

Organizational Excellence of Yarmouk Teaching Hospital According to Organizational Ambidexterity – Perspective Study of Opinions for a Sample of Their Doctors

Saif Ali Kamil

University of Fallujah, College of Administration and Economics, Department of Public Administration, Iraq

التميز التنظيمي لمستشفى اليرموك التعليمي في ظل البراعة التنظيمية – دراسة استطلاعية
لآراء عينة من اطبائها

م.م. سيف علي كامل

جامعة الفلوجة / كلية الادارة والاقتصاد / قسم الادارة العامة

DOI: 10.37648/ijps.v17i01.010

¹Received: 27 Jan 2024; Accepted: 01 Mar 2024; Published: 13 April 2024

ABSTRACT

A current study aimed to identify role of Organizational Ambidexterity and its dimensions (investment, exploration) in improving organizational excellence in its dimensions (strategic planning, focus on the customer, focus on the work force, focus on operations, focus on results) in Yarmouk Teaching Hospital, and given the importance of the two variables investigated. From perspective of diverse approaches resulting from directing the various practices concerned with organizational prowess in improving their ability to improve their organizational excellence, as a multi-faceted goal and linked to goals concerned with treating patients and various health conditions after Iraq has become a country concerned with reverse health tourism that leads to damage to balance of payments and the migration of hard currency, problem was embodied in its main question (Was Yarmouk Teaching Hospital able to invest organizational ingenuity in improving its organizational excellence from a point of view of its doctors?), so that this question would be the starting point for a research goal that adopted the descriptive analytical method based on the questionnaire and prepared from scientific standards approved by previous peer-reviewed studies, to distribute On a sample of (92) of its doctors (consultant, surgeon, practitioner, senior resident, resident), final research sample after retrieving the questionnaire was a relative random size of (85), to be collected and analyzed via (SPSS V.28, SMART PLS V.4) program, as well as statistical methods. A appropriate result, so that practical analysis through data obtained by researcher from sample's answers reaches most prominent result that enables hospital's direction to improve its organizational excellence, and its dimensions of investment and exploration.

¹How to cite the article: Kamil S.A. (April 2024); Organizational Excellence of Yarmouk Teaching Hospital According to Organizational Ambidexterity – Perspective Study of Opinions for a Sample of Their Doctors; *International Journal of Professional Studies*; Jan-Jun 2024, Vol 17, 108-129; DOI: <http://doi.org/10.37648/ijps.v17i01.010>

Keywords: organizational ambidexterity; organizational excellence; investment; strategic planning; focus on the workforce.

المستخلص:

عُني البحث بمعرفة دور البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستثمار، الاستكشاف) في التميز التنظيمي بأبعاده التركيز على (التخطيط الاستراتيجي، الزبون، العمليات، قوة العمل، النتائج) في مستشفى اليرموك التعليمي، ونظراً لما يمتلكه المتغيرين المبحوثين من اهتمام من منظورات ومداخل فكرية متنوعة والناجمة عن توجيه مختلف النشاطات المعنية بالبراعة التنظيمية لتحسين قدرتها على التميز، كهدف متعدد الأوجه ويرتبط بغايات تهتم بعلاج المرضى وبمختلف الحالات الصحية بعد ان اصبح العراق بلد يهتم بالسياحة الصحية العكسية التي تؤدي الى الاضرار بميزان المدفوعات وهجرة العملة الصعبة، اذ تجسدت المشكلة بتساؤلها الرئيس (هل استطاعت مستشفى اليرموك التعليمي من استثمار البراعة التنظيمية في تحسين تميزها التنظيمي من وجهة نظر اطباؤها؟)، ليكون منطلقاً لغاية بحثية تعتمد المنهج الوصفي التحليلي المستند على الاستبانة، لتوزع على عينة (92) من اطباؤها (استشاري، جراح، ممارس، مقيم اقدم، مقيم)، اذ كانت عينة البحث النهائية بعد استعادة الاستبانة عشوائية نسبية حجمها (85)، لتجمع وتحلل عبر برنامج (SPSS V.28, SMART PLS V.4)، ليخلص البحث لأبرز نتيجة تؤكد على توجه المستشفى الى تحسين تميزها التنظيمي بالاستناد الى الاستثمار والاستكشاف بشكل خاص، والبراعة التنظيمية بشكل عام.

الكلمات الرئيسية: البراعة التنظيمية، التميز التنظيمي، الاستثمار، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على قوة العمل.

المقدمة:

تنوعت اساليب المنظمات المعاصرة في مواجهتها للتحديات، نظراً للتغيرات المتسارعة والمتعاقبة والمتلاحقة في بيئة ذات عناصر ومواقف يصعب التكهّن بها، وأصبح من أبرز المعرقلات التي تواجه ادارتها العليا كيفية تعاملها مع غير المتوقع منها والمفاجئ، فضلاً عن اتخاذها قرارات تتسم بالمرونة في ظل ظروف متغيرة يسودها اللا تأكد على جميع المستويات الاستراتيجية نزولاً الى التنفيذية منها، اذ نالت الشغل الشاغل في تفكيرها حول تحقيقها البقاء والنمو والازدهار. وعلى هذا النحو، حرص البحث الحالي على التصدي لفكرة البحث والنابعة من الحاجة لتحديد دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي، اذ تحتاج المنظمات لإن تكون بارعة حتى تحقق التوازن بين أنشطتها الاستكشافية، والاستثمارية بغية تحقيق مستويات أداء يتصف بالتميز، ويستلزم القيام بسلسلة منتظمة من الانشطة المترابطة للتأقلم مع بيئة العمل الحالي، وتوفير أنظمة كفؤة تساعد على التعامل مع تلك التناقضات ومواجهة قوى التغيير، وتتضمن عدد من الانشطة الاستكشافية التي تتعامل مع الاجراءات، والعمليات، والتكنولوجيا، والخدمات الصحية، ليتم التركيز على تلبية احتياجات المرضى، وفتح نوافذ لتقديم خدمات صحية جديدة، وإعادة تصميم الحالية منها، وابتكار الجديد منها من خلال تبني نمط ابداعي يعتمد

الاستباقية اكثر من تركيزه على النواحي العلاجية في مكافحة مختلف الامراض، اما الانشطة الاستثمارية فقد تضمنت دراسة التوسع في تقديم خدمات صحية بطابع القطاع الخاص وبأجور رمزية وتنافسية، والتوسع والتحسين في أداء خدمة صحية ذات متميز ينال رضا جمهور واسع من متلقي مخرجاتها من خلال التركيز على ابعادها الخمسة، فضلاً عن التأكيد على أهمية توظيف جميع مواردها وقدراتها وتوجيهها لتحقيق الكفاءة والفاعلية وبلوغ التميز.

ومن هنا ترتبط أهميته في وجود إدارة تكون قادرة على دعم وتعزيز التميز، بضاف إليها وجود قوى بشرية تتمتع بالكفاءة والقدرة على القيام بالأنشطة الاستكشافية والاستثمارية بالشكل الذي يعزز ويدعم مساعيها نحو التميز في العمل التنظيمي الحالي والمستقبلي وبمختلف جوانب العمل، وعلى هذا الأساس يحاول البحث الحالي اختبار تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها في التميز التنظيمي بالتطبيق على مستشفى اليرموك، اذ اختيرت مستشفى اليرموك التعليمي ميدانا للبحث واعتمد البحث منهجا وصفيا تحليليا، وتضمن اربعة محاور، تمثل اولهما بمبحثين، اذ اختص بمنهجية البحث وعرض ابرز الدراسات السابقة، اما المحور الثاني فتمثل بإستعراض الجانب النظري للمتغيرين (البراعة التنظيمية، والتميز التنظيمي)، اذ عني الجانب التطبيقي بصفته المحور الثالث للبحث، واخيراً اختتم البحث بمحوره الرابع لعرض ابرز الإستنتاجات والتوصيات ليكتمل بقائمة المراجع.

المحور الاول: منهجية البحث ودراسات سابقة:

اولاً: منهجية البحث:

1. مشكلة البحث:

تمثلت مشكلة البحث الميدانية من خلال استشعار الباحث بمشكلة حقيقية تحتاج التدقيق والملاحظة بضعف الاهتمام والمحدودية في فهم وتطبيق متغيرات البحث ذات الارتباط بقدرة المستشفى على الاستكشاف والاستثمار للتفاس في التقنيات والقطاعات الصحية الناضجة، اذ يتم تقييم الكفاءة والتحكم والتحسين التدريجي والتنافس في امتلاك التقنية الطبية الحديثة والانفتاح على الأسواق الطبية الجديدة التي تتطلب مرونة واسعة واستقلالية في اتخاذ القرار والتجريب لطرائق وأساليب طبية غير معتادة، ليستعرض الباحث بإيجاز الوضع الحالي للبحث، ويسلط الضوء على ما تعرفه وما لا تعرفه العينة عن الموضوع، ويختتم بوجهة نظر حول المجالات الواعدة للبحث المستمر حول التميز التنظيمي بدراسة السلوك المؤدي بالضرورة الى التميز من منظور اتجائي يعتمد تميز قوى العمل والزيون والعمليات والنتائج بالاستناد الى مدخل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات الحيوية ذات الارتباط بالحاجة لامتلاك رؤية خلاقة تجابه التناقضات البيئية التي تحاول تقويض تميزها، لاسيما وانها تعتمد اهداف حاسمة تحولها من نمط العقلية الخطية الى عقلية النضج البارء، والذي تكون مراميه النمو والتجدد والازدهار في الخدمة الصحية، والتكيف المستمر مع الواقع الصحي بالاعتماد على الأنظمة الحية والعقلية البارعة في تحقيق التميز التنظيمي، ومن هنا انبتق التساؤل الاساسي (هل استطاعت مستشفى اليرموك التعليمي من استثمار البراعة التنظيمية في تحسين تميزها التنظيمي؟) لينتج عن ذلك مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كما يأتي:

