

العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية الإبداعية والتميز المؤسسي في

المستشفيات بالمملكة العربية السعودية

سعد محمد أحمد الغامدي*

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية الإبداعية بأبعادها المختلفة والتميز المؤسسي بأبعاده المختلفة في المستشفيات العامة والخاصة بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (كادر إداري وكادر صحي) بمستشفيات جدة محل الدراسة والذي بلغ عددهم (75225)، لذا تم سحب عينة من (356) من العاملين، وأُستُخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية الإبداعية (التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) والتميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (التميز القيادي، التميز العملياتي، التميز الاستراتيجي، التميز في الموارد البشرية) بمستشفيات جدة بالمملكة العربية السعودية، وذلك بدرجة ثقة (95%). وأوصت الدراسة بعدة توصيات، منها: يجب تعزيز التواصل والتشارك بين مختلف الأقسام والموظفين داخل المستشفى. يمكن تنظيم جلسات اجتماعية منتظمة وورش عمل لتبادل الأفكار والتجارب والمعرفة. واستخدام استراتيجيات التسويق الصحي لتعزيز سمعة المستشفى وجذب المرضى والعلماء المحتملين.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، الإدارة الإبداعية، التميز المؤسسي، القطاع الصحي، المملكة العربية السعودية.

* باحث دكتوراه- معهد إدارة المستشفيات واقتصاديات الصحة- كلية التجارة وإدارة الأعمال- جامعة حلوان.

The relationship between creative strategic management and institutional excellence in hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

This study aimed to measure the relationship between creative strategic management in its various dimensions and institutional excellence in its various dimensions in public and private hospitals in Jeddah Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia. The descriptive analytical approach was relied upon, and the study population consisted of all workers (administrative staff and health staff) in the Jeddah hospitals under study, whose number reached (75,225), so a sample of (356) workers was drawn, and the questionnaire was used as the main tool for collecting data. The study reached a set of results, the most important of which is the existence of a strong positive correlation between the dimensions of creative strategic management (strategic analysis, strategy formulation, strategy implementation, strategy evaluation) and institutional excellence in its various dimensions (leadership excellence, operational excellence, strategic excellence, excellence in human resources) in hospitals. Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia, with a confidence level of (95%). The study recommended several recommendations, including Communication and partnership must be strengthened between various departments and employees within the hospital. Regular social sessions and workshops can be organized to exchange ideas, experiences and knowledge. And using health marketing strategies to enhance the hospital's reputation and attract potential patients and customers.

Keywords: strategic management, creative management, institutional excellence, health sector, Kingdom of Saudi Arabia.

أولاً: مقدمة.

تتطلع معظم منشآت الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أدائها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز استراتيجي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغيير المستمر، ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه المنظمات رؤية إستراتيجية عميقة، وإستراتيجية رصينة، تستطيع من خلال ذلك النظر إلى آفاق المستقبل ببصيرة ثاقبة ورؤية صائبة لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد في ظل المتغيرات تواجه منظمات الأعمال في ظل عصر العولمة وما يحيط به من فرص ومخاطر. (أبو قحف، 2002، ص34).

ويعد التحدي الإداري التحدي الرئيسي الذي يواجهه من يقوم بعملية الإدارة في جميع مستوياتها وخاصة في مستواها الأعلى المتمثل في الإدارة العليا باعتبارها القيادة الإستراتيجية الإبداعية التي ينبغي عليها أن تكون على درجة عالية من الوعي والإدراك والعلم والمعرفة العلمية والمهارة التطبيقية في إتباع الأساليب العلمية في إدارة المنظمات، وذلك لأن تحقيق النجاح والتفوق والتميز والبقاء في ظل هذا العصر يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية ذات فكر استراتيجي راسخ ورصين يقوم على إستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل البيئة وقراءة توقعات المستقبل، والتعامل مع حالات عدم التأكد في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها منشآت الأعمال اليوم. (السكرانة، 2011، ص 48).

وطبقاً لما سبق فقد ظهرت الحاجة الى قياس العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية الإبداعية بأبعادها المختلفة والتميز المؤسسي بأبعاده المختلفة وبخاصة داخل القطاع الصحي، مما حذى الباحث على دراسة تلك المتغيرات للوقوف على طبيعة الحال واستخلاص النتائج وتقديم التوصيات الهامة لمتخذي القرار.

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة.

1/2 الإطار النظري.

1.1/2. الإدارة الاستراتيجية

تعد الإدارة الاستراتيجية هي نهج إداري يهدف إلى دمج التفكير الاستراتيجي مع الابتكار لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. يتضمن هذا النهج تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل مستمر، وتحديد الفرص والتحديات، وصياغة وتنفيذ استراتيجيات مبتكرة تلبي احتياجات السوق المتغيرة. تسعى الإدارة الاستراتيجية الإبداعية إلى بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتجريب، وتستخدم التكنولوجيا المتقدمة وأدوات التحليل لتحسين عمليات اتخاذ القرار. من خلال التكيف السريع مع التغيرات وتطوير حلول مبتكرة، وتهدف هذه الإدارة إلى تحقيق التميز المؤسسي والنمو المستدام (خطاب، 2014، ص 34)

ويعرفها المغربي بأنها "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها". (المغربي، 2006، ص 35)

وفي ضوء ما سبق يمكن للباحث أن يُعرف الإدارة الاستراتيجية الإبداعية بأنها: "نهج شامل يدمج بين التفكير الاستراتيجي والابتكار لتمكين المؤسسات من الاستجابة بفعالية لتغيرات السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

1.1/1/2. أهمية الإدارة الاستراتيجية

ويعتبر بلوغ الأهداف الهام الأكبر لمنظمات الأعمال، ومن هنا تكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية وقد أورد إدريس والمرسى بعضاً منها كالتالي (الدوري، 2005، ص 29)

1. تساهم في مشاركة العاملين في تكوين الاستراتيجية، والذي بدوره يحسن من فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز، وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي، وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.

2. تقليل الفجوات والتفاوض بين الأفراد والأنشطة؛ لأن المشاركة في إعداد الاستراتيجية تساعد على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها.

وقد تحدث (ابن حبتور، 2004م، ص55) أيضاً عن أهمية الإدارة الاستراتيجية، ونذكر منها:

- تساهم في بلورة إطار فكري شامل وأساسي للمنظمة، وصياغة وتقييم كل من الأهداف، والخطط، والاستراتيجيات، والبرامج.
- توجه الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وتعمل على تكاملها، وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل.

كما يرى الباحث بأن أهمية الإدارة الاستراتيجية لا تقتصر على تحليل الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة، ولا على تحليل عناصر القوة ومواطن الضعف في البيئة الداخلية لها، بل أيضاً باعتمادها على الدراسات العلمية والتقييم الدقيق والمستمر للظروف والعوامل المحيطة؛ لتحقيق التميز في الأداء الإداري والمالي وتطويره، بما يحسن من الأداء الكلي للمنظمة.

