



القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الأداء الصحي المتميز

دراسة تحليلية لآراء عينة في دائرة صحة النجف/ديوان الدائرة والإقسام التابعة لها

أ.م.د. فاضل عباس السعيد
الباحث كفاح خضر محمد
جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.178\(B\).21552](https://doi.org/10.36322/jksc.178(B).21552)

المخلص:

تعد القيادة الإستراتيجية من المواضيع المهمة في مجال الإدارة، ويشير العديد من الباحثين إلى ضرورة إجراء المزيد من الأبحاث حولها، لأنه في ظل التغيرات السريعة في حياتنا، فإن هذا النهج يتفوق على الأساليب التقليدية في تحسين الأداء الصحي المتميز في العصر الحديث. في هذا البحث تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الاطلاع على المراجع الكتب التي تناولت موضوع القيادة الإستراتيجية وأثرها على الأداء الصحي المتميز، وذلك لملاءمة هذا المنهج طبيعة البحث، وذلك بالاعتماد على عينة مستجيبين البحث المكونة من (١٥٠) منتسب في دائرة صحة النجف /مركز الدائرة والإقسام التابعة لها وزعت (١٥٠) استمارة وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة (١٤٢) استمارة، منها (١٣٨) استمارة مسترجعة صالحة للتحليل الاحصائي، وبذلك تكون نسبة الاسترجاع (٩٢%).

تم معالجة البيانات عبر استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية وفق حزمة البرنامج الاحصائي (SPSS. Ver. 28) والتي عمد الباحث الى استخدامها في الحصول على الخصائص الوصفية لفقرات الدراسة و مدى مقبوليتها ومقدار التوافق عليها و كذلك للتحقق من فرضيات الدراسة .
الكلمات المفتاحية: القيادة الإستراتيجية , الاداء الصحي المتميز

Strategic Leadership and its Impact on Achieving Outstanding Health Performance an Analytical Study of the Opinions of a Sample in the Najaf Health Department/Diwan of the Department and its Affiliated Departments

Assoc. Prof. Dr. Fadel Abbas Al-Saeedi
Researcher Kifah Khader Mohammed
University of Kufa / Faculty of Business and Economics





Abstract

Strategic leadership is considered one of the important topics in the field of management, and many researchers point out the need to conduct more research on it, because in light of the rapid changes in our lives, this approach outperforms traditional methods in improving outstanding health performance in the modern era.

Two variables are: strategic leadership and its characteristics, its role and its impact on health performance Distinguished through accuracy in the decision-making process, and one of the most important goals of the research was to empower leadershipThe strategy is to make strategic decisions to obtain outstanding health performance, gain the trust of patients, and provide effective health service in health institutions.In this research, the descriptive analytical method was used, by reviewing book references Which dealt with the topic of strategic leadership and its impact on outstanding security performance, in order to fit this approach to the nature of this research, by relying on a random sample of the research consisting of (150) members of the Najaf Health Department / the center of the department and its affiliated institutions. (150) questionnaires were distributed, and the number of questionnaires retrieved reached (142) questionnaires, of which (138) were retrieved questionnaires valid for statistical analysis, thus the retrieval rate was (92%). The data was processed through the use of a set of statistical methods according to the statistical program package (SPSS. Ver. 28), which the researcher intended to use to obtain the descriptive characteristics of the study items, the extent of their acceptability and the extent of agreement on them, as well as to verify the study hypotheses.

Keywords: strategic leadership,outstanding health performance,Najaf Health Department





المقدمة:

القيادة هي قدرة تأثير على الآخرين لتحقيق غرض وأهداف المنظمة. القيادة الاستراتيجية هي الأسلوب والنهج العام الذي تجسده وتستخدمه الإدارة العليا للتعبير عن الغرض والأهداف والاستراتيجية للتأثير على التنفيذ والمراقبة الاستراتيجية من خلال المنظمة.

تقع المسؤولية الرئيسية على الإدارة الاستراتيجية، والتأكد من أنها تعمل على رأس المنظمة. يجب على المديرين التنفيذيين وغيرهم من كبار المديرين قيادة المنظمة حتى تحقق هدفها. إن القيادة الاستراتيجية الفعالة هي الأساس لاستخدام عملية الإدارة الإستراتيجية بنجاح.

تختلف طبيعتها في مراحل مختلفة من تطور المؤسسة ، ولاسيما مع النطاق عندما تصبح المستويات العليا أكثر بعداً عن الإدارة اليومية. تختلف أنماط القيادة باختلاف الشخصيات وديناميات المجموعة لكبار المديرين. ومع ذلك ، مهما كان الشكل والأسلوب ، يجب أن تعمل القيادة الاستراتيجية لتعزيز التآزر والانسجام على مستوى المنظمة.

تمثل القيادة الاستراتيجية احد اوجه النشاط الصحي والاداري الذي لا بد ان يقوم به القائد الصحي من خلال القرارات التي يتخذها ، والتي تنعكس على الاداء الصحي المتميز ونجاح الخطط المعدة للأغراض الصحية ، والتي تنعكس على تقدم الخدمات الصحية من خلال استقرار وتوفير الخدمات الصحية للمجتمع.

ولتحقيق أهداف البحث واحتواء المشكلة المحددة تم بناء مخطط افتراضي مقترح للبحث احتوى عدة مقترحات متغير الموضوع التي صيغت على اساسها مجموعة من الفرضيات التي عالجت الموضوع من جوانبه كافة، ومن أجل الاجابة على تساؤلات البحث تكونت هيكلية من فصلين .

الجهود المعرفية ومنهجية للبحث(مشكلة وتساؤلات البحث، أهمية البحث، أسباب ومبررات البحث، المخطط الفرضي، فرضيات البحث، مجتمع البحث، عينة البحث، حدود البحث، وسائل البحث) .

عبر مبحثين: مفهوم القيادة الاستراتيجية، وناقش المبحث الثاني مدخل مفاهيمي يوضح من خلاله مفهوم الاداء الصحي المتميز.

المبحث الأول: المنهجية العلمية للدراسة وبعض الدراسات السابقة

أولاً: المنهجية العلمية للدراسة

١- مشكلة الدراسة:

شهد العالم خلال العقود الماضية تطوراً هائلاً في الميادين كافة، إلا انه من الملاحظ أن مجتمعنا لم ينله نصيب كافٍ من هذا التطور، وبقي يعاني نقصاً واضحاً في الخدمات خاصة ما يتعلق منها بالقطاع





الصحي، لذا يتطلب من المؤسسات الصحية اتخاذ الإجراءات اللازمة بهدف الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة .

والمساهمة بتحسين واقع الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع. ولا بد من اتباع نهج منظم وشفاف ومنسق في عمل المؤسسات الصحية من خلال جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالخدمات الطبية لما لها من دور مهم في توفير الرعاية الصحية، فضلاً عن تقديم مؤشرات أو مقاييس تسمح بتقييم جودة الخدمات الطبية المقدمة، ونظراً لما تشكله الخدمات الطبية من مقومات أساسية لمكافحة الأمراض من خلال اختبارات التشخيص، والرصد، ومراقبة المعالجة، على كل مستوى من مستويات الرعاية الصحية. فهي تحتاج لمعايير الجودة والموارد البشرية الملائمة وقواعد السلامة والأمان داخلها، فضلاً عن المعدات والأجهزة المخبرية الدقيقة والإمدادات المناسبة من الأدوات والمواد الكيميائية .

وقد تميزت المدة الأخيرة باستراتيجيات لم ترق إلى المستوى المطلوب، خاصة من جانب بعض القيادات في المؤسسات الصحية، الذين اتخذوا قرارات لم ترق إلى المستوى الطموح، لأن تأثيرها تجاوز القائد ووظائف وحدات الاعمال (Richard & Katherine, 2005, p11).

وفي السياق نفسه، أظهر الباحثون من خلال مراجعة هذه المجموعة من الدراسات والدراسات السابقة أن القيادة الاستراتيجية تنطوي على تغييرات تنظيمية مهمة في الأدوار والتخطيط والإدارة. الهياكل المؤثرة على أداء القطاع الصحي وعمله.

ومن خلال مراجعة الأبحاث السابقة توصل الباحث إلى وجود فراغ علمي في تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل والأداء الصحي المتميز كمتغير تابع.

ولم يجد الباحث أي دراسات عربية أو أجنبية جمعت بين هذين المتغيرين. ولذلك حاول الباحث دراسة علاقة التأثير بين القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل والأداء الصحي المتميز كمتغير تابع وما ينتج عن ذلك من أداء متميز للسلوك الفردي سواء كان سلوكاً (إيجابياً) أو (سلبياً)، ولذلك يمكن طرح مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

أ- ما هو دور القيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصحية وأقسام دائرة صحة النجف؟
ب- ما هي المؤشرات والأركان إستراتيجية الأساسية القيادة الإستراتيجية في مجال الصحة على المجالين الفكري والتطبيقي؟

ج- ما هي المرتكزات والإبعاد التي أستفاد منها الباحثين في مجال القيادة الاستراتيجية؟

د- ما دور قياده الاستراتيجية في تحقيق الاداء الصحي المتميز في دائرة صحة النجف؟

ه- ما العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والاداء الصحي المتميز؟





٢- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في أهمية الموضوعات, التي تتناولها والمتمثلة بـ (القيادة الاستراتيجية والأداء المتميز) إذ تعد من الموضوعات الحاسمة في ادبيات إدارة الاعمال وتتمثل أهميتها بالآتي:
يمكن الاستفادة من نتائج البحث في رسم السياسات والخطط, التي تساعد في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.

أ- يساعد في تطوير المقاييس المبنية على المعايير الدولية لتقييم أداء المؤسسات وجودة الخدمات المقدمة.

ب-تحسين عمل المؤسسات الصحية وتحقيق نتائج متميزة من خلال ممارسات القيادة الإستراتيجية المبنية على أسس سليمة وموثوقة.

ج- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة البحثية والتي تتمثل في تلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين من الخدمات ذات الجودة العالية.

٣- اهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

أ-تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة الحالية المتمثلة بـ(المتغير المستقل – القيادة الاستراتيجية، المتغير التابع – الأداء الصحي المتميز) .

ب-التعرف على مدى توافر الدراية الحالية بمتغيرات البحث لدى المنظمة قيد الدراسة(دائرة صحة النجف).

ج-الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة .

٤- تصميم المقياس

تمت اعتماد مقاييس الدراسات السابقة في قياس متغيرات الدراسة، حيث تم قياس متغير القيادة الاستراتيجية من خلال مقياس (Meng, & Berger, 2011) والمتضمن أربعة أبعاد فرعية في حين تم قياس متغير الاداء الصحي المتميز من خلال مقياس (Al-Eisawi, 2013)، والمتضمن ثلاثة ابعاد فرعية وكما في الجدول أدنى

الجدول (1) الأبعاد الفرعية

المقاييس	البعد	ت	المتغير
Meng, & Berger, 2011	تعاون الفريق وتطوير المجموعة	١	١- القيادة الاستراتيجية
	القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي	٢	
Al-Eisawi, 2013	ابتكار الخدمات	١	٢- الاداء الصحي المتميز
	التكنولوجيا المستخدمة	٢	





سيتم اعتماد تدرج مقياس Likert الخماسي ولجميع المتغيرات وكما يلي:

لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً
1	2	3	4	5

٥- فرضيات الدراسة

لِلدراسة الحالية مجموعة من الفرضيات وكما يأتي:
الفرضية الرئيسية الأولى: وتنص على وجود علاقة ارتباط بين القيادة الاستراتيجية والأداء الصحي المتميز وينبثق عنها أربع فرضيات فرعية وهي:
أ- وجود علاقة ارتباط بين تعاون الفريق وتطوير المجموعة والأداء الصحي المتميز.
ب- وجود علاقة ارتباط بين القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي والأداء الصحي المتميز.
الفرضية الرئيسية الثانية: وتنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والأداء الصحي المتميز وينبثق عنها أربع فرضيات فرعية وهي:
أ- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تعاون الفريق وتطوير المجموعة والأداء الصحي المتميز.
ب- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي والأداء الصحي المتميز.

ثانياً: بعض الدراسات السابقة

توطئة

يتضمن هذا الجانب عرض موجز لمضمون ونتائج أهم الدراسات السابقة التي تناولت مجالات مختلفة ذات صلة بموضوعات القيادة الاستراتيجية والأداء المتميز، والتي كان لها الأثر الكبير في إغناء الدراسة الحالية في جانبها النظري والتطبيقي:

١- بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل القيادة الاستراتيجية:

العنوان	الدراسة
اسم الباحث وسنة عنوان الدراسة	(Atiyeh, 2023) أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على تحسين أداء المواطنة في الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة.
نوع الدراسة	الوصفي التحليلي
مجتمع الدراسة	العاملين في المستشفيات الخاصة
حجم عينة الدراسة	مستجيباً من العاملين في المستشفيات الخاصة 30
هدف الدراسة	معرفة مدى ممارسة القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الصحية الخاصة
الاساليب الاحصائية المستخدمة	الإحصاء الوصفي
اهم النتائج	أن القادة الإداريين في المستشفيات الخاصة يمارسون الإدارة الاستراتيجية بدرجة متوسطة. وأن قيم الحرية هي أكثر القيم الضمنية في برامج تطوير الأداء الموجهة للعاملين في هذه المستشفيات
الدراسة الثانية تاريخ	(٢٠٢٢)





استكشاف القيادة الاستراتيجية وتخصيص الموارد للاداء البلدي الفعال: حالة بلدية مقاطعة هاري جوالا	عنوان الدراسة
An exploration of strategic leadership and resource allocation for effective municipal performance: The case of Harry Gwala District Municipality	
Mhatu	اسم الباحث
فحص العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وتخصيص الموارد للاداء الفعال في بلدية مقاطعة هاري جوالا	هدف الدراسة
أن هناك تصورات متنوعة حول كيفية تخصيص الموارد في مقاطعة هاري جوالا أن هناك تصورات متنوعة حول كيفية تخصيص الموارد في مقاطعة هاري جوالا التصور الأول: الذي ظهر هو أن البلدية تحتضن الثورة الصناعية الرابعة من خلال تسهيل التواصل لجميع الموظفين. التصور الثاني: هو أن الموارد في مقاطعة هاري جوالا غير كافية بسبب ضعف تحصيل الإيرادات الناتج عن ارتفاع عدد السكان المعوزين ومقاومة الناس لدفع تكاليف الخدمات البلدية، مما أدى إلى اضطرار البلدية إلى الاعتماد على حصة عادلة أو منح من الحكومة. التصور الثالث: هو أن الموارد في إدارة الموارد البشرية يتم تخصيصها بما يتماشى مع نظام إدارة الأداء وبروح تنفيذ خطط التنمية المتكاملة والأنظمة وترتيبات الميزانية.	الاستنتاجات
منهجية البحث النوعي وتصميم البحث الاستكشافي	نوع الدراسة
الموظفين الإداريين في مقاطعة هاري جوالا	مجتمع الدراسة
تم استخدام حجم عينة من ثمانية مستجيبين	حجم عينة الدراسة
تم استخدام المقابلات الموحدة المفتوحة لإجراء المقابلات، واستخدم التحليل الوصفي لتحليل البيانات	الاساليب الاحصائية المستخدمة
2011	تاريخ الدراسة سنة
(Meng, & Berger)	اسم الباحث
القيادة الإستراتيجية في العلاقات العامة: الأبعاد والقياس والصدق البنائي	عنوان الدراسة
Strategic Leadership in Public Relations: Dimensions, Measurement, and Validation	
تحديد الأبعاد التي تقيس تصورات المديرين التنفيذيين للعلاقات العامة عن القيادة	هدف الدراسة
من المديرين التنفيذيين للعلاقات العامة ٣٨٤	حجم عينة الدراسة
المديرين التنفيذيين للعلاقات العامة	مجتمع الدراسة
تحليلي وصفي	الاساليب الاحصائية المستخدمة
تظهر النتائج دعماً قوياً لأبعاد القيادة المقترحة في العلاقات العامة. يشير نموذج القياس الأعلى رتبة للقيادة في العلاقات العامة إلى ستة أبعاد رئيسية: الديناميات الذاتية، والتوجه الأخلاقي، وبناء العلاقات، والقدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي، وقدرة إدارة معرفة الاتصال.	الاستنتاجات
١- حجم العينة ٢- ميدان تطبيق	أوجه الاختلاف
١-تهدف الدراسات إلى التعرف على أهمية القيادة الاستراتيجية.٢- دراسة تحليلية.	أوجه تشابه
الدراسات العربية السابقة	
عباس(٢٠١٦)	اسم الباحث و تاريخ الدراسة
القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية بتوسيط الشفافية	عنوان الدراسة
اختيار علاقة تأثير القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل في سمعة تنظيمية كمتغير مستجيب وبوجود شفافية كمتغير وسيط	هدف الدراسة
٩٢ مستجيب	حجم العينة
القيادة الاستراتيجية تؤثر في سمعة التنظيمية بشكل مباشر وغير مباشر وإن التأثير الكلي يصبح مرتفعاً في حال وجود المتغير الوسيط للشفافية وعلى هذا الأساس ساهمت في هذا التأثير غير مباشر في زيادة قيمة التأثير في الشفافية.	اهم النتائج
من اهم الاستنتاجات هي استمرار العلاقات التبادلية والتفاعلية بين القيادة الاستراتيجية والسمعة التنظيمية بشكل مباشر او غير مباشر مع ادراك ان عناصرهما وأبعادهما وقابليتهما التطوير والتغير والإضافة بشكل يتزامن مع تطوير وتنوع الوظائف والتغيير في بيئة المتسارعة.	أهم الاستنتاجات
اختيار علاقة تأثير القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل في سمعة تنظيمية كمتغير مستجيب وبوجود شفافية كمتغير وسيط	هدف الدراسة





٢- المتغير التابع / الاداء الصحي المتميز الدراسات السابقة.

(Radhi, 2023)	تاريخ الدراسة واسم الباحث
إمكانية تحقيق الاداء المتميز للمنظمات السياحية على أساس أبعاد ريادة الأعمال الاستراتيجية the possibility of achieving the excellence performance of tourism organizations based on the dimensions of strategic entrepreneurship	عنوان الدراسة
وصفي تحليلي	نوع الدراسة
منظمات سياحية	مجتمع الدراسة
٩٠ من العاملين	حجم عينة الدراسة
تحديد أبعاد الريادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق اداء المتميز	هدف الدراسة
التحليل الاحصائي الوصفي واختبار علاقات التأثير	الاساليب الاحصائية المستخدمة
أن الريادة الاستراتيجية بأبعادها هي مفهوم يزيد من كفاءة العمل ويعمل أيضاً على تقليل التكاليف المالية والموارد الأخرى المتاحة.	اهم النتائج
دور الانتشار الاستراتيجي في تحقيق الاداء المتميز	الدراسة الثاني
عقيل مهدي كاظم	اسم الباحث
٢٠٢٣	سنة الدراسة
من خلال استعراض الأدبيات التي أتبع الاطلاع عليها في الإطار النظري يمكن استنتاج الآتي: ١-بعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة ذات الجذور القديمة في الأدب الإداري, والتي تحتاج إلى الدراسة والتعمق لأنها ستعدو من الميادين الأكثر أهمية, وقد لوحظ ذلك من خلال حداثة المصادر التي تناولت هذا المفهوم على المستوى العالمي فضلاً عن ندرة الدراسات المحلية ذات العلاقة . ٢- صعوبة تمييز بعض الدراسات بين القائد الاستراتيجي والمدير الاستراتيجي, مما جعلها في حالة النظرة الموحد لهم . ٣-الاختلاف بين الآراء المطروحة بشأن الممارسات التي يتوجب القيام بها من لدن الجهة المسؤولة عن قيادة المنظمة استراتيجياً. ٤-إن المنظمات اليوم تعمل في بيئة عمل متغيرة وغير مستقرة, لذا أصبح من الضروري الحاجة إلى قيادة استراتيجية تحمل توجهاً استراتيجياً واضحاً قادراً على مواجهة منافسيها في أوقات المنافسة .	الاستنتاجات
١- العمل في البيئة العراقي. ٢- استخدام استمارة الاستبيان	نقاط تشابه
اختلاف أبعاد البحث وحجم العينة	نقاط الاختلاف
(Al-Eisawi, 2013)	تاريخ الدراسة واسم الباحث
نمذجة التميز في الخدمة: حالة القطاع المصرفي في المملكة المتحدة Modelling service excellence: the case of the UK banking sector	عنوان الدراسة
توكيدية	نوع الدراسة
٣٠٠ من العاملين في البنوك	حجم عينة الدراسة
مجموعة من البنوك	مجتمع الدراسة
تطوير والتحقق من مقياس متعدد العناصر لتميز خدمة النمذجة في قطاع التجزئة المصرفية في المملكة المتحدة	هدف الدراسة
التحليل الاحصائي الوصفي	الاساليب الاحصائية
تكشف النتائج أن السمعة والمعدلات والابتكار والتكنولوجيا تحدد بشكل كبير التميز في الخدمة.	اهم النتائج
توسيع النطاق ليشمل البحث المقارن عبر البلدان, وتصورات العملاء المصرفية التقليدية مقابل الإسلامية, وتصورات عملاء الخدمات المصرفية عبر الإنترنت عن تميز الخدمات, ومقارنات مع القطاعات الأخرى في صناعة الخدمات المالية.	اهم التوصيات

المبحث الثاني: الجانب النظري

١- مفهوم القيادة الاستراتيجية

قبل الخوض في تناول مفهوم القيادة الاستراتيجية لابد أولاً من توضيح الفرق بين القيادة والقيادة الاستراتيجية إذ أدى التطور لنظرية القيادة الإستراتيجية إلى التمييز بين "القيادة" و "القيادة





الإستراتيجية" نفسها. في هذا الصدد لاحظ (Mwiinga, 2012: 7) الفروقات التالية بين مصطلحي القيادة والقيادة الإستراتيجية:

أ- تشير القيادة إلى القادة في أي مستوى في المنظمة، بينما تشير القيادة الإستراتيجية إلى دراسة الأشخاص في الجزء العلوي من المنظمة.
ب- يركز بحث القيادة بشكل خاص على العلاقة بين القادة وأتباعهم. على عكس هذا التركيز الداخلي الضيق للقيادة تركز القيادة الإستراتيجية على العمل التنفيذي، ليس فقط كمنشآت علائقي، ولكن أيضاً كمنشآت إستراتيجية.

