



ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز التوعية الصحية - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الإمام الحسين التعليمي في ذي قار

أ.م.د. هاشم فوزي العبادي
جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا
المستخلص

الباحث أحمد خنجر عبد
محاضرة ذي قار
الدبلوم العالي في إدارة المستشفيات

تعاني معظم المستشفيات الحكومية في العراق من ندرة الدراسات والبحوث المتعلقة بالمتغيرات الإدارية المعاصرة، وإن هذه الندرة في دراسة المتغيرات المعاصرة ومنها متغيرات (القيادة الإستراتيجية، التوعية الصحية)، تمثل مشكلة البحث الحالي، لأنه يعني حرمان المستشفيات الحكومية من الاستفادة من معطياتها ودورها في تحقيق متطلبات المواطن واحتياجاته من الخدمة الصحية. يختبر البحث الحالي تأثير القيادة الإستراتيجية على التوعية الصحية، لعينة من العاملين في مستشفيات الناصرية التي بلغت (112) ملاكاً صحيحاً. ويقوم البحث على افتراضات أساسية تتمثل بأن القيادة الاستراتيجية تؤثر في التوعية الصحية للملاك الصحي، وأن هذا الأثر سيزداد في حالة توافر الدعم القيادي الإستراتيجي من إدارة المستشفى حول القيم والمبادئ والعادات السائدة لديهم. وقد جاءت نتائج البحث مطابقة لأغلب فرضياته، وقد صيغت بصدها مجموعة من التوصيات من أهمها، أن تحقيق النجاح في عمل المستشفيات عينة البحث يتطلب أن يتوافر لديها قيادة إستراتيجية تقوي وتعزز أفرادها العاملين على زيادة أدائهم التنظيمي وانعكاس ذلك على جودة الخدمات المقدمة من قبلهم. الكلمات الدالة: القيادة الإستراتيجية، التوعية الصحية، المستشفيات.

Abstract

Most government hospitals in Iraq are suffering from scarcity of studies and research on contemporary administrative variables, though this scarcity in the study of contemporary variables, including the variables (strategic leadership, health education), a problem present research, because it means depriving the government hospitals to benefit from their input and their role in achieving the requirements of the citizen and the needs of the health service.

The current research testing the effect of strategic leadership on health awareness, of a sample of workers in Nasiriyah hospital, which amounted to (112) angel healthy. The research on the basic assumptions is that the strategic leadership affect the health awareness of health for the owners, and that this impact will increase in the case of the availability of support and strategic leadership of the hospital administration about the values and principles and customs they have.

Came Find matching to most assumptions results, have been drafted in question a set of recommendations from the most important, to achieve success in the work of hospitals, research sample requires that you have the available leadership strategy strengthens and enhances its members working on increasing organizational performance and impact on the quality of services provided by them.



المبحث الأول - منهجية البحث

أولاً - مشكلة البحث:

بالنظر للتغير الجذري في أنماط الأمراض المنتشرة ومنها الأمراض المعدية والمزمنة لاسيما الأمراض التي يعبر عنها بأمراض النمط المعيشي كأمراض الضغط والقلب والسكري. ونتيجة لندرة البحوث في هذا المجال تتحور مشكلة البحث بالآتي:-

(1) ضعف التوعية الصحية بين المؤسسات الصحية والمريض نتيجة للسلوك الخاطئ الذي تعتمده هذه المؤسسات للوقاية من هذه الأمراض.

(2) قلة التثقيف الصحي بعده أحد علوم المعرفة في النظريات السلوكية.

(3) ما هو دور القيادة الإستراتيجية في توعية المجتمع وأرشاده صحياً.

(4) ما طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتوعية الصحية في المستشفى موضوع البحث.

(5) التوسع في دراسة التوعية الصحية وعدم تقويت الفرص على المستشفيات العراقية في الاستفادة منه في مواجهة التحديات المحيطة بها مما يؤهلها للوصول إلى تحقيق أهدافها الاجتماعية.

ثانياً - أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث بحيوية الموضوع الذي يعالجه والذي يركز على أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية من جهة والتوعية الصحية من جهة أخرى، ولاسيما أن الاتجاه الحديث للمنظمات يقتضي بالتركيز على المحافظة على الموارد غير الملموسة لما لها من أثر واضح في زيادة الأداء التنظيمي لها وتحقيق النجاحات المستمرة. ويكتسب البحث أهمية ميدانية تتميز في تقديم الأسس التي تمكن المستشفى المبحوثة من التعرف على أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية والتوعية الصحية والمجالات المتاحة لتطبيقها في تلك المستشفى باتجاه تعزيز تواجدهما والوقوف على مضامين هذه العلاقة على مستوى المستشفى المبحوثة.

ثالثاً - أهداف البحث:

في هدي مشكلة البحث وأهميتها فإن الهدف الرئيس للبحث يتمثل في تشخيص علاقة ممارسات القيادة الإستراتيجية والتوعية الصحية وتحليلها، ومن هذا الهدف يمكن تأشير الأهداف الفرعية الآتية الذي يسعى البحث لتحقيقها:

1- تحليل واقع ممارسات القيادة الإستراتيجية والتوعية الصحية في المستشفى المبحوثة.

2- دراسة طبيعة العلاقة المتداخلة بين متغيرات البحث في المستشفى المبحوثة وتحليلها والإفادة من نتائج هذه العلاقة، لغرض اعتمادها والخروج باستنتاجات عملية ورفع توصيات تخدم عينة البحث.

3- تفعيل أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تعزيز التوعية الصحية بالمنظمات العراقية بشكل عام والمستشفى المبحوثة بشكل خاص وتشجيعها على اعتماد هذه العلاقة استناداً إلى مسوغات علمية وعملية مدروسة.



رابعاً - فرضيات البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافه فقد بنى البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية وهي كالآتي:

الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين القيادة الاستراتيجية والتوعية الصحية.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- (1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين تحديد الاتجاه الاستراتيجي والتوعية الصحية.
 - (2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها والتوعية الصحية.
 - (3) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين تطوير رأس المال البشري والتوعية الصحية.
 - (4) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين ادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة والتوعية الصحية.
 - (5) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة والتوعية الصحية.
- الفرضية الرئيسة الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الاستراتيجية والتوعية الصحية.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

