مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في بعض مشافي وزارة الصحة العراقية)
اسم الكاتب: د. سوما سليطين، يحيى محمد حسين
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5583
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 21:49 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الالتزام التنظيمي
(دراسة ميدانية في بعض مشافي وزارة الصحة العراقية)

الدكتورة سوما سليطين*
يحيى محمد حسين**

(تاريخ الإيداع 3 / 1 / 2021. قُبِل للنشر في 10 / 3 / 2021)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدِّراسة إلى تحديد دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الالتزام التنظيمي في المشافي العراقية، من خلال معرفة تأثير كل من الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توصيف الظواهر موضع الدراسة من خلال البيانات التي جمعها، وقام بتوزيع الاستبانة على 202 فرد من العاملين في المشافي محل الدراسة وقد استردت منها 185 استبانة ومن ثم اجرى دراسة ميدانية بغرض بيان هذه العلاقة.

وقد تمثلت اهم نتائج البحث إلى وجود دور مهم للتوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) في تحسين الالتزام التنظيمي، وتمثلت اهم التوصيات حيث يجب ان تكون الرؤيا الاستراتيجية للمشفى ملهمة ومثيرة للحماس لجميع اعضاء المشفى، كذلك يجب ان تتضمن رسالة المشفى معلومات واضحة عن مجموعة العملاء الذين سيتم اشباع حاجاتهم ورغباتهم.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي–الرؤيا– الرسالة– الأهداف، الالتزام التنظيمي، الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري.

***أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.**
****طالب دراسات عليا (ماجستير) – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.**

The Role Of Strategic Direction In Achieving Organizational Commitment

(Field Study In Some Hospitals Of The Iraqi Ministry Of Health)

Dr. Soma Soleitin*
Yahya Mohammed Hussein**

(Received 3 / 1 / 2021. Accepted 10 / 3 / 2021)

□ ABSTRACT □

This study aimed to determine the role of the strategic orientation in improving the organizational commitment in Iraqi hospitals, by knowing the influence of the strategic vision, the strategic message, and the strategic goals, and the researcher relied on the descriptive and analytical approach, by describing the phenomena under study through the data collected. And he distributed the questionnaire to 202 personnel working in the hospitals under study, from which 185 questionnaires were retrieved, and then he conducted a field study for the purpose of demonstrating this relationship The most important results of the research were the existence of an important role for strategic direction in its various dimensions (strategic vision, strategic message, strategic goals) in improving organizational commitment, and the most important recommendations were where the hospital's strategic vision should inspire and inspire enthusiasm for all hospital members. It should also include a message. The hospital has clear information about the group of clients whose needs and desires will be satisfied.

Key words: strategic direction - vision - mission - goals, organizational commitment, ongoing commitment, emotional commitment, normative commitment.

***Associate Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
****Postgraduate Student (Phd), Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في حقل الادارة في العقود الأخيرة وذلك لما لها من علاقة بكفاءة وفعالية المنظمة. إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو إعطاء المزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وينطوي على الرغبة القوية في البقاء عضواً منها.

وضحت الكثير من الأدبيات المعرفية حول هذا الموضوع إن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في مستوى الالتزام كبيئة العمل، والرضا الوظيفي...والتوجه الاستراتيجي .

وانطلاقاً مما تعانيه المؤسسات الصحية في العراق وخاصة المستشفيات، وعدد من المراكز الصحية من مشاكل منها ما يتعلق بأسباب خارجة عن إرادتها كقلة الموارد المالية المخصصة لها، وقلة الوعي الصحي لدى أفراد المجتمع ومنها ما هو أسباب داخلية كضعف شعور بعض العاملين فيها بالمسؤولية المهنية والأخلاقية تجاهها.

سيعمل الباحث على دراسة دور التوجه الاستراتيجي على تحسين الالتزام التنظيمي على عينة من مشافي القطاع الحكومي في العاصمة بغداد.

الدراسات السابقة:

.1 الدراسات العربية:

ـ دراسة (خميس، 2018)، بعنوان: التوجه الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج، وزارة التربية العراقية.

<u>هدف الدراسة</u>: استهدف البحث تحديد طبيعة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة المبحوثة وأثرها في تعزيز مؤشرات الأداء المؤسسي، إذ يشكل التوجه الاستراتيجي الغرض الرئيسي الذي وجدت من أجله وبالتالي فهو المحرك الأساسي لكافة الأنشطة والمهام التي يمكن للمؤسسة القيام بها لتحقيق أهدافها في إطار البيئة التي تعمل ضمنها، والتعامل مع كافة المتغيرات ذات العلاقة بأنشطتها، كما أن تعزيز مؤشرات الأداء المؤسسي بشكل إحدى التحديات التي يتوجب على الإدارة العليا معالجتها لكي تساعد المؤسسة على استثمار مواردها البشرية بأفضل شكل ممكن. **<u>منهجية الدراسة</u>:** تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العمدية والمكونة من 33 فرداً من القيادات الإدارية في المديرية، واعتمدت الاستبانة كأداة للحصول على بيانات البحث التي تم إعدادها بالاستناد إلى عدد من المقاييس الجاهزة بعد إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات، وتم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز spss في إدخال وتحليل بيانات البحث، ومن الأدوات الإحصائية التي استخدمت في التحليل(النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط..). **<u>نتائج الدراسة</u>:** توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي في تعزيز مؤشرات الأداء المؤسسي.

– دراسة (احمد، 2020)، بعنوان دور التسويق الداخلي في تحسين الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب.

<u>هدف الدراسة:</u> هدفت هذه الدراسة لتحديد دور التسويق الداخلي في تحسن الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة لإدارة وتطوير الغاب، من خلال تحديد كل من فرق العمل، والتدريب، والاتصال الداخلي، والحوافز والمكافئات، وتمكين العاملين في تحسين الالتزام العاطفي والمستمر والمعياري.

منهجية الدراسة: اعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للبحث، واتباع منهج المسح، كذلك الاعتماد على البيانات الثانوية، والاولية من خلال استبانة تم تنظيمها، كذلك اعتمد على برنامج spss، كأداة لتحليل البيانات المتوفرة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى ان هنالك علاقة معنوية وارتباط قوي بين التسويق الداخلي وتحسين الالتزام التنظيمي، كذلك وجود دور لفرق العمل والتدريب والاتصال الداخلي والحوافز والمكافئات وتمكين العاملين.

2ـ الدراسات الأجنبية:

ـ دراسة (Rustamadjia and Oma, 2018) بعنوان:

(The effect of strategic management and organizational commitment on employees' work achievement).

العنوان بالعربية: تأثير الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي على إنجاز عمل الموظفين.

هدف الدراسة :تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء العمل من خلال الالتزام التنظيمي، وتأثير الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي على أداء الموظفين الذين عملوا في جامعة المحمدية بإندونيسيا. **منهجية الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة تكونت محاورها من الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي وأداء العمل، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت واستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات من خلال معادلة الانحدار. **نتائج الدراسة:** خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: تأثير عوامل الإدارة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي، وأن الإدارة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي يؤثران على انجاز عمل الموظفين.

ـ دراسة (Warbal *et.al*, 2018)، بعنوان:

(Effect Of Planning Strategy, Empowerment, Training And Education On Organizational Commitment And Performance Of Cooperation Small Business Enterprises In District Maluku Tenggara Maluku Province).

