

التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات المقدمة لدى العاملين في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية

محمود عبد الرحمن الشنطي

أستاذ مساعد-جامعة الإسراء (ديوان الموظفين العام)

محمد حسن بركات

وزارة الداخلية والأمن الوطني

(قدم للنشر في: 2019/4/24م - قبل للنشر: 2019/10/29م)

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للتمكين الإداري في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، والتي يبلغ عدد موظفيها (797). وتمّ استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية؛ حيث تمّ توزيع (300) استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تمّ استرداد (263) بنسبة (87.7٪). وقد خلّصت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: أنّ مستوى ممارسة القيادة التحويلية وجودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة كانت بدرجة مرتفعة، بينما درجة التمكين الإداري بدرجة متوسطة. ويوجد أثر للقيادة التحويلية في جودة الخدمة بالخدمات الطبية العسكرية، وتبيّن أنّ متغيري "الدافع الإلهامي والاعتبارات الفردية يؤثّران في جودة الخدمات"، بينما تبيّن عدم تأثير باقي المتغيرات؛ وهي: "التأثير المثالي، التحفيز الفكري". وأظهرت النتائج أنّ القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً جوهرياً موجباً في التمكين الإداري، وكذلك تبيّن أنّ التمكين الإداري يؤثر في جودة الخدمات تأثيراً موجباً ذا دلالة إحصائية، كما أظهرت أنّ التمكين الإداري يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات.

الكلمات الدالة: القيادة التحويلية، التمكين الإداري، جودة الخدمات.

مقدمة

تشهد منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص في عصرنا الحالي تغييرات هيكلية جذرية في جميع مناحي العمل، هذه التغييرات بطبيعتها أجبرتها على عمل تحولات جوهرية من أجل الحفاظ على البقاء والازدهار، وأصبح الاهتمام بالزبائن والعمل على تلبية احتياجاتهم أحد أهم الأولويات التي تسعى المنظمات لتحقيقها؛ حيث يعتمد نجاح أي منظمة أو بيئة عمل بشكل مباشر على رضاهم وسعادتهم تجاه ما تقدمه المنظمة من خدمات لهم (Solomon, 2009). واكتسب موضوع جودة الخدمات مؤخرًا اهتمامًا وتداولًا كبيرًا من قبل الباحثين في مجال الإدارة، وانتقلت المنظمات من التركيز على المفهوم البيعي إلى التركيز على الخدمة؛ وذلك لإيمانها بدورها في تحقيق المزايا المستدامة وضمان ولاء الزبون وانتائه، محاولة تلبية احتياجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة وفعالية؛ حيث إنّه السبيل الوحيد للتميز والنجاح. وباتت المنظمات تدرك بأن جودة الخدمات وسيلة فعّالة لتحقيق التميز، وإضافة قيمة للعملاء، وأيضًا أصبحت الاستجابة للتغيرات في البيئة وأذواق المستهلكين هدفًا لجميع المنظمات والأفراد، وهذا يدفعها إلى زيادة جودة الخدمة (Gunasekaran, Lai & Chengb, 2008).

إن هذه المهام لا تتحقق إلا بتوافر قيادة مبدعة وواعية تمتلك المهارات والفهم، مما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستويات من الإنجاز (صالح وباني، 2013م)، وفي عصر المنافسة غيرت العديد من المنظمات نمط إدارتها من القيادة الإجرائية إلى التحويلية لتحقيق استراتيجياتها وأهدافها. ويؤكد الكثير من الكتاب أنّ القيادة التحويلية ضمن مجموعة العوامل التي لها تأثير في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل العاملين (Humphreys, 2002; Clark et al, 2009; Hashim & Mahmood, 2012)، ولاقت القيادة التحويلية اهتمامًا مكثفًا في الأبحاث الإدارية باعتبارها موجهًا للسلوك الإنساني بما يحقق أهداف المنظمة، وتحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي، وباعتبارها أكثر ناذج القيادة شهرة وفاعلية لإدارة المنظمات المعاصرة، إذ تقوم على إحداث التغيير المطلوب في ثقافة المنظمة وعاملها، وكذلك تُغيّر من

أساليب التفكير المتبعة للعاملين وسلوكياتهم، وتشجعهم على أداء مهام عملهم بما يتجاوز المتفق عليه. ومن جهة أخرى، يعتبر مفهوم التمكين الإداري مدخلًا يحقق للمنظمات الوصول إلى مستوى أداء متميز، إضافة إلى الكثير من العوائد؛ فالمنظمات التي تفتقر للتمكين بشكل كافٍ يؤدي بها لانخفاض مستوى جودة الخدمة، ومن هنا فإنّ على المنظمات أن تدرك أنّها ولتحقيق رضا وولاء الزبائن؛ يجب عليها تحسين الخدمات، والذي يتم من خلال استعداد القادة لمنح للعاملين لديها الصلاحيات والسلطات الكافية لاتخاذ القرارات، وتوفير التدريب اللازم والاتصال الفعّال لذلك، ولذلك فالقيادة التحويلية تُلهم العاملين وتحفزهم وتدرّبهم وتحسّن حاجاتهم الفردية، وتعمل أيضًا على الاستجابة لها؛ مما يزيد من درجة تمكين العاملين لتخطيط وتنفيذ مهام عملهم، ويجعلهم مبادرين ويعطيهم شعورًا وإحساسًا بأنهم أعلى موارد المنظمة؛ مما يخلق جوًا من التواصل وبناء الثقة وزيادة رفاهية العاملين، والذي يدفعهم إلى تقديم الخدمة بالجودة المثل (Harvey, 2006). وبالرغم من أهمية الموضوع، إلا أنّ القليل من الدراسات التي ناقشت هذه العلاقة بين هذه المتغيرات (القيادة التحويلية، التمكين، وجودة الخدمات) مجتمعة (klidas et al., 2007)، وتأثير ممارسات القيادة التحويلية في تحسين جودة الخدمات من خلال التمكين باعتباره أحد العوامل النفسية المتعلقة بالعامل، وبالتالي سعت الدراسة الحالية لتسلط الضوء على اختبار الدور الوسيط الذي يقوم به التمكين الإداري في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمة في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية بغزة.

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

بالرغم من سعي المنظمات الفلسطينية -ومنها المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية- لتحسين خدماتها إلا أنّ هناك عددًا من أوجه القصور التي تعوق تلك المنظمات عن تحقيق رغبات الجمهور المستفيد بخدمات ذات جودة عالية خاصة مع زيادة قدرة ووعي الجمهور للحكم على الكيفية التي

وصولاً إليها إلى أفضل المستويات لإرضاء المستفيدين والممثلين بمتسبي الأجهزة الأمنية وأسرهم. ولقد أكد الباحثون أن القيادة التحويلية والتمكين أحد العوامل التي تساعد في تحسين الخدمات التي تقدمها المنظمات (Aarons & p: 61). ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة للبحث في أثر القيادة التحويلية في تحسن جودة الخدمات المقدمة من المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية بالتركيز على الدور الوسيط للتمكين الإداري في تلك العلاقة؛ وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

- 1- ما مدى ممارسة (القيادة التحويلية، التمكين الإداري، جودة الخدمات) في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية؟
- 2- هل يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في جودة الخدمات؟
- 3- هل تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً جوهرياً في التمكين الإداري؟
- 4- هل التمكين الإداري له تأثير دالّ إحصائياً في جودة الخدمات المقدمة؟
- 5- هل يتوسط التمكين الإداري العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى جودة الخدمات؟

ثانياً: أهمية الدراسة

1-الأهمية النظرية: إنّ الدراسة الحالية من المتوقع أن تثري المكتبة العربية والفلسطينية في ظل افتقارها لمثل هذا النوع من الدراسات؛ حيث إنّ هذه الدراسة -وعلى حد علم الباحثين- من الدراسات القليلة المنشورة في البيئة الفلسطينية، والتي تناول الدور الوسيط للتمكين الإداري في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات- بمعنى دراسة المتغيرات الثلاثة مجتمعة، ودراسة التأثير المباشر وغير المباشر بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات؛ حيث إنّ معظم الدراسات تناولت العلاقة بين المتغير المستقل أو التابع دون الأخذ بالاعتبار المتغير الثالث مثل: (وهبة، 2018م: حجج، 2018م: حمدونة، 2018م، أبو زر، 2018م: المصري

تُقدّم بها الخدمات (القحطاني، 2002م). ومن بين المظاهر المتعلقة بالقصور بالخدمات: كثرة شكاوى الجمهور من نوعية الخدمات التي يتلقونها؛ ومنها ما يتعلق ببطء الاستجابة لطلباتهم، والأخطاء الطبية التي زادت وتيرتها في الآونة الأخيرة والناجحة عن إهمال الأطباء أو الممرضين التي أدّى بعضها إلى وفاة بعض المرضى، وتدهور ونقص الأجهزة والمعدات الطبية، وهي وسائل تقديم الخدمة (WHO، 2015). ومن ناحية أخرى، أكدت نتائج الدراسات الفلسطينية السابقة وجود ضعف بمستوى جوده الخدمات المقدمة من القطاع الحكومي أو العسكري والتي تعتبر الإدارة العامة جزءاً منه مثل دراسة كل من (علي، 2018م، كسبة، 2015م). وفي سبيل التأكد من مشكلة الدراسة والوقوف عليها بدقة، تم إجراء دراسة استكشافية بإعداد استبانة لمعرفة مستوى جودة الخدمات في الخدمات الطبية العسكرية وُزعت على (30) موظفاً يعملون بالمديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية، والتي أسفرت عن مجموعة من الظواهر هي:

- 1-عدم اهتمام الخدمات الطبية العسكرية بتلبية حاجات المواطنين حسب توقعاتهم.
- 2- عدم تخصيص العاملين الوقت الكافي لمراجعة ودراسة مشكلات المراجعين.
- 3- نقص توفر القدرة على استيعاب الجمهور وتقدير ظروفهم.
- 4- عدم سعي الخدمات الطبية العسكرية لتحسين جودة عملياتها وخدماتها بشكل دائم.
- 5- وجود قدر من انتهاك الخصوصية والسرية في المعلومات التي تخصّ المرضى والمراجعين.
- 6- عدم ملائمة التصميم الداخلي لمكان العمل مع طبيعة الخدمات المقدمة للمواطن.

وبشكل عام أظهرت النتائج أنّ المستوى الإجمالي لجودة الخدمات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية في قطاع غزة كان بمستوى (65.59%)، وهي نسبة (متوسطة) تشير إلى ضرورة العمل على تحسين مستوى جودة الخدمات

التحويلية عاملاً رئيساً ومهماً في الفترات الحرجة من حياة المنظمات (الشمري، 2012م). وعرفت القيادة التحويلية بأنها: "الدافع المُلمِّه لحفز التابعين نحو العمل والإنجاز وتلبية احتياجاتهم وتمكينهم من تحقيق ذاتهم؛ لأنّها تركز على التحفيز الفكري" (Xirasagar, 2008,p.206). أما (Riaz & 2010,p.30) Haider, فقد عرّفوها بأنها: "مصدرٌ إلهام للمرؤوسين في تحقيق مصالحهم الخاصة من ناحية، وتحسين إنتاجية المنظمة وتطويرها من ناحية أخرى". وعن ذلك قال الباحث (Yukl, 2006): إنَّ القيادة التحويلية تمثل مدخلاً يسعى من خلاله القائد للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود؛ بحيث يشعر التابعون بالثقة والإعجاب والولاء والاحترام للقائد؛ مما يزيد من دافعيتهم للقيام بأكثر مما يقومون به في العادة (صالح والغالي، 2010م: ص 162). ويعرفها (Northouse (2013,p.185) بأنها: نموذج استثنائي للتأثير على المرؤوسين لإنجاز أكثر من المتوقع منهم. وعرّفها (Burns (1978,p.30) بأنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".

وفي ضوء التعريفات الواردة أعلاه يمكن استنتاج أنَّ القيادة التحويلية تستند إلى أركان عدة، وهي: القيادة التحويلية عملية مستمرة يمارسها القادة قبل المرؤوسين، تشمل إلهام وتحفيز المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الشخصية، وتحقيق الصالح العام للمنظمة، وأخيراً، فيها تغيير الأهداف للعاملين وتحويلها من أهداف ثانوية إلى أهداف تشبع الذات العليا وتدعم الرؤية المستقبلية للمنظمة. إنَّ القيادة التحويلية تسعى لاندماج الفرد بالمنظمة واحتواء المنظمة للفرد، من خلال تركيزها على تأسيس ثقافة الالتزام وحفز التغيير، وتعزيز سلوكيات الإبداع. ودائماً ما تنظر القيادة التحويلية للمستقبل، فهي تركز على تطوير رؤية (Vision) للمنظمة، وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم، وزيادة أدائهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤية والوصول إلى الأهداف المرجوة، والتي تُعدُّ الأساس لرسالة واستراتيجيات المنظمة.

2017م: أبو ربيع، 2018م: علي، 2018م: Ozeiralli, 2015). ومن ناحية أخرى، تستمد الدراسة أهميتها من كونها تأتي تلبية لتوصيات العديد من الباحثين بإجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول الالتزام بجودة الخدمات وعلاقتها بالقيادة التحويلية في القطاعات الصحية والمستشفيات، ودراسة متغيرات أخرى (وسيطرة أو معدلة) في هذه العلاقة لتعطي فهماً أعمق لطبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات (Hashim,2010; Klidas et al.,2007; Bartram & Casimir,2007). كما تفتح هذه الدراسة الأفق أمام الباحثين والدارسين لتسليط الضوء على هذه الموضوعات المهمة من موضوعات السلوك التنظيمي، وإدارة الجودة الشاملة ومناقشتها.

2- الأهمية العملية: يتوقع لهذه الدراسة أن تُقدِّم النصائح لُصْناع القرار في الخدمات الطبية العسكرية بشكل عام في فلسطين نحو اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين جودة الخدمات التي تقدِّمها للمواطن الفلسطيني الذي هو غايتها وبؤرة اهتمامها، من خلال الاهتمام بالأنماط القيادية، ومدى التمكين الممنوح للعاملين. إضافةً إلى ذلك؛ فإنَّ الدراسة الحالية تكتسب أهميتها أيضاً من مجال تطبيقها؛ حيث إنَّها ستُطبق على العاملين في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية في قطاع غزة، والذين يعملون على تقديم الخدمة الطبية والصحية لكلِّ مَنْ يحتاج الرعاية.

