

تاريخ الـرسـال (2018-11-16)، تاريخ قبول النشر (2019-2-25)

*1

د. عاصف علي سيد

اسم الباحث الأول:

1

أ. خالد "محمد خير" اسماعيل الشيك ذيب

اسم الباحث الثاني:

قسم إدارة الأعمال كلية الدراسات الإدارية والبحوث
جامعة الجيار مسلم - الجيار - الهند

¹ اسم الجامعة والبلد

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

k.alshikh@gmail.com

أثر القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية. اشتمل مجتمع البحث على جميع المستشفيات الخاصة الأردنية المرخصة من قبل وزارة الصحة الأردنية، والبالغ عددها (60) مستشفى موزعة على الأقاليم الثلاثة (الشمال، والوسط، والجنوب)، أما عينة الدراسة فهي طبقية وتكونت من جميع العاملين في الإدارات العليا، والوسطى، والدوائر الطبية، والإدارية، ورؤساء الأقسام الطبية، والإدارية، والمشرفين على الأنشطة، والفعاليات الطبية، والإدارية، وبلغ عددهم (261) مبحوثاً يعملون في المستشفيات المشمولة بالدراسة. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية المتمثلة بـ (بناء الرؤية، التركيز الاستراتيجي، القدرة على الإبداع، التنفيذ الاستراتيجي، المتابعة الإستراتيجية) في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية"، كما أظهرت النتائج أن ممارسات القيادة الإستراتيجية تدفع المستشفى إلى الاهتمام بالتميز وتحقيق مستويات عالية من الأداء التسويقي والسمعة الحسنة.

كلمات مفتاحية: القيادة الإستراتيجية، تميز الأداء التسويقي، المستشفيات الخاصة الأردنية

The impact of strategic leadership on the excellence of marketing performance in private Jordanian hospitals

Abstract:

The objective of this study is to determine the impact of strategic leadership practices on excellence in marketing performance in Jordanian private hospitals. The research community included all Jordanian private hospitals licensed by the Jordanian Ministry of Health (60) distributed in three regions (North, Central and South). The sample of the study consisted of all employees in the upper, middle, medical and administrative departments, the heads of the medical and administrative departments, supervisors of the medical and administrative activities and activities, and the number of (261) respondents working in the hospitals covered. The study concluded that there is a statistical impact on strategic leadership practices (vision building, strategic focus, innovation, strategic execution, and strategic follow-up) in distinguishing between marketing performance in private Jordanian hospitals. Pay attention to excellence and achieve high levels of marketing performance and reputation.

Keywords: strategic leadership, excellence in marketing performance, private Jordanian hospitals

المقدمة

يشهد العالم ثوره علمية ونهضة تكنولوجيا حضارية واسعة تتسم بالإيقاع السريع، حيث تمثل العمليات الخاصة بتميز الأداء المؤسسي العنصر الحاسم في كفاءة وفاعلية المنظمات على اختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة عملها، والتي تتطلب أن يكون هذا الأداء على مستوى عالٍ، كونه أصبح سمة من سمات فكر وممارسة وثقافة المنظمة.

ومع هذا التوجه ظهرت ضغوط جديدة على منظمات الأعمال الحديثة تمثلت في الحاجة إلى توافر قيادة إستراتيجية تعمل باتجاه التغيير والتحول نحو رؤى إستراتيجية من أجل تعزيز التميز التنظيمي. كما ساعدت التوجهات الإدارية على إحداث ثورة تطويرية في منظمات الأعمال في بيئة الأداء التنظيمية والتسويقية، وأهم هذه الاتجاهات النهج الإستراتيجي في القيادة وما أعقبه من مصطلحات حديثة خدمت الإدارة الإستراتيجية لمجابهة تحديات العصر وتطوير السياق الإداري والتسويقي في منظمات الأعمال.

وقد أفرزت المتغيرات التي حدثت في العصر الحالي الكثير من التعقيدات على إدارة المنظمة والتي تعمل في بيئة تمتاز بحالة عدم التأكد، انعكست على قدراتها على تحسين مستوى النمو والدخول في الأسواق الجديدة التي تعتبر هدف ترغب في الوصول إليه، فالبقاء لن يكون إلا للمنظمات ذات الأداء الجيد والأفضل لمختلف الأطراف، وهذا هو مدلول التميز التنظيمي الذي يسعى إلى جعل المنظمة أكثر إنتاجية، ويجعلها قادرة على تقديم فرص ذهبية لصقل وتنفيذ استراتيجيات أعمال لم تكن ممكنة من قبل، ويؤهلها إلى تعزيز علاقات تحالف بين الزبون والمورد (النجار، والحيالي، 2013).

وعليه، فإن تميز الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال يتحقق بالاعتماد الكبير على مدى وجود قيادات إستراتيجية (Strategic Leadership) قادرة على القيام بتصرفات وأفعال تركز بشكل رئيسي على تحديد توجهات ورؤى إستراتيجية طويلة الأمد وإيصالها إلى ذوي العلاقة (Crow, 2013, P: 10).

وتتفق وجهات نظر الباحثان على أن القيادة الإستراتيجية هي عملية تتصل بتحقيق الميزة التنافسية مقارنة مع المنافسين، كما وإنها نتاج - Outcome - عملية الإدارة الإستراتيجية لا بديلاً عنها وهي في الوقت نفسه حالة - State - أكثر من كونها وسيلة من الوسائل الإدارية (Management Mechanism) (Macmillan & Tampoe, 2010, p: 1).

كما أن القيادة الإستراتيجية تمثل درجة تميز الأداء القيادي لقيادات المنظمات في مجالات التخطيط وجذب الكفاءات المتميزة والمحافظة عليها، مقرونة بقدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكير، والتصرف، والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية (Beatty & Quinn, 2012, p: 3). كما تسهم القيادة الإستراتيجية في تحقيق تميز الأداء التسويقي الذي يعني درجة استجابة منظمات الأعمال على أن تقدم أنشطة تسويقية وخدمات متميزة ومتفردة مقارنة بغيرها من المنظمات الأخرى.

مشكلة الدراسة وعناصرها

أصبح منهج التميز التنظيمي Organizational Excellence لغة العصر ومفتاح نجاح منظمات الأعمال وأساس بقائها، لأن هذا المنهج يركز على التعلم والتحسين المستمر، كذلك يركز على تطوير رأس المال البشري، ويساعد في التركيز على النتائج من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصالح وخلق القيمة لهم، كما يساهم هذا المنهج في تطوير الشراكات مع مجموعه من الشركاء الخارجيين (الزبائن والموردين) (Bement, 2014, p:4).

إن تحقيق تميز الأداء التسويقي ليس بالأمر السهل بل يحتاج إلى مورد محرك وموجه له يتمثل بالقيادة الإستراتيجية (Strategic Leadership) التي تمثل مفتاح نجاح التميز في الأداء التنظيمي والتسويقي، حيث أن تحقيق ذلك لا بد أن يركز على وجود قائد استراتيجي يعتبر الأساس في قيادة الطريق نحو التميز عبر خلق المثالية في الأداء التسويقي وتطوير القدرة على الإبداع.

كما إن القيادة الإستراتيجية لوحدها تساهم في جزء كبير من تحقيق تميز الأداء التسويقي لأنها تمثل (العقل في المنظمة)، لكن لو توفر معها مورد فاعل آخر وتمازجت عناصرهما لكان مستوى تميز الأداء التسويقي في أعلى درجاته. وبناء على ما تقدم فانه يمكن تحقيق الغرض من الدراسة بالإجابة على التساؤل الآتي: هل يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية المتمثلة بـ (بناء الرؤية، التركيز الاستراتيجي، القدرة على الإبداع، التنفيذ الاستراتيجي، المتابعة الإستراتيجية) في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية؟

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة الحالية من الإثراء الفكري الذي قد تساهم فيه من خلال تتبع الأدب النظري والدراسات السابقة للمفاهيم المتعلقة بالمتغيرات الرئيسية المعتمدة في هذه الدراسة سواء المستقلة منها أو التابعة والمتمثلة بـ (القيادة الإستراتيجية وتميز الأداء التسويقي) بالشكل الذي يكون إطار مفاهيمي متكامل عن علاقتهم وخصائصهم ونماذجهم ومنهجية دراستهم، ولكون هذه المتغيرات معاصرة وذات طبيعة مؤثرة في حياة المنظمات المعاصرة، حيث تمنحها الأداء التسويقي الكفؤ والإبداع المستمر. كما تأتي هذه الأهمية من استفادة المستشفيات الخاصة الأردنية المبحوثة من نتائجها بالشكل الذي يساعدها في تحقيق تميز الأداء التسويقي ونشر هذه الثقافة.

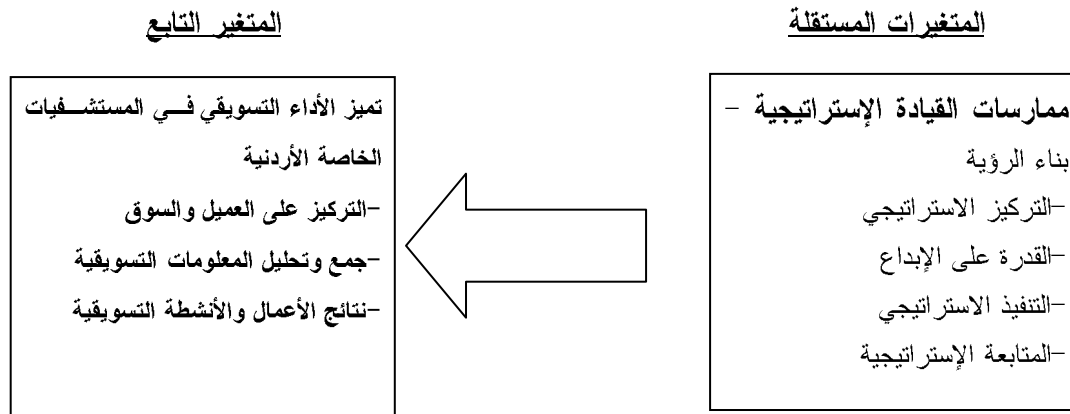
أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية. كذلك بناء وتأسيس إطار نظري وفكري متكامل وشامل عن متغيرات الدراسة الرئيسية وذلك من خلال وصف مداخلها المختلفة.

فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة على الفرضية الآتية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الإستراتيجية المتمثلة بـ (بناء الرؤية، التركيز الاستراتيجي، القدرة على الإبداع، التنفيذ الاستراتيجي، المتابعة الإستراتيجية) في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية.

نموذج الدراسة:



الشكل (1): نموذج الدراسة

المصدر: النموذج من إعداد الباحثان بناء على الدراسات السابقة الآتية:

دراسة (Fragueiro, 2007)، ودراسة (Neumann & Neumann, 2009)، ودراسة (Hitt & Ireland, 2012)، ودراسة (عطاء, 2017).	المتغير المستقل (ممارسات القيادة الإستراتيجية)
تم تكييف متغير تميز الأداء التسويقي وفق نموذج التميز الوارد في دراسة آل مزروع، (2010)، ومتغير التميز التنظيمي الوارد في دراسة (الضالعين، 2010)، ودراسة (منصور والعابد، 2013) ودراسة (النجار والحيالي، 2013)، ودراسة (عطاء، 2017). ودراسة الموسوي، (2018)، كذلك متغير تحسين الأداء التسويقي الوارد في دراسة (Alzyadat et al, 2017).	المتغير التابع (تميز الأداء التسويقي)

التعريفات الإجرائية

القيادة الإستراتيجية: وهي تتمثل في قدرة المستشفيات الخاصة الأردنية على بناء الرؤية المستقبلية والتركيز الاستراتيجي والإبداع والتنفيذ والمتابعة الإستراتيجية. وتقاس باستجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بمقياس القيادة الإستراتيجية في الاستبانة. وذلك من خلال الأبعاد الآتية:

- **بناء الرؤية:** بناء المسار المستقبلي للمستشفيات الخاصة الأردنية المبحوثة والذي يحدد الوجهة التي ترغب بلوغها، والمركز المستهدف، ونوعية الموارد والقدرات التي تخطط لاستثمارها.
- **التركيز الاستراتيجي:** تركيز التفكير والمهام والجهود والمتطلبات الرئيسية وإدارة الوقت بفاعلية لتحقيق النتائج المستهدفة للمستشفيات الخاصة الأردنية المبحوثة بعيداً عن القوالب التقليدية والروتينية.
- **القدرة على الإبداع:** أن تقوم المستشفيات الخاصة الأردنية المبحوثة وباستمرار في البحث عن تطوير المنتج بما يحقق فوائد كبيرة وجديدة لدى المرضى ويعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجاتهم ورغباتهم، إضافة إلى ذلك فإن الإبداع يتطلب القيام بعمليات بحثية وإنتاجية وتسويقية جديدة وحديثة وبعيدة عن التقليد.

- **التنفيذ الاستراتيجي:** العمل على ترجمة الإستراتيجية إلى برامج وموازنات وإجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية ونظم الحوافز والهيكل التنظيمي والسياسات التنظيمية، ونظم المعلومات المساندة والاتصالات والقيادة ونظام تقويم الأداء الاستراتيجي وصولاً إلى التميز التنظيمي في المستشفيات الخاصة الأردنية المبحوثة. **المتابعة الإستراتيجية:** هي نظام يساعد المديرين في المستشفيات الخاصة الأردنية المبحوثة على تقييم مدى التقدم الذي تحرزه مستشفياتهم في تحقيق أهدافها.

تميز الأداء التسويقي: وهي تتمثل في قابلية المستشفيات الخاصة الأردنية على التركيز على الزبون والسوق والقيام بجمع المعلومات وتحليلها وتنفيذ عملياتها وأنشطتها التسويقية وتحقيق نتائج أعمال متفوقة. ويقاس باستجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بمقياس تميز الأداء التسويقي في الاستبانة.

مجتمع الدراسة والعينة

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع المستشفيات الخاصة الأردنية المرخصة من قبل وزارة الصحة الأردنية، والبالغ عددها (60) مستشفى موزعة على الأقاليم الثلاثة (الشمال، والوسط، والجنوب)، وتم تصنيفها حسب الحجم إلى ثلاثة أحجام (كبيرة {أكثر من 100 سرير}، متوسطة {من 80-100 سرير}، صغيرة {أقل من 80 سرير}). أما عينة الدراسة فهي عينة طبقية وتكونت من جميع العاملين في الإدارات العليا، والوسطى، والدوائر الطبية، والإدارية والتسويقية، ورؤساء الأقسام الطبية، والمشرفين على الأنشطة التسويقية في تسع من أكبر مستشفيات القطاع الخاص الأردني، تم اختيارها من المستشفيات المتوسطة الحجم، والكبيرة منها، وذلك بناءً على عدد الأسرة، وعدد العاملين فيها. وقد تم توزيع الاستبانات بنسبة (86%) من العدد الكلي لكل مستشفى، أي تم توزيع (351) استبانة، وتم استرداد (274) استبانة بنسبة (78.03%) من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة، وبعد فرزها تم استبعاد (13) منها لعدم اكتمال تعبئتها، والعشوائية الواضحة أثناء التعبئة، وبذلك استقرت العينة على (261) مبحوثاً يعملون في المستشفيات المشمولة بالدراسة التي خضعت للتحليل، وبنسبة (74.35%) من عدد الاستبانات الموزعة، ويوضح الجدول (1) المستشفيات المشمولة بعينة الدراسة.

جدول رقم (1): المستشفيات عينة الدراسة

الرقم	اسم المستشفى	عدد الأسرة	عدد العاملين الكلي	العينة
1	الإسلامي	237	487	42
2	الخالدي	160	451	39
3	التخصصي	140	430	37
4	المركز العربي الطبي	144	709	61
5	الأردن	252	620	54
6	الاستقلال	114	389	34
7	الإسراء	125	502	44
8	الاستشاري	108	304	27
9	الحياة	90	150	13
	المجموع	1289	4042	351

أداة الدراسة

قام الباحثان بتصميم استبانة غطت فرضيات الدراسة، وتم تصميمها بناءً على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، حيث تحددت خيارات الإجابة بخمسة مستويات وهي: موافق جداً (5 درجات)، موافق (4 درجات)، موافق إلى حد ما (3 درجات) غير موافق (درجتين) غير موافق جداً (درجة واحدة).

ثبات الأداة

تم اختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المعتمدة في الدراسة الحالية باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronpach's Alpha). وقد بلغت درجة اعتمادية هذه الاستبانة وفقاً لمعيار كرونباخ ألفا (97.1 %) وهي نسبة عالية وممتازة يمكن الاعتماد عليها لتعميم نتائج الدراسة.

المعالجة الإحصائية

قام الباحثان بالاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية، وبالتحديد تم استخدام الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لإيجاد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وهو تميز الأداء التسويقي.

مصادر البيانات والمعلومات

أولاً: البيانات الثانوية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية ومن المراجعة الأدبية للدراسات السابقة مثل كتب الإدارة والتسويق وخاصة التي تبحث في القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء التسويقي والدوريات المتخصصة والنشرات التي كتبت بموضوع الدراسة.

ثانياً: البيانات الأولية: وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (Fragueiro, 2007) إلى التعرف على أهمية عملية القيادة الاستراتيجية في كليات الأعمال وجهة نظر سياسية، وتوصلت إلى عدد من النتائج من أهمها أن الفشل في تحقيق أهداف الاستراتيجية كان نتيجة عدم الربط بين القيادة والإستراتيجية والبيئة التنظيمية للمنظمة.

وتوصلت دراسة (Neumann & Neumann, 2009) إلى وجود تأثير مباشر لنمط القيادة الإستراتيجية في مؤشرات الأداء، إذ تبين أن هناك أنماط معينة تزيد من قدرة المنظمة على النمو وزيادة مواردها، في حين أن هناك أنماط أخرى تؤثر بشكل سلبي على مستوى أداء المنظمة، وعلى وفق المؤشرات التي جرى اختيارها في هذه الدراسة.

وخرجت دراسة (Ghurchiau et al, 2010) بأن الجامعات الإيرانية توزعت على فئتين، فئة كفاءة وأخرى ذات كفاءة متدنية. وإن مؤشرات تميز الجامعات كان مؤشرات المدخلات وهي السياسة والإستراتيجية والقيادة والإدارة والعملاء والسوق والموارد، أما مؤشرات المخرجات فكانت (رأس المال، وتنظيم العملية، نتائج المجتمع، والنتائج المالية والاقتصادية، ونواتج الأداء).

وركزت دراسة (Hitt & Ireland, 2012) على أهمية تبني منظمات الأعمال للقيادة الإستراتيجية في الألفية الثالثة، بوصفها أحد ركائز النجاح والنمو والبقاء والاستمرار في ظل ازدياد التنافسية، والتغيرات البيئية اللاحقة. وبينت أن مفتاح نجاح القيادة الإستراتيجية في الألفية الثالثة هو كيفية التصرف للمحافظة على المورد البشري وتطوير رأس المال الاجتماعي في المنظمة.

وبهدف بيان إمكانية تبني عمليات التسويق الريادي لتعزيز الأداء التسويقي، أجرى (الملا والطائي، 2013) دراسة ميدانية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في مدينة الموصل، توصلت إلى أن المنظمة المبحوثة تتبنى عمليات التسويق الريادي والأداء التسويقي في عملها، وكذلك تسهم عمليات التسويق الريادي في تعزيز الأداء التسويقي للمنظمة المبحوثة.

وتوصلت دراسة (Alzyadat et al, 2017) إلى وجود أثر لتدريب رجال التسويق والمبيعات على تحسين الأداء التسويقي في شركات الاتصالات في الأردن، وتبين أن الإدارة العليا تسعى إلى التحسين المستمر في الأداء التسويقي وإيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال التسويقية بشكل أفضل.

وتناولت دراسة (عطاء، 2017)، أثر القيادة الإستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء بشركات الاتصالات السودانية، وقد بينت نتائج الدراسة وجود أثر للقيادة الإستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء فيما يتعلق بمحوري العملاء والمحور المالي، كما تبين وجود أثر للقيادة التحويلية في تحقيق تميز العملاء.

