي وفقاً للمعيار المستخدم في التصنيف حيث نذكر بعضاً منها:

أولاً: إذا كان التخطيط يعتمد معياراً، فيمكننا التمييز بين التغيير المخطط له والتغيير غير المخطط له أو التلقائي (الشماع، 2005):

- التغيير المخطط له: يمثل التغيير الذي يتم بطريقة مخطط لها وفقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة بالمنظمة من خلال فعل ارادي من الشخص بدرجات متفاوتة من تدخله، وقد عرفه بأنه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه كتحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صورة تطورها المتوقعه.

وأشار الشماع إلى مفهوم التغيير في المنظمة أنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تنفيذية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي، وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق.

- التغيير الغير مخطط(التلقائي): هذا النوع يمثل التغيير الذي يحدث بسبب العوامل الطبيعية أو البيولوجية، وبدون تدخل بشري حيث يتم تنفيذه بشكل مستقل عن رغبة المنظمة ويحدث نتيجة للتطور والنمو الطبيعي كازدياد عمر العمال. . . . الخ.

ثانيا: اذا تم اعتماد درجة شمول التغيير كمعيار، يمكننا التمييز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل:

- التغيير الشامل: هو تغيير يشمل كافة أو معظم جوانب ومجالات المنظمة.
- التغيير الجزئي: يقتصر التغيير الجزئي على جانب واحد أو قطاع واحد مثل تغيير الآلات والأجهزة، ويكمن الخطر في التغيير الجزئي هو أنه قد ينشئ عدم توازن في المنظمة بحيث يحدث تطوير في بعض الجوانب والأخرى متخلفة وبذلك يقلل من فاعلية التغيير، فمثلا تغيير أدوات الإنتاج تحتاج الى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك من متطلباته(العميان، 2004).

ترى الباحثة بان التغيير التنظيمي في أي مؤسسة هو بديهية يجب أن تحدث بمرور الوقت، لأن هذه هي حالة العالم حيث تتغير الأوقات وتقنيات وأساليب الإدارة والتنسيق وأداء الأعمال وتغيرها التنموي، وكل هذا معروف كتغيير أو تطور تنظيمي، وغالبا ما يمكن تقسيم التغيير التنظيمي. بالنسبة للعديد من التصنيفات الرئيسية، لكل منها فئات فرعية.

سابعا: خطوات ومراحل التغيير التنظيمي:

قدم كثير من الباحثين نماذج لمراحل وخطوات التغيير التنظيمي، ومن أهم هذه النماذج ما

يلي(الدوري ونجم وآخرون، 2010):

نموذج " kurtlewin " لإدارة التغيير ويتضمن ثلاث مراحل :

1- اذابة وإسالة الجليد: هذه المرحلة تهدف الى زعزعة وإنهاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية والأفراد في المنظمة وتحريك حالة التوازن التي يوجد فيها الأفراد مما يجعله غير مقاوم للتغيير، وهذا يعني العثور على رغبة وتحفيز الفرد للتغيير وتعلم الإتجاهات والسلوكيات والمهارات الجديدة من خلال القضاء على المهارات والمعارف الحالية والموجودة وهذا ما يتم من خلال مناقشة مخططه بين الافراد ومجموعات العمل والمشرفين على برنامج التغيير والتي تدور حول المشاكل المصادفة والمواجهة وطرق وأساليب المنظمة للتغلب على هذه العقبات.

2- التغيير: عند هذه المرحلة يتعلم الفرد أساليب وأفكارا ومهارات ومعرفة جديدة وسيتصرف الفرد بطريقة جديدة، وهذا يعني تعديلا فعليا وتغييرا في الواجبات والأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي والتسرع الجذري في هذه المرحلة لأن ذلك يؤدي الى ظهور مقاومة التغيير.

3- اعادة التجميد: يتم دمج هذه القيم والسلوكيات والمهارات المكتسبة في مرحلة التغيير الى الممارسات الفعلية وهدف هذه المرحلة هي تثبيت التغيير والإستقرار، أي محاولة الحفاظ على المكاسب لأنه كانت هناك تغييرات في أساليب العمل والسياسات وحصول الأفراد على أنماط جديدة وجيدة فيجب حماية ذلك والحفاظ عليه أو ما يسمى بتجميد الوضع وضمان إستمراره وإستقراره.

وترى الباحثة بانه يتم أيضا في هذه المرحلة التغيير لتحسين أنماط معينة من السلوكيات والتصرفات المحددة للأفراد أو الجماعة أو المنظمة مثل مهارات الإتصال والقدرة على التأثير والقيادة، مهارات صنع القرارات الفردية والجماعية، مهارات التخطيط والمتابعة والتحكم، المهارات الفنية المتخصصة في مجال العمل، فلتحقيق أهداف التغيير يتطلب تنفيذ التغيير توافر الوسائل والأدوات للتغيير وتحديد أدوار المشاركين في تطبيق وإستخدام الأدوات الخاصة بالتغيير ويتم تحديد عمل كل

شخص متعلق بعملية التغيير من قبل العمال والمشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين في التأثير على عملية التغيير.

أبعاد التغيير التنظيمي:

بحثت هذه الدراسة أثر التغيير التنظيمي على الابتكار الاستراتيجي في المستشفيات الأردنية الخاصة، وتم إختيار اربعة ابعاد رئيسية في دراسة التغيير التنظيمي والذي يعد أحد أهم ركائز التطوير والتغيير كما تمت الإشارة لذلك مسبقا. حيث تكونت الدراسة من اربعة ابعاد وعلى النحو التالي:

1- التغيير في الثقافة

ويتمثل هذا البعد بالتغيير في القيم والمعتقدات المشتركة السائدة في المنظمة، فهو عملية داخلية تهدف الى التكيف مع عمليات التغيير داخليا وخارجيا، وتكون نقطة البداية للتغيير هي تحديد ودفع وتعزيز الجوانب السلوكية داخل المنظمة بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، وبالتالي يهدف الى إحداث تعديل في سلوك أعضاء المنظمة في بيئة شفافة تدعمها آليات المنافسة مع ايجاد عقليات جديدة تؤمن بضرورة التغيير وبالسياسات والمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المنظمة. (صورية، 2016)

أصبح التغيير حقيقة واضحة وأمرا حتمياً لكل منظمات الاعمال، خاصة في مثل هذه الظروف البيئية المتجددة، وبشكل لا يمكن تجنبه او تفاديه، لأن العالم من حولنا متغير ومتجدد، فليس للمنظمة

أي خيار سوى اللحاق بركب التطور والتغيير من أجل البقاء والاستمرارية. وقد يأخذ شكل التغيير التعديل، أو التحويل، أو إنعاش الثقافة السائدة. ويذكر Bernick (2001) ان كل شركة بحاجة إلى ان تتعش ثقافتها اليوم وفي المستقبل.

2- التغيير في الهيكل التنظيمي

تحتاج المنظمات مهما كان نوعها الى هيكل يوضح العلاقات التنظيمية المختلفة والإدارية من حيث توزيع في المهام والمسؤوليات والسلطات، ومن غير هيكل تنظيمي مناسب وسليم قد تحدث بعض الخلافات والصراعات والتضارب والتداخل في الإختصاصات مما يعيق تحقيق الأهداف، لذا عندما تتغير الظروف التي تعمل فيها المنظمة فمن الضروري إجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي لكي يتوافق مع الظروف الجديدة(قنديل، 2010).

يمكن تحديد أشكال التغيير في الهيكل التنظيمي في النقاط التالية(ديري، 2010):

- إحداث تغييرات في التنسيق على سبيل المثال بدلا من التنسيق من خلال الرئاسات المشتركة يمكن التنسيق من خلال اللجان.
- تغيير هيكل القوى داخل المنظمة(هيكل السلطة والمسؤولية، نطاق الإشراف. . . . الخ).
- التغيير في الأساس الذي يقوم عليه الهيكل التنظيمي على سبيل المثال من الأساس الوظيفي الى الأساس القائم على نوع المنتج أو تنظيم المصنوفة.
- إعادة تصميم الوظيفة مما يسمح إما بدرجة أكبر من التخصيص أو الإثراء الوظيفي وإعادة صياغة بطاقات الوصف الوظيفي.
- تعديل إجراءات وخطوات العمل.

ذلك أن التغيير في الهيكل التنظيمي يعني المزيد من التوسع في الوظائف المخصصة للوظيفة وكذلك المهام أو يتم تجميع الوحدات اللازمة للوظيفة التنظيمية لتحقيق أهداف المشروع ووضعها في الهيكل الذي يشغل بالأفراد المؤهلين وتزويدهم بالموارد والإحتياجات التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفعالية(عبد الباقي، 2003).

3- التغيير في التكنولوجيا

تقوم المنظمة بتغييرات تكنولوجية لمواجهة الأوضاع والمواقف الجديدة واستحواذ التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، تقليل التكاليف، تحسين الجودة والالتزام بأفضل مواعيد التسليم، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل الإنتاج الحديثة أو تغيير الأساليب وخطوط الإنتاج كما أنه يتجاوز وظيفة الإنتاج حيث تعمل المنظمات حاليا على تطوير طرق ووسائل الإتصال عن طريق اقتناء تقنيات الاتصالات الجديدة، وما بعد ذلك فقد أدى التقدم التكنولوجي الى تطوير أساليب وطرق المعاملات بما في ذلك كيفية تحويل الأموال والدفع بالوسائل الإلكترونية بالإضافة الى التجارة الإلكترونية(مراد، 2014).

إذا هو المدخل الذي يتم فيه التركيز على إحداث التغيير من خلال إعادة ترتيب تدفق العمل وعلى أنماط العمل والأساليب والوسائل اللازمة لأداء العمل أو إدخال المعدات والأدوات وأساليب العمل الجديدة، كما أن العوامل التنافسية تتطلب من وكلاء التغيير إنشاء وسائل ومعدات عمل جديدة التي تمكنهم من كسب السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة الأخرى(جمال، 2014).

4- التغيير في الموارد البشرية

العنصر البشري هم من أهم العناصر والعوامل التي لها دور وتأثير كبير على بناء المنظمات وديمومتها، وسيفشل الشرط الأساسي للتغيير كل من الهياكل والتكنولوجيا وغيرها اذا لم تكن الموارد

البشرية تقبل التغيير، يشمل التغيير في الموارد البشرية على جانبيين: الأول الكمي أو المادي أي أنه إحلال موظف مكان موظف آخر نتيجة للتقاعد أو المرض أو الترقية أو النقل وغيرها من الأسباب التي تؤدي الى مغادرة العمل الوظيفي أو الإنتقال الى وظيفة أخرى سواء داخل المنظمة أو خارجها وكذلك حول إستخدام موظفين جدد وازافتهم للهيكل الوظيفي.

أما بالنسبة للجانب الثاني المعنوي أو السلوكي فهو يشمل تغيير سلوك الموظفين كما أن الاتجاهات والأهداف أكثر استجابة لمتطلبات العمل حيث يأخذ مساحة كبيرة من إهتمام المنظمات لإتصالها بالجانب الإنساني ورضا الموظفين الذي يؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة(اللامي، 2006). التغيير في الموارد البشرية يشمل تغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية ومحاولة تشكيل قيم واتجاهات جديدة نحو تحقيق أهداف المنظمة(مصطفى، 2005).

2-1-2 الابتكار الاستراتيجي (Strategic innovation)

مع زيادة وتسارع التكنولوجيا ازداد تنوع المنافسة والأسواق، وأدركت الشركات أهمية الابتكار ودوره كنشاط منظم ومنهجي في الوصول إلى منتجات وأسواق وتقنيات وعمليات وأساليب جديدة تحقق للشركة ميزة تنافسية لا تقل قيمة وكفاءة عن أي مصدر آخر، بحيث يصبح الابتكار أهم نشاط في مؤسسات الأعمال المتقدمة وعامل مهم في البقاء والنمو والنشاط الوحيد الذي ينتمي إلى المستقبل ليصبح الابتكار - بعد زيادة الاستثمار فيه - هو الذي ينشئ الثروة، ويحول المؤسسات بشكل متزايد إلى نمط جديد يمكن وصفها بأنها مؤسسات قائمة على الابتكار والواقع أن المؤسسات أصبحت أكثر وعياً من أي وقت مضى(رحال، 2017).

تقدم اللغة تعريفات واسعة للابتكار، والتي قد تكون مفيدة ومربكة في ذلك الوقت نفسه. حيث أنها مفيدة لتغطية مجموعة واسعة من الأنشطة في تطبيق عملية الإبتكار (جان دودجسون، 2014). ويعتبر رحال (2017) أن الابتكار هو المصدر الوحيد الأقوى لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، سواء في المؤسسات التي تتبنى نهجًا يقود الابتكار في الصناعة أو المنظمات التي تعتمد على ابتكار التحسين ضمن استراتيجية التبعية، كما أن المنظمة التي تسعى إلى جعل الابتكار محور نجاحها وأحد مهاراتها المحورية أو قدرتها المميزة وقاعدة ميزتها التنافسية فهي تقع ضمن اتجاه رفض تكرار أساليب العمل السابقة، وتعزيز الاختلاف عن المنافسين ودعم موقفها وضماناتها التنافسية و قدرتها المستمرة على المنافسة إلى درجة أعلى حيث أصبح الابتكار السمة المميزة للمنظمات في بيئة صعبة مع أشكال المنافسة الشديدة، والتي تواجه التحدي المتمثل في توفير قدرات إبداعية قادرة على مواجهة التغيير السريع الذي يحدث في المحيط .

يذكر Govindarajan & Trimble (2005) أن الابتكار هو اشتقاق من تنوع القوى الرئيسية ما بين العولمة والتكنولوجيا والعوامل الديموغرافية أو التقنية، فإن البيئة الاقتصادية تتغير بسرعة والنمو، أو على الأقل البقاء الذي يحتم على الشركات أن تستجيب للابتكار وتلتزم به أيضا، ويجب على أنه يكون هناك إيجاد للنمو وتحقيق الربح للأعمال الحديثة والمتكاملة وخلال عملية الابتكار الاستراتيجي هذه، تستكشف المنظمات الأسئلة لتحديد أو تعريف الأعمال بتعديل واحد على الأقل مما يلي: تحديد العملاء المحتملين الإطار المفاهيمي لاشتقاق قيمة العميل، التصميم من البداية إلى نهاية هيكل سلسلة القيمة للعميل.

وعرفه Higgins (1996) بأنه: إبداع يتحول الى منتج حقيقي ملموس يكتسح الأسواق والمبتكر، هو الذي يمتلك أفكارا جديدة وإبداعية يغامر في تنفيذها طبقا لمخطط زمني دقيق".

فيما ذكر د. محمد عبد الغني بأنه: الشيء المجهول وراء السكون، والذي يرتبط بالعزلة والصفاء الذهني والتفكير العميق الذي ينتج إبداعا (Mohamed,1997) .

