

## تأثير القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات اليمنية دراسة تطبيقية على المستشفيات في محافظة ذمار

د. ارفق محمد مسعد شرهان  
قسم إدارة الأعمال- كلية العلوم الإدارية  
والحاسبات برداع - جامعة البيضاء

د. أمال عباد أحمد المقدشي  
قسم التسويق والإنتاج، كلية العلوم الإدارية،  
جامعة ذمار



تأثير القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات اليمنية

دراسة تطبيقية على المستشفيات في محافظة ذمار

د. أرفق محمد مسعد شرهان

د. أمال عباد أحمد المقدشي

Dr.Erfak Mohammed Musaed Sharhan.

DrAmal Abbad Agmed Al-Maqdishi.

[Arfaksharhan2022@gmail.com](mailto:Arfaksharhan2022@gmail.com)

[Amal.almaqdashi@tu.edu.ye](mailto:Amal.almaqdashi@tu.edu.ye)

&<https://orcid.org/0009-0005-8287-8072>

### مستخلص البحث:

يهدف البحث، إلى التعرف على تأثير القيادة الابتكارية في تحقيقي التميز المؤسسي في المستشفيات اليمنية الخاصة بمدينة ذمار. وقد تم استخدام المنهج (الوصفي التحليلي) حيث تكون مجتمع البحث من جميع المستشفيات الخاصة بمدينة ذمار حيث كان عددها (14) مستشفى خاصًا، وقد تم اختيار عينة قصدية في المستويات الإدارية (العليا والوسطى)

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ايجابية لجميع أبعاد القيادة الابتكارية (التخطيط والتفكير بطريقة ابتكارية، الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية، حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية) في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة بمدينة ذمار.

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية، التميز المؤسسي، المستشفيات اليمنية.

### **Abstract**

The research aims to identify the impact of innovative leadership in achieving institutional excellence in private Yemeni hospitals in the city of Dhamar.

The describe approach was used for my analysis, as the research community consisted of all private hospitals in the city of Dhamar, as their number was (14) private hospitals. A deliberate sample was chosen at the upper and middle administrative levels.

The study found a positive impact of all dimensions of innovative leadership (innovative planning and thinking, innovative communication, and innovative problem-solving and decision-making) on achieving institutional excellence in private hospitals in Dhamar City.

**Keywords:** Innovative leadership, Institutional excellence, Yemeni hospitals

## المقدمة:

تميز العالم اليوم بظهور تغيرات وتطورات متسارعة في بيئة الأعمال؛ وذلك بسبب التقدم التكنولوجي المتسارع، والتغيرات السياسية، والاقتصادية، وزيادة المنافسة، وتحديات التمويل المحدودة وتوسع نطاق الخدمات الحديثة.. كل هذه الأشياء أسهمت في تحفيز العديد من منظمات الأعمال: سواء أكانت إنتاجية، أو خدمية نحو التغيير والتطوير، واستغلال الفرص، وتحقيق النجاح، والاستدامة لها؛ وذلك من خلال اتخاذ القرارات الصائبة، والبحث المستمر عن المعلومات الاستراتيجية والاستفادة منها. وحتى تتمكن المستشفيات اليمنية من خلق تميز مؤسسي، يجب أن تتبع استراتيجيات وممارسات جديدة وفريدة ومبتكرة، بحيث تتفوق على منافسها؛ فالتميز المؤسسي يعتبر مطلباً أساسياً لتوجيه كافة منظمات الأعمال عموماً - والمستشفيات خصوصاً - نحو تحقيق أهدافها التنموية.

لذا فإن تحقيق التميز المؤسسي، أصبح اليوم من أهم الخيارات المطروحة أمام المستشفيات، بل حتمية اقتضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية؛ بحيث غدا التميز ومتطلباته في مقدمة الأهداف والأولويات التي تسعى العديد من المنظمات، لتحقيقه في بيئة تنافسية متغيرة.

كما إن التميز المؤسسي يجعل المستشفيات اليمنية الخاصة، تسعى لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء؛ ما يجعلها تعمل على التحسين المستمر والجاد في استراتيجياتها، واختيار أفضل الموارد البشرية من أجل الوصول إلى الميزة التنافسية، وتحقيق أهدافها، هناك العديد من الانماط الإدارية الحديثة التي ترفع من مستوى التميز المؤسسي.

وتعد القيادة الابتكارية أحد الأساليب القيادية الحديثة، التي تتميز بقدرتها على زيادة القدرات التنافسية للمنظمات وتطوير أدائها؛ من خلال ما تقدمه من أفكار وممارسات ومقترحات ابتكارية، تمنح المنظمات القوة، التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو والتكيف، وكذلك قدرتها على تقديم الحلول للمشكلات الجديدة ومواجهة التحديات (الشهراني، 2018: 598) وعليه فقد جاء هذا البحث؛ لكي يسلط الضوء على تأثير القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة بمدينة ذمار، وقبل الولوج في هذه الدراسة يمكن استعراض بعض الدراسات، التي تناولت متغيرات الدراسة على النحو الآتي:

## 2. عرض الدراسات السابقة:

### 1- دراسات المتغير المستقل (القيادة الابتكارية):

دراسة رضا إبراهيم المليجي (2024) بعنوان: القيادة الابتكارية كمدخل لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة حائل في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030، هدفت الدراسة، إلى تعرف تحديد دور القيادة الابتكارية في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة حائل في ضوء مستهدفات رؤية المملكة (2030) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، وأهم ما توصلت إليه الدراسة إلى وجود درجة استجابة كبيرة للقيادة الابتكارية، في عملية تنمية وتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة حائل في ضوء مستهدفات رؤية المملكة (2030) وأيضاً وجود علاقة إيجابية للقيادة الابتكارية، في تطوير القيادات الأكاديمية في جامعة حائل.

دراسة البراء بن علي الغامدي (2024) بعنوان: القيادة الابتكارية مدخل لتحسين أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية

هدفت هذه الدراسة، إلى توظيف القيادة الابتكارية كمدخل لتحسين أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي بمدخله المسحي والارتباطي، وبلغت عينة الدراسة (369) وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الابتكارية، تسهم في تحسين أداء القيادات الأكاديمية بشكل عام بالجامعات السعودية بدرجة كبيرة.

