

## دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية مهارات الإبداع والابتكار بمستشفيات محافظة المنوفية- دراسة تطبيقية

د. أيمن عادل عيد\*

أ.إيمان إسماعيل طایل\*\*

---

(\* ) د. أيمن عادل عيد :عمل معيداً ثم مدرس مساعد بكلية التجارة - جامعة المنوفية، ومدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة مدينة السادات ... وعمل مستشاراً لريادة الأعمال بجامعة الملك سعود في الفترة من ٢٠١٠-٢٠١٢ ، وأستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والإدارة - جامعة القصيم في الفترة من ٢٠١٣-٢٠١٥، مدرس بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة مدينة السادات، والمنسق الأكاديمي لشعبة اللغة الإنجليزية بكلية ومدير تحرير المجلة العلمية بكلية التجارة - جامعة مدينة السادات، وأخيراً شغل منصب قائم بعمل وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث، ومن اهتماماته البحثية الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال، وجودة الخدمة التعليمية، والتنمية البشرية والإبداع والابتكار ومناهج البحث العلمي.

Email: dr\_aymaneid@hotmail.com

(\*\* ) أ. إيمان إسماعيل طایل: باحثة دكتوراه بكلية التجارة جامعة مدينة السادات- قسم إدارة الأعمال، الاهتمامات البحثية: الإدارة الإستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية، والإبداع والابتكار .

Email: tayeleman15@gmail.com

## ملخص البحث

استهدفت الدراسة بحث دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية مهارات الإبداع والابتكار والتمثلة في كل من: "السمات، والقدرات، والمهارات"، بالتطبيق على العاملين بمستشفيات محافظة المنوفية، من خلال الاستعانة بقائمة الاستقصاء، إذ بلغت عينة الدراسة ٤٠٠ مفردة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي "SPSS" لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات، وذلك لتحقيق عدة أهداف تمثلت في: التعرف على درجة الاختلاف بين آراء العاملين تجاه كل من: الذكاء الإستراتيجي وفقاً لخصائصهم الشخصية "النوع وسنوات الخبرة"، وحول مدى توفر مهارات الإبداع والابتكار وفقاً لنفس الخصائص، فضلاً عن التحقق من وجود علاقة بين الذكاء الإستراتيجي، والإبداع والابتكار، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: وجود توافق بين آراء العاملين نحو الذكاء الإستراتيجي وفقاً لمستوى الخبرة بصورة كلية، بينما وجدت اختلافات فيما يتعلق بكل من: (التفكير المنظم، والشراكة، الدافعية الذاتية) بصورة جزئية، كما وجد توافق بين آراء العاملين فيما يتعلق بمدى توافر مهارات الإبداع والابتكار وفقاً للنوع بصورة كلية وجزئية، بينما وجدت اختلافات فيما يتعلق بمستوى الخبرة بصورة جزئية لبعد "القدرات"، واقترحت عدة توصيات يمكن أن تسهم في تحسين مهارات المبدع المبتكر في المستشفيات المصرية، وكذلك البحوث المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الإستراتيجي، الإبداع والابتكار.

## Abstract

**The study** aimed to investigate the role of strategic intelligence in developing the skills of creativity and innovation by applying it to workers in the hospitals of Menoufia Governorate, through the use of the survey list, as the study sample amounted to 400 individuals, and the statistical analysis program "SPSS" was used to process data and test hypotheses, in order to achieve several goals represented in To identify the degree of difference between the employees' opinions towards strategic intelligence according to their personal characteristics "gender and years of experience", as well as to identify the degree of difference between their opinions about the availability of creativity and innovation skills according to their personal characteristics "gender and years of experience", as well as to verify the existence of a relationship between intelligence Strategic, creativity and innovation. **The study** reached several results; according to the level of experience, there was a consensus between the opinions of workers about strategic intelligence, while differences were found with regard to organized

thinking, partnership and self-motivation. According to gender in whole and in part, there was a consensus between the opinions of workers regarding the availability of skills creativity and innovation, while differences were found with regard to the level of experience in part due to the “capabilities” dimension. The study suggested several recommendations that could contribute to improving the skills of the creative innovator in Egyptian hospitals, and suggested a set of future research.

**Keywords:** strategic intelligence, creativity and innovation.

## ١- الإطار العام للبحث:

### ١/١ مقدمة:

تعتمد المؤسسات الحديثة على جهود الذكاء الإستراتيجي ذات التوجه الإستراتيجي في دعم عملية صناعة القرارات الإستراتيجية (المدهون، وآخرون، ٢٠٢٠)، ومن ثم تتضح أهميته في كافة المراحل التي تمر بها إستراتيجيات المؤسسة، كإدارة المخاطر وتوقع التهديدات، واستثمار الفرص، كما يساعد القيادات الإدارية للقيام بالمهام المنوطة للقيادة (الغامدى، والسحان، ٢٠٢٠)، وتعتبر المستشفيات أكثر المؤسسات احتياجاً لتحسين جودة خدماتها وبخاصة في ظل التطور السريع في المجالات الطبية والاكتشافات العلمية، لمواجهة الأمراض، ومن ثم تتجه لتبنى أسلوب التغيير العلمي والتكنولوجي للحاق بركب هذا التطور، ولضمان استمرارها بتقديم الخدمات الصحية المتميزة بشكل مستدام (شارف، ٢٠١٨).

فينبغي على المستشفيات المصرية تنمية مهارات الذكاء الإستراتيجي بتنمية السمات الشخصية لعامليها، من تفكير إستراتيجي واستشراف المستقبل ووضوح الرؤية وعقد الشراكات وتطوير أساليب التحفيز، بالتدريب المستمر مع توفير بيئة عمل مناسبة وداعمة تراعى الجوانب الإنسانية والنفسية والاجتماعية للعاملين، وتبنى الأفكار الجديدة، ونشر هذه الثقافة في المستشفيات لدعم الإبداع والابتكار، كما تبين ارتباط الإبداع مباشرة وإيجابياً بالسلوك الابتكارى للعاملين بالمستشفيات، وأن تهيئة بيئة محفزة للعاملين للإبداع والابتكار هو جزء من القيادة الحديثة، كما أن المستشفيات التي تسعى إلى التحسين تتبنى العاملين وتشجعهم على توليد الأفكار وتنفيذها، في ظل بيئة عمل داعمة تراعى الحالة النفسية لعامليها، مما يساعدهم على الابتكار، وقد تم اكتشاف العاملين المبدعين المبتكرين فعلياً من أجل مواجهة مختلف التحديات (Slåtten et al., 2020).

فالإبداع أمر حاسم لتحسين الأداء في مجال الرعاية الصحية، حيث أمكن معالجة المشكلات بطرق إبداعية من خلال نتائج تجارب أجريت على مستشفيات مختلفة، فأمكن تعزيز سلوكيات القادة الساعين إلى تحسين الأداء والنتائج السريرية مستقبلاً، وبذلك يكون تم توظيف الإبداع في حل المشكلات، فهي نتائج مفيدة للباحثين والممارسين لتعزيز الإبداع وأنظمة التعلم الصحية Brewster (et al., 2021). كما أن للابتكار دور مؤثر في تحقيق التنمية المستدامة الشاملة، فهو يعد محورياً أساسياً في الأهداف المرتبطة بالصحة (التنمية والتكنولوجيا من أجل الاستدامة)، ولا زالت غالبية الدول العربية بعيدة عن تحقيق التنمية المستدامة، مما يلزمها ببذل المزيد من الجهود نحو الابتكار (ESCWA- 2019)، والذي حظى بالاهتمام من قبل الباحثين لكونه القوة الدافعة للعملية الاقتصادية، كما تعد القدرة على الابتكار أقوى سلاح للبلدان ذات السيادة لتعزيز القدرة التنافسية المستدامة، ويمكن تنمية مهارات الابتكار للعاملين، (Yan & Wu, 2020)، فالإبداع قيمة كبيرة لمستقبل أفضل يجب تنميته لتحقيق جودة الحياة (إسماعيل، ٢٠٢١)، وهو سمة العصر المعاصر الذي يتسم باستثمار رأس المال المعرفي (المصطفى، وتبيدي، ٢٠٢١).

## ٢/١ مصطلحات البحث:

تضمنت كلاً من: الذكاء الإستراتيجي، والإبداع والابتكار، وفيما يأتي توضيح لهذه المفاهيم.

