

أثر القيادة الابتكارية على التميز المؤسسي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة

الباحث: رائد خميس محمود حماد

متخصص في إدارة الأعمال - قطاع غزة

raedkhammad@gmail.com

ملخص:

تناول هذا البحث تحليل أثر القيادة الابتكارية على التميز المؤسسي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة، وتحديدًا فيما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية في تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التميز المؤسسي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 132 عاملاً، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. فيما توصل البحث إلى أن درجة القيادة الابتكارية ومستوى التميز المؤسسي جاءتا بدرجة متوسطة، ووجود أثر لأبعاد القيادة الابتكارية (السلوك الابتكاري، التفكير الابتكاري، الاتصال والتواصل مع الآخرين، المثابرة والإصرار) في التميز المؤسسي، وأشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التميز المؤسسي تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، وتبعاً لذلك أوصى الباحث بتعزيز السلوك الابتكاري والمثابرة من خلال تدريبات عملية ودعم نفسي للقيادة، مع طلب دعم دولي لتوفير موارد أساسية لتجاوز تحديات الحرب، مما يرفع مستوى القيادة الابتكارية والتميز المؤسسي في مجمع الشفاء الطبي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية - التميز المؤسسي - مجمع الشفاء الطبي - قطاع غزة.

The Impact of Innovative Leadership on Institutional Excellence Among Employees at Al-Shifa Medical Complex in the Gaza Strip

Raed Khamis Mahmoud Hammad

Specialist in Business Administration – Gaza Strip

Abstract

This research analyzed the impact of innovative leadership on institutional excellence among employees at Al-Shifa Medical Complex in the Gaza Strip. Specifically, it investigated whether statistically significant differences exist in the study sample's perceptions of institutional excellence attributable to the demographic variables: gender, age, educational qualification, and years of service. A simple random sample of 132 employees was selected, and a questionnaire was employed as the primary data collection tool. The researcher adopted the analytical descriptive methodology. The findings revealed that the level of innovative leadership and the degree of institutional excellence were both moderate. A statistically significant impact was identified for the dimensions of innovative leadership – namely innovative behavior, innovative thinking, communication and interaction with others, and perseverance and persistence – on institutional excellence. The results further indicated the absence of statistically significant differences in the study sample's perceptions of institutional excellence attributable to the variables gender, age, educational qualification, and years of service. Consequently, the researcher recommended enhancing innovative behavior and perseverance through practical training and psychological support for leaders. Additionally, seeking international support to provide essential resources for overcoming war-related challenges was recommended, aiming to elevate the level of innovative leadership and institutional excellence at Al-Shifa Medical Complex.

Keywords: Innovative Leadership - Institutional Excellence - Al-Shifa Medical Complex - Gaza Strip

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

-المقدمة :

يعد الوصول إلى أفضل المستويات الإنتاجية والإتقان المؤسسي مطلباً حتمياً يفرضه العالم المتسارع في التطورات التكنولوجية والثورة المعرفية المتنامية، حيث أن التقدم التقني السريع والمنافسة العالمية المتزايدة فرضا العديد من معايير الأداء الصارمة على المؤسسات، مما استوجب على تلك المؤسسات تبني استراتيجيات تميز فعالة تعزز وجودها واستدامتها وتضمن قدرتها على التكيف لتحقيق الميزة التنافسية. يعتبر التميز المؤسسي محورا بالغ الأهمية في الأدبيات الإدارية المعاصرة، إذ يمثل الجهود الشاملة التي تبذلها المؤسسات للوصول إلى مكانة رائدة بين نظيراتها على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، ولا يقتصر دوره على تحقيق الحد الأدنى من المتطلبات القياسية، بل يتجاوز ذلك إلى التفرد والتميز في تقديم الخدمات بطرق مبتكرة تتخطى توقعات المستفيدين (الشيخي ومجلد، 2023). ويمثل التميز المؤسسي أداة استراتيجية لتنمية قدرات الأفراد وتطوير كفاءة الأداء المؤسسي، كما يعد محركاً رئيسياً للابتكار المستمر الذي يساهم في تحقيق المنظمة للميزة التنافسية المستدامة. تمثل القيادة الابتكارية نهجاً قيادياً معاصراً يركز على القدرة على توجيه عملية الابتكار بشكل فعال داخل المنظمة، حيث يعطي القادة الذين يتبنون هذا الأسلوب الأولوية لتنمية المفاهيم الجديدة، وتعزيز الإبداع، وتحفيز أعضاء الفريق لتجاوز الحدود التقليدية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة معززة. وتعمل القيادة الابتكارية على ترسيخ ثقافة تنظيمية ديناميكية قائمة على المبادرة والإبداع كآليات فاعلة في رفع كفاءة الأداء، من خلال تطوير حلول مبتكرة للتحديات التشغيلية النابعة من بيئة الأعمال المتغيرة. وقد أكدت نتائج الدراسات العربية الحديثة على الدور المحوري للقيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث توصلت دراسة الشيخي ومجلد (2023) المطبقة على جامعة الملك عبد العزيز إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي، كما أشارت إلى أن القيادة الإبداعية تسهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار والتكيف مع المتغيرات المحيطة. وفي السياق ذاته، أظهرت دراسة رضواني وآخرون (2024) التي طبقت على المؤسسة التجارية موبيليس بالجزائر أن ممارسات القيادة الإبداعية بأبعادها المتمثلة في حساسية المشكلات، المثابرة، المبادرة، والمرونة لها تأثير إيجابي ومباشر في تحقيق التميز المؤسسي، مما يؤكد أهمية هذا النمط القيادي في البيئات التنظيمية المختلفة. كما أكدت دراسة حمد (2024) على القيادة العامة لشرطة الشارقة أن القيادة التحولية - كأحد أنماط القيادة المعاصرة ذات الصلة بالقيادة الابتكارية لها أثر مباشر وإيجابي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال إدارة المواهب، حيث أوضحت الدراسة أن القادة الذين يمتلكون القدرة على الإلهام والتحفيز يساهمون بشكل فاعل في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنافسي. وفي هذا الإطار، أشار الحمداني وآخرون (2023) إلى أن القيادة الإبداعية تتطلب مجموعة من المتطلبات الأساسية منها المرونة الذهنية التي تمثل القدرة على التغيير من موقف لآخر بسهولة، والنظر إلى المشكلة من عدة زوايا، مما يساعد القائد المبدع على توليد أعداد كبيرة من الأفكار المتميزة. تشكل القيادة الابتكاري آلية محورية لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع الصحي، خاصة في البيئات ذات الموارد المحدودة، فالقيادة الابتكاريون يطورون استراتيجيات تكيفية تركز على تمكين الفرق الطبية، وتشجيع الابتكار التدريجي، وتطبيق حلول مبتكرة لمواجهة التحديات التشغيلية. وفي السياق العربي، شهدت المؤسسات الصحية تحولات كبيرة نحو تبني معايير التميز المؤسسي، حيث أشارت التقارير السنوية لبرنامج تحول القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية (2023) إلى تحقيق إنجازات نوعية في رفع كفاءة وجودة الخدمات الصحية من خلال تبني مبادرات ابتكارية لقادة أكفاء، مما أسهم في تحسين رضا المستفيدين وتعزيز الأداء المؤسسي. من هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة الابتكارية على التميز المؤسسي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة، من خلال قدرتها على تحفيز ثقافة تنظيمية ديناميكية تدعم الابتكار المستمر والتكيف مع المتغيرات، خاصة في ظل الظروف الاستثنائية التي يمر بها القطاع الصحي في غزة.

1. مشكلة الدراسة واسئلتها

في ظل التحديات المتزايدة والاستثنائية التي يواجهها القطاع الصحي في قطاع غزة، يبرز التميز المؤسسي كعنصر حاسم لضمان استمرارية وكفاءة الخدمات الطبية. فقد أشارت وزارة الصحة الفلسطينية (2026) إلى أن القطاع الصحي يواجه تحديات بالغة التعقيد، حيث تعرض أكثر من 1,800 مرفق صحي للتدمير الكلي أو الجزئي منذ السابع من تشرين الأول/أكتوبر 2023، وبلغت القيمة التقديرية للأضرار التي أصابت البنية التحتية للقطاع الصحي ما يقارب 1.4 مليار دولار، علاوة على الحصار المستمر ومنع دخول الإمدادات الكافية من الأدوية والمستلزمات الطبية والمواد المخبرية وقطع الغيار والوقود. كما أكدت وكالة الأنباء الفلسطينية (وفا، 2024) أن المستشفيات في غزة تواجه تحديات كبيرة متمثلة في نقص الكوادر الطبية، والجراحين المتخصصين وجراحي الأعصاب والطواقم في وحدات العناية المركزة، فضلا عن نقص اللوازم الطبية كالتخدير والمضادات الحيوية والأدوية المسكنة للآلام. يعد مجمع الشفاء الطبي أكبر مؤسسة صحية في قطاع غزة، حيث يضم ثلاث مستشفيات تخصصية (الجراحة، الباطنة، النساء والتوليد) بقدرة سريرية إجمالية تبلغ 564 سريرا، ويعمل فيه حوالي 1500 موظف يمثلون ربع العاملين في جميع مستشفيات القطاع، منهم ما يزيد على 500 طبيب و760 ممرضا (الجزيرة، 2024). وقد أدى المجمع دورا محوريا في تقديم الخدمات الطبية لسكان غزة، حيث قدم في عام 2020 خدمات علاجية لـ 460 ألف مواطن، وخدمات صحية لما يقارب 250 ألف مواطن في قسم الطوارئ، وأجريت فيه 25 ألف عملية جراحية و13 ألف حالة ولادة. إلا أن المجمع تعرض لضغوطات هائلة وتدمير واسع، مما أثر بشكل كبير على قدرته على تقديم الخدمات بالمستوى المطلوب. ففي هذا السياق الاستثنائي، يصبح التميز المؤسسي محورا حاسما لاستدامة مجمع الشفاء الطبي في ظل تحدياته غير المسبوقة، حيث أن مؤشرات التميز المؤسسي الملموسة (جودة الخدمة، كفاءة العمليات، رضا العاملين، الابتكار المؤسسي) تواجه ضغوطا هائلة نتيجة عوامل هيكلية معقدة. وقد أكدت الدراسات العربية الحديثة على أهمية القيادة الابتكارية في تعزيز التميز المؤسسي، حيث توصلت دراسة الشخي ومجلد (2023) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية. كما أظهرت دراسة رضواني وآخرون (2024) أن ممارسات القيادة الإبداعية لها تأثير إيجابي ومباشر في تحقيق التميز المؤسسي حتى في البيئات الصعبة إلا أن العلاقة بين القيادة الابتكارية والتميز المؤسسي تظل غير محددة بشكل واضح في سياق الأزمات المزمنة التي يعيشها قطاع غزة، حيث تختلف طبيعة هذه الأزمات عن الأزمات المؤقتة أو البيئات المستقرة التي تناولتها معظم الدراسات السابقة. هذه الفجوة المعرفية تعيق تطوير استراتيجيات قيادية فعالة تأخذ بعين الاعتبار خصوصية السياق الفلسطيني، وتهدد قدرة المجمع على تحقيق التميز اللازم لاستمراره في تقديم الخدمات الصحية الحيوية للمواطنين.

