



دور القيادة المستنيرة في تحقيق البراعة التنظيمية  
 دراسة تحليلية لرأء عينة من العاملين لعدد من المستشفيات الأهلية في مدينة السليمانية

نيان كمال رشيد<sup>1</sup>، زينو بكر حمه<sup>2</sup>

<sup>1</sup>قسم أدارة الأعمال، المعهد التقني السليمانية، جامعة السليمانية التقنية، السليمانية، العراق

<sup>2</sup>قسم تقنيات الإدارية، الكلية التقنية الإدارية، جامعة السليمانية التقنية، السليمانية، العراق

Email: niankamal@yahoo.com<sup>1</sup>, zhino.bakir.h@sru.edu.iq<sup>2</sup>

**الملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة المستنيرة بأبعادها (دور القيادة، دور المطور، دور الخدوم، دور المغير، دور الرؤويي، دور المتصل) في تحقيق البراعة التنظيمية ببعديها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص) من خلال تحليل آراء عينة من العاملين في بعض المستشفيات الأهلية في مدينة السليمانية.

وتم تحديد مشكلة الدراسة من خلال طرح السؤال الرئيسي ما دور أبعاد القيادة المستنيرة في تحقيق البراعة التنظيمية في بعض المستشفيات الأهلية في مدينة السليمانية؟ وللوصول إلى الإجابة تضمنت الدراسة مجموعة من أسئلة فرعية لتحقيق أهداف الدراسة الرئيسية والفرعية، وللوصول إلى تلك الأهداف تم اعتماد مجموعة من الدراسات والمصادر العلمية لتحديد أبعاد متغيرات الدراسة وصياغة فرضياتها، أما بالنسبة للجانب الميداني فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة وتحليل فرضياتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (25 SPSS) وقد تمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المستشفيات المبحوثة وتم اعتماد استمار الاستبانة تضمنت (40) عبارة، وزعت (175) استماراً استبانة عليهم، واسترجعت (144) استماراً صالحة للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود اثر ذو دلالة إحصائية لقيادة المستنيرة بأبعادها (دور القيادة، دور المطور، دور الخدوم، دور المغير، دور الرؤويي، دور المتصل) في تحقيق البراعة التنظيمية ببعديها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص)، وأكّدت نتائج الدراسة أيضاً بوجود علاقة إرتباط قوية بين المتغيرين وأبعادهما على المستوى الكلي والجزئي.

وبناءً على ما سبق قدمت الدراسة مجموعة من المقترنات أهمها التحقق من جودة الخدمات التي تقدمها المستشفيات بشكل مستمر من خلال استخدام الأساليب العلمية والإفادة من الملاحظات والتغذية العكسية التي يقدمها المستفيدين من خدمات المستشفى، والتيسير بين المستشفيات محل الدراسة بهدف تبادل الخبرات والإفادة من نقاط القوة المتوفرة في كل مستشفى في معالجة نقاط الضعف في الخدمات التي تقدمها المستشفيات محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة المستنيرة، البراعة التنظيمية، المستشفيات الأهلية في مدينة السليمانية.

**پوخته:**

ئەم توپىزىنەمە كە دىامانجى دىيارىكىرىنى كارىگەرىي بۇلى سەرەكىرىدىيەتى بۇشىنگەرە لە رەھەندەكانى (رۇلى نۇمنە، بۇلى گەشەپىيدەر، بۇلى خزمەتكار، بۇلى گۇراو، بۇلى دىدموان) لە گەيشىتن بە داھىنائى رېيکخراوەيىدا لە رەھەندەكانى (قۇستتەمەنە دەرفەتكان، گەران بەدوای دەرفەتكاندا) بە شىكىرىدىنەمە نۇمنەمەك لە كىرىكارانى ھەندىك لە نەخۆشخانە تايىەتكانى شارى سليمانى.

كىشى توپىزىنەمە كە دەستتىشان كرا بە پەرسىارى سەرەكى (كارىگەرىي رەھەندەكانى سەرەكىرىدىيەتى بۇشىنگەر لە سەر گەيشىتن بە داھىنەرى رېيکخراوەيى چىيە لە ھەندىك نەخۆشخانە تايىەتكانى شارى سليمانى؟) بۇ گەيشىتن بە وەلامەكە توپىزىنەمە كە كۆمەلېك بېسىارى لاوەكى لەخۆگەرگەن بۇ گەيشىتن بە ئامانجە سەرەكى و لاوەكىيەكانى توپىزىنەمەك، بۇ گەيشىتن بە ئامانجانە پىشت بەسترا بە كۆمەلېك توپىزىنەمە و سەرچاوهى زانستى بۇ دىيارىكىرىنى رەھەندى گۇراومەكان و دايرەستى گەریمانەكانى توپىزىنەمەك، سەبارەت بە لايەنی مەيدانى، توپىزىنەمە كە رېيازى و سەفكەرنى شىكىارى بەكارەتىنابۇ و مەسکەرنى گۇراومەكانى توپىزىنەمەك و شىكىرىدىنەمە گەریمانەكانى بە بەكارەتىنابۇ پەرسىارىنامە دابەشکارا مەكان (175) فۇرم بۇوه، زىمارە فۇرمە

گھراو مکان (155) فورم بooo، دوای دوور خسته مکان فورم بooo، ژماره کوتایی فورم بooo که بو شیکاری شیاو بooo (144) فورم بooo. تویزینه مکه گھیشته کوملیک نھنجم، که گرنگرینیان بونی کاریگھری بکی ئاماری سەرکردایمەتی رۆشنگەرە لە رەھەندەکانی (رۆلی نمونە، رۆلی گەمشەپەدر، رۆلی خزمەتکار، رۆلی گوراو، رۆلی دیدموان) لە بەدەستەنی داهینانی ریکھراو می لە رەھەندەکانی (قوستەمەتی دەرفەتەکان، گەران بەدوای دەرفەتەکان).

لەسەر بەنمای ئەمانەی پېشىوو، تویزینەمەكە کوملیک پېشىيارى خستەرەوو، گەنگرینیان پېشىنى کواليتى ئەھەنگەرەزىزىيە كە لەلایەن نەخۆشخانەكانەو پېشىكەش دەكىن بە شىومىيەكى بەرەدەوام لەرىيگەي بەكارەتىنى شىوازى زانستىيەمە، سوودەن دىبۇون لە تىبىنى و فيباکەكەن كە لەلایەن سو دەن دانى خزمەتگۇزازىيەكەنەي نەخۆشخانەكانەو پېشىكەش دەكىن، و ھەماھەنگى نېيان نەخۆشخانەكەن ئىرلەپەنەمە بە ئامانجى ئالوگۇر ئەزمۇونەكەن و سوودەرگەرن لە خالە بەھىزانەي كە لە ھەر نەخۆشخانەيەكەدا بەرەستەن لە چارەسەرکەرنى لەوازىيەكەن ئەھەنگەرەزىيە كە لەلایەن نەخۆشخانەكەن ئىرلەپەنەمە بېشىكەش دەكىن، و بەكارەتىنى شىوازى زانستى وەك چاپىكەوت و پرسىارنامە و گۆكەرنەمە زانىارى چۈنایەتى و چەندايەتى لە شىكەرنەمە ئىنگەي دەرمەنە نەخۆشخانەكەن و سوودەرگەرن لېيان لە گەران بەدوای دەرفەتى نوی بو پەرەپەندانى كارەكەن ئەمۇ نەخۆشخانەنەي كە لە ئىرلەپەنەمەدان.

**كلىيە وشە:** سەرکردایمەتی رۆشنگەر، داهینەری ریکھراو می، نەخۆشخانەي ئەھلى لە شارى سليمانى - ھەریمی كوردىستان - عىراق.

## Abstract:

This study aims to determine the impact of the role of enlightened leadership in its dimensions (the role models, the role of the developer, the role of servant, the role of the changer, the role of the visionary) in achieving organizational ingenuity in its dimensions (exploiting of opportunities, exploring of opportunities) by analyzing the opinions of a sample of workers in some private hospitals in Sulaymaniyah city.

The problem of the study was identified by asking the main question: What is the impact of the dimensions of enlightened leadership on achieving organizational ingenuity in some private hospitals in Sulaymaniyah city? In order to reach the answer, the study included a set of sub-questions to achieve the main and sub-objectives of the study, and to reach those goals, a group of studies and scientific sources were adopted to determine the dimensions of the study variables and formulate their hypotheses. As for the practical side, the study used the analytical descriptive approach to describe the study variables and analyze its hypotheses using the Statistical Packages for Social Sciences program (SPSS 25). The number of distributed questionnaires was (175), and the number of retrieved forms was (155), and after excluding incomplete forms, the final number of forms valid for analysis was (144).

The study reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a statistically significant effect of enlightened leadership in its dimensions (the role models, the role of developer, the role of servant, the role of the changer, the role of the visionary) in achieving organizational ingenuity in its dimensions (exploiting of opportunities, exploring of opportunities).

Based on the foregoing, the study presented a set of suggestions, the most important of which is checking the quality of services provided by hospitals on an ongoing basis through the use of scientific methods, benefiting from observations and feedback provided by beneficiaries of hospital services, and coordination between the hospitals under study with the aim of exchanging experiences and benefiting from the strengths available in Each hospital in addressing weaknesses in the services provided by the hospitals under study, and using scientific methods such as interviews and



questionnaires and collecting qualitative and quantitative information in analyzing the external environment of hospitals and benefiting from them in exploring new opportunities for developing the work of the hospitals under study.

**Keywords:** enlightened leadership, organizational ingenuity, private hospitals in Sulaymaniyah city - Kurdistan region - Iraq.

## المقدمة

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية، وهي أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة يمكن تشبّهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، لأنها تقوم بتوجيه عمليات الفعل و رد الفعل و تنسيقها وفقاً لظروف المحيطة.

وقد أدت التغيرات والتحديات التي تواجهها المنظمات من جهة، والتطوير العلمي والتكنولوجي من جهة ثانية إلى ظهور مفاهيم جديدة في القيادة الإدارية و تغيير أساليبها التقليدية وتبني مفاهيم حديثة تمكنها من التعامل مع هذه التحديات والتغلب عليها لتحقيق مستوى أداء أفضل.

وقد اهتمت دول العالم اليوم بصناعة القادة الإداريين، إذ غالباً ما يكون إخفاق المنظمات راجعاً إلى افتقاد قادتها إلى الكفاءة حيث يؤثر نمط السلوك القيادي تأثيراً جوهرياً على أداء المنظمات ورضا منسوبيها.

فالقيادة على اختلاف ميادينها ومجال ممارستها هي في مهملتها فن إنساني بحاجة إلى مراجعة دائمة من أجل تقديمها في صورتها الأكثر قبولاً وهو ما يستدعي ممارسة كثير من التدريب والذي يصبح بدوره شرطاً موضوحاً لإنجاز مهمة قيادية ناجحة واتخاذ قرار إداري سليم. ومع تطور العلوم النفسية والإدارية والاجتماعية ظهرت اتجاهات عديدة من القيادة، كان الهدف من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والإمكانات المتاحة وتوجهها نحو تحقيق أهداف المنظمات بفعالية وكفاءة.