### ١. الذكاء الإستراتيجي Strategic intelligence:

تعددت اتجاهات الباحثين في تعريف الذكاء الإستراتيجي، فعرفه (معلول، زهوانى ٢٠١٩) بأنه ذكاء يمكن القادة من معرفة متغيرات بيئة العمل والتحديات الحالية/ المستقبلية، مما يكسبهم مهارات وقدرة إستراتيجية تساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الداعمة للتنافسية، وأوضح (الغامدى، والسحمان، ٢٠٢٠) أنه "قدرة فطرية تساعد على الفهم والإدراك واكتساب الخبرة بجميع المشاكل، وهو الوسيلة التي تمكن القيادات والإدارات من تحقيق الأهداف بشكل أفضل"، وأوضح (الحداد، وعرشان، ٢٠٢١) أنه عنصر أساسى فى اتخاذ القرارات الإستراتيجية الناجحة بمساهمته فى تمكين القائد من توظيف المعلومات بما يخدم تحليل البيئة، لاستثمار الفرص ومواجهة التهديدات، وعرفه (عيد، ٢٠٢٢) بأنه "نوع من انتقاد ذهن القادة بالتفكير الهادف والدائم فى المتغيرات البيئية بما يمكن القادة المتمتعين بروية وتفكير فائق من تحليل ومعالجة المعلومات لتوظيف مهاراتهم الذهنية فى صناعة القرارات وصياغة الإستراتيجيات بدقة عالية"، وتم الاستقرار على المفهوم الأخير لكونه أكثرهم توافقاً مع المنهج الذى يتبناه البحث الحالى، الذى يركز على الاستدامة، والتوجه

الإستراتيجي، والتفكير الإستراتيجي وتوظيف المهارات الذهنية للقادة فى تحقيق التفوق لصياغة الإستراتيجيات مع ربط تفكيرهم بالمتغيرات البيئية، وأهمية توافر مهارات الذكاء الإستراتيجي.

## ٢. الإبداع والابتكار Creativity and Innovation:

تعنى كلمة إبداع "ابتكار شئ غير نمطى غير مكرر"، وأصلها الفعل بدع أى "أوجد على غير مثال"، فالإبداع هو فكرة أو تطبيق أو منتج تمتلكه المؤسسة وتعتبره جديداً، وهو التطبيق الناجح لتصور أو اكتشاف أو اختراع باعتباره نتيجة مفسرة للتغيير" (النشمى، والدعيس، ٢٠١٧)، ورأى (إسماعيل، ٢٠٢١) أن قيمة الإبداع هى الأفكار التنظيمية الإبداعية والمعتقدات والمبادئ التى يجب اكتسابها قبل بدء العمل، كالاستقلالية والاستعداد للإنجاز والرؤية الواضحة واستيعاب الخبرات الجديدة والخيال المطلق والمبادرة والمثابرة والتجديد والمرونة والطموح العلمى والقدرة على التعامل مع العقبات واستثمار الفرص، وأوضح (ودعانى، ٢٠٢٠) أنه "السمات والمهارات الإنسانية النسبية لدى الغالبية، والتى تشمل جوانب مرتبطة بالشخصية الإيجابية، والعمليات العقلية الإبداعية أو المنتجات المبتكرة، والذى يتأثر تطوره بالظروف البيئية"، وعرفه (عيد، ٢٠١٣) بأنه "الركيزة الأساسية لبناء القدرة التنافسية المستدامة من خلال تحقيق مزايا تنافسية متجددة باستثمار رأس المال الفكرى، من منطلق التركيز على سمات الفرد وقدراته ومهاراته لتمتية الجانب الإبداعى الابتكارى لديه"، وتم الاستقرار على المفهوم الأخير المرتكز على الإبداع والابتكار: "السمات والقدرات والمهارات"، والذى يعد مصدراً دائماً للقدرة التنافسية المستدامة المنبثقة من المزايا التنافسية الدائمة المتجددة، والذى ينتج بدوره أفكاراً جديدة وممارسات متجددة، وهو ما يتوافق مع المنهج الذى يتبناه البحث الحالى.

## ٣/١ الدراسة الإستطلاعية:

اشتملت على مقابلات شخصية مع العاملين (٣٠ مفردة من الأطباء؛ والتمريض؛ والإداريين بالمستشفيات محل الدراسة) لمناقشة كل من: الذكاء الإستراتيجي، والإبداع والابتكار، كما اشتملت على دراسة مكتبية للحصول على البيانات الثانوية، وتضمن إطار الدراسة الإستطلاعية ما يأتى:

١. أهداف الدراسة الإستطلاعية: تمثلت فى الحصول على البيانات الاستكشافية لتحديد المؤشرات التى تسهم فى بلورة مشكلة البحث وتطوير فرضياته، للتعرف على مدى توافر الذكاء الإستراتيجي، ومستوى الإبداع والابتكار.

٢. أسلوب إجراء الدراسة الإستطلاعية: تم الاعتماد على كل من: الدراسة المكتبية: التى استهدفت جمع البيانات الثانوية ذات الصلة بموضوع البحث والمتمثلة فى الذكاء الإستراتيجي،

والإبداع والابتكار، بالاعتماد على عدة مصادر منها: البحوث والدوريات والمقالات، والمقابلات الشخصية: التي تمت مع عدد من العاملين من أطباء، وتمريض، وإداريين، لمناقشة متغيرات البحث، واشتملت على عدد من الأسئلة منها ما يأتي:

■ أسئلة مرتبطة بالذكاء الإستراتيجي:

- إلى أى مدى تنتبأ إدارة المستشفى بمشكلات العمل قبل وقوعها؟
- إلى أى درجة تمتلك إدارة المستشفى تصوراً واضحاً لوضع المستشفى مستقبلاً؟
- ما مدى حرص إدارة المستشفى على عمل شراكات مع المستشفيات الأخرى؟
- ما مدى شعورك بالحماس لإنجاز العمل والمشاركة في تحديد الأهداف وتقديم المقترحات؟
- ما مدى رضاك عن الخدمات الصحية والنفسية المقدمة والأجور والمكافآت؟

■ أسئلة مرتبطة بالإبداع والابتكار:

- ما مدى حرص إدارة المستشفى على نشر ثقافة الإبداع والابتكار بين عاملينا؟
- ما مدى اهتمام إدارة المستشفى بتنمية مهارات التفكير الإبداعي الابتكاري لعاملينا؟
- إلى أى درجة توجه إدارة المستشفى سلوكيات عاملينا وتنمي سماتهم الشخصية؟
- هل ترى أن بيئة العمل بالمستشفى مهياً بالصورة الكافية للإبداع والابتكار؟

٣. نتائج الدراسة الإستطلاعية: تم التوصل إلى ظواهر تشير إلى مشكلة البحث من خلال مراجعة البيانات الأولية من الدراسة الإستطلاعية، والملاحظة الشخصية، يمكن توضيحها فيما يأتي:

■ النتائج المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي:

ضعف القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل مما يضعف القدرة على مواجهتها: ١٣ مفردة بنسبة ٤٣%، وضعف التصور لوضع المستشفى المستقبلي وبالتالي عدم الاستعداد للتعامل مع تحدياته: ١٤ مفردة بنسبة ٤٧%، ومركزية الإدارة وضعف شعور العاملين بالحماس لإنجاز العمل وتقديم مقترحات جديدة: ٢٤ مفردة بنسبة ٨٠%، وانخفاض درجة رضا العاملين عن الخدمات الصحية المقدمة لهم والدعم النفسي: ٢٧ مفردة بنسبة ٩٠%، وغياب الوعي بأهمية الشراكات وعدم وجود نظام جيد لاستقطاب المهارات: ٢٦ مفردة بنسبة ٨٧%.

■ النتائج المتعلقة بالإبداع والابتكار:

إهمال التوعية بأهمية الإبداع والابتكار وتنمية سمات ومهارات وقدرات العاملين: ١٤ مفردة بنسبة ٤٧%، وعدم توفر بيئة عمل إيجابية محفزة على الإبداع والابتكار وضعف عملية التدريب:

٢٦ مفردة بنسبة ٨٧%، والافتقار إلى البعد الإستراتيجي في وضع الخطط وتحديد الأهداف: ٢٢ مفردة بنسبة ٧٣%، والإهمال في ربط المتغيرات البيئية بخطتها المستقبلية: ٢١ مفردة بنسبة ٧٠%. نستنتج مما سبق ضعف الاستثمار الأمثل للعاملين، وعدم الاهتمام الكافي بالجوانب الإنسانية، وبيئة عمل غير ملائمة للإبداع والابتكار، مع اتباع سياسات العمل التقليدية، كما تم ملاحظة عدم رضا غالبية المرضى عن الخدمة المقدمة أثناء التردد على المستشفيات لإجراء المقابلات الشخصية، مما دعا إلى بحث دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية مهارات الإبداع والابتكار.

٤/١ الدراسات السابقة: تم تناول العرض الموضوعي للدراسات السابقة فيما يأتي:

#### ١. دراسات تتعلق بالذكاء الإستراتيجي:

يعد الذكاء الإستراتيجي بيئة خصبة للبحث والتنقيب، فلقد زاد اهتمام الباحثين به وببحث علاقته بالمتغيرات الأخرى في السنوات القليلة الماضية، ويمكن عرض بعض الدراسات فيما يأتي:

ركزت مجموعة من الباحثين على دراسة أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، فمنها دراسة (عثمان، ٢٠١٧) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين الذكاء الإستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف والرؤية الإستراتيجية وتحفيز العاملين والتحالفات الإستراتيجية والتفكير النظامي)، وبين فاعلية اتخاذ القرار، وأوصت بضرورة الاهتمام بالذكاء الإستراتيجي لتأثيره على فعالية اتخاذ القرارات وجعله جزءاً من ثقافة المؤسسة، ودراسة (المنصوري، ٢٠١٧) التي سعت للتعرف على مدى فاعلية إستراتيجية الذكاء الإستراتيجي في تنمية اتخاذ القرار وحل المشكلات، حيث قارن بين إستراتيجية الذكاء الإستراتيجي والتدريس التقليدي وأثرهما في تنمية حل المشكلات واتخاذ القرار، وكانت الفروق لصالح مجموعة الذكاء الإستراتيجي، ودراسة (عبد القاسم، والزغبي، ٢٠١٩) التي وجدت تأثيراً للذكاء الإستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف والتفكير المنظم والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) على جودة القرارات الإستراتيجية.