العنوان بالعربية: تأثير التخطيط الإستراتيجي والتمكين والتدريب والتعليم على الإلتزام التنظيمي وأداء التعاون لمؤسسات الأعمال الصغيرة في مقاطعة مالوكو بمقاطعة تينجارا مالوكو.

هدف الدراسة: الغرض من هذه الدراسة هو دراسة وتحليل تأثير التخطيط الإستراتيجي والتمكين والتعليم والتدريب على الإلتزام التنظيمي بإدارة التعليم العالي والمالي. **منهجية الدراسة:** لاختبار وتحليل تأثير التخطيط الإستراتيجي والتمكين والتعليم والتدريب من خلال الإلتزام التنظيمي بأداء الإدارة على التعاونيات والشركات الصغيرة والمتوسطة في مالوكو مقاطعة جنوب شرق مقاطعة مالوكو. بلغ مجتمع الدراسة **315** وحدة من التعاونيات والمستجيبين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبلغ عينة الدراسة من **106** أشخاص كمجيبين. تم تحليل المعطيات بإستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). **نتائج الدراسة:** تظهر نتائج الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي له تأثير إيجابي على الإلتزام التنظيمي، والتمكين والتعليم والتدريب له تأثير إيجابي كبير على الإلتزام التنظيمي. التمكين له تأثير إيجابي وكبير على أداء الإدارة التعاونية والشركات الصغيرة والمتوسطة، والتعليم والتدريب لهما تأثير إيجابي كبير على أداء الإدارة التعاونية والشركات الصغيرة والمتوسطة. للإلتزام التنظيمي تأثير إيجابي كبير على أداء الإدارة التعاونية والشركات الصغيرة والمتوسطة. التخطيط الإستراتيجي له تأثير إيجابي كبير على أداء المديرين التعاونيين والشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال الإلتزام التنظيمي، التمكين له تأثير إيجابي وهام على أداء الإدارة التعاونية والشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال الإلتزام التنظيمي. التعليم والتدريب له تأثير إيجابي وهام على أداء الإدارة التعاونية والشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال الالتزام التنظيمي.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ان اهم اوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة هو الاتي:

1-تم تركيز الدراسة الحالية على دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الالتزام التنظيمي في حين تناولت الدراسات السابقة دور التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية والتسويق الداخلي في تحسين الالتزام التنظيمي.

2-بيئة التطبيق الحالية هي المشافي العراقية وهي تختلف عن بيئة التطبيق في الدراسات السابقة.

مشكلة البحث: من خلال إطلاع الباحث على تقارير وزارة العمل في المشافي العامة، وفيما يلي نورد جدولاً يبين عدد تاركي العمل في بعض المشافي وهي(مشفى النعمان التعليمي، مشفى الإمام علي، مشفى الشهيد الصدر، مشفى بغداد التعليمي، مشفى اليرموك التعليمي)

الجدول رقم (2) عدد تاركي العمل في الدوائر الصحية في بغداد

اختصاص	2014	2015	2016	2017	2018
أطباء اختصاص	10	12	15	20	25
أطباء ممارسين	8	10	13	16	20
أطباء الإقامة القدمى	20	25	27	30	35
صيادلة	10	12	7	8	10
ممرض فني	1	2	5	4	3
ممرض ماهر	4	6	8	6	7
ملاكات ساندة	5	7	8	6	10
المجموع الكلي	58	74	83	90	110

المصدر: دائرة الصحة العراقية، قسم التخطيط، شعبة الاحصاء

كذلك لاحظ كثرة غياب الموظفين في المشفى التي يعمل فيها، وعدم الإلتزام بالدوام بالصورة الصحيحة وعدم أداء واجباتهم بصورة مرضية، وانطلاقاً من ذلك قام الباحث بزيارة استطلاعية إلى تلك المشافي لدراسة حجم تلك المشكلة(عدم الإلتزام التنظيمي) وقام بطرح عدة أسئلة حول ذلك لعينة مؤلفة من 10 مدراء 10 أطباء 10 اداريين 10 ممرضين، وكانت أهم الأسئلة المطروحة تتمحور حول الإلتزام التنظيمي وحول

أهم الأسباب التي قد تؤثر عليه:

- ماهي أسباب ترك زملائك العمل على حد علمك؟
- هل ترغب بالبقاء في عملك في المشفى مهما توفرت لك فرص بديلة؟
- هل تهتم بشكل كبير بمستقبل المشفى الذي تعمل به؟
- هل تعتبر مشاكل المشفى هي مشاكلك الشخصية؟
- هل تشعر بالرضا لما يحققه لك عملك في المشفى من مكاسب(رواتب وحوافز ومكافآت)؟
- هل يتم توفير الحماية اللازمة للكوادر الطبية والصحية من الاعتداءات التي تحصل من قبل البعض من ذوي المرضى؟
- هل يتم توفير الأدوية الطبية والمستلزمات الطبية اللازمة؟

- هل تشعر أن هنالك عدالة في القرارات الصادرة من الإدارة حول توزيع المناصب ونظام الإيفادات؟

ومن خلال إجابات افراد العينة اتضحت النقاط الآتية:

- إن معظم أفراد العينة لا يهتمون بمشاكل وبمستقبل المشفى الذي يعملون به.
- وفقا لما أكدته العينة الإستطلاعية إن من أهم الأسباب التي أدت إلى ترك زملائهم العمل على حد علمهم هو عدم الرضا عن الرواتب والأجور والحوافز، وحصولهم على فرص عمل افضل، كذلك كثرة الاعتداءات في السنوات الاخيرة التي طالت الاطباء والصيادلة وذوي المهن الصحية وعدم التزام الدولة بتوفير حماية لازمة لهم أدى إلى تركهم العمل.
- إن معظم أفراد العينة الإستطلاعية لا يشعرون بالرضا لما يحققه لهم العمل في المشفى من مكاسب (الأجور والحوافز والمكافآت)، وقد أكدوا على أن هناك إغراءات كبيرة تقدم لهم من قبل الدول الأخرى وخاصة الأوربية والأمريكية والخليج، وإذا توافقت هذه الفرص وغيرها مع ظروفهم سيتركون العمل طالما بقيت ظروف المستشفى هكذا.
- عدم توفر الحماية للكوادر الطبية والصحية، وكذلك عدم توفر المستلزمات الطبية الضرورية واللازمة.
- إن معظم أفراد العينة لا يشعرون بالرضا حول توزيع المناصب الإدارية والإيفادات.

وبالنظر إلى نتائج الدراسة الإستطلاعية نجد ان هنالك مؤشرات لانخفاض الإلتزام التنظيمي وأن أهم الأسباب التي تجعل الكوادر الطبية والصحية تغادر تلك المشافي هي عدم الرضى عن استراتيجية الرواتب واستراتيجية التحفيز واستراتيجية التموين الطبي المتبعة وعدم توفر الحماية الكافية للعاملين، أي ان المشكلة في تلك المشافي المبحوثة تتعلق بالإستراتيجيات المستخدمة (المتبعة) في العمل ضمن المشافي.

