



مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: دور أبعاد القيادة التحويلية في نجاح تطبيق خدمة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في مستشفيات جامعة حلب

اسم الكاتب: د. علي محمد جبلاق، أ. أحمد محمد سعيد صدقى

<https://political-encyclopedia.org/library/1694>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/05 17:12 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.

لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.



**دور أبعاد القيادة التحويلية
في نجاح تطبيق خدمة الجودة الشاملة
دراسة ميدانية في مستشفيات جامعة حلب***

د. علي محمد جبلاق*

أ. أحمد محمد سعيد صدقى***

*تاریخ التسلیم: 23/5/2017م، تاریخ القبول: 2/8/2017م.

**أستاذ مساعد/جامعة حلب/سوريا.

***طالب دكتوراه/جامعة دجلة/تركيا.

persons who work at Aleppo university hospitals of two positions, 71 doctors and 49 administrators.

The results of the study can be summarized as follows:

1. There are significant direct impact of transformational leadership dimensions (idealized-charismatic Influence, self-motivation, individualized consideration, and intellectual stimulation) on the total quality service.
2. There are significant differences regarding the employees' perception (doctors, administrators) at Aleppo university hospitals of transformational leadership dimensions in light of age, academic qualification, years of experience.

Finally, the researcher recommends that the administration of Aleppo university hospitals should promote the spirit of cooperation among the staff through holding conferences and seminars. Furthermore, the study recommends the promotion of the culture of transformational leadership along with its dimensions through training programs directed towards the staff (doctors, administrators).

Key Words: Transformational Leadership, Total Quality Service, Hospitals.

1- مقدمة البحث:

تزايد الاهتمام بمفهوم القيادة من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسياسة وعلم النفس وعلم الاجتماع. ويرجع السبب في ذلك إلى أن القيادة الفعالة هي حجر الزاوية في حياة المنظمة وبخاتها (حافظ وآخرون، 2002، ص202). كما تُعد خدمة المقدمة الشاملة Total Quality Service (TQS) من المواضيع الحديثة والمطورة لمنهجية Total Quality Management (TQM) التي تضم العاملين كافة. وتهدف إلى تحقيق رضا العميل بكلفة الأساليب المادية والبشرية التي تملكتها المنظمة عن طريق التحسين المستمر لكافة العمليات. ولا يمكن أن يتم ذلك بدون دعم وتأييد الإدارة العليا. وبالتالي فإن هذا البحث يحاول التعرّف على مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية من خلال الدراسة النظرية والميدانية بالتطبيق على مستشفيات جامعة حلب من أجل تحقيق أبعاد خدمة المقدمة الشاملة المتمثلة بأبعاد التالية: (الالتزام الإداري العلني، رضا العميل، رضا العاملين، بيئة الخدمة، ثقافة الخدمة، المقارنة المرجعية، التحسين المستمر). وقد تم تطبيق الدراسة على عينة تعدادها (120) فرداً يعملون في مستشفيات جامعة حلب ومن تخصصين (71 طبيباً، 49 إدارياً).

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الكاريزمي، الحفز الإلهامي، الاهتمام الفردي، الاستثارة الفكرية)، ودورها في خدمة المقدمة الشاملة المتمثلة بالأبعاد التالية: (الالتزام الإداري العلني، رضا العميل، رضا العاملين، بيئة الخدمة، ثقافة الخدمة، المقارنة المرجعية، التحسين المستمر). وقد تم تطبيق الدراسة على عينة تعدادها (120) فرداً يعملون في مستشفيات جامعة حلب ومن تخصصين (71 طبيباً، 49 إدارياً).

وقد توصل البحث إلى نتائج أهمها:

1. وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية التالية: (التأثير المثالي - الكاريزمي، الحفز الإلهامي، الاهتمام الفردي) في خدمة المقدمة الشاملة في مستشفيات جامعة حلب محل البحث.
2. وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين العاملين (أطباء، إداريين) في مستشفيات جامعة حلب محل البحث من حيث إدراكهم لأبعاد القيادة التحويلية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وأخيراً يوصي الباحث بضرورة قيام الإدارة في مستشفيات حلب بالعمل على بث روح التعاون بين العاملين من خلال المؤتمرات والندوات التي تعقدتها الإدارة. كما يوصي أيضاً بإنشاء ثقافة القيادة التحويلية من خلال برامج تدريبية للعاملين (أطباء، إداريين). الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، خدمة المقدمة الشاملة، المستشفيات.

The Role of Transformational Leadership Dimensions in the Success of Implementing Total Quality Service: A Field Study on Aleppo University Hospitals

Abstract:

This research aims to study the transformational leadership dimensions (idealized - charismatic Influence, self-motivation, individualized consideration, intellectual stimulation) and their role in the success of total quality service implementation (top management commitment, customer satisfaction, employees satisfaction, Service environment, service culture, benchmarking, continuous improvement). The study is applied on a sample formed of (120)

من خلال البحث في دور أبعاد القيادة التحويلية في خجاج تطبيق خدمة الجودة الشاملة. هذا ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- 1/4 - ما هو أثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الكاريزمي، الحفز الإلهامي، الاهتمام الفردي، الاستشارة الفكرية) في خجاج تطبيق خدمة الجودة الشاملة؟

2/4 - هل هناك اختلافات في إدراك العاملين (أطباء، إداريين) لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً للخصائص الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

5- فرضيات البحث:

1/5 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الكاريزمي، الحفز الإلهامي، الاهتمام الفردي، الاستشارة الفكرية) في خجاج تطبيق خدمة الجودة الشاملة في مستشفى جامعة حلب.

2/5 لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين العاملين (أطباء، إداريين) في مستشفى جامعة حلب من حيث إدراكيهم لأبعاد القيادة التحويلية، وذلك باختلاف خصائصهم الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

6- مجتمع وعينة البحث:

يضم مجتمع البحث العاملين (أطباء، إداريين) في مستشفى جامعة حلب وهي: (حلب الجامعي، جراحة القلب الجامعي، التوليد الجامعي). حيث تم استبعاد بقية الوظائف الأخرى الممثلة في: (الإداريين، الفنيين، عمال النظافة والغسيل والطبخ، المستخدمين، الحراس، السائقين، وفنيي الصيانة والكهرباء... الخ) نظراً لعدم صلتهم المباشرة بالمرضى على تطبيق أبعاد القيادة التحويلية. ولتدنى المستوى التعليمي لبعضهم الأمر الذي لا يخدم مصلحة البحث.