يشير seybold (2014) الا ان الابتكار الاستراتيجي هو العملية الكاملة التي تتعهد بها الشركات لإعادة تصميم عملياتها ومنتجاتها لتمكينها من تقديم منتجات وخدمات أكثر تفوقاً لعملائها. كما يؤدي هذا النوع من الابتكار إلى تحقيق التميز الاستراتيجي والميزة التنافسية أيضًا في إعادة تعريف نموذج أعمال المنظمة وإعادة رسم حدودها، حيث يؤدي ذلك إلى التحسين المستمر في القيمة والجودة للعملاء والمنظمة، ويساعد أيضًا في إنشاء أسواق جديدة(الحياري، 2019).

وترى الباحثة ان إدارة الابتكار ليست قضية سهلة، والصعوبة تأتي من خلال شيئين متضاربين: أول شيء هو أن الكيان المؤسسي الذي لا يبتكر هو الأكثر عرضة للسقوط، والقضية الثانية هي أن الانشغال بالتوافق والابتكار قد يؤدي إلى درجة من الانخفاض في الكفاءة، مما يهدد الاستمرارية في الظروف التي قد تكون المنافسة عالية أو شرسة. إدارة الابتكار إذا كانت قضية مهمة ودرجة.

أهمية الابتكار الإستراتيجي

لقد تغيرت نظرة الابتكار اليوم في المؤسسات التي تعمل على مستوى الدولة حيث أصبح الابتكار معيارا يتم من خلاله تحديد تقدم الدول والأمم وريقها، وأكثر من ذلك فهو ينظر اليه كمصدر لإيجاد الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الإجتماعية والإقتصادية، فعلى سبيل المثال إبتكار

طريقة جديدة قد تؤدي لزيادة إنتاجية عوامل الإنتاج في البلدان النامية التي تقل عن واحد بالمائة الى زيادة الإنتاج، قد تساهم في زيادة الناتج المحلي الاجمالي لهذه البلدان(عامر، 1998).

في طبيعة هذه الظروف والعوامل يأتي التغيير المذهل في التكنولوجيا والتغير السريع في أذواق المستهلكين والزيادة الهائلة في حجم المعرفة، وفي هذا السياق هناك مجموعة من العوامل والتي جعلت الابتكار أكثر أهمية من أي وقت مضى ومن بين هذه العوامل(بوبعة، 2012):

1- زيادة المنافسة بين المؤسسات.

2- ازدياد الحجم الكبير لمنظمات الأعمال.

3- زيادة عالية لتوقعات المستهلكين.

4- قلة الموارد.

5- زيادة الطلب على الأفكار الجديدة.

العوامل المؤثرة في الإبتكار الاستراتيجي

يتم تصنيف العوامل المؤثرة في الإبتكار على النحو التالي(بوبعة، 2012):

1- مجموعة من العوامل الشخصية: يعتقد البعض أن الإبتكار يقتصر على الأشخاص الأذكياء للغاية ولكن من الجدير بالذكر أن الإبتكار هو ظاهرة إنسانية عامة ولا يقتصر على فئة معينة من الناس ومع ذلك وجد العلماء والباحثون أن المبتكرين لهم صفات مشتركة تميزهم عن غيرهم ومنها من لديهم حب استطلاع وفضول كبير كما أنهم يتحدون معظم الطرق التقليدية للقيام وإنجاز الأمور ويجدون مفاهيم جديدة تساعدهم على حل المشكلات التي تواجههم، كما يتميزون دائما في النظر خارج الصندوق مما يعني أن رؤيتهم للأشياء عادة ما تكون بعيدة المدى، وهناك عامل آخر مميز وشخصي يظهر لدى المبتكرين هو أنهم يميلون الى التعقيد لا يميلون الى الطرق السهلة والمألوفة لحل المشكلات وبالتالي يختلفون بذلك عن الأفراد العاديين من خلال تفكيرهم الخارج عن المألوف، أيضا يتميزون بحسهم وهو عامل شخصي يعبر عن قوة الإستبطان الذاتي والنظرة طويلة المدى، ويمكن القول أن الحدس يساعد الأفراد على إستخدام طاقتهم الكامنة، فيتحكم المبتكرون في حالة الشك حولهم حيث أن الشك هو ما يقودهم الى تساؤلات غير مألوفة والتي تقودهم لإختراع أشياء جديدة والوصول الى النتيجة المطلوبة.

2- مجموعة العوامل التنظيمية: بإعتبارها واحدة من أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر في ابتكار استراتيجية المنظمة، كما أن الأفراد لا يعملون في الفراغ وإنما يعملون في بيئة تنظيمية التي من شأنها تؤثر بشكل كبير على مدى ابتكارهم، وهناك مسألة تنظيمية أخرى تؤثر على الإبتكار الفردي وهي العمل بروح الجماعة حيث يكون الأداء أفضل اذا كان العمل في فريق في حال العمل بشكل فردي لما يمكنهم تعزيز الإبتكار ودعمه بشكل إيجابي لذلك يجب على المنظمات أن تولي عناية

كبيرة لتوفير العوامل المؤثرة التي تحفز الأفراد على ابتكار كل ما هو جديد، ولا شك أيضا أن إدارة وثقافة المنظمة لها دور كبير وفعال في التأثير على العملية الابتكارية فهناك قيادة ابتكارية تحفز على الابتكار في حينان القيادة البيروقراطية هي الإدارة على الوضع الحالي فقط، دون النظر للتجديد وكذلك أن الإتصالات داخل المنظمة لها دور مهم تؤديه للتحفيز وزيادة الكفاءة، فالمؤسسة التي لديها وسائل إتصال سهلة بين الأفراد يشجع تبادل المعلومات فيها بسهولة مما يزيد من كفاءة العمال ويشجع الابتكار (العامري، 2004).

3- مجموعة العوامل البيئية: حيث تلعب البيئة دورا مهما في الابتكار فهي إما تساعد الفرد على الابتكار أو أن تحبطه وتقيد، ومن بين العوامل البيئية التي تؤثر على عملية الابتكار هي العوامل الإجتماعية والثقافية التي تبدأ من الأسرة ومنها الى المؤسسات التعليمية والثقافية حيث أن لكل منها دورا رئيسيا في التأثير على الفرد وطريقة تفكيره وتحفيز الإبداع من خلال تعليمه وتوجهه الثقافي، وكذلك العوامل السياسية التي تعكس دور مهم في دعم القيادات السياسية على الابتكار في المجتمع من خلال تخصيص الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع قيام المؤسسات التنموية والتعليمية والبحثية التي بدورها تساعد على تنمية إبداع الأفراد.

4- كما يشغل دور البراءات ونظام الملكية الفكرية دورا هاما في التشجيع على الابتكار حيث إنه يحمي حقوق المبتكرين ويمنح مالك الإختراع أو الابتكار الحق في إحتكار ما توصل اليه وحمايته من التقليد الذي يتم من خلال شهادة أو وثيقة تعطي للمخترع من قبل الهيئات الرسمية ويتم الإعتراف بالإختراع أو الابتكار فيها حيث يمتلك الفرد أو المؤسسة حق الملكية له، كما هو الحال بالنسبة لدور الجامعات ومراكز البحوث فيتجلى في تعزيز مكانة الباحثين والمبتكرين وفي تطوير التكنولوجيا والإبتكارات العلمية للمجتمع (عامر، 1998).

مراحل الابتكار الإستراتيجي :

يمكن تلخيصها في ثلاث مراحل على النحو التالي(العامري، 2004):

1- توليد الأفكار: في هذه المرحلة يتم إنشاء وتوليد الأفكار من خلال تشجيع نقل المعلومات الجديدة بين الأفراد وذلك عن طريق الإتصالات مما يؤدي الى قدرة المؤسسة في الحصول على هذه المعلومات بطرق وأساليب متنوعة كأداء العملاء والموردين أو من خلال البحث عن تكنولوجيا صناعية جديدة، ثم إختيار أفكار جديدة مناسبة ومدعومة من قبل الأفراد والمعدات وآلات الإنتاج وكذلك قدرة المؤسسة المالية.

2- من الفكرة الى المشروع: يتم تحويل الأفكار الجديدة الى مشروع من خلال تطوير خطة التطبيق ويشمل على نوع الإبتكار المستخدم وحدود تطبيقه ونوع الآلات والمعدات الحديثة المستخدمة والعمل مع دراسة مناسبة لكل هذه الظروف للتعرف على إحتياجات العملاء المستهدفين بالإضافة الى ذلك تقوم المؤسسة بتحديد تكاليف البحث والتطوير والتكاليف المتعلقة بإطلاق المشروع من منظور صناعي أو تجاري ووضع دراسة تم إعدادها مع توقع المبيعات والتطورات المتعلقة بالسوق ورد فعل المنافسين.

3- تنفيذ المشروع: تتكون هذه المرحلة من مجموعة من الخطوات التي تتخذها المؤسسة حيث تبدأ المؤسسة بإنتاج منتج تجريبي سمح له بأن يكون جاهزا بأساليب إنتاج جديدة وموارد أساسية وكفاءة العاملين المتخصصين في تطبيق التكنولوجيا الجديدة يسمح هذا المنتج التجريبي للمؤسسة بتحليل آراء واستجابة العملاء والموزعون ثم تنتقل المنظمة الى الإنتاج الفعلي حيث يجب أن تتميز عملية التصنيع بالمرونة أي أنه يمكن إضافة تعديلات جديدة في أي لحظة أثناء الإنتاج وبعد الإنتهاء من عملية التصنيع (بوبعة، 2012).

تري الباحثة بان هذا هو نوع من الإجراءات يسبق النتيجة. ويعتقد الكثيرون أن إنشاء أفكار جديدة - هذه هي بدايتها، لكنها في الحقيقة ليست كذلك. تنشأ الفكرة في منتصف عملية الابتكار المنضبط، والتي سيتم مناقشتها في هذه المقالة. في حين أن الهدف من أي ابتكار هو "ببساطة" إيجاد قيمة للعمل، في حد ذاته يمكن أن يتخذ أشكالاً مختلفة، ويمكن أن يكون هذا تحسناً تدريجياً للمنتجات الحالية، وحدث اختراقات، مثل المنتجات والخدمات الجديدة تمامًا، وخفض التكلفة، ومكاسب الكفاءة، ونماذج الأعمال الجديدة، والمؤسسات الجديدة، والعديد من الأشكال الأخرى. تسرد هذه المقالة المراحل الرئيسية لعملية الابتكار.

معايير وأبعاد الابتكار الإستراتيجي:

في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، أصبح الابتكار اليوم شرطاً أساسياً للبقاء، ولأن البقاء هو هدف إستراتيجي، لذلك تعد كافة الابتكارات إستراتيجية، حيث أن التحسين المستمر للمنتجات والخدمات هو هدف أساسي في عملية الابتكار. هذا هو السبب في أن مبدأ الابتكار مهم للغاية في تحقيق ما يلي (كاظم، 2020) :

1- خفض النفقات: إنشاء منتج أو خدمة أو عملية له تأثير كبير على خفض التكاليف، سواء عن طريق الوصول لمنتجات أصغر (عدد أقل من المواد لكل وحدة من المنتج)، أو تقديم خدمة أسرع (تكلفة عمل أقل)، أو عمليات أكثر دقة (انخفاض تكلفة التلف و الضرر) وإعادة التصميم.

2- زيادة الإنتاجية: الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، والابتكار له تأثير كبير على زيادة المخرجات من خلال إنشاء عملية أو تقنية جديدة مثل إنتاج المزيد من الوحدات في

الوقت المناسب، أو من خلال التأثير على المدخلات عن طريق تقليل الضرر أو استخدام طاقة أقل لكل وحدة من المنتج.

3- تحسين الأداء: يحسن الابتكار بشكل كبير الأداء في الوظائف والخدمات، وكذلك التسويق الإلكتروني على سبيل المثال - ساعد في تحسين الأداء في إدارة علاقات العملاء، وبناء قواعد بيانات العملاء لتقديم أفضل خدمة لهم، كما ساهم في التفاعل الآني-وفي كل مكان- مع العملاء للاستجابة السريعة لاحتياجاتهم وفي الطريقة الأفضل.

4- العثور على منتجات جديدة وتطويرها: اليوم أصبح ابتكار المنتجات أسرع من أي وقت مضى، لذلك لدى المؤسسات الحديثة برامج لتحسين المنتجات باستمرار، وابتكار منتجات جديدة بهدف خدمة عملائها.

5- إنشاء أسواق جديدة: يعد الابتكار الجذري لمنتجات أو خدمات أو عمليات جديدة تقنية التنظيم لإنشاء أعمال وأسواق جديدة. هذا هو السبب في تخصيص مبالغ كبيرة للوصول إلى هذه المنتجات والخدمات التي تنشئ أسواقها الجديدة.

6- إيجاد فرص عمل جديدة: تساهم الابتكارات الجديدة في إنشاء الشركات وخطوط الإنتاج والخدمات وهذا يتطلب شخصاً يعمل ويدير ويصون جميع فرص العمل الجديدة هذه للوافدين الجدد من العمال وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد.

أبعاد الابتكار الإستراتيجي:

بحثت هذه الدراسة أثر التغيير التنظيمي على الابتكار الاستراتيجي في المستشفيات الأردنية الخاصة، وتم إختيار ثلاثة ابعاد رئيسية في دراسة الابتكار الاستراتيجي والذي يعد أحد أهم التطورات

الحالية في ادارة المنظمات كما تمت الاشارة لذلك مسبقا. حيث تكونت الدراسة من ثلاثة ابعاد وعلى النحو التالي:

1- الابتكار اداري :

إن الابتكار الاداري هو احدى المجالات التي يغطيها الابتكار :

أنه يهتم بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام والأهداف والقواعد التي تعمل من خلال التواصل والتبادل بين العمال والبيئة المحيطة بالمنظمة، وعرف الابتكار الإداري أنه: الوصول الى مفاهيم جديدة قابلة للتحويل الى السياسات والتنظيمات والأساليب التي تساهم في تطوير الأداء في المؤسسة، وتبين أن هذا المفهوم على الابتكار الإداري لكنه تجاوزه ليثبت مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه لنقل الأفكار الجديدة الى المنتجات، ومن ثم الإبداع في انشاء أسواق جديدة، أما(كنيت) فقد أكد بأنه: تبني عملية التغيير في المؤسسة والبيئة المحيطة وأضاف أن الابتكار الإداري لا يقتصر على التغييرات التي تحدث داخل المنظمة بل الى أبعد من ذلك، حيث أشار عملية إمتدادها الى البيئة المحيطة بالمؤسسة، فإن الإتيان بكل شيء جديد يتجاوزه إتجاه واحد الى أساليب متعددة مما يعني أن الفعالية الإدارية لديها أكثر من طريقة لتحقيق الأهداف الإدارية بطريقة عالية الكفاءة(العربي، 2011).

إذا هو العملية التي تنطوي على فكرة أو ممارسة أو خدمة جديدة يمكن تبنيها والموافقة عليها من قبل موظفي المنظمة أو فرضها عليهم من قبل صناع القرار، ونتيجة لذلك سوف ينتج عنها نوع من التغيير في البيئة والعمليات أو مخرجات المنظمة(علي، 2011).