- أ. ما مستوى الادراك والاهتمام بالبراعة التنظيمية وابعادها من قبل مستشفى اليرموك التعليمي؟
 ب. ما مستوى الادراك والاهتمام بالتميز التنظيمي في المستشفى؟
 ت. ما مدى اعتماد المستشفى على البراعة التنظيمية في تحسين تميزها التنظيمي؟

2. اهمية البحث:

يجسد البحث الحالي محاولة لسد الفجوة البحثية في بيئة عمل مستشفى اليرموك التعليمي والوحدات والاقسام الطبية التابعة لها، ويمكن ابراز الأهمية بالآتي:

أ. تسليط الضوء واطهار اهمية وتأثير البراعة التنظيمية ودورها في تحسين ما تصبو اليه من تميز تنظيمي من خلال دعم قدراتها المستقبلية واستثمارها بشكل ناجح.

ب. اظهار آخر الجوانب المعرفية حول متغيرات البحث وأبرز الأفكار التي لها علاقة ب(البراعة التنظيمية، التميز التنظيمي) والتي يمكن أن تكون الجسر الرابط بينهما في مستشفى اليرموك ومن ثم تعميمها على المنظمات الصحية الاخرى.

ت. التعرف على تأثير البراعة التنظيمية في تحسين التميز التنظيمي لمستشفى اليرموك من خلال تبني انموذجين لم يسبق ان جمعا في انموذج مختبر حقيقي.

3. اهداف البحث:

هدف البحث إلى تحليل تأثير البراعة التنظيمية كأسلوب غير تقليدي في تحسين التميز التنظيمي في مستشفى اليرموك التعليمي، عليه واستناداً للمشكلة والتساؤلات المنبثقة منها، يمكن عرض أبرز الاهداف المتوخاة من البحث الحالي في الآتي:

أ. تحديد جوانب نظرية معرفية تعنى ب (البراعة التنظيمية، التميز التنظيمي) من خلال متابعة الجهود المعرفية السابقة ومعرفة المساق البحثي الذي انجزه السابقون ويكون القاعدة الحقيقية للبحث الحالي.

ب. التعرف على مستوى الاهتمام والتبني للبراعة التنظيمية من قبل الاطباء المبحوثين في مستشفى اليرموك التعليمي، فضلاً عن التميز التنظيمي وتحديد المهم منها للتركيز عليها في الارتقاء بمستوى الخدمات الصحية.

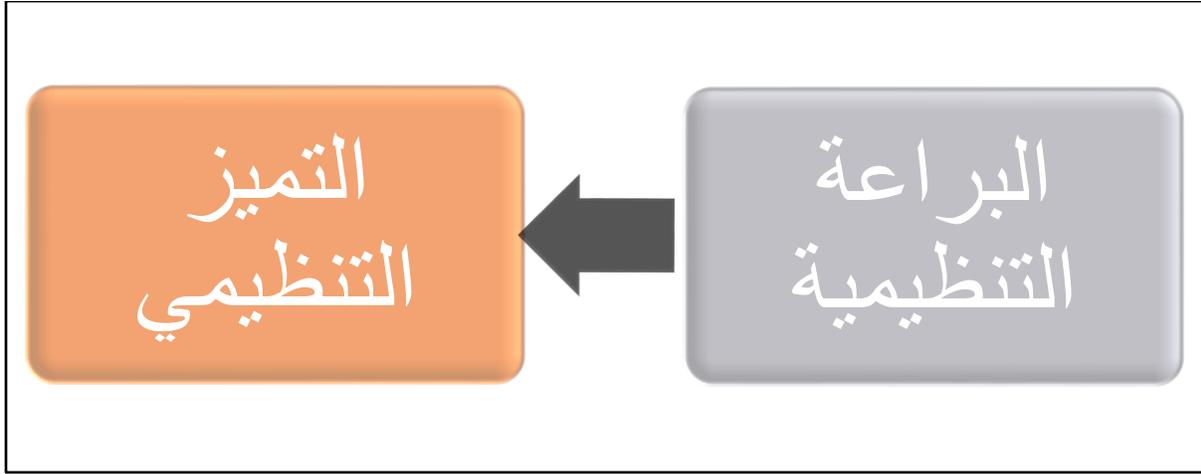
ت. تشخيص العلاقة الترابطية والتأثيرية للبراعة التنظيمية والتميز التنظيمي للمستشفى.

4. مخطط البحث الفرضي:

لغرض توضيح وتحديد فرضية البحث والمنبثقة عن التساؤلات المرتبطة بمشكلة البحث الرئيسية، كان لابد من وضع مخطط افتراضي يوضح علاقة التأثير بين متغيراته الرئيسية، وقد تم اختيار إبعاد المتغيرات من دراسات سابقة ، ولفهم المخطط بشكل أكثر تفصيلاً من خلال الآتي:

- أ. المتغير المستقل ويتمثل بالبراعة التنظيمية وابعادها (الاستكشاف والاستثمار) وفقاً لأنموذج (Peng et al., 2019).

ب. المتغير المعتمد ويتمثل بالتميز التنظيمي وقد تضمن التركيز على (التخطيط الاستراتيجي، الزبون، العمليات، قوة العمل، النتائج)، بالاستناد الى نموذج Malcolm Baldrige.



الشكل (2) المخطط الفرضي للبحث

5. بناء فرضية البحث:

أوضحت دراسة (محمد علي، 2020) وجود علاقة رابطة بين متغيري البحث، إذ أكدت على انعكاس تأثير البراعة التنظيمية في التميز التنظيمي في القطاع الصناعي من وجهة نظر عينة من قياداتها الإدارية وموظفيها من مختلف مستويات اداراتها الثلاث، لتتوصل الى وجود تأثير معنوي بينهما، لتأتي دراسة (أبو رحمة، 2021) مطبقة لكلا المتغيرين وبميدان مختلف الا وهو الجامعات عبر استطلاع عينة من ملاكاتها الإدارية وموظفيها، إذ توصلت الى وجود تأثير ايجابي للبراعة التنظيمية في تميزها المؤسسي، لتتفق دراسة (الطه والهاللي، 2020) مع سابقتها في تأكيد العلاقة بين متغيرات البحث عبر معرفة مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز التنظيمي لشركة الاسمنت، إذ توصلت الى وجود تأثير للبراعة الاستراتيجية في تميزها التنظيمي، لقد طرح المتغيرين في منظمات ذات توجه خدمي ومطبقة في بيئة محلية تدعم توجه الباحث في اختبار العلاقة بين البراعة التنظيمية والتميز التنظيمي في مستشفى اليرموك التعليمية، ومن كل ما جرى طرحه يمكن صياغة فرضية البحث الرئيسة: تؤثر البراعة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في التميز التنظيمي تأثيراً ذا دلالة معنوية عند القيمة الاحتمالية للخطأ (0.05).

6. المجتمع واختيار العينة:

انطلق البحث في اختباره مستشفى اليرموك التعليمي كمحل للتطبيق، فضلاً عن اختيار الملاكات الطبية ذات الارتباط بالبراعة والتميز مجتمعاً للبحث من الأطباء الذين يسهمون في احداث فارق في أدائها للخدمة الصحية ونيل رضا المرضى، إذ كان

مجتمع البحث (120) طبيب، وبعد اعتماد جدول مورغان للعينات الصغيرة، كانت العينة (92) طبيب، وزعت عليهم الاستبانة ليسترد منها الباحث (88) كان الصالح منها (85) للتحليل الاحصائي، ولتكون العينة طبقية نسبية عشوائية، وبحسب الجدول (1).

الجدول (1) المجتمع ونوع العينة

| المجتمع | العينة | الموزع | المستلم | الصالح |
|---------------------|--------|--------|-----------|--------|
| 120 | 92 | 92 | 88 | 85 |
| التفاصيل | | | المشاهدات | النسبة |
| الأطباء الاستشاريين | | | 12 | 0.14 |
| الأطباء الجراحين | | | 21 | 0.25 |
| الأطباء الممارسين | | | 19 | 0.22 |
| مقيم اقدم | | | 10 | 0.12 |
| مقيم | | | 23 | 0.27 |
| المجموع | | | 85 | 100% |

7. حدود البحث:

وتقسم الى الاتي:

أ. الحد المعرفي والموضوعي : اذ اعتمد اختبار علاقة التأثير للبراعة التنظيمية (كمتغير مستقل -X)، في التميز التنظيمي (كمتغير تابع -Y).

ب. الحد المكاني: مستشفى اليرموك التعليمي واقسامها ووحداتها.

ت. الحد الزمني: وتمثلت بدراسة هيكل المستشفى التنظيمي للثلاث سنوات الأخيرة، فضلاً عن المدة الزمنية منذ الشروع بكتابة البحث للمدة من (2-12-2023) ولغاية (24-2-2024).