وهدف دراسة الموسوي، (2018) إلى التعرف على دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التميز التسويقي للمنظمة، وخلصت إلى أن معمل اسمنت الكوفة الجديد في محافظة النجف الاشرف المبحوث مهتم بدرجة كبيرة في التميز التسويقي وبمستوى أكثر من اليقظة الإستراتيجية.

ثالثاً: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

يلاحظ أن الدراسات التي تم عرضها كانت ذات أهداف متباينة، فمنها ما ركز على التعرف على اتجاهات العاملين نحو جوائز التميز وتطوير أو بناء نماذج للتميز مثل دراسة (آل مزروع، 2010)، أما المجموعة الثانية فركزت على القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في الأداء التنظيمي والأداء المتميز مثل دراسة (Neumann & Neumann, 2009) ودراسة (Hitt & Ireland, 2012).

ويلاحظ إن الدراسات السابقة التي تم عرضها تبين عدم وجود دراسة قامت بدراسة المتغيرين معاً، بل تناولت إما متغير واحد أو متغيرين اثنين فقط. وجاءت الدراسة الحالية لتحديد موقعاً لها بين الدراسات السابقة، يتمثل فيما يلي:

- 1- دراسة المتغيرين معاً للتعرف على علاقاتهم وتأثيراتهم وهي ممارسات القيادة الإستراتيجية وتميز الأداء التسويقي.
- 2- دراسة قطاع مهم من القطاعات الاقتصادية وهو المستشفيات الخاصة الأردنية.
- 3- آراء عينة قيادية ذات إدراكات واعية هم العاملين في الإدارات العليا، والوسطى، والدوائر الطبية، والإدارية والتسويقية، ورؤساء الأقسام الطبية، والمشرفين على الأنشطة التسويقية في تسع من أكبر مستشفيات القطاع الخاص الأردني وهذا يساهم في الحصول على نتائج موضوعية.

مفهوم القيادة الاستراتيجية

يعتبر مفهوم القيادة الاستراتيجية مفهوماً من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، حيث أن جذور هذا المفهوم الأولى تعود إلى الأصول العسكرية، التي سرعان ما حظيت بأهمية كبيرة في عالم الأعمال المعاصرة أكثر من أي وقت مضى، والسبب في ذلك يرجع إلى التغييرات البيئية المتسارعة (Wright, 2018, P: 23).

وهناك تباين في وجهات النظر المقدمة تجاه هذا المفهوم، وفيما يأتي بعض وجهات النظر في هذا المجال، حيث ينظر إلى القيادة الاستراتيجية على إنها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجهات الطويلة الأجل والرؤية الاستراتيجية، والعمل على إيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة (Crow, 2013, P: 11).

ويربط البعض مفهوم القيادة الاستراتيجية بالقدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة بشكل تام أو جزء منها، فضلاً عن القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها. كما يعبر عنها بالقدرة على التوقع والرؤية، والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجي متى ما تطلب الأمر (Hill, 2016, P: 15).

ويرى (Magee, 2018, P: 3) أن مفهوم القيادة الاستراتيجية ينطوي على أي عمل يستوجب على الآخرين القيام بإنجازه وأدائه، وهو أسلوب يمارسه القائد بهدف تحقيق الرؤى الاستراتيجية الواضحة للمنظمة.

وتوصف القيادة الاستراتيجية بالقدرة على التأثير في الآخرين بغية التنفيذ الطوعي للقرارات اليومية التي تسهم في توجيه المنظمة في الأمد الطويل، والمحافظة في الوقت نفسه على الاستقرار المالي في الأمد القصير، وهي تمثل قدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكير، والتصرف، والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية (Beatty & Quinn, 2012, P: 3).

وقد نظر آخرون إلى القيادة الاستراتيجية على أنها عملية من العمليات التي تتصل بشكل مباشر بالميزة التنافسية مقارنة مع المنافسين، وهي نتاج عملية الإدارة الاستراتيجية التي لا بديل عنها في منظمات الأعمال (Macmillan & Tampoe, 2010, P: 1).

ويرى الباحثان أن القيادة الاستراتيجية هي قدرة المستشفيات الخاصة الأردنية على فهم العناصر الرئيسة للتفكير الاستراتيجي المبدع وفهم خطوات عملية التخطيط الخلاق وتنفيذها فضلاً عن فهم الخطة الاستراتيجية وتدوينها.

ممارسات القيادة الاستراتيجية

يرى (جواد، 2010، ص2) أن الاستراتيجية هي صورة المنظمة في المستقبل وتجسيد لتصوراتها في السعي لتحقيق أهدافها، فهي العملية التي يتم من خلالها صياغة حالة الانسجام والتكيف التي تعتمد عليها المنظمات اتجاه بيئاتها. وبالتالي فإن الاستراتيجية هي المنطلق الذي يتم بموجبه تحديد شكل التركيب التنظيمي المناسب لتنفيذ هذه الاستراتيجية إلى جانب اهتمامها بنشر وتوزيع الموارد.

وبناءً على ذلك فإن القيادة الاستراتيجية لا تظهر إلا بعد أن تكون إدارات المستشفيات الخاصة الأردنية قد اهتمت بالمحاور والممارسات التي تحقق لها أهدافها وغاياتها في المدى البعيد. وهذه المحاور والأدوار هي: بناء الرؤية المستقبلية، التركيز الاستراتيجي، القدرة على الإبداع، التنفيذ الاستراتيجي، المتابعة الاستراتيجية. وفيما يلي نبذة عن كل منها:

أولاً: بناء الرؤية المستقبلية

توضح الرؤية والرسالة الغرض الرئيس من وجود المنظمة في المجتمع، ويعكسان مدى الإسهام الذي يمكن أن تقدمه الشركة لهذا المجتمع. كما تعد الرؤية والرسالة الصورة الذهنية التي ترغب في إسقاطها لدى الغير ولذاتها. فالرؤية تمثل طموح المنظمة وما تريد وترغب أن تكون عليه في المستقبل، ومن أجل أن تستفيد المنظمة من رسالتها يجب عليها أن تجسد هذه الرؤية في واقع ملموس يراه عملاؤها والعاملون فيها والموردون (نصيرات والخطيب، 2014، ص415). وتتمثل رسالة المنظمة في الغاية التي وجدت من أجلها والأساس في بناء الغاية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والوصول إلى تلك الرسالة وتشكل القاعدة التي تنطلق منها استراتيجياتها. وبالتالي فإن الرسالة هي الأداة لتحديد هوية المنظمة ومدى تميزها عن المنظمات الأخرى. ويتحدد ذلك بعبارة واضحة وأسئلة محددة، فالرسالة الفعالة تجيب عن تساؤلات تمثل ماهية الشركة الآن؟ وماذا تقدم؟ ولمن؟ وأين؟ ومن هم أصحاب المصالح اتجاهها؟ (Thomas, 2012, p: 19).

ثانياً: التركيز الاستراتيجي

تقوم سياسة التركيز الاستراتيجي أو الإدارة بالتركيز على عدة محاور رئيسية أهمها التركيز على الأهداف الاستراتيجية في نطاق العمل وساحة التطبيق الفعلي في إحدى متركزات التنظيم، وكذلك التركيز على النتائج، وهذا يعني أن يتم تقسيم الاستراتيجية على مستوى المنظمة إلى مجموعة أهداف مركزة على خطط إستراتيجية محددة. أي أن سياسة التركيز الاستراتيجي هي المرحلة اللاحقة لعملية التحليل الاستراتيجي، فعند القيام بعملية التحليل الاستراتيجي على مستوى المنظمة بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية ووضع معايير للأداء الاستراتيجي وتحديد التنبؤات والخطط الاستراتيجية، فهذا الاتجاه جاهز على التطبيق في الساحة العملية وهو ما يجعل المنظمة قلباً واحداً متماسكاً، وهذا الأمر يتطلب تمحيص الرؤية وتقسيم الأعمال الاستراتيجية إلى خطط ومعايير تركيزية تصمم تباعاً لمفهوم الأداء الاستراتيجي (الكردي، 2011، ص132).

ثالثاً: القدرة على الإبداع

الإبداع هو الأفكار التي تتصف بكونها جديدة ومفيدة وتتصل بحل مشكلات معينة، أو تطوير الأساليب أو الأهداف أو لتعميق الرؤية، أو لإعادة تركيب أنماط معروفة في سلوكيات الإدارة بأشكال متميزة ومتطورة تدفع المنظمة إلى الأمام، وإضافة قيمة أكثر، وتقديم منتجات أفضل من منتجات المنافسين في السوق، وتفترض توفير متطلبات كضمانات لتعزيز الإبداع وهي وجود القيادة الإدارية القادرة على توفير كافة جوانب الدعم المطلوبة وتهيئ النظرة والتصورات المستقبلية الواضحة لأهداف المنظمة، إضافة إلى وجود فرق العمل الصغيرة الحجم والمتنوعة بالاختصاصات والمؤهلة والقادرة على ممارسة الأنشطة الإبداعية (Lynch, 2010, p: 500).

رابعاً: التنفيذ الاستراتيجي

ويقوم التنفيذ الاستراتيجي على ترجمة إستراتيجية المنظمة المعدة إلى طرق وإجراءات عملية يتم التعامل معها ضمن إطار التخطيط والقيادة والهيكل التنظيمي وتخصيص الموارد البشرية والمادية ونظم المكافآت والحوافز، ونظم تقييم الأداء التسويقي الاستراتيجي، لذلك فإن تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية التسويقية بشكل ناجح يمثل تحدي صعب لكون أسلوب معالجة ذلك التحدي وترجمته إلى عدد من الانجازات يحدد بشكل مباشر مقدار الجهود المبذولة، حيث أن أي فشل تواجهه الإدارة في تطبيق الإستراتيجية التسويقية يكون انعكاساً لفشلها في تطبيق إستراتيجية المنظمة ككل (الكردي، 2011، ص142).