2/1/1/2. أبعاد الإدارة الاستراتيجية

تشمل الإدارة الاستراتيجية العديد من الأبعاد، ذات ترتيب تراكمي، ويجب على من يمارسها أن يسير عليها، وتعتبر هذه الأبعاد الأربعة متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض، وهي:

(1) التحليل الاستراتيجي

تتبع أهمية التحليل الاستراتيجي من خلال عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة؛ وذلك لاستقراء الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وتحليل

البيئة الداخلية للمنظمة؛ لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وبالتالي إحداث عملية التنسيق والتعاون بين جميع الأنشطة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة، وتحقيق أهدافها ورسالتها" (ضحاوي والمليجي، 2011م، ص 55).

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نتناول التحليل الاستراتيجي على النحو التالي (الحسيني، 2000م، 213):

أولاً: تحليل البيئة الخارجية

يعني تحليل البيئة الخارجية رصد ما يحدث فيها من متغيرات إيجابية؛ وأي فرص يمكن استغلالها لصالح المنظمة، ورصد المتغيرات السلبية التي تمثل تهديداً للمنظمة، والتغير في البيئة الخارجية هو الذي يُوجد الفرص والتهديدات، وتتكون البيئة الخارجية للمنظمة من القوى المختلفة التي تقع خارج حدود المنظمة، وتتفاعل مع بعضها البعض لتؤثر على المنظمات بطرق مختلفة" (عوض، 1999، ص95).

ثانياً: تحليل البيئة الداخلية

تحليل البيئة الداخلية هو عملية تهدف إلى دراسة عناصر القوة والضعف وتحديدها، أي أن عملية التحليل البيئي سوف تحدد للمنظمة مصفوفة القوة والضعف والفرص والتهديدات (الحسيني، 2000م، ص37).

2) صياغة الاستراتيجية

هذا البعد يتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص والتهديدات البيئية الخارجية في مقابل عناصر القوة والضعف التنظيمية، وسوف يتم عرض مكونات هذا البعد كالتالي:

1. الرؤية

تعتبر الرؤية الواضحة والمميزة بمثابة حجر الزاوية للإدارة الاستراتيجية، فهي ليست مجرد ألفاظ أو عبارات أو شائعات، وإنما هي حالة ذهنية مستقبلية تتطبع في الذهن، وتستدعي التفكير في الوسائل والطرق التي تؤدي إلى جعل هذه الرؤية ممكنة الحدوث (حافظ والبحيري، 2006م، ص 113).

2. الرسالة

تعرف الرسالة بأنها الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، فهي تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمنظمة، وهي تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد، وهي تعبر أيضاً عن مفهوم الذات للمنظمة، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به (ابن حبتور، 2004م، ص 89).

ويرى الباحث بأن الرسالة هي مكون أساسي في نجاح أي منظمة، لا سيما وأن سبب الوجود هو المبرر الأول في التعامل والتفاعل، ومتى استطاعت المنظمة أن تقنع المجتمع بسبب وجودها ورسالتها كانت أقدر على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

3. الأهداف الاستراتيجية

عقب تحديد رؤية ورسالة المنظمة، تأتي الخطوة التالية وهي تحديد الأهداف الاستراتيجية والتي تمثل تحويلاً للتصرفات والطموحات إلى أرض الواقع، لأن أي مؤسسة في حاجة إلى تحديد أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه، ومهما كان حجمها أو مستوياتها الإدارية، والأهداف هي نتائج محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق رسالتها الأساسية (العارف، 2005م، ص 23).

3) البعد الثالث: تنفيذ الاستراتيجية

يشير إدريس والمرسي إلى أن تنفيذ الاستراتيجية تلك العملية التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات" (إدريس والمرسي، 2006م، ص 364).

كما بينها العارف بأنه يتطلب التحول من مرحلة وضع الاستراتيجية إلى مرحلة تطبيقها نقل المسؤولية إلى مديري الأقسام والوحدات والموظفين في المؤسسة، ولكن قد تنشأ بعض المشاكل أثناء عملية التنفيذ نتيجة لهذا التحويل في المسؤولية خاصة إذا ما كانت القرارات المتعلقة بالاستراتيجية مفاجئة للمديرين في الإدارة الوسطى والدنيا، لذا يجب إشراك هؤلاء المديرين في أنشطة صياغة وإعداد الاستراتيجية. (العارف، 2005م، ص 298).

(4) البعد الرابع: تقييم الاستراتيجية

وفي هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة صياغة الاستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية (خطاب، 2001م، ص 182). ويرى الباحث أن على المؤسسة الاهتمام بمرحلة الرقابة وتقييم الاستراتيجية، لأنها من أهم المراحل التي تساعد على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وكونها عملية مستمرة لا تتوقف.

2/1/2 التميز المؤسسي

يتميز التميز المؤسسي بالقدرة على الابتكار المستمر، والتحسين المتواصل للعمليات والخدمات، والاستجابة الفعالة للتغيرات في السوق. يتطلب التميز المؤسسي قيادة قوية، وثقافة تنظيمية داعمة، واستراتيجيات واضحة تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية. من خلال تبني أفضل الممارسات وتطبيق معايير الجودة، تستطيع المؤسسات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تعزز من سمعتها وتؤدي إلى نجاح طويل الأمد (السلمي، 2002م، ص 17).

وَعُرِّفَ التَّمييزُ المُوَسَّسِي بِأَنَّهُ: "العملية التي تعكس رغبة وإرادة الإدارة في الحصول على قيمة البعد السوقي لمنتجاتها بشكل يفوق منافسيها عن طريق إيجاد ميزة تنافسية متميزة". (الدغمي، والجوازنة، 2019).

كما عُرِّفَ بأنه: "تقديم المنشأة لمنتجات أو خدمات ذات مزايا وخصائص إيجابية تفوق خصائص منتجات المنافسين مما يساعد في تحقيق رضا العميل أكثر مما يستطيع أن يقوم به المنافسون". (AI-Abbad, وآخرون، 2024).

ويرى الباحث أن مفهوم التميز المؤسسي حالة تتفوق فيها المؤسسة بشكل مستدام على منافسيها من خلال تحقيق أداء عالي الجودة، وتقديم قيمة متميزة للعملاء، وتعزيز رضا الموظفين والشركاء.

1/2/1/2 أنواع التميز المؤسسي

من أنواع التميز المؤسسي ما يلي:

1) التميز القيادي

للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد كذلك باهتمامها بتشجيع المنافسة للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا اذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على المنافسة والوصول الى اقتراحات وابتكار حلول جديد لمشاكلها (الدغمي، والجوازنة، 2019، ص43).

وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب

المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز
(Alnuaimi, 2022, p.226)

(2) التميز بتقديم الخدمة

تعد فئات المتعاملين كافة بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون الى المنافسين للتعامل معهم وفي ظل إدارة التميز اللجوء الى هذه النتائج يعد مؤشر على ان شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت الى انتاج هذه الخدمة وهذه الأعراض تقضى الى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور والشك (خليل، ودياب 2020، ص23).

