



## دور القيادة اليقظة في تعزيز الحساسية الاستراتيجية

دراسة استطلاعية في عدد من مستشفيات القطاع الخاص في محافظة دهوك - العراق

*The Role of Vigilant Leadership in Enhancing Strategic Sensitivity*

*A study of a sample of private hospitals in Duhok Governorate – Iraq*

أ.م. شليبر عبد الرحمن علي

جامعة دهوك (العراق)

shiler.adulrahman@uod.ac

أ.م.د. ألفن ناظر ججو الداود \*

جامعة دهوك (العراق)

alvin.dawod@uod.ac

### الملخص

### معلومات المقال

سعت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد القيادة اليقظة والحساسية الاستراتيجية في عينة من المستشفيات الأهلية في محافظة دهوك. اعتمد المنطق الاستدلالي لاجراء الدراسة الحالية التي اتخذت من الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات. وكألية لهذه الدراسة في تحقيق اهدافها، تم وضع فرضيتين رئيسيتين مفادهما وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة اليقظة والحساسية الاستراتيجية؛ ووجود أثر معنوي لأبعاد القيادة اليقظة في الحساسية الاستراتيجية. وقد اختارت الدراسة عينة غير عشوائية، وتم توزيع استبانة على الافراد المبحوثين وهم القادة الإداريية حصراً. خلصت الدراسة الى مجموعة من المقترحات، منها ضرورة حرص القادة في المستشفيات المبحوثة على تعزيز أنشطة القيادة اليقظة فيها، وان لا تكتفي بالحد الأدنى من الاستفادة، انما الاستفادة القصوى مما تقدمه هذه الانشطة لأن ذلك لن يساعدها في فقط في تعزيز حساسيتها الاستراتيجية، بل في عدة جوانب اخرى كاسلوك بريادية، وخلق فرص جديدة، وتحقيق اداء متميزاً.

تاريخ الارسال:

21 سبتمبر 2021

تاريخ القبول:

24 اكتوبر 2021

### الكلمات المفتاحية:

- ✓ القيادة
- ✓ اليقظة
- ✓ الحساسية الاستراتيجية

### Abstract

### Article into

*This study sought to determine the nature of the correlation and effect between the dimensions of vigilant leadership and strategic sensitivity in a sample of private hospitals in the governorate of Dohuk. The inductive logic was adopted to conduct the current study, which used the questionnaire as the main tool for data collection. As a mechanism for this study to achieve its goals, two main hypotheses were formulated, which are that there is a significant correlation between the dimensions of vigilant leadership and strategic sensitivity; And there is a significant effect of the dimensions of vigilant leadership on strategic sensitivity. The study chose a non-random sample, and the questionnaire was distributed to the individuals surveyed, who are the administrative leaders exclusively. The study concluded with a set of proposals, including the need for leaders in the surveyed hospitals to enhance vigilant leadership activities in them, and not be satisfied with the minimum benefit, but the maximum benefit from what these activities offer, because this will not only help them in enhancing their strategic sensitivity, but in several Other aspects such as pioneering behavior, creating new opportunities, and achieving outstanding performance.*

Received

21 September 2021

Accepted

24 October 2021

### Keywords:

- ✓ Driving
- ✓ vigilance
- ✓ Strategic Sensitivity

## مقدمة:

## 1.1.2 مفهوم القيادة اليقظة

ينظر إلى القيادة على أنها أنشطة للتأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية (Pudyaningsih, Dwiharto, & Ghifary, 2020). أما اليقظة فتشير أنها عملية ومنظور يساعد بعض الأفراد على أن يكونوا أكثر وعياً بالتغيرات والتحويلات والفرص والإمكانيات التي يتم تجاهلها من قبل الآخرين (Asenge, Diaka, & Soom, 2018). والقيادة اليقظة يعرفها (Razavi, Esfanabadi, Esfanabadi, & Hassanzadeh, 2014) بأنها عملية التواصل بين القائد وأتباعه في موقف معين والتعاون لتحقيق وجهة نظر مشتركة بطريقة فاعلة. وهذه العملية تحدث في نظام ومنظمة ذات قيم وثقافة تعاونية.

وينظر (Begum & Khan, 2020) إلى القائد اليقظ بأنه المفكر الاستراتيجي الذي لديه القدرة على تحديد السيناريوهات في وقت مبكر، والتصرف بشكل استباقي لمواجهة التحديات المستقبلية وبما يتماشى مع التغيرات البيئية. ويرى (Premalatha, 2016) أن تركيز القائد اليقظ يكون خارجياً ويكون مفتوحاً لوجهات نظر متنوعة، ويطبق الاستشراف الاستراتيجي ويشجع الآخرين على الاستكشاف على نطاق واسع من خلال خلق ثقافة الاكتشاف. كما يتأكد القادة اليقظون من أن لديهم رؤية واضحة للصورة الكلية. أما الزبيدي والمولى (2016) فاطلقا على مفهوم القيادة اليقظة بالتقيد القيادي ووصفناه بأنه نظام معلوماتي يساعد القائد على تنظيم رؤيته وفقاً لعوامل البيئتين الداخلية والخارجية بغية الحصول على المعلومة المطلوبة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الصحيحة، من خلال عملية تحليل هذه المعلومة بالذات وليس اي معلومة للحصول على اشارات الانذار المبكر لتحقيق مزايا تنافسية وقيمة مضافة للمنظمة. بناءً على ما سبق يرى الباحثان ان القيادة اليقظة تتمثل بالقدرة على التأثير في الآخرين واقناعهم باهمية العمل ضمن منظومة ذات قيم وثقافة تعاونية والتي من شأنها ان تساعد المنظمة على الاستعداد الامثل للمستقبل من خلال وضع السيناريوهات اللازمة للاستباقية والتكيف البيئي.

تشهد بيئة الأعمال في الوقت الحالي الكثير من التعقيد نتيجة لسرعة وكثرة التغيرات التي تشهدها، الامر الذي يتطلب من منظمات الأعمال (ومن ضمنها المستشفيات) استخدام أدوات واستراتيجيات متنوعة ومتعددة بالشكل الذي يساهم في الحصول على قدرات ديناميكية تساعد في توظيف نشاطاتها وإمكاناتها الداخلية وأيضاً تساهم في تحليل دقيق واستجابة سريعة لتغيرات البيئة الخارجية العامة والتنافسية. وهذا بدوره يساعد في مواجهة الغموض وحالات عدم التأكد البيئي، بل والاستفادة من هذه الحالات لتمييز المزيد من الفرص الجديدة والابداعية. ومن الادوات الاستراتيجية التي يمكن ان يكون لها إسهاماً واضحاً في هذا المجال هي الحساسية الاستراتيجية، والتي تُمكن المنظمات من أن تكون منتبهة ومدركة لتغيرات بيئة الاعمال ومستجيبة بسرعة لهذه التغيرات بالشكل الذي يساعدها على الاستمرار في المنافسة وتحقيق القيمة.

ما سبق طرحه يقترح بان الحساسية الاستراتيجية قد تكون مطلباً لمنظمات الأعمال التي تسعى الى تحقيق النمو والتفوق. ومن المؤكد أن تعزيز منظمات الاعمال لحساسيتها الاستراتيجية يتطلب الاخذ بنظر الاعتبار العديد من المتغيرات. واحدة من هذه المتغيرات (وفقاً للدراسة الحالية) قد تكون القيادة اليقظة. لذا تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل التالي: هل تساهم القيادة اليقظة في تعزيز الحساسية الاستراتيجية في المستشفيات الأهلية في محافظة دهوك؟

للإجابة على التساؤل اعلاه فان البحث الحالي سيناقش في بادئ الامر الادبيات المتعلقة بكل من القيادة اليقظة والحساسية الاستراتيجية. ثم سيتناول مشكلة البحث وهدفه وأهميته. بعدها سيعرض أتمودج الدراسة وفرضياتها وتصميمها. ثم سيتطرق للنتائج التي تم التوصل اليها. واخيراً سيتم عرض الاستنتاجات والمقترحات الخاصة بالبحث الحالي.

## 2. الإطار النظري

## 1.2 القيادة اليقظة

## 2.1.2 خصائص القادة اليقظين

تناول موضوع خصائص القادة اليقظين عدداً من الكتاب والباحثين، منهم (Schoemaker, Day & Snyder, 2013) الذي يرون بأن القادة اليقظون يميلون إلى التركيز على الخارج والانفتاح على وجهات النظر المتنوعة وتعلم اشياء جديدة باستمرار. ولديهم القدرة على الانتباه إلى مجموعة واسعة من المصادر وتعزيز الشبكات الاجتماعية والمهنية الواسعة. حيث يتمتع القادة اليقظون بعقلية شبكية والقدرة على إدارة الغموض. وهنا يؤكد (Flin and Fruhen, 2015) أن القادة اليقظين لديهم الرغبة في معرفة كل شيء ويحاولون تكوين مناخ داعم لجمع وتبادل المعلومات، ولديهم القدرة على التعامل مع الغموض.