ثالثاً: الإطار النظري والدراسات السابقة أولاً الإطار النظري:

1- القيادة التحويلية (Transformational leadership)

تعتبر القيادة التحويلية من أكثر نظريات القيادة استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفئها قدرةً على مواجهة تحدياته. وعلى الرغم من وجود أكثر من (200) نموذج للقيادة، إلا أنَّ نظرية القيادة التحويلية تُعدُّ من بين أبرز مداخل وأنماط القيادة المعاصرة (صالح والمبيضين، 2013م: ص 52)، ويؤيد ذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الحديثة من أهمية القيادة التحويلية تتجلى بشكل واضح في بيئة الأعمال التي تتصف بالتعقيد وسرعة التغيير، لذلك لا غرابة أن تكون القيادة

2- التمكين الإداري

لقد تعددت تعريفات التمكين الإداري وفقاً لرؤية وفلسفة وأهداف ودراسات الكُتَّاب والباحثين فعرفها (Lagna, 1989, p. 203) بأنها: العملية التي يُزود فيها الأفراد بالفرصة والمصادر الرئيسة التي تُمكنهم من فهم كيفية إنجاز أعمالهم وتطويرها، بينما يراها آخرون بأنها: إعطاء العاملين الحق في ممارسة السلطة الكافية لزيادة قدراتهم على اتخاذ القرارات. (Conger & Kanungo, 1988, p. 53)، ويرى كل من (Schemerhorn, Hunt & Obsorn, 2000, p. 77) أن التمكين هو منح المرؤوسين القوة التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات وتنفيذها. ويذكر آخرون أن التمكين الإداري هو: توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم؛ لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات (الشهوني، 2009م: ص 26). ويُستخلص مما سبق من تعريفات أن توسيع الصلاحيات للمرؤوسين يحفزهم ويجعلهم قادرين على تحمُّل المسؤولية، وأيضاً يُمكنهم من اتخاذ القرارات. كذلك؛ فإن التمكين يخلق بيئة عمل مثالية، ويحقق مستوى من التفاهم بين القادة والمرؤوسين؛ مما يؤدي إلى مرونة العمل. وأيضاً فإن التمكين يعطي المرؤوسين القوة مما يؤدي إلى تقديم خدمة للمستخدم أفضل من المعتادة.

ويعرف الباحثان التمكين الإداري بأنه إعطاء حيزٍ معيّن للعاملين ليتمكنوا من خلاله من القيام بمهام أعمالهم الموكلة لهم، وزيادة ثقتهم بأنفسهم؛ وذلك بتوفير البيئة اللازمة والمناسبة من قبل الإدارة وتقديم التدريب المناسب. وتمّ قياسها من الفقرة (23-32) على استبانة التمكين الإداري.

ومن ناحية أخرى، أظهرت بعض الدراسات الأهمية العلمية للتمكين الإداري، ومن أهمها: أن التمكين يؤدي إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين. كما يُعدّ التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة؛ فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين

ويمكن تعريف القيادة التحويلية إجرائياً بأنها القيادة التي تعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين وتنميتها وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة؛ من خلال التأثير في سلوكياتهم وإلهامهم، وتحفيزهم لطرح الأفكار الإيجابية من خلال تمكينهم، وإشراكهم في صنع القرارات. وتمّ قياسها من خلال محور القيادة التحويلية في الاستبانة من الفقرة (1-22).

وتتكون من أربعة أبعاد، هي: (Bass & Avolio, 2004) ; رشيد، 2003م: ص (1-2).

التأثير المثالي: هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم؛ لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة، ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً وثقة بالذات وعزيمة، ويُعدّ نظر، ولديهم قدرة على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة؛ بحيث يخلق في التابعين الإخلاص، والتفاني، والإحساس بالهدف المشترك.

التحفيز الفكري: وهي قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حلّ، والبحث عن حلول منطقية لها، والنظر إليها من زوايا عديدة، وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقية للحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحلّ المعضلات من قبل المرؤوسين.

الدافع الإلهامي: يخلق القائد رؤية واضحة ومتفائلة للمستقبل وقابلة للتحقيق، ويعمل على إلهام الأتباع، واستشارة هممهم، وتشجيع الحواس لديهم نحو الإنجاز؛ وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل، وتوفير نوع من التحدي في عمل الأتباع، واستشارة روح الفريق لديهم، والإشادة بالنتائج الإيجابية.

الاعتبارات الفردية: تعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه؛ فيلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحللها ويتنبأ بها، ويعمل على الاستجابة لهم، وتوزيع المهام بناءً على قدراتهم، ووفقاً لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية، كما يعمل على تدريبهم وإرشادهم؛ فهو يقوم بدور المعلم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

الاختلاف حول أفضل الطرق لتعريفه وتحديدته، فيما عرف (عبد الوهاب، 2009م: ص 134) جودة الخدمة بأنها: قدرة الإدارة على إنتاج أو تقديم خدمة قادرة على الوفاء بحاجات العملاء، كما عرفت جودة الخدمة بأنها: تمثل الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة المدركة والخدمة الفعلية (Parasuraman et al., 1985, p. 41). وتتعلق جودة الخدمة أساساً بدرجة تطابق توقعات المستهلكين مع مدى إدراكهم للخدمات المقدمة فعلاً. إنَّ جودة الخدمة يمكن أن تعرف من وجهتي نظر الأولى من منظور مقدّم الخدمة؛ فتعرف على أنّها: معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن أو الفرق بين توقعات الزبائن وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة (Bateson & Hoffman, 2011). ومن الناحية الأخرى، ومن منظور مقدم الخدمة فهي: "تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين" (حمود، 2002م: ص 134). ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن تعريف جودة الخدمات من الناحية الإجرائية بأنها مدى ملاءمة الخدمات التي تقدمها المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية لتوقعات المستفيدين منها، وتمّ قياسها من خلال الاستبانة الخاصة بجودة الخدمات (33-47).

وينظر إلى أهمية قياس الجودة لمساعدة الإدارة في الكشف عن المشاكل الكامنة وأماكن التحسين المطلوبة في الخدمة، حيث تبرز أهمية القياس تحديداً من خلال توفير المعلومات خاصة المتعلقة بالتدابير الطولية من جودة الخدمات والعلاقات بين المتغيرات المتعددة، بالإضافة إلى مستويات رضا العملاء والسلوكيات الشاذة في أنظمة الخدمة. وترتكز النماذج على واحدة أو أكثر من العوامل التي تتجسد في رغبة المؤسسات في الكشف عن أوجه القصور في الخدمات والتنبؤ بها بما يمكن من تحسينها في المستقبل. قام Parasurman وزملائه من خلال دراسة بتقديم المقياس SERVQUAL والذي يحسب الفرق بين التوقعات والإدراكات، وبعد تعرّض هذا المقياس للعديد من الانتقادات قدّم كلّ من الباحثين (Cronin & Taylor, 1992) أنموذج (SERVPERV) والذي يقوم على استبعاد فكرة الفجوة من الأداء والتوقعات، ويركز

يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم. كما أنّ التمكين يوفر فرصة لتطوير مهارات العاملين (1997 Ivancevich)، وأضاف (Schermerhorn et al., 2000) بعض العناصر لأهمية تبني مفهوم التمكين للمنظمات، ومنها: زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وكذلك توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد والمعرفة التقنية والمعدات والأدوات بشكل متكامل، وتشجيع التعلم المؤسسي، ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المنظمة، وأخيراً، الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين. ويرى الباحثان في حالة توفر البيئة المرضية الممكنة للعاملين من خلال التفويض وفرق العمل وتحفيز العاملين وفتح قنوات الاتصال؛ فإنَّ هذا سيؤثر على أداء العاملين؛ مما سيحقق أهداف المنظمة وأهدافهم على حدّ سواء.

3- جودة الخدمات

يأتي الاهتمام بالجودة الشاملة في طليعة الاهتمامات الإدارية التي توليها المنظمات العالمية اهتماماً واسعاً في سبيل تطوير أدائها وتحقيق أهدافها، وإنَّ المنظمات التي تسعى إلى التميز، هي التي تركّز على نوعية وجودة الخدمة أكثر من تركيزها على الخدمة؛ حيث تلعب جودة الخدمة المقدمة من منظمات القطاع العام دوراً مهماً في تصميم الخدمة وعمليات تقديمها للمستفيدين، وقد ازداد إدراك تلك المنظمات، ومنها الخدمات الطبية العسكرية لأهمية تطبيق مفهوم جودة الخدمات (الضمور، 2009م). لذا؛ فالمنظمات الناجحة هي التي تحتوي استراتيجيتها أهدافاً تركّز على توقعات المستفيدين وتلبي احتياجاتهم؛ لما له من آثار إيجابية كبيرة، ليس أقلها تحقيق رضا الزبائن، وتميزها في جودة خدماتها؛ حيث إنّ القطاع الصحي يعتبر من أهم وأكثر القطاعات نشاطاً وحيوية؛ فالخدمات التي يقدمها هذا القطاع من أهم الخدمات التي تمس حياة المواطنين بشكل مباشر، ويرى كثير من الباحثين أنّ مفهوم جودة الخدمة هو مفهوم مطاط، من الصعب تحديده؛ فهناك الكثير من

والذي يؤدي إلى رفع همهمم للتجويد والتحسين الشامل للأداء؛ بسبب تفهم القيادة لحاجات العاملين لديها على اعتبار أنّها الخطوة الأولى لتفهم العاملين لحاجات الزبائن، وتقديم الخدمات وفق رغباتهم ووفق معايير الجودة الشاملة (Ismail et al., 2009). إنّ القيادة التحويلية تعطي للقائد كفاءة وفعالية قيادية كبيرة، فهو لا يشغل نفسه كثيراً في التأكد والرقابة والتفتيش والسيطرة، وهي كلها وسائل خارجية بالنسبة للعامل، وسبب ذلك هو الثقة؛ فالثقة وقدرة المرؤوسين على القيام بالعمل دون رقابة، وتوافر المعلومات التي يحتاجون إليها والاتصال المستمر والشفافية العالية تُحتم على القائد التفريغ للمصالح العليا، والترفع عن رقابة كل صغيرة وكبيرة في المنظمة؛ مما يؤدي إلى تحقيق تشجيع سلوكيات، وكذلك التأسيس لثقافة تنظيمية تركز على تمكين العاملين ومساعدتهم والأخذ بأيديهم نحو التنمية والتميز، وإزالة الحواجز التي قد تعوق الأداء الفعال، والمشاركة في تحمّل المسؤولية، وتفويض العمل المتّسم بالتحدي والتفوق، وأيضاً استشارة قدرات العاملين الخلاقية وقدراتهم الذهنية العالية في حل مشاكل العمل أو في التفكير الخلاق بخلق أفكار جديدة (Kouzes, 1988).

ومن ناحية أخرى؛ فإنّ مدخل التمكين للعاملين وإتاحة حرية التصرف والشعور بامتلاك زمام المبادرة، عامل مؤثر ومهم في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الخدمية، فبعض العاملين لا يمتلكون قدرة على تحسين جودة الخدمات؛ حيث لا تتوافر لديهم سوى القوانين والتعليمات والإرشادات الحرفية للتصرف بها، فالتمكين وعبر تفويض الصلاحيات يعمل على تحفيز العاملين لممارسة مبادئ اللباقة والكياسة وحسن التصرف وحل المشكلات، وتقديم البدائل للزبائن والخدمات التي يرغبون بها (Amaanda, 2011).

ولقد أثبتت الكثير من الدراسات أنّ تمكين العاملين وتوفير الحرية المناسبة في التصرف يزودهم بالقدرة الفضلى على الإبداع والمشاركة واتخاذ القرار في الأوقات الصعبة؛ حيث يكون نطاق التمكين في المنظمات الخدمية أوسع من غيرها من المنظمات الإنتاجية؛ وذلك لأنّ العاملين يتعاملون مع

فقط على قياس الأداء الفعلي للخدمة، وأصبح الأكثر استخداماً في قياس جودة الخدمة، والذي يتكون من خمسة أبعاد لقياس الانطباع حول جودة الخدمة، وهي: (الجوانب المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والثقة، والتعاطف)، وهو ما تمّ اعتماده في الدراسة الحالية.

4- العلاقة بين القيادة التحويلية، والتمكين الإداري، وجودة الخدمات:

تعتبر القيادة التحويلية من أهم العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتأثيرها الواضح في تحسين جودة الخدمات (Pounder, 2002)، إذ إنّها تضع رؤية إلى جانب الاتجاهات والاستراتيجيات الضرورية لرسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وتحقيق الأهداف المرسومة؛ فالرؤية ترتبط بعلاقة وثيقة وتدفع العاملين للالتزام بتحقيقها من خلال ضمان المشاركة فيها، وإتاحة فرص الحوار والمناقشة الهادفة. إنّ مثل هذا النوع من أنماط القيادة يخلق بيئة تشجّع على تغيير اتجاهات العاملين، وتدفعهم لمزيد من الالتزام بتقديم مستويات عالية من الأداء (Northouse, 2013). إنّ ممارسة أسلوب الاعتبارات الفردية والتركيز على اهتمامات المرؤوسين، والتعرف إلى حاجاتهم التطويرية من خلال قيام المديرين بتدريب العاملين والرقابة الواعية، والاهتمام بالتغذية الراجعة منهم، وربط أهدافهم بأهداف واستراتيجية المنظمة؛ مما يحسّن من جودة الخدمات (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004). وتعمل القيادة التحويلية على التحفيز الفكري للعاملين لإظهار ذكائهم، وتناول مشكلات وقضايا العمل برشد وعقلانية؛ من خلال إعادة النظر في الطرق التقليدية والتفكير الدائم في إجراءات العمل بهدف تحسينها، وخلق مداخل إبداعية بديلة تحسّن من جودة الخدمات (Dionne et al., 2003). وتأتي التصرفات المثالية للرؤساء ووضع مصلحة المنظمة، وبالتالي جمهور المستفيدين ضمن أهم الأولويات، والتصرف بأخلاق بنتائج إيجابية لخدمة المستفيدين بالسرعة الممكنة دون محاباة أو تأخير. وتخلق القيادة التحويلية علاقات مترابطة بين العاملين والرؤساء تساعد على إنجاز المهام استعانةً بأساليب التحفيز الفكرية، وتقوية الدوافع الداخلية وروح الإلهام لديهم،

ربيع، 2017) إلى التعرف على دور ممارسة القيادة التحويلية في تحسين السلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية بالتطبيق على عينة قوامها (376) موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية كان بدرجة مرتفعة، وبوزن نسبي (76.42٪)، وتؤثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في ممارسة السلوك الإبداعي، وقد فسرت ما نسبته (77.3٪) من التباين في المتغير التابع. وقام (الرشيدي، 2017) بدراسة ميدانية طبقت على جميع عمداء الكليات ورؤساء الاقسام بثماني جامعات حكومية وأهلية سعودية بمدينة الرياض؛ حيث وزعت الاستبانة على عينة عددها (237)، وتم استلام (147) بنسبة تغطية (62٪)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية مرتفع، بينما الإبداع التنظيمي متوسط، وأكدت على وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية في تحسين الإبداع التنظيمي للجامعات.

