

قدرات التجديد المنظمي في اطار القيادة الاستراتيجية

بحث تحليلي مقارنة في بعض مستشفيات بغداد

أ.د. علي حسون الطائي / كلية إدارة واقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / سندس محسن الكبيسي

المستخلص:

تشكل القيادة الاستراتيجية المصدر الرئيس لتمكين المنظمات من التميز في ظل البيئة المضطربة ، وتعد قدرات التجديد المنظمي قدرة المنظمة على استباق التغيرات التي تحدث او ممكن حدوثها. ونتيجة التغيرات الكثيرة التي تتسم بها البيئة التي تعمل فيها المستشفيات المبحوثة فان الكثير منها بدأت تبحث عن السبل التي تساعد في تحقيق الكثير من المزايا التنافسية الخاصة بها . ويعد موضوع قدرات التجديد التنظيمي من الموضوعات التي لم تحظ بالاهتمام الواضح في البيئة العربية عموما والعراقية على وجه الخصوص، لتحديد بذلك مشكله البحث الميدانية في ظل القصور في تطبيق مفاهيم القيادة الاستراتيجية والاهتمام في تحقيق قدرات التجديد المنظمي واغفال دورها في بعض مستشفيات بغداد .

وبناء على هذه المشكلة ، ولتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية جرى صياغة ثلاث فرضيات رئيسة تفرعت منها (10) فرضية فرعية، ووزعت على عينة مكونه من (86) موظف من مديري المستشفيات ومديري اقسام ومديري شعب ومعاونهم في ثلاث مستشفيات من مستشفيات بغداد هي : " مستشفى الامام الكاظم ، ومستشفى الكرخ ، ومستشفى عدنان " وقد افرزت الاساليب الاحصائية عدداً من النتائج لعل ابرزها وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية وقدرات التجديد المنظمي ، كما ظهر ان هناك تأثيراً معنوياً للقيادة الاستراتيجية في قدرات التجديد المنظمي، علاوة على وجود فروقات معنوية في اجابات القيادة الاستراتيجية وابعادها (تطوير راس مال البشري، و الحفاظ على ثقافة مؤثرة، و التأكيد على الممارسات الاخلاقية) والتي لم تظهر في ابعاد (التوجه الاستراتيجي ، واستكشاف الكفاءات والمحافظة عليها) في المستشفيات المبحوثة .

كما أن هناك فروقات معنوية بين متوسط اجابات قدرات التجديد المنظمي وابعادها (الكفايات الاستراتيجية ، واستغلال الوقت ، وسلوكيات القيادة ، والتواصل) ولم تظهر في ابعاد (التوجه نحو التعلم ، ادارة المعرفة) في المستشفيات المبحوثة.

وفي اطار مناقشة النتائج قدم البحث عدداً من التوصيات اهمها، ضرورة الاهتمام بموضوع القيادة الاستراتيجية وبعدها مفتاح تطور المستشفيات المبحوثة وتطوير القيادات الادارية لتكون ملبية لمتطلبات هذه القيادة وتوافر ابعادها فيها والعمل على نشر مفهوم التجديد التنظيمي وبعدها التحدي الاكبر الذي يواجه المنظمات اليوم على اختلاف انواعها .

المصطلحات الرئيسية للبحث / القيادة الاستراتيجية- التجديد- قدرات التجديد.



المقدمة

يمتاز علم الإدارة عن الكثير من العلوم الأخرى بحيويته وانفتاحه على بقية حقول العلم والمعرفة وفروعها المختلفة، وفي الوقت نفسه التداخل والتمازج الكبيرين بين مختلف فروع علم الإدارة وتخصصاته.

وانطلاقاً من هذه الحقيقة جاءت فكرة هذا البحث لتمزج بين موضوعين من المواضيع الحيوية في مجال الإدارة ألا وهما القيادة الاستراتيجية، وقدرات التجديد المنظمي.

وفي الحقبة الأخيرة بدأ الباحثون يهتمون بشكل كبير بقمة هرم المنظمة، ألا وهو قيادتها الاستراتيجية، بوصفها إحدى المحددات الأساسية لنجاح المنظمات المعاصرة، لا بل العنصر الأهم فيها، ولا سيما في ظل التغيرات المتلاحقة في الألفية الثالثة، الافتراض الأساسي الذي لا يمكن التنبؤ به هو التغير وهو سمة منتشرة في عالم اليوم و أساس البقاء على قيد الحياة في مثل هذه البيئات، لذلك يجب على المنظمات ان تتعلم كيفية ادارة التغير وبطريقة فعالة لتقود نحو اعادة بناء قدراتها وتجديد حيويتها، لذلك ظهر مفهوم قدرات التجديد والذي اصبح من عوامل النجاح الحالية وفي الوقت نفسه استباقية في بناء قوة جديدة للمستقبل.

فهو مفهوم قائم على المعرفة يسعى لاستغلال او استكشاف المعرفة او كليهما في وقت واحد للوصول الى هدف التجديد المنظمي، وهدفت الدراسة إلى معرفة مستوى القيادة الاستراتيجية وقدرات التجديد المنظمي في عينة من مستشفيات بغداد مستشفى(الامام الكاظم، الكرخ، عدنان).

المبحث الاول/ منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

ماذا تعني القيادة الاستراتيجية ، وما قدراتها ؟ والتحديات التي تواجهها ؟ والادوار التي تقوم بها ؟
ما المقصود بقدرات التجديد المنظمي ؟ وما التحديات التي تواجهها؟ والعوامل المؤثرة فيها ؟ وما ابعادها ؟ وكيف يمكن للمنظمات بناؤها وتعزيزها بشكل مستمر ؟
ما مستوى اهتمام ادارة المستشفيات بتطبيق متطلبات القيادة الاستراتيجية؟
ما مدى اهتمام ادارة المستشفيات بقدرات التجديد المنظمي ؟
هل هناك علاقة بين القيادة الاستراتيجية وقدرات التجديد المنظمي ؟
ما مستوى تأثير القيادة الاستراتيجية في قدرات التجديد المنظمي ؟
هل هناك فروقات معنوية (تباين) في القيادة الاستراتيجية وقدرات التجديد المنظمي في المستشفيات المبحوثة؟



قدرات التجديد المنظمي في اطار القيادة الاستراتيجية بحث تحليلي مقارنة في بعض مستشفيات بغداد

ثانيا : أهمية البحث

تتجلى الأهمية العلمية للبحث من خلال المتغيرات المبحوثة والتي تمثل موضوعات ادارية حديثة تشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة ، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة هذا المتغيرات الا ان ما كتب عنها مازال يمتاز بالندرة على صعيد الدراسات العربية والعراقية على نحو خاص .
أذ حاول الباحث الجمع بين المتغيرات وهي " القيادة الاستراتيجية وقدرات التجديد المنظمي " ، ومن ثم سيسهم هذا البحث في سد النقص الحاصل في المكتبة العراقية في هذا المجال من خلال المناقشة الفكرية والمفاهيمية لأهم آراء الكتاب والباحثين المتعلقة بمتغيرات البحث ومحاولة توظيفها في دراستنا.

ثالثا : اهداف البحث

يهدف البحث لتحقيق الآتي :
التعرف على مستوى أهمية القيادة الاستراتيجية في المستشفيات المبحوثة .
التعرف على مستوى أهمية قدرات التجديد المنظمي في المستشفيات المبحوثة.
التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وقدرات التجديد المنظمي في المستشفيات المبحوثة.
التعرف على طبيعة تأثير القيادة الاستراتيجية في قدرات التجديد المنظمي في المستشفيات المبحوثة.
قياس الفروقات المعنوية بين المستشفيات المبحوثة وعلى مستوى ابعاد متغيري البحث .
الخروج بجملة توصيات للمستشفيات في مجال القيادة الاستراتيجية وقدرات التجديد المنظمي.

رابعا : فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى :- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الاستراتيجية " التوجه الاستراتيجي ، استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها ، تطوير رأسمال البشري ، الحفاظ على ثقافة مؤثرة ، التأكيد على الممارسات الاخلاقية " وقدرات التجديد المنظمي.
الفرضية الرئيسية الثانية : هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في قدرات التجديد المنظمي بأبعاده.
الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المستشفيات الثلاث (الامام الكاظم ، الكرخ ، عدنان) في كل من مستوى القيادة الإستراتيجية وقدرات التجديد المنظمي.

