

تأثير تطبيق ابعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي وفقا لنموذج بالدريج للجودة

دراسة استطلاعية في مستشفى الكرخ العام / بغداد

The effect of applying the dimensions of strategic leadership in achieving institutional excellence according to the Baldrige model of quality an exploratory study in Karkh General Hospital / Baghdad

أ.م.د أريج سعيد خليل العاني م.م بيداء فليح حسن السراجي
 Baydaa Flayyih Hasan Al-Sarraj Areej Saeed Khalil Al-Ani
 الجامعة التقنية الوسطى ، الكلية التقنية الادارية /بغداد

baydaa@mtu.edu.iqDr.arejsaeedsa@mtu.edu.iq

تاريخ تقديم البحث: 2021/11/15

تاريخ قبول البحث: 2021/12/28

المستخلص:

يهدف البحث الى تفعيل دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي وفقا لمعايير بالدريج للجودة وتقديم التوصيات التي تساعد الموظفين على التميز في ادائهم. اذ استند البحث الكشف عن العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) باباعده (القيادة التبادلية) المتمثلة ب (المكافآت المشروطة، الادارة بالاستثناء) و (القيادة التحويلية) المتمثلة ب (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاعتبار الفردية) وبين المتغير التابع (معايير بالدريج للتميز المؤسسي) المتمثلة ب (القيادة،المعلومات وتحليلها،التخطيط الاستراتيجي،استخدام الموارد البشرية،تاكيد الجودة في المنتجات،نتائج الجودة،رضا العميل) ، وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي والاستدلالي باستعمال الاستبانة كاداة للتحليل لعينة عشوائية بلغت (30) فردا من المدراء والعاملين في مستشفى الكرخ العام / بغداد ،وتم استخدام بعض الاساليب الاحصائية مثل (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الاهمية النسبية) لمعرفة تصور افراد العينة تجاه متغيرات البحث، ولاختبار صحة الفرضيات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS ذو الاصدار 2016 ،وقد توصل البحث الى نتيجة مفادها وجود علاقة تأثير بين القيادة الاستراتيجية (القيادة التبادلية والتحويلية) ومعايير بالدريج للتميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية:- القيادة الاستراتيجية ،القيادة التبادلية،القيادة التحويلية، التميز المؤسسي، معايير بالدريج للجودة.

Abstract:-

The research aims to activate the role of strategic leadership in achieving institutional excellence in accordance with Baldrige quality standards and making recommendations that help employees to excel in their performance. With the exception) and (transformational leadership) represented by (ideal influence, inspirational motivation, individual considerations) and between the dependent variable (Baldrige criteria for institutional excellence) represented by (leadership, information and analysis, strategic planning, use of human resources, quality assurance in products, quality results, customer satisfaction), The research adopted the descriptive and inferential approach using the questionnaire as a tool for analysis for a random sample of (30) individuals from managers and workers in Karkh General Hospital / Baghdad, and some statistical methods were used such as (arithmetic mean, standard deviation, relative importance) to know the perception of the sample members towards the research variables. And to test the validity of the hypotheses, the statistical analysis program SPSS, version 2016, was used, and the research reached a conclusion that there is a correlation and influence relationship between strategic leadership (reciprocal and transformational leadership) and Baldrige criteria for institutional excellence.

Keywords:- Strategic leadership, transactional leadership, transformational leadership, organizational excellence, Baldrige Quality Standards.

المقدمة:

في ظل التطور التكنولوجي في العالم للنهوض والارتقاء بواقع المنظمات لتقديم افضل المنتجات للمستفيدين ، تسعى اغلب تلك المنظمات الى التميز في تقديم افضل خدماتها بهدف تصنيفها ضمن المنظمات المتميزة في مجالها . ويعد النظام الصحي من أهم الأنظمة العاملة في البلد بكافة مؤسساته من (مستشفيات حكومية واهلية ،ومراكز صحية) المنتشرة في جميع مدن وقرى العراق، لذا يعد هذا النظام من الانظمة المهمة التي ينبغي ان نسعى دائما الى تطويرها وجعلها متميزة. عليه فان مفهوم القيادة الاستراتيجية بأبعادها(التبادلية والتحويلية) من المفاهيم المهمة للوصول الى التميز المؤسسي. لذا يسعى البحث الى التعرف على مفهوم القيادة الاستراتيجية كونه اسلوب يوجه العاملين نحو انجاز مهام اعمالهم اليومية وتحقيق افضل النتائج مما ينعكس ذلك بشكل ايجابي في تحقيق التميز المؤسسي للمستشفى المبحوثة. ولتحقيق ذلك تكون البحث من الاتي (منهجية البحث،الجانب النظري للبحث،الاطار العملي للبحث واخيرا تم الوصول الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات).

المبحث الاول / منهجية البحث

يقدم هذا المبحث مشكلة البحث وأهميته واهدافه فضلا عن مجموعة من الفرضيات و منهج البحث وحدوده ومجتمع وعينة البحث ،كما تناول اساليب جمع البيانات والمعلومات والاساليب الاحصائية المستخدمة في التحليل وكما يأتي:-

اولا:- مشكلة البحث:

- يعد دور القيادة الاستراتيجية مهم في مساعدة العاملين على تحقيق التميز المؤسسي من اجل مواكبة التطور خاصة في القطاع الصحي عليه يمكن تحديد المشكلة الرئيسة للبحث بمعرفة " مدى تأثير دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي وفقا لنموذج بالدريج للجودة؟" في مستشفى الكرخ العام / بغداد ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالآتي:-
1. هل هناك ماهي المنهجية المفاهيمية للقيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي ؟
 2. ما مستوى ادراك العاملين في مستشفى الكرخ العام / بغداد لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي وفقا لمعايير بالدريج للجودة؟
 3. ما مستوى اهتمام العاملين في مستشفى الكرخ العام / بغداد في الوصول الى التميز المؤسسي بهدف تحسين جودتها ومواكبة التطور؟
 4. هل ان المستشفى عينة البحث قادره على تحقيق التميز المؤسسي من خلال استراتيجيتها المعتمدة في العمل وفقا لمعايير بالدريج للجودة؟
 5. تأثير للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفى المبحوثة؟

ثانيا:- أهمية البحث :- يمكن تحديد أهمية البحث بالآتي:-

1. تكمن أهمية البحث في تناوله موضوعين حيويين بشكل عام هما القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي وفقا لمعايير بالدريج للجودة وتتمحور أهميتهما حول التعرف على متغيرات الدراسة تعرفا عميقا يشمل مختلف النقاط الموضحة لهما كل على حدة ثم معرفة تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي .
2. نظرا لاهمية القطاع الخدمي في العراق وخصوصا القطاع الصحي بمختلف نشاطاته دعت الحاجة الى القيام بممارسات تطبيقية باتجاه تفعيل متغيرات البحث (القيادة الاستراتيجية، التميز المؤسسي وفقا لمعايير بالدريج للجودة) للاستفادة منها في تحقيق النتائج المرجوة.
3. تقديم اطار معتمد على الربط بين نجاح دور القيادة الاستراتيجية في المستشفى المبحوثة وبين اثرها في تحقيق التميز المؤسسي وفقا لمعايير بالدريج للجودة، اذ يعدان هذين المتغيرين من المتغيرات الاكثر اهمية بالنسبة لاي منظمة سواء كانت صناعية او خدمية.