وانطلاقاً من أهمية وجود توجه استراتيجي واضح يشمل جميع جوانب المؤسسات الصحية العراقية بما فيها الموارد البشرية، وذلك لتحسن أداء المنظمة بما فيها الموارد البشرية والحفاظ عليها. أجرى الباحث دراسة استطلاعية في مقر وزارة الصحة العراقية وفي بعض المشافي المذكورة ووجه بعض التساؤلات لبعض الإداريين والمديرين ممن له صلة بعملية التخطيط الاستراتيجي (دائرة التخطيط وتنمية الموارد البشرية) وعدد من المدراء في جميع المستويات بالمشافي المذكورة، وبلغ عدد أفراد العينة (20) مدير ونذكر بعض التساؤلات:

- هل تمتلكون رؤيا واضحة تشمل جميع جوانب المنظمة بما فيها الموارد البشرية؟
- هل تمتلكون رسالة واضحة؟ وهناك رسالة خاصة في قسم الموارد البشرية
- هل تراعي الأهداف الاستراتيجية في المشافي جميع مطالب الأطراف أصحاب المصلحة أو على الأقل أهم هذه الأطراف (العاملون بالمشفى، المجتمع، المرضى (الزبائن)؟

وقد تبين للباحث من خلال الإجابات عن الأسئلة السابقة:

- لدى المشافي رؤيا على مستوى المشفى ككل ولكنها لا تملك رؤيا خاصة في قسم الموارد البشرية.
- لدى المشافي رسالة على مستوى المشفى ككل ولكنها لا تملك رسالة خاصة في قسم الموارد البشرية.

ومما سبق يمكننا صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي الآتي:

هل هنالك من دور للتوجه الاستراتيجي في تحسين الإلتزام التنظيمي في المشافي العراقية؟ ويمكن تفصيل ذلك من خلال الأسئلة الفرعية الآتية:

1-هل هنالك من دور للرؤيا الاستراتيجية في تحسين الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المعياري، المستمر) في المشافي العراقية؟

2- هل هنالك من دور للرسالة الاستراتيجية في تحسين الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (العاطفي، المعياري، المستمر) في المشافي العراقية؟

3- هل هنالك من دور للأهداف الاستراتيجية في تحسين الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (العاطفي، المعياري، المستمر) في المشافي العراقية؟

أهمية البحث وأهدافه:

أهداف البحث: تقسم الى اهداف نظرية واهداف عملية:

الأهداف النظرية تمثلت بالتعرف على مفهوم التوجه الاستراتيجي وابعاده (رؤيا، رسالة، اهداف) والالتزام التنظيمي بأبعاده (المستمر، والعاطفي، والمعياري)

الأهداف العملية تتمثل بالاتي

1ـ تبيان ان كان هنالك من دور للرؤيا الاستراتيجية في تحسين الالتزام التنظيمي في المشافي العراقية محل الدراسة.

2ـ تبيان ان كان هنالك من دور للرسالة الاستراتيجية في تحسين الالتزام التنظيمي في المشافي العراقية محل الدراسة.

3ـ تبيان ان كان هنالك من دور للأهداف الاستراتيجية في تحسين الالتزام التنظيمي في المشافي العراقية محل الدراسة.

أهمية البحث:

<u>الأهمية النظرية</u>: يستمد البحث أهميته النظرية من مدى أهمية المتغيرات البحثية التي سيتناولها، وهي مشكلة الالتزام التنظيمي من جهة، وذلك باعتبارها من المشاكل التي تهدد نمو وتطور المنظمات، والتوجه الاستراتيجي من جهة أخرى باعتباره مطلباً رئيسياً لتحقيق المنظمات النجاح الاستراتيجي . **<u>الأهمية العملية</u>:** تأتي أهمية البحث العملية من أهمية القطاع المبحوث وهو القطاع الصحي (المشافي) الذي يعتبر قطاعاً ضرورياً حيث يلجأ إليه أغلب أفراد المجتمع من أجل الشفاء، وقد أثبتت الدراسة الاستطلاعية من أنه يعاني من ضعف في الالتزام التنظيمي، بالتالي ستعمل هذه الدراسة على الوقوف على واقع هذا الالتزام، ومعرفة كيفية تحديد التوجه الاستراتيجي في تلك المشافي ومن ثم البحث في تحسين الالتزام التنظيمي، ومن ثم العمل على تقديم توصيات قد تمكن المشافي من زيادة الالتزام التنظيمي لكوادرها.

فرضيات البحث:

<u>الفرضية الرئيسة</u>: توجد علاقة معنوية بين التوجه الاستراتيجي وتحسين الالتزام التنظيمي في المشافي العراقية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

<u>1.</u> توجد علاقة معنوية بين الرؤيا الاستراتيجية وتحسين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المعياري، المستمر) في المشافي العراقية محل الدراسة. **<u>2-</u>** توجد علاقة معنوية بين الرسالة الاستراتيجية وتحسين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المعياري، المستمر) في المشافي العراقية محل الدراسة. **<u>3-</u>** توجد علاقة معنوية بين الأهداف الاستراتيجية وتحسين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المعياري، المستمر) في المشافي العراقية محل الدراسة.

منهجية البحث:

تم تحقق الأهداف الموضوعة لهذا البحث واختبار مدى صحة الفرضيات من خلال الآتي: اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال توصيف الظواهر موضع الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة قسمت إلى

محورين المحور الأول يقيس عملية التوجه الاستراتيجي المتمثلة في الآتي (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) وموجهة للمسؤولين عن التوجه الاستراتيجي. المحور الثاني: تقيس المتغير التابع الإلتزام التنظيمي المتمثل من خلال (الإلتزام المستمر، الإلتزام العاطفي، الالتزام المعياري) موجهة للمسؤولين والكوادر الطبية والعاملين بالمشفى. كما استخدم الباحث في معالجة البيانات البرنامج الإحصائي SPSS.20 معتمداً الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتمثل في: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري،. اختبار (t)، ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار البسيط.

مجتمع البحث وعينته:

يشمل جميع المسؤولين عن تحديد التوجه الاستراتيجي للمشافي في وزارة الصحة العراقية وذوي الصلة بهذه العملية في المشافي العراقية الحكومية، وشمل العاملين من اطباء، ممرضين وموظفين في المشافي محل الدراسة.

عينة البحث: جميع المسؤولين عن عملية التخطيط الاستراتيجي في مقر وزارة الصحة العراقية، وذوي الصلة بعملية التخطيط الاستراتيجي في المشافي العراقية الحكومية. حيث تم توزيع الاستبانة على (211) مفردة، استرد منها الباحث (206) استبانات، وكان (4) استبانات غير صالحة للتحليل، ليكون حجم العينة وعدد الاستبانات الداخلة في التحليل (202) استبانة.

حدود البحث:

الحدود الزمانية: تم تنفيذ البحث للفترة الزمنية 2020؛ **الحدود المكانية:** المشافي العراقية التابعة لوزارة الصحة في محافظة بغداد.

الإطار النظري:

1. مفهوم التوجه الإستراتيجي: إن التوجه الاستراتيجي هو أهم مكون من مكونات الإدارة الاستراتيجية. وقد تعددت التعاريف من باحث لآخر ومن دراسة لأخرى وفيما يلي أهمها:

فوفقاً لـ (يونس،2002، ص 112) هو عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها. ووفقاً لـ (Kiiru, 2015, p22) إلى أنه يتم إدراك التوجه الإستراتيجي كمورد قيم يسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وأشار إلى أن هناك مجموعة كبيرة من الدراسات حول التوجه الإستراتيجي الأكثر وضوحاً هي التوجه نحو السوق والريادة.