ويشير (Schoemaker, 2015) إلى أن هناك اربعة خصائص تميز القادة اليقظين. الأولى هي الانفتاح على وجهات نظر متنوعة والشعور عميق بالفضول. حيث يسعى القادة اليقظون إلى الحصول على مدخلات واسعة من البيئة الخارجية وتعزيز الشبكات الاجتماعية والمهنية واسعة النطاق. ثانياً، يمارس القادة اليقظين وفرقهم الاستشراف الاستراتيجي مع استخدام نهج أكثر مرونة للاستراتيجية التي تتضمن مدخلات متنوعة. ثالثاً، يعزز القادة اليقظين ثقافة الاكتشاف التي تغذي اليقظة والاستكشاف والقدرة على التكيف. رابعاً، يتمتع القادة اليقظون بالقدرة على إدارة التناقضات في بيئة الاعمال سريعة التغيير. حيث أنهم يستطيعون الإدارة في الوقت الحاضر وكذلك التركيز على المستقبل، والذين يمكنهم تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بشكل جيد.

أما (Razavi, et al. 2014) فيرون أن القادة اليقظون يحللون مؤشرات البيئة الخارجية، ويتحدون قدراتهم داخل المنظمة، وهم على دراية بالمعلومات من حولهم لأنهم يتميزون بمجموعة من الخصائص، منها أنهم يميلون نحو التعامل مع الغموض، ولديهم تركيز عالي اثناء اداء العمل، كما أنهم ذوي توجه استراتيجي ورؤيويون، ولديهم تنبه عالي ويحصلون على علامات تحذير أولية في وقت أبكر من الآخرين.

## 3.1.2 أهمية القيادة اليقظة

يرى (Premalatha, 2016) انه من المهم للمنظمات أن تجعل المديرين قادة يقظين لأن سلوكياتهم لها تأثير على الاحتفاظ بالموظفين واستمرار منظماتهم في العمل في ظل التغير السريع في البيئة الخارجية. وفي هذا السياق، يؤكد (Matsunoa and Kohlbacherc, 2019) إن القيادة اليقظة مهمة للإدارة العليا وتساعد على التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في هذه البيئة. حيث يعد الوعي بالمناهج البديلة أمراً أساسياً لتقديم مجموعة من الأدوات التي يمكن للقادة اليقظين الاختيار من بينهما عند مواجهة المشاكل والتعامل مع القضايا المختلفة (Rontu, Tuomi, Gekeler, Guillot, & Schaffner, 2019).

في هذا المجال يرى (Schoemaker, et al. 2013) أن القادة اليقظين يساعدون في جعل المنظمات التي يعملون فيها منتبهة للبيئة الخارجية، من خلال استغلال الشبكات والمصادر الأخرى. حيث إنهم يعززون نهجاً فضولياً لصياغة إستراتيجية من شأنها تنبيه المنظمة للتحديات والفرص المحتملة. كما أنهم يقومون بالاستثمارات اللازمة في أنظمة المعرفة والدعم التحليلي، مع تحديد مسؤولية واضحة للكشف عن الإشارات الضعيفة وتتبعها ومشاركتها. فالقيادة اليقظة تجعل المنظمة مستعدة وقادرة على إقامة شبكات من شأنها التعرف على التغيرات الخارجية بشكل اسرع.

## 4.1.2 أبعاد القيادة اليقظة

يرى (Razavi, et al. 2014) أن هناك مجموعة من الأبعاد للقيادة اليقظة، الا ان هناك خمسة أبعاد هي الاكثر اتفاقاً عليها، وهذه الأبعاد تتمثل بالآتي:

أ. الرؤية المحيطة: يمكن تعريف الرؤية المحيطة بأنها تلك القدرة التي من خلالها تتمكن المنظمة من رؤية ما سوف يحدث حتى قبل أن يؤثر على المنظمة سواء بشكل إيجابي أو سلبي (Prasad, Sinha, & Prakhya, 2013). حيث تمثل قدرة المنظمة التي تمكنها من تحليل ما وراء بيئتها الحالية. ولهذا يمكن القول بأنها تشير إلى قدرة القائد على التنبؤ الدقيق ورؤية ما وراء الأشياء عن الاعمال التي يتم إنجازها في المنظمة. وتمكن هذه القدرة

وجداول الأعمال التنظيمية، مما يساعدهم في الحصول على الموارد والدعم والموافقة على تكوين فرق العمل. ث. التركيز: يعد التركيز سمة مميزة يمتلكها القائد اليقظ، حيث ان القادة اليقظون فضوليون بالفطرة ويواجهون علامات تحذير أولية في وقت أبكر من الآخرين. حيث يميزون العلامات الضعيفة لفرصة جديدة قبل أن يعرفها الجميع ويركزون على التغيرات الخارجية. ويمكن للقادة اليقظين البحث والتحقق مرتين أو حتى ثلاث مرات والسعي لاكتشاف إشارات متفرقة وتحقيق أقصى استفادة منها (Razavi, et al., 2014). ويرى (Torrence and Connolly 2019) ان التركيز يساعد القائد لكي يكون أكثر تكيفاً مع المواقف المختلفة لانه ياخذ البيئتين الداخلية والخارجية بنظر الاعتبار.

ج. الميل للتعامل مع حالات عدم التأكد: يميل الافراد للتعامل مع حالات عدم التأكد لما يمكن توفره من مزايا بالرغم من الجهود الكبيرة المطلوبة للتعامل مع مثل هذه الحالات (Acar, 2014). الميل للتعامل مع حالات عدم التأكد يدعم الدافعية لتحقيق الاهداف وخاصة طويلة الاجل. ومثل هذا الميل يساعد على عدم التردد في اتخاذ القرارات التي يتجنبها الكثير لعدم قدرتهم على تحمل المخاطر العالية ولتخوفهم من اهدار الموارد (Macovei & Constantin, 2011).

## 2.2 الحساسية الاستراتيجية

### 1.2.2 مفهوم الحساسية الاستراتيجية

تم تناول موضوع الحساسية من قبل عدد من الباحثين في إشارة منهم إلى أنها تتعلق بالقدرة على توقع الاحتياجات المستقبلية للزبائن والمستخدمين للمنتج أو الخدمة. حيث تعتمد الحساسية الاستراتيجية على التبصر والاستكشاف واكتساب منظور وشمولية. وبالتالي فإنها تتطلب القيام بالانشطة التي تساعد على البقاء بعيداً عن الروتين اليومي وتخصيص وقت للاستشعار البيئي. فالحساسية الاستراتيجية تشير الى حدة الإدراك وشدة الوعي والاهتمام بالتطورات الاستراتيجية (Arbussa, Bikfalvi, & Marquès, 2017). وتعرف بأنها القدرة على الحصول على البيانات القابلة للاستخدام من البيئة، وتحويل البيانات إلى

المنظمة من توقع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، بحيث تكون قادرة على اتخاذ الإجراءات اللازمة للاستفادة من الفرصة أو توقع تهديدها البيئي (Heriyati, 2016). ولهذا فإن الرؤية المحيطة للقيادة اليقظة تساعد القادة على ان يكونوا حساسين للإشارات الضعيفة لكل من التهديدات والفرص (Li, 2020).

ب. التمكين: يشير التمكين إلى أي مدى يسمح أصحاب العمل للموظفين أو يشجعونهم على المشاركة في صنع القرار التنظيمي. ويمكن أن يكون التمكين رسمياً أو غير رسمي، وكليهما يزيد من ثقة الموظفين والشعور بالانتماء إلى المنظمة (Saleem, Bhutta, Nauman, & Zahra, 2019). وفي هذا السياق، يرى (Choi, Goh, Adam, and Tan 2016) ان التمكين يساعد على تعزيز الأداء الوظيفي. حيث يعد التمكين خيار إداري استراتيجي يمكن أن يشجع الموظفين على العمل خارج نطاق القاعدة وإنجاز الوظائف بطريقة مرنة. هذه المرونة الوظيفية هي شرط مسبق لغرس قدرة اتخاذ القرار لدى الموظفين على الاستجابة بسرعة لتلبية طلبات الزبائن. والأهم من ذلك، يمكن أن يحفز التمكين على ارتباط الموظفين بوظائفهم لأن الموظفين يرون أن منح سلطة اتخاذ القرار يشير إلى أن المنظمة تقدر مساهماتهم الوظيفية. ويتشكل التعلق الوظيفي عندما يربط الموظفون المشاعر الإيجابية والقبول بالمنظمة.

ت. الشبكات بين اعضاء الفريق: تشير الشبكات إلى العلاقات والسلوكيات المترابطة التي يظهرها الافراد بشكل متكرر ومتسق. في سياق القيادة، تعد الشبكات مفيدة بشكل خاص، لأنها توفر الوسائل اللازمة للقائد لزيادة عدد وتنوع علاقاته على مستوى العمل (Burbaugh & Kaufman, 2017). في هذا السياق، يشير (Hassan, Prussia, Mahsud, & Yuki, 2018) إلى أن الشبكات تساعد القادة على جعلهم أكثر فاعلية. حيث أن القادة ذوي الاداء العالي هم الذين يقيمون علاقات عالية الجودة مع الافراد في جميع أنحاء المنظمة، ويعتمدوا على هذه الروابط لجمع المعلومات وفهم الأولويات



لتمييز الفرص الجديدة وتحديد التهديدات الخارجية بشكل سريع مما يجعلها قادرة على المنافسة بل والسيطرة على السوق في بعض الاحيان.