دراسة حفاظ، عبدالله (2020) بعنوان: أهمية القيادة الابتكارية في دعم الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة تيرصام.

هدفت الدراسة، إلى إبراز أهمية القيادة الابتكارية في دعم الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة الذي تم توزيعه على عينة الدراسة ومقارها (178) مديراً ومديرة، وأهم ما توصلت إليه الدراسة، إلى وجود علاقة ايجابية للقيادة الابتكارية الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية. دراسة الشهراني (2018) بعنوان: درجة ممارسة القيادة الابتكارية، لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة، بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة، إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية، لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتكونت عينة الدراسة من (209) عضو هيئة تدريس، واستخدمت استبانة مكونة من (42) فقرة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية، لدى القادة الأكاديميين بأبعادها (المثابرة والاصرار، المبادرات الشخصية، الأفكار الجديدة، التعامل مع المشكلات) كان بدرجة متوسطة.

## 2- دراسات المتغير التابع (التميز المؤسسي):

دراسة المغيرة (2023) بعنوان: أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان. هدفت الدراسة، إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية، وتطبيقها في وزارة التجارة والصناعة، وترويج الاستثمار في سلطنة عمان. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة (740) موظفًا أما عينة الدراسة تشمل (253) موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية؛ لممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي.

دراسة صلاح الدين (2023) بعنوان: دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القايزة للطيران - مصر.

هدفت الدراسة، إلى تحديد درجة علاقة الارتباط بين تطبيق استراتيجية التحول الرقمي، وتحقيق التميز المؤسسي المستدام في الشركة القايزة مصر للطيران. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتمثل مجتمع الدراسة بالمديرين الإدارة العليا والوسطى بالشركة، الذين يمتلكون المعرفة الثقافية بالتحول الرقمي. وتم تحديد عينة الدراسة بطريق عشوائية لعدد (279) مفردة موزعة على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية، ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والمتغيرات التابعة للتميز المؤسسي.

دراسة محمد (2022) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات الحكومية اليمنية دراسة تطبيقية على وزارة المالية "اليمن"

هدفت الدراسة، إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده المختلفة في ديوان عام وزارة المالية وكذلك التعرف على مستوى التميز المؤسسي، ومعرفة أثر المناخ التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في ديوان عام وزارة المالية صنعاء البالغ عددهم (1307) موظفين. واعتمدت الدراسة بسبب ظروف البلاد (758) موظفًا، وعينة (256) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للمناخ التنظيمي، بأبعاده المدروسة في تحقيق التميز المؤسسي لديوان عام وزارة المالية اليمنية.

دراسة الشامي (2021) بعنوان " أثر استخدام الإدارة بالتجوال في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة حالة المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية اليمن "

هدفت الدراسة، إلى التعرف على أثر الاستخدام الإدارة بالتجوال، في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للتأمينات. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي؛ عبر الأسلوب الوصفي التحليلي. وتمثل مجتمع الدراسة، من جميع الموظفين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في امانة العاصمة، والبالغ عددهم (191) موظفًا، وتمثلت عينة الدراسة بحوالي (175) موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، في مجال الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي.

دراسة الشجاع، ودرهم (2021) بعنوان " أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الاهلية العاصمة صنعاء اليمن "

هدفت الدراسة، إلى تحديد أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء، وتمثلت عينة الدراسة (264) تم استخدام الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتوجه الريادي المؤسسي.

وعلى أساس ما سبق، يتميز البحث الحالي في اختلاف البيئة البحثية (عينة البحث التي تم التطبيق عليها) وهو القطاع الصحي (المستشفيات الخاصة بمدينة ذمار) كذلك يتميز أيضاً بأنه سوف يدرس علاقة تأثير القيادة الابتكارية باستخدام اسلوب الانحدار؛ وذلك من خلال دراسة (التفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية، الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية حل المشكلات، واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة، والذي أغفلتها جميع الدراسات السابقة، التي تم عرضها آنفاً، لذا فإن ذلك يمثل فجوة علمية تتطلب البحث، وسيتم دراسة هذه الفجوة في مشكلة البحث الآتية.

### 3. مشكلة البحث:

يلعب القطاع الصحي دورًا رئيسيًا في تقديم الخدمات الصحية التي يحتاجها الأفراد، والتي قد تواجه العديد من التحديات، والتي منها المنافسة الشديدة، وكذلك بعض المعوقات الصحية في المستشفيات. وهذا يتطلب بالفعل وجود قيادة ابتكارية؛ فأساليب القيادة التقليدية لم تعد تتناسب مع معطيات العصر الراهن، القائم على التكنولوجيا المتطورة

والابتكار. إذ إن ميدان الابتكار - في مجال الخدمات الصحية - أصبح ميداناً حاداً للمنافسة بين المستشفيات، التي تسعى للتميز والتفوق على المنافسين. والنجاح في هذا المجال يعتمد - بشكل كبير - على قدرة المستشفيات على ابتكار وتقديم ما هو جديد في الخدمات الصحية، وتغيير ممارساتها التقليدية في العملية الإدارية؛ بما يتناسب مع معطيات العصر الراهن. فالتميز المؤسسي يعمل على تحقيق أهداف الفرد والمنظمة، ويعمل على خلق مزايا تنافسية فريدة للشركة، تساعد على تحقيق أداء متفوق وتزيد من حصتها السوقية، ويعزز من مكانة المنظمة في السوق، ويسهم في النجاح المستدام. وهنا تكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي: ما أثر القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة بمدينة ذمار؟

#### 4. أهمية البحث: يستمد البحث أهميتها من خلال:

##### 1- الأهمية العلمية:

- ستمثل أهمية البحث، في أنها ستبحث في موضوع إداري هام على القطاع الصحي، متمثل بالقيادة الابتكارية وكذلك التميز المؤسسي.
- دعم المكتبات العلمية (المحلية) بمراجع حديثة، وإضافة جديدة في موضوع القيادة الابتكارية، وتوفير معلومات مفيدة للباحثين في هذا المجال.
- التعرف على مفهوم القيادة الابتكارية، وكذلك مفهوم التميز المؤسسي.

