

دور الإبداع الإداري في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية بجدة

الأستاذ/ علي جابر أحمد عقيلي

أمين لجان النظر في مخالفات المؤسسات الصحية الخاصة بمحافظة جدة.

باحث دكتوراه بجامعة حلوان، جمهورية مصر العربية.

بحث مستل من رسالة دكتوراه تحت إشراف

الأستاذ الدكتور/ أحمد عزمي زكي عبدالعزيز

أستاذ إدارة الموارد البشرية - ووكيل كلية التجارة للدراسات العليا والبحوث - جامعة قناة السويس.

المستخلص:

التميز المؤسسي هو مفهوم إداري حيوي تسعى المؤسسات لتحقيقه لتعزيز أدائها المستدام وتلبية احتياجات الأطراف المعنية. في بيئة تنافسية، أصبح التميز سمة أساسية للمؤسسات التي تسعى للريادة في الأسواق، ويعتمد على إدارة الموارد البشرية والاهتمام بها لرفع الأداء المؤسسي. يُعتبر الإبداع الإداري المحرك الرئيسي للابتكار داخل المؤسسات، حيث يساعد في تطوير المنتجات والخدمات والتكيف مع التغيرات في البيئة. يرتبط التخطيط للتغلب القيادي بشكل مباشر مع الإبداع الإداري من خلال تطوير قادة مبتكرين لقيادة التغيير وضمان استمرارية الابتكار في المنظمة. أظهرت الدراسة أن المستشفيات الحكومية في جدة تواجه تحديات في تبني الإبداع الإداري بشكل كامل، حيث لوحظ أن ثقافة التنظيم في بعض المستشفيات لا تشجع بشكل كافٍ على تقديم الأفكار الجديدة أو تقبل المخاطرة المحسوبة. وقد تبين أن مستوى الحساسية للمشكلات والمرونة في التعامل مع التغيرات كان متواضعاً في بعض الأقسام، مما يعكس الحاجة إلى تنمية هذه المهارات بين العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع في المستشفيات الحكومية من خلال تشجيع الأفكار الجديدة، وتقبل المخاطرة المحسوبة، وتبني التغيير الإيجابي.

الكلمات الدالة: الإبداع الإداري، التميز المؤسسي، المستشفيات الحكومية، جدة، المملكة العربية السعودية.

The Role of Administrative Creativity in Enhancing Institutional Excellence: A Field Study on Public Hospitals in Jeddah

Abstract: Institutional excellence is a vital administrative concept that organizations strive to achieve in order to enhance their sustainable performance and meet the needs of stakeholders. In a competitive environment, excellence has become a fundamental characteristic for organizations aiming for market leadership, relying heavily on human resource management and its development to improve institutional performance. Administrative creativity is considered the primary driver of innovation within organizations, as it helps in developing products, services, and adapting to changes in the environment. Leadership succession planning is directly linked to administrative creativity through the development of innovative leaders who drive change and ensure the continuity of innovation within the organization. The study revealed that public hospitals in Jeddah face challenges in fully adopting administrative creativity, as it was observed that the organizational culture in some hospitals does not sufficiently encourage the presentation of new ideas or the acceptance of calculated risks. It was found that the level of sensitivity to problems and flexibility in dealing with changes was modest in some departments, reflecting the need for developing these skills among employees. The study recommends the need to develop an organizational culture that

supports creativity in public hospitals by encouraging new ideas, accepting calculated risks, and embracing positive change.

Keywords: Administrative Creativity, Institutional Excellence, Public Hospitals, Jeddah, Saudi Arabia.

١. المقدمة:

يُعتبر التميز المؤسسي من المفاهيم الحيوية في الإدارة الحديثة التي تسعى العديد من المؤسسات لتحقيقها للوصول إلى مستويات عالية من الأداء المستدام، بما يعزز قدرتها على تلبية احتياجات جميع الأطراف المعنية. في عالم يتسم بالتنافسية المتزايدة، أصبح التميز سمة أساسية للمؤسسات التي تسعى إلى الريادة في أسواقها، حيث تركز على تعزيز قدراتها الداخلية وتحقيق نتائج تفوق توقعات جميع الأطراف ذات الصلة. في هذا السياق، يُعد العنصر البشري من العوامل الرئيسية لتحقيق هذا التميز، مما يستدعي الاهتمام الكبير في إدارة الموارد البشرية وتوجيهها بشكل يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. من هذا المنطلق، يبرز التخطيط للتعاقب القيادي كأداة استراتيجية أساسية لإعداد قادة المستقبل الذين يستطيعون قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها والحفاظ على مستويات الأداء العالي (صلاح الدين وبدوي، ٢٠٢٣).

ومن جهة أخرى، يُعتبر الإبداع الإداري المحرك الأساسي للابتكار داخل المؤسسات، حيث يعتمد على التفكير الخلاق واستخدام الأفكار الجديدة في تطوير المنتجات والخدمات، وكذلك تحسين طرق الاتصال والتنظيم الداخلي. يُمكن هذا الإبداع المؤسسات من التكيف بسرعة مع التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة، مما يعزز قدرتها التنافسية على المدى الطويل (القطان، ٢٠٢٤؛ العزيزي، ٢٠٢٣).