وقد ذكر أيضاً مفهوم القيادة (نجم، ٢٠١١: ١٣٥) يمكن أن نعرف القيادة الإستراتيجية أنها القدرة على أدراة مورد المؤسسة البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى كما تعرف أنها إمكانية تحقيق التنافس الإستراتيجي وكسب عوائد فوق متوسط الصناعة. وذكر أيضاً في مفهوم القيادة هي القدرة القائد على الاستعداد المسبق، والتنبؤات المبكر، والحفاظ على المرونة، والتفكير الإستراتيجي، والقدرة على ممارسة العمل الجماعي بهدف بدء التغييرات اللازمة لإنشاء مستقبل قابل للتطبيق (Prasertcharoensuk & Tang, 2017: 317).

تشير الفروق المذكورة أعلاه بين القيادة والقيادة الإستراتيجية إلى أن القادة الإستراتيجيين يتحملون إلى حد كبير مسؤولية التعامل مع الأعمال التجارية الكاملة للمؤسسة ككل. يستلزم ذلك التعامل مع العلاقة صياغة الإستراتيجية والتأكد من أن بيئة المنظمة الداخلية مصممة لتتماشى مع أداء المنظمة الفعال. يتم تأكيد هذا الاستنتاج من خلال التأكيد على أن "القيادة تتعلق بالإدارة في المنظمة وأن القيادة الإستراتيجية هي قيادة" المنظمة " (Quong, & Walker, 2010: 37). يمكن تحقيق مثل هذه القيادة "للمؤسسة" من خلال قدرة قائد كبير متمرس يتمتع بالحكمة والرؤية لإنشاء وتنفيذ الخطط واتخاذ القرارات اللاحقة في البيئة الإستراتيجية المتقلبة وغير المؤكدة والمعقدة والغامضة (Mwiinga, 2012: 8) كما يفرق (Mkhize, 2018: 8) بين القيادة والقيادة الإستراتيجية إذ يعرف القيادة على أنها القدرة على التواصل وتعزيز وتحفيز وإرساء الأهداف التنظيمية. إن امتلاك القدرة على استخدام السمات المذكورة مع وجود اتجاه طويل الأجل للمنظمة وإنشاء الإدارة اليومية للمؤسسة هو قيادة إستراتيجية. القيادة الإستراتيجية أكثر تعمقاً وتتطلع أكثر إلى مستقبل أي أفاق داخل المنظمة. كانت هناك العديد من المناقشات حول ما إذا كانت القيادة الإستراتيجية مهمة حقاً وتأثيرها على المنظمة مع تطور نظرية المراتب العليا، قيل أيضاً أن تجارب المسؤولين التنفيذيين وشخصياتهم كان لها تأثير كبير على معظم تفسيراتهم وبالتالي أثرت بدورها على قراراتهم. سرعان ما ظهرت الاختيارات التي تأثرت في أداء المنظمة.





مع زيادة التعقيد في الأعمال، تحظى القيادة الإستراتيجية بمزيد من الاهتمام وان أحد اهم الأسباب هو أن الخصائص "الإستراتيجية" في هذا المفهوم لا تتضمن فقط منفعة المساهمين، ولكن أيضًا النمو التنظيمي في القدرات والنضج وهو منظور جذاب لتلبية الطلب المتزايد في بيئة المنظمة المعقدة وفي النهاية مع احتمال أكبر لتحقيق فعالية القيادة في هذا المجال (Carter, & Greer, 2013: 377). الغموض أو عدم اليقين في المنظمة هو وضع ضعيف بحيث يكون معناه وحدوده، والتضمين غير واضح، ومفهوم. تتطلب إدارة مثل هذا الموقف غير المؤكد من القادة التنظيميين تحديد الأزمة بشكل صحيح وتقديم الحلول لحل المشكلة. تتمثل المسؤولية الرئيسية في حالة الاضطراب في خلق مواقف ومشاعر إيجابية بين الموظفين من خلال جعل الأنشطة هادفة ومعقولة.

وذكر (يونس، ٢٠١٢: ص٣٩) عرفها بانها القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفاعلية وكفاءة في المؤسسة مستنده الى العلاقة بين الهدف والغرض المتاح وفق مرونة التحقيق حالة التكامل والتنسيق بين المؤسسة والبيئة من خلال تبني الافكار والابداع للوصول الى تحقيق الاهداف على المدى القريب والبعيد والوضوح المؤسسة في لوضع المؤسسة في الصدارة.

الجدول (2) مجموعة من التعاريف لمفهوم القيادة الاستراتيجية

التعريف	الباحث والسنة والصفحة
مزيج متآزر ولكن يعزز كل منهما الآخر من كل من القيادة الإدارية والقيادة الحكيمة التي تمارس للتأثير على المروسين وأولئك الفاعلين في البيئة لاتخاذ القرارات طوعية	(Mhathu, 2022: 27)
هي الأسلوب والنهج العام الذي تجسده وتستخدمه الإدارة العليا للتعبير عن الغرض والأهداف والاستراتيجية للتأثير على التنفيذ والمراقبة الاستراتيجية من خلال المنظمة. تختلف طبيعتها في مراحل مختلفة من تطور المؤسسة، خاصة مع النطاق عندما تصبح المستويات العليا أكثر بعداً عن الإدارة اليومية	(Barry J. Witcher, 2020: 98)
الوظيفة التي توضح الرؤية والغرض التنظيمي النبيل وتحولها الى افعال	(Lebusa, 2020: 22)
قدرة القائد على تجديد اسباب بقاء واستمرار المنظمة، وذلك من خلال التركيز المتزامن على كيفية اضافة القيمة للمنظمة حالياً من جهة، والتركيز على التغييرات الداخلية والخارجية التي إما أن تهدد مركز المنظمة أو تقدم لها بعض الفرص الجديدة لإضافة القيمة من جهة أخرى.	(Lehto & Limnell, 2020: 6)

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول. ويرى الباحثان أن القيادة الاستراتيجية هي مجموعة من السلوكيات الإدارية التي تعبر عن الأداء الوظيفي للموظف، بما في ذلك جودة ومستوى الأداء، وفعالية الأداء، والخبرة الفنية اللازمة للوظيفة، والتواصل والتفاعل مع الأعضاء الآخرين في المنظمة، والالتزام بالإجراءات والتعليمات الإدارية والاستجابة.

٢- مزايا القيادة الاستراتيجية

تتمتع القيادة الاستراتيجية بمجموعة من المزايا يلخصها (Ndlovu, 2016: 63-64) بالآتي:
أ- اين نحن الان (تحليل)؟





تحليل الموقف الحالي للمنظمة. إذا تولى القائد واجبات في مؤسسة ما، فإنه يحتاج إلى معرفة الموقع الذي تعمل فيه المؤسسة حتى يتمكن من التصرف وفقاً لذلك. قد لا يكون من السهل تقييم الوضع الحالي للعمل، ولكن يجب مراعاة العوامل التالية: (Quong, & Walker, 2010: 38)
✓ المركز المالي للمؤسسة - الوضع المالي الحالي للمنظمة.
✓ تصور أصحاب المصلحة - سيساعد على معرفة تصور أصحاب المصلحة تجاه المنظمة.
✓ الصورة العامة للمؤسسة.

ب- أين نريد أن نكون واين نذهب (التقييم)؟
بعد تحليل الوضع الحالي للمؤسسة، سيحدد القائد عمليات المؤسسة. يجب أن يتم التحضير لهذه المرحلة بدقة شديدة، لأنها تحدد الطريق الذي يجب أن تسلكه. هناك العديد من العوامل التي سيتم أخذها في الاعتبار عندما نريد تحديد المسار الذي ستتخذه المؤسسة.
سيكون من المهم النظر إلى ما يريده أصحاب المصلحة. لتحديد الاتجاه الذي ستتخذه المؤسسة، يحتاج القائد الاستراتيجي إلى إنشاء بدائل إستراتيجية بناءً على تقييم الوضع الحالي للمؤسسة (Ndlovu, 2016: 65).

✓ تخطيط , ✓ التشاور , ✓ تقييم الرؤية والرسالة
ستساعد الاستشارات الفعالة القائد الاستراتيجي على معرفة رأي الآخرين في الشركة. ستساعد الاستشارة المؤسسة أيضاً في التعامل مع أي شكل من أشكال سوء الفهم الذي قد يظهر في المؤسسة, سيوفر جمع الأفكار من أصحاب المصلحة وعامة الناس أساساً للتخطيط.
ج-كيف سنصل الى هناك (توصية)؟

بعد معرفة الاتجاه الذي ستحتاجه المؤسسة لتحديد الإستراتيجية التي ستساعدهم في الوصول إلى هناك. في هذه المرحلة، تعرف المؤسسة إلى أين من المفترض أن تتجه (تحقيق الأهداف المرجوة). ستكون الخطوة التالية هي النظر في الطرق المناسبة لسد الفجوة الموجودة بين الوضع الحالي للمؤسسة والوجهة المقصودة أو المقترح. (Zia-ud-Din, et al, 2015: 9)

٣- أدوات نجاح القيادة الاستراتيجية

يتم تعزيز النجاح في القيادة الإستراتيجية من خلال الاتي: (Poister, & Van Slyke, 2001: 9)
أ. مشاركة واسعة النطاق لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في تطوير الخطط الإستراتيجية وأنظمة قياس الأداء وعمليات الإدارة الإستراتيجية الأخرى.





ب. توجيه الزبون من حيث الإستراتيجية والأولويات، مدعوماً بتعليقات الزبائن المنهجية ومقاييس الأداء الموجهة للزبائن.

٤- أهمية القيادة الاستراتيجية

تعد القيادة الاستراتيجية عامل مهم في خلق المستقبل للمنظمات، مما يدل على الدور الذي تؤديه القيادة الاستراتيجية في رحلة النجاح في إنجاز الخطط وتحقيق الأهداف لإحداث تغيير واضح من خلال خلق مناخ صحي لكل شخص يعمل في المنظمة ومساهمة القادة في تشجيع العاملين على تعزيز أدائهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (Van Kleef et al., 2010:1829).

كما يشير (Mubarak, 2014:22) الى أن القيادة الاستراتيجية الفعالة هي قلب أي منظمة في عالم الأعمال اليوم فهي تساعد القادة الإيجابيين على أن يكونوا ناجحين كما تساعد على تحسين أداء العاملين داخل أي منظمة. بينما حدد (Arham, 2014:128) أهمية القيادة الاستراتيجية بما يأتي:

أ. تعمل القيادة الاستراتيجية على إنشاء أهداف، ومهام، واضحة للمنظمات، والعاملين.
ب. إنشاء معيارية للنجاح الفردي يمكن للعاملين من خلالها النهوض داخل المنظمة أو حتى تغيير مسارات حياتهم المهنية لتلبية رغبات التعلم والتطوير الفردي.