ث. الحد البشري: الأطباء الاستشاريين، الجراحين، الممارسين، المقيم الاقدم، المقيم الدوري.

ثانياً: أبرز الدراسات السابقة:

من استطلاع الباحث لعدد من الدراسات السابقة، وجد لجوئها الى اعتماد البراعة التنظيمية كمغير مستقل يدعم توجه البحث الحالي، اذ اكدت دراسة (البناء، 2016) البراعة التنظيمية من خلال (الاستثمار، الاستكشاف) ودورها في بناء منظمة تؤمن

بالتعلم المستمر وهي تعتمد الابداع الجذري ، ليكون تطبيقها في قطاع الاتصالات النقالة في العراق ، واجابات مديري الوحدات والاقسام والفروع الموجودين فيها ، اذ توصلت الى اعتماد الشركة البراعة التنظيمية بأبعادها في بناء منظمة تؤمن بالتعلم المستمر ، فيما ذهبت دراسة (Bodwell,2011) الى اعتماد البراعة التنظيمية كأنموذج نظري بهدف تطبيقه في عدد من المستشفيات ، باستطلاع عينة من مديريها ، لتتوصل الى توفر مستويات مرتفعة من البراعة التنظيمية في المستشفيات تحسن من جودة ادائها ، اذ يمثل الاستكشاف والاستثمار عاملين كامينين في بنائها، وهذا ما جعل الباحث يركز على هذين البعدين من حيث التطبيق والتركيز، مع اختلاف البيئة ونوع العينة، وفي السياق ذاته ، جاءت دراسة (الغنيماوي واصفهانى ، 2023) مؤكدة على الدور الذي تلعبه البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف ، والاستثمار) في تعزيز الانغراز الوظيفي لدى موظفي الصحة ، اذ اكدت على اعتماد دائرة صحة واسط البراعة التنظيمية في تحسين الانغراز الوظيفي لأفرادها، وعلى الجانب الاخر اضحى التميز التنظيمي للمؤسسات الحكومية الخدمية توجهها يتطلب الكثير من الجهود الحثيثة من الباحثين والمنظمات على اختلاف أنواعها.

اذ اكدت دراسة (الكنج ، 2020) على امتلاك المنظمات الخدمية ابعاد التميز التنظيمي ، اذ اعتمدت شركة الاتصالات السورية امتلاك التميز التنظيمي بأبعاده مجتمعة بشكل مرتفع ، بينما أشارت دراسة (مناع ، 2022) على الدور الذي تلعبه الاستقامة التنظيمية في تحسين التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية التابعة للقطاع العام في محافظة المنوفية المصرية ، بينما تحققت دراسة (الطبلاوي ، 2023) من الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال النفسي والتميز التنظيمي في هيئة البريد بمحافظة الغربية ، وتوصلت الى اعتماد البراعة التنظيمية متغيراً وسيطاً يزيد من تأثير رأس المال النفسي في تحسين التميز التنظيمي بشكل غير مباشر، بعد ان اثبتت الشركة قدرتها على توظيف البراعة التنظيمية في تحسين التميز التنظيمي بشكل مباشر

المحور الثاني: الجانب النظري:

اولاً : البراعة التنظيمية

1. مفهوم البراعة التنظيمية :

نالت البراعة التنظيمية اهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة من القرن المنصرم، اسهم اكساب مفهومها مساحة واسعة في ظل حاجة المنظمات إلى تحقيق البراعة والمرونة والاستجابة والتكيف ، لتكون قدرة مضافة تمكنها من متابعة الابداع ومزامنة استكشاف الفرص واستثمارها في آن واحد، وبلوغ التميز التنظيمي المنشود واستدامته على الامد البعيد (Li, 2013: 876)، فمن منطلق (Duncan) نحو استعمال مصطلح البراعة التنظيمية(عام 1976) ، و اشارته لحاجة المنظمات الناجحة للنظر في

امتلاك هياكل مزدوجة، تسهم في تنفيذ الابداع، في ظل التبادل والمفاضلة بين القدرات الحالية ، واستكشاف الفرص الجديدة والاستجابة للتغيرات البيئية (O'Reilly & Tushman, 2008: 193).

لقد أسهمت نظرية التعلم التنظيمي وفقاً لـ (March's عام 1991) في تقديم الاستكشاف والاستثمار، والنظر إليهما على أنهما وجهان لسلسلة متصلة واحدة للبراعة، إذ عد الاستكشاف سلوك تعليمي يتسم بـ(البحث، والتباين، والمخاطرة، والتجريب، والمرونة، والاكتشاف، الابتكار)، وبجوهره يعد نشاط مبتكر للتعامل مع القطاع السوقي والزبائن، اما الاستثمار فهو سلوك هادف للتعلم يتسم بـ(التحسين، والاختيار، والإنتاج، والكفاءة، والتنفيذ)، ويكون جوهره سلوك مبتكر يهدف إلى تحسين الأسواق الحالية وإرضاء الزبائن بشكل مستمر ، إذ يعدان احد المفارقات المنظمية المتضاربة التي تجعل المبادلة بينهما أمراً لا يمكن تجنبه ، وينطوي اختلاف النظام التنظيمي لحد كبير في إيجاد التوازن المناسب بينهما وهذا ما اتفقت عليه اراء الباحثون السابقون (Cao et al., 2009: 781; Ji et al., 2015: 359) .

اذ تكمن الفكرة الرئيسة وراء البراعة التنظيمية في وجود بيئة تحيط بالمنظمة غالباً ما تكون متسمة بالصراع المستمر، وبما يمكنها من اعتماد التكامل والمبادلة بين الاستثمار والاستكشاف باستمرار، اذ تستطيع المنظمات الناجحة من تحقيق التوازن بينها وتعزيز قدرتها التنافسية (Carmeli & Halevi, 2009: 211) ، كما تمثل قدرة مضافة للحفاظ على استدامة المزية التنافسية في بيئة تنافسية يغلب عليها طابع اللا تأكد وسريعة التغير (Ji et al., 2015: 358) ، كما تسهم في التغلب على القصور الهيكلية الناجم عن التركيز على الاستثمار، ومنعها من تسريع الاستكشاف (Jansen et al., 2008: 984-985) .

وعلى هذا النحو اصبحت معظم المنظمات بارعة من خلال استثمار معرفتها لتعظيم القيمة ، واستكشاف الجديدة منها لتحقيق الاهداف التنظيمية المبتغاة مستقبلاً (Eriksson & Szentes, 2014: 81)، والبراعة التنظيمية تجسد نشاط سلوكي موجه نحو العمل على المواءمة والتكيف ، اذ تدل الموائمة على التماسك بين جميع الانشطة الوظيفية ، فيما يرتبط التكيف بالإمكانية على إعادة تشكيل الانشطة بسرعة استجابة للمطالب المتنوعة في البيئة الخارجية (Gibson & Birkinshaw, 2004: 209) ، كما اتفق (Simsek, 2009: 600) على عدها إمكانية تنظيمية للتمييز بين هيكل المنظمة وبما يسهل من عمليات الابداع ، وإدارة الصراع ، وإقامة علاقات شخصية فاعلة ، ذات طابع تنظيمي على هياكلها المزدوجة، كما تشير من وجهة نظر (Palm & Lilja, 2017: 1) الى إدخال التحسين التدريجي على نوعية عملياتها والمنتجات الحالية ، وإدخال التحسينات المبتكرة لاستكشاف الفرص البيئية الجديدة واستثمارها بفاعلية، بينما عدها (Du & Chen, 2018: 1) بالممارسات المتزامنة التي تؤديها المنظمات لمعالجة مفارقتي (الاستكشاف والاستثمار) في ان واحد.

2. اهمية البراعة التنظيمية :

زادت اهمية البراعة التنظيمية بشكل كبير وواسع نتيجة للظروف التنافسية القوية والمتضاربة ضمن البيئة المتغيرة، فضلاً عن احلال التوازن بين أنشطتها المتضاربة (علي وشرفاني، 2016: 15)، كما تؤدي لمستويات أعلى من الأداء (Jansen et

48: 2005)، وتحقق الموازنة المتزامنة بين الابداع الاستكشافي والاستثماري لبلوغ أداء عالي المستوى، وتزيد من الابتكار وتحسين الأداء المالي وارتفاع معدلات البقاء على قيد الحياة في ظل المنافسة (O'Reilly & Tushman, 2013: 7)، إذ تسمح بتجديد أصولها المعرفية وإدارة المخاطر بفعالية (Fu et al., 2016: 2)، وأضاف (Palm & Lilja, 2017: 3) وجود تأثير إيجابي للبراعة في نموها وتميزها على مثيلاتها من المنظمات المنافسة. وتظهر أهميتها في مشروعات الاعمال، كوسيلة لتقديم السلع والخدمات الجديدة وتحقيق الأرباح (علي وشرفاني، 2016: 15)، والبراعة التنظيمية ذات أهمية متزايدة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وترغب المنظمات في الحصول على أداء جيد للأعمال، يجب أن تتمتع بميزة تنافسية مستدامة جيدة ويكون ذلك من خلال تحقيقها للبراعة التنظيمية (Kuncoro et al., 2017: 513).