في هذا السياق، يُعتبر التخطيط للتعاقب القيادي جزءاً أساسياً من الإبداع الإداري، حيث يعمل على تدريب قادة المستقبل الذين يقدرّون على تبني الأفكار المبتكرة وقيادة التغيير داخل المنظمة. يساعد هذا النوع من التخطيط على ضمان استمرارية الإبداع

الإداري في المنظمة من خلال تجهيز قادة قادرين على دفع المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها بطرق مبتكرة وفعالة (علي، ٢٠٢٣).

وفي ضوء هذه العوامل، تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف دور الإبداع الإداري في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الحكومية بمدينة جدة.

٢. الدراسات السابقة:

تشترك الدراسات في التأكيد على أن الإبداع الإداري هو عامل أساسي في تعزيز التميز المؤسسي عبر مختلف القطاعات. تتنوع الآراء حول كيفية تأثير الإبداع الإداري في كل بيئة مؤسسية، لكن أغلب الدراسات تلتقي على أن القيادة الفعالة، استراتيجيات إدارة المعرفة، والابتكار الإداري، تلعب أدواراً محورية في دعم هذه العملية.

في دراسة (Nwibere, 2023)، تم فحص تأثير استراتيجيات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي داخل المستشفيات بمنطقة دلتا النيجر في نيجيريا. وأظهرت النتائج أن استراتيجيات مثل إنشاء المعرفة، مشاركتها، وتطبيقها تعزز من الإبداع التنظيمي. هذه الاستراتيجيات تتماشى مع دراسة (العياشي وكريمة، ٢٠٢٣) التي ركزت على القيادة الأخلاقية وأثرها على الإبداع الإداري. لكن، على الرغم من تأثير القيادة الأخلاقية الإيجابي النظري، أظهرت الدراسة أن الارتباط بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري كان ضعيفاً، مما يطرح تساؤلات حول فعالية القيادة الأخلاقية في تحفيز الإبداع في بعض السياقات.

على عكس ذلك، تُظهر دراسة (العريزي، ٢٠٢٣) أن الإبداع الإداري كان عالياً لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، دون فروق معنوية بين الموظفين بناءً على النوع أو المؤهل العلمي. هذا يشير إلى أن الإبداع الإداري يمكن أن يكون سمة مشتركة بين العاملين بغض النظر عن الخلفيات المختلفة، وهو ما يؤكد على أن الإبداع الإداري يمكن أن يكون جزءاً من الثقافة التنظيمية العامة، وهذا يتوافق مع نتائج دراسة (Hasan et al., 2023). التي كشفت عن تأثير الإبداع الإداري على

التطبيع التنظيمي، حيث يساهم الإبداع الإداري في تكوين بيئة عمل متكاملة تحسن الأداء التنظيمي.

في دراسة (رحمة الله وآخرون، ٢٠٢٣)، تم تحليل العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء المتميز في شركة المنتجات الغذائية، حيث وجدوا أن الإبداع الإداري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء المتميز، لا سيما عندما يرتبط بالالتزام الوظيفي بالإبداع.

هذا يشير إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الإبداع الإداري يظهرون أداءً متفوقاً، مما يساهم في استدامة نمو الشركات (رحمة الله وآخرون، ٢٠٢٣). كما أن دراسة (قشود وبن عزوز، ٢٠٢٤)، التي بحثت في استراتيجية فرق العمل وأثرها على الإبداع الإداري في إدارة المركز الجامعي بميلة، أظهرت أن وضوح الأهداف داخل فرق العمل كان له التأثير الأكبر في تعزيز الإبداع، مما يعكس أهمية تحديد الأهداف بوضوح كشرط أساسي لدعم الإبداع التنظيمي.

أما في دراسة (نوار والفايدي، ٢٠٢٤)، فقد تم التأكيد على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتعزيز الإبداع الإداري في الشركات الصناعية بجهة. وقد أظهرت الدراسة أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يزيد من الإبداع الإداري من خلال تحفيز التعاون بين الفرق المختلفة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية. نفس الاتجاه أكدته دراسة (القطان، ٢٠٢٤) التي تحدثت عن المتطلبات الأساسية للإبداع الإداري في كلية التربية الأساسية بالكويت، حيث أوصت بتحديد مشكلات العمل بشكل دقيق وتشجيع الأفكار الإبداعية لتحفيز الإبداع الإداري.

على صعيد آخر، كشفت دراسة (Al-Husseini, 2024) عن تأثير دعم الإدارة العليا في تعزيز الإبداع الإداري من خلال العمليات المعرفية مثل الاكتساب والمشاركة للمعرفة. هذه النتائج تدعم ما أظهرته دراسة (Nwibere, 2023)، حيث أن دور القيادة العليا في تحفيز إدارة المعرفة يساهم في خلق بيئة محفزة على الإبداع. في هذا السياق، أظهرت دراسة (Devi, 2024) أن القيادة المتناقضة تلعب دوراً هاماً في

تحفيز الإبداع الإداري، حيث مشاركة المعرفة تؤثر إيجابيًا على الإبداع، بينما لا يُعتبر إخفاء المعرفة ذا تأثير بالغ في تحفيز الإبداع.

