



دور القيادة الجديرة بالثقة في تحقيق التوازن الاستراتيجي

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الأهلية بالنجف الأشرف

The role of authentic leadership in achieving strategic balance An analytical study of the opinions of a sample of workers in private hospitals in Najaf Al-Ashraf

أ.د. مؤيد عبد الحسين الفضل

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

أ.م.د. ماجد جبار غزاي الفتلاوي

الباحث علي كاظم خشان

الكلية التقنية الإدارية/ جامعة الفرات الأوسط التقنية

Prof Dr. Mu'ayyad Abdul-Hussein Al-Fadl

Faculty of Administration and Economics/University of Kufa

Asst Prof Dr. Majid Jabbar Ghazai Al-Fatlawi

Researcher Ali Kadhim Khashan

Administrative Technical Faculty / Middle Euphrates Technical University

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.179\(A\).22671](https://doi.org/10.36322/jksc.179(A).22671)

المخلص:

تسعى الدراسة الحالية للتحقق من العلاقة والأثر الذي تؤديه القيادة الجديرة بالثقة بأبعدها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الاخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة) في تحقيق التوازن الاستراتيجي بأبعاده (تكنولوجيا المعلومات، العمليات، أفراد المنظمة، الزبائن)، وحاولت الدراسة الاجابة على التساؤلات التي تعبر عن مشكلة الدراسة ومنها هل هنالك دور للقيادة الجديرة بالثقة في





تحقيق التوازن في المستشفيات الاهلية في مدينة النجف الأشرف، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كمقياس لمتغيرات الدراسة وتم اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات عبر اختيار عينة عشوائية شملت (160) من الأفراد العاملين في المستشفيات قيد الدراسة وتم استخدام بعض الاساليب الإحصائية لبرنامج (SPSS.V.27) ولتحقيق اهداف الدراسة تم وضع عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية لمعالجة مشكلة الدراسة والاجابة على تساؤلاتها لقبول او رفض هذه الفرضيات، وكانت نتيجة الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير عاليتين ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والتوازن الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الجديرة بالثقة، التوازن الاستراتيجي، المستشفيات الاهلية في النجف.

#### Abstract:

The current study aims to investigate the relationship and impact of trustworthy leadership, with its dimensions (self-awareness, relational transparency, internalized moral perspective, balanced processing), in achieving strategic balance with its dimensions (information technology, operations, organization members, customers). This is to bridge the knowledge gap between these two variables. The study sought to answer questions reflecting the research problem, including whether there is a role for the relationship between trustworthy leadership and strategic balance in improving human resource management practices in private





hospitals in Najaf Al-Ashraf city. The study relied on a questionnaire to measure the study variables and tested the relationship between them by selecting a random sample of 160 individuals working in the hospitals under study. Several statistical methods were used for the SPSS V.27 and Amos V.28 programs. To achieve the study's objectives, several main and sub-hypotheses were formulated to address the research problem and answer its questions to accept or reject these hypotheses. The study results indicated a high and significant correlation and impact between trustworthy leadership and strategic balance, along with a set of conclusions and recommendations derived from the study.

**Keywords: Authentic Leadership, Strategic Balance, Private Hospitals in Najaf Al-Ashraf.**

#### المقدمة:

يعد قطاع الرعاية الصحية من أكثر القطاعات أهمية في أي مجتمع، حيث يشكل تقديم الرعاية الطبية عالية الجودة أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الصحية. في هذا السياق، تحتل المستشفيات الأهلية في النجف الأشرف مكانة مهمة في تلبية احتياجات الرعاية الصحية للمجتمع المحلي. لضمان جودة وفعالية الخدمات الصحية، تعتبر القيادة الجديرة بالثقة من العناصر الأساسية. في النجف الأشرف، وعلى مستوى العراق عامة، يواجه القادة ومديرو الموارد البشرية تحديات فريدة تتعلق





بالظروف الاقتصادية، الثقافية، والسياسية، مما يزيد من تعقيد تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعّالة وبناء ثقافة قيادية مبنية على الثقة. لذا، يصبح تحقيق التوازن الاستراتيجي عاملاً حاسماً لتحقيق النجاح في هذه البيئة التنظيمية. يعد موضوع الدراسة الحالية ذو أهمية بالغة نظراً لتزايد الاهتمام من قبل المنظمات العامة والخاصة بمطابقة مواردها الداخلية مع البيئة الخارجية لمكافحة المخاطر الداخلية والخارجية. تمتاز القيادة الجديرة بالثقة بأهمية بالغة في المنظمات الحديثة، حيث تعتبر ثقة العاملين بها تحدياً كبيراً وعاملاً محورياً في تفوق هذه المنظمات في المنافسة، خاصة بعد الفضائح المالية والأخلاقية التي شهدتها بعض المنظمات العالمية في بداية القرن. تُعدُّ القيادة الجديرة بالثقة نموذجاً إيجابياً للقيادة، حيث يؤدي الاعتماد والثقة في القائد وقراراته إلى تعزيز أداء العاملين، وتحقيق التزامهم وانتماؤهم للمنظمة. وقد قام الباحثون بتقسيم الدراسة الى اربعة مباحث، تناول الأول المنهجية العلمية للدراسة، وتناول الثاني الاطار النظري، في حين اختص الثالث بالإطار العملي، أما الرابع فتضمن الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول: المنهجية العلمية للدراسة:

أولاً: مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الفجوة بين الفهم النظري للمتغيرات والواقع الميداني للمستشفيات الأهلية المدرجة في البحث. يتطلب البحث السابق استعراضاً وتحليلاً لتلك البحوث لتحديد اتجاه بحث جديد يشمل هذه المتغيرات في الجانب النظري. أما في الواقع العملي، فإن المنظمات الصحية في العراق بشكل عام وفي محافظة النجف الأشرف بشكل خاص تعاني من مشاكل متعددة، بما في ذلك موقعها وتصنيفها على المستوى الوطني. فعلى الرغم من وجود المستشفيات الأهلية، إلا أنها ليست الخيار





المفضل للأفراد في المجتمع، مما يستدعي فهماً أفضل لأسباب ذلك ووضع الحلول الملائمة. بالإضافة إلى ذلك، هناك مشاكل أخرى تتعلق بأداء المستشفيات الأهلية تجاه المستفيدين، سواء ناتجة عن القوانين والتعليمات الوزارية أو نقص الموارد والمهارات اللازمة للقيام بالمهام بشكل فعال في تلك المستشفيات.