##### 2- الأهمية العملية:

- تظهر أهمية هذه البحث؛ من أهمية النتائج والتوصيات التي سيخرج بها هذا البحث، والتي من شأنها يمكن أن تحققها المستشفيات من جراء تطبيق التوصيات. وبالتالي توضيح مستوى القيادة الابتكارية لتلك المستشفيات، والعمل على معالجة نواحي الضعف فيها، وتعزيز نواحي القوة بالشكل الذي يسهم في الوصول إلى درجة عالية من التميز المؤسسي؛ بما يؤدي - في الأخير - إلى تحقيق أهداف المستشفيات وتميزها. فالاهتمام بالقيادة الابتكارية في المستشفيات، سيساعد على تحسين وتطوير الأداء الكلي للمستشفيات؛ بحيث ينعكس هذا الأداء في تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، وتقديم خدمات صحية متقدمة، تلبي احتياجات السوق. وقد استفادت إدارات المستشفيات الخاصة، لاتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية في القيادة الابتكارية؛ من خلال اتباع بعض الأساليب الابتكارية الحديثة، من أجل حل المشكلات ومواجهة التحديات، واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية.



##### 5. أهداف البحث: يسعى البحث الحالي تحقيق الأهداف الآتية:

- التعريف بالقيادة الابتكارية وأبعادها.
- التعريف بالتميز المؤسسي بأبعاده.
- معرفة أثر القيادة الابتكارية (بجميع أبعادها) في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات اليمنية الخاصة.

##### 6. القيادة الابتكارية:

##### 1- تعريف القيادة الابتكارية:

تناول العديد من الباحثين تعريف القيادة الابتكارية، وهذه التعريفات - وإن اختلفت في ظاهرها - ولكنها تتفق في المحتوى والمضمون، وفيما يلي نعرض لبعض التعريفات:

تعرف القيادة الابتكارية بأنها " نمط قيادي يتميز بتحقيق التميز، والإتقان، والابتكار في نتائج أعمال المنظمة " ويعتمد في جوهره على البصيرة الابتكارية، بالإضافة إلى الفلسفة الابتكارية في السياسات، والاستراتيجيات، والأساليب؛ لغرض تقديم كل ما هو جديد وإيجابي من العاملين للمنظمة، ومن ثم تحويل ذلك من المنظمة إلى البيئة التي تعيش وتعمل فيها (Chia, Jen C&Yang, Y,2012 : 87) كما إن النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة، والابتكار، والثقة بالنفس والآخرين، والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير والميل إلى التجريب، والتجديد، والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير (عماد الدين، 2003: 35) وأن القيادة الابتكارية، هي التي تقود أكثر مما تدير، أي تؤثر من أجل الوصول إلى أكثر ما لدى الأفراد من قيمة وموارد ذاتية، دون قواعد مسبقة للأداء. وهذه القيادة هي التي تمثل - في بيئة العمال اليوم - قوة التغيير في المنظمة والبيئة التي تعمل فيها (نجم، 2012: 211) وقد عرفت القيادة الابتكارية بأنها " إحدى أنماط القيادة التي تسلط الضوء على الابتكار في أروقة " المنظمة كما يعمل القائد الابتكاري، على تقديم رؤى جديدة والتفكير بالأطر الحديث، وترك الأطر التقليدية، وتهيئة بيئة خصبة للأبداع والابتكار (معتز، 2024: 275)

وفي اليمن ما يزال مفهوم القيادة الابتكارية في بدايته، ويلاحظ ذلك من خلال قلة الكتابات في الموضوع، وعدم شيوع المفهوم في المؤسسات بشكل واسع. وأخيرًا فدور القيادة الابتكارية - في الأداء والعمل المؤسسي - دور فعال ونجاح في التأثير على الأداء بشكل عام، وعلى إكمال وظائف المؤسسة بشكل خاص.

وفي ضوء ما سبق، يعرّف الباحثان القيادة الابتكارية إجرائيًا بأنها " نمط من أنماط القيادة، يتميز فيها القائد بالقدرة على طرح الأفكار وتنفيذها، أو المنتجات، أو الممارسات الجديدة، والأصيلة في العمل: سواء التي يكتشفها بنفسه، أو يتوصل إليها من خلال العاملين، ويسعى من خلال طرح وتنفيذ هذه الأفكار إلى تحقيق الازدهار والتميز للمنظمة، وخلق قيمة أسرع وأكبر مقارنة بالمنافسين.

## 2- أبعاد ومؤشرات قياس القيادة الابتكارية:

في ضوء المطالعة، في الأدب النظري والدراسات السابقة - الخاصة بالقيادة الابتكارية - أمكن الباحثين تحديد مجموعة من الأبعاد، والممارسات للقيادة الابتكارية، التي تميز هذا النمط عن غيره من أنماط القيادة:

### البعد الأول: التفكير والتخطيط الابتكاري:

التفكير الابتكاري، هو عملية منظمة للحصول على الأفكار الجديدة من مصادر متنوعة، وهي ليست حكراً على الخبراء أو الأذكياء، بل هي فن وعلم يمكن تعلمه والتدرب عليه، ومن ثم ممارسته بشكل مهني (قنديل، 2010:137) ويتضمن التفكير الابتكاري الخوض في أعماق الظواهر التي يواجهها القائد، والكشف عن العلاقة بين المتغيرات المختلفة، وتحديد تلك التي لها دور أساسي في حل المشاكل، إذ إن دور القائد لا يكون في حل المشاكل الآتية وحسب، ولكن في استشراف المستقبل، والتحسب لمشاكله، والقدرة على رؤية للوضع الأفضل (عباس، 2004:14)

ويهدف التخطيط الابتكاري، إلى التطور والتجديد والإبداع.. وهو يحدد اتجاه القائد في التفكير على أكثر من مستوى، كما أنه يحاول البحث عن أساليب وطرق وحلول غير مألوفة؛ لتخطيط العمل ومواجهة المشكلات، ومحاولة تجريب أفكار جديدة لم تجرب من قبل. كما لا يهتم التخطيط الابتكاري بمجرد التخطيط لكفاءة أداء عمل الأنظمة الحالية القائمة؛ فهو معني أكثر بتطوير وتحسين وضع النظام برمته، وإدخال أهداف جديدة، ومحاولة صياغة التغيير على نطاق واسع (قنديل، 2010:139)