ج. تعد القيادة الاستراتيجية أحد أهم العوامل التي تؤثر على أبداع المنظمة أن لم يكن الأكثر أهمية. في حين أكد (Williams, 2014:48) على أهمية القيادة الاستراتيجية من خلال سهولة إمكانية الوصول الى القائد وأضماره للود والذكاء العاطفي في تحفيز الآخرين نحو التميز بما يأتي:

أ. يسهل الوصول اليه ويسهل التحدث معه.
ب. يوفر التغذية المرتدة (التغذية العكسية) بطريقة بناءة.

ويؤكد (Celik, & Yilmaz, 2016: 99) على أهمية القيادة الاستراتيجية لأنها تركز على تطوير الأفراد ورأس المال الهيكلي والاجتماعي وقدرات المؤسسة مع مواجهة الفرص والتحديات. في هذا الإطار، توفر القيادة الإستراتيجية رؤية وخارطة طريق تعمل على تطوير وتجديد المؤسسة من خلال إحداث الفوضى البيئية وعدم اليقين. القيادة الإستراتيجية هي أيضاً عملية تعلم مستمرة. نظام التعلم المستمر ليس نشطاً فقط بقراراته الخاصة، ويحاول الكشف عن وجهات نظر أخرى بطريقة نشطة ويستفسر عن المواقف الجديدة بجميع الأخلاق. من منظور آخر، القيادة الإستراتيجية ليست فقط قيادة ضرورية للحفاظ على نجاح عملية الإدارة الإستراتيجية. هناك فوائد إضافية للشركة تقدمها القيادة الإستراتيجية. هذه الفوائد على النحو التالي؛ "تسمح رؤية القيادة الإستراتيجية بزيادة أداء الأعمال، وتوفير قيمة متزايدة لجميع أصحاب المصلحة وتعظيم قيمة المساهمين، وتوفير القيادة الإستراتيجية زيادة في الربحية، كما توفر رؤية القيادة الإستراتيجية ميزة المنافسة.





- كما يضيف (Dartey-Baah et al,2019:76) الى أهمية القيادة الاستراتيجية وكما يلي:
- أ. دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التكامل بين مصالح المرؤوسين ومصالح المنظمة من أجل توجيه جهود المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف.
 - ب. دور القيادة الاستراتيجية كحلقة وصل بين المرؤوسين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
 - ج. دور القيادة الاستراتيجية في عملية التخطيط والتنظيم والمراقبة للتأثير في تحقيق أهداف المنظمة.
 - د. قدرة القيادة الاستراتيجية على حل المشكلات وحسم الخلافات وتقريب وجهات النظر للمرؤوسين والمنظمة.

يرى الباحثان أن هناك أهمية كبيرة للقيادة الاستراتيجية في توجيه جهود المرؤوسين وتحفيزهم لأداء المهام وفق الخطط المرسومة لتحقيق الأهداف، كون المرؤوسين يتصرفون وفق درجة تأثرهم بالقيادة الاستراتيجية الذي يسلكها القائد وهذا بدوره يعد بمثابة تغذية راجعة يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلاً.

٥- ابعاد القيادة الاستراتيجية:

كانت هناك محاولات عديدة لتحديد مقاييس القيادة في الإستراتيجية على الرغم من أن فهم ظاهرة القيادة الاستراتيجية قد تقدم بشكل كبير خلال العقدين الماضيين، إلا أن الأطر النظرية السابقة لم يتم تطويرها بشكل كافٍ. فضلاً عن ان النقطة الشائعة التي تم انتقادها على نطاق واسع في أبحاث القيادة الاستراتيجية هي الافتقار إلى إنشاء مقياس متسق. لذا يصبح من الصعب تقييم المزايا النسبية لمجموعة من أبعاد القيادة عندما يكون هناك القليل من الدلائل على موثوقية القياس وصلاحيته.

لذا حاول: (Meng, & Berger, 2011)

أ) التركيز على القيادة الإستراتيجية.

ب) اقتراح الطبيعة متعددة الأبعاد للقيادة الإستراتيجية من خلال تحديد ستة أبعاد للقيادة الاستراتيجية.

يشمل نموذج ابعاد القيادة الاستراتيجية الذي اقترحه (Meng, & Berger, 2011: 541) اربعة أبعاد رئيسية لوصف وظيفة القيادة الاستراتيجية، وهي التعاون الجماعي، وبناء العلاقات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وإدارة معرفة الاتصال. وكما يلي: (Meng, & Berger, 2011: 541- 542)

أ- تعاون الفريق وتطوير المجموعة

يشير بُعد تعاون الفريق إلى قدرات القادة على دعم الفريق والمنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق التميز في إدارة الاتصالات. اذ يعرف لتعاون على أنه "القدرة على التعاون الذي سيحدد النجاح". يجب دمجه كأحد متطلبات دور القيادة لخلق مناخ من الثقة والمرونة داخل الفريق، وتسهيل الترابط الإيجابي بين





أعضاء الفريق، ودعم التفاعل وجهاً لوجه بين أعضاء الفريق والقادة. إذ أشارت الأبحاث السابقة التي أجريت على القادة ومجموعاتهم المباشرة إلى أن القيادة لها تأثير كبير على مجموعة أعضائها ككيان جماعي. من المرجح أن يتأثر دافع المجموعة وتماسكها واختيار الأهداف وتحقيق الأهداف من قبل القائد. الجوانب المتنوعة للعلاقات بين القائد والمجموعة لها أيضاً تأثيرات مهمة على تطوير الفريق لهيكل مستقر. إذ تم تحديد ثلاث تأثيرات رئيسية محتملة للقائد على تطوير المجموعات المنظمة: الإنتاجية، والقيادة، والتماسك. تؤدي العلاقات الفعالة بين القائد والمجموعة إلى مزيد من التفاعل الفعال بين أعضاء الفريق. يصف العمل معاً كجهد فكري طبيعة العلاقات العامة وممارسات الاتصال. من خلال الاعتراف بالقيادة كشرط كافٍ لأداء الفريق الفعال، يتحمل القائد مسؤولية تعزيز تعاون الفريق. وبالتالي، يعمل التعاون الجماعي كبعد أساس لدعم فعالية القيادة (Kouzes, & Posner, 2012: 49)

ب- القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي

يشير بُعد القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي إلى مدى فهم القيادة الاستراتيجية للبيئات الاجتماعية والسياسية الخارجية والهياكل التنظيمية والعمليات والممارسات الداخلية، وقدرتهم على ترجمة المعرفة ذات الصلة إلى دعوة فعالة والمشاركة في عمليات صنع القرار الاستراتيجي في المنظمة. كبعد فريد تشير القدرة الإستراتيجية على اتخاذ القرار إلى دهاء القادة حول البيئات الاجتماعية والسياسية الخارجية للمؤسسة.

فضلاً عن علاقات القوة الداخلية. ينعكس الاهتمام بالبيئات الاجتماعية والسياسية الخارجية للمؤسسة في سلوكيات القادة لتحمل المسؤولية عن تفسير الوظائف غير التجارية للمنظمة وإدارة ما يحدث في مجال الشؤون العامة. سيكون الاهتمام بالبيئات الداخلية للمؤسسة تحدياً للقادة لتحقيق التوازن في علاقات القوة الداخلية وممارسة تأثير تصاعدي في المنظمة. تصبح القدرة على تحديد هياكل علاقات القوة، واستخدام مجموعة متنوعة من الموارد والتكتيكات، والانخراط في أشكال مختلفة من الاتصال مع كل من الجمهور الداخلي والخارجي ميزة لا غنى عنها لقيادة المنظمة (Choi, J., & Choi, Y 2009: 299). والأهم من ذلك يجب أن يتمتع قادة المنظمة بالقدرة على الانخراط في عمليات صنع القرار في مؤسستهم والتسويق للأفكار الجديدة بشكل مقنع إلى كبار المسؤولين. خاصة عندما تعمل المنظمة في بيئة معقدة وسريعة التغير، سيكون للقادة الذين يمتلكون الكفاءة والمعرفة للتعامل مع البيئة تأثير أكبر في صنع القرار من أولئك الذين لا يمتلكون ذلك. كقائد لفريق الاتصال، فإن إضفاء الطابع الفردي على المهنة ليس فقط الهدف النهائي للإنجاز الشخصي، ولكن الأهم من ذلك، هو عملية لتحفيز تنمية القيادة وتوسيع تأثير وقيمتها داخل المنظمة (Meng, & Berger, 2011: 545).





المبحث الثالث: الإطار النظري أولاً: الاداء الصحي المتميز

تمهيد

تسعى العديد من المنظمات في الوقت الحاضر لتحقيق الاداء الصحي المتميز حتى تتمكن من تمييز نفسها في السوق عن منافسيها. فهو يعد من أهم مؤشرات القياس لنجاح المنظمة وإنجازها وقدرتها التنافسية وتقدمها وتطورها, يهدف هذا المبحث إلى الخروج بصورة واضحة للاداء المتميز لذا سيتم عرض عدة مضامين حوله.

١- مفهوم الاداء الصحي المتميز

ترغب جميع المنظمات في تحقيق النجاح على المدى الطويل حتى في البيئات التي تتمتع بقدرة تنافسية عالية, فإن المنظمات تسعى للاحتفاظ بأفضل العاملين بغض النظر عن طبيعة السوق وحجمه من خلال الاعتراف بدورهم المهم في المنظمة وتأثيرها على فاعليتها, ومن أجل التغلب على التحديات التي تواجه المنظمة يجب عليها أن تقوم بإنشاء علاقة قوية وإيجابية مع موظفيها وتوجيههم نحو إنجاز المهام من أجل تحقيق أهدافهم واهداف المنظمة, لذا تقوم أغلب المنظمات بوضع استراتيجيات للمنافسة في الأسواق التي تكون شديدة التنافس من اجل زيادة أداؤها ومع ذلك أغلب المنظمات التي تعد رأس المال البشري, هو أصلها الرئيسي وتكون قادرة على دفعهم إلى النجاح ومن ثم فإن الموظفون غير الراضين عن وظائفهم يكونون غير متحمسين لإنجاز المهام المطلوبة منهم وتحقيق أهدافهم (Dobre, 2013: 54). تظهر مراجعة الأدب والتفكير الإداري تبايناً في تعريف الاداء لذلك يمكن تعريفه بأنه ما يمكن أن يحققه الموظف من العمل أو ما سيفعله (Bansal & Malik, 2016:29). في حين عرفه قاموس أوكسفورد الإنكليزي بأنه أداء وتنفيذ جميع الأعمال الروتينية والملتزمة يشير هذا التعريف إلى المدخلات والمخرجات ويشير أيضاً إلى أن الاداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمل ونتائجه (Nikpour, 2017:66). كما أشار (Zehir etal,2016:808) إلى أنه مقياس كمي للمساهمة الكلية للأفراد أو الإدارات أو المنظمات فهو يمثل مستوى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها خلال مدة محددة وكذلك يمثل نتيجة التفاعل بين النزاهة الشخصية والأهداف التنظيمية. فهو يعد نتيجة قيمة للمنظمة يمكن أن يكون المؤدي فرداً أو مجموعة من الأفراد يبذلون جهوداً متضافرة يعد تطوير الاداء بمثابة رحلة ومستوى الاداء الذي يصف الموقع في الرحلة فضلاً عن ذلك يتطلب الاداء عدداً من الإجراءات المعقدة, التي تجمع بين المهارات والمعرفة لتحقيق نتيجة قيمة في المنظمة (Elger, 2007:20) واخيراً وضع المنظمة من حيث البيئة التنظيمية بما في ذلك مناخ الإشراف والعمل ووفرة الموارد والهيكل التنظيمي والأنظمة الإدارية وأخيراً يرى (Kundu, 2014:27) الاداء بأنه المعيار النهائي





لتقييم المنظمات. أما فيما يتعلق بالتميز يشير إلى أنه أعلى التصنيفات التي تستخدم لتقييم أفضل إنجاز للأفراد والمنظمات , يعني أن ما نقوم به بشكل جيد اليوم يجب أن يتم بشكل أفضل وأكثر حكمة غداً وخاصةً مقارنة بالمنافسة من أجل تحقيق رضا جميع أصحاب المصلحة بشكل كامل (2013:75) , (Al-Dhaafri et al).