ثالثاً:- أهداف البحث:- من اجل الاحاطة بأبعاد مشكلة البحث فانها تسعى لبلوغ الاهداف الاتية:-

1. التعرف على الاطار المفاهيمي لكل من القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي ومايتصل بهما من ابعاد.
2. الكشف عن دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي وفقاً لنموذج بالدريج للجودة في المستشفى المبحوثة.
3. التعرف على مستوى ادراك افراد العينة المبحوثة لمتغيري القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.
4. فحص واختبار تاثير القيادة الاستراتيجية (بوصفه متغير مستقل) في التميز المؤسسي وفقاً لنموذج بالدريج للجودة بوصفه (متغير تابع) في المستشفى المبحوثة.

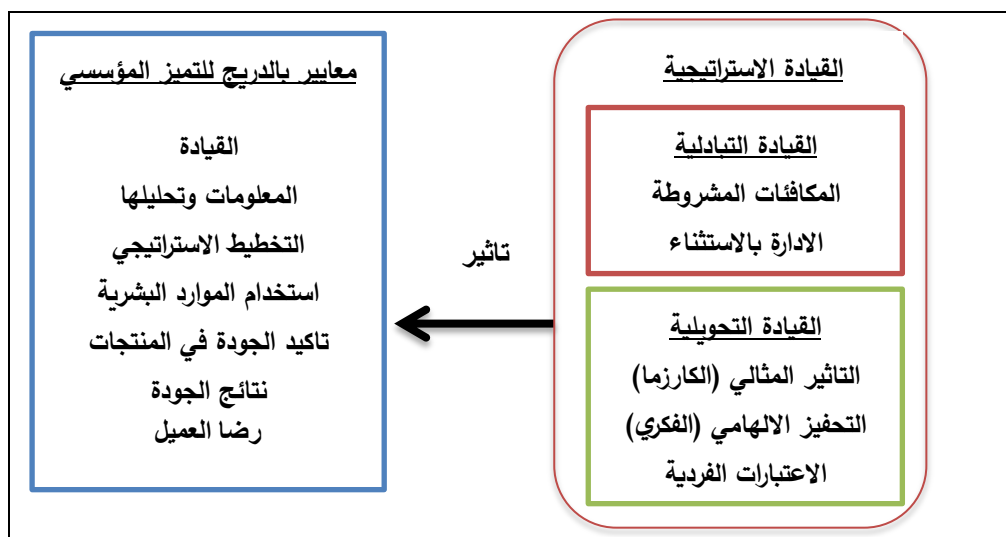
رابعاً:- فرضيات البحث:- ينطلق البحث من الفرضيات الاتية:-

يوجد تاثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي بشكل عام في المستشفى المبحوثة وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الاتية:-

1. يوجد تاثير ذو دلالة معنوية للقيادة التبادلية (المكافئات المشروطة) في التميز المؤسسي.
2. يوجد تاثير ذو دلالة معنوية للقيادة التبادلية (الادارة بالاستثناء) في التميز المؤسسي.
3. يوجد تاثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية (التاثير المثالي) في التميز المؤسسي.
4. يوجد تاثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية (التحفيز الفكري) في التميز المؤسسي.
5. يوجد تاثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية) في التميز المؤسسي.

خامساً:- المخطط الفرضي للبحث

الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من اعداد الباحثان

سادساً:- منهج البحث:- اعتمد البحث (المنهج الوصفي التحليلي والاستدلالي) وذلك لملائمته لطبيعة البحث ولتحقيق اغراضه، واستعملت الاستبانة للكشف عن دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي وفقاً لنموذج بالدريج للجودة لدى المدراء والموظفين في مستشفى الكرخ العام / بغداد.

سابعاً:- حدود البحث

1. الحدود المكانية: طبق البحث في مستشفى الكرخ العام / بغداد.
2. الحدود الزمانية: اجري البحث للمدة الواقعة بين 8/1 - 30/11/2021
3. الحدود العلمية: ان البحث محدد علمياً بما جاء باهدافه.

ثامنا :- مجتمع وعينة البحث

1. مجتمع البحث: تم اختيار القطاع الخدمي (الصحي) لتنفيذ الجانب التطبيقي للبحث ،اذ تمثل المجتمع بمستشفى الكرخ العام / بغداد وهي احدى تشكيلات وزارة الصحة.
2. عينة البحث: تم اختبار عينة عشوائية مكونة من (30) فردا من المدراء والعاملين في جميع اقسام المستشفى البالغ عددهم الكلي (1200). والجدول (1) يبين خصائص افراد عينة البحث من حيث (النوع الاجتماعي ,الفئة العمرية, التحصيل الدراسي, عدد سنوات الخدمة، المنصب).

جدول (1): خصائص افراد عينة البحث

الخصائص	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	3	%10
	انثى	27	%90
المجموع			
الفئة العمرية	اقل من 30 سنة	17	%57
	30-40 سنة	9	%30
	اكثر من 40 سنة	4	%13
المجموع			
التحصيل الدراسي	بكلوريوس	29	%97
	ماجستير	1	%3
المجموع			
عدد سنوات الخدمة	اقل من 5 سنة	16	%54
	6-10 سنة	1	%3
	11-20 سنة	10	%33
	21-30 سنة	2	%7
	اكثر من 31 سنة	1	%3
المجموع			
المنصب	مدير وحدة	1	%3
	مدير قسم	0	%0
	مدير شعبة	0	%0
	موظف	29	%97
المجموع			
		30	%100

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.

تاسعا:- اساليب جمع البيانات والمعلومات:- يتطلب استعمال نوعين من الوسائل لتعدد مصادر الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة للبحث الحالي وعلى النحو الاتي:-

1. الجانب النظري :- من اجل تحقيق اهداف البحث واغناؤه بالمعلومات الكافية تم الاعتماد في كتابة الجانب النظري على (الكتب ،الرسائل،البحوث المنشورة على الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت)) التي تناولت متغيرات البحث.
2. الجانب العملي:- اعتمادا على اهداف البحث ولغرض اختبار فرضياته تم الحصول على البيانات من خلال الاتي:-
 - ✓ المقابلات الشخصية التي تمت مع بعض افراد العينة المبحوثة.
 - ✓ الاستبانة:- وهي الاداة الرئيسة التي استخدمت في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات البحث كونها تسهم في تقديم تشخيص دقيق لآراء عينة البحث، وقد تضمنت الاستبانة محورين رئيسيين هما:-
 - المحور الاول:- المعلومات الشخصية لافراد عينة البحث وهي (النوع الاجتماعي -الفئة العمرية- التحصيل الدراسي - عدد سنوات الخدمة،المنصب).

المحور الثاني:- المتغيرات الرئيسية للبحث وهي - القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي وفقا لمعايير نموذج بالدريج للجودة ويتضمن كل متغير من المتغيرات ابعاد فرعية، ويوضح الجدول (2) هيكلية استبانة البحث:-

جدول (2): هيكلية استبانة البحث

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	المصدر
المعلومات الشخصية	(النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة، المنصب)	5		
المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية - التبادلية)	المكافآت المشروطة	4	1-4	شاتي وآخرون 2017
	الإدارة بالاستثناء	4	5-8	
المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية - التحويلية)	التأثير المثالي (الكارزما)	4	9-12	
	التحفيز الالهامي (الفكري)	4	13-16	
	الاعتبارات الفردية	4	17-20	
المتغير التابع (التميز المؤسسي وفقا لنموذج بالدريج)	معايير بالدريج للتميز المؤسسي	28	1-28	عياد وآخرون 2017

عاشرا:- الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:- تم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS .V16)

لتحليل البيانات في الجانب العملي من البحث وكما يأتي:-

1. الاوساط الحسابية لتحديد مستوى اجابات عينة البحث،
2. الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت اجابات العينة .
3. تحليل الانحدار المتعدد لقياس التأثير .