### البعد الثاني: الاتصال والتواصل الابتكاري:

يشير مفهوم الاتصال والتواصل، إلى عملية اجتماعية متبادلة بين أطراف العملية التفاعلية، وهما المرسل والمستقبل. ويتم من خلال هذه العملية التعبير عن الذات، والمشاعر، والأفكار، ونقل الانطباعات، والمعلومات، والخبرات، التي تؤدي إلى إشاعة الفهم والتعاطف بين الأفراد. وتساعد على تحقيق الأهداف، وتطوير العلاقات، والاتصال والتواصل من أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد، وله صور عديدة، ويعتبر الاستماع والتحدث، من أهم أساسيات فن الاتصال: فالقائد عليه أن يكون ملماً بالعلاقات الانسانية، وأهمها علاقات العمل وكيفية تكوينها، ويجب أن يكون لديه القدرة على الإقناع والتأثير في الآخرين، وفهم نفسياتهم؛ لأن دوره الرئيس هو صنع فريق متماسك متكاتف، وتحريك هذا الفريق نحو الهدف، ولن يستطيع دون قدرة على الاتصال الفعال (الحري، 2011:115) وكذا يساعد الاتصال في تحقيق فاعلية القيادة، فهو الجسر الذي تتم من خلاله العمليات الإدارية بالمنظمة، بجانب أنه همزة الوصل بين المنظمة والبيئة الداخلية والخارجية؛ من خلال تبادل المعلومات وتقييم فاعليتها، وتحقيق أهداف المنظمة (قنديل، 2010:75)

### البعد الثالث: حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية:

لا بد للقائد أن يتحلى برؤية ثاقبة تساعد في التفكير خارج الصندوق، والبحث عن حلول جديدة لأي مشكلة قد تواجه منظمته؛ فقد تتضمن تلك الحلول تجديداً وابتكاراً يرتقي بالمنظمة في أحد الجوانب والمجالات الهامة، ويضمن تحقيق الأهداف بدرجة عالية. وتتجلى قدرة القائد الاستثنائية - في هذا المجال - في حل المشكلات المستعصية، وقدرته على اتخاذ قرارات تجديدية أو تعديلية؛ لمواجهة القضايا والحالات الفنية الغامضة غير الاعتيادية، التي تعتمد على إعادة النظر بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى تشخيص الحالات والمشاكل الغامضة والمعقدة، التي تحتاج إلى قدر من التفكير الخلاق والرؤى الثاقبة (العلاق، 2010:132)

وعملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، وهي المرحلة النهائية لمجموعة من العمليات المتداخلة من التفكير، والتخطيط، والمراجعة، والمراقبة المستمرة التي تنتهي بوجود قرار معين لتحقيق هدف معين (عبوي، 2010: 13) ويتم اتخاذ القرار في ضوء توفر معلومات، وبيانات دقيقة ومحددة؛ إذ تتخذ القرارات الروتينية في ضوء ظروف تتسم بالتأكد وقليلة المخاطرة، أما القرارات التجديدية والابتكارية فهي أكثر عرضة لعدم التأكد والمخاطرة وبدرجات عالية نسبياً (العلاق، 2010: 133) وهنا يمكن القول أنه لا بد من توافر مجموعة من العوامل المساعدة، والمعيّنة لاتخاذ القرار وتنفيذه، فعملية اتخاذ القرار ليست نهاية المشوار، وإنما بدايته وينطلق منها القائد الابتكاري إلى القرار.

## 7. التميز المؤسسي:

### 1- تعريف التميز المؤسسي:

يعرّف التميز المؤسسي بأنه "سعي المنظمات لاستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة، يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء. وأنه نشاط يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة، ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة (قنديل، 2020: 44) كما ويعرف التميز المؤسسي أيضاً بأنه: تفوق وارتقاء إداري ووظيفي في المؤسسة، يتحقق من خلال النمو والتحسين والتطوير المستمر في جميع الجوانب التنظيمية داخل المؤسسة، ويعمل على تنسيق الأعمال والأنشطة والجهود؛ ليسهم بالنتيجة بتحقيق أهداف المؤسسة (الجوجو، 2019: 28)

وهكذا نجد أن التميز المؤسسي، ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء؛ من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة. إذ إن تطوير مهاراتهم وقدراته، يتطلب وجود تنظيم فعال، تسوده روح الفريق، والابتكار، والمبادأة، والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين، بأن المنظمة ملكٌ له. إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة، وإعطاء كل ما لديهم؛ من أجل تميز المنظمات ونجاحها.

### 2- أبعاد التميز المؤسسي:

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد وهي على النحو الآتي (غيور، 2017: 91)

أ. القيادة: فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز؛ وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعهم لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية، وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد. وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما إن القيادة العليا - إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد - فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات، وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة؛ فنظام اللامركزية في العمل، داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية. كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد، تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. كما إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات. ولا

شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز (عبد الوهاب، 2016: 76)

ب. **الموارد البشرية:** تواجه المنظمات تحديات متعددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح، ونظرًا للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية، لإتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، وعند إتخاذ القرارات الحاسمة، بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية. فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود.

فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ إن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل، يحقق التميز للمنظمة (سالم، 2015: 112)

ج. **المعرفة:** يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة، ولتوضيح هذا المفهوم، ننطلق من تأكيد على أن مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية. يشتمل على أحد المدخلين الرئيسيين أو كليهما: المدخل الأول: يشير إلى التجارب النظامية واختبار الفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة، وكانت أكثر الاتجاهات شيوعاً في العلوم الاجتماعية والاقتصادية تميل إلى التجربة والبرهان؛ لتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات والفصل بينها لتحديد استقلاليتها. أما المدخل الثاني، فهو المدخل الأنثروبولوجي والتاريخ الذي يبرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها، والذي يفضل الوحدة على الفصل، وبالحقيقة أن علم الإدارة، يركز على المدخل الأول بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، وأعطى كلا منهما مفهوماً مختلفاً. فعرف المعرفة الظاهرة، على أنها المعرفة الرسمية والمنظمة، والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين؛ بواسطة الوثائق والإرشادات العامة. وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة حول موضوع معين.