أما الاداء الصحي المتميز فقد ظهر في أحد البحوث الادارية من قبل (Peters and Waterman) عام ١٩٨٢ خلال العشرين عاماً الماضية, كانت عملية تقييم التميز هي عملية تقييم المنظمة من خلال برامج التحسين المستمر لمعرفة ما تم تحقيقه, وما يحتاج إلى تحسين ينبغي أن يعني الاداء الصحي المتميز بالنسبة للمنظمة التفاني الواضح للمديرين من أجل التحسين المستمر لجميع العمليات الرئيسية ظروف العمل والعمل الجماعي والابداع والابتكار والتحفيز والثقافة التنظيمية على مستوى الموظفين يبدأ التميز بالتزام الموظفين بتحقيق النتائج دون إعادة العمل والاستعداد لتحمل المسؤولية والتعلم المستمر والتحسين والبساطة في كل ما يقومون به , الفكرة الأساسية للاداء المتميز هو أن الجودة يجب ألا تركز فقط على المنتجات والخدمات, التي تنتجها المنظمة بل يجب أن تكون مضمنة بالفعل في ممارسة إدارة المنظمة يعني ان تكون الجودة هي القيمة الأساسية لإدارة المنظمة .

إذا تم تصميم وتنفيذ مبادئ الإدارة الجيدة و يرتبط الاداء الصحي المتميز بنهج متكامل لإدارة الاداء التنظيمي مما يؤدي إلى تقديم قيم جيدة بشكل مستمر للزبائن وأصحاب المصلحة فضلاً عن المساهمة في الاستدامة التنظيمية وزيادة الكفاءة والقدرات التنظيمية بالإضافة إلى التعلم الشخصي والتنظيمي فضلاً عن ذلك فإن المنظمات المتميزة, هي تلك المنظمات التي تسعى جاهدة لإرضاء مالكيها بما يحققونه من إنجازات في العمل والطريقة التي يحققونها, وكذلك بما يمكنهم الوصول إليه وبالتأكيد على أن النتائج, التي يتم الحصول عليها سيتم الحفاظ عليها في المستقبل. لتحقيق التميز في العمل يجب أن تعزى الأهمية المتساوية إلى قياس النجاح المالي, وغير المالي بدلاً من التركيز على المنظور المالي فقط من أجل تحقيق الاداء المتميز (Drilid & Dulči,2016:146) .

الجدول (3) بعض التعاريف الخاصة بالاداء الصحي المتميز

التعريف	المصدر
مصطلح يشير إلى مجموعة متكاملة من أفضل الممارسات حول كيفية عمل المنظمة للحصول على أفضل الصيغ في جميع المجالات فهو يرتبط بقيم وثقافة المنظمة	(Correia et al,2020:2)
يشير إلى الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات الزبائن ضمن توقعات الأعمال	Arbab& Mahdi, 2018:13)
إنها طريقة عالمية لإدارة المنظمات بفعالية تهدف إلى تشجيع مشاركة الموظفين والتزامهم بتحقيق أعلى مستوى من الاداء في المنظمة سلسلة من القواعد والأساليب المنطقية والمعقولة التي تحدد الأهداف والقدرات والإجراءات في المنظمة وتؤدي إلى نتائج أفضل والتي تجعل المنظمة فريدة من نوعها وتطبق باستمرار أفضل الممارسات في أداء وظائفها وترتبط بالزبائن وتدعم العلاقات مع تفاعل الزبائن الذين يعرفون اداء المنافسين وبيئتهم	(Grant;2018:2) (Alshalabe,2017:290)





المصدر: من اعداد الباحثين استنادا الى المصادر الوردة في الجداول ويرى الباحثان أن الاداء المتميز أبانه مجموعة من السلوكيات الإدارية, التي تعبر عن الأداء الوظيفي للموظف, بما في ذلك جودة ومستوى الأداء، وفعالية الأداء، والخبرة الفنية اللازمة للوظيفة، والتواصل والتفاعل مع الأعضاء الآخرين في المنظمة، والالتزام بالإجراءات، والتعليمات الإدارية والاستجابة.

٢- أهمية الاداء الصحي المتميز

تتمثل أهمية الاداء الصحي المتميز بقدرة العاملين على تأدية واجبهم بأتم وجه وقدرتهم على الاداء العالي في العمل وكذلك التعامل مع بيئة دائمة التغير باستمرار, فهو يشير إلى قدرة الافراد بالالتزام باتجاه الهدف المحدد وقدرتهم على تعزيز المقدرات العقلية والجسدية والتعلم بكافة المجالات والقدرة على توليد افكار جديدة ويركز على التحفيز من قبل القادة لا نه يعد الاساس لاداء اعمالهم والدافع لهم ويشير أيضا الى المرونة في اداء الاعمال بالإضافة الى القدرة على التكيف والابداع في اداء الاعمال (Gupta, 2011:4) حيث يؤدي إلى زيادة مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم , وذلك من أجل دفع الأداء التنظيمي يمكن لأصحاب العمل أن يسنوا مثل هذه الممارسات لاستنباط جهد عمل أكبر من الموظفين إذ يضطر الموظفون إلى العمل بجد وإجراء كثير من المهام الوظيفية مما يؤدي إلى خبرات أكبر في العمل المجهد(Ogbonnaya etal,2017:7) وبذلك حدد مجموعة من الباحثين أهمية الاداء الصحي المتميز كالآتي (Castellani & Sala,2010:871; Bansal & Malik, 2016:29;) (Lintukangas etal,2019:2; Shamia etal,2018:4; Al-Amarat,2019:10

أ. يسهم الاداء الصحي المتميز في تحسين الموارد البشرية ويؤدي الى خلق مكان عمل أفضل للموظفين من خلال تعزيز التنمية البشرية والتميز في ممارسة الاعمال بكفاءة وفاعلية وبالتالي يساعد في تحسين سمعة المنظمة ويزيد من الرضا والولاء لدى الموظفين في المنظمة وتكمن أهميتها أيضا من خلال تأثيرها في تحسين كفاءة مهام وأنشطة المنظمة.

ب. يسهم بشكل ايجابي من خلال التأثير على المنظمة للعمل بشكل جماعي وفعال ويوفر التوجيه والحافز والثقافة للموظفين التي تركز على التحسين المستمر والتعلم بشكل فعال

ج. يسهم بشكل كبير في تلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم ,وكذلك تحقيق التناسق بين إستراتيجية المنظمة ومواردها.

د. يدعم قدرة المنظمة على قبول أي تغييرات ,والتعامل معه بشكل ايجابي (Dawabsheh et al,) (2019: 922 .





٣- معايير الاداء الصحي المتميز

تحتاج المنظمة من اجل تحقيق أداء متميز لفترة طويلة الى قيادة جيدة مع تخطيط وتوجيه استراتيجي واضح عليها ان تستقطب قوى عاملة ماهرة وتقوم بتدريبهم وتطويرهم وتحسين علاقاتهم مع الزبائن والعمليات وبذلك حدد مجموعة من الباحثين عددا من المعايير التي تخص الاداء المتميز هذه المعايير هي كالآتي

(Shamia etal,2018:2; Ivanov& Avasilcăi,2014 :401; Bartuševičienė& Šakalytė,2013:49; Khademfar& Amiri,2013:115; Satheretal,2018:82; Wen etal,2016:339; Zdrilić & Dulči,2016:147-148; Ershadi&Dehdazzi,2019:9; Kassem etal,2019:7; Joshaghany etal,2019:3-4; Uygur& Sümerli,2013:987; Tang & Ogunlana, 2003:248)

أ-القيادة: يقوم هذا المعيار بدراسة كيف يقوم المديرين بإدارة مسؤولياتهم تجاه المرؤوسين وكيف يوجه كبار المديرين التنفيذيين المنظمة ويدعمونها ,وكيف يتم علاج المشاكل التي تتعرض لها المنظمة كما أن المنظمات التي تتمتع بمستوى عالٍ من التميز يكون لديها مدراء يبنون مستقبلاً جيداً للمنظمة ويحققون أهدافهم ويتصرفون بأخلاقية ويحققون الثقة بمرؤوسيهيم ومع ذلك تحاول المنظمات فهم وظائف الموظفين وقدراتهم الذي سيقود المنظمة لتوجيه أدائها فضلاً عن ذلك تعد القيادة "السلوك النموذجي للإدارة" عند تحديد اتجاهات وقيم واضحة تسعى الشركة من اجل توجيهها وتعزيزها وتشجيع موظفيها في البحث عن التميز وهو أمر بالغ الأهمية لأي نهج في تحقيق أداء متميز تعتبر القيادة من اهم المعايير, التي تعزز الأداء العالي للمنظمات يمكن اعتبار القيادة الفعالة مفتاح النجاح التنظيمي والاداء الصحي المتميز يمكن تحقيق الاداء الصحي المتميز من خلال تحسين وتطوير وتنفيذ استراتيجيات قيادة جيدة ان الإدارة بدون وجود قيادة فيها لا يمكن لها ان تحقق التميز أن تطوير القادة من خلال التعليم والتدريب ليكونوا قادرين على اكتساب الكفاءات أمراً بالغاً الأهمية لذلك على المنظمات التي تحاول تحقيق أداء متميز إيجاد علاقات متناسقة بين القادة والمرؤوسين وان تعمل كفريق واحد من أجل تحقيق الأهداف (Al-Dhaafri etal , 2013:77)

ب-التخطيط الاستراتيجية : يوضح هذا المعيار كيف تقوم المنظمة بتحديد وتطوير الاتجاهات الاستراتيجية وسياساتها الداعمة وتحديد خطط العمل الاستراتيجية أن المنظمات التي يكون لديها مستويات عالية من التميز تقوم بتطبيق مهمتها وأهدافها, ورؤيتها من خلال تطوير وتنفيذ آليات استراتيجية تعتمد على أصحاب المصلحة من اجل تلبية احتياجاتهم يساعد النهج الاستراتيجي في تحديد





نجاح المنظمة إذ تسعى المنظمات ذات الاداء الصحي المتميز إلى تأسيس رؤية واضحة من خلال استراتيجيات وخطط قابلة للتحقيق والتطبيق .