إن سياق البحث في مجمع الشفاء الطبي، الذي يعد أكبر المرافق الطبية في غزة والذي يواجه ضغوطا كبيرة ومستمرة بسبب الحروب المتتالية والحصار الخانق، يجعل من التميز المؤسسي أمرا حاسما لضمان استمرارية الخدمات الطبية وضمان جودتها، حيث يساهم في تقليل معدلات الوفيات، تحسين استغلال الموارد المحدودة، وزيادة رضا العاملين، مما يعزز الاحتفاظ بالكفاءات في بيئة صعبة للغاية.

وبناء على ما سبق تحددت مشكلة الدراسة لدى الباحث في التساؤل الرئيس التالي:

-ما أثر القيادة الابتكارية على التميز المؤسسي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة

ومن هذا السؤال الرئيس، تنبثق مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عليها:

1. ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة؟
2. ما مستوى التميز المؤسسي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة؟
3. هل يوجد أثر للقيادة الابتكارية على التميز المؤسسي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التميز المؤسسي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

2. فرضيات الدراسة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة (3، 4) صيغت الفرضيات الصفرية الآتية:

1.3 الفرضية الأولى: لا يوجد أثر للقيادة الابتكارية على التميز المؤسسي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة.

2.3 الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التميز المؤسسي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

4. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1.4 التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية بأبعادها المختلفة لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة.

2.4 بيان مستوى التميز المؤسسي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة.

3.4 الكشف عن أثر القيادة الابتكارية على التميز المؤسسي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة.

2.4 معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التميز المؤسسي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

3. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال مساهمتها المنهجية في تعميق الفهم العلمي لعلاقة القيادة الابتكارية بالتميز المؤسسي لدى البيئات الصحية في مناطق النزاعات ذات الموارد المحدودة، فمن خلال تطبيق أدوات بحثية تجريبية صارمة، توفر الدراسة قاعدة معرفية قابلة للتعميم على مؤسسات صحية مماثلة، مع إمكانية توظيف مناهجها في تصميم دراسات لاحقة، إضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة إطارا مرجعيا لمتخذي القرار لتطوير سياسات إدارية تستند إلى أدلة علمية، بهدف تعزيز التميز المؤسسي في القطاع الصحي، وعلى وجه الخصوص، تقدم نموذجا تطبيقيا لقيادة الابتكار في مجمع الشفاء الطبي، مصمما لتحقيق التحسين المستمر في الأداء المؤسسي عبر آليات قابلة للقياس والتطبيق.

1.5 الأهمية النظرية:

تسعى هذه الدراسة إلى تطوير إطار أكاديمي شامل يوضح تأثير القيادة الابتكارية على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الصحي، مع التركيز على مجمع الشفاء الطبي بغزة كحالة دراسية، يحلل البحث العلاقة بين مكونات القيادة الابتكارية (المتتمثلة في الكفاءات السلوكية الابتكارية، والقدرات التفكيرية الإبداعية، ومهارات التواصل الفعال، وسمات المثابرة والإنجاز) ومؤشرات التميز المؤسسي، بهدف تحديد طبيعة واتجاه هذه العلاقة، كما تستجيب الدراسة للاحتياجات البحثية المسجلة في الأدبيات السابقة التي دعت إلى تطبيق هذا الموضوع في البيئات الصحية، مما يمثل امتدادا منهجيا للمسار العلمي في هذا الحقل المعرفي.

2.5 الأهمية التطبيقية:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تطبيقها على مجمع الشفاء الطبي بغزة، كونه المؤسسة الصحية الحكومية المحورية التابعة لوزارة الصحة الفلسطينية، والأكثر على مستوى قطاع غزة في تقديم الخدمات الطبية. إضافة إلى ذلك، تركز الدراسة على تحديد العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التميز، مما ينعكس إيجابا على كفاءة العمليات وجودة المخرجات في المجمع. علاوة على ذلك، توفر نتائج الدراسة إرشادات علمية لصانعي القرار والممارسين، تمكنهم من صياغة الاستراتيجيات واتخاذ الإجراءات المستندة إلى أدلة تجريبية في مجال تطوير الأداء الصحي.

4. حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية في الجوانب الآتية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على بيان أثر القيادة الابتكارية على التميز المؤسسي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في عام 2025م.
- الحدود البشرية: العاملون في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة.
- الحد المؤسساتي: مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة.

الفصل الثاني : الإطار النظري

أولاً: القيادة الابتكارية

1.1 مفهوم القيادة الابتكارية

تتناول الأدبيات الإدارية الحديثة مفهوم القيادة الابتكارية من منظورات متعددة. فقد عرّفها عبدالله وفندي (2022) بأنها نمط قيادي يركز على إيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات التنظيمية، ويعمل على إعادة هيكلة العمليات المؤسسية بأساليب إبداعية تواكب متطلبات العصر. وفي سياق متصل، أشارت دراسة (الجزعلي، 2024) إلى أن القيادة الابتكارية تمثل جميع تصرفات الأفراد لتعزيز فعالية وأداء المنظمة، والتي تنطوي على إنشاء ومعالجة وتطبيق وتنفيذ أفكار جديدة حول كيفية القيام بالأشياء، بما في ذلك مفاهيم المنتج الجديدة أو التقنيات أو الإجراءات أو عمليات العمل.

من جهة أخرى، ركزت دراسة يحيى وآخرون (2023) على البعد التأثيري للقيادة الابتكارية، واصفة إياها بأنها القدرة على قيادة التغيير الفكري والسلوكي داخل المنظمة، من خلال تحفيز العاملين على تبني الأفكار الجديدة، وتطوير أساليب حل المشكلات وآليات العمل بمنهجية إبداعية تواكب المستجدات. كما أوضح الجمري (2022) أن القيادة الابتكارية تمثل منظومة تفاعلية ديناميكية تقوم على العلاقة التبادلية بين القائد والعاملين، حيث تهدف إلى تعزيز ثقافة الابتكار وتقديم حلول إبداعية قابلة للتطوير.

ويرى الباحث أن القيادة الابتكارية هي آلية تحويلية تمكّن المؤسسات من إعادة تشكيل بيئتها العملية عبر تحفيز الابتكار الجماعي، وتطوير أنماط تفكير مرنة، وبناء قدرات تكيفية مستدامة لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

1.2 أهمية القيادة الابتكارية

تتمثل أهمية القيادة الابتكارية في جوانب حيوية متعددة، حيث أشارت دراسة يحيى وآخرون (2023) ودراسة عبدالله وفندي (2022) إلى أن القيادة الابتكارية أصبحت في الوقت الحالي تحظى باهتمام كبير باعتبارها أساس التميز والموارد الأساسي للابتكار والإبداع في المنظمات المعاصرة. ويمكن تحديد أهم جوانب هذه الأهمية في النقاط التالية:

1.1.2 تعزيز القدرات التكيفية:

تسهم القيادة الابتكارية في رفع كفاءة المنظمة في التكيف مع المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، عبر إدارة التحولات التنظيمية وتطوير آليات استباقية لمواجهة التحديات. كما تعمل على تمكين الموظفين من اكتساب مهارات جديدة وتطوير قدراتهم المستمرة بما يواكب المستجدات (يحيى وآخرون، 2023).

1.1.2 تفعيل المنهج التحفيزي: تتبنى هذه القيادة استراتيجيات تحفيزية تستند إلى تعزيز الدافع الذاتي والابتكار الفردي، مما يدفع الموظفين لتحقيق أقصى طاقاتهم والمساهمة الفاعلة في تحقيق الأهداف المؤسسية المشتركة (عبدالله وفندي، 2022).

3.1.2 قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها: تعمل القيادة الابتكارية على توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة من خلال مواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة، مع المساهمة في تحقيق أقصى فائدة ممكنة من الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الفكري (يحيى وآخرون، 2023).