وقد تم اختيار عينة عشوائية من العاملين (أطباء، إداريين) في مستشفى جامعة حلب: (حلب الجامعي، جراحة القلب الجامعي، التوليد الجامعي). والجدول رقم (1) يوضح مجتمع البحث مع النسب المئوية لكل تخصص وظيفي في مستشفى جامعة حلب عينة الدراسة:

جدول رقم (1):

مجتمع البحث

| عدد العاملين ونسبتهم المئوية | | اسم المستشفى | | الإجمالي | | أطباء | | % إداريين | | % | | % | | % | | % | | |
|------------------------------|---|--------------|-----|----------|-----|-------|--|-----------|--|---|--|---|--|---|--|---|--|--|
| العمالي | % | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| %43 | | 165 | %36 | 60 | %64 | 105 | | | | | | | | | | | | |

العاملين، بيئة الخدمة، ثقافة الخدمة، المقارنة المرجعية، التحسين المستمر).

2- أهمية البحث:

1/2- الأهمية العلمية:

تُعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في القيادة التي دخلت مجال علم الإدارة. كما وتُعد خدمة الجودة الشاملة (TQS) من الموضوعات المطروحة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM). وبالتالي فإن هذه الدراسة ربما تُسهم في إغناء المكتبة العربية بموضوع جديد قد يثير اهتمام الباحثين والممارسين.

2/2- الأهمية العملية:

تجلى الأهمية العملية في أن تطبيق هذه الدراسة على مستشفيات جامعة حلب التي تُعد من المنشآت الخدمية الصحية السورية الهامة التي تستحق الاهتمام والتطبيق العملي. حيث إنها تُسهم في مساعدة القيادات الإدارية في مستشفيات جامعة حلب في التعرّف على دور القيادة التحويلية في خجاج تطبيق خدمة الجودة الشاملة.

3- أهداف البحث:

1/3 - يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في دراسة دور أبعاد القيادة التحويلية في خجاج تطبيق خدمة الجودة الشاملة في مستشفى جامعة حلب

2/3 - ترتيب أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الكاريزمي، الحفز الإلهامي، الاهتمام الفردي، الاستشارة الفكرية) وفقاً لقوة تأثيرها في خجاج تطبيق خدمة الجودة الشاملة في مستشفى جامعة حلب.

3/3 - تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للقيادات الإدارية في مستشفى جامعة حلب لدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية في خجاج خدمة الجودة الشاملة.

4- مشكلة البحث:

بناءً على الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث في مستشفى جامعة حلب تبين وجود ضعف في تطبيق أبعاد خدمة الجودة الشاملة بسبب عدم رضى المرضى وكثرة الشكاوى. لذلك فإن مشكلة البحث تتمثل في عدم قدرة القيادات الإدارية في مستشفى جامعة حلب تطبيق مفهوم خدمة الجودة الشاملة بشكل يحقق أهداف المستشفى. لذلك تأتي هذه الدراسة لمعالجة تلك المشكلة

حيث:
 (ن): حجم العينة.
 (ق): نسبة المد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع وتساوي (50%).
 (د): نسبة الخطأ المسموح به (%5).
 (د.م): الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره وهو (%95)، وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة تساوي (1.96).

(ن1): حجم مجتمع البحث ويساوي (382) مفردة.

وبالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم العينة (192) مفردة. حيث تم توزيع (192) استبانة على العاملين (أطباء، إداريين) في مستشفيات جامعة حلب عينة الدراسة. والجدول رقم (2) يوضح تحديد عدد الاستثمارات لكل مستشفى حسابياً وتوزيعها على كل تخصص بكل مستشفى حسابياً:

| اسم المستشفى | عدد العاملين ونسبة المؤوية | | | | | |
|--------------|----------------------------|----------|-----|---------|-----|-------|
| | % | الإجمالي | % | إداريين | % | أطباء |
| جراحة القلب | %20 | 77 | %55 | 42 | %45 | 35 |
| المجاري | %37 | 140 | %39 | 55 | %61 | 85 |
| التوليد | 100 % | 382 | %41 | 157 | %59 | 225 |
| المجامي | | | | | | |

المصدر: مركز المعلومات والتوثيق في مستشفيات جامعة حلب (قانون الثاني، 2016).

وقد تم اختيار عينة من مجتمع البحث باستخدام المعادلة التالية (علي، 1994، ص 139):

$$Q = \frac{1 - Q}{N}$$

$$= \frac{Q(1 - Q)^2}{Q(1 - Q)^2 + (N - 1)(D.m)^2}$$

جدول رقم (2):

الاستثمارات لكل مستشفى حسابياً وتوزيعها على كل تخصص بكل مستشفى حسابياً

| اسم المستشفى | استثمارات كل مستشفى | التخصص الوظيفي | استثمارات كل مستشفى | استثمارات بكل مستشفى |
|---------------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------------|
| حلب الجامعي | 83 = (%43 * 192) | طبيب | 53 = (%64 * 83) | |
| جراحة القلب الجامعي | 38 = (%20 * 192) | طبيب | 17 = (%45 * 38) | |
| التوليد الجامعي | 71 = (%37 * 192) | طبيب | 43 = (%61 * 71) | |
| | | إداري | 21 = (%55 * 38) | 30 = (%36 * 83) |
| | | طبيب | 12 = (%45 * 21) | 17 = (%45 * 38) |
| | | إداري | 22 = (%55 * 43) | 30 = (%36 * 83) |
| | | طبيب | 19 = (%61 * 71) | 28 = (%39 * 71) |

المصدر: من إعداد الباحث (الدراسة الميدانية).

هذا وقد تم توزيع (192) استبانة على العاملين (أطباء، إداريين) في مستشفيات جامعة حلب عينة الدراسة. وقد تم استرداد (120) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (%62.50). والجدول رقم (3) يوضح توزيع مفردات العينة حسب التخصص الوظيفي:

جدول رقم (3):

توزيع مفردات العينة حسب التخصص الوظيفي

| اسم المستشفى | استثمارات بكل مستشفى | الوظيفي | التخصص | استثمارات كل مستشفى | الوظيفي | استثمارات بكل مستشفى |
|-----------------|----------------------|---------|--------|---------------------|---------|----------------------|
| حلب الجامعي | 12 | إداري | إداري | 21 | طبيب | 53 |
| التوليد الجامعي | 22 | طبيب | طبيب | 43 | إداري | 30 |
| | 19 | إداري | إداري | 28 | طبيب | 17 |
| | 120 | إجمالي | | 192 | | |

المصدر: من إعداد الباحث (الدراسة الميدانية).