خامسا : أداة البحث

جرى الحصول على بيانات من خلال اعداد الاستبانة وذلك لملاءمتها للمنهج المحدد والوقت المسموح به وكذلك الاهداف المرجوة من البحث ، وهي من اهم الطرائق المستخدمة في جمع البيانات واكثرها انتشارا وتتألف من مجموعة اسئلة او فقرات عن موضوع البحث .
صممت الاستبانة بالاستناد الى عدد من المقاييس العالمية المعتمدة من البحوث والدراسات العربية والاجنبية والتي عدلت بعض الشيء بما يتناسب مع متطلبات البحث في البيئة العراقية .
الجدول (1) تبويب فقرات الاستبانة وفق متغيرات الدراسة وابعادها

ت	الاجزاء	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	المقياس المتبع
أولا	الجزء الاول	المعلومات الشخصية	الجنس	\	\	
			العمر			
			التحصيل الدراسي			
			المنصب الوظيفي			
			عدد سنوات الخدمة			
ثانيا	الجزء الثاني	القيادة الإستراتيجية	التوجه الاستراتيجي	5	5 - 1	<ul style="list-style-type: none"> Hit et al.,2007 وجلاب، 2004
			استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها	5	10 - 6	
			تطوير راس مال البشري	5	15 - 11	
			الحفاظ على ثقافة مؤثرة	5	20 - 16	
			التأكيد على الممارسات الأخلاقية	5	25 - 21	



قدرات التجديد المنظمي في اطار القيادة الاستراتيجية بحث تحليلي مقارنة في بعض مستشفيات بغداد

اعداد الباحثة بالاعجراد على الطروحات الفكرية Kinto,Aino, 2008	31-26	6	الكفاية الاستراتيجية	قدرات التجديد المنظمي	الجزء الثالث	ثالثاً
	37-32	6	استغلال الوقت			
	42-38	5	سلوكيات القيادة			
	48-43	6	التواصل			
	54-49	6	التوجه نحو التعلم			
	60-55	6	ادارة المعرفة			

وخضعت الاستبانة للأختبارات الآتية :-

- 1- صدق المحتوى: ويسمى مجازاً بـ(صدق المحكمين) أذ جرى عرض استبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات الادارة العامة و ادارة الاعمال والاحصاء والقياس والتقويم البالغ عددهم (12) ملحق(2)، وفي ضوء ملاحظات وآراء السادة المحكمين جرى حذف بعض فقرات الاستبانة وذلك لكثرة عددها ، وبذلك استقرت على (60) فقرة ، فيما أعيدت صياغة بعض الفقرات بناء على طلبهم .
- 2- ثبات الاستبانة :- المقصود بثبات الاستبانة انها تعطي النتائج نفسها فيما لو طبقت على مجموعة الافراد انفسهم مرة اخرى ، ولتعدر الوصول الى هؤلاء الافراد مرة ثانية لأسباب معروفة يجرى اللجوء الى طريقة اخرى تسمى طريقة التجزئة النصفية (Split Half) التي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين أرقام الأسئلة الفردية والزوجية في الاستبانة ومن ثم يجري تصحيح معامل الارتباط بأستعمال معادلة سبيرمان بروان (Spearman Brown) ، وكما يجرى استعمال طريقة "ألفا كرونباخ" "AlphCronbach" التي تستعمل للغرض نفسه.

سادسا : الوسائل الإحصائية المستخدمة

- 1- التوزيع التكراري ، والنسب المئوية : لغرض وصف اجابات العينة المبحوثة.
- 2- الوسط الحسابي : ويستخدم لتحديد مستوى الاجابة عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات او متوسط تلك المجموعة .
- 3- الانحراف المعياري : يستخدم لمعرفة مستوى تشتت اجابات العينة المطلق عن الوسط الحسابي ، وهو الجذر التربيعي الموجب للتباين .
- 4- معامل الاختلاف : ويستخدم لمعرفة مستوى تشتت الاجابات النسبي عن الوسط الحسابي ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي لتحديد اهمية متغيرات البحث.
- 5- معامل الارتباط بيرسون: لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث التفسيرية والاستجابية .
- 6- معامل الانحدار الخطي البسيط : لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
- 7- تحليل التباين ANOVA : لإيجاد الفروقات المعنوية بين متوسطات اجابات العينات المبحوثة.

سابعا : مجتمع البحث وعينته:

مجتمع البحث:

جرى تحديد المستشفيات التابعة لوزارة الصحة المتمثلة (بمستشفى الامام الكاظم ، ومستشفى الكرخ ، مستشفى عدنان) ، حرصاً من الباحثة على ان تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث جرى اعتماد اسلوب المعاينة العشوائية الطبقيّة (Stratified Random Sampling) وذلك لان العينات المختارة على وفق هذا الاسلوب تعد من افضل انواع العينات واكثرها دقة في تمثيل المجتمع .
وان حجم مجتمع البحث يبلغ (100) مديرا ، وبناءً عليه جرى توزيع (100) استبانة استبانة تحسبا من احتمالية انخفاض نسبة الاسترجاع او وجود استمارات غير صالحة للتفريغ ، اذ بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي (86) استبانة.

عينة البحث:

جرى تحديد المستشفيات التابعة لوزارة الصحة المتمثلة (بمستشفى الامام الكاظم ، ومستشفى الكرخ ، مستشفى عدنان)، وبما ان هدف البحث الحالي هو معرفة علاقة وتأثير القيادة الاستراتيجية في قدرات التجديد المنظمي ولكون عينة البحث كبير نسبيا ، أذ تتمثل بالمستشفيات الثلاث لذا توجه البحث الى ان يكون المجتمع تمثلاً بكل من يشغل المناصب الادارية الاتية (مدير عام ، معاون مدير عام ، رئيس قسم ، مسؤول شعبة) وممن يمتلكون صلاحية اتخاذ القرارات في المستشفيات (الامام الكاظم، الكرخ، عدنان).

المبحث الثاني/ الاطار النظري للبحث

يعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري والتنظيمي، ارتبط بأحد المفاهيم الأساسية فيهما الا وهو القيادة الذي لطالما وجه له أهمية كبيرة بوصفها امرا أساسيا وجوهريا لتقدم الشعوب والمجتمعات والمنظمات، فهي فلسفة، ترتبط بقدرة الفرد على التأثير على شخص او جماعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من اجل تحقيق الاهداف المرسومة (حريم،2010:215).

فالتبيعة المتميزة للتحديات التي تواجه المديرين في المستوى الأعلى من المنظمات وتحديد كيف ينبغي أن تتجاوز هذه التحديات، تمثل أرضاً خصبة للنظرية الأكاديمية والبحثية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن المنافسة العالمية الكبيرة أجبرت العديد من المنظمات إعادة اختراع نفسها جذريا بعد الاستقرار النسبي الذي عاشته لعقود، هذا ما دعا المنظمات لتكون أكثر مرونة وتكيف وابداع لمواجهة متطلبات التغيير في البيئة اليوم (Orchard, 1998)، ليبدأ استكشاف الدور الاستراتيجي للقيادة في تحسين أداء المنظمة (Duursema, 2013:45-46)، فالقيادة الاستراتيجية هو جانب هام من جوانب المجتمع التي حددت القيم الحضارية واهدافها عبر الزمن (yong،2004)، (stogdill،1950)، (bass،1997) فهي موجه للسلوك الجماعي عن طريق التحفيز وحشد الجهود نحو تحقيق الاهداف في أكثر الاحيان، (wooten&Anderson،2006:4) فجاح المنظمات يعتمد على توفر القيادات الاستراتيجية وتنميتها.

أن مصطلح القيادة الاستراتيجية لا يمكن تعريفه بأدق التفاصيل ولكن يمكن تمييزه من خلال العمل وتسلط الضوء على ما هو فعلي ومتوقع، فعلى الرغم من كثرة التعريفات التي تحاول توضيح مفهوم القيادة الاستراتيجية إلى لا زال هناك الكثير من الباحثين الذين يحاولون ان يضعوا تعاريف جديدة لها، وهذا نتيجة تسارع وتيرة المتغيرات البيئية، فهناك من اشار الى انها قدرة (While Hitt et al., 2002)، فيما نظر كل من (Hambrick and Mason, 1984) لها كخصائص، الا ان اغلب المفاهيم تدور حول خصائص القيادة الادارية العليا وتأثير ذلك على السلوك الابداعي للآخرين والاداء المنظمي ككل. تعني أساسا باستخدام استراتيجية في إدارة اعمال المنظمة. الاستراتيجية الرئيسية المستخدمة عادة هي أسلوب التحفيز العاملين لأخذ زمام المبادرة لتحسين مدخلات المنظمة لإعداد أفضل للمنظمة في المستقبل (CYPRUS, 2010:1) . قدرة القائد على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتشجيع الآخرين للتغيير الاستراتيجي حسب الضرورة (C.Jooste&B.Fourie،2009:52).

أولا: أهمية القيادة الاستراتيجية

تسعى كل منظمة على الرغم من اختلاف حجمها ونشاطها وأهدافها وطبيعة عملها الى البقاء والاستمرار والنمو، وهذا لا يتحقق بمعزل عن وجود قيادة استراتيجية تجرير بالرؤية المستقبلية، قادرة على قراءة الاحداث والمستجدات بما يكفل استمرار المنظمة ونموها (الدوري : 2005 : 27) وتحقيق طموحاتها في ظل عالم بلغت فيه المنافسة أوجها وأصبحت المتغيرات البيئية أكثر عددا واكثر تعقيدا من اي وقت مضى. (اذا اشار كل من Ireland & hitt, 1999) الى ان المنافسة في القرن ٢١ سوف تكون معقدة وصعبة وملينة (فرص، تهديدات) ويؤكد ان القيادة الاستراتيجية الفعالة من شأنها ان تساعد ادارة المنظمات في البيئية التنافسية المضطربة التي يصعب التنبؤ بها (Mathura،2006:12) .

من خلال حرصها على استقطاب الكفاءات الادارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير ابداعي وروية مستقبلية تأخذ في حساباتها التغيرات المحيطة بما يتيح للمنظمات القدرة على تحديد اهدافها المستقبلية، ومجالات نموها وانتشارها(المربع،2008:17) وهذا ما يعطي اهمية كبيرة للقيادة الاستراتيجية.

ثانياً: خصائص وقدرات القيادة الاستراتيجية

تتميز عملية القيادة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص التي تتميز عن غيرها من عمليات القيادة التشغيلية والإجرائية، حيث حدد الباحثون مجموعة من الخصائص كما يأتي :-
بناءً على النموذج الذي قدمه (Boal & Hooijbery,2001) حيث وضع ثلاث خصائص للقيادة الاستراتيجية (Davies&J.daives,2010:10) وهي على النحو الآتي:
القائد الاستراتيجية كمفكر Strategic Leaders are Strategic Thinkers.
القائد الاستراتيجية كمتعلم Strategic Leaders are Strategic Learners.
القائدالاستراتيجية المدفوع بالقيم Strategic Leaders are Values.
فالقيادة الاستراتيجية تعد عملية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية ، وتخصيص الموارد ، والتوجيه بواسطة السياسات ، وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة وعالية التأكد بغية تشخيص الفرص والتهديدات (3:1998,Magee).
اما(Draft,2009:10) ذكر خصائص اخرى تتمثل في (التعاون، الابداع، التصور والقة، تبني الغموض وتعزيز خفة الحركة).