ولذلك كان لابد من البحث بشكل مستمر في ضرورة توفر قيادات إدارية جديرة وقادرة على تحمل المسؤولية وتطوير أداء المنظمات بحيث تواكب التطورات العلمية المتسرعة، والتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يشهدها عالم اليوم.

إذ إن مفهوم القيادة المستنيرة بشكل عام يرتبط بوصف الصفات الأساسية لكل قائد فعال، إذ إن القائد الفعال لديه رؤية، ويسعى باستمرار إلى البصيرة، فالقيادة الفعالة يصيّرون مستنيرين عندما يذكرون أن التأثير ليس الهدف النهائي المثالي بل هي مجرد بداية التي تدفعهم إلى مسار التنمية الواقعية للقيادة مدى الحياة. (كشكوشة، 2022: 47)

وعلى اعتبار أن الهدف الرئيس لعملية القيادة هو استكشاف الأفضل للموارد المتاحة واستغلال الفرص وهو ما يطلق عليه الباحثون "البراعة التنظيمية" وهو من الموضوعات المعاصرة التي تسعى المنظمات عامة من خلاله إلى تحقيق الاستمرارية والنمو في ظل بيئة أعمال تتصف بالتغيير والديناميكية، ما يفرض على هذه المنظمات حسن استغلال الموارد المتاحة مع السعي لاستكشاف فرص جديدة من خلال تبني أنماط قيادة فعالة.

في ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة بهدف تحديد دور القيادة المستنيرة في تحقيق البراعة التنظيمية من خلال تحليل آراء عينة من العاملين في بعض المستشفيات الأهلية في مدينة السليمانية.

## المبحث الأول: منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

على الرغم من الاهتمام بالقيادة المستبررة وتطبيقاتها في منظمات العالم الغربي، إلا أن الكثير من مؤسساتنا العراقية عامة وإقليم كورستان خاصة لازالت تفتقر إلى ثقافة الاهتمام المستبررة أولاً والقيادة ثانياً، ويتجلى ذلك في ندرة بحوث ودراسات تطبيقية فيما يتعلق بدراسة دور القيادة المستبررة في تحقيق البراعة التنظيمية، حيث بقيت دراسة هذا الدور ضمن حدود التحليلات النظرية، ولم يتم اختباره من خلال الأبحاث والدراسات الميدانية في مجتمعاتنا العراقية، وتكمن المشكلة الرئيسية للدراسة الحالية في ضعف إدراك ووضوح الدور الذي تلعبه القيادة المستبررة في تحقيق البراعة التنظيمية في المنظمات المبحوثة على وجه التحديد، والتي تعد جوهر مشكلة الدراسة الحالية، كما تتمثل مشكلة الدراسة بأن هناك غموضاً في مفهوم القيادة المستبررة لدى المنظمات المبحوثة وعدم القرابة على الإمام الكافي بأبعاد مفهوم القيادة المستبررة والأسس والخطوات التي تبني عليه من جهة، التحدي الأساسي في عدم تحقيق البراعة التنظيمية المنظمات المبحوثة المتمثل بالتوارز بين استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، والبحث عن استكشاف أفكار أو عمليات جديدة في مجالات متحدة تماماً في آن واحد من جهة أخرى وعلى ضوء ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

- ما دور أبعاد القيادة المستبررة في تحقيق البراعة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة؟  
 وينبعق ويترعرع من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:  
 ما مستوى توافر أبعاد القيادة المستبررة في المستشفيات المبحوثة قيد الدراسة؟  
 ما مستوى البراعة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة قيد الدراسة؟  
 ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة المستبررة والبراعة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة؟  
 هل توجد علاقة تأثير للقيادة المستبررة على البراعة التنظيمية في المنظمات المبحوثة؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة من الناحية العلمية والتطبيقية فيما يلي:

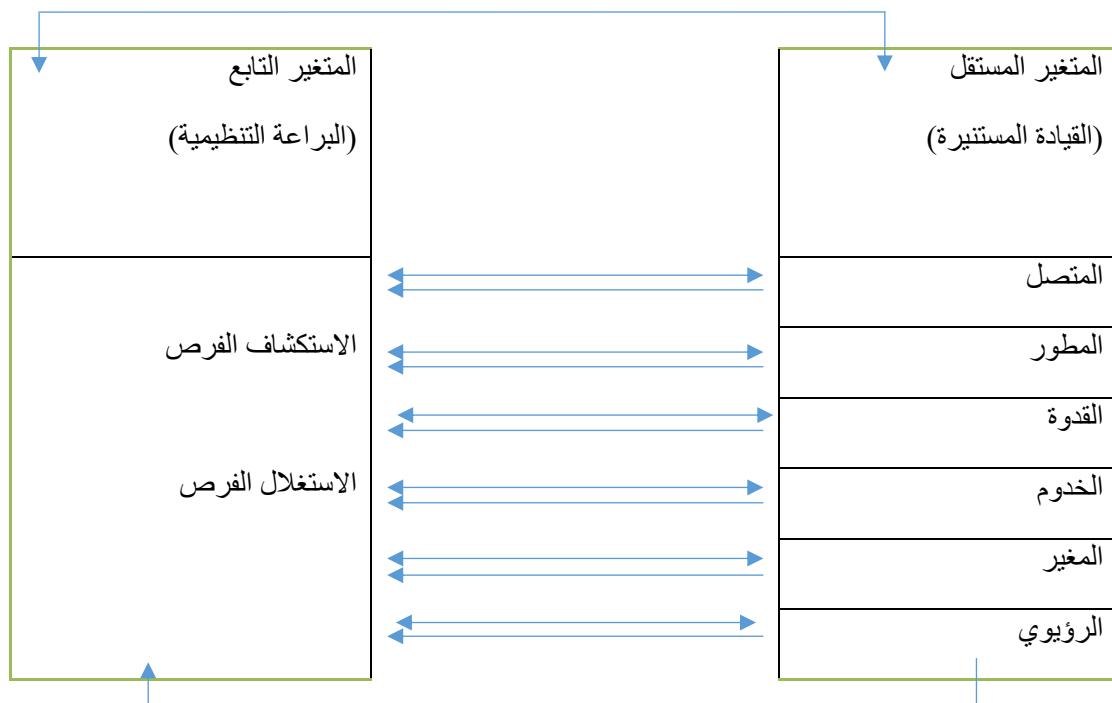
- 1- تتناول هذه الدراسة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال الإدارة وهي القيادة المستبررة، والتي يمكن الاعتماد عليها في التعامل مع الكثير من المشكلات والتحديات التي تواجه المنظمات.
- 2- بالرغم من وجود عدد من الدراسات الأجنبية التي تتناول القيادة المستبررة إلا أنه مازال هناك ندرة في الدراسات العربية التي تعرضت لهذا الموضوع، لذا فإن تناول هذا الموضوع يمثل مجالاً خصباً يساهم في التعرف على القيادة المستبررة الذي يحقق النجاح والسعادة والأمل والرفاهية في الحياة الوظيفية من خلال تنمية الوعي الذاتي للأفراد العاملين.
- 3- يقدم هذا البحث نموذج عملي يساعد المنظمات المبحوثة على الإمام بالمتغيرات التي لها علاقة معنوية بالبراعة التنظيمية وكيفية الاستفادة منها في تطوير أداء المنظمة.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى الوصول إلى مجموعة أهداف، فالهدف الرئيسي يتمثل في التعرف على دور أبعاد القيادة المستبررة في تحقيق البراعة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة ويمكن تصنيف الأهداف بما يأتي:

- 1- التوضيح لمفهوم أبعاد القيادة المستبررة و التعرف على مستوى أبعاد القيادة المستبررة في المستشفيات المبحوثة.
- 2- اختبار علاقة الارتباط والأثر بين القيادة المستبررة والبراعة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة.
- 3- الاستفادة من نتائج هذه العلاقة لغرض الاعتماد عليها والخروج باستنتاجات عملية وتقديم توصيات تخدم المستشفيات المبحوثة و التي نأمل أن تسهم في تعزيز قدرتها على تجاوز كثير من سلبياتها من خلال الوعي بأبعاد القيادة المستبررة بما يعزز سمعة المستشفى.

#### رابعاً: المخطط الافتراضي الدراسة



الشكل (1) مخطط الدراسة الافتراضي



#### خامساً: فرضيات الدراسة

لإجابة على أسئلة البحث ولتحقيق أهدافه واختبار مخططه الفرضي، تم وضع الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية الأولى** "توجد علاقة ارتباط معنوية ومحضة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستنيرة والبراعة التنظيمية" وتقرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط معنوية ومحضة ذات دلالة إحصائية بين بعد القدوة والبراعة التنظيمية.
- توجد علاقة ارتباط معنوية ومحضة ذات دلالة إحصائية بين بعد المطور والبراعة التنظيمية.
- توجد علاقة ارتباط معنوية ومحضة ذات دلالة إحصائية بين بعد الخدوم والبراعة التنظيمية.
- توجد علاقة ارتباط معنوية ومحضة ذات دلالة إحصائية بين بعد المغير والبراعة التنظيمية.
- توجد علاقة ارتباط معنوية ومحضة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤيوي والبراعة التنظيمية.
- توجد علاقة ارتباط معنوية ومحضة ذات دلالة إحصائية بين بعد المتصل والبراعة التنظيمية.

**الفرضية الرئيسية الثانية** "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة المستنيرة في البراعة التنظيمية وتقرع عنها الفرضيات النوعية الآتية:

- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لبعد القدوة في البراعة التنظيمية.
- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لبعد للمطور في البراعة التنظيمية.

- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بعد الخدوم في البراعة التنظيمية.
- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بعد المغير في البراعة التنظيمية.
- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بعد الرؤوي في البراعة التنظيمية.
- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بعد المتصل في البراعة التنظيمية.

#### سادساً: منهج الدراسة وحدودها

• **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق فرضياتها، وإنها خطة تبين وتحدد طرق و إجراءات جمع وتحليل البيانات.

#### • **حدود الدراسة:** تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

- الحدود البشرية: وتشمل عينة من العاملين في عدد من المستشفيات الأهلية في مدينة السليمانية.
- الحدود الموضوعية: تقصر هذه الدراسة على معرفة دور القيادة المستترة في تحقيق البراعة التنظيمية.
- الحدود المكانية: تمثلت حدود الدراسة من الناحية المكانية ببعض المستشفيات الأهلية في مدينة السليمانية. (مستشفى سمارت، مستشفى سفين، مستشفى أنور شيخة، مستشفى إنترناشونال، مستشفى رویال)

#### سابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة مصطلح علمي يقصد به جميع المفردات التي قد تكون محلًّا للدراسة أو الأفراد والأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، ويتضمن مجتمع الدراسة جميع العاملين في عدد من المستشفيات الأهلية والبالغ عددهم (310) عامل وتمأخذ عينة منهم و البالغ عددهم (175) عامل بنسبة (56.45%) لأخذ وجهة نظرهم حول مدى وجود القيادة المستترة في المستشفيات الأهلية في مدينة السليمانية.