7- أسلوب جمع البيانات:

تم جمع البيانات الأساسية بوساطة أداة خاصة تمتل باستبانة صُممَت لهذا الغرض. حيث تم اعتماد مقاييس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق).

| اسم المستشفى | استثمارات بكل مستشفى | الوظيفي | التخصص | استثمارات كل مستشفى | الوظيفي | استثمارات بكل مستشفى |
|--------------|----------------------|---------|--------|---------------------|---------|----------------------|
| حلب الجامعي | 38 | طبيب | طبيب | 53 | إدارية | إدارية |
| | 18 | إدارية | إدارية | 30 | طبيب | طبيب |
| | 11 | طبيب | طبيب | 17 | طبيب | طبيب |

3/8- الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والإنحراف المعياري).

4/8- أسلوب خليل الانحدار.

5/8- أسلوب خليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA)

9- منهجية البحث:

اعتمد الباحث في تحقيق أهداف البحث . واختبار فرضياته على المنهجية التالية:

1/9- الجانب النظري: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي. وذلك بالإلقاء من المراجع العربية والأجنبية والمقالات والدوريات المحكمة والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية وخدمة الجودة الشاملة (TQS).

2/9- الجانب العملي: يتمثل بدراسة ميدانية في مستشفيات جامعة حلب لمعرفة أثر أبعاد القيادة التحويلية في نجاح تطبيق خدمة الجودة الشاملة. وذلك باستخدام استبيان مصمم لهذا الغرض ثم جمع البيانات وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية.

غير موافق بشدة). وقد تم توزيع الاستبانة على عينة البحث المكونة من العاملين (أطباء، إداريين) في مستشفيات جامعة حلب. وتتكون من ثلاثة أقسام هي:

1/7- القسم الأول: يشتمل على المتغيرات الديموغرافية. وتم قياسها باستخدام (4) أسئلة.

2/7- القسم الثاني: لقياس أبعاد القيادة التحويلية. وتم استخدام مقياس مكون من (16) عبارة، الواقع أربع عبارات لكل بُعد.

3/7- القسم الثالث: لقياس أبعاد خدمة الجودة الشاملة، وتم استخدام مقياس مكون من (28) عبارة، الواقع أربع عبارات لكل بُعد.

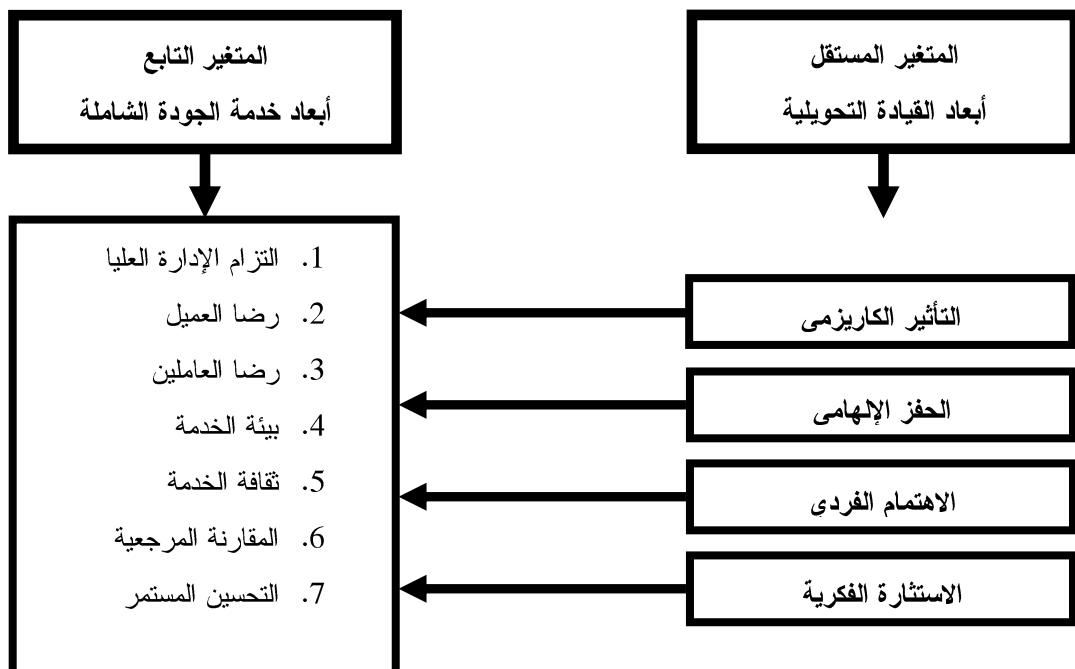
8- أسلوب تحليل البيانات:

تم خليل البيانات واختبار صحة الفرض بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS., V.18) وتمثلت هذه الأساليب بالآتي:

1/8- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's).

2/8- توزيع مفردات العينة وذلك من حيث العدد والنسبة المئوية.

10- نموذج البحث:



11- حدود البحث:

1/11- تم الاعتماد على الأبعاد الأربع القيادة التحويلية Den Hartog et al 1997, Tracey & التي حددها (

Hinkin 1999) وهي: (التأثير المثالي-الكاريزمي، الحفز الإلهامي، الاهتمام الفردي، الاستشارة الفكرية).

أما القائد التحويلي فهو قائد المبادرات، ويحفز الآخرين على تحقيق إنجازات أداء غير عادية من خلال إثارتهم، وخلق التحديات لهم، وتشجيعهم على التطور وعلى إنجاز أهداف جماعية وتحقيق رؤى مشتركة ومهمات غير اعتيادية. وذلك من خلال ميزات خاصة يتمتع بها هؤلاء القادة ومنها (جرينبرج وبارون. 2004. ص590):

- الثقة الكبيرة بأنفسهم وبقدراتهم وبصحة أحکامهم التي يصدرونها.
- رؤية المستقبل: أي مدى قدرة القائد على القيام بأعمال تؤدي إلى تحسين الوضع الحالي. وعلى هذا القائد أن يحدد هذه الرؤية بوضوح وأن يكون مستعداً للتضحيه بكل شيء حتى يراها حقيقة واقعة.
- الاهتمام الشخصي بالرؤوسيين: فالقائد التحويلي ينصت بعناية لاحتياجات الأفراد الفردية ويتصرف كالمدرب في أثناء محاولته مساعدة الأفراد في تحقيق ذاتهم. ويقدم لهم الدعم والتشجيع الذي يحتاجونه.
- إثارة التفكير (الحفز الذهني): فالقائد التحويلي يشجع الأفراد دائمًا ليكونوا مبدعين ومبتكرين ويساندهم في محاولاتهم لتنمية أساليب وطرق جديدة وينمي تفكيرهم للاعتماد على أنفسهم حل المشكلات التي يواجهونها بأنفسهم.
- التأثير المثالي (الكاريزما): أي مدى تمعن القائد بالجاذبية الشخصية وقدرته على نزع اهتمام مرؤوسيه وشد انتباهم.