ويعرف أيضا بأنه فكرة تتصف بالحدائث والتجديد وتنشأ كذلك نتيجة الخبرة والإمام الإداري والإدراك لواقع المنظمة والمسند الى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها، مما يتطلب

توافر قدرات إبتكاريه للوصول الى كل ما هو جديد ومفيد (دنيا، 2017)، وحدد(الفاعوري، 2005) مراحل الابتكار يمكن تمثيلها في: مرحلة الإعداد والتحضير ومرحلة التبصر والتفريغ ومرحلة الظهور والإشراق ومرحلة التحقق والتنفيذ.

2- الابتكار تسويقي:

لا تقتصر أهمية التسويق على تقديم السلع أو تقديم الخدمات للمستهلكين أو المستخدمين، بل يتجاوز ذلك بكثير، حيث يلعب التسويق دورا مهما في رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع ممن خلال توفير المنتجات المطلوبة من السلع والخدمات والأفكار بهدف إشباع وإرضاء الإحتياجات الحالية للمستهلك فضلا عن تجاوز ذلك للعمل لتحديد الإحتياجات والرغبات الكامنة ومواءمة هذه الإحتياجات مع التكنولوجيا الحديثة من خلال توفير السلع والخدمات الجديدة وتطوير المنتجات الموجودة للمساعدة في رفع مستوى معيشة الأفراد، وما نجده من تطور كبير في النقل والإتصالات التي يستخدمها التسويق أدت الى توفير جهد المستهلك ورفع مستواه الصحي والإجتماعي والثقافي فمثلا: التبريد لتمكين المستهلك من الحصول على البضائع بطريقة أكثر نظافة وفي بعض الأوقات والمواسم كان لا يستطيع الحصول عليها من قبل(ابو علفة، 2002).

عرف الإبتكار التسويقي على أنه مفهوم واسع مما يعني الإبتكار في جميع جوانب النشاط التسويقي، وبالتالي لا يقتصر على مجال معين للتسويق مثل إبتكار المنتجات أو الإعلان فقط وإنما يشمل جميع مجالات التسويق الأخرى، يمس الإبتكار التسويقي جميع الأنشطة ذات الصلة بتوجيه المنتج من الشركة المصنعة الى المستخدم النهائي.

ويعرف بأنه: وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات التسويقية (أبو جمعة،

2003)، وكما عرفه بهاتي وفنتريزكا على أنه عملية تطوير أفكار جديدة غير تقليدية، في ممارسات

التسويق، أي أن التسويق المبتكر هو التطبيق الفعلي للأفكار الجيدة في ممارسات التسويق: المنتج، السعر، الترويج والتوزيع (Bhatti & Ventresca, 2012).

3- الابتكار التقني:

يعرف الابتكار التقني أو التكنولوجي وفقا لتقرير المجلس الإستشاري العلمي المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية من نواح عديدة، لكن تضمن الابتكار في هذا التقرير معنى عام يشير الى الخطوات التجارية والصناعية والفنية التي تؤدي الى تسويق السلع الجديدة والإستخدام الصناعي والتجاري للمعدات والعمليات التقنية الجديدة، وعرف بأنه تغييرات تحدث مع إدخال التكنولوجيا الجديدة للمؤسسة الابتكار والمشاركة في الأعمال الرئيسية والتي تشمل العناصر الجديدة في العمليات، وعرفه الصنف بأنه: تقديم الأفكار الجديدة في معظم الأحيان على شكل تقنيات جديدة، وأشار الابتكار ينتج ثروة في الإقتصاد الوطني يقصد بذلك الابتكار التقني الذي عرفه على أنه إبتكار يتضمن فكرة جديدة وتطبيق يظهر إما في منتج أو عملية أو خدمة جديدة تؤدي الى النمو الديناميكي للإقتصاد(الصرن، 2000).

الإبتكار التقني وقد قسمها الباحثان Kim&Kumar (2012) الى ابتكار جذري وابتكار تدريجي لمنهج، ويعتمد الإبتكار الجذري على التكنولوجيا الجديدة التي تنشئ طلبا جديدا غير معروف من قبل العملاء والأسواق وهذا لا محالة بأن يتضمن العديد من المخاطر، بينما يمكن الإستفادة من الإبتكار التدريجي من المهارات والمنتجات التي أجري عليها تغيير أو تعديل المعرفة الحالية لتحسين الإحتياجات لمواكبة إحتياجات ورغبات العملاء، وهذا النوع من الابتكار ينطوي على مستوى أقل من المخاطر.

الدراسات السابقة

سنتناول من خلال هذا الجانب الدراسات السابقة التي اجريت سابقاً في مجال اختصاص دراستي لبيان اهدافها ونتائجها والتوصيات التي خلصت اليها للاستفادة منها في مقارنة نتائج دراستي وبيان مدى تطابقها مع هذه الدراسات.

1-2-2 الدراسات العربية

دراسة الفواعير، الخطيب، الجغبير، الجغبير(2020) بعنوان: " الثقافة الوطنية واثرها في الابتكار: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية " دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الاردنية.

هدفت هدفه الدراسة الى التعرف على اثر الثقافة الوطنية من خلال ابعادها المعتمدة في نموذج Hofstede المتمثلة في(تباعد السلطة، وتجنب عدم اليقين والفردية، والذكورة، والتوجه طويل الامد، وضبط النفس) في الابتكار ببعديه(ابتكار الخدمة، وابتكار العملية) في شركات الاتصالات الاردنية، وكذلك التعرف الى الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الوطنية والابتكار، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في كافة تلك الشركات، واخذت عينة طبقية تناسبية من(302) من الموظفين، استردت منها(296) استبانة، ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام الاساليب الاحصائية الملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات.

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها: ان للثقافة الوطنية اثر ذو دلالة احصائية في الابتكار في شركات الاتصالات الاردنية، وان الثقافة الوطنية بأبعادها لها اثر ذو دلالة احصائية في الثقافة التنظيمية، كما اوصت الدراسة على تشجيع الشركات المبحوثة لثقافة العمل الجماعي للتوصل

الى ابتكارات جديدة بالإضافة الى تبني ثقافة ابتكارية لا تتجنب المخاطر للانفتاح على الافكار الجديدة.

دراسة فضيلي وبحري(2019) بعنوان: "اثر التغيير على اداء الموارد البشرية في المؤسسات غير الربحية "

هدفت الدراسة الى دراسة موضوع اثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وعليه تم اجراء دراسة على عينة من اساتذة الكلية، وتم استعمال اداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات بالإضافة الى ان مجتمع الدراسة تكون من(181) استاذ موزعين على 4 اقسام حيث تم توزيع 40 استبانة وتم استخدام اساليب التحليل الإحصائي لتحليل المعطيات واختبار الفرضيات وتكون

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج اهمها ان التغيير التنظيمي يعد من القضايا الرئيسية التي تؤثر على الموارد البشرية في المنظمات بالإضافة الى ان التغيير التنظيمي هو الانتقال من حالة غير مرضية الى حالة مرغوب فيها، كما اوصت الدراسة بالاعتماد على الهياكل التنظيمية الاكثر مرونة بالإضافة الى تحفيز كافو المستويات الادارية للعمل من اجل انجاح التغيير التنظيمي بالإضافة الى ان للتغيير الحاصل في الافراد اثر ايجابي على اداء الموارد البشرية.

دراسة الحيارى والنسور (2019) بعنوان: "أثر إدارة الابتكار الشامل على التطوير التنظيمى فى الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر إدارة الابتكار الشامل على التطوير التنظيمى فى الشركات الصناعية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين فى الوظائف الإدارية. تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية منتظمة بسيطة من (321) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج (الكمى) الوصفى التحليلى من خلال استمارة استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات. وبعد إجراء عملية التحليل توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الإبتكار (إدارى، ثقافى، تسويقى) على التطوير التنظيمى بالإضافة الى ان الابتكار الاستراتيجى يعزز قدرة المنظمة على المواءمة بين بيئتها الداخلية والمتغيرات فى بيئتها الخارجية من خلال حرص الإدارة على تحليل بيئة العمل باستمرار، وربط استراتيجية الابتكار ببيئة العمل، وتكيف الاستراتيجية مع المتغيرات البيئية وتقييم الإدارة لأوضاع السوق باستمرار واختيار الاستراتيجية الملائمة للوضع الاقتصادى للتمكن من المنافسة محلياً وإقليمياً وعالمياً، كما اوصت الدراسة ضرورة الاستثمار فى دعم تشغيل الاناث فى المشاريع المتوسطة ومتناهية الصغر وضرورة تبني الشركات ادارة الابتكار الشامل لزيادة فاعلية التطوير التنظيمى باعتبار الابتكار احد العوامل المحددة للتطوير التنظيمى.

دراسة ياغي(2017) بعنوان: " فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير: دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاق بين فعالية أدوات التطوير التنظيمي (تدريب وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة، الأدوات والأساليب التكنولوجية، و الهيكل التنظيمي، وتحليل الظروف والمتغيرات البيئية) وإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية(بيت لحم والخليل). وتكون مجتمع الدراسة من (252) منظمة غير حكومية في جنوب الضفة الغربية، فيما تكونت عينة الدراسة من 27 منظمة غير حكومية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، فقد قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من 54 فقرة موزعة على 6 مجالات وتم توزيع(118) استبانة استرجع(110)، حيث تم استخدام برنامج SPSS لتحليل ومعالجة البيانات للخروج بالنتائج.

توصلت الدراسة العديد من النتائج اهمها: وجود علاقة ارتباط موجبة طردية بين فعالية ادوات التطوير التنظيمي (تدريب وتطوير العاملين، الانظمة والسياسات المتبعة، الادوات والاساليب التكنولوجية، الهيكل التنظيمي، الظروف والمتغيرات البيئية) وإدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية جنوب الضفة الغربية بالإضافة الى ان المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية بحاجة الى تنمية مهارات العاملين وتطويرهم في عملية التغيير، كما واوصت الدراسة زيادة فعالية المنظمات من خلال التركيز على جميع ادوات التطوير التنظيمي، وعدم التركيز على احد الادوات دون الاخر، فجميعها مهمة بالتساوي.

دراسة بواشريه وقوجيلي (2017) بعنوان: "أثر التغيير التنظيمي في الفعالية التنظيمية: دراسة حالة المديرية الجهوية للجمارك بتبسة".

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير التغيير التنظيمي في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت. وقد تكون مجتمع الدراسة من عدد إطارات العاملين الذين يشغلون مناصب مسؤولية(83) موظفا ليشكلوا مجتمع الدراسة وعينة لذلك. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال استمارة استبانة كأداة رئيسية لغرض جمع البيانات. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة توصلت الى عدد من النتائج أبرزها وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت لذا يجب أن تكون عملية التغيير مخططة وممنهجة من أجل ضمان زيادة الفعالية.

دراسة العبري(2014) بعنوان: "التغيير التنظيمي أثره في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان. تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة من(407) من مديري الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام الذين يعملون في(9) وزارات في سلطنة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة واستخدام العينة العشوائية البسيطة

ولغرض جمع البيانات والمعلومات وإجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها تم استخدام حزمة البرامج الاحصائية (SPSS).

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التغيير التنظيمي (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا) بالإضافة الى عدم وجود اثر لبعد الموارد البشرية ووجود فروق ذات دلالة احصائية للتغيير التنظيمي في مراكز الوزارات في سلطنة عمان تعزى للمتغيرات الديمغرافية واوصت الدراسة الى تبني احداث عمليات التغيير التنظيمي وفق خطط مدروسة ومنتق عليها في مراكز الوزارات بصفة مستمرة بالإضافة الى تبني نظام ادارة الاداء في تلك المراكز لتحقيق اداء عال للعاملين بدلاً من الطرق التقليدية في عمليات تقويم الاداء لتوفير نظم اكثر ديناميكية. .

2-2-2 الدراسات الأجنبية:

دراسة Blake, Lloyd (2020) بعنوان:

Influencing organisational change in the NHS: lessons learned from workplace wellness initiatives in practice.

"التأثير على التغيير التنظيمي في NHS: الدروس المستفادة من مبادرات العافية في مكان العمل. "

تهدف هذه الدراسة الى مناقشة القضايا الرئيسية في التأثير على التغيير التنظيمي في إعدادات NHS، في تطوير تدخلات العافية في مكان العمل لتحسين صحة الموظفين ورفاههم. لمعالجة سوء الصحة العامة وما يرتبط بها من ارتفاع تكاليف الرعاية الصحية، يجب أن يكون هناك تركيز على السبب الجذري للعديد من الأمراض التي يمكن الوقاية منها - خيارات نمط الحياة غير الصحية. مبادرات العافية في مكان العمل هي الآن استراتيجية وقائية مهمة تتبناها المنظمات المسؤولة اجتماعياً لاستهداف صحة ورفاهية البالغين في سن العمل. تشير الدروس المستفادة من مبادرات الرعاية الثانوية إلى أن التنفيذ الفعال يتطلب التغيير في "الثقافة الصحية" التنظيمية، من خلال مزيج من التعليم، والتدخل في تغيير السلوك، والمرافق والخدمات والاستراتيجيات القائمة على الاحتياجات لتطوير بيئات العمل الداعمة والمعززة للصحة. الأهم من ذلك كله، يجب على أصحاب العمل أن يظهروا التزاماً بالصحة والعافية يتكامل تماماً مع رسالتهم وقيمهم ورؤيتهم طويلة المدى، مما يمهد الطريق لتغييرات نمط الحياة المستدامة. يجب أن تكون أنظمة التقييم في مكانها لقياس أثر ونتائج خطط العافية.

توصلت الدراسة الى ان الصحة في مكان العمل ليست إصلاحًا قصير المدى، بل هي التزام طويل الأجل أو استراتيجية تنظيمية أساسية بالإضافة الى ان أماكن العمل الصحية تشكل جزءًا من الرؤية طويلة المدى للصحة العامة، كما اوصت الدراسة بانه يجب أن يكون هناك تركيز متزايد على خلق بيئة عمل صحية لموظفي الرعاية الأولية

دراسة Nguyen (2020) بعنوان:

Innovation and Its Impacts on Public University Performance: An Empirical Study from Vietnam

"الابتكار وتأثيراته على أداء الجامعات العامة: دراسة تجريبية من فيتنام"

تم الاعتراف بأهمية الابتكار (INNO) تجاه الأداء التنظيمي (OP) في الأدبيات الموجودة. هناك أدلة قوية على أن INNO تلعب الدور المحدد في OP. ومع ذلك، هناك عدد قليل من الدراسات التي تقدم أدلة تجريبية على هذه العلاقة خاصة في الأوساط الأكاديمية. من خلال النظر إلى INNO من منظور إداري وتقني، تستكشف هذه الورقة عن عمد تأثيرات INNO على OP في مؤسسات التعليم العالي العامة (HEIs) في فيتنام. تم نشر البحث الكمي، وتم إنتاج نتائج الدراسة بناءً على بيانات المسح التي تم جمعها في 30 جامعة عامة تقع على قدم المساواة في ثلاث مناطق في فيتنام خلال عام 2018. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتسهيل اختبار النموذج. ونجد أن كل نوع من أنواع الابتكار يمارس تأثيره على جوانب مختلفة من OP في HEI. إلى جانب إثراء

الأدبيات حول هذه العلاقة، فإن هذه الدراسة ذات قيمة أيضاً من منظور إداري لأنها تساعد على زيادة معرفة مؤسسات التعليم العالي حول كيفية تعزيز ابتكارها التنظيمي، ثم تعزيز الأداء.