ومن جهة أخرى، فهناك مجموعة من الدراسات تناولت أثر متغيرات مستقلة مختلفة في جودة الخدمات، منها: دراسة (علي، 2018) والتي سعت لمعرفة أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة (376) موظفًا، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها: أن مستوى جودة الخدمات كانت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (63.05٪)، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين جميع عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات. وأجرى (وهبة، 2018) دراسة للتعرف على دور أبعاد المنظمة الأخلاقية في تحسين جودة الخدمات المقدمة بالتطبيق على عينة (360) مفردة من العاملين بالمنظمات غير الحكومية بغزة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الخدمات المقدمة كانت مرتفعة بدرجة كبيرة، وجاءت بوزن نسبي (75.57٪)، أيضًا، بينت الدراسة أن أبعاد المنظمة الأخلاقية تؤثر تأثيرًا جوهريًا في جودة الخدمات المقدمة، وقد فسرت ما نسبته (63.3٪) من التباين في (جودة

المستهلك مباشرة، والخدمة المقدمة للمستهلك تتأثر بالدور الذي يلعبه العاملون بدرجات متفاوتة، فالخدمة تتمثل في قدرة مقدم الخدمة على حسن التصرف والكياسة واللباقة وتفهم حاجات الزبائن والعمل على إرضائهم؛ مما يستلزم ذلك التمكين الإداري الذي يعطي العاملين قدرًا مناسبًا من المرونة ونوعًا من الحكمة في التعامل، وهذا غالبًا لا يعتمد على نص محدود، وإنما يعتمد على مواهب وقدرات العاملين مقدمي الخدمة، وما يتوافر لديهم من صلاحيات في حُسن التصرف والمرونة والحرية في حل مشاكل الزبائن بالطريقة التي يرونها تحدم المصلحة العامة للمنظمة والزبائن على حدٍ سواء (Lovell, 1983). ويصعب الفصل بين عمليات إنتاج الخدمات من قبل مقدم الخدمة واستهلاكها من قبل مستقبل الخدمة؛ أي الزبون، فعندها يمتلك مقدم الخدمة في هذه الحالة فرصة ذهبية مهمة في تحسين الجوانب النوعية أو الوظيفية من الخدمة؛ لذلك يمكن لمقدمي الخدمات من أصحاب القدرات العالية أن يلعبوا دورًا أساسيًا ومهمًا في إعادة تشكيل، وصياغة رأي وإدراك وانطباع المستهلك أو الزبون بما يتعلق بنوعية الخدمات التي يقدمها لهم (ملحم، 2006م).

ثانيًا: الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

1- الدراسات السابقة

بيّنت مجموعة من الدراسات تأثير القيادة التحويلية في العديد من المتغيرات والعوائد التنظيمية، منها: دراسة (حجو، 2018) التي هدفت لقياس أثر ممارسة القيادة التحويلية في تعزيز أبعاد المنظمة المتعاملة مع الجمعيات الخيرية العاملة في محافظات غزة، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (360) موظفًا، وكان من أهم النتائج؛ أن القيادة التحويلية تؤثر في تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة. وركزت دراسة (المصري، 2017) على دراسة أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية لدى القيادات النسائية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية على عينة عشوائية (320) من العاملين بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى القيادة التحويلية بأبعادها مطبقة بنسبة (67.24٪)، وتؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فيما هدفت دراسة (أبو

(2018) دراسة على شركة HP بالمملكة العربية السعودية، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (35) موظف يعملون بالشركة بنسبة استرداد بلغت (100%)، وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد التمكين الإداري تؤثر تأثيراً إحصائياً في الأداء الوظيفي باستثناء بُعد "الاتصال الفعّال" فلم يكن له تأثير.

وأظهرت دراسة (Ozaralli, 2015)، والتي هدفت للكشف عن تأثير تمكين القيادات في تشجيع الإبداع، لدى (218) من موظفي قطاع الخدمات والتكنولوجيا في الشركات العاملة في مدينة إسطنبول، أن مستوى تمكين القيادة كان بدرجة متوسطة بوزن نسبي (71.5%)، وأيضاً، وجود أثر إيجابي ذي دلالة مطلوبة لتمكين القيادات على إبداع العاملين، بينما لم يكن أكبر في حالة شعور العاملين بالتمكين النفسي على إبداع العاملين. كما كشفت دراسة (Meyerson & kline, 2008) والتي طبقت على عينة مكونة من (197) طالباً جامعياً في كندا أن ممارسة أساليب القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الفكري، والدافع الإلهامي، وأخيراً الاعتبارات الفردية) يزيد من فرص تمكين العاملين في أداء وظائف المنظمة. وفي نفس الاتجاه، جاءت دراسة (Men, 2010) والمطبقة على عينة قوامها (166) من العاملين بالشركات المدرجة بالسوق المالي بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي توصلت لنتيجة مفادها أن القيادة التحويلية تؤثر في تمكين العاملين.

وبيّنت دراسة (التلاني، بدير والرقب، 2013) والتي أُجريت على عينة (567) من الأكاديميين برتب إدارية، والإداريين بالجامعات الفلسطينية، والتي أوضحت أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً إيجابياً في التمكين الإداري. وكذلك هدفت دراسة (Balaji & Krishnan, 2014) لاختبار العلاقة بين التمكين الإداري والقيادة التحويلية على عينة (113) من العاملين بوحدات العمل المختلفة بمنظمات التسويق الشبكية جنوب الهند، وقد توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين. وجاءت دراسة (بوسالم، 2017)، والتي هدفت الدراسة للتعرف على دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي

الخدمات). وأجرى (الطاهر وعبد القادر، 2015) دراسة لقياس جودة الخدمات الصحية في ثلاث مستشفيات كبرى بالخرطوم، وتم توزيع الاستبانة على عينة ميسرة من المرضى والمراجعين عددها (586)، وأظهرت النتائج وجود إدراك تام للمرضى والمراجعين لمستويات الخدمة الواجب توفرها حيث كانت نسبة الموافقة (64.4%)، وبينت النتائج عدم وجود فروق حول متوسطات استجاباتهم تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وهي الجنس والعمر والتعليم والدخل ومكان السكن.

بينما أوضحت دراسة (الرواد وآخرون، 2016)، والتي هدفت إلى اختبار العلاقات بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية للشركات، على عينة الدراسة باستبانة بلغ عددها (217) تم توزيعها على الموظفين في شركات صناعة الأدوية بالأردن، وخلصت إلى أن القيادة التحويلية ليس لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى أن القيادة التحويلية ليس لها تأثير إيجابي على المسؤولية الاجتماعية للشركات، وكذلك المسؤولية الاجتماعية للشركات ليس لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. كما ناقشت بعض الدراسات أثر التمكين الإداري في تحقيق بعض العوائد التنظيمية، منها: (حمدونة، 2018) لقياس دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي على عينة عشوائية طبقية بلغت (259) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، منها: أن مستوى توافر أبعاد التمكين الإداري كان بشكل عام بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (64.45%). تؤثر أبعاد التمكين المختلفة تأثيراً جوهرياً في الأداء المؤسسي.

وسعت دراسة (أبو زر، 2018) للتعرف على واقع التمكين الإداري لدى الموظفين في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية وعلاقتها بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على عينة عددها (305) من شاغلي الوظائف الإشرافية، وقد خلصت الدراسة إلى أن واقع التمكين الإداري ككل بالمنظمة المبحوثة جاء بدرجة متوسطة، ويوجد تأثير للتمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة. وأجرى (العبد الله،

لشركة سوناطرك البترولية بالجزائر، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من العاملين والبالغ عددهم (340) شخصاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن هناك مستوى التمكين الإداري (64.34٪)، وأن هناك أثراً إيجابياً دالاً إحصائياً للتمكين الإداري في التميز التنظيمي.

وتناولت دراسة (أبو عمرة، 2018) والتي هدفت إلى تحديد دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي، والتي طبقت على عينة عشوائية طبقية قوامها (202) من العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى القيادة التحويلية كان بنسبة (68.71٪)، وتبين النتائج أن الاستغراق الوظيفي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي.

2- الفجوة البحثية

معظم الدراسات تناولت المتغيرات الثلاثة كمتغير تابع أو مستقل، وربطها مع متغيرات مختلفة؛ منها ما تناول القيادة التحويلية وأبعاد المنظمة المتعلمة، تحقيق الأهداف الاستراتيجية، السلوك الإبداعي، متطلبات المنظمة الريادية، القدرة على التكيف والتمكين والأداء التنظيمي (الرواد وآخرون، 2016؛ حجوج، 2018؛ Meyerson & Kline, 2008؛ التلباني وآخرون، 2013؛ Balaji & Krishnan, 2010؛ المصري، 2017؛ أبو ربيع، 2017)، وهناك مجموعة من الدراسات السابقة تناولت التمكين وعلاقته مع بعض المتغيرات مثل: الأداء المؤسسي، الجودة الشاملة، الإبداع

(بوسالم، 2017؛ حمدونة، 2018؛ أبو زر، 2018؛ Ozeiralli, 2015)، وكذلك تناولت بعض الدراسات متغير جودة الخدمة وعلاقته بمجموعة من المتغيرات الأخرى مثل: إدارة المعرفة، المنظمة الأخلاقية، رضا المستهلك (وهبة، 2018؛ علي، 2018)، وتناولت دراسة (أبو عمرة، 2018) دور الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي. وتناولت مجموعة من الدراسات العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية جودة الخدمة مثل: (Hashim & Mahmood, 2012)، إلا أن أياً منها باستثناء (Ismail et

رابعاً: نموذج ومتغيرات الدراسة

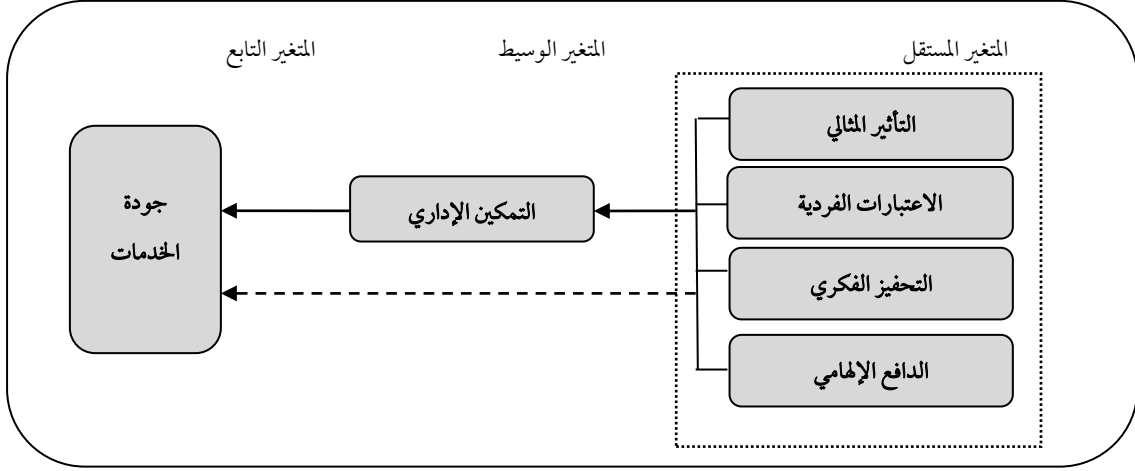
في ضوء نتائج الدراسات السابقة، تم تصميم نموذج الدراسة وصياغة الفرضيات كما هو موضح بالشكل رقم (1) التالي:

الفرضية الأولى: تؤثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في جودة الخدمات.

الفرضية الثانية: تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في التمكين الإداري.

الفرضية الثالثة: يؤثر التمكين الإداري تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في جودة الخدمات.

الفرضية الرابعة: تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً جوهرياً عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في جودة الخدمات من خلال متغير التمكين الإداري.



الشكل (1) أنموذج الدراسة

أسلوب العينة العشوائية الطبقية، والبالغ عددها (259) طبقاً لمعادلة (Moore, 2003) على النحو التالي:

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

وحيث إن مجتمع الدراسة $N = 797$ ، فإن حجم العينة المعدل باستخدام حده الأدنى وباستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المعدل}} = \frac{384 * 797}{797 + 384 - 1} \cong 259.4$$

وتم توزيع (300) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد (263) استبانة بنسبة (87.7%). وبيّن الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب خصائصهم الشخصية.