اما(Harray,2008:36) و (J.davies&Davies,2004:6) فذكروا ان القدرة الاستيعابية : حيث تكون القدرة على استيعاب المعلومات الجديدة وتصنيفها لتشكيل اتجاه المنظمة وهذا مماثل للمسح البيئي وهو جانب من جوانب التخطيط الاستراتيجي وقدرته على التعلم المستمر والتكيف والحكمة حيث تكون اتخاذ القرارات صحيحة وفي الوقت المناسب (paries & paries, 2004).
ومن ذلك يمكن القول ان القيادة الاستراتيجية هي القدرة على التأثير والتحفيز والتواصل ووضع الاهداف المنظمة(raush, 2005) ،وهي شكل من اشكال القيادة التي تستخدم الخصائص المذكورة والقدرة على انشاء اتجاه طويل الامد(Harray,2008:24).

كما اشار (Sobhan,2012:6) لادوار القيادة الاستراتيجية ماتسمية (competencies):

- الانفتاح الفكري Intellectual Openness :- يجعل القادة سباقاً في البيئة الاستراتيجية بدلاً من رد الفعل.
- خفة الحركة الفكرية Intellectual agility :- ان يكون قادراً" على تحويل تركيزه لاكثر من مشكلة واحدة.
- بناء الفرق الفعالة Strategic leaders must build an effective team والحصول على أجماع داخل المنظمات الكبيرة .
- اما عن قدرات القائد الاستراتيجي فيعد تحديداً من الأمور الصعبة جداً حيث تضم قدرات مختلفة وخصائص وسلوكيات ولهذا فان هذا الموضوع يمتاز بوجود صعوبات في تحديد مفهومه وقدراته ولكنها تتفق في انها ترتبط اساساً بالادارة العليا .
- يرى (Hitt & Hoskison,2005) ان جوهر القيادة الإستراتيجية هو القدرة على التنبؤ ، التصور ،الحفاظ على المرونة ، تمكين الآخرين ، لخلق التغيير الاستراتيجي الضروري .
- (Hitt et al ,2005) ان جوهر القيادة الإستراتيجية هو القدرة على إدارة العمليات المنظمة بشكل فعال والقدرة على الحفاظ على الأداء العالي مع مرور الوقت والقدرة على تحقيق الهدف واتخاذ القرارات الشجاعة .
- (Touw & Venter,2006) ان القيادة الإستراتيجية تتطلب فهم اساسي للمنظمة والبيئة التي يعمل فيها .
- (Amos,2006) تتضمن القابلية على التفكير الاستراتيجي وكذلك القابلية للذكاء العاطفي والقابلية لاستخدام مجموعة من السلوكيات والحرية لتطبيق مجموعة من السلوكيات المناسبة في الوقت المناسب.
- (Golemen) اكد على ان هذه القيادة تتضمن إمكانيات القائد في تحديث الرؤية لتابعيه ودفعهم نحو تطبيق هذه الرؤية .

- (Amos,2006) تتضمن كذلك القدرات الأساسية لدفع العاملين والوعي الذاتي والتنظيم الذاتي للقائد الاستراتيجي فضلا عن امتلاكه المهارات الاجتماعية (Mathura,2009:12-17).
- البيئة التي تحيط بالمنظمة متزايدة ومضطربة (Eisenhart , 1989) ومن المتوقع ان تركز القيادات الاستراتيجية على التكيف (Absorptive ability) والقدرة الاستيعابية (Adaptive capacity) (Heifez & Laurie ,1997).
- (Amos,2007) ان يكون القائد الاستراتيجي في المهام والأدوار هو بحاجة ان يكون لديه القدرة على التفكير وبشكل استراتيجي وان يكون ذكياً وعاطفياً (Serfontein,2010:8).
- في حين يرى (Boai & Hooijbery,2001) انه يمكن تقييم قدرات القيادة الإستراتيجية إلى ثلاث قدرات : القدرة الاستيعابية , القدرة التكيفية مقرونتين بالحكمة الإدارية .
- القدرة الاستيعابية تشير إلى القدرة على التعلم والإبداع المعرفي . القدرة الاستيعابية هي القدرة على التعرف على معلومات جديدة (Hedbery,1998:56) حيث أكد نظراً للمعرفة والتعلم والتوزيع في جميع أنحاء المنظمة تحدث القدرة الاستيعابية على الصعيدين الفردي والتنظيمي (Serfontein,2010:8).
- والقدرة التكيفية تشير الى المقدره على التعبير في ضوء ما يتحلى به القائد من مرونة وعمق معرفي وسلوكي وانفتاحية وميول للتغيير، اما الحكمة الإدارية فتجمع بين الخصائص الفطنة ومراعاة الوقت وفهم الفاعلين الاجتماعيين وعلاقاتهم .
- اما الحكمة الإدارية التي يتحلى بها القائد الاستراتيجي تتحدد ببساطة كمقدرة على اتخاذ الفعل الصحيح في الوقت الصحيح (محمد،2011:20).
- وذكر (Mathura,2009:18) قدرات القائد الاستراتيجي بمثابة الشروط المسبقة له للمشاركة في عدد من المهام والادوار داخل المنظمة .
- التفكير والتصرف على نحو استراتيجي: قدرة القائد على التفكير الاستراتيجي هي الطريقة لاجداد رؤية والحصول على دائم للرؤية (Pellegrino&carbo,1991) تمهيداً لوضع المنطق المنظمة في المستقبل (Laljant,2007:34).

ثالثاً: أبعاد القيادة الاستراتيجية

- اقترح العديد من الكتاب والباحثين ابعادا للقيادة الاستراتيجية في محاولة منهم لفهمها ومن ثم سهولة تشخيصها.
- اذ اشار (Mwiinga,2011:13) الى (الرؤية، صياغة استراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التمكين) كأبعاد للقيادة الاستراتيجية، فيما حددها (جميل،2010:126) في (توجيه العملية الإستراتيجية، توجيه الابداع، القيادة في اوقات التغييرات الجذرية، قيادة الناس والثقافة، قيادة العلامة، قيادة التكنولوجيا). واتجه البعض من الباحثين نحو تحديد ابعاد للقيادة الاستراتيجية بالتركيز على المقدرات الجوهرية للقيادة، اذ اقترح (Laljani, 2007: 38) (المشاركة مع التناقضات الاستراتيجية، قدرة على إجراء محادثة استراتيجية والتحديات السياقية وحلها، والتعقيد المعرفي والسلوكي) وأشار الى انه لا يمكن استبعاد الأبعاد بعضها عن البعض الآخر وضرورة دراستها بشكل مترابط بما يوفر إطاراً مفاهيمياً ومتكاملاً لقدرة القائد الاستراتيجي.

أ- التوجه الاستراتيجي Strategic Vision

اي تطوير رؤية استراتيجية بعيدة الامد للقصد الاستراتيجي (Strategic Intent) (Hitt et al., 2001:497) و(حسوني ، 2010:212) الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم، فإذا ما استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وإشراك رؤوسيه فيها ، فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الاستراتيجية مما يجعل من القصد الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع.

ب- استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها Explore the competencies and preserved

لقد نظر للكفاءات على انها مهارات ضرورية للمنظمة تصب لتحقيق الميزة التنافسية للمستقبل، اذ يرى كل من (Hamel&Pralhad,1990) انها عبارة عن حزمة من المهارات والتكنولوجيا التي من الصعب للغاية او من المستحيل ان تتطابق (Gupta,2012:5-2).

اما (Hitt et al ,2001: 929) الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة وتكون مصدراً " للميزة التنافسية.

ج- تطوير رأس المال البشري **Developing Human Capital** :

لما كان نجاح المنظمة يعتمد على قدرة القائد لتحسين الموارد البشرية وفقا لرأي (Charhlon, 1993)، ولاسيما وانها عدت راس مال للمنظمات اليوم يعتمد عليه في تحقيق النجاح التنظيمي والمنافسة العالمية (A.phipps&E.burbach,2010:11).

د- الحفاظ على ثقافة مؤثرة **Sustaining an Effective Organizational Culture** :

(Davies & Philips, 2006) ثقافة المنظمة امر بالغ الاهمية لنجاح المنظمة ومن ذلك تترتب على القادة فهم ورصد وادارة الثقافة بنشاط في منظماتهم (A.phipps&E.burbach,2010:14).

هـ التأكيد على الممارسات الاخلاقية **Emphasizing Ethical Practices** :

لم يعد من الممكن تجاهل القيادة الاستراتيجية سلوك الاخلاقي في مجال الاعمال ، وهذا نادرا ما يكون مهما جدا في قدرات القيادة ، فالقيادة لديها القوة على تحويل اخلاقيات اعضاء المنظمة الايجابية وكذلك السلبية ، بدلا من تركه للمصادفة ، حيث يصبح السلوك الاخلاقي قاعدة تنظيمية واضحة بحيث التصرف الاخلاقي يصبح سلوكا روتينيا (Thomas et al.,2004:1).