دراسة Osunsan, Florence, Augustine, Abiria and Innocent (2019) بعنوان:

Effect of Organizational Change on Employee Performance among selected Commercial Banks in Bujumbura, Burundi.

"تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموظفين بين البنوك التجارية المختارة في بوجمبورا، بوروندي"

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموظفين بين البنوك التجارية المختارة في بوجمبورا، بوروندي. تشمل الأهداف التي وجهت الدراسة ما يلي: (1) تحديد أثر التغيير الهيكلي على أداء الموظفين في البنوك التجارية في بوجمبورا ؛ (2) تحديد أثر التغيير الاستراتيجي على أداء الموظفين في البنوك التجارية في بوجمبورا ؛ و(3) تحديد أثر التغيير التكنولوجي على أداء الموظفين في البنوك التجارية في بوجمبورا. تبنت الدراسة تصميمًا مستعرضًا، وكان عدد السكان المستهدفين 163 موظفًا وكان حجم العينة 116، ومع ذلك، فقد شارك 104 فقط بنجاح في الدراسة. تضمنت أدوات البحث الرئيسية استبيانات.

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها: أن التغيير الهيكلي يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين كما اثبتت الدراسة أن التغيير الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين واخيراً توصلت إلى أن التغيير التنظيمي كان له تأثير كبير على أداء الموظفين. كما اوصت بأنه يجب على

إدارة البنوك التجارية أن تغير بشكل دوري الطريقة التي تتم بها الأعمال بطريقة تستجيب في الوقت المناسب لمتطلبات العملاء الديناميكية.

دراسة Drolsum (2019) بعنوان:

"Readiness for change through an organizational climate perspective"

"الاستعداد للتغيير من خلال منظور المناخ التنظيمي"

تهدف هذه الدراسة الى البحث في العلاقة بين وجهات نظر المناخ التنظيمية المختلفة والاستعداد الفردي للتغيير الذي هو المؤشر المهم لنجاح التغيير. تكونت عينة الدراسة من (216) موظفا من منطقة واحدة في النرويج. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استمارة استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها أن القيم المناخية للهدف تتبأ بشكل ايجابي باستعداد الفرد للتغيير ومع ذلك، فشلت هذه الدراسة في توفير الدعم لأهمية النماذج المناخية بالاستعداد الفردي للتغيير. بالإضافة الى أن هذه الدراسة تساهم في توسيع المعرفة حول العلاقة بين مناخ العمل والاستعداد للتغيير.

"Mediating roles of innovation capability and customer performance in seniority management–financial performance relationship: Experience SoEs in Indonesia".

"التوسط في أدوار القدرة على الابتكار وأداء العملاء في العلاقة بين إدارة الأقدمية والأداء المالي: تجربة المؤسسات المملوكة للدولة في إندونيسيا "

هدفت الدراسة الى بيان التأثير الوسيط لقدرة الابتكار وأداء العملاء على العلاقة بين الإدارة القائمة على الأقدمية والأداء المالي، وتمثل المساهمة الرئيسية لهذه الدراسة في الاختبار التجريبي للنظرية القائمة على الموارد باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية. كما تم تصميم هذا كدراسة كمية على المستوى التوضيحي باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية. وشارك ما يصل إلى 115 مديرًا للشركات المملوكة للدولة والشركات التابعة لها في إندونيسيا.

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها تؤثر الإدارة القائمة على الأقدمية على الأداء المالي. ثانيًا، لا تتوسط القدرة على الابتكار في العلاقة بين الإدارة القائمة على الأقدمية والأداء المالي. ثالثًا، لا يتوسط أداء العملاء العلاقة بين الإدارة القائمة على الأقدمية والأداء المالي. وأخيرًا، تتوسط القدرة على الابتكار وأداء العملاء في العلاقة بين الإدارة القائمة على الأقدمية والأداء المالي. تختتم هذه الدراسة بالأدوار الإستراتيجية لقدرة الابتكار وأداء العملاء، واوصت الدراسة بإجراء دراسة

مماثلة باستخدام نهج مختلف، مثل النهج التجريبي. على ان تغطي عينة هذه الدراسة فقط الشركات المملوكة للدولة والشركات التابعة لها.

دراسة Lyan, Kalay (2015) بعنوان:

"The impact of strategic innovation management practices on firm innovation performance".

"أثر ممارسات إدارة الابتكار الاستراتيجي على أداء الابتكار الثابت"

هدفت هذه الدراسة الى بيان تأثير استراتيجية الابتكار، الهيكل التنظيمي، ثقافة الابتكار، والقدرة التكنولوجية، وعلاقات العملاء والموردين على أداء الابتكار في الشركات. وقد تكونت عينة الدراسة من (132) مديرا في (66) شركة تعمل في قطاع التصنيع في تركيا، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء عملية تحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها. توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها أن نظام التشغيل له تأثير إيجابي على أداء الابتكار للشركة، أي أن الشركات التي تمتلك نظام تشغيل يتصف بالمرونة كانت أكثر نجاحا، بالإضافة الى أن الشركات التي تمتلك بيئة تنظيمية تعزز المخاطرة وتوفر حرية التجربة كانت أكثر نجاحا.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1) من حيث بيئة الدراسة سيتم تنفيذها في بيئة المستشفيات الأردنية الخاصة بمحافظة عمان، ومن حيث الهدف هو بيان تأثير التغيير التنظيمي بأبعاده (الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية) على الابتكار الإستراتيجي بأبعاده (الابتكار الإداري، التسويقي، التقني).
- 2) تعتبر هذه الدراسة وصفية تحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في المستشفيات الأردنية الخاصة.
- 3) التعرف والتمهيد على الوسائل الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية من خلال الاطلاع على عينات في الدراسات السابقة.
- 4) اختيار عينة المجتمع من الادارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة في عمان والتي لم يتم تذكرها من خلال الدراسات السابقة.
- 5) اختلفت الدراسة بهدفها عن الدراسات السابقة حول اثر التغيير التنظيمي على الابتكار الاستراتيجي في المستشفيات الخاصة في عمان والتي لم اجدها كههدف من اهداف الدراسات السابقة.
- 6) ان هذه الدراسة تسهم في توسيع دائرة المعرفة وتزويد المكتبة العربية بمرجع جديد في معرفة اثر التغيير التنظيمي على الابتكار الاستراتيجي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

3-1: مدخل

تطرق هذا الفصل للمنهجية التي تم اتباعها في هذه الدراسة حيث تم التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة والمصادر التي تم اعتمادها للحصول على البيانات وأيضاً التأكد من صدق الاداة وثباتها من خلال الاختبارات الاحصائية ووصف افراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات الديموغرافية الموجودة في أداة الدراسة (الاستبانة).

3-2: منهجية الدراسة

قامت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أن هذا النوع من المناهج العلمية يهتم بتحديد خصائص العينة من الناحية الكمية في حين سيتم استخدام المنهج التحليلي لتحديد وتقييم العلاقة بين متغيرات الدراسة وأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وهذا المنهج هو أكثر المناهج الملائمة للدراسات الاجتماعية والإنسانية والإدارية، كما سوف يتم الاستعانة بالمصادر المختلفة لتغطية فصول الدراسة في الجانبين :

1- المصادر الثانوية: وتتمثل بالكتب والمنشورات العلمية المختلفة باللغتين العربية والانجليزية

والتي تم الاعتماد عليها في بناء الاطار النظري ونموذج الدراسة.

2- المصادر الاولية: وتتمثل بأداة الدراسة (الاستبانة) والتي تم توزيعها على عينة الدراسة.

3-3: مجتمع وعينة الدراسة:

إن مجتمع الدراسة في هذه الدراسة المستشفيات الخاصة الاردنية والبالغ عددها (43) مستشفى في محافظة عمان وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة من كافة العاملين وكافة المستويات الادارية في هذه المستشفيات والبالغ عددها (12) مستشفى وهي (المستشفى الاسلامي ، مستشفى الاستشاري، مستشفى الاردن، مستشفى ابن الهيثم، مستشفى الاسراء، مستشفى الاقصى، مستشفى البيادر، مستشفى فيلادلفيا، مستشفى دار السلام ، مستشفى النخبة، مستشفى المواساة، مستشفى ماركا التخصصي الاسلامي) وقد تم توزيع (360) استبانة إلكترونية على العاملين في هذه المستشفيات من خلال البريد الإلكتروني ومجموعات الفيس بوك والواتس اب وقد تم إسترداد (160) إستبانة منها كانت صالحة للتحليل الاحصائي.

3-4: أداة الدراسة (الاستبانة)

لتحقيق أهداف هذه الدراسة الرئيسية والفرعية فقد قامت الباحثة بتطوير إستبانة تعبر عن متغيرات الدراسة، لقياس اثر التغيير التنظيمي على الابتكار الاستراتيجي حيث تم تحديد متغيرات التغيير التنظيمي (الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية) وأما متغيرات الابتكار الاستراتيجي فكانت (ابتكار إداري، إبتكار تسويقي، إبتكار تقني) وتكونت الاستبانة من ثلاثة اقسام رئيسة كما يلي:

أولاً: القسم المتعلق بالمتغيرات الديموغرافية المتمثلة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية وهي : الجنس، الخبرة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي.

ثانياً: القسم المتعلق بالمتغير المستقل التغيير التنظيمي وأبعاده (الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية) ويتكون من (22) فقرة.

ثالثاً: القسم المتعلق بالمتغير التابع الابتكار الاستراتيجي وأبعاده (ابتكار إداري، ابتكار تسويقي، ابتكار تقني) ويتكون من (14) فقرة.

وأما المقياس الذي تم اعتماده في هذه الدراسة فهو مقياس ليكرت الخماسي وكانت درجات الموافقة كما يلي:

جدول (3-1) : مقياس ليكرت الخماسي

لا أوافق بشدة	لا اوافق	حيادي	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

تمت معالجة مقياس ليكرت رياضياً وفق المعادلة الرياضية التالية $1.33=3/(1-5)$

وبالتالي فإن درجات الأهمية تكون كما يلي:

$$2.33=1.33+1 \text{ المستوى المتدني (1-2.33)}$$

$$3.66=1.33+2.33 \text{ المستوى المتوسط (2.34-3.66)}$$

$$5=1.33+3.66 \text{ المستوى المرتفع (3.67-5)}$$

الجدول رقم (3-2) : معالجة مقياس ليكرت الخماسي

معالجة مقياس ليكرت	
المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
2.33-1.00	متدنية
3.66-2.34	متوسطة
5.00-3.67	مرتفعة

3-5: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على برمجية الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS كأداة لتحليل

بيانات الدراسة حيث تم ادخال اجابات المستجيبين على البرمجية وتم اجراء الاختبارات التالية:

- التكرارات والنسب المئوية بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وعرض خصائص الدراسة.
- المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.
- الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.
- التحليل العاملي للكشف عن صدق المحتوى في فقرات الاستبانة
- اختبار معامل الثبات كرونباخ الفا لقياس قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبانة المعدة.
- اختبار معامل الالتواء والتفرطح للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

• معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط بين المتغيرات المستقلة.

• تحليل الانحدار البسيط و المتعدد وذلك للتحقق من أثر التغيير التنظيمي على الابتكار الاستراتيجي في المستشفيات الخاصة الاردنية

3-6: صدق الأداة وثباتها

تعتبر اختبارات صدق الاداة وثباتها من اهم الاجراءات الاحصائية التي يجب ان يقوم بها أي باحث قبل اختبار فرضيات دراسته حيث ان التأكد من أن عبارات الاستبانة قد قامت بقياس المتغيرات كما يريد الباحث أمر هام لتعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة، وقد قامت الباحثة من اجراء الاختبارات التالية للتأكد من الصدق والثبات:

أولاً: الصدق الظاهري

من أجل التأكد من أن أداة الدراسة (الاستبانة) من الممكن استخدامها لأغراض البحث العلمي وانها ملائمة لقياس الابعاد والمتغيرات فتم التأكد من ذلك عبر الصدق الظاهري Face Validity، وقد تمت الاستعانة بآراء وتوجيهات العديد من الاكاديميين والمختصين في مجال علم إدارة الاعمال من ذوي الخبرة العلمية والاكاديمية، فقد قامت الباحثة بتوزيع عدد (10) نسخ من الاستبانة لأغراض التحكيم على العديد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والملحق رقم (1) يوضح أسماؤهم.

ثانياً: صدق البناء Construct Validity

يعتبر صدق البناء من الاختبارات الهامة التي توضح مدى ارتباط الفقرات فيما بينها وبين المتغير وبالتالي انتماء هذه الفقرات للمتغير أو البعد وقد تم التأكد من ذلك عبر اختبار التحليل العاملي الاستكشافي حيث تم الاعتماد عليه للتحقق من ذلك، وتكون القيم المقبولة احصائياً في هذا الاختبار كما يلي:

1- يجب أن تكون قيمة اختبار كفاية العينة أو اختبار كايزر-ماير-ولكين KMO أكبر من (0.50) حتى يتم إجراء الاختبار.

2- يجب ان تكون قيم معامل التحميل Factor Loading أكبر من (0.30) وان لا تكون الفقرة محملة على عامل آخر بنسبة أكبر من العامل الرئيسي.

أولاً: التغيير التنظيمي

أ- الثقافة

الجدول (3-3): التحليل العاملي لفقرات بعد الثقافة

ت	الفقرة	العامل	KMO Test
1	يسعى المستشفى الى التغيير بالقيم والمعتقدات والتي هي لبنات بناء ثقافة المؤسسة.	0.634	0.716
2	يطور المستشفى من ثقافته لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافته العملاء.	0.706	
3	يتم تغيير ثقافة المستشفى وفقا لأهدافه العامة.	0.683	
4	يسعى المستشفى دوما لبلورة ثقافة مميزة خاصة به.	0.849	
5	يسعى المستشفى الى التغيير بالأحداث وطرق التعامل معه.	0.785	

تشير النتائج السابقة في الجدول (3-3) الى أن قيمة اختبار KMO قد كانت (0.716) وهذه

القيمة تدل على ان حجم العينة مناسب لإجراء اختبار التحليل العاملي الاستكشافي وبالتالي فإن النتائج

المتحصل عليها من خلال الاختبار دقيقة ويمكن الوثوق بها، وأما فيما يتعلق بمعاملات التحميل

لفقرات بعد الثقافة فقد كانت جميعها أكبر من (0.30) وبالتالي فإنها تتسم بالصدق وأنها منتمية لبعد

الثقافة.