3. ابعاد البراعة التنظيمية :

أ. الاستثمار: تعتمد الأنشطة المعززة للكفاءة، ويركز هذا السلوك على العمليات وتقليل الكلف والجودة لتحسين الاداء، كما تهدف الى تحقيق أفضل كفاءة ممكنة من خلال التركيز على الانتاج والعمليات وتقليل الكلف، كما يتضمن إعادة استخدام وتوسيع المقدرات والتكنولوجيا، كما تتضمن الابداعات التراكمية والتعلم والتي تعد قريبة من قاعدة المعرفة المنظمة الحالية والابداعات المصممة لتلبية احتياجات الزبائن او والأسواق الجديدة واستخدام وتطوير الأشياء المعروفة بالفعل (رشيد ولفته: 2018، 36)، ويرتبط الاستثمار بأنشطة مثل الصقل والكفاءة والاختيار والتنفيذ والانتاجية والذي يكون على طرف نقيض من الاستكشاف الذي ينطوي على البحث والتنوع والمخاطرة والتجريب والمرونة (صبر واخرون :2018، 111)، كما يتجسد في القدرة على التركيز الاستراتيجي على احتياجات الزبائن الحالية، إذ يتطلب كفاءة وتفكير متقاربين من اجل الافادة من القدرات الحالية (الجبوري 2021، : 231)، كما يرتبط بالتعلم عن طريق (التحقيق التجريبي، البحث العملي، واختيار العمليات)، فضلاً عن استعمال قواعد معرفية صريحة واستيعابها ودمجها ويمكن إجراء تحسينات على المسارات التقنية او التسويقية القائمة (حنان وحامد: 2021، 283).

ب. الاستكشاف: يعتمد الاستكشاف بشكل رئيس على التعلم المنظمي والمتضمن (البحث، والتنوع، والتجريب، والمخاطرة، والابداع، وتوليد المنتجات، والعمليات الجديدة)، إذ يسمح بتعزيز قدرة المنظمة وامكاناتها مستقبلاً، وتحسين وفرص نموها ونمو مبيعاتها، وتوليد معرفة جديدة والسعي الى توزيعها على جميع اجزاء المنظمة، والبحث معرفة جديدة والسعي وراءها ضمن النطاق الخارجي لعملها بما يضمن بقائها ونموها وازدهارها باكتشافها للفرص البيئية باستباقية عالية وتعزيز قدرتها على المبادرة وتحمل المخاطرة باستباقية عالية (الياسري واخرون، 2019 : 36)، كما تتسم بيئة الاعمال المعاصرة بالتقلب والتغير والتنوع، إذ تلجأ المنظمات الى بيئتها الخارجية لاكتشاف الفرص الجديدة فيها والتي قد تتضمن فرص تطوير المنتجات الحالية او تحسينها، فضلاً عن اكتساب زبائن جدد (العارضى ومهدي، 2019 : 422)، فضلاً عن الافادة من الافكار

لاكتشاف فرص جديدة ، وتعزيز قدرتها على الابتكار وادخال التقانة الجديدة في العمل ، والمساهمة في التكيف والتطلع الى
المجهول لتوليد الفرص المستقبلية للمنظمة (حامد واخرون ، 2021 : 353) .

ثانياً: التميز التنظيمي

1. مفهوم التميز التنظيمي

اكتسب مفهوم التميز التنظيمي اهتمام واسع النطاق بسبب تقييم النتائج الاجتماعية لمنظمة بدلاً من اعتماد نتائج أعمالها ،
والإتجاه لاعتماد جودة المنتجات ، لتتغير وجهات النظر لتشمل تقييم عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات، فضلاً عن المسؤولية
الاجتماعية والاخلاقية والبيئية بدلاً من التركيز على قيمة المنظمة وحدها ، فضلاً عن سمعتها كنهج شامل للإدارة
(Hardjono & Marrewijk , 2001: 252) ، اذ عرف التميز المنظمي بصفته التزام طوعي بالتنمية المستدامة من خلال
بيئة العمل، وتحسين الثقافة التنظيمية ، وجودة رأس المال البشري ، والتسليم المستمر للقيمة (1282 : 2016 ،
Golmohammadi et al) ، فهو جهود مستمرة لبناء إطار داخلي للمعايير والعمليات الزامي لمشاركة العاملين وتحفيزهم على
تقديم المنتجات الملبيهة لإحتياجات الزبائن ضمن توقعات العمل (Abdussalam , 2020: 64).

ليمثل قدرة للمنظمة تمكنها من وضع الخطط اللازمة لتحقيق الازدهار التنظيمي، وبما يضمن الاتساق بين المنظمة وبيئتها،
وضمان التنفيذ لهذه الخطط وتقييمها، استناداً لأدوات TQM ، والتحسين المستمر، والتعلم المنظمي (Perkmann &
Pavelin , 2011 : 543)، سيما وانها مرحلة متقدمة من الاداء الفاعل ، والجودة في العمل المبني على مفاهيم إدارية رائدة،
تتضمن التركيز على الاداء ، والنتائج ، وخدمة الزبائن ، والقيادة الفاعلة ، والادارة بالمعلومات والحقائق ، وتطوير العمليات
ومشاركة المورد البشري ، والتحسين المستمر والابتكار (العبيدي، 2018 : 27)، بينما وصف بانه عملياً متضمنة
الممارسات (التقييم الذاتي للعاملين ، والمواءمة بين العاملين وأسلوب عمل المنظمة ، وتشخيص الأخطاء ، وتحسين أساليب
انجاز العمل وتطويره (Zakariah & Mohammad ,2021: 161) .

ويعكس التميز التنظيمي التفوق في مستوى الاداء التنظيمي ، اذ تحقق المنظمة مستويات عالية من الأداء تميزها عن باقي
المنظمات من خلال الاهتمام بروح الفرد والجماعة والاستفادة من الحوافز الخارجية (Ibrahim, 2011, 109) ، فضلاً
عن قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عال من التميز في الأداء ، من خلال الابتكار في تقديم السلع والخدمات التي تلبي
احتياجات الزبائن والتفوق بها على المنافسين عبر تضافر الجهود والتزام الموظفين على جميع مستويات المنظمة HAMEED
(2502 : 2021, SAAED &) .

وبيئته (شحاته ، 2021 : 108) على انه حالة متفردة في تقديم مختلف الخدمات بكفاءة وفاعلية، من خلال تبني اجراءات
وآليات للتنفيذ تضمن التحسين المستمر ومن ثم التقدم الدائم، وبذل الجهد للحفاظ على هذه الحالة من التفوق ، لتضع المنظمة

في الصدارة والتميز في تقديم الخدمة ، والتميز المعرفي ومواكبة التطورات في بيئة الأعمال بشكل دائم ، ويتكون التميز من جهد مستمر لتوليد هيكل داخلي من المعايير والعمليات التي تصل إلى الأهداف التنظيمية (Kautish , 2016: 41) ، واخيراً يتجسد التميز التنظيمي بالجهود المستمرة لتبني معايير وعمليات متواسقة ومتكاملة تهدف لزوج العاملين في اتخاذ القرار وتحفيزهم على تقديم المنتجات التي تلبى متطلبات الزبون (Sony & Bhagat , 2020:26)، وعلى هذا الأساس اصبح التميز هيكل إداري يوفر الأساس لتقدم المنظمة وتحسينها بالاعتماد على المبادئ والمفاهيم الأساس ، والإهتمام بالمعايير الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة ونظام التقييم الذاتي (Khorshidi et al., 2020:110) .

2. أهمية التميز التنظيمي

ركز (Aras & Crowther , 2010: 568) على مجموعة مزايا ممثلة (بالربحية، الاستدامة، الإدارة، والسمعة)، فضلاً عن رضا العاملين، وإشراك جميع الموظفين في العمل التنظيمي والثقافة التنظيمية (Bolboli & Reiche, 2016: 39)، فيما يرتبط بالمكونات التشغيلية والمالية ارتباطاً وثيقاً، ويمكن تحسينها من خلال تحقيق التميز التنظيمي (Sadikoglu & Olcay , 2014) ، إذ يسهم في التكيف مع التغيرات التي تحصل في البيئة التنافسية، لذا يمثل أعلى مستويات الاداء ، ويصبح مرتكز لا غنى عنه في إظهار التأثير الإيجابي (Fábio et al ., 2020: 3) ، إذ يزيد من قدرة المنظمات على بلورة القوى الداعمة للتميز من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة والمنافسة غير المحدودة، وحفظ المكانة التنظيمية ، ومن ثم الشعور بتنامي الجودة وقدرتها على توظيف التكنولوجيا (اسماعيل ، 2016 : 72)، ويعمل التميز التنظيمي على إنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تحفز الموظفين على تقديم العمليات أو المنتجات أو الخدمات التي تلبى متطلبات العملاء ضمن توقعات الأعمال ، فالمنظمات المتميزة هي تلك المنظمات التي تقدم مستويات أداء مستدامة متميزة تلبى أو تتجاوز توقعات أصحاب المصلحة كنتيجة للتعاون وجهود العمل الجماعي (Golmohammadi et al , 2016: 1284)، كما يؤدي الى أداء متفوق ، وعمليات متكاملة ومرنة وقابلة للقياس (Ringrose , 2013 : 443) ، فضلاً عن تحقيق القدرة التنافسية والاستدامة ، والتكامل والمواءمة المنهجية، وتجسيد ثقافة التميز، والسعي لابتكار منتجات جديدة او لتطوير المنتج أو العمل باستمرارية لتلبية احتياجات الزبون وتقديم اعمال مصممة خصيصاً لتقديم حلول فردية لا مثيل لها.