Transformation 2/1/12 - أبعاد القيادة التحويلية: Leadership Dimensions كما حددها (Den Hartog et al 1997, Tracey & Hinkin 1999 (ديوب. 2006. ص67-68):

Idealized 1/2/1/12 - التأثير المثالي أو الكاريزمي Influence: يشير هذا البُعد إلى مقدار ما يظهره القائد من إعجاب واحترام لمرؤوسيه. فالقائد لديه رؤية وإحساس مدرك بالمهنة. يشعر بالفخر. يكتسب الثقة والاحترام. يزيد التفاؤل. يثير ويلهم مرؤوسيه. لا يستغل منصبه وقدراته القيادية لتحقيق مكاسب شخصية . بل يوجه قدراته للإفادة من إمكانيات أتباعه. وتحقيق أهداف المنظمة وهذا سوف يدفع أتباعه إلى إبداء إعجابهم فيه واحترامهم له وثقتهما فيه.

Self Motivation 2/2/1/12 - الحفز الإلهامي: يعمل القائد في هذا البُعد على نقل رؤية تابعيه. واستثارة روح الفريق فيهم. واستخدام الرموز لتركيز الجهد.

2/11- اقتصرت الدراسة على سبعة أبعاد لخدمة الجودة الشاملة (TQS) وهي: (الالتزام الإدارية العليا، رضا العميل، رضا العاملين، بيئه الخدمة، ثقافة الخدمة، المقارنة المرجعية ، التحسين المستمر) على اعتبار أن هناك عوامل أخرى لخدمة الجودة الشاملة. لأنه حسب وجهة نظر الباحث فإن هذه العوامل مفيدة في مجال عمل المستشفيات (حيث سيتم دراسة خدمة الجودة الشاملة بالإجمالي).

3/11- اقتصر تطبيق هذا البحث على العاملين (أطباء، إداريين) في مستشفيات جامعة حلب. لأن نتائج هذا البحث تخص فقط هؤلاء العاملين في مستشفيات جامعة حلب ولا علاقة لها بالمستشفيات الأخرى.

4/11- تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة بين 2016/10/01 2016/11/15.

5/11- تم استخدام مستوى ثقة (95%) في اختبار صحة الفروض وعمم النتائج.

12- أدبيات البحث:

1/12- القيادة التحويلية : Transformation Leadership

1/1/12- مفهوم القيادة التحويلية Transformation Leadership Concept :

تزداد اهتمام الباحثين في مجال علم الإدارة بمفهوم القيادة، ويرجع السبب في ذلك إلى أن القيادة الفعالة هي حجر الزاوية في حياة المنظمة ونجاحها. فالقيادة وظيفة هامة وضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد عرف (Pettman & Dobbins) القيادة بأنها القدرة على تحفيز الناس ودفعهم لتحقيق أهداف مشتركة والمصروف على أداء فوق العادة من أفراد عاديين وجعل الأشياء تحصل والنتائج تتحقق (بلوط. 2005. ص416).

في حين عرف (Bass, 1997) القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تلهم وتدفع المرؤوسيين لتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة. وتحفز المرؤوسيين لتقديم أكثر ما هو متوقع منهم (NACEUR & RASASI, 2005, P74).

ويرى (المراد. 2009) أن العديد من الدراسات أظهرت أهم مهارات القائد الفعال المتمثلة في: ممارسة الديقراطية، والآخاهات الإيجابية نحو الذات ونحو الآخرين، والدقة واكتساب ثقة الآخرين، وإقامة علاقات ناجحة معهم، والثابرة، واليقظة، والاتزان العاطفي، وتحمل المشقة والشجاعة، والتواضع وروح الدعاية، والمبادرة (المراد. 2009. ص166-167).

- القسم الخامس: أبعاد خدمة الجودة الشاملة من وجهة نظر المنظمة وتتضمن:
(التحسين المستمر، بيئة الخدمة، ثقافة الخدمة).
ولكن سوف يقتصر هذا البحث على دراسة سبعة أبعاد فقط هي:

Top Management 1/2/12 - التزام الإدارة العليا :Commitment

حتى تحقق جهود تطبيق خدمة الجودة الشاملة النجاح، فإنه لابد من الالتزام بها في المستويات الإدارية كافة، وتطبيقها على المنظمة ككل. إلا أن دعم الإدارة العليا واقتناعها بضرورة تطبيق منهجه خدمة الجودة الشاملة ضروري جداً لنجاح هذا التطبيق. فالإدارة العليا يجب أن تعلن أنها جادة في موضوع تطبيق خدمة الجودة الشاملة، وأن تمارس بشكل فعال هذا التوجه. فليس المطلوب هو حمل الشعارات فقط، بل يجب أيضاً أن يصاحب ذلك الممارسة الفعلية وتطبيق هذه الشعارات (جودة، 2006، ص100-101).

:Customer Satisfaction 2/2/12 - رضا العميل

Total Quality Thought لقد استأثر الفكر النوعي الشامل خدمة العملاء بشكل واسع النطاق . وتحقيق السبيل المثلث لرضا العميل إذ أصبح المركز الرئيسي لأي نشاط للأعمال يتخد من العميل وتحقيق رغباته ومبوله واجهاته ... الخ المحور الرئيسي للاهتمام (حمود، 2002، ص205).

ولقد كثرت في الآونة الأخيرة الدراسات الإدارية التي تناولت موضوع التوجه بالعميل أو التركيز على العميل، وذلك لأن العديد من الباحثين توصلوا إلى أن هناك ارتباطاً قوياً وإيجابياً بين سياسة التوجه بالعميل ونجاح المنظمة في تطبيق منهجه خدمة الجودة الشاملة (HALLIDAY, 2002, P143).

:Employees Satisfaction 3/2/12 - رضا العاملين

تستند فلسفة الإدارة الحديثة على أساس أن أهداف المنظمة تتحقق مع الآخرين ومن خلالهم. لذلك فإنه من الضروري وكمطلب أساسى من متطلبات خدمة الجودة الشاملة في زيادة مشاركة جميع العاملين داخل المنظمة ضمن فريق واحد، وإن إشراك العاملين بأخذ أشكالاً متعددة على النحو التالي (فرق العمل، التمكين، التحفيز) (المحوري، 2008، ص162).

والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول.