ب-الهيكل التنظيمي

الجدول (3-4): التحليل العاملي لفقرات بعد الهيكل التنظيمي

ت	الفقرة	العامل	KMO Test
1	يقوم المستشفى على تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل.	0.753	0.722
2	يحدث المستشفى تغييرات في هيكله التنظيمي لمواكبة التطورات.	0.816	
3	يتم تغيير الهيكل التنظيمي في المستشفى عند استحداث أقسام أو وظائف فيها.	0.753	
4	يقوم المستشفى بتقييم هيكله التنظيمي باستمرار.	0.444	
5	يقوم المستشفى بتغييرات في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء.	0.643	
6	يسهل الهيكل التنظيمي للمستشفى بحصول الموظف على المعلومات التي يحتاجها لأداء مهامه بكفاءة.	0.562	

يلاحظ من خلال الجدول السابق اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لبعده الهيكل التنظيمي

حيث كانت قيمة KMO (0.722) وتدل هذه النتيجة على ملائمة حجم العينة لاجراء هذا الاختبار،

وأما معاملات التحميل فقد إتسمت بالتشبع والارتباط على العامل حيث كانت القيم أكبر من (0.30)

وقد تم استبعاد الفقرتين الرابعة والسادسة لتحميلهم على عامل اخر وبالتالي تم استبعادهم لعدم انتمائهم

من الناحية الاحصائية لبعده الهيكل التنظيمي.

الجدول (3-5): التحليل العاملي لفقرات بعد التكنولوجيا

ت	الفقرة	العامل	KMO Test
1	تسعى إدارة المستشفى الى تحديث الاجهزة الإلكترونية المستخدمة لتواكب التغييرات.	0.723	0.762
2	يقوم المستشفى بتغيير اساليب تقديم خدمات العملاء بإستخدام التكنولوجيا.	0.682	
3	يعمل المستشفى على تحديث البنى التحتية والمعدات الخاصة به وبما يتوافق مع التطورات التكنولوجية المعاصرة.	0.810	
4	لدى المستشفى القدرة على التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.	0.765	
5	يدعم المستشفى كافة برامج البحث والتطوير وتوظيفها في تعزيز مركزه التنافسي.	0.748	
6	يستطيع المستشفى على توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب بما يسهل تقديم الخدمة للمواطنين.	0.671	

تشير النتائج المبينة في الجدول (3-5) الى أن قيمة اختبار KMO قد كانت (0.762) وهذه

القيمة تدل على ان حجم العينة مناسب لإجراء اختبار التحليل العاملي الاستكشافي وبالتالي فإن النتائج

المتحصل عليها من خلال الاختبار دقيقة ويمكن الوثوق بها، وأما فيما يتعلق بمعاملات التحميل

لفقرات بعد الثقافة كانت جميعها أكبر من (0.30) وبالتالي فإنها تتسم بالصدق وأنها منتمية لبعـد التكنولوجيا.

د- الموارد البشرية

الجدول (3-6): التحليل العاملي لفقرات بعد الموارد البشرية

ت	الفقرة	العامل	KMO Test
1	يقوم المستشفى بتحديد احتياجاته من العنصر البشري باستمرار.	0.744	0.662
2	يسعى المستشفى على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل الوظيفي.	0.562	
3	أسهمت برامج التغيير بالمستشفى بزيادة التماسك بين الرؤساء والمرؤوسين.	0.854	
4	يسعى المستشفى الى جعل الموظفين يعملون كفرق عمل متماسكة.	0.746	
5	تتوافر لدى العاملين بالمستشفى الكفاءة والمصداقية في أداء أعمالهم.	0.858	

بالرجوع إلى الجدول السابق يتضح بأن فقرات بعد الموارد البشرية تتسم بالارتباط والانتفاء الى

بعد الموارد البشرية حيث كانت قيم معاملات التحميل للفقرات تتراوح ما بين (0.562-0.858) أي أنها أكبر من (0.30) وأما فيما يتعلق بكفاية العينة وملائمتها لإجراء هذا الاختبار فقد بلغت قيمة إختبار KMO (0.662) أي أنها أكبر من العتبة المقبولة إحصائياً (0.50).

ثانيا: الابتكار الاستراتيجي

أ-الابتكار الإداري

الجدول (3-7): التحليل العاملي لفقرات بعد الابتكار الإداري

ت	الفقرة	العامل	KMO Test
1	توفر إدارة المستشفى المناخ التنظيمي الملائم لكافة العاملين.	0.813	0. 634
2	تحرص إدارة المستشفى على إشراك العاملين في عملية صنع القرارات الإدارية.	0.813	
3	تحرص إدارة المستشفى على تطوير مهارات العاملين وقدراتهم باستمرار.	0.840	
4	تحرص إدارة المستشفى على ربط الحوافز والمكافآت بالقدرة على الابتكار.	0.661	
5	تعتمد إدارة المستشفى على الابتكار كأساس لجدارتها الجوهرية.	0.856	

يشير الجدول السابق الا ان فقرات بعد الابتكار الاداري تتسم بالارتباط والانتماء الى البعد

الرئيسي حيث كانت قيم معاملات التحميل للفقرات تتراوح ما بين (0.661-0.856) أي أنها أكبر من

(0.30) وأما فيما يتعلق بكفاية العينة وملائمتها لإجراء هذا الاختبار فقد بلغت قيمة إختبار KMO

(0.634) أي أنها أكبر من العتبة المقبولة إحصائيا (0.50).

ب-الابتكار التسويقي

الجدول (3-8): التحليل العاملي لفقرات بعد الابتكار التسويقي

ت	الفقرة	العامل	KMO Test
1	تحرص إدارة المستشفى على تطوير منتجات وخدمات جديدة.	0.715	0.701
2	تحرص إدارة المستشفى على البحث والتطوير في خططها التسويقية.	0.769	
3	تحرص إدارة المستشفى على ارضاء زبائنها من خلال تلبية حاجاتهم.	0.765	
4	يهتم المستشفى بالابتكار وتحقيق مستويات عالية من الابتكار التسويقي.	0.772	
5	يستثمر المستشفى موارده المتاحة لتحسين الابتكار التسويقي وفقا لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافه.	0.796	

نلاحظ من خلال ما ورد بالجدول السابق اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات بعد

الابتكار التسويقي حيث بلغت قيمة إختبار KMO (0.701) وهذه القيمة مقبولة من الناحية

الاحصائية حيث أنها أكبر من (0.50) وهذا يدل على ملائمة العينة لإجراء الاختبار، وأما معاملات

التحميل لفقرات البعد فقد إتسمت جميع الفقرات بالترابط والتشبع على العامل وبالتالي فإن هذه الفقرات

صادقة حيث كانت جميع قيم معاملات التحميل أكبر من (0.30).

ج- الابتكار التقني

الجدول (3-9): التحليل العاملي لفقرات بعد الابتكار التقني

ت	الفقرة	العامل	KMO Test
1	تحرص إدارة المستشفى على تحديث تجهيزاتها وألياتها بإستمرار.	0.863	0.789
2	يحرص المستشفى على تدريب العاملين على التقنيات الحديثة.	0.726	
3	تتواءم التكنولوجيا المستخدمة مع احتياجات الزبائن.	0.877	
4	يهتم المستشفى بإدخال التحسينات في تقنيات العمل بإستمرار.	0.906	

يشير الجدول السابق الى اختبار التحليل العاملي والذي يوضح مدى صدق وارتباط الفقرات مع

العامل، حيث كانت قيمة اختبار KMO (0.789) أي انها اكبر من (0.50) وتدل هذه النتيجة على

كفاية العينة، واما فيما يتعلق بقيم معاملات التحميل فقد كانت جميع قيم معاملات التحميل أكبر من

(0.30) وبالتالي يمكن اعتماد هذه الفقرات بهذا البعد.

ثالثاً: ثبات الاستبانة

أحد أهم الاختبارات الإحصائية هو ضمان ثبات الاستبيان ، أي أن النتائج مستقرة ومستقرة

بمرور الوقت. أجرى الباحث اختبار Alpha Cronbach لضمان ثبات الاستبيان ، حيث يجب أن

تكون جميع قيم Cronbach Alpha أكبر من (0.60) وكما هي مبينة تالياً:

الجدول (3-10): ثبات الاستبانة وقيم كرونباخ ألفا

عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا	المتغير
5	0.775	الثقافة
4	0.766	الهيكل التنظيمي
6	0.827	التكنولوجيا
5	0.809	الموارد البشرية
5	0.857	الابتكار الاداري
5	0.820	الابتكار التسويقي
4	0.733	الابتكار التقني
34	0.934	الأداة ككل

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق الى ان معامل الثبات كرونباخ الفا قد تراوحت قيمه ما بين (0.733-0.857) وكان الثبات العام للاداة (0.934) حيث كانت جميع القيم أكبر من (0.60) وحسب (Sekaran and Bougie، 2016) فإن هذه القيم تعد مقبولة ويمكن الحكم على ثبات الاستبانة بأنه متحقق.

3-7: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

يشير الجدول التالي لبيانات أفراد عينة الدراسة الديموغرافية والتي تتضمن (الجنس، الخبرة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي).

الجدول (3-11): خصائص عينة الدراسة الديموغرافية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	83
	أنثى	77
الخبرة	أقل من 5 سنوات	41
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	83
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	17
	15 سنة - أقل من 20 سنة	19
	المستوى الوظيفي	5
الإدارة العليا	5	
الإدارة الوسطى	12	
الإدارة الدنيا	64	
موظف غير اداري	79	
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	19
	بكالوريوس	123
	دبلوم عالي	0
	ماجستير	12
	دكتوراه	6
	المجموع	160

يتضح من نتائج الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية حيث يتضح

أن عدد الذكور في عينة الدراسة 83 فرداً بنسبة (51.9%) بينما بلغ عدد الإناث 77 فرداً بنسبة

(48.1%) ، وكان توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة الأكثر توظيفاً في المستشفيات

الأردنية الخاصة التي تراوحت سنوات خبرتها بين 5 سنوات وأقل. من 10 سنوات ، مع 83 فرداً

بنسبة 51.9%. أما من لديهم سنوات من الخبرة أقل من 5 سنوات ، فكانوا 41 فرداً بنسبة 25.6% ،
وبالنسبة للأفراد الذين تراوحت سنوات خبرتهم من 15 عامًا إلى أقل من 20 عامًا، فإن عددهم كان
19 فرداً بنسبة مئوية 11.9%. أما الأفراد الذين تراوحت سنوات خبرتهم ما بين 10 إلى أقل من 15
سنة فكانوا 17 فرداً بنسبة 10.6% ، وفيما يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب مستوى الوظيفة كان عدد
الأفراد الذين يقومون بذلك. لا يعمل في عمل إداري (79) فرداً بنسبة (49.4%). أما عدد العاملين في
الإدارة الدنيا فقد بلغ عددهم (64) فرداً بنسبة (40%). أما عدد العاملين في الإدارة الوسطى فكانوا
(12) فرداً وبنسبة (7.5%) ، وكان عدد العاملين في الإدارة العليا (5) أفراد بنسبة (3.1%). أما
بالنسبة لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل الوظيفي، فكان عدد الحاصلين على درجة البكالوريوس
(123) فرداً بنسبة (76.8%). أما عدد حاملي شهادة الدبلوم فأقل فكانوا (19) فرداً بنسبة (11.9%).
أما عدد حاملي شهادة الماجستير فقد بلغ عددهم (12) فرداً بنسبة (7.5%). أما عدد حملة الدكتوراه
فقد بلغ عددهم (6) وبنسبة (3.8%). لم يحصل أي من الأفراد في عينة الدراسة على دبلوم عالي.

الفصل الرابع

التحليل واختبار الفرضيات

1-4: مقدمة

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية حيث تم تفصيل نتائج التحليل الإحصائي من حيث الإحصائيات الوصفية، والتي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى الإحصائيات الاستدلالية من خلال اختبار الفرضيات والاختبارات القبلية المستخدمة للتحقق من أهمية بيانات الاختبارات الإحصائية.

2-4: الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: التغيير التنظيمي

أ- بعد الثقافة

جدول (1-4): الإحصاء الوصفي لبعء الثقافة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	يسعى المستشفى الى التغيير بالقيم والمعتقدات والتي هي لبنات بناء ثقافة المؤسسة.	3.75	0.94	4	مرتفع
2	يطور المستشفى من ثقافته لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافته العملاء.	3.40	1.15	5	متوسط
3	يتم تغيير ثقافة المستشفى وفقا لأهدافه العامة.	4.46	0.74	1	مرتفع
4	يسعى المستشفى دوما لبلورة ثقافة مميزة خاصة به.	3.78	0.85	3	مرتفع
5	يسعى المستشفى الى التغيير بالأحداث وطرق التعامل معه.	3.79	0.82	2	مرتفع
6	المتوسط العام	3.84	-	-	مرتفع

بالإشارة إلى الجدول السابق ، الذي يصف الإحصائيات الوصفية للفقرات بعد الثقافة ، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.84) بدرجة عالية من الأهمية ، وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارة المستشفى التي تم البحث عنها تركز على ثقافتها التنظيمية و يشجع التغيير في الثقافة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى تحسين كفاءة العمل في هذه المستشفيات ، وأكبر فقرة من حيث المتوسط الحسابي كانت الفقرة (3) التي تنص على أن "ثقافة المستشفى تتغير حسب الأهداف العامة" هي الأعلى من حيث المتوسط الحسابي ، حيث كانت قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.46) مع انحراف معياري (0.74) ومستوى أهمية مرتفع ، بينما كانت الفقرة الأقل من حيث المتوسط الحسابي ، الفقرة (2) التي تنص على أن "المستشفى يطور ثقافته لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة عملائه". حيث بلغ متوسطة العام (3.40) مع انحراف معياري (1.15) ومتوسط أهمية.

ب- بعد الهيكل التنظيمي

جدول (4-2): الإحصاء الوصفي لبعده الهيكل التنظيمي

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	يقوم المستشفى على تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل.	3.78	0.73	4	مرتفع
2	يحدث المستشفى تغييرات في هيكله التنظيمي لمواكبة التطورات.	3.93	0.78	2	مرتفع
3	يتم تغيير الهيكل التنظيمي في المستشفى عند استحداث أقسام أو وظائف فيها.	3.86	0.90	3	مرتفع
4	يقوم المستشفى بتغييرات في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء.	3.95	0.86	1	مرتفع
5	المتوسط العام	3.88	-	-	مرتفع

يلاحظ من نتائج الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد الهيكل التنظيمي كان (3.88) وبأهمية عالية وهذه النتيجة تشير إلى اهتمام المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان بالتغيير. في الهيكل التنظيمي عند تبني خطط التغيير وإجراء التغيير التنظيمي في هذه المستشفيات وكانت أكبر فقرة حيث الوسط الحسابي هو الفقرة رقم (4) ، والتي تنص على "يقوم المستشفى بتغييرات في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء" حيث كان المتوسط الحسابي (3.95) مع انحراف معياري (0.86) ومستوى عالٍ من الأهمية ، وكانت أقل فقرة من حيث المتوسط الحسابي هي الفقرة (1) التي تنص على أن "المستشفى يطور الهيكل التنظيمي وفقاً للعمل المتطلبات" هي الأدنى من حيث المتوسط ، حيث بلغ متوسط هذه الفقرة (3.78) مع انحراف معياري (0.73) وارتفاع مستوى الأهمية.