(3) التميز البشري

ترجع أهمية العنصر البشري الى عدة أسباب منها أن الإنسان هو متخذ القرار وهو المسئول عن التجديد والابتكار وهو الوسيط المتعلم في المنظمة فما من شك أنه برغم الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية إلا أن العنصر البشري هو بكل المقاييس العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرار (Beil-Hildebrand,2002, p32).

ويرى الباحث أن هناك نوع رابع من التميز المؤسسي وهو :

تكنولوجية العملية (تميز المنتج): وهو التميز أو التفرد في تقديم سلعة أو خدمة من نوعية معينة، السمعة الطيبة بشأن العالمية استنادا الى مجهودات تسويقية متراكمة أو عالقات وطيبة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تعديل مرتفعة وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

أ- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية والعالقات الوثيقة مع كبار العملاء .

ب-تعتمد على تأريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، والبحوث، والتطوير، والتسويق.

2/2/1/2 متطلبات التميز التنظيمي

يحتاج تحقيق التميز التنظيمي إلى عدة أمور، يتطلب توفرها في المنظمات؛ ومن أهمها (Ferrari, 2001, p 106):

- 1- التوجه الاستراتيجي، وتبني التطوير الاستراتيجي للمنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في أجزاء المنظمة.
- 2- هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة.
- 3- توفر نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات، وتحديد مصادرها، ووسائل جمعها، وقواعد معالجتها، وحفظها، ومشاركتها.
- 4- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، يتضمن استقطابهم، وتوظيفهم، وتحفيزهم، وتمكينهم، وإنجاح مساهم الوظيفي.

2/2 الدراسات السابقة

نظراً لأهمية الدراسات السابقة في مساعدة الباحث للوقوف على ما توصلت إليه من نتائج يستطيع البناء عليها لاستكمال الجهود السابقة، لذلك تناول الباحث بعض أهم الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة دور نظم دعم القرار في تحقيق الفعالية التنظيمية، علي النحو التالي:

1/2/2 الدراسات العربية

تشمل أهم الدراسات العربية ما يلي:

دراسة طابع واخرون، (2024) بعنوان " دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية المحلية) ". هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين، حيث قسم الباحثون الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى خمسة أبعاد أساسية وهي: (التصميمات والهياكل التنظيمية، الأختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، قياس الأداء، منظومة التعويضات)، كما قام الباحثون بتقسيم التميز الوظيفي إلى ستة أبعاد أساسية وهم: (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية، التعلم المستمرة)، وقام الباحثون بتطبيق الدراسة على وزارة التنمية المحلية، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لتحديد حجم العينة. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن هناك تأثير جوهري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها (التصميمات والهياكل التنظيمية، الأختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، قياس الأداء، منظومة التعويضات) على تحقيق التميز الوظيفي بأبعاده (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية، التعلم المستمرة) في وزارة التنمية المحلية.

دراسة رياض، (2023) بعنوان " معوقات تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المشرفين التربويين" هدفت الدراسة للتعرف على معوقات تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر مشرفيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع ومشرفي ومشرفات المدارس الحكومية في محافظة القدس للعام الدراسي 2023/2022، والبالغ عددهم (54) فرداً، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة باستخدام استبانة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة معوقات تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغيرات الدراسة وهي النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات برة، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار بعقد ورشات تدريبية كيفية تحقيق التميز المؤسسي،

وضرورة توفير كل ما يلزم من موارد مادية ومالية لتساعد المدارس على تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة جمعة ومحمد، (2020) بعنوان " دور التمكين الاداري في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة اسيوط " استهدفت هذه الدراسة- الوصفية- التعرف على دور التمكين الاداري في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة اسيوط، من خلال اختبار مجموعة من الفروض، وقد طبقت على عينة (92) مفردة من العاملين والمسؤولين بتلك المنظمات، وقد توصلت الدراسة الى ثبوت صحة الفروض الرئيسية للدراسة والخروج بمجموعة من التوصيات قد تقيد العاملين بتلك المنظمات في استخدام التمكين الاداري بشكل افضل يسهم في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات الرعاية الاجتماعية.

دراسة عبد الجواد واخرون، (2022) بعنوان " التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة " هدفت الدراسة إلى التعرف على المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بتطبيقها على عينة مكونة من (600) من معلمي ومديري مدارس التربية الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى إن درجة توفر متطلبات تطبيق معايير التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة جاءت بدرجة ضعيفة لجميع محاور الاستبانة (الإدارة المؤسسية المتميزة، إدارة العمليات، إدارة المستفيدين، إدارة الموارد البشرية، التعليم والتعلم، إدارة العلاقات والموارد، إدارة العلاقات والموارد، المعلم المتميز، نتائج الأداء)، كما توصلت الدراسة إلى المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة في مصر وهي : توفير بيئة مدرسية فاعلة ومتميزة وذات جودة عالية، وتوفير قوانين

محفزة، ونشر ثقافة الجودة والتميز المؤسسي، وجود هيكل تنظيمي مرن وقيادة داعمة للتميز المؤسسي، واوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة التنظيم الإداري لمدارس التربية الخاصة للوصول إلى التميز المؤسسي ومواجهة التغييرات الحديثة من توجه العالم كامل بعد جائحة (COVID-19) إلى التعلم عن بعد، والمنصات التعليمية، والعمل على توفير برامج مطورة لتنمية مصادر التمويل وتنوعها بمدارس التربية الخاصة.

2/2/2 الدراسات الاجنبية

تشمل أهم الدراسات الاجنبية ما يلي:

دراسة (Alateeg and Alhammadi, 2024) بعنوان: The Impact of Organizational Culture on Organizational Innovation with mediation role of Strategic Leadership in Saudi Arabia وقد هدفت الدراسة الي فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي، مع التركيز بشكل خاص على الدور الوسيط للقيادة الإستراتيجية في الشركات السعودية. من خلال تصميم دراسة مقطعية، تم جمع البيانات من الموظفين العاملين في مختلف المنظمات في المملكة العربية السعودية. وتكشف نتائج البحث عن تأثير مباشر وهام للثقافة التنظيمية على الابتكار التنظيمي، مما يزيد من التأكيد على الدور الوسيط للقيادة الإستراتيجية. وتناقش الآثار المترتبة على هذا البحث، وتوفير رؤى قيمة للأكاديميين والعلماء وصانعي السياسات على حد سواء.

دراسة (Amelia et al, 2024) بعنوان: OPTIMIZING ORGANIZATIONAL CAPABILITIES THROUGH THE INTEGRATION OF STRATEGIC MANAGEMENT AND

HUMAN RESOURCE PERFORMANCE وقد هدفت الدراسة الي فحص العلاقة التآزرية بين استراتيجيات الإدارة الإستراتيجية وأداء الموارد البشرية لتعزيز الفعالية التنظيمية. يستكشف البحث العوامل السياقية التي تؤثر على هذا التكامل ويقيم تأثيره على الكفاءة التشغيلية والابتكار والعلاقات مع العملاء. ومن خلال مراجعة وتحليل شامل للأدبيات، تحدد الدراسة العوامل المؤثرة الحاسمة، بما في ذلك ممارسات القيادة والثقافة التنظيمية ونظم المعلومات الإدارية وتنمية المهارات. وتؤكد النتائج الإمكانيات التحويلية لمواءمة الأهداف الاستراتيجية مع ممارسات الموارد البشرية، وتعزيز ثقافة التعاون، والاستفادة من البنية التحتية التكنولوجية. وتناقش الآثار المترتبة على هذا النهج المتكامل في سياق الإدارة التنظيمية العملية، وتقديم رؤى قيمة للقيادة والممارسين الذين يتقلون في تعقيدات مشهد الأعمال الحديث.