خامساً: المنهجية والإجراءات

1- مجتمع وعينة الدراسة

تم استخدام منهج استنتاج الفرضيات (deductive) والذي يحاول اختبار العلاقات السببية بين المتغيرات، وبالاعتماد على الأدبيات النظرية تم اشتقاق مجموعة من الفرضيات التي تم اختبارها بعد جمع البيانات اللازمة وتحليلها (Sekaran & Bougie, 2013). ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، والتي يبلغ عدد موظفيها (797) موظفاً موزعين على مراكز الخدمات الطبية العسكرية بغزة، وعددها (11) مركزاً حسب إحصائية غير منشورة من هيئة التنظيم والإدارة لعام (2018). ونظراً لصعوبة استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات لاعتبارات عديدة، منها: اعتبارات الوقت والجهد والتكلفة، ومن أجل اختيار عينة ممثلة تم استخدام

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة

الخصائص	المستوى	التكرارات	(%)
الجنس	ذكر	194	73.8
	أنثى	69	26.2
الرتبة العسكرية	رتب سامية	102	38.8
	رتب إشرافية	142	54.0
	ضباط صف وأفراد	19	7.20
المؤهل العلمي	دراسات عليا	41	15.6
	بكالوريوس	171	65.0
	دبلوم فأقل	51	19.4
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	35	13.3
	5 لأقل من 10	73	27.8
	10 لأقل من 10	116	44.1
	أكثر من 15 سنة	39	14.8

مثلاً من يحملون شهادة بكالوريوس تمرى يحصلون على رتبة ملازم فما فوق، وأن من يحملون شهادة بكالوريوس طب يحصلون على رتبة نقيب فما فوق، فضلاً عن سنوات الأقدمية، والتي بزيادتها ترتفع الرتبة، وكان هذا السبب في ارتفاع عدد رتب الضباط وصف الضباط، ومع ذلك يجدر بالمؤسسات العسكرية بشكل عام، والخدمات الطبية العسكرية بشكل خاص، الأخذ بعين الاعتبار التوازن في الهيكل التنظيمي وتحسينه بين الفترة والأخرى؛ لضمان جودة الأداء وسلامة العملية الإدارية. وأظهرت النتائج أن ما نسبته (15.6%) من عينة الدراسة من حملة الدراسات العليا (ماجستير - دكتوراه)، وتُفسر هذه النسبة بامتلاك هذه الفئة طموحاً من استكمال دراستها العلمية وتطوير ذواتهم وقدراتهم الذاتية، وأيضاً يرى أن توافر بعض البرامج المتوفرة في الجامعات المحلية والاختصاصات المتنوعة من برامج الماجستير والدكتوراه سهلت على المجتمع الالتحاق بهذه البرامج، ويبيّن الجدول أن ما نسبته (65.0%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس؛ حيث أصبحت الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس) متطلباً

يتضح من جدول (1) أن ما نسبته (73.8%) من الباحثين ذكور، بينما (26.2%) إناث. ويفسر الباحثان ارتفاع نسبة الذكور عن الإناث؛ بسبب رغبة الإناث في العمل في مجالات محددة كالمدراس والمستشفيات مقارنة بالعمل

بالقطاعات العسكرية؛ حيث إن طبيعة الأعمال العسكرية قد تتطلب المبيت خارج المنزل وبعض الجهد والذي قد لا يتوافق مع طبيعة المرأة. ويعزو الباحثان انخفاض نسبة العاملين بالرتب السامية (38.8%) مقارنة برتب ضباط صف وأفراد (54.0%)، إلى أن هذه نسبة منطقية تعكس بشكل أو بآخر سلامة الهيكل التنظيمي؛ حيث كلما اتجهنا إلى أعلى قلّ العدد إلا أنه ومن الملاحظ أن الضباط وضباط الصف أكثر من الأفراد، وهنا يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن معظم العاملين في الخدمات الطبية العسكرية هم من المتخصصين ومن حملة

الشهادات العلمية، والتي طبقاً لقانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني؛ فإن الشهادة العلمية تعكس الرتب العسكرية،

تمّ الاعتماد على (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات للحصول على بيانات لا يمكن الوصول إليها من مصادر أخرى، وإعطاء فرصة من الوقت للمبحوثين للتفكير. وتمّ تصميم استبانة اعتماداً على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة بعد إجراء بعض التعديلات؛ لكي تكون مناسبة لطبيعة العمل الحكومي والبيئة الفلسطينية، وهي تتكون من أربعة أجزاء؛ الجزء الأول: حُصِّصَ ليشمل 22 فقرة لقياس أنماط القيادة التحويلية، وقد تمّ الاستعانة بالمقياس (MLQ - 5X Short Form المصمم من قبل (Bass & Avolio, 2004) والجزء الثاني: يحتوي على 10 فقرات لقياس التمكين الإداري، وقد الاعتماد على دراسات مثل (Klidas et al., 2007)، و(المعاني وارشيدة، 2009). أما الجزء الثالث: فيتضمن 15 فقرة لقياس جودة الخدمات (Cronin & Taylor, 1992). والجزء الرابع: حُصِّصَ للتعرف على المعلومات الشخصية والوظيفية للمبحوثين مثل: (الجنس، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). وقد تمّ استخدام المقياس العشري بحيث كلّما اقتربت الدرجة من 10 دلّ ذلك على الموافقة العالية، ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحثان على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبانة ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حُدِّدَت درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول (2) التالي:

أساسياً لشغل الوظائف الإدارية، وكذلك الوظائف التخصصية، كما أنّه لزيادة نسبة البطالة بين الخريجين الشباب وخاصة في السنوات الأخيرة أعطت حرية للمؤسسات لاختيار أفضل الشهادات لشغل الوظائف لديها، كما أنّ ما نسبته (19.4%) مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط فأقل، وهذه نسبة منطقية؛ إذ إنّ هناك العديد من الوظائف الصحية لا تتطلب شهادة البكالوريوس أو أكثر، وإنّما تتطلب شهادة الدبلوم مثل وظائف (فني التخدير، والقَبالة، والمختبرات ومساعد الصيدلي، والوظائف الإدارية، وبعض الوظائف المهنية). ويعزو الباحثان أنّ ما نسبته (71.9%) من أفراد العينة المبحوثة سنوات خدمتهم من (5- أقل من 15) سنة، إلى أحداث الانقسام الفلسطيني الذي اندلعت عام 2006م، والتي ولدت انقطاع عدد كبير من العاملين عن وظائفهم وترك العمل، وبالتالي اعتماد الحكومة في قطاع غزة على توظيف عدد كبير للماء هذه الشواغر. كما تُفسر النسبة (14.8%) لِمَن كانوا هم 15 سنة فأكثر لبقاء بعض العاملين القدامى على رأس عملهم، والذين تمّ تعيينهم بقدوم السلطة الفلسطينية، وبالتالي من الطبيعي أنّ يكونوا تجاوزوا (15) عاماً، وأيضاً يبيّن الجدول أنّ ما نسبته (13.3%) سنوات خدمتهم أقل من (5) سنوات؛ وذلك لأنّ هناك ندرة في المصادر والموارد، وبالتالي انعكس ذلك على عدم التوظيف بشكل كبير للخريجين والعمالة الموجودة.

2- أداة جمع البيانات

جدول (2): المحك المعتمد (Ozen et al, 2012)

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
2.8 - 1.0	٪10 - ٪28	قليلة جداً
4.6 - 2.8	٪28 - ٪46	قليلة
6.4 - 4.6	٪46 - ٪64	متوسطة
8.2 - 6.4	٪64 - ٪82	كبيرة
10 - 8.2	٪82 - ٪100	كبيرة جداً

3- صدق أداة الدراسة

للاستبانة؛ وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، والتي أوضحت أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال والدرجة الكلية للمجال، دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يعتبر كل مجال صادقاً لما وُضِعَ لقياسه. رابعاً: تم إجراء الصدق البنائي والذي يبيّن مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويبيّن جدول (3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه؛ حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.845 - 0.976) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بمعامل صدق عالٍ.

4- ثبات الاستبانة Reliability

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3).

جدول (3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، واختبار التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي		اختبار الصدق البنائي		اختبار الثبات		المجال
القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0.091	1.244	*0.000	.932	0.925	6	التأثير المثالي
0.137	1.158	*0.000	.974	0.961	5	التحفيز الفكري
0.053	1.348	*0.000	.976	0.957	5	الدافع الإلهامي
0.126	1.176	*0.000	.960	0.978	6	الاعتبارات الفردية
0.074	1.285	*0.000	.951	0.986	22	القيادة التحويلية
0.302	0.971	*0.000	.845	0.964	10	التمكين الإداري
0.300	0.973	*0.000	.876	0.965	15	جودة الخدمات
0.088	1.250			0.986	47	جميع مجالات الاستبانة

والوزن النسبي والانحراف المعياري. وقد تمّ استخدام نموذج الوسيط (Mediator) الذي اقترحه (Baron & Kenny, 1986) كاستراتيجية لتحليل المتغير الوسيط، والذي يتضمن أربعة مراحل لدعم علاقة المتغير الوسيط، وتشمل؛ المرحلة الأولى: ويتم فيها قياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وفي المرحلة الثانية: يتم قياس أثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط، والمرحلة الثالثة: يتم قياس أثر المتغير الوسيط على المتغير التابع. وفي المرحلة الرابعة: يتم إدخال المتغير الوسيط في نموذج الانحدار المتعدد مع المتغير المستقل؛ لقياس أثر الوساطة التي يقوم بها على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويلاحظ أنّ تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع لن يتحقق إلا بوجود تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير الوسيط ذاته، ثم وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير التابع. وأخيراً؛ فإنه عند دخول المتغير الوسيط في نموذج الانحدار فإنّ تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع إما أن يختفي تماماً أو يقترب من الصفر، ويصبح الارتباط غير دال إحصائياً ويسمى توسطاً كاملاً، أو ينخفض الارتباط ويظل دالاً إحصائياً، فيعتبر توسطاً جزئياً، إنّ انخفاض قيمة β للعلاقة بين المتغير المستقل والتابع في وجود المتغير الوسيط مع استمرار وجود الدلالة الإحصائية هو دليل على التوسط الجزئي. كما تمّ استخدام اختبار سوبل Sobel Test والذي تمّ تصميمه ليحدد ما إذا كان تأثير المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ذا دلالة إحصائية أم لا.

سادساً: التحليل الإحصائي للبيانات ومناقشة النتائج

1- التحليل الإحصائي لمجالات وفقرات الاستبانة (القيادة التحويلية، التمكين الإداري، وجودة الخدمات) في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية. تم استخدام حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة المبحوثة حول هذه المتغيرات. وأشارت نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم (4) أنّ درجة ممارسة "القيادة التحويلية" لدى أفراد العينة كانت كبيرة، إذ بلغ

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (3) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، حيث تتراوح بين (0.925، 0.986)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.986)، وهذا يعني أنّ الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية؛ حيث تمّ التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة؛ مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

5- اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

تمّ استخدام اختبار كولموجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وأشارت نتائج الاختبار المبينة بجدول (3)، أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع المجالات أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإنّ توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي؛ حيث تمّ استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

6- المعالجات الإحصائية

تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.22)، حيث أولاً: تمّ معالجة القيم المفقودة والشاذة. ثانياً: للتأكد من صدق أداة القياس جرى الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، ولحساب ثبات أداة الدراسة تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ. وقد استخدم معامل ارتباط بيرسون معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط، حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، كما استُخدم لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة. ثالثاً: تمّ استخدام معادلة الانحدار المتعدد (التدرجية) لاختبار فرضيات الدراسة. رابعاً: تمّ استخدام الإحصائيات الوصفية، ومنها النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة، المتوسط الحسابي

المختلفة أدّى إلى وجود هذه الدرجة من توفر القيادة التحويلية؛ إلا أنّ هذه النسبة تُشير إلى الحاجة للتحسين من خلال بذل الجهد لرفع مستوى ممارسة أساليب القيادة التحويلية ومكافأة مَنْ يمارسها، وجعل ممارسة أساليبها جزءاً من عناصر تقييم الموظف لأنموذج تقييم الأداء يكافأ ويعاقب عليه القائد، أيضاً إنّ ممارسة القيادة التحويلية في الخدمات الطبية العسكرية تظل مقيّدة بالأنظمة الصارمة والقوانين العسكرية التي تعمل على ممارسة الأساليب الأوتوقراطية التي لا تسمح بالمشاركة والتفاعل الكافي.

المتوسط الحسابي (6.69) وبوزن نسبي (66.87%). وجاء في المرتبة الأولى بعد التأثير المثالي بنسبة (69.45%)، أما البُعد الرابع الدافع الإلهامي فقد جاء في المرتبة الأخيرة بنسبة (64.78%). وتُفسر هذه النسبة لوجود وعي ومحاوله للتأسيس لمفاهيم وأنماط القيادة الحديثة، والتي من ضمنها القيادة التحويلية التي تأتي على قمة الأنماط والممارسات القيادية الحديثة من حيث مزاياها وقدرتها على التأثير في العاملين، من خلال تحقيق المزايا العديدة المختلفة مثل: الأخذ بيد المرؤوسين، ورفع مستوياتهم، والعمل على تزويدهم بالمهارات؛ فالقائد التحويلي يعمل كمدرّب ومُعلّم لهؤلاء العاملين، ويأخذ بالاعتبار حوائجهم المتعددة، كما أنّه يعمل على حفّزهم ودفعهم والنهوض بهم من خلال الأدوات والأساليب المختلفة للعمل كما هو مطلوب، وفي بعض الأحيان بما يزيد عن المتوقع، كما أنّ القيادة التحويلية تُؤسّس مفاهيم مشتركة وقيم إيجابية من خلال ثقافتها التنظيمية والتجاوز عن المصالح الذاتية في سبيل مصلحة المؤسسة، إضافة إلى التدريب على ممارسة هذا النوع من القيادة في المراكز

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t للمتغيرات

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
0.000	12.23	كبيرة	1	69.45	1.91	6.94	التأثير المثالي
0.000	9.97	كبيرة	2	67.41	2.02	6.74	الحفز الفكري
0.000	7.41	كبيرة	4	64.78	2.14	6.48	الدافع الإلهامي
0.000	8.22	كبيرة	3	65.65	2.09	6.57	الاعتبارات الفردية
0.000	9.97	كبيرة		66.87	1.93	6.69	القيادة التحويلية
0.000	4.35	متوسطة		60.51	2.04	6.05	التمكين الإداري
0.000	9.05	كبيرة		65.10	1.80	6.51	جودة الخدمات

هناك ضعفاً في تحفيز العاملين كما أُشير سابقاً؛ يرجع إلى عوامل الحصار وضعف الإمكانيات المادية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حمدونة، 2018)، والتي أظهرت أنَّ التمكين الإداري بالمؤسسات الطبية العسكرية كان بمستوى متوسط وبوزن نسبي (64.45٪)، ومن ناحية أخرى اتفقت مع دراسة (أبو زر، 2018) والتي بيَّنت أنَّ مستوى التمكين في وزارة الصحة كان متوسطاً، وكذلك مع دراسة كل من (الملفوح، 2016)، والتي أظهرت أنَّ مستوى التمكين في الجامعة الإسلامية كان متوسطاً (64.87٪). وانسجمت مع نتيجة (بوسالم، 2017)، والتي أوضحت أنَّ التمكين كان بشركة سوناطرك النفطية بالجزائر متوسط (64.34٪)، واختلفت جزئياً مع دراسة (Chua et al, 2014) التي أظهرت نتائجها أنَّ مستوى تمكين الموظفين كان كبيراً وبوزن نسبي (72.0٪). واختلفت نتائج الدراسة أيضاً مع (التلباني وآخرين، 2013) التي بيَّنت أنَّ التمكين كان بمستوى مرتفع (74٪)، ودراسة (سالم، 2016) والتي كشفت أنَّ نسبة التمكين من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بغزة كانت ضعيفة وتقارب (41٪)، وجاءت مختلفة جزئياً مع دراسة (Ozaralli, 2015) والتي بيَّنت أنَّ مستوى التمكين في قطاع التكنولوجيا التركي كان بدرجة موافقة كبيرة بلغت (71.5٪)، وتختلف مع نتائج دراسة (العبد الله، 2018) والتي بينت أنَّ التمكين الإداري بشركة HP بالمملكة العربية السعودية كان بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.34) ووزن نسبي (86.9٪).