المبحث الثاني / الجانب النظري

اولا:- القيادة الاستراتيجية

1. مفهوم القيادة الاستراتيجية

ينبغي ان نعيد النظر بالممارسات العملية التي نقوم بها لتوائم هذه التغيرات المستجدة والمتلاحقة التي تشهدها مجتمعاتنا اليوم بجميع قطاعاتها وأنشطتها .اذ بين (Bass:2008,3) أن المنظمات تمر بالعديد من التحديات التي ينبغي أن نتعامل معها في إطار الحاجة إلى الاستمرارية والتغيير، ومن هنا ظهر دور القيادة الإستراتيجية في تحديد توجهات وأهداف المنظمة طويلة الأجل، اذ يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبيا في الأدب الإداري، لأن جذوره الأولى انحدرت من أصول عسكرية، إلا أن سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيسي في ذلك يعود إلى التغيرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها، عليه تناول الكتاب والباحثين كل من وجهة نظره، وكماياتي:-

1. بين (Ussahawanitchakit, 2012:3) ان القيادة الاستراتيجية هي امتلاك الفرد القدرة على التنبؤ والتصور، والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين، والقدرة على تطوير الكفاءات والقدرات وتحسين الهياكل التنظيمية، واختيار وتطوير الجيل القادم من القادة وادامة ثقافة تنظيمية فاعله والتاكيد على الممارسات الاخلاقية.
2. اما (النفار، 2015:7) فاوضح انها القيادة القادرة على وضع تصور استراتيجي واضح وملائم ومبني على اهداف استراتيجية وفق ثقافة تنظيمية ملائمة من اجل تطوير المورد البشري، والذي يتسم بالقيم والاخلاق والابتكار والمرونة التي تعمل على احداث تغيير وتطوير مستمر يؤدي الى التميز والتفرد على المستوى المحلي والعالمي.
3. ووضح (Hitt,2002:9) بأنها "عملية تحويل المنظمة من وضعها الحالي إلى ما يريد القائد أن تكون."

4. فيما اشار (Par,2000:11) الى القيادة الإستراتيجية بأنها " القيادة التي تمتلك تصورا للمستقبل المنشود للمنظمة، ومدى قدراتها على توجيهه واستثمار البيئة الداخلية والخارجية نحو تحقيق هذا الهدف أو الرؤية".
 5. وأشار كل من (Lee & Chen,2007:21) بأنها "قدرة الشخص على التوقع والتصور، وتمكين العاملين، ابقاء المرونة، والتفكير بشكل إستراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبل قابل للنمو والازدهار للمنظمة".
 6. اما (أحمد والفقيه، 2011:583) بين انها "قدرة القائد على التوجه الإستراتيجي بالقسم، وبناء رؤية حاملة، وحشد كافة الموارد والإعفاء لتحقيق تلك الرؤية، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للقسم".
- عليه يمكن ان نستنتج ان القيادة الاستراتيجية هي قدرة القائد الذي يمتلك خصائص ومميزات خاصة بالتأثير في العاملين من اجل توجيه جهودهم لتحقيق الاهداف بعيدة الامد وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

2. **ابعاد القيادة الاستراتيجية:-** تأتي القيادة الإستراتيجية ضمن الأدوات والأساليب الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال لضمان تحقيق موقع تنافسي مميز، والتي تركز في مضامينها على القرارات الإستراتيجية المنطقية حول الغايات، والأفعال، والسلوكيات، والعلاقة مع العاملين في بيئات الغموض أو عدم التأكد ، وتتمثل أبعاد القيادة الإستراتيجية بالاتي (Vroom, 2000:82):-
- اولا:- القيادة التبادلية:-** تعد القيادة التبادلية نوعاً من أنواع القيادة التي تركز على النتائج الحقيقية المنجزة لأهداف العمل، وإلى ذلك المدى يوجه القادة التبادليون جهود العاملين نحو تحقيق اهداف المنظمة المنشودة. من خلال توضيح الدور ومتطلبات إنجاز المهمة، فضلاً عن العلاقة القائمة على فكرة وجود سلسلة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف، والخدمات المقدمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتستند القيادة التبادلية إلى البيروقراطية والشرعية داخل المنظمة، وذلك من خلال تأكيد القادة التبادلين على معايير العمل وأهدافه، فضلاً عن ميلهم للتركيز على إكمال المهمة والتزام العاملين بها، إذ يعتمد هؤلاء القادة بشكل تام وبقوة على تطبيق معايير التحفيز من خلال المكافآت والعقوبات التنظيمية للتأثير في أداء العاملين، إذ يتفاوض القائد مع الأتباع للوصول إلى اتفاق حول نوع المكافآت أو القبول الذي سيحصلون عليه نتيجة قيامهم بعمل ما. كما أن القادة الذين يستخدمون أسلوب القيادة التبادلية لا يهتمون بالحاجات الفردية للعاملين، ولا يركزون على تطوير قدرات العاملين الذاتية. فالقادة الذين يستخدمون أسلوب القيادة التبادلية يتبادلون المنافع والأشياء ذات القيمة فيما بينهم وبين العاملين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بينهم. (الضمور، 2010:12). وتتمثل سلوكيات القيادة التبادلية بالاتي:-

1. **المكافآت المشروطة:-** يستخدم القائد التبادلي نظام المكافآت الشرطية لتحفيز المرؤوسين من خلال عملية التبادل التي تحدث بين القائد والعاملين حينما يتم تبادل الجهد الذي يبذله هؤلاء العاملين بمكافآت محددة. ويحاول القادة الذين يستخدمون أسلوب القيادة التبادلية الحصول على اتفاق مع العاملين حول المطلوب إنجازه، والمقابل المتوقع لمن يقوم بهذا الإنجاز، وتبدأ هذه العملية بمرحلة تفاوضية يتم فيها تحديد ما الذي سوف يتم تبادله، وما مستوى الرضا المتوقع، إذ يعتمد أسلوب القيادة التبادلية على القوى المتاحة للقائد، وخاصة قوة إثابة العاملين لما قاموا به من إنجازات. ويؤكد هذا الأسلوب على تحديد ماهية المكافآت التي يمكن أن يتوقعها العاملين في ظل مستويات الجهد والأداء المختلفة (Avolio, 1999:72).
2. **الإدارة بالاستثناء:-** تعد من الأساليب الإدارية الحديثة غير المخطط لها في العمل، ويتضمن هذا الأسلوب استخدام القائد للنقد البناء، والعائد السلبي والتدعيم السلبي (Brown, 1994:50-58). وتأخذ الإدارة بالاستثناء نوعين أساسيين: يتضمن النوع الأول التدخل الفاعل من القائد في سلوك العاملين، إذ يقوم القائد بالمراقبة الدقيقة لسلوك العاملين لملاحقة وجود أي أخطاء أو انتهاكات لأدوارهم، ويقوم التدخل المباشر لتصحيح أي أخطاء في الأداء، بينما يتضمن النوع الثاني نوعاً من أنواع التدخل الأقل فاعلية، إذ لا يتدخل القائد إلا في حالة عدم تحقيق الأهداف وظهور مشكلات خطيرة (Bass, 1999:10).

