Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)
2026, VOL. 07, NO. special, 265-273, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790
DOI: https://doi.org/10.56967/ejfb2026997

Entrepreneurial Strategic Leadership and its Impact on Achieving Institutional Excellence: An Applied Study at Al-Husayniya General Hospital

Aseel M. Abdul Amir[1], Hussein M. A. Kashkoul[2*], Hazem F. Abu Sakhr[3]
[1,2] Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Warith Al-Anbiyaa, Karbala, Iraq
[3]Department of Digital Media, College of Media, University of Warith Al-Anbiyaa, Karbala, Iraq

Article information:
Published: 25–10– 2026

Corresponding author:
Hussein M. A. Kashkoul
husseinmohammed.1986@gmail.com

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract:

This study aimed to demonstrate the impact of entrepreneurial strategic leadership on achieving institutional excellence through a field study at Al-Husayniya General Hospital. The study stemmed from the problem of some institutions' weak adoption of modern leadership styles that combine strategic vision, innovation, and initiative, which may negatively affect their institutional performance and ability to achieve sustainable excellence. The study employed a descriptive-analytical approach, and a questionnaire was designed as the primary data collection tool. (132) questionnaires were distributed to a sample of hospital administrators, department heads, and unit managers, and (102) questionnaires were returned, representing a response rate of (77%). Of these, (89) questionnaires were deemed valid for statistical analysis.

The study concluded that there is a statistically significant correlation between entrepreneurial strategic leadership and institutional excellence. Furthermore, the results showed a significant positive impact of entrepreneurial strategic leadership, in its various dimensions, on achieving institutional excellence. The results confirmed that the adoption of a clear strategic vision by administrative leaders, the promotion of a culture of innovation, and the encouragement of initiative and calculated risk-taking effectively contribute to improving institutional performance, raising the quality of services, and enhancing the institution's competitiveness.

The study recommended the necessity of strengthening entrepreneurial strategic leadership practices within healthcare institutions by developing the skills of administrative leaders, disseminating a culture of innovation, and adopting organizational policies that support institutional excellence, thereby contributing to achieving sustainability and organizational superiority.

Keywords: Entrepreneurial strategic leadership, institutional excellence, competitive advantage, innovation, healthcare institutions, organizational performance.

Conclusions:

This study highlights the importance of entrepreneurial strategic leadership in achieving institutional excellence. The findings showed a significant positive relationship and impact between them. It also confirmed that adopting a clear strategic vision and fostering innovation and initiative contribute to improving organizational performance, enhancing service quality, and strengthening the competitive advantage of healthcare institutions.

القيادة الاستراتيجية الريادية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في مستشفى الحسينية العام

اصيل محمد عبد الامير[1]، حسين محمد علي كشكول[2*]، حازم فاضل أبو صخر[3]
[21]ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة وارث الانبياء، كربلاء، العراق
[3] قسم الاعلام الرقمي ، كلية الاعلام ، جامعة وارث الانبياء، كربلاء، العراق

معلومات البحث:
• تاريخ النشر: 2026 –10–25

المؤلف المراسل:
حسين محمد علي كشكول
husseinmohammed.1986@gmail.com

هذا العمل مرخص بموجب المشاع الابداعي نسب المصنف 4.0 دولي(CC BY 4.0)

المستخلص:
هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر القيادة الاستراتيجية الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال تطبيق ميداني في مستشفى الحسينية العام. وانطلقت الدراسة من مشكلة مفادها ضعف تبني بعض المؤسسات لأنماط قيادية حديثة تجمع بين الرؤية الاستراتيجية والابتكار والمبادرة، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على مستوى الأداء المؤسسي وقدرته على تحقيق التفوق المستدام. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وقد تم توزيع (132) استبانة على عينة من الإداريين العاملين في المستشفى ورؤساء الأقسام والوحدات، واستُرجع منها (102) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (77%)، في حين بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (89) استبانة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية الريادية والتميز المؤسسي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الاستراتيجية الريادية بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز المؤسسي. وأكدت النتائج أن تبني القيادات الإدارية لرؤية استراتيجية واضحة، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتشجيع المبادرة والمخاطرة المحسوبة، يسهم بشكل فاعل في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية الريادية داخل المؤسسات الصحية، من خلال تطوير مهارات القيادات الإدارية، ونشر ثقافة الابتكار، وتبني سياسات تنظيمية داعمة للتميز المؤسسي، بما يسهم في تحقيق الاستدامة والتفوق التنظيمي. الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية الريادية، التميز المؤسسي، الميزة التنافسية، الابتكار، المؤسسات الصحية، الأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية الريادية، التميز المؤسسي، الميزة التنافسية، الابتكار، المؤسسات الصحية، الأداء التنظيمي.