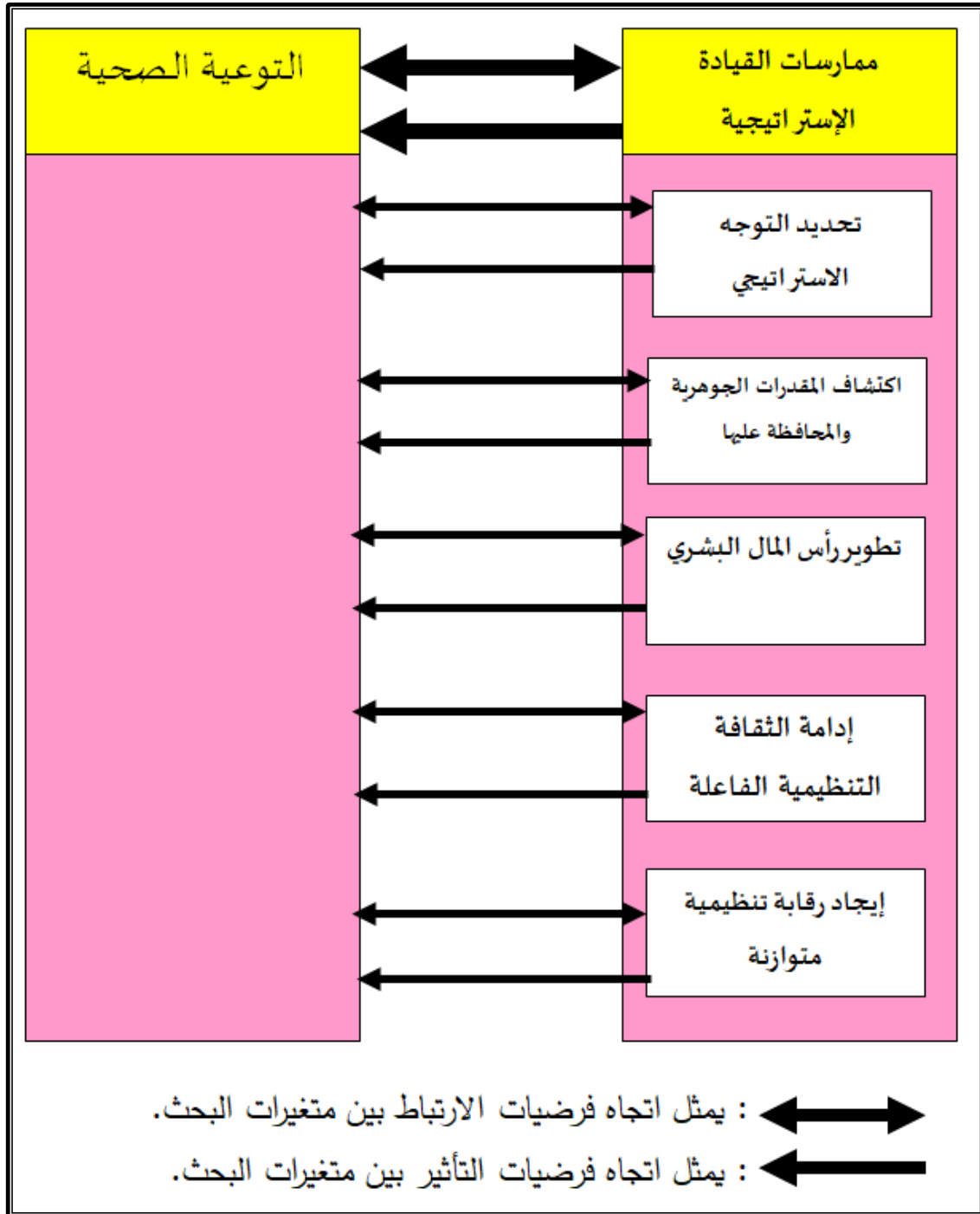
- (1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائياً بين تحديد الاتجاه الاستراتيجي والتوعية الصحية.
- (2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائياً بين اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها والتوعية الصحية.
- (3) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائياً بين تطوير راس المال البشري والتوعية الصحية.
- (4) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائياً بين ادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة والتوعية الصحية.
- (5) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائياً بين ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة والتوعية الصحية.

خامساً - المخطط الافتراضي للبحث:

يتضمن المخطط الفرضي للبحث من المتغيرات الآتية:

❖ **القيادة الاستراتيجية:** ويشمل الابعاد (تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير راس المال البشري، ادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة، ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة) وكل منها يتكون من خمس فقرات.

❖ **التوعية الصحية / ويمثل المتغير المعتمد ويتكون من عشر فقرات، والشكل (1) يوضح المخطط الآتي:**



الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي



المبحث الثاني - الاطار النظري

أولاً- مفهوم القيادة الإستراتيجية Concept of Strategic Leadership

أشبع الباحثون مصطلح القيادة بصفته التقليدية مناقشة، ونشرت العشرات من المؤلفات التي تشترك جميعاً حول فكرة واحدة تختصر مفهوم القيادة بأنه القدرة على التأثير في الآخرين وبلغة المنظمات فإن الآخرين هم (المرووسون) من أجل دفعهم لإنجاز أهداف المنظمة(العبادي وآخرون، 2012:585).

والقيادة الإستراتيجية بطبيعتها متعددة الوظائف وتتضمن تحقيق أهداف المنظمة من خلال الآخرين وإدارة المشروع الكلي بدل من إدارة الوحدات الفرعية، والتكيف مع التغيرات المستمرة في الإطار التنافسي الذي يتسم به القرن الحادي والعشرون. وينبغي على القادة الإستراتيجيين، بسبب الطبيعة المعقدة والعالمية لبيئة المنافسة، أن يتعلموا كيفية التأثير في السلوك الإنساني وبصورة فاعلة ضمن بيئة معينة. لهذا يستطيع القادة الإستراتيجيون الفاعلون ومن خلال قدرتهم في تصور المستقبل، التأثير في سلوكيات من يعملون معهم والتأثير في أفكارهم ومشاعرهم أيضاً(الخفاجي، 2008:93).

إنَّ النقطة الجوهرية في القيادة الإستراتيجية، هي القدرة على إدارة عمليات المنظمة بكفاءة والحفاظ على الأداء العالي بمرور الزمن. وإن قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية والربحية أعلى من المعدل لا تتحقق عند فشل القائد الاستراتيجي في الاستجابة السريعة والملائمة للتغيرات في البيئة التنافسية الدولية المعقدة. وإن عدم القدرة على الاستجابة أو على معرفة الحاجة إلى التغيير هي واحدة من أسباب فشل (CEOs). فالقائد الاستراتيجي عليه أن يتعلم كيفية التعامل مع التنوع والحالات التنافسية المعقدة معرفياً والمتناقضة. والحكم الشخصي هو جزء مهم في التعلم وتحليل الظروف الخارجية للمنظمة. وعلى كل حال فإن المديرين يصنعون القرارات الخاطئة أحياناً في عملية تقييم الظروف التنافسية وهذه الأخطاء في الإدراك يمكن أن ينتج عنها قرارات أقل فاعلية(Hitt et al., 2007:364).

عرفها كل من (Macmillan & Tompoe, 2000:1) هي (نتاج عملية الإدارة الاستراتيجية وهي حالة أكثر من كونها وسيلة إدارية، وتتعلق بتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين وأنها ليست بديلاً عن الإدارة الاستراتيجية بل ناتجة عنها).

أما (Hill & Jones, 2001:15) فقد عرفا القيادة الإستراتيجية هي (القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية في كل المنظمه أو جزء منها وتحفيز الآخرين ودفعهم كي يعملو بهذه الرؤيا ويفهمون العمل بها).

ثانياً- خصائص القيادة الإستراتيجية:

لقد أورد كل من (Hill & Jones, 2001:98) مجموعة صفات تميّز القائد الاستراتيجي الناجح

هي:-

1- الرؤية، البلاغة (الفصاحة) والاستقامة Vision, Eloquence and Consistency:

واحدة من المهام الرئيسة للقيادة هي إشعار المنظمة بالتوجه، والقائد القوي هو الذي يملك الرؤية لما ستؤول إليه المنظمة وأكثر ما يدعم ذلك، البلاغة الكامنة لإيصال هذه الرؤية إلى الآخرين في المنظمة بمصطلحات تحفز هؤلاء الأفراد، ولا شك في أن الاستقامة في توضيح الرؤية أمر



دائم حتى تصبح وكأنها جزء من ثقافة المنظمة وتكون أمراً ضرورياً للقائد الاستراتيجي ولا يمكن الاستغناء عنه.

2- **الالتزام Commitment**: إنَّ القائد القوي هو الذي يبرهن التزامه برؤيته لأن ذلك من شأنه أن يعطي اندفاعاً للمرؤوسين للرجوع في العمل بأقصى ما يستطيعون.

3- **اللا رسمية Informal**: القائد الناجح هو الذي يطور شبكتي عمل رسمية ولا رسمية تزود الأفراد بالمعلومات بخصوص ما يجري في منظماتهم، فهم لا يعتمدون فقط على نظام الاتصال الرسمي بل يجب أيضاً الاعتماد على النظام اللارسمي الذي يقرب هؤلاء القادة من المرؤوسين وتوضح سوء الفهم الذي قد تحدثه الاتصالات الرسمية فضلاً عن الآثار المعنوية في ذلك.

4- **الاستعداد للتفويض والتمكين Willingness to Delegate and Empower**: إنَّ القادة الجيدين هم الذين يمتلكون مهارات جيدة ويدركون أنه ما لم يفوضوا الصلاحيات فإنهم يصبحون غارقين تماماً في كم هائل من المسؤوليات. إن تفويض المرؤوسين في اتخاذ القرارات أداة تحفيزية جيدة وهذا يوجد إحساساً بأن نتائج القرارات مسؤولية الجميع وخصوصاً المنفذين الذين تم تفويضهم وإن مستقبل نجاح المنظمة مرهون بقيادتها.