لقد تمت دراستنا في قطاع المنظمات الصحية الذي يُعتبر مجالاً منظماً وتنافسياً للغاية، مما يجعل التركيز على بناء علاقات قوية مع الزبائن أمراً أساسياً لاكتساب والحفاظ على الميزة التنافسية. ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة الى فحص دور القيادة الجديرة بالثقة في تحقيق التوازن الاستراتيجي من خلال التساؤلات التالية:

١. ما هي القيادة الجديرة بالثقة، وما اهميتها وما هم مكوناتها وما هي ابعادها؟
  ٢. ما هو التوازن الاستراتيجي، وما هي اهميته للمنظمات وما هي ابعاده؟
  ٣. ما هي طبيعة العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية؟
  ٤. ما هو تأثير متغير القيادة الجديرة بالثقة في متغير التوازن الاستراتيجي في المستشفيات الأهلية بالنجف الأشرف؟
- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في واقعية وامكانية تطبيقها ومدى استفادة الجهات عينة الدراسة منها في تركيزها على المشاكل القائمة حالياً ومن هذا المنطلق يمكن تحديد أهمية الدراسة كالآتي:

١. تقديم حافز للمنظمات عينة الدراسة على الاهتمام بالمتغيرات القيادة الجديرة بالثقة، التوازن الاستراتيجي، كون هذه المنظمات تقدم خدمات لشريحة واسعة من الزبائن في السوق المحلي وفي





تنافسية مع غيرها من المنظمات، وان هذه المتغيرات سوف تطور من عملها وتجعلها قادرة على كسب ميزة تنافسية.

٢. تستهدف الدراسة قطاع حيوي ومهم في العراق وهو قطاع الصحة على المستوى الخاص لما له من اسهام كبير في تقديم الخدمات للأفراد والمجتمع وبالتالي تعود الفائدة على المنظمة بتطوير عملها وتحقيق رفاهية المجتمع والفرد معاً .

٣. تجذب المشكلة التي تطرحها الدراسة اهتمام المنظمات عن دور القيادة الجديرة بالثقة في الاسهام في تحقيق التوازن الاستراتيجي.

٤. إبراز اهمية التوازن الاستراتيجي في المنظمات بما يحققه من ميزة تنافسية وحصّة سوقية والقدرة عن طريق مواجهة التحديات في البيئة الخارجية التنافسية.  
أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق جملة من الاهداف يمكن ايجازها بالاتي:

١. بيان اهمية دور القيادة الجديرة بالثقة في تحقيق حالة التوازن الاستراتيجي وتحليل وتقييم واقع المتغيرات في المستشفيات الاهلية قيد الدراسة.

٢. توضيح مدى اسهام كل بعد من الابعاد الفرعية لكل متغير ودرجة الاستفادة من تطبيقها في المستشفيات عينة الدراسة.

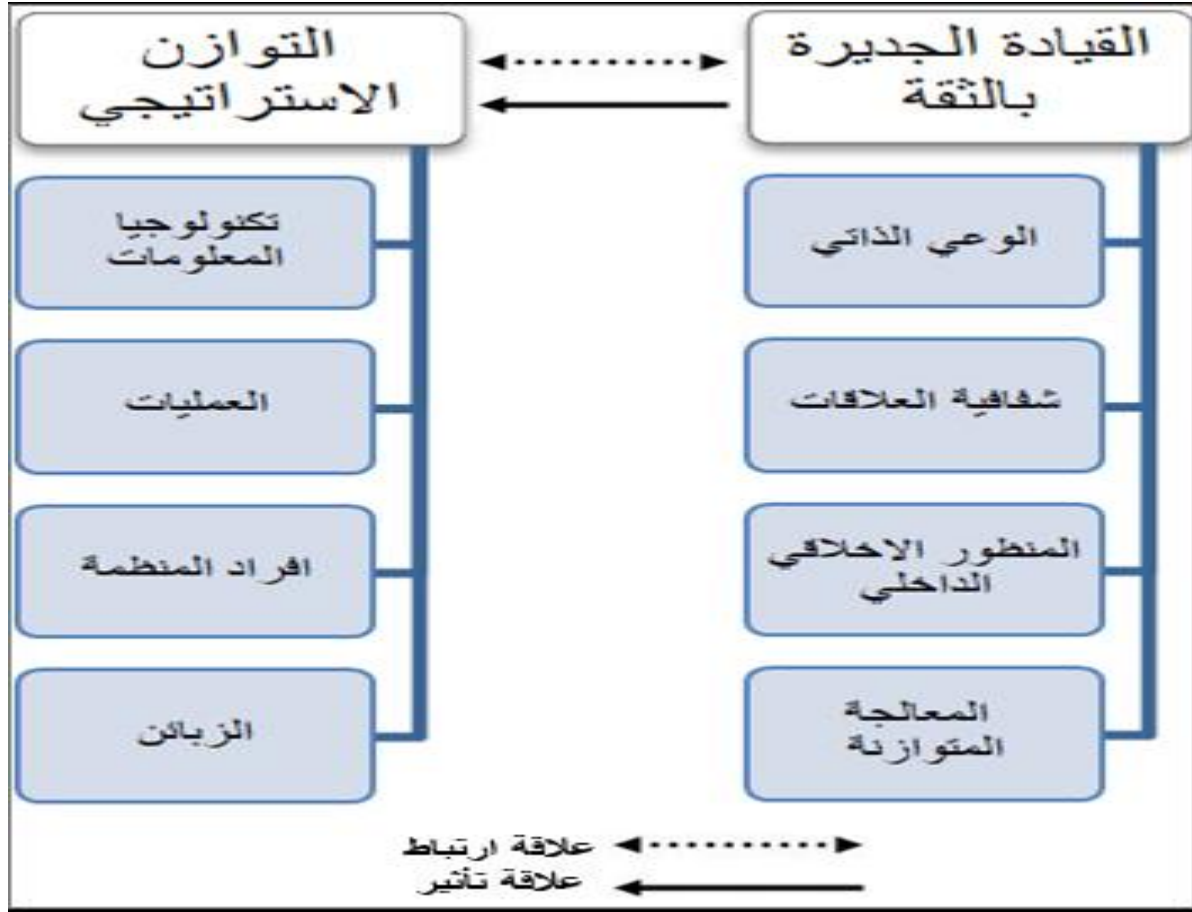
٣. جذب اهتمام القيادات الإدارية في المستشفيات الاهلية عينة الدراسة لأهمية الموضوع ومتغيراته والعمل من خلالها على رفع مستوى العمليات والتغلب على المشاكل التي تحول دون البقاء في بيئة المنافسة.