خامسا: المتابعة الإستراتيجية

تعد المتابعة (الرقابة) الإستراتيجية احد أهم مكونات العمليات الإدارية والتي تشمل أيضا التخطيط والتنظيم والاتصالات والتنسيق واتخاذ القرارات، وهي تشكل مع هذه العمليات سلسلة مترابطة ومتصلة لتحقيق النجاح الذي يعتمد على ضرورة إيجاد توافق وترابط بين هذه العناصر. وينظر إلى المتابع

ة الإستراتيجية على إنها عنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية تؤدي وظيفتها ونشاطاتها الحيوية في المنظمات الحديثة، حيث تقوم بمتابعة مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة العليا ومدى توافر الشرعية في تنفيذها، وكذلك التأكد من سلامة الأساليب والإجراءات المتبعة لتحقيق هذه الأهداف وبذلك فان الرقابة تتصل بشكل رئيسي بعملية التخطيط (Parker, 2010, P: 783).

الأداء التسويقي

أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء التسويقي من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها التسويقية، وفي هذا السياق يعبر عن الأداء التسويقي بكونه " إنعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها التسويقية أو هو طريقة تطوير للآلية التي يمكن لمنظمة الأعمال من خلالها إحداث درجة من التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية من اجل تحقيق الأهداف (Bocker & Goodstien, 2009, p: 805).

وفي هذا السياق عبر آخرون عن الأداء التسويقي بكونه تلك القدرات التي تمتلكها المنظمة لتحقيق أهدافها الكلية طويلة الأمد، ومن ضمنها الأهداف التسويقية، واستندوا بذلك إلى بعض المنطلقات التي تستند إلى موارد المنظمة المادية والبشرية في تعريفهم للأداء التسويقي، ويعتبرون أن هذا الأداء هو المحصلة لقدرات المنظمة في استغلال تلك الموارد وتوجيهها نحو تحقيق أهداف وغاياتها المرغوبة (عبد الواحد، 2002، ص33).

ومهما اختلف الكتاب والباحثون حول أهمية الأبعاد والمفاهيم الإدارية، فإنهم يتفقون على أن الأداء التسويقي يعد مفهوم من المفاهيم الجوهرية الدالة على كافة الأنشطة التي تمارسها المنظمة، وهو بمثابة مرآة تعكس وضعها من مختلف الجوانب، وهو الأفعال التي تسعى لها جميع الأطراف في المنظمة لتعزيزه باعتباره انه مقدار نجاح المنظمة في الأسواق التي تخدمها والذي يتحقق بواسطة المنتجات التي تقدمها المنظمة (Ambler & Kokkinaki, 2007, p: 670).

ويعتبر تقييم الأداء التسويقي الذي يتم من خلال قياس الربحية والحصة السوقية تحصيل مالي، لكنه عملية من العمليات التي يتم من خلالها اكتشاف عدد من المؤشرات الكمية والنوعية حول النشاطات التي تمارسها المنظمة وتسهم في تحديد أهمية الأنشطة التشغيلية والمالية للمنظمة (Wheelen & Hunger, 2014, p: 230).

تميز الأداء التسويقي

لقد ظهر للتميز عدة مفاهيم، أحدها أنه أسلوب شامل للعمل والذي يأخذ بنظر الاعتبار الموازنة بين أصحاب المصالح وزيادة نجاح المنظمة في الأمد البعيد. ومنها أيضا أن التميز هو عملية توفير الخدمات ذات الجودة العالية المعتمدة على المبادئ العلمية والالتزامات العالية بثقافة الجودة (Dalrymple, 2009, P: 139).

وقد عرف تميز الأداء التسويقي بأنه تعظيم الفاعلية التسويقية والاستدامة فيها، عن طريق العمل في الأنشطة التسويقية وفق النظم مع إستراتيجية المنظمة والتأكيد من سلامة وإدارة المعلومات اللازمة لتنفيذ المهام والأنشطة التسويقية في المنظمة (Government of Canada, 2017, P:3).

كما عرف التميز أيضاً أنه تحقيق المنظمات لمستويات أداء أفضل للموظفين العاملين فيها وتقديم خدمة متميزة لمتلقي هذه الخدمات، وذلك من خلال القيام بتطوير الآليات التي تعمل بها وبما ينعكس بشكل إيجابي على فعالية عملياتها وإجراءاتها، حيث ينظر إلى تميز الأداء التسويقي على أنه قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها التسويقي وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات العاملة بمجال عملها (الضالعين، 2010، ص71). ولغايات هذه الدراسة فقد تم اعتماد ثلاثة مؤشرات تعتبر من وجهة نظر الباحثان مهمة لتكون متطلبات لتحقيق تميز الأداء التسويقي في المنظمات ولكونها وردت ضمن معايير جائزة بالدرج (Baldridge, 2012) الأكثر استخداماً على المستوى العالمي وهي: (التركيز على العميل والسوق، وجمع وتحليل المعلومات التسويقية، ونتائج الأعمال والأنشطة التسويقية)، وفيما يلي نبذة عنها:

أولاً: التركيز على الزبون والسوق

إن التركيز على العميل والسوق يعني أن تصمم المنظمة منتجاتها وخدماتها في ضوء تحديد الزبون والسوق المستهدف وتحديد حاجاته ورغباته بدقة متناهية، فالزبون بمثابة الملك الذي يسعى جميع الأفراد في المنظمة لإرضائه بل وإسعاده، وذلك أن رضا الزبون يعني البقاء في الأعمال والمنافسة في السوق. لذلك ينبغي على المنظمات أن تجعل الزبون في قمة هرم أولوياتها وأن يكون الزبون هو المحرك الرئيسي لكل أعمال المنظمة (Suganathi & Samuel, 2009, P:91).

كما تشتمل أبعاد التركيز على الزبون والسوق على تحديد الزبائن الداخليين والخارجيين وتحديد حاجاتهم ورغباتهم ودراسة توجهاتهم وتوقعاتهم ومتابعة شكاويهم والأخذ بآرائهم عند تطوير المنتجات أو الخدمات، والمحافظة عليهم وكسب زبائن جدد (نمر، 2008، ص23).

وإذا كان الأمر بهذه الأهمية، فإن الباحثان يرى أنه ينبغي على المنظمات أن تقوم وبشكل مستمر بمعرفة ودراسة الأسواق التي يتواجد بها الزبائن من حيث أذواقهم وحاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية وغير ذلك من الأمور، ولكون المنظمة تطبق مبدأ التركيز على الزبائن والسوق فإنه يحتم عليها الإهتمام بمسألة شكاوي الزبائن، حيث أن شكاوي الزبائن هي من أهم الوسائل التي من خلالها تعرف المنظمات على نقاط القوة والضعف الداخلية فيها.

ثانياً: جمع وتحليل المعلومات التسويقية

إن قيام المنظمة بتحسس أحوال السوق ومعرفة أخباره، والبحث عن المعلومات الدقيقة وتحليلها يسهم في اتخاذ القرارات التسويقية السليمة، وخاصة في حالة إجرائها بصورة منهجية وتحليلية وموضوعية، فإنها تقلل من الشك وعدم التيقن عند اتخاذ القرار، ومن ثم تزيد من احتمال النجاح واتساع نطاقه. إذ إن الهدف من القيام بجمع المعلومات التسويقية وتحليلها هو التعرف على الوضع القائم والحالي، لأذواق المستهلكين ورغباتهم بشكل خاص وللسوق بشكل عام، وبالتالي فإن المعلومات التسويقية التي يتم جمعها يجب أن تكون سليمة ومبنية على أسس صحيحة، وأن تغطي فترة زمنية محددة، لأن هذه المعلومات بعد هذه الفترة تصبح عديمة الجدوى والفائدة، وبما أن القيام بهذه الخطوة مؤشر يبين اتجاهات السوق الحالية والمتوقعة، لذلك

فان القرارات التسويقية لا تخلو من المخاطرة، كونها تعتمد على مؤشرات تظهر من خلال نتائج البحث، والتي تعتمد على دقة أدوات البحث ودقة استخدامها (Pride & Ferrel, 2018, P: 201).

تحتاج المنظمات للبحث عن المعلومات التسويقية لتحديد رؤيتها ورسالتها وقيمتها، حيث أن هذه الأبحاث هي عمليات ممتدة تحيط بالعملية التسويقية من جميع الجهات وتقوم على تحليل البيئة التسويقية الداخلية والخارجية، وهي تشكل وظيفة تربط المستهلك أو العميل بقسم التسويق من خلال المعلومة التي تساعد على التعرف على الفرص التسويقية وتقسيمها، وكذلك المشكلات التسويقية المصاحبة لها وتقديم حلول تسويقية ممكنة للمشاكل، وأخيراً تساعد على متابعة الأداء التسويقي ومدى سعادة العملاء ورضاهم عن المنتج (Yannopoulos, 2017, P: 326).

ويرى الباحثان أن عملية جمع المعلومات والبيانات التسويقية يستدعي القيام بتحليلها للوصول للأهداف المتواخاة منها، وهنا تلعب خبرة القائمين بالدراسة دوراً أساسياً في تحديد نوعية المعلومات والبيانات، إذ أنه في الواقع لا يوجد نظام محدد لنوعية المعلومات والبيانات الواجب تجميعها، فالعبرة ليست في تجميع أكبر قدر من المعلومات والبيانات المتاحة بل تحديد ما هو المطلوب منها واللازم للاعتماد عليه في اتخاذ القرارات، والتي ينتج عن تحليلها تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي تحديد مصدر المعلومات والبيانات ونوعيتها.

ثالثاً: نتائج الأعمال والأنشطة التسويقية

تمثل نتائج الأعمال والأنشطة التسويقية المحصلة والنتيجة النهائية التي تسعى المنظمة الوصول إليها، من خلال قيامها باستثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة لها حسب معايير واعتبارات مرتبطة بالأهداف التسويقية التي تحاول تحقيقها في ظل وجود عدد من متغيرات بيئية خارجية وداخلية تتفاعل مع بعضها بعضاً من أجل تحقيق كفاءة الأنشطة والأعمال التسويقية بالمنظمة وضمان الفاعلية اللازمة من أجل تأمين فرص النمو والبقاء لها في عالم المال والأعمال، لذلك فإن نتائج الأعمال هي المحصلة لجميع العمليات الداخلية والخارجية التي تقوم بها المنظمة، حيث أن وجود أي خلل أو انحراف في أي من هذه العمليات يجب أن يؤثر بشكل سلبي على الأداء التسويقي في المنظمة (نعمة، 2002، ص56).