كما اتجهت دراسة (عتريس، ٢٠١٧) بتنمية مهارات الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر، في ضوء نموذج الذكاء الإستراتيجي وممارساته وتطبيقاته لدى (النبى محمد صلى الله عليه وسلم)، بالاعتماد على محاور أساسية للذكاء الإستراتيجي هي: (استشراف المستقبل والرؤية الإستراتيجية والإبداع الإستراتيجي والتفكير المنظم والتحفيز والدافعية والشراكة والتحالفات الإستراتيجية)، وتم إعداد برنامج تدريبي، ووضع إجراءات لتنمية هذه المهارات، كما اهتم (البوجي، ٢٠١٧) بالتعرف على دور الذكاء الإستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي بغزة من خلال الأبعاد:

(الاستشراف والتفكير المنظم والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية)، وتوصل إلى أهمية الدور الحيوي للذكاء الإستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي، وقدمت دراسة (Kirilov, 2019) دليلاً على أن تطوير الخطط الإستراتيجية القائمة على الذكاء الإستراتيجي يساعد القادة في تحسين الأداء التنظيمي، وتوصلت إلى أهمية القيادة والاستبصار والرؤية والتفكير المنظم والتحفيز الذكي والشراكة. كما بحثت دراسة (إسماعيل، ٢٠٢٠) الدور الوسيط للذكاء الإستراتيجي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي للعاملين بجامعة مدينة السادات، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي وعلاقة قوية بينهما، وحدد (عسيري، ٢٠٢١) أهم المتطلبات في الجامعات، ومنها أهمية البحث عن آليات حديثة لتطوير الشراكة، والتشجيع على حرية التفكير، وتوصلت دراسة (محيسن، وآخرون، ٢٠٢١) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية، وتأثير بين الذكاء الإستراتيجي والثقافة التنظيمية بمؤسسة الكهرباء بغزة، كما يوجد توافق في آراء العاملين تجاه الذكاء الإستراتيجي وفقاً لسنوات الخبرة، واتفقت معها دراسات: (مطر، ٢٠١٨؛ البوجي، ٢٠١٨؛ الأيوبي، وبركات، ٢٠١٨)، وأوصت بالمزيد من تدريب العاملين ورفع مستوى مهاراتهم وتوعيتهم بأهمية الذكاء الإستراتيجي، وتحسين الأجور والمكافآت، وعمل شراكات، واستخدام التكنولوجيا.

وبحثت دراسة (عيد، ٢٠٢٢) الذكاء الإستراتيجي ودوره في تحسين القدرة على الاحتفاظ بالعملاء في ظل الاستخبارات التسويقية كمتغير وسيط في البنوك التجارية المصرية، حيث تبين أن مهارة الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، والشراكة، والرؤية المستقبلية، وتحفيز العاملين، وثقافة النظم) لها تأثير كبير في التعامل مع المعلومات الإستراتيجية من أجل اتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق ميزة تنافسية تسهم في الحفاظ على العملاء، في حين اتجهت مجموعة أخرى من الباحثين إلى بحث علاقة الذكاء الإستراتيجي بالميزة التنافسية، فمنها دراسة (أونيس، ٢٠١٦ - ٢٠١٧) التي بينت وجود علاقة إيجابية قوية بين الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والتفكير المنظم والرؤية الإستراتيجية والشراكة والدافعية) والميزة التنافسية، وأكد على ذلك دراسات: (عبد العال، ٢٠١٧؛ صقور، ٢٠١٧)، وأوضحت دراسة (Sumit Gupta et al. 2018) أن تبني الذكاء الإستراتيجي له أكبر الأثر في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث تم تشكيل منظور إستراتيجي ليوأكب التطورات الجديدة واعتمادها حلولاً ذكية لمعالجة المشكلات المعقدة.

## ٢. دراسات تتعلق بالإبداع والابتكار:

يعد الإبداع والابتكار الركيزة الأساسية لبناء القدرة التنافسية المستدامة من خلال تحقيق مزايا تنافسية متجددة باستثمار رأس المال الفكرى، من منطلق التركيز على سمات الفرد وقدراته ومهاراته من أجل تنمية الجانب الإبداعي الابتكارى لديه (عيد، ٢٠١٣)، وقدمت دراسة (الفهد، ٢٠٢٠) مقترحات لتحسين ممارسة القيادات لمهارات الإبداع الإدارى، كضرورة الاهتمام بدراسة الأفكار الجديدة للقيادات وتفعيلها، ونشر ثقافة الإبداع، محاولة لوضع حلول للمشكلات التى تواجه الجامعة، حيث أن القيادات الجامعية تواجه معوقات، وتعانى من ضعف الحوافز المادية وعدم إعطاء القادة الصلاحيات الكافية، وأوضحت وجود اختلاف فى استجابات المستقصى منهم حول مقترحات تطوير مهارات الإبداع الإدارى باختلاف مستوى الخبرة، وتوصلت دراسة (ودعانى، ٢٠٢٠) حول مهارة الإبداع فى التدريس، إلى أن إدراكات المعلمين للإبداع كانت متوافقة بشكل كلى، بينما اختلفت بشكل فردى، فهناك فروق فى استجابات المعلمين وفق سنوات الخبرة لصالح الفئة الأقل خبرة، حيث تمتعت بمستوى أعلى فى إدراك الإبداع، بينما يوجد توافق فيما يتعلق بالتدريب المرتبط بتنمية الإبداع، كما أوصت بأهمية نشر ثقافة الإبداع، والاهتمام بالسلوكيات الإنسانية لتطوير الذات.

وهناك دراسات حول العلاقة بين الإبداع والابتكار، والتغيير التنظيمي، كدراسة (بوران، وطيبى، ٢٠١٤) التي أثبتت وجود علاقة ارتباط طردية بين التغيير التنظيمي والابتكار، وانتهت بضرورة تبني المؤسسات الجزائرية إدارة التغيير التنظيمي تحسباً للمنافسة المستقبلية، وأكدت على هذه النتيجة دراسة (مسعودة، ٢٠٢٠) فى الجزائر، وأكد (Carayannis et al., 2016) على أن الابتكار هو التحدى الحاسم في مستويات القدرة التنافسية الشاملة، ووضع إطاراً نموذجياً للقدرات الإبداعية اللازمة في بيئات مبتكرة، ويجب على المؤسسات الحديثة الاستجابة السريعة للمطالب والاحتياجات المتغيرة على منتجاتها وخدماتها، كما أن المشاكل البيئية تؤثر في التنافسية المستدامة وأن أفضل طريقة للحصول على ميزة تنافسية تكون من خلال الابتكار، وركزت دراسة (Doyle & Alaniz, 2016) على الابتكار البيئي فى المؤسسات كأداة تمكين للتنافسية المستدامة ومحركاتها، حيث أن تبني المؤسسات فى أوروبا للابتكارات البيئية يعتمد على التفاعل بين عوامل ثلاث داخلية، وخارجية، وأخرى تشمل سمات وسياسات المؤسسات والبيئة.

وبحثت دراسة (الشلاش، ٢٠١٨) سبل تحسين المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية السعودية، وتوصلت إلى أهمية التحسين المستمر لكافة الأنشطة الإبداعية والوظيفية، وضرورة

الاهتمام بالموارد البشرية بتحفيظها وتميبتها وتوفير بيئة عمل مناسبة لها، فيمكن تحقيق مزايا تنافسية من خلال توافر القدرات الإبداعية، واستغلال التغيرات الخارجية، كما أشارت دراسة (Paek & Lee, 2018) في مجال الأجهزة الطبية إلى أنه يمكن جني فوائد الابتكار لتحقيق القدرة التنافسية المستدامة في بيئة متغيرة، وأوضحت دراسة (Despotovic et al., 2019) أهمية الابتكار في تحقيق القدرة التنافسية الإستراتيجية الأوروبية في المدى البعيد، وأكدت على أهمية مؤشر الوصول للخدمة الصحية، فهو أحد المؤشرات في تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي لدراسة البعد الاجتماعي للتنافسية المستدامة للبلدان، كما بينت دراسة (Vafaei et al., 2019) أن للابتكار دور وسيط في العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية المستدامة، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة، وانقفت معه بعض الدراسات مثل: (Cagliano et al., 2014 ؛ Gualandris & Kalchschmidt, 2014)، فالابتكار يحقق ميزة تنافسية مستدامة، وأوصت بأهمية تركيز المؤسسات على أنشطة الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

كما أكدت دراسة (إسماعيل، ٢٠٢٠) على وجود علاقة إيجابية بين الابتكار والميزة التنافسية المستدامة، وذلك في ظل ظروف بيئة الأعمال المتغيرة، وحثت على ضرورة اتجاه المؤسسات إلى نظام الإدارة الديناميكية من خلال الابتكار باتباع نموذج فريد من نوعه من المنتجات والخدمات، ومن ثم أصبح ابتكار نماذج أعمال جديدة هو الأساس للمنافسة، مما يحقق ميزة تنافسية مستدامة، واستنتج (عسيري، ٢٠٢١) أهم المتطلبات التي يجب توافرها في الجامعات ومنها: أهمية توفير بيئة بحثية ملائمة للإبداع والابتكار، والتشجيع على حرية التفكير، وحدد (العتيبي، ٢٠٢٠) أهم المهارات المستقبلية المطلوبة لمديري المستشفيات فمنها المهارات التنظيمية، ومهارات التعامل مع العاملين بشكل إنساني، وإدارة الموارد البشرية، والاتصال بالمرضى، واستخدام أحدث الأجهزة الطبية.

