

دور القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الإستراتيجي للمؤسسات الصحية (دراسة تحليلية لعينة من الملاكات الطبية في مستشفى الكفيل بمحافظة كربلاء المقدسة)

م.د. وليد عباس جبر الدعيمي

Dr.Waleed Abbas Jebur Al-Daamee

جامعة الكوفة /كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال

Waleeda.aldamme@uokufa.edu.iq

الملخص

الغرض: الغرض من البحث هو تقديم دراسة تحليلية لأختبار العلاقة بين القيادة التمكينية والتماسك الإستراتيجي بمؤشراتهم النوعية في (مستشفى الكفيل).

تصميم البحث: تضمن البحث دراسة تحليلية قائمة على جمع وتحليل البيانات عن متغيرات البحث المتمثلة بالقيادة التمكينية متغيراً مستقلاً بأبعادها الفرعية (التكفي، الأبتكاري، التعليمي) والتماسك الإستراتيجي متغيراً تابعاً بأبعاده الفرعية (الأثارة التنظيمية، السبك التنظيمي، النظافر التنظيمي)، تم إجراء البحث في القطاع الصحي الخاص (مستشفى الكفيل)، تمثلت عينة البحث بالعينة القصدية لعدد من الأطباء والصيادلة في المستشفى المبحوثة البالغ عددهم (90) طبيباً وصيدلاني، وأستخدم الباحث حزمة من الأدوات الإحصائية لمعالجة البيانات من خلال البرنامج (Smartpls)، تم جمع البيانات من خلال (Questionnaire) المعد لهذا الغرض، أعتاد الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert – Type) في تحديد فقرات المقياس.

النتائج: أثبتت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضيات التي تم صياغتها على وفق الانموذج الفرضي للبحث والتي تنص على وجود علاقات تأثير بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة، وبشكل عام أثبتت نتائج الاختبارات الإحصائية تحقق إنموذج وفرضيات الدراسة بنسب مقبولة إحصائياً.

الاستنتاجات: أستنتج البحث وجود تماسك كبير في إستراتيجية المستشفى المبحوثة وتم تعزيز هذا التماسك من خلال وجود قيادة المستشفى التمكينية القائمة على تحقيق الابتكار والتكيف والتعلم للملاكات الطبية في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المستشفى المبحوثة.

المساهمة / القيمة: البحث هو محاولة للمساهمة في الكشف عن التماسك الإستراتيجي وكيفية تعزيزه من خلال القيادة التمكينية في المستشفى المبحوثة.

الكلمات الرئيسية: القيادة التمكينية، التماسك الإستراتيجي، المنظمات الصحية، مستشفى الكفيل.

Abstract

Purpose: The purpose of the research is to provide an analytical study to test the relationship between enabling leadership and strategic coherence with their qualitative indicators in (Al-Kafeel Hospital).

Research design: The research included a study based on the collection and analysis of data on the variables of research, namely, the enabling leadership of an independent variable with its subdivisions (adaptive, creative and learning), and strategic coherence with a sub-dimension (organizational Fueling , organizational Shaping , organizational Entwining) .(Al-Kafeel Hospital), the sample of the research was a sample of the intended number of doctors and pharmacists in the hospital examined (90) doctors and pharmacists, and the researcher used a package of statistical tools to process data through the program (Smartpls) Through (Questionnaire) prepared for this purpose, depending researcher Likert scale quintet (Five-Point Likert – Type) in determining the paragraphs of the measure.

Results: The results of the statistical analysis proved the validity of the hypotheses that were formulated according to the descriptive model of the research, which provides for the existence of relations of influence between the independent and dependent research variables. In general, the results of the statistical tests proved that the model and hypotheses of the study were statistically acceptable.

Conclusions: The research concluded that there is a great coherence in the strategy of the hospital in question (Al-Kafeel Hospital). This cohesion was strengthened through the presence of the hospital enabling leadership which is based on achieving innovation, adaptation and learning for medical staff in the formulation and implementation of the hospital strategy.

Contribution / Value: Research is an attempt to contribute to the detection of strategic coherence and how to strengthen it through enabling leadership in the private health sector (Al-Kafeel Hospital).

Keywords: Strategic Cohesion, Health Organizations, Al-Kafeel Hospital.

المقدمة

تواجه المنظمات الصحية في الوقت الحاضر تحديات كبيرة باتت تهدد القطاع الصحي برمته وفي جميع مجالاته، بسبب ظهور الأزمات المالية التي يمر بها البلد وغياب الإستراتيجيات المرسومة، وما ترتب عليها من قلة التخصيصات المالية لهذا القطاع الحيوي، مما انعكس سلباً على نوعية وجودة الخدمات الصحية المقدمة الى المجتمع ككل.

فأصبحت هذه التحديات تشكل ضغطاً كبيراً على هذه المنظمات، مما يخلق عقبات خطيرة أمامها في ممارسة عملياتها اليومية المتمثلة بتقديم الخدمات الصحية من ناحية الكم والنوع للمجتمع ككل، باعتبارها منظمات خدمية زاد الأهتمام بخدماتها وخصوصاً مع تزايد حاجات وأعداد المجتمع وظهور أوبئة جديدة التي خلفتها الحروب والأوضاع الإقتصادية المتردية مما أدى الى تفاقم ظاهرة تدهور وتراجع الواقع الصحي في عموم البلاد. مما دعت الحاجة لهذه المنظمات على تبني إستراتيجيات متماسكة في الصياغة والتنفيذ.

لذلك أدركت قيادات المنظمات الصحية إلى إعادة النظر في إستراتيجياتها وأهدافها ورؤيتها المستقبلية، ووضع الاستراتيجيات الكفوة والمتماسكة التي تركز على الأثارة التنظيمي والسبك التنظيمي والتظافر التنظيمي لتوظيف هذه المراكز الرئيسية على توظيف الموارد (البشرية والمادية والمالية) بشكل أمثل لتحقيق التوازن بين احتياجات المجتمع ومقدراتها لتحقيق الأهداف المنشودة المتمثلة بتقديم الخدمات الصحية بكفاءة فاعلية بالإضافة الى تحقيق الوفورات في التكاليف من خلال تقليل الأخطاء الطبية وتراجع عمليات إعادة دخول المستشفى.

تجسدت مشكلة البحث عن الكشف لواقع القطاع الصحي فيما يخص الإستراتيجيات الموضوع ومدى تماسكها على أرض الواقع وخاصة شهده هذا القطاع في الآونة الأخيرة عن واقع تردي الخدمات الصحية المقدمة الي المجتمع العراقي والتي تعد من الخدمات الأساسية، لذا يسعى البحث الى كشف الدور الحقيقي للقيادة التمكينية في تعزيز التماسك الإستراتيجي.

تضمنت هيكلية البحث ثلاثة مباحث تناول المبحث الاول منهجية البحث والتي تضمن مشكلة البحث وأهميته وأهدافه والفرضيات القائمة على المخطط الفرضي للبحث فضلاً عن مجتمع وعينة البحث. وخصص المبحث الثاني لعرض الإطار النظري ذات الصلة بمتغيرات البحث المتمثلة بالقيادة التمكينية والتماسك الإستراتيجي، أما المبحث الثالث فقد تضمن الجانب التطبيقي لأختبار فرضيات أنموذج البحث، وأختتم البحث بالمبحث الرابع الذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

المبحث الأول

منهجية البحث

تسعى منهجية البحث الحالي تسعى الى تفسير الظاهرة المبحوثة القائمة على المعرفة العلمية والتصورات النظرية والتطبيقية التي تحدد وتوجه البحث وتفرض طريقة التحقيق والإثبات لتحقيق أهدافه المنشودة، ويستند اهتمام هذا المبحث على عرض مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وفروضه، بالإضافة الى مجتمع البحث وعينته.

أولاً: مشكلة البحث:

أظهرت الاستطلاعات الأولية التي أجراها الباحث ومن خلال مراجعة التقارير السنوية لوزارة الصحة وتقارير ديوان الرقابة المالية الاتحادية لعام (2017) بتفاقم وتدهور وتراجع واقع القطاع الصحي والبيئي في عموم البلاد، نتيجة ضعف التخصيصات المالية بالإضافة الى ما عاناه هذا القطاع من مشاكل عديدة منها الأجور المتدنية للوظائف ونقص الأجهزة الطبية المتطورة ونقص الأدوية المطلوبة وقلة البنايات للمستشفيات والمراكز وتقدم هذه البنايات والبعض منها أصبح غير صالحة للاستخدام وقلة بناء مستشفيات ومراكز صحية متخصصة، مما أدى الى هجرة معظم المرضى العراقيين الى خارج البلاد للعلاج في مستشفيات عربية وأجنبية، وهذه الهجرة مصحوبة بخروج العملة الصعبة الى هذه البلدان وهذا ما أثبتته تقارير الخطوط البرية والجوية العراقية. نتج هذا من ضعف الإستراتيجيات الموضوع في هذا القطاع الصحي وعدم تماسكها، حيث باتت إستراتيجيات القطاع الصحي وتماسكها يمثل تحدياً كبيراً في الوقت الحاضر الذي يشهد ببيئات تتسم بالتغيرات المتسارعة، التي دعت الحاجة الى وجود قيادة تمكينية لهذه المنظمات لتتسلك سلوك الاتجاه الاستراتيجي المقصود، كونها من المنظمات الخدمية الأكثر حيوية في مجال الخدمات المقدمة الى المجتمع والتي تؤثر على إقتصاد البلد، ونظراً لأن للقطاع دوراً مهماً في خلق فرص العمل والقيمة المضافة في الاقتصاد، فمن مصلحة الدولة العمل بأكبر قدر ممكن من الكفاءة على تنمية وتحسين واقع هذا القطاع.

وأنطلاقاً مما تقدم تجسدت مشكلة البحث في السؤال الرئيس للبحث والذي مفاده

: كيف يمكن للقيادة التمكينية من تعزيز التماسك الإستراتيجي في المستشفى المبحوثة ؟

وينبثق من السؤال الرئيس التساؤلات الآتية:

(1) ما هو واقع القيادة التمكينية في المستشفى المبحوثة؟

(2) ما هو واقع إستراتيجية المستشفى المبحوثة ؟

(2) كيف تسهم القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الإستراتيجي في المستشفى المبحوثة ؟.

ثانياً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من الظاهرة المبحوثة المتمثلة بتشخيص التماسك الإستراتيجي وكيفية تعزيزه من خلال القيادة التمكينية والذي بات مطلباً ضرورياً للمنظمات الصحية التي تعمل في مجال الخدمات الحيوية، وتجسدت أهمية البحث بالآتي:

- (1) تتجلى أهمية البحث بالنسبة للقطاع الصحي في البلد الذي يشهد تدهوراً ملحوظاً قياساً بباقي القطاعات الصحية للدول الأخرى.
- (2) يسعى البحث لمحاولة لتأطير الأسهميات المعرفية ذات الصلة بموضوعي القيادة التمكينية والتماسك الإستراتيجي في إطار نظري تضمن عرض الأسهميات النظرية حول المفهوم والأبعاد.
- (3) يحاول البحث لقياس وتشخيص أبعاد القيادة التمكينية والتماسك الإستراتيجي بأبعاده من الضرورات التي تتحتم على المنظمات الصحية من قياسه ومعرفته في ظل بيئات ديناميكية.
- (4) قد جاء البحث للمساهمة في معالجة جزء من الأزمة التي يمر بها القطاع الصحي في البلد، حيث تشهد الظروف الحالية ومنها الظرف السياسي والاقتصادي العراقي من أهمية بالغة من تأثيره على هذا القطاع، فالمتغيرات التي تعيش في ظل الواقع الراهن للبلد، جعلت من الاهتمام بكل منهما كوسيلة لتحسين واقع القطاع الصحي.