تتعدد الدراسات التي تتناول التميز المؤسسي، حيث تختلف الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها لتحقيقه. دراسة (منسي، ٢٠٢٠) في مستشفيات قوى الأمن بالرياض تناولت دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي، وأظهرت أن التعلم التنظيمي له علاقة إيجابية مع التميز المؤسسي، لكن الدراسة أشارت إلى بعض المعوقات مثل ضعف نقل الخبرات بين الإدارات، مما يشير إلى ضرورة تحسين إدارة المعرفة داخل المؤسسات.

دراسة (شحاتة، ٢٠٢٢) تناولت التحول الرقمي وأثره في مؤسسات الصحة النفسية، حيث أظهرت أن التحول الرقمي في هذه المؤسسات كان مؤثرًا إلى حد ما، وأن القيادة التحويلية، تدريب القوى البشرية، والثقافة التنظيمية كانت من العوامل التي عززت التميز المؤسسي. تتفق هذه النتائج مع دراسة (الرياحي وحجاوي، ٢٠٢٢) التي فحصت تخطيط التعاقب الوظيفي في البنوك الإسلامية الأردنية، وأكدت أن هناك ارتباطًا إيجابيًا بين التخطيط الوظيفي وأبعاد التميز التنظيمي مثل القيادة والموارد البشرية، مما يعكس الحاجة إلى استراتيجيات للتخطيط المستقبلي لضمان استدامة التميز.

دراسة (الدوشان، ٢٠٢٤) التي تناولت الإدارة الرشيقة في مستشفى عسير، أبرزت أن الإدارة الرشيقة تؤثر بشكل كبير على التميز القيادي والموارد البشرية. هذا يتماشى مع دراسة (الشمري وآخرون، ٢٠٢٣) التي أكدت على الإدارة بالأهداف في مستشفى الصحة النفسية، وأظهرت نتائج إيجابية في رفع مستوى التميز المؤسسي من خلال تطبيق الإدارة بالأهداف.

وأخيرًا، أكدت دراسة (القحطاني، ٢٠٢٣) أن إدارة علاقات العملاء الإلكترونية لها تأثير كبير على التميز المؤسسي لشركات تحالف سكاى تيم، حيث تسهم في تحسين التميز القيادي، والموارد البشرية، والخدمات المقدمة.

تشير الدراسات إلى أن الإبداع الإداري و التميز المؤسسي في المؤسسات الصحية والإدارية يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بعدة عوامل مثل التعلم التنظيمي، التحول الرقمي، إدارة المعرفة، والقيادة الفعّالة. إذ تساهم هذه العوامل في تعزيز الأداء المؤسسي وزيادة التميز من خلال تحفيز الإبداع و توفير بيئة داعمة للابتكار، مما يُحسن من القدرة التنافسية والقدرة على الاستدامة.

٣. مشكلة الدراسة:

تُعتبر المستشفيات الحكومية من المؤسسات الحيوية التي تلعب دوراً محورياً في تقديم خدمات الرعاية الصحية للمجتمع، وهي تمثل جزءاً أساسياً في تحقيق الاستدامة والرفاه الاجتماعي. ومع تزايد التحديات في قطاع الصحة، أصبح من الضروري أن تسعى هذه المستشفيات لتحقيق التميز المؤسسي لضمان تقديم خدمات متميزة، فعالة، وتلبية احتياجات المرضى بأعلى مستويات الجودة. يُعد الإبداع الإداري من الركائز الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال تبني حلول مبتكرة في مختلف مجالات العمل الإداري والتشغيلي، بما في ذلك إدارة الموارد، تحسين العمليات، التواصل الداخلي، وتقديم الخدمات.

ومع ذلك، تواجه العديد من المستشفيات الحكومية تحديات كبيرة في تطبيق ممارسات الإبداع الإداري بشكل فعال، مما يعوق قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي واستدامته على المدى الطويل. وتتمثل مشكلة الدراسة في فحص كيفية تأثير الإبداع الإداري على تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الحكومية بمدينة جدة، ومدى قدرة هذه المؤسسات على تفعيل هذه الممارسات لتحسين الأداء المؤسسي، ورفع مستوى الخدمات المقدمة بما يتماشى مع المعايير العالمية.

٤. أهمية الدراسة:

○ الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إثراء المعرفة المتعلقة بموضوع الإبداع الإداري والتميز المؤسسي في القطاع الصحي، وبالتحديد في المستشفيات الحكومية. تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز المؤسسي، مع التركيز على العوامل الإدارية التي تسهم في تحسين الأداء داخل المستشفيات الحكومية. من خلال هذه الدراسة، سيتم تسليط الضوء على أهمية تطبيق الأساليب الإبداعية في تحسين تقديم الخدمات الصحية، مما يعزز فهم آليات تطبيق ممارسات الإدارة الحديثة في المؤسسات الصحية. كما ستوفر الدراسة إطاراً نظرياً وعلمياً يمكن أن يسهم في إثراء الأدبيات الخاصة بالإبداع الإداري في القطاع الصحي، مما يساعد الباحثين والممارسين في ابتكار أساليب إدارية جديدة لتحسين الأداء المؤسسي في هذا المجال.