وكان عدد الاستمار الموزعة (175) استمار، واسترجعت (155) استمار، وبعد استبعاد الاستمارات غير المكتملة كان العدد النهائي للاستمارات الصالحة للتحليل (144) استمار، بنسبة (82.29%)

#### ثامناً: أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة في جمع المعلومات عن متغيرات الدراسة من خلال الكتب العلمية والرسائل والأطروحات العربية والأجنبية التي تحتوي على مصامين متغيرات الدراسة، وكذلك البحوث المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية، أما من الناحية العملية فقد اعتمدت الدراسة على استمار الاستبانة والتي تم تحليلها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25).

#### أولاً: مصامين الاستبانة واختباراتها

مصامين الاستبانة: تكونت الاستبانة من عدد من الفقرات وذلك على وفق المتغيرات التي اعتمدت في الدراسة الحالية كما يأتي:

- 1- المعلومات الشخصية: وهي البيانات التي تخص أفراد العينة والمتمثلة بكل من الجنس والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة الوظيفية.
  - 2- متغير القيادة المستترة: وضع (30) فقرة لقياس هذا المتغير والذي تكون من ستة أبعاد (القدوة، المطور، الخدوم، المغير، الرؤوي، المتصل).
  - 3- متغير البراعة التنظيمية: وضع (10) فقرات لقياس هذا المتغير الذي تكون من بعدين مما (استغلال الفرص، استكشاف الفرص).
- ويتم الاستجابة على الاستبانة من خلال مقياس لكيرت الخماسي والذي تتكون من خمس استجابات هي (أتفق بشدة، أتفق، غير متأكد، لا أتفق، لا أتفق بشدة) تأخذ الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

## تاسعاً: أساليب التحليل الإحصائي

وبهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها جرى استخدام القوانين والأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
- 2- الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة بيرسون.
- 3- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لทราบ أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعه
- 4- اختبار (ت-ستيودن트) للمقارنات الثنائية (Independent Samples Test) لتحديد دلالة الفروق بين متواسطي مجتمعين مستقلين.
- 5- تحليل التباين الأحادي أونوفا (One Way Anova) لمقارنة المتوسطات لأكثر من مجتمعين.
- 6- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

## المبحث الثاني: الجانب النظري

### المحور الأول: القيادة المستنيرة

#### أولاً: مفهوم وتعريف القيادة المستنيرة

القيادة المستنيرة يقصد بها القيادة القائمة على تعزيز القيم الشخصية الإيجابية التي تتماشى مع قيم المنظمة ان القادة يقودون الاهداف ويضعون رؤيه ونبره لتحضير منظمتهم على الابتكار نحو مستقبل مستدام وهم يدركون جيدا قضايا الاستدامة المعقدة التي تؤثر على بيئه الاعمال (الفلاوي، 2018: 40).

بدأ ظهور القيادة المستنيرة (Enlightened Leadership) في أواخر القرن الماضي حيث تم استخدامه للمرة الأولى في قطاع الصحة وتحديداً لدى المحاربين القدماء في الولايات المتحدة عام (1990م)، إذ تم إنشاء مراكز طبية كبرى ذات جودة أفضل من المراكز الطبية المتواجدة قبل هذه المرحلة تتضمن العناصر الرئيسة المتماسكة للرعاية التي ترتكز على المريض وتقديم الجودة بما يكفي المال، وشهت توفر قيادة قوية لتنفيذ الخطط على كل مستوى من التصميم إلى الخدمات الفردية وفي ذات الفترة (عبدالله، 2019: 199).

ومفهوم القيادة المستنيرة يرتبط من خلال السمات الرئيسة لكل قائد فعال إذ يسعى القائد الفعال لتحقيق الرؤية التي يمتلكها، ويتسم باستمرار بال بصيرة بعده المدى، ويتاثر باستمرار بالصدق في خياراته (Harolds, et al: 2004: 338)، كما يوضح (Feeley, 2016: 20) القيادة المستنيرة بانها في الواقع مجرد اسم كبير للقيادة الفعالة، غير أن القادة الفعاليين يصبحون مستنيرين عندما يدركون بأن التحفيز ليس الهدف النهائي المثالي بل هي مجرد بداية التي تدفعهم إلى مسار التنمية الوعية للقيادة مدى الحياة.

من خلال ما قدمه الباحثين ترى الباحثة أن القيادة المستنيرة هي مجموعة من الصفات التي يتميز بها القائد مثل الحكم والتضحيه والانفتاح وخدمة العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار وتحديد الانحرافات والأخطاء، وقدرته على إدارة التغيير وامتلاك الرؤية الاستراتيجية فضلاً عن التخطيط السليم والأداء المؤثر والفعال، والذي من خلاله يؤدي إلى بناء ثقافة متعددة وإيجاد مناخ تنظيمي إيجابي في المنظمة بحيث تصبح قادة على مواجهة الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية.

#### ثانياً: أهمية القيادة المستنيرة

ويمكن توضيح أهمية القيادة المستنيرة من خلال مجموعة السمات في الآتي: (الفلاوي، 2018: 42-43).

- 1- الثقة في العلامة التجارية و السمعة: وهي تشير إلى التحول من الثقة في الشخص الذي يقود المنظمة إلى الثقة في المنظمة نفسها، وتشكيل الاجراءات التي يتخذها المدراء والقيادة بالثقة في المنظمات التي يقودونها وتأثير على سلوكيات اصحاب المصلحة وموافقهم، اي الذين يتمتعون بقيم استدامة قوية ومواءمة وقدرة فإنهم أقل عرضة لوضع منظماتهم ومجتمعهم في خطر، وتحقيق القيادة بالثقة في المنظمات، التي يقودونها ما يؤثر على سلوكيات أصحاب المصلحة وموافقهم، ويحقق الثقة لدى أصحاب المصلحة في التزامات المنظمة.

2- تطوير المواهب: من المرجح أن يجذب القادة المرموقون والقائمون على القيم، ويشجعون ويحتفظون بالمواهب العليا مع نقص العمالة فالمنظمات، التي يرأسها المدير المستثير تكون قادرة على جذب والاحتفاظ على أفضل وألمع المواهب.

**3- الميزة التنافسية:** يمكن أن تتحقق القيادة المستدورة الميزة التنافسية للمنظمات، من خلال توفير الظروف الازمة لابتكار المستدام الناجح والازدهار على المدى الطويل، والعمل على أن تكون أكثر مرونة في عالم متقلب وغير مؤكد ومعقد وغامض.

أما عبدالله يحدد أهمية القيادة المستترة بأنها (عبد الله، 2019: 200):

1- تعمل على الهمام وتدريب وتشجيع وترشيد الموظفين في إن واحد والتاكد من أنه جزء من الفريق ويعملون كفريق أو عائلة واحدة بدلًا من التركيز على المفهوم الأوسع لتعريف الأنوار.

## 2- تشجيع الابداع وابتكار المستدام.

3- تساعد الآخرين في اعطائهم الفرصة للقيام بأشياء جديدة والتعلم المستمر و احداث تغير في أنفسهم.

4- تسهيل على بناء علاقات عمل ايجابية والحفاظ عليها و غيرها ثقافة التعاون

5- تولدة كبرى لتعاطف العاملين مع المنظمة بصلة سلوكات الموظفة التنظيمية

### ثالثاً: أهداف القادة المستبررة

إن المنظمات المعاصرة بحاجة مستمرة إلى قيادة مستبيرة وقائد متغير ينسق الرؤية والرسالة والعمل من خلال الإدارة الإيجابية والإجراءات الاستباقية، ذلك لأنها تتمكن من تحقيق الأهداف الآتية: (Burton, 2012: 4)

- تنسق القيادة المستنيرة بين الرؤية والرسالة والعمل من خلال مرؤوسين يتميزون بالقيم ومنهج الإدارة الإيجابية.

- تؤدي القادة المستنيرة أداءً فعالاً في حالات الشدائـد والـكوارث.

- تجمع القيادة المستترة بين العناصر الأربع (الرؤيا والتتوير، والتفاني وأخيراً العمل)، فمن خلال الرؤيا والتتوير يستطيع القائد المستثير التأثير بالتغييرات ومن خلال التفاني من شخص قادر على التعامل بفعالية مع عدد من التغييرات ومن خلال الجمع بين العناصر الاربعة يستطيع القائد المستثير أن يحقق أستراتيجية ناجحة ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية من أجل تطوير المنظمات.

## خامساً: أبعاد القيادة المستنيرة

تم الاعتماد على مقياس (الحكيم، 2018: 11) و (الفلاوي، 2018: 48) و (صالح، 2021: 48) الذين صنفوا ابعاد القيادة المستنيرة بذورهم إلى ستة أبعاد ولم تجد الباحثة نمونجاً جاهزاً لقياس هذا المتغير بسبب ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على حد علم الباحثة تتمثل بما يأتي:

1- دور المطور: أي قدرة القائد المستثير في مساعدة المنظمة في الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي الذي يجعل المنظمة في الصدارة ومواكبة الأبداع والتطورات وتحاصل النجاح عن طريق الأهداف المحددة في ضوء المستجدات والتطورات العلمية في كافة المجالات وعلى مختلف المستويات التنظيمية، فضلاً عن تطوير المهارات الفردية وزيادة مستوى الحماس للفرد والمشاركة لقد ذكرت الأمم المتحدة - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (UNITED NATIONS – ESCWA) ضمن تقريرها لعام (4: 2013) أن العملية التطويرية التي تتفق من خلال القرارات القيادية تؤدي إلى تحقيق أهداف متعددة، بدءاً من تبسيط الإجراءات وتحسين طرائق العمل وتأمين المرونة الكافية لتجاوز التقييدات غير ضرورية، وهذا يوفر خدمات متقدمة يختصر فيها الزمن وترتفع درجة جودة العمل والخدمات وتوصل إلى وضع أسس قابلة للتماشي مع التطوير المستمر، إذ تعد عملية التطوير استراتيجية تغيير أساسية لتطوير المنظمات على الصعيد المهني، وأن الهدف الأساسي من هذا التطوير هو مساعدة تلك المنظمات للقيام بتغييرات وتحویلات جذرية من وضعها الراهن إلى الوضع المستقبلي الذي يجعل المنظمة في الصدارة (حکیم وآخرون، 2018: 119).