4.1.2 إدارة المخاطر وحل المشكلات: تركز على تطوير حلول إبداعية للمشكلات مع تبني نهج مدروس للمجازفة، عبر إدارة المخاطر المنظمة وضمان بقاء كافة العمليات ضمن السيطرة المؤسسية بما يخدم مصلحة المنظمة (الجمري، 2022).

3. مهارات القيادة الابتكارية

تباين ممارسات مهارات القيادة الابتكارية باختلاف القيادات، وقد استندت الدراسة إلى الأدبيات السابقة في تحديد أبرز المهارات اللازمة.

1.3 مهارات السلوك الابتكاري

يعد السلوك الابتكاري من المحاور الأساسية للقيادة الفعالة، حيث أشارت دراسة أحمد (2023) إلى أن السلوك الابتكاري يتمثل في قدرة القائد على تطوير وتنفيذ أفكار جديدة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي. وقد أكدت دراسة مهدي (2023) أن السلوكيات الابتكارية للموظفين تزيد من الميزة التنافسية وأداء المهام والإيرادات ومهارات القيادة والتعاون. كما أوضحت دراسة (الخرزلي، 2024) أن التفكير الابتكاري له تأثير إيجابي على النزاهة، وأن السلوك الابتكاري يمكن أن يقلل من حدوث سوء السلوك في المؤسسات.

وتتضمن المهارات الأساسية للسلوك الابتكاري التي يجب على القائد الابتكاري إتقانها ما يلي:

1.1.3 القرار التحولي: القدرة على اتخاذ قرارات جريئة نحو التجديد وتغيير المسارات التنظيمية مع تحمل المسؤولية الكاملة.

2.1.3 الانفتاح المعرفي: فتح آفاق التفكير للأفكار غير التقليدية، والتعبير عنها بثقة، مع تشجيع النقد البناء.

3.1.3 المبادرة الإبداعية: تقديم مقترحات مبتكرة وأساليب عمل جديدة، مع الجرأة في تجريب المبادرات غير المألوفة.

4.1.3 إدارة المخاطر: تحمل المخاطر المحسوبة والتعامل مع المواقف وفقا لمتطلباتها الديناميكية.

5.1.3 التقييم المستمر: متابعة الأداء وتقييمه بشكل منهجي لضمان التحسين المستمر.

4. مهارات التفكير الابتكاري

يعرّف التفكير الابتكاري بأنه آلية معرفية معقدة تؤدي إلى توليد أساليب ومنهجيات وأفكار مستحدثة لحل المشكلات أو إدارتها. ويتفق غالبية الباحثين والدارسين في مجال الإبداع والتفكير الإبداعي على أن هذا النوع من التفكير يشتمل على مهارات رئيسية هي (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات)، كما أن اختبارات تورانس (Torrance) واختبارات جيلفورد (Guilford) تؤكد على هذه المهارات التفكيرية (العنوم وآخرون، 2007؛ شواهين وآخرون، 2009).

ولتحقيق الريادة في إدارة العمليات الابتكارية ومواكبة المتغيرات البيئية، يتعين على قادة المؤسسات إتقان مهارات التفكير الابتكارية التالية:

1.4 الطلاقة الفكرية: وتعبر عن القدرة على توليد أكبر عدد من الأفكار أو المرادفات عند الاستجابة لمثير معين في فترة زمنية محددة، وهي تمثل الجانب الكمي للإبداع. وتشمل أنواع الطلاقة: الطلاقة اللفظية (القدرة على توليد أكبر عدد من الكلمات)، طلاقة المعاني (إنتاج أكبر عدد من الأفكار في زمن محدد)، وطلاقة الأشكال (القدرة على الرسم السريع لعدد من الأمثلة والتفصيلات) (شواهين وآخرون، 2009).

2.4 المرونة المعرفية: وتتمثل في القدرة على التكيف الذهني وتوليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف. والمرونة هي عكس الجمود الذهني، وتشمل المرونة التلقائية (إعطاء عدد

من الأفكار المتنوعة المرتبطة بموقف محدد) والمرونة التكيفية (التوصل إلى حل مشكلة في ضوء التغذية الراجعة) (العتوم وآخرون، 2007).

3.4 الأصالة الفكرية: وتعني تقييم جدّة الأفكار وماهيتها، عبر فحص مدى تميّز الفكرة المطروحة واختلافها عما سبق طرحه، مع التحقق من قيمتها الإضافية. وتعد الأصالة أكثر الخصائص ارتباطا بالإبداع والتفكير الإبداعي، وهي بمعنى الجودة والتفرد والقدرة على إنتاج أفكار غير مألوفة (شواهين وآخرون، 2009).

4.4 الحساسية للمشكلات: وتتجلى في القدرة على رصد المشكلات واقتناص الفرص الكامنة فيها، بهدف صياغة حلول ابتكارية وإبداعية قابلة للتطبيق. ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد (العتوم وآخرون، 2007).

5. مهارات الاتصال والتواصل

تعد مهارات الاتصال والتواصل ركيزة أساسية لنجاح القادة الابتكاريين، حيث يتعذر تحقيق الريادة في العمليات الابتكارية دون إتقانها. فنقل المعلومات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة يتطلب من القائد الابتكاري إتقان مجموعة متكاملة من المهارات، وقد أشار عبدالله وفندي (2022) إلى أن القيادة الإبداعية تعتمد بشكل كبير على فعالية الاتصال والتواصل مع العاملين. وتشمل هذه المهارات:

1.5 المشاركة التشاركية: تتمثل في إشراك العاملين في صياغة رؤية المؤسسة وتطوير إجراءاتها التشغيلية، مما يعزز الشعور بالملكية والانتماء.

2.5 الوضوح التواصلي: عبر توضيح الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وربطها بمهام الأفراد بشكل لا لبس فيه.

3.5 الصدق والشفافية: من خلال تبادل المعلومات بشكل صريح وموثوق، مما يبني ثقة المؤسسة الداخلية.

4.5 الاتصال الفعال: الذي يخلق بيئة عمل تعاونية قائمة على التبادل للأفكار والدعم، ويعزز التكامل بين الأقسام المختلفة (يحيى وآخرون، 2023).

6. مهارات المثابرة والإصرار

تعد المثابرة والإصرار من الكفاءات المحورية التي تميّز القادة الابتكاريين، وتعرّف بأنها القدرة على الاستمرار في تحقيق الأهداف رغم التحديات والمخاطر المحتملة. وقد أكد الجمري (2022) على أهمية المثابرة في القيادة الإبداعية، موضحاً أن القائد الإبداعي يجب أن يتوفر فيه القابلية للتغيير والقدرة على التأقلم المستمر مع التغيرات البيئية. وفي البيئات التنظيمية، يتعين على قائد الابتكار تجنب العقلية الانهزامية، وامتلاك مجموعة مهارات متكاملة تشمل:

1.6 التحمل الصمودي: القدرة على تحمل صعوبة المهام وتجاوز العقبات دون تراجع.

2.6 المتابعة الهدفية: التمسك بالأهداف الاستراتيجية ومتابعتها بشكل منهجي حتى تحقيقها.

3.6 الثقة بالنفس: الإيمان بالقدرات الذاتية عند مواجهة المهام الجديدة.

4.6 تحمل الضغط: القدرة على العمل بكفاءة تحت الضغط، والدفاع عن الأفكار الابتكارية دون استسلام. إن امتلاك هذه المهارات يمنح القائد الابتكاري قدرة فريدة على النهوض بعد الانتكاسات، من خلال إعادة تصورات الإخفاقات كمراحل تطويرية نحو النجاح. كما أن هذه السلوكيات تشكّل نموذجاً قيادياً يحقّز المرؤوسين على اكتساب روح المثابرة، مما يرفع كفاءتهم التشغيلية وفعاليتهم التنظيمية عبر تأثرهم بالقوة (يحيى وآخرون، 2023).

ثانياً: التميز المؤسسي

1. مفهوم التميز المؤسسي

يعرّف التميز المؤسسي بأنه منظومة متكاملة من الممارسات العلمية والفكرية التي يمارسها الأفراد في سياق عملهم، بهدف رفع كفاءة الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. وقد أشارت دراسة حمد (2024) إلى أن التميز المؤسسي يمثل مستوى متقدما من الأداء المؤسسي يشمل جوانب متعددة كالكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات ورضا العاملين والقدرة على الابتكار المستدام. ويتمثل تجسيد هذا التميز في الجهود المؤسسية المستمرة الرامية إلى بناء إطار معياري للعمليات التفاعلية، وتحفيز الكوادر البشرية لتقديم خدمات أو منتجات تتوافق مع توقعات العملاء وتلبي متطلباتهم.

وفي سياق متصل، أكدت دراسة (علي، 2023) أن التميز المؤسسي يعد من أهم عناصر المنظمة، فمن شأنه أن يوجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، حيث يتناسب مستوى تحقيق الأهداف والتميز المؤسسي مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين من خلال إثارة دافعيتهم وتوفير الرغبة والحماس لديهم لبذل أقصى ما يمكن. كما أشار آل ناصر والغامدي (2022) إلى أن المنظمات تحقق تميزا عندما تتحلى بمجموعة من خصائص التميز الهامة، ومنها قبول الأعمال الصعبة والقدرة على تحمل الصعاب، مما يساهم في صقل قدراتها وتعزيز تميزها.

وفي سياق هذه الدراسة، يعرّف التميز المؤسسي بأنه: مجموعة الإجراءات المنظمة المتبعة في مجمع الشفاء الطبي، التي تتميز بالإبداع والابتكار والتطوير المستمر، بهدف تحقيق معايير الجودة والتميز في الخدمات المقدمة للعملاء، وذلك في ظل التحديات الاستثنائية التي يواجهها القطاع الصحي في قطاع غزة.