دراسة (Alsuwaidi, 2023) بعنوان: **The Impact of E-Service Quality on Institutional Excellence Within abu Dhabi Municipality in UAE** وقد هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة تجريبية لتأثير الممارسات التنظيمية المختلفة على التميز المؤسسي في بلدية أبو ظبي. يتم فحص جودة الخدمة الإلكترونية كوسيط ويتم فحص جودة السياسات كوسيط. تم النظر في منهجية البحث الكمي من المنظور الفلسفي الوضعي. وبمساعدة استمارة المسح، تم جمع البيانات من 335 موظفاً في بلدية أبو ظبي يمثلون عدد السكان البالغ 2500 نسمة. أظهرت النتائج أن تحفيز الموظفين، وتبادل المعرفة الداخلية، والثقافة التعاونية هي عوامل هامة لجودة الخدمة الإلكترونية على الرغم من فشل جودة الخدمة الإلكترونية في التنبؤ بشكل كبير بالتميز المؤسسي. كما أن تطبيق سياسة الجودة في الشركة لا يخفف من تأثير جودة الخدمة الإلكترونية على التميز.

دراسة (Alnuaimi, 2022) بعنوان: The Role of Strategic

Leadership to Achieving Institutional Excellence for

Emirati Federal Institutions وقد هدفت الدراسة الي تحليل دور القيادة

الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في سيناريو دولة الإمارات العربية المتحدة.

ومع ذلك، فقد توقعنا أيضاً دور خمس تكتيكات أساسية يضعها القائد الاستراتيجي

قيد النظر لتحقيق التميز التنظيمي. قمنا بجمع البيانات من إحدى المؤسسات

الفيدرالية البارزة في دولة الإمارات العربية المتحدة واستخدمنا استبيانات مغلقة ذاتياً.

وأظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية ترتبط بشكل كبير بالتميز المؤسسي في

دولة الإمارات. علاوة على ذلك، فإن التميز المؤسسي، والعمليات التنظيمية

الإستراتيجية، وقيادة وتطوير الأفراد، وأنظمة الثقافة والقيم، والكفاءات المتميزة،

وكفاءات التواصل الفعال هي التكتيكات الأساسية التي تساعد القائد الاستراتيجي

على تحقيق التميز المؤسسي. وهكذا ناقشنا النتائج وتوصلنا إلى الاستنتاجات ذات

الصلة.

دراسة (Alfawaire and Atan , 2021) بعنوان: The effect of

strategic human resource and knowledge management on

sustainable competitive advantages at Jordanian

universities: The mediating role of organizational

innovation وقد هدفت الدراسة إلى التعرف عملياً على أثر الابتكار التنظيمي

(OI)، وإدارة المعرفة (KM)، والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRM)، مع

وجود متغير تابع للمزايا التنافسية المستدامة (SCAs) في الجامعات الأردنية. ولهذا

الهدف تم توزيع استبانة مصممة خصيصا لدراسة عينة ملائمة مكونة من 400

عضو أكاديمي وإداري في الجامعات الأردنية الخاصة والحكومية، للحصول على

البيانات الكمية المطلوبة. تم التحقق من فرضيات الدراسة من خلال منهج الانحدار الوسيط لبارون وكيني باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين أزواج المتغيرات التالية: KM و SCA؛ شرم و SCA؛ شرم و أوي؛ كم وأوي؛ و OI و SCA، في حين وجد أن OI لها تأثير وساطة مهم جزئي وغير مباشر على العلاقة المباشرة بين KM و SHRM والجامعات (المنظمات) التي تكتسب SCAs. أخيراً، تم التوصل إلى أنه يجب إيلاء المزيد من الاهتمام لجانب OI في المنظمات ودمجه مع KM و SHRM بطريقة تعزز SCAs.

التعليق على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة استنتج الباحث أن موضوع العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية الإبداعية والتميز المؤسسي جدير بالدراسة والاهتمام؛ نتيجةً لكون الإدارة الاستراتيجية الإبداعية أصبحت عنصراً أساسياً لا يمكن الاستغناء عنه في المنظمات الصحية، وذلك لدورها المهم والفعال في تحقيق التميز المؤسسي.

ويستخلص الباحث من مجمل الدراسات السابقة، أن معظم هذه الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي، وهو المنهج المستخدم في البحث الحالي، كما استخدمت معظم الدراسات الاستبانة أداة للدراسة، وقد يرجع ذلك إلى كونها الأداة الأنسب والأيسر لمثل هذا النوع من الدراسات، وبالتالي تم استخدامها كأداة للبحث الحالي، يلاحظ كذلك تباينت عينات الدراسات السابقة، حيث استخدمت معظم الدراسات السابقة عيناتٍ من العاملين بالمنظمات الصحية، ويتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها على عينةٍ من العاملين بالمنظمات الصحية، ولقد أكدت معظم الدراسات السابقة على أهمية الإدارة الاستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث؛ وتحديد المنهج المستخدم، وتحديد الأداة المستخدمة، وكيفية بنائها، وتحديد الأسلوب الإحصائي المستخدم في البحث، كذلك في تفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

ما تتميز به الدراسة الحالية:

- تعتبر هذه الدراسة بناء معرفي وتراكمي للدراسات السابقة واستكمالاً لما بدأه الباحثون في هذا المجال.
- الدراسة الحالية - على حد علم الباحث - من الدراسات القلائل التي تتناول العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية الإبداعية بأبعادها المختلفة والتميز المؤسسي بأبعاده المختلفة في المستشفيات العامة والخاصة بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية.

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية، للاستفادة من نتائجها في تحديد وبلورة مشكلة الدراسة، وذلك من خلال إجراء مقابلات شخصية مع عدد من العاملين (50) شخص في المستشفيات العامة والخاصة بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، لاستطلاع آراءهم حول متغيرات الدراسة. وتمثلت أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- جمع بيانات عن الخدمات الصحية المتاحة.
 - التعرف على مدى إدراك العاملين بالمستشفيات محل الدراسة جدة لأهمية الإدارة الاستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي.
- اتضح من الدراسة الاستطلاعية ما يلي "
- 1- وضوح الأبعاد الخاصة الإدارة الاستراتيجية الإبداعية والتميز المؤسسي.

2- اهتمام وسعى العاملين بالمنظمات الصحية بالتحسين المتواصل للعمليات

والخدمات، والاستجابة الفعالة للتغيرات في القطاع الصحي.