تطور مفهوم قدرات التجديد المنظمي :

ان التجديد كدلالة اصبح ضرورة لامناص منها لضمان التكيف والبقاء والفاعلية، اذ اشار منظري الادارة المعروفين (Arggris) و(Barnard) الى ان المنظمة الفاعلة بشكل حقيقي هي المنظمة التي فيها كل من الافراد والتنظيم ينمو ويتطور (Mckendall,1993)، وبدون اعتماد التجديد كمنهج فان المنظمة ستجد نفسها في الاتجاه الثاني والذي هو (التبدد) وكل ما تعنيه الكلمة من (الفشل، الوهن، الموت) (الغالبى وصالح، 2010:71)، ومن هنا حاول الكثير من الباحثين والمفكرين صياغة مفهوم للتجديد والتجديد المنظمي، وذلك للوقوف على ما يحمله من معاني ترتبط بسلوكيات المنظمة وممارساتها المنظمة، ولتحديد مفهوم التجديد المنظمي إرتأينا البدء بطرح معاني لفظة التجديد التي وردت في القواميس والمعاجم العربية والأجنبية بشكلها العام، وذلك للوصول الى مفهوم التجديد المنظمي.

اذ ان كلمة (Renewal) كما في (معجم الرافدين: 770) فهي تجديد، تجدد، شئ مجددا. كما وردت في المعاجم العربية (مصدر جَدَدَ) يعني "تَجْدِيدُ رُوحِ الشَّبَابِ" : تَوْقُذُهَا وَإِعَادَةُ النِّشَاطِ وَالْحَيَوِيَّةِ إِلَيْهَا .. "تَجْدِيدُ عَنَاصِرِ الْفَرِيقِ" : تَبْدِيلُهُمْ وَتَغْيِيرُهُمْ بِعَنَاصِرٍ جَدِيدَةٍ. "تَجْدِيدُ عَقْدِ الْكِرَاءِ" : إِعَادَةُ صِيَاغَتِهِ. (المعجم الغني، 2013) بمعنى ان التجديد هو جدد الشئ صيره جديدا، والتجديد انشاء شئ جديد ، او تبديل شئ قديم ، وهو مادي لتجديد الملابس ، السكن ، او معنوي لتجديد مناهج التفكير ، وطرانق التعليم. اما التجديد اصطلاحا وفقا للقواميس اللغة الانكليزية فان اغلبها تشير الى ان اصل الفعل "تجديد" (Renewal) ، يعني "جعل الشئ كأنه شئ جديد".

فيما عرف الباحثون التجديد بوصفه "عملية مستدامة ومستمرة لبناء الابداع والتكيف في المنظمة (wick)(Brownk&Harvey,2004) التجديد يعني تنقيح والحفاظ وليس تحويل او تغييرات مفاجئة ومنقطعة (Agarwal&E.helfat,2009:16) وعرفها

(Stahle and Gronoors,2000 Stahle et al.2003;poyhonen,2004) وهو متعدد الواجه يتكون من ثلاث ابعاد مستدام، ابتكار جذري، تدريجي (Junell&Stahle,2011:2).

(Poyhonen,2004:20) عامل مهم لنجاح المنظمة ومصدر رئيسي للتنافس في المستقبل. وذكر (Nonaka) وهي تطورات حقيقية تركز على المعارف القائمة لاعضاء المنظمة (Poyhonen,2004:20).

ويعتمد التجديد التنظيمي للمنظمة على قدراتها في هذا المجال وهو محور دراستنا وبحثنا الحالي، اذ ترتبط جذور قدرات التجديد بالمعرفة الجماعية (Spender,1994)، ويمكن عدها منصة لانشطة التجديد وتخضع لعملية التغيير (Poyhonen,2004:167).

أولاً: أهمية قدرات التجديد المنظمي

تزداد أهمية قدرات التجديد المنظمي في ظل المنافسة بين المنظمات على الموارد في بيئات سريعة التحول ولا يمكن التنبؤ بها، فضلا عن الحاجة لتوفير القدرة على انتاج وتحسين المنتجات والخدمات والعمليات التي اصبحت مثالية لنمو الاقتصاد والميزة التنافسية، وهذا يتطلب ان يكون للمنظمة القدرة على تجاوز التحديات الناتجة عن هذه الظروف والمواقف المضطربة والمعقدة احيانا، ولاسيما وان العولمة والتكنولوجيا الحديثة تحتاج الى اشكال جديدة للمنظمات لم تعد تكفي النظريات التنظيمية والإدارية التقليدية (ee.g eisenhardt & tabrizi, sanchez, sanche, heen)، ومن ثم هناك حاجة الى نهج جديد يعترف بالطبيعة المعقدة وفوضى الأنشطة وفهم المنافسة قدرات التجديد (Stahle et al., 2003:12) فالقدرة لا تعني فقط ان المنظمة قادرة على مواكبة التغيرات التي طرأت على البيئة، ولكن يمكن ان تكون سبافة بخلق الابداعات (Kirsimarja & Aino, 2008:16)، عندها ادركت المنظمات حاجتها الى صنع التغيرات الضرورية لمواجهة هذه المعضلات اذا ارادت المنافسة والبقاء على قيد الحياة كذلك تحقيق ميزه مستدامة، وهذا ما اتفق عليه مجموعة من الكتاب (Kirsimarja & Aino, 2008:16) و (Poyhonen, 2004:4) و (Kianto & Blomqvst, 2010:76) و (Silvestri & Gulati, 2013:11). ان قدرات التجديد مع موارد المنظمة الاخرى تعطي ميزة تنافسية مستدامة واي من الموارد يؤثر في مستوى التميز وكما في المعادلة الاتية:

الموارد ملموسة + قدرات التجديد (للموارد غير الملموسة) = ميزة تنافسية مستدامة

ويشير (Taneja et al., 2012:30) الى ان مسوغات التجديد قد تكون خارجية مثل (تغيرات تكنولوجية، ظروف اقتصادية، تغيرات، ثقافية ...) او عوامل داخلية تدعو للتجديد مثل (عدم كفاية عملية التخطيط) مشاكل في السلامة، السرقة، عدم اتباع الاجراءات الادارية المناسبة) وقد لا تقتصر هذه المسوغات على العوامل السلبية (الداخلية والخارجية)، فربما تتبنى المنظمات التجديد فلسفة او اسلوب عمل كوسيلة للحصول على ابداعات مستمرة.

وقد تعود أهمية قدرات التجديد المنظمي الى كونها المورد الأساسي للتنافس في البيئات المتغيرة الذي يمكن تمثيله بالشكل المبين فيما يأتي، حيث موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مع قدرة التجديد المنظمي بوجود التعلم والابداع يخلق قيمة للمنظمة في ظل اضطراب البيئة.

التجديد التنظيمي والقدرة على التجديد تسهم نحو الابداع التنظيمي قائم على المعرفة (poyhonen, 2004) يقدم وجهة نظره للقدرة على التجديد المنظمي متماسكة وقائمة على المعرفة لفهم الابداع التنظيمي وهي من الخصائص التنظيمية وكذلك سمة من سمات الابداع التنظيمي (Nystyom, 2003:71).

فالتجديد هو امر ضروري لحياة المنظمة (poyhonen, 2005), (Nisula, 2013:2) قدرات التجديد المنظمي مصدر انتاج الميزة التنافسية، والتي تساعد المنظمة على ان تكون مرنة ومتكيفة وقادرة على الاستجابة للتغيرات البيئة الخارجية (2: WWW.managementexchange.com).

هذا ويعد قدرة التجديد المنظمي وفقا لنظرية النظم عملية منظمة تعتمد على مجموعة من المدخلات والمخرجات، فمدخلات المنظمة غير الملموسة تجري عليها عمليات التجديد لإنتاج مخرجات ذات قيمة اعلى تمكن المنظمة من الاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية.

ووفقا لما تقدم ترى الباحثة ان التجديد ضروري لبقاء المنظمة في البيئة فغياب عملية التجديد سيؤدي على المنظمة القدم وقد تصل الى مرحلة يمكن ان نسميها الشيخوخة، لذا من المهم ان تتبنى المنظمة التجديد والذي قد يكون ضرورة حتمية لاستمرار المنظمة وبقائها في المنافسة او قد تكون وسيلة لتحصل على التميز على منافسيها.

ثانياً: خصائص قدرات التجديد المنظمة:

ان قدرة المنظمة على التجديد تستند الى مزيج من الخصائص التنظيمية التي تمكن المنظمة من التعلم والابتكار التي تنتج بدورها الاستدامة في بيئة يكتنفها التغيرات والمنافسة العالية، ومن ثم فمن الضروري للقيام بتحديد مدى امكانية المنظمة على التجديد الوقوف على مجموعة من النقاط التي تمثل الخصائص الاساسية لقدرة التجديد والتي حددها (Poyhonen, 2004:16) الرائد في مجال البحث حول التجديد التنظيمي، وهي كالآتي:

1- استباقية (pro-active) :- الاستباقية كما يراها (sandberg,2002:5) هي الانتباه للتغيرات البيئية والاستفادة منها، والتعامل معها بايجابية وتحديد مجالات هذا التعامل مسبقاً، فهي القدرة على تبني مخاطرة عالية اكثر من الظروف البيئية المحيطة كما يشبر (السكارنة،2008:68)، كما تعد الاستباقية وفقاً لرؤية (Sandberg,2002:5) هي المشاركة في التغييرات والانتباه الى البيئة، وتوظيف تغيراتها المحتملة بصورة ايجابية في المنظمة .

2- قائمة على المعرفة (knowledge – based)

تعتمد قدرات التجديد على الموجودات الفكرية غير الملموسة في المنظمة مثل المعرفة والمهارات والكفايات والقدرات اكثر من الموارد الملموسة، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بمسائل مثل التعلم، وخلق الذاكرة والمعرفة، سواء على مستوى الأفراد والمنظمة ككل، فالتعلم يشير إلى نوع معين من التغيير، التي يمكن أن تكون مهمة جداً لا سيما في تطوير نوع من التجديد، فيما يمكن ان يشير الابتكار إلى نوع معين من التغيير أو المنتج النهائي(Poyhonen,2004:21).