3. ابعاد التميز التنظيمي

اتفق معظم الباحثين في الإدارة على وجود عدة أبعاد للتميز التنظيمي، ومن أبرزها ما اعتمده الباحث في دراسته من مقياس بالدريج بأبعاده منها (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون ، والتركيز على العمليات ، التركيز على قوة العمل ، ونتائج الاعمال) والتي سيتم توضيحها كالاتي:

أ. التخطيط الاستراتيجي: يعد من ابرز الأساليب التي تجعل المنظمة تبلغ اهدافها المستقبلية والمرتبطة بامتلاكها الخطط الاستراتيجية التي تسوغها وتبررها وتوجد مختلف الموارد لتحقيق أهدافها، فهو منهج فكري للارتقاء بعمل المنظمات بحسب

قدرتها على دفع تلك المنظمات والتركيز في مختلف الوسائل لتحقيق أهدافها ، وتجاوز مشكل العمل عبر تجزئة الاهداف التنظيمية ، ووضع خطوات التنفيذ والتقييم الناجح للنتائج (القرشي، 2008: 10)، والتخطيط الاستراتيجي عملية تطوير وبناء خطط المنظمة طويلة الامد وبما يمكنها من استثمارها الفرص الموجودة في بيئتها الخارجية ومواجهة تهديداتها وتحدياتها والافادة من مصادر قوتها المادية والبشرية والمالية (Wheelen & Hunger,2012:30).

اذ يحرص القادة على تطوير استراتيجيات تنظيمية ذات أسبقيات، وتوفير التوجهات لبناء الخطط الاستراتيجية، والعمل على تنفيذها ، والمراقبة المستمرة للمقاييس ومراجعتها لتتبع التقدم، فحرصت المنظمات تبني توجهات القيادة، واتخاذ القرار من خلال الأهداف ووضع خطط العمل والمبادرات التي لها صلة باستراتيجيات العمل واحتياجات الزبائن (Hallam et al., 2018: 490).

ب. التركيز على الزبائن: تضمنت اغلب نماذج إدارة الجودة مكوناً رئيساً يركز على الزبائن والحصول على رضائهم، وقد تظهر بعض المحددات تحول دون تحسين البرنامج بنجاح، لذا فإن التركيز غير الكافي على احتياجات ومتطلبات الزبائن يمثل تحدياً كبيراً للمنظمات (Calabrese & Corbò,2015:25)، اذ عدت مقاييس البرنامج ضرورية في تطوير ثقافة الجودة التي زادت من التركيز على متطلبات الزبائن. غالباً ما يتم تضمين التركيز على احتياجات الزبائن ورضاهم في الجمع المستمر للبيانات كمؤشر على التحسن والنجاح في نتائج الأعمال، كما ويعد الاهتمام بالزبائن المجال الرئيس التي تركز عليه وتسعى من خلاله لتحقيق التميز التنظيمي ، والهدف من التركيز على الزبائن، لايضاح الكيفية التي تتعامل فيها مع توقعات ومتطلبات الزبائن، بتوفيرها أنشطة لمشاركة الزبائن وسماع صوتهم (Schulinkamp & Latham, 2015:9).

كما يتضح سعيها للحصول على الاعتراف بالجودة من قبل الزبائن، وكيف تتعامل مع تعليقات الزبائن، وتوظيفها في السياسات والممارسات، فضلاً عن التركيز على تدريب العاملين وتنمية مهارات ادائهم ، والتعامل مع الزبائن، وتقديم الخدمات لإرضاء رغباتهم واحتياجاتهم ، وقد حدد رضا الزبون بأنه مستوى جودة الخدمة التي تصل إلى توقعات الزبائن (Afthanorhan et al., 2019: 18)، اذ ينبغي على القادة تطوير مهارات في إدارة النزاعات وحلها للتواصل مع أصحاب المصلحة وبناء التوجهات الضرورية للزبائن من أجل استدامة الأعمال (Din et al., 2020: 39) .

ت. التركيز على قوة العمل : تمتلك المنظمات القوى العاملة ذات الاداء العالي، اذ تلتزم ادارتها وتحرص على اكتساب التعلم التطويري، والانفتاح على التغيير، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، وشرح عملياتهم، لتقييم قدرة القوى العاملة، وتعيين موظفين جدد بمهارات جديدة، وأداره التغيير، وإشراك القوى العاملة، وتطوير وظائف العاملين (Arnold et al., 2015 : 180) ، وهو ماتضمنته معايير MBNQA لتقييم وتطوير العاملين وتعلمهم محتوى يتعلق بالكفاءات الأساسية المنظمة ، والممارسات التجارية الأخلاقية ، وإدارة المعرفة، وخطط العمل قصيرة وطويلة الأجل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية .

ث. التركيز على العمليات: يعمل المديرون على إدارة العمليات ضمن المستوى (الجزئي أو الكلي) عبر المدخلات والمخرجات والموردين وخطوات العملية والزبائن وقياس العملية ، ويساعدهم الموظفون ممن هم على دراية كاملة بالعمل، ويتم تسهيله بشكل

عام من قبل موظفي إدارة الجودة الذين تم تدريبهم مسبقاً على تقنيات رسم الخرائط المختلفة لتشمل المخططات الانسيابية الأساسية ، ورسم خرائط تدفق القيمة (Jacobs et al. , 2015 : 248) ، اذ يستلزم تحقيق التميز التنظيمي البحث باستمرار عن الابداع والابتكار، وتحسين العمليات التجارية وتعزيز الأداء التشغيلي. ان إدارة العمليات هي مجال مشترك للتقييم ضمن معايير أداء جائزة الجودة، كما يستلزم من وجهة نظر (Schulinkamp & Latham, 2015:12) وجود التصميم الشامل لمختلف الأنشطة ، الإدارة والتحسين وأنظمة العمل الشاملة ، اذ يعرف القادة أسلوب إدارة منظماتهم وتحسين وابتكار خدمات وعمليات تخدم الزبون وتحقق النجاح في الأمد القريب والبعيد على حد سواء (Baldrige Performance Excellence, 2019).

ج. **التركيز على النتائج:** وضحت المخرجات التنظيمية تفاصيل ونتائج العمليات التنظيمية ، اذ تمثل نتائج عملها ونتائج العمليات الأخرى فيها ، فعندما ينفذ القادة تغييرات في السعي لتحقيق التميز فيها ، فإنهم يعيدون هيكله وتصميم الأنظمة والعمليات والخدمات التي تركز على الزبون (Lee & Ooi , 2015 : 12). كما يقيس إطار عمل MBNQA قدرة القيادات على تمكين قوى العمل لتحقيق الأهداف والنتائج المتميزة، مع التحسين المستمر لتقديم الخدمات، وتعد رؤية القيادة والتوجيه التنظيمي أمراً بالغ الأهمية لنتائج المنتجات أو الخدمات المقدمة في الأعمال التجارية (Peng & Prybutok , 2015 : 631) ، والبحث المكثف حول النتائج المعتمدة في نموذج أداء ويؤدي لتحسين الأداء داخل منظماتهم (Lee & Ooi , 2015: 15) فضلاً عن وجود سلوكيات ومعايير مشتركة فيها (Griffith , 2017:332) ، لاسيما وانها تنفذ نموذج Baldrige عبر الالتزام الصريح بالقيم والرسالة ، وثقافة تمكين العاملين ، والتخطيط والأهداف الاستراتيجية من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى ، فضلاً عن الرقابة وقياس الأداء ، والتحسين المستمر وبشكل منتظم ، يضاف إليها التدريب المكثف للعاملين ، وإقامة البروتوكولات القائمة على الأدلة ، وتبني برنامج قوي للتعرف على الموظف.

المحور الثالث: الجانب التطبيقي للبحث:

أولاً: اختبارات أداة القياس

اعتمد البحث اختبار كفاية حجم العينة (KMO)، اذ كانت قيمة اختبار كايسر ماير اولسن (0.882)، وبقيمة اختبار كاي تربيع (2410.618) عند القيمة الاحتمالية (0.000) ودرجة حرية (399) للاستبانة والمقاسة بعدد (35) فقرة واجابت عليه عينة تألفت من (85) مشاهدة من أطباء مستشفى اليرموك التعليمي، وحصلت على جذر كامن (30.133)، وتباين تفسيري (63.492%)، وبقيمة معامل الثبات للاستبانة بشكل عام (0.868)، وكما موضح بنتائج الجدول (2) :

الجدول (2) اختبار الثبات لمقياس البحث

| القيمة الاحتمالية | درجة الحرية | كاي تربيع | كفاية حجم العينة | التفاصيل |
|-------------------|-------------|-----------|------------------|-----------------------|
| 0.000 | 339 | 2410.618 | 0.882 | الاستبانة (اجملاً) |
| 63.492% | | | | التفسير الكلي للتباين |
| 30.133 | | | | الجذر الكامن |
| 0.868 | | | | اختبار (كرونينغ الفا) |
| 0.931 | | | | الصدق |

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.28).