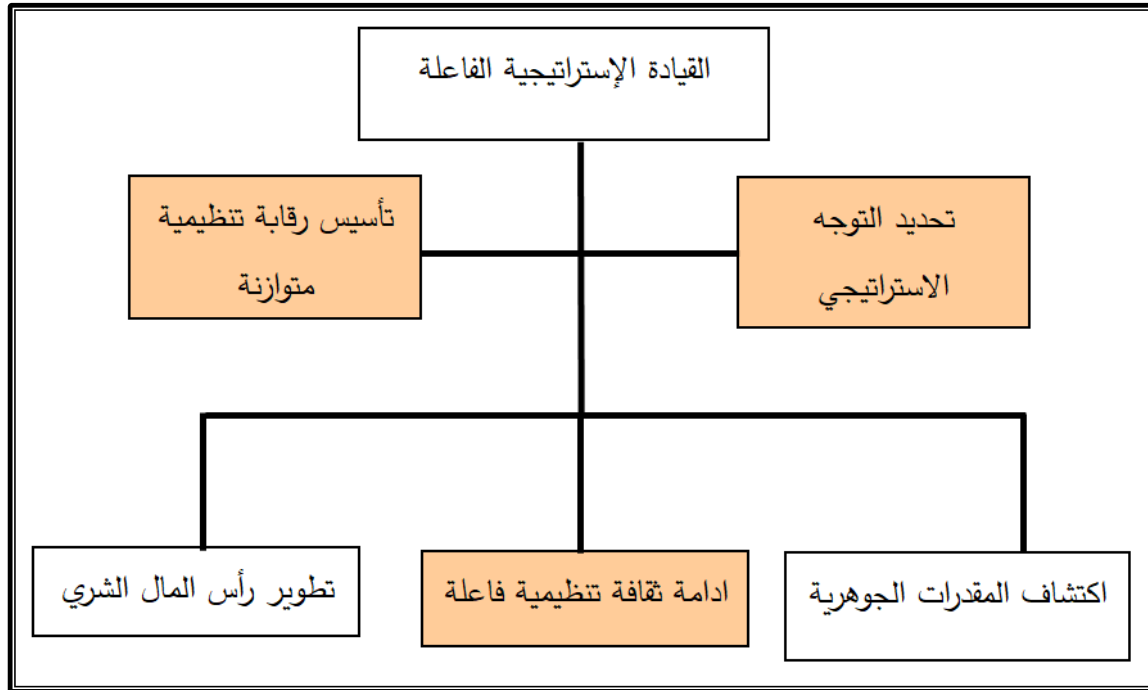
5- **الاستعمال الماهر للسلطة Astute Use of Power**: إنَّ الاستعمال الذكي للسلطة يعني ثلاثة أشياء **الأول** هو أن القائد الذكي هو الذي يمارس لعبة السلطة "Power Game" بمهارة حين يستعملها لتمرير أفكاره بدلاً من فرضها، **والثاني**، هو أن القائد الماهر هو الذي يلزم المنظمة برؤية محددة **والثالث** أن القائد الناجح هو الذي يعنى بتخمين البرامج وتعظيم الإنتاج والجودة في المنظمة.

6- **الذكاء العاطفي (الشعوري) Emotional Intelligence**: ويقصد به الثقة بالنفس، توجيه الذات، الدافعية والمهارات الاجتماعية، ووفقاً لنظرية (Goleman) فإن القادة الذين يمتلكون هذه الصفات والذين يبدون درجة عالية من الذكاء الشعوري يميلون إلى أن يكونوا أكثر فاعلية من أولئك الذين تنقصهم هذه الصفات، إذ أنهم لا يتخذون قرارات ارتجالية.

ثالثاً- ممارسات القيادة الإستراتيجية

Practices of Strategic Leadership

هناك عدة ممارسات يمكن تعريفها لوصف القيادة الإستراتيجية التي تسهم بشكل فاعل في استعمال إستراتيجيات المنظمة. ويوضح الشكل (2) أهم الممارسات التي تقوم بها القيادة الإستراتيجية والعديد من هذه النشاطات تكون متداخلة فيما بينها، على سبيل المثال، إدارة موارد المنظمة بفاعلية تتضمن تطوير رأس المال بشري والمساهمة في تأسيس التوجه الاستراتيجي وتبني ثقافة فاعلة واستغلال القدرات الجوهرية واستخدام أنظمة رقابية تنظيمية فاعلة وتأسيس إجراءات أخلاقية (العبادي وآخرون، 2012: 600-601).
وندرج في أدناه أهم التطبيقات التي تمارسها القيادة الإستراتيجية وكما يأتي :-



الشكل (2) تطبيقات القيادة الإستراتيجية الفاعلة

Source: Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R.Duane, (2007), "Management of Strategy: Concepts and Cases", 1st ed., South-Western, New York, P:372.

1- تحديد التوجه الإستراتيجي: Determining Strategic Direction

يتألف التوجه الاستراتيجي بعيد الأمد والمثالي من جزئين هما: الفكرة الجوهرية (Core Ideology) والتصور المستقبلي (Envisioned Future). فالفكرة الجوهرية تحفز العاملين من خلال تراث المنظمة والتصور المستقبلي أو ما يسمى بالمستقبل المنظور يشجع العاملين لتحقيق أعلى من توقعاتهم في انجاز التغير والتطور المطلوب (الخفاجي، 2008:87).

والتصور المستقبلي يعمل بمثابة دليل مرشد لكثير من المجالات في إستراتيجية المنظمة وعملية تنفيذها بضمنها التحفيز والقيادة وتخويل العاملين والتصميم التنظيمي، إذ أن أكثر التغيرات في التوجه الاستراتيجي تكون صعبة في تصميمها وتنفيذها، وأن (CEO) ذو الشخصية القوية قد يتبنى التزام أصحاب المصالح برؤية جديدة وتوجه استراتيجي جديد. وإن هدف اكتساب الحاجات قصيرة الأمد للمنظمة يحتاج لتعديل الرؤيا والتوجه الاستراتيجي بينما الحفاظ على البقاء طويل الأمد يكون من خلال إدارة محفظة الموارد بفاعلية (Hitt et al., 2007:373).

2- اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها Exploiting and Maintaining Core Competencies

إنَّ المقدرة الجوهرية هي الموارد والإمكانات التي من شأنها تميز المنظمة عن منافسيها وتتعلق الميزة التنافسية بالمهارات الوظيفية للمنظمة المتمثلة بالتسويق والتصنيع والتمويل والبحث والتطوير. وإن هذه الميزة لا يمكن تطويرها من دون تطوير رأس المال البشري.



3- تطوير رأس المال البشري Developing Human Capital :

إنَّ رأس المال البشري يشير إلى المعرفة والمهارة والقوة العاملة في المنظمة، ومن منظور رأس المال البشري ينظر إلى العاملين كونهما مصدراً رأسالياً يتطلب استثماراً. إن تطور الصناعة في أمريكا يعزى إلى الإسهام الكثير لرأس المال البشري الفعال ومع ازدياد نشاط التنافس فإن الأفراد هم المصدر الثابت الحقيقي للميزة التنافسية، وعلى القادة الاستراتيجيين أن يمتلكوا المهارات اللازمة لتطوير رأس المال البشري وذلك يتطلب الاهتمام بقابليات مدراء إدارة الموارد البشرية الذين يعملون معهم في المنظمة.

4- المحافظة على الثقافة التنظيمية المؤثرة Sustaining an Effective Organizational Culture :

تعرف الثقافة التنظيمية على إنها (مجموعة معقدة من الأفكار والرموز والقيم الجوهرية التي يشترك بها جميع العاملين في المنظمة والتي تؤثر في طريقة إنجاز المنظمة لأعمالها)، ولأن الثقافة التنظيمية تؤثر على طريقة أداء المنظمة لأعمالها وتساعد على تنظيم والرقابة على سلوك العاملين، فمن الممكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية لذلك فتشكيل البيئة التي تصاغ فيها الاستراتيجيات وتنفذ (وتعني تشكيل ثقافة المنظمة) يعدُّ من أهم وظائف القادة الاستراتيجيين (Ireland & Hitt, 2005:69).