2. أهداف التميز المؤسسي

يهدف التميز المؤسسي إلى بناء منظومة متكاملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها. وقد أشارت دراسة حمد (2024) إلى أن التميز المؤسسي يهدف إلى تعزيز الأداء المؤسسي من خلال إدارة المواهب وتطوير الكفاءات القيادية. كما أوضحت دراسة آل ناصر والغامدي (2022) أن التميز المؤسسي يسعى إلى تحسين عمليات صنع القرارات الإدارية وتعزيز الأداء التنظيمي. ويمكن إجمال أبرز أهداف التميز المؤسسي في النقاط التالية:

1.2 تحليل الديناميكيات المؤسسية: يبدأ التميز المؤسسي بتحليل الديناميكيات المؤسسية الداخلية والخارجية لفهم علاقات التأثير المتبادل، وتحديد نقاط القوة والضعف داخليا، والفرص والتهديدات خارجيا، باستخدام أدوات تحليلية مناسبة.

2.2 تعزيز رأس المال البشري: يهدف التميز المؤسسي إلى تعزيز رأس المال البشري عبر تحفيز الكوادر وتمكينها في بيئة عمل داعمة، مع توفير فرص تدريبية تساعد على زيادة المهارات والأداء، مما يعزز من التميز في المنظمات (آل ناصر والغامدي، 2022).

3.2 معالجة التحديات بمنهجية علمية: يسعى التميز المؤسسي إلى تمكين الإدارة من معالجة التحديات بمنهجية علمية صارمة تطبق إجراءات وقائية وتصحيحية استباقية وتوفر موارد المؤسسة بكفاءة عالية.

4.2 تطوير الشراكات الاستراتيجية: يهدف إلى تطوير شراكات استراتيجية مع المجتمعات المحلية والدولية لتعزيز السمعة وتوسيع قاعدة الدعم الخارجي، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.

5.2 تعزيز الحرية التنظيمية: يسعى التميز المؤسسي إلى تعزيز الحرية التنظيمية عبر دعم الاستقلالية في اتخاذ القرار ضمن إطار حوكمة رشيدة، مما يمكن القيادات من اتخاذ قرارات فعالة ومدروسة (علي، 2023).

6.2 ضمان التحسين المستمر: يهدف إلى ضمان التحسين المستمر عبر آليات المراجعة الدورية وتبني أفضل الممارسات، مع التركيز على تطوير الكفاءات الاستراتيجية التي تمثل مصدرا تنافسيا للمؤسسة.

7.2 توفير قيادات ذات كفاءة عالية: تعتبر القيادات الفعالة كالقدوة ولها دور فعال في السعي نحو التميز وتشجيعه، حيث أن القيادة الفعالة تمثل المحرك الأساسي لتحقيق التميز المؤسسي (حمد، 2024).

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

أولا: المحور الأول: الدراسات التي تتعلق بالقيادة الابتكارية

1. وانغ وآخرون (Wang et al., 2024) في دراسة بعنوان إطلاق السلوك الابتكاري للموظفين: دور القيادة المتواضعة والتقييم الذاتي الأساسي وعلاقة التبادل بين القائد والعضو، هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير القيادة المتواضعة على السلوك الابتكاري للموظفين من خلال التقييم الذاتي الأساسي وجودة العلاقة بين القائد والعاملين. أجريت الدراسة في الصين على عينة من الموظفين في مؤسسات متنوعة. استخدمت المنهج الكمي بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية. وأظهرت النتائج أن القيادة المتواضعة تعزز السلوك الابتكاري بشكل كبير من خلال تحسين التقييم الذاتي الأساسي وجودة العلاقة بين القائد والعاملين، مع وجود تأثيرات وسيطة ذات دلالة إحصائية لكلا المتغيرين.
2. دينيش بابو وآخرون (Dinesh Babu et al., 2024) بينما تناولت دراسة بعنوان أثر القيادة /المزدوجة على السلوك الابتكاري /أداء الموظفين وأداء الموظفين في قطاع تكنولوجيا المعلومات تأثير القيادة المزدوجة (قيادة الفتح وقيادة الإغلاق) على السلوك الابتكاري وأداء الموظفين. أجريت الدراسة في الهند على عينة مكونة من 371 موظفا من شركات تكنولوجيا المعلومات، تم اختيارهم بطريقة العينة المنهجية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي بتصميم مقطعي، واعتمدت على استبانة معدلة من دراسات سابقة كأداة للدراسة، وتم التحليل باستخدام نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (SmartPLS 4.0). وأظهرت النتائج أن القيادة المزدوجة لها تأثير إيجابي كبير على السلوك الابتكاري، وأن السلوك الابتكاري بدوره يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين، كما أن التأثير المشترك للقيادة المزدوجة والسلوك الابتكاري على أداء الموظفين كان أكثر وضوحا.
3. الشبيخي ومجلد (2023) وفي السياق ذاته، جاءت دراسة بعنوان دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة، والتي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى التميز المؤسسي، وتحديد العلاقة بينهما في جامعة الملك عبد العزيز. أجريت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعة. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لممارسة القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي، مما يشير إلى أن تعزيز ممارسات القيادة الإبداعية يساهم بشكل مباشر في تحقيق التميز المؤسسي.
4. جون ولي (Jun & Lee, 2023) كما هدفت دراسة بعنوان القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري للعاملين: أدوار الالتزام بالتغيير والدعم التنظيمي للإبداع إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري، والدور الوسيط للالتزام بالتغيير والدور المعدل للدعم التنظيمي للإبداع. أجريت الدراسة في الصين وكوريا الجنوبية على عينة من الموظفين في مؤسسات متنوعة. استخدمت المنهج الكمي مع قياسات موضوعية وذاتية للسلوك الابتكاري، واعتمدت على الاستبانة المقننة كأداة للدراسة، وتم التحليل باستخدام تحليل الانحدار الهرمي ونمذجة المعادلات البنائية. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابيا وبشكل مباشر على السلوك الابتكاري للعاملين، وأن الالتزام بالتغيير يتوسط هذه العلاقة بشكل جزئي، كما أن الدعم التنظيمي للإبداع يعزز التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على السلوك الابتكاري.
5. كانغ وآخرون (Kang et al., 2022) ومن ناحية أخرى، جاءت دراسة بعنوان القيادة الذاتية والسلوك الابتكاري: توسط التعلم غير الرسمي وتعديل رأس المال الاجتماعي، والتي هدفت إلى دراسة كيفية تأثير القيادة الذاتية على السلوك الابتكاري للعاملين، مع فحص الدور الوسيط للتعلم غير الرسمي والدور المعدل لرأس المال الاجتماعي. أجريت الدراسة في كوريا الجنوبية على عينة من الموظفين في مختلف القطاعات. استخدمت المنهج الكمي، واعتمدت على استبانة مقننة كأداة للدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب PROCESS Macro. وأظهرت النتائج أن القيادة الذاتية تؤثر إيجابيا على السلوك الابتكاري من خلال التعلم غير الرسمي كمتغير وسيط، وأن رأس المال الاجتماعي يعدل هذه العلاقة بشكل إيجابي، مما يؤكد أهمية الموارد الفردية والاجتماعية في تعزيز الابتكار التنظيمي.
6. لي وتانغ (Li & Tang, 2022)

وفي دراسة أخرى بعنوان القيادة الشاملة والأداء الابتكاري: نموذج توسط متعدد المستويات للسلامة النفسية، هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة الشاملة والأداء الابتكاري على المستويين الفردي والجماعي، مع دراسة الدور الوسيط للسلامة النفسية. أجريت الدراسة في الصين على عينة من الفرق العاملة في مؤسسات متنوعة. استخدمت المنهج الكمي بتحليل متعدد المستويات، واعتمدت على استبانات مقننة كأداة للدراسة تقيس القيادة الشاملة والسلامة النفسية والأداء الابتكاري. وأظهرت النتائج أن القيادة الشاملة تعزز الأداء الابتكاري على مستوى الفرد والفرق، وأن السلامة النفسية الفردية والجماعية تتوسطان هذه العلاقة بشكل كامل، مما يؤكد أهمية خلق بيئة نفسية آمنة لتعزيز الابتكار.

7. **باي وآخرون (Bai et al., 2022)** كذلك تناولت دراسة بعنوان تأثير القيادة الأصيلة على السلوك الابتكاري في العمل: الأدوار الوسيطة للشخصية الاستباقية والارتباط الوظيفي كيفية تأثير القيادة الأصيلة على السلوك الابتكاري من خلال الشخصية الاستباقية والارتباط الوظيفي كوسطاء متسلسلين. أجريت الدراسة في الصين وباكستان على عينة من العاملين في الصناعات التحويلية ضمن بيئة الثورة الصناعية الرابعة. استخدمت المنهج الكمي، واعتمدت على استبانات مقننة كأداة للدراسة، وتم التحليل باستخدام نمذجة المعادلات البنائية. وأظهرت النتائج أن القيادة الأصيلة تؤثر إيجابيا على السلوك الابتكاري، وأن الشخصية الاستباقية والارتباط الوظيفي يتوسطان هذه العلاقة بشكل متسلسل.

8. **سرور وآخرون (Sarwar et al., 2022)** وفي إطار الاهتمام بأنماط القيادة، جاءت دراسة بعنوان تأثير أنماط القيادة على الأداء الابتكاري للقيادات النسائية في الجامعات الباكستانية، والتي هدفت إلى تحديد أنماط القيادة الممارسة من قبل القيادات النسائية واستكشاف العلاقة بين هذه الأنماط والأداء الابتكاري. أجريت الدراسة في جامعات باكستانية على عينة من القيادات النسائية الأكاديمية. استخدمت منهج المسح الوصفي، واعتمدت على استبانات مقننة كأداة لجمع البيانات حول أنماط القيادة والأداء الابتكاري. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعض الأنماط القيادية، خاصة التحويلية والديمقراطية، وبين الأداء الابتكاري.