Individualized Consideration 3/2/12 - الاهتمام الفردي

Individuation: يشير هذا البعد لدى الاهتمام الذي يوليه القائد بشؤون التابعين واحتاجات التطوير، فالقائد هنا يعلم ويزود بالمعلومات باستمرار ويربط بين حاجات أعضاء المنظمة لإنجاز مهامها ويحاول معرفة وفهم هذه الحاجات والاستجابة لها بالأسلوب المناسب. ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور . وبالتالي فإن هذا سوف يسهم في بناء الثقة بهذا القائد من قبل المرؤوسين ؛ نظراً لحاولته دعم وتعزيز قدرات هؤلاء المرؤوسين ومساعدتهم على تطوير أنفسهم.

Intellectual Stimulation 4/2/12 - الاستشارة الفكرية

Intellectual Stimulation: القائد يستثير التابعين ويحفزهم على التغيير في أسلوب التفكير بطرق العمل القائمة، وتناولها بطرق وأفكار جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات وبصفتها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها.

Total Quality Service 4/2/12 - أبعاد خدمة الجودة الشاملة

:Dimensions

تشير الدراسات المتعلقة بأبعاد خدمة الجودة الشاملة (TQS) إلى وجود اثنى عشر بُعداً لخدمة الجودة الشاملة موزعة في خمسة أقسام (SARVANAN & RAO, 2007, P199):

- القسم الأول: أبعاد خدمة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإدارة وتتضمن:
(الالتزام الإدارة العليا، المقارنة المرجعية).
- القسم الثاني: أبعاد خدمة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين وتتضمن:
(إدارة الموارد البشرية، رضا العاملين).
- القسم الثالث: أبعاد خدمة الجودة الشاملة من وجهة نظر التكنولوجيا وتتضمن:
(نظام التكنولوجيا، المعلومات والتحليل).
- القسم الرابع: أبعاد خدمة الجودة الشاملة من وجهة نظر العميل وتتضمن:
(رضا العميل، تسويق الخدمات، المسؤولية الاجتماعية).

أوجه عمل المنظمة. والهدف منه بلوغ الكمال. الذي لا يُدرك، فيستمر وي-dom السعي إليه (الطاكي وقدادة، 2008، ص194).

13- الدراسات السابقة:

1/13 دراسة (Jaskyte, 2004)

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، الابتكار. وقد طبقت الدراسة في منظمات الخدمة الإنسانية في ولاية جورجيا الأمريكية. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية والثقافة ككل. كما أظهرت النتائج أن اختبار الصلة بين القيادة والثقافة التنظيمية مهم لفهم ارتباط القيادة التحويلية والإبداع مع بعضهما بعضاً.

2/13 دراسة (Zhu & Avolio, 2004)

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار علاقة تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تكين العاملين يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي. كما أن التباعد في الهيكل التنظيمي بين القائد والمرؤوس يلعب دور الوسيط في تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

3/13 دراسة (Jason & Herath, 2005)

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم نموذج لمفهوم متتطور يمكن استخدامه في فهم العلاقات بين الأشكال المختلطة التي تدعم فلسفة خدمة الجودة الشاملة (TQS) ورضا الزبون. وقد توصلت الدراسة إلى تقديم ثلاثة عناصر هامة هي: (الإدارة العليا، ثقافة المنظمة، التزام العاملين). وهذه العناصر ضرورية لتطبيق خدمة الجودة الشاملة (TQS).

4/13 دراسة (Saravanan & Rao, 2006)

تمثل أهداف الدراسة بما يلي:

تحقيق الاختلافات بين المجموعات الثلاث (مستوى الموظف، مؤهل الموظف، خبرة الموظف) لمحطات خدمة السيارات من وجهاً نظر (TQS). بالإضافة إلى حساب مؤشر (TQS) الهندي لصناعة وخدمة السيارات الهندية ككل. ولقد توصل البحث إلى النتائج التالية:

1. إن أبعاد خدمة الجودة الشاملة قد طبقت عملياً من قبل العاملين بغض النظر عن المستوى الوظيفي والمؤهلات والخبرة.

4/2/12: Servicescape

يُعد أول من طرح مفهوم بيئه الخدمة الباحثين (Bitner & Booms) عام 1981، حيث عرفها بأنها البيئة التي يتم فيها إنتاج الخدمة كما يتفاعل فيها العميل مع مقدم الخدمة وتشتمل على الأدوات الملموسة التي تسهل الأداء وإيصال الخدمة (COKRILL & OTHERS, 2008, P198).

وأكّدت (Bitner) على الطبيعة المادية الملموسة لبيئة الخدمة فأشارات إلى أنها البيئة المادية التي تكونها الإنسان بعيداً عن البيئة الطبيعية أو الاجتماعية. وترى بأنها تتكون من ثلاثة عناصر هي (BITNER, 1992, P68):

1. ظروف المحيط: من حرارة ورائحة وضجة وموسيقى.
2. المكان من الناحية الوظيفية: يقصد به التصميم والمعدات والتسهيلات والأثاث.
3. اللافتات والرموز والبراعة الفنية والديكور.

5/2/12: Service Culture

يرى (جودة، 2004) أن من الأمور الهامة في ثقافة الخدمة التركيز على خدمة العميل. إذ تقود إلى غرس ثقافة خدمة العميل سواء أكان داخلياً أم خارجياً. كما ويوجد العديد من الجوانب التي تشتمل عليها ثقافة الخدمة من أهمها (جودة، 2004، ص48):

(التركيز على العميل، أداء العمل بشكل صحيح منذ البداية، التفاني في العمل، احترام الآخرين، الصدق في التعامل مع الآخرين، الخطأ هو فرصة للتطور، عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فاعلية، التميز).

6/2/12: Benchmarking

هي طريقة قياس إستراتيجيات وأداء المنظمة محل الدراسة مع المنظمات الأفضل في نفس المجال داخل الصناعة أو خارجها ويعُد الخطوة الأولى لإخراج التحسينات المرجوة (FONG & ET, 2001, P316).

7/2/12: Continuous Improving

تعود جذور التحسين المستمر التي يشار إليها بمصطلح كايزن Kaizen إلى اليابان. فيعد Imai Masaaki الأب الروحي لفلسفة التحسين المستمر. ويكون المصطلح الياباني Kaizen من مقطعين، الأول Kai ويعني التغيير والثاني Zan ويعني نحو الأفضل. بمعنى (التغيير نحو الأفضل) (الجبوري، 2010، ص206). والتحسين المستمر هو تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف

وملامحها ومارساتها. والاهتمام بالتدريب والتحفيز من أجل تحقيق دافعية أكبر لدى الموظفين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دائرة صحة ذي قار والمؤسسات الصحية التابعة لها.