5- تأسيس نظم رقابة تنظيمية متوازنة:

Establishing Balanced Organizational Controls

كثيراً ما كان ينظر إلى عمليات الرقابة التنظيمية على أنها تمثل جزءاً مهماً من عمليات تنفيذ الاستراتيجية (الخفاجي، 2008:89). فهي ضرورية للمساعدة في التأكد بأن المنظمة تحقق مخرجاتها المطلوبة. والرقابة تساعد القادة الاستراتيجيين على بناء الثقة والسيطرة على قيم الاستراتيجيات لأصحاب المصالح في المنظمة وتحفز وتدعم التغيير الاستراتيجي.

رابعاً- التوعية الصحية:

ذكرت كلمة التوعية في المعجم الوجيز (مجمع اللغة العربية، 1998:675) الصياغات الثلاثة وهي الفهم وسلامة الادراك والتقدير والحفظ وكذلك احساس الكائن الحي بما في نفسه وما يحيط بالآخرين. أما قاموس اكسفورد الصغير باللغة الانكليزية فكانت كلمة التوعية يقابلها (Awareness) وتعني الادراك والمعرفة والفهم (Having knowledge or under standing).

وقد عرفت منظمة الصحة العالمية التوعية الصحية: المهارات اللازمة لاعداد الفرد للحياة التي تمكنه من ممارسة السلوكيات الصحية السليمة للحفاظ على صحته (القادوم، 2000:46).

والتوعية الصحية من وجهة نظر (سلامة، 1997:221) ألمان المواطنين بالمعلومات والحقائق الصحية ليتكون لديهم احساس بصحتهم وصحة الآخرين.

إنَّ مفهوم التوعية الصحية يعني تثقيف الأفراد واثارة وعيهم لغرض تغيير سلوكياتهم وعاداتهم التي ساعدت في انتشار الامراض داخل المجتمع، وغرس العادات والتقاليد الاجتماعية التي من شأنها تدعيم الجانب الصحي وتطوره مثل ممارسة الرياضة والتغذية الصحية والعادات القوامية السليمة، إن مسألة اللعب في التوعية الصحية والنجاح في تأسيسه لدى الأفراد له علاقة وثيقة بتشكيل جانب مهم من جوانب



شخصيتهم، ولهذا فإن هذه المسألة يجب أن تلقى عناية مخطط لها ومقصودة شأنها في ذلك شأن العملية التعليمية النظامية في أي مستوى دراسي (ظاهر، 2004:3).

وأكد (سليم، 1998:10) على أنه ضرورة العناية بالتوعية الصحية الذي يمكن الفرد من إدراك المخاطر الصحية والمستلزمات اللازمة للحفاظ على حياة ليست خالية من المرض فحسب، بل مليئة بالحيوية والنشاط تنعكس على الإنفاق العام من الدول من حيث الجوانب الوقائية والعلاجية والقطاع.

المبحث الثالث - الجانب العملي

يهدف هذا المبحث الى معرفة مستوى ابعاد البحث من خلال استعمال الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجالات البحث، لعرض ووصف للمؤشرات الاحصائية الاولى من اجل توضيح المتغيرات والفقرات التي اعتمدت في بناء الانموذج.

أولاً- وصف متغير القيادة الاستراتيجية وتشخيصها:

ان المتغير الرئيس الاول يتمثل بالمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية): ويحتوي هذا المتغير على اربعة متغيرات فرعية وكما يلي:

1- وصف فقرات (تحديد الاتجاه الاستراتيجي) وتشخيصها

ان تحديد الاتجاه الاستراتيجي تضمن خمسة اسئلة، وقد جاءت الاوساط الحسابية متباعدة للفقرات فقد جاءت الفقرة (4) في المقدمة باعلى قيمة بوسط حسابي بلغ (3.93) وبانحراف معياري بلغ (0.847) وبلغت نسبته (78.6%)، مما يشير الى ان المستشفى تسعى الى حفز العاملين من خلال تراث المستشفى، اما الفقرة (2) فقد كانت ادنى مستوى استجابة حيث سجلت (68.4%) وهذا الامر يدل على ان المستشفى نادراً ما تستطيع تجسيد رؤيتها باهداف استراتيجية مستقبلية، وقد سجلت ادنى وسط حسابي بلغت (3.42) وبانحراف معياري بلغ (0.927) مما يبين تشتت اجابات افراد العينة.

جدول (1) وصف عام لفقرات متغير تحديد الاتجاه الاستراتيجي ضمن محور القيادة الاستراتيجية

الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقاً	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
ادارة المستشفى								
لديها تصورات مستقبلية ومميزة للتعاطي مع فرص البيئة الخارجية وتحديدها.	30	38	21	11	2	3.814	1.041	76.27
نادراً ما تستطيع تجسيد رؤيتها باهداف استراتيجية مستقبلية.	10	42	33	15	2	3.422	0.927	68.43
تحرص على وضع اهداف طموحة تتميز بالريادة.	17	49	23	11	2	3.667	0.947	73.33
تسعى الى حفز العاملين من خلال تراث المستشفى.	23	57	16	4	2	3.931	0.847	78.63
تشجع عاملها لتحقيق اعلى من توقعاتهم في انجاز التغيير المطلوب.	23	50	18	9	2	3.814	0.952	76.27
تحديد الاتجاه الاستراتيجي								
						3.729	0.958	74.59



2- وصف فقرات اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها وتشخيصها

بلغ الوسط الحسابي لمتغير اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها بشكل عام (4.12) وهو اعلى من الوسط الفرضي، كما ان الاوساط الحسابية والتكرارات قد تباينت فيما بينها، حيث سجلت الفقرة رقم (9) قد حصلت على أعلى تكرارات لمستوى الاتفاق بشكل عام مقارنة بالفقرات الاخرى وقد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (4.37) وهو اعلى من الوسط الفرضي للدراسة والبالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.716) ونسبة اتفاق بلغت (87.45%) وهذه النتيجة تشير الى ان المستشفى تعمل على الربط بين الخبرات والتدريب لتجسيد المعرفة الضمنية على شكل خدمات تتصف بالتفرد، في حين جاءت الفقرة الثامنة ضعيفة التي تنص على (تسعى المستشفى دوما الى ان تاخذ مقدراتها الجوهرية بالحسبان عند تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بها) فقد سجل قراءة منخفضة بلغت (74.5%).

جدول (2) وصف عام لفقرات متغير اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها ضمن محور القيادة الاستراتيجية

الفقرة	اتفاق تماماً	اتفاق	محايد	لا اتفاق	لا اتفاق إطلاقاً	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
ادارة المستشفى								
لديها القدرة على توظيف مخرجات راس المال البشري.	59	26	10	5	2	4.324	0.977	86.47
تمتلك القدرة على التنفيذ الفرقي لأكثر من مشروع في ان واحد.	31	42	18	8	3	3.882	1.027	77.65
تسعى دوما الى ان تاخذ مقدراتها الجوهرية بالحسبان عند تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بها.	20	45	27	9	1	3.725	0.914	74.51
تعمل على الربط بين الخبرات والتدريب لتجسيد المعرفة الضمنية على شكل خدمات تتصف بالتفرد.	52	36	14	0	0	4.373	0.716	87.45
تمتلك القدرة على تطوير عملياتها الداخلية لتحقيق الكفاءة في عملها مما يتيح لها للبقاء امام المنافسين.	49	39	14	0	0	4.343	0.711	86.86
اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها								
						4.129	0.916	82.59

3- وصف فقرات تطوير راس المال البشري وتشخيصها

سجل متغير تطوير راس المال البشري وسط موزون بلغ (4.08) ونسبة اتفاق بلغت (81.76%)، وقد جاء هذا البعد بخمسة اسئلة، كما ان الفقرة (11) قد حصلت على اعلى التكرارات لمستوى الاتفاق مما يشير الى ان المستشفى تحرص على زج موظفيها في دورات تدريبية وبرامج تطويرية مفيدة لهم، فقد حصلت هذه الفقرة على اعلى وسط حسابي في هذا البعد بلغت قيمته (4.60)، وبانحراف معياري بلغ (0.647) وشكلت نسبة الاتفاق (92.16%)، كما ان هنالك خلافاً واضحاً في تطوير القدرات، فقد مثلته الفقرة (13) والتي جائت نسبتها منخفضة حيث سجلت نسبة اتفاق (75.1%)، وتنص هذه الفقرة على (نادراً ما تخصص المستشفى الامكانات المادية اللازمة لتطوير قدرات موظفيها وقابلياتهم).