٤. التحقق من نوع التأثير للقيادة الجديرة بالثقة في التوازن الاستراتيجي في المستشفيات الاهلية قيد الدراسة.  
المخطط الفرضي وفرضيات الدراسة:







اولاً: فرضية الارتباط: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الاخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة) والتوازن الاستراتيجي في المستشفيات قيد الدراسة.

ثانياً: فرضية التأثير: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للقيادة الجديرة بين القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الاخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة) في التوازن الاستراتيجي في المستشفيات قيد الدراسة.  
مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع البحث بالعاملين في المستشفيات الأهلية الأربعة (مستشفى البتول الأهلي، مستشفى الحياة الأهلي، مستشفى الأمير الأهلي، مستشفى ابن بلال الأهلي)، في محافظة النجف الأشرف مجتمعاً ميدانياً لبحث ودراسة متغيرات الدراسة، أما عينة البحث فقد كانت عينة عشوائية تستهدف الأفراد العاملين في تلك المستشفيات حيث بلغ عدد العاملين الكلي (٥٠٧) فرداً، مع استثناء الكادر الخدمي لكون الاستبانة لا تنطبق عليهم، حيث تم توزيع (١٧٥) استبانة بصورة عشوائية في المستشفيات الأربعة، وقد تم أسترجاع (١٦٧) أستبانة بعد التوزيع وكانت ٧ استبانات غير مكتملة والمكتمل هو (١٦٠) استبانة جاهزة تم اعتمادها للتحليل الإحصائي أي بنسبة تمثيل بلغت (91%) وفي الجدول ادناه ملخص بيانات العينة المبحوثة:





### جدول 1 توزيع افراد العينة تبعا للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	127	79.4%
	انثى	33	20.6%
	<b>المجموع</b>	<b>160</b>	<b>100.0%</b>
الفئة العمرية	20-30	65	40.6%
	31-40	75	46.9%
	41-50	20	12.5%
	<b>المجموع</b>	<b>160</b>	<b>100.0%</b>
المؤهل العلمي	اعدادية فما دون	35	21.9%
	دبلوم تقني	76	47.5%
	بكالوريوس	47	29.4%
	ماجستير	2	1.3%
	<b>المجموع</b>	<b>160</b>	<b>100.0%</b>
الخبرة	سنتين فأقل	24	15.0%
	ثلاث سنوات	21	13.1%
	اربع سنوات	60	37.5%
	اكثر من خمس سنين	55	34.4%
	<b>المجموع</b>	<b>160</b>	<b>100.0%</b>
المستشفى الذي تعمل فيه	مستشفى البتول الاهلي	45	28.1%
	مستشفى الامير الاهلي	40	25.0%





28.1%	45	مستشفى الحياة الاهلي
18.8%	30	مستشفى ابن بلال الاهلي
100.0%	160	المجموع

### المبحث الثاني: الاطار النظري للدراسة:

مفهوم القيادة الجديرة بالثقة:

المحاولة الأولى لتحديد وتفعيل بنيات جدارة القيادة وعدم جدارة القيادة في حد ذاتها كانت من قبل (Henderson and Hoy (1983 إذ وفقاً لـ (Gardner et al., 2011: 1123) يرى هؤلاء المؤلفون أن جدارة القيادة تشمل ثلاثة مكونات:

(1) تحمل المسؤولية الفردية والتنظيمية عن الأفعال والنتائج والعواقب والأخطاء.

(2) عدم التلاعب بالمرؤوسين من الآخرين.

(3) بروز الذات على متطلبات الدور.

القيادة الجديرة بالثقة إذن ليست مجرد تعبير عن الاستقلالية الشخصية كتعبير عن الرغبات الأساسية الداخلية، ولكنها أيضاً مشروع اجتماعي يتعلق بالآخرين ويعزز الروابط من خلال الثقة والنزاهة. والمعنى الضمني هو أن السلع والمثل العليا التي تعتبر مرغوبة للسعي وراءها كقائد حقيقي لا تحتاج إلى أن يتم تدوينها بشكل متسامي، بل يمكن اعتبارها مشروعاً مشتركاً يجمع بين الرغبة الشخصية والقدرة الاجتماعية. (Shaw, 2023: 7)

القيادة الجديرة بالثقة وفقاً لـ (Cortés et al., 2023: 4) و (Alshammari et al., 2020: 2) هي عملية مستمدة من القدرات النفسية الفردية الإيجابية والسياق التنظيمي المتقدم للغاية التي سوف تؤدي إلى زيادة الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية ذاتية التنظيم لدى القادة والافراد، مما يعزز الثقة





بالنفس. ويعرف (Winston, 2021: 4) القيادة الجديرة بالثقة على أنها نمط من سلوكيات القائد التي تتضمن الوعي الذاتي القوي، والمعايير الأخلاقية العالية الداخلية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات من حيث صلتها باتخاذ القرارات الأخلاقية والشفافية في تنمية العلاقات الشخصية بين القائد والتابع. أبعاد القيادة الجديرة بالثقة:

تم اقتراح نموذج القيادة الجديرة بالثقة من قبل (Puni & Hilton, 2020: 5) و (Kyei-Poku & Yang, 2020: 250) و (Wong & Walsh, 2020: 249) باعتبارها بناءً عالي المستوى بأربعة أبعاد:

الوعي الذاتي: والذي يشير إلى قدرة القادة ليس فقط على التعرف على نقاط قوتهم وقيمهم ومعرفتهم وضعفهم ولكن أيضاً على فهم كيف يمكنهم التأثير على الآخرين. الوعي الذاتي، الذي يشير إلى مدى فهم القادة لنقاط القوة والضعف لديهم. (Joo et al., 2021: 4) يساعد الوعي الذاتي القائد على فهم كيفية تأثيره على بيئته وما هو عليه حقاً كشخص. (Gigol, 2020: 2)

شفافية العلاقات: وتعني قدرة القائد على تقديم ذاته الحقيقية. وهذا يتطلب الانفتاح وتبادل المعلومات والتعبير عن المشاعر. قدرة الفرد على التعبير عن أفكاره وعواطفه بصدق (Corriveau, 2020: 2). تتعامل شفافية العلاقات بشكل أساسي مع مشاركة المعلومات بشكل مفتوح وإدراك وبناء الانفتاح على الآخرين من خلال تشجيع القادة على مشاركة أفكارهم يتم عبر العلاقة الصادقة بينهم وبين التابعين، حيث يتبادل كل منهما المعلومات بشفافية.. (Basit & Siddiqui, 2020: 300)

المنظور الأخلاقي الداخلي: الذي يعكس المعايير الأخلاقية العالية للقائد والتي تركز على الفضائل الإيجابية والقيم الأساسية الداخلية. ويكون موجهاً نحو المعايير الأخلاقية الداخلية وتجنب الضغوط





الخارجية من الزملاء والطلبات التنظيمية. (Joo et al., 2021: 4) يهتم المنظور الأخلاقي الداخلي بالأخلاق الداخلية للقادة. إنهم يكتفون سلوكهم مع القيم التي يلتزمون بها. (Gigol, 2020: 2) المعالجة المتوازنة: والتي ترتبط بممارسة القائد في النظر في البدائل المختلفة، وتحليل مصادر البيانات ذات الصلة، والإشارة إلى تعليقات الآخرين قبل اتخاذ القرارات. تتمثل المعالجة المتوازنة في أن يأخذ القائد في الاعتبار آراء مرؤوسيه والبيانات المهمة الأخرى قبل اتخاذ القرار. (Gigol, 2020: 2) وهي إشارة إلى قدرة القائد على الصمود أمام الرفض والتشويه والمبالغات. (Joo et al., 2021: 4) مفهوم التوازن الاستراتيجي:

يعد مفهوم التوازن الاستراتيجي مفهوما شائعا في مجال العلاقات والسياسة الدولية والتي تناولتها الأدبيات الاستراتيجية والسياسية من خلال الدراسات والتحليلات والتقييمات حيث حظي باهتمام المزيد من الباحثين بهذا المجال. إن أصول الاستخدام الاستراتيجي لهذا المصطلح تشير إلى أنه يأتي من العلوم الطبيعية التي استخدمها القادة الاستراتيجيون في الفترة التي تلت نهاية الحرب العالمية الثانية في سياق بحثهم عن نظريات تحلل وتفسر العلاقات الدولية، ومن ثم استخدامه لتحديد الأهداف وضمان السلامة. (بيومي, ٢٠٢٣: ٢١٠)

التوازن الاستراتيجي طبقا لـ (Alshawabkeh, 2021: 1643) يشير إلى حالة الانسجام بين البيئتين التنظيميتين الداخلية والخارجية. وتتمثل البيئة التنظيمية الداخلية (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الميزانية والثقافة). وتشمل البيئة التنظيمية الخارجية (البيئة الخارجية العامة والخاصة). تتمثل البيئة الخارجية العامة بالعوامل (الاقتصادية والسياسية والتشريعية والاجتماعية والقانونية والثقافية). بينما





تتمثل البيئة الخارجية الخاصة بـ (المنافسين الحاليين والموردين والزبائن والزبائن المحتملين والمنتجات البديلة).

أبعاد التوازن الاستراتيجي:

عند الاطلاع على الأدبيات التي تناولت التوازن الاستراتيجي فأنا نلاحظ تبايناً كبيراً في المتغيرات التي استخدمها كل باحث لقياس متغير التوازن الاستراتيجي، ولأن البحث يتعلق بالمنظمات الصحية والتي تتميز بتقديم الخدمات لشريحة واسعة من المجتمع فقد تم الاعتماد على نموذج (النجار وآخرون 5: 2018،) والذي يتفق معه كل من (Ghonim et al., 2022: 3) و (موسى & لفته، 2023: 83) والذي يتمثل بالأبعاد الأربعة التالية:

(1) تكنولوجيا المعلومات: يتم تعريف تكنولوجيا المعلومات على أنها التكنولوجيا التي تجمع بين أجهزة الحاسب وخطوط الاتصال عالية السرعة، والتي تحمل البيانات والصوت والفيديو وهي جميع أشكال التكنولوجيا التي تسهل عمل الإنسان من حيث إنشاء المعلومات أو تخزينها أو نشرها. مع مرور الوقت، أصبحت تكنولوجيا المعلومات مرتبطة أكثر بالحوسبة عالية السرعة والاتصالات مثل أجهزة الكمبيوتر والهواتف المحمولة. حيث أصبحت المعلومات عبارة عن بيانات أو حقائق تمت معالجتها وتتمتع بكونها: (1) دقيقة، (2) محدثة، و(3) ذات صلة. (Permana et al., 2022: 29)

(2) العمليات: يتم تعريف عمليات الرعاية الطبية على أنها الخطوات اللازمة لتصميم وتخطيط وتقديم وتقييم الخدمات لتحسين النتائج الصحية. (Mahdavi et al., 2021: 4). والعمليات في قطاع الرعاية الطبية تعني تنظيم الأشخاص والأنشطة من أجل تحقيق النتائج المرجوة بفعالية وكفاءة. مع الأخذ في الاعتبار أن الاكتظاظ في أقسام الطوارئ أصبح يمثل مشكلة متزايدة بالنسبة للمستشفيات وأن الإدارة