وفقاً لدراسة (الدهدار، 2006، ص 50) التوجه الإستراتيجي وهو: الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها. أن التوجهات الاستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الاستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها.

ويرى الباحث أن التوجه الاستراتيجي هو عملية تحليله لاختيار موقع المنظمة المستقبلي من خلال دراسة امكانياتها وقدراتها ومعرفة البيئة الحالية للقيام بالتغيير الذي يصب بصالح المنظمة.

2. أهمية التوجه الإستراتيجي: أكدت العديد من الدراسات الدور الكبير للتوجه الاستراتيجي للمنظمات وتأثيره على أدائها بشكل عام وعلى ميزاتها التنافسية وحصتها السوقية وغيرها من المتغيرات المتعلقة بالمنظمة. وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن التوجه الإستراتيجي يسهم في تحسين الموقف التنافسي لمنظمات الأعمال وزيادة أرباحها في المدى البعيد، وتتبلور أهميته من خلال خلق المنافع لتلك المنظمات وذلك من خلال تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في

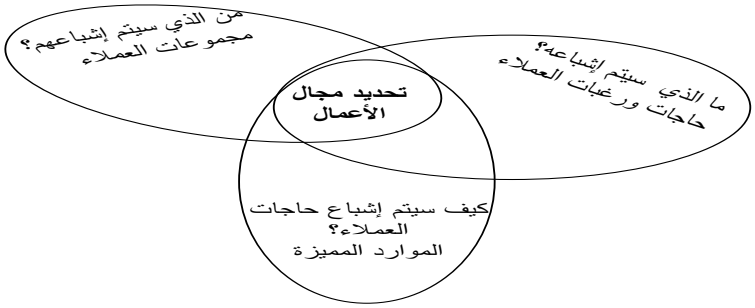
هذا المجال (السوداني وشونة، 2017، ص154). ووفق (الكرخي، 2014، ص67) اهم ما يسهم فيه التوجه الاستراتيجي هو:

- توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو الأهداف والغايات المحددة.
- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً.
- مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى.
- الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المنظمة.
- تحسين الأداء الكلي للمنظمة.
- ضمان التعامل الفعال مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة.

3- أبعاد التوجه الاستراتيجي:

1.3. الرؤيا الاستراتيجية: Strategic vision وهو بيان بما تحاول المنظمة تحقيقه على المدى المتوسط والطويل(حيث يوضح هذا المصطلح إلى أين يجب أن يؤول نشاط الشركة والمكانة التي تهدف الوصول إليها) (تومسون وستريكلاند،2006، ص7). فعادةً ما تبدأ الخطوة الأولى للمدير الاستراتيجي بصياغة رؤية شاملة للمنظمة لتكون صورة منظورة مستقبلية لعمل الإدارة وتتضمن الرؤية معاني لأفاق واسعة في الزمن القادم، والتوجه نحو المستقبل الغامض، فلم تحقق جميع المنظمات العملاقة في العالم انجازاتها العظيمة بدون رؤية واضحة وطموحة وذلك من خلال اتخاذ الإدارة للقرارات الاستراتيجية المميزة لتنفيذ تلك الرؤية المنشودة (العنزي، 2015، 444) والرؤية هي نظاماً يساعد الإدارة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الصائبة بشأن تقدير الكلف والموارد الضرورية واللازمة للوصول إلى الأهداف المنشودة، فهي تصور من قبل الإدارة الاستراتيجية باعتبارها النتاج غير الملموس من التفكير الاستراتيجي للإدارة. من خصائص الرؤيا الاستراتيجية مايلي: (مشتركة يتقاسمها الجميع، ملهمة ومثيرة للحماس، محددة للطموحات المستقبلية تحقيقاً للتميز عن الاخرين، تركز على الرغبة في التميز، متماسكة ومثيرة وجرئية في دعوتها للتغير نحو الأفضل، يجب أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق قدر الإمكان (الكناني،2017، 262).

2.3. رسالة المنظمة: Mission of The Organization وهي عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات. وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات، ويتعامل هذا المصطلح مع عمل الشركة الحالي ويوضح (ماهو نشاطها)، بيان قيمها، بيان قوتها الدافعة وللإجابة عن السؤال (ما هو نشاطي) اقترح Abell الإطار الذي في الشكل رقم(1)



الشكل(1) إطار آبل المصدر (Hill& Jonese, 2001, p89)

بيان القيم في الرسالة: وهي القيم الرئيسية التي يعتنقها أعضاء المنظمة والتي تحدد وتوجه السلوك داخل المنظمة، كما توجه قرارات المديرين .(عوض،2013، ص159) أما بيان القوى الدافعة في الرسالة: فهو الذي يبين المحرك المركزي الذي يدفع جهود المنظمة للأمام (العارف، 2000، ص46)

ومن أهم خصائص الرسالة تتضمن معلومات واضحة عن الموارد المميزة الموجودة فيها وعن القوى الدافعة لها والقيم الاساسية فيها، تراعي مطالب جميع الاطراف اصحاب المصالح، كذلك تعتبر مرشد عام للمدراء يتم من خلالها اتخاذ الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة

خصائص الرسالة الفعالة الاتي: هناك مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في الرسالة الجيدة أهمها ما يلي (سليطين، 2007، 32):

1ـ **أن تحدد الرسالة بوضوح البيانات التالية:** الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة، القيم الأساسية للمنظمة، والقوى الدافعة للمنظمة.

2ـ يجب ألا يتضمن نص الرسالة التفاصيل التي تعكس غياب الفكر الاستراتيجي.

3ـ يجب أن تتضمن الرسالة بيانات حقيقية عن المنظمة مع عدم المبالغة فيها.

4ـ يجب أن تكون الرسالة قابلة للتحقيق.

5ـ أن تكون الرسالة بمثابة مرشد وإطار عام للمديرين يتم من خلاله اتخاذ الاستراتيجيات المختلفة داخل المنظمة.

6ـ أن تثير الرسالة شعوراً إيجابياً يقود ويحرك دوافع كافة الأطراف أصحاب المصالح مع المنظمة للعمل معها.

3ـ3 تحديد الأهداف الاستراتيجية: Strategic Objectives بعد مراجعة الرسالة يجب على استراتيجية المنظمة القيام بترجمة دقيقة للرسالة إلى أهداف رئيسية للمنظمة (خبراء بمبك، 2004، ص26)، (Kaye, Allison, 2005,p16)

ومن اهم خصائص الاهداف الاستراتيجية الفعالة: تتصف الاهداف الاستراتيجية بالدقة، والقابلية للقياس الكمي وبالتحدي والواقعية والوضوح وبالمرونة لاستيعاب التغيرات الطارئة.

معايير الأهداف الجيدة (سليطين، 2007، 33):

1. يجب أن تكون الأهداف دقيقة وقابلة للقياس الكمي (قدر الإمكان).
2. يجب أن تتسم الأهداف بالتحدي والواقعية في نفس الوقت.
3. يجب أن يتضمن الهدف وقتاً محدداً لتنفيذه.
4. يجب أن تكون الأهداف مفهومة.
5. يجب أن تكون الأهداف مرنة تستوعب التغيرات الطارئة.

4. <u>تعريف الالتزام التنظيمي</u>: ثمة عدة تعريفات للالتزام التنظيمي تدور حول ذات المعنى: اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى (عاصي وحسين، 2008،ص5)، ويعرف على أنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها (Vandenberg ,R. J. and Lance, C. E., 1992)، ويستنتج الباحث من التعريفات السابقة إلى أن الالتزام التنظيمي يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه منظمته، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها.