ثالثاً: أهداف البحث:

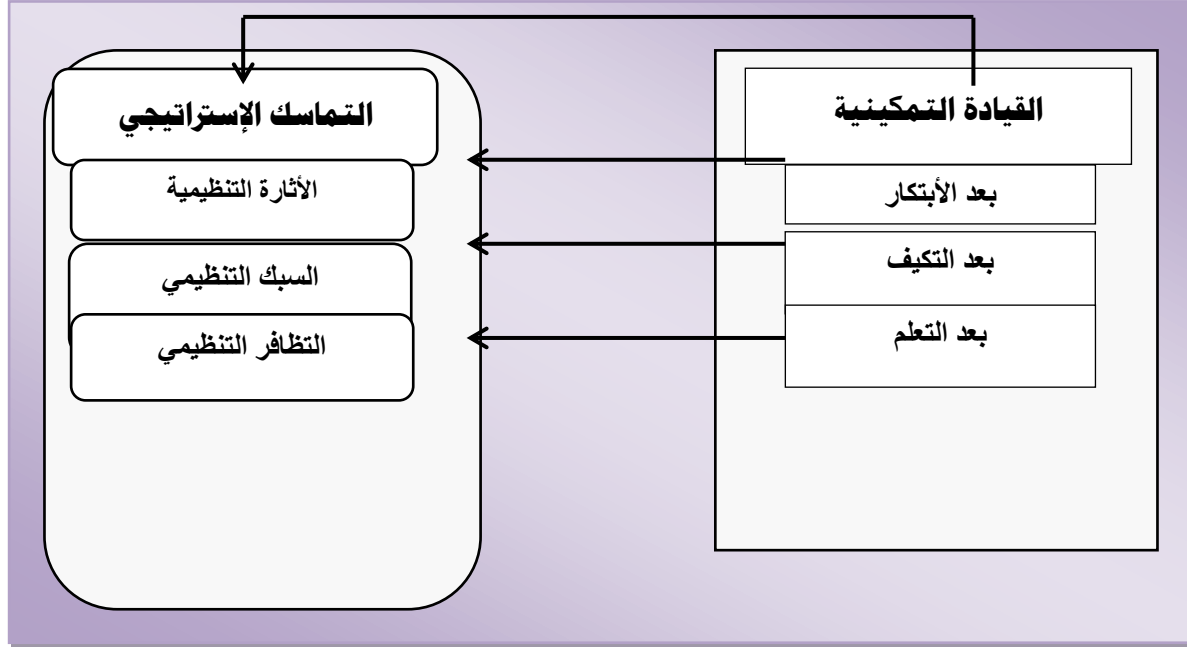
- يسعى البحث الى تحقيق الهدف الرئيس المتمثل بأختبار العلاقة بين القيادة التمكينية والتماسك الإستراتيجي في القطاع الصحي الخاص في المستشفى المبحوثة، بالإضافة الى تحقيق الاهداف الفرعية الآتية:
- (1) معرفة علاقات الارتباط بين القيادة التمكينية والتماسك الإستراتيجي في المستشفى المبحوثة .
 - (2) معرفة علاقات التأثير للقيادة التمكينية في التماسك الإستراتيجي في المستشفى المبحوثة .
 - (3) معرفة تأثير التماسك الإستراتيجي من عدمه على نمو وتطور المستشفى المبحوثة في المستشفى المبحوثة .
 - (4) تقديم عدد من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تقييم واقع خدمات الصحية التي تفيد في مجتمع البحث المستشفى المبحوثة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

يتضمن المخطط الفرضي للبحث المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث والذي يصور مشكلة البحث في ظل مخطط فرضي، الذي يوضح مكونات الظاهرة المبحوثة المتمثلة بالمتغير المستقل القيادة التمكينية بأبعدها الفرعية (بعد الابتكار، بعد التكيف، بعد التعلم) والمتغير التابع التماسك الإستراتيجي بأبعاده الفرعية (الأثارة

التنظيمية، السبك التنظيمي، التطافر التنظيمي) تم تحديد هذه المتغيرات من خلال الأدبيات التي تناولت هذه المتغيرات والمبينة

في الجدول رقم (1)، والشكل (1) يبين المخطط الفرضي للبحث.



خامساً: فرضيات البحث:

تنبثق من المخطط الفرضي للبحث مسارات للفرضيات التي سيتم اختبارها التي تمثل العلاقات المنطقية بين أبعاد متغيرات البحث المتمثلة بالقيادة التمكينية والتماسك الاستراتيجي في مجتمع البحث (مستشفى الكفيل)، لتجسيد ما توصل إليه البحث من خلال جمع البيانات عن المجتمع للحصول على نتائج تبين هذه الفرضيات.

(1) علاقات الارتباط للبحث:

(H₁): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التمكينية بأبعادها مجتمعة [التكيفي، الابتكاري، التعلم] والتماسك الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة [الأثر التنظيمي، السبك التنظيمي، التطافر التنظيمي] للمستشفى المبحوثة.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

(H₁₁): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الابتكار والتماسك الاستراتيجي للمستشفى المبحوثة.

(H₁₂): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التكيف والتماسك الاستراتيجي للمستشفى المبحوثة.

(H₁₃): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التعلم والتماسك الاستراتيجي للمستشفى المبحوثة.

(2) علاقات التأثير للبحث:

(H₂): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة التمكينية بأبعادها مجتمعة [التكفي، الابتكاري، التعلم] في التماسك الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة [الأثارة التنظيمية، السبك التنظيمي، التظافر التنظيمي] للمستشفى المبحوثة.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

(H₂₁): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الابتكار في التماسك الإستراتيجي للمستشفى المبحوثة. (H₂₂): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التكيف في التماسك الإستراتيجي للمستشفى المبحوثة. (H₂₃): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التعلم في التماسك الإستراتيجي للمستشفى المبحوثة.

سادساً: مجتمع البحث وعينته:

(1) نبذة عن مجتمع البحث (مستشفى الكفيل) :

مستشفى الكفيل كانت مجتمعاً للبحث وتتكون المستشفى من مساحة كبيرة من الأرض بلغت (2م10,000)، خصّصت منها مساحة (2م5,000) لبناء المستشفى و(2م5,000) أخرى للخدمات الخارجية، ويقع المستشفى في منطقة البهادلية مجاور مقبرة الوادي القديم، يتألف البناء من ستة طوابق (تحت الأرضي سرداب ، وأرضي، وأربعة طوابق علوية) شكّلت بأجمعها البناية الرئيسية للمستشفى بواقع (200) سرير . حيث عُدّ المستشفى من أفضل المستشفيات المستقبلية في الشرق الأوسط بتوقيع من معرض ومؤتمر الشرق الأوسط لبناء المستشفيات الذي أُقيم في دولة الإمارات، حيث مُنح المستشفى شهادةً ضمن أفضل خمس مستشفيات في الشرق الأوسط دعماً للقطاع الصحي في العراق، حيث ستوفّر السبل الصحية الممتازة للمرضى دون عناء السفر وتكلفته، لأنها وفّرت أغلب الاختصاصات الجراحية النادرة وبأجهزة حديثة ومتطورة وملاكات متخصصة.

(2) عينة البحث:

أعتمد البحث أسلوب العينة القصدية كون متغيرات البحث المبحوثة متغيرات ذات طابع مرتبط بتنفيذ إستراتيجية المستشفى، أي أنها لها صلة في تنفيذ القرار الاستراتيجي، فقد تضمنت عينة البحث الملاكات الطبية المتمثلة بـ(الأطباء والصيدالة) في المستشفى المبحوثة والبالغ عددهم (90).

سابعاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث ومجتمع البحث :

تتضمن الفقرة الحالية التعريفات الإجرائية والمصادر المعتمدة لقياس أبعاد البحث الرئيسة المتمثلة بالمتغير التماسك الإستراتيجي للمنظمات العاملة في القطاع الصحي الخاص، إذ تم الاعتماد على المؤشرات النوعية لقياس هذه المتغيرات وكما مبينة في الجدول (1).

(1) القيادة التمكينية: القيادة التي تبني وتمكن الظروف التي تكون فيها الأنظمة التكيفية المعقدة قادرة على القيام بها بمعالجة وحل المشكلات الإبداعية والقدرة على التكيف وعلى التعلم على النحو الأمثل.

(2) التماسك الإستراتيجي: مدى أتساق مكونات الإستراتيجية من خلال مؤشرات الأثر التنظيمية والسبك التنظيمي والتظافر التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

(3) مستشفى الكفيل: هي مستشفى تخصصي ضمن أحد المؤسسات الصحية التابعة للعتبة العباسية المقدسة وجاءت لتكون دعماً من العتبة المقدسة للقطاع الصحي في العراق عموماً، ومحافظة كربلاء المقدسة خصوصاً، ومساهمة من عتبات كربلاء المقدسة في سدّ جزء من النقص الحاصل في الخدمات الصحية.

ثامناً: متغيرات البحث ومقاييسه:

تتضح أهمية متغيرات البحث في الدراسات النظرية والتجريبية التي تناولتها وفقاً لنقاط الإنتفاع من هذه المتغيرات، فهذه المتغيرات ومقاييسها تصاغ وفقاً لمشكلة البحث بشكل عام، أي بالنسبة للبحث والعلاقات الخاصة بين هذه المتغيرات التي سيتم بحثها. يوضح الجدول رقم (1) المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث وفقاً للمقاييس المعتمدة.

جدول (1) متغيرات البحث

المتغيرات الرئيسية للبحث	المتغيرات الفرعية	المصادر
القيادة التمكينية	بعد التكيف	(Uhl–Bien et al,2007)
	بعد الابتكار	
	بعد التعلم	
التماسك الإستراتيجي	الأثر التنظيمية	(Lusiani & Langley,2018)
	السبك التنظيمي	
	التظافر التنظيمي	

المصدر من أعداد الباحث.

تاسعاً: حدود البحث:

تضمنت الحدود المكانية للبحث (مستشفى الكفيل)، أما الحدود الزمنية فقد أمتدت توزيع وجمع البيانات خلال عام (2019)

البحث الثاني**الإطار النظري للبحث****- القيادة التمكينية: Enabling Leadership****أولاً: مفهوم القيادة التمكينية:**

تناولت العديد من النظريات مفهوم القيادة بمفهومها العام ومن هذه النظريات هي نظرية " الإنسان العظيم " نصت هذه النظرية على أن القادة يولدون ولا يصنعون، وحظيت هذه النظرية بأهتمام كبير من قبل الكتاب والباحثين، وتم تسميتها بنظرية الرجل العظيم " **Great Man Theory** " ، وبعدها ظهرت نظرية السمات التي تناولت مفهوم القيادة وركزت هذه النظرية على السمات الأساسية للقائد مثل الخصائص الجسدية والشخصية والمهارات والقدرات التي يجب أن يمتلكها القائد في المنظمة، وكذلك كان للنظرية الموقفية حضوراً كبيراً لتناول هذا المفهوم والتي تعد تطوراً جديداً في النظرة الى القيادة والقائد، وركزت على فكرة الارتباط بين الموقف والقائد، أي أن العوامل المرتبطة بالبيئة أو المواقف البيئية هي التي تحدد نوعية القائد، وتتشدد هذه النظرية على أن القادة سيختارون أفضل أسلوب للقيادة الذي يعتمد على الموقف والمجموعة التي ستتأثر به (Sethuraman & Suresh, 2014:166).