المقدمة:

تشهد منظمات الأعمال والمؤسسات الحكومية والخدمية بيئة عمل تتسم بالتغير السريع، والتعقيد، وشدة المنافسة، مما يتطلب تبني أساليب قيادية حديثة قادرة على استشراف المستقبل وتحقيق التفوق المستدام. وتُعد القيادة الاستراتيجية الريادية من أبرز الأنماط القيادية المعاصرة التي تجمع بين الرؤية الاستراتيجية والفكر الريادي القائم على الابتكار والمبادرة والمخاطرة المحسوبة. ومن هنا تبرز أهمية دراسة أثر هذا النوع من القيادة في تحقيق التميز المؤسسي الذي يمثل هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المؤسسات الحديثة. ان تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات يعتمد على قدرة هذه المؤسسات على تحقيق النمو أو التحسين المستمر. ويمثلها الإبداع والابتكار وتعتمد قدرة الشركة على تحقيق التميز على قدراتها على تحقيق الجودة في مكونات منتجاتها وفي مدخلاتها وفي أسعارها وفي طرائق توزيعها وترويجها، فالمنظمات لا تستطيع التطور والتميز وبناء الميزة التنافسية الا من خلال توفير مناخ تنظيمي وإداري داعم ومساند لهذا التميز والتطور والنمو. يتضح مما سبق أن هذا الموضوع من أهم الموضوعات في مجالات الإدارة. وتعد القيادة الريادية نهج اداري يهدف الى تحسين أداء المؤسسة من خلال إعادة هيكلة العمليات وتغيير السلوكيات الداخلية وتلعب دورا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين الكفاءة والابتكار وزيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع التطورات من خلال اتخاذ قرارات حاسمة. تسعى المنظمات لتحقيق التميز والتفوق التنظيمي في نطاق الصناعة التي تعمل فيها، مما يولد حاجة حقيقية لمواهب واساليب تنظيمية أكثر فاعلية وكفاءة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تسعى المنظمات إلى خلق بيئة جذابة تقودها لتحقيق اهدافها لأجل تحسين صورتها الذهنية للجمهور وخلق نوع من الالتزام أتجاه كيانها والانجذاب نحو العمل فيها والتعامل معها.

1. مشكلة البحث:

على الرغم من الأهمية المتزايدة لمفهوم القيادة الاستراتيجية الريادية، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تعاني من ضعف في تطبيق هذا النمط القيادي، مما ينعكس سلباً على مستوى أدائها وقدرتها على تحقيق التميز المؤسسي. كما أن بعض القيادات تركز على

الجوانب الإدارية التقليدية دون الاهتمام بالابتكار والرؤية المستقبلية، الأمر الذي يحد من قدرة المؤسسة على التميز والمنافسة. كما أكدت أدبيات ريادة الأعمال على أهمية القيادة في تحفيز وتشجيع الابداع والابتكار حيث تمثل القيادة الريادية نمطا ناشئا للقيادة من خلاله يتم توجيه أداء أعضاء المجموعة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تتضمن ضرورة إدراك واستكشاف الفرص واستغلالها، وتمكينهم من الاستجابة السريعة للظروف الخارجية الديناميكية، وكذلك الحصول على ميزة تنافسية (al et Yu، 2022.) وعليه، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: إلى أي مدى تسهم القيادة الاستراتيجية الريادية في تحقيق التميز المؤسسي داخل مستشفى الحسينية العام؟

2. أهمية البحث:

أ. تسهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال القيادة الاستراتيجية الريادية، بوصفها من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري المعاصر.
ب. تقدم إطاراً نظرياً يربط بين القيادة الاستراتيجية الريادية والتميز المؤسسي، ويوضح طبيعة العلاقة بينهما.
ج. توفر نتائج ميدانية يمكن أن تشكل قاعدة معرفية للباحثين في الدراسات المستقبلية ذات الصلة.
د. تسهم في توضيح دور الأبعاد الريادية (الرؤية، الابتكار، المبادرة، المخاطرة المحسوبة) في تحقيق التميز المؤسسي.
ه. تقدم مؤشرات عملية للإدارة العليا حول مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية الريادية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي.
و. تساعد صانعي القرار في المؤسسات الصحية على تبني ممارسات قيادية حديثة تعزز الأداء والتنافسية.
ز. تدعم جهود التطوير الإداري من خلال تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل بيئة العمل الصحية.
ح. تسهم في تعزيز ثقافة الابتكار والتمكين الإداري بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة.

3. أهداف البحث:

أ. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية الريادية لدى القيادات الإدارية ورؤساء الأقسام والوحدات في المستشفى.
ب. قياس مستوى التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.
ج. تحليل طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة الاستراتيجية الريادية والتميز المؤسسي.
د. اختبار أثر القيادة الاستراتيجية الريادية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحليل التأثير الإحصائي بين المتغيرين.
ه. تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من أبعاد القيادة الاستراتيجية الريادية في دعم وتحقيق التميز المؤسسي.
و. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التطبيقية التي تسهم في تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية الريادية بما يدعم تحقيق التميز المؤسسي.

4. الفرضيات:

نصت الفرضية الرئيسية على انه "توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي "
تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية على ما يأتي:

- H1-1 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للرؤية في التميز المؤسسي.
- H1-2 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للابتكار في التميز المؤسسي.
- H1-3 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للاستباقية في التميز المؤسسي.
- H1-4 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمخاطرة في التميز المؤسسي.

5. مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع الدراسة بجميع الإداريين العاملين في مستشفى الحسينية العام، إضافة إلى رؤساء الأقسام والوحدات الإدارية فيه، بوصفهم الفئة المعنية باتخاذ القرارات وممارسة الأدوار القيادية داخل المؤسسة، وبما يتلاءم مع طبيعة متغيرات الدراسة المتمثلة بالقيادة الاستراتيجية الريادية والتميز المؤسسي، كما اعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل للفئة المستهدفة ضمن المجتمع الإداري، حيث تم توزيع (132) استبانة على أفراد المجتمع. وقد تم استرجاع (102) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (77.3%)، وبعد تدقيق الاستبانات واستبعاد غير الصالح منها، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (89) استبانة، وهي التي اعتمدت فعلياً في إجراء التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة. وعليه، فإن عينة الدراسة النهائية تمثلت بـ(89) مفردة من الإداريين ورؤساء الأقسام والوحدات، بما يوفر قاعدة بيانات مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراتها.