5- أبعاد الالتزام التنظيمي: تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم – وعلى العموم – تشير الأدبيات إلى أن هناك، أبعادا مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام ،إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

5-1 الالتزام العاطفي: ويشير إلى الارتباط أو التمسك العاطفي أو التطابق أو الاندماج بقيم وأهداف المنظمة (Felt,2003,p2) ، أما (Muthuveloo and Rose ,2005,p108)يصف الالتزام الشعوري بأنه يقترب من مفهوم الالتزام القيمي من حيث تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة من خلال جملة من المشاعر مثل (الولاء والانتماء والتعلق بالمنظمة) أما (التك،2010، ص 79) فقد أشارت إلى مفهوم . الالتزام الشعوري بأنه الارتباط العاطفي الشعوري بقيم وأهداف المنظمة من خلال عدد من الأسس (المشاركة، والتدخل في المنظمة، والتطابق معها) ومن يمتلكه من العاملين يستمرون بالعمل في المنظمة لأنهم يرغبون شعورياً بذلك، أي أن الالتزام الشعوري للفرد يتطور اعتماداً على الأسس الأنفة الذكر، وقد بينت دراسة (Humphreys et.al, 2005, p 120) أن العدالة في توزيع المكافآت ووضوح الدور والتحرر من الصراعات أو النزاعات والمكافآت المستندة إلى الأداء المتميز والمشاركة في صنع القرارات تلعب دوراً كبيراً بالتزام الفرد شعورياً بالمنظمة، وذكر (الزيباري ، 2010، ص 35) أن هذا النوع من الالتزام يؤثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من درجة استقلالية، والأهمية ، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجهيهم له، كما يؤثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.

5-2 الالتزام المعياري: أشار (Ugboro, 2006, p23) الالتزام المعياري بأنه شعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخله المنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو بعد دخوله المنظمة (التوجه المنظمي) مثل التكاليف المصاحبة لتدريبه على العمل وتكاليف الزواج والدارسة. كما أن هذا الالتزام يتركز على حالة الالتزام القانوني للاستمرار بالعمل، ويشعر الأفراد الذين يمتلكون مستوى عالي منه بأن عليهم البقاء في المنظمة، وهم ملتزمون التزاماً طوعياً بذلك نتيجة للتقمص الذاتي للضغوط المعيارية التي تسلط على الأفراد قبل دخولهم في المنظمة، وقد يتطور هذا النوع من الالتزام عندما يحصل العاملون على مكافآت مقدماً؛ فالإحساس بقيمة هذه الأنواع من المكافآت والاستثمارات تُشعر العاملين بالتزامهم تجاه المنظمة (التك، 2010، ص 83)، أما (جيرنج وبارون، 2009،ص 217) فقد أشاروا إلى مفهوم الالتزام المعياري بأنه شعور الفرد بأن يلتزم البقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن لهم الآخرون لو ترك أحدهم العمل بالمنظمة فيه لا يريد أن يسبب قلقاً لشركته أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل فهو التزام أدبي إن كان على حسابه.

5-3 الالتزام المستمر: يصف (جيرنج وبارون، 2009، ص 216) إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير وقد تكون هذه الكلف مادية أو معنوية، فكلما طالت مدة الخدمة في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل (خطط المعاشات والتقاعد، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد)؛ فكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور فمثل هؤلاء الأفراد يقال عنهم أن درجة ولائهم الاستمراري عالية، أما (التك، 2010، ص 80) أشارت إلى إدراك الحقيقة أن الكلف المرتبطة بترك المنظمة هي كلف عالية تشمل (خطورة هدر الوقت، والوقت والجهد المبذولين لاكتساب المهارات غير القابلة للنقل وخسارة المكاسب الجاذبة، وانهيار العلاقات الشخصية أو العائلية بسبب ترك العمل)، ويمكن التوصل إلى أن الفرد يكون

ارتباطه الرئيسي في المنظمة قائماً على الالتزام المستمر والذي يعد وسيلة لتحقيق أهدافه الشخصية التي لا يستطيع تحقيقها في منظمة أخرى.

النتائج والمناقشة:

أداة الدراسة: لتحقيق أغراض دراسته قام الباحث باستخدام مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي من خلال برنامج spss بغية الحصول على البيانات اللازمة لبحثه؛ فقد اعتمد على الاستبانة الورقية، واستخدام الملاحظة، والاستبانات الإلكترونية مع عدد من أفراد عينة البحث، وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي في محاولة منه للحصول على بيانات تتعلق دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الالتزام التنظيمي من خلال 44 عبارة، ما عدا العبارات (9،10،11) فقد اعتمد الباحث على أسئلة مغلقة (نعم، لا) بغية تسهيل تجميع وتبويب البيانات المجمعة من قبل الباحث والحصول على إجابات دقيقة بخصوص هذه العبارات، فقام الباحث باختبار ثبات وصدق المقياس وفق ما يلي:

اختبار ثبات وصدق المقياس: استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس (غدير، 2012، P، 234- 246)، حيث تمّ حساب معامل كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضّح بالجدول رقم (1)؛ وحساب ثبات متغيّرات الدّراسة كلّ على حدة.

الجدول (1) عدد العبارات الداخلة في التحليل والمستثناةCase Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	202	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	202	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

ويُظهر الجدول (2) أنّ قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلّية يساوي 0.637 (معامل ثبات مرتفع) وهي أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيّد ولا داعي لحذف أيّة عبارة.

الجدول(2) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

Cronbach's Alpha	N of Items
.637	41

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة: كما قام الباحث بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيّرات الدراسة كلّ على حدة وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (3) معامل ألفا كرونباخ لكل متغيّر على حدة

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items	المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
الرؤيا الاستراتيجية	.682	8	الالتزام العاطفي	.695	3

3	.648	**الالتزام المعياري**	15	.701	**الرسالة الاستراتيجية**
3	.651	**الالتزام المستمر**	9	.603	**الأهداف الاستراتيجية**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

وجد الباحث من خلال الجدول (3) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدة كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على ثبات مقبول للبيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أيّة عبارة من العبارات.

المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود استبانات البحث:

أولاً: فيما يتعلق ببنود استبانة محور التوجه الاستراتيجي: لجأ الباحث إلى حساب المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي ماعدا الأسئلة (9، 10، 11) حيث تم الحصول على إجابات أفراد العينة بشكل عبارات مغلقة، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (4) المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود محور التوجه الاستراتيجي