ففي عام (2002) طرح كلاً من (Marion and Uhl-Bien,) ثلاثة أشكال للقيادة، هي القيادة الإدارية والتكيفية والتمكينية، وتم تطوير هذه الأشكال الثلاثة بصورة مفاهيمية من قبل (Uhl-Bien and Marion, 2009 ; Uhl-Bien et al., 2007)، فتشير القيادة الإدارية الى الأفعال الرسمية التي تعمل على تنسيق وهيكّل الأنشطة التنظيمية (الوظيفة البيروقراطية)، أي كيفية تحقيق الرقابة من أعلى الهرم إلى أسفل الهرم التنظيمي من خلال السلطة والمسؤوليات فهي قيادة رقابية، أما الشكل الآخر من القيادة فهي التكيفية والتي تشير الى الممارسات القيادية التي تحدث في الموقف الطارئة غير الرسمية لديناميات التكيف في جميع أنحاء المنظمة، فهي قيادة مبادرة مستقلة ناشئة من أسفل الهرم الى أعلى هرم في المنظمة، أما الشكل الثالث من أشكال القيادة فهي التمكينية التي طورت من قبل (Uhl-Bien et al. 2007) والذي جادل بأن هناك حاجة إلى شكل ثالث من أشكال القيادة لضمان الاتصالات من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي، أي هي

قيادة ممكنة والتي تأخذ بطرق بناءة والتي تركز على فكرة أن مديري الإستراتيجية هم عوامل تمكين للاستراتيجية في المنظمة (Lusiani & Langley,2018:3).

وقدم (Uhl-Bien et al,2007) وزملائه إطار عمل ريادي في الأنظمة المعقدة التي تعزز من الابتكار والتكيف والتعلم والنمو، فأقترحوا أن القيادة لا تكمن في قائد واحد أو موقف بل هي ديناميكية وجزء لا يتجزأ من سياقات الأنظمة المفتوحة للمنظمة، فهي تعمل وفق وظائف ثابتة ناتجة من التفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية، فهي تكيفية من خلال إنشاء هياكل وظروف للأنظمة المعقدة على النحو الأمثل وإيجاد حلول ابتكارية في حل المشاكل التي تواجه المنظمات، فهي قيادة تمكينية تدير هذا التعقيد والتشابك وتتيح التغيير والتكيف في المحاذاة مع الأهداف التنظيمية (Uhl-Bien et al,2007:298).

فمعظم المنظمات تطمح الى أملاك قيادة تمكينية أذ من خلالها يمكن قراءة البيئة الخارجية ووضع رؤية مقنعة تركز على القيم والمهام المشتركة للمنظمة وتحديد الاتجاه المقصود، فهي تخلق الظروف لتحقيق الابتكار والتكيف من خلال التشجيع على التنوع بالأفكار وربط هذه الأفكار مع وجهات النظر المختلفة، وتحديد التوقعات للحوار والنقاش والتعاون، فهناك ثقة في العملية والأفراد داخل المنظمة من قبل القادة وترجمة هذه العمليات والأفكار بشكل خلاق في ظل ظروف راهنة، فالقيادة التمكينية هي القيادة التي تبني وتمكن ظروف تجعل من النظم التكيفية المعقدة قادرة على معالجة حل المشكلات الابتكارية والقدرة على التكيف والتعلم على النحو الأمثل (Galuska,2014:36).

فالقيادة التمكينية وفقاً لنظرية التعقيد هي القيادة القائمة على تحقيق التوازن بين القيادة التنفيذية والقيادة الريادية في مجال ريادة الأعمال من خلال إنشاء هياكل وعمليات تشترك بفعالية في إنشاء نظام تكيفي جديد للمنظمة (Bäcklander,2018:2)، وأكدته (Uhl-Bien and Marion 2009) على مفهوم القيادة التمكينية هي القيادة التي تعمل على تحقيق التوازن الأمثل بين الصراعات التي تحدث في البيئات الداخلية والخارجية للمنظمة (Rhodes et al,2017:4)، من خلال تعزيز الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي والرفاه في العمل والدافعية وتميكن العاملين، فهي توضح كيفية خلق وتطوير مناخ تنظيمي قائم على مرتكزات جهود المجموعات داخل المنظمة (Parkkila,2013:1).

ثانياً: أبعاد القيادة التمكينية:

حدد (Uhl-Bien et al,2007:298)، الأبعاد الرئيسية لقياس القيادة التمكينية في المنظمات، فهي أبعاد تتضمن عدد من الأسئلة التي وضفت على شكل مقياس لقياس الأبعاد الفرعية وهذه الأبعاد هي:

(1) البعد التكيفي : Adaptability

يعتمد نجاح المنظمات على كيفية تحقيق التكيف الداخلي لها في ظل بيئات ديناميكية، ومن أجل تحقيق هذا التكيف والبقاء يجب أن تدرك قادة المنظمات دائماً التغييرات المتسارعة في البيئات التي يعملون فيها (Raguž& Zekan,2015:596)، ففي السنوات الأخيرة زاد الاهتمام من قبل منظمات الأعمال بقضية التكيف

للتعرف على المتطلبات المختلفة في البيئات التنافسية وكيفية تحقيق الاستجابة لها في ظل ظهور العولمة والتجارة الدولية والتكنولوجية المتسارعة، بالإضافة الى تغيير القيم الأخلاقية للأعمال والمطالب الملحة لأصحاب المصلحة والتنوع الأكبر في مكان العمل، فهي بابت تمثل تحدياً تواجه قادة المنظمات في الوقت الحاضر (Nesbit & Lam, 2014:304)، وخاصة في ظل اشتداد المنافسة وسرعة التغييرات التكنولوجية فتحتاج المنظمات لتكيف أنفسها، ليس فقط على مستوى إنتاج المنتجات والخدمات الجديدة، بل تغيير طبيعة الإدارة عن طريق تكيف الهياكل التنظيمية والعمليات والممارسات لإنشاء مصدر قيمة للميزة التنافسية (Vaccaro et al, 2012:28)، فهي عملية مهمة للمنظمات لأن قدرة هذه المنظمات على تحقيق هذا التكيف يمكن أن يحدد من نجاحها أو فشلها، من خلال اعتمادها مدخل تقليل اعتماد هذه المنظمات على بعضها الآخر، فقد تمارس المنظمات نفوذاً للسلطة على المنظمات الأخرى في بيئة مهامها، أي إن قدرة المنظمات على ممارسة النفوذ على الآخرين تمنح تلك المنظمات القوة المحتملة لتحقيق النجاح والقوة (Potter, 2014:898).

(2) البعد الابتكاري: Creativity

تواجه المنظمات تحديات كبيرة في عالم اليوم الذي يتسم بالتعقيد والتغير المتسارع، ومن هذه التحديات هي قضية الابتكار الذي بات يمثل مصدر قلق لمعظم هذه المنظمات، لذلك تزايد اهتمام الكتاب والباحثين في دراسة القيادة وعمليات الابتكار (Guo et al, 2016:127)، وينفس الاتجاه أكد (Peter Cook, 1998) بأن قضية الابتكار هي من أهم هذه التحديات التي يواجهها القادة في القرن الحادي والعشرين وكيفية الاستفادة من الإمكانيات الفردية التي ينتج عنها أفكار ابتكارية مؤسسية متميزة، أي يجب على المنظمات أن تعتمد على السياسة الابتكارية الجذابة لجذب المواهب الابتكارية وتطويرها وتعزيزها والمحافظة عليها لتحقيق القدرة على التنافس، ومن أهم أساليب القيادة الابتكارية هي مبدأ التشاركية ورؤية القائد للإبتكار والقدرة على تطوير مجموعات فعالة من الأفراد، ويقترح (Cook) أن على القادة أن ينقلوا بفعالية رؤية تفضي إلى الإبتكار من خلال قنوات الاتصال الرسمية والغير رسمية داخل المنظمة (Khorshidi et al, 2013:1219)، من خلال الاعتراف بدور القادة في تشجيع هذا الابتكار ومن خلال تصميم المنظمة القائم على تعزيز البيئة التي توفر جو الأبداع والازدهار واحترام ثراء الأفكار وقيمتها وتسخيرها للعمل في المنظمة (Agbor, 2008:42)، فهي تسعى لتغيير القيم الشخصية لأتباعهم وحثهم على تحسين مستويات العمل من خلال تمكينهم لتحقيق أكبر قدرًا ممكن من الابتكار للمنظمة (Muzzio & Júnior, 2018:928).

(3) البعد التعليمي: Learning

التعلم هو عملية يمكن المنظمات من الاحتفاظ بالقدرة التنافسية والإنتاجية والابتكارية وتحسينها، في ظل ظروف تتسم بعدم التأكد، وتزداد الحاجة إلى التعلم بسبب أن معظم المنظمات ما تزال تفتقر إلى المهارات والموارد اللازمة للاقتتران مع الاضطرابات الناجمة عن الأحداث المناخية القاسية (Orsato et al, 2017:649)، فهو

تغيير في مستويات الإدراك أو تغييراً في السلوك والمعتقدات الإدراكية أو الإجراءات السلوكية (Argote, 2011:440)، ويشدد أغلب الباحثين على أهمية التعلم في الحصول على الميزة التنافسية وذلك من خلال الدور المهم الذي يؤديه في تطوير موجودات إستراتيجية وربط العوامل الداخلية والخارجية ومعالجة المعلومات وتطوير المؤهلات وحفظ المعرفة والمشاركة فيها (الكبيسي ودهام، 2007: 141).

فيعد عملية توليد وتطبيق معارف جديدة لتحديث السلوك التنظيمي باستمرار من خلال التفاعل بين الأفراد والمنظمة، أي هو عملية تصاعدية دائرية لتوليد المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة، فهو أحد الظواهر الاجتماعية للتعلم الجماعي والممارسة الجماعية التي يشارك فيها جميع أفراد المنظمة (Wang&Yang, 2014:140)، من خلال رؤية مشتركة قائمة على توفير الموارد اللازمة، وتقويض الصلاحيات من أجل التعلم، فهذه الممارسات تتطلب من القادة خلق بيئة يزدهر فيها جميع أعضاء المنظمة كمتعلمين ومدرسين وقادة لزيادة ما يختارونه ويفعلونه ولديهم القدرة على التطوير المستدام (Gilaninia et al, 2013:45).

- التماسك الإستراتيجي: Strategy Coherence

أولاً: مفهوم التماسك الإستراتيجي:

يعد مفهوم التماسك من الناحية اللغوي والذي يعني الربط، لأتحادهما وإمكانية إبدال أحدهما مكان الآخر، فالربط عند ابن منظور " ربط الشيء يربطه ربطاً فهو مربوط وربط " شدة " فكل من التماسك والربط بمعنى الترابط التام والشديد ، لما في وزن تفاعل من قوة التعاضد (أبو عودة، 2016: 22).

حظي مفهوم التماسك الإستراتيجي بأهتمام الكتاب والباحثين بشكل متزايد في مجال الإدارة الاستراتيجية وفي حقل " الإستراتيجية كممارسة "، على الرغم من أن رواد الإدارة الإستراتيجية أستخدموا مصطلحات مختلفة لهذا المفهوم، مثل التكامل أو المحاذاة الإستراتيجية أو الاتصال الإستراتيجي والتراسف الإستراتيجي Jarzabkowski (2008:274; Vilà & Canales, 2009:1257; Balogun & Vilà, 2009)، فهو نظام للمعاني المتوافقة بشكل متبادل بين الأعضاء حول التوجيه التنظيمي، أي فهم الأعضاء وعلى نطاق واسع حول الاتجاه المقصود نحو الأعمال المراد تحقيقها، وفي هذا الصدد توجد ثلاثة وجهات نظر التي تناولت تفسير هذا المفهوم، الأولى ركزت على الدور المهم للمفاوضات التفاعلية والتشاركية والسياسية بين فرق العمل الفاعلة في بناء التماسك الإستراتيجي، كمشاركة هذه الفرق في عمليات التخطيط الإستراتيجي لتقليل المقاومة للتغيير وزيادة الالتزام، وأقترحت دراسة الحالة التي أجريت في إحدى شركات السيارات بأن مشاركة المدراء في المستويات الوسطى للمنظمة في عمليات التخطيط الإستراتيجي التي ساهمت في مواءمة المنظمة لأهدافها الرئيسية، أما وجهة النظر الثانية فتشير الى أطر الإدارة الإستراتيجية الواسعة التي تسهم في بناء التماسك الإستراتيجي من خلال العوامل الإجتماعي والبشرية، كالاتصالات التواصلية التي يتم من خلالها التفاوض على محتوى الخطط الإستراتيجية في المنظمات

بشكل مشترك، وتشير وجهة النظر الثالثة الى تعبئة الغموض، أي أنتاج امعاني متوافقة مع بعضها البعض والتي تحمل في طياتها الاتفاق على جميع تفاصيل التوجه التنظيمي (Lusiani & Langley, 2018:3).