الأفضل لتدفق المرضى أصبحت ضرورة لإدارة العمليات والافراد وتدفق المرضى بشكل أفضل. (Khalil, 2015: 22)

٣) أفراد المنظمة: الأفراد هم أهم الأصول للمنظمات وبالتالي من الواجب على المنظمة بناء قدرات افرادها وملكيتهم ومسؤوليتهم في أعمالهم ويجب على الأفراد تبادل المعرفة والمعلومات مع بعضهم البعض. حيث يعتمد نجاح المنظمة على مساهمة الأفراد ومشاركتهم والتي لا تساعد فقط في إنشاء المنتج أو ابتكار العمليات، بل تساعد أيضاً في انشاء قيمة للمنظمة لأن الأفراد سيكونون على استعداد لبدء أفكار جديدة أو حل المشكلات أو التنفيذ عندما يشعرون بالأمان والمرونة في ثقافة الابتكار في مكان العمل. (Teepapal, 2020: 229)

٤) الزبائن: إن جميع جهود المنظمة يجب أن تستهدف الزبون في المقام الأول. بل إن وجود أي منظمة ينبع من القيمة التي تقدمها لزبائنها، وهذا يتطلب من المنظمات أن تتبنى أقصى قدر من التركيز على الزبائن. يُعرّف الزبون بأنه "فرد أو منظمة تقوم بشراء السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة". يمكن القول أن الزبون هو فرد أو منظمة أو أي مجموعة تشتري سلعة أو خدمات من منظمة ما. (Droomer, 2020: 9)

**المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة:**

اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البحث:

يتطلب التعرف على نوع التوزيع استخدام قيم معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis). يعبر معامل الالتواء عن تماثل أو عدم تماثل البيانات؛ فالبيانات المتماثلة تكون موزعة توزيعاً طبيعياً اما الى الجهة اليمين او اليسار. بينما يعبر معامل التفرطح عن ارتفاع قمة التوزيع؛ فالقيم المستخرجة





سواء كانت موجبة أو سالبة تشير إلى تفرطح منحني التوزيع إلى الأعلى أو الأسفل. طبقاً لـ (George & Mallery, 2019: 114-115) فإن قيم معاملي الالتواء والتفرطح المقبولة تتراوح بين (-٢ إلى ٢) ..

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الجديرة بالثقة:

يوضح جدول 2 قيم المؤشرات الاحصائية حيث أن عدد المشاهدات المدخلة التي تمثل حجم العينة هي (١٦٠) مشاهدة وجميع القيم كانت صالحة للتحليل لعدم وجود قيم مفقودة، كما أن قيم الالتواء والتفرطح قريبة من الصفر مما يدل على أن البيانات المعتمدة موزعة توزيعاً طبيعياً فيما يخص المتغير (القيادة الجديرة بالثقة).

جدول 2 نتائج التوزيع الطبيعي لفقرات متغير القيادة الجديرة بالثقة

الانحراف المعياري لأخطاء التفرطح Std. Error of Kurtosis	التفرطح Kurtosis	الانحراف المعياري لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness	الالتواء Skewness	المشاهدات المفقودة Missing	المشاهدات الصالحة Valid	الترميز	ت
فقرات بعد الوعي الذاتي SC							
0.381	-1.001	0.192	-0.302	0.00	160	SC1	1
0.381	-0.790	0.192	-0.554	0.00	١٦٠	SC2	2
0.381	-1.502	0.192	-0.094	0.00	160	SC3	3
0.381	-1.339	0.192	-0.415	0.00	١٦٠	SC4	4





فقرات بعد المنظور الاخلاقي الداخلي TR							
0.381	0.958	0.192	-1.338	0.00	160	TR1	1
0.381	-0.353	0.192	-1.024	0.00	١٦٠	TR2	2
0.381	-1.042	0.192	-0.718	0.00	160	TR3	3
0.381	-1.167	0.192	-0.463	0.00	١٦٠	TR4	4
0.381	0.911	0.192	-1.509	0.00	160	TR5	5
فقرات بعد المعالجة المتوازنة IMP							
0.381	-0.735	0.192	-0.067	0.00	160	IMP1	1
0.381	-0.646	0.192	-0.786	0.00	١٦٠	IMP3	2
0.381	-0.498	0.192	-0.819	0.00	160	IMP3	3
0.381	0.365	0.192	-1.324	0.00	١٦٠	IMP4	4
فقرات بعد شفافية العلاقات BP							
0.381	-0.949	0.192	-0.658	0.00	160	BP1	1
0.381	-0.678	0.192	-0.875	0.00	١٦٠	BP2	2
0.381	0.780	0.192	-1.331	0.00	160	BP3	3

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.V.27.

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التوازن الاستراتيجي:

يوضح جدول 3 قيم المؤشرات الاحصائية حيث أن عدد المشاهدات المدخلة التي تمثل حجم العينة هي (١٦٠) مشاهدة وجميع القيم كانت صالحة للتحليل لعدم وجود قيم مفقودة، كما أن قيم الالتواء والتفرطح



قريبة من الصفر مما يدل على أن البيانات المعتمدة موزعة توزيعاً طبيعياً فيما يخص المتغير (التوازن الاستراتيجي).