أما المعرفة الضمنية، فعرفها بأنها "المعرفة التي تعتمد على: الخبرة الشخصية، والقواعد الاستدلالية، والحدس، والحكم الشخصي" وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات، وتشير إلى ما له صلة فقد وصف المعرفة الظاهرة: بأنها معرفة كيف المعرفة التي يمكن التعبير عنها رسمياً باستعمال نظام الرموز؛ ولهذا يمكن إيصالها ونشرها بسهولة، ونجدها بصيغة مواصفات منتج وبراءات الاختراع ومخططات، أما المعرفة الضمنية فهي غير مرّمة وصعبة الانتشار ويصعب لفظها؛ لأن التعبير عنها يتم عبر مهارات معتمدة على العمل ويتم تعلمها من خلاله (سالم، 2015: 113)

د. **المالية:** يمثل الجانب المالي تاريخياً محور اهتمام المنظمات، حيث الاهتمام بالكلف وتراكمها باعتبارها تعطي انطباعاً إيجابياً على النجاح. فقد مثّلت المحاسبة - على مر العصور - نظاماً للقياس، وترجمة بلغة الأعمال، وعرضت مؤشراتها والتقارير المستخدمة لهذه الجوانب للإفصاح بشكل واضح.

لقد جاءت الثورة الصناعية لتعطي توجهاً مغايراً؛ حيث الاهتمام بنظم محاسبية أكثر حداثة من السابقة لعبت فيها النسب المالية، كمؤشرات وطرق تحليل لبيان أداء المنظمة للحكم على فعاليتها وكفاءة إدارتها. وفي بداية القرن العشرين، تم تنضيج مؤشرات تعكس الجانب المالي بصورة شمولية، ويتم من خلالها تقييم الأداء للمنظمات وخاصة الكبيرة منه

(آل مزروع، 2010)

الدراسة الميدانية:1- إجراءات ومنهجية البحث:

- منهج البحث: بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها، فقد استخدم الباحثان المنهج (الوصفي التحليلي) من خلال جمع البيانات والمعلومات حول متغيرات البحث، والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع البحث.

- مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: تمثل المجتمع في جميع المستشفيات الخاصة بمدينة ذمار والبالغ عددها (14) مستشفى.

عينة البحث: تم اختيار عينة قصدية من المعنيين بالقيادة الابتكارية في الإدارات العليا والوسطى، بواقع (48) مفردة اعتماداً من واقع سجلات الموظفين.

- صدق وثبات أداة البحث

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، بناءً على إجمالي العينة البالغ حجمها (48) استبانة؛ وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة (فقرات البعد) والدرجة الكلية للبُعد الفرعي نفسه. ومن خلال قراءة نتائج اختبار الصدق (معامل بيرسون للارتباط) والقيمة الاحتمالية لهذا الاختبار لفقرات الاستبانة الموزع لأفراد العينة. ووجد الباحثان أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1% لجميع الاستبانات، والجدول الآتي يبين معاملات الارتباط، بين معدل كل متغير، من متغيرات البحث مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، وقيم معامل الثبات ألفا لمتغيرات البحث.

جدول (1) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد فرعي والدرجة الكلية لكل محور

متغيرات البحث	معامل بيرسون	(Sig)	N of items	Cronbach's Alpha
المتغير المستقل: القيادة الابتكارية	0.926	0.000	23	0.926
البعد الأول: التخطيط والتفكير بطريقة ابتكارية	0.939	0.000	8	0.942
البعد الثاني: الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية	0.920	0.000	8	0.941
البعد الثالث: حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية	0.953	0.000	7	0.950
المتغير التابع: التميز المؤسسي	0.953	0.000	11	0.953
الجدول: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات (spss)				
			5	0.950

يبين الجدول رقم (1) أن جميع قيم معاملات الارتباط في جميع الأبعاد الفرعية للاستبانة، والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.01$  بين درجة كل بُعد فرعي، والدرجة الكلية للمحور بموجب الاختبار الموضوع لذلك؛ حيث إن القيمة الاحتمالية لكل بُعد أقل من 1% وبذلك تُعد جميع الأبعاد الفرعية للاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. كما يتضح من الجدول أيضاً، أن جميع قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات (الأبعاد) مرتفعة جميعها، وهذا يعني أن المقياس المستخدم لأداة هذه البحث يتمتع بدرجة عالية من الثبات. وهذا يشير إلى موضوعية العبارات وقدرتها على التعبير عن المتغيرات التي تقيسها بوضوح، إضافة إلى استخدام الاستبانة بكل ثقة؛ وبذلك فإنه سيتوصل إلى النتائج نفسها، إذا أُعيد تطبيق البحث على العينة نفسها.

## 2- الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث:

يحتوي الإحصاء الوصفي للمتغيرات (4) متغيرات منها ثلاثة أبعاد للمتغير المستقل والمتغير التابع، وضعت للقياس. ومن أجل ذلك استُخدمت التكرارات والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية؛ لمعرفة درجة توافق/ تباين الآراء وترتيبها على وفق إجابات أفراد عينة البحث. والجدول الآتي (رقم 2) يوضح نتائج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والأهمية النسبية، ودرجة الموافقة لمتغيرات البحث.

جدول (2) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية للتخطيط والتفكير بطريقة ابتكارية

متغيرات البحث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
المتغير المستقل: القيادة الابتكارية	3.99	.61	79.8%	مرتفع
التخطيط والتفكير بطريقة ابتكارية	4.02	.69	80.4%	مرتفع
الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية	3.98	.62	79.6%	مرتفع
حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية	3.98	.59	79.6%	مرتفع
المتغير التابع: التميز المؤسسي	4.02	.55	80.4%	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (2) أن جميع متوسطات الإحصاءات الوصفية لفقرات متغيرات البحث، تشير إلى درجة عالية من الموافقة، حيث تقع ما بين (3.41 – 4.20) وهو المستوى المرتفع بحسب مقياس ليكرت الخماسي، لجميع المتغيرات، حيث إنها تقع في المستوى المرتفع؛ بحسب إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة بجميع أبعادها ومتغيراتها. وبذلك نستنتج أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن محاور الاستبانة، متحدة الآراء أي لا توجد اختلافات في وجهات نظر أفراد العينة، حول مستوى علاقة القيادة الابتكارية بأبعادها (التخطيط والتفكير بطريقة ابتكارية، الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية، حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية)، في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات اليمنية. وسوف يتم دراسة هذه العلاقة قياسياً في الآتي.