### ٣. دراسات ترتبط بالعلاقة بين الذكاء الإستراتيجي، والإبداع والابتكار:

هناك دافع متزايد في المجال الصحي للإبداع والابتكار لمواجهة التحديات، وتحسين جودة الخدمة، فالتركيز على المورد البشري هو سبيل تحقيق الابتكار التنظيمي، فتم تحديد عوامل تمكين الممرضات للتعامل مع الابتكار في صورة إرشادات عملية للقادة حول كيفية الاستفادة من الابتكار في المستشفيات (Dining & Louise, 2018)، كما اتضح أهمية التحسين المستمر لجودة الخدمة للحفاظ على الميزة التنافسية، فهي جانب رئيس للقدرة التنافسية، كما أن المؤسسات في تايوان تسعى لتحقيق التنمية المستدامة من خلال تحسين جودة الخدمة وتعزيز القدرة التنافسية المستدامة (Hu et

(al., 2018)، وأوضح (عيد، ٢٠١٣) أن الإبداع والابتكار يعد مصدرًا لمزايا تنافسية مستدامة تدعم القدرة التنافسية، ومن ثم ينبغي تطوير القدرات الإبداعية للعاملين بالاعتماد على تطبيق التفكير والرؤية الإستراتيجية التي تعتمد على تنمية مهارات الإبداع والابتكار.

ولقد أظهرت عدد من الدراسات وجود علاقة بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة القائمة على الإبداع والابتكار، حيث أوضحت دراسة (Agha, et al, 2014) حول الذكاء الإستراتيجي كأداة إدارية استراتيجية في صناعة التأمين طويلة الأجل في أفريقيا أن المزيد من الابتكار يحقق ميزة تنافسية، وركزت دراسة (عمران، ٢٠١٥) على الذكاء الإستراتيجي: (الاستشراف والتفكير المنظم والرؤية الإستراتيجية والشراكة والدافعية والحدس)، وعلاقته بالقدرة الإبداعية لمؤسسات الاتصالات، وتأثيرها على وضعها التنافسي، وتوصلت إلى وجود أثر للذكاء الإستراتيجي في تحقيق القدرة الإبداعية، كما اختبرت دراسة (الشيخ، وعلى، ٢٠١٧) أثر الذكاء الإستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس على الإبداع المنظمي، ووجدت علاقة ارتباط وتأيير بين الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والتفكير المنظم والرؤية الإستراتيجية والشراكة)، وبين الإبداع المنظمي، وأوصت بضرورة تفعيل دور الأعضاء في جميع فعاليات الجامعة، واستغلال قدراتهم العلمية.

وأقرت بعض الدراسات مثل: (الغامدي، والسحمان، ٢٠٢٠)، و(العدوان، والساعد، ٢٠٢٠) بوجود علاقة ارتباط وتأثير بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة المرتكزة على الإبداع والابتكار، مما يوجب نشر هذه الثقافة، وتم التوصية بإجراء دراسات شبيهة على المؤسسات الخدمية، كما أكدت دراسة (Matthias & Brown, 2016) بالولايات المتحدة على أن الابتكار يخلق ميزة تنافسية، وأن الاهتمام بتطوير القدرات يمكن من التفوق على المنافسين، وأوضحت دراسة (الحمادي، وسعيد، ٢٠٢١) أهمية تعزيز الإبداع لتأثيره في الميزة التنافسية المستدامة.

ونستنتج مما سبق أن الذكاء الإستراتيجي له دور في تحسين مستوى الإبداع والابتكار، بتنمية سمات وقدرات ومهارات العاملين، من خلال تحسين مهارة الذكاء الإستراتيجي.

#### ■ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- أهمية تحقيق مزايا تنافسية مستدامة في المؤسسات، وارتكازها على الإبداع والابتكار.
- ضرورة الاستمرار في بحث سبل تحسين جودة المنتج/ الخدمة المقدمة للعملاء.
- التأكيد على ضرورة اهتمام المؤسسات الحديثة بتنمية الجوانب الإبداعية الابتكارية لعاملاتها.
- أهمية الاستثمار الأمثل للموارد البشرية لتحقيق الابتكار التنظيمي، والتفوق على المنافسين.

- الاهتمام بدراسة الأفكار الجديدة للقيادات وتفعيلها.

ومما سبق أمكن تحديد الفجوة البحثية في ضوء تحليل الدراسة الإستطلاعية، واستعراض الدراسات السابقة، والمتمثلة في دراسة (دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية مهارات الإبداع والابتكار بمستشفيات محافظة المنوفية)، ويمكن توضيح النموذج الوصفي للبحث في الشكل رقم (١):

### شكل رقم (١)

#### نموذج مقترح لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء الدراسات السابقة

#### ٥/١ طبيعة المشكلة:

إن الحق في الرعاية الصحية أحد الحقوق التي أقرها الدستور المصري عام ٢٠١٤، والملزم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة، وبالتالي يحتاج القطاع الصحي في مصر إلى مزيد من الاهتمام نظراً لمعاناته من نواحي عديدة منها: نقص الموارد البشرية، متوسط عدد الأطباء ١.٢ ألف نسمة، ٢,٢ ممرض/ ألف نسمة، في حين بلغ متوسط عدد الأطباء عالمياً ١,٥ / ألف نسمة، و ٣,٤ ممرض/ ألف نسمة، مما يشير إلى انخفاض عدد الأطباء والتمريض، والازدياد المستمر في استقالات الأطباء (٣٥٠٧ عام ٢٠١٨ بنسبة ٣٥%)، بخلاف ظاهرة التسرب المتزايدة ((GHO) (ECES)، (٢٠٢٠))، وانخفاض الإنفاق الحكومي، فيبلغ متوسط نصيب الفرد خمس المتوسط العالمي ١٧٦ دولار في مقابل ٩٠٤ دولار عالمياً ((GHO) (ECES)، (٢٠٢٠))، بالإضافة إلى الضعف المؤسسي الذي كشفته أزمة كورونا (Covid 19)، مما يتطلب تحديد رؤية إستراتيجية، وتطوير أساليب التدريب ورفع كفاءة الموارد البشرية، وتهيئة بيئة عمل ملائمة (GHO).

كما أكدت الدراسات السابقة هذه المعاناه كدراسة (درويش، وديوب، ٢٠١٢-٢٠١٣) التي أوضحت عدم الاعتماد على أسلوب واضح في التعيين، والواسطة والمركزية، وعدم توفر بعض الأدوية، وأقرت دراسة (على، ٢٠١٥) العجز في الموارد والإمكانات، وقلة عدد الأطباء والمرضى، ونقص المستلزمات الطبية، وضعف التدريب، مع تدنى مستوى النظافة، وعدم الاهتمام الكافي بالشكاوى والمقترحات، وضعف الوعي بأهمية ثقافة الجودة الذى يؤدي إلى مقاومة التغيير، ولقد أقرت سجلات النقابة العامة للأطباء في مصر بأن إجمالي عدد الأطباء في القطاع الحكومي (١٨٨٥٣٥) طبيباً بمعدل ١.٨٨ طبيب لكل ألف مواطن، وهناك أكثر من ١٢٠ ألف طبيب يعملون في الخارج من أصل ٢٢٠ ألف طبيب، أكثر من نصف عدد الأطباء المسجلين هجروا البلاد، وطبقاً للمعدل العالمي يجب توفير طبيب لكل ٣٥٠ مواطن، أما في مصر فيوجد طبيب لكل ٨٠٠ مواطن، ونسبة العجز في عدد الأطباء يزيد على ٥٠ ألف طبيب ويتزايد سنوياً، مما يلزم تغيير أسلوب التعامل مع المشكلة، بتحسين ظروف العاملين المادية وحمائتهم (الشويكى، ٢٠٢١).