جدول (4-3): الإحصاء الوصفي لبعء التكنولوجيا

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تسعى إدارة المستشفى الى تحديث الاجهزة الإلكترونية المستخدمة لتواكب التغييرات.	3.62	0.73	6	متوسط
2	يقوم المستشفى بتغيير اساليب تقديم خدمات العملاء بإستخدام التكنولوجيا.	3.74	0.81	4	مرتفع
3	يعمل المستشفى على تحديث البنى التحتية والمعدات الخاصة به وبما يتوافق مع التطورات التكنولوجية المعاصرة.	3.81	0.87	3	مرتفع
4	لدى المستشفى القدرة على التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.	3.67	0.92	5	مرتفع
5	يدعم المستشفى كافة برامج البحث والتطوير وتوظيفها في تعزيز مركزه التنافسي.	4.18	0.70	2	مرتفع
6	يستطيع المستشفى على توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب بما يسهل تقديم الخدمة للمواطنين.	4.23	0.70	1	مرتفع
7	المتوسط العام	3.88	-	-	مرتفع

ويلاحظ من خلال النتائج المذكورة في الجدول السابق ، الإحصائيات الوصفية لل فقرات بعد

التكنولوجيا ، حيث اتضح أن المتوسط العام لهذا البعد كان (3.88) بدرجة عالية من الأهمية ، وهذه

النتيجة تشير إلى أن تركز المستشفيات الخاصة الأردنية في محافظة عمان عندما يكون التغيير

التنظيمي للتغيرات في التكنولوجيا المستخدمة سواء كانت هذه التكنولوجيا طبية أو إدارية أو غيرها من

الأدوات المستخدمة في المستشفيات الخاصة ، ولكن أكبر فقرة من حيث الوسط الحسابي كانت الفقرة

(6) هي الأكبر بمتوسط حسابي (4.23) ومع انحراف معياري (0.70) ومستوى عالٍ من الأهمية وأقل فقرة من حيث الحساب كانت الفقرة (1) الأقل من حيث المتوسط الحسابي من (3.62) ، مع معيار الانحراف (0.73) ومتوسط مستوى الأهمية.

د- بعد الموارد البشرية

جدول (4-4): الإحصاء الوصفي لبعث الموارد البشرية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	يقوم المستشفى بتحديد احتياجاته من العنصر البشري باستمرار.	4.08	0.86	2	مرتفع
2	يسعى المستشفى على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل الوظيفي.	4.05	0.57	3	مرتفع
3	أسهمت برامج التغيير بالمستشفى بزيادة التماسك بين الرؤساء والمرؤوسين.	3.99	0.74	4	مرتفع
4	يسعى المستشفى الى جعل الموظفين يعملون كفرق عمل متماسكة.	4.36	0.64	1	مرتفع
5	تتوافر لدى العاملين بالمستشفى الكفاءة والمصداقية في أداء أعمالهم.	3.96	0.65	5	مرتفع
6	المتوسط العام	4.08	-	-	مرتفع

يوضح الجدول السابق الإحصائيات الوصفية لبعث الموارد البشرية ، حيث يتضح أن مستوى التغيير التنظيمي المرتبط بالموارد البشرية مرتفع ، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (4.08). وهذا يدل على أن التغيير التنظيمي موجه بطريقة تؤدي إلى جذب أفضل الكوادر الطبية في هذه المستشفيات وكذلك الموارد البشرية العاملة في جميع مجالات المستشفيات ، وأكبر فقرة من حيث المتوسط الحسابي كانت

الفقرة (4) ، التي تنص على أن "المستشفى يسعى لجعل الموظفين يعملون كفرق عمل متماسكة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.36) مع انحراف معياري (0.64) ومستوى عالٍ من الأهمية وأقل فقرة من حيث الحساب يعني كانت الفقرة (5) التي تنص على أن "العاملين بالمستشفى لديهم الكفاءة والمصداقية في أداء عملهم" ، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.96) مع انحراف معياري (0.65) ومستوى عالٍ من الأهمية.

ثانيا: الإحصاء الوصفي للابتكار الاستراتيجي

أ-الابتكار الإداري

جدول (4-4): الإحصاء الوصفي لبعده الابتكار الإداري

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	توفر إدارة المستشفى المناخ التنظيمي الملائم لكافة العاملين.	4.31	0.71	1	مرتفع
2	تحرص إدارة المستشفى على إشراك العاملين في عملية صنع القرارات الإدارية.	3.87	0.72	5	مرتفع
3	تحرص إدارة المستشفى على تطوير مهارات العاملين وقدراتهم باستمرار.	4.15	0.73	3	مرتفع
4	تحرص إدارة المستشفى على ربط الحوافز والمكافآت بالقدرة على الابتكار.	3.90	0.66	4	مرتفع
5	تعتمد إدارة المستشفى على الابتكار كأساس لجدارتها الجوهرية.	4.21	0.65	2	مرتفع
6	المتوسط العام	4.09	-	-	مرتفع

يلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق الى ان المتوسط العام لبعده الابتكار

الإداري قد بلغت قيمته (4.09) بمستوى أهمية مرتفع وتدل هذه النتيجة على اهتمام المستشفيات

الخاصة الأردنية بالابتكار الإداري وتركز عليه وتقوم بتطوير مهارات العاملين الإدارية حتى يستطيعوا

الوصول الى افكار خلاقة وجديدة يمكن استخدامها في الناحية الإدارية، وأما الفقرة الأكبر من حيث

المتوسط الحسابي فقد كانت الفقرة رقم (1) والتي تنص "توفر إدارة المستشفى المناخ التنظيمي الملائم

لكافة العاملين" هي الاكبر من حيث المتوسط الحسابي حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.31) بانحراف معياري عن المتوسط (0.71) ومستوى اهمية مرتفع، وأما الفقرة الاقل من حيث المتوسط الحسابي فقد كانت الفقرة رقم (2) هي الاصغر من حيث ترتيب الفقرات تنازليا والتي تنص "تحرص إدارة المستشفى على إشراك العاملين في عملية صنع القرارات الإدارية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.87) بانحراف معياري (0.72) ومستوى اهمية مرتفع.

ب- الابتكار التسويقي

جدول (4-6): الإحصاء الوصفي لبعده الابتكار التسويقي

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاهمية
1	تحرص إدارة المستشفى على تطوير منتجات وخدمات جديدة.	4.05	0.66	5	مرتفع
2	تحرص إدارة المستشفى على البحث والتطوير في خططها التسويقية.	4.21	0.63	2	مرتفع
3	تحرص إدارة المستشفى على ارضاء زبائننا من خلال تلبية حاجاتهم.	4.08	0.66	4	مرتفع
4	يهتم المستشفى بالابتكار وتحقيق مستويات عالية من الابتكار التسويقي.	4.33	0.72	1	مرتفع
5	يستثمر المستشفى موارده المتاحة لتحسين الابتكار التسويقي وفقا لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافه.	4.10	0.65	3	مرتفع
6	المتوسط العام	4.15	-	-	مرتفع

يلاحظ من خلال الجدول (4-6) الإحصاء الوصفي لبعء الابتكار التسويقي حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (4.15) وبمستوى أهمية مرتفع وتدل هذه النتيجة على ان المستشفيات تقوم باستثمار امكاناتها ومواردها لتحقيق تسويق مبتكر لمنتجاتها وخدماتها وأيضا استثمار الافكار الجديدة في تحسين العملية التسويقية بكافة مراحلها، وأما الفقرة الأكبر من حيث المتوسط الحسابي فقد كانت الفقرة (4) والتي تنص "يهتم المستشفى بالإبتكار وتحقيق مستويات عالية من الابتكار التسويقي" هي الأكبر من حيث المتوسط لحسابي حيث بلغ (4.33) بانحراف معياري (0.77) ومستوى أهمية مرتفع بينما كانت الفقرة رقم (1) هي الأقل من حيث المتوسط الحسابي والتي تنص "تحرص إدارة المستشفى على تطوير منتجات وخدمات جديدة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.05) بانحراف معياري (0.66).

ج- بعد الابتكار التقني

جدول (4-7): الإحصاء الوصفي لبعء الابتكار التقني

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تحرص إدارة المستشفى على تحديث تجهيزاتها وآلياتها بإستمرار .	4.09	0.75	3	مرتفع
2	يحرص المستشفى على تدريب العاملين على التقنيات الحديثة.	4.51	0.58	1	مرتفع
3	تتواءم التكنولوجيا المستخدمة مع احتياجات الزبائن.	4.04	0.77	4	مرتفع
4	يهتم المستشفى بإدخال التحسينات في تقنيات العمل بإستمرار .	4.35	0.72	2	مرتفع
5	المتوسط العام	4.25	-	-	مرتفع

من خلال الجدول السابق تم عرض الإحصائيات الوصفية لبعث الابتكار الفني ، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (4.25) ومستوى عالٍ من الأهمية ، مما يدل على اهتمام المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان بالابتكارات الفنية. وخاصة في الأدوات الجديدة التي تحسن النتائج الطبية للمرضى ، وتشير هذه النتيجة أيضًا إلى اهتمام المستشفيات بتدريب الموظفين على أحدث التقنيات ، وأكبر فقرة من حيث المتوسط الحسابي كانت الفقرة (2) التي تنص على أن "المستشفى حريص على التدريب العاملون في التقنيات الحديثة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.51) وانحراف معياري (0.58) ومستوى عالٍ من الأهمية ، في حين أن الفقرة رقم (3) التي تنص على أن "التكنولوجيا المستخدمة تطابق احتياجات العملاء" هو الأدنى من حيث المتوسط الحسابي بمتوسط (4.04) وانحراف معياري (0.77) ومستوى عالٍ من الأهمية.

3-4: الاختبارات القبليّة للتأكد من بيانات الدراسة

قبل البدء في فحص فرضيات الدراسة ، تأكد الباحث من ملاءمة البيانات للاختبارات الإحصائية ، وهو اختبار انحدار خطي بسيط ومتعدد حيث تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي من خلال معامل الالتواء وكذلك للتأكد من أن المتغيرات المستقلة خالية من مشكلة التعددية الخطية المشتركة وتأكد من قيم معامل الارتباط بين المتغيرات.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

جدول (4-8): اختبار معامل الالتواء

البعد	معامل الالتواء	معامل التفرطح
الثقافة	-0.135	1.548
الهيكل التنظيمي	-0.582	0.144
التكنولوجيا	-0.673	0.468
الموارد البشرية	-0.680	0.006
الابتكار الإداري	-0.404	-0.410
الابتكار التسويقي	-0.696	0.295
الابتكار التقني	-0.679	0.433

يتضح من الجدول (4-8) إختبار معامل الإلتواء ومعامل التفرطح والذي يبين مستوى توزيع البيانات للتوزيع الطبيعي، وإن القرار بهذا الاختبار تكون كما يلي: إن كانت قيم معامل الالتواء تتراوح ما بين (1-) و (1) فتشير الى انها موزعة طبيعياً وقد كانت القيم جميعها أقل من (1-) وبالتالي يمكن الحكم على البيانات بأنها مستوفية شرط التوزيع الطبيعي.

ثانيا: اختبار التعددية الخطية المشتركة

جدول (4-9): اختبار التعددية الخطية المشتركة

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	السماحية Tolerance
الثقافة	2.06	0.48
الهيكل التنظيمي	1.57	0.63
التكنولوجيا	1.49	0.67
الموارد البشرية	1.66	0.60

يوضح الجدول (4-9) إختبار تضخم التباين (Variance Inflation Factor) وقيمة

السماحية (Tolerance) حيث كانت جميع القيم تتراوح ما بين (1.49-2.06) وجميع هذه القيم أقل

من قيمة 10 وبالتالي فإن المتغيرات المستقلة غير مرتبطة مع بعضا ارتباطا عالي قد يؤدي لمشكلة

التعددية الخطية المشتركة.

ثالثا: مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات

جدول (4-10): مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات

الابتكار التقني	الابتكار التسويقي	الابتكار الاداري	الموارد البشرية	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي	الثقافة	
						1	الثقافة
					1	0.598**	الهيكل التنظيمي
				1	0.356**	0.494**	التكنولوجيا
			1	0.518**	0.393**	0.569**	الموارد البشرية
		1	0.674**	0.438**	0.344**	0.558**	الابتكار الاداري
	1	0.736**	0.636**	0.512**	0.289**	0.447**	الابتكار التسويقي
1	0.616**	0.614**	0.691**	0.459**	0.216**	0.446**	الابتكار التقني

*دال عند مستوى 0.05، ** دال عند مستوى 0.01

يشير الجدول السابق الى مصفوفة الارتباطات بين متغيرات الدراسة ويتضح ان جميع العلاقات بين المتغيرات ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.01) وكانت الارتباطات اقل من (0.90) حيث كانت ذات قوة متوسطة وهذا يفيد أيضا بعدم وجود مشكلة ارتباطات مرتفعة قد تؤدي لمشكلة التعددية الخطية المشتركة بين المتغيرات المستقلة.

4-4: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغيير التنظيمي بأبعاده (الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية) على الابتكار الاستراتيجي والمتمثل بأبعاده (ابتكار إداري، إبتكار تسويقي، إبتكار تقني) في المستشفيات الاردنية الخاصة في محافظة عمان.

الجدول (4-11): نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	β	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	الحكم على الفرضية الدراسة
الثابت	0.678	0.460	134.553	0.000	1.508	0.231	6.530	0.000	-
التغيير التنظيمي					0.674	0.058	11.600	0.000	قبول الفرضية البديلة

* أن قيمة (T-tabulated) عند حجم العينة (160) ومستوى الدلالة (0.05) هو (1.96)

يتضح من الجدول السابق اختبار فرضية الدراسة الرئيسية ، حيث تشير نتائج الانحدار الخطي البسيط إلى أن نموذج الدراسة كان له دلالة إحصائية حيث كانت القيمة المحسوبة لـ (134.553) وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) والارتباط كان المعامل بين المتغير المستقل والمتغير التابع (0.678) تشير هذه القيمة إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين المتغيرين وكان العامل المحدد (0.460) وتشير هذه النتيجة إلى (46%) من التغير في يحدث الابتكار الاستراتيجي بسبب التغير التنظيمي ، وبالنسبة للتأثير إذا كانت ذات دلالة إحصائية ، كانت القيمة التجريبية (0.674) تشير هذه القيمة إلى وجود علاقة مباشرة بين المتغيرين والقيمة المحسوبة لـ t كانت (11.60) ، أي أنها أكبر من القيمة الجدولية (1.96) وقيمة الاحتمال (0.000) ، أي أنها أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) وهذا النتيجة تشير إلى الحكم الإحصاء التالي: رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي لها تأثير إحصائي ذي دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الابتكار الاستراتيجي في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان.

الفرضية الفرعية الاولى :

H_0^{1-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغيير التنظيمي بأبعاده (الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية) على الابتكار الإداري في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان.