العبارة	mean	Sig
1ـ الرؤيا الاستراتيجية للمشفى مشتركة يتقاسمها الجميع	3.30	.034
2ـ الرؤيا الاستراتيجية للمشفى موجزة	3.28	.052
3ـ الرؤيا الاستراتيجية للمشفى محددة للطموحات المستقبلية للشركة تحقيقاً للتميُّز عن الآخرين.	3.15	.000
4ـ الرؤيا الاستراتيجية للمشفى تتسم بالاستقرار النسبي و تحوي قدرا من التحدي المستمر	3.57	.000
5ـ الرؤيا الاستراتيجية للمشفى منسجمة مع قيم المشفى	3.11	.000
6ـ الرؤيا الاستراتيجية للمشفى محددة بوقت	3.55	.000
7ـ الرؤيا الاستراتيجية للمشفى ملهمة ومثيرة للحماس لجميع أعضاء المشفى	2.85	.000
8ـ هل تأخذ الرؤيا الاستراتيجية للمشفى بعين الاعتبار ما يطمح إليه أصحاب المصالح معها أو على الأقل أهمهم الموظفين، العملاء الداخلين والخارجين	2.47	.000
12ـ رسالة المشفى يمتناول جميع الأطراف أصحاب المصلحة معها.	3.69	.000
13ـ تشاركون في صياغة رسالة المشفى.	4.54	.000
14ـ تتضمن رسالة المشفى معلومات واضحة عن: مجموعة العملاء الذين سيتم إشباع حاجاتهم ورغباتهم.	2.62	.000
15ـ تتضمن رسالة المشفى معلومات واضحة عن طبيعة حاجات ورغبات عملائها.	3.01	.832
16ـ تتضمن رسالة المشفى معلومات واضحة عن: الموارد المميزة الموجودة فيها	3.16	.043
17ـ تتضمن رسالة المشفى معلومات واضحة عن: القيم الأساسية فيها.	3.84	.000
18ـ تتضمن رسالة المشفى معلومات واضحة عن: القوى الدافعة لها.	4.52	.000
19ـ تراعي رسالة المشفى مطالب جميع الأطراف أصحاب المصلحة	3.08	.422
20ـ المعلومات التي تتضمنها رسالة المشفى تعكس وجود فكر استراتيجي.	3.10	.196
21ـ بيانات رسالة المشفى حقيقية.	4.49	.000

22ـ بيانات رسالة المشفى غير مبالغ فيها.	3.76	.000
23ـ رسالة المشفى قابلة للتحقق.	2.95	.393
24ـ رسالة المشفى بمثابة مرشد وإطار عام للمديرين يتم من خلاله يتم اتخاذ الاستراتيجيات المختلفة داخل الشركة.	4.07	.000
25ـ رسالة المشفى تثير شعور إيجابي يقود ويحرك كافة الأطراف أصحاب المصلحة للعمل معها.	4.12	.000
26ـ هل تراعي الرسالة الاستراتيجية جميع مطالب الأطراف أصحاب المصالح معها الموظفين، العملاء الداخلين، والخارجين، والمجتمع	4.26	.000
27ـ تشاركون في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمشفى.	3.97	.000
28ـ تتصف الأهداف الاستراتيجية بالدقة.	4.13	.000
29ـ تتصف الأهداف الاستراتيجية بالقابلية للقياس الكمي.	4.04	.000
30ـ تتصف الأهداف الاستراتيجية للمشفى بأنها محددة بوقت لتنفيذها.	4.38	.000
31ـ تتصف الأهداف الاستراتيجية للمشفى بالتحدي والواقعية.	4.20	.000
32ـ تتصف الأهداف الاستراتيجية للمشفى بالوضوح.	4.46	.000
33ـ تتصف الأهداف الاستراتيجية للمشفى بأنها مرنة تستوعب المتغيرات الطارئة.	4.31	.000
43ـ يتمخض عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشفى ارتفاع معدلات أداء المشفى على المدى الطويل	3.89	.000
35ـ هل تراعي الأهداف الاستراتيجية جميع مطالب الأطراف أصحاب المصالح معها الموظفين، العملاء الداخلين، والخارجين، والمجتمع	3.75	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام spss إصدار 20

يتضح من الجدول السابق أنه على المشافي محل البحث العمل على زيادة التوافق مع البنود الآتية الواردة فيه:

1ـ البنود (2، 15، 19، 23) فقد تبين من نتيجة اختبارها أن احتمال t المحسوبة > مستوى المعنوية المستخدم.

2- البنود (1، 3، 4، 5، 6، 12، 13، 16، 17، 18، 20، 21، 22، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35) حيث تبين من نتيجة اختبار كل بند منها أن احتمال t المحسوب < مستوى المعنوية المستخدم، ولكن متوسط درجات كل بند من هذه البنود مرتفع عن معيار المتوسط المقبول.

أما البنود الباقية فيجب العمل على إحداث توافق معها وهي البنود (7، 8، 14) حيث تبين من نتيجة اختبارها أن احتمال t المحسوب < مستوى المعنوية المستخدم، ومتوسط درجات كل بند منخفض عن معيار المتوسط المقبول.

الجدول (5) إجابات أفراد العينة للعبارات (9،10،11).

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
9ـ رسالة المشفى محددة	نعم	105	52
	لا	97	48
10ـ رسالة المشفى مكتوبة	نعم	104	51.5

	لا	98	48.5
11ـ رسالة المشفى منشورة	نعم	77	38.1
	لا	125	61.9

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام spss إصدار 20

ومن هذه الإجابات نستنتج مايلي:

ـ نستنتج أن المشفى لها رسالة محددة حيث أجاب (105) من أفراد العينة بـ "نعم" على هذه العبارة أي نسبة (52%) من أفراد العينة يوافقون على أن المشفى لها رسالة محددة، وكان (97) فرد من أفراد العينة قد أجابوا بـ "لا" بأن المشفى ليس لها رسالة محددة أي ما نسبته (48%). **بالتالي رسالة المشفى محددة**

ـ نستنتج أن المشفى لها رسالة مكتوبة حيث أجاب (104) من أفراد العينة بـ "نعم" على هذه العبارة أي نسبة (51.5%) من أفراد العينة يوافقون على أن المشفى لها رسالة مكتوبة، وكان (98) فرد من أفراد العينة قد أجابوا بـ "لا" بأن المشفى ليس لها رسالة مكتوبة أي ما نسبته (48.5%). **بالتالي رسالة المشفى مكتوبة**

ـ نستنتج أن رسالة المشفى غير منشورة حيث أجاب (77) من أفراد العينة بـ "نعم" على هذه العبارة أي نسبة (38.1%) من أفراد العينة يوافقون على أن المشفى لها رسالة منشورة، وكان (125) فرد من أفراد العينة قد أجابوا بـ "لا" بأن المشفى ليس لها رسالة منشورة أي ما نسبته (61.9%). **بالتالي رسالة المشفى غير منشورة.**

فيما يتعلق ببنود عبارات محور الالتزام: كانت النتائج كالآتي:

الجدول (6) المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود محور الالتزام التنظيمي

العبارة	mean	Sig
36ـ أشعر بأنني جزء من أسرة المشفى	4.35	.000
37ـ أشعر بأحاسيس قوية تربطني بعملي في المشفى	2.71	.000
38ـ أشعر بأنني معني بصورة مباشرة في العمل لتطوير المشفى	4.26	.000
39ـ أحد الأسباب الرئيسية التي تدفعني لمواصلة عملي في المشفى الدافع الأخلاقي	3.09	.000
40ـ إن مبادئي لا تسمح لي بترك عملي في المشفى حتى لو توفر لي عرض أفضل في مكان آخر.	3.19	.000
41ـ أرى أن الأمور في الماضي كانت أفضل لما كان الأشخاص يستقرون في عملهم الوظيفي.	3.95	.000
42ـ إن سبب بقائي على رأس عملي في المشفى الآن هو الحاجة وليس الرغبة.	3.86	.000
43ـ أخاف من فقدان بعض المكاسب والمزايا، فيما لو تركت العمل في المشفى الآن وانتقلت إلى عمل آخر.	3.72	.000
44ـ أخاف من ترك العمل في المشفى الآن قبل تأمين عمل بديل.	4.60	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام spss إصدار 20

يتضح من الجدول السابق أنه على المشافي محل البحث العمل على زيادة التوافق مع البنود الآتية الواردة فيه:
1ـ البنود (36، 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44) حيث تبين من نتيجة اختبار كل بند منها أن احتمال t المحسوب < مستوى المعنوية المستخدم، ولكن متوسط درجات كل بند من هذه البنود مرتفع عن معيار المتوسط المقبول.
أما البنود الباقية فيجب العمل على إحداث توافق معها وهي البند رقم (37) حيث تبين من نتيجة اختباره أن احتمال t المحسوب < مستوى المعنوية المستخدم، ومتوسط درجة هذا البند منخفض عن معيار المتوسط المقبول.