وزاد الأهتمام بمفهوم التماسك الإستراتيجي بسبب تساؤل الأهتمام بالمفاهيم الأخرى المشابه لهذا المفهوم (Strategic Fit or Consistency) في الدراسات الإستراتيجية ويعود هذا الى ثلاثة أسباب رئيسية هي :

الأطر الزمنية: أي الأفتقار إلى المفاهيم المتعددة.

• صعوبة تطوير الأطر المعيارية للأختبارات.

• صعوبة تصور المفهومين وقياسهم بشكل تجريبي (Nath & Santala & Parvinen, 2007:582; Sudharshan, 1994:43)، ويعود هذا الفكر إلى العمل الكلاسيكي في الاستراتيجية من قبل (Greiner, 1984) ونظرية المسار (David, 1986) ونظرية الدافعية (Miller & Friesen, 1982) ونظرية التوافق (Hannan & Freeman, 1967; Miles & Snow, 1978; Porter, 1980) ، والتوافق الإستراتيجي (Venkatraman, 1989) والتماسك الإستراتيجي (Tushman & Romanelli, 1985) والقصور التنافسي (Nath & Sudharshan, 1994) والتزايد المنطقي (Quinn, 1980) ، وهذه النظريات والمسارات تبين التدرج الأدبي للوصول الى مفهوم التماسك إستراتيجي وكيفية قياسه (Lamberg, 2009:2).

يرتبط مفهوم التماسك الإستراتيجي بكفاءة وفاعلية تحقيق أهداف المنظمة، حيث أستخدم مصطلح التماسك على وجه التحديد بسبب دلالاته المزدوجة، فمن وجهة نظر معينة فالكيان يتماسك أو يتماسك معاً بسبب طبيعة متسقة، أما لغوياً فيشير التماسك الى تحقيق المنطق عبر مستويات المنظمة، وهذه الدلالات تعكس تحليل قدرة المنظمة على تضمين المعلومات في ظل الإجراءات الاستراتيجية المنطقية، وأقترح Christensen and Foss (1997)، أن تماسك المنظمات غالباً ما يتم غرسها بواسطة مجالات المعرفة (منطق المعرفة) والحافز (روح المنظمات)، وتعد هذه المتغيرات من العوامل الحرجة داخل المنظمة عندما تسعى الأفراد الى تحقيق هدف محدد (Black, 2007:424).

فالتماسك الإستراتيجي من وجهة نظر (Nath & Sudharshan, 1994:43) هو أتناسق الخيارات الإستراتيجية عبر الأعمال والمستويات الوظيفية للإستراتيجية داخل المنظمة، فالمنظمات تسعى إلى القيام بأعمال متماسكة في الأسواق الجديدة التي يتوجب عليها تطوير معرفتها ومقدراتها لتحقيق الأستغلال الأمثل للفرص المتاحة في الأسواق (Johansen, 2014:2)، ويكون التماسك ضمن ثلاثة مستويات من الإستراتيجية في منظمات الأعمال، على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى المستوى الوظيفي، بالإضافة الى التماسك في الإستراتيجيات الداعمة منها استراتيجية التسويق وإستراتيجيات العمليات والمالية والموارد البشرية وغيرها (Kartawinata & Wardhana, 2013:70).

يعرف التماسك الإستراتيجي على أنه عبارة عن علاقات منطقية ومنظمة ومتسقة لجميع مكونات الإستراتيجية الشاملة، مما يعني أنه وجود التشابه والاتساق لاستراتيجية المنظمة، وأخذ هذا المفهوم حيزاً واسعاً في

الدراسات الاستراتيجية بما في ذلك تقييم (Andrews, 1980) بأن استراتيجية المنظمة هي نمط القرارات في المنظمة التي تحدد وتكشف أهدافها أو أغراضها (Hunt, 2014:9)، وهي تواجه قضايا حرجية منها تطوير إستراتيجية تتسم بالكفاءة والفاعلية والتي تمكن هذه المنظمات من البقاء على قيد الحياة والازدهار والنمو في بيئتها الديناميكية (Mahoney & Sanchez, 2004:36).

ثانياً: أبعاد التماسك الإستراتيجي:

حدد (Lusiani & Langley, 2018:3)، المكونات الرئيسية لقياس التماسك الإستراتيجي في المنظمات الصحية، وهذه الأبعاد هي:

(1) الأثر التنظيمي: Organizational Fueling

تشير الأثر التنظيمي الى جميع أنشطة الأفراد والجماعات الذين يشاركون تلقائياً في أنشطة أو أفكار جديدة تولد الاتجاه المقصود القائمة على بدء الإجراءات (Initiating actions) والتي تشير الى فعل بدء مشاريع أو مبادرات جديدة، وتنشأ الأفكار والإجراءات في أشكال وأجزاء مختلفة من المنظمة في العمل والمبادرات اليومية، يمكن القول أن هذه المبادرات "تغذي" العمل الاستراتيجي للمنظمة ، ولكن في هذه المرحلة تشكل معاني محلية فقط حول ما يجب القيام به (Lusiani & Langley, 2018:6)، فأكدت الدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم التماسك الإستراتيجي عن كيفية تحقق هذا التماسك من خلال الأثر التي تبدأ من قبل المستويات العليا في المنظمات مثل كبار مديري الإستراتيجية أو خبراء التخطيط الإستراتيجي اللذان قد يسهمان في تحقيق هذا التماسك (Angwin et al., 2009:77).

(2) السبك التنظيمي: Organizational Shaping

يعد السبك التنظيمي مهمة أساسية ومطلوبة لأي منظمة وخاصة في مجال العمليات الإنتاجية وجودة منتجاتها (Srivastava, 2010:47)، ويرتبط مفهوم السبك التنظيمي بقوة ثقافة المنظمة في مجال تحقيق المبادرات الجديدة والاستباقية من قبل المدراء (Urrabazo, 2006:189)، ويشير الى جميع الأنشطة التي يتم فيها تنظيم معاني متعددة حول الاتجاه المقصود وتوجيهها والقائمة على تفسير المعاني (Interpreting) والتي تشير الى فعل السعي لفهم المعاني من مختلف مجالات المعرفة من أجل البحث عن فهم شامل لهذه المعاني، وهيكلية هذه المعاني (Structuring) على شكل فعل لترتيب المعاني الغير متجانسة ومتعددة الفئات والغير ثابتة (Lusiani & Langley, 2018:6)، فتفسير وهيكلية المعاني له تأثير مشابه على المجتمع المستهدف الذي يبنى الاتصال لمجتمع آخر من نفس اللغة، فهو شكل من أشكال الاتصالات الأخرى، أي هو نشاط متعدد الأوجه ينطوي على المرسل وقناة المتلقي وعلى مستوى خلفيات المجتمع اللغوية والثقافية في إيصال المعاني المختلفة (Musyoka & Karanja, 2014:196).

(3) النظائر التنظيمي: Organizational Entwining

يشير النظائر التنظيمي الى جميع النشاطات التي تتشابك فيها المعاني المعبرة عن الاتجاه المقصود الواردة من أجزاء مختلفة من المنظمة، والقائم على الاتصالات الأفقية والعمودية، فالاتصال الأفقية (Connecting horizontally) هي الاتصالات التي تحدث بين مستويات ووحدات المنظمة المختلفة وبنفس المستوى لنقل المعاني التي تتضمن المعرفة وتبادل المهارات والخبرات بين هذه الأقسام والوحدات، أما الاتصالات العمودية (Connecting vertically) فتشير الى الاتصالات التي النازلة من أعلى الهرم التنظيمي (الإدارة العليا) والتي تحمل معاني متعددة التي تحمل في طياتها مهام ومسؤوليات وواجبات وغيرها من المهام (Lusiani & Langley, 2018:6)، ولتحقيق النظائر التنظيمي يتوجب على المنظمات تمكين الاتصال في عدة اتجاهات: الاتصالات النازلة، والاتصالات التصاعدية، والاتصالات الأفقية، والاتصالات العمودية (Spaho, 2013:104)، فالتواصل الأفقي هو المستوى الذي يتواصل فيه الأفراد على نفس مستوى السلطة في المنظمة عبر القنوات الأفقية، قد يحدث هذا التواصل من خلال اجتماعات منظمة أو محادثات غير رسمية، بينما تشير الاتصالات العمودية التي تُعتبر من أكثر قنوات الاتصال شيوعاً وأهمية في المنظمة، فهو يحدث بين المستويات العليا والوسطى والدنيا داخل المنظمة، وهو وضع يوفر بيئة عمل صحية وخالية من الصراع والإحباط. (Kwateng et al, 2014:108).

المبحث الثالث**الجانب التطبيقي**

تضمنت هذه الفقرة الجانب التطبيقي لقياس التماسك الإستراتيجي وكيفية تعزيزه من خلال القيادة التمكينية بأبعادها الفرعية في عينة البحث (مستشفى الكفيل)، ويتضمن هذا المبحث الجوانب الإحصائية لأختبار ثبات وصدق المقياس وأختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث المبحوثة :

أولاً: الصدق الظاهري:

أشارت العديد من الدراسات الى وجوب أخضاع أداة القياس في الصورة الاولى لها الى التحكيم العلمي، لذلك قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من الاساتذة المحكمين لبيان مدى أنساق الفقرات ودلائنها على الظاهرة المبحوثة، وتم اعتماد نسبة الاتفاق العالية التي بلغت (80%) من أجل اعتماد فقرات المقياس.

ثانياً: ثبات المقياس.

تم إجراء اختبار (كرونباخ الفا) لمعرفة ثبات المقياس والتعرف على مدى قدرة الفقرات على قياس ما وضعت من أجله، فأن القيم المقبولة تشترط ان تكون قيمة الثبات أكبر من (0.70)، وسجلت قيم الثبات لمتغير القيادة التمكينية (0.803)، ومتغير التماسك الإستراتيجي (0.819)، وكانت قيمة الثبات لأجمالي المقياس (0.846)، وهذه القيم تحقق الشروط المقبولة لمعاملات الثبات، وبلغت نتائج اختبار الثبات حسب ما مبين في الجدول (2).