كما أظهرت النتائج بجدول (4) أنَّ المتوسط الحسابي لمجال "جودة الخدمات" يساوي 6.51 أي أنَّ الوزن النسبي (65.10٪)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قِبَل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. إنَّ مراكز الخدمات الطبية تولي بدرجة كبيرة الاهتمام بجودة الخدمات بما يضمن تحقيق حاجات المستفيدين من الخدمة، وبالتالي يضمن لها نجاحها واستمراريتها للعمل، إلى جانب وجود بعض المنظمات الرقابية التي تعمل على ضبط ومتابعة الإجراءات على هذه الخدمات المقدمة، ومعياري الجودة بها، وسرعة الاستجابة للحالات

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات مثل دراسة (أبو عمرة، 2018) والتي أظهرت أنَّ ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التنمية الاجتماعية كافٍ بدرجة كبيرة، وبلغت نسبة الموافقة بوزن نسبي (68.71٪)، واتفقت أيضاً مع دراسة (حجوة، 2018)؛ حيث بيَّنت أنَّ اهتمام مديري الجمعيات الخيرية في قطاع غزة بممارسة القيادة التحويلية كافٍ بدرجة كبيرة، وبلغت نسبة الموافقة (72.62٪)، وكذلك دراسة (أبو ربيع، 2018) والتي أظهرت أنَّ ممارسة القيادة التحويلية في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري جاءت بنسبة (76.42٪)، فيما اختلفت نسبياً مع دراسة (القانون، 2015) التي دلَّت على أنَّ درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات العاملة في الأحزاب الفلسطينية كبيرة جداً؛ حيث بلغت (85.56٪). ومع دراسة نتائج الدراسة أيضاً مع (التلباني وآخرين، 2013) التي بيَّنت أنَّ القيادة التحويلية تُمارس بمستوى متوسط. وتختلف مع دراسة (الرشيدي، 2017) والتي أظهرت أنَّ ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في الجامعات الحكومية والأهلية كانت مرتفعة بوزن نسبي (72.2٪).

ومن جهة أخرى، يمكن القول بأنَّ المتوسط الحسابي لمجال "التمكين الإداري" يساوي 6.05؛ أي أنَّ الوزن النسبي (60.51٪)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة بدرجة متوسطة من قِبَل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وأحد التفسيرات المحتملة لهذه النسبة أنَّ هناك إيماناً بأهمية تمكين العاملين وتوفير الوسائل التي تعمل على تمكينهم لإنجاز أعمالهم وتفويضهم بالصلاحيات المناسبة، وكذلك توفير الاتصالات الفعالة، وبناء فرق العمل، والعمل على تحفيزهم بالوسائل المختلفة. وبالرغم من ذلك فهذه النسبة لم ترقَّ إلى المستوى المأمول؛ خاصةً أنَّ بيئة المؤسسات الصحية تتطلب الكثير من تفويض الصلاحيات في مجالات الاختصاص؛ إذ لا يُعقل أنَّ ينتظر المريض المسؤول مثلاً رئيس القسم أن يقرر إعطاء التعليمات للمرضى وللعلاج حالة أو إنجاز عمل معين، وأيضاً لأنَّه ما زال هناك حاجة لمشاركة أكبر للعاملين لاتخاذ القرارات المصيرية والجادة التي تخص عمل المؤسسة، وأنَّ

كانت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (0.63.05%)، ودراسة (كسبة، 2015) التي توصلت أن جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية كانت متوسطة بنسبة (63.53%)، وأيضاً دراسة (لحول وآخرين، 2015) التي تبين وجود درجة موافقة متوسطة على خدمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة باتنة- الجزائر. ودراسة (الطاهر وعبد القادر، 2015)، والتي بينت أن تقييم المراجعين لجودة الخدمات في المستشفيات الحكومية بالسودان كانت متوسطة بوزن نسبي (64.4%).

2- اختبار الفرضية الأولى والتي تنص على: "تؤثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في جودة الخدمات"، تم استخدام معادلة الانحدار التدريجي والذي توضح نتائجه كما في الجدول رقم (5) أن معامل الارتباط (R) تساوي (0.721)، بمعنى أن زيادة مستوى ممارسة القيادة التحويلية من جانب الرؤساء يزيد مستوى جودة الخدمات. وكانت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين كبيرة طبقاً لمعايير (Cohen, 1992) حيث $(r > \text{large})$ (0.50). وتشير قيمة معامل التحديد المعدل ($\text{adj. } R^2$) إلى أن القيادة التحويلية تُفسر ما يقارب (52.0%) من التباين في المتغير التابع (جودة الخدمات). وتوضح قيمة $F (68.638)$ والتي كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.00) أن العلاقة بين (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (جودة الخدمات) هي علاقة خطية تشير إلى صلاحية النموذج بالتنبؤ بالتباين في المتغير التابع. وأوضحت النتائج أن المتغيرين المؤثرين في "جودة الخدمة في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية" هما: (الدافع الإلهامي، والاعتبارات الفردية)؛ وذلك استناداً إلى قيم (T) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى (0.05)، بينما تبين عدم وجود تأثير لبُعدي (التأثير المثالي، التحفيز الفكري) استناداً إلى قيم (T) المحسوبة، وهي قيم غير معنوية عند مستوى (0.05)، وعليه تم قبول الفرضية الأولى.

المرضية، ومدى توفر الجوانب الملموسة؛ مثل: المباني والمستلزمات ومراعاة الهدام في العمل، والاحتياجات الأساسية الأخرى. إن انتشار مدونات السلوك الأخلاقي مؤخراً جعلت المستشفيات تحرص على توفير الخصوصية والسرية الخاصة بكل مريض وعدم إفشاء أسرارهم والتزامها بالقوانين، وأيضاً وجود التعامل اللبق والإنساني مع متلقي الخدمة من قبل العاملين وتحملهم والصبر عليهم، وتوفير الخدمة للمرضى في جو آمن خالٍ من المخاطر، وأن المستشفيات تبقى من وجهة نظر أفراد العينة مؤسسات تقدم الخدمة، وأنها تتمتع بسمعة حسنة من وجهة نظر العينة المبحوثة، إلا أن هذه النسبة بحاجة إلى تحسين؛ حيث إنها أعلى من المتوسط بقليل، وقد يعود ذلك إلى قلة توفر التسهيلات اللازمة والأجهزة وتطبيق المعايير الدولية في الخدمة الصحية؛ وذلك لضعف الإمكانيات، بالإضافة إلى عدم قدرة المستشفيات تغطية وعلاج المرضى الذين لا يمتلكون أجرة الخدمة المقدمة لهم، وأيضاً غياب وضعف استقبال شكاوى متلقي الخدمة وفرزها وتصنيفها والعمل على حلها، وبناء الخطط التطويرية والعلاجية، والتشاور مع المراجعين، ونقص الكوادر الطبية الكمية والنوعية، وعدم استفادة المستشفى من الأخطاء التي تحدث في المستشفيات كحلقة للتعلم المستقبلي واستمرار تكرارها. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (وهبة، 2018)، والتي أظهرت أن مستوى الخدمات في الجمعيات الخيرية بقطاع غزة كانت بمستوى موافقة كبيرة؛ حيث بلغ الوزن النسبي لها (75.57%)، واتفقت أيضاً مع دراسة (الأحرس، 2017)، والتي توصلت إلى أن الخدمات التي تقدمها بلديات قطاع غزة كانت كبيرة بوزن نسبي (73%)، واتفقت مع دراسة (سند، 2015) التي أظهرت أن جميع سمات جودة خدمات البنك العربي الإسلامي الدولي فرع جامعة الزرقاء حصلت على تقديرات مرتفعة، بينما اختلفت مع دراسة (علي، 2018) التي توصلت إلى أن مستوى جودة الخدمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري

جدول (5): تحليل الانحدار التدريجي - الفرضية الأولى

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	2.200	7.349	0.000
التأثير المثالي	0.137	1.552	0.122
الحفز الفكري	0.058	0.572	0.568
الدافع الإلهامي	0.206	2.086	0.038
الاعتبارات الفردية	0.367	3.996	0.000
معامل الارتباط = 0.721	معامل التحديد المعدّل = 0.520		
قيمة الاختبار F = 68.638	القيمة الاحتمالية = 0.000		

وحاجات شخصية يسعى لإشباعها، وكذلك العمل على تلبية الحاجات التطويرية لهم يساعد في زيادة تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة منهم للجمهور سواءً مباشرة أو غير مباشرة من خلال تعميم الانشغال والتفرغ الكامل لمتلقي الخدمة، وأداء هذه المهام في أوقاتها المحددة دون تأخير باعتبار أنّها أولوية، وهو ما يساعدهم لإظهار الحب والتعاون الكامل مع المرضى، والتعامل مع كل حالة بوعي كبير بهدف السعي لحل مشاكلهم عند تلقيهم الخدمة.

ولعل ما أظهرت النتائج من أنّ بُعد التأثير المثالي لا يؤثر في جودة الخدمة هي بمنزلة نتيجة غير متوقعة، ويفسر الباحثان ذلك بأن ممارسة سلوكيات (التأثير المثالي) لا تهتم بجلب التجهيزات المادية والمعدات المتطورة فهي خارج اختصاص العاملين، كما أنّ المباني وطريقة تصميمها وغرف الانتظار كلها تخضع لتصاميم هندسية قد لا يتم مشاوراة العاملين فيها، وأنّ معظم النماذج المستخدمة عند تقديم الخدمة تكون مصممة وجاهزة سلفاً دون إشراك العاملين في بناء محتواها. كما أنّ التأثير المثالي لا يحتوي على التدريب والذي يجعل الموظف يؤدي الخدمة من أول مرة بطريقة صحيحة؛ فامتلاك الحافز من خلال الرؤساء لا يعني توفير الرغبة لأداء خدمة بصورة عالية، ولكن تنقصه القدرة التي تتأثر بمزيد من تحسين المهارة والمعرفة الكاملة لذلك. كما أنّ ضعف الحوافز المادية تحديداً يُعطل أهمية هذا البُعد (الحفز الفكري) في دفع العاملين ورفع

ويمكن تفسير النتيجة السابقة بأن القيادة التحويلية، وبما تتضمنه من أبعاد لها تأثير في تحسين جودة الخدمة. فبُعد الدافع الإلهامي يشمل على مشاركة العاملين الأفكار، والسماح لهم بمساحة كافية للإدلاء باقتراحاتهم ووجهات نظرهم عند مواجهة المشاكل، ويعمل على إيجاد الحلول النافعة لها، والخوض في اكتشاف الحلول الخلاقية للمشكلات المعقدة بطرق جديدة لإنجاز العمل؛ يعني أنّ هؤلاء العاملين تتولد لديهم مهارة للاستجابة لمشكلات المراجعين والمتعاملين، وكذلك القدرة خلق الثقة بإنجاز المهام والمعاملات بأعلى جودة. وإنّ محاولة المؤسسة ومن خلال رؤساء العمل على دراسة ما يرغب العاملون تحقيقه خلال مسيرتهم الوظيفية، وكذلك التطرق لظروفهم وبيئة العمل التي يعملون بها، ورفض اعتبار إجراءات العمل القديمة مسلمات دون مناقشتها هدف تحسينها؛ هو بمنزلة أداة مساعدة ليفهم

العاملون بدورهم ظروف المراجعين والمرضى، وإبداء التعاطف معهم والتفهم الكامل لظروفهم؛ مما يعني تحسين

جودة الخدمة. كذلك فإنّ محور الاعتبارات الفردية، والذي يؤكد القائد من خلاله ضرورة الاهتمام واحترام آراء العاملين وقناعاتهم مهما كانت، وإبداء التقدير لإنجازاتهم وتميزهم في العمل، وتفهم حاجة كل موظف كإنسان يمتلك مشاعر

المعرفة. واتفقت مع دراسة (الرشيدى، 2017) والتي بينت أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في الإبداع التنظيمي بالجامعات الحكومية والأهلية بالمملكة العربية السعودية. بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Brewer, 2016) التي أظهرت أنه لم يكن للقيادة التحويلية تأثير كبير على نوايا المرضين بالبقاء والرضا الوظيفي، ولكن ترتبط بشكل كبير مع الالتزام التنظيمي، وكان لها تأثير إيجابي مباشر صغير على الالتزام التنظيمي. وكذلك مع دراسة (الرواد وآخرون، 2016)، والتي أظهرت عدم تأثير القيادة التحويلية في الأداء التنظيمي بشركات صناعة الأدوية بالأردن.

3- اختبار الفرضية الثانية والتي تنص على: "تؤثر القيادة

التحويلية تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في التمكين الإداري"، ولاختبار الفرضية الثانية، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط. ويتضح من النتائج في الجدول رقم (6) أن معامل الارتباط (R) تساوي (0.741)، وكانت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين كبيرة طبقاً لمعايير (Cohen, 1992) حيث $(large\ r > 0.50)$. وتُشير قيمة معامل التحديد المعدل $(adj.R^2)$ أن القيادة التحويلية تُفسر ما يقارب (54.9%) من التباين في (التمكين الإداري) من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في التمكين الإداري للعاملين في جهاز الخدمات الطبية العسكرية. وتظهر النتائج أيضاً وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في التمكين الإداري للعاملين في جهاز الخدمات الطبية العسكرية؛ حيث تبين أن القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويمكن كتابة معادلة الانحدار: التمكين الإداري للعاملين = 0.780 + 0.786 (القيادة التحويلية). وعليه تم قبول الفرضية الثانية.