رابعاً: مشكلة الدراسة.

من الملاحظ بصورة واضحة أن مفهوم الفعالية التنظيمية يعد واحداً من أهم الموضوعات والمفاهيم التي حظيت بقدر ملموس من الاهتمام لدى الاقتصاديين والمحليلين الماليين في الدول المتقدمة، إلا أنها في عالمنا العربي لم تحظ بالقدر الكافي من الاهتمام المطلوب رغم أهميتها في المنظمات الصحية.

وبناء على ما تقدم تتبلور مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما علاقة الارتباط بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية الإبداعية وأبعاد التميز المؤسسي في المستشفيات بمحافظة جدة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

1. ما علاقة الارتباط بين ابعاد الإدارة الاستراتيجية الإبداعية وبعد التميز القيادي في المستشفيات بمحافظة جدة؟
2. ما علاقة الارتباط بين ابعاد الإدارة الاستراتيجية الإبداعية وبعد التميز العملياتي في المستشفيات بمحافظة جدة؟
3. ما علاقة الارتباط بين ابعاد الإدارة الاستراتيجية الإبداعية وبعد التميز الاستراتيجي في المستشفيات بمحافظة جدة؟
4. ما علاقة الارتباط بين ابعاد الإدارة الاستراتيجية الإبداعية وبعد التميز في الموارد البشرية في المستشفيات بمحافظة جدة؟

5. هل تختلف الاتجاهات حول دور الإدارة الاستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي وفقاً لخصائص المستقسي منهم الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخبرة)؟

خامساً: أهداف الدراسة

يسعى البحث الى تحقيق الهدف الرئيسي التالي :

"قياس العلاقة بين ابعاد الإدارة الاستراتيجية الإبداعية وأبعاد التميز

المؤسسي في المستشفيات بمحافظة جدة".

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية، وهي:

1. قياس العلاقة بين ابعاد الإدارة الاستراتيجية الإبداعية وبعد التميز القيادي في المستشفيات بمحافظة جدة.
2. قياس العلاقة بين ابعاد الإدارة الاستراتيجية الإبداعية وبعد التميز العملياتي في المستشفيات بمحافظة جدة.
3. قياس العلاقة بين ابعاد الإدارة الاستراتيجية الإبداعية وبعد التميز الاستراتيجي في المستشفيات بمحافظة جدة.
4. قياس العلاقة بين ابعاد الإدارة الاستراتيجية الإبداعية وبعد التميز في الموارد البشرية في المستشفيات بمحافظة جدة.
5. معرفة هل تختلف الاتجاهات حول دور الإدارة الاستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي وفقاً لخصائص المستقسي منهم الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخبرة).

سادساً: أهمية الدراسة

وتبرز أهمية البحث علمياً وأيضاً تطبيقياً في الآتي.

أولاً: الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية لهذه للبحث في الآتي:

- توفير محتوى معرفي عن متغيرات الدراسة يمكن للباحثين الاستعانة به في دراسات مستقبلية.
- تعتبر هذه الدراسة محاولة لمواصلة الجهود البحثية في مجال الإدارة الاستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي داخل المستشفيات العامة والخاصة بالسعودية. ويمكن استخدامها من قبل الدراسات المستقبلية كأساس للتعرف على التجارب التنظيمية المتميزة في قطاع المستشفيات، مما يؤدي إلى إثراء المعرفة في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

بالإضافة الي الأهمية النظرية للبحث توجد أهمية تطبيقية على النحو التالي:

- ترجع الأهمية التطبيقية إلى إمكانية استعادة في المستشفيات العامة والخاصة بجده بالمملكة العربية السعودية من نتائج البحث من خلال الوقوف على نقاط الضعف والعمل عليها وتقديم خطة مستقبلية لرفع مستوى الأداء داخل الإدارة الاستراتيجية من خلال رؤية استشرافية لتحقيق التميز المؤسسي داخل المستشفيات.

سابعاً: فروض الدراسة.

في ضوء مشكلة وتساؤلات الدراسة، تم صياغة فروض الدراسة كالتالي:

الفرض الرئيسي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية الإبداعية (التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ

العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية الإبداعية والتميز المؤسسي في المستشفيات بالمملكة العربية السعودية

الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) والتميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (التميز القيادي، التميز العملي، التميز الاستراتيجي، التميز في الموارد البشرية) في المستشفيات بمحافظة جدة. ومنه تنبثق الفروض الفرعية الآتية:

الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية الإبداعية وبعد التميز القيادي في المستشفيات بمحافظة جدة.

الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية الإبداعية وبعد التميز العملي في المستشفيات بمحافظة جدة.

الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية الإبداعية وبعد التميز الاستراتيجي في المستشفيات بمحافظة جدة.

الفرض الفرعي الرابع: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية الإبداعية وبعد التميز في الموارد البشرية في المستشفيات بمحافظة جدة.

الفرض الرئيسي الثاني: تختلف الاتجاهات حول دور الإدارة الاستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات العامة والخاصة بالمملكة العربية السعودية وفقاً لخصائص المستقضي منهم الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخبرة). ومنه تنبثق الفروض الفرعية الآتية:

- **الفرض الفرعي الأول:** يوجد اختلاف في اتجاهات العاملين المستشفيات العامة والخاصة بالمملكة العربية السعودية حول دور الإدارة الاستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي باختلاف الجنس.

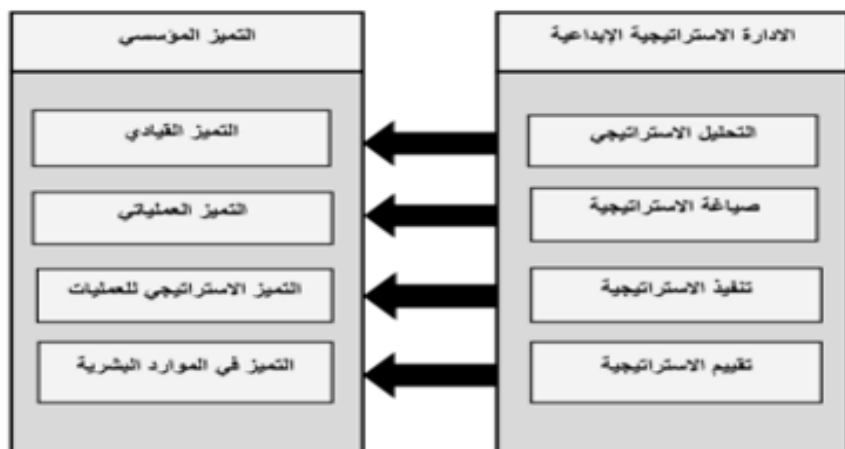
-
-
- **الفرض الفرعي الثاني:** يوجد اختلاف في اتجاهات العاملين المستشفيات العامة والخاصة بالمملكة العربية السعودية حول دور الإدارة الاستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي باختلاف المؤهل العلمي.
 - **الفرض الفرعي الثالث:** يوجد اختلاف في اتجاهات العاملين المستشفيات العامة والخاصة بالمملكة العربية السعودية حول دور الإدارة الاستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي باختلاف نوع الوظيفة.
 - **الفرض الفرعي الرابع:** يوجد اختلاف في اتجاهات العاملين المستشفيات العامة والخاصة بالمملكة العربية السعودية حول دور الإدارة الاستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي باختلاف عدد سنوات الخبرة.