### 2.2.2 أهمية الحساسية الاستراتيجية

لدى الإدارة العليا في الكثير من المنظمات حاجة ماسة لتعزيز الحساسية الاستراتيجية في منظماتهم (Lehtimäki & Karintaus, 2012)، لما لها من دور كبير وفاعل في جعل المنظمة رشيقة استراتيجياً (Djaja & Arief, 2015; Arbussa, et al., 2017; Alon, et al., 2017; Blake, 2019; Kornelius, et al., 2020). حيث تساعد الحساسية الاستراتيجية على زيادة عمق واتساع قدرة المنظمة على فهم وتفسير البيئة التنظيمية الأوسع، كما تعزز عمليات التحليل الاستراتيجي، والتعلم والتكيف، والتنوع المعرفي (Ivory & Brooks, 2018).

يرى (Clauss, et al., 2019) انه مع الحساسية الاستراتيجية، تصبح المنظمة أكثر وعياً بالقدرات والتقنيات والعمليات الجديدة اللازمة لخلق قيمة جديدة للزبائن أو لتقديم القيمة الحالية للزبائن بشكل مختلف. مع زيادة المنظمة لحساسيتها الإستراتيجية، ستكون قادرة على تحديد الاحتياجات غير الملباة في ظروف السوق الحالية، بالإضافة إلى التغيرات البيئية التي تخلق طلباً جديداً وفرص سوق، والتي تعتبر حاسمة لقدرتها على التعبير عن عروض قيمة جديدة للزبائن. حيث تمكن الحساسية الاستراتيجية المنظمة من تحديد عروض القيمة باستمرار لمتابعة فرص السوق غير المستغلة وتلبية احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم المتغيرة بمرور الوقت. كما تعزز الحساسية الاستراتيجية وعي المنظمة وتسمح لها بتقييم هياكل التكلفة وتدفعات الإيرادات المرتبطة بمقترحات القيمة وتكوين أنظمة ذات فاعلية عالية لأنشطتها.

### 3.2.2 أبعاد الحساسية الاستراتيجية

يتم تعزيز الحساسية الاستراتيجية من خلال الجمع بين عملية استراتيجية قوية ذات توجه خارجي وتشاركي داخلي، ومستوى عالٍ من الجهد والانتباه، وحوار داخلي غني ومكثف ومفتوح (Sajdak, 2015: 23). وللحساسية الاستراتيجية بعدين رئيسيين

معلومات، وتفسيرها وتحليلها لاكتساب المعرفة ثم اكتشاف الفرص والتهديدات في بيئة الأعمال (Sajdak, 2015).

وهنا يمكن القول بأن الحساسية الاستراتيجية تعتمد الوعي الشديد بالاتجاهات الأولية والقدرة على التصرف بشكل استراتيجي في الوقت الحقيقي (Blake, 2019) وتدعم الانفتاح على تنوع المعلومات، والذي يجب أن يكون مصحوباً بالذكاء والابداع من خلال إقامة والحفاظ على العلاقات مع أصحاب المصالح في المنظمة كمصادر للمعلومات (Sajdak, 2019). وعلى هذا فان الحساسية الاستراتيجية تشير الى استخدام حدة الإدراك والوعي والاهتمام الشديدين لتحديد وتمييز الفرص والتهديدات الرئيسية من خلال ما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية (Kornelius, Bernarto, Widjaja, & Purwanto, 2020). لهذا فان الحساسية الاستراتيجية المتزايدة تتطلب التوقع والتجريب والتربق والتلخيص وإعادة التشكيل (Djaja & Arief, 2015).

وفي هذا السياق يرى (Clauss, Abebe, Tangpong, and Hock 2019) أن الحساسية الاستراتيجية تشير إلى قدرة المنظمة على فهم التغيرات البيئية والشعور بالتهديدات والفرص المستقبلية للمنظمة. فمن خلال الحساسية الاستراتيجية تتمكن المنظمة من الحصول على مدخلات من بيئتها، وتكتشف الفرص الرئيسية في السوق، وتدرک نقاط قوتها و/ أو ضعفها الداخلية ذات الصلة بأولوياتها الاستراتيجية وظروف السوق والمنافسة الحالية. وهنا يشير (Alon, Madanoglu, and Shoham 2017) بان الحساسية الاستراتيجية تشمل على رؤية وتأطير الفرص والتهديدات من خلال اتباع طرق ادراكية جديدة. وهذا ما يؤكد (Junni, Sarala, Tarba, and Weber 2015) الذين حددوا مفهوم الحساسية الاستراتيجية بقدرة المنظمة على أن تصبح متيقظة لاتجاهات السوق والقوى المتقاربة من أجل الاستفادة بسرعة من الفرص الجديدة.

بناءً على ما سبق يرى الباحثان ان الحساسية الاستراتيجية تشير إلى القدرة على جعل المنظمة منتبهة ومدركة للتغيرات البيئية بالشكل الذي يساعد اعضائها على استخدام فظنتهم

خلال العديد من المتغيرات منها (بحسب البحث الحالي) القيادة اليقظة. لذا من المهم ان يكون للمستشفيات المبحوثة تصور واضح عن ماهية وأهمية كل من القيادة اليقظة والحساسية الاستراتيجية. وأيضاً من المهم ان يتم التعرف على طبيعة العلاقة بين هذين المفهومين (القيادة اليقظة والحساسية الاستراتيجية).

#### 4. أهمية وأهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة اليقظة والحساسية الاستراتيجية في المستشفيات الاهلية في محافظة دهوك. وهنا تبرز أهمية الدراسة الحالية في كونها تتناول موضوعاً لم يتطرق له الباحثون بالشكل الكافي، وبالتالي فان هذه الدراسة سوف تضيف إلى ادبيات كل من القيادة والادارة الاستراتيجية. وبالنسبة للدراسات العربية التي تناولت هذين المفهومين، لم يتسنى للباحثان الاطلاع على سوى دراسة عربية واحدة تناولت ظاهرة القيادة اليقظة. أما بالنسبة للحساسية الاستراتيجية، فإنه تم دراستها كمتغير فرعي للرشاقة الاستراتيجية، ولم تتناولها أي دراسة كمتغير رئيسي. وتعتبر الدراسة الحالية الدراسة العربية الاولى التي تناولت الحساسية الاستراتيجية كأحد المتغيرات الرئيسية. ولهذا فانه من المتوقع ان تشجع هذه الدراسة الباحثون في مجال السلوك التنظيمي والادارة الاستراتيجية (الذين يقومون باجراء بحوثهم باللغة العربية) بدراسة هذين المفهومين وربطهم بمتغيرات اخرى وبالتالي ابراز اهميتهم نظرياً وعملياً.

ولهذه الدراسة أهمية ميدانية ايضاً كونها تتناول مواضيع من شأنها مساعدة هذه المستشفيات على التعامل مع التغيرات البيئية بفاعلية وكذلك على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وخلق القيمة.

#### 5. أنموذج الدراسة وفرضياتها

##### 1.5 أنموذج الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث الحالي في ضوء إطاره النظري تصميم انموذج فرضي يظهر علاقات الارتباط والاثار بين القيادة اليقظة والحساسية الاستراتيجية في المستشفيات قيد البحث، والتي سوف يتم التأكد من تحققها من عدمه وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي. وقد تم تصميم الأنموذج بالاعتماد

هما البصيرة الاستراتيجية والفطنة الاستراتيجية (Mavengere, 2013; Sajdak, 2015; Sajdak, 2019).

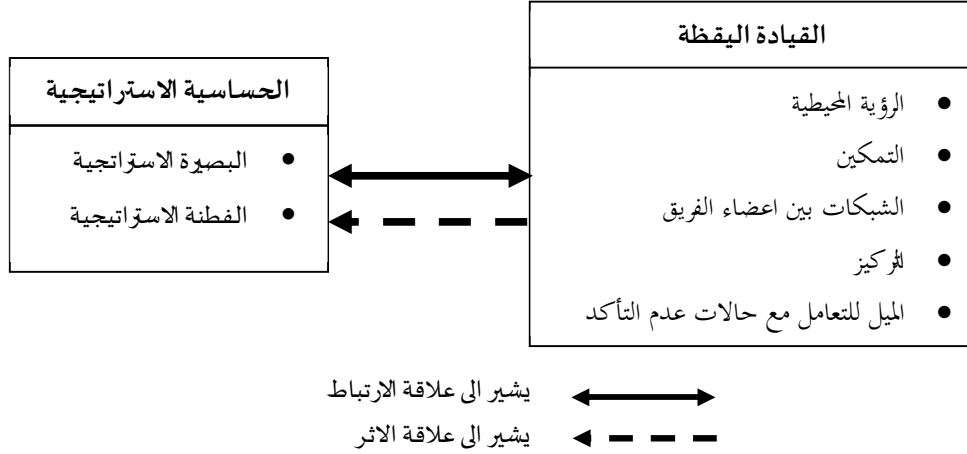
أ. البصيرة الاستراتيجية: تشير البصيرة الاستراتيجية إلى تقدير وتوقع والتعرف على الاتجاهات البيئية المكشوفة. وتركز على المستقبل في المدين الطويل (لتعرف على أنماط الاعمال التي سوف تسود) والقصير (لتتبع التغيرات) (Mavengere, 2013: 22). لهذا تُمكن البصيرة الاستراتيجية المنظمات من التنبؤ بالاتجاهات الرئيسية في السوق، والتوقع المسبق لأي اضطرابات، والاستعداد للتغيرات أو استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية (Sajdak, 2019).  
ب. الفطنة الاستراتيجية: تركز الفطنة الاستراتيجية على الحاضر وتنطوي على استخلاص المعرفة من المواقف الاستراتيجية المعقدة لأنها تكشف وتحلل هذه المواقف لتكون قادرة على الاستفادة منها (Mavengere, 2013). ويرى (Sajdak, 2019) أنه ونظراً لتعقيد البيئة وعدم استقرارها، غالباً ما يصبح توقع الظواهر والفرص الناشئة أمراً صعباً جداً ولهذا تظهر أهمية الفطنة الاستراتيجية والتي تنبع من داخل المنظمة. هذه الفطنة تشير الى القدرة على إدراك وتحليل وخلق حس استراتيجي قائم على فهم تعقيد التغيرات في البيئة، بالإضافة إلى الاستعداد لاستخدامها كفرصة للحفاظ على ميزة تنافسية. كما ان الذكاء يلعب دوراً رئيسياً هنا، حيث يشجع على فهم وتعيين معنى للتغيرات المرصودة، وبالتالي المشاركة في جعل الحساسية الاستراتيجية أكثر فاعلية.