6. حدود البحث:

1. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مستشفى الحسينية العام، وبالتالي فإن نتائجها تعكس واقع هذه المؤسسة ولا يمكن تعميمها بصورة مطلقة على جميع المستشفيات أو المؤسسات الصحية الأخرى.
2. الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة خلال مدة زمنية محددة تم فيها توزيع الاستبانات وجمعها وتحليلها، مما يعني أن النتائج تعبر عن واقع القيادة والتميز المؤسسي في تلك الفترة فقط.
3. الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من الإداريين العاملين في المستشفى ورؤساء الأقسام والوحدات، دون شمول الكادر الطبي أو التمريضي أو بقية العاملين، الأمر الذي يحدد نطاق النتائج ضمن الفئة الإدارية.
4. الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على متغيرين رئيسين هما: القيادة الاستراتيجية الريادية بوصفها المتغير المستقل، والتميز المؤسسي بوصفه المتغير التابع، دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أخرى قد يكون لها تأثير في التميز المؤسسي.

المحور الأول: الجانب النظري

1-2 القيادة الاستراتيجية الريادية

1-1-2 مفهوم القيادة الاستراتيجية الريادية

تعد القيادة الاستراتيجية الريادية أسلوباً إدارياً حديثاً يدمج بين الرؤية بعيدة المدى للقائد الاستراتيجي والروح الابتكارية لرائد الأعمال .عند النظر الى مصطلح القيادة الاستراتيجية الريادية (Strategic Entrepreneurial Leadership)نجده يتكون من الشق الأول هو القيادة (leadership) وتعني القيادة هي عملية التأثير في الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة عبر توجيه، تحفيز، وتطوير القدرات البشرية.اما الشق الثاني هي الاستراتيجية (Strategic) وهي تمثل خارطة الطريق" التي تحدد كيف ستنتقل من مكانك الحالي إلى حيث تطمح أن تكون، مع استغلال الموارد المتاحة بأفضل شكل ممكن. الشق الثالث وهو الريادة (Entrepreneurial) ونعني بالريادة هنا هي القدرة على رصد الفرص التي لا يراها الآخرون، والمخاطرة المنظمة لاستغلالها من خلال ابتكار حلول جديدة أو تطوير نماذج أعمال قائمة. وامتدت جذور القيادة إلى نشأة المجتمع البشري عند بدء التعامل بين الأفراد والجماعات وتجمعهم في التنظيمات الاجتماعية، وازداد اهتمام الكتاب والباحثين الأكاديميين في موضوع القيادة بشكل تدريجي، وتعددت الآراء والنظريات المتعلقة في هذا المفهوم، كما اهتمت المنظمات بضرورة وجود قيادة تساهم بشكل بارز في ارتقاءها وتقدمها بحيث أصبحت أحد أهم الأعمدة التي ترتكز عليها لتعزيز قدرتها على مواجهة المشاكل والتحديات في بيئة الأعمال Leitch & (Volery)(2017).

استمدت كلمة القائد من كلمة (Leadr) وهي كلمة مشتركة بين جميع اللغات الأوروبية الشمالية القديمة ومعناها "المسار" أو "الطريق وتفسر علي أنها ذلك الشخص الذي يرافق الناس في رحلتهم ويعمل علي توجيههم إلى وجهتهم، والحفاظ عليهم كمجموعة تسير في الاتجاه الصحيح (De Vries، 2001).

وأضاف (Suharto ،2023 :32) أن مفهوم القيادة الاستراتيجية هي نهج حاسم لتوجيه المنظمات نحو أهدافها طويلة المدى، اذ تمثل قدرة القائد على توجيه المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد ، كما يلعب القادة الاستراتيجيون الفعالون دورًا محوريًا في النجاح التنظيمي من خلال إظهار قدرات وأساليب محددة.

في حين يرى (Zhang & Chen ،2024 :15) أن مفهوم القيادة الاستراتيجية يعتبر عنصر حاسم للنجاح التنظيمي في مشهد الأعمال المعاصر، وهذا أمر حيوي بشكل خاص بالنظر إلى الطبيعة الديناميكية لبيئة الأعمال اليوم .

لذا يعرف الباحثان مفهوم القيادة الاستراتيجية الريادية على أنها عملية مفيدة في تحويل المنظمة إلى كيان ناجح من خلال تنفيذ الاستراتيجيات المناسبة وهي تشمل المسؤولية الحاسمة لإلهام وتحفيز الموظفين داخل المنظمة لتعزيز التعاون والجهد الجماعي .

اذ ترى بعض الدراسات أن مفهوم القيادة الريادية يجمع بين مفهومي القيادة والريادة معا، ليكونا مفهوما جديدا يسمى القيادة الريادية، والتي توضح العلاقة بين القيادة والسلوك الريادي، وتعتبره نمطًا جديدًا من أنماط القيادة الذي يتناسب مع طبيعة بيئة العمل الديناميكية المعقدة سريعة التغيير (Yang, Chung-Wen 2008.257).

نظرا لاتساع مفهوم القيادة في عالم الأعمال، واختلاف آراء الباحثين حوله، ظهر العديد من التصنيفات لتوضيح هذا المفهوم، والتي من الممكن في النهاية حصرها في:

1. القيادة الريادية قادرة على التعرف على الفرص وتقييمها من خلال زيادة تدفق المعلومات.
2. القائد الريادي يستطيع العمل في أي منظمة وفي أي مهمة، من خلال قيادة أفراد الفرق في ريادة الاعمال وإدارة الموارد بشكل منتج.
3. المخاطرة والفعالية والابتكار يميزان القيادة الريادية.
4. القيادة الريادية مطلوبة في التعامل في حالات عدم التأكد وعدم اليقين.