ثامناً: نموذج البحث ومتغيراته

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

المتغير المستقل: الادارة الاستراتيجية الإبداعية، وتشمل الابعاد التالية (التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية).

المتغير التابع: التميز المؤسسي، ويشمل الابعاد التالية (التميز القيادي، التميز العملياتي، التميز الاستراتيجي، التميز في الموارد البشرية). ويوضح الشكل التالي هذه العلاقات:



شكل (1) نموذج يوضح متغيرات الدراسة

حدود الدراسة:

- **الحدود الزمنية:** تمثلت في الفترة بين عام 2022م حتى عام 2024م.
- **الحدود المكانية:** حيث اقتصر تطبيق البحث على بعض المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية في الكادر الإداري والكادر الطبي في المستشفيات محل الدراسة.
- **الحدود الموضوعية:** سيقصر موضوع الدراسة على معرفة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية الإبداعية والتميز المؤسسي في المستشفيات بالمملكة العربية السعودية.

تاسعا: الدراسة التطبيقية

تتمثل اجراءات الدراسة التطبيقية فيما يلي:

1/9 مجتمع وعينة الدراسة:

يشتمل مجتمع هذا البحث على جميع العاملين (كادر ادري + كادر صحي) من بالمستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة جده في المملكة العربية السعودية وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية وبالاستعانة بمعادلة ستيفن ستمسون (Steven K. Thompson) يتضح بأن حجم العينة يتمثل في (383) مفردة، وتم استخدام استمارة الاستقصاء وتوزيع بعضها على العاملين وكانت معدلات الردود الكلية على قائمة الاستقصاء (356) استمارة بنسبة (92.95%) وذلك بعد استبعاد القوائم غير المكتملة. ويمكن توزيع حجم العينة المحدد بالمعادلة السابقة على المستشفيات الحكومية والخاصة وفقاً لطريقة التوزيع المتناسب للعينة الطبقيّة التي تأخذ في الاعتبار اعداد العاملين، بافتراض تساوي التشتت، وكانت النتائج كما يلي

جدول (1) توزيع حجم العينة المحدد على المستشفيات الحكومية والخاصة

حجم العينة	حجم المجتمع	الجامعات الحكومية
207	42500	المستشفيات الحكومية
149	32725	المستشفيات الخاصة
356	75225	الاجمالي

المصدر: من اعداد الباحث.

2/9 اختبارات الثبات والصدق

الجدول التالي يحتوي على نتائج برنامج SPSS لمعامل الثبات ومعامل الصدق لمحاور الدراسة:

جدول (2): معامل الثبات ومعامل الصدق لمتغيرات البحث

معامل الصدق	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	المتغيرات وابعادها
0.888	0.789	14	المتغير المستقل: الادارة الاستراتيجية الإبداعية
0.917	0.84	3	التحليل الاستراتيجي
0.917	0.84	4	صياغة الاستراتيجية
0.949	0.901	3	تنفيذ الاستراتيجية
0.935	0.875	4	تقييم الاستراتيجية
0.951	0.904	16	المتغير التابع: التميز المؤسسي
0.880	0.775	4	التميز القيادي
0.890	0.792	4	التميز العملياتي
0.946	0.894	4	التميز الاستراتيجي
0.891	0.793	4	التميز في الموارد البشرية
0.888	0.789	30	الاجمالي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق من قيم معامل الثبات ومعامل الصدق على تمتع الاستبيان بالاتساق والثبات الداخلي، مما يؤكد إمكانية اعتماد نتائجها والطمأنينة في تحقيق الأهداف المنشودة.

3/9 اختبار فروض الدراسة

في هذا القسم سوف يتم اختبار فروض الدراسة، بناء على نتائج التحليل على النحو التالي:

أولاً: الفرض الرئيسي الأول

لاختبار هذا الفرض الرئيسي وفروضه الفرعية تم استخدام تحليل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون (Pearson Linear correlation Analysis) لتقدير قوة واتجاه العلاقة الخطية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية الإبداعية والتميز المؤسسي بأبعاده المختلفة؛ وفيما يلي نتائج هذا التحليل:

جدول (3) نتائج تحليل الارتباط البسيط لبيرسون لمتغيرات الدراسة ومحاورها

التميز في الموارد البشرية	التميز الاستراتيجي	التميز العملي	التميز القيادي	معامل ارتباط بيرسون	
0.85	0.78	0.83	0.81	Corr.	التحليل الاستراتيجي
0.00	0.00	0.00	0.00	P-V	
0.81	0.80	0.79	0.88	Corr.	صياغة الاستراتيجية
0.00	0.00	0.00	0.00	P-V	
0.87	0.85	0.84	0.79	Corr.	تنفيذ الاستراتيجية
0.00	0.00	0.00	0.00	P-V	
0.73	0.72	0.74	0.77	Corr.	تقييم الاستراتيجية
0.00	0.00	0.00	0.00	P-V	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- هناك علاقة ارتباط طردية بين كلاً من أبعاد الإدارة الاستراتيجية الإبداعية (التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) وبعد التميز القيادي بمستشفيات جدة بالمملكة العربية السعودية

حيث تتراوح قيمة معامل ارتباط بيرسون بين (0.77-0.81) أي ان العلاقة بينهم قوية، كما يلاحظ ان تلك العلاقة معنوية حيث إن مستوى (sig.) المعنوية أقل من (0.05).

وبالتالي قبول الفرض الفرعي الأول الذي ينص على انه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية الإبداعية وبعد التميز القيادي في المستشفيات بمحافظة جدة. وذلك بدرجة ثقة (95%).

- هناك علاقة ارتباط طردية بين كلاً من أبعاد الإدارة الاستراتيجية الإبداعية (التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) وبعد التميز العملياتي بمستشفيات جدة بالمملكة العربية السعودية تتراوح قيمة معامل ارتباط بيرسون بين (0.74-0.84) أي ان العلاقة بينهم قوية، كما يلاحظ ان تلك العلاقة معنوية حيث إن مستوى (sig.) المعنوية أقل من (0.05).

وبالتالي قبول الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على انه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية الإبداعية وبعد التميز العملياتي في المستشفيات بمحافظة جدة. وذلك بدرجة ثقة (95%).

- هناك علاقة ارتباط طردية بين كلاً من أبعاد الإدارة الاستراتيجية الإبداعية (التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) وبعد التميز الاستراتيجي بمستشفيات جدة بالمملكة العربية السعودية تتراوح قيمة معامل ارتباط بيرسون بين (0.72-0.85) أي ان العلاقة بينهم قوية، كما يلاحظ ان تلك العلاقة معنوية حيث إن مستوى (sig.) المعنوية أقل من (0.05).