## 3- اختبار ومناقشة فرضيات البحث:

استُخدم اختبار (F) تحليل الانحدار (البسيط) لتحديد مستوى الدلالة الإحصائية بين تأثير المتغير المستقل (القيادة الابتكارية) المتمثلة بـ (التخطيط والتفكير بطريقة ابتكارية، الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية، حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية) في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة المتغير التابع في هذا البحث.

**(1) فرضيات البحث:** في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، صيغت فرضيات البحث الذي سيتم اختبارها وتحليل نتائجها على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر إيجابي للقيادة الابتكارية (بجميع أبعادها مجتمعة) في تحقيق التميز المؤسسي، في المستشفيات الخاصة بمدينة ذمار عينة البحث.

الفرضية الأولى: يوجد أثر إيجابي للتفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي، في المستشفيات الخاصة بمدينة ذمار عينة البحث.



الفرضية الثانية: يوجد أثر إيجابي للاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي، في المستشفيات الخاصة بمدينة ذمار عينة البحث.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر إيجابي لحل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي، في المستشفيات الخاصة بمدينة ذمار عينة البحث.

ويمكن تمثيل النموذج المستهدف تقديره لاختبار فرضيات البحث، في المعادلة الآتية: (1)  $Y_i = B_0 a + B_1 X_i + u_i$  ..... حيث إن:

Y: المتغير التابع: (تحقيق التميز المؤسسي)

X: المتغير المستقل (القيادة الابتكارية) يتفرع منه (التخطيط والتفكير بطريقة ابتكارية، الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية، حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية)

B: المعلمة (معامل الانحدار، ومعلمة الثابت)

a: الثابت.

u: البواقي أو حد الخطأ (المتغير العشوائي)

## 2- التوزيع الطبيعي للبيانات (اختبارات التباين ومعامل الالتواء)

قبل استخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، يجب إجراء بعض الاختبارات؛ وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لتحليل الانحدار، وذلك من خلال اختبار معامل تضخم التباين (VIFs) للمتغيرات المستقلة واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من متغيرات البحث؛ للتأكد من عدم وجود علاقة ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بإجراء اختبار معامل تضخم التباين (VIFs) للمتغيرات المستقلة، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، حيث إنه إذا كان معامل تضخم التباين أكبر من القيمة (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من القيمة (0.1) فإنه يمكن القول بأن هذا المتغير له ارتباط عال مع متغيرات أخرى، ومن ثم سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار، وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3) قيمة معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

م	متغيرات البحث	تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	معامل الالتواء (Skewness)
1	التخطيط والتفكير بطريقة ابتكارية	2.689	.372	348
2	الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية	2.792	.358	.580
3	حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية	1.986	.503	.992
	المتغير التابع تحقيق التميز المؤسسي			
	المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات (spss)			

تشير بيانات الجدول (3) أعلاه إلى أن قيمة معامل تضخم التباين لجميع المتغيرات كانت أقل من 10، كما تشير البيانات في الجدول ذاته أن قيمة التباين المسموح به لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.1) لذلك يمكن القول بأنه لا يوجد

ارتباط بين المتغيرات المستقلة. وعليه، يمكن اختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع؛ وفقاً لاختبارات الانحدار الخطي البسيط.

وتم احتساب معامل الالتواء للمتغير التابع (تحقيق التميز المؤسسي) حيث يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث ضرورة، قبل اختبار فرضيات البحث؛ لذلك قام الباحثان باستخدام معامل الالتواء، للتأكد ما إذا كانت بيانات البحث تتبع التوزيع الطبيعي. ويمكن القول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن الواحد الصحيح، ويمكن استكمال اختبار فرضيات البحث، والتي سيتم اختبارها في الفرع الآتي:

### 3- اختبارات فرضيات البحث:

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار للفرضيات الثلاث الموضحة سابقاً؛ وذلك بغرض معرفة وجود تأثير ذي دلالة احصائية للمتغير المستقل القيادة الابتكارية من خلال (التخطيط والتفكير بطريقة ابتكارية، الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية، حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية) تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة بمدينة ذمار عينة البحث عند مستوى معنوية 5%. والنتائج التالية توضح ذلك:

جدول (4) يوضح نتائج اختبارات الانحدار البسيط لفرضية البحث.

معاملات الانحدار				تحليل التباين		ملخص النموذج		المتغير
Sig	T	β	المتغير المستقل	Sig	F	R <sup>-2</sup>	R <sup>2</sup>	التابع
.002	3.271	1.394	الثابت	.000	38.881	.446	.458	تحقيق التميز المؤسسي
.000	6.235	.657	X	المتغير المستقل: القيادة الابتكارية				
.000	5.272	1.935	الثابت	.000	33.309	.407	.420	
.000	5.771	.517	X1	البعد الأول: التخطيط والتفكير بطريقة ابتكارية				
.000	4.384	1.843	الثابت	.000	27.553	.361	.375	
.000	5.249	.547	X2	البعد الثاني: الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية				
.000	4.358	1.999	الثابت	.000	19.922	.287	.302	
.000	4.463	.509	X3	البعد الثالث: حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية				
المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات الحزمة الإحصائية (spss)								

\*يبين الجدول رقم (4) نتائج اختبارات فرضيات البحث حيث تبين من الجدول الآتي:

أ- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ايجابي للقيادة الابتكارية (بجميع أبعادها مجمعة) في تحقيق التميز المؤسسي - في المستشفيات الخاصة - بمدينة ذمار عينة البحث.

$$Y_i = B_0 a + B_1 X_i + u t \dots\dots (2)$$

$$Y_i = 1.394 + 0.657 + u t \dots\dots (2)$$

أن معامل الارتباط بلغ (45.8%) الذي يدل على العلاقة الموجبة بين المتغير المستقل، والمتغير التابع. كما إن قيمة معامل التحديد بلغت (0.446) ما يشير إلى أن (44.6%) من التباين في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة، يمكن تفسيره



من خلال التباين في القيادة الابتكارية، بشرط ثبات جميع المتغيرات الأخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ.