جدول 3 نتائج التوزيع الطبيعي لفقرات متغير التوازن الاستراتيجي

الانحراف المعياري لأخطاء التفرطح Std. Error of Kurtosis	التفرطح Kurtosis	الانحراف المعياري لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness	الالتواء Skewness	المشاهدات المفقودة Missing	المشاهدات الصالحة Valid	الترميز	ت
فقرات بعد تكنولوجيا المعلومات IT							
0.381	0.310	0.192	-1.119	0.00	160	IT1	1
0.381	-0.922	0.192	-0.660	0.00	١٦٠	IT2	2
0.381	0.983	0.192	-1.376	0.00	160	IT3	3
0.381	-0.798	0.192	-0.646	0.00	١٦٠	IT4	4
فقرات بعد العمليات OP							
0.381	-0.749	0.192	-0.607	0.00	160	OP1	1
0.381	-0.874	0.192	-0.669	0.00	160	OP2	2
0.381	-1.239	0.192	-0.445	0.00	١٦٠	OP3	3
0.381	-1.619	0.192	-0.241	0.00	160	OP4	4
0.381	-0.745	0.192	-0.580	0.00	١٦٠	OP5	5
0.381	-1.182	0.192	-0.520	0.00	160	OP6	٦





فقرات بعد افراد المنظمة OI							
0.381	-1.288	0.192	-0.103	0.00	160	OI1	1
0.381	-1.020	0.192	-0.473	0.00	١٦٠	OI2	2
0.381	-0.363	0.192	-1.116	0.00	160	O3	3
0.381	0.753	0.192	-1.285	0.00	١٦٠	O4	4
فقرات بعد الزبائن CU							
0.381	-1.357	0.192	-0.449	0.00	160	CU1	1
0.381	-1.283	0.192	-0.214	0.00	١٦٠	CU2	2
0.381	2.500	0.192	-1.729	0.00	160	CU3	3
0.381	-1.260	0.192	0.156	0.00	١٦٠	CU4	٤

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.V.27

اختبار علاقة الارتباط:

يتضمن هذا المبحث اختبار وتفسير النتائج الخاصة بفرضيات الارتباط بين متغيرات البحث متغيرات البحث (القيادة الجديرة بالثقة) و (التوازن الاستراتيجي) وقبل البدء في اختبار الفرضيات فإن جدول 4 يشير الى معيار الحكم على قوة معامل الارتباط:

جدول 4 حجم معامل الارتباط وتفسيره

التفسير	حجم معامل الارتباط
علاقة ايجابية ضعيفة	+0.1 to +0.3
علاقة ايجابية معتدلة	+0.3 to +0.5
علاقة ايجابية قوية	+0.5 to +1.0





لا توجد علاقة او ضعيفة جداً	-0.1 to +0.1
علاقة سلبية ضعيفة	-0.1 to -0.3
علاقة سلبية معتدلة	-0.3 to -0.5
علاقة سلبية قوية	-0.5 to -1.0

المصدر: الفتلاوي، ميثاق هاتف، (٢٠١٨)، الدور الوسيط للاستنزاف العاطفي في العلاقة التأثيرية بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية، مجلة الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء، المجلد ٧، العدد ٢٥، ص ٢٦.

اولاً: اختبار وتحليل الفرضية الرئيسة الأولى: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها والتوازن الاستراتيجي". في المستشفيات قيد الدراسة، ومن اجل قبول هذه الفرضية من عدمها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط وذلك للوقوف على نوع العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل (القيادة الجديرة بالثقة) والمتغير التابع (التوازن الاستراتيجي). وكما مبين ادناه في جدول 5.

جدول 5 قيم الارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والتوازن الاستراتيجي

المتغير التابع	أبعاد متغير القيادة الجديرة بالثقة	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	الدلالة	قوة واتجاه العلاقة
التوازن الاستراتيجي	الوعي الذاتي	0.746**	R	علاقة طردية قوية
		0.000	Sig	
	شفافية العلاقات	0.686**	R	علاقة طردية قوية
		0.000	Sig	
	المنظور الاخلاقي	0.490**	R	علاقة طردية متوسطة





		0.000	Sig	الداخلي	
علاقة طردية قوية	معنوية	0.752**	R	المعالجة المتوازنة	
		0.000	Sig		
علاقة طردية قوية	معنوية	0.821**	R	متغير القيادة الجديرة بالثقة	
		0.000	Sig		
عدد الفرضيات المقبولة			٥		
النسبة المئوية			100%		
*** الارتباط عند مستوى دلالة ٠.٠١					
حجم العينة = ١٦٠					

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V.27.

نلاحظ من خلال جدول 5 ان معامل الارتباط بين المتغيرين الرئيسيين بلغ (٠.٨٢١\*\*) وهي علاقة طردية قوية وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط وهذا يعني رفض فرضية العدم ونقبل هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها والتوازن الاستراتيجي)، أي كلما زاد اهتمام إدارة المستشفيات قيد الدراسة بالقيادة الجديرة بالثقة، زادت إمكانية الوصول إلى التوازن الاستراتيجي. وعلى إدارة المستشفيات قيد الدراسة أن تهتم بالقيادة الموثوقين من خلال الحفاظ عليهم وعدم التفريط بخدماتهم، وذلك لضمان ديمومة النجاح وتحقيق الأهداف المرسومة والاستراتيجيات طويلة الأمد. يجب التعامل بشفافية مع الأفراد والثقة بهم، ومعالجة المواقف بشكل متوازن دون تحيز لطرف على حساب طرف آخر، مع الالتزام بمنظور أخلاقي يستند إلى قيم المنظمة.





## اختبار علاقات التأثير

سيتم استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية الأربعة للتعرف على مقدار تأثير متغيرات الدراسة في بعضها البعض، باستعمال الاساليب الاحصائية المتمثلة بـ (Simple Liner Regression Analysis) تحليل الانحدار الخطي البسيط، اذ سيتم ذلك من خلال استعمال البرنامج الاحصائي SPSS.V.27، وقرار قبول او رفض الفرضية يعتمد على مستوى المعنوية معياري (0.05) اذا كانت مستوى المعنوية اقل او تساوي تقبل الفرضية والعكس بالعكس، ونتائج الاختبار هي كالآتي:

الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للقيادة الجديرة بالثقة بأبعادها في التوازن الاستراتيجي في المستشفيات قيد الدراسة". يظهر في جدول 6 انه يظهر في انه حققت قيمة (F) المحسوبة ما قيمته (327.2) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.90) عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل هذه الفرضية (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للقيادة الجديرة بالثقة بأبعادها في التوازن الاستراتيجي في المستشفيات قيد الدراسة). ويتضح من معامل التحديد ( $R^2=0.674$ ) بان القيادة الجديرة بالثقة تفسر ما قيمته (67.4%) من التغيرات التي تطرأ في ممارسات التوازن الاستراتيجي اما النسبة المتبقية وهي (32.6%) فتتمثل بعوامل ومتغيرات اخرى لم تدخل الانموذج المبحوث. وبلغت قيمة (t) المحسوبة لمتغير القيادة الجديرة بالثقة (18.089) وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية (1.975)، مما يعني ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير القيادة الجديرة بالثقة.