2- دور المغير: يعد التغيير من أعظم التحديات، التي تواجه المنظمات المختلفة في عالم القيادة، فهو ضرورة عصرية لتطور هذه المنظمات واستمرارها وتحولها من وضع راهن إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعاليتها، وحتى يتحقق هذا التغيير أهدافه ينبغي أن يكون مخططاً له فـًلاستراتيجية محددة، يشارك فيها جميع العاملين بهذه المنظمات، ويرى المتخصصون والخبراء أن نجاح حدوث التغيير يتطلب قادة يفهمون عملية التغيير، ويكونون قادرين على تنفيذه وتبنته ليصبح ثقافة أساسية في

أي منظمة، وإذا نظرنا إلى واقعنا سندرك أننا بحاجة إلى اكتشاف هذه العناصر القيادية ودعمها كي تستلهم الرؤى المستنيرة للمساهمة في النهضة والتطور العالمي وزيادة قدرتنا على مواجهته بالوقت المناسب (زكريا، 2010: 1).

ويشير دور المغير إلى قدرة القائد على تبني فكرة أو سلوك جديد، أو التكيف مع المتغيرات البيئية، فضلاً عن أحداث تغيرات أو تعديلات جوهرية على بعض أجزاء المنظمة، على الرغم من ان عملية التغيير ستظل من أهم التحديات التي تواجهه (عبدالله، 2019، 201).

3- دور الرؤيوي: يعد القائد أحد أهم محاور القيادة الناجحة في منظمات اليوم، والذي يفترض أن يتميز ببرؤية خاصة به تعكس قدراته على إدراك المستقبل بصورة واضحة ودقيقة من خلال تخيل وتصور التحديات المستقبلية، ووضع احتمالات لتجاوزها، وهذا يتطلب قدرة وفقاً لربط الوضع الحالي مع الوضع المستقبلي من خلال لرؤيه واضحة حول المستقبل المنشود، فت تكون الصورة المثالية له. أي أن هذا الدور يمكن في القدرة على التفكير بالمستقبل بخيال واسع وحكمة ودرأية من قبل القادة، فهو يعود له الدور الرئيسي في إلهام العاملين باتجاه الأداء المثالي والسلوكيات الموجهة نحو الهدف والأداء التنظيمي (فendi وآخرون، 2013: 98).

4- دور القدوة: يبين (Singh & Sealy, 2009) دور القدوة بأنه مجموعة من السلوكيات والمهارات، التي يمكنها أن تؤثر في أنشطة العاملين والقدرة على محاكاة الصفات الشخصية لهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، مع توجيههم إلى إقامة علاقات اجتماعية فعالة، إذ إن هذه السمات الواجب توافرها في شخصية القائد القدوة، فيكون ملهمًا أحيانًا أو مشجعًا ومحفزاً أحيانًا أخرى من أجل إيجاد الحلول المناسبة، التي توفر الرفاهية لجميع الأفراد، التي تكون بمثابة الدليل الذي يقتدى به في حياتهم العملية.

ان القدوة هو الشخص الذي يقتدى ويحتذى به من حيث جعله أسوة في ذلك ونموذجًا لسلوكيات وتصرفات الآخرين، والاقتداء هو طلب موافقة الآخرين في فعله، وابناء شخصية تنتهي إلى القيم نفسها التي يؤمن بها المقتدى، وعادة ما يمثل الشخص المقتدى به قدر من المثالية والرقى والسمو عند أتباعه ومحبيه (صالح، 2021: 48).

5- دور المتصل: يذكر جلال الدين (2009: 37) أن دور الاتصال يعد وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسة، التي تستخدماها القيادة في تحقيق أهدافها إذ إن جميع الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون، بعضهم مع بعض من خلال وسائل الاتصال المختلفة، من أجل تسيير جميع الأنشطة المراد تحقيقها، فهو بمثابة الوسيلة الاجتماعية، التي يتحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المراد إنجازها. القائد المستنير يجب أن يتصرف بالمقدرة العالية على إحداث التواصل بين الأفراد، بشكل مباشر أو غير مباشر، ولكن المهم أن يكون ذلك لصالح المنظمة العاملين فيها، إذ يجب أن يمارس القائد عملية الاتصال مع المرؤوسيين بما يزيد على 70 - 90 % من عمله القيادي، لأن هذا الدور هو الدور الذي يكون أكثر تأثيراً على الأفراد، وهذا هو هدف القيادة الأساسي (Barrett, 2006: 1).

6- دور الخدوم: إن القائد الخدوم يعمل على خدمة فريقه، حتى أنه يبدو كعضو من أعضاء الفريق، إذ يتسم القائد الخدوم بمستوى عال من الاستقامة والعطاء، ما يؤدي إلى إيجاد اندماج بين أعضاء الفريق ويرفع من مستوى القيم في المنظمة.

يذكر (العبيدي، 2015: 43) بأن هذا النوع من القيادة قدم من قبل الباحث Robert K. Greenleaf وذلك عام 1970، الذي يبني على أساس خدمة الآخرين وهو يعد من أنماط القيادة الديمocrاطية لأنه يلبي احتياجات العاملين ويسعدهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وصنعها من أجل تحقيق فاعليتهم، ما يؤدي إلى تحسين الأداء، ويمكن تمييز هذه النظرية من خلال مجموعة من الميزات ومنها خدمة الآخرين، نهج شمولية العمل، تعزيز الإحساس بالانتماء، المشاركة في عملية صنع القرارات.

## المحور الثاني: البراعة التنظيمية

### أولاً: مفهوم وتعريف البراعة التنظيمية

تمتد جذور كلمة (البراعة - Ambidexterity) إلى عام 1976 وهي كلمة لاتينية الأصل، والتي تعني قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين في نفس الوقت. وأول من أبتكر هذا المصطلح هو (Duncan) في ضوء دراسات سابقة قام بها عدد من الباحثين أمثال (Burns & Stalker، 1961) و (Thompson، 1967)، وعلى هذا الأساس تسعى المنظمات الماهرة على مستوى متوازن بين إستكشاف الفرص و استغلال والتي أكدت على حاجة المنظمات لاعتماد متعددة لغرض تنفيذ الابداعات الحالية وتقديم ابداعات جديدة (رشيد وجابر، 2014: 13).

البراعة تعني برابعه وابداع اصحاب العمل في عملهم وغالباً ما تكون قائمة على الرغبة دون الطلب للقيام بعمله اي استعمال كلتا اليدين بنفس المهارة، هناك من يرى بأن المنظمات البراعة الناجحة هي التي تتميز بالتوافق بين استكشاف الفرص واستغلالها بعدم براعة هيكلية متكاملة، في ضوء ذلك تقوم المنظمات لتحقيق الموارم بين أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة (استكشاف الفرص، استغلال الفرص) ل توفير بيئة العمل المناسبة من خلال متطلبات السوق والاعتماد على الجودة العالية والتكنولوجيا التي تؤثر على اداء المنظمة بعيد المدى (سعيد، 2021: 24).

وأشار (يعقوب، 2022: 328) البراعة التنظيمية كمنهج وفلسفة إدارية تمثل أحد المسبيبات التنظيمية الازمة لتسهيل وتحقيق النتائج التنظيمية الكلية كاستدامة المنظمات، وفي بحث آخر تم اعتبار البراعة التنظيمية كعملية وآلية لتحقيق الابتكار.

وقد اختلف الباحثون في وضع تعريف شامل للبراعة التنظيمية، ويعود هذا الاختلاف لحداثة المفهوم من جهة ول مجال تطبيقه من جهة ثانية، وكثيراً أغلب الباحثون الى أن مصطلح البراعة جاءت من قدرة الأفراد على استعمال كلتا اليدين بالمهارة المتساوية وعلى اساس ذلك تسعى المنظمات الماهرة على مستوى متوازن بين إستكشاف الفرص و استغلالها. وأكّدت (Sağlam and Iyigün, 2022: 3) ان المنظمات التي وصلت إلى مستوى البراعة التنظيمية ستكون لديها موارد وقدرات نادرة وقيمة فريدة وستوفر ميزة تنافسية مستدامة نتيجة تكيفها الفعال مع البيئة والتواافق بما يتماشى مع أهداف وغايات المنظمة. كما عرفت بأنها قدرة المنظمة على تطوير العمليات التي تمكنها من حل المشكلات بفعالية وبأقل جهد ممكن (مراد، 2018: 49).

وترى الباحثة أن البراعة التنظيمية ترتكز على مفهومين رئيسيين هما الاستثمار للموارد المتاحة والابتكار بهدف اكتشاف حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمة، وبالتالي تعتمد على استثمار الفرص بالتزامن مع استكشاف الفرص الجديدة، وذلك بهدف الوصول بالمنظمة إلى موقع ريادي يضمن لها المنافسة مع المنظمات الأخرى ويرى حفظ على هذا الموقع.

### ثانياً: أهمية البراعة التنظيمية

لخص عدد من الباحثين أهمية البراعة التنظيمية بالأتي:

- بقاء المنظمة في حالة حراك مستمر لمواجهة التحديات البيئية عن طريق تثبيت موقعها الحالي مع المنافسين، والسعى للدخول في مجالات جديدة مستقبلاً من خلال الاستكشاف (حسين والعاني، 2018: 278).
- تساهُم البراعة التنظيمية في تعزيز القدرة التنظيمية على التعامل في وقت واحد مع الأنشطة المتنافضة أو المتضاربة (Jabbar, 2021: 3401)، أي تسهم في الحد من التضارب بين نشاطي الاستثمار والاستكشاف للمنظمات (محروس، 2022: 1369).
- تُمكّن المنظمة من مواصلة أنشطتها الاستكشافية والاستغلالية في وقت واحد بهدف تحقيق أفضل أداء والبقاء مدة أطول (عويس، 2015: 242).
- تساعِد المنظمة أن تصبح أكثر ابتكارية، إذ إن وجود التوازن لممارسات الاستكشاف والاستغلال يعمل على تحقيق مستوى معين من البراعة التنظيمية، والتي تقود بدورها المنظمة نحو تحقيق الأهداف (أبو حطب، 2021: 92).

### ثالثاً: أبعاد البراعة التنظيمية

وتم الإعتماد على هذين البعدين لأن غالبية الباحثين متتفقين على هذين البعدين:

#### أولاً: استكشاف الفرص الجديدة

يقوم استكشاف الفرص الجديدة على توقع التغيير والعمل على التكيف معه وتلبية، بهدف تطوير منتجات جديدة وإيجاد منتجات مبتكرة ما يؤدي إلى جذب زبائن جدد والدخول في أسواق جديدة، وإنشاء قنوات توزيع جديدة (كاظم، 2015: 301)، فالاستكشاف هو أنشطة التعلم التنظيمي مثل البحث والتنوع والمخاطرة والتجريب والإبداع، ويعرف على أنه السعي للبحث والتجديد والتجريب والإبداع والابتكار والتغيير الجذري وإنتاج منتجات أو خدمات جديدة، واكتشاف أسواق جديدة، وتطوير موارد وإمكانات ومقدرات Zabiegalski جديدة، فهو يفيد المنظمة على المدى الطويل عن طريق زيادة فعاليتها وتطوير الحصة السوقية، وزيادة المبيعات (2022: 174 & Marquardt,

ويمكن أن يتم استكشاف الفرص الجديدة من خلال الآتي:

- تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية في ذات الوقت، والبحث عن موارد جديدة لتنويعها مع بيئة الأعمال المتغيرة، وتوظيف الموارد المتوفرة لتحقيق الكفاءة (المحاسنة، 2017: 3).
- تحليل للبيئة لتحديد الفرص المتاحة لاستثمارها والتهديدات الخارجية لوضع استراتيجية للتقليل من مدى تأثيرها (راضي وقاسم، 2018: 129).