3- الديناميكية (dynamic) :

ان قدرات التجديد التنظيمي ليست فقط مسألة ما نوع المعارف والكفاءات التي توجد جربتها المنظمة، ولكن الأهم من ذلك، ما إذا جرى استعمال هذه الأصول فعلاً أثناء الأنشطة اليومية وكيف جرى ذلك، وهذا يصف الخاصية الثالثة لامكانيات التجديد فهي تتعامل مع ديناميات الأداء التنظيمي، مثلاً مع ما يحدث في المنظمة، بدلاً من ما تمتلك المنظمة(Poyhonen,2004:22)، أعضاء المنظمة، كما هي الحال الآن في بعض الأطر الفكرية في رأس المال المشار إليها انفا (Poyhonen,2004:116).

4- التوجه نحو المستقبل future-oriented

يمثل قدرة المنظمة على تلبية الاحتياجات للعملاء في المستقبل ، وينبغي ان يكون مقياساً سالماً قادراً على التنبؤ الناجح في المستقبل (Poyhonen,2004:116) .

5- اجتماعية Social :

قدرات التجديد هي جزء لا يتجزأ من العمليات الاجتماعية ومن المهم الاعتراف بأهمية التواصل والتفاعل الاجتماعي بين اعضاء المنظمة (Poyhonen,2004:116)، اذ ان قدرات التجديد ترتبط بالنشاط الانساني وبالقدرات المعرفية للأفراد، فالمعرفة هي مضمون و اساس الممارسات الجماعية والتفاعلات الاجتماعية، وان الجمع بين الجهود يسهم في تحقيق التجديد التنظيمي والاهداف المشتركة معا .

6- المنهجية (systemi) :

ان التجديد المنهج يقوم على التقييم المستمر للأهداف والغايات المتصلة بالسياسات والممارسات والهياكل التنظيمية، ويعتمد بالدرجة الاساس على امكانيات المنظمة في هذا المجال سواء الفردية او الجماعية ، وهذه الامكانيات لا بد وان تكون هي الاخرى ممنهجة اي بمعنى منظمة وتصب في اهداف التجديد اولا والمنظمة ثانياً، وتوظف بالاتجاهات الصحيحة.

7- متعدد الابعاد multi-dimensions :

يتضمن قدرات التجديد ثلاث انواع من الانشطة المتكاملة والمتداخلة مع بعضها بعضاً وهي (مستدام maintenance ، جذري radical ، تدريجي التطور incremental development) (Poyhonen,2004:116)، اذ أن تناغم وتكامل هذه الإمكانيات مع استراتيجيات المنظمة يعد عاملاً أساسياً في تطويرها، فمن جهة فإنه يحقق ويزيد من توفير إمكانيات التجديد وإمكانيات حدوثه من خلال تهيئتها وتوفيرها، وساهم في تنفيذ استراتيجيتها المحددة ويجعل تطبيقها اكثر امكانية وواقعة مما يزيد في تحقيق الاهداف المنشودة من الاستراتيجية من جهة أخرى (Poyhonen,2004:22) .

8- استراتيجية strategic:

ومن ثم فمن الضروري ان تكون قدرات التجديد المنظمة استراتيجية، بمعنى ان تطبق على العناصر الاساسية للاستراتيجية المتمثلة في التركيز على توجه المنظمة في الأجل البعيد، ومقابلة نشاطاتها مع البيئة والموارد المتاحة لديها بهدف التقليل من التهديدات المحدقة وتعظيم الفرص المتاحة (Nicholas, 2002, 663).

ثالثاً: ابعاد قدرات التجديد المنظمي:

لما كان القدرات التجديد المنظمي من الموضوعات الحديثة ، فمن النادر ان نجد دراسات وبحوث تشخص ابعادا له بعيدة عن تلك التي شخصها كل من (kianto,2008a,2008b) (poyhonen,2005b,2006a) المتمثلة في ستة ابعاد (الكفايات الاستراتيجية strategic competence ، استغلال الوقت exploiting time ، سلوكيات القيادة Leadership Practices ، التواصل ، التوجه نحو التعلم learning orientation connectivity ، ادارة المعرفة managing knowledge).

1- الكفايات الاستراتيجية strategic competence:

يقول (davenport & prusak) ان الكفايات الاستراتيجية هي عملية متزايدة للمنظمات المبدعة ويمكن ان تكون اساسية لدعم الميزة التنافسية، وأشار (Hustad et al.,2004:5) و(Dervin,2012:7) الى انها يمكن ان تعزز القدرة التنافسية او الاداء عندما تترجم بنجاح في العمليات والمنتجات والخدمات الجديدة.

2- استغلال الوقت exploiting time

يعد الوقت من أهم عناصر الإدارة وهو أساس نجاح أية منظمة لأنه من أثنى الموارد، إذ يؤثر في الطريقة التي تستعمل بها الموارد الأخرى، ان من اهم خصائص قدرات التجديد وعملياتها هي قدرة المنظمة على استثمار الوقت بفاعلية، إذ ذكر (Kiunto&Nisula,2013:62) و(Kirsimarja&Aino,2008:16) ان منظمات التجديد هم سادة الوقت، فهذه المنظمات قادرة على استغلال الوقت بوعي بوصفه موجوداً تنافسياً من اجل انتاج افكار جديدة وتحويلها الى مخرجات ناجحة .

3- سلوكيات القيادة Leadership Practices:

ان ما تقوم به القيادة من ممارسات قبل واثاء وبعد صياغة قراراتها المختلفة يؤدي الى ان تكون اطار لبناء الكفاءات وتحديد اتجاهاتها وذلك من خلال دعم الانشطة المشتركة بين العاملين، كما تتمثل ممارسات القيادة في نظم صنع القرار والمكافأة في المنظمة، فضلا عن قدرة القادة والمشرفين على دعم الأنشطة الابتكارية من خلال أنشطتهم الشخصية (Kiunto&Nisula,2013:62).

4-التواصل connectivity

ان التواصل بمفهومها العام يعني نقل المدركات، وتحقيق الإقناع عبر تقديم صورة واضحة ومحددة للحقيقة موضع المناقشة، ويتضمن التواصل في هيكل ونوعية العلاقات الاجتماعية داخل وعبر الحدود التنظيمية، وهو جوهر رأس المال الاجتماعي (Kiunto&Nisula,2013:62).

5- توجه نحو التعلم learning orientation:

يعكس الاتجاه نحو الابداع والتعلم، والى اي مدى يجري دعم هذه الانشطة التنظيمية التي تسمح بها الهياكل والعمليات في المنظمة (Kiunto&Nisula,2013: 18)، ويشير (O keefe, 2006 :295) الى انه من خلال التعلم تحدث عمليات تحول المنظمات وذلك في ضوء قدرة الافراد على تقبل المعرفة وبناء خبراتهم والتشارك فيها، وهذا يدعو المنظمات للتوجه نحو التعلم لخلق ميزة تنافسية صعبة التقليد.

6- ادارة المعرفة knowledge management

(Pöyhönen, 2004b, 44.) فان أنشطة بناء المعرفة في المنظمة تمثل جوهر ومضمون التجديد التنظيمي، إذ ان استمرار خلق المعرفة الجديدة يعني تطوير قدرات دينامية أهم للمنظمة، (Kinto&Blomqvist,2010:27) لتصبح ادارة المعرفة الفعالة سمة من سمات المنظمات المبدعة التي تكون قادرة على تنظيم ما تعرفه التي تسمح لهم بمعرفة المزيد في مجالات المعرفة (S.chakravarth,1994:10).

المبحث الثالث/ الاطار العملي للبحث

اولاً: اهمية متغيرات البحث

يوضح هذا المبحث واقع واهمية متغيري البحث الرئيسية وابعادها الفرعية من خلال استجابة افراد العينة المبحوثة عن فقرات الاستبانة في مجتمع البحث ، وذلك باستخدام بالتوزيع التكراري (frequencies) والوسط الحسابي (mean) والانحراف المعياري (standard deviation) الذي يتم الحصول عليه من خلال قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي، وكما في الجدول(2).

1- اهمية متغيرات القيادة الاستراتيجية في المستشفيات الثلاثة (الامام الكاظم، الكرخ، عدنان) :- لغرض ترتيب الاهمية لأبعاد المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية في المستشفيات المذكورة ، جرى استعمال معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري والجدول (2) يوضح ان اعلى وسط حسابي فكان بعد التأكيد على الممارسات الاخلاقية في كل من مستشفى الامام الكاظم ومستشفى الكرخ، امام مستشفى عدنان فسجل بعد الحفاظ على ثقافة مؤثرة اعلى وسط حسابي لها، اما الاقل تشتت بعد التوجه الاستراتيجي كان الاقل تشتتاً من حيث اجابات العينة في المستشفيات المبحوثة، اما استكشاف الكفاءات وتطوير راس مال البشري والحفاظ على ثقافة مؤثرة فقد جاء متشابه تقريبا في مستوى الاهمية في المستشفيات المبحوثة.

2- اهمية قدرات التجديد المنظمي في مستشفى (الامام الكاظم، الكرخ، عدنان) :- لغرض ترتيب الاهمية لأبعاد المتغير التابع قدرات التجديد المنظمي في المستشفيات المبحوثة ، جرى استعمال معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري والجدول (2) اعلى وسط حسابي فكان لبعده الكفاية الاستراتيجية لكل من مستشفى الامام الكاظم ومستشفى الكرخ، امام مستشفى عدنان فسجلت اعلى وسط حسابي لها هو بعد التواصل، كما و يوضح ان البعدين الكفاية الاستراتيجية واستغلال الوقت كان الاقل تشتتاً من حيث اجابات افراد العينة في المستشفيات المبحوثة، أما من ناحية الاكثر تشتتاً واختلافاً في اجابات العينة فقد كانت الابعاد (سلوكيات القيادة، التواصل، التوجه نحو التعلم) في المستشفيات المبحوثة، حيث كانت الاكثر اختلافاً في اجابات العينة مقارنة مع الابعاد الاخرى من قدرات التجديد المنظمي.