وبعد عرض الدراسات السابقة: تبيّن للباحث أن بعض هذه الدراسات تقوم على دراسة أبعاد القيادة التحويلية كدراسة (Ward, Jaskyte, Zhu & Avolio). في حين بعض الدراسات قامت بتشخيص أبعاد خدمة الجودة الشاملة مثل دراسة (Jason & Herath) وبعض الدراسات قامت بدراسة دور خصائص المنظمة فينجاح تطبيق خدمة الجودة الشاملة كدراسة (صدقي)، في حين درس (Saravanan & Rao) أثر الخصائص الشخصية للعاملين. وما يميّز هذه الدراسة عن سابقاتها هي دراسة أبعاد القيادة التحويلية وأثرها في نجاح تطبيق خدمة الجودة الشاملة، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعادها. وما يضفي أهمية خاصة لهذا البحث هو ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية و (TQS) خاصة في سوريا. هذا وقد أفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين الخلفية النظرية للبحث، وفي تصميم قائمة الاستقصاء، وفي تفسير نتائج الدراسة الميدانية.

14- نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

1/14- اختبار صدق وثبات المقاييس: اعتمد الباحث طريقة كرونباخ ألفا لحساب ثبات المقاييس باستخدام برنامج (SPSS, V.18). وتترواح قيمة معامل الارتباط ألفا بين (0.1-0.60). حيث أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (4) إلى أن قيمة كرونباخ ألفا للمتغيرات كما يلي:

جدول رقم (4):

معاملات كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

| عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ | المتغيرات |
|--------------|--------------------|-------------------------------|
| 16 | 0.916 | أبعاد القيادة التحويلية |
| 4 | 0.846 | التأثير المثالى - الكاريزمى |
| 4 | 0.876 | الحفز الإلهامى |
| 4 | 0.902 | الاهتمام الفردى |
| 4 | 0.814 | الاستثارة الفكرية |
| 28 | 0.918 | أبعاد خدمة الجودة الشاملة TQS |
| 44 | 0.904 | جميع متغيرات الدراسة |

2. دل مؤشر خدمة الجودة الشاملة (TQS) على أداء جيد في صناعة خدمة السيارات الهندية.

5/13- دراسة (صدقي، 2012):

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى خصائص المنظمة (خصائص المستشفى، الخصائص البشرية) وأثرها في نجاح تطبيق خدمة الجودة الشاملة. ومحاولة عمل مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة في مدينة حلب حول مدى تطبيق خدمة الجودة الشاملة. وقد توصل البحث إلى نتائج أهمها:

1. عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين العاملين (أطباء، ممرضين، إداريين) من حيث إدراكيهم لأبعاد خدمة الجودة الشاملة (بيئة الخدمة).

2. عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات الحكومية والخاصة في مدينة حلب من حيث إدراكيهم لأبعاد خدمة الجودة الشاملة (المقارنة المرجعية، رضا العميل، بيئة الخدمة، ثقافة الخدمة).

3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص المستشفى (حجم المستشفى، المنظمة المتعلم، القيادة التحويلية، المعايير السورية لتصنيف المستشفيات) في نجاح تطبيق خدمة الجودة الشاملة.

4. عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للخصائص البشرية (الجنس، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، العمر). ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصوصيات البشرية (القدرة على منح الثقة، الذكاء العاطفي) في نجاح تطبيق خدمة الجودة الشاملة.

6/13- دراسة (شاتي، 2017):

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية وبعض أمثلتها (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دائرة صحة ذي قار، والمؤسسات الصحية التابعة لها وذلك من خلال وجهة نظر مديري الأقسام والشعب والوحدات في الدائرة ومؤسساتها. ومن أجل ذلك تم إعداد استبيان، ووزعت على عينة ملّففة من 51 مدير قسم وشعبة ووحدة، وبعد التوزيع جمعت، وتم معالجة المعلومات الواردة في الاستبيان إحصائياً. وأشارت نتائج الدراسة إلى دور وتأثير كبير للقيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دائرة صحة ذي قار ومؤسساتها الصحية. وكان نمط القيادة التحويلية هو الأكثر ارتباطاً وتأثيراً في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من نمط القيادة التحويلية. وفي ضوء نتائج الدراسة السابقة أوصى الباحث بضرورة اهتمام وزارة الصحة ودائرة صحة ذي قار بتبني نمط القيادة التحويلية

يتضح من الجدول رقم (6) ما يلى:

1/3/14 - إن مستوى إدراك (TQS) لدى العاملين (أطباء، إداريين) في مستشفيات جامعة حلب محل البحث بدرجة تفوق المتوسط. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.65) بانحراف معياري (0.606).

2/3/14 - إن العاملين (أطباء، إداريين) في مستشفيات جامعة حلب محل البحث يدركون أبعاد القيادة التحويلية بدرجة تفوق المتوسط حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الأبعاد مجتمعة (3.77) بانحراف معياري (0.624).

3/3/14 - تبيّن أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية إدراكاً من قبل العاملين (أطباء، إداريين) في مستشفيات جامعة حلب هو بعد الاهتمام الفردي بمتوسط (3.84) يعزى ذلك أن الهدف الرئيسي للعاملين في المستشفى الاهتمام بالآخرين سواء أكانوا مرضى أو عاملين. يليه بعد الحفز الإلهامي بمتوسط (3.81). ثم بعد التأثير المثالي - الكاريزمي بمتوسط (3.74). وأخيراً بعد الاستثارة الفكرية بمتوسط (3.68).

4/ اختبار الفرضيات:

1/4/14 - اختبار الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الكاريزمي، الحفز الإلهامي، الاهتمام الفردي، الاستثارة الفكرية) في خالج تطبيق خدمة المبوبة الشاملة في مستشفيات جامعة حلب. لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية) والمتغير التابع (خدمة المبوبة الشاملة)، ومن ثم اختبار صلاحية النموذج باستخدام اختبار F. ثم حساب النسبة التي يفسرها كل متغير مستقل في التغيير الحاصل في المتغير التابع وذلك باستخدام R^2 . ثم التأكيد من معنوية تأثير هذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع باستخدام اختبار T. وأخيراً تم وضع معادلة نموذج الانحدار.

يبين الجدول رقم (4) أن قيم كرونباخ ألفا تتراوح بين (0.918) و(0.814)، وهي أكبر من (0.60). وبالتالي فالمقاييس المستخدمة تتسم بالثبات الداخلي لعباراتها.