ج- التركيز على الزبائن والأسواق : يشير هذا المعيار إلى كيفية قيام المنظمة بتحديد احتياجات وتوقعات الزبون والأسواق وبناء علاقات جيدة معهم وجذب زبائن جدد والاحتفاظ بهم من خلال تحقيق رغباتهم وتطلعاتهم، وكيف تجذب المنتجات الجديدة زبائن جدد وتخلق فرصاً جديدة للسوق كذلك يتضمن معرفة ما يريده الزبائن من المنظمة من حيث الجودة والتكاليف والتوزيع والأهم من ذلك ما الذي يريده في المستقبل وبذلك يعتبر الزبون قيمة حقيقية للمنظمة والحكم النهائي لجودة السلع والخدمات من الأفضل الحفاظ على ولاء الزبائن من خلال فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية لكل من الزبائن الحاليين والمحتملين يعد صوت الزبون أمراً بالغ الأهمية في تصميم السلع والخدمات إضافة الى ذلك يعد توسيع الاعمال وتحقيق الاستدامة التنظيمية امر مهماً وذلك لربط المعلومات بين الزبون والمنظمة (Latham,2013:30) في كثير من الأحيان يتم النظر الى الزبون على أنه مجموعة من الأهداف التي يجب على المنظمة تحقيقها من اجل جذبهم والاحتفاظ بهم تعد الأهداف نتيجة فرضية يتم إجراؤها على الزبائن وعاداتهم وما يرغبون به في الأسواق التي يمثلونها والقيمة التي يدركونها المتعلقة بالمنظمة (Sethibe & Steyn, 2016:4)

د- التركيز على القوى العاملة (الموظفون): يستند هذا المعيار الى كيفية قيام المنظمة بأشراك القوى العاملة وادارتها وتطوير إمكانياتهم (قدراتهم ومهاراتهم) من اجل انجاز مهام عملها ورؤيتها ورسالتها ان المنظمات ذات الاداء الصحي المتميز يكون لديها اهتمام أكبر بمواردها البشرية وتتطلع باستمرار إلى تحسين قدراتها وتعزيز أسس العدالة والمساواة والتواصل بينهم وتحاول تحفيزهم واستخدام معارفهم ومهاراتهم في مصلحة المنظمة للحصول على نتائج أفضل من شأنها أن تساعد المنظمة على النمو والبقاء وتحقيق التميز إضافة الى ذلك "يعتمد نجاح المنظمة إلى حد كبير على المعرفة والمهارات والإبداع ودوافع الموظفين.

ه- إدارة العمليات (المنتجات والخدمات): يعتمد هذا المعيار على أساس دراسة كيفية قيام المنظمة بعمليات الإنتاج من حيث تصميم عمليات الدعم الاستراتيجي وإدارتها وتحسينها وكذلك مراجعة المنظمة لأدائها تحاول المنظمات ذات الاداء المتميز تحسين وتطوير عملياتها وذلك لإضافة او انشاء قيمة متزايدة الى زبائنهم وأصحاب المصلحة الآخرين وترتيب وتنفيذ سياسات مبتكرة لدعم استراتيجية المنظمة وجعل العمليات اكثر كفاءة تعرف العمليات بانها برامج تشغيلية تنشئ قيمة حقيقية للمنظمة من خلال تصميم عمليات تلبي احتياجات الزبائن والإدارة المنتظمة للعمليات القائمة على الحقائق وتحسين العمليات بناءً على ملاحظات الزبائن وردود الفعل من العملية نفسها تعتمد قدرة العملية على القدرة على تلبية طلبات





الزبائن حيث تشمل العمليات التعلم التنظيمي و التحسين المستمر والكفاءة والمرونة في العمل وتصميم خدمات جديدة ان المفتاح الأساسي للتفوق في أي منظمة هو قدرتها على التحكم في عملياتها من أجل انتاج منتجات وخدمات موثوقة ومنتاسقة أن تنفيذ العمليات بالطريقة الصحيحة يؤدي الى مستويات ثابتة من جودة المنتجات والخدمات لذا على المنظمات أن تقوم بتحديد العمليات, التي تمكنها من التميز من أجل مواصلة إنشاء قيمة لزيانها والمساهمين تحتاج المنظمات إلى مجموعة جديدة من العمليات لغرض تلبية توقعات الزبائن والمساهمين و تطوير منتجات وخدمات جديدة وتصنيع وخدمات ما بعد البيع وإعادة هندسة بعض هذه العمليات (Iran zadeh etal,2017:190).

٤- العوامل الحاسمة لتحقيق الأداء المتميز

هناك عدد من العوامل الحاسمة التي تؤدي الى أداء متميز على المدى الطويل بنجاح على المنظمة القيام بها لتحقيقه وهي: الاستدامة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الالتزام التنظيمي أ-الاستدامة التنظيمية : يتم تعريف الاستدامة التنظيمية على أنها مجموعة من المهارات والفوائد التي تمكن المنظمة من هيكلة أعمالها لتقديم أداء مستدام (Sony,2019:11), تتطلب التغييرات والتطورات المفاجئة في عصر الاعمال اليوم إلى نماذج أعمال مستدامة, لذلك فإن مفهوم الاستدامة ضروري من أجل مساعدة الشركات, على تحقيق أهدافها على المدى الطويل وكذلك الحرص على تحقيق البقاء والنمو وبذلك تساعد الاستدامة الشركات على تحسين العمليات المختلفة في المنظمة التي تجعلها تتفوق على منافسيها في السوق, وكذلك تحفز أداء الشركة في الأوقات الصعبة فضلا عن ذلك على المدراء ان يقوموا بتعزيز الاستدامة لأنها تساهم في تعزيز الاداء الصحي المتميز للشركة تحاول نظريتان متنافستان دراسة تأثير الاستدامة على أداء الشركات , وهما نظرية خلق القيمة ونظرية تدمير القيمة. توضح نظرية خلق القيمة أن مخاطر الشركة يتم تقليلها من خلال تحمل المسؤولية الاجتماعية والبيئية من ناحية أخرى توضح نظرية التدمير أن الشركات ذات المسؤولية الاجتماعية والبيئية تفقد التركيز على الربحية, ولكنها ترضي المساهمين.

ومع ذلك, فإن الاستدامة ليست فقط نشاطاً بيئياً, ولكنها أيضاً تحفز العمليات العميقة داخل المنظمة لتحسين الأداء بشكل فعال يمكن للقادة ذوي المهارات والقدرات المبتكرة اكتساب موارد قيمة اللازمة لتحقيق الاستدامة التنظيمية والمزايا التنافسية في نتائجهم التي تؤدي إلى الاداء المتميز والنجاح الذي يساعد في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات المتعلقة بالسوق والبيئة, التي تقترب من الاداء المتميز (Zhang etal,2019:6).

ب-الثقافة التنظيمية : تؤثر الثقافة التنظيمية على الاداء الصحي المتميز (Brito etal,2014:95) تعد الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والمبادئ الأساسية والتصورات والرغبات





والسلوكيات, التي يتعلمها أحد الأفراد من المنظمة تتشكل الثقافة من قبل قادة منظمة معظمهم يكون لديهم مجموعة من القيم الأساسية, وهي ناتجة من عوامل مثل "التاريخ والمنتج والسوق والتكنولوجيا والاستراتيجية ونوع الموظفين وأسلوب الإدارة" فهي تميل إلا أن تكون سلسلة من الفرضيات الذهنية الأساسية التي تؤدي الى تفسير العمل من خلال صف السلوك المناسب لمختلف المواقف في المنظمة فهي تتمثل بالقدرة على التكيف الخارجي والبقاء وتحقيق التكامل او التناسق الداخلي وكذلك تحقيق المهمة والمشاركة الفعالة يتضمن التكيف والبقاء على إيجاد المكان المناسب للتعامل مع البيئة المتقلبة أما التكامل الداخلي فيتضمنه "تطوير الفريق واللغة والمفاهيم في والسلطة والمكانة وكذلك المكافآت والعقاب من أجل إنشاء والحفاظ على علاقات عمل فعالة بين أعضاء المنظمة (Nikpour, 2017:67) يواجه المدراء اليوم تحديات معقدة في سوق الاعمال العالمي شديد التنافس هذه التحديات تشمل زيادة التنافس على الأسعار العالمية, وتلبية الاحتياجات المختلفة لأصحاب المصلحة فأن المدراء يواجهون العديد من التحديات في إنشاء ثقافة تنظيمية فعالة فهي تعد عنصرًا أساسيًا لتحسين الأداء والإنتاجية والميزة التنافسية للمنظمة تعد الربحية مؤشر أساسي لوجود وتوسيع نطاق الاعمال التي تعتبر ضرورية لتحقيق النمو يعتبر إنشاء ثقافة فعالة داخل المنظمة تحدي إضافية لمديري الأعمال في الشركات الكبرى , لأن ضعف الاندماج الثقافي الداخلي للمنظمة يؤثر على الأداء الاقتصادي وقيمة المساهمين أن الاختلافات الثقافية الموجودة في المنظمة تمثل عائقًا رئيسيًا أمام أدائها ان الافتقار إلى الثقافة التنظيمية الفعالة يعد السبب الرئيسي لضعف الأداء والإنتاجية والربحية وعدم تحقيق النمو والبقاء في بيئة الاعمال لذلك على المدراء فهم أهمية الثقافة التنظيمية الفعالة لتحسين الأداء وتحقيق اهداف المنظمة(Kamau,&Wanyoike,2018:9)

ج-الالتزام التنظيمي : يعد الالتزام التنظيمي احد المفاهيم التي تمت دراستها في العلوم الإدارية في الوقت الحاضر فهو يشير الى مدى الشعور الايجابي لدى الموظف نحو المنظمة من خلال قيامه بإنجاز المهام المطلوبة منه و مشاركته الفعالة في تحقيق اهداف المنظمة وبالتالي تحقيق النجاح فيها فهو ناتج عن رضا الموظف وولائه للمنظمة, التي يعمل بها وارتباط مصالحه مع مصالح المنظمة إضافة إلى ذلك يؤدي الالتزام التنظيمي الى تحقيق أداء متميز للموظف من خلال انجاز المهام الموكل القيام بها في المنظمة بكفاءة وبذلك فأن الموظف, الذي لديه التزام تجاه المنظمة يكون اكثر اجتهادا في العمل فهو يساعد المنظمة على تحقيق النمو والتقدم والبقاء من خلال تعزيز أدائه الوظيفي يتضمن "الالتزام التنظيمي ثلاثة اشكال متميزة وهي الالتزام العاطفي والتواصل المستمر والالتزام المعياري (Nikpour, 2017:66) . يشير الالتزام العاطفي إلى التماسك مع المنظمة والانخراط فيها والتعلق العاطفي بها بمعنى أن الموظفين ذوي الالتزام العاطفي القوي يظلون في المنظمة لأنهم يريدون ذلك أما





التواصل المستمر فيشير إلى الالتزام بناءً على اعتراف الموظف بالتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة وبالتالي يظل الموظفون الذين لديهم التزام قوي بالاستمرارية في المنظمة، لأن عليهم القيام بذلك إما بسبب البدائل المنخفضة المتصورة أو بسبب التضحية الشخصية العالية المرتبطة بمغادرة المنظمة وأخيراً يشير الالتزام المعياري إلى الالتزام القائم على الشعور بالالتزام تجاه المنظمة (Yousef, 2017:3).