معنوياتهم من خلال عدم تلقيهم رواتبهم مثلاً، والتهديد بالاستغناء عنهم في أحيان أخرى، وتعلق مصيرهم بقرارات إنهاء الانقسام لإنجاز المطلوب والمتفق عليه من المهام أو ما يزيد عنه، فغياب تفعيل نظم الحوافز قد يكون سبباً آخر في ذلك، وقد يكون معوقاً لسعي العاملين لتدريب أنفسهم أو الاشتراك في التدريب بفعالية، أو إظهار الاهتمام الجدي بالعمل ومشكلاته (الاعتمادية)، وعليه؛ وفي ضوء هذه الشروحات؛ فإن العاملين ربما لا يولون أهمية كبرى لخدمة الزبائن، وإن غياب الإحساس الجماعي بالمهام قد يكون سبباً آخر؛ حيث تميل الشعوب العربية إلى النزعة الفردية وتحقيق الذات في العمل والامتياز للنفس؛ مما يضعف معه الأهمية والنظرة والكلية لهدف المؤسسة أو المستشفى. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Hashim & Mahmood, 2012) التي بينت وجود تأثير موجب بين القيادة التحويلية والالتزام بجودة الخدمة، ودراسة (جبلاق وصدقي، 2017) التي أوضحت وجود تأثير للقيادة التحويلية في خدمة الجودة الشاملة. واتفقت مع دراسة (أبو عمرة، 2018) التي أظهرت أن القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي، وفُسر ما نسبته (35.4%) من التباين في المتغير التابع، وكذلك دراسة (حجو، 2018) التي بينت تأثير القيادة التحويلية في تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة، وقد فُسر ما نسبته (48.8%) من التباين، وكان من أهم المتغيرات تأثيراً في المنظمة المتعلمة الحفز الإلهامي والاعتبارات الفردية، ودراسة (أبو ربيع، 2018) التي أظهرت أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تؤثر في ممارسة السلوك الإبداعي، ودراسة (Imran et al., 2016) التي أظهرت أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي كبير على التعلم التنظيمي، والقدرة العملية على إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي. بالإضافة إلى تعزيز الثقافة المكثفة للمعرفة للعلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة

جدول (6): تحليل الانحدار الخطي البسيط - الفرضية الثانية

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.780	2.520	0.012
القيادة التحويلية	0.786	17.8	0.000
معامل الارتباط = 0.741		معامل التحديد المعدل = 0.549	

وللمعلومة عند الحاجة إليها وبالوقت الملائم، كما أنّها تساعد عبر سهولة التواصل والاتصال مع العاملين من خلال فرق العمل/التعاون والمسؤوليات المشتركة مع المسؤولين لشرح مواقفهم أو إمدادهم بالتغذية الراجعة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الرقب، 2010) التي أظهرت أنّه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية)، وتمكين العاملين بقطاع غزة، ونظرًا لقلّة الدراسات التي ربطت بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري؛ فإنّه تم الاستعانة ببعض الدراسات التي أوضحت العلاقة والأثر بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري مثل دراسة (حسن، 2008)، والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين، ودراسة (Nutt، 2004) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين إدراك العاملين للتمكين وبين أبعاد القيادة التحويلية، ودراسة (Kark، 2003) والتي أكدت أنّ هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين المرؤوسين، وأيضًا دراسة (الجميلي، 2008)، والتي أكدت وجود علاقة جوهرية بين الأنماط القيادية الإدارية ومستويات التمكين، وكذلك دراسة (Shandrina، 2007) والتي أشارت نتائجها إلى أنّ معظم القادة التي شملتهم العينة يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية، ويرون أنّ الأسلوب القيادي التحويلي يُعد هو الأسلوب الأفضل لتمكين المرؤوسين.

4- اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على: "يؤثر التمكين الإداري تأثيرًا ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq)$

وكأحد التفسيرات لهذه النتيجة تعود إلى أنّ القيادة التحويلية التي تعمل على رفع الآخرين من المرؤوسين، والأخذ بيدهم من خلال التأثير النموذج والكاريزمي للرئيس المباشر، فإنّ ذلك يؤثر في مستوى التمكين النفسي والإداري، فالقائد التحويلي والذي هو يعمل كمدرّب ومعلم لمرؤوسيه يزيد من مستوى التمكين الفكري والمهني لهم؛ مما يعني قدرتهم على تحمل المسؤولية، وبالتالي الاطمئنان لتفويضهم مجموعة من الصلاحيات وإنجاز بعض الأعمال دون الرجوع المتكرر له، كما أنّ القيادة التحويلية بزيادة التحفيز الفكري التي تسعى لبناء فهم مشترك وتسعى لتحقيق التفاف حول مجموعة من القيم وخلق الإحساس الجماعي، يؤثر التمكين من خلال (بناء فرق العمل) وخلق الروح الإيجابية بين أعضاء الفريق وتزويدهم بالإحساس بأهمية ما يتوصلون إليه من قرارات؛ وذلك بأخذها بعين الاعتبار، كما أنّ القيادة التحويلية التي تترك حرية للعاملين بالمشاركة بأرائهم وسماح مقترحاتهم لتطوير العمل، والمساهمة في حل المشكلات هي عامل مؤثر بزيادة التمكين للعاملين من خلال بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات سواء بإبداء الاهتمام وامتلاك القدرة على المشاركة الفاعلة وليس الشكلية وفي القرارات المصيرية، كما أنّها تطلق العنان للتعليم والإبداع عند حثهم على الإنجاز بما يفوق المعتاد، فالقيادة التحويلية تستخدم الوسائل التي تكافئ المجتهد، وبالتالي تعتبر الكفاء ومعياريًا أساسيًا في نُظْم التفويض، كما أنّ القيادة التحويلية تدرك أهمية تعزيز المعرفة والبيانات من خلال خلق الدوافع الذاتية لامتلاكها وللتطوير؛ وبذلك تسهم في الزيادة وتحسين مستوى التمكين (يتوافر الاتصال الفعال)؛ حيث يستطيع العاملون امتلاك والوصول

والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في جودة الخدمة المقدمة في جهاز الخدمات الطبية العسكرية. وتظهر النتائج أيضًا وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في جودة الخدمات للعاملين في جهاز الخدمات الطبية العسكرية؛ حيث تبين أن القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويمكن كتابة معادلة الانحدار: جودة الخدمة المقدمة = $2.005 + 0.745$ (التمكين الإداري). وعليه تم قبول الفرضية الثالثة.

في جودة الخدمات". ولاختبار الفرضية الثالثة، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط. ويتضح من نتائجه في الجدول رقم (7) أن معامل الارتباط (R) تساوي (0.847)، وكانت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين كبيرة طبقًا لمعايير (Cohen, 1992) حيث (large $r > 0.50$). وتُشير قيمة معامل التحديد المعدل ($0.718 = \text{adj.}R^2$)، وهذا يعني أن (71.8%) من التغير في جودة الخدمة المقدمة في جهاز الخدمات الطبية العسكرية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية

جدول (7): تحليل الانحدار الخطي البسيط - الفرضية الثالثة

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغير المستقل
0.000	10.808	2.005	المقدار الثابت
0.000	25.634	0.745	التمكين الإداري
معامل التحديد المعدل = 0.718		معامل الارتباط = 0.847	

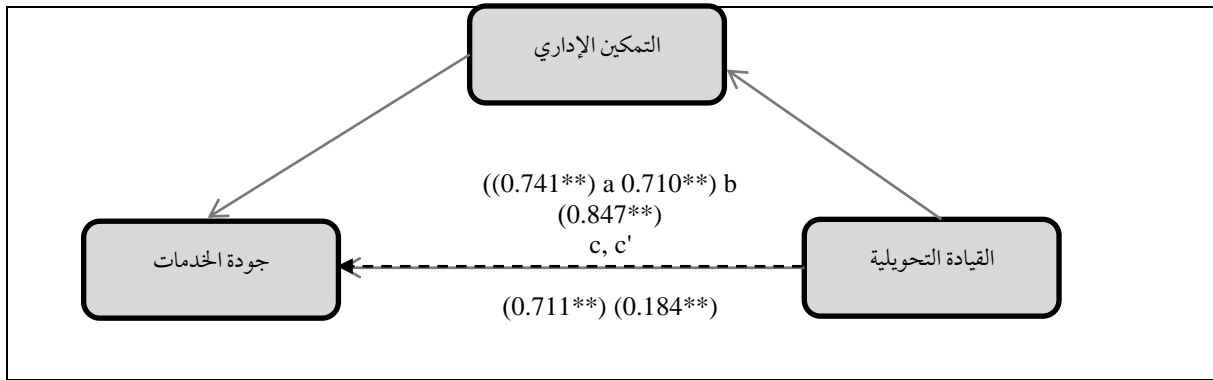
والتمكين الذي يفسح المجال لإعطاء كل العناصر لأداء المهام يساعد حتمًا في تحسين جودة الأداء والخدمات، كما أن التمكين يُشعر العاملين بأهمية المؤسسة التي يعملون بها، وبالتالي تزداد درجات الولاء، وبالتالي يشعر أن سمعة المؤسسة تهمة فيعمل على تقديم الخدمة بشكل يرضي المرضى والمراجعين بكلّ حيثياتها، وهذا الولاء يجعله يحافظ على مقدرات المؤسسة ومظهرها ومعداتها أي الجوانب (الملموسة) لجودة الخدمة.

ونظرًا لقلّة الدراسات التي ربطت بين التمكين الإداري وجودة الخدمات المقدّمة؛ فتم الاستعانة بمزيد من الربط بين الدراسات التي أوضحت العلاقة والأثر بين التمكين الإداري ومتغيرات تنظيمية أخرى، ومنها (حمودة، 2018) التي أظهرت أن أبعاد التمكين المختلفة تؤثر تأثيرًا جوهريًا في الأداء المؤسسي، وقد فسّرت ما نسبته (56.8%) من التباين فيه باستثناء بعد التفويض فلم يكن له تأثير، ودراسة (أبو زر، 2018) التي أظهرت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، ودراسة (قوز والظاهر أحمد، 2016)

ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن شعور العاملين بالتمكين والثقة بهم وتفويضهم بالصلاحيات الكافية وتحملهم جزء من المسؤولية تدريجيًا هو تدريب على القيادة وإيدان وبناء الصف الثاني من القيادة، ويحتاج هذا التفويض إلى دعم فيما فوّض لهم، وترك مساحة كبيرة ليتصرفوا بحرية على ضوءها، بالإضافة لتوفير وسائل لتبادل المعلومات بين العاملين والالتزام بالتعليمات هي عوامل مؤثرة لتحسين جودة الخدمة، والتي تمتلك المؤسسات اليوم قائمة محددة توضح فيها التزام مقدم الخدمة بكل عنصر فيها، وإن توافر التمكين من خلال التواصل يساعد العاملين على تقديم الخدمة بأعلى جودة بزيادة الاعتمادية والمتابعة الوقوع بالأخطاء إلى أكبر حدّ ممكن، إذ يُتاح له أن يستفسر من زميل العمل في بعض المواقف التي تصعب عليه؛ مستفيدين من خبرات بعضهم البعض. كذلك إن التمكين الذي توفر فيه المؤسسة العسكرية المشاركة في اتخاذ القرارات وممارسة قدر معقول من اللامركزية، وتعني عدم إضاعة الوقت في الرجوع للرئيس المباشر في كل صغيرة وكبيرة، مما يعني تقديم الخدمة بسرعة عالية دون إعاقه،

5- اختبار الفرضية الرابعة، والذي تنص على: "تؤثر القيادة التحويلية تأثيرًا جوهريًا عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في جودة الخدمات من خلال متغير التمكين الإداري"، تمّ بحث أثر المتغير الوسيط في العلاقة باستخدام الانحدار المتعدد على أربع مراحل كما حددها (Baron & Kenny, 1986)، ويتبيّن من جدول (8) أنّ القيادة التحويلية تؤثر تأثيرًا إيجابيًا في جودة الخدمات ($\beta = 0.711, P \leq 0.05$)، وتؤثر القيادة التحويلية في التمكين الإداري تأثيرًا موجبًا جوهريًا ($\beta = 0.741, P \leq 0.05$)، كما أنّ التمكين الإداري له تأثير إيجابي ودالّ إحصائيًا في جودة الخدمات ($\beta = 0.710, P \leq 0.05$)، وهذا يعني تحقيق المراحل الثلاث الأولى، وفي المرحلة الرابعة والتي توضح نتائجها أنّه وبإدراج المتغير الوسيط في النموذج فإنّ قيمة معامل الانحدار (معامل التأثير) انخفضت من (0.711) إلى (0.184) رغم أنّها ما زالت دالة إحصائيًا، وقد تحسّنت نسبة التفسير من (50.5%) إلى (73.3%) مشيرًا إلى تحسن قدره (23.2%) في تفسير التباين في المتغير التابع، مما يعني أنّ التمكين الإداري يتوسط العلاقة جزئيًا (Partial Mediation) بين القيادة التحويلية وجودة الخدمة. وبكلمات أخرى، فإنّ انخفاض قيمة beta للعلاقة بين المتغير المستقل والتابع في وجود المتغير الوسيط مع استمرار وجود الدلالة الإحصائية هو دليل على التوسط الجزئي (Hayes, 2013).

التي أظهرت وجود أثر للتمكين الإداري على الولاء التنظيمي بالمصارف السودانية، وأيضًا دراسة (Ozaralli, 2015) التي أظهرت وجود أثر إيجابي ذي دلالة مطلوبة لتمكين القيادات على إبداع العاملين، بينما لم يكن أكبر في حالة شعور العاملين بالتمكين النفسي على إبداع العاملين، والتأثير المعنوي لتمكين القيادات على مستوى إبداع العاملين يكون أكبر في حالة شعور العاملين بالتمكين النفسي بصورة أعلى عنه عندما يكون شعور العاملين بالتمكين النفسي بصورة أقل، واتفقت مع دراسة (Ndegwa, 2015) التي أظهرت أنّ تمكين الموظفين يؤثر بشكل إيجابي وكبير على الأداء التجاري للبنوك العاملة في كينيا؛ وذلك بصورة كبيرة، وأنّ الموظفين المخوّلين والمجهزين بالأدوات اللازمة والمعلومات، والدعم يمكنهم من اتخاذ قرارات سليمة، وتحقيق إنجازات كبيرة؛ مما يعود بالنفع على المنظمة ككل، وأنّ تمكين الموظفين يُحسّن العلاقة بين الموظفين والزبائن إلى حد كبير، كما أنّ التدريب يعزّز من أداء العمل وتمكين الموظفين من أجل تحقيق أهدافهم المحددة. واتفق مع دراسة (العبدالله، 2018) والتي أوضحت أن أبعاد التمكين الإداري تؤثر جوهريًا في الأداء الوظيفي للعاملين باستثناء بُعد الاتصال الفعّال لم يكن له تأثير.