#### ثانياً: استغلال الفرص المتاحة

يُقصد بالاستغلال قدرة المؤسسة على الاختيار الأفضل والتحسين المستمر للعملية والإنتاج، والاختيار الأمثل للموارد وتحقيق الكفاءة والدقة في التنفيذ كذلك القدرة على إدراك الفرص واكتشافها، ثم استثمارها قبل الآخرين بهدف تحسين العمل وتقديرها وصولاً إلى خدمات متميزة، تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية عند المقارنة بالأقران (دسوقي، 2021: 801)، واستغلال الفرص المتاحة يمكن أن يكون من خلال اتباع عدد من الاستراتيجيات أهمها (الكرعاوي، 2017: 26):

- استراتيجية النمو المركزية وتقوم على زيادة المبيعات في الأسواق الحالية.
- استراتيجية تطوير السوق، وتقوم على تسويق المنتجات في أسواق جديدة أو إدخال مجالات جديدة في السوق.
- استراتيجية تطوير المنتجات، وتقوم على تطوير المنتجات الحالية، وتقديم خدمات جديدة في الأسواق الحالية.
- استراتيجية التكامل الأفقي (السيطرة على المنافس أو الاندماج معه)، وتقوم على الاندماج مع مؤسسة أخرى، أو امتلاك مؤسسة لمؤسسة لمنظمة أخرى.

### المبحث الثالث: الإطار الميداني للبحث

#### أولاً: وصف سمات أفراد عينة الدراسة

نتناول فيما يلي وصف للسمات الديموغرافية أو الشخصية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في بعض المستشفيات الأهلية في مدينة السليمانية، حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية كما يبين الجدول (10).

- وصف متغير الجنس: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور والذين سجلت نسبتهم (65.3%) بواقع (94) فرداً، في المقابل بلغت نسبة الإناث (34.7%) بواقع (50) فرداً.
- وصف متغير العمر: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة عمرهم (أقل من 25 سنة) حيث سجلت نسبتهم (61.8%) بواقع (89) فرداً، بينما جاءت الفئة العمرية (26-35) بالمرتبة الثانية بنسبة (27.1%) بواقع (39) فرداً، تلتها الفئة العمرية (36-45) بنسبة (9.0%) بواقع (13) فرداً، وأقل نسبة كانت من نصيب الفئة العمرية (46-55) بنسبة (2.1%) بواقع (3) أفراد.
- وصف متغير المؤهل العلمي: تبين أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة حاصلون على شهادة (بكالوريوس) بنسبة (52.1%) بواقع (75) فرداً، بينما بلغت نسبة الحاصلين على شهادة (دبلوم) (25.0%) بواقع (36) فرداً، ثم الحاصلين على شهادة (إعدادية) بنسبة (6.9%) بواقع (10) أفراد، ثم الحاصلين على شهادة (الماجستير) بنسبة (6.3%) بواقع (9) أفراد، وذات النسبة الحاصلين على شهادة (ثانوية) وأخيراً الحاصلين على شهادة (دكتوراه) بنسبة (3.5%) بواقع (5) أفراد.
- وصف متغير سنوات الخدمة الوظيفية: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة وظيفية (أقل من 5 سنوات) بنسبة (79.9%) بواقع (115) فرداً، بينما بلغت نسبة الذين خبرتهم (6-10 سنوات) (10.4%) بواقع (15) فرداً، ثم الذين خبرتهم 15 سنة فأكثر (5.6%) بواقع (8) أفراد، ثم الذين خبرتهم (من 11 - 15 سنة) (4.2%) بواقع (6) أفراد.

**الجدول (1) توزيع أفراد العينة حسب السمات الشخصية**

السمة	الجنس	العمر	المؤهل العلمي	سنوات الخدمة الوظيفية	المجموع
الجنس	ذكور	العمر	بكالوريوس	أقل من 5 سنوات	65.3%
إناث					34.7%
العمر	فأقل من 25				61.8%
	26-35				27.1%
	36-45				9.0%
	46-55				2.1%
	إعدادية				6.9%
المؤهل العلمي	ثانوية				6.3%
	بكالوريوس				52.1%
	دبلوم				25.0%
	الماجستير				6.3%
	دكتوراه				3.5%
سنوات الخدمة الوظيفية	أقل من 5 سنوات				79.9%
	6-10 سنوات				10.4%
	من 11-15 سنة				4.2%
	15 سنة فأكثر				5.6%
المجموع		144		المصدر: إعداد الباحثة وحسب نتائج التحليل الإحصائي	

## ثانياً: اختبارات صدق و ثبات الاستبانة

بهدف التحقق من صحة مقياس الدراسة وتوكى الدقة العلمية في تحصيل البيانات، تم إخضاع المقياس لمجموعة من الإختبارات على الإستبانة يمكن توضيحها على النحو الآتي:

**أ- قياس الصدق الظاهري:** للتأكد من قدرة الإستمارة على قياس متغيرات الدراسة فقد تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والخبراء للتأكد من صحة الفقرات الواردة في الإستمارة وملائمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بما يضمن وضوح فقراتها وشموليتها ودققتها من الناحية العلمية وفي ضوء ذلك تم حذف وتعديل وإضافة بعض الفقرات وعلى النحو الذي اكتسب بموجبه رأي الأكثري في صحة فقراتها وشموليتها بما يتلاءم مع فرضيات الدراسة.

**ب- اختبار ثبات الإستبانة:** يقصد به ان هذه الاستبانة اعطت نفس النتيجة لو أعيد توزيعها أكثر من مرة وتحت نفس الظروف والشروط أي أن لا يكون هناك اختلاف كبير في النتائج خلال مدة زمنية محددة وذلك على النحو الآتي:

وتحقق هذا الثبات أيضاً من خلال معيار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) تم استخدام ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، تم تحطيم مدى توفر الثبات الداخلي (المصداقية) في استبانة الدراسة الذي يبين قوة الترابط أو التماสک بين فقرات الاستبانة، وتعد قيم معيار (ألفا كرونباخ) مقبولة إحصائياً عندما تكون هذه القيم متساوية أو أكبر من (0.60) على وجه التحديد في البحوث الإدارية والمحاسبية ووفقاً للجدول التالي:

**الجدول (2) معيار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة**

المعيار	النحو	عدد العبارات	النحو
القيادة المستنيرة	القيادة المستنيرة	30	0.979
البراعة التنظيمية	البراعة التنظيمية	10	0.952
المجموع	المجموع	40	0.984

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج تحليل v 28.SPSS

إن الجدول (1) يبين قيمة معيار الثبات (ألفا كرونباخ) ومعيار الصدق، حيث يتضح من الجدول أن قيمة معيار ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل المتغيرات والأبعاد، والذي يساوي 0.959 و 0.907 للمتغيرين (القيادة المستنيرة و البراعة التنظيمية) على التوالي، كذلك كانت قيمة معيار ألفا كرونباخ لمتغيرات الاستبانة جميعها 0.969 وهذا يعني أن معيار ثبات الإستبانة مرتفعة وتعد مقبولة بمستوى حيد جداً من الناحتين الإحصائية، وكذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل متغير من متغيرات الاستبانة على حدة، والذي يساوي 0.979 و 0.952 للمتغيرين (القيادة المستنيرة و البراعة التنظيمية) على التوالي، وكذلك كانت قيمة الصدق لمتغيرات الاستبانة جميعها 0.984 وهذا يعني أن معيار صدق الإستبانة مرتفع وتعد مقبولة بمستوى عالي.

## ثالثاً: وصف متغيرات الدراسة وأبعادها

سيتم في هذه الفقرة مناقشة نتائج الوصف لمتغيرات الدراسة وأبعادها على وفق الآتي:

**- وصف القيادة المستنيرة:** لوصف متغير القيادة المستنيرة وأبعاده تم تطبيق عدد من المقاييس الوصفية والمتمثلة بكل من التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ونسبة الاستجابة، إذ كانت نتائج التحليل كالتالي:

**- وصف بعد دور القدوة:** يتبيّن من الجدول (2) أن نسبة الاتفاق على بعد "دور المطور" قد بلغت 79.44% مقابل نسبة عدم اتفاق قد بلغت 5.02%， وبمتوسط حسابي 4.09 وانحراف معياري 0.86 ما يشير إلى وجود نسبة اتفاق مرتفعة على إجمالي عبارات هذا البعد، ويفيد ذلك نسبة الاستجابة التي بلغت 0.83، أما على مستوى عبارات هذا البعد فقد كانت على النحو الآتي:

- تبين أن أعلى نسبة اتفاق بالنسبة لهذا البُعد كانت على العبارة رقم (X2) بوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.91) وهي تتعلق بحرص إدارة المستشفى على حل الصراعات الداخلية من خلال الإرشاد الروحي والأخلاقي، ويعزز ذلك نسبة الاستجابة التي بلغت (0.84).

– تبين أن أقل نسبة اتفاق بالنسبة لهذا البُعد كانت على العبارة رقم (5X) بوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.79) وهي تتعلق بدور إدارة المستشفى في المواقف الصعبة وحل المشكلات، وبلغت نسبة الاستجابة عليها (0.79).

### الجدول (3) وصف بُعد دور القدوة

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أتفق بشدة		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		العبارات	
			%	نكرار	%	نكرار	%	نكرار	%	نكرار	%	نكرار		
0.83	0.97	4.15	46.5	67	27.8	40	21.5	31	2.1	3	2.1	3	1X	
0.84	0.91	4.18	43.1	62	38.2	55	14.6	21	2.1	3	2.1	3	2X	
0.82	0.85	4.10	33.3	48	52.1	75	6.3	9	8.3	12	0	0	3X	
0.81	0.77	4.06	30.6	44	47.2	68	20.1	29	2.1	3	0	0	4X	
0.79	0.79	3.94	21.5	31	56.9	82	15.3	22	6.3	9	0	0	5X	
0.83	0.86	4.09	35.0	0	0.4	44.4	64.0	15.5	22.4	4.1	6.0	0.8	1.2	المعدل
						79.44		15.56				5.02		المؤشر الكلي

## المصدر: إعداد الباحثة وحسب نتائج التحليل الإحصائي

- **وصف بُعد دور المطور:** يتبيّن من الجدول (3) أن نسبة الاتفاق على بُعد "دور المطور" قد بلغت (74.62 %) مقابل نسبة عدم اتفاق قد بلغت (7.42 %)، وبوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.93) ما يشير إلى وجود نسبة اتفاق مرتفعة على إجمالي عبارات هذا البُعد، ويؤكّد ذلك نسبة الاستجابة التي بلغت (0.78)، أما على مستوى عبارات هذا البُعد فقد كانت على النحو الآتي:

  - تبيّن أن أعلى نسبة اتفاق بالنسبة لهذا البُعد كانت على العبارة رقم (7X) بوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.95) وهي تتعلّق بحرص إدارة المستشفى على تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب المستمر، ويعزز ذلك نسبة الاستجابة التي بلغت (0.82).
  - تبيّن أن أقل نسبة اتفاق بالنسبة لهذا البُعد كانت على العبارة رقم (10X) بوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.99) وهي تتعلّق بحرص إدارة المستشفى، على تسهيل وتبسيط إجراءات العمل، ولبلغت نسبة الاستجابة عليها (0.77).