○ الأهمية العملية:

من الناحية العملية، تكمن الأهمية في تقديم إطار عملي يمكن للمستشفيات الحكومية الاستفادة منه لتطبيق ممارسات الإبداع الإداري في العمليات اليومية، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمراجعين. كما تسهم نتائج الدراسة في تقديم حلول عملية للتحديات التي تواجه المستشفيات في تحقيق التميز المؤسسي، مثل تحسين عمليات الإدارة الداخلية والتواصل بين الأقسام، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد المتاحة. كذلك، توفر الدراسة توصيات استراتيجية للإدارة العليا في المستشفيات الحكومية لتعزيز دور الإبداع الإداري في خلق بيئة عمل محفزة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة رضا المرضى. وفي النهاية، تساعد الدراسة في تطوير سياسات صحية تعزز من استدامة التميز المؤسسي داخل المستشفيات الحكومية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٥- فرضيات الدراسة:

يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. ويتوقع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي) في المستشفيات الحكومية بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتحقيق التميز المؤسسي (التميز في الموارد البشرية) في المستشفيات الحكومية بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتحقيق التميز المؤسسي (التميز في تقديم الخدمة) في المستشفيات الحكومية بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.

٦- منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بجمع البيانات من خلال استبيانات مصممة للإجابة على الأسئلة البحثية المطروحة، ثم تم تطبيق الدراسة للتحقق من فرضياتها باستخدام البيانات الكمية. أجريت الدراسة الميدانية عبر توزيع الاستبيانات على عينة من مجتمع الدراسة المكون من الأطباء، الممرضين، الإداريين، وجميع العاملين بالمستشفيات قيد الدراسة.

اعتمدت الدراسة على برنامجي SmartPLS 3 و SPSS 29 في إجراء التحليلات الإحصائية، حيث تم استخدام SPSS في المراحل الأولية من تحليل البيانات الديموغرافية والفحص الأولي للبيانات، بينما تم الاعتماد على SmartPLS 3 في بناء وتقييم نموذج المعادلات البنائية واختبار الفرضيات. وفقاً لـ (Ringle et al., 2015)، يعد برنامج

SmartPLS من البرامج المتخصصة والفعالة في تطبيق منهجية PLS-SEM ، خاصة عندما تكون البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي بشكل صارم.

٧- الدراسة الميدانية:

من خلال المقارنة بين أبعاد المتغير التابع (التميز المؤسسي)، يمكن ملاحظة أن بعد "التميز في تقديم الخدمة" سجل أعلى المتوسطات الحسابية وأدنى قيم للانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، مما يشير إلى أنه يمثل البعد الأقوى في التميز المؤسسي في المستشفيات المدروسة. يتوافق هذا مع نتائج دراسة الشهري (٢٠٢١) التي أكدت على أن تقديم خدمة صحية متميزة للمرضى يعد الهدف الأسمى للمستشفيات، وأن المستشفيات السعودية قد حققت تقدماً ملحوظاً في هذا المجال في السنوات الأخيرة. أما بعد "التميز القيادي"، فقد سجل متوسطات حسابية مرتفعة، خاصة العبارة Q21 التي تؤكد على دور التميز القيادي في تعزيز العمل الجماعي المتناغم، والتي سجلت أدنى قيمة لمعامل الاختلاف (١٧.٦٤%) بين عبارات هذا البعد. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة الحربي (٢٠١٩) التي أشارت إلى أهمية القيادة الفعالة في تنسيق جهود الفرق المختلفة في المستشفيات لتحقيق أهداف الرعاية الصحية المتكاملة. في المقابل، سجل بعد "التميز في الموارد البشرية" أدنى المتوسطات الحسابية وأعلى قيم للانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، مما قد يشير إلى أنه يمثل تحدياً نسبياً في المستشفيات المدروسة. ويتفق هذا مع دراسة العتيبي (٢٠٢٠) التي أشارت إلى التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي السعودي، خاصة في مجال استقطاب الكفاءات العالية والحفاظ عليها.

على الرغم من التفاوت بين الأبعاد، فإن المتوسطات الحسابية المرتفعة لجميع العبارات (جميعها تجاوزت ٤.١ من ٥) تشير إلى مستوى جيد من التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة في المستشفيات المدروسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني والزهراني (٢٠٢٢) التي أشارت إلى التطور الملحوظ في مستوى التميز المؤسسي في المستشفيات الحكومية السعودية في ظل مبادرات التحول الوطني ورؤية ٢٠٣٠.

من الملاحظ أيضاً أن العبارات المتعلقة بتحسين تجربة المرضى وتلبية احتياجاتهم (مثل العبارات Q21 و Q31 و Q33 و Q34) سجلت متوسطات حسابية مرتفعة وقيم منخفضة لمعامل الاختلاف، مما يعكس التركيز المتزايد على الرعاية المتمحورة حول المريض (Patient-Centered Care) في المستشفيات المدروسة. ويتوافق هذا مع التوجهات العالمية في إدارة المستشفيات التي تؤكد على أهمية تحسين تجربة المريض كمؤشر رئيسي للجودة والتميز (Mosadeghrad, 2013). بشكل عام، تعكس نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع (التميز المؤسسي) مستوى جيداً من التميز في المستشفيات المدروسة، مع وجود مجال للتحسين في بعض الجوانب، خاصة في مجال التميز في الموارد البشرية. وتؤكد هذه النتائج على أهمية الاستمرار في تطوير وتعزيز ممارسات التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة لضمان تقديم رعاية صحية عالية الجودة تلبي احتياجات وتوقعات المرضى.