شكل رقم (2): جرد بواسطة الباحثين لبيان التأثير المباشر وغير المباشر للتمكين الإداري في العلاقة بين القيادة التحويلية-جودة الخدمات

الجدول رقم (8): العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمة: التمكين الإداري كمتغير وسيط

خطوات الوسيط	B	SE	β	T	Sig	R ²
1	0.664	0.041	0.711	16.190	0.000	0.505
2	0.786	0.044	0.741	17.708	0.000	0.549
3	0.626	0.042	0.710	14.810	0.000	0.733
4	0.172	0.045	0.184	3.823	0.000	

الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ذا دلالة إحصائية أم لا. وأظهرت نتائجه ($Z = 11.444$, $P \leq 0.000$) مما يؤكد أن الانخفاض دال إحصائياً والتوسط جزئي، وعليه تثبت الفرضية الرابعة

ولأجل قياس المعنوية الإحصائية للأثر الوسيط للتمكين الإداري ما بين القيادة التحويلية وجودة الخدمة بشكل أكثر دقة، فقد تم إجراء اختبار سوبل Sobel Test، والذي تم تصميمه ليحدد إذا ما كان تأثير المتغير

الجدول رقم (9): حساب اختبار Sobel

Sobel test						
Inputs from three linear regression analysis (المدخلات)					Results (النتائج)	
Step	Path	B	SE	β	Indirect Effect (a.b)	0.492
1	C	0.664	0.041	0.711	Sobel's SE	0.043
2	a	0.786	0.044	0.741	Z=Indirect effect / Sobel's test	11.444
3-4	b	0.626	0.042	0.710	P Value	0.000
	c'	0.172	0.045	0.184	Standardized Indirect Effect ($\beta_a \cdot \beta_b$)	0.526
					Portion of Independent to dependent due to Mediator (c-c'/c)	74.1%
نوع التوسط	Z score	Direct effect	Indirect	Total effect	Sig	
جزئي Partial	11.444	0.184	0.527	0.711	0.000	

**p<0.01 | *p<0.05

الخدمة بالجودة المتميزة؛ حيث إن فكرة نظرية القيادة التحويلية تعطي إضاءة على أهمية الفهم المشترك بين المرؤوسين والمديرين عند إدارتهم للوظائف التنظيمية، والتي تزيد من رفع الروح المعنوية، والتي تعمل على إثارة العاملين للنظر لأهمية مصلحة العمل والتجاوز عن مصالحهم الشخصية في دعم وتحقيق أهداف المنظمة عند تطبيق وممارسة هذه السلوكيات التي تشملها القيادة التحويلية ستزيد حتماً من التمكين للعاملين لأداء مهام عملهم بشكل أفضل؛ وذلك لإيمانهم أنهم يستطيعون استخدام مهاراتهم ومَلَكة الإبداع لديهم لإنجاز المهام والأهداف الصعبة، والتي تقود لتحسين في جودة الخدمة المقدمة.

وكأحد التفسيرات لتأثير القيادة التحويلية في تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال المتغير المتداخل وهو التمكين الإداري؛ إذ إن هذا النمط القيادي يعمل على خلق فرص أكبر من التمكين في أداء الوظائف بالتخطيط لها والاتفاق مع الرؤساء على المعايير المطلوبة ضمن اتفاق واضح لمعدلات للإنجاز، وتحفز على الأداء فوق المتوقع؛ مما يشجع العاملين على زيادة جودة الخدمة، والحفاظ على سرية المعلومات للمراجعين وسرعة الاستجابة لتلبية حاجاتهم، ومنحهم الوقت الكافي والاهتمام الكامل لإرضائهم، بالاعتماد على التعامل مع المشكلات والعمل على حلها، والأخذ بالحسبان مقترحاتهم ورفعها للإدارة، والذي يعني بوجود التمكين لأداء

المؤسسات الصحية (غرف، أثاث، فرش، أجهزة) والحرص على النظافة الدائمة والعالية؛ حفاظاً على صحة المرضى والمراجعين، وبما يتطابق مع معايير جودة الخدمة الصحية.

- إظهار قدر أكبر من المسؤولية الاجتماعية تجاه المرضى والمراجعين؛ بتخفيض كلفة تقديم الخدمة، ومراعاة ظروف المرضى الاقتصادية والمعيشية، وعقد الاجتماعات الدورية، والتنسيق مع جميع الوحدات والأطراف لحل المشكلات الصحية التي يُعاني منها المرضى باستخدام الطرق العلمية والأساليب الكمية اللازمة.

- دراسة ظروف العاملين وإشباع حاجاتهم الشخصية، والتعامل مع كل منهم كشخص مستقل يختلف عن الآخرين؛ حيث له متطلبات واحتياجات وتلبيتها بالسرعة الممكنة، وتحقيق طموحاتهم في حياتهم الوظيفية، ومحاولة الاهتمام بالعاملين المنبوذين والحرص على دمجهم في بيئة العمل لزيادة درجة قبولهم من قبل الآخرين.

ثامناً: الدراسات المستقبلية المقترحة

في الدراسة الحالية تمّ دراسة القيادة التحويلية كمتغير مستقل، وعليه؛ يمكن دراسة عوامل مستقلة أخرى مثل: (القيادة الإجرائية، القيادة الاستراتيجية، المناخ التنظيمي) قد ترتبط بعلاقة أو تؤثر في جودة الخدمات المقدمة في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية لعلّها تفسّر نسبة التباين في المتغير التابع بشكل أكبر من نسبة التباين الذي حصلت عليه الدراسة الحالية (52%). كما أنّ الدراسة الحالية تمّ تطبيقها على المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية وهي تتبع القطاع العام، وعليه؛ يمكن إعادة الدراسة بعنوانها الحالي مع عمل مقارنة بين المستشفيات بالخدمات الطبية العسكرية من جهة، ومستشفيات القطاع الخاص من جهة أخرى. وتناولت الدراسة دور التمكين الإداري كمغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، وبالتالي يمكن دراسة متغيرات وسيطة

واتفتت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Casimir & Bartram, 2007) والتي أوضحت أنّ القيادة التحويلية تؤثر في أداء الخدمة بجودة عالية من خلال التمكين، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Klidas et al., 2007) والتي بيّنت أنّ الاعتبارات الفردية والحفز الفكري يزيد من مستوى التمكين للتابعين في الفنادق، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة جودة الخدمة في هذه المؤسسات، كما جاءت النتائج منسجمة مع نتائج (Ismail et al., 2009)، والتي بيّنت أنّ القيادة التحويلية تؤثر في جودة الخدمات بوجود التمكين الإداري. وجاءت متفقة مع نتيجة دراسة (Bartram & Casimir, 2007)، والتي أظهرت أنّ الاعتبارات الفردية والتحفيز الفكري كجُعددين من أبعاد القيادة التحويلية يزيد من الشعور بالتمكين للعاملين في أداء عملهم؛ مما يؤدي لتحسين الخدمة بمركز الاتصالات بأستراليا.

سابعاً: التوصيات

من واقع النتائج التي توصلت إليها الدراسة تمّ اقتراح عددٍ من التوصيات وفقاً لما يلي:

- زيادة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية وبشكل خاص بُعدي (الدافع الإلهامي والاعتبارات الفردية) حسب الموقف واستعداد العاملين؛ لما لها من أثر مهم في زيادة تمكين العاملين، والعمل على تشجيع العاملين لإنجاز أعمالهم ومهام وظائفهم بما يتجاوز التوقعات والمعايير المخططة، وإثارة روح الحماس والتحمدي لديهم؛ لدفعهم للتميز.

- العمل على زيادة تمكين العاملين بتشجيعهم على المشاركة بالمقترحات والأفكار دوننا خوف، وإتاحة مساحة أكبر من التجريب للعاملين، واعتبار الأخطاء فرصة للتعلم وحل للمشكلات، والاستفادة منها؛ لعدم تكرارها في المستقبل، وتفعيل نظم الحوافز وتقديم الدعم الكافي والمتنوع سواء المعنوي أو المادي لمبادراتهم الإيجابية.

- العمل على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المديرية بتوفير التسهيلات اللازمة والكافية الخاصة بعمل

الإداري. كما أنه تمَّ جمع البيانات عند نقطة زمنية واحدة (Cross sectional)، ويفضل إعادة الدراسة الحالية بجمع البيانات عند أكثر من نقطة زمنية (Longitudinal Study)؛ وذلك باستخدام أدوات أخرى لجمع البيانات مثل المقابلة بهدف الحصول على نتائج أكثر دقة.

أخرى مثل: (الالتزام التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الثقة) في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات المقدمة. إضافة إلى ما سبق من محددات هذه الدراسة؛ أمَّا تناولت دور الوسيط للتمكين الإداري بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات بالتعامل مع القيادة التحويلية كبعُد واحد، وبالتالي يمكن عمل دراسات مستقبلية لمعرفة أيّ أبعاد القيادة التحويلية تحديداً يرتبط بجودة الخدمة من خلال التمكين

المراجع العربية:

- السلطانية في قطاع غزة، *مجلة جامعة النجاح*، جامعة النجاح الوطنية، مجلد 4، العدد 27، ص 734-774.
- جبلاق، علي، وصدقي، أحمد، (2017)، دور أبعاد القيادة التحويلية في نجاح تطبيق خدمة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية في مستشفيات حلب، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، جامعه القدس المفتوحة، مجلد 2، العدد 8، ص 301-313.
 - الجميلي، مطر (2008)، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، دراسة تطبيقية على العاملين بمجلس الشورى السعودي، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
 - حجوة، عبد السلام، (2018)، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في تعزيز المنظمة المتعلمة في الجمعيات الخيرية العاملة في محافظات غزة، *رسالة ماجستير*، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
 - حسن، سارة (2008): "أثر اختلاف الأنماط القيادية على درجة تمكين العاملين، بالتطبيق على شركات التأمين في القطاع العام والقطاع الخاص"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
 - حمدونة، عماد، (2018)، أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية، *رسالة ماجستير*، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

- أبو ربيع، عرفات، (2017)، دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني، *رسالة ماجستير*، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- أبو زر، فادي، (2018)، التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية- المحافظات الجنوبية، *رسالة ماجستير*، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- أبو عمرة، صابرين، (2018)، دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية، *رسالة ماجستير*، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- الأخرس، عبد الحليم، (2017)، إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظات غزة، *رسالة ماجستير*، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- بو سالم، أبو بكر، (2017)، التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناپارك النفطية الجزائرية، *رسالة ماجستير*، المركز الجامعي ميله، الجزائر.
- التلباني، نهاية، وبدير، رامز، والرقب، أحمد (2013)، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات

- حمود، خضير، (2002)، *إدارة الجودة وخدمة العملاء*، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رشيد، مازن، (2003)، *الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مجلة البحوث التجارية*، مجلد 25، العدد 2، ص 1-2.
- الرشيد، علي ضبيان، (2018)، *القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية*، المجلد (33)، العدد (71)، ص 3-40.
- الرقب، أحمد (2010)، *العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.*
- الرواد، علاء الدين، وعبيدات، بدر، وطرهيني، علي، عقاد، نور (2016): "أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي من منظور الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية للشركات - نموذج المعادلة الهيكلية"، مجلة بحوث الأعمال الدولية. المجلد 10، العدد 1، (ص 199-221).
- سالم، بهاء الدين، (2016)، *متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز، رسالة ماجستير*، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- سند، محمد، (2015)، *أثر جودة خدمات البنك العربي الإسلامي الدولي على رضا الزبائن - دراسة حالة البنك العربي الإسلامي الدولي فرع جامعة الزرقاء، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة الكوفة، مجلد 9، عدد 32، ص 174 - 190.
- الشمري، غربي، (2012)، *إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة الجامعية من منظور عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية*،
- *المجلة السعودية للتعليم العالي*، العدد 5، ص (40-70).
- الشهوني، عبدالله، (2009)، *دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير*، جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- صالح، أحمد، والغالي، طاهر، (2010)، *التطوير التنظيمي - مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات والاستراتيجيات والعمليات والمناهج والتقنيات*، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- صالح، أحمد، والمبيضين، محمد (2013)، *القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مجلة العلوم الإدارية*، مجلد 40، العدد 1، ص 58-74.
- صالح، قيس، وباني، باسمة (2013)، *القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مجلد 15، العدد 4، ص 113-138.
- الضمور، هاني، (2009)، *تسويق الخدمات*، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عبد القادر، محمد نور الطاهر أحمد، (2015)، *قياس جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية في السودان من وجهة نظر المرضى والمراجعين - دراسة ميدانية على المستشفيات التعليمية الكبرى بولاية الخرطوم*، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، ص 899-920.
- عبد الوهاب، ياسر، (2009) *دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية بالتطبيق على ورشة حكومة دبي، مجلة النهضة*، العدد 4.
- العبدالله، معن أحمد صالح، (2018)، *أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي - دراسة على شركة HP بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

- علي، أمين، (2018)، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني، *رسالة ماجستير*، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- القانون، عبداللطيف، (2015)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية دراسة مطقة على القيادات السياسية الفلسطينية بقطاع غزة، *رسالة ماجستير*، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- القحطاني، محمد، (2002)، أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، *رسالة ماجستير*، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- قوز، عبد الله، والطاهر أحمد، محمد (2016)، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي، دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- كسبة، فادي، (2015)، دور إدارة الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني، *رسالة ماجستير*، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- لحول، سامية، وحناشي، راوية، وباشه، ريمة، (2015)، أثر جودة خدمات التعليم الجامعي على تحقيق رضا الطالب دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة - الجزائر، *المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي*، مجلد 8، العدد 22، ص 95-122.
- المصري، روز، (2017)، القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، *رسالة ماجستير*، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المعاني، أيمن، وارشيدة، عبد الكريم (2009)، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية
- دراسة ميدانية تحليلية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مجلد 5، العدد 2، ص 234-259.
- ملحم، يحيى، (2006)، *التمكين كمفهوم إداري معاصر*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- الملفوح، فاتن، (2016)، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، *رسالة ماجستير*، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- وهبة، ألفت، (2018)، دور أبعاد المنظمة الأخلاقية في تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمنظمات غير الحكومية المحافظات الجنوبية، *رسالة ماجستير*، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

References (English)

- Aarons, G. A., & Sawitzky, A. C. (2006). Organizational culture and climate and mental health provider attitudes toward evidence-based practice. *Psychological Services*, 3(1), 61-72.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Avolio, B., J., & Bass, B., M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Manual and sampler set. (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden.
- Balaji, M., & Krishnan, V., R. (2014). Impact of Transformational Leadership on Empowerment: Mediating Role of Social Identity. *International Journal on Leadership*, 2(1), 34-42.
- Baron, R., M., & Kenny, D., A. (1986). This moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51(6), 1173-1182.
- Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leaders: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (1), 4-19.
- Bass, B., M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press New York. NY.
- Brewer, C., S., Kovner, C., T., Djukic, M., Fatehi, F., Greene, W., Chacko, T., P., & Yang, Y. (2016). Impact of transformational leadership on nurse work outcomes. *Journal of Advanced Nursing (JAN)*. 72(11), 2879-2893.
- Burns, J., M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Chua, G., S., Jusoh, M., S., Amlus, M., H., Abidin, R., & Ibrahim, A. (2014). The relationship between employee empowerment, team work and recognition on company performance: An investigation in Malaysian manufacturing industry. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 8 (12), 7-17.