ومما سبق يتضح أن المستشفيات بمصر تواجه أزمات عديدة في ظل التحديات المعاصرة، حيث تتضح المشكلات بين ضعف الموازنة العامة ورياءة الخدمات المقدمة، ومعاناة ٦٠% من المستشفيات الحكومية من نقص الخدمات الأولية وضعف التدريب (مركز هردو- القاهرة، ٢٠١٧)، ونستنتج مما سبق احتياج المستشفيات المصرية إلى إحداث تغييرات جوهرية، بالاعتماد على قادة ذوى مهارات وقدرات متميزة، وتوفير بيئة عمل ملائمة لذلك، مما دعا إلى ضرورة إجراء هذا البحث للتوصل إلى مقترحات وتوصيات تسهم في تطوير المستشفيات، بالإضافة إلى استطلاع رأى العاملين، والذي أسفر عن وجود مشكلة حقيقية تتمثل في: "انخفاض مستوى الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والتفكير المنظم والرؤية وتحفيز العاملين والشراكة والدافعية الذاتية وتوظيف الذكاء الشعوري)، مما قد يؤثر سلباً على مستوى الإبداع والابتكار بمستشفيات محافظة المنوفية". ويمكن ترجمة المشكلة إلى التساؤلات الآتية:

١. هل توجد علاقة بين الذكاء الإستراتيجي للعاملين بمستشفيات محافظة المنوفية، وبين الإبداع والابتكار؟
٢. هل يوجد اختلاف بين آراء العاملين بمستشفيات محافظة المنوفية تجاه الذكاء الإستراتيجي باختلاف كل من (النوع وسنوات الخبرة)؟

٣. هل يوجد اختلاف بين آراء العاملين بمستشفيات محافظة المنوفية تجاه الإبداع والابتكار باختلاف كل من (النوع وسنوات الخبرة)؟

#### ٦/١ أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يأتي:

١. التحقق من وجود علاقة بين الذكاء الإستراتيجي للعاملين وبين الإبداع والابتكار.
٢. بحث مدى الاختلاف بين آراء العاملين نحو الذكاء الإستراتيجي وفقاً لخصائصهم الشخصية.
٣. بيان مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين تجاه الإبداع والابتكار وفقاً لخصائصهم الشخصية.

#### ٧/١ فرضيات البحث:

أمكن صياغة فرضيات البحث فيما يأتي:

١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي وبين الإبداع والابتكار من وجهة نظر العاملين بمستشفيات محافظة المنوفية.
٢. لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول الذكاء الإستراتيجي وفقاً لكل من: (النوع، وسنوات الخبرة).
٣. لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول الإبداع والابتكار وفقاً لكل من: (النوع، وسنوات الخبرة).

#### ٨/١ أهمية البحث:

يمكن توضيح أهمية البحث في كل من: الأهمية العلمية والأهمية التطبيقية كما يأتي:

١. الأهمية العلمية: استحوذ الذكاء الإستراتيجي، والإبداع والابتكار على اهتمام الباحثين، وبخاصة في ظل المنافسة الشديدة المحلية والدولية، فركز البحث الحالي على استكشاف طبيعة العلاقة بينهما، استكمالاً للمجهودات السابقة للتوصل إلى نتائج تسهم في الارتقاء بالمستشفيات المصرية، والمتوقع أن يمثل إثراءً للبحث العلمي وإضافة للمكتبة المصرية العربية.
٢. الأهمية التطبيقية: تعد المستشفيات المصرية من أهم القطاعات الحيوية التي تؤثر في الاقتصاد الوطني، ونظراً لمكانتها كمؤسسات مسئولة عن تقديم خدمات صحية متميزة لعملائها، كان ضرورياً بحث التحديات التي تواجهها كمحاولة لوضع مقترحات تسهم في تطويرها، وذلك من خلال تنمية مهارات الذكاء الإستراتيجي للعاملين، وتحسين مستوى الإبداع والابتكار.

## ٩/١ حدود البحث:

١. الحدود الخاصة بموضوع البحث: اقتصر على قياس الذكاء الإستراتيجي وفقاً للمقياس الذي اتفق عليه كل من (عيد، ٢٠١٨؛ و Maccoby & Scudder, 2011) بأبعاده: (الاستشراف والتفكير المنظم والرؤية وتحفيز العاملين والشراكة والدافعية الذاتية وتوظيف الذكاء الشعوري)، حيث تمتع بدرجة عالية من الاعتمادية، مع إجراء بعض التعديلات بما يتناسب مع طبيعة مفردات البحث الحالي، وتم استخدام مقياس ليكرت للموافقة/عدم الموافقة من خلال استمارة استبيان تضم هذه الأبعاد، كما اقتصر على قياس "سمات وقدرات ومهارات" المبدع المبتكر، وذلك وفقاً للمقياس الذي اتفق عليه كل من (عيد، ٢٠١٣؛ و Perea& Enkel, 2007).
٢. الحدود الخاصة بمجتمع البحث: اقتصر على العاملين بالمستشفيات المصرية من فئات الأطباء والتمريض والإداريين.

## ١٠/١ تصميم البحث:

تضمن المنهج، والمجتمع والعينه، وأداه جمع البيانات، والمتغيرات وأساليب القياس، وأساليب تحليل البيانات واختبار الفروض، ويمكن توضيح ذلك فيما يأتي:

## ١. مجتمع وعينة البحث:

- مجتمع البحث: تمثل في مستشفيات محافظة المنوفية.
- عينة البحث: تم الاعتماد على معادلة تحديد حجم العينة (عيد، ٢٠٢٠)، حيث أن حجم مجتمع البحث (٩٥٧٤) بمستوى ثقة ٩٥%، وحدود الخطأ المسموح به ٥%.

$$(1-p) p \times N$$

$$n = \frac{p (1-p) + (d^2 \div z^2) \times (N-1)}{}$$

حيث أن:

n = حجم العينة المطلوبة

N = حجم مجتمع البحث (العدد الإجمالي لمفردات مجتمع البحث) = ٩٥٧٤ مفردة.

Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة هو (٩٥%) وتساوى (١,٩٦).

d = نسبة الخطأ وتساوى (٥%).

p = نسبة توفر الظاهرة محل الدراسة بافتراض أنها تساوى (٥٠%).

$1-p =$  نسبة عدم توفر الظاهرة محل الدراسة بافتراض أنها تساوى (٥٠%).  
وبالتعويض في المعادلة:

$$0,50 \times 9574 - (0,50 - 1) \times 376 = n$$

$n = 376$  مفردة =

$$((0,50 - 1) \times 376) + (1,96 \div 0,50) \times (1 - 0,50) \times 9574$$

إذا فإن حجم العينة = ٣٧٦ مفردة تم توزيعها على ثلاث طبقات: الأطباء والتمريض والإداريين

على الترتيب ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (١):

- طبقة المرحلة الأولى (الأطباء):  $376 \times 1959 \div 9574 = 75$  مفردة.
- طبقة المرحلة الثانية (التمريض):  $376 \times 5235 \div 9574 = 207$  مفردة.
- طبقة المرحلة الثالثة (الإداريون):  $376 \times 2380 \div 9574 = 94$  مفردة.

■ نوع وإجراءات العينة: تم استخدام العينة الطبقية العشوائية طبقاً لفئات العاملين بالمستشفيات مجال التطبيق، حيث تم تقسيمها إلى ثلاث فئات تتمثل في (الأطباء والتمريض والإداريين)، وتم توزيع حجم العينة على مفردات كل طبقة بشكل عشوائي.

■ وحدة المعاينة: تمثلت في العاملين بمستشفيات محافظة المنوفية "الجدول رقم (١)".

#### جدول رقم (١) توزيع فئات العاملين على المستشفيات

الفئات	عدد العاملين	النسبة %	نصيب كل فئة من عدد مفردات الدراسة
أطباء	١٩٥٩	٢٠	٧٥
تمريض	٥٢٣٥	٥٥	٢٠٧
إداريون	٢٣٨٠	٢٥	٩٤
إجمالي	٩٥٧٤	١٠٠	٣٧٦

المصدر: من إعداد الباحثان بالرجوع إلى الإدارة العامة لمركز المعلومات - إدارة الإحصاء والمعلومات

#### ٢. أداة جمع البيانات:

تمثلت أداة جمع البيانات الأولية في قائمة استقصاء موجهة إلى العاملين بالمستشفيات محل

الدراسة والتي تضمنت ثلاثة محاور يمكن توضيحها فيما يأتي:

- مجموعة العبارات الموجهة للعاملين والمتعلقة بالذكاء الإستراتيجي بأبعاده السبعة: (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية، تحفيز العاملين، الشراكة، الدافعية الذاتية، توظيف الذكاء الشعوري)، والمتمثلة في العبارات من رقم ١ - رقم ٣٣ بقائمة الاستقصاء.