الجدول (4-11): نتائج اختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	الحكم على فرضية الدراسة
الثابت	0.708	0.501	38.960	0.000	0.920	0.283	3.248	0.001	-
الثقافة					0.216	0.068	3.165	0.002	قبول الفرضية البديلة
الهيكل التنظيمي					-0.027	0.063	-0.431	0.667	قبول الفرضية الصفرية
التكنولوجيا					0.055	0.066	0.831	0.407	قبول الفرضية الصفرية
الموارد البشرية					0.535	0.077	6.953	0.000	قبول الفرضية البديلة

* أن قيمة (T-tabulated) عند حجم العينة (160) ومستوى الدلالة (0.05) هو (1.96)

لوحظ من خلال الجدول السابق لاختبار الانحدار الخطي المتعدد ، حيث يتضح من خلال قيمة F أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية ، حيث كانت القيمة المحسوبة لـ (F38.960) وكانت قيمة الاحتمال (0.000) وهذا تشير النتيجة إلى أن نموذج الدراسة كان معنوياً ، وقيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المتغير المستقل والتابع (0.708) تشير هذه القيمة إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. أما عامل التحديد فقد كانت قيمته (0.501)، بمعنى أن

50.1% من التباين في الابتكار الإداري ناتج عن المتغيرات المستقلة مجتمعة، وعن تأثير معاملات الانحدار بالنسبة للمتغيرات المستقلة ، فإن النتائج هي كما يلي:

أولاً: بلغت قيمة بيتا لمتغير التغيير في الثقافة (0.216). تشير هذه القيمة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة والابتكار الإداري. أما القيمة المحسوبة لـ t فقد وصلت إلى (3.165) ، بمعنى أن هذه القيمة أكبر من (1.96) وقيمة الاحتمال (0.002) أي أنها أقل من مستوى الدلالة الإحصائية عند (0.05) مستوى. قاعدة القرار هي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر إحصائي هام للتغيير للثقافة على الابتكار الإداري في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان.

ثانياً: كانت القيمة التجريبية لمتغير التغيير في الهيكل التنظيمي (-0.227). تشير هذه القيمة إلى علاقة ضعيفة وسلبية بين المتغيرين والقيمة المحسوبة لـ t كانت (0.431) ، أي أنها أصغر من القيمة الجدولية (1.96) ، وبلغت قيمة الاحتمال (0.667) ، مما يعني أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي فإن أساس القرار لقبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد أثر إحصائي للتغيير في الهيكل التنظيمي على الابتكار الإداري في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان.

ثالثاً: كانت قيمة بيتا لمتغير التغيير في التكنولوجيا (0.055). تشير هذه القيمة إلى علاقة ضعيفة بين المتغيرين وكانت القيمة المحسوبة لـ t (0.831) ، مما يعني أنها أصغر من القيمة الجدولية (1.96) وقيمة الاحتمال (0.407) ، أي أنها أكبر من المستوى الإحصائي أهمية عند مستوى (0.05) وبالتالي ، يتم قبول الفرضية الصفرية بأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على الابتكار الإداري.

رابعاً: بلغت قيمة بيتا للتغيير في الموارد البشرية (0.535) وهذه القيمة تشير إلى علاقة قوية بين المتغيرين والموجبة والقيمة المحسوبة لـ t كانت (6.953) أي أنها أكبر من (1.96) وقيمة الاحتمال (0.000) أي أنها أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي فإن الفرضية الصفرية مرفوضة ويتم قبول الفرضية البديلة مع تأثير ذو دلالة إحصائية للتغير في الموارد البشرية على الابتكار الإداري في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان..

الفرضية الفرعية الثانية :

H_0^{1-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغيير التنظيمي بأبعاده (الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية) على الابتكار التسويقي في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان.

الجدول (4-12): نتائج اختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	الحكم على الفرضية الدراسية
الثابت	0.673	0.453	32.049	0.000	1.278	0.272	4.694	0.000	-
الثقافة					0.055	0.066	0.837	0.404	قبول الفرضية الصفرية
الهيكل التنظيمي					-0.022	0.060	-0.372	0.710	قبول الفرضية الصفرية
التكنولوجيا					0.207	0.064	3.254	0.001	قبول الفرضية البديلة
الموارد البشرية					0.467	0.074	6.306	0.000	قبول الفرضية البديلة

* أن قيمة (T-tabulated) عند حجم العينة (160) ومستوى الدلالة (0.05) هو (1.96)

يلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية حيث يتبين من خلال الجدول معنوية هذا النموذج من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (32.049) حيث كانت قيمتها الاحتمالية (0.000) وأما معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع فقد بلغت (0.673) وأما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.453) والتي توضح القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع حيث فسرت المتغيرات المستقلة (45.3%) من التغير في المتغير التابع ولمعرفة أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع كانت النتائج كما يلي:

أولاً: بلغت قيمة بيتا لمتغير الثقافة (0.055). تشير هذه القيمة إلى علاقة ضعيفة بين المتغيرين وكانت القيمة المحسوبة لـ (0.837) وهذه القيمة أصغر من (1.96) وقيمة الاحتمال (0.404) ، مما يعني أنها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية عند (0.05) وبالتالي الحكم الإحصائي بقبول الفرضية الصفرية ، مما يدل على أنه لا يوجد تأثير إحصائي هام للثقافة على الابتكار التسويقي في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان.

ثانياً: القيمة التجريبية لمتغير الهيكل التنظيمي هي (-0.022) حيث تشير هذه القيمة إلى علاقة ضعيفة وسلبية بين المتغيرين وكانت القيمة المحسوبة لـ (-0.372) وهذه القيمة أصغر من القيمة الجدولية (1.96) وكانت قيمة الاحتمال (0.710) وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية عند المستوى (0.05) وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية بأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الابتكار التسويقي.

ثالثاً: كانت القيمة التجريبية لمتغير التقنية (0.207). تشير هذه القيمة إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين. بلغت القيمة المحسوبة لـ (3.254) وهذه القيمة أكبر من (1.96). أما القيمة الاحتمالية فقد

كانت (0.001) بمعنى أنها أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية عندما (0.05) وبناءً على ذلك ، فإن الحكم الإحصائي يرفض الفرضية الصفرية ويقبل الفرضية البديلة التي لها تأثير ذو دلالة إحصائية على التسويق. الابتكار في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان.

رابعاً: بلغت القيمة التجريبية لمتغير الموارد البشرية (0.467). تشير هذه القيمة إلى علاقة إيجابية وقوية بين المتغيرين. وصلت القيمة المحسوبة لـ t إلى (6.306) وهذه القيمة أكبر من (1.96). كانت قيمة الاحتمال (0.000) ، مما يعني أنها أصغر من مستوى دلالة الإحصائيات عند (0.05) ، وبالتالي ، فإن الحكم الإحصائي الذي يرفض الفرضية الصفرية ويقبل الفرضية البديلة بأن هناك تأثيراً مهماً إحصائياً للموارد البشرية حول الابتكار التسويقي في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان.

الفرضية الفرعية الثالثة :

HO^{1-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغيير التنظيمي بأبعاده

(الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية) على الابتكار التقني في المستشفيات الأردنية

الخاصة في محافظة عمان.

الجدول (4-13): نتائج اختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	الحكم على فرضية الدراسة
الثابت					1.254	0.276	4.553	0.000	-
الثقافة	0.710	0.505	39.473	0.000	0.096	0.066	1.446	0.150	قبول الفرضية الصفرية
الهيكل التنظيمي					-0.121	0.061	-1.993	0.048	قبول الفرضية البديلة
التكنولوجيا					0.126	0.064	1.960	0.052	قبول الفرضية الصفرية
الموارد البشرية					0.625	0.075	8.346	0.000	قبول الفرضية البديلة

* أن قيمة (T-tabulated) عند حجم العينة (160) ومستوى الدلالة (0.05) هو (1.96)

ويلاحظ من النتائج في الجدول السابق لاختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة حيث قيمة F (39.473) وقيمة الاحتمال (0.000) تشير هذه القيمة إلى أهمية النموذج مع متغيراته بالكامل ، وفيما يتعلق بقيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كانت القيمة (0.710) ، وكانت قيمة معامل التحديد (0.505) ، وهذا يعني أن (50.5%) من سبب التغيير في المتغير التابع متغيرات مستقلة. لمعرفة أهمية كل من متغيرات الدراسة كانت النتائج كما يلي:

أولاً: بلغت القيمة التجريبية لمتغير الثقافة (0.096). تشير هذه القيمة إلى علاقة ضعيفة بين المتغيرين وكانت القيمة المحسوبة لـ t (1.446) وهذه القيمة أصغر من (1.96) وقيمة الاحتمال (0.150) ، مما يعني أنها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية عند (0.05) وبالتالي الحكم الإحصائي على قبول الفرضية الصفرية ، والذي يظهر أنه لا يوجد تأثير إحصائي هام للثقافة على الابتكار التقني في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان.

ثانياً: القيمة التجريبية لمتغير الهيكل التنظيمي هي (-0.121) حيث تشير هذه القيمة إلى وجود علاقة سلبية بين المتغيرين وكانت القيمة المحسوبة لـ t (1.993) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (1.96) و القيمة الاحتمالية (0.048) وهذه القيمة أصغر من المستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) ، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة مع تأثير ذو دلالة إحصائية للبنية التنظيمية على الابتكار التقني.

ثالثاً: بلغت القيمة بيتا لمتغير التكنولوجيا (0.126) ، وتشير هذه القيمة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين ، أو أن القيمة المحسوبة لـ t وصلت إلى (1.960) وهذه القيمة أصغر من (1.96) وكانت قيمة الاحتمال (0.052) أي أنها أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية عند (0.05)

نتيجة الحكم الإحصائي بقبول الفرضية القائلة بعدم وجود تأثير إحصائي للتكنولوجيا على الابتكار التقني في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان.

رابعاً: كانت قيمة بيتا لمتغير الموارد البشرية (0.627) ، وهذه القيمة تدل على وجود علاقة إيجابية وقوية بين المتغيرين. وصلت القيمة المحسوبة لـ t إلى (8.346) وهذه القيمة أكبر من (1.96). الإحصائيات عند (0.05) ، وبالتالي فإن الحكم الإحصائي الذي يرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بأن هناك تأثير إحصائي هام للموارد البشرية على الابتكار التقني في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5-1: مقدمة

تناول هذا الفصل أهم النتائج التي تم توصلت إليها الدراسة الميدانية وتحليل بيانات الدراسة ومناقشتها وأهم التوصيات التي تم التوصل إليها.

5-2: تم مناقشة النتائج

النتائج المتعلقة بالإحصاءات الوصفية:

أولاً: أكدت نتائج الدراسة أن مستوى التغيير التنظيمي في الثقافة كان مرتفعاً ، وهذه النتيجة تشير إلى أن إدارة المستشفى التي تم البحث عنها تركز على ثقافتها التنظيمية وتشجع التغيير في الثقافة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى تحسين كفاءة العمل في هذه الثقافة. المستشفيات.

ثانياً: أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التغيير التنظيمي في الهيكل التنظيمي كان مرتفعاً ، وهذه النتيجة تشير إلى اهتمام المستشفيات الخاصة بتغيير الهيكل التنظيمي عند اعتماد خطط التغيير وإحداث التغيير التنظيمي في هذه المستشفيات.

ثالثاً: أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التغيير التنظيمي في التكنولوجيا كان مرتفعاً ، وتشير هذه النتيجة إلى أن المستشفيات الخاصة تركز على التغيير التنظيمي من إحداث تغييرات في التكنولوجيا المستخدمة ، سواء كانت هذه التكنولوجيا طبية أو إدارية أو غيرها من الأدوات المستخدمة في المستشفيات الخاصة.

رابعاً: أكدت نتائج الدراسة أن مستوى التغيير التنظيمي في الموارد البشرية كان مرتفعاً، وهذا يشير إلى أن التغيير التنظيمي موجه بطريقة تؤدي إلى جذب أفضل الكوادر الطبية في هذه المستشفيات وكذلك الموارد البشرية العاملة في جميع الحقول في المستشفيات.

خامساً: أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الابتكار الإداري كان مرتفعاً، وهذه النتيجة تشير إلى اهتمام المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان بالابتكار الإداري وتركز عليه وتنمية مهارات العاملين الإداريين حتى يتمكنوا من الوصول إلى مستجدات جديدة. والأفكار الإبداعية التي يمكن استخدامها في الجانب الإداري.

سادساً: أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الابتكار التسويقي كان مرتفعاً، وتشير هذه النتيجة إلى أن المستشفيات تستثمر إمكانياتها ومواردها لتحقيق تسويق مبتكر لمنتجاتها وخدماتها، فضلاً عن استثمار أفكار جديدة في تحسين عملية التسويق في جميع المجالات. مراحلها.

سابعاً: أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الابتكار التقني كان عالياً، مما يدل على اهتمام المستشفيات الأردنية الخاصة بالابتكارات التقنية، خاصة في الأدوات الجديدة التي تحسن المخرجات الطبية للمرضى. تشير هذه النتيجة أيضاً إلى اهتمام المستشفيات بتدريب العاملين على أحدث التقنيات.

ثانياً: النتائج المتعلقة بإختبار الفرضيات

أولاً: أكدت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الابتكار الاستراتيجي في المستشفيات الأردنية الخاصة حيث أن التغيير التنظيمي بكافة أشكاله يؤدي إلى تجديد الأنشطة والجراءات في المستشفيات وضخ دماء جديدة من عاملين وتقنيات جديدة تقود إلى زيادة مستوى الابتكار الاستراتيجي في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان.

ثانيا: أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة والموارد البشرية على الابتكار الإداري في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان وتعزوا الباحثة هذه النتيجة إلى أن الابتكار الإداري مرتبط بشكل كبير في ممارسات العنصر البشري في المستشفى وأن الابتكار الإداري مرتبط بشكل كبير في الفكر الإداري الذي ينبثق من الثقافة التنظيمية للمستشفى، وأيضاً أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر للهيكل التنظيمي والتكنولوجيا على الابتكار الإداري في المستشفيات الخاصة الأردنية في محافظة عمان.

ثالثاً: بينت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا والموارد البشرية على الابتكار التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية في محافظة عمان وتعزوا الباحثة هذه النتيجة إلى أن استخدام التكنولوجيا تلعب دوراً كبيراً في زيادة الابتكار التسويقي من خلال وسائل الاتصال والتواصل الاجتماعي وأيضاً تسهم الموارد البشرية خصوصاً أصحاب المواهب بإستحداث وإبتكار طرق تسويقية جديدة تسهم بزيادة الابتكار التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية، وبينت نتائج الدراسة الى عدم وجود اثر ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي والثقافة على الابتكار التسويقي

رابعاً: أظهرت نتائج الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي والموارد البشرية على الابتكار التقني في المستشفيات الخاصة الأردنية في محافظة عمان وتعزوا الباحثة هذه النتيجة الى أن الهيكل التنظيمي المرن والمسطح يجعل الشفافية واللامركزية أكثر وبالتالي زيادة عدد الافكار وخلق ابتكارات جديدة وأما الموارد البشرية فهي المحرك الرئيسي للابتكار وبالتالي فإنها تسهم بشكل كبير في زيادة الابتكار التقني في المستشفيات الخاصة الأردنية في محافظة عمان، وأثبتت الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة والتكنولوجيا على الابتكار التقني.