#### 3. مشكلة البحث

تعمل المنظمات بمختلف أنواعها في بيئة معقدة تتغير بشكل سريع ومستمر، وهذا ما يدفع هذه المنظمات للتفكير بمختلف الاساليب والادوات التي من شأنها المساعدة في نموها واستمراريتها بل وتحقيق التميز والتفوق في ظل المنافسة الشديدة التي تبرز بشكل اوضح وأكبر بين منظمات القطاع الخاص (بما في ذلك المستشفيات الأهلية والتي اخذ عددها يتزايد بشكل كبير في محافظة دهوك في الاونة الاخيرة). يفترض هذا البحث انه يمكن للمستشفيات الاهلية التعامل مع التغيرات البيئية والاستفادة منها عن طريق تعزيز حساسيتها الاستراتيجية من

(البصيرة الاستراتيجية والفطنة الاستراتيجية) والتي تمثل المتغير التابع كما هو موضح في الشكل (1).

على أبعاد القيادة اليقظة (الرؤية المحيطة، والتمكين، والشبكات بين أعضاء الفريق، والتركيز، والميل للتعامل مع حالات عدم التأكد) التي تمثل المتغير المستقل وأبعاد الحساسية الاستراتيجية الشكل (1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على دراسات (Mavengere, 2013) و (Razavi, et al., 2014) و (Sajdak, 2019)

- هناك تأثير معنوي للشبكات المحيطة في الحساسية الاستراتيجية.  
- هناك تأثير معنوي للتمكين في الحساسية الاستراتيجية.  
- هناك تأثير معنوي للشبكات بين أعضاء الفريق في الحساسية الاستراتيجية.  
- هناك تأثير معنوي للتركيز في الحساسية الاستراتيجية.  
- هناك تأثير معنوي للميل للتعامل مع حالات عدم التأكد في الحساسية الاستراتيجية.

## 6. تصميم الدراسة

### 1.6 مجتمع الدراسة وعينتها

أختيرت المستشفيات الاهلية في محافظة دهوك لتمثل المجتمع البحثي للدراسة الحالية. وبالنسبة لعينة الدراسة، فانها اختيرت من خلال مستويين، الاول تمثل بتحديد المؤسسات قيد البحث والمستوى الثاني تمثل باختيار الافراد المبحوثين. بالنسبة للمؤسسات المبحوثة، فقد استهدف الباحثان جميع المستشفيات الاهلية في محافظة دهوك، الا ان ستة مستشفيات فقط قامت بالاستجابة وهي (مستشفى كوردستان، مستشفى فين، مستشفى فزين، مستشفى زيان، مستشفى وان كلوبال،

## 2- فرضيات الدراسة

تستند الدراسة الحالية على فرضيتين رئيسيتين، هما على النحو الآتي:

أ. الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة اليقظة والحساسية الاستراتيجية في المستشفيات المبحوثة. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرؤية المحيطة والحساسية الاستراتيجية.  
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التمكين والحساسية الاستراتيجية.  
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الشبكات بين أعضاء الفريق والحساسية الاستراتيجية.

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التركيز والحساسية الاستراتيجية.  
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الميل للتعامل مع حالات عدم التأكد والحساسية الاستراتيجية.

ب. الفرضية الرئيسة الثانية: تؤثر القيادة اليقظة معنوياً في الحساسية الاستراتيجية في المستشفيات المبحوثة. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

ث. سعي هذه المستشفيات لاقتناص مختلف أنواع الفرص وتحقيق المزايا التنافسية.

أما بالنسبة للأفراد المبحوثين، فقد تم اختيار القيادات الادارية المتمثلين بمدراء المستشفى، ورؤساء الاقسام، ومسؤولي الوحدات/الشعب ليكونوا المصدر الرئيسي لبيانات الدراسة الحالية. ويوضح الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية.

مستشفى شيلان). ولم يأت اختيار الجامعات الاهلية بشكل عشوائي، بل جاء بناءً على جملة من المسوغات، كالاتي:

- إمكانية الحصول على البيانات اللازمة لاتمام البحث الحالي.
- الطلب الكبير على الخدمات الصحية المقدمة من قبل هذه المستشفيات.
- المنافسة القوية بين هذه المستشفيات، وقدرتها على الاستمرار والنمو.

الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية المصدر: اعداد الباحثان

توزيع الأفراد المبحوثين حسب		العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	34	55.7
	أنثى	27	44.3
الفئات العمرية	اقل من 35	31	50.8
	35-45	22	36.1
التحصيل الدراسي	45 سنة فأكثر	8	13.1
	دراسات عليا	10	16.4
المركز الوظيفي الحالي	بكالوريوس	32	52.5
	دبلوم في	16	26.2
	اعدادية	3	4.9
	دون الاعدادية	0	0
مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي	ادارة عليا	9	14.8
	رئيس قسم	26	42.6
مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي	مدير شعبة	26	42.6
	اقل من 3 سنوات	39	63.9
مدة الخدمة في المستشفى	7-3	15	24.6
	اكثر من 7 سنوات	7	11.5
مدة الخدمة في المستشفى	اقل من 5 سنوات	38	62.3
	اكثر من 10-5 سنوات	13	21.3
	اكثر من 10 سنوات	10	16.4



## 6 مصادر واسلوب جمع البيانات وتحليلها

تم الاعتماد على الاستبانة كمصدر رئيسي لجمع بيانات الدراسة الحالية. وتم إعداد الاستبانة في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال استطلاع المصادر العلمية. وتم تصميم متغيرات هذه الاستبانة من خلال الاعتماد دراسات (Mavengere, 2013) و (Razavi, et al., 2014) و (Sajdak, 2019) مع الاخذ بنظر الاعتبار بيئة المستشفيات المبحوثة. وقد اعتمد الباحثان مجموعة من الاختبارات لفحص الاستبانة المعتمدة والتأكد من صدقها وثباتها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة الحالية. ولقياس الصدق الظاهري والشمولية، تم اعداد الاستبانة بصيغتها الاولية و تم عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال البحوث الادارية وعلى وجه الخصوص المختصين في الادارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي لابداء رأيهم حول قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات المعتمدة ومدى شموليتها، وأيضاً للتأكد من وضوح فقراتها ودقة صياغتها. وتم اجراء التعديلات المطلوبة في ضوء ملاحظات المحكمين.

ولتحليل الثبات لاختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، تم استخدام معامل Cronbach Alpha. هذا المعامل يشير الى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس (الاستبانة). وتم حساب معامل Cronbach Alpha لعبارات الاستبانة على اساس المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث الحالي. بلغ معامل Cronbach Alpha لكافة فقرات الاستبانة (0.910) وهذه نسبة مقبولة تسمح للقيام بعملية تحليل بيانات الدراسة للوصول الى هدف البحث، حيث يعد (Alpha  $\geq 0.60$ ) مقبولا في الدراسات المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (Sekaran & Bougie, 2016). اما على مستوى متغيرات الدراسة، فان اعلى قيمة لمعامل Cronbach Alpha كانت لفقرات الفطنة الاستراتيجية، وبلغت (0.912). في حين اقل قيمة كانت للمؤشر الكلي للقيادة اليقظة والبالغة (0.886). ويتناول الجدول (2) نتائج تحليل الثبات بطريقة Cronbach Alpha.