- مجموعة العبارات الموجهة للعاملين والمتعلقة بالإبداع والابتكار بأبعاده الثلاثة: (السمات، والقدرات، والمهارات)، والمتمثلة في العبارات من رقم ١- رقم ٣٠ بقائمة الاستقصاء.
- تم تخصيصه للبيانات الشخصية للمستقصى منهم من خلال الأسئلة المغلقة ذات الاستجابات البديلة لاختيار إجابة واحدة، واشتملت على: (النوع، سنوات الخبرة).
- ٣. متغيرات الدراسة وأدوات القياس:

يمكن توضيح متغيري الدراسة: الذكاء الإستراتيجي، والإبداع والابتكار فيما يأتي:

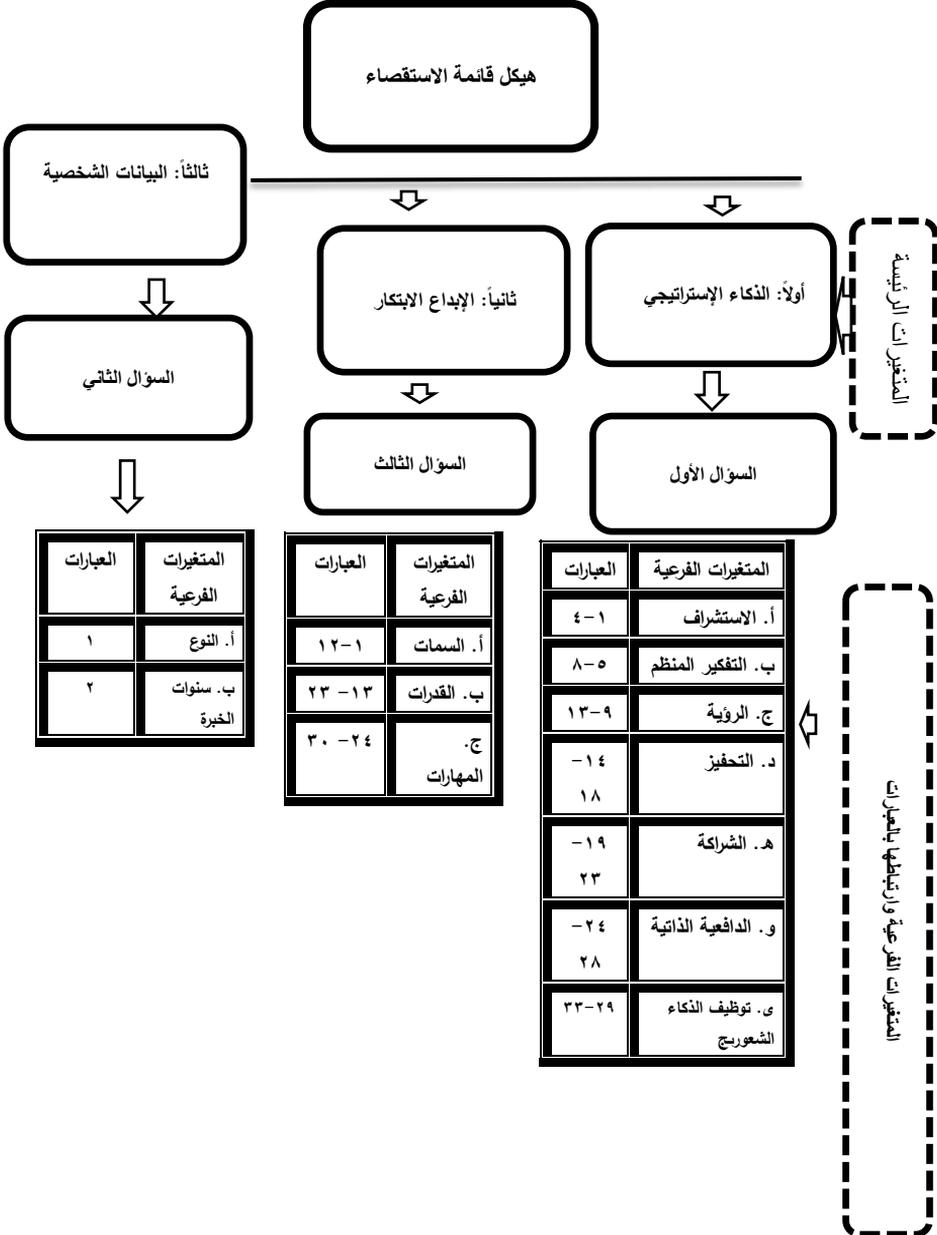
- **الذكاء الإستراتيجي (متغيراً مستقلاً):** تم قياسه وفقاً للمقياس الذي اتفق عليه كل من (عيد، ٢٠١٨؛ و Maccoby & Scudder, 2011) بالاعتماد على: (الاستشراف والتفكير المنظم والرؤية وتحفيز العاملين والشراكة والدافعية الذاتية وتوظيف الذكاء الشعوري) والمتمتع بدرجة عالية من الاعتمادية، مع إجراء بعض التعديلات، وتم استخدام مقياس ليكرت للموافقة/ عدم الموافقة من خلال استمارة استبيان تضم هذه الأبعاد.
- **الإبداع والابتكار (متغيراً تابعاً):** تم قياسه وفقاً للمقياس الذي اتفق عليه كل من (عيد، ٢٠١٣؛ و Perez & Enkel, 2007)، بالاعتماد على: (سمات وقدرات ومهارات) المبدع المبتكر، والتي تمثل مصدراً لدعم القدرة التنافسية المستدامة.
- **البيانات الشخصية:** تم قياس الخصائص الديموغرافية للمستقصى منهم استناداً إلى المقياس الموضح على النحو الآتي: **النوع:** تم قياس النوع من خلال فئتين (ذكر و أنثى) وتم إدخال البيانات بالترجيح الآتي: ١- ذكر، ٢- أنثى. **سنوات الخبرة:** تم قياسها من خلال تقسيمها إلى أربع فئات: أقل من عشرة سنوات- من ١٠- ١٩ سنة- من ٢٠- ٢٩ سنة- ٣٠ سنة فأكثر. ويمكن إيضاح هيكل قائمة الاستقصاء في الشكل رقم (٢):

#### ٤. أساليب تحليل البيانات Data Analysis Techniques:

تم الاعتماد على بعض أساليب التحليل المتعلقة بالبيانات متعددة المتغيرات، والتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة (الذكاء الإستراتيجي- الإبداع والابتكار)، حيث استخدمت في التحليل الوصفي للآراء المختلفة كل من: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف، ويمكن توضيح ذلك فيما يأتي:

شكل رقم (٢)

هيكل قائمة الاستقصاء في ضوء المتغيرات الرئيسية والفرعية وعبارات الاستقصاء



المصدر: من إعداد الباحثان بالرجوع إلى (عيد، ٢٠٢٠)

### ■ أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ Alpha Correlation Coefficient:

تم الاعتماد عليه لتقييم الاعتمادية والثبات لقائمة الاستقصاء وصلاحيتها، بقياس كل من: الذكاء الإستراتيجي، والإبداع والابتكار، وتبين أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات (٠,٩٤٤)، (٠,٨٩٩) على التوالي، ويعتبر مؤشراً مقبولاً ويعطى دلالة إحصائية الاعتماد على هذه الأبعاد في الحصول على البيانات المطلوبة كما هو موضح بالجدول رقم (٢).

### ■ أسلوب التحليل العاملي التوكيدي Factor Analysis:

تم الاعتماد عليه للتعرف على مدى تمثيل الأبعاد الفرعية للعوامل الرئيسية لكل متغير مستقل أو تابع، وبما يساعد على تحقيق درجة عالية من الصلاحية للمتغيرات في تحليل الإنحدار والارتباط المتعدد، بغرض تقليل عدد المتغيرات لإعطاء تمثيل أعلى لها، واستبعاد المتغيرات الأقل من ٥٠% والتوصل لهيكل ذات مصداقية أعلى للاستبانة (عيد، ٢٠٢٠).

### جدول رقم (٢) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس مستوى الثبات لأداة جمع البيانات

معامل الثبات (Alpha) ألفا كرونباخ	معامل الارتباط الكلي للمتغيرات	عدد العبارات	المتغيرات
٠,٩٤٤	٠,٦٠٩	٣٣	أولاً: الذكاء الإستراتيجي
٠,٨٨٦	٠,٦٥٠	٤	١ الاستشراف
٠,٧٨٣	٠,٤٤٥	٤	٢ التفكير المنظم
٠,٨٧٣	٠,٦٣٠	٥	٣ الرؤية
٠,٩١٢	٠,٧٠٢	٥	٤ تحفيز العاملين
٠,٨٧٥	٠,٦١١	٥	٥ الشراكة
٠,٨٨٦	٠,٦٣٧	٥	٦ الدافعية الذاتية
٠,٨٦٨	٠,٥٩٤	٥	٧ توظيف الذكاء الشعوري
٠,٨٩٩	٠,٤٤٤	٣٠	ثانياً: الإبداع والابتكار
٠,٨٤٣	٠,٤٤٨	١٢	١ السمات
٠,٨٣٠	٠,٤٣٦	١١	٢ القدرات
٠,٨١٠	٠,٤٤٩	٧	٣ المهارات

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

➤ نتائج التحليل العاملي لمقياس الذكاء الإستراتيجي: تم استخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي والمستخرجة من أسلوب تحليل الثبات، والمتمثلة في ٣٣ متغيراً، مع العلم بأنه تم استبعاد أي متغير يحصل على أقل من (٠,٥٠)

- كعامل تحميل على أى عامل من العوامل المستخرجة، أو يحمل على أكثر من عامل في نفس الوقت، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (٣)، والذي يبين النتائج الآتية:
- العامل الأول: الرؤية: ويضم العبارات (٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣)، ولقد بلغت نسبة التباين التي تفسر هذا العامل (٣٧،٤١١) من التباين الكلى للعبارات.
  - العامل الثانى: الاستشراف: ويضم العبارات (١، ٢، ٣، ٤)، ولقد بلغت نسبة التباين التي تفسر هذا العامل (٤٤،٢٨٢) من التباين الكلى للعبارات.
  - العامل الثالث: الدافعية الذاتية: ويضم العبارات (٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨)، ولقد بلغت نسبة التباين التي تفسر هذا العامل (٤٨،٩٩٣) من التباين الكلى للعبارات.
  - العامل الرابع: توظيف الذكاء الشعورى: ويضم العبارات (٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣)، ولقد بلغت نسبة التباين التي تفسر هذا العامل (٥٣،٢٥١) من التباين الكلى للعبارات.
  - العامل الخامس: التفكير المنظم: ويضم العبارات (٥، ٦، ٧، ٨)، ولقد بلغت نسبة التباين التي تفسر هذا العامل (٥٦،٨٤١) من التباين الكلى للعبارات.
  - العامل السادس: الشراكة: ويضم العبارات (١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣)، ولقد بلغت نسبة التباين التي تفسر هذا العامل (٦٠،٣٢٩) من التباين الكلى للعبارات.
  - العامل السابع: تحفيز العاملين: ويضم العبارات (١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨)، ولقد بلغت نسبة التباين التي تفسر هذا العامل (٦٣،٤٧٣) من التباين الكلى للعبارات.