جدول(2) التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للقيادة الاستراتيجية وقدرات التجديد المنظمي

معلم الاختلاف	عدنان			الكرخ			الامام الكاظم			المستشفى
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	
	22.67	0.689	3.042	24.61	0.747	3.036	40.22	1.36	3.384	1 التوجه الاستراتيجي
	26.31	0.856	3.278	30.30	0.939	3.100	26.57	0.911	3.430	2 استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها
	19.30	0.643	3.331	30.28	0.941	3.109	21.21	0.788	3.676	3 تطوير راس مال البشري.
	20.34	0.689	3.389	0.708	0.708	3.045	21.16	0.788	3.646	4 الحفاظ على ثقافة مؤثره
	16.29	0.580	3.563	26.31	0.849	3.227	41.85	0.582	3.923	5 التأكيد على الممارسات الاخلاقية
										ثانياً: قدرات التجديد المنظمي
	26.49	0.889	3.359	15.37	0.504	3.280	17.28	0.681	3.942	1 الكفايات الاستراتيجية
	20.40	0.632	3.100	25.89	0.796	3.075	22.54	0.813	3.609	2 استغلال الوقت
	24.48	0.768	3.136	20.76	0.636	3.063	18.45	0.650	3.523	3 سلوكيات القيادة
	21.17	0.717	3.391	15.79	0.789	3.061	21.87	0.792	3.622	4 التواصل
	25.68	0.863	3.360	24.76	0.790	3.190	21.95	0.795	3.621	5 التوجه نحو التعلم
	25.40	0.863	3.399	28.13	0.890	3.166	21.22	0.761	3.589	6 ادارة المعرفة

المصدر: أعداد الباحث

ثانياً: علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

بلغ معامل الارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية وابعاد قدرات التجديد المنظمي عند مستوى الدلالة (0.01) علاقات ارتباط معنوية ايجابية قوية، مما يدل على ان للقيادة الاستراتيجية دوراً رئيساً في تفعيل قدرات التجديد المنظمي في داخل المستشفيات المبحوثة باستثناء علاقة القيادة الاستراتيجية وبعد (استغلال الوقت، التوجه نحو التعلم، ادارة المعرفة) حيث كانت علاقة ايجابية ضعيفة.

جدول (3) قيم معاملات الارتباط (Spearman) بين متغيرات الدراسة

العلاقات المعنوية الاهمية %	العدد	اجمالي القيادة الاستراتيجية	التأكيد على الممارسات الاخلاقية	الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة	تطوير راس مال البشري	استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها	التوجه الاستراتيجي	القيادة الاستراتيجية قدرات التجديد المنظمي
%83.3	5	0.811**	0.775**	0.783**	0.731**	0.781**	0.295**	الكفاية الاستراتيجية
%83.3	5	0.752**	0.675**	0.775**	0.732**	0.736**	0.154	استغلال الوقت
%83.3	5	0.656**	0.654**	0.692**	0.627**	0.624**	0.083	سلوكيات القيادة
%83.3	5	0.791**	0.774**	0.699**	0.712**	0.738**	0.303**	التواصل
%83.3	5	0.852**	0.758**	0.816**	0.807**	0.792**	0.324**	التوجه نحو التعلم
%83.3	5	0.865**	0.808**	0.817**	0.816**	0.791**	0.315**	ادارة المعرفة
%83.3	5	0.871**	0.806**	0.839**	0.804**	0.837**	0.247*	اجمالي قدرات التجديد المنظمي
		7	7	7	7	7	4	
		%100	%100	%100	%100	%100	%40	

المصدر: اعداد الباحث اعماداً على نتائج الحاسوب.

(**) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.01 وعند درجة حرية (139)

(*) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05

ثالثاً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها

تقبل جميع الفرضيات الرئيسية والفرعية و بناءً " عليه تقبل الفرضية و هذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأبعاد عند المستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%). ماعداً فيما يتعلق بالفرضية الفرعية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية التوجه الاستراتيجي في (استغلال الوقت، التواصل)، و هذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التوجه الاستراتيجي في استغلال الوقت، وعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التوجه الاستراتيجي في التواصل عند المستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%).

جدول (4) قيم (β-R²-F) لنماذج الانحدار لتأثير القيادة الاستراتيجية في قدرات التجديد المنظمي (N=86)

النماذج المعنوية	العدد	اجمالي القيادة الاستراتيجية			التأكيد على الممارسات الاخلاقية			الحفاظ على ثقافة مؤثرة			تطوير راس مال البشري			استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها			التوجه الاستراتيجي			القيادة الاستراتيجية امكانية التجديد المنظمي
		β	R ²	F	β	R ²	F	β	R ²	F	β	R ²	F	β	R ²	F	β	R ²	F	
%100	6	0.832	0.693	189.422	0.752	0.566	109.633	0.817	0.667	168.492	0.750 ^a	0.750 ^a	107.867	0.816	.667	167.940	.439	0.127	12.251	الكفاية الاستراتيجية
%83.3	5	0.774	0.598	125.172	0.723	0.522	91.761	0.808	0.653	157.997	0.772	0.595	123.639	0.748	.559	106.613	.176	0.031	2.677	استغلال الوقت



قدرات التجديد المنظمي في اطار القيادة الاستراتيجية بحث تحليلي مقارنة في بعض مستشفيات بغداد

التواصل	2.071	0.024	.155	52.735	.386	0.621	63.294	0.430	0.656	83.234	0.489	0.705	74.516	0.470	0.686	70.418	0.456	0.675	5	83.3%
سلوكيات القيادة	10.919	0.118	.343	92.057	.529	0.727	105.494	0.563	0.750	100.345	0.550	0.742	122.987	0.600	0.775	146.070	0.640	0.800	6	100%
التوجه نحو التعلم	17.918	0.176	0.419	160.564	.657	0.810	193.028	0.697	0.845	180.671	0.683	0.826	122.931	0.594	0.771	264.735	0.759	0.871	6	100%
ادارة المعرفة	11.399	0.119	0.346	161.358	.658	0.811	189.392	0.693	0.832	210.862	0.715	0.846	138.763	0.623	0.789	247.833	0.747	0.864	6	100%
اجمالي قدرات التجديد المنظمي	7.692	0.086	0.293	191.438	0.700	0.837	201.521	0.711	0.843	254.541	0.756	0.870	165.630	0.669	0.818	287.123	0.778	0.882	6	100%

(**) قيمة (F) الجدولية عند مستوى ثقة $0.01 = 6.48$

رابعا: اختبار الفروقات المعنوية بين المستشفيات المبحوثة

جدول (5) اختبار الفروقات بين المتوسطات القيادة الاستراتيجية

المتغير	المستشفى	المتوسط	اختبار F	المعنوية
التوجه الاستراتيجي	الامام الكاظم	3.769	2.102	0.129
	الكرخ	3.036		
	عدنان	3.042		
استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها	الامام الكاظم	3.430	0.814	0.447
	الكرخ	3.100		
	عدنان	3.279		
تطوير راس مال بشري	الامام الكاظم	3.679	3.354	0.040
	الكرخ	3.109		
	عدنان	3.331		
الحفاظ على ثقافة مؤثرة	الامام الكاظم	3.646	4.091	0.020
	الكرخ	3.045		
	عدنان	3.389		
التأكيد على الممارسات الاخلاقية	الامام الكاظم	3.923	6.674	0.002
	الكرخ	3.227		
	عدنان	3.563		
القيادة الاستراتيجية	الامام الكاظم	3.612	3.341	0.040
	الكرخ	3.103		
	عدنان	3.321		

من الجدول (5) يتضح ان هناك فروق للابعد (تطوير راس مال بشري، الحفاظ على ثقافة مؤثرة، التأكيد على الممارسات الاخلاقية)، هناك فروق معنوية بين متوسط اجابات مستشفى الامام الكاظم مع مستشفى الكرخ، لتطوير راس مال بشري والحفاظ على ثقافة مؤثرة، اما للتأكيد على الممارسات الاخلاقية فظهرت فروق بين (مستشفى عدنان ومستشفى الامام الكاظم)، وعدم وجود فروق للابعد (التوجه الاستراتيجي، استكشاف الكفاءات)، اما بالنسبة للمتغير القيادة الاستراتيجية فظهرت هناك فوارق معنوية وهناك فروق معنوية بين مستشفى الكرخ ومستشفى الامام الكاظم للمتغير التثري " القيادة الاستراتيجية".
2- اختبار الفرق بين المتوسطات للمتغير الاستجابي قدرات التجديد المنظمي وأبعاده للمستشفيات المبحوثة :

جدول (6) اختبار الفروقات بين المتوسطات قدرات التجديد المنظمي

المتغير	المستشفى	المتوسط	اختبار F	المعنوية
الكفايات الاستراتيجية	الامام الكاظم	3.942	5.103	0.008
	الكرخ	3.280		
	عدنان	3.359		
استغلال الوقت	الامام الكاظم	3.609	4.521	0.014
	الكرخ	3.075		
	عدنان	3.100		
سلوكيات القيادة	الامام الكاظم	3.609	3.214	0.045
	الكرخ	3.075		
	عدنان	3.100		
التواصل	الامام الكاظم	3.621	3.271	0.043
	الكرخ	3.060		
	عدنان	3.390		
التوجه نحو التعلم	الامام الكاظم	3.621	1.688	0.191
	الكرخ	3.189		
	عدنان	3.359		
ادارة المعرفة	الامام الكاظم	3.589	1.727	0.184
	الكرخ	3.166		
	عدنان	3.399		
قدرات التجديد المنظمي	الامام الكاظم	3.652	3.518	0.034
	الكرخ	3.138		
	عدنان	3.361		

من الجدول (6) يتضح ان هناك فروق للابعاد (الكفاية الاستراتيجية، استغلال الوقت، سلوكيات القيادة، التواصل)، هناك فروق معنوية لمتوسط اجابات مستشفى الامام الكاظم وكلتا المستشفيات مستشفى عدنان ومستشفى الكرخ لبعده الكفايات الاستراتيجية واستغلال الوقت وسلوكيات القيادة، اما بعد التواصل فظهرت هناك فروق معنوية لمتوسط اجابات مستشفى الامام الكاظم ومستشفى الكرخ، وعدم وجود فروق للابعاد (التوجه نحو التعلم، ادارة المعرفة)، اما بالنسبة للمتغير قدرات التجديد المنظمي فظهرت هناك فروق معنوية لمتوسط اجابات مستشفى الامام الكاظم وكلتا المستشفيات الكرخ وعدنان لمتغير المستجيب " قدرات التجديد المنظمي".