9. **غيرلاش وآخرون (Gerlach et al., 2020)** وأخيرا، هدفت دراسة بعنوان مواءمة سلوكيات القائد مع متطلبات الابتكار تحسن الأداء: دراسة تجريبية إلى اختبار تأثير مواءمة سلوكيات القيادة (الفتح والإغلاق) مع متطلبات الابتكار على الأداء. أجريت الدراسة في ألمانيا على عينة مكونة من 245 طالبا جامعيًا. استخدمت المنهج التجريبي في بيئة مخبرية، حيث تم تعريض المشاركين لمهام تتطلب الإبداع أو التنفيذ، مع تلقي رسائل فيديو قيادية تحتوي على سلوكيات فتح أو إغلاق، واستخدمت مقاييس أداء موضوعية كأداة للقياس. وأظهرت النتائج أن مواءمة سلوكيات القيادة مع متطلبات الابتكار تحسن الأداء بشكل كبير؛ إذ كانت سلوكيات الفتح أكثر فعالية مع مهام الإبداع، بينما كانت سلوكيات الإغلاق أكثر فعالية مع مهام التنفيذ، مما يدعم نموذج القيادة المزدوجة.

ثانيا: المحور الثاني: الدراسات التي تتعلق بالتميز المؤسسي

1. عاشور وعاشور (2024) في دراسة بعنوان التميز المؤسسي وعلاقته بالجودة الشاملة لدى مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة المعتمدة في مدينة طرابلس، هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التميز المؤسسي والجودة الشاملة، واستكشاف العلاقة بينهما في الجامعات الخاصة. أجريت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الخاصة المعتمدة بمدينة طرابلس في ليبيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تضمنت مقاييس للتميز المؤسسي والجودة الشاملة. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من التميز المؤسسي والجودة الشاملة في الجامعات المدروسة، إلى جانب وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بينهما، كما تبين أن بعض المتغيرات الديموغرافية تؤثر في مستوى كل من التميز المؤسسي والجودة الشاملة.
2. حمد (2024) بينما تناولت دراسة بعنوان دور القيادة التحويلية وأثرها في التميز المؤسسي من خلال إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة أثر القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال إدارة المواهب كمتغير وسيط. أجريت الدراسة في القيادة العامة لشرطة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة على عينة من الضباط والموظفين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية وإدارة المواهب والتميز المؤسسي، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً بصورة مباشرة في التميز المؤسسي، كما أن إدارة المواهب تؤدي دوراً وسيطاً يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق التميز.
3. أرنوت وآخرون (Arnout et al., 2024) وفي السياق ذاته، جاءت دراسة بعنوان القدرات التنافسية لمؤسسات التعليم العالي من منظور موظفيها: دراسة حالة جامعة الملك خالد، والتي هدفت إلى الكشف عن المزايا التنافسية للجامعة وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لتعزيز مكانتها التنافسية. أجريت الدراسة في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية على عينة مكونة من 30 موظفاً من أعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة النوعي، واعتمدت على المقابلات المتعمقة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج MAXQDA 2022. وأظهرت النتائج أن الجامعة تمتلك العديد من نقاط القوة المرتبطة بالتميز الأكاديمي والإبداع والرؤية المستقبلية، إضافة إلى وجود تحديات أكاديمية وإدارية تؤثر في تقدمها في التصنيفات العالمية.
4. الشامي (Al Shami, 2024) كما أظهرت دراسة بعنوان تحليل تأثير ممارسات التميز على الأداء التنظيمي: إدارة المعرفة كوسيط في مشغلي شبكات المحمول أهمية ممارسات التميز المؤسسي في تحسين الأداء التنظيمي. هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات التميز وفق نموذج EFQM، بالإضافة إلى دراسة الدور الوسيط لإدارة المعرفة. أجريت الدراسة في اليمن على أربع شركات اتصالات، وشملت 219 استبانة صالحة من المديرين في المستويات الوسطى والعليا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على استبانة مقننة كأداة للدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية. وأظهرت النتائج وجود دور وسيط مهم لإدارة المعرفة في تعزيز العلاقة بين ممارسات التميز والأداء التنظيمي.
5. آل ناصر والغامدي (2022) ومن ناحية أخرى، ركزت دراسة بعنوان أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية: دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة على أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي وجودة القرارات الإدارية. أجريت الدراسة في شرطة منطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية على عينة من الضباط والعاملين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على جودة القرارات الإدارية، الأمر الذي انعكس بصورة إيجابية على الأداء المؤسسي وتحقيق التميز المؤسسي.

6. برناوي (Barnawi, 2022) وفي إطار الاهتمام بنماذج التميز التنظيمي، جاءت دراسة بعنوان نماذج التميز التنظيمي: عوامل الفشل والنجاح والتخفيف من التحديات، والتي هدفت إلى تحليل نماذج التميز التنظيمي مثل EFQM و MBNQA، وتحديد عوامل نجاحها وفشلها والتحديات المرتبطة بتطبيقها. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة الأدبية النظامية وتحليل المحتوى للدراسات السابقة. وأظهرت النتائج أن نجاح تطبيق نماذج التميز التنظيمي يعتمد على عدة عوامل أساسية، من أبرزها الالتزام القيادي، وثقافة الجودة، وتوافر الموارد، إضافة إلى ضرورة مواجهة تحديات مثل مقاومة التغيير ونقص التدريب.
 7. شايا وآخرون (Shaya et al., 2022) وفي دراسة أخرى بعنوان المرونة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي: دراسة تجريبية خلال جائحة كوفيد-19، هدفت الدراسة إلى فحص المرونة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي خلال الأزمات. أجريت الدراسة في عدد من الجامعات العربية، واعتمدت المنهج المختلط الذي يجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي، باستخدام الاستبانات والمقابلات كأدوات لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن القيادة الفعالة، والتقنية، والتواصل، ودعم الموارد البشرية تعد من أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على الحفاظ على التميز المؤسسي في ظل الأزمات.
 8. فونسيكا وآخرون (Fonseca et al., 2021) كما تناولت دراسة بعنوان الجودة 4.0: نموذج EFQM 2020 والثورة الصناعية الرابعة - العلاقات والتطبيقات العلاقة بين نموذج EFQM 2020 ومفاهيم الثورة الصناعية الرابعة. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي النظري من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل محتوى نموذج EFQM ووثائق الثورة الصناعية الرابعة. وأظهرت النتائج وجود تكامل قوي بين مفاهيم الجودة 4.0 ونموذج EFQM، بما يدعم التحول الرقمي وتحقيق الأداء التنظيمي المستدام.
 9. أمارال وفونسيكا (Amaral & Fonseca, 2021) جاءت دراسة بعنوان نموذج EFQM 2020: مراجعة نظرية ونقدية، والتي هدفت إلى تحليل نموذج EFQM 2020 وتحديد أبرز الجوانب المستحدثة فيه مقارنة بالإصدارات السابقة. استخدمت الدراسة منهج المراجعة الأدبية النظامية وتحليل المحتوى. وأظهرت النتائج أن النموذج الجديد يتميز بمرونة أكبر ويركز على خلق قيمة مستدامة وربط أهداف المؤسسة بأهداف التنمية المستدامة، كما يعتمد على أداة RADAR للتقييم، مما يجعله إطارا استراتيجيا حديثا لتحقيق التميز المؤسسي.
- ثالثا: التعليق على الدراسات السابقة:
- بعد استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، يتضح أن هناك اهتماما متزايدا بدراسة العلاقة بين القيادة الابتكارية والتميز المؤسسي في سياقات تنظيمية متنوعة. وقد أسهمت هذه الدراسات في إثراء الأدبيات النظرية وتقديم أدلة تجريبية حول أهمية الأنماط القيادية المعاصرة في تعزيز الأداء المؤسسي. وفيما يلي تعقيب على هذه الدراسات من حيث أوجه الاستفادة، الاتفاق، الاختلاف، وما يميز الدراسة الحالية.
- رابعا: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، حيث ساهمت دراسة وانغ وآخرون (Wang et al., 2024) ودراسة جون ولي (Jun & Lee, 2023) ودراسة باي وآخرون (Bai et al., 2022) في تحديد الأبعاد النظرية للقيادة الابتكارية وآليات تأثيرها في السلوك الابتكاري لدى العاملين. كما أسهمت الدراسات العربية، مثل دراسة الشخي ومجلد (2023) ودراسة حمد (2024)، في تعزيز فهم الباحث لسياق تطبيق مفاهيم القيادة الابتكارية والتميز المؤسسي داخل البيئة العربية.
- وفيما يتعلق بتحديد أبعاد متغيرات الدراسة، فقد استفادت الدراسة الحالية من دراسة دينيش بابو وآخرون (Dinesh Babu et al., 2024) في تحديد أبعاد القيادة الابتكارية، كما أفادت دراسة لي وتانغ (Li & Tang, 2022) في توضيح دور التواصل والسلامة النفسية في تعزيز الأداء الابتكاري، في حين ساعدت دراسة غيرلاش وآخرون (Gerlach et al., 2020) في فهم أهمية مواءمة سلوكيات القيادة مع متطلبات الابتكار داخل المؤسسات.