كما يمثل قياس نتائج الأعمال والأنشطة التسويقية نشاطاً من الأنشطة المهمة في مجال تقييم نتائج الأعمال والتي تستند على قيامها بمقارنة نتائج أعمالها بمعايير الأداء الموضوعية بشكل مسبق، كما تتضمن أيضاً تحليل جوانب الخلل والانحرافات لكي تتمكن المنظمة من خلال ذلك القيام بإجراء التعديلات والتصحيحات الضرورية، مع الأخذ بالاعتبار وجود درجة من الاختلافات بين مستويات الأداء التسويقي الفعلي وبين مستويات الأداء المطلوبة والمسموح بها ليقى مستوى الأداء التسويقي وفق درجة من التوافق والمواءمة مع معطيات الخطة الأصلية لتظل مقبولة طالما أنها لا تتجاوز الحدود المتفق عليها (جواد، 2015، ص353).

ويرى الباحثان أن نتائج الأعمال والأنشطة التسويقية تشكل جزءاً أساسياً من عملية الرقابة والمتابعة على اعتبار إنها عملية من العمليات التوجيهية التي تعزز من ممارسة المنظمة لمختلف أنواع الأنشطة والفعاليات التسويقية من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، لذلك فإن تقييم الأداء يعتبر استقراء للمؤشرات والدلالات التي يتم في ضوءها اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة.

تحليل النتائج واختبار الفرضيات

أولاً: وصف وتحليل متغيرات الدراسة

الجدول التالي تبين استجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بكل بُعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء

التسويقي

1- النتائج الخاصة ببعد الالتزام بالرؤية والرسالة

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والأهمية لبعد الالتزام بالرؤية والرسالة

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة	أهمية العبارة	ن
1 تقدم الإدارة رسالة المستشفى بشكل مكتوب	3.715	.9583	مرتفعة	5	1
2 تلتزم الإدارة ببناء المسار المستقبلي للمستشفى	4.127	.7793	مرتفعة	3	2
3 تحدد الإدارة التوجهات الإستراتيجية وتضعها موضع التنفيذ	4.147	.7365	مرتفعة	2	3
4 تجسد الإدارة العليا الرؤية في واقع ملموس يراه المتعاملون معها	4.254	.8864	مرتفعة	1	4
5 تحرص الإدارة العليا على صياغة رسالة المستشفى بعبارات عامة تعكس فلسفتها وأهدافها	4.009	.9697	مرتفعة	4	5
الالتزام بالرؤية والرسالة	4.051	مرتفعة			

تم معالجة هذا المتغير من خلال خمسة عبارات حققت وسطاً حسابياً (4.051) وبمستوى مرتفع من الأهمية. ويلاحظ من الجدول أن العبارة التي تنص على أن " تجسد الإدارة العليا الرؤية في واقع ملموس يراه المتعاملون معها " هي الأعلى، إذ حققت وسطاً حسابياً قدره (4.254) تلاها في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على أن " تحدد الإدارة التوجهات الإستراتيجية وتضعها موضع التنفيذ " بمتوسط حسابي (4.147)، ثم عبارة " تلتزم الإدارة ببناء المسار المستقبلي للمستشفى " فقد جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.127)، تلاها العبارة التي تنص على أن " تحرص الإدارة العليا على صياغة رسالة المستشفى بعبارات عامة تعكس فلسفتها وأهدافها "، وبمتوسط حسابي (4.009)، وأخيراً جاءت في المرتبة الخامسة العبارة التي تنص على أن " تقدم الإدارة رسالة المستشفى بشكل مكتوب "، بمتوسط حسابي (3.715).

وتعكس مثل هذه الاستجابات على أن هؤلاء العاملين ينظرون إلى أهمية تطوير الرؤية المستقبلية في المستشفى كون تطوير المسار المستقبلي لها والذي يتم من خلاله تحديد الوجهة التي يرغب المستشفى بلوغها، والمركز المستهدف، ونوعية الموارد والقدرات التي يخطط لاستثمارها، إذ تعد جزءاً أساسياً في تحديد التوجهات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ وبالتالي تسهم في تعزيز ثقافة تميز الأداء التسويقي.

ويرى الباحثان أن الالتزام بالرؤية المستقبلية يعتبر من الأمور المهمة في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية، لكون هذه الرؤية تعكس تطوير المسار المستقبلي لعمل المستشفى ويحدد مركزه كتوجه استراتيجي لتقديم الخدمات التي ترقى إلى تفضيلات العملاء.

2-النتائج الخاصة ببعد إدارة التركيز الاستراتيجي

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والأهمية لبعد إدارة التركيز الاستراتيجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	أهمية العبارة	ن
تقوم الإدارة العليا بتمحيص الرؤية وتعمل على ترجمتها إلى أعمال إستراتيجية عبر خططها	3.921	1.050	مرتفعة	1	6
تركز الإدارة العليا على الأهداف الإستراتيجية في نطاق العمل كمركزات للتنظيم التسويقي	3.686	.9542	مرتفعة	5	7
تركيز الإدارة العليا تفكيرها على مهامها بفاعلية لتحقيق النتائج المستهدفة	3.774	1.061	مرتفعة	2	8
تركيز الإدارة العليا على المتطلبات الرئيسية لتحقيق أهدافها التسويقية	3.705	1.113	مرتفعة	4	9
تمحّص الإدارة العليا الرؤية وتنقسم الأعمال الإستراتيجية إلى خطط ومعايير تركيزية تصمم تبعاً لمفهوم الأداء التسويقي	3.754	1.028	مرتفعة	3	10
إدارة التركيز الاستراتيجي	3.768	مرتفعة			

تم معالجة هذا المتغير من خلال خمسة عبارات حققت وسطاً حسابياً (3.768) وبمستوى مرتفع من الأهمية. ويلاحظ أن العبارة التي تنص على أن "تقوم الإدارة العليا بتمحيص الرؤية وتعمل على ترجمتها إلى أعمال إستراتيجية عبر خططها" هي الأعلى، إذ حققت وسطاً حسابياً قدره (3.921) وفي المرتبة الثانية العبارة التي تنص على أن "تركيز الإدارة العليا تفكيرها على مهامها بفاعلية لتحقيق النتائج المستهدفة" بمتوسط حسابي (3.774)، أما فيما يتعلق بعبارة "تمحّص الإدارة العليا الرؤية وتنقسم الأعمال الإستراتيجية إلى خطط ومعايير تركيزية تصمم تبعاً لمفهوم الأداء التسويقي" فقد جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.754)، تلاها العبارة التي تنص على أن "تركيز الإدارة العليا على المتطلبات الرئيسية لتحقيق أهدافها التسويقية"، وبمتوسط حسابي (3.705)، وأخيراً جاءت العبارة التي تنص على أن "الإدارة العليا تركز على الأهداف الإستراتيجية في نطاق العمل كمركزات للتنظيم التسويقي"، بمتوسط حسابي (3.686).

وتفسر هذه النتيجة بأن حرص الإدارة العليا في التركيز على المهام والجهود لتحقيق النتائج المستهدفة للمستشفى يسهم في تعزيز ثقافة التميز في الأداء التسويقي؛ كونه يعمل على تمحيص الرؤية وترجمتها إلى أعمال إستراتيجية عبر خططها.

ويرى الباحثان أن تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية يقوم على تركيز التفكير والمهام والجهود والمتطلبات الرئيسية لتحقيق النتائج التي يرغب المستشفى تحقيقها والمستند على تمحيص رؤيتها بموجب قائمة على توجهات إستراتيجية.

3-النتائج الخاصة ببعد تعزيز القدرات الإبداعية

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والأهمية لبعد تعزيز القدرات الإبداعية

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة	أهمية العبارة	ن
يتبنى المستشفى الأفكار الجديدة في العمليات التسويقية وتحاول تطبيقها في العمل	3.451	1.049	متوسطة	5	11
يوفر المستشفى الموارد البشرية المؤهلة والمدربة لإجراء عملية تحديث وتطوير الأنشطة التسويقية	3.647	1.011	متوسطة	4	12
يحرص المستشفى على تطوير وتعديل أساليب وإجراءات وطرق العمل بما يتوافق مع المتطلبات البيئية	3.745	.9919	مرتفعة	3	13
يحرص المستشفى على إنشاء وتصميم أقسام أو وحدات متخصصة للقيام بنشاطات بحوث التسويق	3.843	.9413	مرتفعة	2	14
يحرص المستشفى على القيام ببحوث السوق فيها نوع من الأصالة والتجديد	3.852	1.155	مرتفعة	1	15
تعزيز القدرات الإبداعية	3.707	مرتفعة			

تم معالجة هذا المتغير من خلال خمسة عبارات حققت وسطاً حسابياً (3.707) وبمستوى مرتفع من الأهمية. ويلاحظ من الجدول أن العبارة التي تنص على أن " يحرص المستشفى على القيام ببحوث السوق فيها نوع من الأصالة والتجديد " هي الأعلى، إذ حققت وسطاً حسابياً قدره (3.852) تلاها في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على أن " يحرص المستشفى على إنشاء وتصميم أقسام أو وحدات متخصصة للقيام بنشاطات بحوث التسويق " بمتوسط حسابي (3.843)، ثم عبارة " يحرص المستشفى على تطوير وتعديل أساليب وإجراءات وطرق العمل بما يتوافق مع المتطلبات البيئية " فقد جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.745)، تلاها العبارة التي تنص على أن " يوفر المستشفى الموارد البشرية المؤهلة والمدربة لإجراء عملية تحديث وتطوير الأنشطة التسويقية "، وبمتوسط حسابي (3.647)، وأخيراً جاءت في المرتبة الخامسة العبارة التي تنص على أن " يتبنى المستشفى الأفكار الجديدة في العمليات التسويقية وتحاول تطبيقها في العمل "، بمتوسط حسابي (3.451).