الجدول (2) معاملات الثبات بطريقة Cronbach Alpha

عدد العبارات	قيمة المعامل Cronbach Alpha	المتغيرات
5	0.899	الرؤية المحيطة
6	0.899	التمكين
4	0.905	الشبكات بين اعضاء الفريق
6	0.897	التركيز
4	0.902	الميل للتعامل مع حالات عدم التأكد
25	0.886	المؤشر الكلي للقيادة اليقظة
4	0.899	البصيرة الاستراتيجية
5	0.912	الفطنة الاستراتيجية
9	0.895	المؤشر الكلي للحساسية الاستراتيجية
34	0.910	المؤشر الكلي لفقرات الاستبانة

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية من اجل تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانات الموزعة. حيث

تم توزيع (113) استمارة واسترجاع (61) استمارة صالحة للتحليل، اي ان نسبة الاستجابة كانت (53.9%). وقد تم

(X5) تميل باتجاه الاتفاق ونسبة (84.98%) من تلك الإجابات وبوسط حسابي (4.262) وانحراف معياري (0.639) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا المتغير (4.58%) فقط. وهذا يدل على أن المستشفيات المبحوثة تمتلك رؤية محيطية تمكنها من التنبؤ الدقيق ورؤية ما وراء الأشياء عن الأعمال التي تقوم بانجازها. ويبين الجدول (3) إن أعلى نسبة اتفاق لعينة البحث كانت على المؤشر (X1) الذي يشير إلى ان القادة في المستشفيات المبحوثة يسعون إلى استقطاب الأفكار الجديدة والطرائق الجديدة لأداء الاعمال، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (90%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.649). أما أقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (X5) الذي يشير إلى ان القادة في المستشفيات المبحوثة يلجأون إلى استراتيجية التعاون مع المنافسين المحيطين، وقد بلغت هذه النسبة (80.4%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (4.13) وانحراف معياري (1.024).

ب. التمكين: تبين النتائج الواردة في الجدول (3) بأن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا البعد بمؤشراته (X6-X11) كانت تميل باتجاه الاتفاق ونسبة عامة (72.31%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (3.983) وانحراف معياري (0.658)، في حين بلغت النسبة العامة لعدم الاتفاق (8.74%). واستناداً إلى هذا يمكن القول ان القيادات الادارية في المستشفيات المبحوثة يعتمدون استراتيجيات التمكين للقيام بأعمالهم. وكانت أعلى نسبة اتفاق ضمن مؤشرات هذا البعد على المؤشر (X10) الذي يشير إلى القادة في المستشفيات المبحوثة ينظرون إلى الموظفين بأنهم محور مركزي في المستشفى وان العمل الذي يقومون به يساهم بشكل كبير في تحقيق اهدافها، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (75.4%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.961). وأقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (X11) الذي يشير إلى ان القادة في المستشفيات المبحوثة يمنحون للموظفين (إلى حد ما) الاستقلالية اللازمة لأداء مهامهم بطريقة ابداعية، وقد بلغت

استخدمت النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها. واستخدم معامل الارتباط البسيط لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، والإنحدار الخطي البسيط لقياس الاثر المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع. وتم استخدام برنامج IBM SPSS Statistics 26 لاجراء التحليلات اعلاه.

### 3.6 حدود الدراسة

تم اعتماد استراتيجية الدراسة الاستقصائية (Survey) لاتمام الدراسة الحالية. ونظراً لكون متغيرات الدراسة (القيادة اليقظة والحساسية الاستراتيجية) تعد من المواضيع التي لم يتطرق لها الباحثون بالشكل الكافي، تم اعتماد كل الاساليب الممكنة لصياغة اسئلة الاستبانة بطريقة واضحة. وما ساعد على التأكد من الإجابة بطريقة سليمة على هذه الاسئلة هي الإمكانيات الفكرية والخبرة العملية التي يمتلكها الافراد المبحوثين. على الرغم من هذه الميزة الواضحة للمستجيبين، الا اختيارهم كعينة للبحث كاد ان يكون احد معيقات الدراسة الحالية نظراً لبطء استجاباتهم، ورفض بعضهم ان يكونوا جزءاً من هذه الدراسة، وذلك قد يعود الى مسؤولياتهم الكبيرة وعدم امتلاكهم الكثير من الوقت للاستجابة لطلبات كل الباحثين. الا ان الباحثان استخدموا أكثر من طريقة للوصول اليهم، وتمكنوا من الحصول على العدد الكافي من الاسبانات الصالحة للتحليل.

### 7. نتائج الدراسة

#### 1.7 وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

يتناول هذا المحور وصف وتشخيص أبعاد القيادة اليقظة والحساسية الاستراتيجية التي نوقشت في الجانب النظري للبحث الحالي والمعتمدة في أنموذجه. ويظهر الجدول (3) والجدول (4) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى عينة الدراسة.

#### 1.1.7 أبعاد القيادة اليقظة: تتناول هذه الفقرة وصف ابعاد

القيادة اليقظة والمتمثلة بالآتي:

أ. الرؤية المحيطية: تشير النتائج الواردة في الجدول (3) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشراته (X1-

يستفادون (في بعض الاحيان) من المعلومات الغامضة وغير المترابطة عند التعامل مع المستقبل، وقد بلغت هذه النسبة (68.8%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.89) وانحراف معياري (1.082).

هذه النسبة (70.5%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.92) وانحراف معياري (1.053).

ت. الشبكات بين اعضاء الفريق: تبين النتائج الواردة في الجدول (3) بأن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا البعد بمؤشراته (X12-X15) كانت تميل باتجاه الاتفاق ونسبة عامة (76.22%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (4.131) وانحراف معياري (0.633)، في حين بلغت النسبة العامة لعدم الاتفاق (2.42%). وهذا يشير إلى ان المستشفيات المبحوثة تشجع (الى حد ما) اقامة الشبكات الفاعلة بين اعضاء الفريق. وكانت أعلى نسبة اتفاق ضمن مؤشرات هذا البعد على المؤشر (X13) الذي يشير إلى ان القادة في المستشفيات المبحوثة يهتمون بآراء الاخرين ويسمعوا لهم باستمرار، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (80.3%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.798). وأقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (X15) الذي يشير إلى ان الشبكات بين اعضاء الفريق (في بعض الاحيان) تساعد القادة في المستشفيات المبحوثة على التعرف على فرص جديدة، وقد بلغت هذه النسبة (72.1%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (4.05) وانحراف معياري (0.825).

ث. التركيز: تبين النتائج الواردة في الجدول (3) بأن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا البعد بمؤشراته (X16-X21) كانت تميل باتجاه الاتفاق ونسبة عامة (70.56%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.771)، في حين بلغت النسبة العامة لعدم الاتفاق (8.72%). واستناداً الى هذا فان القادة في المستشفيات يركزون (الى حد معين) على التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية. وكانت أعلى نسبة اتفاق ضمن مؤشرات هذا البعد على المؤشر (X16) الذي يشير إلى ان القادة في المستشفيات المبحوثة يحرصون على تعلم اشياء جديدة باستمرار، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (75.4%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (1.041). وأقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (X21) الذي يشير ان القادة في المستشفيات المبحوثة

الجدول (3) التوزيعات التكرارية والاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة البيقظة لآراء عينة البحث

الانحرافات المعيارية	الوسط الحسابي	مقاييس الاستجابة										X <sub>i</sub>	المؤشر
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.649	4.49	-	-	1.6	1	3.3	2	39.3	24	52.7	34	X1	القيادة البيقظة
0.814	4.34	-	-	3.3	2	11.5	7	32.8	20	52.5	32	X2	
0.792	4.15	-	-	4.9	3	9.8	6	50.8	31	34.4	21	X3	
0.963	4.20	3.3	2	1.6	1	13.1	8	36.1	22	45.9	28	X4	
1.024	4.13	3.3	2	4.9	3	11.5	7	36.1	22	44.3	27	X5	
0.639	4.26	1.32		3.26		9.84		39.02		45.96		المعدل	
				4.58						84.98			
1.080	3.97	4.9	3	3.3	2	19.7	12	34.4	21	37.7	23	X6	التشكين
1.110	3.97	4.9	3	4.9	3	18	11	32.8	20	39.3	24	X7	
0.966	4.00	1.6	1	6.6	4	16.4	10	41	25	34.4	21	X8	
1.007	3.95	1.6	1	6.6	4	23	14	32.8	20	36.1	22	X9	
0.961	4.10	-	-	8.2	5	16.4	10	32.8	20	42.6	26	X10	
1.053	3.92	3.3	2	6.6	4	19.7	12	36.1	22	34.4	21	X11	
0.658	3.98	2.71		6.03		18.86		34.9		37.41		المعدل	
				8.74						72.31			
0.946	4.15	1.6	1	3.3	2	18	11	32.8	20	44.3	27	X12	التفريق
0.798	4.21	-	-	1.6	1	18	11	37.7	23	42.6	26	X13	
0.819	4.11	-	-	1.6	1	23	14	37.7	23	37.7	23	X14	
0.825	4.05	-	-	1.6	1	26.2	16	37.7	23	34.4	21	X15	
0.633	4.13	0.4		2.02		21.3		36.47		39.75		المعدل	
				2.42						76.22			
1.041	4.15	3.3	2	1.6	1	19.7	12	27.9	17	47.5	29	X16	التكرير
1.041	3.98	1.6	1	9.8	6	14.8	9	36.1	22	37.7	23	X17	
1.231	3.98	6.6	4	4.9	3	21.3	13	18	11	49.2	30	X18	
1.023	4.05	3.3	2	1.6	1	24.6	15	27.9	17	42.6	26	X19	
1.071	3.95	3.3	2	4.9	3	24.6	15	27.9	17	39.3	24	X20	
1.082	3.89	3.3	2	8.2	5	19.7	12	34.4	21	34.4	21	X21	
0.771	4	3.56		5.16		20.78		28.78		41.78		المعدل	
				8.72						70.56			
0.999	4.03	1.6	1	6.6	4	18	11	34.4	21	39.3	24	X22	عدم التعامل
0.997	4.15	3.3	2	3.3	2	13.1	8	36.1	22	44.3	27	X23	
1.125	3.97	4.9	3	4.9	3	19.7	12	29.5	18	41	25	X24	
1.012	4.10	1.6	1	3.3	2	26.2	16	21.3	13	47.5	29	X25	
0.792	4.06	11.4		4.53		19.25		30.33		43.03		المعدل	
				15.93						73.35			
0.561	4.08											المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