وبالتالي قبول الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على انه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية الإبداعية وبعد التميز الاستراتيجي في المستشفيات بمحافظة جدة. وذلك بدرجة ثقة (95%).

- هناك علاقة ارتباط طردية بين كلاً من أبعاد الإدارة الاستراتيجية الإبداعية (التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) وبعد التميز في الموارد البشرية بمستشفيات جدة بالمملكة العربية السعودية تتراوح قيمة معامل ارتباط بيرسون بين (0.73-0.87) أي ان العلاقة بينهم قوية، كما يلاحظ ان تلك العلاقة معنوية حيث إن مستوي (sig.) المعنوية أقل من (0.05).

وبالتالي قبول الفرض الفرعي الرابع الذي ينص على انه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية الإبداعية وبعد التميز في الموارد البشرية في المستشفيات بمحافظة جدة. وذلك بدرجة ثقة (95%).

مما سبق نقبل الفرض الرئيسي الاول الذي ينص على انه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية الإبداعية (التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) والتميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (التميز القيادي، التمييز العملياتي، التميز الاستراتيجي، التميز في الموارد البشرية) في المستشفيات بمحافظة جدة. وذلك بدرجة ثقة (95%).

ثانياً: الفرض الرئيسي الثاني:

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي (أربع) فروض فرعية على النحو التالي:

الفرض الفرعي الأول: لاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent Two Samples T Test)، وفيما يلي نتائج هذا الاختبار:

جدول (4): نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الثاني باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين

المتغير	النوع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار "ت"	
				القيمة "T"	(sig.) المعنوية
الإدارة الاستراتيجية الإبداعية	ذكر	3.453	.83728	.774	.440
	أنثى	3.342	.48283		

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المعنوية (sig.) قد بلغت 0.440 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين العاملين (الذكور والإناث) فيما يتعلق باتجاهاتهم حول دور الإدارة الاستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي.

وبناءً عليه يتم رفض الفرض الفرعي الأول: الذي ينص على أنه: " يوجد اختلاف في اتجاهات العاملين المستشفيات العامة والخاصة بالمملكة العربية السعودية حول دور الإدارة الاستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي باختلاف الجنس؛ وذلك بدرجة ثقة (95%)".

الفرض الفرعي الثاني: لاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA)، وفيما يلي نتائج هذا الاختبار:

جدول (5): نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الثاني باستخدام اختبار تحليل التباين

اختبار "ت"		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المؤهل التعليمي	المتغير
(sig.)	القيمة "T"				
.000	22.342	.18423	3.8493	دبلوم	الإدارة
		.38494	3.7843	ثانوية عامة	الاستراتيجية
		.34939	3.7113	بكالوريوس	الإبداعية
		.12394	4.4393	دراسات عليا	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول أن قيمة المعنوية (sig.) قد بلغت 0.000 وهي أقل من (0.05) وبالتالي يوجد فرق معنوي بين العاملين باختلاف المؤهل العلمي فيما يتعلق باتجاهاتهم حول دور الإدارة الاستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي، هذا الفرق لصالح الأفراد الذين يمتلكون مستوى تعليمي متمثل في دراسات عليا.

وبالتالي قبول الفرض الفرعي الثاني: الذي ينص على أنه: " يوجد اختلاف في اتجاهات العاملين المستشفيات العامة والخاصة بالمملكة العربية السعودية حول دور الإدارة الاستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي باختلاف المؤهل العلمي؛ وذلك بدرجة ثقة (95%)".

الفرض الفرعي الثالث: لاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent Two Samples T Test)، وفيما يلي نتائج هذا الاختبار:

جدول (6): نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيسي الثاني باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين

اختبار "ت"		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نوع الوظيفة	المتغير
(sig.) المعنوية	القيمة "T"				
.392	.713	.83728	3.453	كادر اداري	الإدارة الاستراتيجية الإبداعية
		.48283	3.342	كادر صحي	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المعنوية (sig.) قد بلغت 0.392 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين العاملين باختلاف نوع الوظيفة (الكادر) فيما يتعلق باتجاهاتهم حول دور الإدارة الاستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي.

وبالتالي يتم رفض الفرض الفرعي الثالث: يوجد اختلاف في اتجاهات العاملين المستشفيات العامة والخاصة بالمملكة العربية السعودية حول دور الإدارة الاستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي باختلاف نوع الوظيفة؛ وذلك بدرجة ثقة (95%)".

الفرض الفرعي الرابع: لاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA)، وفيما يلي نتائج هذا الاختبار:

جدول (7): نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع للفرض الرئيسي الثاني باستخدام اختبار تحليل التباين

اختبار "ت"		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عدد سنوات الخبرة	المتغير
(sig.)	القيمة "F"				
0.000	33.7	.8764	3.643	أقل سنة	الإدارة الاستراتيجية الإبداعية
		.9847	3.968	من سنة الي أقل من 5 سنوات	
		.3986	3.306	من 5 سنوات الي أقل من 10 سنوات	
		.8738	3.984	من 10 سنوات فأكثر	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول أن قيمة المعنوية (sig.) قد بلغت 0.000 وهي أقل من (0.05) وبالتالي يوجد فرق معنوي بين العاملين باختلاف سنوات الخبرة فيما يتعلق باتجاهاتهم حول دور الإدارة الاستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي، هذا الفرق لصالح الأفراد الذين يمتلكون خبرة من 10 سنوات فأكثر.

وبالتالي يتم قبول الفرض الفرعي الرابع: يوجد اختلاف في اتجاهات العاملين المستشفيات العامة والخاصة بالمملكة العربية السعودية حول دور الإدارة الاستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي باختلاف عدد سنوات الخبرة؛ وذلك بدرجة ثقة (95%).

عاشراً: مناقشة النتائج والتوصيات

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها، نجد ان هذا يتفق مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات على سبيل المثال: دراسة طابع واخرون، (2024) بوزارة التنمية المحلية، ودراسة (Amelia et al, 2024)، ودراسة (Alnuaimi, 2022)، ودراسة (Alfawaire and Atan , 2021). وقد يرجع هذا الي عدة أسباب أهمها:

أولاً، تسهم الإدارة الاستراتيجية الإبداعية في بناء ثقافة تنظيمية محفزة للتفكير الإبداعي والعمل الجماعي، مما يؤدي إلى تحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم وتطوير مهاراتهم.

ثانياً، تعزز هذه الإدارة من قدرات المؤسسة على التنافس في السوق من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة وفريدة، مما يزيد من حصتها السوقية ويرفع من مستوى رضا العملاء.