### جدور رقم (٣) نتائج التحليل العاملى لمقياس الذكاء الإستراتيجي

م	العبارات	العوامل					
		١	٢	٣	٤	٥	٦
١	أ- الاستشراف تتنبأ إدارة المستشفى بما سيحدث في المستقبل قبل تحديد الأهداف.		٠,٥٠				
٢	تتابع إدارة المستشفى التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية باستمرار.		٠,٦٩				
٣	تعيد إدارة المستشفى التفكير في المعلومات التي جمعتها لمعرفة تأثيرها الحالي والمستقبلي على المستشفى.		٠,٦١				
٤	تتمكن قيادات المستشفى من استثمار قدراتهم الشخصية وخبراتهم في التعرف على الأحداث المستقبلية.		٠,٦٨				
٥	ب- التفكير المنظم تدرس إدارة المستشفى الأفكار مجتمعة لتحديد قيمتها في الأجل البعيد.					٠,٥٧	
٦	تدرس إدارة المستشفى المشكلات مرة واحدة دون الفصل بينها.					٠,٦٦	

٧	التفكير بطريقة شاملة يمكن إدارة المستشفى من رؤية الأحداث المحيطة بالمستشفى بصورة أوضح	٠,٥٧			
٨	لدى إدارة المستشفى القدرة على الاستفادة من الأفكار المختلفة في عمل المستشفى.	٠,٦٧			
٩	جـ- الرؤية يسير العمل بالمستشفى وفق نظام متكامل.			٠,٦٢	
١٠	يملك الرؤساء القدرة على إقناع العاملين بوجهة نظرهم المستقبلية.			٠,٦٦	
١١	لدى إدارة المستشفى تصور واضح لوضع المستشفى مستقبلاً.			٠,٦٨	
١٢	تتمكن إدارة المستشفى من التعامل مع ما سوف يحدث مستقبلاً.			٠,٦٠	
١٣	تستطيع إدارة المستشفى تحويل التصورات إلى واقع ملموس.			٠,٦٢	
١٤	د- تحقيق العاملين تمتلك إدارة المستشفى نظام جيد للحوافز.				٠,٦٢
١٥	تهيئ إدارة المستشفى مناخ صحي ملائم للعاملين لتحسين أدائهم.				٠,٧٠
١٦	تحرص إدارة المستشفى على تحسين الحالة النفسية لعاملينا.				٠,٧٠
١٧	يتوفر بالمستشفى نظام مكافآت خاص للعاملين الذين يبذلون جهود إضافية.				٠,٦٧
١٨	تهتم إدارة المستشفى بشكر وتقدير العاملين عند إجادتهم العمل.				٠,٧٤
١٩	هـ- الشراكة تفيد الشراكة في تطوير المستشفى.	٠,٥٧			
٢٠	تزداد قوة القرار إذا انتهجت المستشفى أسلوب الشراكة.				٠,٦٤
٢١	شراكة المستشفى مع مستشفيات أخرى يدعم الاستفادة من خبراتها.				٠,٦٩
٢٢	تسهم الشراكات في تحسين المركز المالي للمستشفى.				٠,٥٦
٢٣	تهتم إدارة المستشفى بالبحث عن شركاء لتحقيق أهدافها.				٠,٦٣
٢٤	و- الدافعية الذاتية لدى الرؤساء الدافع لتحقيق أهداف المستشفى.			٠,٦٩	
٢٥	يهتم الرؤساء بترسيخ روح التنافس بين العاملين.			٠,٦٥	
٢٦	تحدث إدارة المستشفى العاملين على العمل الجماعي.			٠,٦٣	
٢٧	تحرص إدارة المستشفى على تقدير الجهود غير العادية للعاملين.			٠,٧١	
٢٨	تتبنى إدارة المستشفى الأفكار والمقترحات الإبداعية للعاملين.			٠,٦٣	
٢٩	يـ- توظيف الذكاء الشعوري تتمكن إدارة المستشفى من ربط الأفكار واستنباط أفكاراً جديدة.				٠,٦٨
٣٠	تؤمن إدارة المستشفى بأهمية مواكبة تغيرات البيئة الخارجية.				٠,٦٢

			٠,٥٨				تتمكن إدارة المستشفى من الاستجابة السريعة للحالات الطارئة.	٣١
			٠,٥٢				تعتمد إدارة المستشفى في اتخاذ قراراتها على طرق غير روتينية..	٣٢
			٠,٥٩				تعتمد إدارة المستشفى في صناعة القرار على التحليل الدقيق للمعلومات المتاحة	٣٣
١,٠٣	١,١٥	١,١٨	١,٤٠	١,٥٥	٢,٢٦	١٢,٣٤	قيمة الجذر الكامن بعد التدوير	
٣,١٤	٣,٤٨	٣,٥٩	٤,٢٥	٤,٧١	٦,٨٧	٣٧,٤١	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	
٦٣,٤٧	٦٠,٣٢	٥٦,٨٤	٥٣,٢٥	٤٨,٩٩	٤٤,٢٨	٣٧,٤١	نسبة التباين التراكمي	

### نتائج التحليل الإحصائي

ومما سبق يتبين أن العوامل المستخرجة قد أسهمت في تفسير نحو (٦٣,٤٧%) من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وهذا يدل على نجاح التحليل العاملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل، كما يشير إلى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار بما يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس، وأن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس الذكاء الإستراتيجي في المستشفيات المصرية.

➤ **نتائج التحليل العاملي لمقياس الإبداع والابتكار:** تم استخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات المتعلقة بالإبداع والابتكار والمستخرجة من أسلوب تحليل الثبات، والمتمثلة في ٣٠ متغيراً، مع استبعاد أى متغير يحصل على أقل من (٠.٤٠) كعامل تحميل على أى عامل من العوامل المستخرجة، أو يحمل على أكثر من عامل في نفس الوقت، كما هو موضح بالجدول رقم (٤).

### جدور رقم (٤) نتائج التحليل العاملي لمقياس الإبداع والابتكار

م	العبارات	العوامل		
		١	٢	٣
١	أ- سمات المبدع المبتكر أفضل الابتعاد عن مهام العمل التي يواجهها الكثير من العوائق والعقبات.		٠,٥٧	
٢	أحرص على البعد عن المشكلات لأنها تقلل من قدرتي على التوصل للبدائل المتعددة.		٠,٤٦	
٣	إقناعي للآخرين بفكرة جديدة يحتاج إلى محاولات إقناع متكررة.		٠,٥٨	
٤	أفضل العمل في ظل نظام عمل يتضمن قواعد وإجراءات محددة وثابتة.		٠,٦٥	
٥	أتجنب المخاطر المرتبطة بالأراء والتصورات الجديدة لأنها تؤدي إلى إهدار الموارد.		٠,٥٤	
٦	أقدم حجج ومبررات قوية عن قدرتي على حل بعض مشكلات العمل.		٠,٦٤	
٧	التركيز على أداء المهام المطلوبة لا يمنعني من الاهتمام والمتابعة لما يدور حولي.		٠,٤٢	
٨	أفضل اكتساب مهارات متخصصة في مجال محدد لرفع كفاءتي في الأداء.		٠,٥٠	
٩	أميل إلى العمل بمفردي لإنجاز المهام في مواقف متعددة.		٠,٥٠	
١٠	أهتم برأي زملائي في أفكارى ومقترحاتي الجديدة أكثر من اهتمامي بجدوى هذه المقترحات.		٠,٤٩	
١١	أفضل مناقشة أفكارى مع غيرى أكثر من مناقشتها مع نفسى.		٠,٥٦	
١٢	أحرص على المشاركة في المناسبات واللقاءات الاجتماعية وأتجنب الاعتذار مهما حدث.		٠,٤٣	