2-1-2 ابعاد القيادة الريادية

3-1-2 الرؤية .Vision: يجب أن تكون هناك رؤية واضحة لما ترغب المنظمة في أن تكون عليه في المستقبل والسعي باجتهاد لخلق هذا المستقبل، حيث تشير الرؤية إلى شكل المستقبل كما يراه الافراد سواء بشكل ضمني أو بشكل صريح وكيفية الوصول لهذه الرؤية وتحقيقها (Nimitha & Zakkariya - 2017) والرؤية هي تلك الممارسات والوسائل الإبداعية والانشطة القائمة على البحث عن فرص تطبيق التفكير الريادي والقيادة الريادية في إدارات المؤسسات لبناء ميزة تنافسية فريده (عمرو، 2021)، ويرى (Nafei، 2018) أنه يجب أن تكون هناك رؤية واضحة لما ترغب المنظمة في أن تكون عليه بالمستقبل. وعلى قادة مؤسسات الاعمال إيلاء الاهتمام للتوجيه المستقبلي بسبب كثافة المنافسة والتطوير التكنولوجي. يحاول القادة الروحيون تحفيز المرؤوسين من خلال رؤية واضحة للمنظمة.

4-1-2 الابتكار .Innovation: يقصد بالابتكار تلك الجهود المبذولة من قبل الفرد أو الفريق أو المنظمة الاغتنام الفرص الجديدة، ويعرف الإبداع على أنه العملية التي يترتب عليها فكرة أو ممارسة أو خدمة جديدة، ويمكن تبنيها من قبل العاملين في المؤسسة أو فرضها عليهم، من قبل أصحاب القرار بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في المؤسسة أو عملياتها أو مخرجاتها، وهو سلوك المؤسسة في اعتمادها على الافكار أو الأساليب الجديدة في تقديم المخرجات أو إدخال تعديلات عليها (صالح الدين،2020). وأشار (Nguyen al et 2021) إلى أنه يقصد بالابتكار مدى توافر القدرات الإبداعية اصحاب العمل، بينما يرى (Sawaean & Ali ،2020) أن الابتكار هو التنفيذ العملي للأفكار التي تؤدي إلى إدخال سلع أو منتجات أو عمليات أو خدمات أو تقنيات أو أعمال فنية أكثر فاعلية جديدة أو تحسين عرض السلع أو الخدمات ويرى الباحث أن الابتكار هو التركيز على الحداثة والتحسين المستمر وانتشار الافكار الجيدة بالمؤسسة.

5-1-2 الاستباقية .Proactive: ان التوجه الريادي الاستباقي يشير إلى قدرة المنظمة على استغلال الفرص البيئية المتاحة وتجريب التغييرات والإجراءات لتحقي القيادة، وهذا يعني

ضرورة الإلزام بإنجاز الاعمال المطوب تنفيذها بدافعية وحماس للحصول على التميز (عمرو 2021) وتستلزم الاستباقية تحفيز الافراد على التنافس بقوة وباستمرار مع المنظمات الأخرى، (Sawaea & Ali, 2020) . فالاستباقية تعد من أهم خصائص المنظمات الريادية، والتي تعني رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات العملاء، وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وفق ما هو أفضل، واقتناص الفرص، من خلال مراقبة الاتجاهات، وتحدد الحاجات المستقبلية للمستفيدين وتتوقع طلباتهم، فضلا عن المشاكل التي يمكن أن تظهر فجاءة والاستباقية في المؤسسة تعني جميع سلوكيات الإدارة والعاملين، وتهدف إلى توقع الاحتياجات المستقبلية، والمتغيرات في بيئة العمل، والتي يمكن توظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد (صالح الدين،2020).

6-1-2 المخاطرة Risk: تعني المخاطرة مدى قدرة متخذ القرار على تحمل المخاطرة عند اتخاذ القرارات الضرورية مع ضرورة الانتباه إلى حجم المخاطر التي من الممكن ان تترتب على اتخاذ هذا القرار، وكيف يمكن إيجاد حلول لتلك المخاطر (Bagheri al et ، 2020)، واشار (Akbari & 2018 Bagheri) إلى أن المخاطرة، وهو الاستعداد لمواجهة عدم اليقين وتحمل المسؤولية.

2-2 التميز المؤسسي

2-2-1 مفهوم التميز المؤسسي

بدأ الاهتمام بالتميز كمفهوم في مطلع الثمانينيات عندما ألف (Tom, P., & Robert, W ., 1982)كتابهما الشهير In) Search Of Excellence)او البحث عن التميز، وللك نظرا للتميز الذي حققته الشركات اليابانية منذ مطلع الستينيات والسبعينيات، وقد أجرى الباحثان دراسة على مجموعة من الشركات الأمريكية المتميزة وحددوا على ضوؤها عوامل تميزها وفق معايير التميز المحددة (B. Beil,H 2021 Margitta,.) وفقا للجمعية الأمريكية للجودة يُعرف مصطلح التميز المؤسسي بأنه الجهود المستمرة لإنشاء إطار للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء، علاوة على ذلك ووفقا للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة فإن المنظمات المتميزة هي تلك التي تحقق وتحافظ على مستويات الأداء المتميز أو تتجاوز توقعات المعنيين وقد حظي مفهوم التميز باهتمام العديد من الكتاب والباحثين، وبالتالي تعددت التعريفات وتنوعت وفقاً لفلسفة كل منهم ونظرته إلى ماهية التميز. وفي هذا السياق يرى (Yaghoub et al 2011) أنه من الصعوبة تحديد تعريف موحد للتميز المؤسسي كما أنه من الممكن أن يكون هناك صعوبة في تحقيقه.