ثانياً: الإحصاء الوصفي للبحث:

تم عرض وتحليل إجابات عينة البحث حول (البراعة التنظيمية، والتميز التنظيمي)، فضلاً عن ابعادهما وكما موضح بنتائج الجدول (3)، من خلال الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، فكانت نتائج التحليل الاحصائي الوصفي كالآتي:

الجدول (3) تحليل وتشخيص مستوى إجابات العينة (n=85)

| PER | C. V | R.W | St. D | Mean | المتغيرات |
|--------|-------|-------|-------|------|-----------------------|
| 2 | 15.96 | 76.20 | 0.608 | 3.81 | الاستكشاف |
| 1 | 14.85 | 74.60 | 0.554 | 3.73 | الاستثمار |
| الثاني | 12.54 | 75.40 | 0.473 | 3.77 | البراعة التنظيمية |
| 4 | 15.63 | 77.40 | 0.605 | 3.87 | التخطيط الاستراتيجي |
| 2 | 12.76 | 75.2 | 0.480 | 3.76 | التركيز على الزبون |
| 3 | 12.99 | 71.60 | 0.465 | 3.58 | التركيز على قوة العمل |
| 5 | 18.16 | 68.80 | 0.625 | 3.44 | التركيز على العمليات |
| 1 | 12.70 | 72.60 | 0.461 | 3.63 | التركيز على النتائج |
| الاول | 11.64 | 73 | 0.425 | 3.65 | التميز التنظيمي |

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

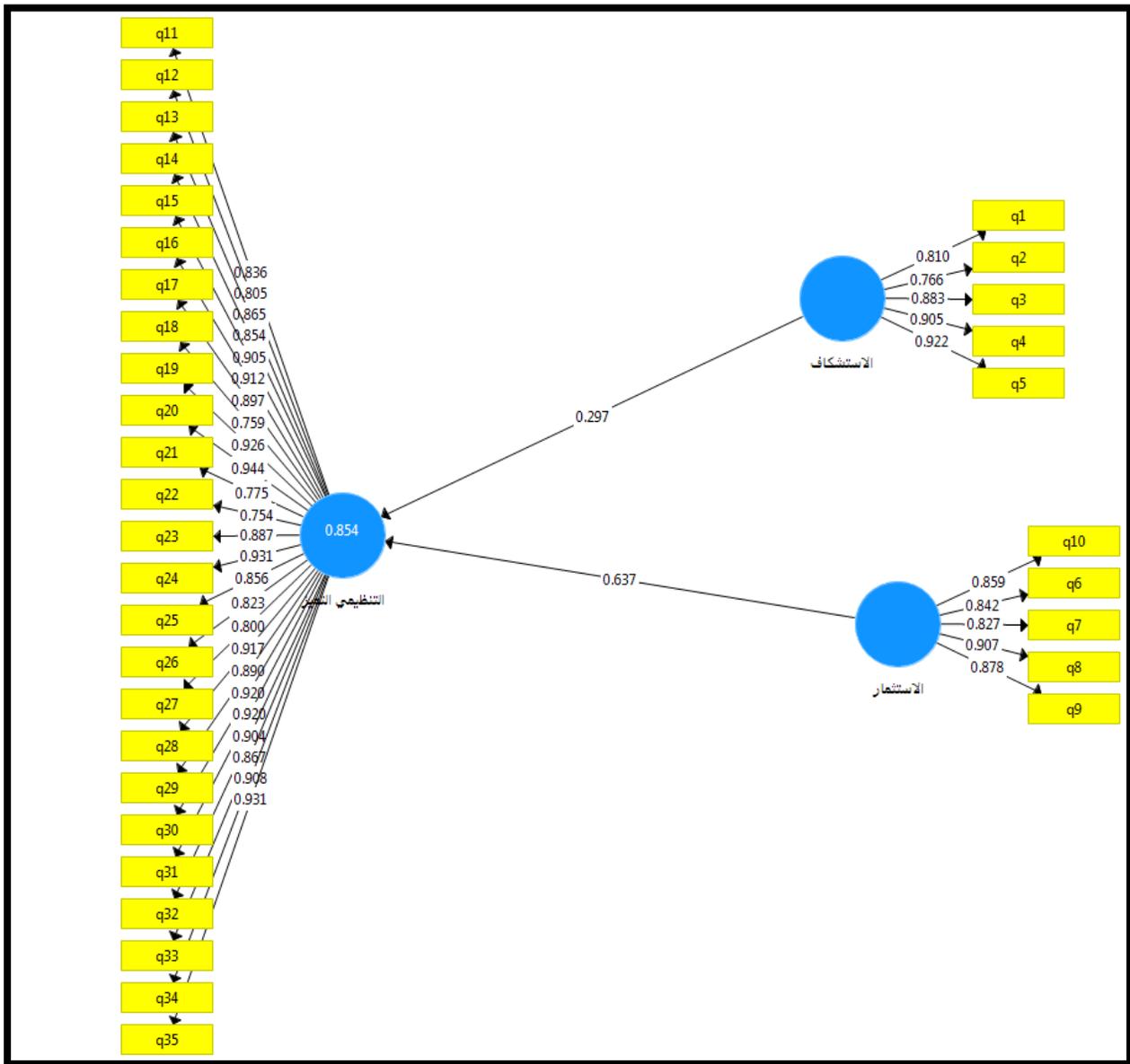
اتضح من نتائج الجدول (3) حصول البراعة التنظيمية على متوسط حسابي (3.77) مرتفع المستوى وبانحراف معياري (0.473) مما يدل على تقارب الإجابات حول الوسط المحسوب ، مما جعل معامل الاختلاف النسبي (15.54%) أي وجد اتفاق لعينة البحث على اعتماد مستشفى اليرموك البراعة التنظيمية بالترتيب الثاني بفعل امتلاك اطباؤها المهارة تنظيمية التي تعكس قدرة المستشفى على تحقيق توازن متزامن بين الأنشطة المتعارضة او ذات الأهداف المختلفة كالاكتشاف والاستثمار للمهارات والقدرات والفرص"، وبما يزيد من قدرتها على ادارة وتحقيق التوازن الاختلافات من ناحية استثمارها الكفاءات والمهارات الحالية لهم واكتشاف فرص ومهارات جديدة بشكل متوازن وبنفس الوقت، اذ حصلت هذه السلوكيات على اهتمام نسبي (75.40%)، اما على مستوى ابعادها ، فقد حصل بعد الاستثمار وسط حسابي (3.73) مرتفع ومعامل اختلاف نسبي (14.85%) جعل البعد الرئيس المعزز للبراعة التنظيمية في المستشفى، بينما نال بعد الاكتشاف الترتيب الثاني بمعامل اختلاف نسبي (15.96%) على الرغم من توفره بوسط حسابي (3.81) مرتفع المستوى.

اما على مستوى المتغير المعتمد الرئيس الثاني للبحث، فقد حاز التميز التنظيمي على وسط محسوب (3.65) مرتفع وبنال اهتمام نسبي (73%)، وبانحراف معياري (0.425) يدل على تقارب الإجابات حول الاتفاق ومعامل اختلاف نسبي (11.64%) ليكون ترتيبه الاول، أي اتضح اتفاق العينة وميلها الى اختيار جميع السلوكيات التي تشير الى حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي لمستشفى اليرموك التعليمي وتحقيقها مستويات غير عادية من الأداء ، وبما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما تحققه المستشفيات الحكومية المنافسة، ويرضى عنها مرضاها وجميع المنظمات المرتبطة بها وتستفيد من مخرجاتها، فيما حصل بعد التركيز على النتائج على الترتيب الأول وبوسط حسابي (3.63) مرتفع، وبمعامل اختلاف نسبي (12.70%)، فيما حل بعد التركيز على الزبون بالترتيب الثاني وبمعامل اختلاف نسبي (12.76%) وبوسط حسابي (3.76) مرتفع المستوى، اما الترتيب الثالث فخصص لبعده التركيز على قوة العمل بوسط حسابي (3.58) مرتفع المستوى وبمعامل اختلاف نسبي (12.99%)، فيما حل بعد التخطيط الاستراتيجي بالترتيب الرابع وبمعامل اختلاف نسبي (15.63%) وبوسط حسابي (3.87) مرتفع المستوى، واخيراً حل بعد التركيز على العمليات بالترتيب الخامس وبمعامل اختلاف نسبي (18.16%)، وبوسط محسوب (3.44) مرتفع المستوى، ومن الملاحظ ان جميع الابعاد قد كانت متوفرة بوسط محسوب يدل على الاتفاق والتوفر بمستوى مرتفع.