الجدول (2) نتائج اختبار ثبات أداة القياس

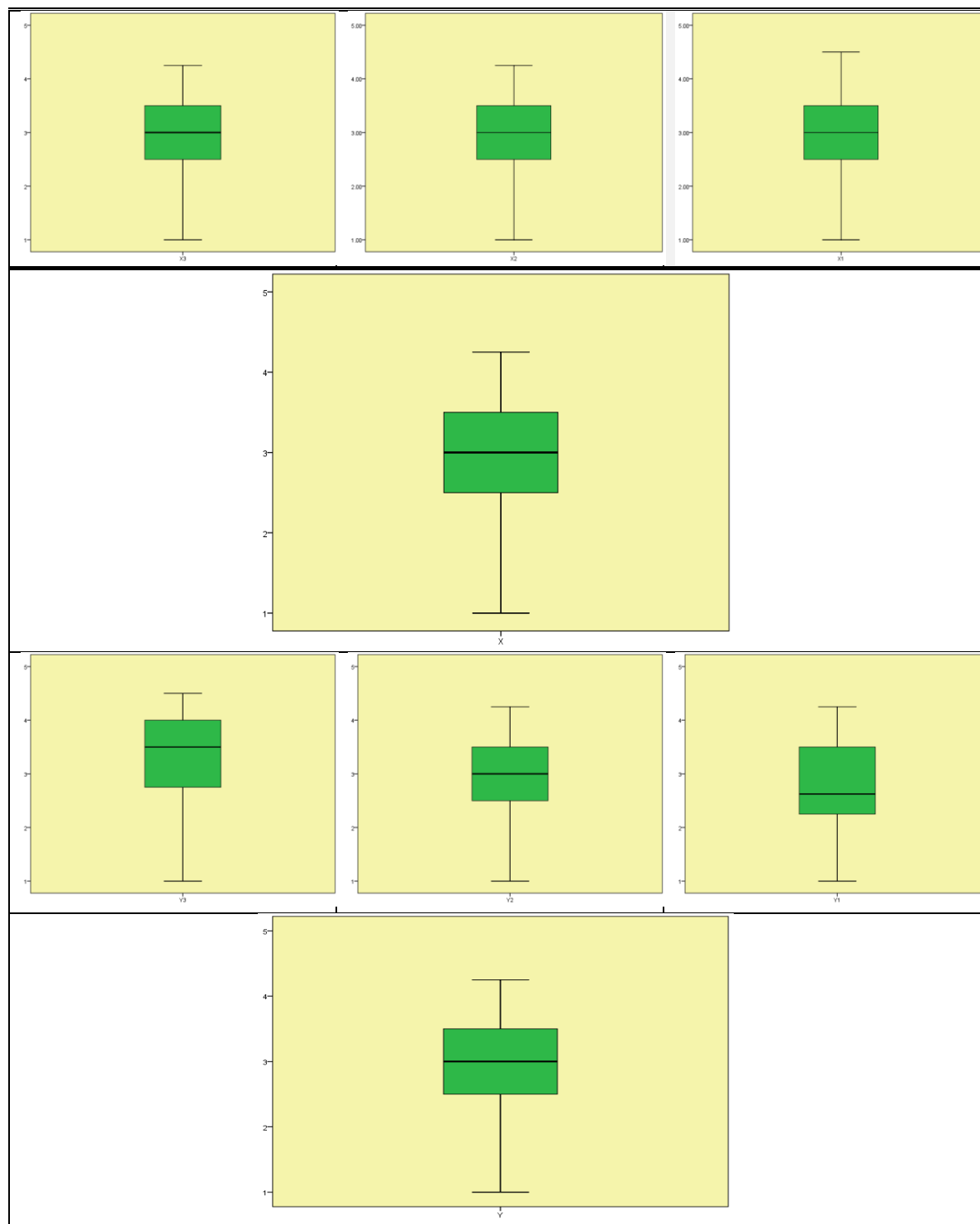
الابعاد	معامل الفا كرونباخ
الابتكار	0.711
التكيف	0.751
التعلم	0.771
القيادة التمكينية	0.803
الاثارة التنظيمية	0.819
السبك التنظيمي	0.821
التظافر التنظيمي	0.799
التماسك الإستراتيجي	0.819
الاستبانة كاملة	0.846

المصدر : مخرجات الحاسوب.

ثالثاً: اختبار البيانات الشاذة:

للتعرف على طبيعة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال المقياس عن عينة البحث ومدى أحتوائها على بيانات شاذة من عدمها، تم اختبار البيانات الشاذة وحسب ما مبين في الشكل (2) الذي يشير الى عينة البحث التي بلغت (90) والتي تحتوي على عدد من النقاط الشاذة، ويتطلب تحديدها ومعالجتها، وقد سجلت فقرة متطرفة واحدة ضمن البيانات البحث.

الشكل (2) اختبار البيانات الشاذة



رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل التعرف على طبيعة التوزيع الاحتمالي للبيانات سيتم اخضاع هذه البيانات لاختبار التوزيع الطبيعي، ويعتمد الاختبار على عدة معاملات من أهمها معاملات التفلطح والالتواء (skewness & kurtosis)

، فتشير الدراسات الى أن القيمة المثلى للتوزيع الطبيعي هي يجب أن تكون قيم المعاملات محصورة بين -1.96 ، و+1.96) ، وبالعكس فان البيانات لا تتوزع طبيعياً.

(1) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير القيادة التمكينية:

من خلال الجدول (3) المتضمن اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير القيادة التمكينية وابعادها الفرعية (الابتكار ، التكيف ، التعلم) ، وتشير معاملات (Skewness) و(Kurtosis) ، الى أنها ضمن القيمة المقبولة للتوزيع الاحتمالي الطبيعي.

الجدول (3) نتائج التوزيع الطبيعي للبيانات للقيادة التمكينية

Indicator	S.D Kurtosis	Kurtosis	S.D Skewness	Skewness
X1	0.503	-0.503	0.254	-0.156
X2	0.503	-0.618	0.254	-0.114
X3	0.503	-0.546	0.254	-0.167
X	0.503	-0.471	0.254	-0.138

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS.V.22).

(2) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير التماسك الإستراتيجي:

يبين الجدول (4) المتضمن اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير التماسك الإستراتيجي وأبعاده الفرعية (الاثارة التنظيمية ، السبك التنظيمي ، التظافر التنظيمي) ، والتي تشير معاملات (Skewness) و(Kurtosis) ، الى أنها قيم مقبولة للتوزيع الاحتمالي الطبيعي.

الجدول (4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات للتماسك الإستراتيجي.

Indicator	S.D Kurtosis	Kurtosis	S.D Skewness	Skewness
Y1	0.503	-0.787	0.254	0.119
Y2	0.503	-0.423	0.254	-0.124
Y3	0.503	-0.308	0.254	-0.488
Y	0.503	-0.175	0.254	-0.078

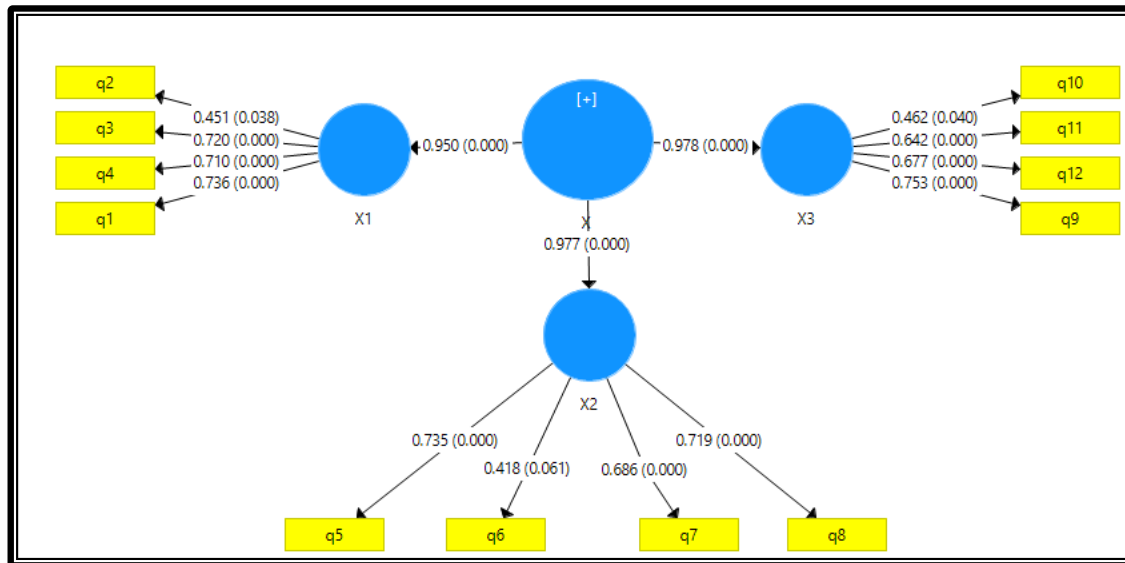
المصدر : مخرجات برنامج (SPSS.V.22).

خامساً: التحليل العاملي التوكيدي وبناء النماذج:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي من خلال بناء النماذج عبر اعتماد أسلوب النمذجة الهيكلية (SEM) والتي تعد الطريقة المثلى لأحتساب العلاقات المتشعبة للبيانات متعددة الأبعاد ، ويشترط في هذا الأسلوب على أن تكون الفقرات مفسرة لأكثر من (0.40) من التشعبات التي تشير الى تبعية الفقرات للأبعاد المكونة لها، بالإضافة الى أن تكون تلك التشعبات ذات دلالة إحصائية، وتم الاعتماد على معامل الدلالة (P) والذي يشترط أن تكون قيمته أصغر من (0.05) وكالاتي :

(1) التحليل العاملي التوكيدي لأنموذج القيادة التمكينية:

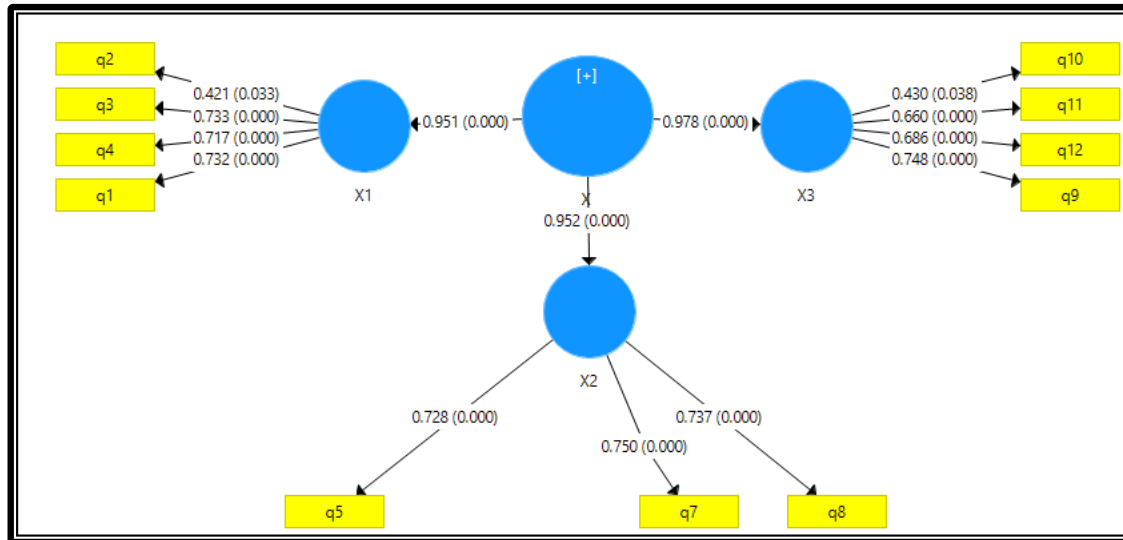
ويشير هذا التحليل الى تحليل متغير القيادة التمكينية والتي تتكون من ثلاثة أبعاد فرعية وكل منها يتكون من (5) فقرات، وتم بناء النموذج الهيكلي لأجل التعرف على مدى قدرة هذه الفقرات بتفسير الأبعاد التابعة لها، ويشير الأنموذج المبين في الشكل (3) الى أن جميع الفقرات تحقق الشرط وأنها تفسر أكثر من (0.40) من التشعبات لمتغيرات البحث ، كما أن القيمة المعنوية لها سجلت قيمة معامل المعنوية (P) قيمة مقبولة أصغر من (0.05)، بأستثناء فقرة واحدة هي الفقرة (6) التي لم تكن معنوية لذلك وجب أستبعادها من النموذج ويكون الانموذج بعد إجراء التعديل كما مبين في الشكل (3).