3-5: التوصيات

وعلى ضوء النتائج التي تم الحصول عليها من التحليل الإحصائي توصل الباحث إلى التوصيات التالية:

أولاً: ضرورة قيام المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان بالاهتمام بالموارد البشرية لإسهامها في الابتكار الاستراتيجي.

ثانياً: التوصية بأهمية عقد اجتماعات ودورات تثبت أهمية التغيير التنظيمي في المستشفيات لتقليل مقاومة التغيير.

ثالثاً: ضرورة إشراك جميع العاملين بالمستشفى وكافة المستويات الإدارية في عملية التغيير.

رابعاً: التوصية بضرورة العمل على بناء ثقافة تنظيمية تشجع التغيير وتحفز العاملين على الابتكار.

خامساً: ضرورة أن يشتمل التغيير في الموارد البشرية على تغيير قائم على المعرفة والكفاءات والكفاءات المهنية.

سادساً: التوصية بإنشاء فرق عمل متخصصة في التغيير التنظيمي لقياس عملية التغيير في جميع مراحلها وتصحيح الأخطاء التي قد تنشأ في هذه العملية.

سابعاً: دعوة الباحثين لدراسة التغيير التنظيمي والابتكار الاستراتيجي في القطاعين التجاري والصناعي بخلاف قطاع المستشفيات الخاصة.

ثامناً: دعوة الباحثين لإجراء دراسات أخرى تتعلق بوجود متغيرات متوسطة ومعدلة في نموذج الدراسة مثل رأس المال الفكري أو التعلم التنظيمي أو تبادل المعرفة.

المراجع العربية والاجنبية

المراجع العربية :

أبو جمعة، نعيم حافظ (2003) *على نهج علمي لأدبيتي*، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة : مصر .

أبو علفة، عصام الدين أمين. (2002) *على نهج علمي لفنء نظري لأزمنة تنوءة على سطاداب (عشرونم)*، الجزء الأول مؤسسة حورس الدولية.

أحمد، دنيا (2017). أثر تقانة المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري الفندقي: دراسة حالة استطلاعية لأراء عينة من العاملين الإداريين في فندق رويال توليب الرشيد/ بغداد، *لتقريب الأخب* **40(103) 306-981**.

البكري، تامر. (2014). *فندق لء شعب شعبي على نهج علمي*، دار الحامد للنشر والطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

بواشرية، مراد وقوجيلي، هدى(2017). أثر التغيير التنظيمي في الفعالية التنظيمية: دراسة حالة المديرية الجهوية للجمارك بتبسة، *نزك ب لءج حءند*، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة العربي تبسي.

بوبة، عبد الوهاب(2011). دور الابتكار الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات للهاتف النقال موبيليس، *نزك ب لءج حءند*، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري.

بوعه، عبد الوهاب (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، *مجلة كبح حنند غود طغ مبد فمض ضدب ج لغب طئم نأ*.

بوطرفة، صورية (2011). دور التغيير التنظيمي في التحول نحو الإدارة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، *نرك ب لبح حنند كنبطع لمي لأمد سبخ ب وكد تذا ب هرع لم طغ مبد فمض ضدب ج لغب طئم نأ*.

جرادات، ناصر (2013). *إدارة التغيير التنظيمي*، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
جمال، عبدالله محمد (2014). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*، دار المعتر انشر والتوزيع، الاردن.

الحياري، جمانة. (2019). أثر إدارة الابتكار الشامل على التطوير التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم، *نرك ب لبح حنند*، جامعة البلقاء.
دودجسون، مارك؛ وجان، ديفيد (2014) *ع لائ حنند*، مؤسسة هنداي للتعليم والثقافة، ط1، القاهرة : مصر.

دودين، أحمد. (2014). *ونج نرك نغ نغ د و طغ مبد فمض ضدب ج لغب طئم نأ* : مفاهيم أساسية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

الدوري، زكريا؛ نجم الدين، وآخرون. (2010). *مطغ ب هرع كغ د ططغ مبد فمض ضدب ج لغب طئم نأ*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

ديري، زاهد محمد (2010) **كيف تحقق النجاح**، دار الميسرة للنشر وتوزيع والطباعة، ط1، عمان: الأردن.

رحال، سلاف (2017). **الإبتكار والتنافسية المستدامة : دراسة حالة مجموعة سونطراك. طن نوح بن خديجة**، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.

سويسي، عز الدين علي والخفاجي، نعمة عباس. (2014) **الاستراتيجية في بيئة الأعمال**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

الشماع، خليل محمد حسن؛ حمود، خضير كاظم. (2005). **مبادئ الإدارة**، دار المسير للنشر، ط2، عمان.

الصرن، رعد حسن (2000). **مؤثرات العولمة والأداء**، دار الرضا، أب، عدن، الجزء الأول.

صورية، بوطرفة. (2016). **القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعات من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نزك بفتاح بصح**

مؤثرات العولمة في بيئة الأعمال، تخصص: علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015- 2016.

عامر، سعيد يس (1998) **إدارة الموارد البشرية**، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر.

العامري، مهدي؛ والغالبي، محسن (2004). **رأس المال المعرفي : الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي**، دار النشر، بسكرة، الجزائر.

في ظل الاقتصاد الرقمي، دار النشر، بسكرة، الجزائر.

عبد الباقي، صلاح الدين. (2003). **النجاح في الأعمال**، دار الجامعة.

مصطفى، ايمان بشير محمد (2005). التوجه الإستراتيجي وأثره في التغيير الإستراتيجي :
دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء المنظمات الصناعية في محافظة نينوى. رسالة ماجستير غير
منشورة، إدارة أعمال جامعة الموصل، العراق.

ياغي; ديمنا نضال، (2017). *غلك شو ب آخو قلا شو غم ابل شو طغى هعلا فمناغ عر خو ذلك شو غو د خو غو ب
ع و ط ل شو ط سة غو ذلك شو غم لند ب غى عكض نك*.

. Robbins, p, stephen. (2003). *Organizational Behavior*, **Reed. preutice- Hall, Inc New jersey.**

Bernick, C. L. (2001). When Your Culture Needs a Makeover. *Harvard Business Review*, 79(6), 53-59.

Bhatti, Y. , & Ventresca, M. (2012). *The emerging market for frugal innovation*: Fad, fashion, or fit?.

Blake, H. , & Lloyd, S. (2020). Influencing organisational change in the NHS: lessons learned from workplace wellness initiatives in practice.

Drolsum , Karoline , (2019), The importance of training climate. An empirical study. *Masters' thesis at the Department of Psychology university of oslo.*

Govindarajan, V. & Trimble, C. (Spring 2005) Organizational DNA for Strategic Innovation. *California Management Review*, Vol. 47, No. 3. PP. 47- 76.

Hellriegel, D., Slocum-J. , and Woodman, R. W. (2001), "organizational behavior", 9th ed, Australia: south-western college publishing

Higgins, James M. (1996). "Management of Innovation", *Khasasat Magazine, Arab Science Media Company*, No. 21, Cairo, Tel. 2.

Kalay , farouk and Lyan, Gary. S. (2015)". *The impact of strategic innovation performance*". Research Journal of Business and Management – (RJBM), ISSN: 2148-6689.

Kim, D. Y. , Kumar, V. , & Kumar, U. (2012). *Relationship between quality management practices.*

Megginson, Leon C. et al (1989). Management concepts and applications (*New York: Harper & Row publishers*).

Michel Barabel, Olivier Meier, manager: les meilleurs pratiques de management, Dunod, France, 2003.

Mohamed Abdel-Ghany Hilal,(1997). "*Creative Thinking Skills*", Performance Development and Development Center, 2nd Floor, Cairo.

Ngoc-Tan, N. (2020). Innovation and Its Impacts on Public University Performance: An Empirical Study from Vietnam. *Journal of Information & Knowledge Management, 2050001*.

Osunsan, O. K. , Florence, I. , Augustine, W. , Abiria, P. , & Innocent, B. (2019). *Effect of Organizational Change on Employee Performance among selected Commercial Banks in Bujumbura, Burundi*.

Seybold, P. B. (2014). *Outside innovation*. HarperCollins e-books.

Tjahjadi, bambang and Soewarno, noorlailie. (2018). *Mediating Roles of Innovation Capability and Customer Performance in Seniority Management–Financial Performance Relationship: Experience of SOEs in Indonesia*. The 2018 International Conference of Organizational Innovation.

Mourfield, R., (2014). *Organisational change management*, Indiana University, Bloomington, IN.

الملحق رقم (1)

أسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. زكريا الدوري	ادارة الاعمال	جامعة الاسراء
2	د. مراد العطياني	ادارة الاعمال	جامعة الاسراء
3	د. محمد البدارين	ادارة الاعمال	جامعة الاسراء
4	د. محمد ابو قله	ادارة الاعمال	جامعة الاسراء
5	د.محمد عبد القادر	ادارة الاعمال	جامعة الاسراء
6	د. فرج الحراحشه	ادارة الاعمال	جامعة الاسراء
7	د. ربي الحاوي	ادارة الاعمال	جامعة الاسراء
8	د. سلوى السامرائي	ادارة الاعمال	جامعة الاسراء
9	د. امجد الطويقات	ادارة الاعمال	جامعة الشرق الاوسط
10	د. خالد بني حمدان	ادارة الاعمال	جامعة عمان العربية

الملحق رقم (2)

الاستبانة

الأستاذة/الفاضلة تحية
طيبه

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "أثر التغيير التنظيمي على الابتكار الإستراتيجي : دراسة تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة "

حيث تهدف الدراسة الى معرفة أثر التغيير التنظيمي على الابتكار الإستراتيجي في المستشفيات الأردنية الخاصة في محافظة عمان . لذا ارجو التكرم بتعبئة الفراغات بإشارة (٧) مع العلم بأن المعلومات سيتم التعامل معها بسرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي.

شاكرين حسن تعاونكم والمشاركة في الإجابة عن فقرات الاستبانة

الباحثة

المشرف

انتصار فرحان الدروبي

الدكتور: بلال خلف السكارنة

المتغيرات الشخصية والوظيفية

<p><input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> انثى</p>	<p>الجنس :</p>
<p><input type="checkbox"/> اقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> 5 سنوات - اقل من 10 سنوات</p> <p><input type="checkbox"/> 10 سنوات - اقل من 15 سنة <input type="checkbox"/> 15 سنوات - اقل من 20 سنة</p>	<p>الخبرة :</p>
<p><input type="checkbox"/> الإدارة العليا (مدير عام، نائب مدير عام) <input type="checkbox"/> الإدارة الوسطى (مدير إدارة، مدير دائرة)</p> <p><input type="checkbox"/> الإدارة الدنيا (مشرف وحدة، رئيس فريق) <input type="checkbox"/> موظف غير إداري</p>	<p>المستوى الوظيفي :</p>
<p><input type="checkbox"/> دبلوم فأقل <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دبلوم عالي</p> <p><input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه</p>	<p>المؤهل العلمي :</p>

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات التغيير

التنظيمي

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الثقافة						
1	يسعى المستشفى الى التغيير بالقيم والمعتقدات والتي هي لبنات بناء ثقافة المؤسسة.					
2	يطور المستشفى من ثقافته لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافته العملاء.					
3	يتم تغيير ثقافة المستشفى وفقا لأهدافه العامة.					
4	يسعى المستشفى دوما لبلورة ثقافة مميزة خاصة به.					
5	يسعى المستشفى الى التغيير بالأحداث وطرق التعامل معه.					
الهيكل التنظيمي						
1	يقوم المستشفى على تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل.					
2	يحدث المستشفى تغييرات في هيكله التنظيمي					

					لمواكبة التطورات.	
					يتم تغيير الهيكل التنظيمي في المستشفى عند استحداث أقسام أو وظائف فيها.	3
					يقوم المستشفى بتقييم هيكله التنظيمي باستمرار.	4
					يقوم المستشفى بتغييرات في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء.	5
					يسهل الهيكل التنظيمي للمستشفى بحصول الموظف على المعلومات التي يحتاجها لأداء مهامه بكفاءة.	6
التكنولوجيا						
					تسعى إدارة المستشفى الى تحديث الاجهزة الإلكترونية المستخدمة لتواكب التغييرات.	1
					يقوم المستشفى بتغيير اساليب تقديم خدمات العملاء بإستخدام التكنولوجيا.	2
					يعمل المستشفى على تحديث البنى التحتية والمعدات الخاصة به وبما يتوافق مع التطورات التكنولوجية المعاصرة.	3

					لدى المستشفى القدرة على التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.	4
					يدعم المستشفى كافة برامج البحث والتطوير وتوظيفها في تعزيز مركزه التنافسي.	5
					يستطيع المستشفى على توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب بما يسهل تقديم الخدمة للمواطنين.	6
الموارد البشرية						
					يقوم المستشفى بتحديد احتياجاته من العنصر البشري باستمرار.	1
					يسعى المستشفى على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل الوظيفي.	2
					أسهمت برامج التغيير بالمستشفى بزيادة التماسك بين الرؤساء والمرؤوسين.	3
					يسعى المستشفى الى جعل الموظفين يعملون كفرق عمل متماسكة.	4
					تتوافر لدى العاملين بالمستشفى الكفاءة والمصدقية في أداء أعمالهم.	5

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الإبتكار

الإستراتيجي

إبتكار إداري					
					1 توفر إدارة المستشفى المناخ التنظيمي الملائم لكافة العاملين.
					2 تحرص إدارة المستشفى على إشراك العاملين في عملية صنع القرارات الإدارية.
					3 تحرص إدارة المستشفى على تطوير مهارات العاملين وقدراتهم باستمرار.
					4 تحرص إدارة المستشفى على ربط الحوافز والمكافآت بالقدرة على الإبتكار.
					5 تعتمد إدارة المستشفى على الإبتكار كأساس لجدارتها الجوهرية.
الإبتكار التسويقي					
					1 تحرص إدارة المستشفى على تطوير منتجات وخدمات جديدة.
					2 تحرص إدارة المستشفى على البحث والتطوير في خططها التسويقية.

					3	تحرص إدارة المستشفى على ارضاء زبائنها من خلال تلبية حاجاتهم.
					4	يهتم المستشفى بالإبتكار وتحقيق مستويات عالية من الابتكار التسويقي.
					5	يستثمر المستشفى موارده المتاحة لتحسين الابتكار التسويقي وفقا لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافه.
الإبتكار التقني						
					1	تحرص إدارة المستشفى على تحديث تجهيزاتها وألياتها بإستمرار.
					2	يحرص المستشفى على تدريب العاملين على التقنيات الحديثة.
					3	تتواءم التكنولوجيا المستخدمة مع احتياجات الزبائن.
					4	يهتم المستشفى بإدخال التحسينات في تقنيات العمل بإستمرار.