ـ اختبار الفرضيات: من أجل اختبار الفرضيات قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون

نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية بين الرؤيا الاستراتيجية وتحسين الالتزام التنظيمي في المشافي العراقية محل الدراسة، والجدول رقم (7) يوضح نتائج اختبارها:

الجدول (7) معامل ارتباط بيرسون بين الرؤيا الاستراتيجي والالتزام التنظيمي

		الرؤيا الاستراتيجي	الالتزام التنظيمي
الرؤيا الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	.851**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	202	202
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	.851**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	202	202

****.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)**

جدول (8) تحليل الانحدار البسيطModel Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.851[a]	.724	.722	.03356

a. Predictors: (Constant), الالتزام التنظيمي

مصدر البيانات في الجدولين (7) و (8) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من الجدول رقم (7) أن هناك علاقة ذات دلالة بين الرؤيا الاستراتيجية وتحسين الالتزام التنظيمي، حيث أن:
1ـ معامل الارتباط بيرسون بلغ 851. وهو يدل على وجود ارتباط كبير بين المتغيرين، وأن هذا الارتباط طردي، 2ـ إن مستوى المعنوية المحسوبة أصغر من مستوى المعنوية المستخدم، كما يوضح الجدول (5) أن قيمة معامل التحديد 724. (أي أن 72.4% من التغيرات في الالتزام التنظيمي يتبع لتغيرات في الرؤيا)مما سبق نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين الرؤيا الاستراتيجية وتحسين الالتزام التنظيمي، مما يعني وجود دور كبير للرؤيا الاستراتيجية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المشافي العراقية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية بين الرسالة الاستراتيجية وتحسين الالتزام التنظيمي في المشافي العراقية محل الدراسة، الجدول رقم (9) يوضح نتائج اختبارها:

الجدول (9) معامل ارتباط بيرسون بين الرسالة الاستراتيجية وتحسين الالتزام التنظيمي

		الرسالة الاستراتيجية	الالتزام التنظيمي
الرسالة الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	.776**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	202	202
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	.776**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	202	202

**.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

جدول (10) تحليل الانحدار البسيطModel Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.776[a]	.602	.600	.30785

a. Predictors: (Constant), الالتزام التنظيمي

مصدر البيانات في الجدولين (9) و (10) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من الجدول رقم (9) أن هناك علاقة معنوية بين الرسالة الاستراتيجية وتحسين الالتزام التنظيمي، حيث أن:
1ـ معامل الارتباط بيرسون بلغ 776. وهو يدل على وجود ارتباط له أهميته بين المتغيرين، وأن هذا الارتباط طردي،
2ـ إن مستوى المعنوية المحسوبة أصغر من مستوى المعنوية المستخدم، كما يوضح الجدول (10) أن قيمة معامل التحديد 602. (أي أن 60.2% من التغيرات في الالتزام التنظيمي يتبع لتغيرات في تطبيق الرسالة الاستراتيجية)
مما سبق نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين الرسالة الاستراتيجية وتحسين الالتزام التنظيمي، مما يعني وجود دور مهم للرسالة الاستراتيجية في تحسين الالتزام التنظيمي في المشافي العراقية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة معنوية بين الأهداف الاستراتيجية وتحسين الالتزام التنظيمي في المشافي العراقية محل الدراسة، قام الباحث بحساب ارتباط بيرسون للعلاقة، الجدول رقم (11) يوضح نتائج اختبارها:

الجدول (11) معامل ارتباط بيرسون بين الأهداف الاستراتيجية وتحسين الالتزام التنظيمي

		الأهداف الاستراتيجية	الالتزام التنظيمي
الأهداف الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	.619**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	202	202
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	.619**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	202	202

**.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

جدول (12) تحليل الانحدار البسيطModel Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.619[a]	.383	.380	.48251

a. Predictors: (Constant), الالتزام التنظيمي

مصدر البيانات في الجدولين (11) و (12) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يتضح من الجدول رقم (11) أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الأهداف الاستراتيجية وتحسين الالتزام التنظيمي، حيث أن:

1ـ معامل الارتباط بيرسون بلغ 619. وهو يدل على وجود ارتباط له أهميته بين المتغيرين، و هذا الارتباط طردي،

2ـ إن مستوى المعنوية المحسوبة أصغر من مستوى المعنوية المستخدم، كما يوضح الجدول (12) أن قيمة معامل التحديد 383. (أي أن 38.3% من التغيرات في تحسين الالتزام التنظيمي يتبع لتغيرات في الأهداف الاستراتيجية)

مما سبق نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين الأهداف الاستراتيجية وتحسين الالتزام التنظيمي، مما يعني وجود دور مهم للأهداف الاستراتيجية في تحسين الالتزام التنظيمي في المشافي العراقية.

اختبار الفرضية الرئيسة: بعد أن قام الباحث باختبار الفرضيات الثلاث الفرعية، قام باختبار الفرضية الرئيسة: توجد علاقة معنوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وتحسين الالتزام التنظيمي في المشافي العراقية؛ حيث قام الباحث بحساب ارتباط بيرسون للعلاقة، الجدول رقم (13) يوضح نتائج اختبارها:

الجدول (13) معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد التوجه الاستراتيجي والالتزام التنظيمي

		أبعاد التوجه الاستراتيجي	الالتزام التنظيمي
أبعاد التوجه الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.781**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	202	202
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	.781**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	202	202

****.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)**

جدول (14) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.781[a]	.610	.605	.35567

a. Predictors: (Constant), الالتزام التنظيمي

مصدر البيانات في الجدولين (13) و (14) نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

يوضح الجدول رقم (13) أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجية والالتزام التنظيمي، حيث:

1ـ معامل الارتباط بيرسون بلغ 619. وهو يدل على وجود ارتباط له أهميته بين المتغيرين، وهذا الارتباط طردي. 2ـ إن مستوى المعنوية المحسوبة أصغر من مستوى المعنوية المستخدم، كما يوضح الجدول (14) أن قيمة معامل التحديد 610. (أي أن 61% من التغيرات في الالتزام التنظيمي يتبع لتغيرات في أبعاد التوجه الاستراتيجي)

مما سبق نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجية وتحسين الالتزام التنظيمي، مما يعني وجود دور مهم للتوجه الاستراتيجية في تحسين الالتزام التنظيمي في المشافي العراقية.

النتائج: توصل الباحث لعدد من النتائج أهمّها:

1ـ يوجد دور كبير للتوجه الاستراتيجي في تحسين الالتزام التنظيمي، وكان الدور الاكبر في تحسين الالتزام التنظيمي للرؤيا الاستراتيجية حيث بلغ معامل التحديد 85،0 ومن ثم الرسالة الاستراتيجية 77،0 ومن ثم الاهداف الاستراتيجية 61،0.