فيما يلي سنعرض في هذا الجزء خطة عمل لتنفيذ اهم التوصيات كالتالي:

جدول (8) خطة عمل توصيات الدراسة

الإطار الزمني	آليات التنفيذ	القائم بالتنفيذ	التوصية
إطلاق الشراكات وتنفيذ البرامج خلال العام القادم.	تحديد الشركاء المحتملين وتوقيع اتفاقيات تعاون، وتنظيم فعاليات مشتركة وبرامج تبادل المعرفة.	إدارة التعاون والشراكات والإدارة التنفيذية	يجب تعزيز التعاون والشراكات مع الجهات الخارجية مثل الجامعات والمراكز البحثية والمؤسسات الطبية الأخرى لتبادل الخبرات وتعزيز التطور التقني والعلمي في المستشفى.
تطبيق النظام وإجراء التقييم	تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية	إدارة التقييم والأداء	يجب وضع نظام لقياس الأداء وتقييم نتائج العمل بانتظام، وذلك من أجل

الأولي خلال 6 أشهر القادمة، ثم تقييم دوري كل ربع سنة.	ووضع آليات لجمع البيانات وتحليلها، وإجراء تقييم دوري.	والإدارة التنفيذية	تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.
تطبيق البرامج التواصلية وتقييم فعاليتها خلال الثلاثة أشهر القادمة.	تنظيم اجتماعات دورية، وإنشاء منصات تفاعلية للتواصل، وتنظيم أنشطة ترفيهية وتعليمية.	قسم الاتصال الداخلي والإدارة التنفيذية.	يجب تعزيز التواصل والتشارك بين مختلف الأقسام والموظفين داخل المستشفى. يمكن تنظيم جلسات اجتماعية منتظمة وورش عمل لتبادل الأفكار والتجارب والمعرفة.
تطبيق الاستراتيجيات التسويقية خلال 6 أشهر القادمة ومتابعة النتائج على مدى العام.	تحليل السوق وتحديد الجمهور المستهدف، وتطوير حملات تسويقية مستهدفة، وقياس نتائج الحملات.	قسم التسويق الصحي والإدارة التنفيذية.	استخدام استراتيجيات التسويق الصحي لتعزيز سمعة المستشفى وجذب المرضى والعلماء المحتملين. يمكن تنظيم حملات توعية وترويج للخدمات الصحية المقدمة بالمستشفى.
تطبيق السياسات والإجراءات خلال 3 أشهر قادمة ومتابعة فعاليتها بشكل دوري.	تطبيق سياسات الشفافية والإجراءات المساءلة، وتوفير مساحات لتقديم الشكاوى والملاحظات.	قسم الشفافية والمساءلة والإدارة التنفيذية.	يجب أن تكون الإدارة الاستراتيجية الإبداعية مرتبطة بالشفافية والمساءلة. يجب على القيادة الإدارية تبني سياسات وإجراءات لتعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات وإدارة الموارد والتقارير المالية.

المصدر: من اعداد الباحث

وفيما يلي اهم بعض الدراسات المستقبلية المقترحة:

- دراسة لفهم كيفية تأثير التوجهات القيادية وأساليب الإدارة على تنمية ثقافة الإبداع وتطبيقها داخل المستشفيات.
- دراسة لتقييم تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والروبوتات الطبية على تطوير الإبداع وتحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات.
- دراسة لتحليل دور القيادة في تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار داخل المستشفيات، وتحديد الأساليب والممارسات الفعالة لتعزيز هذا الدور.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- (1) ابن حبتور، عبد العزيز صالح (2004م) الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- (2) أبو قحف عبد السلام (2002م) الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- (3) إدريس، ثابت. والمرسي، جمال (2006م) الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) الدار الجامعية، الإسكندرية مصر.
- (4) بلال السكارنة، (2011م) الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- (5) جمعة، م & محمد. (2022). دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية بمحافظة اسيوط. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية-319، (1)، 17، 352.
- (6) حافظ، محمد صبري، والبحيري السيد (2006م) تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- (7) الحسيني، فلاح حسن (2000م) الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- (8) خطاب، عايدة، (2014م)، "العولمة والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: في ظل الشركات دولية النشاط- الاندماج- إعادة هيكلة العمالة"، المكتبة الأكاديمية، دار الفكر العربي، كلية التجارة- جامعة عين شمس، ص 167.
- (9) خليل، نبيل سعد، ودياب، عبد الباسط محمد (2020). معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية للدراسات العليا بسوهاج، 3(3)، 675-746.
- (10) الدغمي، هيفاء راشد. الجوازنة، بهجت عيد. (2019). التمكين الإداري في التميز المؤسسي. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. الأردن.
- (11) الدوري، زكريا مطلق (2005م) الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية) الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

12) رياض مصطفى، (2023). معوقات تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المشرفين التربويين. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*, 39(9), 193-215.

13) ضحاوي، بيومي محمد. المليجي، رضا إبراهيم السيد سالم. (2011). التخطيط الإستراتيجي في التعليم : رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية. *مجلة كلية التربية*. جامعة بنها - كلية التربية. مج 22، ع 86. 312 - 314.

14) طايح، عبد الناصر مجدي حسن محمد، عطية، خالد سيدسيد، أبو المنصور، عصام الدين محمد حسن & أيمن نعيم. (2024). دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية المحلية). *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)*.

15) عبد الجواد اسماعيل، ش.، الشبراوي، ع. ا.، عبد السلام، & العرابوي مهدي عباس. (2022). التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة. *مجلة كلية التربية*. بورسعيد، 40(40)، 116-138.

16) عوض، محمد أحمد، (1999م). الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

17) المغربي، عبدالحميد عبد الفتاح. (2006). الإدارة الإستراتيجية لقياس الإداء المتوازن. المكتبة العصرية. المنصورة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

18) Al-Abbadi, L., Alsmairat, M., Alshwabkeh, R., & Rumman, A. (2024). The impact of strategic thinking on organizational excellence: An empirical examination in Jordan's ICT sector. *International Journal of Data and Network Science*, 8(2), 1169-1178.

19) Alateeg, S., & Alhammedi, A. (2024). The Impact of Organizational Culture on Organizational Innovation with mediation role of Strategic Leadership in Saudi Arabia. *Journal of Statistics Applications & Probability*, 13(2), 843-858.

-
-
- 20) Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: **The mediating role of organizational innovation. Sustainability**, 13(15), 8445.
- 21) Alnuaimi, M. (2022, April). The Role of Strategic Leadership to Achieving Institutional Excellence for Emirati Federal Institutions. In **International Conference on Advanced Machine Learning Technologies and Applications** (pp. 487-501). Cham: Springer International Publishing.
- 22) Alsuwaidi, S. J. (2023). The Impact of E-Service Quality on Institutional Excellence Within abu Dhabi Municipality in UAE. **International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.**, 8(4), 23.
- 23) Amelia, D., Artini, Y. D., Rahayu, G. N., Purnomo, H., & Zaman, B. (2024). OPTIMIZING ORGANIZATIONAL CAPABILITIES THROUGH THE INTEGRATION OF STRATEGIC MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCE PERFORMANCE. **INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMIC LITERATURE**, 2(1), 216-228.
- 24) Beil-Hildebrand, M. B. (2002). Theorising culture and culture in context: **Institutional excellence and control**. *Nursing Inquiry*, 9(4), 257-274.
- 25) Ferrari, M. (2001). **Personal and institutional pursuit of excellence**. In *The pursuit of excellence through education* (pp. 195-220). Routledge.
- 26) Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 38(1), 169-194.