ثالثاً: اختبار فرضية البحث الرئيسة:

اتضح من نتائج (4) والشكل (2) وجود تأثير لبعده الاستثمار مقداره (0.637)، عند القيمة الاحتمالية للخطأ (0.000) وهي تقل عن القيمة (0.05)، وبقيمة (T=5.772) التي تزيد عن قيمتها الجدولة (1.988) عند درجة الحرية (84)، فيما كان تأثير بعد الاكتشاف (0.297) عند القيمة الاحتمالية للخطأ (0.010) وهي تقل عن (0.05) وبقيمة (T=2.574) التي تزيد عن قيمتها الجدولة، فيما فسرت البراعة التنظيمية ما نسبته (85.1%) من التغيرات التي تطرأ على التميز التنظيمي، اما النسبة

المتبقية (14.9%) فتعزى لمتغيرات أخرى، ولقد حصل الانموذج على معايير جودة المطابقة اذ كانت قيمة مربع جذر الخطأ التقريبي (0.081) وهي تقل عن المعيار (0.120)، فيما كانت قيمة كاي سكوير (3294.617) وبقية مؤشر المطابقة المعياري (0.651)، اما التباين المفسر للاستثمار (0.745)، وللاستكشاف (0.739) وللتميز التنظيمي (0.762) وجميعها تزيد عن القيمة ($AVE > 0.50$)، بينما كانت الموثوقية المركبة (0.936، 0.934، 0.988) على الترتيب وهي تزيد عن القيمة ($CR > 0.70$)، اذ تقبل الفرضية الرئيسية للبحث تؤثر البراعة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في التميز التنظيمي تأثيراً ذا دلالة معنوية عند القيمة الاحتمالية للخطأ (0.05).



الشكل (2) اختبار الفرضية التأثيرية

الجدول (4) مؤشرات جودة نموذج اختبار الفرضية

| المعنوية | التباين المفسر | النسبة الدرجة | الاتساق | الثبات | التفسير | النسبة الدرجة | الخطأ | التشيع | البعد |
|----------|-------------------|------------------|---------|--------------------|---------|------------------|-------------|--------|-------|
| 0.000 | 0.745 | 0.936 | 0.918 | 0.914 | 0.851 | 0.936 | 0.110 | 0.637 | X1 |
| 0.010 | 0.739 | 0.934 | 0.913 | 0.910 | | 0.934 | 0.116 | 0.297 | X2 |
| 0.651 | | NFI | 2.071 | X ² /DF | 0.081 | SRMR | 1.010-3.011 | | VIF |

المصدر: مخرجات برنامج (SMART PLS V.4).

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات :

1. اتضح اعتماد مستشفى اليرموك التعليمي على براعتها التنظيمية بشكل مرتفع من خلال تركيزها على براعة الاستثمار بشكل رئيس وبما يعزز من براعتها التنظيمية، ومن ثم لجأت الى تحسينها بالاعتماد على براعتها الاستكشافية.
2. تبين اهتمام مستشفى اليرموك التعليمي بالتميز التنظيمي بشكل مرتفع، مما جعله أولوية عمل وحقيقة واقعية، عملت على تعزيزه عبر الاهتمام بنتائج عمل المستشفى وما يرتبط بتحقيق رسالتها، بينما لجأت لتحسين تميزها باعتماد التركيز على زبائنها (المرضى)، وقوة العمل (الملاكات الطبية، الملاكات المساندة)، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العمليات الداخلية.
3. عمدت مستشفى اليرموك التعليمي الى تحسين تميزها التنظيمي بشكل قوي، من خلال اعتمادها البراعة التنظيمية بشكل عام، وتوظيف الاستثمار والاستكشاف على وجه الخصوص.

ثانياً: التوصيات:

1. ينبغي على مستشفى اليرموك التعليمي الاهتمام بتحسين البراعة الاستكشافية عبر تبني الآليات الآتية:
 - أ. امتلاك مجموعة من المهارات المتعلقة بالبحث والتطوير في المجالات الطبية المرتبطة بمختلف التخصصات.
 - ب. إجراء الاستكشافات والتجارب حولها وبما يدعم عملها الطبي ويحقق رسالتها.
 - ت. تبني المخاطرة بأجراء عمليات جراحية لم يسبقها أحد على مستوى المستشفيات المنافسة.

ث. إجراء تغييرات جذرية في أسلوب أداء عملها الطبي الحالي بإدخال تحسينات تؤدي لتسليم الخدمة بجودة عالية وبالوقت المحدد.

ج. تعزيز القدرة الاستثمارية لها وذلك من خلال تحسين وتطوير اقسام ووحدات المستشفى المرتبطة بممارساتها الحالية وأنشطتها وإنتاجها الخدمي من رعاية طبية.

2. ضرورة اهتمام مستشفى اليرموك بالتميز المنظمي عبر تبني حالة من الأداء الرائع في جميع جوانب عمل المستشفى، بما في ذلك ثقافتها وقيادتها واستراتيجيتها وأفرادها وعملياتها ونتائجها وزبائنها، من خلال تبني الآليات الآتية:

أ. تحسين الفعالية التنظيمية والمتضمنة الرؤية والأهداف الواضحة، والقيادة القوية، والتخطيط الاستراتيجي، والإدارة الفعالة للموارد، والتواصل الفعال، وإدارة المواهب، وقياس الأداء، والقدرة على التكيف، وإشراك أصحاب المصلحة.

ب. إيلاء التميز في العمل الطبي اهتماما اضافيا كعامل نجاح رئيس لإنتاجية المستشفى وتحقيق مكانة أفضل من الحالية من خلال تبني الابداع والحصول على الابتكارات الحديثة في المجال الطبي، وخفة الحركة، والتغيير، والحفاظ على أهمية ومكانة المستشفى ضمن القطاع المنتمية اليه.

3. على مستشفى اليرموك التعليمي تحسين تميزها التنظيمي بشكل أفضل من الحالي، من خلال توظيفها براعتها التنظيمية، مع اعتمادها بالدرجة الأساس على الاستثمار والاستكشاف لتحقيق ذلك الغرض.

المصادر والمراجع

أ. المصادر العربية

1. ابو رحمة ، ابراهيم احمد ، (2021) ، دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على جامعة غزة ، مجلة جامعة الاسراء للعلوم الانسانية ، المجلد 2021 ، العدد 10 .
2. اسماعيل، زيد خضر محسن (2016) ط التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي ، بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد .
3. البناء، زينب مكي محمود ، (2016)، دور البراعة التنظيمية في بناء منظمة تؤمن بالتعلم المستمر عبر الابداع الجذري، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 14، العدد 2.
4. الجبوري ، مراد موسى عبد ، (2021) ، دور استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في بناء البراعة التنظيمية ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة كرونجي للمشروبات الغازية ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 13 ، العدد 3 .
5. حنان ، صفاء كامل ، وحامد ، سهير عادل ، (2021) ، تأثير تاقدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية – بحث تحليلي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 64 .

6. رشيد ، صالح عبد الرضا ، ولفته ، علي عبد الرزاق ، (2018) ، السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براعة المنظمات ، بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في معمل سمنت السماوة ، المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الادارية - بغداد .
7. زين بنت عبدالكريم عامر القرشي. (2008). التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى ، رسالة ماجستير منشورة بتخصص الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة ام القرى .
8. شحاته، ياسر السيد محمد (2021) "اثر التغيير التنظيمي في التميز المؤسسي تحليل الدور الوسيط لاستراتيجية التدريب والتنمية، دراسة تطبيقية مقارنة على البنوك التجارية"، المجلد الثاني / العدد الثاني/ الجزء الثالث.
9. صبر ، رنا ناصر ، والعامري ، سارة علي ، وعبد الحسين ، علي عبد الامير ، (2018) ، الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون - بحث ميداني على عينة من شركات السياحة والسفر في بغداد ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد 117.
10. الطباوي ، اسامة السيد ، (2023) ، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية على العلاقة بين رأس المال النفسي والتميز التنظيمي - دراسة تطبيقية ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، المجلد 9 ، العدد 16 .
11. الطه ، شهاب محمد محمود ، والهالي ، كلثوم حميد رمضان ، (2020) ، مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز التنظيمي : دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمنت الشمالية ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 16 ، العدد 50 .
12. العبيدي ، ابراهيم فائق مشعل قدوري (2018) "أثر القدرات الإستراتيجية في الاداء المتميز ، دراسة ميدانية للآراء المدراء في شركة الاتصالات العراقية، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت، قسم إدارة الاعمال، العراق.
13. علي، آري محمد، وشرفاني، دلمان خوشفي رمضان (2016)، "تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك وأربيل (بحث مستل)"، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 4.
14. الغنماوي ، حازم ربح نجم ، واصفهاني ،علي نصر ، (2023) دور البراعة التنظيمية في تعزيز الانغراز الوظيفي ، دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 15 ، العدد 47 .
15. الكنج ، ربي عزت ، (2020) ، مدى توافر ابعاد التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية ، دراسة ميدانية في شركة اتصالات سيرتيل ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 42 ، العدد 6 .
16. محمد علي ، عالية جواد ، (2020) ، انعكاس البراعة التنظيمية على التميز التنظيمي - بحث استطلاعي في شركة الصناعات القطنية العراقية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 26 ، العدد 122 .
17. مناع ، يوسف حامد يوسف ، (2022) ، اثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، المجلد3 ، العدد 2 .
18. الياسري ، اكرم محسن ، والحسناوي ، حسين حريجة ، والشمري ، احمد عبد الله ، (2019) ، الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الطاقة الامتصاصية والبراعة التنظيمية ، بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق ، مجلة الادارة والاقتصاد ، المجلد 8 ، العدد 31 .