فمن الممكن أن يتم تناول التميز على أنه تحقيق التميز في الربحية أو في الحصة السوقية أو في رضا الموظفين أو في ابتكار المنتج. ويستمر قادة المنظمات في البحث عن التميز وذلك من أجل إحداث عمليات التغيير في المنظمة. وبالنظر لمصطلح التميز من حيث المعنى اللغوي سواء باللغة العربية او الإنجليزية نجد انه في اللغة العربية وردت كلمة **التميز** في المعجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل **"تميز"** والذي يعني **امتاز**. بينما في اللغة الإنجليزية وردت كلمة **Excellence** في القاموس الموسوعي بمعنى **تفوق** أو **إتقان**، أو **امتياز** او **إبداع** الشخص وتميزه عن الآخرين (الغمس ، 2017) **والتميز** هو السعي لتحقيق مستويات أداء تتجاوز المستويات العادية. أي بمعني التركيز المستمر علي تحقيق أداء بمستوي مرتفع عن الذي تحقق (Maheshwaria & LinhKhab 2021) والتميز المؤسسي هو حالة من الإبداع الإداري، والتفوق المؤسسي هو تحقيق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضي عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصالح كافة (السلمي، ٢٠٠٢).

في حين يعرف (Abd-elkareem ،2025 :245) أن مفهوم التميز المؤسسي هو مفهوم حاسم في التطوير التنظيمي، لا سيما في البيئات الصحية اذ يُفهم على أنه عنصر أساسي لتطوير الممارسات الإدارية وتحقيق معايير أداء أعلى، فالتميز المؤسسي بأنه مطلب أساسي للتطوير الإداري. هدفها الأساسي هو رفع مستويات الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح. يتم تحقيق ذلك من خلال الاستفادة من مهارات وقدرات المعلمين داخل المؤسسة .

واضاف (Abuillah ،2025 :378) أن التميز المؤسسي هو حالة تتحقق من خلال الممارسات والالتزامات المختلفة داخل المنظمة.

وبين (Al Rashidi & Al Rashidi ،2019 :369) أن التميز المؤسسي هو مفهوم حاسم للمنظمات التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر والأداء العالي، كما ان التميز المؤسسي هي الحالة التي تقدم فيها المنظمة جميع الخدمات بكفاءة وفعالية من خلال اعتماد آليات تضمن التقدم المستمر في جميع الجوانب والمستويات، وهي تنطوي على السعي للحفاظ على هذا التميز من خلال التكيف مع التطورات الجارية . يصفها منظور آخر بأنها جهد المنظمة للاستفادة من الفرص الحرجة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام برؤية مشتركة واضحة وموارد كافية والتركيز على الأداء . كما أنه يمثل السعي وراء الفرص من قبل المؤسسات، مدفوعًا بالتخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام برؤية مشتركة، وكفاءة الموارد، والتحسين المستمر للأداء .

واضاف الباحثان أن التميز المؤسسي هو مفهوم متعدد الأوجه مدفوع بالحوكمة القوية والقيادة الفعالة والالتزام المستمر بتطوير الموظفين والتخطيط الاستراتيجي، وكلها تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء العام.

ويعرف النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) بأنه نموذج عملي تم تطويره من قبل المؤسسة الأوروبية الإدارة الجودة European Foundation for Quality (Management) لمساعدة المنظمات على قياس وتطوير أدائها في طريقها نحو تحقيق التميز، وتحديد الفجوات، وتحفيز الحلول وتحقيق التحسين المستمر (Akyuz,2005) وتتمثل أبعاد التميز المؤسسي في ثلاثة مجالات وسبع معايير وفقا للنموذج الأوروبي لإدارة التميز المؤسسي (EFQM, 2020) وهذه المجالات والمعايير تشمل:

1- المجال الأول: التوجه ويشمل على معيارين هما:

المعيار الأول: الغاية والرؤية الاستراتيجية.
المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة.
2- المجال الثاني: التنفيذ، ويشتمل على ثلاثة معايير
المعيار الثالث: إشراك المعنيين.
المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة.
المعيار الخامس قيادة الأداء والتحول.
3- المجال الثالث: النتائج، ويشتمل على معيارين
المعيار السادس: انطباعات المعنيين.
المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

2-2-2 أهمية التميز المؤسسي

تأتي أهمية التميز المؤسسي من:

1- كونه بمنزلة الإطار الذي يحتوي وينظم الأنشطة الكلية للمؤسسة ويساعدها في تحقيق الاتي:

- تقييم موقعها على مسار التميز وتحديد الفجوة بين مصادر قوتها الكاملة مقارنة مع رؤيتها ورسالتها.
- تقديم لغة وطريقة تفكير مشتركة تسهل تكامل المبادرات وإزالة الازدواج وتحديد الفجوات.
- بناء أساس لنظام الجودة الشاملة بالمؤسسة.