جدول (3) وصف عام لفقرات متغير تطوير رأس المال البشري ضمن محور القيادة الاستراتيجية

الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقاً	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
ادارة المستشفى								
تحرص على زج موظفيها في دورات تدريبية وبرامج تطويرية مفيدة لهم.	71	22	9	0	0	4.608	0.647	92.16
تسعى الى ان تكون مركز مركز استقطاب الافراد ذوي الكفاءات العالية التي تتسجم وتطور عملها.	33	43	14	6	6	3.892	1.107	77.84
نادرا ما تخصص الامكانيات المادية اللازمة لتطوير قدرات موظفيها وقابلياتهم.	35	30	20	11	6	3.755	1.206	75.10
تؤمن بان برامج التطوير والتدريب الخاصة بها مصممة لزيادة امكانية نجاح المديرين في التحول الى قادة استراتيجيين.	53	34	10	5	0	4.324	0.846	86.47
تهتم بالبحث والتطوير لزيادة الابداع لدى العاملين.	30	42	21	4	5	3.863	1.044	77.25
تطوير راس المال البشري								
						4.088	1.039	81.76

4- وصف فقرات ادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة وتشخيصها

جاءت القراءات العامة لمتغير ادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة كالآتي: حيث سجل الوسط الحسابي قراءة (3.71) وهي قراءة مرتفعة اعلى من الوسط الافتراضي للدراسة حسب المقياس الخماسي المعتمد، وقد كانت نسبة الاتفاق العام (74.3%) بانحراف معياري بلغ (1.17)، وبشكل عام تمثل هذا العنصر بخمسة فقرات موضحة في الجدول (4) وقد اتضح بان اكثر الفقرات التي حصلت على اجابات حول مستوى الاتفاق هي الفقرة (17) فقد حصلت هذه الفقرة على اعلى التكرارات وبوسط موزون قدره (3.97) وبانحراف معياري (1.11)، وتشير هذه النتائج الى ان المستشفى تشجع ثقافة التغيير لمواكبة التطورات التكنولوجية واساليب العمل الحديثة، وهذا الامر بمستوى مرتفع حيث سجل نسبة استجابة بلغت (79.41%)، في حين كان هنالك ضعف في (مستوى الالتزام بدعم الافكار الجديدة وعمليات الابداع التي قد ينتج عنها خدمات أو عمليات تكنولوجية جديدة) الذي مثلته الفقرة (19)، فقد سجل نسبة استجابة بلغت (71.1%) وبوسط موزن بلغت قرائته (3.55).



جدول (4) وصف عام لفقرات متغير ادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة ضمن محور القيادة الاستراتيجية

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الموزون	لا اتفاق اطلاقا	لا اتفاق	محايد	اتفاق	اتفاق تماما	الفقرة
ادارة المستشفى								
75.10	1.029	3.755	3	7	30	34	28	لديها ميل لجعل موظفيها يندفعون ذاتيا لانجاز المهام الموكلة اليهم.
79.41	1.112	3.971	3	8	22	25	44	تشجع ثقافة التغيير لمواكبة التطورات التكنولوجية واساليب العمل الحديثة.
72.75	1.079	3.637	6	6	30	37	23	تمتلك قائد استراتيجي يشجع العاملين على البحث عن الفرص الريادية لتحقيق الابداع المطلوب.
71.18	1.255	3.559	9	13	19	34	27	تلتزم بدعم الافكار الجديدة وعمليات الابداع التي قد ينتج عنها خدمات او عمليات تكنولوجية جديدة.
73.14	1.353	3.657	7	19	17	18	41	تعطي موظفيها حرية التصرف المناسب لمواجهة المشاكل التي تواجههم في عملهم اليومي.
74.31	1.176	3.716	ادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة					

5- وصف فقرات ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة وتشخيصها

اشارت النتائج الى ان متغير ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة وسط موزون بلغ (4.11) ونسبة اتفاق بلغت (82.2%) ، كما ان الفقرة (23) قد حصلت على اعلى التكرارات لمستوى الاتفاق مما يشير الى (تتسم نظم الرقابة في المستشفى بالروتين المعقد والرتابة) فقد حصلت هذه الفقرة على اعلى وسط حسابي في هذا المتغير الفرعي بلغت قيمته (4.70) درجة وهو اعلى من الوسط الفرضي للدراسة والبالغ (3) ضمن المقياس الخماسي المعتمد، وبانحراف معياري بلغ (0.590) وشكلت نسبة الاتفاق (94.1%)، كما ان الملاحظ من الجدول تباين الاوساط الحسابية لهذا المتغير وابتعادها بمعدلات محدودة عن الوسط الفرضي، كما ان هنالك خلافاً واضحاً في تقييم العاملين، فقد مثله الفقرة (25) والتي جاءت نسبته منخفضة حيث سجلت نسبة اتفاق (73.7%)، وتتص هذه الفقرة على (تعتمد معايير عديدة في تقييم العاملين منها نسبة الانجاز).



جدول (5) وصف عام لفقرات متغير ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة ضمن محور القيادة الاستراتيجية

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الموزون	لا تتفق اطلاقا	لا تتفق	محايد	تتفق	تتفق تماما	الفقرة
ادارة المستشفى								
79.02	1.028	3.951	2	9	17	38	36	تكرس الجزء الاكبر من اهتمامها لبناء الثقة بين العاملين.
81.96	0.907	4.098	0	5	22	33	42	تعتمد على الرقابة التنظيمية للبحث عن اسباب المشاكل والعمل على عدم تكرارها مره اخرى.
94.12	0.59	4.706	0	1	4	19	78	تتسم نظم الرقابة فيها بالروتين المعقد والرتابة.
82.16	0.943	4.108	0	6	22	29	45	تساعد انظمتها الرقابية في الوصول الى الجودة الاعلى.
73.73	1.072	3.686	1	16	25	32	28	تعتمد معايير عديدة في تقييم العاملين منها نسبة الانجاز.
82.20	0.979	4.11	ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة					
79.09	1.034	3.955	القيادة الاستراتيجية					

ومن خلال ماتقدم يتضح ان متغير اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها احتل المرتبة الاولى من حيث نسبة الاستجابة بلغت (82.59%)، ثم يليه ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة، تطوير راس المال البشري، تحديد الاتجاه الاستراتيجي، في حين جاء ادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة بالمرتبة الاخيرة حيث سجل نسبة استجابة بلغت (74.3%) ضمن عينة المستجيبين، وقد سجل اجمالي محور القيادة الاستراتيجية وسط حسابي موزون بلغ (3.95) وانحراف معياري (1.03) وبلغت الاهمية النسبية (79%).

ثانياً - وصف فقرات واقع التوعية الصحية وتشخيصه:

جاء بعد التوعية الصحية بعشرة اسئلة كانت القراءة بشكل عام سجلت نسبة اتفاق على المحور بلغت (75.03%) بوسط موزون (3.75) وانحراف معياري (1.19)، وقد اشارت النتائج الى ان الفقرة الرابعة حصلت على اعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.28) وهو اعلى من الوسط الافتراضي للدراسة البالغ (3) ضمن المقياس الخماسي المعتمد، وبانحراف معياري (0.883) مما يؤشر الى أنه يوجد تواصل فيما بين الزملاء في العمل بصورة دائمة ومنتظمة سواء داخل المستشفى أو خارجها، حيث سجلت نسبة اتفاق واستجابة بين المستجيبين بلغت (85.69%)، وقد سجلت الفقرة (10) ادنى نسبة اتفاق بين المستجيبين بلغت (60%) وتتص هذه الفقرة على (يشارك العاملون في زيارات المدارس لتوعيه الطلبة من تناول التدخين والمخدرات والمسكرات) وسجل الوسط الحسابي (3.00) بانحراف معياري (1.41).