البيئي. وكانت أعلى نسبة اتفاق ضمن مؤشرات هذا المكون على المؤشر (X23) الذي يشير إلى ان القادة في المستشفيات المبحوثة يمتلكون القدرة على اتخاذ القرارات الجريئة التي تتضمن بعضاً من عدم التأكد، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (80.4%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.997). وأقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (X24) الذي يشير ان القادة في المستشفيات المبحوثة

ج. الميل للتعامل مع حالات عدم التأكد: تبين النتائج الواردة في الجدول (3) بأن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا البعد بمؤشراته (X22-X25) كانت تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة عامة (73.35%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.792)، في حين بلغت النسبة العامة لعدم الاتفاق (15.92%). واستناداً إلى هذا فان القادة في المستشفيات المبحوثة يميلون للتعامل مع حالات عدم التأكد

لديهم القدرة على تقدير وتوقع والتعرف على الاتجاهات البيئية. ويبين الجدول (4) إن أعلى نسبة اتفاق لعينة البحث كانت على المؤشر (Y1) الذي يشير إلى ان لدى القادة في المستشفيات المبحوثة القدرة على توقع التغييرات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (86.9%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (1.017). أما أقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (Y4) الذي ينص بانه لدى القادة في المستشفيات المبحوثة في بعض الاحيان يتمكنون من الاستجابة السريعة في التعرف على التحديات التي تخلقها البيئة الخارجية، وقد بلغت هذه النسبة (68.8%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.84) وانحراف معياري (1.019).

يتملكون بعضا من الرغبة للاستفادة من الفرص التي يوفرها الغموض وعدم التأكد البيئي، وقد بلغت هذه النسبة (70.5%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.97) وانحراف معياري (1.125).

**2.1.7 أبعاد الحساسية الاستراتيجية:** تتطرق هذه الفقرة إلى وصف أبعاد الحساسية الاستراتيجية والمتمثلة بالآتي:  
أ. البصيرة الاستراتيجية: تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشرات (Y1-Y4) تميل باتجاه الاتفاق ونسبة (74.57%) من تلك الإجابات وبوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.761). في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا المتغير (13.12%)، وهذا يدل على أن القادة في مستشفيات

الجدول (4) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للحساسية الاستراتيجية لآراء عينة البحث

المتغير	الرمز	مقاييس الاستجابة									
		أتفق بشدة		لا أتفق بشدة		محايد		أتفق		لا أتفق بشدة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
البصيرة الاستراتيجية	Y1	60.7	37	4.9	3	4.9	3	26.2	16	3.3	2
	Y2	52.5	32	9.8	6	14.8	9	18	11	4.9	3
	Y3	34.4	21	11.5	7	13.1	8	37.7	23	3.3	2
	Y4	29.5	18	14.8	9	16.4	10	39.3	24	-	-
	المعدل	44.28		10.25		12.3		30.3		2.875	
الفطنة الاستراتيجية		74.58		13.13							
	Y5	47.5	29	8.2	5	14.8	9	26.2	16	3.3	2
	Y6	31.1	19	14.8	9	19.7	12	31.1	19	3.3	2
	Y7	37.7	23	9.8	6	16.4	10	32.8	20	3.3	2
	Y8	41.0	25	9.8	6	9.8	6	34.4	21	4.9	3
	Y9	49.2	30	6.6	4	8.2	5	29.5	18	6.6	4
	المعدل	41.3		9.84		13.78		30.8		4.28	
		72.1		14.12							
	المؤشر الكلي										

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

أعلى نسبة اتفاق لعينة البحث كانت على المؤشر (Y9) الذي يشير إلى ان اعضاء المستشفيات المبحوثة يعرفوا نقاط قوتهم وامكانياتهم وكذلك نقاط ضعفهم، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (78.7%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.201). أما أقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (Y6) الذي يشير إلى ان المستشفيات المبحوثة تقوم في بعض الاحيان بتبادل المعرفة مع البيئة الخارجية (خاصة مع

ب. الفطنة الاستراتيجية: تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشرات (Y5-Y9) تميل باتجاه الاتفاق ونسبة (72.1%) من تلك الإجابات وبوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.720). في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا المتغير (14.12%)، وهذا يدل على أن القادة في المستشفيات المبحوثة لديهم القدرة على إدراك وتحليل وخلق حس استراتيجي قائم على فهم تعقيد التغييرات في البيئة. ويبين الجدول (4) إن



علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من ابعاد القيادة اليقظة والحساسية الاستراتيجية. وكانت اقوى علاقة ارتباط معنوية بين التركيز و الحساسية الاستراتيجية، اذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (\*\*0.551) عند مستوى معنوية (0.01). أما اضعف علاقة ارتباط معنوية كانت بين الشبكات بين اعضاء الفريق والحساسية الاستراتيجية (المؤشر الكلي) (\*\*0.388) عند مستوى معنوية (0.01) وبذلك تتحقق جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى.

الجامعات)، وقد بلغت هذه النسبة (62.2%) وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.72) وبانحراف معياري (1.157).

## 2.7 اختبار فروض الدراسة

### 1.2.7 تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

من خلال متابعة القيم الوارد في الجدول (5) يتضح ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة اليقظة والحساسية الاستراتيجية، اذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (\*\*0.564). وبهذا تحققت الفرضية الرئيسة الاولى. ويشير الجدول (5) الى وجود

الجدول (5) نتائج علاقات الارتباط بين القيادة اليقظة والحساسية الاستراتيجية على مستوى عينة الدراسة (n= 61)

المؤشر الكلي	الحساسية الاستراتيجية			القيادة اليقظة
	الفطنة الاستراتيجية	البصيرة الاستراتيجية		
0.422**	0.222	0.503**		الرؤية المحيطة
0.490**	0.420**	0.432**		التمكين
0.388**	0.274*	0.398**		الشبكات بين أعضاء الفريق
0.551**	0.446**	0.511**		التركيز
0.405**	0.195	0.501**		الميل للتعامل مع حالات عدم التأكد
0.564**	0.388**	0.587**		المؤشر الكلي

\* معنوية عند مستوى 0.05 \* معنوية عند مستوى 0.01

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

على تفسير التأثير الذي يطرأ في الحساسية الاستراتيجية بنحو (36.5%).

### تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المحور إلى التعرف على وجود العلاقات التأثيرية بين متغيري البحث وذلك باعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ومن خلال طريقة (Enter). حيث تدل معطيات الجدول (6) إلى وجود اثر معنوي لأبعاد القيادة اليقظة في الحساسية الاستراتيجية. يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (6.080) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4) وعند مستوى معنوية (0.05) وبدرجات حرية (5, 55)، مما يدل على ان منحى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين القيادة اليقظة والحساسية الاستراتيجية وعلى المستوى الكلي. ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) البالغة (0.648). وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.365)، وهذا ما يشير إلى قدرة القيادة اليقظة

الجدول (6) علاقة الأثر بين القيادة اليقظة والحساسية الاستراتيجية على المستوى الكلي للمستشفيات المبحوثة

الحساسية الاستراتيجية (المتغير التابع)			
R <sup>2</sup>	F	Beta	B
0.356	6.080	0.564	0.648

df (1, 59)

n = 61

F الجدولية = 4

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

بلغت قيمة بيتا (0.395) وهي أقل قيمة تحققت بين ابعاد القيادة اليقظة. وبلغت قيمة (t) المحسوبة (3.238) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.67). وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.151) وهذا ما يشير إلى قدرة الشبكات بين اعضاء الفريق على تفسير التأثير الذي يطرأ في الحساسية الاستراتيجية بنحو (15.1%). وعلى هذا فانه سوف يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت على وجود اثر معنوي لابعاد القيادة اليقظة في الحساسية الاستراتيجية في المستشفيات المبحوثة. وفيما يخص الفرضيات المنبثقة من الفرضية الرئيسة، فان نتائج تحليل الانحدار تشير الى تحققها جميعاً.

ويشير الجدول (7) الى ان هناك تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد القيادة اليقظة في الحساسية الاستراتيجية. واقوى تأثير لابعاد القيادة اليقظة في الحساسية الاستراتيجية جاء من بعد التركيز. إذ بلغت قيمة Beta (0.460) وهي أعلى قيمة تحققت بين ابعاد القيادة اليقظة. وبلغت قيمة (t) المحسوبة (5.075) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.67). وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.304)، وهذا ما يشير إلى قدرة بعد التركيز على تفسير التأثير الذي يطرأ في الحساسية الاستراتيجية بنحو (30.4%). في حين إن أضعف تأثير لابعاد القيادة اليقظة في الحساسية الاستراتيجية كان للشبكات بين اعضاء الفريق. إذ

الجدول (7) علاقة الأثر بين ابعاد القيادة اليقظة والحساسية الاستراتيجية على المستوى الكلي للمستشفيات المبحوثة

الحساسية الاستراتيجية (المتغير التابع)			
R <sup>2</sup>	T	Beta	B
0.178	3.574	0.422	0.425
0.241	4.323	0.490	0.480
0.151	3.238	0.388	0.395
0.304	5.075	0.551	0.460
0.164	3.405	0.405	0.329

df (1, 59)

n = 61

t الجدولية = 1.67

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

## 8 الاستنتاجات والمقترحات

### 1.8 الاستنتاجات

انشطتهم بالطريقة التي يمكن من خلالها الاستعداد بأفضل طريقة للمستقبل وتحقيق الاستباقية، إلا ان هذا التأثير لم يكن في أعلى مستوياته. وقد يرجع هذا الى قلة الخبرة في مجال الاعمال ومحدودية الفكر الاستراتيجي لدى بعض قادة هذه المستشفيات.