ثانيا :- القيادة التحويلية:- تُعد نمط من أنماط القيادة يحث القادة على الاهتمام برسالة المنظمة والارتقاء بمصالح العاملين وتوحيد أهدافهم مع أهداف المنظمة ليس في الوقت الحاضر بل وأيضاً في المستقبل (Bass, 1999:2). فقد عرف (Conger,2002:47) القيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب و تطوير وتشجيع

العاملين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة. ووضح (Burns,1998:305) أن القائد التحويلي يعمل على ترويج مجموعة من القيم الأخلاقية والمثل العليا مثل العدالة والمساواة والعدل والسلام والإنسانية وإحداث تغيير هيكلي وثقافي من خلال إقناع العاملين في كافة المستويات الإدارية في المنظمة بضرورة إجراء تلك التغييرات وما هي الأسباب التي دعت إلى تبنيها، بما يؤدي إلى إيجاد إجماع نابع من قناعة العاملين في المنظمة بضرورة التغيير. وتتمثل سلوكيات القيادة التحويلية بالآتي:-

1. **التأثير المثالي (الكارزما) :-** وهو سلوك القائد الذي ينال إعجاب العاملين لأنه يهتم برؤية المنظمة والاحساس برسالتها ويغرس روح الفخر بينهم وينال احترامهم وثقتهم ، وهذا يعني ان القائد التحويلي يميل الى استخدام مهارات الاتقان ، المهارات الخطابية ، ويؤثر على العاملين ويحفزهم للعمل على تحقيق الاهداف ومن هذه الصفات النزاهة ، الالتزام بالأمانة ، المسؤولية، الشجاعة ، الثقة بالنفس ، الرحمة والعدالة واتخاذ القرارات الصعبة(Richard, 2010:62).
2. **التحفيز الالهامي (الفكري) :-** وهو ايجاد رؤية مستقبلية من قبل القائد تدفع العاملين على العمل والاداء بما هو ابعد من التوقعات وتحفزهم على تحقيق الاهداف المشتركة(Samuel, 2010:180).
3. **الاعتبارات الفردية :-** تشير إلى اهتمامات القائد بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع إليهم والاهتمام باحتياجاتهم و انجازاتهم من خلال تبني إستراتيجيات التقدير والإطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم واسناد الأعمال الصعبة للأفراد الذين يستحقونها.ولا شك أن ذلك ينعكس بشكل إيجابي عليهم "ليكونوا أكثر رغبة في تطوير أنفسهم وزيادة كفاءتهم والأخذ بزمام المبادرة، علاوة على زيادة مشاعر الثقة والاحترام تجاه قائدهم. وعلى هذا الأساس اوضح (Desai,2003:4)، أنه يتوجب على القائد أن يركز على الاختلافات الفردية ما بين الأفراد، المتعلقة بحاجاتهم وطموحاتهم وقدراتهم وكيفية دعمها وتشجيعها وتحقيقها لهم لكي يقدموا أداءً جيداً.

ثانياً:- التميز المؤسسي

1. **مفهوم التميز المؤسسي:-** التميز مفهوم جامع يشير الى الغاية الاساسية للادارة في المنظمات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسة التي ينبغي ان تتصف بها من ناحية اخرى، ولقد استعمل مفهوم التميز للتعبير عن الاداء . فقد عرفها (Joesph R.jablonski,1991:4)بأنها :- "شكل تعاوني لانجاز الأعمال، يعتمد على القدرات و المواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين، لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل " .
- اما ادوارد ديمينج عرفها على انها:- " فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا".، الى جانب تشجيع المبادرات التطويرية والعمل على تصميم البات منظمه ومحفزة للتميز للابداع وذلك تشجيعا لافضل الممارسات الادارية والمبادرات الابداعية على كافة المستويات بالمنظمة. ومن الملاحظ ان للتميز المؤسسي تعريفات متعددة ذكرت في كثير من الكتب والدراسات والابحاث وهذا التعدد ان دل على شي فانما يدل على اهمية هذا المفهوم لدى الباحثين والكتاب حتى اصبح مثار نقاش واسع بين المدارس الادارية المختلفة فنجد اصحاب مدرسة الادارة العلمية يقولون ان التميز يعتمد على مفهوم الكفاءة في حين ان من ينظرون للادارة على انها جزء من العلاقات الانسانية يركزون في تعريف التميز على العلاقات الاجتماعية للعاملين ويفسرونه من خلال مفاهيم العمل الجماعي وفرق العمل وجودة الحياة التنظيمية. لذا فان التميز المؤسسي هو تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة في ادائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفا فاعلا ومتميزا بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء وكيفية اداء انشطتها و عملياتها واعداد سياساتها واستراتيجياتها الادارية والتنظيمية(الضلاعين،2010:37) .

2. **نموذج بالدريج للجودة:-** مالكوم بالدريج هو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، وقد خصصت الحكومة الأمريكية جائزة باسمه، تمنح للشركات الأمريكية التي تتجح في معايير نموذجيه، اذ يقوم مجموعة من الأخصائيين الحكوميين بفحص

مستوى الجودة في الشركات المتنافسة، باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط (1000) نقطة، تتوزع هذه النقاط على (7) مجالات رئيسية وهي (الحجار، 2004: 221) :-

1. القيادة :- وتضم كفاءة القيادة التنفيذية، ومدى اهتمام القيادة بالجودة، وكفاءة ادارة الجودة، وتحقيق المسؤولية الشاملة للجودة وتضم (100 نقطة).
2. المعلومات وتحليلها :- وتضم نطاق إدارة جودة المعلومات، والمعلومات المتعلقة بالمعايير، وتحليل معلومات وبيانات الجودة وتضم (70 نقطة).
3. التخطيط الاستراتيجي :- وتضم عملية التخطيط للجودة، وتحديد أهداف الجودة وتضم (60 نقطة).
4. استخدام الموارد البشرية :- وتضم إدارة الموارد البشرية، وسياسة إدماج العاملين والتعليم والتدريب في مجال الجودة، واحترام العاملين وتقدير أدائهم، ومستوى الروح المعنوية لديهم وتضم (150 نقطة).
5. تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات :- وتضم جودة تصميم السلعة أو تقديم الخدمة، وعملية الرقابة على الجودة، وعملية التحسين المستمر للجودة، وتقييم الجودة، والتوثيق وتضم (140 نقطة).
6. نتائج الجودة :- وتضم نتائج مستوى جودة السلعة وجودة العمليات، ونتائج جودة الممول وتضم (180 نقطة).
7. رضا العميل :- وتضم تقريراً لمتطلبات وتوقعات العميل، وإدارة العلاقة مع العميل، ومعايير خدمة العميل، وحل الشكاوي، وتحديد مستوى الرضا للعميل وتضم (300 نقطة).

المبحث الثالث/ الجانب العملي

تناول هذا المبحث الجانب العملي لمتغيرات البحث والذي يتضمن عرض ومناقشة النتائج التي تم الوصول اليها عن طريق البرنامج الاحصائي SPSS وتفسيرها بموجب اجابات افراد عينة البحث واختبار الفرضيات من خلال اختبار علاقة الارتباط والتاثير بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي). ومن ثم استخدام اسلوب التحليل الكمي ومنها (الايوساط الحسابية و الانحراف المعياري) للفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث.