جدول 6 المؤشرات الاحصائية لتحليل تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في التوازن الاستراتيجي





المتغير التابع	أبعاد متغير القيادة الجديرة بالثقة		(F)	(t)	Sig	الدلالة
التوازن الاستراتيجي	الوعي الذاتي	( $\alpha$ )	198.193	14.078	.0000	دال
		( $\beta$ )				
	شفافية العلاقات	( $\alpha$ )	140.530	11.855	.0000	دال
		( $\beta$ )				
	المنظور الاخلاقي الداخلي	( $\alpha$ )	49.968	7.069	.0000	دال
		( $\beta$ )				
	المعالجة المتوازنة	( $\alpha$ )	206.184	14.359	.0000	دال
		( $\beta$ )				
	متغير القيادة الجديرة بالثقة	( $\alpha$ )	327.2	18.089	.0000	دال
		( $\beta$ )				
قيمة (F) الجدولية = 3.90						
قيمة (t) الجدولية = 1.975						
حجم العينة = 160						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.V.27.

اما الفرضيات الفرعية فقد جاءت نتائجها كما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: أفادت الفرضية عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعد الوعي الذاتي في التوازن الاستراتيجي في المستشفيات قيد الدراسة، وحسب جدول 6 تبين أن هناك تأثير للوعي الذاتي في التوازن الاستراتيجي بنسبة (0.682) وفي حدود مستوى معنوية (0.001) وعند





مقارنتها مع مستوى المعنوية التي افترضها البحث نجد أنها اقل من (٥٪) وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية وتقبل الفرضية البديلة يوجد تأثير.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: أفادت الفرضية عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعدها شفافية العلاقات في التوازن الاستراتيجي في المستشفيات قيد الدراسة، وحسب جدول 6 تبين أن هناك تأثير موجب لشفافية العلاقات في التوازن الاستراتيجي بنسبة (٥٩.٥٠) وفي حدود مستوى معنوية (٠.٠٠١) وعند مقارنتها مع مستوى المعنوية التي افترضها البحث نجد أنها اقل من (٥٪) وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية وتقبل الفرضية البديلة يوجد تأثير.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: أفادت الفرضية عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعدها المنظور الاخلاقي الداخلي في التوازن الاستراتيجي في المستشفيات قيد الدراسة، وحسب جدول 6 تبين أن هناك تأثير موجب للمنظور الاخلاقي الداخلي في التوازن الاستراتيجي بنسبة (٤٤.٥٠) وفي حدود مستوى معنوية (٠.٠٠١) وعند مقارنتها مع مستوى المعنوية التي افترضها البحث نجد أنها اقل من (٥٪) وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية وتقبل الفرضية البديلة يوجد تأثير.

٤. الفرضية الفرعية الرابعة: أفادت الفرضية عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعدها المعالجة المتوازنة في التوازن الاستراتيجي في المستشفيات قيد الدراسة، وحسب جدول 6 تبين أن هناك تأثير موجب للمعالجة المتوازنة في التوازن الاستراتيجي بنسبة (٦٥.٥٠) وفي حدود مستوى معنوية (٠.٠٠١) وعند مقارنتها مع مستوى المعنوية التي افترضها البحث نجد أنها اقل من (٥٪) وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية وتقبل الفرضية البديلة يوجد تأثير.

٥. المبحث الرابع: النتائج والتوصيات:





يستعرض هذا المبحث عدداً من الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث في حقل القيادة الجديرة بالثقة والتوازن الاستراتيجي وممارسات ادارة الموارد البشرية، ويمكن تلخيص اهم الاستنتاجات كالآتي:

1. يتضح من نتائج عينة البحث ان غالبية مجتمع المستشفيات الاهلية في النجف الاشرف من فئة الذكور، وان اعمارهم تدل على انهم من الفئات الشابة، يضاف الى ذلك ان غالبيتهم من حملة شهادة الدبلوم التقني والباكالوريوس، وعززت هذه الصفات الديموغرافية من فهمهم لموضوع البحث والتعاون الذي ابدوه مع الباحث.
2. اظهرت نتائج عينة البحث استجابة وتفاعل ذا قيمة عالية اتجاه كافة فقرات بعدي الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة ويوضح ذلك مدى اهمية هذين البعدين لدى افراد العينة، وهذا بدوره يعني ان افراد العينة يهتمون بشكل واضح بأن يكون القائد واعيا لمشاكل المنظمة ولديه تصور واضح حول الأنظمة ودراسة وتحليل المشاكل بصورة اكثر شمولاً وواقعية مما يساعد ذلك على معالجة متوازنة ووضع الحلول الناجعة للمشاكل التي قد تواجهها.
3. من خلال تحليل علاقات الارتباط بين القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها المختلفة والتوازن الاستراتيجي. تبين انها علاقات طردية معنوية قوية وهذا يدل انه كلما ركزت إدارة المستشفيات قيد الدراسة على تطوير ودعم القادة الجديرين بالثقة، من خلال التعامل بشفافية مع الأفراد والثقة بهم، ومعالجة المواقف بشكل متوازن وبدون تحيز، مع الالتزام بمنظور أخلاقي يستند إلى قيم المنظمة لضمان ديمومة النجاح كل ذلك يؤدي الى تعزيز مستوى التوازن الاستراتيجي.