جدول (6) وصف عام لفقرات متغير التوعية الصحية

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الموزون	لا اتفق اطلاقا	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	الفقرة
الزملاء في العمل								
81.96	1.086	4.098	3	7	16	27	49	يعملون معا على نشر ممارسة السلوكيات الصحية السليمة للحفاظ على صحة المواطن.
72.94	1.14	3.647	4	14	24	32	28	لا يشعرون باي شعور خاص بالانتماء مع العاملين في المستشفى.
81.76	0.902	4.088	0	6	19	37	40	يحاولون تعزيز مهنتهم الصحية عن طريق التحلي بالسلوك الاخلاقي.
85.69	0.883	4.284	2	3	8	40	49	يوجد تواصل فيما بينهم بصورة دائمة ومنظمة سواء داخل المستشفى او خارجها.
84.31	0.929	4.216	2	3	14	35	48	فخوريين بان يكونو جزءا من المستشفى في محافظتي.
81.76	0.924	4.088	1	4	21	35	41	يعملون على امام المواطنين بالمعلومات والحقائق الصحية ليكون لديهم احساس بصحتهم.
77.84	1.16	3.892	5	8	20	29	40	يعملون على تثقيف الافراد واثارة وعيهم لغرض تغيير سلوكياتهم وعاداتهم التي ساعدت في انتشار الامراض داخل المجتمع.
78.24	0.924	3.912	1	5	27	38	31	يؤمنون ان الصحة النفسية السليمة بالنسبة للوالدين تؤدي الى تماسك الاسرة.
67.65	1.025	3.382	5	12	38	33	14	يقومون بتوعية الفرد لغذاء صحي على جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية.
60.00	1.417	3	50	50	50	50	50	يشاركون في زيارات المدراس لتوعية الطلبة من تناول التدخين والمخدرات والمسكرات.
75.03	1.193	3.752	التوعية الصحية					

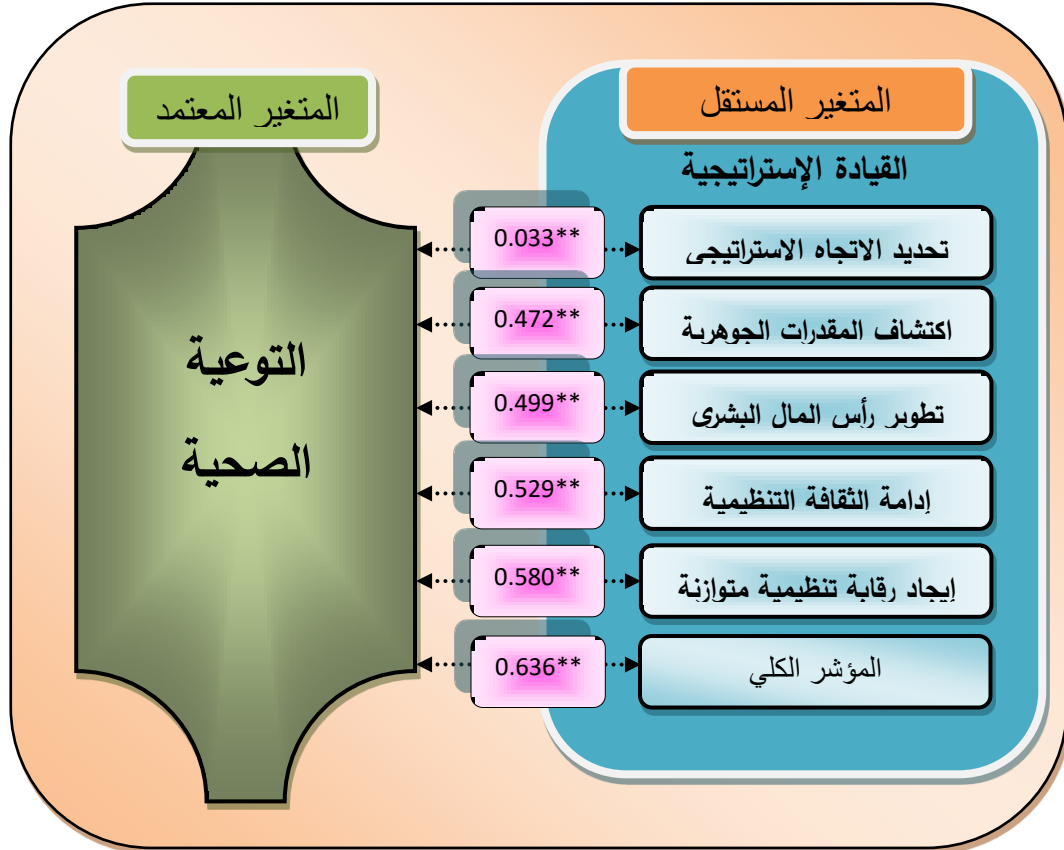
ثالثاً - علاقة الارتباط بين (القيادة الاستراتيجية - التوعية الصحية):

من نتائج التحليل الواردة في الجدول (7) الى نتائج العلاقة الارتباطية بين (القيادة الاستراتيجية - التوعية الصحية)، حيث تشير الى ان الارتباط ايجابي بلغت قيمته (0.636)، ومن خلال متابعة القيمة التائية (t) نجد بان قيمتها المحسوبة اكبر من قيمتها المجدولة تحت مستوى المعنوية وهذا يشير الى معنوية العلاقة الارتباطية، ويدعم ذلك قيمة (P) التي ظهرت بانها معنوية. ومن خلال ماتقدم من اختبار الفرضيات نستنتج بان الفرضية الرئيسة الاولى وفرضياتها الفرعية قد تحققت بشكل جزئي.

الجدول (7) نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات (القيادة الاستراتيجية - التوعية الصحية)

المتغيرات			التوعية الصحية
القيادة الاستراتيجية			معامل الارتباط
			القيمة التائية
			مستوى المعنوية
			0.000
			8.240
			0.636**
			قيمة (t) الجدولية لمستوى (0.05)
			1.66
			قيمة (t) الجدولية لمستوى (0.01)
			2.36

ومن خلال ماتقدم يمكن تلخيص علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة الاستراتيجية والتوعية الصحية كالآتي:



الشكل (3) خلاصة نتائج علاقات الارتباط بين المتغيرات

المصدر: من اعداد الباحث

رابعاً- تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

يوضح الجدول الآتي إلى تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية في التوعية الصحية.
الجدول (8) أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية في التوعية الصحية

تحديد الاتجاه الاستراتيجي	معامل بيتا Beta	0.033	ادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة	معامل بيتا Beta	0.580
	قيمة F (اختبار الانموذج)	0.107		قيمة F (اختبار الانموذج)	50.95
	معنوية F (قيمة P)	0.744		معنوية F (قيمة P)	0.000
	قيمة ثابت الانحدار	0.025		قيمة ثابت الانحدار	0.534
	معامل التحديد R ²	0.001		معامل التحديد R ²	0.366
اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها	معامل بيتا Beta	0.472	إيجاد رقابة تنظيمية متوازنة	معامل بيتا Beta	0.636
	قيمة F (اختبار الانموذج)	28.62		قيمة F (اختبار الانموذج)	67.900
	معنوية F (قيمة P)	0.000		معنوية F (قيمة P)	0.000
	قيمة ثابت الانحدار	0.425		قيمة ثابت الانحدار	0.859
	معامل التحديد R ²	0.223		معامل التحديد R ²	0.404
تطوير راس المال البشري	معامل بيتا Beta	0.449	القيادة الاستراتيجية	قيمة F (اختبار الانموذج)	67.900
	قيمة F (اختبار الانموذج)	33.168		قيمة ثابت الانحدار	0.859
	معنوية F (قيمة P)	0.000		معامل التحديد R ²	0.404
	قيمة ثابت الانحدار	0.466		معامل بيتا Beta	0.636
	معامل التحديد R ²	0.249		معنوية F (قيمة P)	0.000

ويشير الجدول (9) بان الفرضية الرئيسة الثانية قد ثبت صحتها بمعنى ان القيادة الاستراتيجية تؤثر في التوعية الصحية، حيث ان قيمة F المحسوبة تساوي هي أكبر من قيمة F الجدولية هي عند مقارنتهما. وبالتالي فاننا نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة. كما ان انموذج انحدار القيادة الاستراتيجية في التوعية الصحية كانت معنوية بمستوى الدلالة وكان معامل التحديد R² لهذه العلاقة (0.404) والذي توضح بان القيادة الاستراتيجية توضح ما نسبته (40.4) من المتغير التابع وهو التوعية الصحية.