ويرى الباحثان أن اهتمام المستشفيات الخاصة الأردنية، يمكن أن يسهم بتحقيق الإبداع في جوانب عديدة من عملها وأجزائها، إذ لا يمكن تحقيق الإبداع في المستشفى ككل دون تحقيق ذلك في مستويات أخرى فيها، وهو ما يشير إلى إن للإبداع مستويات لا بد من تحقيقها حتى يتمتع المستشفى بالتميز في الأداء التسويقي الذي يمكنه من التفوق على منافسيه.

4-النتائج الخاصة ببعء دعائم التنفيذ الاستراتيجي

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والأهمية لبعء دعائم التنفيذ الاستراتيجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة	أهمية العبارة	J
تدعم الإدارة العليا عمليات التخطيط للأعمال اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية	3.911	0.9450	مرتفعة	1	16
تقوم الإدارة العليا بالعمل على ترجمة الإستراتيجية التسويقية إلى برامج قابلة للتنفيذ	3.794	1.027	مرتفعة	3	17
توفر الإدارة العليا الحوافز المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية	3.666	1.065	متوسطة	5	18
تحرص الإدارة العليا على تقييم سير عملية التنفيذ للأنشطة الواردة في الاستراتيجيات التسويقية في مختلف مراحلها	3.754	1.009	مرتفعة	4	19
تحاول الإدارة العليا إيجاد ثقافة تنظيمية مشجعة نحو تنفيذ الإستراتيجية التسويقية	3.823	1.056	مرتفعة	2	20
دعائم التنفيذ الاستراتيجي					3.790
مرتفعة					

تم معالجة هذا المتغير من خلال خمسة عبارات حققت وسطاً حسابياً (3.790) وبمستوى مرتفع من الأهمية. ويلاحظ أن العبارة التي تنص على أن "تدعم الإدارة العليا عمليات التخطيط للأعمال اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية" هي الأعلى، إذ حققت وسطاً حسابياً قدره (3.911) تلاها في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على أن "تحاول الإدارة العليا إيجاد ثقافة تنظيمية مشجعة نحو تنفيذ الإستراتيجية التسويقية" بمتوسط حسابي (3.823)، وجاءت بالمرتبة الثالثة العبارة التي تنص على "تقوم الإدارة العليا بالعمل على ترجمة الإستراتيجية التسويقية إلى برامج قابلة للتنفيذ" فقد بمتوسط حسابي (3.794)، تلاها العبارة التي تنص على أن "تحرص الإدارة العليا على تقييم سير عملية التنفيذ للأنشطة الواردة في الاستراتيجيات التسويقية في مختلف مراحلها"، وبمتوسط حسابي (3.754)، وأخيراً جاءت في المرتبة الخامسة العبارة التي تنص على أن "توفر الإدارة العليا الحوافز المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية"، بمتوسط حسابي (3.666).

ويفسر ذلك أهمية أن يجري التنفيذ والمتابعة وفق المعلومات المتجددة والتي ينتجها نظام المعلومات المعتمد في المستشفيات الخاصة الأردنية، بحيث تكون توجيهات وإرشادات المستويات الأعلى في اعتبار المستوى الأدنى عند إعداد إستراتيجيته.

ويرى الباحثان أن ترجمة الإستراتيجية إلى برامج وموازنات وإجراءات عمل وتنفيذها ومتابعتها من أهم أعمال العاملين التي تعزز ثقافة التميز في الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية، لكونها تأتي وفق المعلومات والتي ينتجها نظام المعلومات المطبق في المستشفى.

5-النتائج الخاصة ببعد الرقابة الإستراتيجية

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والأهمية لبعد الرقابة الإستراتيجية

ن	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	أهمية العبارة
21	تحرص الإدارة العليا على وضع خطط ومقاييس لتقييم أداء العاملين في إدارة التسويق	3.705	1.086	مرتفعة	3
22	تحرص الإدارة العليا على اكتشاف أوجه القصور والأخطاء والانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف التي تحدث في الأداء التسويقي الفعلي	3.637	.9929	متوسطة	4
23	تحرص الإدارة العليا على متابعة الإجراءات التصحيحية للتأكد من صلاحيتها في التطبيق العملي للأنشطة التسويقية	3.735	1.052	مرتفعة	2
24	تقوم الإدارة العليا بمعالجة أسباب الانحراف في أداء الأنشطة التسويقية بالدرجة الأولى ثم إلى إزالة آثاره	3.754	1.028	مرتفعة	1
25	تحرص الإدارة العليا على الاستفادة من التغذية الراجعة (ردود الفعل) عند تطبيق الإجراءات التصحيحية	3.529	1.040	متوسطة	5
الرقابة الإستراتيجية		3.672	متوسطة		

تم معالجة هذا المتغير من خلال خمسة عبارات حققت وسطاً حسابياً (3.672) وبمستوى متوسط من الأهمية. ويلاحظ أن العبارة التي تنص على أن " تقوم الإدارة العليا بمعالجة أسباب الانحراف في أداء الأنشطة التسويقية بالدرجة الأولى ثم إلى إزالة آثاره" هي الأعلى، إذ حققت وسطاً حسابياً قدره (3.754) تلاها في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على أن " تحرص الإدارة العليا على متابعة الإجراءات التصحيحية للتأكد من صلاحيتها في التطبيق العملي للأنشطة التسويقية" بمتوسط حسابي (3.735)، أما فيما يتعلق بعبارة " تحرص الإدارة العليا على وضع خطط ومقاييس لتقييم أداء العاملين في إدارة التسويق" فقد جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.705)، تلاها العبارة التي تنص على أن " تحرص الإدارة العليا على اكتشاف أوجه القصور والأخطاء والانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف التي تحدث في الأداء التسويقي الفعلي"، وبمتوسط حسابي (3.637)، وأخيراً جاءت في المرتبة الخامسة العبارة التي تنص على أن "تحرص الإدارة العليا على الاستفادة من التغذية الراجعة (ردود الفعل) عند تطبيق الإجراءات التصحيحية"، بمتوسط حسابي (3.529).

ويرى الباحثان أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين التخطيط والرقابة الإستراتيجية للتعرف على أية عقبات قد تعترضها الخطة، فضلاً عن تحديث الخطط بشكل مستمر وبما يتناسب للوصول إلى تعزيز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية.

وتبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الإستراتيجية ككل، وكانت على النحو التالي:

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية ودرجة الموافقة والأهمية لأبعاد القيادة الإستراتيجية ككل

ت	المتغيرات	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	أهمية العبارة
1	بناء الرؤية	4.051	مرتفعة	1
2	التركيز الاستراتيجي	3.768	مرتفعة	3
3	القدرة على الإبداع	3.707	مرتفعة	4
4	التنفيذ الاستراتيجي	3.790	مرتفعة	2
5	المتابعة الإستراتيجية	3.672	متوسطة	5

تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الإستراتيجية ككل، جاءت أربعة أبعاد منها بالمستوى المرتفع وبعد واحد بالمستوى المتوسط، فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين 4.051 - 3.672 وجاء بعد بناء الرؤية بالمرتبة الأولى وبالمستوى المرتفع وبمتوسط حسابي بلغ 4.051، ثم جاء بعد التنفيذ الاستراتيجي بالمرتبة الثانية وبالمستوى المرتفع وبمتوسط حسابي بلغ 3.790، ثم جاء بعد التركيز الاستراتيجي بالمرتبة الثالثة وبالمستوى المرتفع وبمتوسط حسابي بلغ 3.768، ثم جاء بعد القدرة على الإبداع بالمرتبة الرابعة وبالمستوى المرتفع وبمتوسط حسابي بلغ 3.707، وأخيراً جاء بعد المتابعة الإستراتيجية وبالمستوى المتوسط وبمتوسط حسابي بلغ 3.672.

6- النتائج الخاصة بالمتغير التابع: تميز الأداء التسويقي

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والأهمية لمتغير تميز الأداء التسويقي

ج	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	أهمية العبارة
26	يهتم المستشفى بالتميز وتحقيق مستويات عالية من الأداء التسويقي والسمعة الحسنة	4.470	.7407	مرتفعة	1
27	يستثمر المستشفى موارده المتاحة لتحسين الأداء التسويقي وفقاً لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافه	4.313	.7832	مرتفعة	3
28	يحرص المستشفى على تطبيق مفاهيم متقدمة في نظم الجودة وإدارة الجودة الشاملة	4.147	.9989	مرتفعة	7
29	يحرص المستشفى على تحسين نتائج الأعمال والأنشطة التسويقية وتحقيق النمو المستدام	4.284	.8369	مرتفعة	4
30	يقوم المستشفى بتحليل الانحرافات إن وجدت حتى يمكن من خلاله إجراء التصحيحات اللازمة	4.078	.8523	مرتفعة	8

العبارة	أهمية العبارة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ت
يقوم المستشفى بفحص مركزها المالي والاقتصادي وذلك باستخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية	6	مرتفعة	0.8631	4.215	31	
يقوم المستشفى بتقييم الأعمال والأنشطة التسويقية التي تشمل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقاً	5	مرتفعة	0.9456	4.274	32	
يسعى المستشفى إلى تحقيق التفوق ليعود عليه بالعوائد المالية العالية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والمبادرات التطوعية	2	مرتفعة	0.8516	4.451	33	
المتغير التابع: تميز الأداء التنظيمي					4.204	مرتفعة

تم معالجة هذا المتغير من خلال ثمانية عبارات حققت وسطاً حسابياً (4.204) وبمستوى مرتفع من الأهمية. ويلاحظ أن العبارة التي تنص على أن " يهتم المستشفى بالتميز وتحقيق مستويات عالية من الأداء التسويقي والسمعة الحسنة " هي الأعلى، إذ حققت وسطاً حسابياً قدره (4.470) تلاها في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على أن " يسعى المستشفى إلى تحقيق التفوق ليعود عليه بالعوائد المالية العالية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والمبادرات التطوعية " بمتوسط حسابي (4.451)، أما فيما يتعلق بعبارة أن " يستثمر المستشفى موارده المتاحة لتحسين الأداء التسويقي وفقاً لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافه " فقد جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.313)، تلاها العبارة التي تنص على أن " يحرص المستشفى على تحسين نتائج الأعمال وتحقيق النمو المستدام "، وبمتوسط حسابي (4.284)، وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة التي تنص على أن " يقوم المستشفى بتقييم الأعمال والأنشطة التسويقية التي تشمل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقاً "، بمتوسط حسابي (4.274). ويظهر الجدول بقية المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها.