الشكل (3) الانموذج الهيكلي للقيادة التمكينية

المصدر: مخرجات الحاسبة.

الشكل (4) الانموذج الهيكلي لمتغير القيادة التمكينية وأبعادها الفرعية بعد التعديل.

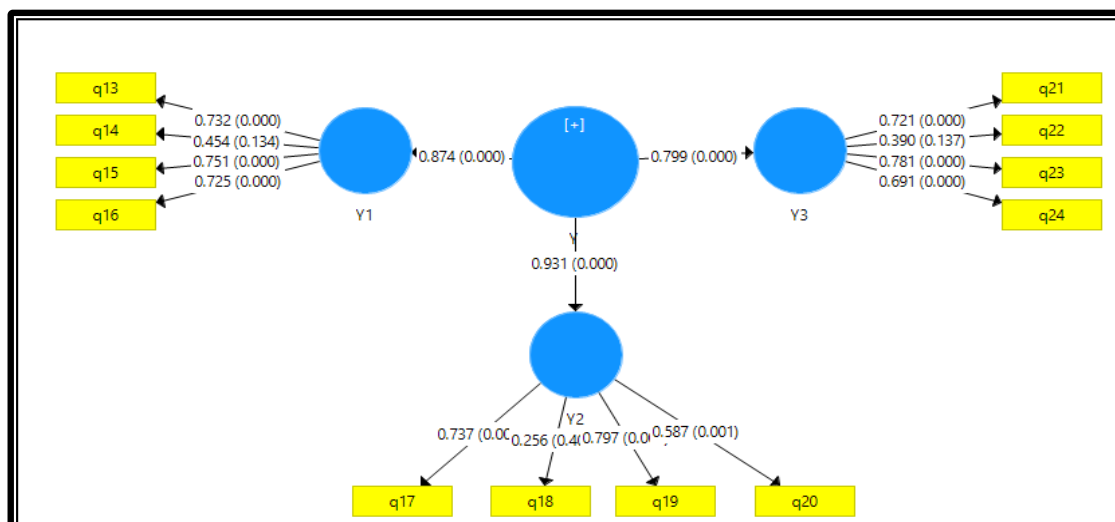


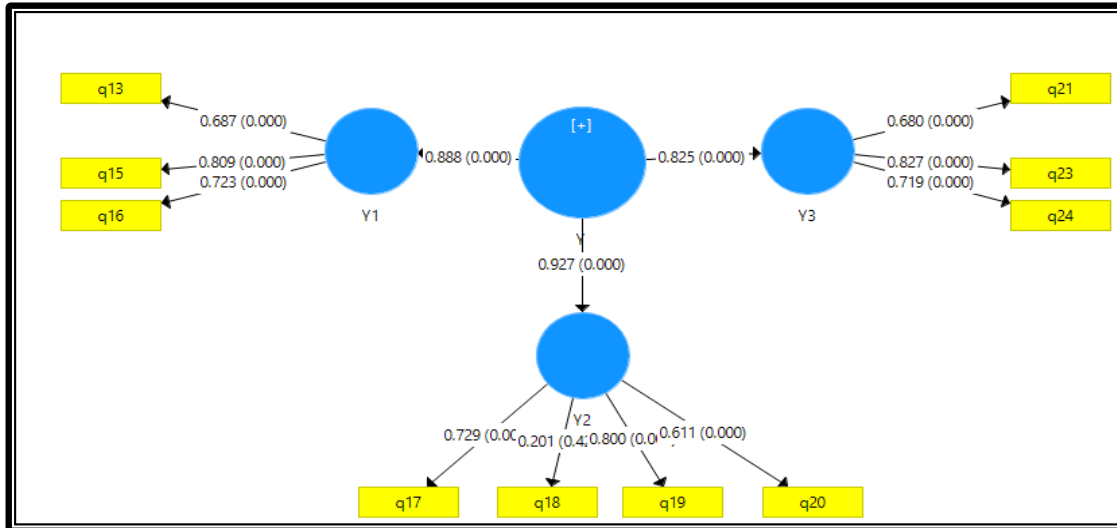
المصدر: مخرجات الحاسبة.

(2) التحليل العاملي التوكيدي لأنموذج التماسك الإستراتيجي:

تتضمن هذه الفقرة الى التحليل العاملي التوكيدي للتماسك الإستراتيجي ويتكون هذا المتغير من ثلاثة أبعاد فرعية وكل منها يتكون من عدة فقرات، وتم بناء النموذج الهيكلي من أجل التعرف على مدى قدرة الفقرات بتفسير الأبعاد التابعة لها، ويشير الأنموذج ضمن الشكل (5) الى أن جميع الفقرات تحقق الشرط وأنها تفسر أكثر من (0.40) من التشبعات لأبعاد البحث، كما أن قيمها معنوية حيث سجلت قيمة معامل المعنوية (P) قيمة مقبولة أصغر من (0.05)، باستثناء فقرتين هي الفقرة (14 و 22) التي لم تكن معنوية لذلك وجب استبعادها من النموذج ويكون الانموذج بعد التعديل كما في الشكل (5).

الشكل (5) الانموذج الهيكلي لمتغير التماسك الإستراتيجي وأبعاده.





الشكل (6) الانموذج الهيكل لمغبر التماسك الإستراتيجي وأبعاده بعد التعديل.

سادساً: تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات:

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية تم إجراء اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات والابعاد الفرعية وحسب الفرضيات المبينة في منهجية البحث، حيث كلما أقتربت درجة الارتباط من الواحد العدد صحيح فهذا يدل على أن درجة الارتباط قوية، أما في حالة أبتعادها عن الواحد العدد صحيح وأقتربت من الصفر فان ذلك يدل الى ضعف العلاقة بين المتغيرات المبحوثة، وأن الدراسات تشير الى أن العلاقات بشكل عام تكون ضعيفة في حالة اذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30)، وأن العلاقة الارتباطية تكون متوسطة اذا كانت القيمة بين (0.30-0.70)، وتكون العلاقة قوية في حالة اذا كانت قيمة الارتباط أكبر من (0.70). ويبين الجدول (5) الذي يتضمن مصفوفة علاقات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة:

(1) علاقة الارتباط بين بعد الابتكار والتماسك الإستراتيجي:

تشير النتائج الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد الابتكار والتماسك الإستراتيجي على المستوى العام حيث بلغت قيمتها (0.792)، وأن هذه العلاقة هي علاقة معنوية حيث كانت مستوى الدلالة المعنوية (0.000) هي ضمن مستوى القبول الذي يشترط أن تكون أصغر من (0.05). وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية (H₁₁).

(2) علاقة الارتباط بين التكيف والتماسك الإستراتيجي:

يتضح من نتائج التحليل أن هنالك علاقة ارتباط معنوية بين بعد التكيف والتماسك الإستراتيجي على المستوى العام حيث بلغت قيمتها (0.749)، وأن هذه العلاقة هي علاقة معنوية حيث كانت مستوى الدلالة المعنوية (0.000) هي ضمن مستوى القبول الذي يشترط أن تكون أصغر من (0.05). وهذا دليل على أثبات صحة الفرضية الفرعية (H₁₂).

(3) علاقة الارتباط بين بين بعد التعلم والتماسك الإستراتيجي:

تشير النتائج الى المستخلصة من الجدول (5) الى أن هنالك علاقة ارتباط معنوية بين بعد التعلم والتماسك الإستراتيجي على المستوى العام حيث بلغت قيمتها (0.849)، وأن هذه العلاقة هي علاقة معنوية حيث كانت مستوى الدلالة المعنوية (0.000) هي ضمن مستوى القبول الذي يشترط أن تكون أصغر من (0.05). وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية (H_{13}).

(4) علاقة الارتباط بين القيادة التمكينية والتماسك الإستراتيجي:

يتضح من نتائج التحليل بوجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التمكينية والتماسك الإستراتيجي على المستوى العام حيث بلغت قيمتها (0.794)، وأن هذه العلاقة هي علاقة معنوية حيث كانت مستوى الدلالة المعنوية (0.000) هي ضمن مستوى القبول الذي يشترط أن تكون أصغر من (0.05). وهذا يثبت صحة الفرضية (H_1).

الجدول (5) مصفوفة علاقة الارتباط بين المتغيرات

	X1	X2	X3	Y1	Y2	Y3	X	Y
X1	1	.875**	.874**	.617**	.625**	.746**	.947**	.792**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
X2	.875**	1	.971**	.630**	.566**	.680**	.979**	.749**
	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
X3	.874**	.971**	1	.640**	.567**	.707**	.978**	.764**
	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
Y1	.617**	.630**	.640**	1	.811**	.321**	.650**	.849**
	.000	.000	.000		.000	.002	.000	.000
Y2	.625**	.566**	.567**	.811**	1	.546**	.606**	.931**
	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
Y3	.746**	.680**	.707**	.321**	.546**	1	.735**	.741**
	.000	.000	.000	.002	.000		.000	.000
X	.947**	.979**	.978**	.650**	.606**	.735**	1	.794**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
Y	.792**	.749**	.764**	.849**	.931**	.741**	.794**	1
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS.V.22).

سابعاً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث:

في هذه الفقرة يتم اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية للبحث حيث تم اعتماد معاملات الانحدار لأختبار علاقات التأثير بين المتغيرات والابعاد ، حيث تم إجراء المقارنة لقيمة (F) المحتسبة مع القيمة الجدولية لها والمقابلة لدرجة الحرية ، من أجل التعرف على قبول العلاقات ومن مراجعة نتائج التحليل ضمن الجدول (6) يتضح الاتي :

(1) علاقة التأثير بين الابتكار والتماسك الإستراتيجي:

تشير نتائج التحليل الى وجود علاقة تأثير ايجابية بين الابتكار والتمسك الإستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل الفا (0.945) وهو يشير الى أن التأثير الثابت بلغت قيمته، في حين أن ميل الانحدار ضمن المعلمة (بيتا) تشير الى قيمة التأثير بلغت (0.673) ، كما أن علاقة التأثير هي علاقة معنوية بالاعتماد على قيمة (F) المحسوبة ومقارنتها مع (F) الجدولية، وأن النموذج يفسر (0.627) من التباينات الحاصلة في المتغير المعتمد، وهذا يثبت صحة الفرضية (H₂₁).
وتكون معادلة الانحدار كالآتي :

$$Y = \alpha + \beta X_1$$

$$Y = 0.945 + 0.673 X_1$$

(2) علاقة التأثير بين التكيف والتمسك الإستراتيجي:

يبين الجدول (6) بوجود علاقة تأثير ايجابية بين التكيف والتمسك الإستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل الفا (1.031) والذي يشير الى أن التأثير الثابت بلغت قيمته، في حين أن ميل الانحدار ضمن المعلمة (بيتا) تشير الى قيمة التأثير بلغت (0.654)، حيث أن علاقة التأثير هي علاقة معنوية بالاعتماد على قيمة (F) المحسوبة ومقارنتها مع (F) الجدولية، وأن النموذج يفسر (0.561) من التباينات الحاصلة في المتغير المعتمد. وهذا دليل على ثبوت صحة الفرضية الفرعية (H₂₂).
وتكون معادلة الانحدار كالآتي :

$$Y = \alpha + \beta X_2$$

$$Y = 1.031 + 0.654 X_2$$

(3) علاقة التأثير بين التعلم والتمسك الإستراتيجي:

تشير النتائج الى وجود علاقة تأثير ايجابية بين التعلم والتمسك الإستراتيجي ، فقد بلغت قيمة معامل الفا (0.938) وهو يشير الى أن التأثير الثابت بلغت قيمته ، في حين أن ميل الانحدار ضمن المعلمة (بيتا) تشير الى قيمة التأثير بلغت (0.680)، حيث أن علاقة التأثير هي علاقة معنوية بالاعتماد على قيمة (F) المحسوبة ومقارنتها مع (F) الجدولية، وأن النموذج يفسر (0.584) من التباينات الحاصلة في المتغير المعتمد، وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية (H₂₃).