المحور الاول :- اختبار مستوى اهمية متغيرات البحث

اولا :- اختبار مستوى اهمية المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) :- تتضمن هذه الفقرة عرض وتحليل استجابات افراد عينة البحث حول المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) وبالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي والذي يتمثل بالبعدين الاتيين :-

1. القيادة الاستراتيجية (القيادة التبادلية) :- يشير الجدول (3) الى استجابات افراد العينة المبحوثة حول بعد القيادة التبادلية وكماياتي :-

أ. المكافئات المشروطة :- ويتمثل هذا البعد باربعة فقرات وهي كالاتي (1,2,3,4) وقد كانت اعلى قيمه للوسط الحسابي فيها للفقرة (2) والتي بلغت (3.93) وبانحراف معياري (1.143) وبمستوى اهتمام بدرجة جيد مما يؤكد (يستخدم مدير المستشفى الوسائل التحفيزية لتحفيز اداء العاملين من اجل انجاز مهامهم الوظيفية) . في حين كانت اقل قيمة للوسط الحسابي هي للفقرة (1) والتي بلغت (1.17) وبانحراف معياري (0.592)، وبمستوى غير مقبول مما يؤكد (يحصل العاملين على الدعم والاسناد من قبل مدير الدائرة عند الالتزامهم بالمهام الوظيفية الموجهة اليهم) .

ب. الادارة بالاستثناء :- ويتمثل هذا البعد باربعة فقرات وهي كالاتي (5,6,7,8) وقد كانت اعلى قيمه للوسط الحسابي فيها للفقرة (7) والتي بلغت (4.08) وبانحراف معياري (0.767) وبمستوى اهتمام بدرجة جيد جدا مما يؤكد (يتابع مدير المستشفى المشاكل منذ البداية قبل تفاقم المشكلة). في حين كانت اقل قيمة للوسط الحسابي هي للفقرة (5) والتي بلغت (3.12) وبانحراف معياري (1.214)، وبمستوى اهتمام بدرجة متوسط مما يؤكد (لا يتدخل مدير المستشفى في العمل الا عند حدوث مشاكل وامور سيئة).

جدول (3) : وصف وتشخيص آراء عينة البحث للمتغير المستقل (القيادة التبادلية)

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
المكافآت المشروطة				
1	يحصل العاملین علی الدعم والاسناد من قبل مدير المستشفى عند الالتزامهم بالمهام الوظيفية الموجهة اليهم.	1.17	0.592	23
2	يستخدم مدير المستشفى الوسائل التحفيزية لتحفيز اداء العاملين من اجل انجاز مهامهم الوظيفية.	3.93	1.143	78
3	يقوم مدير المستشفى بثمنين (تقدير) العمل الجيد في المستشفى من خلال تزويد العاملين بكتب شكر و مكافآت ممتازة.	3.83	1.177	76
4	يقدر مدير المستشفى العاملين المتميزون الذي يقومون بجهد وانجازات كبيرة بتوفير منح دراسية لهم.	3.73	1.258	74
الادارة بالاستثناء				
5	لا يتدخل مدير المستشفى في العمل الا عند حدوث مشاكل وامور سيئة.	3.12	1.214	62
6	لا يتدخل مدير المستشفى في الجوانب الغير ضرورية في المستشفى الا عند الحاجة الضرورية من قبل العاملين.	4.06	0.810	81
7	يتابع مدير المستشفى المشاكل منذ البداية قبل تفاقم المشكلة.	4.08	0.767	81
8	يقوم مدير المستشفى بمراقبة دقيقة لعمل العاملين لملاحظة وجود اي اخطاء ممكن ان تحصل.	3.73	1.005	74

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

2. القيادة الاستراتيجية (القيادة التحويلية): - يوضح الجدول (4) استجابات افراد العينة المبحوثة حول بعد القيادة التحويلية وكماياتي:-

أ. التأثير المثالي (الكارزما) :- و يتمثل هذا البعد باربعة فقرات وهي كالآتي (9,10,11,12) وقد كانت اعلى قيمه للوسط الحسابي فيها للفقرة (10) والتي بلغت (4.23) وبانحراف معياري (0.905) وبمستوى اهتمام بدرجة جيد جدا مما يؤكد (ياخذ مدير المستشفى بنظر الاعتبار في قراراته الصفات الايجابية لكل موظف) . في حين كانت اقل قيمة للوسط الحسابي هي للفقرة (11) والتي بلغت (3.67) وبانحراف معياري (0.808), وبمستوى اهتمام بدرجة جيد مما يؤكد(ياخذ مدير المستشفى في قراراته جميع الامور بحكمة ومرونة).

ب. التحفيز الفكري:- و يتمثل هذا البعد باربعة فقرات وهي كالآتي (13,14,15,16) وقد كانت اعلى قيمه للوسط الحسابي فيها للفقرة (15) والتي بلغت (3.96) وبانحراف معياري (0.824) وبمستوى اهتمام بدرجة جيد مما يؤكد (يقوم مدير المستشفى بعمل خطط تنفيذية مستقبلية لجميع العاملين لتصب في المصلحة العامة للمستشفى. في حين كانت اقل قيمة للوسط الحسابي هي للفقرة (14) والتي بلغت (3.71) وبانحراف معياري (0.798), وبمستوى اهتمام بدرجة جيد مما يؤكد(ينصح مدير المستشفى جميع العاملين بالتعامل مع المشاكل التي تحدث بحكمة ومرونة).

ت. الاعتبارات الفردية:- و يتمثل هذا البعد باربعة فقرات وهي كالآتي (17,18,19,20) وقد كانت اعلى قيمه للوسط الحسابي فيها للفقرة (19) والتي بلغت (3.98) وبانحراف معياري (0.758) وبمستوى اهتمام بدرجة جيد مما يؤكد (يقوم مدير المستشفى بتقييم اداء جميع العاملين بصورة منصفة) في حين كانت اقل قيمة للوسط الحسابي هي للفقرة (18) والتي بلغت (3.67) وبانحراف معياري (0.953), وبمستوى اهتمام بدرجة جيد مما يؤكد(يشجع مدير المستشفى جميع العاملين بتطوير ذاتهم بصورة مستمرة).

جدول (4) : وصف وتشخيص اراء عينة البحث للمتغير المستقل (القيادة التحويلية)

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
التأثير المثالي (الكارزما)				
9	يحظى مدير المستشفى بالثقة والتقدير من قبل جميع العاملين في المستشفى.	4.00	0.684	80
10	ياخذ مدير المستشفى بنظر الاعتبار في قراراته الصفات الايجابية لكل موظف.	4.23	0.905	84
11	ياخذ مدير المستشفى في قراراته جميع الامور بحكمة ومرونة.	3.67	0.808	73
12	يشعر اغلب العاملين بالاطمئنان بالعمل مع مدير الدائرة.	4.02	0.785	80
التحفيز الفكري				
13	يقوم مدير المستشفى بحل المشاكل عن طريق اخذ وجهات النظر لجميع العاملين.	3.85	0.875	77
14	ينصح مدير المستشفى جميع العاملين بالتعامل مع المشاكل التي تحدث بحكمة ومرونة.	3.71	0.798	74
15	يقوم مدير المستشفى بعمل خطط تنفيذية مستقبلية لجميع العاملين لتصب في المصلحة العامة للمستشفى.	3.96	0.824	79
16	يشجع مدير المستشفى على العمل الجماعي للوصول الى افضل النتائج.	3.92	0.821	78
الاعتبارات الفردية				
17	يشجع مدير المستشفى العاملين على عمل ورش ودورات تدريبية وذلك للاستفادة ولتطوير مهاراتهم.	3.85	0.714	77
18	يشجع مدير المستشفى جميع العاملين بتطوير ذاتهم بصورة مستمرة.	3.67	0.953	73
19	يقوم مدير المستشفى بتقييم اداء جميع العاملين بصورة منصفة.	3.98	0.758	79
20	يركز مدير المستشفى على الاختلافات الفردية مابين العاملين وذلك لتشجيعهم لتقديم افضل اداء.	3.77	0.805	75

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

ثانياً:- اختبار مستوى اهمية المتغير التابع (التميز المؤسسي) ولابعادها (القيادة, المعلومات وتحليلها, التخطيط الاستراتيجي, استخدام الموارد البشرية, تاكيد الجودة في المنتجات والخدمات, نتائج الجودة , رضا العميل).