ويرى الباحثان أن تميز الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة الأردنية تمثل النتيجة النهائية التي تهدف هذه المستشفيات للوصول إليها، من خلال استثمار مواردها المتاحة وفقاً لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي يتفاعل معها المستشفى في سعيه لتحقيق كفاءته وفاعليته لتأمين بقائه.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية:

وتنص هذه الفرضية على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الإستراتيجية المتمثلة بـ (بناء الرؤية، التركيز الاستراتيجي، القدرة على الإبداع، التنفيذ الاستراتيجي، المتابعة الإستراتيجية) في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية. واختبار هذه الفرضية فقد قام الباحثان باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة هذا الأثر، إذ تبين النتائج في الجدول رقم (8) ما يلي:

الجدول (9): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لتأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية

مصدر التغير	مجموع المربعات	df درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	B معامل الانحدار	Si مستوي الدلالة	القرار الإحصائي
الانحدار	26.666	5	5.333	25.496	.570	.755	1.673	0.000	رفض الفرضية العدمية
الخطأ	20.081	96	.209						
المجموع	46.748	101							

مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وقيمة F الجدولية = 3.84

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (9) أن قيمة F المحسوبة هي (25.496) فيما بلغت قيمتها الجدولية (3.84)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الإستراتيجية المتمثلة بـ (بناء الرؤية، التركيز الاستراتيجي، القدرة على الإبداع، التنفيذ الاستراتيجي، المتابعة الإستراتيجية) في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية "، وهذا ما يؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفراً حيث إنها أقل من 5%، وبلغ معامل الارتباط R (.755). كما تشير إلى أن التباين في المتغيرات المستقلة (R^2) يفسر ما نسبته (570). من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع في حين يعزى الباقي إلى عوامل أخرى غير ظاهرة في نموذج الدراسة. علماً بأن معامل الانحدار (B) قد بلغ (1.673)، إشارة إلى أن اتجاه التأثير موجب بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ولوضع صورة أفضل عن متغيرات الدراسة قام الباحثان باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression) أي وضع كافة أبعاد القيادة الإستراتيجية في نموذج انحدار واحد لقياس تأثير كل منها وأهميته المعنوية في تميز الأداء التسويقي من ناحية، ولمعرفة فيما إذا كان نموذج الدراسة والبيانات التي تم الحصول عليها قادرة على توضيح العلاقة (الارتباط المتعدد) بين أبعاد القيادة الإستراتيجية وتميز الأداء التسويقي، ولكن قبل البدء بالتحليل وعرض النتائج لا بد من التأكد من أنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي (Multicollinearty) بين الأبعاد الفرعية للقيادة الإستراتيجية، وللتأكد قام الباحثان بحساب أعلى معامل تضخم تباين (variance inflation factor)، وكانت قيمته ($VIF=1.881$) وهي أقل من 5 وبالتالي لا وجود لمشكلة التعدد الخطي بين الأبعاد الفرعية للقيادة الإستراتيجية، وهذا يعني عدم وجود ارتباطات ثنائية بينها ذات قوة عالية بحيث تؤثر على تقديرات التأثيرات في نموذج الانحدار المتعدد وهي تعطي صورة غير حقيقية ونتائج التحليل تظهر في الجدول رقم (10).

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Regression لاختبار أثر الأبعاد الفرعية للقيادة الإستراتيجية في تميز الأداء التسويقي

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحد يد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة
تميز الأداء التسويقي	.447	. 20	2.29	بين المجاميع	0.000	بناء الرؤية	0.039
				1		التركيز الاستراتيجي	0.051
						القدرة على الإبداع	0.034
						260	التنفيذ الاستراتيجي
				261		المتابعة الإستراتيجية	0.044

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج التحليل التي تظهر في الجدول السابق (10) بأن كافة الأبعاد الفرعية للقيادة الإستراتيجية لها أهمية في التأثير في تميز الأداء التسويقي وأن نسبة تفسير القيادة الإستراتيجية بأبعادها (بناء الرؤية، التركيز الاستراتيجي، القدرة على الإبداع، التنفيذ الاستراتيجي، المتابعة الإستراتيجية) للاختلافات في تميز الأداء التسويقي بلغت ($R^2 = 0.20$)، كما أن قيمة إحصاء الاختبار لمعنوية النموذج بلغت ($F = 2.29$) وأن قيمة Sig المعنوية بمستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 %، وأن التأثير الخاص بكل بعد من أبعاد القيادة الإستراتيجية معنوي استناداً إلى قيم t المقترنة بكل منه.

النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج

توصلت الدراسة في اختبار الفرضية الرئيسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الإستراتيجية المتمثلة بـ (بناء الرؤية، التركيز الاستراتيجي، القدرة على الإبداع، التنفيذ الاستراتيجي، المتابعة الإستراتيجية) في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الموسوي، (2018) التي خلصت إلى أن معمل اسمنت الكوفة الجديد في المحافظة المبحوثة مهتمة بدرجة كبيرة في التميز التسويقي. كما أظهرت النتائج أن ممارسات القيادة الإستراتيجية تدفع المستشفى إلى الاهتمام بالتميز وتحقيق مستويات عالية من الأداء التسويقي والسمعة الحسنة، وجعل المستشفى يسعى إلى تحقيق التفوق واكتساب ميزة تنافسية ليعود عليه بالعوائد المالية العالية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والمبادرات التطوعية، وكذلك يجعل المستشفى يستثمر موارده التسويقية المتاحة وفقاً

لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافه. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Hitt & Ireland, 2012) التي بينت أهمية تبني منظمات الأعمال للقيادة الإستراتيجية في الألفية الثالثة، بوصفها أحد ركائز النجاح والنمو والبقاء والاستمرار في ظل ازدياد التنافسية، والتغيرات البيئية اللاحقة.

ويرى الباحثان أن مقارنة القيادة الإستراتيجية بالأفعال أو التصرفات التي يقصد منها القدرة على التأثير في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية، وهي تمثل الغايات والطرائق والتصرفات المطلوبة لتحقيق الأهداف، والوسائل والموارد اللازمة لإسناد هذه التصرفات، على اعتبار أن مفهوم القيادة الإستراتيجية يتمثل بالعمل المتعدد الوظائف المطلوب من الآخرين القيام بإنجازه، وبالتالي فهو عملية يقوم القائد باللجوء إليها لتحقيق الرؤية الإستراتيجية الواضحة، ويقوم مفهومه على التأثير في الثقافة التنظيمية والتسويقية، والتوجه بواسطة السياسات والإجراءات، وتخصيص الموارد، وتحقيق حالة من التوافق والانسجام في الإطار العام لبيئة العمل المعقدة لتشخيص الفرص والتهديدات.

وقد بينت النتائج أن بعد بناء الرؤية قد جاءت بمستوى مرتفع من الأهمية، وذلك من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل، وهذا يؤكد أهمية تجسيد الرؤية في واقع ملموس يتلمسه المتعاملون معها من أداءها التسويقي المتميز. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عطاء، 2017) التي بينت وجود أثر للقيادة الإستراتيجية في تحقيق تميز الأداء وتحقيق تميز العملاء. وأن المستشفيات الخاصة الأردنية تركز في رؤيتها على حسن استثمار الموارد المتاحة لها وتقوم بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات وتحليل البيئة الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف، كذلك تحدد البدائل الإستراتيجية المناسبة من خلال مشاركة جميع المستويات الإدارية في القرار وهي تبذل جهوداً لتطوير مركز المستشفى فيما بين المستشفيات الأخرى.

وفيما يتعلق ببعد التركيز الإستراتيجي والذي جاء بمستوى مرتفع من الأهمية، وذلك من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل، فهذا مؤشر على أن هنالك حرص من المستشفيات الخاصة الأردنية على تمحيص الرؤية وتقسيم الأعمال الإستراتيجية إلى خطط ومعايير تركيزية تصمم تباعاً لمفهوم الأداء التسويقي، وهي تحرص في التركيز على توفير المتطلبات الرئيسية لتحقيق أهدافها، من خلال رسم منهجية تبسيط إجراءات العمل التي تساهم في تحقيق الأهداف، كذلك الحرص على إدارة الوقت بعيداً عن القوالب التقليدية والروتينية ووضع معايير للأداء التسويقي في المستشفى من خلال تركيز التفكير على آليات تطبيق الرؤية والرسالة في الواقع الميداني.

كما أن بعد القدرة على الإبداع جاء بمستوى مرتفع من الأهمية، وذلك من وجهة نظر العينة فان المطلوب من المستشفيات الخاصة الأردنية زيادة الحرص على تبني الأفكار الجديدة في عملياتها ومحاولة تطبيقها في العمل، وتطوير وتعديل أساليب وإجراءات وطرق العمل في سياساتها واستراتيجياتها بما يتوافق مع المتطلبات البيئية، وان تقوم باستخدام أساليب بحث وتطوير بالعمل تساعد على حل المشاكل التي تواجهها وإجراء التغييرات في التكنولوجيا التي تستخدمها في تقديم الخدمات الصحية.

وبينت النتائج أهمية التنفيذ الإستراتيجي والتي جاءت بمستوى مرتفع، حيث أن المستشفيات الخاصة الأردنية مطالبة بتوفير نظم المعلومات المساندة لأعمال تنفيذ الإستراتيجية التسويقية وان توفر الحوافز المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية وتبني نظام لتقويم الأداء التسويقي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Neumann & Neumann, 2009) التي توصلت إلى وجود تأثير مباشر لنمط القيادة الإستراتيجية في تقييم مؤشرات الأداء. كذلك تبين أهمية توفير أنظمة معلومات متقدمة تدعم نشاط تنفيذ

الإستراتيجية التسويقية وتعمل على امتلاك برمجيات وأجهزة اتصالات الكترونية بين أقسام المستشفى وعملائها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Alzyadat et al, 2017) التي توصلت إلى أهمية إيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال التسويقية بشكل أفضل.