المبحث الرابع / (الاستنتاجات والتوصيات)

اولاً: الاستنتاجات

- 1- تمتاز القيادة الإستراتيجية بمجموعة من السمات الأساسية التي تميزها عن القيادة بإطارها العام.
- 2- قدرات التجديد المنظمي هي ظاهرة حديثة في مجال الادارة تركز على الموجودات غير الملموسة وتطويرها في المنظمة.
- 3- تزداد اهمية قدرات التجديد المنظمي وقد اصبحت الان اهم الوسائل لتحقيق الميزة التنافسية.
- 4- ترتبط القيادة الإستراتيجية مع قدرات التجديد المنظمي بصورة ايجابية قوية مما يمكننا من القول بأن تعزيز القيادة الإستراتيجية في المنظمات يضمن تحقيق التجديد ويعد هذا موضوعاً اذ انه احدى اهم مسؤوليات والتزامات القائد الاستراتيجي في تحقيق التجديد في منظماتهم و يمكن توظيف هذا الاستنتاج في منظمات اخرى .
- 5- انخفاض مستوى التوجه الاستراتيجي في المستشفيات المبحوثة ويعزى ذلك جزئياً الى الأحداث و عدم الاستقرار الذي تعاني منه البيئة المحيطة حيث يلقي بظلاله عليها مما يتطلب مرونة عالية في التعامل مع حالة عدم التأكد و كذلك يتطلب تركيز أكثر على مفاهيم الرؤية و استشراف المستقبل لتنمية قدرات المنظمة على تحديد توجهاتها الإستراتيجية .

- 6- تدني مستوى البحث عن الكفاءات والحفاظ عليها في المستشفيات المبحوثة ويعود ذلك الى صعوبة الحصول عليها .
- 7- تفاوت الاهتمام بتطوير راس مال البشري بين المستشفيات الثلاث مما يؤثر ضعف التنسيق بينها و افتقار الجهة الوزارية التي تتبع لها هذه المنظمات الى البرامج الخاصة بتطوير هذا المورد الاستراتيجي.
- 8- تتفاوت المستشفيات الثلاثة في كيفية التعامل مع الوقت واستثماره ويعد مستشفى الامام الكاظم الاكثر اهتماما باستثمار الوقت.
- 9- الاهتمام بالوقت واستغلاله لم يكن على وتيرة واحدة في كل المنظمات المبحوثة مما يتطلب توحيد البرامج الخاصة بهذا الموضوع.
- 10- وجود مستوى مقبول نسبيا من سلوكيات القيادة في مجال معالجة مشكلات العمل والمشاركة في صنع القرار وافكار ورؤى جديدة في بلورة افكار قابلة للتنفيذ وكان مستشفى الامام الكاظم اكثر المستشفيات المبحوثة في مجال توفير مثل هذه السلوكيات.
- 11- وجود مستوى مقبول نسبياً في مجال التواصل بين الادارة والعاملين في هذه المستشفيات وكانت ادارة مستشفى الامام الكاظم اكثر اهتمام بهذا التواصل مقارنة بالمستشفيات الاخرتين.
- 12- وجود درجة عالية من التعلم في المستشفيات المبحوثة وتعد هذه ظاهرة ايجابية في المستشفيات وعليه تصلح ان تكون ميدانا للتعلم وتطوير المعرفة لديها.
- 13- وجود مستوى عال من عمليات ادارة المعرفة في المستشفيات المذكورة حيث اكدت الاجابات اهتمام المستشفيات بوضع استراتيجيات للتعامل مع ادارة المعرفة وصيانة الموجودات المعرفية وتوفير الادارة العليا مناخا تنظيميا ايجابيا مع وجود درجة عالية من التكنولوجيا للتعامل مع المعلومات المتوفرة.
- 14- وعلى العموم وجود مستوى عال نسبيا من قدرات التجديد المنظمي في المستشفيات الثلاثة وكانت هذه الامكانيات اكثر توافر في مستشفى الامام الكاظم مقارنة بالمستشفيات الاخرى موضوع البحث وتعود هذه النتائج جزئيا الى توفير المعرفة الادارية في هذه المستشفى مقارنة بالمستشفيات الاخرى وفق قناعة الباحث.
- 15- وجود فروق معنوية بين المستشفيات المبحوثة في مجال القيادة الاستراتيجية كمتغير رئيسي ، حيث ظهرت هذه الفروق معنوية بين مستشفى الامام الكاظم ومستشفى الكرخ ولا توجد فروق بين مستشفى عدنان وكل من المستشفيات.
- 16- اما على مستوى المتغيرات الفرعية للقيادة الاستراتيجية عدم وجود فروق معنوية بين المستشفيات الثلاثة في ابعاد القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها) ويمكن تفسير ذلك ان هذه التغيرات مركزية تجرى على مستوى الوزارة حيث ان صياغة التوجه الاستراتيجي والتعامل مع الكفاءات الطبية تجرى وفق سياقات مركزية.
- 17- وجود فروق معنوية بين المستشفيات الثلاث في مجال البحث في ابعاد القيادة الاستراتيجية (تطوير راس مال البشري ، الحفاظ على ثقافة مؤثرة ، تأكيد على الممارسات الاخلاقية) وتعود هذه الفروق الى ان الابعاد الفرعية ترتبط اساسا بالخصائص الشخصية للقيادات الادارية العليا التي تختلف من مستشفى لأخرى.
- 18- وجود فروق معنوية بين المستشفيات المبحوثة في مجال قدرات التجديد المنظمي كمتغير رئيسي ويعود هذا الى ان قدرات التجديد المنظمي حتى تتحقق تحتاج الى ممارسات ادارية على صعيد التنفيذ وهذا يختلف من مستشفى الى اخرى.
- 19- اما على مستوى المتغيرات الفرعية لقدرات التجديد المنظمي وجود فروق معنوية بين المستشفيات المبحوثة في ابعاد (الكفاءات الاستراتيجية، استغلال الوقت، سلوكيات القيادة، التواصل) تفسر هذه النتائج ان هذه الابعاد مرتبطة بدرجة كبيرة بالخصائص الشخصية للقيادات الادارية التي تختلف من مستشفى لآخر.
- 20- عدم وجود فروق معنوية بين المستشفيات المبحوثة (التوجه نحو التعلم، ادارة المعرفة) مما يعني ان المستشفيات المذكورة لديها اليات وتقنيات متشابهة في مجال المعرفة والتعلم، الحصول على هذه الاليات والتقنيات مركزية من خلال الوزارة.

ثانياً: - التوصيات

- 1- ضرورة الاهتمام بموضوع القيادة الاستراتيجية وعدها مفتاح تطور المستشفيات المبحوثة وتطوير القيادات الادارية لتكون ملبية لمتطلبات هذه القيادة وتوفر ابعادها فيها .
- 2- العمل على نشر مفهوم التجديد التنظيمي وعدها التحدي الاكبر الذي يواجه المنظمات اليوم على اختلاف انواعها ، وذلك من خلال الاجتماعات العلمية وحلقات النقاش وجلسات الحوار.
- 3- من خلال نتائج التحليلات الاحصائية وجود حاجة في مستشفى الكرخ للاهتمام بموضوع القيادة الاستراتيجية وامكانية التجديد التنظيمي بكافة ابعادها ، وتطوير اليات العمل في المستشفى لتلبية متطلباتها.
- 4- ضرورة الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي للمستشفيات الثلاث والعمل على تعميق مفهوم التوجه الاستراتيجي وشرح مكوناته للعاملين وكيف يمكن بناء توجه استراتيجي فعال.
- 5- محور الحفاظ على ثقافة مؤثرة في المستشفيات يجب تعزيزه على الرغم من كون مؤشر الاستجابة تجاوز المنتصف بقليل.

ثالثاً: - المقترحات

1. مقترح بأجراء دراسة على منظمات أخرى غير المستشفيات.
2. التجديد المنظمي والقدرات الديناميكية.
3. اجراء دراسة مقارنة للمستشفيات المبحوثة مستشفيات عربية أو عالمية.

مصادر البحث

اولا المصادر العربية

أ- القواميس والمعاجم:

- 1- ابو العزم، عبد الغني، (2013)، "معجم الغني الالكتروني" فهرسة وتنسيق فواز زكانة، عربي-عربي
- 2- عسكر، موفق اسعد، والبيطار، عبد القادر محمد سعد، ونجم، السيد عبد الوهاب، (1986) "معجم الرافدين"، دار الوطنية للتوزيع والاعلان.