د-الرضا الوظيفي: يتم تعريف الرضا الوظيفي على أنه حالة عاطفية إيجابية أو ممتعة ناتجة عن تقدير الشخص لوظيفته أو خيرته ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موقف العمال تجاه وظيفتهم والمكافآت التي يحصلون عليها والخصائص الاجتماعية والتنظيمية والمادية للبيئة التي يؤدون فيها أنشطة عملهم وبذلك فهو الموقف العام للفرد تجاه وظيفته (Yousef, 2017:2).

٥- أبعاد الاداء الصحي المتميز

يعد الاداء الصحي المتميز أمراً مهما لفهم النجاح التنظيمي من أجل الحصول على مقياس دقيق من الضروري اتخاذ تدابير فعالة وموثوقة على الرغم من وجود عدة طرق لقياس الأداء يعد الاداء التنظيمي بمثابة مجموع الإنجازات التي حققتها جميع الإدارات والأهداف التنظيمية التي تم تحديدها في مدة زمنية محددة لتوضيح إنجازاتها المشاركة في كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة ترتبط فكرة الأداء ببقاء واستقرار المنظمة ونجاحها فهو بناء متعدد الأبعاد يتكون من خمسة عناصر (Aghazadeh, 2015:131), وفي هذه الدراسة سيتم اعتماد الابعاد التي تم طرحها من قبل (Al-Eisawi, 2013:99-114), لتناسبها مع أهداف الدراسة المنشودة.

أ) ابتكار الخدمات والتكنولوجيا المستخدمة: في إدارة التميز يعد اللجوء الى المنافسين مؤشراً على وجود خطأ في كيفية تقديم الخدمات, وتؤدي هذه الأعراض إلى خطة عمل لمعالجة هذه الأخطاء أو العيوب ليس هناك شك في أن استخدام بوابة منظمة الحل المشاكل يسمح بالانتقال إلى التحسين المستمر الخدمة المتميزة يتم تطويرها بمواصفات فريدة تتيح للمنظمة فرصة لوضع أسعار استثنائية على سبيل المثال إذا قام المورد بزيادة أسعار المدخلات فقد تكون المنظمة قادرة على نقلها إلى زبائنها الذين لا يمكن بسهولة الحصول على خدمات بديلة بسبب صفاتها الفريدة يرى الباحثون أن أداء الجامعات المتسق مع التطور السريع واعتماد التحسين والتطوير المستمر كاستراتيجية لتطوير أنظمتها وآلياتها و منهجيات عملها ساهم في تحقيق نقلة نوعية (Naser & Al Shobaki, 2017:12).

يعرف التميز في الخدمة بأنه إمكانات المنظمة لتقديم تجارب الزبائن المتميزة باستمرار Thomassen&de (Haan,2016:5) أن المنظمات التعليمية هي منظمات خدمية توفر التعليم والمعرفة للطلاب وتجري البحث العلمي كما أنهم مسؤولون عن تزويد المجتمع بأشخاص مؤهلين





للوطنانف لذا فإنهم يتعمدون تحقيق أداء متميز في أنشطتهم من خلال عملية التدريس تمثل عملية التدريس رأس المال الفكري لمجموعة متنوعة من الأنشطة التي تتميز بالطبيعة العقلية والفكرية ومجموعة من الأنشطة التقليدية الأخرى ويتم تحديد الاداء المتميز في الجامعات بأنه الأداء الذي يساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والفعالية.

ب- السمعة : نما الاهتمام الاكاديمي بسمعة المنظمة من أدب العلامة التجارية في التسعينيات والعمل السابق على الهوية التنظيمية تعد سمعة المنظمة هيكل وثيق الصلة بنظرية أصحاب المصلحة تم تطويرها بشكل رئيسي في الأدبيات العلمية من قبل (Fombrun) عام ١٩٩٦ على أنها تمثيل أدراكي أو تقييم المنظمة وفقاً لعناصرها وتوقعاتها الاجتماعية المختلفة أو سمات شخصية ينسبها الافراد إلى المنظمات, (Feldman etal,2014:54) تعد عنصر مهم في نجاح المنظمة فهي تتعلق بمعرفة المنظمة والمعتقدات حول ما يمكن توقعه من المنظمة في المستقبل وبذلك يوجد منظورين للسمعة منظور المنظمة ووجهة نظر أصحاب المصلحة من منظور المنظمة تعتبر السمعة من الأصول غير الملموسة التي تتيح للمنظمة إدارة توقعات واحتياجات مختلف أصحاب المصلحة على نحو أفضل وخلق التمايز والحواجز أمام منافسيها أما من منظور أصحاب المصلحة هي الاستجابة الفكرية والعاطفية والسلوكية بشأن ما إذا كانت اتصالات وأفعال المنظمة لها صدى مع احتياجاتهم ومصالحهم ترتبط سمعة المنظمة بشكل أساسي بمنافسة المنظمة أو المقارنة مع منافسيها (الإجراءات السابقة ونتائج الأداء) وترتبط ارتباطاً مباشراً بالهوية التنظيمية ويتم تفسيرها على أنها روح المنظمة وأهدافها وقيمها التي تخلق شعوراً بالانتماء بين أصحاب المصلحة في المنظمة فهي تمثل مكانة المنظمة بين الموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين مقارنةً بمنافسيها (Adeosun& Ganiyu, 2013:220). إضافة الى ذلك تعد سمعة المنظمة مهمة وذلك لعدة أسباب رئيسية (3: Bass,2018).

-توفر السمعة معياراً فريداً يمكن للجمهور من خلالها رؤية المنظمة
- لدى عدد كبير من المواطنين والموظفين علاقات عاطفية مع بعض المنظمات العامة بسبب سمعتهم.
المبحث الرابع الجانب العملي

اختبار فرضيتي الدراسة الرئيسيتين والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها
اشتملت الدراسة على فرضيتين رئيسيتين وكل منهما احتوت على فرضيات فرعية ، ولغرض التحقق من كل فرضية على حدة ، تم حساب الارتباط بين المتغير المستقل وابعاده وعلاقته مع المتغير المستقل لبيان طبيعة الارتباط من حيث القيمة والاتجاه والمعنوية لأثبات الفرضية الرئيسية الأولى ، كما تم استعمال الانحدار الخطي البسيط لبيان تأثير المتغير المستقل وابعاده في المتغير المستقل وذلك لأثبات الفرضية الرئيسية الثانية ، وفيما يلي عرض تفصيلي للتحقق من فرضيتي الدراسة:





ولبيان قبول الفرضية من عدمها تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين ابعاد القيادة الاستراتيجية و الاداء الصحي المتميز على ضوء اختبار الفرضيات الفرعية التالية:
الفرضية الفرعية الاولى: وجود علاقة ارتباط بين تعاون الفريق وتطوير المجموعة والأداء الصحي المتميز.

الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة ارتباط بين القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي والأداء الصحي المتميز. وتم الحصول على قيم الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع وكما موضحة في الجدول (٤)

الجدول (4) المخرجات الاحصائية للعلاقة بين ابعاد القيادة الاستراتيجية والاداء الصحي المتميز

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
>٠,٠١	٠,٥٦٦	تعاون الفريق وتطوير المجموعة
>٠,٠١	٠,٦٧٧	القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي

جدول من عمل الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان، وبالإستعانة بالبرنامج الاحصائي SPSS يتضح من الجدول (٤) ما يلي :

١- ارتبط بُعد تعاون الفريق وتطوير المجموعة ارتباطاً موجباً قوياً معنوياً على مستوى دلالة (٠,٠١) مع الاداء الصحي المتميز، وهذا يعني انه كلما زاد تعاون الفريق وتطوير المجموعة كلما ارتفع الاداء الصحي المتميز، وعلى ضوء ذلك تتحقق الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على "وجود علاقة ارتباط بين تعاون الفريق وتطوير المجموعة والأداء الصحي المتميز".

٢- يرتبط بُعد القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي ارتباطاً موجباً قوياً معنوياً على مستوى دلالة (٠,٠١) مع الاداء الصحي المتميز ، وهذا يعني انه كلما زادت القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي كلما ارتفع الاداء الصحي المتميز، وعلى ضوء ذلك تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على " وجود علاقة ارتباط بين القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي والأداء الصحي المتميز، وعلى ضوء صحة الفرضيات الفرعية ، فاننا نقول بصحة الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على " وجود علاقة ارتباط بين القيادة الاستراتيجية والأداء الصحي المتميز".





المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات الجانب النظري

١-استنتج الباحث انه على الرغم من أهمية دور دوائر الصحة في المحافظات كونها تعد المخول الاساسي من قبل الوزارة الصحة وتمثل القيادة التنفيذية للمؤسسات الصحية التابعة لها وتكون مسؤولة عن تلبية احتياجات المراجعين واستقبال شكاواهم الا انه لم يكن دور الإدارة بالمستوى مطلوب المراجعين .وبذلك أصبح من الواجب تنفيذها الدراسات التي تتناول دور القيادة الاستراتيجية في عمل المؤسسة.

٢-استنتج الباحث ان هنالك فجوات معرفية عديدة تخص مفهوم القيادة الاستراتيجية على مستوى الدراسات المحلية وخصوصا الدراسات التي تتناول الجانب الصحي كعينة بحثية.

ثانياً: الاستنتاجات الجانب العملي:

١- أستنتج الباحث أن مستوى اهتمام القيادات في دائرة قيد البحث (ديوان دائرة صحة النجف الاشراف) بمفهوم القيادة الاستراتيجية في حالة مستوى مرتفع وحسب تحليل الاستبانة ولاكن حالة تشتت جعلت في مستوى عدم تأكيد بصورة عامة.

٢-أثبت البحث أن القيادة الإستراتيجية يجب أن تزيد باستمرار التمويل لتدريب الموظفين وتطويرهم كطريقة لتزويدهم بأداء أفضل ولتحسين القيادة الإستراتيجية بما في ذلك إجراء جلسات التخطيط الاستراتيجي لضمان تحقيق أهداف دائرة صحة النجف الاشراف وأهدافها.

ثانياً التوصيات

١- إشراك المديرين ذوي القدرة على الأداء في برامج التدريب والقيادة الفعالة. يقوم متخصصون في الرعاية الصحية المتميزون بخلق مناخ تنظيمي يساعد المؤسسة على التعزيز والنمو. يتم دعم من خلال فعالية الأداء الصحي.

٢- تعزيز ممارسة القيادة الإستراتيجية في كافة مجالات الرعاية الصحية لأن تأثيرها كبير اتباع آليات محددة لتعزيز وتعزيز الأداء الصحي المتميز.