2- أن أهمية التميز المؤسسي تظهر في كونه وسيلة ضغط على المؤسسات حال اتباعها أحد نماذج التميز لتبنى برامج وخطط تمكنها من الآتي:

- انتقاء المعلومات التي تساعدها في اتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق الأهداف بما يتناسب مع قدرات المؤسسة.
- إبراز العقبات الحالية والمستقبلية التي تواجهها المؤسسة ووضع الحلول المناسبة للتخلص منها من خلال الاعتماد على فرق عمل تتميز بالمهارة والقدرة على التحليل والإبداع.

المبحث الثالث: الجانب العملي للدراسة

1.ترميز فقرات الدراسة

يوضح الجدول الاتي ترميز فقرات المقياس:

الجدول رقم (1) ترميز متغيرات الدراسة

ت	أبعاد أداة القياس	ترميز
اولاً	القيادة الاستراتيجية الريادية	SS
1	الرؤية	ST
2	الابتكار	SU
3	الاستباقية	SB
4	المخاطرة	SC
ثانياً	التميز المؤسسي	AG
1	التوجه	RT
2	التنفيذ	DF
3	النتائج	GH

المصدر: من إعداد الباحثان

2.التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (القيادة الاستراتيجية الريادية والتميز المؤسسي)

تشير نتائج التحليل ضمن الجدول (2) الى ان هنالك اتفاق في اراء عينة البحث حول هذا المتغير بشكل عام حيث سجلت نسبة الاتفاق (85%)، بوسط حسابي تبلغ قيمته (4.44)، وانحراف معياري يبلغ (0.75).

الجدول (2) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
ST	4.66	0.75	0.432
SU	4.76	0.88	0.456
SB	4.98	0.92	0.590
SC	4.41	0.65	0.543
SS	**4.7025**	**0.80**	**0.5052**
RT	4.87	0.76	0.436
DF	4.48	0.74	0.587
GH	4.87	0.69	0.451
AG	4.74	0.73	0.49

اولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية على انه **"توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي "** ولاختبار هذه الفرضية يستعرض نتائجه الجدول رقم (3).

جدول رقم (3): النموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية

الفرضية	H1
المسار	SS → AG
معامل المسار	0.776
t Value	25.47
p Value	0
النتيجة	قبول
معامل التحديد R2	0.78
R2المعدل	0.792

المصدر :مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول رقم (3) نتائج تقييم النموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية، حيث بلغ معامل المسار(0.776) ، وهو ما يحقق المعايير المطلوبة لقيم tوp، مما يشير إلى معنوية علاقة التأثير، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية. كما بلغ معامل التحديد (R2) 78%، مما يعني أن المتغير المستقل يفسر 79%من التغيرات في المتغير التابع، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية على ما يأتي:

- H1-1 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للرؤية في التميز المؤسسي.
- H1-2 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للابتكار في التميز المؤسسي.
- H1-3 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للاستباقية في التميز المؤسسي.
- H1-4 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمخاطرة في التميز المؤسسي.

ولغرض اختبار الفرضيات (H1-1، H1-2, H1-3 , H1-4)، قام الباحثان ببناء الانموذج الهيكلي الذي يستعرض نتائجه الجدول رقم (4).

جدول رقم (4): النموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية

الفرضية	H1-1	H1-2	H1-3	H1-4
المسار	ST → AG	SU → AG	SB → AG	SC → AG
VIF	1.121	1.327	1.277	1.348
معامل المسار	0.366	0.28	0.236	0.435
t Value	4.098	3.056	3.222	2.316
p Value	0	0	0	0
النتيجة	قبول	قبول	قبول	قبول
معامل التحديد R2	0.788			
R2المعدل	0.773			

المصدر :مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول رقم (4) نتائج تقييم النموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية، حيث حققت معاملات المسار للفرضيات الفرعية (H1-1، H1-2، H1-3، H1-4) المعايير المطلوبة لقيم t و p، مما يشير إلى معنوية هذه العلاقات، وبالتالي قبول الفرضيات الفرعية. كما بلغ معامل التحديد (R2) 77%، مما يعني أن أبعاد متغير القيادة الاستراتيجية فسرت 78% من العوامل المؤثرة في التميز المؤسسي، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل لم تتناولها الدراسة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: استنتاجات الدراسة

1. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية الريادية في المستشفى جاء بمستوى متوسط يميل إلى الارتفاع، مما يدل على وجود توجه إداري نحو تبني الرؤية المستقبلية والابتكار، إلا أنه ما يزال بحاجة إلى تعزيز وتطوير منهجي.
2. تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية الريادية والتميز المؤسسي، مما يؤكد أن تحسن مستوى القيادة الريادية ينعكس إيجاباً على مستوى التميز داخل المؤسسة.
3. أثبتت نتائج تحليل التأثير وجود أثر معنوي إيجابي للقيادة الاستراتيجية الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، وهو ما

يشير إلى أن هذا النمط القيادي يعد متغيراً تفسيرياً مهماً في تحسين الأداء المؤسسي.

4. أظهرت النتائج أن تبني الرؤية الاستراتيجية الواضحة يعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في دعم التميز المؤسسي، لما له من دور في توجيه الجهود وتحقيق الانسجام التنظيمي.
5. بينت النتائج أن تعزيز ثقافة الابتكار والمبادرة داخل بيئة العمل يسهم في رفع كفاءة العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
6. أكدت الدراسة أن تمكين الإداريين وإشراكهم في صنع القرار يعزز من قدرتهم على الاستجابة للمتغيرات البيئية، مما يدعم تحقيق التميز المؤسسي بصورة مستدامة.
7. أشارت النتائج إلى أن ضعف التركيز على المخاطرة المحسوبة والابتكار المنظم قد يحد من قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات أعلى من التميز.
8. توصلت الدراسة إلى أن التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة يرتبط بدرجة كبيرة بمدى تبني القيادة العليا لفلسفة التغيير والتطوير المستمر.