2ـ تتسم الرؤيا الاستراتيجية للمشافي بمعظم خصائص الرؤيا الفعالة، عدا انها غير ملهمة وغير مثيرة للحماس لجميع العاملين في المشفى، كذلك لا تأخذ بعين الاعتبار ما يطمح إليه اصحاب المصالح معها او على الاقل اهمهم الموظفين، العملاء الداخليين والخارجيين.

3ـ تتسم الرسالة الاستراتيجية للمشافي بمعظم خصائص الرسالة الفعالة، عدا انها لا تتضمن معلومات واضحة عن مجموعة العملاء الذين سيتم اشباع رغباتهم وحاجاتهم.

4_ يوجد التزام تنظيمي، معياري، عاطفي ومستمر لدى العاملين الا انهم لا يشعر العاملون بأحاسيس قوية تربطهم بعملهم في المشفى

وقد توصلت الدراسة بناء على النتائج إلى التوصيات الآتية:

1ـ يجب أن تكون الرؤيا الاستراتيجية للمشفى ملهمة ومثيرة للحماس لجميع أعضاء المشفى

2ـ يجب أن تأخذ الرؤيا الاستراتيجية للمشفى بعين الاعتبار ما يطمح إليه أصحاب المصالح معها أو على الأقل أهمهم الموظفين، العملاء الداخلين والخارجين

3ـ يجب أن تتضمن رسالة المشفى معلومات واضحة عن: مجموعة العملاء الذين سيتم إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

4ـ توفير كافة المتطلبات التي من الممكن أن تجعل العاملين يشعرون بأحاسيس قوية تربطهم بعملهم في المشفى

ـ يوصي الباحث بضرورة القيام بدراسات هامة في المشافي العراقية ومن اهماها(دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الالتزام التنظيمي، دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الالتزام التنظيمي) .

References:

- Abu Al-Ela, Muhammad Salah Al-Din. "*Work Pressures and Their Impact on Loyalty, An Applied Study on Managers Working in the Ministry of Interior in the Gaza Strip*. Unpublished Master's Thesis, Gaza College of Commerce, 2009.
- Al-Zebari, Jaafar Khan, and Baba Hussain**.** *Managerial leadership skills and their role in supporting organizational commitment: An exploratory study For the opinions of a sample of departments and divisions of the General Company for Medicines and Medical Supplies in Nineveh*, an unpublished master's thesis, Nineveh, Iraq, 2010.
- Altak, Aseel Zuhair Rashid Amin**.** *The inter - relationship between some of the core issues of social responsibility and building employee*

Commitment Quality and its Reflections on Organizational Values, Unpublished PhD thesis, College of Management and Economics, University of Mosul, 2010.

- Al-Taie, Rana Nasser, patience. *Leadership styles and organizational confidence and their impact on achieving organizational commitment: An empirical study of opinions A sample of managers in mixed industrial sector companies*. an unpublished master's thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad, 2007.
- *Aref, Nadia, Strategic Management: Managing the Third Millennium. Alexandria*, university home. 2000, p.439.
- Al-Dhalain, Ali (2017), *The Impact of Strategic Direction Dimensions on Improving Strategic Performance in Royal Jordanian Lines: A Field Study, International* Journal of Heritage, Tourism and Hospitality, Fayoum University, Volume 11, Issue ½
- Assi, Nayef Ali, Hussein, Hada, 2008, "*Organizational Affiliation and Job Satisfaction of the Employees, Field Study of the Technical Education Authority*," Al-Qadasiyah Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 10, No. 1-21, No. 3.
- Awad, Mahmoud Atef. *Strategic planning in non-profit organization (a field study on non-profit organizations in the Lebanese Bekaa Governorate*). Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences, Volume 29, First Issue, 2013.
- Al Sudanese, Ali Mwat Zehoud Shona, Hossam Hamdan. *The effect of strategic direction on the performance of Iraqi private banks: a comparative approach*. Journal of Economic and Administrative Sciences, No. 101, Volume 23, (2017), 149-177**.**
- Al-Karkhi, Majeed. *Results-based strategic planning*, publications of the Ministry of Culture, Arts and Heritage, Qatar, (2014).
- Douri, Zakaria. (2015) *Strategic Management: Concepts and Case Studies. Amman***:** Dar Al-Yazouri.
- Thompson, Arthur A, Strickland, AG, *Strategic Management*, Concepts and Practical Cases, 2006, p. 473
- Jering, Gerald; Barron Robert. *Managing behavior in organizations, translated by Rifai Muhammad Rifai, and Ismail Ali Bassiouni*،Mars Publishing and Distribution House, Riyadh, 2009
- Khairuddin, Musa; Ahmed al-Najjar; Mahmoud Ahmed. *The effect of the internal environment on the organizational commitment in the public institution Social Security in the Hashemite Kingdom of Jordan,* an unpublished master's thesis, Jordan, 2010.
- Khamis, Lama Hadi (2018), *Strategic Orientation and its Impact on Institutional Performance, An exploratory study in the General Directorate of Curricula / Iraqi Ministry of Education*, Journal of Economic and Administrative Sciences, Issue 108, Volume 24, pp. 254-282.
- Khatib, Ahmed; Al-Ma 'ayah, Adel Salem. (2011) *Modern Administration, "Modern Theories, Strategies and Models. Jordan: The Modern World of Books*
- Kiiru, Grace Wangari. Dynamic capabilities, *strategic orientation and competitive advantage of small and medium-retail enterprises in Kenya*. A thesis submitted in partial fulfillment for the degree of Doctor of Philosophy in Business Administration in the Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, (2015).
- KAYE, J; ALLISON, M, *Strategic Planning For Nonprofit Organization*, Second Edition, John Wiley& Sons Ins, 2005, P482
- Yunus, Tariq Sharif, (2012), *The Strategic Thought of Leaders. Lessons Inspired in International and Arab Experiences, Egypt*: Arab Administrative Development Organization Publications.

- FELT, L., *Organizational Commitment During Public Sector Downsizing*, Memorial University, 2003
- Younis, Tariq Sharif *The Strategic Thought of Leaders, Lessons Inspired in International and Arab Experiences*, Publications of the Arab Organization for Administrative Development, Egypt. (2002).
- UGBORO, ISAIAH O.,*Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit among Survivors of Restructuring and Downsizing, Institute of Behavioral and Applied Management*, North Carolina A & T State University, 2006
- Rustamadjia , Oma, Che Mohd Zulkifli bin Che (2018). *The effect of strategic management and organizational commitment on employees' work achievement***,** Management Science Letters (9), 399–412.
- MUTHUVELOO, RAJENDRAN& ROSE, RDUAN CHE, *Typology of Organizational Commitment*, Journal of Applied Science, Vol. (2), No. (6), 2005
- Vandenberg ,R. J. and Lance, C. E., 1992, "*Satisfaction and Organizational Commitment* ", Journal of Management, N. 18.
- Solein, SOMA, *Strategic Management and its Impact on Raising the Performance of Business Organizations - A Field Study on General Industrial Organizations in the Syrian Coast*, Master Thesis, Tishreen University, Faculty of Economics, Department of Business Administration, 2007
- Ahmed, (2020) the role of internal marketing in Improving organizational commitment, A field study in general commission for Al-Ghab Administration and development.