كذلك استرشدت الدراسة بالمقاييس والأدوات المستخدمة في دراسة كانغ وآخرون (Kang et al., 2022) ودراسة سرور وآخرون (Sarwar et al., 2022) عند تصميم الاستبانة، كما اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي استنادا إلى نجاح تطبيقه في دراسة الشبيخي ومجلد (2023) ودراسة عاشور وعاشور (2024). بالإضافة إلى ذلك، أفادت دراسة فونسيكا وآخرون (Fonseca et al., 2021) ودراسة أمارال وفونسيكا (Amaral & Fonseca, 2021) في فهم نماذج التميز المؤسسي العالمية، بينما ساعدت دراسة شايا وآخرون (Shaya et al., 2022) في تفسير كيفية تحقيق التميز المؤسسي في ظل الأزمات والظروف الاستثنائية.

خامسا: ما يميز الدراسة الحالية

تعد هذه الدراسة – في حدود علم الباحث – من أوائل الدراسات التي تناولت أثر القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي داخل بيئة تتسم بالحرب المستمرة والحصار الممتد، إذ تختلف عن الدراسات السابقة التي تناولت الأزمات المؤقتة أو البيئات المستقرة نسبيا. فعلى سبيل المثال، ركزت دراسة شايا وآخرون (Shaya et al., 2022) على المرونة التنظيمية خلال جائحة كوفيد-19 بوصفها أزمة طارئة ومحدودة زمنيا، بينما تناولت الدراسة الحالية واقعا أكثر تعقيدا يتمثل في الأزمات المزمنة والمتواصلة التي يعيشها قطاع غزة منذ سنوات. كما تتميز الدراسة بتركيزها على مجمع الشفاء الطبي باعتباره أكبر مؤسسة صحية في قطاع غزة، حيث يضم نحو 564 سريرا وما يقارب 1500 موظف يمثلون نسبة كبيرة من العاملين في القطاع الصحي، الأمر الذي يمنح نتائج الدراسة أهمية استراتيجية على المستوى الصحي والإداري والإنساني.

وتبرز أهمية الدراسة الحالية أيضا في تناولها البعد الإنساني للقيادة الابتكارية في ظل ظروف استثنائية تتسم بتدمير البنية التحتية، ونقص الموارد الطبية، والانقطاع المستمر للكهرباء، والضغوط النفسية الهائلة الناتجة عن الحرب، وهو ما يتيح فهما أعمق لكيفية ممارسة القيادة في البيئات عالية الخطورة. كما تتميز الدراسة بدمجها بين الأبعاد السلوكية والمعرفية والعاطفية للقيادة الابتكارية ضمن إطار متكامل يفسر آليات تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الصحية أثناء الأزمات الممتدة. إضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية القابلة للتطبيق في بيئات تعاني من شح الموارد والإمكانات، مما يعزز قيمتها التطبيقية لصناع القرار في القطاع الصحي الفلسطيني والمؤسسات العاملة في مناطق النزاعات. وبذلك تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات العربية والعالمية المتعلقة بالقيادة الابتكارية والتميز المؤسسي في بيئات النزاع المزمن.

الفصل الرابع : إجراءات الدراسة – المصادقية والثبات

منهج الدراسة : اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي نظرا لتوافقه مع طبيعة الدراسة وأهدافها، حيث أنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كمياً، ويمتد هذا المنهج إلى تفسير البيانات وتحليلها واستخراج الاستنتاجات ذات الدلالة والمغزى بالنسبة للمشكلة المطروحة.

مجتمع الدراسة : يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناء على مشكلة الدراسة فقد تمثل مجتمع الدراسة في العاملين الإداريين في مجمع الشفاء الطبي في مدينة غزة، والبالغ عددهم (200) عاملاً (وزارة الصحة الفلسطينية، 2020).

عينة الدراسة : هي مجموعة أفراد تؤخذ من المجتمع الأصلي لدراستها، وتكون ممثلة للمجتمع الأصلي، وهي عينتان:
أ. العينة الاستطلاعية:

للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة قوامها (30) عاملاً.

ب. عينة الدراسة الميدانية:

قام الباحث باختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لملائمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، وبلغ حجم عينة الدراسة (132) عاملاً، حيث تم تحديد حجم العينة باتباع نموذج كريجي ومورجان (1970) وباستخدام مؤشرات محددة، مستوى ثقة عند 95%، وهامش خطأ عند 5%، وبهذا تم توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة.

أداة الدراسة : تشير أداة البحث إلى الوسيلة المستخدمة لجمع المعلومات الضرورية للإجابة على تساؤلات الدراسة. في هذا السياق، اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبانة كوسيلة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة لتحقيق أهداف الدراسة. تم تصميم الاستبانة لتقييم أثر القيادة الابتكارية على التميز المؤسسي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة. تتألف الاستبانة من قسمين: القسم الأول يضم المعلومات الشخصية والوظيفية مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). بينما يتضمن القسم الثاني محاور الدراسة، مقسمة على محورين رئيسيين:

المحور الأول: يتعلق بممارسة القيادة الابتكارية، ويتضمن أربعة أبعاد هي: السلوك الابتكاري - التفكير الابتكاري - الاتصال والتواصل مع الآخرين - المثابرة والإصرار.

المحور الثاني: يختص بمستوى التميز المؤسسي لدى العاملين.

صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الاستبانة تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام طريقتين مختلفتين:

1. الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، التي تتكون من خمسة مختصين في المجال الإداري. استند الباحث إلى ملاحظات وآراء المحكمين لإجراء التعديلات اللازمة، مع اعتماد نسبة اتفاق قدرها 80% كمعيار للأخذ بعبارة الاستبانة. بناء على ذلك، تم إعداد الاستبانة بشكلها النهائي.

2. الصدق الداخلي: تم حساب معامل الارتباط باستخدام طريقة بيرسون، حيث أظهرت النتائج وجود قيم دالة إحصائية، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين محاور الاستبانة المختلفة ومع الدرجة الكلية لها.

ثبات الاستبانة

قام الباحث بتقييم ثبات استبانة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وقد أظهرت النتائج قيمة بلغت 0.901. تشير هذه القيمة إلى أن الاستبانة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات والموثوقية، مما يدعم صحة أداة البحث وجاهزيتها للتحليل.

الأساليب الإحصائية تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: الإحصاءات الوصفية واختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات أدوات الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار T لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي، وأخيرا الانحدار الخطي المتعدد لتحليل أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفصل الخامس: النتائج- المناقشة – التوصيات

نتائج الدراسة نتائج الإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها "ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة؟ وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب القيادة الابتكارية وفقا للدرجة على كافة أبعاده مجتمعة لتقديرات أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (1): المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لأبعاد القيادة الابتكارية وترتيبها وفقا للوسط الحسابي

م	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الترتيب
1.	البعد الأول: السلوك الابتكاري	1.97	0.461	0.66	متوسطة	4
2.	البعد الثاني: التفكير الابتكاري	2.02	0.468	0.67	متوسطة	3
3.	البعد الثالث: الاتصال والتواصل مع الآخرين	2.04	0.454	0.68	متوسطة	1
4.	البعد الرابع: المثابرة والإصرار	2.03	0.465	0.68	متوسطة	2
	القيادة الابتكارية	2.02	0.330	0.67	متوسطة	-

يتضح من نتائج الجدول أن جميع أبعاد القيادة الابتكارية تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (1.97-2.04) حيث سجلت درجة متوسطة، وقد جاء بعد الاتصال والتواصل مع الآخرين في المرتبة الأولى بوزن نسبي (68%) بدرجة متوسطة، مما يعكس قوة القادة في التفاعل بصدق وشفافية، وتشجيع إبداء الرأي، ومواجهة المواقف الطارئة. في سياق الحرب، حيث تكون الاستجابة السريعة للآزمات أمرا حيويا، يبدو أن القادة يتفوقون في التواصل مع العاملين لتنسيق الجهود ومواجهة التحديات، يليه بعد المثابرة والإصرار في المرتبة الثانية بوزن نسبي (68%) بدرجة متوسطة، يشير إلى أن القادة يظهرون مرونة وإصرار في مواجهة التحديات، وهو أمر متوقع في ظل الحرب التي تتطلب استجابات مرنة للتعامل مع الأزمات اليومية مثل نقص الموارد أو زيادة أعداد المرضى، ثم التفكير الابتكاري في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (67%) بدرجة متوسطة، يشير إلى أن القادة يحاولون تبني أفكار جديدة، لكن الحرب تضع قيودا على تحويل هذه الأفكار إلى واقع عملي بسبب نقص الموارد والضغط اليومية، وتلاه في المرتبة الرابعة بعد السلوك الابتكاري بوزن نسبي (66%) بدرجة متوسطة، الحرب في غزة، التي تسببت في نقص حاد في الموارد (مثل الأدوية، المعدات، والكهرباء)، وتدمير البنية التحتية، ربما حدث من قدرة القادة على تطبيق حلول ابتكارية. على سبيل المثال، انقطاع الكهرباء ونقص الإنترنت يعيقان استخدام التقنيات المعلوماتية ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة الظروف الاستثنائية التي يعمل في ظلها مجمع الشفاء الطبي، حيث يواجه العاملون والقادة ضغوطا متواصلة ناتجة عن الحرب والحصار ونقص الموارد البشرية والمادية والتقنية، الأمر الذي يؤثر على قدرة القيادات على تبني ممارسات ابتكارية متقدمة. كما أن التركيز الأكبر في أوقات الأزمات يكون موجها نحو إدارة الطوارئ وضمان استمرارية تقديم الخدمات الصحية، وليس نحو تطوير أنظمة ابتكارية طويلة المدى. ويرى الباحث أن أهمية بعد الاتصال والتواصل تعود إلى حاجة المؤسسات الصحية أثناء الأزمات إلى التنسيق المستمر وسرعة تبادل المعلومات واتخاذ القرارات الجماعية، بينما تأثر السلوك الابتكاري بشكل أكبر نتيجة محدودية الإمكانيات وضعف البنية التحتية والانقطاعات المستمرة للكهرباء والإنترنت، مما يحد من تطبيق الحلول التقنية والإدارية الحديثة داخل المجمع.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشته

جدول (2): المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لمحور التميز المؤسسي

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الترتيب
التميز المؤسسي	2.03	0.673	0.68	متوسطة	-

ويلاحظ أن المتوسط الكلي للتميز المؤسسي بلغ (2.03) بوزن نسبي (68%)، وهذا يشير إلى أن محور التميز المؤسسي جاء متوسطا. مما يعني أن المجمع يحقق بعض جوانب التميز (مثل ترسيخ ثقافة التميز، تشجيع المشاركة، أو تدفق المعلومات) ولكن بشكل غير كامل أو مستمر. إن التقييم المتوسط يشير إلى وجود جهود لتحقيق التميز المؤسسي، لكنها تواجه تحديات ومعوقات تحد من قدرة المجمع على تحقيق أداء مؤسسي متكامل وفق معايير التميز الحديثة. تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى التميز المؤسسي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.03) بوزن نسبي (68%)، وهو ما يدل على أن المجمع يمتلك بعض المقومات التنظيمية والإدارية التي تدعم تحقيق التميز المؤسسي، إلا أن هذه الجهود ما زالت ضمن المستوى المتوسط ولم تصل إلى مرحلة التميز المرتفع والمستدام. كما تعكس هذه النتيجة وجود محاولات مستمرة من إدارة المجمع لترسيخ ثقافة العمل الجماعي، وتحسين تدفق المعلومات، وتعزيز المشاركة في العمل، والمحافظة على استمرارية تقديم الخدمات الصحية رغم الظروف الصعبة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الظروف الاستثنائية التي يعيشها القطاع الصحي في قطاع غزة، والتي أثرت بصورة مباشرة على كفاءة الأداء المؤسسي داخل مجمع الشفاء الطبي، حيث أدت الحرب المستمرة والحصار ونقص الإمكانيات الطبية والتقنية والبشرية إلى زيادة الضغوط التشغيلية والإدارية على العاملين والإدارة. كما أن التدمير الذي طال البنية التحتية الصحية، والانقطاع المتكرر للكهرباء والإنترنت، ونقص الأدوية والمستلزمات الطبية، جميعها عوامل أعاق تطبيق معايير التميز المؤسسي بصورة متكاملة ومستدامة. ويرى الباحث أن استمرار العمل وتقديم الخدمات الصحية في ظل هذه الظروف يمثل بحد ذاته مؤشرا إيجابيا على وجود مستوى مقبول من التميز والمرونة التنظيمية، إلا أن الوصول إلى مستويات مرتفعة من التميز يحتاج إلى بيئة تنظيمية أكثر استقرارا ودعما للموارد البشرية والتقنية.

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث ومناقشته: هل يوجد أثر للقيادة الابتكارية على التميز المؤسسي لدى العاملين في مجمع

الشفاء الطبي بقطاع غزة؟

تم استخدام مصفوفة ارتباط بيرسون لاستكشاف العلاقات بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وأظهرت النتائج وجود معاملات ارتباط عالية، بناء على تأكيد وجود هذه العلاقات، سيتم اتباع أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرا على التميز المؤسسي، مما سيمكننا من اختبار صحة الفرضية من خلال الخطوات التالية:

جدول (3): تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لتحديد أبعاد القيادة الابتكارية الأكثر تأثيرا على التميز المؤسسي

R ² Adj	R	F. test		T. test		المعلّمة المقدرة (β _i)	أبعاد المتغير المستقل
		Sig	القيمة	Sig	القيمة		
0.79	0.89	0.000	126.480	0.000	0.539	8.144	السلوك الابتكاري
				0.000	0.403	6.371	التفكير الابتكاري
				0.000	0.324	4.911	الاتصال والتواصل مع الآخرين
				0.000	0.537	8.095	المثابرة والإصرار

يتضح من أن قيمة معامل التحديد المعدل = 79%، وهذا يعني أن 79% من التغير في التميز المؤسسي تم تفسيرها من خلال أبعاد القيادة الابتكارية السلوك الابتكاري - التفكير الابتكاري - الاتصال والتواصل مع الآخرين - المثابرة والإصرار، وأن النسبة المتبقية (21%) قد ترجع لعوامل أخرى تؤثر في التميز المؤسسي لم يتضمنها النموذج، كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار (F. test) تساوي (0.000) مما يعني صلاحية النموذج للتنبؤ. كما تبين أن المتغيرات المؤثرة في المتغير التابع هي السلوك الابتكاري - المثابرة والإصرار - التفكير الابتكاري - الاتصال والتواصل مع الآخرين على الترتيب بناء على القيمة المطلقة لاختبار (T. test). ترتيب الأبعاد حسب التأثير:

السلوك الابتكاري ($\beta = 8.144$, $T = 0.539$): هذا البعد له التأثير الأكبر على التميز المؤسسي، رغم أنه حصل على أدنى متوسط في السؤال الأول (1.97). هذا يشير إلى أن اقتراح حلول غير تقليدية واستخدام التقنيات المعلوماتية يمكن أن يكون له تأثير كبير على التميز إذا تم تحسينه، تأثيره الكبير قد يعكس الحاجة الماسة إلى حلول غير تقليدية في ظل نقص الموارد. على سبيل المثال، قد يضطر القادة إلى إيجاد طرق مبتكرة لإدارة نقص الأدوية أو استخدام معدات بديلة.

المثابرة والإصرار ($\beta = 8.095$, $T = 0.537$): هذا البعد يأتي في المرتبة الثانية، مما يعكس أهمية قدرة القادة على تحمل الضغوط والدفاع عن الأفكار الابتكارية في تعزيز التميز المؤسسي، تأثيره القوي يعكس أهمية المرونة في مواجهة التحديات الحربية، مثل استمرار تقديم الخدمات الطبية رغم القصف أو انقطاع الكهرباء.

التفكير الابتكاري ($\beta = 6.371$, $T = 0.403$): تشجيع الأفكار الجديدة وتنظيمها يساهم في التميز المؤسسي، ولكنه أقل تأثيراً من السلوك والمثابرة.

الاتصال والتواصل مع الآخرين ($\beta = 4.911$, $T = 0.324$): على الرغم من حصول هذا البعد على أعلى متوسط في السؤال الأول (2.04)، إلا أن تأثيره على التميز المؤسسي هو الأقل. هذا قد يعكس أن التواصل الفعال ضروري ولكنه ليس كافياً بمفرده لتحقيق التميز في ظل التحديات الحربية، تأثيره الأقل قد يعكس أن التواصل، رغم أهميته في تنسيق الجهود، محدود في تأثيره على التميز بسبب القيود المادية التي تمنع تنفيذ الأفكار.

نتائج الإجابة عن السؤال الرابع ومناقشته: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التميز المؤسسي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟ للإجابة عن السؤال الرابع تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التميز المؤسسي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس للتحقق من هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (4): نتائج اختبار T - للعينتين مستقلتين - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار T	الجنس			
		أنثى	ذكر		
0.351	-0.936	52	80	التكرار	التميز المؤسسي
		2.09	1.92	المتوسطات	
		0.681	0.668	الانحراف المعياري	

من النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار T - للعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التميز المؤسسي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التميز المؤسسي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة)

جدول (5): نتائج اختبار تحليل التباين – المؤهل العلمي - العمر - سنوات الخدمة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	القيمة الاحتمالية (Sig)
المؤهل العلمي	بين المجموعات	.643	2	.321	0.706	0.496
	داخل المجموعات	58.736	129	.455		
	المجموع	59.379	131			
العمر	بين المجموعات	.647	2	.323	0.711	0.493
	داخل المجموعات	58.732	129	.455		
	المجموع	59.379	131			
سنوات الخدمة	بين المجموعات	1.190	2	.595	1.319	0.271
	داخل المجموعات	58.189	129	.451		
	المجموع	59.379	131			

— عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية نحو التميز المؤسسي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن القيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0.496$) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الحرب في غزة فرضت ظروفًا قاسية على جميع العاملين في مجمع الشفاء، مثل نقص الموارد، انقطاع الكهرباء، والضغط النفسية. هذه الظروف جعلت تجربة العاملين متشابهة بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، مما أدى إلى تقييمات متقاربة للتميز المؤسسي.

— عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية نحو التميز المؤسسي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر، حيث أن القيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0.493$) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملون من جميع الفئات العمرية يواجهون نفس التحديات، مثل نقص الموارد والضغط النفسية الناتجة عن القصف وتدفق المصابين. هذا يجعل تقييمهم للتميز المؤسسي متقاربًا.

— عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية نحو التميز المؤسسي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث أن القيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0.271$) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملون بغض النظر عن سنوات الخدمة يواجهون نفس الظروف القاسية، مثل نقص الأدوية، انقطاع الكهرباء، والضغط الناتج عن تدفق المصابين. هذا يجعل تقييمهم للتميز المؤسسي متقاربًا.