يوضح الجدول (5) استجابات افراد العينة المبحوثة لابعاده المتغير التميز المؤسسي وكماياتي:-

1. القيادة:- و يتمثل هذا البعد باربعة فقرات وهي كالاتي (1,2,3,4) و قد حقق اعلى وسط حسابي فيها للفقرة(3) بقيمة (3.9) وبانحراف معياري(0.751) وبدرجة اهتمام جيد مما يؤكد (يقوم مدير المستشفى بفسح المجال للعاملين بتقديم مقترحاتهم الخاصة التي تصب في تحسين جودة الخدمات الصحية). في حين كانت اقل قيمة للوسط الحسابي هي للفقرة (1) والتي بلغت (3.79) وبانحراف معياري (1.010), وبمستوى اهتمام بدرجة جيد مما يؤكد(يشارك مدير المستشفى جميع العاملين في توجهاتهم وتطلعاتهم المستقبلية التي تميز عملهم).
2. المعلومات وتحليلها :- و يتمثل هذا البعد باربعة فقرات وهي كالاتي (5,6,7,8) و قد حقق اعلى وسط حسابي فيها للفقرة(6) بقيمة (3.92) وبانحراف معياري(0.821) وبدرجة اهتمام جيد مما يؤكد (توفر المستشفى البيانات والمعلومات المحدثة لجميع المواد المدخلة للمستشفى وذلك لتحسين جودة الخدمات الصحية). في حين كانت اقل قيمة للوسط الحسابي هي للفقرة (5) والتي بلغت (3.67) وبانحراف معياري (0.834), وبمستوى اهتمام بدرجة جيد مما يؤكد(يشارك مدير المستشفى جميع العاملين في المعلومات المهمة والتي تجعل المستشفى متميزة).
3. التخطيط الاستراتيجي:- و يتمثل هذا البعد باربعة فقرات وهي كالاتي,(9,10,11,12) و قد حقق اعلى وسط حسابي فيها للفقرة(9) بقيمة(4.08) وبانحراف معياري(0.846) وبدرجة اهتمام جيد جداً مما يؤكد (يضع مدير المستشفى خطط و استراتيجيات متوافقة مع اهدافها مما يؤدي الى تحسين جودة الخدمات الصحية). في حين كانت اقل قيمة للوسط الحسابي هي للفقرة (11) والتي بلغت (3.56) وبانحراف معياري (0.848), وبمستوى اهتمام بدرجة جيد مما يؤكد(يراعي مدير المستشفى احتياجات اصحاب المصالح بما فيهم المرضى عند وضع اهدافها وخططها وذلك لجعل اداء المستشفى متميز دائماً).
4. استخدام الموارد البشرية:- و يتمثل هذا البعد باربعة فقرات وهي كالاتي,(13,14,15,16) و قد حقق اعلى وسط حسابي فيها للفقرة(16) بقيمة(3.81) وبانحراف معياري(0.891) وبدرجة اهتمام جيد مما يؤكد (يقوم مدير المستشفى بالبحث دائماً مع

العاملين عن طرق جديدة تجعل من المستشفى متميزة باداءها بشكل مستمر). في حين كانت اقل قيمة للوسط الحسابي هي للفقرة (15) والتي بلغت (3.60) وبانحراف معياري (0.765)، وبمستوى اهتمام بدرجة جيد مما يؤكد (يقوم مدير المستشفى عاملها على تطوير مهاراتهم واعطاءهم صلاحية تخويل تتعلق بانجاز اعمالهم وذلك لجعل المستشفى متميزة باداءها دائما من قبل عاملها).

5. تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات:- ويتمثل هذا البعد باربعة فقرات وهي كالآتي (17,18,19,20) و قد حقق اعلى وسط حسابي فيها للفقرة (20) بقيمة (3.96) وبانحراف معياري (0.651) وبدرجة اهتمام جيد مما يؤكد (يقوم مدير المستشفى بتشجيع العاملين دائما على التحسين المستمر فيما يتعلق بجودة الخدمات الصحية). في حين كانت اقل قيمة للوسط الحسابي هي للفقرة (18) والتي بلغت (3.69) وبانحراف معياري (0.854)، وبمستوى اهتمام بدرجة جيد مما يؤكد (يطلب مدير المستشفى من العاملين دائما تقديم الخدمات الجيدة لاصحاب المصالح وذلك لضمان جودة الخدمات الصحية).

6. نتائج الجودة:- ويتمثل هذا البعد باربعة فقرات وهي كالآتي (21,22,23,24) و قد حقق اعلى وسط حسابي فيها للفقرة (23) بقيمة (3.73) وبانحراف معياري (0.740) وبدرجة اهتمام جيد مما يؤكد (يتشارك مدير المستشفى مع عاملها في تحسين نتائج الجودة للمواد والسلع ومقارنتها مع المستشفيات المنافسة وذلك لجعل المستشفى متميزة دائما). في حين كانت اقل قيمة للوسط الحسابي هي للفقرة (22) والتي بلغت (3.60) وبانحراف معياري (0.932)، وبمستوى اهتمام بدرجة جيد مما يؤكد (يطلب مدير المستشفى من العاملين دائما تصميم منظومة تسهل عملية تقييم الجودة بهدف التحسين والتطوير).

7. رضا العميل:- ويتمثل هذا البعد باربعة فقرات وهي كالآتي (25,26,27,28) و قد حقق اعلى وسط حسابي فيها للفقرة (27) بقيمة (3.87) وبانحراف معياري (0.973) وبدرجة اهتمام جيد مما يؤكد (توفر المستشفى وحدة خاصة لمتابعة شكاوي المستفيدين و المراجعين وذلك لدورهم الفعال في رفع اداء المستشفى وتميزها). في حين كانت اقل قيمة للوسط الحسابي هي للفقرة (28) والتي بلغت (3.57) وبانحراف معياري (0.971)، وبمستوى اهتمام بدرجة جيد مما يؤكد (تسعى المستشفى الى تقديم افضل الخدمات للمستفيدين والمراجعين والاهتمام بهم).

جدول (5) : وصف وتشخيص اراء عينة البحث للمتغير التابع (التميز المؤسسي).

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
القيادة				
1	يشارك مدير المستشفى جميع العاملين في توجهاتهم وتطلعاتهم المستقبلية التي تميز عملهم.	3.79	1.010	75
2	يقوم مدير المستشفى بوضع خطط واستراتيجيات متوافقة مع الاهداف العامة للدائرة وذلك لتحسين جودة الخدمات الصحية.	3.88	0.959	77
3	يقوم مدير المستشفى بفسح المجال للعاملين بتقديم مقترحاتهم الخاصة التي تصب في تحسين جودة الخدمات الصحية.	3.90	0.751	78
4	يقوم مدير المستشفى بمنح الفرصة للعاملين من اجل تنفيذ التغييرات التي تحسن جودة الخدمات الصحية.	3.81	0.673	76
المعلومات وتحليلها				
5	يشارك مدير المستشفى جميع العاملين في المعلومات المهمة والتي تجعل المستشفى متميزة.	3.67	0.834	73
6	توفر المستشفى البيانات والمعلومات المحدثة لجميع المواد المدخلة للدائرة وذلك لتحسين جودة الخدمات الصحية.	3.92	0.821	78
7	يقوم مدير المستشفى بتحليل المعلومات عن جميع المواد بين فترة واخره لمقارنتها مع معلومات المواد المتوفرة في المستشفيات الصحية الاخرى وذلك لجعل المستشفى متميزة دائما.	3.75	0.838	75
8	يقوم مدير المستشفى بمنح الفرصة للعاملين من اجل تنفيذ المعلومات والمقترحات الجديدة لديهم والتي تحسن من جودة الخدمات الصحية.	3.91	0.679	78