يتناول هذا المحور أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة الحالية وهي:

أ. هناك محاولات جادة من قبل القادة في المستشفيات المبحوثة للتأثير في العاملين فيها واقناعهم بأداء

ح. يعد منح الموظفين الاستقلالية اللازمة لأداء مهامهم بطريقة ابداعية من المنافع التي لم تستفد كثيراً منها المستشفيات المبحوثة. كما أنها لم تستفد بشكل كبير من المزايا المتعلقة بتبادل المعرفة مع البيئة الخارجية وخاصة مع الجامعات.

## 2.8 المقترحات

في ضوء الاستنتاجات اعلاه تقترح الدراسة الحالية الآتي:

أ. زرع الثقافة التي تشجع على الابداع وتحمل المخاطرة في نفوس القيادات الادارية في الادارات الوسطى والدنيا، لان ذلك سيجعلهم اكثر حساسية للتغيرات البيئية، كما سيساهم في إعداد افراداً يعون أهمية التعاون والاستعداد الامثل للمستقبل والاستباقية.

ب. ضرورة حرص القادة في المستشفيات المبحوثة على تعزيز أنشطة القيادة اليقظة فيها، وان لا تكتفي بالحد الأدنى من الاستفادة، انما الاستفادة القصوى مما تقدمه هذه الانشطة لان ذلك لن يساعدها في فقط في تعزيز حساسيتها الاستراتيجية، بل في عدة جوانب اخرى كالسلوك بربادية، وخلق فرص جديدة، وتحقيق اداءً متميزاً.

ت. على المستشفيات المبحوثة تشجيع اعضائها على الالتحاق بالبرامج التدريبية التي من شأنها مساعدتهم في اكتساب المزيد من مهارات التفكير الاستراتيجي والابداعي وتعزيز المنطق الاعمالي لديهم.

ث. ضرورة اعتماد المستشفيات المبحوثة للادوات والتقنيات اللازمة لإجراء تحليل استراتيجي فاعل يساعد في كشف الفرص العديدة المتاحة لهم والتعرف على التحديات تنتجها التغيرات البيئية، وايضاً تمييز الامكانيات التي تملكها ومن ثم تعزيزها والتعرف على ابرز مواطن الضعف ومعالجتها بسرعة.

ج. اعتماد استراتيجيات التعاون اللازمة للحصول على المعلومات التي من شأنها جعل المستشفيات المبحوثة اكثر تيقظاً وحساسيةً للتغيرات البيئية واكثر استعداداً للتفوق وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة.

ب. يسعى القادة في المستشفيات المبحوثة إلى جعل هذه المستشفيات منتبهة ومدركة للتغيرات البيئية السريعة والمستمرة للتعرف على الفرص الجديدة والتعامل بسرعة مع التهديدات الخارجية بالشكل الذي يساعدها على تحقيق القيمة. الا هذه المستشفيات تحتاج الى المزيد من الوقت والتركيز والجهود لتحقيق هذا نظراً لحاجتها إلى المزيد من المرونة وتعزيز الثقافة التي تشجع الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

ت. تساهم القيادة اليقظة في المستشفيات المبحوثة وبأبعادها (المنتملة بالرؤية المحيطة، والتمكين، والشبكات بين اعضاء الفريق، والتركيز، والميل للتعامل مع حالات عدم التأكد) في تعزيز الحساسية الاستراتيجية التي تتطلب بصيرة وفطنة استراتيجية.

ث. تهتم المستشفيات المبحوثة بالحصول على المزيد من الافكار الجديدة والابداعية والتعرف على الطرق غير التقليدية لتقديم خدماتها بافضل طريقة ممكنة، الا ان تحويل هذه الافكار إلى واقع لم يرتقى إلى المستوى المطلوب، وقد يكون سبب ذلك عدم القدرة على التحديد الدقيق للطرق التي تضمن التطبيق السليم لهذه الافكار. كما ان المستشفيات المبحوثة لا تستفيد كل الاوقات من المعلومات الغامضة وغير المترابطة عند التعامل مع المستقبل والتي من الممكن أن تنتج الكثير من الأفكار الابداعية.

ج. على الرغم من اهتمام المستشفيات المبحوثة بمواكبة التغيرات البيئية والبحث المستمر عن الفرص الجديدة، الا ان هذه المستشفيات لا تتمكن دائماً من الاستجابة السريعة ومن التعرف على التحديات التي تخلقها البيئة الخارجية. كما أن القادة فيها لا يمتلكون رغبة كبيرة للاستفادة من الفرص التي يوفرها عدم التأكد البيئي، وهذا قد يرجع إلى سيادة ثقافة ترسم حدوداً معينة للمخاطرة التي يمكن لهذه المستشفيات تحملها، دون السماح للخروج عن هذه الحدود.

- The case of Café Coffee Day (CCD) in India. *Journal of Management*, 7(2), 1-10.
- Burbaugh, B., & Kaufman, E. K. (2017). An Examination of the Relationships between Leadership Development Approaches, Networking Ability, and Social Capital Outcomes. *Journal of Leadership Education*, 16(4), 20-39.
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human resources for health*, 14(73), 1-14.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*. (9), 1-18
- Djaja, I., & Arief, M. (2015). The Impact of dynamic information technology capability and strategic agility on business model innovation and firm performance on ICT Firms. *Advanced Science Letters*, 21(5), 1225-1229.
- Flin, R., & Fruhen, L. (2015). Managing safety: Ambiguous information and chronic unease. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(2), 84-89.
- Hassan, S., Prussia, G., Mahsud, R., & Yukl, G. (2018). How leader networking, external monitoring, and representing are relevant for effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 39 (4), 454-467.
- Heriyati, P. (2016). Assessment of Companies' Peripheral Vision Capability-The Case of The Indonesian Manufacturing Industry. *Amity Journal of Management Research*. 1(2), 73-84.
- Ivory, S. B., & Brooks, S. B. (2018). Managing corporate sustainability with a paradoxical lens: Lessons from strategic agility. *Journal of business ethics*, 148(2), 347-361.
- Junni, P., Sarala, R., Tarba, S. & Weber, Y. (2015). The Role of Strategic Agility in Acquisitions. *British Journal of Management*, 26(4), 596-616.
- ح. الاستفادة من المعلومات الغامضة وغير المترابطة التي يتجاهلها الآخرون، والنظر إلى حالة عدم التأكد على أنها فرصة للحصول على المزيد من الأفكار الابداعية وتحقيق التميز.
- خ. اجراء المزيد من الدراسات حول المتغيرات التي تؤثر في الحساسية الاستراتيجية، لان ذلك سوف يعطي صورة اوضح للمستشفيات المبحوثة (وللمستشفيات التي تعمل في ظروف مشابهة) عن كيفية تعزيز الحساسية الاستراتيجية. ومن هذه المتغيرات الشبكات الريادية، والمرونة الاستراتيجية، ونظم المعلومات الاستراتيجية.
9. قائمة المراجع:
- الزبيدي، لمياء سلمان والمولي، سماح مؤيد. (2016). تأثير التيقظ القيادي في تحقيق الرفاعة المعرفية: دراسة استطلاعية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة الادارة والاقتصاد. 107 (39)، 157 - 189.
- Acar-Burkay, S., Fennis, B. M., & Warlop, L. (2014). Trusting others: The polarization effect of need for closure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(4), 719.
- Alon, I., Madanoglu, M., & Shoham, A. (2017). Strategic agility explanations for managing franchising expansion during economic cycles. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 27(2), 113-131.
- Arbussa, A., Bikfalvi, A., & Marquès, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. *Management Decision*. 55(2), 271-293.
- Asenge, E. L., Diaka, H. S., & Soom, A. T. (2018). Entrepreneurial mindset and performance of small and medium scale enterprises in Makurdi Metropolis, Benue State-Nigeria. *International Journal of Innovation: IJI Journal*, 6(2), 124-146.
- Begum, R., & Khan, M. J. Z. (2020). Organizational Leadership Successfulness: Development and Validation of a Scale. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 13(1).
- Blake, L. J. (2019). How agile is my competitor? Can strategic agility attenuate latecomer challengers?