ومن جانب آخر، تشير نتائج الجدول إلى أن أثر المتغير المستقل (القيادة الابتكارية X) على المتغير التابع (التميز المؤسسي) ذو دلالة إحصائية؛ إذ إن قيمة اختبار F المحسوبة بلغت (38.881) وتعتبر هذه القيمة المحسوبة، أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية. كما إنها تتسم بمعنوية كلية ملائمة وفقاً لإحصائية هذا الاختبار بمستوى معنوية 5%. ما يعني إمكان الاعتماد على نموذج الانحدار الكلي، وكذلك إمكان تعميم نتائج العينة على المجتمع. بالمقابل يشير معامل الانحدار إلى أن قيمة  $\beta$  للمتغير المستقل قد بلغت (0.657) وبلغت قيمة اختبار تي المحسوبة (T=6.235) وهي أكبر من قيمة تي الجدولية، وبمستوى معنوية (Sig=0.000)

بناءً على ما سبق من تحليل، لا نستطيع قبول الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تدل على وجود أثر إيجابي للقيادة الابتكارية (بجميع أبعادها مجمعة) في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة بمدينة ذمار عينة البحث.

ب- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي للتفكير والتخطيط، بطريقة ابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة بمدينة ذمار عينة البحث.

$$Y_i = B_0 a + B_1 X_1 + u t \dots (3)$$

$$Y_i = 1.935 + 0.517 + u t \dots (3)$$

أن معامل الارتباط بلغ (42%) والذي يدل على العلاقة الموجبة بين المتغير المستقل الفرعي الأول (التفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية X1) والمتغير التابع. كما إن قيمة معامل التحديد بلغت (407). ما يشير إلى أن (40.7%) من التباين في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة، يمكن تفسيره من خلال التباين في القيادة الابتكارية؛ من خلال بعد (التفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية X1) بشرط ثبات جميع المتغيرات الأخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ.

ومن جانب آخر، تشير نتائج الجدول إلى أن أثر المتغير المستقل الفرعي الأول (التفكير والتخطيط بطريقة ابتكارية X1) على المتغير التابع (التميز المؤسسي) ذو دلالة إحصائية، إذ أن قيمة اختبار F المحسوبة بلغت (33.309) وتعتبر هذه القيمة المحسوبة أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية. كما إنها تتسم بمعنوية كلية ملائمة وفقاً لإحصائية هذا الاختبار بمستوى معنوية 5%. ما يعني إمكان الاعتماد على نموذج الانحدار الكلي، وكذلك إمكان تعميم نتائج العينة على المجتمع. بالمقابل يشير معامل الانحدار إلى أن قيمة  $\beta$  للمتغير المستقل الفرعي الأول قد بلغت (0.517) وبلغت قيمة اختبار تي المحسوبة (T=5.771) وهي أكبر من قيمة تي الجدولية، وبمستوى معنوية (Sig=0.000)

بناءً على ما سبق من تحليل، لا نستطيع قبول الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تدل على وجود أثر إيجابي للقيادة الابتكارية؛ من خلال التفكير والتخطيط، بطريقة ابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة بمدينة ذمار عينة البحث.

ج- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي للاتصال والتواصل، بطريقة ابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة بمدينة ذمار عينة البحث.

$$Y_i = B_0 a + B_1 X_2 + u t \dots (4)$$

$$Y_i = 1.843 + 0.547 + u_i \dots (4)$$

أن معامل الارتباط بلغ (37.5%) والذي يدل على العلاقة الموجبة بين المتغير المستقل الفرعي الثاني (الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية X2) والمتغير التابع، كما إن قيمة معامل التحديد بلغت (36.1%) ما يشير إلى أن (36.1%) من التباين في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة، يمكن تفسيره من خلال التباين في القيادة الابتكارية، من خلال بعد (الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية X2) بشرط ثبات جميع المتغيرات الأخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ.

ومن جانب آخر، تشير نتائج الجدول إلى أن أثر المتغير المستقل الفرعي الثاني (الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية X2) على المتغير التابع (التميز المؤسسي) ذو دلالة احصائية، إذ أن قيمة اختبار F المحسوبة بلغت (27.553) وتعتبر هذه القيمة المحسوبة أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية. كما إنها تتسم بمعنوية كلية ملائمة وفقاً لإحصائية هذا الاختبار بمستوى معنوية 5%. ما يعني إمكان الاعتماد على نموذج الانحدار الكلي، وكذلك إمكان تعميم نتائج العينة على المجتمع. بالمقابل يشير معامل الانحدار إلى أن قيمة  $\beta$  للمتغير المستقل الفرعي الثاني قد بلغت (0.547). وبلغت قيمة اختبار تي المحسوبة (T=5.249) وهي أكبر من قيمة تي الجدولية، وبمستوى معنوية (Sig=0.000)

بناءً على ما سبق من تحليل، لا نستطيع قبول الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تدل على وجود أثر إيجابي للقيادة الابتكارية؛ من خلال الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية، في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة بمدينة ذمار عينة البحث.

د- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي لحل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية، في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة بمدينة ذمار عينة البحث.

$$Y_i = B_0 a + B_1 X_3 + u_i \dots (5)$$

$$Y_i = 1.999 + 0.509 + u_i \dots (5)$$

أن معامل الارتباط بلغ (30.2%) والذي يدل على العلاقة الموجبة بين المتغير المستقل الفرعي الثاني (حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية X3) والمتغير التابع. كما إن قيمة معامل التحديد بلغت (28.7%) ما يشير إلى أن (28.7%) من التباين في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة، يمكن تفسيره من خلال التباين في القيادة الابتكارية، من خلال بعد (حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية X3)، بشرط ثبات جميع المتغيرات الأخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ.

ومن جانب آخر، تشير نتائج الجدول إلى أن أثر المتغير المستقل الفرعي الثالث (حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية X3) على المتغير التابع (التميز المؤسسي) ذو دلالة احصائية، إذ إن قيمة اختبار F المحسوبة بلغت (19.922) وتعتبر هذه القيمة المحسوبة أكبر من قيمة هذا الاختبار الجدولية، كما إنها تتسم بمعنوية كلية ملائمة وفقاً لإحصائية هذا الاختبار بمستوى معنوية 5%. ما يعني إمكان الاعتماد على نموذج الانحدار الكلي، وكذلك إمكان تعميم نتائج العينة على المجتمع. بالمقابل يشير معامل الانحدار إلى أن قيمة  $\beta$  للمتغير المستقل الفرعي الثالث قد بلغت (0.509). وبلغت قيمة اختبار تي المحسوبة (T=4.463) وهي أكبر من قيمة تي الجدولية، وبمستوى معنوية (Sig=0.000)

بناءً على ما سبق من تحليل، لا نستطيع قبول الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تدل على وجود أثر إيجابي للقيادة الابتكارية؛ من خلال حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية، في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة بمدينة ذمار عينة البحث.