#### الجدول (4) وصف بُعد دور المطور

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أتفق بشدة		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		العبارات
			%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0.78	0.95	3.89	22.9	33	55.6	80	13.2	19	4.2	6	4.2	6	6X
0.82	0.95	4.08	43.1	62	28.5	41	22.2	32	6.3	9	0	0	7X
0.81	0.81	4.03	29.9	43	47.2	68	18.8	27	4.2	6	0	0	8X
0.78	0.95	3.89	27.8	40	43.8	63	20.1	29	6.3	9	2.1	3	9X
0.77	0.99	3.85	24.3	35	50.0	72	16.0	23	5.6	8	4.2	6	X10
0.78	0.93	3.95	29.60	42.60	45.02	64.80	18.06	26.00	5.32	7.60	2.10	3.00	المعدل
						74.62		18.06				7.42	المؤشر الكلى

المصدر: إعداد الباحثة وحسب نتائج التحليل الإحصائي

5- وصف بُعد دور الخدوم: يتبيّن من الجدول (4) أن نسبة الاتفاق على بُعد "دور الخدوم" قد بلغت (72.62%) مقابل نسبة عدم اتفاق قد بلغت (7.24%), وبمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.83) ما يشير إلى وجود نسبة اتفاق مرتفعة على إجمالي عبارات هذا البُعد، ويفوك ذلك نسبة الاستجابة التي بلغت (0.77)، أما على مستوى عبارات هذا البُعد فقد كانت على النحو الآتي:

- تبيّن أن أعلى نسبة اتفاق بالنسبة لهذا البُعد كانت على العبارة رقم (X13) بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.76) وهي تتعلق بمساعدة إدارة المستشفى التوجيهات بما يساعد على تحقيق أهداف المستشفى، ويعزز ذلك نسبة الاستجابة التي بلغت (0.83).

- تبيّن أن أقل نسبة اتفاق بالنسبة لهذا البُعد كانت على العبارة رقم (12X) بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.01) وهي تتعلق بمساعدة إدارة المستشفى العاملين خارج أوقات الدوام الرسمي، وبلغت نسبة الاستجابة عليها (0.74).

### الجدول (5) وصف بُعد دور الخدوم

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أتفق بشدة		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		العبارات
			%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0.75	0.75	3.77	11.8	17	61.1	88	19.4	28	7.6	11	0	0	11X
0.74	1.01	3.69	18.1	26	50.7	73	17.4	25	9.7	14	4.2	6	12X
0.83	0.76	4.15	34.7	50	47.2	68	16.0	23	2.1	3	0	0	13X
0.75	0.83	3.78	19.4	28	45.1	65	29.2	42	6.3	9	0	0	14X
0.76	0.82	3.82	15.3	22	59.7	86	18.8	27	4.2	6	2.1	3	15X
0.77	0.83	3.84	19.8 6	28.6 0	52.7 6	76.0 0	20.1 6	29.0 0	5.9 8	8.6 0	1.2 6	1.8 0	المعدل المؤشر الكلي
							72.62		20.16			7.24	

المصدر: إعداد الباحثة وحسب نتائج التحليل الإحصائي

8- وصف بُعد دور المغير: يتبيّن من الجدول (5) أن نسبة الاتفاق على بُعد "دور المغير" قد بلغت (80.00%) مقابل نسبة عدم اتفاق قد بلغت (5.00%), وبمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.79) ما يشير إلى وجود نسبة اتفاق مرتفعة على إجمالي عبارات هذا البعد، ويفكّر ذلك نسبة الاستجابة التي بلغت (0.79)، أما على مستوى عبارات هذا البعد فقد كانت على النحو الآتي:

- تبيّن أن أعلى نسبة اتفاق بالنسبة لهذا البعد كانت على العبارة رقم (17X) بـ (4.03) وانحراف معياري (0.77) وهي تتعلّق بتشجيع إدارة المستشفى العاملين على الإبداع والإبتكار، ويعزّز ذلك نسبة الاستجابة التي بلغت (0.81).
- تبيّن أن أقل نسبة اتفاق بالنسبة لهذا البعد كانت على العبارة رقم (20X) بـ (3.91) وانحراف معياري (0.96) وهي تتعلّق بتشجيع إدارة المستشفى العاملين بتطبيق الاتجاهات الحديثة في تنفيذ أعمالهم، وبلغت نسبة الاستجابة عليها (0.77).

### الجدول (6) وصف بُعد دور المغير

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أتفق بشدة		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		العبارات
			%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0.80	0.55	4.01	15.28	22.00	70.14	101.00	14.58	21.00	0	0	0	0	16X
0.81	0.77	4.03	28.5	41	47.2	68	22.2	32	2.1	3	0	0	17X
0.79	0.75	3.96	19.44	28.00	63.2	91	11.11	16.00	6.25	9.00	0	0	18X
0.78	0.92	3.94	22.92	33.00	61.11	88.00	7.64	11.00	4.17	6.00	4.17	6.00	19X
0.77	0.96	3.91	29.86	43.00	42.36	61.00	19.44	28.00	6.25	9.00	2.08	3.00	20X
0.79	0.79	3.97	23.20	33.40	56.80	81.80	14.99	21.60	3.75	5.40	1.25	1.80	المعدل
			80.00				14.99				5.00		المؤشر الكلى

المصدر: إعداد الباحثة وحسب نتائج التحليل الإحصائي

26- وصف بُعد دور الرؤيوي: يتبيّن من الجدول (6) أن نسبة الاتفاق على بُعد "دور الرؤيوي" قد بلغت (82.08%) مقابل نسبة عدم اتفاق قد بلغت (7.22%)، وبمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.81) ما يشير إلى وجود نسبة اتفاق مرتفعة على إجمالي عبارات هذا البُعد، ويفيد ذلك نسبة الاستجابة التي بلغت (0.81)، أما على مستوى عبارات هذا البُعد فقد كانت على النحو الآتي:

- تبيّن أن أعلى نسبة اتفاق بالنسبة لهذا البُعد كانت على العبارة رقم (21X) بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.64) وهي تتعلق بامتلاك إدارة المستشفى فهماً جيداً للأهداف الاستراتيجية، ويعزز ذلك نسبة الاستجابة التي بلغت (0.85).
- تبيّن أن أقل نسبة اتفاق بالنسبة لهذا البُعد كانت على العبارة رقم (23X) بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.98) وهي تتعلق بامتلاك إدارة المستشفى القدرة على التنبؤ بالمشكلات وإيجاد الحلول، وبلغت نسبة الاستجابة عليها (0.76).

الجدول (7) وصف بُعد دور الرؤويي

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أتفق بشدة		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		العبارات
			%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0.85	0.64	4.26	34.72	50.00	59.03	85.00	4.17	6.00	2.08	3.00	-	-	21X
0.79	0.81	3.96	20.14	29.00	63.89	92.00	9.72	14.00	4.17	6.00	2.08	3.00	X22
0.76	0.98	3.81	19.44	28.00	56.25	81.00	15.97	23.00	2.08	3.00	6.25	9.00	23X
0.82	0.86	4.10	36.11	52.00	44.44	64.00	13.2	19	6.25	9.00	-	-	X24
0.78	0.87	3.92	23.61	34.00	52.78	76.00	17.36	25.00	4.17	6.00	2.08	3.00	X25
0.81	0.81	4.03	6.80	38.60	55.28	79.60	12.08	17.40	3.75	5.40	3.47	5.00	المعدل
				82.08		12.08					7.22		المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثة وحسب نتائج التحليل الإحصائي

27- وصف بُعد "دور المتصل": يتبيّن من الجدول (7) أن نسبة الاتفاق على بُعد "دور المتصل" قد بلغت (79.72%) مقابل نسبة عدم اتفاق قد بلغت (6.53%)، وبمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.84) ما يشير إلى وجود نسبة اتفاق مرتفعة على إجمالي عبارات هذا البُعد، ويفكّر ذلك نسبة الاستجابة التي بلغت (0.80)، أما على مستوى عبارات هذا البُعد فقد كانت على النحو الآتي:

- تبيّن أن أعلى نسبة اتفاق بالنسبة لهذا البُعد كانت على العبارة رقم (26X) بوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.86) تتعلّق بتوافق إدارة المستشفى مع المرؤوسيين بطريقة صريحة وصادقة، ويعزز ذلك نسبة الاستجابة التي بلغت (0.82).
- تبيّن أن أقل نسبة اتفاق بالنسبة لهذا البُعد كانت على العبارة رقم (28X) بوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.82) وهي تتعلّق بمساهمة إدارة المستشفى في تنسيق بين أقسام المستشفى، وبلغت نسبة الاستجابة عليها (0.78).

### الجدول (8) وصف بُعد دور المتصل

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أتفق بشدة		أتفق		غير متأكد		لا أتفق بشدة		العمر	
			%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
0.82	0.86	4.09	33.33	48.00	48.61	70.00	13.89	20.00	2.08	3.00	26 X	
0.78	0.85	3.90	20.83	30.00	56.94	82.00	15.97	23.00	4.17	6.00	X2 7	
0.78	0.82	3.89	18.75	27.00	61.11	88.00	10.42	15.00	9.72	14.00	28 X	
0.80	0.86	3.98	27.78	40.00	50.69	73.00	13.19	19.00	8.33	12.00	X2 9	
0.81	0.79	4.07	30.56	44.00	50.00	72.00	15.28	22.00	4.17	6.00	30 X	
0.80	0.84	3.99	26.25	37.80	53.47	77.00	13.75	19.80	5.69	8.20	0.83	1.20
			79.72			13.75			6.53			
											المعدل المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحثة وحسب نتائج التحليل الإحصائي

2- وصف متغير البراعة التنظيمية: لوصف متغير البراعة التنظيمية ببعديه (استغلال الفرص، و استكشاف الفرص) تم تطبيق عدد من المقاييس الوصفية والمتمثلة بكل من التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ونسبة الاستجابة، إذ كانت نتائج التحليل كالتالي:

1- وصف بُعد استكشاف الفرص: يتبيّن من الجدول (9) أن نسبة الاتفاق على بُعد "استكشاف الفرص" قد بلغت (74.83%) مقابل نسبة عدم اتفاق قد بلغت (6.25%)، وبمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.80) ما يشير إلى وجود نسبة اتفاق مرتفعة على إجمالي عبارات هذا البُعد، ويفك ذلك نسبة الاستجابة التي بلغت (0.79)، أما على مستوى عبارات هذا البُعد فقد كانت على النحو الآتي:

- تبيّن أن أعلى نسبة اتفاق بالنسبة لهذا البُعد كانت على العبارة رقم (7Y) بوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.77) وهي تتعلق بحرص إدارة المستشفى على تقديم خدمات جديدة بشكل مستمر، ويعزز ذلك نسبة الاستجابة التي بلغت (0.83).
- تبيّن أن أقل نسبة اتفاق بالنسبة لهذا البُعد كانت على العبارة رقم (10Y) بوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.80) وهي تتعلق بتحليل البيئة الخارجية بهدف استكشاف فرص جديدة لتطوير العمل، وبلغت نسبة الاستجابة عليها (0.76).