جدول (١): الإحصاءات الوصفية لعبارات أبعاد الإبداع الإداري

الرمز	العبارة	Mean	SD	CV
Q36	أشعر بأن المستشفى تشجعي على تجربة أفكار جديدة حتى لو كانت تنطوي على درجة معينة من المخاطرة	3.36	1.178	35.06%
Q37	تظهر الإدارة العليا دعماً لمبادرات الموظفين التي تتضمن اتخاذ قرارات غير تقليدية	3.443	1.191	34.59%
Q38	توفر بيئة العمل في المستشفى مساحة آمنة للتعبير عن الأفكار التي قد تتضمن مخاطرة	3.429	1.194	34.82%
Q39	أعتقد أن المستشفى تقبل الأخطاء كجزء من عملية التعلم والابتكار	3.287	1.258	38.27%
Q40	يُعتبر اتخاذ المخاطر المدروسة جزءاً من سياسة المستشفى لتحقيق الإبداع الإداري	3.571	1.096	30.69%
Q41	المرونة في الإبداع الإداري تمكن المستشفى من تعديل سياساتها وإجراءاتها بسرعة لمواكبة التغيرات في احتياجات المرضى والظروف الصحية الطارئة	4.073	0.864	21.21%
Q42	تساهم المرونة في تمكين الفرق الطبية والإدارية من التكيف مع التقنيات الحديثة وتطبيقها بسهولة لتحسين جودة الرعاية الصحية	4.114	0.835	20.30%
Q43	المرونة الإدارية في المستشفى تسهل عملية إعادة تنظيم الموارد والطاقتين الطبية لتلبية الطلب المتزايد على خدمات معينة دون التأثير على كفاءة العمل	4.109	0.853	20.76%
Q44	يساعد نهج المرونة في الإبداع الإداري المستشفى على مواجهة الأزمات الصحية من خلال تقديم حلول سريعة ومبتكرة لضمان استمرارية الرعاية	4.156	0.846	20.36%
Q45	تعد المرونة عنصراً مهماً في تحفيز الطاقم الطبي على تطوير أساليب عمل جديدة وتحسين العمليات دون الالتزام بأساليب تقليدية جامدة	4.187	0.829	19.80%
Q46	الحساسية للمشكلات تمكن الطاقم الإداري في المستشفى من اكتشاف التحديات والاحتياجات الصحية قبل أن تتفاقم	4.026	0.891	22.13%
Q47	يساهم الطاقم الطبي الذي يتمتع بحساسية عالية للمشكلات في تحديد المشاكل الصغيرة في جودة الرعاية بسرعة والعمل على معالجتها قبل أن تؤثر سلباً على المرضى	4.076	0.851	20.88%
Q48	الحساسية للمشكلات تمكن المستشفى من تحسين العمليات الإدارية والطبية	4.047	0.875	21.62%

21.06%	0.867	4.116	القيادة التي تتحلّى بالحساسية للمشكلات في المستشفى تكون قادرة على التعرف على مكامن الخلل الإداري والتعامل معها بسرعة لضمان استمرارية تقديم الخدمات بكفاءة	Q49
20.05%	0.833	4.154	الحساسية للمشكلات تسهم في تعزيز قدرة المستشفى على تحسين سلامة المرضى	Q50

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V 29

يعرض الجدول المرفق الإحصاءات الوصفية لـ ١٥ عبارة تقيس أبعاد المتغير الوسيط (الإبداع الإداري) في الدراسة، موزعة على ثلاثة أبعاد: المخاطرة (العبارة Q36-Q40)، المرونة (العبارة Q41-Q45)، والحساسية للمشكلات (العبارة Q46-Q50).

أ. تحليل بعد المخاطرة

بالنسبة لبعد "المخاطرة"، تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة بين ٣.٢٨٧ و ٣.٥٧١، وهي قيم متوسطة نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى. سجلت العبارة Q40 "يعتبر اتخاذ المخاطر المدروسة جزءاً من سياسة المستشفى لتحقيق الإبداع الإداري" أعلى متوسط حسابي (٣.٥٧١)، بينما سجلت العبارة Q39 "أعتقد أن المستشفى تتقبل الأخطاء كجزء من عملية التعلم والابتكار" أدنى متوسط حسابي (3.287). تراوحت قيم الانحراف المعياري لعبارة هذا البعد بين ١.٠٩٦ و ١.٢٥٨، ومعامل الاختلاف بين ٣٠.٦٩% و ٣٨.٢٧%، وهي قيم مرتفعة نسبياً تشير إلى تباين ملحوظ في آراء المشاركين حول ممارسات المخاطرة في المستشفيات. سجلت العبارة Q39 أعلى قيمة لمعامل الاختلاف (٣٨.٢٧%)، مما يعكس اختلافاً كبيراً في آراء المشاركين حول مدى تقبل المستشفى للأخطاء كجزء من عملية التعلم والابتكار.