اما الانموذج الخطي لانحدار القيادة الاستراتيجية في التوعية الصحية متوازنة كما يأتي :

$$Y = 0.859 + 0.636 X$$

حيث ان: Y = التوعية الصحية

X = القيادة الاستراتيجية

اما في حالة الانحدار المتعدد الذي يهدف الى اختبار تاثير الابعاد مجتمعة اتضح بان هنالك تاثير جزئي للابعاد، حيث اظهرت (تطوير رأس المال البشري) تأثيراً معنوياً، في حين لم تظهر الابعاد الاخرى تأثيراً معنوياً، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.498) اي ان الابعاد مجتمعة تفسر (49.8%) من التباين الحاصل في المتغير المعتمد.

جدول (9) اثر ابعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة في التوعية الصحية

المعنوية		19.097	قيمة F (لاختبار الانموذج)	
		0.571	قيمة ثابت الانحدار	
		0.498	معامل التحديد R^2	
0.664	معنوية (قيمة P1)	0.032	معامل بيتا Beta1	تحديد الاتجاه الاستراتيجي
0.161	معنوية (قيمة P2)	0.126	معامل بيتا Beta2	اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها
0.003	معنوية (قيمة P3)	0.255	معامل بيتا Beta3	تطوير رأس المال البشري
0.045	معنوية (قيمة P4)	0.184	معامل بيتا Beta4	ادامة الثقافة التنظيمية الفاعلة
0.000	معنوية (قيمة P5)	0.373	معامل بيتا Beta5	ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة

سجل الخري للعلوم الاقتصادية والإدارية

المجلد الرابع عشر - العدد (٤) - ٢٠١٧ م



المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

- تمخض البحث عن مجموعة من الاستنتاجات نورد هنا فيما يأتي:-
- (1) إنّ موضوع القيادة الإستراتيجية من الموضوعات المعاصرة التي لا زالت أطرها الفكرية والمفاهيمية قيد التطوير والتشكيل على المستوى النظري والتطبيقي. إذ لا زالت الأدبيات تقتصر إلى نظرية متكاملة لتفسير المضامين الإستراتيجية والتشغيلية لموضوع القيادة الإستراتيجية.
 - (2) إنّ المستشفيات التي ترغب بالنجاح في خوضها للمنافسة في مجال عملها، بالمقارنة مع غيرها من المستشفيات الأخرى ينبغي عليها أن تسلط الأضواء على موضوع التوعية الصحية الذي من شأنه يساعد المستشفى على تحقيق نتائجها المرجوة.
 - (3) إنّ دراسة طبيعة القيادة الإستراتيجية، تساعد المنظمات على زيادة أدائها التنظيمي والوقوف بحزم أمام التهديدات التنظيمية التي تواجه هذه المؤسسات والذي يحد من فشلها بالاستجابة للتغيير التنظيمي.
 - (4) إنّ المستشفيات المبحوثة قد أشرت استعداداً عالياً لدى أفرادها بالقيادة الإستراتيجية لاسيما في تعزيز العلاقة الشفافية والعمل على زيادة المنظور الأخلاقي الداخلي.
 - (5) إنّ القائد الإستراتيجي لا يؤخذ دور القيادة أو المشاركة في أنشطة القيادة للحصول على المركز أو الشرف، أو المكافآت الشخصية الأخرى...الخ. وأنما لديهم قضية على أساس القيمة أو الرسالة التي يريدون تعزيزها، وهم ينخرطون في القيادة من أجل تعزيز هذه القضية أو تحقيق هذه الرسالة.
 - (6) لقد أظهرت نتائج البحث أن الأطباء في المستشفى التي تعمل ضمن القطاع الصحي يولون اهتماماً وبدرجات متفاوتة لمتغيرات البحث وخصوصاً ما يتعلق بالقيادة الإستراتيجية، كما أنهم يبدون اهتمام كبير في تحقيق التوعية الصحية والعمل على تلبية متطلبات الزبائن بالإضافة إلى تحقيق التمايز في الخدمات الصحية المقدمة من قبل المستشفى المبحوثة.



ثانياً - التوصيات:

- في ضوء الاستنتاجات المشار إليها في فقرة الاستنتاجات يوصي البحث بما يأتي:-
- (1) ضرورة القيام بمزيد من البحوث والدراسات من قبل الباحثين لمعرفة المفاهيم الذي تناولها البحث بشكل أكثر تفصيلي، ويحدونا الأمل في أن النتائج التي تم التوصل إليها سيتم من خلالها فتح مسارات جديدة لها للتحقيق وإبلاغ البحوث المستقبلية على القيادة الإستراتيجية والتوعية الصحية.
 - (2) إن تحقيق النجاح في عمل المستشفى عينة البحث يتطلب أن يتوافر لديها قيادة إستراتيجية تقوي وتعزز أفرادها العاملين على زيادة أدائهم التنظيمي وانعكاس ذلك على جودة الخدمات الصحية المقدمة من قبلهم.
 - (3) ينبغي على المستشفيات العراقية أن تستفيد من تجارب مثيلاتها العالمية وذلك بالعمل على تعزيز التوعية الصحية فيما بينها والتي من شأنها أن تسهم في دعم قدراتها الحالية على تحقيق التميز في أدائها.
 - (4) إن تعزيز التوعية الصحية في المستشفى عينة البحث تتطلب أن يولي المديرون اهتماماً أكبر بالقيادة الإستراتيجية بهدف مواكبة التغيرات في الصحة والعمل على تقديم خدمات صحية تلبي حاجات المرضى وبالوقت المناسب.
 - (5) من الضروري أن يبدي الأطباء في المستشفى موضوع البحث اهتمام أكبر بالقيادة الإستراتيجية بحيث تتوافق هذه القيادة مع سمعتها ومكانتها وصورتها التنظيمية لدى المجتمع وذلك من خلال تقديمها خدمات صحية مناسبة.
 - (6) ينبغي أن يأخذ مدير المستشفى دوراً مباشراً في تشجيع الموظفين لتحمل مسؤوليات أكبر من أجل تطوير أنفسهم، وتخصيص وقت مفتوح للإدارة للاضطلاع بدورها في تطوير الأطباء، فضلاً عن تخصيص موارد لتحديد الالتزام التنظيمي وزيادة الوعي للمهارات لدى الموظفين والاهتمام بتطوير جميع المستويات بما يشمل مستويات الإدارة التنفيذية.
 - (7) ضرورة الاستفادة من المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية وغيرها المستعملة في البحث الحالي وما توصل إليه من استنتاجات لتطبيقها في المستشفيات الصحية من قبل وزارة الصحة.
 - (8) ينبغي أن تكون القيادة الإستراتيجية على علم بعمق قيمهم ومعتقداتهم، ووثقة من نفسها، وينظر إليها على أنها حقيقة موثوق بها، وجديرة بالثقة، ويتحلى أفرادها بصفات أخلاقية عالية.