وتكون معادلة الانحدار كالاتي :

$$Y = \alpha + \beta X_3$$

$$Y = 0.938 + 0.680 X_3$$

(4) علاقة التأثير بين بين القيادة التمكينية والتماسك الإستراتيجي

وأخيراً علاقة التأثير بين القيادة التمكينية والتماسك الإستراتيجي، فقد بلغت قيمة معامل الفا (835) وهو يشير الى أن التأثير الثابت بلغت قيمته ، في حين أن ميل الانحدار ضمن المعلمة (بيتا) يشير الى قيمة التأثير بلغت (0.714)، كما وأن علاقة التأثير هي علاقة معنوية بالأعتماد على قيمة (F) المحسوبة ومقارنتها مع (F) الجدولية ، وأن النموذج يفسر (0.630) من التباينات الحاصلة في المتغير المعتمد. وهذا يثبت صحة الفرضية (H₂).

وتكون معادلة الانحدار كالاتي :

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$Y = 0.835 + 0.714 X$$

الجدول (6) معاملات التأثير بين المتغيرات

المتغير	الفا	بيتا	R2	F	Sig
الابتكار	0.945	0.673	0.627	147.125	0.000
التكيف	1.031	0.654	0.561	112.214	0.000
التعلم	0.938	0.680	0.584	123.415	0.000
القيادة التمكينية	0.835	0.714	0.630	149.658	0.000

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS.V.22).

وخلاصة الجدول (6) نشير الى ما تقدم يتضح بأن للمتغير المستقل المتمثل بالقيادة التمكينية وأبعادها كان لها تأثير معنوي في تعزيز التماسك الإستراتيجي للمستشفى المبحوثة، فقد ظهر أن بعد الفرعي للقيادة التمكينية المتمثل بالتعلم هو الأكثر تأثيراً من بين المتغيرات الفرعية الأخرى للمتغير المستقل، وهذا يتماشى مع نتائج دراسة (David) التي أجراها في عام (2011) والتي أوضحت بأن التعلم في منظمات الأعمال يؤثر وبشكل إيجابي في القدرات الاستراتيجية لهذه المنظمات مما يساهم في تعزيز التماسك لها. كذلك جاءت النتائج متوافقة مع دراسة (Montes et al.,2005) حول تأثير متغير الابتكار في التماسك الاستراتيجي للمنظمات حيث يعتبر الابتكار عنصراً جوهرياً في البيئة الحالية التي تتسم بالتغيرات المتسارعة وعدم الاستقرار وهنا يوفر الإمكانية على التوافق

مع الافرازات التي تفرضها التغييرات الجديدة ويعزز من التماسك التنظيمي بصورة استراتيجية، أما تأثير التكيف في التماسك فقد كان واضحاً وتم إثباته من قبل العديد من الدراسات مثل دراسة (Engel et al., 2013) حيث يساهم التكيف على الكشف عن الامكانيات المستقبلية التي تعزز من قدرة المنظمات على التغيير الاستراتيجي مع المستجدات وبشكل متماسك وصلب. ومن هنا فإن نتائج تأثير الأبعاد لهذا البحث جاءت متوافقة مع نتائج عدد من الدراسات التي تناولتها بشكل منفرد، وهذا يمثل الفرق مع البحث الحالي الذي يضعها ويختبرها ضمن انموذج واحد في القطاع الصحي الخاص في البلد.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث الاستنتاجات الخاصة بالجانب التطبيقي والتي تمثل المرتكزات التي بنيت على أساس نتائج اختبار أنموذج وفرضيات البحث ومن ثم يليها التوصيات التي حرص الباحث على تقديمها بأسلوب إجرائي يخدم المستشفى المبحوثة:

أولاً : الاستنتاجات:

1. أستنتج البحث بأن موضوع القيادة التمكينية يعد من المواضيع الواقعية في قيادة المنظمات التي تسعى الى مواكبة التطورات الحديثة.
2. أستنتج البحث بأن موضوع التماسك الإستراتيجي يعد من أهم المواضيع المعاصرة التي لا بد من المنظمات وخاصة الصحية منها من الاهتمام به ومراجعة إستراتيجيتها بشكل دوري لمعرفة مدى تماسكها وعلى مستوى جميع مفاصل المنظمة.
3. أستنتج البحث من تشخيص دور القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الإستراتيجي وعلى مستوى جميع مكوناته وهذا ما أظهر الجانب التطبيقي.
4. أستنتج البحث بأن المستشفى المبحوثة تمتلك قيادة تمكينية قائمة على مرتكزات أساسية وخاصة في مجال التكيف والابتكار.
5. أستنتج البحث بوجود تفاوت في تماسك الإستراتيجية للمستشفى المبحوثة وخاصة على مستوى التظافر التنظيمي والذي يعد المحرك الرئيس للتحقيق التماسك الإستراتيجي بشكل عام.
6. تمتلك المستشفى المبحوثة مستويات مختلفة من القيادة التمكينية بشكل عام فعلى صعيد التكيف تجسد في زيادة مستوى الإدراك لقيادة المستشفى ووعيتها للتغيرات المتسارعة في بيئة القطاع الصحي مما تسبب في ضعف القدرات الإستراتيجية.

7. أستنتج البحث بتأثير متغير الابتكار تأثيراً جوهرياً في تماسك الإستراتيجية وتنفيذها وعلى مستوى الإدارات العليا والدنيا.

ثانياً: التوصيات:

- (1) ضرورة تنظيم ورش عمل داخل المستشفى المبحوثة لتعريف جميع ملاكات المستشفى بالاستراتيجية الموضوعية أثناء صياغتها وقبل تنفيذها لتطويرها لتكون بمثابة الدليل والمرشد الإجرائي للإدارات التنفيذية للارتقاء بواقع تماسك الإستراتيجية.
- (2) يوصي البحث المستشفى المبحوثة بضرورة الأهتمام بإستراتيجياتها وقياس تماسكها وبشكل دوري وعلى مستوى جميع الأبعاد أو المكونات لجميع مفاصل المستشفى من أقسام وشعب ووحدات.
- (3) يوصي البحث قيادة المستشفى من تعزيز عنصر التكيف وعلى مستوى جميع مفاصل المستشفى لمواجهة أي تغيرات في البيئة الخارجية وخاصة المستشفى تعمل في ظل بيئة ديناميكية.
- (4) يوصي البحث قيادة المستشفى على تعزيز التعاون بين الإدارة العليا للمستشفى المبحوثة والمستويات الدنيا من ناحية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها لمنع حدوث فجوة بين الصياغة والتنفيذ .
- (5) يوصي البحث على ضرورة الأهتمام وزيادة النظافر التنظيمي بين الأقسام والشعب والوحدات من خلال تعزيز الجهود بين الملاكات الإدارية في المستشفى المبحوثة كافة .
- (6) يوصي البحث المستشفى المبحوثة على تأسيس مراكز متقدمة تتولى تأهيل إستراتيجية من الناحية (الصياغة والتنفيذ) بالتنسيق مع الملاكات الطبية لأجل الارتقاء بمستوى المستشفى من الناحية الإستراتيجية.

المصادر

- (1) أبو عودة ، ماجدة ماجد محمد،(2016) " التماسك النصي في قصة داوود وسليمان في القرآن الكريم " ، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى - غزة ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية.
- (2) التقرير التفصيلي الصادر عن ديوان الرقابة المالية الاتحادي، 2017 " التقرير التفصيلي عن سياسة وزارة الصحة والبيئة في تحسين الواقع البيئي في العراق من خلال تنفيذ المشاريع البيئية الإستراتيجية.
- (3) الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، ودحام، عبد الستار أبراهيم، (2007) " التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات " ،مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد (13)، العدد(45).

- 1) **Agbor**, Emmanuel,2008. " Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics", Journal of Strategic Leadership, Vol. (1), Iss. (1),(pp. 39–45). strategy directors a missing link?", California Management Review. 51 (3), (p
- (2) **Angwin**, D., &Paroutis, S.,& Mitson, S., 2009. " Connecting up strategy: are senior p.74–94).
- (3) **Argote**, Linda,2011. " Organizational learning research: Past, present and future", Journal (Management Learning 42(4), (pp.439–446).
- (4) **Bäcklander**, Gisela,2018. " Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practise enabling leadership" ,Journal WiLEY Creativity and Innovation Management , DOI: 10.1111/caim.12303, (pp.1–19
- (5) **Black**, Janice A.,& Hinrichs, Kim T.,& Fabian, Frances H.,2007. "Fractals of Strategic Coherence in a Successful Nonprofit Organization" , on profit Management & Leadership , vol. (17), no. (4) ,(pp.421–442).
- (6) **David**, F. R., 2011. " Strategic management: Concepts and cases", Peaeson /Prentice Hall.
- (7) **Engel**, L. C., Kington, A., & Mleczko, A. ,2013. "The influence of education on community cohesion: Adaptation of policy to practice", The Journal of educational research, 106(5),(pp.408–418).
- (8) **Galuska**, Lee,2014. " Enabling Leadership: Unleashing Creativity, Adaptation, and Learning in an Organization", ELSEVIER Journal Science Direct, Volume (12), Issue (2),(pp.34–38).
- (9) **Gilaninia**, Shahram,& Rankouh, Mir Abdolhasan A.,& Gildeh, Milad Abbas P.,2013. "Overview On The Importance Of Organizational Learning And Learning rganization" , Journal of Research and Development Vol. (1), No.(2),(pp.44–49).
- (10) **Guo**, Jiajun,& Dilley, Anna E.,& Gonzales, Richard,2016. " Creativity and Leadership in Organizations: A Literature Review", Theories – Research – Applications, Vol. 3, Issue 1,(pp.127–151).

- (11) **Hunt**, Richard,2014. " Contagion Entrepreneurship: Institutional Support Strategic Incoherence and the Social Costs of Over-Entry", ISNIE Conference Duke University – Durham, NC.
- (12) **Jarzabkowski**, Paula , &Balogun, Julia, 2009. " The practice and process of delivering integration through strategic planning" , Journal Management Studies,Volume(46) , Issue (8), (pp.1255–1288).
- (13) **Johansen**, Douglas L.,2014. " Strategic logic and marketing resources: A case analysis approach to emerging market success" , Journal of International Business & Cultural Studies Volume 9,(pp.1–18).
- (14) **Kartawinata**, Budi Rustandi,& Wardhana, Aditya,2013. " Marketing Strategies and Their Impact on Marketing Performance of Indonesian Ship Classification Society", International Journal of Science and Research (IJSR), Volume (4), Issue (2),(pp.69–74).
- (15) **Khorshidi**, Seyed A.,& abdoli, Farzanehseifi,& khorshidi, SeyedA.,2013. "Identify Factors Affecting Organizational Creativity: A literature review" ,International Research Journal of Applied and Basic Sciences, ISSN 2251–838X / Vol, 4 (5),(pp. 1214–1220).
- (16) **Kwateng**, K.O.,& Osei, H.V.,& Abban, E. E.,2014. " Organizational Communication in Public Health Institutions", International Journal of Business and Management; Vol. (9), No. (11),(pp.179 –188).
- (17)**Lamberg**,Juha–Antt,2009."Competitive Dynamics, Strategic Consistency and Organizational Survival", Strategic Management Journal,(pp.1–32).
- (18) **Lusiani**, Maria,& Langley, Ann,2018." The social construction of strategic coherence: Practices of enabling leadership", journal Long Range Planning, Volume(3) , Issue (4), (pp.1–23).
- (19) **Mahoney**, J. T., & Sanchez, R.,2004."Building New Management Theory by Integrating Processes and Products of Thought" Journal of Management Inquiry , 13 (1), (pp.34–48).