2/14 - وصف خصائص العينة:

جدول رقم (5):

توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية

| المتغير الديموغرافي | الفئات | النسبة المئوية % | النكرار |
|-----------------------------|-------------------|------------------|---------|
| الجنس | ذكر | 45 | 37.50 |
| | أنثى | 75 | 62.50 |
| | 25 سنة فأقل | 24 | 20 |
| العمر | من 26 إلى 35 سنة | 41 | 34.17 |
| | من 36 إلى 45 سنة | 36 | 30 |
| المؤهل العلمي | أكثر من 45 سنة | 19 | 15.83 |
| | ثانوية فأقل | 6 | 5 |
| | معهد | 29 | 24.17 |
| جامعة | جامعة | 63 | 52.5 |
| | دراسات عليا | 22 | 18.33 |
| | 5 سنوات فأقل | 21 | 17.50 |
| سنوات الخبرة | من 6 إلى 10 سنوات | 42 | 35 |
| | من 11 إلى 15 سنة | 36 | 30 |
| | أكثر من 15 سنة | 21 | 17.50 |
| المجموع الكلي لأفراد العينة | | 120 | 100 |

3/14 - الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث:

جدول رقم (6):

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

| المتغيرات | عدد العبارات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------------------|--------------|---------------|-------------------|
| التأثير الكاريزمي | 4 | 3.74 | 0.734 |
| الحفز الإلهامي | 4 | 3.81 | 0.618 |
| الاهتمام الفردي | 4 | 3.84 | 0.604 |
| الاستثارة الفكرية | 4 | 3.68 | 0.868 |
| أبعاد القيادة التحويلية | 16 | 3.77 | 0.624 |
| المقياس الكلي لأبعاد | 20 | 3.65 | 0.606 |
| (TQS) | | | |

الجدول رقم (7):

معاملات الارتباط والتهديد ونموذج الانحدار بين أبعاد القيادة التحويلية و TQS

| الأبعاد | معامل الإنحدار B | المعيار | قيمة المعنوية | قيمة القيمة | اختبار T | اختبار F | معامل الارتباط R | معامل التهديد R ² | معامل |
|-------------------|------------------|---------|---------------|-------------|----------|----------|------------------|------------------------------|-------|
| التأثير الكاريزمي | 0.233 | 4.868 | 0.042 | 5.12 | 0.033 | 0.671 | 0.45 | | |

| معامل التحديد R^2 | معامل الارتباط R | اختبار F | اختبار المعنوية | القيمة المعنوية | القيمة | معامل الإنحدار B | الأبعاد |
|---------------------|------------------|----------|-----------------|-----------------|--------|------------------|-------------------|
| | | | | 0.023 | 5.122 | 0.264 | الحفز الإلهامي |
| | | | | 0.34 | 5.386 | 0.366 | الاهتمام الفردي |
| | | | | 0.468 | -0.478 | -0.065 | الاستثارة الفكرية |
| | | | | 0.000 | 6.112 | 4.245 | الثابت |

ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الكاريزمي، الحفز الإلهامي، الاهتمام الفردي) في خدمة الجودة الشاملة في مستشفيات جامعة حلب محل البحث.

2/4/14- اختبار الفرضية الثانية:

لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين العاملين (أطباء، إداريين) في مستشفيات جامعة حلب من حيث إدراكيهم لأبعاد القيادة التحويلية وذلك باختلاف خصائصهم الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). لاختبار هذه الفرضية تم إجراء خليل (One Way ANOVA) كما في المجدول رقم (8).

جدول رقم (8):

خليل التباين الأحادي لتغير أبعاد القيادة التحويلية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

| الدالة الإحصائية | مستوى المعنوية | قيمة F | المتغير |
|------------------|----------------|--------|---------------|
| غير معنوية | 0.224 | 1.648 | الجنس |
| معنوية | 0.045 | 3.202 | العمر |
| معنوية | 0.034 | 2.833 | المؤهل العلمي |
| معنوية | 0.038 | 3.248 | سنوات الخبرة |

يتضح من المجدول رقم (8) ما يلي:

1. توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين العاملين (أطباء، إداريين) في مستشفيات جامعة حلب محل البحث من حيث إدراكيهم لأبعاد القيادة التحويلية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). بالنسبة للعمر يُعزى السبب إلى أن الفرد الأصغر سنًا ليس له معرفة ودراسة كافية في القيادة بشكل عام، والقيادة التحويلية على وجه الخصوص مقارنة مع الفرد الأكبر سنًا، بالنسبة للمؤهل العلمي فإن الفرد الذي لديه مؤهل علمي جيد يكون له معرفة بالقيادة أكثر من الفرد الذي ليس له مؤهل علمي جيد، وأخيراً بالنسبة لسنوات الخبرة فإن الفرد ذو الخبرة الطويلة لديه فهم وتعامل مع أنواع القيادة بشكل جيد.

يتضح من المجدول رقم (7) ما يلي:

1. إن قيمة (F) تساوي (5.12) بمستوى معنوية (0.033)، وهي معنوية لأنها أقل من (0.05)، مما يعني أن المتغير المستقل صالح للتنبؤ بالمتغير التابع.

2. إن معامل الارتباط يساوي (0.671) ويعني ذلك أن العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وخدمة الجودة الشاملة علاقة طردية وهي قوية عند مستوى (0.05).

3. هناك ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية تؤثر طردياً في خدمة الجودة الشاملة وهي: (التأثير المثالي - الكاريزمي، الحفز الإلهامي، الاهتمام الفردي). بينما بعد الاستثارة الفكرية لا يؤثر معنوياً في خدمة الجودة الشاملة.

4. معامل التحديد (R^2) يساوي (0.45)، وهذا يعني أن المتغير المستقل أبعاد القيادة التحويلية التالية: (التأثير المثالي - الكاريزمي، الحفز الإلهامي، الاهتمام الفردي) تفسر نسبة مقدارها (45%) من التغيير المascal في المتغير التابع (خدمة الجودة الشاملة)، وأن نسبة (55%) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضوع الدراسة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها.

5. يمكن توضيح العلاقة الانحدارية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال المعادلة التالية:

$$Y = a + b X$$

حيث:

(Y) : المتغير التابع (خدمة الجودة الشاملة)، (X) : المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية).

(X1) التأثير الكاريزمي، (X2) الحفز الإلهامي، (X3) الاهتمام الفردي، (X4) الاستثارة الفكرية

(a) : الثابت، (b) : معامل الانحدار.

$$Y = 4.245 + 0.233 X_1 + 0.264 X_2 + 0.366 X_3$$

وبناءً على نتائج التحليل السابقه: يتم قبول الفرضية الأولى جزئياً فيما يتعلق بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية) في خدمة الجودة الشاملة في مستشفيات جامعة حلب محل البحث. كما يتم رفض هذه الفرضية جزئياً حيث يوجد أثر

والإجراءات التي تُصدرها في هذا المجال. والعمل على تعزيزها بين العاملين (أطباء، إداريين) في هذا المستشفى.