الجدول (9) وصف بُعد استكشاف الفرص

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أتفق بشدة		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		العبارات
			%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0.83	0.77	4.16	38.89	56.00	38.19	55.00	22.92	33.00	0	0	0	0	Y7
0.80	0.82	3.99	27.08	39.00	51.39	74.00	15.28	22.00	6.25	9.00	0	0	8Y
0.77	0.80	3.86	19.44	28.00	53.47	77.00	20.83	30.00	6.25	9.00	0	0	Y9
0.76	0.80	3.83	18.8	27	52.08	75.00	22.92	33.00	6.25	9.00	0	0	10Y
0.79	0.80	3.96	26.04	37.50	48.78	70.25	20.49	29.50	6.25	9.00	0	0	المعدل
			74.83				20.49		6.25				المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثة وحسب نتائج التحليل الإحصائي

2- وصف بُعد "استغلال الفرص": يتبع من الجدول (8) أن نسبة الاتفاق على بُعد "استغلال الفرص" قد بلغت (78.82%) مقابل نسبة عدم اتفاق قد بلغت (6.25%)، وبمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.83) ما يشير إلى وجود نسبة اتفاق مرتفعة على إجمالي عبارات هذا البعد، ويفيد ذلك نسبة الاستجابة التي بلغت (0.80)، أما على مستوى عبارات هذا البعد فقد كانت على النحو الآتي:

- تبين أن أعلى نسبة اتفاق بالنسبة لهذا البعد كانت على العبارة رقم (Y1) بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.75).
- وهي تتعلق بحرص إدارة المستشفى على تطوير الخدمات بشكل مستمر، ويعزز ذلك نسبة الاستجابة التي بلغت (0.85).
- تبين أن أقل نسبة اتفاق بالنسبة لهذا البعد كانت على العبارة رقم (Y4) بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.96) وهي تتعلق بالتعاون مع المستشفيات الأخرى بهدف تطوير العمل، وبلغت نسبة الاستجابة عليها (0.76).

الجدول (9) وصف بُعد استغلال الفرصة

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أتفق بشدة		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		العبارات
			%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0.85	0.75	4.26	42.36	61.00	43.75	63.00	11.81	17.00	2.08	3.00	0	0	Y1
0.79	0.72	3.96	19.44	28.00	61.11	88.00	15.28	22.00	4.17	6.00	0	0	2Y
0.79	0.85	3.97	24.31	35.00	56.94	82.00	12.50	18.00	4.17	6.00	2.08	3.00	3Y
0.76	0.96	3.82	23.61	34.00	47.22	68.00	18.75	27.00	8.33	12.00	2.08	3.00	4Y
0.79	0.92	3.97	29.86	43.00	45.14	65.00	18.75	27.00	4.17	6.00	2.08	3.00	5Y
0.82	0.77	4.10	32.64	47.00	46.53	67.00	18.75	27.00	2.08	3.00	0	0	6Y
0.80	0.83	4.01	28.70	41.33	50.12	72.17	15.97	23.00	4.17	6.00	2.08	3.00	المعدل
			78.82				15.97		6.25				المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثة وحسب نتائج التحليل الإحصائي

#### رابعاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة دلالة احصائية بين القيادة المستنيرة و البراعة التنظيمية: يوضح الجدول (10) نتائج التحليل الاحصائي لعلاقة الارتباط بين القيادة المستنيرة و البراعة التنظيمية وكالاتي: نتائج علاقة الارتباط بين متغير القيادة المستنيرة و البراعة التنظيمية على المستوى الكلي

**الجدول (11) نتائج الارتباط بين القيادة المستنيرة و البراعة التنظيمية**

القيمة الإحتمالية (P-value)	البراعة التنظيمية	المتغير المعتمد
		المتغير المستقل
		القيادة المستنيرة
0.000	0.878**	

\* معنوي عند مستوى المعنوية ( $p-value \leq 0.05$ )  $n=144$   
 المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج تحليل v 28.SPSS

يوضح نتائج الجدول (10) ان قيمة معامل الارتباط الكلي بين القيادة المستنيرة و البراعة التنظيمية يساوي (0.878) عند مستوى معنوي (0.05) و بقيمة إحتمالية (0.00) ، وهذا يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين المتمثل بالمتغير المستقل القيادة المستنيرة و المتغير المعتمد البراعة التنظيمية على المستوى الكلي في المستشفيات المبحوثة. أي أن القيادة المستنيرة لها دور في تحقيق البراعة التنظيمية وبهذا تحقق الفرضية الرئيسية الأولى.

وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية وعلى ضوئها تم تحليل العلاقات الارتباط بين كل بعد من أبعاد القيادة المستنيرة (القوية، المطور، الخدوم، المغير، الرؤوي، المتصل) وبين البراعة التنظيمية على حدة في الجدول (11) وعلى النحو الآتي:-

بهدف اعطاء مؤشرات تفصيلية بين كل بعد من أبعاد القيادة المستنيرة وعلاقته بالبراعة التنظيمية على وفق الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين كل بعد من أبعاد القيادة المستنيرة و البراعة التنظيمية على انفراد، ويوضح ذلك معطيات الجدول (11) معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة المستنيرة (القوية، المطور، الخدوم، المغير، الرؤوي، المتصل) بكونها متغیرات مستقلة وبين البراعة التنظيمية بكونها المتغير المعتمد حيث تشير الى وجود علاقات الارتباط معنوية عالية ذات دلالة احصائية بين جميع أبعاد القيادة المستنيرة الستة أعلاه مع البراعة التنظيمية، إذ بلغ معامل الارتباط على التوالي كالاتي:

(0.667, 0.720, 0.812, 0.861, 0.722, 0.819) وهي كلها ارتباطات معنوية عالية لأن القيمة الاحتمالية لجميع الأبعاد تساوي ( $p-value=0.000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية المسموح ( $a=0.05$ ) كما هو مبين في الجدول (11) وبهذا تقبل الفرضيات الفرعية الستة من الفرضية الرئيسية الأولى.

### الجدول (12): نتائج الارتباط بين الأبعاد القيادة المستنيرة و البراعة التنظيمية

القيمة الإحتمالية (P-value)	البراعة التنظيمية	المتغير المعتمد
0.000	0.667**	دور القدوة
	0.720**	دور المطور
	0.812**	دور الخدوم
	0.861**	دور المغير
	0.722**	دور الرؤيوي
	0.819**	دور المتصل

\*\* معنوي عند مستوى المعنوية ( $p-value \leq 0.05$ )  $n=144$

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج تحليل v 28.SPSS

يتبيّن من الجدول أعلاه أن علاقه الإرتباط بين بعد المغير والبراعة التنظيمية هي أقوى العلاقات من بين الأبعاد الأخرى للقيادة المستنيرة بلغ (0.861) عند مستوى معنوية (0.000)، وتنوّر هذه العلاقة قوّة بعد المغير في تفسير البراعة التنظيمية وعليه يمكن الإستنتاج انه كلما ثبّتت ادارة المستشفيات المبحوثة دور المغير أسمّه ذلك في تحسين مستويات البراعة التنظيمية لدى العاملين فيها.

#### خامساً: اختبار فرضيات التأثير بين المتغيرات الدراسة

- تم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط لإختبار تأثير متغيرات الدراسة (المتغير المستقل) والمتمثل بأبعاد القيادة المستنيرة في المتغير المعتمد والمتمثل ب (البراعة التنظيمية) وكانت النتائج كما يلي:

- نصت الفرضية الرئيسية الثانية على وجود تأثير معنوي للقيادة المستنيرة مجتمعة في البراعة التنظيمية، وبالاستناد من نتائج تحليل الانحدار المبينة في الجدول (13) يتضح وجود تأثير للقيادة المستنيرة مجتمعة في البراعة التنظيمية.

وتقرّع من الفرضية الرئيسية الثانية فرضيات فرعية، تنص على وجود تأثير معنوي بين كل بعد من أبعاد القيادة المستنيرة والمتمثلة في دور (القدوة، المطور، الخدوم، المغير، الرؤيوي، المتصل) والبراعة التنظيمية، وبهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية عن التأثير بين متغيرات الدراسة وفي ضوء الفرضية الرئيسية الثانية، تم تحليل تأثير كل بعد من أبعاد القيادة المستنيرة في البراعة التنظيمية على إنفراد وعلى النحو الآتي:

الجدول (13) نتائج تأثير القيادة المستنيرة وأبعاده في تحقيق البراعة التنظيمية

Beta معلمة	اختبار F		اختبار T		$R^2$	المتغير
	مستوى المعنوية	المحتسبة	مستوى المعنوية	المحتسبة		
0.576	0.000	114.05	0.000	10.68	% 45	دور القدوة
0.607	0.000	152.97	0.000	12.37	% 52	دور المطور
0.862	0.000	275.57	0.000	16.60	% 66	دور الخدوم
0.830	0.000	406.76	0.000	20.17	% 74	دور المغير
0.619	0.000	154.48	0.000	12.43	% 52	دور الرؤيوي
0.763	0.000	289.25	0.000	17.01	% 67	دور المتصل
<b>0.923</b>	<b>0.000</b>	<b>477.06</b>	<b>0.000</b>	<b>21.84</b>	<b>% 77</b>	القيادة المستنيرة ككل