التوصيات

1. تعزيز أبعاد القيادة الابتكارية: يوصى بتنظيم ورش عمل تدريبية دورية للقيادة على اقتراح حلول غير تقليدية واستخدام تقنيات معلوماتية بسيطة وبديلة، مثل تطبيقات الهواتف المحمولة لإدارة المخزون أو تنسيق الطوارئ، رغم نقص الكهرباء والإنترنت.
- يقترح إنشاء برامج دعم نفسي وجسدي للقيادة والعاملين، مثل جلسات استشارية أسبوعية لمواجهة الضغوط الحربية، وتشجيع مشاركة القصص الناجحة في مواجهة الأزمات (مثل الاستمرار في تقديم الخدمات أثناء القصف).
2. تحسين التميز المؤسسي

— يقترح وضع خطة استراتيجية قصيرة الأجل (3-6 أشهر) لترسيخ ثقافة التميز، تشمل تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات وتدفق المعلومات بين الأقسام، مع التركيز على حلول محلية لنقص الموارد (مثل إعادة تدوير المعدات أو الشراكات مع مستشفيات أخرى).

— يوصى بطلب دعم دولي عاجل لتوفير موارد أساسية مثل الأدوية والمولدات الكهربائية، بالتعاون مع الجهات المانحة، لتقليل تأثير الحرب على التميز.

المراجع

• أولاً: المراجع العربية

آل ناصر، حاتم بن فهد سعيد؛ والغامدي، محمد أحمد (2022). أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية: دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد (6)، العدد (23)، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ص 117-166.

أحمد، نجلاء حسن جمعة (2023). القيادة الأصيلة المدركة وأثرها على السلوك الابتكاري في العمل: الدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية بالتطبيق على البنك الأهلي المصري في القاهرة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج. 4، ع. 1، ج. 3، ص ص. 1-61.

برنامج تحول القطاع الصحي (2023). التقرير السنوي لمنجزات التحول على مستوى القطاع الصحي لعام 2023م. المملكة العربية السعودية: وزارة الصحة.

الجزيرة نت (2024). مستشفى الشفاء أكبر مجمع طبي في قطاع غزة. موسوعة الجزيرة. تم الاسترجاع من: <https://www.aljazeera.net/encyclopedia/2023/11/5>

الجمري، محمد (2022). القيادة الإبداعية في المؤسسات التربوية. تعليم جديد. تم الاسترجاع من: <https://www.new-educ.com>

حمد، عنود علي (2024). دور القيادة التحويلية وأثرها في التميز المؤسسي من خلال إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة. مجلة دراسات في التعليم العالي، العدد (26)، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة أسيوط، مصر، 50-91.

الحمداني، علاء عبد السلام يحيى؛ العبيدي، نور علي عبود؛ هادي، معاذ عبد الله (2023). دور القيادة الإبداعية في تعزيز المتطلبات الريادية لدى القيادات الإدارية والعلمية لجامعة الموصل: دراسة تحليلية. مجلة وارث العلمية، مج. 5، ع. (s)، ص ص. 64-78.

الخزعلي محمد حميد رحيم. (2024). القيادة الابتكارية وانعكاسها في تحقيق الابتكار التنظيمي من خلال السلوك الابتكاري/ دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من الموظفين في فنادق السفر والسياحية في محافظة النجف الأشرف. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 5(9). doi.org/10.53796/hnsj59/21

رضواني، ثورية؛ نملي، مسعود؛ ديك، فاطمة الزهرة (2024). ممارسات القيادة الإبداعية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الجزائرية. مذكرة ماستر، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر.

شواهن، خير وآخرون (2009). تنمية مهارات التفكير في تعليم العلوم. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الشيخ، أحمد حسن؛ ومجلد، خالد محمد (2023). دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة (1444هـ - 2023م). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (7)، العدد (13)، المركز القومي للبحوث، غزة، فلسطين، ص 16-34. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.E010323>

عاشور، مختار مفتاح؛ وعاشور، خالد مفتاح علي (2024). التميز المؤسسي وعلاقته بالجودة الشاملة لدى مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة المعتمدة في مدينة طرابلس. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (3)، العدد (4)، ص 611-622.

عبدالله، إسماء نجم؛ فندي، علي حسون (2022). تأثير القيادة الإبداعية في رأس المال الاجتماعي: بحث تحليلي في بعض كليات جامعة بغداد. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 5.

علي، أيمن ميرغني إبراهيم. (2023). دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على وزارة الصناعة والتجارة بالسودان. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 41334 <https://doi.org/10.53796/hnsj41334> (1).

العتوم، عدنان وآخرون (2007). علم النفس المعرفي: النظرية والتطبيق. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مهدي، محمد (2023). القيادة المتوازنة وتأثيرها على السلوك الابتكاري للعاملين: اختبار الدور الوسيط لرأس المال النفسي - دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 24(4)، 96-147. [10.21608/JST.2023.229120.1640](https://doi.org/10.21608/JST.2023.229120.1640)

وزارة الصحة الفلسطينية (2026). القطاع الصحي الفلسطيني يواجه تحديات بالغة التعقيد. وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية - وفا. <https://www.pbc.ps/878-40>

وكالة الأنباء الفلسطينية - وفا (2024). القطاع الصحي في غزة إبان العدوان الإسرائيلي عليها 2023-2024. <https://info.wafa.ps/pages/details/34210>

• ثانياً: المراجع الأجنبية

Al Khatib, I., Awad, M., & Shamayleh, A. (2025). Understanding Implementation Barriers for Lean Magnet Accreditation in the United Arab Emirates: A Qualitative Approach. Journal of Nursing Management, Article ID 7690350. <https://doi.org/10.1155/jonm/7690350>

Al-Shami, A. M., & Al-Nashmi, M. M. (2024). Analyzing the impact of excellence practices on organizational performance: knowledge management as a mediator in mobile network operators. Cogent Business & Management, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2397565>

Amaral, A., & Fonseca, L. (2021). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. Total Quality Management & Business Excellence, 33(9-10), 1011-1038. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1915121>

Arnout, B. I. A., AlQahtani, T. S., Melweth, H. A. L., & Ahmad, Y. (2024). Competitive capabilities of higher education institutions from their Employees' perspectives: A case study of King Khalid University. PLOS ONE, 19(5), e0302887. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302887>

Bai, Y., Wang, Z., Alam, M., Gul, F., & Wang, Y. (2022). The Impact of Authentic Leadership on Innovative Work Behavior: Mediating Roles of Proactive Personality and Employee Engagement. Frontiers in Psychology, 13, 879176. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.879176>

Barnawi, N. B. O. (2022). Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation. Open Journal of Business and Management, 10, 2915-2938. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.106144>

- Dinesh Babu, M., Kushwaha, B. P., & Upadhyaya, T. P. (2024). Impact of ambidextrous leadership on innovative work behaviour and employee performance in the IT sector. *Heliyon*, 10(12), e33124. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33124>
- Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: the EFQM 2020 model and industry 4.0 relationships and implications. *Sustainability*, 13(6), 3107. <https://doi.org/10.3390/su13063107>
- Frontiers in Education (2026). Enhancing the competitive capacity of educational institutions in the era of change. *Frontiers in Education*, 10, 1620133. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1620133>
- Gerlach, F., Heinigk, K., Rosing, K., & Zacher, H. (2020). Aligning Leader Behaviors With Innovation Requirements Improves Performance: An Experimental Study. *Frontiers in Psychology*, 11, 1332. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01332>
- Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational Leadership and Followers' Innovative Behavior: Roles of Commitment to Change and Organizational Support for Creativity. *Behavioral Sciences*, 13(4), 320. <https://doi.org/10.3390/bs13040320>
- Kang, H., Song, M., & Li, Y. (2022). Self-Leadership and Innovative Behavior: Mediation of Informal Learning and Moderation of Social Capital. *Behavioral Sciences*, 12(11), 443. <https://doi.org/10.3390/bs12110443>
- Lecic, M. S., Milic, B., Visnjic, R., & Culibrk, J. (2023). Leadership, Innovative Behavior and the Case of Innovative Climate—When the Mediator Becomes the Mediated. *Behavioral Sciences*, 13(1), 40. <https://doi.org/10.3390/bs13010040>
- Li, T., & Tang, N. (2022). Inclusive Leadership and Innovative Performance: A Multi-Level Mediation Model of Psychological Safety. *Frontiers in Psychology*, 13, 934831. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.934831>
- McKinsey & Company (2024). Breaking operational barriers to peak productivity. *McKinsey Operations*, October 2024.
- Puerta-Guardo, F. A., Cantillo-Orozco, A. S., Castillo-Loaiza, J. L., Narváez-Grisales, J. A., & Molina-Guerrero, C. J. (2025). Quality in higher education institutions as a transversal tool in institutional accreditation: A bibliometric review. *European Journal of Educational Research*, 15(1). <https://doi.org/10.12973/eu-jer.15.1>
- Sarwar, U., Zamir, S., Fazal, K., Hong, Y., & Yong, Q. Z. (2022). Impact of leadership styles on innovative performance of female leaders in Pakistani Universities. *PLOS ONE*, 17(5), e0266956. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0266956>
- Shaya, N., Abu Khait, R., Madani, R., & Khattak, M. N. (2022). Organizational Resilience of Higher Education Institutions: An Empirical Study during Covid-19 Pandemic. *Higher Education Policy*, 36(3), 638-655. <https://doi.org/10.1057/s41307-022-00272-2>
- Uppathampracha, R., & Liu, G. (2022). Leading for Innovation: Self-Efficacy and Work Engagement as Sequential Mediation Relating Ethical Leadership and Innovative Work Behavior. *Behavioral Sciences*, 12(8), 266. <https://doi.org/10.3390/bs12080266>
- Wang, G., Saher, L., Hao, T., Ali, A., & Amin, M. W. (2024). Unlocking employee innovative behavior: the role of humble leadership, core self-evaluation, and leader-member exchange. *BMC Psychology*, 12(1), 168. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01668-y>