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1- الاستنتاجات: من خلال النتائج - التي توصلت إليها الدراسة - يمكن الوصول إلى الاستنتاجات الآتية:

- تبين أن القيادة الابتكارية - في المستشفيات اليمنية الخاصة - تسهم في تحسين وتطوير الأداء الكلي لهذه المستشفيات، ومن خلال الأخير، يتم تحقيق مستويات عالية من إنتاج الخدمات الصحية المتقدمة، وتقديمها للمرضى؛ بحيث تلي احتياجاتهم من جانب والمجتمع من جانب آخر.
- نجد أن تحقيق التميز المؤسسي، يضمن للمستشفيات اليمنية الخاصة تحقيق أهدافها الرئيسية، وتستغل الفرص المتاحة لها، وعدم تشتت الجهود المبذولة؛ وذلك من خلال احترام القيادات الإدارية العاملة في المستشفيات وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرارات والتخلي عن الروتين والمركزية في التعامل.
- أن القيادة الابتكارية، تلعب دورًا محوريًا في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المستشفيات الخاصة؛ ما يسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية، التي تقدمها للمرضى من جانب، وتعزز من تطوير مهارات وكفاءات الموظفين؛ ما يؤدي إلى تعزيز الأداء الجماعي، وتحقيق أهداف المستشفيات من جانب آخر.
- نجد من خلال اختبارات فرضيات البحث، وجود علاقة إيجابية بين القيادة الابتكارية، ودرجة التميز المؤسسي. وهذا بدوره أسهم في زيادة رضا المرضى وتحسين الكفاءة التشغيلية، ويساعدها أيضاً على مواجهة التحديات الجديدة بفاعلية.
- نستنتج من اختبارات فرضيات البحث، وجود أثر إيجابي للقيادة الابتكارية؛ من خلال التخطيط والتفكير بطريقة ابتكارية، الاتصال والتواصل بطريقة ابتكارية، حل المشكلات، واتخاذ القرارات بطريقة ابتكارية، في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات اليمنية الخاصة عينة البحث.

#### 2- التوصيات:

- ينبغي على المستشفيات الخاصة، الاستثمار في برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادة الابتكارية لدى المديرين.
- يوصى البحث إدارات المستشفيات اليمنية الخاصة، أن تتبع الإجراءات التصحيحية في القيادة الابتكارية؛ من خلال اتباع الأساليب الابتكارية، وحل المشكلات، ومواجهتها بطريقة ابتكارية.
- ينبغي على إدارة المستشفيات الخاصة، أن تسهم في خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار؛ من خلال تنفيذ سياسات تحفيزية، وتقديم مكافأة للموظفين الذين يسهمون بأفكار جديدة.
- ينبغي على إدارة المستشفيات الخاصة، أن تقوم بتعزيز مشاركة جميع الموظفين في اتخاذ القرارات؛ ما يسهم في تطوير استراتيجيات مبتكرة، تتناسب مع احتياجات المرضى والمجتمع.
- يوصى البحث أن تستفيد المستشفيات اليمنية الخاصة، من دمج التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية والطبية؛ لتعزيز الكفاءة وتحسين جودة الخدمة.

### المصادر والمراجع

- البراء بن علي محمد الغامدي (2024) القيادة الابتكارية مدخل لتحسين أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 18، العدد 19.
- الجوجو، كمال (2019) الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة: الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين
- الحريري، رافده عمر (2011) إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- الشامي، محمد احمد (2021) أثر استخدام الإدارة بالتجوال في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء اليمن.
- الشجاع، حنان، جمال، درهم (2021) أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية العاصمة صنعاء اليمن (المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي) المجلد 14، العدد 50
- الشهراني، نورة (2018) دور إدارة الكفاءات التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي، بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- العلاق، بشير (2010) القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- أمزروع، بدر سليم (2010) دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراة، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية.
- معتز حميد رحيم (2024) القيادة الابتكارية، وانعكاسها في تحقيق الابتكار التنظيمي من خلال السلوك الابتكاري - دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من الموظفين في فنادق السفر والسياحة في محافظة النجف الأشرف، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 5، العدد 9 العراق.
- المغيرة، فاطمة بنت سالم (2023) أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث المجلد 3، العدد 8، فلسطين غزة.
- بو سالم أبو بكر (2015) التميز المؤسسي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية. رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- حفاظ، رانية، عبدالله علي (2020) أهمية القيادة الابتكارية في دعم الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة تيرصام، المجلة الجزائرية للأمن الانساني، المجلد 5، العدد 1.
- رضا إبراهيم المليجي (2024) القيادة الابتكارية كمدخل لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة حائل في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد 2.
- صلاح الدين إسماعيل (2023) دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام دراسة حالة الشركة القايزة للطيران (مصر) المجلة لعلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، المجلد 37، العدد 2.
- عباس، سهيلة (2004) القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان: الأردن.

- عبد الوهاب، محمود أسامة (2016) الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية المجلد (53)، العدد 128.
- عبودي، زيد (2010) دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن.
- عماد الدين، منى (2003) إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير النمط القيادي المنشود لتحقيق التعايش الفاعل في القرن الواحد والعشرين، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان: الأردن.
- غيور أماني السيد (2017) تصور مقترح لتحقيق التميز الإستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة، المركز العربي للتعليم والتنمية.
- قنديل، سماح خليل (2020) أثر الرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي، الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- قنديل، علاء (2010) القيادة الابتكارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن.
- محمد، فائز سعيد (2022) أثر المناخ التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات الحكومية اليمنية دراسة تطبيقية على وزارة المالية، رسالة ماجستير جامعة صنعاء- اليمن.
- نجم، نجم عبود (2012) القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن.
- Chia. Jen,c, Yang,Y(2012) The Effect of Organization Innovation Climate on Students Creative Self-Efficacy and Innovative Behavior, Business& Entrepreneurship, Journal