المصادر

- ١-يونس، طارق شريف (٢٠١٢):"الفكر الاستراتيجي للقادة" دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة
٢- نجم، نجم عبود (٢٠١١) : "القيادة الادارية في القرن الحادي والعشرين" دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان،

Sources:

- 1.Arbab, A. M., & Mahdi, M. O. S. (2018). Human resources management practices and organizational excellence in public organizations. Polish Journal of Management Studies,
- 2.Antony, J. P., & Bhattacharyya, S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs–Part 2: an empirical study on SMEs in India. Measuring business excellence
- 3.Al-Dhaafri, H. S., Yusoff, R. Z., & Al-Swidi, A. K. (2013). The effect of total quality management, enterprise resource planning and the entrepreneurial orientation on the organizational performance: The mediating role of the organizational excellence---A proposed research framework. International Journal of Business Administration, 4(1), 66-85.
- 4.Thomassen, J. P., & de Haan, E. (2016). How to create a service excellence organization. White paper about the European service excellence model and the European technical specification CEN/TS 16880-Creating outstanding customer experiences through service excellence.
- 5.Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. International Journal of Public Administration, 40(1), 77-88
- 6.Zhang, Y., Khan, U., Lee, S., & Salik, M. (2019). The Influence of Management Innovation and Technological Innovation on Organization Performance. A Mediating Role of Sustainability. Sustainability, 11(2), 495





- 7.Sony, M. (2019). Implementing sustainable operational excellence in organizations: an integrative viewpoint. *Production & Manufacturing Research*, 7(1), 67-87.
- 8.Sethibe, T., & Steyn, R. (2016). Innovation and organisational performance: A critical review of the instruments used to measure organisational performance. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 8(1), 12.
- 9.Latham, J. R. (2013). A framework for leading the transformation to performance excellence part II: CEO perspectives on leadership behaviors, individual leader characteristics, and organizational culture. *Quality Management Journal*, 20(3), 19-40.
- 10.Tang, Y. H., & Ogunlana, S. O. (2003). Selecting superior performance improvement policies. *Construction Management and Economics*, 21(3), 247-256.
- 11.Uygur, A., & Sümerli, S. (2013). EFQM excellence model. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 980.
- 12.Zdrilić, I., & Dulčić, Ž. (2016). Business excellence as a success factor for the performance of large Croatian enterprises. *Management: journal of contemporary management issues*, 21(1), 145-162
- 13.Al-Amarat, M. S. (2019). The Degree at Which Administrative Leaderships in Tafila Technical University Practice the Requirements of Organizational Excellence from the Perspective of the Faculty Members. *World Journal of Education*, 9(3), 9-21.
- 14.Sather, M. R., Parsons, S., Boardman, K. D., Warren, S. R., Davis-Karim, A., Griffin, K., ... & Hickey, J. H. (2018). Total integrated performance excellence system (TIPES): A true north direction for a clinical trial support center. *Contemporary clinical trials communications*, 9, 81-92





15. Shamia, M. J., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & Amuna, Y. M. A. (2018). Using the Asian Knowledge Model "APO" as a Determinant for Performance Excellence in Universities-Empirical Study at Al-Azhar University-Gaza.
16. Saffar, N., & Obeidat, A. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77-90.
17. Zehir, C., Yıldız, H., Köle, M., & Başar, D. (2016). Superior organizational performance through SHRM implications, mediating effect of management capability: An implementation on Islamic banking. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 807-816
18. Williams, K. (2014). A comparison of pastor leadership behavior in churches of 1,000 or more members to transformational leadership behavior as identified in the transformational leadership skills inventory (Doctoral dissertation, Brandman University).
19. Van Kleef, G. A., Homan, A. C., Beersma, B., & van Knippenberg, D. (2010). On angry leaders and agreeable followers: How leaders' emotions and followers' personalities shape motivation and team performance
20. Zia-ud-Din, M., Shabbir, M. A., Asif, S. B., Bilal, M., & Raza, M. (2017). Impact of strategic leadership on employee performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(6), 8-22.
21. Poister, T. H., & Van Slyke, D. M. (2001). Strategic management innovations in state transportation departments. *Public Performance & Management Review*, 26(1), 58-74.
22. Ogbonnaya, C., Daniels, K., Connolly, S., & van Veldhoven, M. (2017). Integrated and isolated impact of high-performance work practices on employee health and well-being: A comparative study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(1), 98\





23. Al-shobakib, m. j., abu amuna, y. m., & abu naser, s. s. (2017). organizational excellence in palestinian universities of gaza strip. international journal of information technology and electrical engineering, 6(4), 20-30.
24. Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. International Journal of Organizational Leadership, 6, 65-72.
25. Ndlovu, B. B. (2016). Strategic leadership as an approach to promote service delivery by local government in South Africa: a case study of the uThungulu District Municipality (Doctoral dissertation).
26. Naser, S. S. A., & Al Shobaki, M. J. (2017). Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff.
27. Mwiinga, G. (2012). Role of CEO personality in strategic leadership (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
28. Mubarak, E. (2014). Leadership behaviors and its effects on employees' happiness. Int J Sci Eng Res, 5(10), 622-4.
29. Mkhize, Z. (2018). The role of strategic leadership practices in financial management of the eThekweni Municipality, KZN (Doctoral dissertation).
30. Mirzaee, Y. M., Maymand, M. M., Rajabzadeh, A., & Nasr, M. S. (2019). Conceptualization of business excellence model with a grand theory approach. Int. J. Hum. Capital Urban Manage, 4(3), 169-180.
31. Mhatu, K. (2022). An exploration of strategic leadership and resource allocation for effective municipal performance: the case of Harry Gwala District Municipality (Doctoral dissertation).
32. Meng, J., & Berger, B. K. (2011, March). Strategic Leadership in Public Relations: Dimensions, Measurement, and Validation. In 14 TH INTERNATIONAL PUBLIC RELATIONS RESEARCH CONFERENCE (p. 538.)





- 33.Lintukangas, K., Kähkönen, A. K., & Hallikas, J. (2019). The role of supply management innovativeness and supplier orientation in firms' sustainability performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(4), 100558
- 34.Lehto, Martti & Limnell, Jarno,2020, Strategic leadership in cyber security, case Finland, *Information Security Journal: A Global Perspective*, DOI: 10.1080/19393555.2020.1813851, pp:1-25.
- 35.Lebusa, L. M. (2020). How Relational and Strategic Leadership Shape Organizational Culture (Doctoral dissertation, RHODES UNIVERSITY).
- 36.Latham, J. R. (2013). A framework for leading the transformation to performance excellence part II: CEO perspectives on leadership behaviors, individual leader characteristics, and organizational culture. *Quality Management Journal*, 20(3), 19-40.
- 37.kundu .pages:6057-6066:farst published:05 August2014
- 38.Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The Leadership Challenge*, 3rd Edn San Francisco.
- 39.Khademfar, M., & Amiri, S. A. (2013). the relationship between ethical leadership and organizational performance (Small Review on Malaysian Studies). *International Journal of Business and Social Science*, 4(1).
- 40.Kassem, R., Ajmal, M., Gunasekaran, A., & Helo, P. (2019). Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT. *Benchmarking: An International Journal*.
- 41.Kamau, P. M., & Wanyoike, R. W. (2018). Corporate culture and organizational performance: A case of mayfair casino, nairobi city county, Kenya. *Global J Comm Manage Perspect*, 8(1).
- 42.Joshaghany, M., Saghaei, A., & Setak, M. (2019). The causal structure of the excellence model for work units. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-18.





- 43.Ivanov, C. I., & Avasilcǎi, S. (2014). Performance measurement models: an analysis for measuring innovation processes performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 397-404
- 44.Celik, A., & Yilmaz, R. (2016). Research of the Effectiveness of Strategic Leadership in Crisis Management: a Comparative Study in Large Scale Enterprises and SMES in Konya 3rd Industrial Zone. *Postmodern Openings*, 7(2), 93-114.
- 45.Adeosun, L. P. K., & Ganiyu, R. A. (2013). Corporate reputation as a strategic asset. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 220-225.
- 46.Quong, T., & Walker, A. (2010). Seven principles of strategic leadership. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, (38(1).
- 47.Iranzadeh, S., Nojehdeh, S. H., & Emami, N. N. (2017). The impact of the implication of balanced scorecard model (BSC) in performance of the post company. *Problems and perspectives in management*, (15, Iss. 4), 188-196.
48. Gupta, Vipin. "Cultural basis of high-performance organizations." (2011). *International Journal of Commerce and Management* 21.3: 221-240
- 49.Grant, K., & Maxwell, G. A. (2018). Developing high performance working through case study evidence. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 32(2), 5-8.
- 50.Feldman, P. M., Bahamonde, R. A., & Velasquez Bellido, I. (2014). A new approach for measuring corporate reputation. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 53-66.
- 51.Ershadi, M. J., & Dehdazzi, R. E. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model. *The TQM Journal*.
- 52.Bass, K. (2018). *Organizational Reputation: For Public Organizations*.





- 53.Elger, D. (2007). Theory of performance. Faculty guidebook: A comprehensive tool for improving faculty performance, 1, 19-22.
- 54.Duartha, I Wayan, Putra, I Nyoman Darma, Dwijendra, Ngakan Ketut Acwin, and Antara, I Ketut. (2020), The Effectiveness of Strategic Management and Leadership Style on Performance of Local Hotel Operators in Managing Hotel Unit Businesses in Ubud Bali, Indonesia. In: Journal of Social and Political Sciences, Vol.3, No.3, 800-805
- 55.Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. Review of applied socio-economic research, 5(1).53
- 56.Dawabsheh, M., Hussein, A., & Jermittiparsert, K. (2019). The triangular relationship between TQM, organizational excellence and organizational performance: A case of Arab American University Palestine. Management Science Letters, 9(6), 921-932.
- 57.Dartey-Baah, K., Anlesinya, A., & Lamptey, Y. (2019). Leadership behaviors and organizational citizenship behavior: The mediating role of job involvement. International Journal of Business, 24(1), 74-95.
- 58.correia, f. d., carvalho, a. m., campbell-allen, n., & sampaio, p. (2020). a new approach to organisational excellence for small and medium enterprises: the qoe-sme model. total quality management & business excellence, 1-25.
- 59.collins, d. (2010). designing ethical organizations for spiritual growth and superior performance: an organization systems approach. journal of management, spirituality and religion, 7(2), 95-117.
- 60.Choi, J., & Choi, Y. (2009). Behavioral dimensions of public relations leadership in organizations. Journal of Communication Management, 13(4), 292-309.
- 61.Castellani, V., & Sala, S. (2010). Sustainable performance index for tourism policy development. Tourism management, 31(6), 871-880





62. Carter, S. M., & Greer, C. R. (2013). Strategic leadership: Values, styles, and organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 375-393.
63. Brito, L. A. L., Brito, E. P. Z., & Hashiba, L. H. (2014). What type of cooperation with suppliers and customers leads to superior performance?. *Journal of Business Research*, 67(5), 952-959.
64. Bartuševičienė, I., & Šakalytė, E. (2013). Organizational assessment: effectiveness vs. efficiency. *Social Transformations in Contemporary Society*, 1(1), 45-53.
65. Bansal, s., & malik, g. (2016). impact of advertising on working and non working women with refrence to their purchasing behaviour. *global journal of business management*.
66. Arham, A. (2014). The relationship between leadership behaviour, entrepreneurial orientation and organisational performance in Malaysian small and medium enterprises (Doctoral dissertation, RMIT University).
- 67- Richard L, Hughes and Katherine Colarelli Beatty, 2005, *Becoming a Strategic Leader*, John Wily and Sons, Inc. SanFrancisco, P11.