ب. المصادر الأجنبية

1. Abdussalam Abdullah Al-Habeeb, (2020), Organizational Excellence Based Approach To Manage The Interactions Between Religion And Organizations ,The Case Of Islam And Large Saudi Private Organization , A Thesis Submitted For The Degree Of Doctor Of Philosophy, Brunel Business School ,Brunel University, London.
2. Afthanorhan, A., Awang, Z., Rashid, N., Foziah, H., & Ghazali, P. (2019). Assessing the effects of service quality on customer satisfaction. *Management Science Letters*, 9(1), 13-24 . <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.11.004>
3. Aras, G., & Crowther, D. (2010). Sustaining Business Excellence. *Total Quality Management And ,Business Excellence*, 21(5), 565–576. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.481527>
4. Arnold, E. W., Goodson, J. R., & Duarte, N. T. (2015). Workforce And Leader Development: Learning From The Baldrige Winners In Health Care. *The Health Care Manager*, 34, 177-186. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.481527>
5. Baldrige Performance Excellence Program. (2019). 2019-2020 Baldrige Excellence Framework (Health Care): Proven Leadership And Management Practices For High Performance. Retrieved From <http://www.nist.gov/baldrige> .
6. Bodwell, Wendy (2011), A Theoretical Model of Organizational Ambidexterity in Hospitals, partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Colorado State University, Colorado.
7. Bolboli, S. A., & Reiche, M. (2016). Development Of An Instrument For Assessing Corporate Culture In ,The Context Of Efqm Excellence Model. *Organizational Cultures*, 16(2), 37–5. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.481527>
8. Calabrese, A., & Corbò, M. (2015). Design and blueprinting for total quality management implementation in service organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(7-8), 719-732. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.881970>
9. Cao, Qing, Gedajlovic, Eric, and Zhang, Hongping (2009), "Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects", *Organization Science*, Vol. 20, No. 4, pp. 781-796. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.881970>
10. Carmeli, Abraham, and Halevi, Meyrav Yitzack (2009), "How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity", *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, pp. 207-218. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.011>
11. Din, A. M., Asif, M., Awan, M. U., & Thomas, G. (2020). What makes excellence models excellent: a comparison of the American, European and Japanese models. *The TQM Journal*, 33(6), 1143-1162 . <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2020-0124>
12. Du, Jingjing, and Chen, Zhongwei (2018), "Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a “VUCA” environment: Evidence from high tech companies in China", *International Journal of Innovation Studies*, pp. 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.03.003>
13. Eriksson, P. E., and Szentes, H. (2014), "Organizational Ambidexterity in Construction Projects", *Luleå University of Technology, Sweden*. <https://doi.org/10.1109/ICMIT.2014.6942405>
14. Fábio Daniel Correiaab Et Al ., (2020)A New Approach To Organisational Excellence For Small And Medium Enterprises: The Qoe-Sme Model, *Total Quality, Management* <https://doi.org/10.1109/ICMIT.2014.6942405>
15. Fu, Na, Flood, Patrick C., and Morris, Tim (2016), "Organizational Ambidexterity and Firm Performance: The Moderating Role of Organizational Capital", *Journal of Professions and Organization*, Vol. 3, pp. 1-16. <https://doi.org/10.1109/ICMIT.2014.6942405>
16. Gibson, B. Cristina, and Birkinshaw, Julian (2004), "The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2, pp. 209-226. <https://doi.org/10.2307/20159573>
17. Golmohammadi, M., Ghorbani, A., & Feyzi, M. (2016). The Effect Of Job Attitudes And Organizational Identity In Organizationalexcellence Of Employees (Case Study: Staff Of Department Of Natural Resources And Watershed Of Ardabil Province). *International Journal Of Humanities And Cultural Studies (Ijhcs) Issn 2356-5926*, 1(1), 1281-1288.
18. Griffith, J. R. (2017). An organizational model for excellence in healthcare delivery: evidence from winners of the Baldrige Quality Award. *Journal of Healthcare Management*, 62(5), 328-341 . <https://doi.org/10.1097/JHM-D-16-00011>
19. Hallam, C. R. A., Valerdi, R., & Contreras, C. (2018). Strategic Lean Actions For Sustainable Competitive Advantage. *International Journal Of Quality & Reliability Management*, 35, 481-509. <https://doi.org/10.1108/IJORM-10-2016-0177>

20. Hameed M, Dhaher & Saaed M. , Kadhim (2021) Strategic Clarity And Effect Of Organizational Excellence: Analytical Research In The State Company For Automobile And Equipment Industry: An Extracted Research From Phd Dissertation. *Journal Of Contemporary Issues In Business And Government* Vol. 27, No. 3, Pp 2500- 2509. <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.03.301>
21. Hardjono, T. W., & Van Marrewijk, M. (2001). The Social Dimensions Of Business Excellence. *Corporate Environmental Strategy*, 8(3), 223-233. [https://doi.org/10.1016/S1066-7938\(01\)00125-7](https://doi.org/10.1016/S1066-7938(01)00125-7)
22. Ibrahim, Y. (2011). *Success Strategies And Secrets Of Excellence*. Cairo: Islamic Publishing And Distribution House.
23. Jacobs, B. W., Swink, M., & Linderman, K. (2015). Performance Effects Of Early And Late Six Sigma Adoptions. *Journal Of Operations Management*, 36, 244-257. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.01.002>
24. Jansen, Justin J. P., George, Gerard, Van den Bosch, Frans A. J., and Volberda, Henk W. (2008), "Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership", *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>
25. Jansen, Justin J. P., Van den Bosch, Frans A. J., and Volberda, Henk W. (2005), "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents", *Schmalenbach Business Review*, Vol. 57, pp. 351-363. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>
26. Ji, Huan-Yong, Jin, Yong-Sheng, Li, Jing, Tian, Hui, and Feng, Shang-Zheng (2015), "The Influence of Transformational Leadership on Top Management's Behavioral Integration and Organizational Ambidexterity in Dynamic Environment—An Empirical Study based on E-commerce Enterprises in China", *International Journal of Science and Technology*, Vol. 8, No. 11. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>
27. Kautish, P. (2016). *Employee Engagement: Dimension For Organizational Excellence*. Annual Handbook Of Human Resource Initiatives (First). Initiatives And Interventions, New Delhi.
28. Kuncoro, Engkos Achmad, TisnawatiSule, Ernie, Prabowo, Harjanto, and Aziz, Yudi (2017), "Creating Organizational Ambidexterity Influenced by Entrepreneurial Competencies, and External Environmental Dynamism and its Impact towards Business Performance through Sustainable Competitive Advantage", *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 7, No. 5.
29. Lee, V., & Ooi, K. (2015). Applying The Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria: An Approach To Strengthen Organizational Memory And Process Innovation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26, 1-20 . <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>
30. Li, C. R. (2013). How top management team diversity fosters organizational ambidexterity: The role of social capital among top executives. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 874-896. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2012-0075>
31. Mohammad Musa Khorshidi , Abdul Mohammad Taheri , Alireza Ghasemi Zad (2020) Identifying And Prioritizing The Components Of Organizational Excellence Model In Bushehr Maritime Command Agricultural Marketing And Commercialization Journal ,Vol 4(1), Pp 109-120.
32. O'reilly Iii, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
33. O'Reilly, Charles A., and Tushman, Michael L., (2013), "Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future", *Academy of Management Perspectives* . <https://doi.org/10.2139/ssrn.2285704>
34. Palm, Klas, and Lilja, Johan (2017), "Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 9, No. 1, pp. 1-26. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2016-0038>
35. Peng, M. Y. P., Lin, K. H., Peng, D. L., & Chen, P. (2019). Linking organizational ambidexterity and performance: The drivers of sustainability in high-tech firms. *Sustainability*, 11(14), 3931. <https://doi.org/10.3390/su11143931>
36. Peng, X., & Prybutok, V. (2015). Relative Effectiveness Of The Malcolm Baldrige National Quality Award Categories. *International Journal Of Production Research*, 53, 629- 647. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.961207>
37. Perkmann, M., King, Z., & Pavelin, S. (2011) Engaging Excellence? Effects Of Faculty Quality On University Engagement With Industry. *Research Policy*, Vol.40, No.4, 2011, Pp: 539-552. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.007>
38. Ringrose, D. (2013). Development Of An Organizational Excellence Framework. *Tqm Journal*, 25(4), 441–452 . <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.007>
39. Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The Effects Of Total Quality Management Practices On Performance And The Reasons Of And The Barriers To Tqm Practices In Turkey. *Advances In Decision Sciences* . <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.007>

40. Schulingkamp, R. C., & Latham, J. R. (2015). Healthcare Performance Excellence: A Comparison Of Baldrige Award Recipients And Competitors. *Quality Management Journal*, 22(3), 6-22. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.007>
41. Simsek, Zeki (2009), "Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding", *Journal of Management Studies*, Vol. 46. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.007>
42. Sony Kumari & N. Bhagat(2020) Measurement Of Organizational Excellence In Indian Context: An Exploratory Study ,*International Journal Of Engineering Technologies And Management Research* ,Vol 7(12), 25 – 32. <https://doi.org/10.29121/ijetmr.v7.i12.2020.831>
43. Wheelen ,T. L. & Hunger, J. D. , (2012), *Strategic Management And Business Policy Toward Global Sustainability*, 13th Ed., Pearson Education, Inc., U.S.A.
44. Zakariah Amneh Alsarayrah & Mohammad Amal Alsarayrah (2021) The Impact Of Performance Management On Organizational Excellence In Ducational Institutions And How To Strengthen It In Private Schools , *Journal Of Educational And Social Research* ,Vol 11 No 2. <https://doi.org/10.36941/jesr-2021-0038>