- (20) **Montes**, F. J. L., Moreno, A. R., & Morales, V. G., 2005. "Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning", innovation and performance: an empirical examination. *Technovation*, 25(10), (pp.1159–1172).
- (21) **Musyoka**, E.N.,& Karanja,P.N.,2014. "Problems of Interpreting as a Means of Communication ", *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. (4) No.(5),(pp.196–207).
- (22) **Muzzio**, Henrique,& Júnior, Fernando Gomes Paiva,2018. "Organizational Creativity Management: Discussion Elements", *ANPAD, RAC, Rio de Janeiro*, v. 22, n. 6, art. 6, (pp. 922–939).
- (23) **Nath**, Deepika,& Sudharshan,D.,1994. " Measuring Strategy Coherence Through Patterns Of Strategic Choices", *Strategic Management Journal*, Vol. (15), (pp.43–61).
- (24) **Nesbit**, Paul Lester,& Lam, Elman,2014. "Cultural Adaptability and Organizational Change: A Case Study of a Social Service Organization in Hong Kong", *Contemporary Management Research* Pages 303–324, Vol. (10), No. (4),(pp.303–324).
- (25) **Orsato**, Renato J.,& Barakat, Simone R.,& de Campos, José Guilherme F.,2017. " Organizational adaptation to climate change: learning to anticipate energy disruptions", *International Journal of Climate Change Strategies & Management*, Vol. (9), Iss(5), (pp. 626–644).
- (26) **Parkkila**, Paula,2013. " Enabling Leadership Promotes A Positive Working Climate" ,Thesis Department of Education Institute of Educational Leadership University of Jyväskylä.
- (27) **Potter**, Paula W.,2014. " Organizational Adaptation: Interorganizational Relationships and Environmental Uncertainty", *Journal of Business and Economics*, ISSN 2155–7950, USA, Volume 5, No. 6, (pp. 896–903).
- (28) **Raguž**, Ivona Vrdoljak,& Zekan, Senka Borovac,2015. " The Role Of Leadership In Organizational Adaptation Process", *journal management and organization*, JEL classification: M21,(pp.596–609).

- (29) **Rhodes**, M., L., & Murphy, J., & Armendariz, F., 2017. " Enabling leadership in practice: examining Group Publishing Limited, Vol. (45), No. (3), (pp. 582–601).
- (31) **Sethuraman**, Kavitha, & Suresh, Jayashree, 2014. " Effective Leadership Styles " , International Business Research; Vol. (7), No. (9), (pp. 165–172).
- (32) **Spaho**, Kenan, 2013. " Organizational Communication And Conflict Management ", journal Management, Vol. (18), (1), (pp. 103–118).
- the case of ICT development in public healthcare settings", Conference: 21st International Research Society on Public Management Conference At: Corvinus University of Budapest.
- (30)
- Santala**, Matti, & Parvinen, Petri, 2007. " From strategic fit to customer fit ", Emerald
- (33) **Srivastava**, Shashank Kumar, 2010. " Shaping Organization with e-HRM " , International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. (1), No. (1), (pp. 47–50).
- (34) **Uhl–Bien**, M., & Marion R, & McKelvey B., 2007. " Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era", LeadershQ. 18(pp. 293–318).
- (35) **Urrabazo**, Christine Kane, 2006. "Management's role in shaping organizational culture" , Journal of Nursing Management, (pp. 188–194).
- (36) **Vaccaro**, Ignacio G., & Jansen, Justin J. P., & Van Den Bosch, Frans A. J., & Volberda, Henk W., 2012. "Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size", Journal of Management Studies 49:1m(pp. 28–51).
- (37) **Vilà**, Joaquim, & Canales, J., Ignacio , 2008. " Can strategic planning make strategy more relevant and build commitment over time? " , journal Long Range Planning, Volume(41) , Issue (3), (pp. 273–290).
- (38) **Wang**, Ping, & Yang, Xuewei, 2014. " A Review of Organizational Learning: How Can We Overcome the Knowledge Inertia? ", International Conference on Global Economy, Commerce and Service Science, (pp. 140–143).

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة الأفاضل المحترمين.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

م / أستمارة الاستبيان

نضع بين أيديكم استمارة الاستقصاء المخصصة لإنجاز بحثنا الموسوم " دور القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الإستراتيجي للمؤسسات الصحية - دراسة تحليلية لعينة من الملاكات الطبية في مستشفى الكفيل بمحافظة كربلاء المقدسة "، وقد تم أنتخاب مستشفاكم ميدانا لأختبار أنموذج وفرضيات البحث لكونها من القطاعات الخدمية المهمة في مجال القطاع الرعاية الصحية في البلد..... نأمل تعاونكم معنا في الإجابة على فقرات الأستمارة من واقع خبرتكم ومعرفتكم بواقع العمل، إذ إن إهمال إحدى الفقرات يعني بالضرورة عدم صلاحية الاستمارة للتحليل الإحصائي مما ينعكس بصورة سلبية على دقة قياس المتغيرات المعتمدة في البحث، مع العرض أن الاستمارة مخصصة لأغراض البحث العلمي فقط.

... مع فائق التقدير والاحترام نسأل العلي القدير أن يحقق النجاح الدائم لكم

م.د.وليد عباس جبر الدعيمي

جامعة الكوفة /كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال

Waleeda.aldamme@uokufa.edu.iq

2019 م

1440 هـ

أولاً: المعلومات العامة (خاصة بالمستجيبين:

(1) الموقع الوظيفي الحالي

(2) القسم والشعبة

(3) سنوات الخدمة الوظيفية

(4) الجنس

(5) العمر

(6) المؤهل الدراسي

(7) الاختصاص

ثانياً: متغيرات البحث:

(1) القيادة التمكينية: Enabling Leadership

ويشير في حدود هذا البحث بأنها " القيادة التي تتبنى مجموعة من السلوكيات المتميزة نحو تطوير قدرات التأثير الذاتي من خلال التفاعل المفتوح وتقاسم السلطة والمعاملة العادلة داخل المستشفى " .

❖ الرجاء التأشير بعلامة (√) إمام الفقرة وتحت الدرجة التي تعبر عن مدى الاتفاق مع مستوى تبني المصرف المبحوثة المسارات الآتية:

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أُتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق تماماً
بعد الابتكار.					
1	تشجع قيادة المستشفى الملاكات الطبية على الإتيان بالأفكار الإبتكارية الجديدة وتتبناها.				
2	تشجع قيادة المستشفى ملاكاتها الطبية والفنية على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في العمل.				
3	تعتمد قيادة المستشفى على الأفكار المبتكرة في مواجهة المشكلات الطارئة.				
4	توفر قيادة المستشفى الشفافية والاتصالات المفتوحة التي تخلق جو ينمي روح المبادرة في العمل.				
بعد التكيف.					
5	تمتلك قيادة المستشفى قدرات متميزة لمواجهة تهديدات البيئة الخارجية.				
6	تمتلك قيادة المستشفى سيناريوهات وبدائل إستراتيجية للتعامل مع الظروف البيئية المتنوعة وغير المتوقعة.				
7	تمتلك قيادة المستشفى فهم وقراءة متغيرات بيئة العمل بمنظور الآخرين.				
8	يسمح القائد على مشاركة العاملين في صنع القرارات القائمة على المسؤولية المتبادلة والمبادرة والثقة.				
9	تمتلك قيادة المستشفى القدرة على التكيف مع التغييرات غير المتوقعة في حاجات وتوقعات المستفيدين.				
بعد التعلم.					
10	تعتمد قيادة المستشفى على أسلوب تبادل الخبرات والمعلومات والمعرفة بين ملاكاتها الطبية والوظيفية.				
11	تدعم قيادة المستشفى سعي العاملين وفرق العمل للتعلم والاستفادة من المعرفة الضمنية والصريحة المتاحة.				
12	تتيح قيادة المستشفى إقامة ورش للتعلم ومناقلة التجارب				

					والخبرة والمعرفة المتراكمة لأجل تحسين الأداء.
13					تمتلك قيادة المستشفى المعرفة التفصيلية عن أفضل اساليب الانجاز.

(2) التماسك الإستراتيجي: Strategy Coherence

وتشير في حدود هذا البحث الى التماسك الإستراتيجي بأنه " عبارة عن علاقات منطقية ومنظمة ومتسقة لجميع مكونات إستراتيجية المنظمة الشاملة من خلال الأثرية التنظيمية والسبك التنظيمي والتظافر التنظيمي.

❖ الرجاء التأشير بعلامة (√) إمام الفقرة وتحت الدرجة التي تعبر عن مدى الاتفاق مع مستوى تبني المصرف المبحوث المسارات الآتية :

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أُتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أُتفق
الأثرية التنظيمية.					
1	تسعى إدارة المستشفى الى الإسراع في بدء المبادرات والإجراءات التي تثير الأفكار بشكل مستقل عن الأهداف الإستراتيجية من أعلى وإلى أسفل الهرم الوظيفي.				
2	تعتمد إدارة المستشفى السرعة في بدء مشاريع أو مبادرات جديدة كدليل على المشاركة التلقائية والاستباقية من قبل ملاكاتها كوادر.				
3	الإجراءات التنظيمية في المستشفى تنفذ من خلال المبادرات الناشئة من الوحدات الطبية فيها.				
4	يتم وضع المقترحات الواقعية من خلال الاجتماعات الدورية بين الأطباء ومخططي التخطيط الإستراتيجي للإعداد لميزانية المستشفى.				
5	تحدث الأثرية التنظيمية في المستشفى من قبل المستويات العليا (المدير الإستراتيجي).				
السبك التنظيمي.					
6	تمتلك المستشفى هيكل معياري لترتيب وتفسير المعاني المقصودة من مختلف مجالات المعرفة الطبية.				
7	تمتلك المستشفى منظومة تفسيرية للأفعال والانشطة للسعي لفهم المعاني المقصودة من مختلف مجالات المعرفة.				
8	تطور إدارة المستشفى أنشطة التدريب الطبي والتمريضي والفني من خلال أبرام شراكات مع الجامعات.				
9	مشروعات المستشفى هي جزء رسمياً من ممارساتها المنصوص عليها في التخطيط الإستراتيجية.				
10	ترتبط أنشطة المستشفى بالأهداف التشغيلية والإستراتيجية والخطة الإستراتيجية.				
التظافر التنظيمي.					
11	تعمل المستشفى بنظام الاتصالات الأفقية في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا عند صياغة وتنفيذ الإستراتيجية.				

12	تعمل المستشفى بنظام الاتصالات العمودية بين المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا عند صياغة وتنفيذ الإستراتيجية.				
13	تقدم إدارة المستشفى دعم للموارد البشرية لتعزيز إمكانات الجميع لتبادل القيم والدوافع والإستراتيجيات.				
14	يشارك العديد من الأطباء في التخطيط الإستراتيجي في لحظات غير رسمية ، كما هو الحال في الكافيتريا أو في الممرات ، للتحدث عن مشاريعهم.				
15	تمتلك المستشفى منظومة اتصالات لنقل المعرفة بين جميع أقسام ووحدات المستشفى.				

وفقتم للعمل ما هو فيه النجاح والاستمرار في حياتكم الوظيفية والمهنية..... الباحث