٤. اظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة الجديرة بالثقة على المستوى العام وابعادها الفرعية وبين التوازن الاستراتيجي وقد حصل بعد المعالجة المتوازنة على المرتبة الاولى في تأثيره على التوازن الاستراتيجي.  
التوصيات:

- بناء على ما تم التوصل اليه من استنتاجات تم صياغة مجموعة من التوصيات تشتمل على:
١. تبني استراتيجيات حديثة في إدارة الموارد البشرية مثل أنظمة إدارة الأداء الالكترونية، برامج التطوير المهني، والتدريب المستمر ولغرض لتعزيز بيئة العمل، يجب ايضا على المستشفيات السعي لتوظيف نسبة أعلى من الإناث لضمان التنوع والشمول في مكان العمل.
  ٢. تعزيز ثقافة المنظمة المبنية على النزاهة والشفافية والأخلاقيات لضمان استدامة النجاح وتحقيق اداء افضل وزيادة رضا الموظفين وذلك من خلال زيادة آليات وسبل ولاء الافراد و برامج المكافآت المستندة الى الاداء العالي.
  ٣. الاستثمار في القيادات الشابة من خلال برامج توجيه وإرشاد تساعدهم على تطوير مهاراتهم القيادية وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لضمان تجديد الأفكار والتحسين المستمر.
  ٤. تطوير سياسات وإجراءات تضمن التعامل العادل والمتوازن مع جميع الموظفين.
  ٥. تعزيز قنوات التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين لضمان فهم وتطبيق الأهداف الاستراتيجية بشكل مشترك، وتمكين الموظفين من المشاركة في عمليات صنع القرار لزيادة الشعور بالملكية والمسؤولية تجاه جهات عملهم.





٦. ضرورة الاستفادة من المصطلحات النظرية والتطبيقات العملية التي تم استخدامها في الدراسة الحالية وما تم التوصل اليه من استنتاجات لتطبيقها في منظمات اخرى في قطاع آخر.

### المراجع:

١. النجار ، حميده & محمد فوزي خشبة، ناجي، & أحمد محمد غنيم، محمد. (٢٠١٨). نموذج مقترح لتقييم التوازن الاستراتيجي بالمنظمات الحكومية دراسة ميدانية بالتطبيق على مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الدقهلية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٢(٤)، ٣٥٧-٣٩٣.
٢. ببيومي، خالد. (٢٠٢٣). رؤية تحليلية لبنية التوازن الاستراتيجي المصري في القرن الإفريقي. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٤، ٢٠٢-٢٣٠.
٣. موسى، فرح نصر، & لفته، بيداء ستار. (٢٠٢٣). تأثير التوازن الاستراتيجي في الحد من الانجراف الاستراتيجي للشركة بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية. مجلة مركز دراسات الكوفة، ١(٦٩)، ٧٥-١٠٠.
4. Alshammari, Farhan & Pasay-an, Eddieson & Gonzales, Ferdinand, & Torres, Shiela. (2020). Emotional intelligence and authentic leadership among Saudi nursing leaders in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Professional Nursing*, 36(6), 503-509.
5. Alshawabkeh, Ziad Ali Eid (2021). The role of organizational DNA in enhancing the strategic balance in commercial banks in Madaba. *Management Science Letters*, 11(5), 1639-1650.
6. Basit, Abdul, & Siddiqui, Danish Ahmed (2020). Authentic leadership and openness to change in Pakistani service industry: The mediating role of trust and transparent communication. *International Journal of Human Resource Studies*, 3.





7. Corriveau, Anne-Marie. (2020). Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: A Canadian university case study. *The International Journal of Management Education*.
8. Cortés, Daniel & Luque-Reca, Octavio & Lopez-Zafra, Esther, & Pulido-Martos, Manuel. (2023). Does authentic leadership promote higher job satisfaction in public versus private organizations? Exploring the role of vigor and engagement. *Heliyon*, 9(1), e12906.
9. Droomer, Marli. (2020). Predicting the next purchase date for an individual customer using machine learning. Stellenbosch University,
10. Gardner, William L & Coglisier, Claudia C & Davis, Kelly M, & Dickens, Matthew. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
11. George, Darren & Mallery, Paul. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference*. New York: Published by Routledge.
12. Ghonim, Mohamed A. & Khashaba, Nagi M. & Al-Najaar, Hamed M., & Khashan, Mohamed A. (2022). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model. *International Journal of Emerging Markets*, 17(1), 198–218. Gigol, T. (2020). Influence of authentic leadership on unethical pro-organizational behavior: The intermediate role of work engagement. *Sustainability* 2020, 12(3), 1182.
13. Joo, Baek-Kyoo & Park, Sohee, & Lee, Suhyung. (2021). Personal growth initiative: the effects of person-organization fit, work empowerment and authentic leadership. *International journal of manpower*, 42(3), 502–517.



14. Khalil, Maya Mohammad. (2015). Nurse-led competency model for ED physicians. Theses, Dissertations, Projects.
15. Kyei-Poku, Ivy, & Yang, Ying. (2020). Authentic leadership and citizenship behavior: A path through fairness and belongingness. *International Journal of Organization Theory Behavior*, 23(3), 245-258.
16. Mahdavi, Mahdi & Doshmangir, Leila, & Jaafaripooyan, Ebrahim. (2021). Rethinking health services operations to embrace patient experience of healthcare journey. *Int J Health Plann Mgmt*, 36(6), 2020-2029.
17. Permana, Ryan & Budiman, Ridho Dedy Arief & Ramadhani, Dochi, & Putra, Ade Akmalia (2022). Website Development for Alumni of Education Information Technology and Computer. *Jurnal Teknologi Informasi dan Pendidikan*, 15(1), 28-37.
18. Puni, Albert, & Hilton, Sam Kris. (2020). Dimensions of authentic leadership and patient care quality. *Leadership in health services*, 33(4), 365-383.
19. Shaw, Spencer. (2023). The philosophy of authentic leadership.
20. Teepapal, Tanawat (2020). The relationship between employee involvement, employee engagement and innovative work behavior and mediating role of organizational context of employees in Thai organizations. *Journal of Suvarnabhumi Institute of Technology*, 6(2), 224-241.
21. Winston, Bruce E. (2021). Transparent and Authentic Leadership, From Biblical Principles to Contemporary Practices. In.
22. Wong, Carol A., & Walsh, Edmund J. (2020). Reflections on a decade of authentic leadership research in health care. *Journal of Nursing Management*.