المصادر

أولاً- المصادر العربية:

- 1) الخفاجي، نعمة عباس، (2008)، (الفكر الإستراتيجي- قراءات معاصرة)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 2) سلامة، بهاء الدين إبراهيم، (1997)، (الصحة والتربية الصحية)، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- 3) سليم، محمد صابر، (1998)، (أضواء على تطوير مناهج العلوم للتعليم العام في الدول العربية)، الجمعية المصرية للتربية العلمية، مجلة التربية العلمية، المجلد الأول، العدد الثاني، القاهرة.
- 4) ظاهر، جعفر، (2004)، (أسس التغذية الصحية)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 5) العيساوي، محمد حسين منهل، والعارض، جليل كاظم، والعبادي، هاشم فوزي، (2012)، (الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 6) القادوم، غفاف، (2000)، (بناء برنامج لتنمية الثقافة الصحية لدى المرأة الريفية في ضوء احتياجاتها)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.

ثانياً- المصادر الأجنبية:

- 1) Hill, C. and Jones, G., (2001), Strategic Management, An Integrated Approach", 5th ed., Houghton Mifflin Company, Boston, U.S.A.
- 2) Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R. Duane, (2007), "Management of Strategy: Concepts and Cases", 1st ed., South-Western, New York.
- 3) Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. Academy of Management Executive, 19, 63-77.
- 4) Macmillan Hugh & Tamoe, Mahen, "Strategic management", Process, Content, and Implementation, Oxford University Press., Inc., 2000.



ملحق - مقياس الدراسة

أولاً- القيادة الإستراتيجية

هي القدرة على التوقع والاستشفاف والرؤية المستقبلية والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين لإيجاد التغيير الاستراتيجي كلما كان ذلك ضروريا (Mungonge,2007)
أبعاد القيادة الإستراتيجية:

1- تحديد الاتجاه الاستراتيجي **Determining Strategic Direction**: وضع رؤية طويلة الأجل للمنظمة وتحديد اتجاهاتها المستقبلية لمدة من (5 - 10) سنوات وذلك يتطلب القدرة على مسح وتصور البيئة المحيطة بالمنظمة لغرض إنشاء معرفة بالتطورات التي تحصل في محيطها (Hagen et al,1998.2)

ت	العبارة	درجة الموافقة				
		اتفق جداً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق جداً
	إدارة مستشفانا.....					
1	لديها تصورات مستقبلية ومميزة للتعاطي مع فرص البيئة الخارجية وتحديد ها.					
2	نادراً ما تستطيع تجسيد رؤيتها بأهداف إستراتيجية مستقبلية(R).					
3	تحرص على وضع أهداف طموحة تتميز بالريادة.					
4	تسعى إلى حفز العاملين من خلال تراث المستشفى.					
5	تشجع عاملها لتحقيق أعلى من توقعاتهم في انجاز التغيير المطلوب.					

2- اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها **Exploiting and Maintaining Core Competencies**: قدرات وخصائص المنظمة الفريدة في تطوير وتنسيق ودمج الموارد المتاحة لإنشاء مصدر للتميز. (Jimmy et al :2003)

ت	العبارة	درجة الموافقة				
		اتفق جداً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق جداً
	إدارة مستشفانا.....					
1	لديها القدرة على توظيف مخرجات رأس المال البشري.					
2	تمتلك القدرة على التنفيذ الفرقي لأكثر من مشروع في آن واحد.					
3	تسعى دوماً إلى أن تأخذ مقدراتها الجوهرية بالحسبان عند تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بها.					
4	تعمل على الربط بين الخبرات والتدريب لتجسيد المعرفة الضمنية على شكل خدمات تتصف بالتفرد.					
5	تمتلك القدرة على تطوير عملياتها الداخلية لتحقيق الكفاءة في عملها مما يتيح لها للبقاء أمام المنافسين.					



3- تطوير رأس المال البشري Developing Human Capital: المعرفة والمهارات التي يمتلكها العاملون في المنظمة ، ان برامج التطوير والتدريب التي توفرها المنظمة لموردها البشري يسهم في تحقيق التميز لها (Hitt:2001)

ت	العبارة	درجة الموافقة				
		اتفق جداً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق جداً
	إدارة مستشفانا.....					
1	تحرص على زج موظفيها في دورات تدريبية وبرامج تطويرية مفيدة لهم.					
2	تسعى إلى أن تكون مركز مركز استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية التي تنسجم وتطور عملها.					
3	نادراً ما تخصص الإمكانات المادية اللازمة لتطوير قدرات موظفيها وقابلياتهم (R).					
4	تؤمن بأن برامج التطوير والتدريب الخاصة بها مصممة لزيادة إمكانية نجاح المديرين في التحول إلى قادة استراتيجيين.					
5	تهتم بالبحث والتطوير لزيادة الإبداع لدى العاملين.					

4- إدامة الثقافة التنظيمية الفاعلة Sustaining an Effective Organizational Culture : القيم الأساسية المشتركة بين جميع الموظفين في المنظمة حيث تتكون الثقافة من مجموعة من الأيدولوجيات المشتركة، والرموز والقيم التي تؤثر في الطريقة التي تؤدي بها المنظمة عملها (Barney.1986).

ت	العبارة	درجة الموافقة				
		اتفق جداً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق جداً
	إدارة مستشفانا.....					
1	لديها ميل لجعل موظفيها يندفعون ذاتياً لانجاز المهام الموكلة إليهم.					
2	تشجع ثقافة التغيير لمواكبة التطورات التكنولوجية وأساليب العمل الحديثة.					
3	تمتلك قائد إستراتيجي يشجع العاملين على البحث عن الفرص الريادية لتحقيق الابداع المطلوب.					
4	تلتزم بدعم الأفكار الجديدة وعمليات الإبداع التي قد ينتج عنها خدمات أو عمليات تكنولوجية جديدة.					
5	تعطي موظفيها حرية التصرف المناسب لمواجهة المشاكل التي تواجههم في عملهم اليومي.					



5- إيجاد رقابة تنظيمية متوازنة Establishing Balanced Organizational Controls: المعلومات والإجراءات التي تستعمل من قبل المدراء للمحافظة أو تغيير أنماط النشاطات التنظيمية، كما أنها تساعد القادة الاستراتيجيين على بناء الموثوقية وتوضيح قيمة الإستراتيجية (العبادي وآخرون، 2012)

ت	العبارة	درجة الموافقة				
		لا أتفق جداً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق جداً
	إدارة مستشفىنا.....					
1	تكرس الجزء الأكبر من اهتمامها لبناء الثقة بين العاملين.					
2	تعتمد على الرقابة التنظيمية للبحث عن أسباب المشاكل والعمل على عدم تكرارها مره أخرى.					
3	تتسم نظم الرقابة فيها بالروتين المعقد والرتابة (R).					
4	تساعد أنظمتها الرقابية في الوصول إلى الجودة الأعلى.					
5	تعتمد معايير عديدة في تقييم العاملين منها نسبة الانجاز.					

ثانياً- التوعية الصحية: هي جانب هام من الصحة العامة الذي يتعامل مع المشاركه المتضمنة والفعالة للأفراد في ايجاد الحلول لمشاكلهم الفعلية.

ت	العبارة	درجة الموافقة				
		لا أتفق جداً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق جداً
	زملائي في العمل					
1	يعملون معاً على نشر ممارسة السلوكيات الصحية السليمه للحفاظ على صحة المواطن.					
2	لا يشعرون بأي شعور خاص بالانتماء مع العاملين في المستشفى (R).					
3	يحاولون تعزيز مهنتهم الصحية عن طريق التحلي بالسلوك الأخلاقي.					
4	يوجد تواصل بينهم بصورة دائمة ومنتظمة سواء داخل المستشفى أو خارجها.					
5	فخرون بأن يكونو جزءاً من المستشفى في محافظتي.					
6	يعملون على المام المواطنين بالمعلومات والحقائق الصحية ليكون لديهم احساس بصحتهم.					
7	يعملون على تثقيف الأفراد واثارة وعيهم لغرض تغيير سلوكياتهم وعاداتهم التي ساعدت في انتشار الامراض داخل المجتمع.					
8	يؤمنون أن الصحة النفسية السليمة بالنسبة للوالدين تؤدي الى تماسك الاسرة.					
9	يقومون بتوعية الفرد لغذاء صحي على جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية.					
10	يشاركون في زيارات المدراس لتوعية الطلبة من تناول التدخين والمخدرات والمسكرات.					