التخطيط الاستراتيجي			
9	يضع مدير المستشفى خطط و استراتيجيات متوافقة مع اهدافها مما يؤدي الى تحسين جودة الخدمات الصحية.	4.08	0.846
10	يضع مدير المستشفى مع العاملين منظومة تخطيط شاملة تحتوي على الاهداف الرئيسية وتراجعها بين فترة و اخرى.	3.88	0.672
11	يراعي مدير المستشفى احتياجات اصحاب المصالح بما فيهم المرضى عند وضع اهدافها وخططها وذلك لجعل المستشفى متميز دائما.	3.56	0.848
12	يقوم مدير المستشفى بمنح الفرصة للعاملين من اجل تنفيذ الخطط والاستراتيجيات التي تحسن من جودة الخدمات الصحية.	3.83	0.930
استخدام الموارد البشرية			
13	يقوم مدير المستشفى بتوفير بيئة عمل تحافظ على صحة وسلامة جميع العاملين.	3.65	0.668
14	يقوم مدير المستشفى بدراسة لوضع منهجية هدفها الرئيسي تدريب وتطوير قدرات جميع العاملين.	3.71	0.771
15	بدعم مدير المستشفى عاملها على تطوير مهاراتهم واعطاءهم صلاحية تخويل تتعلق بانجاز اعمالهم وذلك لجعل المستشفى متميزة دائما من قبل عاملها.	3.60	0.765
16	يقوم مدير المستشفى بالبحث دائما مع العاملين عن طرق جديدة تجعل من المستشفى متميزة بشكل مستمر.	3.81	0.891
تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات			
17	يتشارك مدير المستشفى مع عاملها في عملية اختيار السلع المقدمة وذلك لاختيار الافضل و لتحسين جودة الخدمات الصحية.	3.79	0.849
18	يطلب مدير المستشفى من العاملين دائما تقديم الخدمات الجيدة لاصحاب المصالح وذلك لضمان جودة الخدمات الصحية.	3.69	0.854
19	يقوم مدير المستشفى بعملية مراقبة المنتجات المدخلة الى المستشفى من حين لآخر وذلك لضمان جودة الخدمات الصحية .	3.83	0.630
20	يقوم مدير المستشفى بتشجيع العاملين دائما على التحسين المستمر فيما يتعلق بجودة الخدمات الصحية.	3.96	0.651
نتائج الجودة			
21	يقوم مدير المستشفى بوضع لجان تقييم مستوى جودة السلع والمواد المدخلة الى المستشفى بصورة مستمرة.	3.65	0.699
22	يطلب مدير المستشفى من العاملين دائما تصميم منظومة تسهل عملية تقييم الجودة بهدف التحسين والتطوير.	3.60	0.932
23	يتشارك مدير المستشفى مع عاملها في تحسين نتائج الجودة للمواد والسلع ومقارنتها مع المستشفيات المنافسة وذلك لجعل المستشفى متميزة دائما.	3.73	0.740
24	يطلب مدير المستشفى من العاملين دائما ان تكون الجودة شعارهم الرئيسي في اختيار السلع والمواد التي تقدمها المستشفى للمستفيدين .	3.67	0.802
رضا العميل			
25	تسعى المستشفى على تطوير خططها واستراتيجية سير اعمالها من خلال النظر في حاجات ومتطلبات المستفيدين والمراجعين.	3.83	0.699
26	يطلب مدير المستشفى من العاملين الاستماع الى اراء المستفيدين والمراجعين من اجل الاستفادة منها في تحسين جودة الخدمات الصحية.	3.73	0.828
27	توفر المستشفى وحدة خاصة لمتابعة شكاوي المستفيدين و المراجعين وذلك لدورهم الفعال في رفع اداء المستشفى وتميزها .	3.87	0.973
28	تسعى المستشفى الى تقديم افضل الخدمات للمستفيدين والمراجعين والاهتمام بهم.	3.57	0.971

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

المحور الثاني:- اختبار التوزيع الطبيعي وعلاقة التأثير بين المتغير المستقل و المتغير التابع
 اولاً:- اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل والمتغير التابع وابعادهما بالاعتماد على مقياس (Kolmogorow- Smirnow Z).

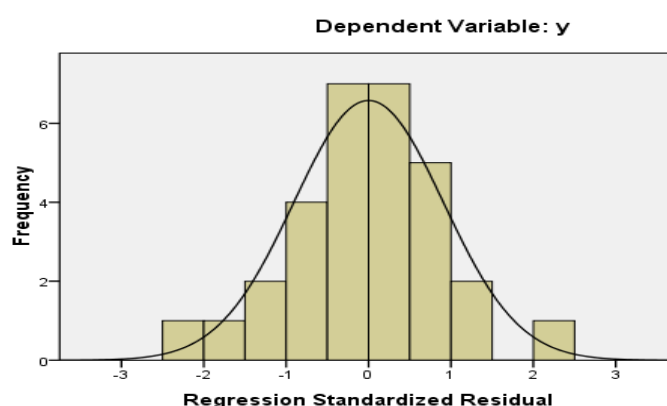
جدول (7): تحليل اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل والتابع من وجهة نظر عينة البحث

(Kolmogorow-Smirnow Z)	X القيادة الاستراتيجية	X1	X2	X3	X4	X5	Y التميز المؤسسي
	1.126	.714	1.244	1.113	1.153	1.053	1.273
Sig.	.158	.688	.091	.168	.140	.218	.078

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من الجدول اعلاه حسب مقياس (Kolmogorow- Smirnow Z) انه البيانات موزعة طبيعياً وذلك لان جميع قيم Sig للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية وابعادهما) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) اكبر من 0.05 وكما هو موضح في الشكل (2).

الشكل (2): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات



المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

ثانياً:- اختبار الفرضية الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي بشكل عام على مستوى المستشفى) .

تحليل مستويات تأثير متغيرات البحث :-

1. تأثير القيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي بشكل عام

جدول (8): تحليل تأثير القيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي بشكل عام من وجهة نظر عينة البحث

التميز المؤسسي						المتغيرات
R	R ²	F		B		
		F	Sign	B	Sign	
من وجهة نظر عينة البحث						
0.896	.803	19.559	0.00	.112	0.00	القيادة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من الجدول (8) انه توجد علاقة تأثير بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) و المتغير التابع (التميز المؤسسي) بشكل عام كما يوضحها اختبار (F) اذ كانت قيمته (19.559) وبدرجة معنوية (0.00) وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) تمثل (0.803) وهذا يعني ان القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل يشرح ويفسر (80%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، وهذا يعني ان (20%) من المتغيرات تعود لمتغيرات اخرى غير ظاهرة في نموذج البحث..مماذكر انفا فان النتيجة تؤكد قبول

الفرضية الرئيسة التي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي بشكل عام على مستوى المستشفى المبحوثة"

2. تأثير ابعاد القيادة الاستراتيجية (التبادلية والتحويلية) في التميز المؤسسي

جدول (9): تحليل تأثير ابعاد القيادة الاستراتيجية (التبادلية والتحويلية) في التميز المؤسسي من وجهة نظر عينة البحث