ب. تحليل بعد المرونة

أظهرت نتائج الإحصاءات الوصفية لبعد "المرونة" مستوى مرتفعاً من الممارسات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين ٤.٠٧٣ و ٤.١٨٧، وهي قيم أعلى بشكل ملحوظ من متوسطات بعد المخاطرة. سجلت العبارة Q45 "تعد المرونة عنصراً مهماً في تحفيز الطاقم الطبي على تطوير أساليب عمل جديدة وتحسين العمليات دون الالتزام بأساليب تقليدية جامدة" أعلى متوسط حسابي (٤.١٨٧)، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية المرونة في تحفيز التطوير والتحسين المستمر. سجلت عبارة هذا

البعد قيماً منخفضة نسبياً للانحراف المعياري (تراوحت بين ٠.٨٢٩ و ٠.٨٦٤) ومعامل الاختلاف (تراوحت بين ١٩.٨٠% و ٢١.٢١%)، مما يشير إلى توافق أكبر في آراء المشاركين حول أهمية وممارسات المرونة في المستشفيات مقارنة ببعد المخاطرة. سجلت العبارة Q45 أدنى قيمة لمعامل الاختلاف (١٩.٨٠%)، مما يعكس اتفاقاً كبيراً نسبياً بين المشاركين على أهمية المرونة في تحفيز التطوير والتحسين.

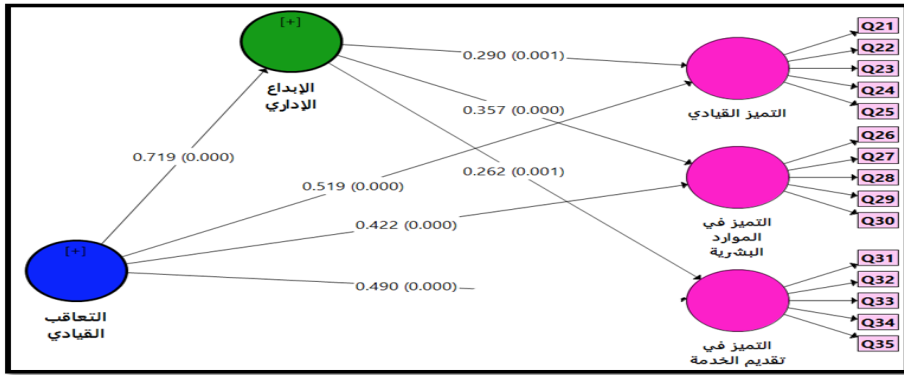
ت. تحليل بعد الحساسية للمشكلات

سجلت عبارات بعد "الحساسية للمشكلات" متوسطات حسابية مرتفعة تراوحت بين ٤.٠٢٦ و ٤.١٥٤، وهي قيم مقارنة لمتوسطات بعد المرونة. حققت العبارة Q50 "الحساسية للمشكلات تسهم في تعزيز قدرة المستشفى على تحسين سلامة المرضى" أعلى متوسط حسابي (٤.١٥٤)، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية الحساسية للمشكلات في تعزيز سلامة المرضى. تراوحت قيم الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد بين ٠.٨٣٣ و ٠.٨٩١، ومعامل الاختلاف بين ٢٠.٠٥% و ٢٢.١٣%، وهي قيم معتدلة تشير إلى مستوى مقبول من التجانس في آراء المشاركين حول أهمية وممارسات الحساسية للمشكلات. سجلت العبارة Q50 أدنى قيمة لمعامل الاختلاف (٢٠.٠٥%)، مما يعكس توافقاً نسبياً بين المشاركين على أهمية الحساسية للمشكلات في تحسين سلامة المرضى.

الفرضية الأولى: تأثير التعاقب القيادي على التميز المؤسسي

تشير نتائج الجدول إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتعاقب القيادي على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل المسار ($\beta=0.519$) وهي قيمة موجبة ومرتفعة نسبياً، وبلغت قيمة ($t=7.462$) وهي أكبر من القيمة الحرجة (١.٩٦)، وقيمة الدلالة ($p=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥). كما أن فترة الثقة عند مستوى ٩٥% لا تشمل الصفر، حيث تتراوح بين (٠.٣٨٣) و (٠.٦٥١). وبناءً على هذه النتائج، تم قبول الفرضية الأولى. هذه النتيجة تدعم الافتراض بأن ممارسات التعاقب القيادي تسهم بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الحكومية. ويمكن

تفسير ذلك بأن التخطيط الفعال للتعاقب القيادي يضمن استمرارية القيادة الكفوة، ويسهم في تطوير المهارات القيادية، ويعزز من الاستقرار التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على مستوى التميز المؤسسي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزهراني والشهري (٢٠٢٣) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التعاقب القيادي والتميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية.



شكل (٢): تأثير المتغير المستقل أبعاد التابع.

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS V.3.

الفرضية الرئيسية: تأثير الإبداع الإداري على التميز المؤسسي

تشير نتائج الجدول إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للإبداع الإداري على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل المسار ($\beta=0.314$) وهي قيمة موجبة ومتوسطة، وبلغت قيمة ($t=3.892$) وهي أكبر من القيمة الحرجة (١.٩٦)، وقيمة الدلالة ($p=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥). كما أن فترة الثقة عند مستوى ٩٥% لا تشمل الصفر، حيث تتراوح بين (٠.١٥٢) و(٠.٤٦٧). وبناءً على هذه النتائج، تم قبول الفرضية الثانية.