16-2. ضرورة قيام الإدارة في مستشفيات جامعة حلب بإجراء استقصاءات دورية (شهرية أو سنوية) لمعرفة مدى قدرة العاملين (أطباء، إداريين) في المستشفى على إدراك وتطبيق أبعاد القيادة التحويلية من أجل تحسين أداء المستشفى.

16-3. ضرورة قيام الإدارة في مستشفيات جامعة حلب بالعمل على بث روح التعاون بين العاملين في المستشفى . والعمل على مساعدة العاملين (أطباء، إداريين) على فهم وإدراك أبعاد القيادة التحويلية من خلال المؤتمرات والندوات التي تعقدها الإدارة من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المستشفى.

16-4. يجب على الإدارة العليا في مستشفيات جامعة حلب إشاعة ثقافة القيادة التحويلية من خلال القيام ببرامج تدريبية للعاملين (أطباء، إداريين) في المستشفى حتى يفيد منها الجميع.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

- الجعوري ميسير إبراهيم أحمد. 2010- إدارة الجودة جوانب نظرية وخارب واقعية. معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية. 206.
- الخوري عبد القادر. 2008- تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية: دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة. مجلة البصائر، المجلد 12، العدد 1، ص141-181.
- الطائي رعد عبد الله، قدادة عيسى. 2008- إدارة الجودة الشاملة. الطبعة العربية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص194.
- المراد حسين محمد. 2009- خليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية: دراسة تطبيقية. رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس. ص165-166.
- بلوط حسين إبراهيم. 2005- المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. دار النهضة العربية، بيروت، لبنان. ص416.
- جرينبرج جيرالد. بارون روبرت. 2004- إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة رفاعي محمد، إسماعيل علي. دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية. ص590.

2. عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين العاملين (أطباء، إداريين) في مستشفيات جامعة حلب محل البحث من حيث إدراكهم لأبعاد القيادة التحويلية (الجنس). يُعزى السبب إلى أن أبعاد القيادة التحويلية واحد لا تتغير حسب الجنس حيث لا يوجد اختلاف فيها سواء تم تطبيقها من الذكور أو الإناث.

وبناءً على نتائج التحليل السابق: يتم قبول الفرضية الثانية جزئياً فيما يتعلق بعدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين العاملين (أطباء، إداريين) في مستشفيات جامعة حلب محل البحث من حيث إدراكهم لأبعاد القيادة التحويلية تُعزى للمتغير الديموغرافي (الجنس). ويتم رفض هذه الفرضية جزئياً حيث يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين العاملين (أطباء، إداريين) في مستشفيات جامعة حلب من حيث إدراكهم لأبعاد القيادة التحويلية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

15- النتائج: توصل الباحث إلى النتائج التالية:

15-1. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية التالية: (التأثير المثالي - الكاريزمي، الحفز الإلهامي، الاهتمام الفردي) في خدمة الجودة الشاملة في مستشفيات جامعة حلب محل البحث، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستشارة الفكرية في خدمة الجودة الشاملة في مستشفيات جامعة حلب محل البحث.

15-2. إن أكثر أبعاد القيادة التحويلية إدراكاً من قبل العاملين (أطباء، إداريين) في مستشفيات جامعة حلب هي الاهتمام الفردي، يليها الحفز الإلهامي، ثم التأثير المثالي- الكاريزمي، وأخيراً الاستشارة الفكرية.

15-3. وجود اختلافات جوهرية بين العاملين (أطباء، إداريين) في مستشفيات جامعة حلب محل البحث من حيث إدراكهم لأبعاد القيادة التحويلية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

16- التوصيات:

يوصي الباحث بما يلي:

16-1. ضرورة تطبيق الإدارة العليا في مستشفيات جامعة حلب لأبعاد القيادة التحويلية من خلال القرارات

- Nonprofit Organization. Nonprofit Management and Leadership, 15(2), 153-168.*
6. JASON A, HERATH S., 2005- *Quality Management in Service Firms: Sustaining Structures of Total Quality Service. Managing Service Quality, 15(4), 389-402.*
 7. NACEUR J & RASASI J, 2005- *Transformational Leadership and Service Quality in UAE Hospital. Managing Service Quality, 15(1), 70-81.*
 8. SARAVANAN R, RAO K., 2006- *The Impact of Employee's Characteristics on Total Quality Service Implementation. The Quality Management Journal, 13(4), 22-35.*
 9. SARAVANAN R, RAO K., 2007- *The Impact of Total Quality Service Age on Quality and Operation Performance. The TQM Magazine, 19(3), 197-205.*
 10. ZUH W, AVOLIO BJ., 2004- *Transformational Leadership and Organizational Commitment. Journal of Organizational Behavior, 15(8), 951-958.*
 7. جودة محفوظ. 2004- إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. الطبعة الأولى. دار وائل للنشر، عمان، الأردن. ص 48.
 8. جودة محفوظ أحمد. 2006- إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. الطبعة الثانية. دار وائل للنشر، عمان، الأردن. ص 100-101.
 9. حافظ إجلال، المبيض علي وآخرون. 2002- أصول الإدارة. كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ص 202.
 10. حمود خضرير كاظم. 2002- إدارة الجودة وخدمة العملاء. الطبعة الأولى. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 205.
 11. ديوب ندا. 2006- أثر الأспектات القيادية على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة. رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص 68-67.
 12. شاتي علي غالب. 2017- دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية: دراسة حالة في بعض المؤسسات الصحية / محافظة ذي قار، درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
 13. صدقى أحمد. 2012- دور خصائص المنظمة في نجاح تطبيق خدمة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة في مدينة حلب. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، كلية الاقتصاد.
 14. علي محمد فتحى. 1994- الإحصاء وبحوث العمليات. مكتبة جامعة عين شمس بالقاهرة، مصر، ص 139.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. BITNER M.J., 1992- *Servicescape: The Impact of Physical Surrounding on Customer and Employee. Journal of Marketing, 56(2), 57-71.*
2. COCKRILL A, GOODE M, EMBERSON D., 2008- *Servicescape Matters – or Does it? The Special Case of Betting Shop. Marketing Intelligence & Planning, 26(2), 189-206.*
3. FONG P, Et Al., 2001- *A Framework for Benchmarking The Value Management Process. An International Journal, 8(4), 308-318.*
4. HALLIDAY S, 2002- *Barriers to Customer – Orientation: A Case Applied and Explained. European Journal of Marketing, 36(12), 136-158.*
5. JASKYTE K, 2004- *Transformational Leadership, Organizational Culture and Innovativeness in*