- Lagna, J., F. (1989). Managing change and school improvement effectively. *NASSP Bulletin*. 73(518), 52-55.
- Ljiljana, K. (2014). Measuring Service Quality in Higher Education: The Case of Serbia. *Faculty of Legal and Business Studies*, Serbia.
- Lovelock, C., H. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*. 47 (3), 9-20.
- Meyerson, S. L. & Kline, T. J. B. (2008). Psychological and environmental employment: antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (5), Pp. 444-460.
- Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W., & Sclove, S. (2003). *The Practice of Business Statistics: Using data for decisions*. New York, NY: Freeman.
- Morris, G., Maisto A. (2009). *Understanding Psychology*. New Jersey: Pearson Edu Inc.
- Ndegwa, S. (2015). productivity on performance of commercial banks in Kenya. Masinde Muliro University of Science and Technology. Kakamega, Kenya.
- Northouse, P., G. (2013). *Leadership theory and practice* (6 th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage publication.
- Nutt, R. (2004). leadership practices and empowerment strategies in associate degree nursing program directors and the impact on the professional quality of life job satisfactions and academic productivity of nursing faculty. Unpublished Ed. D. Dissertation, *The University of North Carolina at Greensboro*, P.1.
- Ozaralli, N. (2015). Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Istanbul, Turkey.
- Parasuraman, A., Zeithaml, A., V., & Berry, L., L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 49(4), 41-50.
- Pounder, J., S. (2002). Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction. *Journal of Management Development*. 22(1), 6-13.
- Riaz, A., & Haider, M. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *BEH - Business and Economic Horizons*. 1(1), 29-38.
- Schermerhorn, R., Hunt G, Osborn N. (2005). *Organizational behavior*. (9 th ed). New Yourk, U.S.A: Wiley and Sons.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Obson, R. (2000). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 6th Edition, Wiley, New York.
- Shandrina, G. (2007). The satisfaction and dissatisfaction of African in American woman administrators using transformational leadership practices. Unpublished PhD. *Dissertation, Fielding Graduate University*. P4
- Sobel, M.E. (1982) Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. In: Leinhardt, S., Ed., *Sociological Methodology*, Jossey-Bass, San Francisco, 290-312.
- Solomon, M., R. (2009). *Consumer behavior, Buying, Having and Being*. 8th edition, Pearson education, inc.
- Clark, R., A., Hartline, M., D., Jones, K., C. (2009). The Effects of Leadership Style on Hotel Employees' Commitment to Service Quality, *Journal of Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 209-231.
- Conger, J., A., & Kanungo, R., N. (1988). The empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*. 13(3), 471-482.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *The Journal of Marketing*, (56), 55-68.
- Dionne, S., D., Yammarino, F., j., Atwater, L., E., & Spangler, W., D. (2003). Tran formal leader ship and team performance. *Journal of organizational change management*. 17(2), 177-193.
- Gunasekaran, A., Lai, K., & Chengb, T. (2008). Responsive supply chain: A competitive strategy in a networked economy. *The international Journal of management science*, 36, 549-564.
- Harvey, L. (2006). *Understanding quality*, Section B 4.1-1 of 'Introducing Bologna objectives and tools' in Purser, L. (Ed.) EÜA Bologna Handbook: Making Bologna work, Brussels European University Association and Berlin, Raabe.
- Hashim, R., A. (2010). *Perceived leadership styles and commitment to service quality among academic staff: the mediating influence of job satisfaction*. (Unpublished Doctoral thesis). Utara university, Malaysia.
- Hashim, R., A., & Mahmood, R. (2012). How do our Malaysian academic staff perceive their leader's leadership. www.ccsenet.org/ass *Asian Social Science*. 11(26).
- Hayes, A. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: Guilford Press.
- Hoffman, K., D., & Bateson, J., E., G. (2011). *Services Marketing, Concepts, Strategies & Cases*. South- Western, Cengage Learning, U.S.A.
- Humphreys, J., H. (2002). Transformational leaders' behavior, proximity and successful service marketing. *Journal of Service Marketing*. 16(6), 487-502.
- Imran, M., K., Ilyas, M., Islam, O., & Ur- Rahman, O. (2016). Organizational learning through transformational leadership. *The Learning Organization Journal*. 23(4), 2-22.
- Ismail, A., Abd Halim, F., Abdullah, D., N., M., A., Shminan, A., S., Muda, A., L., A., Samsudin, Sh., & Girardi, A. (2009). The Mediating Effect of Empowerment in the Relationship between Transformational Leadership and Service Quality. *International Journal of Business and Management*. 4(4), 3-12.
- Ivancevich, J., Iorenzi, P., & Steven, J. (1997). *Management quality and competitiveness*, McGraw-Hill companies, Inc., Chicago.
- Kark, R. & Shamir., B. & Chen., G. (2004). leadership practices and empowerment strategies in associate degree nursing program directors and the impact of the professional quality of life job satisfactions and academic productivity of nursing faculty. *Published of Emerald Journal*. 88(2). 335.
- Klidas, A., Van Den Berg, P., T., & Wilderom, C., P., M. (2007). Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe. *International Journal of Service Industry Management*. 18(1), 70-88.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1988). Development and Validation of the Leadership Practices Inventory. *SAGE Journals*. 48(2), 68.

- executive, *Journal of Health Organization and Management*, 22(6), 1477-7266.
- WHO_Arabic_Access_Report (2014-15)
_Book_Final.
- Yukl, G. (2006). Leadership in Organizations, *Journal of leader ship*.5(3).
- Xirasagar, S. (2008). Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician

الاستبانة

الدرجة 1-10	المحور الأول: القيادة التحويلية	م
	يتجاوز عن مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة.	1.
	يتصرف بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته.	2.
	يتصرف بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين.	3.
	يمتلك القدرة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم للعمل.	4.
	يعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين.	5.
	يركز على أهمية تكوين فهم مشترك لدى العاملين لأهداف ورسالة المستشفى.	6.
	يوجه العاملين للعمل بروح الفريق.	1.
	يهتم بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية الوزارة.	2.
	يعمل على إثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين.	3.
	يشجع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون.	4.
	يعمل على توفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية.	5.
	1. يشارك العاملين أفكارهم ويستمع لوجهات نظرهم عندما يحاول حل مشاكل العمل.	1.
	2. يشجع جميع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه الوزارة.	2.
	3. يحاول باستمرار التعرف إلى ما يؤدّ العاملون تحقيقه في حياتهم العملية (الوظيفية).	3.
	4. يقترح طرقاً جديدة لإنجاز مهام العمل.	4.
	5. يتيح الفرصة للعاملين للتفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة.	5.
	1. يستمع باهتمام لآراء العاملين ويحترم قناعاتهم.	1.
	2. يهتم بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين.	2.
	3. يتعامل مع كل موظف من العاملين بطريقة مناسبة له.	3.
	4. يُبدي اهتماماً شخصياً بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم.	4.
	5. يعبر للعاملين عن تقديره عندما ينجزون عملاً جيداً.	5.
	6. يعطي انتباهاً شخصياً للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم.	6.

الدرجة 1-10	المحور الثاني: التمكين الإداري	م
	يستطيع العاملون الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال في الأوقات المناسبة.	1.
	توفر المستشفى وسائل اتصال فعّالة لتبادل المعلومات بين العاملين.	2.

3.	يُمنح العاملون بالمستشفى المساحة الكافية للتصرف في أداء مهام عملهم.
4.	يلتزم المدبرون بالمستشفى بعدم ممارسة الصلاحيات التي يفوضونها للعاملين خلال فترة التفويض.
5.	توجد معايير واضحة بالمستشفى لعملية تفويض السلطة وفق أسس علمية.
6.	تؤخذ التوصيات الصادرة عن فرق العمل بعين الاعتبار من جانب إدارة المستشفى.
7.	تبنّى إدارة المستشفى فلسفة العمل بروح الفريق الواحد بدلاً من العمل الفردي.
8.	يحفّز المدبرون العاملون على أداء مهام عملهم بمستوى عالٍ يتجاوز التوقعات المطلوبة منهم.
9.	تلقى مبادرات العاملين واجتهاداتهم الشخصية تشجيع ودعم المسؤولين بالمستشفى.
10.	تعمل إدارة المستشفى على إعداد البرامج التدريبية المناسبة للعاملين لإكسابهم المهارات.

الدرجة 1-10	المحور الثالث: جودة الخدمات	٢٠
	تراعي المستشفى الاهتمام بالمظهر العام والهدام للعاملين فيها.	1.
	يتلاءم التصميم الداخلي لمكان العمل مع طبيعة الخدمات الصحية المقدّمة.	2.
	يتمتع المستشفى بالتسهيلات المادية (أثاث، فرش، أجهزة، غرف) بنظافة عالية وبشكل دائم.	3.
	يتمتع العاملون بالمعرفة الكافية والكفاءة العالية للرد على استفسارات المرضى / المراجعين.	4.
	يظهر المستشفى الاهتمام العالي بحل المشكلات الصحية التي يعاني منها المرضى / المراجعون.	5.
	تلتزم المستشفى بتقديم خدماتها للمرضى / للمراجعين في الأوقات الصحيحة.	6.
	تتجنّب المستشفى تكرار الأخطاء عند تقديم خدماتها المختلفة.	7.
	يوفر المستشفى كادرًا إداريًا وطبييًا من ذوي المهارات العالية.	8.
	يوفر المستشفى خدمات صحية في كل الأوقات وعلى مدار 24 ساعة.	9.
	تستجيب المستشفى لطلبات المرضى / المراجعين بسرعة وبدون تأخير.	10.
	يُظهر العاملون بالمستشفى رغبة واضحة في تقديم المساعدة للمرضى / للمراجعين.	11.
	توفر المستشفى للمرضى / للمراجعين الخدمة في جوّ آمن يخلو من المخاطر.	12.
	توفر المستشفى الخصوصية والسرية في المعلومات التي تخص المرضى / المراجعين.	13.
	توفر المستشفى الأمان الوظيفي للعاملين فيها؛ مما يزيد من جودة الخدمة.	14.
	تتمتع المستشفى بسمعة ومكانة جيدة لدى أفراد المجتمع.	15.
	يوفر المستشفى معايير السلامة العامة.	16.
	تضع المؤسسة مصلحة المرضى / المراجعين في مقدمة اهتماماتها.	17.

18.	يتمتع العاملون بحسن الخلق واللباقة في التعامل مع المراجعين.
19.	يتفهم العاملون بالمستشفى احتياجات وظروف المرضى/ المراجعين الشخصية.
20.	يعطي العاملون في المستشفى الاهتمام الشخصي لكل مريض بشكل واضح.
21.	يساعد المستشفى المرضى/ المراجعين عند عدم قدرتهم على الدفع.

الدراسة الاستكشافية					
م	البند	موافق	محايد	غير موافق	الوزن النسبي
1.	تلتزم الخدمات الطبية العسكرية بتقديم خدماتها للجمهور في الموعد المحدد.	13	9	8	72.15
2.	تراعى الخدمات الطبية العسكرية الاهتمام بالمظهر العام والهندام لموظفيها.	13	7	10	69.93
3.	تقبل الخدمات الطبية العسكرية شكاوى المرضى والمراجعين ومشكلاتهم.	12	9	9	69.93
4.	يتم الاستجابة لطلبات المرضى والمراجعين بدقة متناهية.	10	11	9	67.71
5.	يتلاءم التصميم الداخلي لمكان العمل مع طبيعة الخدمات المقدمة للمواطن.	12	6	12	66.6
6.	سلوك الموظفين مع الجمهور يعزز الشعور بالأمان والثقة لديهم.	8	14	8	66.6
7.	توفر الخدمات الطبية العسكرية الخصوصية والسرية في المعلومات التي تخص المرضى والمراجعين.	9	12	9	66.6
8.	تسعى الخدمات الطبية العسكرية لتحسين جودة عملياتها وخدماتها بشكل دائم.	8	12	10	64.38
9.	يتوفر لدى الموظفين القدرة على استيعاب الجمهور وتقدير ظروفهم.	7	14	9	64.38
10.	تخصص الخدمات الطبية العسكرية وقتًا كافيًا لمراجعة مشاكل المواطنين.	7	10	13	59.94
11.	تولي الخدمات الطبية العسكرية الاهتمام المناسب لكل مواطن.	6	6	18	53.28
المجموع					
		31.8%	33.3%	34.9%	65.59%

The Effects of Transformational Leadership in the Quality of Services from the perspective of mediator role of Administrative Empowerment at General Directorate of Military Medical Services

Mahmoud A. EL-shanti

Assistant Prof. – BA Dept. at Israa University (Gaza)

Ibrahim Ismael abu Odeh

Master Researcher

(Received 24/04/2019, Accepted for Publication 29/10/2019)

Abstract

The aimed of this study is to identify the mediating role of administrative empowerment in the relationship between transformational leadership and the services quality. The study population consists of all employees in the General Directorate of Military Medical Services in Gaza Strip, including 797 employees. The stratified random sampling technique was used, where (300) questionnaires were distributed to the study sample and (263) questionnaires were collected back with a response rate of (87.7%). The study resulted in the following; the level of transformational leadership and the services quality from perspective of employees in the military medical services at Gaza Strip in general was high, while the degree of administrative empowerment was moderate. In addition, there is an impact of transformational leadership on the quality of service provided and it is found that the variables "Inspirational Motivation and Individualized Consideration" both have effects on the quality of services provided, while it was indicated that the variables "Idealized Influence and Intellectual Stimulation" have not effects on the quality of service. The study also indicated that Transformational leadership has a positive impact on administrative empowerment, also the results indicated that administrative empowerment has a positive significant effect on services quality. The administrative empowerment partially mediated the relationship between transformational leadership and the quality of services provided.

Key words: Transformational leadership, Administrative empowerment, Quality of services provided