هذه النتيجة تدعم الافتراض بأن الإبداع الإداري يسهم في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الحكومية. ويمكن تفسير ذلك بأن الإبداع الإداري يمكن المنظمات من

إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات، وتطوير العمليات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات، مما ينعكس إيجاباً على مستوى التميز المؤسسي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمري والعتيبي (٢٠٢١) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للإبداع الإداري على التميز المؤسسي في المستشفيات الحكومية السعودية.

أما فيما يتعلق بالفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الثانية، فقد أظهرت النتائج ما يلي:

الفرضية الفرعية (١): يؤثر الإبداع الإداري بشكل إيجابي ومعنوي على التميز القيادي، حيث بلغت قيمة معامل المسار ($\beta=0.290$) وقيمة ($t=3.336$) وقيمة الدلالة ($p=0.001$). وهذا يشير إلى أن الإبداع الإداري يسهم في تحقيق التميز القيادي من خلال تعزيز قدرة القادة على التفكير الإبداعي واتخاذ القرارات المبتكرة.

الفرضية الفرعية (٢): يؤثر الإبداع الإداري بشكل إيجابي ومعنوي على التميز في الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة معامل المسار ($\beta=0.357$) وقيمة ($t=3.768$) وقيمة الدلالة ($p=0.000$). وهذا يشير إلى أن الإبداع الإداري يسهم في تحقيق التميز في إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير أساليب مبتكرة لاستقطاب وتطوير الكفاءات.

الفرضية الفرعية (٣): يؤثر الإبداع الإداري بشكل إيجابي ومعنوي على التميز في تقديم الخدمة، حيث بلغت قيمة معامل المسار ($\beta=0.262$) وقيمة ($t=3.318$) وقيمة الدلالة ($p=0.001$). وهذا يشير إلى أن الإبداع الإداري يسهم في تحقيق التميز في تقديم الخدمات الصحية من خلال ابتكار طرق جديدة لتلبية احتياجات المستفيدين وتحسين جودة الخدمة.

وبالنظر إلى قيم معاملات المسار للفرضيات الفرعية، نلاحظ أن تأثير الإبداع الإداري كان أقوى على التميز في الموارد البشرية ($\beta=0.357$) مقارنة بالتميز القيادي ($\beta=0.290$) والتميز في تقديم الخدمة ($\beta=0.262$). وهذا يتفق مع دراسة المطيري (٢٠٢١) التي أكدت على أن الإبداع الإداري يسهم بشكل أكبر في تحقيق التميز في إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير أساليب مبتكرة لإدارة الكفاءات البشرية.

٨- نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالإبداع الإداري:

١. أظهرت الدراسة أن المستشفيات الحكومية في جدة تواجه تحديات في تبني الإبداع الإداري بشكل كامل، حيث لوحظ أن ثقافة التنظيم في بعض المستشفيات لا تشجع بشكل كافٍ على تقديم الأفكار الجديدة أو تقبل المخاطرة المحسوبة. وقد تبين أن مستوى الحساسية للمشكلات والمرونة في التعامل مع التغيرات كان متواضعاً في بعض الأقسام، مما يعكس الحاجة إلى تنمية هذه المهارات بين العاملين.

٢. كما كشفت نتائج الدراسة عن غياب أنظمة مكافآت وحوافز فعالة تشجع الموظفين على الابتكار والإبداع. كذلك، كانت هناك حاجة ماسة لتطوير فرق عمل متعددة التخصصات تساهم في حل المشكلات الإدارية والطبية داخل المستشفيات من خلال التفكير الإبداعي.

النتائج المتعلقة بالتميز المؤسسي:

١. أظهرت النتائج أن المستشفيات الحكومية في جدة تقتصر إلى نماذج معتمدة للتميز المؤسسي، مما أثر على مستوى الأداء العام في تقديم الخدمات الصحية. كانت هناك حاجة ملحة لتبني معايير ونماذج عالمية للتميز المؤسسي لضمان تحقيق مستويات أعلى من الجودة والفعالية.

٢. كما تبين أن الاستراتيجيات المتكاملة للتميز المؤسسي غير موجودة بشكل كافٍ، مما أضعف قدرة المستشفيات على تحقيق تميز مستدام. بالإضافة إلى ذلك، لوحظ غياب مؤشرات أداء محددة لقياس التميز المؤسسي، مما جعل من الصعب متابعة التقدم المحرز في هذا المجال.

٣. أيضًا، أكدت نتائج الدراسة على أهمية تبادل الخبرات مع مستشفيات متميزة محليًا وعالميًا للاستفادة من تجاربها الناجحة وتطبيق أفضل الممارسات في مجال التميز المؤسسي.