ثانياً: توصيات الدراسة

1. **تعزيز تبني القيادة الاستراتيجية الريادية** من خلال إدماج مفاهيمها وأبعادها ضمن السياسات والخطط الاستراتيجية للمستشفى، وبما ينسجم مع متطلبات البيئة الصحية المتغيرة.
2. **تطوير القيادات الإدارية** عبر تنظيم برامج تدريبية متخصصة تركز على تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي، واستشراف المستقبل، وإدارة الابتكار والمخاطرة المحسوبة.
3. **ترسيخ ثقافة الابتكار والمبادرة** داخل بيئة العمل من خلال تشجيع تقديم الأفكار الجديدة، وتبني نظم تحفيزية تكافئ الأداء الإبداعي والمبادرات التطويرية.
4. **تعزيز نظام التمكين الإداري** عبر توسيع مشاركة رؤساء الأقسام والوحدات في صنع القرار، بما يسهم في رفع مستوى الالتزام والمسؤولية وتحسين الأداء المؤسسي.
5. **تبني آليات تقييم مستمرة للأداء المؤسسي** تستند إلى معايير واضحة للتميز، وربط نتائج التقييم بخطط التحسين والتطوير المستمر.
6. **تحسين قنوات الاتصال التنظيمي** بما يضمن وضوح الرؤية الاستراتيجية وتوحيد الجهود نحو تحقيق أهداف التميز المؤسسي.
7. **توفير بيئة تنظيمية داعمة للتغيير** من خلال تقليل البيروقراطية وتعزيز المرونة الإدارية بما يتلاءم مع طبيعة العمل في المؤسسات الصحية.
8. **إجراء دراسات مستقبلية** في مؤسسات صحية أخرى لمقارنة النتائج وتوسيع نطاق التعميم، مع إدخال متغيرات وسيطة أو معدلة قد تسهم في تعميق فهم العلاقة بين القيادة الاستراتيجية الريادية والتميز المؤسسي.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا احد.

References:

1. Mufarriḥ Al-Rūqī, & ‘Abd Allāh ‘Abd al-Raḥmān. (2024). Dawr al-qiyādah al-riyādiyyah fī taḥqīq al-tamayyuz al-mu’assasī.
2. ‘Abd al-‘Āl, Ayman ‘Abd al-‘Āl Mubāriz, ‘Alī, & Thanā’ Mu‘awwaḍ. (2022). Dawr al-qiyādah al-riyādiyyah fī taḥqīq al-tamayyuz al-mu’assasī: Dirāsah maydāniyyah ‘alā al-madāris al-ḥukūmiyyah bi-Idārat al-Shaykh Zāyid, 6 Uktūbar al-Ta‘līmiyyah [Entrepreneurial leadership and its impact on achieving institutional excellence]. Majallat Buḥūth al-Sharq al-Awsaṭ, 10(81), 241–332.
3. Athīr Sharīf. (2023). Dawr al-riyādah al-istirātījiyyah fī binā’ al-jādhbiyyah al-tanẓīmiyyah. Entrepreneurship Journal for Finance and Business, 143–164.
4. Al-Nafrāwī, Aḥmad ‘Abd al-Salām Rajab. (2024). Al-murūnah al-istirātījiyyah ka-mutaghayyir wasīṭ bayna al-qiyādah al-riyādiyyah wa-al-adā’ al-ibdā‘ī lil-muwaẓẓafīn: Dirāsah taṭbīqiyyah. Al-Majallah al-‘Ilmiyyah lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt al-Tijāriyyah, 38(1), 811–857.
5. Ṭāhā, Ḥasanayn al-Sayyid, & Al-Hindāl, ‘Abd al-Wahhāb Ṭu‘mah. (2022). Ta’thīr al-qiyādah al-riyādiyyah ‘alā al-tamayyuz al-mu’assasī: Dirāsah taṭbīqiyyah ‘alā al-mu’assasāt al-ta‘līmiyyah al-Kuwaytiyyah. Al-Majallah al-‘Ilmiyyah lil-Dirāsāt wa-al-Buḥūth al-Māliyyah wa-al-Idāriyyah, 13(3), 1178–1208.
6. Ḥijāzī, Majdī. (2024). Al-tamayyuz al-mu’assasī bayna al-naẓariyyah wa-al-taṭbīq. Al-Amn al-Qawmī wa-al-Istirātījiyyah, 2(3), 86–94.

ma‘rifī lil-mu’assasāt al-maṣrifiyyah: Dirāsah istiṭlā‘iyyah li-ārā’ ‘ayyinah min al-‘āmilīn fī al-Maṣrif al-‘Irāqī lil-Tijārah fī Muḥāfaẓatay Karbalā’ al-Muqaddasah wa-Baghdād. Majallat Wārith al-‘Ilmiyyah, 6 (special issue).