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

من الجدول (13) يمكن تحديد التغيرات في القيادة المستنيرة وأبعاده كدالة لأثر المتغير (البراعة التنظيمية)، اظهرت نتائج التحليل الاحصائي بوجود تأثير ذو دلالة احصائية لقيادة المستنيرة وأبعاده على البراعة التنظيمية، فقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.45، 0.52، 0.74، 0.66، 0.52، 0.67، 0.77 (0.77) لأبعد (دور القدوة، دور المطور، دور الخدوم، دور المغير، دور الرؤيوي، دور المتصل) والمتغير البراعة التنظيمية ككل على التوالي، اي ان ماقيمته (45%)، (52%)، (74%)، (66%)، (52%)، (77%) من التغيرات في البراعة التنظيمية ناتج عن التغير في الأبعد (دور القدوة، دور المطور، دور الخدوم، دور المغير، دور الرؤيوي، دور المتصل) والمتغير القيادة المستنيرة ككل على التوالي حسب اراء المستجيبين في عينة البحث، وتأكد معنوية هذه التأثيرات بقيمة F المحسوبة والتي بلغت (114.05، 152.97، 275.57، 154.48، 406.76، 289.25، 477.06) لأبعد متغير القيادة المستنيرة كل على التوالي، وان قيمة (P-value) لهذا الاختبار لمتغير القيادة المستنيرة وأبعاده يساوي (0.000) وهي اصغر من قيمة الدلالة الاحصائية، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:- " وجود تأثير ذو دلالة احصائية القيادة المستنيرة و البراعة التنظيمية، و ايضا من خلال مقارنة قيمة مستوى المعنوي (P-value) مع قيمة الدلالة الاحصائية، نلاحظ ان قيمة t المحتسبة للمتغير القيادة المستنيرة وأبعاده يساوي (10.68، 12.37، 16.60، 20.17، 12.43، 17.01، 21.84) على التوالي وبمستوى المعنوي (0.000)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي للأبعد (دور القدوة، دور المطور، دور الخدوم، دور المغير، دور الرؤيوي، دور المتصل) ومتغير القيادة المستنيرة ككل على البراعة التنظيمية، كما أن قيمة (B) للأبعد بلغت (0.576، 0.607، 0.862، 0.830، 0.619، 0.763، 0.923) على التوالي، حيث أنه كلما زاد الأبعد (دور القدوة، دور المطور، دور الخدوم، دور المغير، دور الرؤيوي، دور المتصل) والمتغير (القيادة المستنيرة ككل) بما نسبته مئة في المئة زاد البراعة التنظيمية بمقدار (57.6%، 60.7%، 76.3%، 83%، 86.2%، 61.9%، 92.3%) على التوالي.

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

- 1- اظهرت النتائج لوصف متغير القيادة المستنيرة وأبعادها بأنها متوفرة وبنسبة جيدة، حيث أن بعد دور القدوة جاء بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع ما يشير إلى اهتمام القيادات الإدارية في المستشفيات المبحوثة بأسلوب قيادتهم وإدارتهم وبسامتهم الشخصية حتى يكونوا القدوة لمرؤوسيهم ولاسيما أنهم يعلمون في مجال عمل إنساني، وبالتالي فإنهم يتبعون السلوكيات ويتملكون المهارات التي تمكّنهم من التأثير في أنشطة العاملين ومحاكاة الصفات الشخصية لهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، كما يمكن تفسير النتيجة السابقة بحرص القيادات الإدارية في المستشفيات المدروسة على إقامة علاقات اجتماعية وإنسانية فعالة، بهدف تحفيز وتشجيع العاملين وتوفير المناخ التنظيمي المناسب للعمل.
- 2- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى البراعة التنظيمية مرتفع في المستشفيات محل الدراسة، ما يشير إلى أن هذا المتغير ذو أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، نظراً لأن تطبيق البراعة التنظيمية يثبت الموقع التنافسي للمستشفى ويمكّنه من الدخول في مجالات جديدة من خلال التوسيع الأفقي والعمودي وتقديم خدمات جديدة، واتباع أساليب جديدة في العمل الإداري والتنظيمي، كما تمكّن البراعة التنظيمية العاملين من استثمار موارد وإمكانيات المستشفى على النحو الأفضل، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمستشفى وتحقيق التوازن بين التوازن لممارسات الاستكشاف والاستغلال.
- 3- أكدت نتائج الدراسة بوجود علاقه ارتباط والأثر قوي بين المتغيرين وأبعادهما على المستوى الكلي والجزئي ويؤكد هذا على أنه كلما زاد اهتمام المستشفيات المبحوثة بالقيادة المستنيرة تعزز وتحقق البراعة التنظيمية.

##### ثانياً: التوصيات

- 1- التحقق من جودة الخدمات التي تقدمها المستشفيات بشكل مستمر من خلال استخدام الأساليب العلمية والإفادة من الملاحظات والتغذية العكسية التي يقدمها المستفيدين من خدمات المستشفى.
- 2- تطوير الخدمات التي تقدمها المستشفيات بشكل مستمر من خلال دراسة احتياجات المستفيدين من الخدمات والعمل على التوسيع في تلك الخدمات بشكل أفقي وعمودي.
- 3- التنسيق بين المستشفيات محل الدراسة بهدف تبادل الخبرات والإفادة من نقاط القوة المتوفرة في كل مستشفى في معالجة نقاط الضعف في الخدمات التي تقدمها المستشفيات محل الدراسة.
- 4- استخدام الأساليب العلمية مثل المقابلات والاستبيانات وجمع المعلومات الكيفية وكمية في تحليل البيئة الخارجية للمستشفيات والإفادة منها في استكشاف فرص جديدة لتطوير العمل المستشفيات محل الدراسة.
- 5- تنفيذ ورش عمل في المستشفيات محل الدراسة بهدف تدريب العاملين على إدارة الأزمات في المواقف الصعبة.
- 6- تبسيط إجراءات العمل الإدارية والتحفيز من الروتين فيها قدر الإمكان في استغلال الفرص واستكشاف الفرص.

## المراجع

### أولاً- الرسائل والأطاريح

- أبو حطب، عايدة محمد أحمد. (2021). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الإدارة الإلكترونية والرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
- جلال الدين، بوعطيط. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم علم النفس والعلوم التربوية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة متنوري محمود قسنطينة.
- صالح، شريف عبدالله. (2021). سلوكيات القيادة المستنيرة وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين (دراسة استطلاعية في شركة مصافي الشمال- بيجي)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تكريت، العراق.
- العبيدي، عصام عليوي. (2015). تأثير السمو الروحي في العلاقة ما بين القيادة الغريزية وسلوك الاستفداء في مكان العمل: دراسة تحليلية في عينة من مستشفيات محافظة بابل. رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- الفلاوي، زهراء عبد الرضا وحيد. (2018). القيادة المستنيرة وتأثيرها في الحد من السلوك الانتهازي في إطار ديناميكية القوى التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة.
- المحاسنة، لميس عارف (2017). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القرارات الديناميكية والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

### ثانياً- المجلات

- حسين، هدى عبد الرحيم؛ العاني، ألاء عبد الموجود، 2018، التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لرأي عينة من المدراء في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مح 14، ع 202، كلية 193- الإدارية والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- دسوقي، دعاء محمد أحمد (2021). تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة 6 أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة، المجلة التربوية، (89)، 801 - 890.
- راضي، جواد محسن؛ قاسم، زهاء نعيم، 2018، التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لرأي عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (7)، العدد (25)، ص 105-139.
- رشيد وجابر، صالح عبد الرضا، نجاح، 2014، دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية "، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (4).
- سعيد، وفاء فجرى مرزوق، 2021، دور البراعة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة بشركات التصالت المصرية، المجلة العلمية للإconomics و التجارية، مجلد 14 عدد 6.
- عبد الله، ده رون فريدون، 2019، سلوكيات القيادة المستنيرة ودورها في الادارة الفعالة لالزمات التنظيمية "دراسة تحليلية لرأي عينة من العاملين في رئاسة جامعة السليمانية" ، المجلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية، المجلد (3)، العدد (1).
- عويس، ممدوح زكي أحمد، 2015، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة مجلد 22، عدد 1.
- فندى، علي حسون؛ هديل كاظم سعيد؛ سليمان طه، 2013، أثر تطبيق أساليب الانطباع على أدوار القيادة الرؤوية، دراسة وصفية في وزارة النقل والمواصفات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 34.
- كاظم، صادق جبار؛ عبيد، علي جاسم؛ مخيف، أمير نعمة، 2015، المقدرات الجوهيرية والتحديد الاستراتيجيات العلاقة وأثر: دراسة تطبيقية للرأي عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغرب للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، عدد 33، جامعة الكوفة، العراق.

- 10- الكرعوي، محمد، 2017، دور مركبات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية  
 لعينة من أساتذة الجامعات الأهلية في النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد 2، عدد 10.
- 11- كشكوشة، نجوى متولي حسن، 2021، أثر القيادة المستبررة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين، المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة، جامعة عين الشمس - قاهرة، المجلد(52)، العدد(1)
- 12- محروس، محمد الأصمسي (2022)، فلسفة التفكير المأهوم وعلاقته بابعاد البراعة التنظيمية ضرورة عصرية في إدارة الأزمات التربوية، المجلة التربوية، 9، (3)، 1361-1382
- 13- محمد، عالية جواد؛ أحمد، سيف الدين عmad، 2013، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد (36).
- 14- يعقوب، بسمة أحمد عبد الحافظ محمد، 2022، دور البراعة التنظيمية في تحقيق البتكر المستدام بالجامعات المصرية- دراسة ميدانية، مجلة البحث المالية والتجارية، المجلد 23 العدد 3.

### ثالثاً. الكتب

- 1- مراد، فليون، 2018، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، القاهرة، مصر.

### المراجع الأجنبية

#### A. Journals

- 1- Harolds, J , 2004, *Selected Important Characteristics for Enlightened Medical Leaders*” Journal of the American College of Radiology/ Vol. 1 No. 5
- 2- Jabbar, H. (2021). *The Role of Organizational Ambidexterity in Product Quality*. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, 12(10), 3395-3407.
- 3- Sağlam, M. and İyigün, N. (2022). *An Investigation of Mediator Roles and the Effects of Learning Organization Approach and Intellectual Capital on Organizational Ambidexterity and Organizations' Entrepreneurial Orientation: A Comparison of the Service and Production Sectors*. Istanbul Business Research, 51(1), 1-23.
- 4- Sealy, R. H. and V. Singh. 2009, *The Importance of Role Models and Demographic Context for Senior Women's Work Identity Development*», International Journal of Management Review
- 5- Zabiegalski, E. and Marquardt, M.J., 2022. *Action learning and the ambidextrous organization*, Journal of Work-Applied Management.

#### Books:

- 1- Barrett, D. J. 2006, Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-Level Managers: Handbook of Business Strategy. Emerald Group Publishing.
- 2- Burton, T. 2012, "The generations of improvement." Industrial Engineer Vol44. No8 46-50.
- 3- Feeley , D , Swensen S , Leitch, J, 2016. High-Impact Leadership: The Newest Thinking For Sustained Improvement" , InA Changing World International Forum April
- 4- Oakley, Ed, and Doug Krug. 1994, "Enlightened leadership: Getting to the Heart of Change" A Fireside Book; Reprint edition
- 5- Preston, David R. 2004 "The enlightening leader and effective learning strategy." Handbook of Business Strategy , VOL5. NO1 P: 81-84.o