ب- الكتب:

- 3- حريم، حسين، (2010)، "مبادئ الإدارة الحديثة- النظريات- العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4- حريم، حسين، (2010)، "مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 5- الدوري، زكريا مطلق، (2005)، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 6- السكارنة، بلاب خلف، (2011)، "أخلاقيات العمل"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 6- الغالبي، طاهر محسن، وصالح، احمد علي (2010)، "التطور التنظيمي مدخل تحليلي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن.

ج- الرسائل والاطاريح:

- 7- جميل، احمد نزار (2010)، "تشكيلة الانماط المعرفية وانماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الادارة العليا- دراسة اختبارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين"، اطروحة دكتوراه في فلسفة ادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد.
- 8- المربع، صالح بن سعد، (2008)، "القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الاجهزة الامنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني"، اطروحة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الامنية.



قدرات التجديد المنظمي في اطار القيادة الاستراتيجية بحث تحليلي مقارنة في بعض مستشفيات بغداد

د- المقالات والدوريات والبحوث:

- 9- حسوني، اثير عبد الامير، (2010)، "ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الجريز التنظيمي دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية / بغداد"، جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال.
- 10- محمد، اشرف سعيد احمد، (2011)، "تطوير اداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية"، جامعة المنصورة، كلية التربية.

ثانيا: المصادر الأجنبية

- 1.A. Phipps, Kell, & Burbach, Mark, (2010), "Strategic Leadership in the nonprofit sector: opportunities for Research", University of Nebraska-Lincoln.
2. Agarwal, rajshree & E. Helfat, Constance, (2009), "strategic Renewal of organizations", organization science, Vol.20, No.2, PP.281-293.
- 3.C. Joosts & B. Foure, (2009), "The role of strategic Leadership in effective strategy implementation: perception of south African strategic Leaders", southern African Busniess Review Volume B.
4. Cyprus ,Sher ,(2010), "what is strategic leader "strategic leadership institute.
5. Davies, Brent & J. Davies, Barbara, (2010), "The Nature and Dimen Sions of strategic Leadership", ISEA. Volume 38, Number1.
6. Draft : "strategic leadership in 21st century humanitarian organization ,A Scoping exercise , humanitarian futures programme king's college London, aidontheedge". files .wordpress.com / 2009 /11/ strategic – leadership- study-19nov 09.pdf.
7. Duursema, Hester, (2013), "strategic Leadership moving Beyond the Leader-follower dyad", thesis to obtain the degree of Doctor University Rotterdam by command of the Rector magniticus.
8. Gupta, (2012), "Core competencies-concepts and relevance", research Paper, As hapurna city, pal Rod.
9. Harray, Neil, (2008), "The challenge of strategic management and strategic Leadership in the case of three New Zealand Secondary Schools", A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of educational strategic Leadership and management, uitec institute of Technology.
10. Hit, M.A., Ireland, R. and Hoskisson, R.E. (2001), "Strategic management: Competitiveness and Globalization", 4th, south western Collage publishing: P.488.
11. Hitt, Michael & Ireland, of Hokisson, R, (2001), "Strategic management competitions and Globalization", South western Collage publish, 4th Ed, U.S.A.
12. J. Davies, Barbara & Davies, Brent, (2004), "Strategic Leadership", School Strategic Leadership & management Vol. 24, No.1.
13. Junell, Jaana & Stahle, Pirjo, (2014), "measuring organizational renewal capability Case Training service Business".
14. Kainto, Aino & Blomqvist, Kirsimarja, (2010), "diagnosing and developing knowledge management Capability -knowledge management capability in upm-kymmene woodoy", Lappeenranta University of technology, department of business administration knowledge management.



15. Kianto, Aino & Nisula, Anna-maija & Kianto, Aino, (2013), "Evaluating and Developing innovation capabilities with a structured method", school of Business Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finland, Interdisciplinary journal of information, knowledge, and management, Volume.8.
16. Kianto, Aino, (2008), "key enablers of organizational renewal", expertise in technology and economics, school of business Lappeenranta university of technology, Aino, kianto @lut.fi.
17. Kirsimarja, Blomrist & Aino, Kiant, (2008), "knowledge based view of the firm-theoretical notions and implications for management", department of business administration and technology business research center Lappeenranta University of Technology.
18. LALJANI, NARENDRA, (2007), "The Dimension Development, and development of strategic Leader capability", school of management, dba thesis, The dimensions, development, and deployment of strategic leader capability, cranfield university .
19. Mathura, Vikash, (2009), "The influence of Strategic Leadership in an organization", A cases study: ellerine holdings limited, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of business administration (MBA), Rhodes Investec business School Rhodes University.
20. Nisula, Anna-Maiji, (2013), "Building Organizational Creativity- A multi theory and multi-level approach for understanding and stimulating organizational creativity", Lappeenranta university of technology.
21. O. keeffe, Ted, (2006), "Toward Zero management Learning Organization", Hand Book of Business strategy.
22. Paynonen, Aino, (2004), "Modeling and measuring organizational renewal capability", Lappenrannan teknillinen uliopisto, Lappeenranta University of Technology.
23. Poyhonen Aino, (2004), "renewal ability of organization combining effective maintenance, Incremental developmental and radical Innovaton in knowledge Based organization", Institute of knowledge management, department of business, Lappeenranta University of Technology, Finland Aino, poynonen@Lut.fi.
24. S. chakravarthy, Balaji S., (1994), "Flixable commitment: coping with chose", printed at Instead, Fontainebleau, France.
25. Serfontein, Jacob Jacobus, (2010), "The Impact of strategic Leadership on the operational strategy and performance of business organization in south Africa", PH I Losophia doctor in the subject Business management, University of Stellenbosch.
26. Silvestri, Luciana & Gulati, Ranjay, (2013), "Weaving sustain sustainability into the organization's fabric: A frame work for organizational renewal".
27. Sobhan, Mr. Farooq, (2012), "Strategic Leadership", President, DEI, National defense Collage.



قدرات التجديد المنظمي في اطار القيادة الاستراتيجية بحث تحليلي مقارنة في بعض مستشفيات بغداد

28. Stahle, Pirjo & Stahle, sten & poyhonen, Aino, (2003), "Analyzing dynamic intellectual capital: system-based theory and application", Lappenrannan teknillinen yliopisto, Lappeenranta University of technology.
29. Tanija, Sonia & Pryor, mildred Golden & Gibson, Jane whitney Gibson, & A. Toombs, Lesie, (2012), "Organizational Renewal A strategic imperative", Delhi business Review Vol.13, No.1.
30. Thomas, Terr & R. Schermerhorn, John & W. Dienhart, John, (2004), "Strategic Leadership of ethical behavior in business", Academy of management executive, Vol.18, No.2.
31. Wooten, Lynn Perry & Anderson, Lise & Pinkerton, Joy & No11, Tamiko & Lori, Jodi & Ransom, Scott, (2006), "strategic Leadership in Health care: the Role of Collective change Agents in closing the Gap of Health care Disparities", Michigan ross School of business.

المصادر الاجنبية- الانترنت:

32. Sandberg, Birgitta, (2002), "creating the market for disrupt ire innovation": (market pro activeness at the Launch stage:.(www.ebscoht.com).
<http://www.alhadariga-2008> - [www.managmentexchange.com/.../literature review](http://www.managmentexchange.com/.../literature%20review) .
33. WWW.managementexchange.com/sites/default/files/media/posts/documents/literatureReview.pdf.



Organizational renewal capabilities with the framework of Strategic leadership An Analytical comparative Research At some Hospitals in Baghdad

Abstract

Strategic leadership is the main source to enable organizations of excellence in light of turbulent environment, it is also the capabilities of organizational renewal organization's ability to anticipate changes that take place or possible occurrence.

As a result of the many changes that characterize the environment where they operate researched hospitals, many of them began looking for ways to help it achieve a lot of their own competitive advantages.

The subject of organizational renewal capabilities of subjects that are not obvious interest in the Arab environment in general and Iraq in particular, and longer. The problem of the research and field presence of deficiencies in the application of strategic concepts of leadership and interest in achieving renewal Organizational capabilities and its role in the omission of some of the hospitals in Baghdad. Based on this problem, and to clarify the relationship between the main and subsidiary research variables were formulated three hypotheses Head branched reported (10) sub-hypothesis.

It distributed to a sample of (86) employees of hospitals administrators and managers and directors of departments and of people and their assistants managers in three hospitals of Baghdad's hospitals are: "Imam Kadhim Hospital, Karkh Hospital, Adnan" statistical methods has produced a number of results Perhaps the most prominent of which there were no significant correlation between relationship Strategic leadership and organizational renewal capabilities, also it turned out that there is a significant effect between the strategic leadership capabilities and organizational renewal.

There are significant differences between the answers Strategic leadership and its dimensions (the development of human capital, and preservation of culture poignant, and emphasis on ethical practices) did not appear in the Dimensions (strategic direction, exploring competencies and maintain) in researched hospitals.

There are significant differences in the average answers organizational renewal capacities dimensions (strategic skills, use the time, driving behaviors, communication) did not appear in dimensions (orientation towards learning, knowledge management) in researched hospitals.

In the framework of the discussion of the results Search made a number of recommendations, including: the need to pay greater attention to the strategic leadership and considered the key to the evolution of researched hospitals and the development of administrative leadership to be responsive to the requirements of this leadership and provide dimensions where and to disseminate the concept of organizational renewal and considered the biggest challenge facing organizations today of different kinds.

Key words; the strategic leadership, renewal capabilities, , renewal.