15. Al-Ḥabūbī, Muḥammad Nabīl Hādī. (2022). Abṭāl al-ma‘rifah ka-mutaghayyir tafā‘ulī fī al-‘alāqah mā bayna al-barā‘ah al-istirātījiyyah wa-al-adā’ al-ma‘rifī: Dirāsah istiṭlā‘iyyah taḥlīliyyah li-ārā’ ‘ayyinah min muwaẓẓafī Markaz al-Baḥth wa-al-Ta’hīl al-Ma‘lūmātī fī Jāmi‘at al-Kūfah, 10(4).
16. Al-Mas‘ūdī, Fawwāz Fā’iq Ṣulaybī, Ḥasan, Ḥasan ‘Abd al-Amīr, & Hādī, Amīr Ḥākim. (2024). Taḥlīl al-‘alāqah bayna al-tijārah al-khārijiyyah al-bayniyyah wa-ba‘ḍ al-mu’ashshirāt al-iqtiṣādiyyah al-kulliyyah lil-Sa‘ūdiyyah lil-muddah (2004–2021). Majallat Wārith al-‘Ilmiyyah, 6(18).
17. Al Rashidi, H. S., & Al Rashidi, S. R. (2019). Studying the Reality of Institutional Excellence in Jordanian Government Sector: Opportunities and Challenges. International Journal of Human Resource Studies, 9(2), 368–386. https://doi.org/10.5296/IJHRS.V9I2.14770
18. Abuillah, S. (2025). The Impact of Governance Practices on Attaining Institutional Excellence. Al-Majallah al-Dawlīyah Lil-Buḥūth al-’ilmīyah, 4(4), 377–394. https://doi.org/10.59992/ijsr.2025.v4n4p14
19. Abd-elkareem, O. R. (2025). Mechanisms and Strategies of Continuous Improvement and Their Impact on Achieving Institutional Excellence in information institutions: A Systematic Scientific Literature Review. International Journal of Library and Information Sciences, 12(4), 244–277. https://doi.org/10.21608/ijlis.2025.361549.1280
20. Zhang, X., & Chen, T. (2024). Strategic Leadership: Driving Innovation and Competitive Advantage. Strategic Management Insights., 1(6), 14–19. https://doi.org/10.70088/cypfcw62
21. Suharto, S. (2023). Strategic Leadership: Effective Leadership in Strategic Management. https://doi.org/10.58471/esaprom.v2i01.3959
7. Mishrī, Taqwā, & Al-Burūqī, Rumaysah. (2023). Dawr al-idārah al-rashīqah fī taḥqīq al-tamayyuz al-mu’assasī [Doctoral dissertation, Jāmi‘at al-Shahīd al-Shaykh al-‘Arabī al-Tibsī, Tébessa].
8. Al-Nashwā, Sārī Aḥmad Ibrāhīm. (2024). Al-idārah al-iliktrūniyyah wa-taḥqīq al-tamayyuz al-mu’assasī bi-al-mu’assasāt al-takhṭīṭiyyah. Majallat Mustaqbal al-‘Ulūm al-Ijtimā‘iyyah, 19(1), 153–188.
9. Nāfi‘, Wajīh ‘Abd al-Sattār Muḥammad, Ghāzī, & Muḥammad ‘Alī ‘Alī. (2022). Dawr al-qiyādah al-istirātījiyyah fī taḥqīq al-tamayyuz al-mu’assasī lil-jāmi‘āt al-Miṣriyyah. Al-Majallah al-‘Ilmiyyah lil-Dirāsāt wa-al-Buḥūth al-Māliyyah wa-al-Idāriyyah, 13(3), 175–205.
10. Bannāy, Ḍiyā’ Fāliḥ. (2021). Al-‘alāqah bayna thaqāfat idārat al-khaṭa’ al-tanẓīmī wa-fā‘iliyyat al-farīq: Al-dawr al-wasīṭ li-ra’s al-māl al-ijtimā‘ī. Dirāsah istiṭlā‘iyyah li-ārā’ ‘ayyinah min al-muhandisīn fī Muḥāfaẓat Karbalā’. Al-Majallah al-‘Irāqiyyah lil-‘Ulūm al-Idāriyyah, 17(70).
11. ‘Īsā, Imtinān Sattār, Al-Mūsawī, ‘Imād Ni‘mah Hāshim, & Al-Mas‘ūdī, Fawwāz Fā’iq Ṣulaybī. (2024). Taqdīr dāllat al-baqā’ bi-al-fatrah li-tawzī‘ Fréchet li-bayānāt al-ghumūḍiyyah li-maraḍ saraṭān al-dimāgh fī Muḥāfaẓat Karbalā’ al-Muqaddasah. Majallat Wārith al-‘Ilmiyyah, 6 (special issue).
12. Al-Mas‘ūdī, Fawwāz Fā’iq Ṣulaybī, Ḥasan, Ḥasan ‘Abd al-Amīr, & Hādī, Amīr Ḥākim. (2024). Taḥlīl al-‘alāqah bayna al-tijārah al-khārijiyyah al-bayniyyah wa-ba‘ḍ al-mu’ashshirāt al-iqtiṣādiyyah al-kulliyyah lil-Sa‘ūdiyyah lil-muddah (2004–2021). Majallat Wārith al-‘Ilmiyyah, 6(18).
13. Al-Ḥamdānī, Muḥammad Majīd, & Kāẓim, Ḍiyā’ ‘Azīz Muḥammad. (2023). Thaqāfat al-ṣūrah wa-fā‘iliyyatuhā fī ta‘zīz al-taswīq al-raqamī fī al-jāmi‘āt al-ahliyyah: Dirāsah istiṭlā‘iyyah taḥlīliyyah li-ārā’ ‘ayyinah min ṭalabat Jāmi‘at Wārith al-Anbiyā’ (‘alayhi al-salām). Majallat Wārith al-‘Ilmiyyah, 5.
14. Al-Ḥamdānī, Muḥammad Majīd, & Muḥsin, Bashā’ir ‘Alī. (2024). Dawr al-maṣārif al-khaḍrā’ fī ta‘zīz al-tamayyuz al-