B	X ₁ المكافآت المشروطة	X ₂ الادارة بالاستثناء	X ₃ التأثير المثالي	X ₄ التحفيز الفكري	X ₅ الاعتبارات الفردية
	.036	.081	.265	.569	.164
Beta	.039	.075	.251	.580	.180
Sig.	0.86	0.70	0.14	0.01	0.29

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من الجدول (9) انه توجد علاقة تأثير فقط بين البعد الرابع (التحفيز الفكري) و التميز المؤسسي اذ كانت قيمة معامل الانحدار (B) قد بلغت (0.569) وهي قيمة موجبة تدل على تغيير وحدة واحدة في الاعتبارات الفردية سوف يؤدي الى زيادة مقدارها (56%) في تحقيق التميز المؤسسي وبدرجة معنوية (0.01) اقل من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية (التحفيز الفكري) في التميز المؤسسي". اما فيما يخص ابعاد القيادة الاستراتيجية الاخرى (X₁, X₂, X₃, X₅) اتضح من النتائج اعلاه لاتوجد علاقة تأثير بينهم وبين التميز المؤسسي وذلك لكون قيمة Sig كانت لهم اكبر من 0.05 وهذا يعني عدم قبول الفرضيات الاربعة التي تمثل كانت تمثل (X₁, X₂, X₃, X₅).

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

اولاً:- الاستنتاجات

1. اهتمام مدير المستشفى باستخدام الوسائل التحفيزية لتحفيز اداء العاملين من اجل انجاز مهامهم الوظيفية.
2. اهتمام مدير المستشفى في اتباع اساليب ممتازة لحل المشكلات التي قد تحدث في المستشفى المبحوثة قبل تفاقمها.
3. اهتمام مدير المستشفى في قراراته على الصفات الايجابية لكل موظف.
4. اهتمام مدير المستشفى بعمل خطط تنفيذية مستقبلية لجميع العاملين لتصب في المصلحة العامة للمستشفى.
5. اهتمام مدير المستشفى بتقييم اداء جميع العاملين بصورة منصفة.
6. اهتمام مدير المستشفى بوضع خطط واستراتيجيات متوافقة مع اهداف المستشفى المبحوثة مما يؤدي الى تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.
7. يوجد قلة اهتمام من قبل مدير المستشفى المبحوثة باعطاء العاملين الدعم والاسناد لكي يصبحوا متميزون في عملهم.
8. كلما زاد تشجيع مدير المستشفى على العمل الجماعي وعلى عمل ورش تدريبية بين العاملين ينتج عنها زيادة اعلى في تحقيق التميز المؤسسي.

ثانياً:- التوصيات:- في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل اليها, اذ توصلت الباحثان الى العديد من التوصيات واهمها:-

1. دعم عملية اتخاذ القرارات بما تحتاجه المستشفى لمواجهة التغيرات المستمرة.
2. العمل على تطوير وتنمية مواهب العاملين بالمستشفى وذلك باعداد ورش ودورات تدريبية تساعد على تطوير ذاتهم.
3. نشر ثقافة التفكير الابداعي ومعرفة أهمية الوصول للتميز المؤسسي.
4. التركيز على الاختلافات الفردية بين العاملين وذلك لتشجيعهم لتقديم اداء متميز.
5. تقديم المكافآت المعنوية والمادية لتشجيع العاملين على التميز فيما بينهم للوصول الى تحقيق التميز المؤسسي.

المصادر العربية

1. احمد , اشرف السعيد والفقيه,محمد هادي, " القيادة الاستراتيجية لرؤساء الاقسام الاكاديمية دراسة ميدانية بجامعة نجران ", مجلة كلية التربية-جامعة الازهر, الجزء الاول,العدد146,2011.
2. الضمور, ابتسام علي سلامة واخرون,"اثر القيادتين التبادلية والتحويلية في اكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الاردنية", مجلة دراسات العلوم الادارية, الجامعة الاردنية, المجلد37, العدد1,ص12, 2010.
3. الضلاعين, علي, " اثر التمكين الاداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الاردنية", مجلة دراسات العلوم الادارية, ص37, 2010.
4. النفار , حسام نعيم , "ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة", رسالة دكتوراه غير منشورة, جامعة قناة السويس , كلية التجارة, 2015.
5. ثابت, رائد حماد, " درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعة الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير اداء اعضاء الهيئة التدريسية", رسالة ماجستير منشورة, كلية التربية, الجامعة الاسلامية, غزة, (2013).
6. رائد حسين حجار, " تقييم الاداء الجامعي من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الاقصى في ضوء مفهوم ادارة الجودة الشاملة" , جامعة الاقصى, ربيع الثاني, غزة, ص218, 2004.
7. عباس, علي, "اساسيات علم الادارة", دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, ط1, ص29, 2004.

المصادر الاجنبية

1. Avolio , B,Bass , B,& Jung , D,Examining, " The Components of Transformational and Transactional leadership Using the Multifactor leadership questionnaire", Journal of occupational and Organizational Psychology ,Vol 72,1999.
2. Bass, Gergory G.Lumpkin, GT. & Eisner alan B, "Strategic Management Clearing Competitive Advantage MC Graw", Hill 3 New York, USA, 2008.
3. Bass, M, &Steidlmeier, P, "Ethics Character and Authentic Transformational leadership behavior", leadership Quarterly, Vol 10, No 2, 1999.
4. Brown,S.& Leaveick,S, "Understanding The Measurement of. Organizational Performance", Management Journal, Vol 2, P (50-58), 1994.
5. Conger,j.and Kanungo,R," CharismacLeadership", The Elusive factor in organization effectiveness, Sanfransisco: Jossey bass,p47,2002.
6. Desai, G, Iyer,R, Paliwal,V,Patel,C,Trived,N, "A pilot study introspecting organization citizenship behavior and transformational leadership in layoff survivors",www.Apa.Org/ journals/ releases/ apl.pdf,p3,2003.
7. Hitt,Michael ,A.Ireland ,R.Duane, "The Essence of Strategic Leadership:Managing Human and Social Capital", Journal of leadership & Organaizational Studies ,Vol.9,No.1, 2002.
8. Joesph R.jablonski, "Implementing Total Quality Management: An overview", California: Preiffer& co, P4, 1991.
9. Kupers,W. and Weibler.J, "How Emotional Is Transformational Leadership Really ",Leadership & Organization Development Journal, 2006.
- 10.Lee, Yuan –Puen & Chen, Shin – Hao, "A study of The Correlations Model Between Strategic Leadership and Business Execution –An Empirical Research of Top Managers of Small And Medium Enter Prises In Taiwan", Proceedings Of The 13The Asia pacific Management Conference , Melbourne Australia ,2007.
- 11.Mrrill. Richard L, "Strategic Leadership", Strategy and leadership in colleges and universities", 3thed, Rowman& Littlefield Publishers, 2010.
- 12.Par, Bgen Paul.R.Hussey, "Canadian Forces Strategic Leadership in Theory and Practice", P11, 2000.
- 13.Samuel, C & Trevis, C, " Modern management: Concept and Skills ", New Delhi, 7thed, 2010.
- 14.Ussahawanitachakit, Phapruek, "Effect of organizational learning and strategic leadership on competitive environment as a moderator", journal of international business and economic, Vol12, No1, P1-10, 2012.

- 15.Vroom, V.H, "Leadership and the Decision –Making Process "Organizational Dynamice ",Vol28,No 4,p82, 2000.
- 16.Wright P,"Strategic Management:Concepts and Cases ":3rd Prentice hall ,USA,1996.