- Razavi, S., M., Esfanabadi, H., M., Esfanabadi, A., M. & Hassanzadeh, A. (2014). Investigating and ranking vigilant leadership factors: Evidence from Tehran municipality. *Global Journal of Business, Economics and Management*, 4(2), 58-66.
- Rontu, H., Tuomi, U. K., Gekeler, P., Guillot, C. P., & Schaffner, S. (2019). Focus on management and leadership in language centres: The needs and challenges of a language centre director. *Language Learning in Higher Education*, 9(2), 351-370.
- Sajdak, M. (2015). Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations. *Economics and Management*, 7(2), 20-25.
- Sajdak, M. (2019). Enterprises' Sensitivity to the Environment from the Perspective of Competitive Advantage—Research Results. *Problemy Zarządzania*, 17(2 (82)), 252-269.
- Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An emerging economy perspective. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 37 Issue: 1, pp.303-322,
- Schoemaker, P. (2015). Strategic approaches to managing uncertainty. *Decision Strategies & Wharton*, working paper. <https://www.semanticscholar.org>
- Schoemaker, P. J., Day, G. S., & Snyder, S. A. (2013). Integrating organizational networks, weak signals, strategic radars and scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(4), 815-824.
- Torrence, B., & Connelly, S. (2019). Emotion regulation tendencies and leadership performance: an examination of cognitive and behavioral regulation strategies. *Frontiers in psychology*, 10 (1486), 1-11.
- Kornelius, H., Bernarto, I., Widjaja, A. W., & Purwanto, A. (2020). Competitive Strategic Maneuverability: The Missing Link between Strategic Planning and Firm's Performance. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 29(3),7413 – 7422.
- Lehtimäki, H., & Karintaus, K. (2012). Social capital for strategic sensitivity in global business. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 1(2), 91-104.
- Li, P. P. (2020). Organizational resilience for a new normal: Balancing the paradox of global interdependence. *Management and Organization Review*, 16(3), 503–509.
- Macovei, E. I., & Constantin, T. (2011). Volunteers versus non-volunteers: the role of the motivational persistence. *Annals of the Al. I. Cuza University. Psychology Series*, 20(1), 21-35.
- Matsuno, K., & Kohlbacher, F. (2020). Proactive marketing response to population aging: The roles of capabilities and commitment of firms. *Journal of Business Research*, 113, 93-104.
- Mavengere, N. (2013). *Information systems role in strategic agility: A supply chain context*. PhD Thesis. University of Tampere, Finland.
- Prasad, L., Sinha, D. K., & Prakhya, S. (2013). Exploring the relationship between top management's peripheral vision, their leadership orientations, and employees' organizational identification as perceived by knowledge workers: An empirical analysis. *ASCI Journal of Management*, 42(2), 1-25.
- Premalatha, P. (2016). Role of manager-employee relationships in retaining knowledge workers in IT industry. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51(3), 418-431.
- Pudyarningsih, A., Dwiharto, J., & Ghifary, M. (2020). The role of work satisfaction as a mediation leadership on employee performance. *Management Science Letters*, 10(16), 3735-3740.



ملاحق:

جامعة دهوك

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة أعمال

م/ استثمارة استبيان

حضرة السيدة/ المحيب/ة على الاستثمارة المحترم/ة

تحية طيبة...

تمثل هذه الاستثمارة جزءاً من مشروع بحث بعنوان (دور القيادة اليقظة في تعزيز الحساسية الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في عدد من مستشفيات القطاع الخاص في محافظة دهوك - العراق)، راجين تعاونكم معنا في الإجابة على الفقرات المؤشرة في متن هذه الاستثمارة علماً أنّها ستستخدم لأغراض البحث العلمي.

ملاحظات:

- 1- يرجى وضع علامة ( ✓ ) في الحقل الذي تراه مناسباً من وجهة نظرك.
- 2- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة علماً أنّ ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستثمارة للتحليل والقياس.
- 3- سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية و ستعرض النتائج الإجمالية بشكل أعداد ومجاميع ومؤشرات إحصائية عامة وسوف تستخدم لأغراض هذا البحث العلمي حصراً.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير

الباحثان

أولاً : معلومات عامة

1- اسم المستشفى:

2- سنة التأسيس:

ثانياً: معلومات عن المستجيبين

1- الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

2- العمر: ( ) أقل من 35 سنة ( ) 35-45 سنة ( ) أكثر من 45 سنة

3- التحصيل الدراسي: ( ) دراسات عليا ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم فني

( ) إعدادية ( ) دون الإعدادية.

4- المركز الوظيفي الحالي: ( ) إدارة عليا ( ) رئيس قسم ( ) مدير شعبة

5- مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي: ( ) أقل من 3 سنوات ( ) 3-7 سنوات ( ) أكثر من 7 سنوات

6- مدة الخدمة في المستشفى: ( ) أقل من 5 سنوات ( ) 5-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات

ثالثاً: القيادة البيضة: القدرة على تحديد السيناريوهات في وقت مبكر، والتصرف بشكل استباقي لمواجهة التحديات المستقبلية، والتكيف بما يتلائم مع التغيرات البيئية.

ت	المتغيرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أ.	الرؤية المحيطة					
1	يسعى القادة في مستشفانا إلى استقطاب الأفكار الجديدة والطرائق الجديدة لأداء الاعمال					
2	يهتم القادة في مستشفانا بتحويل الافكار الابداعية إلى واقع					
3	يدرك القادة في مستشفانا قيمة المعلومات الجديدة ويفهمونها ويطبّقونها					
4	يشجع القادة في مستشفانا على اخذ اقتراحات المراجعين والاستفاد منها عند وضع إجراءات عمل جديدة					
5	يستخدم القادة في مستشفانا احياناً استراتيجية التعاون مع المنافسين المحيطين					
ب.	التمكين					
6	يقوم القادة في مستشفانا بدعم وتمكين الموظفين الطموحين					
7	يشجع القادة في مستشفانا الموظفين على متابعة التغيرات البيئية					
8	يشجع القادة في مستشفانا الموظفين على ابداء مقترحاتهم ومناقشتها					
9	يعتمد القادة في مستشفانا سياسية اشراك الموظفين في عملية صنع القرار					
10	ينظر القادة في مستشفانا الى الموظفين بأهم محور مركزي في المستشفى وان العمل الذي يقومون به يساهم بشكل كبير في تحقيق اهدافها					
11	يمنح القادة في مستشفانا للموظفين الاستقلالية اللازمة لاداء مهامهم بطريقة ابداعية					
ت.	الشبكات بين اعضاء الفريق					
12	يتملك القادة في مستشفانا المهارات الكافية لاقامة شبكات فاعلة مع الاعضاء الاخرين في المنظمة					
13	يهتم القادة في مستشفانا براء الاخرين ويسمعوا لهم باستمرار					
14	تساعد الشبكات القادة في مستشفانا على تحقيق الاهداف في مجالات مختلفة					
15	تساعد الشبكات القادة في مستشفانا على التعرف على فرص جديدة					
ث.	التركيز					
16	يحرص القادة في مستشفانا على تعلم اشياء جديدة باستمرار					
17	يهتم القادة في مستشفانا بمتابعة التغيرات في البيئة الخارجية باستمرار					
18	يتملك القادة في مستشفانا مستويات عالية من البيضة التي تمكنهم من تمييز الاشارات الضعيفة للفرص الجديدة قبل الاخرين					
19	يتملك القادة في مستشفانا القدرة على الحصول على المعلومات الخاصة بإشارات الانذار المبكر وبأسلوب منظم قبل الآخرين					
20	يتعامل القادة في مستشفانا بجدية مع كافة البيانات والمعلومات غير المكتملة للاستفادة منها في رسم توقعات المستقبل					
21	يستفاد القادة في مستشفانا من المعلومات الغامضة وغير المترابطة عند التعامل مع المستقبل					
ج.	الميل للتعامل مع حالات عدم التأكد					
22	يتبنى القادة في مستشفانا استراتيجيات مختلفة للتعامل مع حالات عدم التأكد التي تواجههم					

## دور القيادة اليقظة في تعزيز الحساسية الاستراتيجية

					23	يملك القادة في مستشفانا القدرة على اتخاذ القرارات الجريئة التي تتضمن بعضاً من عدم التأكد
					24	يملك القادة في مستشفانا الرغبة للاستفادة من الفرص التي يوفرها الغموض وعدم التأكد البيئي
					25	ينظر القادة في مستشفانا الى حالة عدم التأكد البيئي على انه فرصة للاستباقية في ميدان الاعمال

رابعاً: الحساسية الاستراتيجية: تشير إلى قدرة المنظمة على الفهم المسبق للتغيرات البيئية والاستشعار المؤكد للتهديدات المتوقعة وتحديد الفرص المستقبلية للمنظمة.

ت	المتغيرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
أ-	البصيرة الاستراتيجية					
26	لدى مستشفانا القدرة على توقع التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية					
27	لدى مستشفانا القدرة بوضع سيناريوهات مستقبلية منطقية					
28	لدى مستشفانا القدرة على الاستجابة السريعة في تمييز الفرص التي تظهر في البيئة الخارجية					
29	لدى مستشفانا القدرة على الاستجابة السريعة في التعرف على التحديات التي تخلقها البيئة الخارجية					
ب-	الفتنة الاستراتيجية					
30	يملك اعضاء مستشفانا المعرفة العميقة بمتطلبات زبائنه					
31	يقوم مستشفانا بتبادل المعرفة مع البيئة الخارجية (خاصة مع الجامعات)					
32	لدى مستشفانا المعلومات الكافية عن المجهزين					
33	لدى مستشفانا المعلومات الكافية عن المنافسين					
34	يعرف اعضاء مستشفانا جيداً نقاط قوته وامكانياته وكذلك نقاط ضعفه					