٩- توصيات الدراسة:

توصيات متعلقة بالإبداع الإداري:

١. تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع في المستشفيات الحكومية من خلال تشجيع الأفكار الجديدة، وتقبل المخاطرة المحسوبة، وتبني التغيير الإيجابي.
٢. تصميم برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى العاملين، وخاصة في مجالات المرونة والحساسية للمشكلات التي أظهرت مستويات متوسطة في نتائج الدراسة.
٣. إنشاء نظام للحوافز والمكافآت يشجع على الإبداع والابتكار، ويكافئ المبادرات الإبداعية التي تسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز التميز المؤسسي.
٤. تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات لدراسة المشكلات التي تواجه المستشفيات واقتراح حلول إبداعية لها، مما يسهم في تعزيز الإبداع الإداري وتحسين مستوى التميز المؤسسي.

توصيات متعلقة بالتميز المؤسسي

١. تبني نماذج التميز المؤسسي العالمية مثل النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) أو جائزة الملك عبد العزيز للجودة، وتطبيق معاييرها في المستشفيات الحكومية بمحافظة جدة.
٢. تطوير استراتيجيات متكاملة للتميز المؤسسي تربط بين ممارسات التعاقب القيادي والإبداع الإداري، وتركز على تحقيق التميز في جميع المستويات التنظيمية.

٣. الاهتمام بتطوير مؤشرات أداء واضحة لقياس مستوى التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة، ومتابعة هذه المؤشرات بشكل دوري للوقوف على مدى التقدم المحرز في تحقيق التميز.

٤. تنظيم زيارات ميدانية وتبادل خبرات مع المستشفيات المتميزة محلياً وعالمياً للاستفادة من تجاربها في مجال التميز المؤسسي.

١٠- المصادر:

- الدوشان، نعمة عادل. ٢٠٢٤. دور الإدارة الرشيدة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية: مستشفى عسير المركزي بمدينة أبها. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٨(٧)، pp.121-149.
- رحمة الله، أمير عباس؛ أبو عفونة، نور حمد؛ حمزة، محمد فليح. ٢٠٢٣. دور الأبداع الإداري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين عبر الالتزام الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة لعدد من الموظفين في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية/المقر. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*، ٢١(٧٧)، pp.88-113.
- الرياحي، سحر سامي؛ حجاوي، غفران سعيد. ٢٠٢٢. أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في التميز المنظمي في المصارف الإسلامية الأردنية. *المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات*، ٨(٢).
- شحاتة، نورا أمين عبدالرحمن إبراهيم. ٢٠٢٢. التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، ١٠(٤)، pp.43-106.
- الشمري، محمد عفات؛ الظفيري، بدر هليل؛ الشمري، عبدالعزيز فاضل؛ الظفيري، حمدان فنيسان؛ الشمري، فارس عبدالعزيز. ٢٠٢٣. دور الإدارة بالأهداف في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن. *مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالغرقة، جامعة جنوب الوادي*، ٦(٣)، pp.433-477.
- صلاح الدين، صلاح الدين إسماعيل؛ بدوي، حسام الدين مصطفى حسن. ٢٠٢٣. دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، ٣٧(٢)، pp.941-1029.

- العريزي، محمود عبده حسن محمد. ٢٠٢٣. مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ١٠ (٧٨).
- علي، سهير خلف جاد. ٢٠٢٣. تصور مقترح لتخطيط التعاقب القيادي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج*، ١٧ (١٧)، pp.397-472.
- العياشي، زرار؛ كريمة، غياذ. ٢٠٢٣. ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة. *مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي (NAJSP)*، pp.20-39.
- القحطاني، سعيد. (٢٠٢٠). تقييم تحيز الطريقة المشتركة في الدراسات الإدارية السعودية: دراسة تحليلية. *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة*، ٣٤ (٢)، ١٧٨-٢٠٣.
- قشود، هناء؛ بن عزوز، حليلة. ٢٠٢٤. *أثر استراتيجيات فرق العمل في تعزيز الإبداع الإداري* (Doctoral dissertation, university center of abdalhafid boussouf- MILA).
- القطان، عروب. ٢٠٢٤. آليات تنفيذ متطلبات الإبداع الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت. *مجلة كلية التربية. جامعة طنطا*، ٩٠ (٤)، pp.228-274.
- منسي، آلاء عبد اللطيف حسن. ٢٠٢٠. *التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات العسكرية بالرياض*. رسالة ماجستير - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية-كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، تخصص الإدارة العامة.
- نوار، الحسن بن عمر؛ الفايد، ابراهيم شليه. ٢٠٢٤. أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع الإداري لدى الشركات الصناعية في مدينة جدة. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، ٨ (٣٢)، pp.75-114.
- Al-Husseini, S., 2024. Examining the impact of top management support on employee creativity through the mediating role of knowledge management and absorptive capacity. *International Journal of Innovation Science*, 16(4), pp.658-682.
- Devi, N.C., 2024. Paradoxical leadership and employee creativity: knowledge sharing and hiding as mediators. *Journal of Knowledge Management*, 28(2), pp.312-340.

- Hasan, S.S., Malih, F.A. and Dalkiliç, M., 2023. The role of administrative creativity in the organizational normalization of physical education supervisors in Baghdad. *Modern Sport*, 22(4).
- Nwibere, B. M., 2023. Knowledge Management Strategies And Organisational Creativity Of Hospitals In The Niger-Delta Region Of Nigeria. *GPH-International Journal of Social Science and Humanities Research*, 6(03), pp.35-52.