وبينت النتائج أهمية الرقابة الإستراتيجية والتي جاءت بمستوى متوسط، فإن هذا يستدعي أن تتكامل العمليات المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية في المستشفيات الخاصة الأردنية من خلال عمليات الرقابة والمتابعة على اعتبار إنها أحد مهام القيادة الإستراتيجية، وذلك لكي يتم التأكد إستراتيجياً من أن الأنشطة التسويقية والأعمال التي أنجزت وأن النتائج الفعلية للأداء التسويقي متفقة مع ما هو مخطط له، وذلك لكون جوهر عملية الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء التسويقي تعتمد بشكل أساسي على القيام بمقارنة الأداء التسويقي الفعلي بما تم التوصل إليه من نتائج أو أن تحقق الأهداف المنشودة، وبعدها يتم إيجاد تغذية راجعة من معلومات للإدارة العليا لتقوم باتخاذ الإجراءات التصحيحية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Alzyadat et al, 2017) التي توصلت إلى وجود أثر لتدريب رجال التسويق والمبيعات على تحسين الأداء التسويقي في شركات الاتصالات في الأردن.

وفيما يتعلق بلامح وثقافة المستشفيات الخاصة الأردنية فإن القطاع الطبي الأردني يعتبر واحداً من أهم المصادر في توفير العملات الصعبة والأجنبية، حيث يتبوأ قطاع الرعاية الطبية الأردني مكانة عالية في المنطقة، وأصبح مقصداً علاجياً لعدد كبير من المرضى من دول عديدة ومن جنسيات مختلفة، حيث يستقطب الأردن المرضى العرب، وقد ساعد على ذلك تقدم مستوى النظام الصحي في الأردن، وكفاءة الكوادر الطبية والتمريضية الأردنية، والتجهيزات ذات التقنية العالية المتوفرة في الأردن، وامتلاك الأردن لشبكة طبية متقدمة في القطاعين العام والخاص، إضافة إلى توفر ميزات نسبية في مجال تصدير الخدمات الصحية.

ثانياً: التوصيات

يوصي الباحثان بما يلي:

- 1-تشجيع المديرين في المستشفيات الخاصة الأردنية على الإرتقاء بمستوى تميز الأداء التسويقي في مستشفياتهم، وتعزيز ثققتهم بأنفسهم ليتمكنوا من اتخاذ القرارات الإستراتيجية القادرة على تعزيز الأداء التسويقي بالشكل المطلوب.
- 2-العمل على نشر ثقافة القيادة الإستراتيجية وعمل دورات تدريبية للقيادات الإستراتيجية على اختلاف مستوياتها بهدف امتلاك هذه القيادات للمهارات القيادية اللازمة لتحسين مستويات تميز الأداء التسويقي.
- 3-العمل على زيادة الوعي والإدراك لمفهوم القيادة الإستراتيجية وأهميتها، لما لها من دور وأثر كبير في تميز الأداء التسويقي، وذلك من خلال تبني ثقافة خاصة تشجع على الإبداع والابتكار بشكل مستمر.
- 4-قيام المستشفيات الخاصة الأردنية بوضع مجموعة من البدائل الإستراتيجية لقيادتها ولعملياتها وفعاليتها التسويقية بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف التسويقية والغايات التي تسعى لتحقيقها.
- 5-قيام المستشفيات الخاصة الأردنية بتركيز تفكيرها الاستراتيجي في كيفية تحقيق نتائج أنشطتها التسويقية المستهدفة من قبلها، مع التركيز على المتطلبات الرئيسية لتحقيق ذلك.

6- العمل على المتابعة المستمرة والنوعية لكل خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي التسويقي عند تحديد رسالة المستشفيات الخاصة الأردنية وحتى مراحل التنفيذ.

7- تعزيز دراسة مفاهيم القيادة الإستراتيجية من خلال الندوات وورش العمل بحيث يكون محوراً تعزيز الممارسات الإيجابية في الجانب القيادي بما يخدم الأهداف التسويقية في المستشفيات الخاصة الأردنية وخططها التسويقية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- آل مزروع، بدرين سليمان، (2010): "بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية" أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية غير منشورة، الرياض، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- جواد، شوقي ناجي (2015)، الإدارة الإستراتيجية: مدخل مفاهيمي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- جواد، شوقي ناجي، (2010)، إدارة الاستراتيجية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة.
- الضامن، رولا علي، (2009)، "تطوير نموذج لتقييم التميز في منظمات الأعمال"، القاهرة، المجلة العربية للإدارة، المجلد (29)، العدد (1).
- الضلاعين، علي، (2010). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات العلوم الأردنية، المجلد 37، العدد (1)، ص 71.
- عبدالواحد، نسيبة أحمد، (2002)، التدقيق التسويقي لأنشطة البرامج التسويقية وأثره في تحسين الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على عينة من منظمات القطاع الصناعي في محافظة أربيل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق.
- عطاء، شذى شفيق محسن، (2017)، أثر القيادة الإستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء بشركات الاتصالات السودانية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الكردي، أحمد السيد، (2011)، أثر التركيز والتنفيذ الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية بمنظمات الأعمال. مجلة خطوة المصرية، الصادرة عن المجلس العربي للتنمية، العدد 9، القاهرة. ص 132-149.
- الملا، محمد والطائي بهاء، (2013)، إمكانية تبني عمليات التسويق الريادي لتعزيز الأداء التسويقي: دراسة ميدانية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في مدينة الموصل، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية المال والأعمال، بعنوان: دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، المنعقد خلال الفترة 21-22 / 5 / 2013م في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان - الأردن.
- منصور، مجيد، والعباد، حسين (2013)، علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية المال والأعمال، بعنوان: دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، المنعقد خلال الفترة 21-22 / 5 / 2013م في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

الموسوي، كوثر حميد هاني، (2018)، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التسويقي للمنظمة دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سممت الكوفة الجديد، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة، النجار، فايز والحيالي، محمد، (2013)، دور إدارة المعرفة في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية المال والأعمال، بعنوان: دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، المنعقد خلال الفترة 21-22 / 5 / 2013م في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

نصيرات، فريد، والخطيب، صالح، (2014). التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 32 ، العدد2، ص ص415- 433.

نعمه، نغم حسين (2002)، اثر استثمار رأس المال الفكري على الأداء المنظمي، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق.

نمر، عمر صالح (2008). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ambler, Tim & Kokkinaki, Flora, (2007), Measures of Marketing Success, **Journal of Marketing Management**, Vol. 13, No1, p: 670-688.
- Alzyadat, M. A, Abutayeh, B, Abu Jalil, M. and Al-Alwan, M, (2017),The Impact Provision of Training Opportunities for Sales and Marketing Personnel has on the Marketing Performance of Telecommunications Companies in Jordan, **International Journal of Applied Business and Economic Research**. Vol. 15, No. 26, p: 187-201.
- Beatty, K. & Quinn, L. (2012). **The Role of Strategic Leadership Team in Organizations**: Center for Creative Leadership.
- Bement, A. (2014) **organizational Excellence**: the NSF results Agenda, national Science of foundation, USA, office of the direction.
- Bocker, W. & Goodstein, J., (2009), Organizational Performance & Adaptation Affect of Environment & Performance on Changes in Board Composition, **AMJ**, Vol. 34, No. 4, p: 805-829.
- Crow, W. J. (2013), **Strategic Leadership**: N. Y. Simon & Schuster Press.
- Dalrymple, J., (2009). Pers perceives next- generation quality management multinational. **TQM magazine**, Vol, 2, No, (3). P:139-157.
- Fragueiro, F. (2007), **Strategic leadership process in business schools. A political perspective**. Thesis, Ph.D. in Management and Organization, University of Warwick, U.K..
- Hill, Charles W. & Jones, G.R. (2016), **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**, Houghton Mifflin, Co.
- Hit. M. & F Ireland, D. (2012). The Essence of Strategic Leader-ship: Managing Human and Social Capital, **Journal of the Leadership and Business**. Vol.8, No.2: 251-262.

- Ghurchiau , N. , Jafari , P. , & Rahgzar , H. (2010). Designing a model for Performance Evaluation in Iranian Universities Based on the Organizational Excellence Indicators. **European Journal of Social Sciences**. Vol, 14, No, (3).
- Government of Canada, (2017). **Key Leadership Competencies**. [http://www. Psagency- agencefp, gc.ca](http://www.Psagency-agencefp.gc.ca). p: 3.
- Lynch. R. (2010). **Corporate Strategy**, New Jersey: Prentice Hall, USA.
- Macmillan H.& Tampoe, M. (2010), **Strategic Management: Process, Concept & Implementation**: Oxford University Press.
- Magee II,P.R. (2018), Strategic Leadership Primer, Development of Command, Leadership &Management, U.S. Army War College.
- Neumann, y., and Neumann, E. (2009), The President and the College Bottom Line: the Role of Strategic Leadership Style, the international journal of management, vol,13, No, 2.
- Parker, X.L, (2010),,, An e-Risk Primer (Altamonte Springs, FL: **The Institute of Internal Auditors Research Foundation**, Vol. 67, . No:18, pp: 783-801,.
- Pride .J .& Ferrel, A, (2018), **Marketing: Concepts And Strategies**, Muffer, USA , New Jersey.
- Sugannthi, L. & Samuel, A. A. (2009). **Total Quality Management**. New Delhi: Asoke K.Ghosh, PHI Learning Private Limited. P: 91.
- Thomas H. (2012), Strategic Role in Achieving Competitive A Advantage, **Management Review**, Florida. Vol. 30, No.1, pp: 19-37. Florida.
- Wheelen, Thomas. & Hunger, David (2014) .**Strategic Management and Business Policy**: Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.
- Wright, P. Kroll, M.J. & Parnell, J. A. (2018), **Strategic Management Concepts**, Prentice - Hall Upper Saddle River.
- Yannopoulos, Peter (2017), "**Marketing Strategy**", First Canadian Edition, Published by Nelson, a division of Thomson Canada Limited.