م	العبارات	العوامل		
		١	٢	٣
	<b>ب- قدرات المبدع المبتكر</b>			
١٣	تكرار الفشل في التعامل مع بعض المشكلات يضعف من القدرة على حلها.			٠,٥٥
١٤	أحقق نتائج متميزة في ظل وجود إشراف مستمر من رئيسي.			٠,٦١
١٥	أبادر بتقديم أفكارى وأرائى ومقترحاتى لحل المشكلات حتى وإن لم يطلب منى رؤسائى ذلك.			٠,٤٧
١٦	أفضل عدم الربط بين الموضوعات والمشكلات حتى أتمكن من حل كل مشكلة على حده.			٠,٥٩
١٧	بعض أفكارى لا تلقى القبول المناسب من الزملاء باعتبارها غير مالوفة لهم.			٠,٥٥
١٨	رد فعلى يكون فى المواقف المختلفة التى تواجهنى.			٠,٥١
١٩	تقديم مقترحاتى وأفكارى الجديدة على يرتبط بظهور مشكلات فى العمل.			٠,٤٢
٢٠	انشغالى بتجنب مشكلات العمل أهم من انشغالى بمساعدة الآخرين كى أقدم مقترحات جديدة.			٠,٤١
٢١	أرغب أن أكون واقعياً ولا أنشغل بالآراء التى تتسم بالخيال.			٠,٤٩
٢٢	كثرة النقاش مع الرؤساء قبل تنفيذ الأوامر والتعليمات يسبب لى مشكلات عديدة.			٠,٥٢
٢٣	أقبل حكم الآخرين على بعض أفكارى ومقترحاتى فى بعض المواقف رغم عدم اقتناعى بها.			٠,٥٩
	<b>ج- مهارات المبدع المبتكر</b>			
٢٤	أجد صعوبة فى التوصل إلى حلول للمشكلات والأزمات التى تواجهنى أثناء العمل.	٠,٤٠		
٢٥	لكل مشكلة حلاً واحداً يمكن الاعتماد عليه فى حل المشكلة.	٠,٦٣		
٢٦	تواجهنى مشكلات عديدة نتيجة لعدم فهم دوافع الآخرين أو مواقف غير متوقعة منهم.	٠,٥٩		
٢٧	التغيير المتكرر فى العمل يترتب عليه مستوى مرتفع من القلق وضغوط العمل.	٠,٥٧		
٢٨	أبحث دائماً عن طرق الأداء التى لا تودى إلى نقد وتحفظ الزملاء.	٠,٦٠		
٢٩	من المفيد استخدام نفس الحل للتعامل مع المشكلة فى حالة تكرارها.	٠,٥٠		
٣٠	تقتى فى تجاربى الشخصية أعلى من تقتى فى تجارب الآخرين.	٠,٥٢		
	<b>قيمة الجذر الكامن بعد التدوير</b>	٧,٨٨	٢,٠٨	١,٨٠
	<b>نسبة التباين الذى تم تفسيره لكل عامل مستخرج</b>	٢٦,٢٩	٦,٩٣	٦,٠٠
	<b>النسبة المجمعة للتباين الذى تم تفسيره للعوامل المستخرجة</b>	٢٦,٢٩	٣٣,٢٣	٣٩,٢٣

### نتائج التحليل الإحصائى

- **العامل الأول: المهارات:** ويضم العبارات (٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠)، ولقد بلغت نسبة التباين التى تفسره (٢٦,٢٩٤) من التباين الكلى للعبارات.
  - **العامل الثانى: السمات:** ويضم العبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢)، ولقد بلغت نسبة التباين التى تفسره (٣٣,٢٣٢) من التباين الكلى للعبارات.
  - **العامل الثالث: القدرات:** ويضم العبارات (١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣)، وبلغت نسبة التباين التى تفسره (٣٩,٢٣٤) من التباين الكلى للعبارات.
- كما تبين أن العوامل المستخرجة قد أسهمت فى تفسير نحو (٣٩,٢٣%) من التباين الكلى فى المتغيرات الأصلية التى خضعت للتحليل، وهذا يدل على نجاح التحليل العاملى فى استخراج العوامل الرئيسة من البيانات الخاضعة للتحليل، كما يشير إلى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار

بما يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس، وأن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياته في قياس الإبداع والابتكار في المستشفيات المصرية، كما هو موضح بالجدور رقم (٤).

- أسلوب الارتباط والانحدار الخطى المتعدد **Multiple Correlation & Multiple Liner Regression Analysis**: يمكن أسلوب تحليل الانحدار المتعدد من التنبؤ بالمتغير التابع، على أساس قيم المتغيرات المستقلة، وتم استخدامه لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والإبداع والابتكار بالمستشفيات المصرية، والتحقق من درجة قوة هذه العلاقة.
- ٥. الاختبارات الإحصائية: تم استخدام الأساليب الإحصائية لاختبار الفروض (T-test) لتحليل الانحدار المتعدد، و(ف) للتحقق من العلاقة المعنوية لمعادلة الانحدار، وتم اختبار معاملات الانحدار من خلال اختبار (ت) (توضيح مدى قدرة كل متغير مستقل (الذكاء الإستراتيجي) على تفسير المتغير التابع (الإبداع والابتكار)، وأيضاً اختبأري "مان وتيني، وكروسكال واليز" لتوضيح مدى الاختلاف بين متغيرات الدراسة (عيد، ٢٠٢٠).

- اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:  
تم ذلك من أجل التعرف على مدى الاختلاف بين آراء العاملين في المستشفيات المصرية فيما يتعلق بكل من: الذكاء الإستراتيجي، والإبداع والابتكار، وفقاً لكل من (النوع وسنوات الخبرة)، كما تضمنت الدراسة تحليلاً للعلاقة بين المتغيرين، ويمكن مناقشة النتائج تفصيلاً فيما يأتي:  
أولاً: الاختلاف بين آراء العاملين تجاه أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المستشفيات وفق الخصائص الشخصية: النوع، وسنوات الخبرة.

- أ. اختبار مان وتيني (Mann-Whitney) لتأثير النوع في أبعاد الذكاء الإستراتيجي:  
تم استخدامه لاختبار مدى الاختلاف في مستوى أبعاد الذكاء الإستراتيجي لدى العاملين بالمستشفيات وفقاً للنوع، حيث أنه من الأساليب الإحصائية اللاعلمية المستخدمة للمقارنة بين عينتين فقط، لذا تم الاعتماد عليه للمقارنة بين العاملين طبقاً للنوع (ذكر، وأنثى)، وتم التوصل إلى النتائج الآتية والموضحة في الجدول رقم (٥):

## جدول رقم (٥) نتائج اختبار مان وتيني لتأثير النوع في متغير الذكاء الإستراتيجي

تقييم مستوى المعنوية	المعنوية	مان وتيني	الوسط الحسابي طبقاً للنوع		الذكاء الإستراتيجي المتغير المستقل
			أنثى	ذكر	
غير معنوى	٠,٩٧٨	١٦٨٥١	٣,٠٣	٣,٠٤	الاستشراف
غير معنوى	٠,٥٤٧	١٦٢٤٣	٣,٠٦	٣,١١	التفكير المنظم
غير معنوى	٠,٠٩٣	١٥٠٩٨	٢,٨٩	٢,٧٨	الرؤية
غير معنوى	٠,٤٥٨	١٦,٩٣	٢,٦٤	٢,٥٧	تحفيز العاملين
غير معنوى	٠,٢٨٧	١٥٧٥٣	٣,١٧	٣,٢٦	الشراكة
غير معنوى	٠,٥١٦	١٦١٩٢	٢,٨٧	٢,٩٤	الدافعية الذاتية
غير معنوى	٠,١٧٤	١٥٤٤٢	٢,٩٦	٣,١٠	توظيف الذكاء الشعوري
غير معنوى	٠,٨٨٧	١٦٧٢٨	٢,٩٤	٢,٩٦	إجمالي

- المتوسط الإجمالي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي: بلغ متوسط الذكاء الإستراتيجي بالمستشفيات محل الدراسة بصورة كلية (١٦٧٢٨) عند مستوى معنوية (٠,٨٨٧).
- المتوسط الإجمالي لكل من الذكور، والإناث: بلغ (٢,٩٦ - ٢,٩٤) على التوالي، والذي يوضح التقارب النسبي لآراء الذكور والإناث تجاه السمات الواجب توافرها في العاملين.
- متوسطات أبعاد الذكاء الإستراتيجي: توضح التقارب النسبي لآراء الذكور والإناث تجاه الذكاء الإستراتيجي للعاملين، والتي يمكن توضيحها فيما يأتي:
- الاستشراف: تبين عدم وجود اختلاف معنوي بين الوسط الحسابي للذكور والوسط الحسابي للإناث، حيث بلغت (٣,٠٤)، (٣,٠٣) على التوالي.
- التفكير المنظم: تبين عدم وجود اختلاف معنوي بين الوسط الحسابي للذكور والوسط الحسابي للإناث، حيث بلغت (٣,١١)، (٣,٠٦) على التوالي.
- الرؤية: تبين عدم وجود اختلاف معنوي بين الوسط الحسابي للذكور والوسط الحسابي للإناث، حيث بلغت (٢,٧٨)، (٢,٨٩) على التوالي.
- تحفيز العاملين: تبين عدم وجود اختلاف معنوي بين الوسط الحسابي للذكور والوسط الحسابي للإناث، حيث بلغت (٢,٥٧)، (٢,٦٤) على التوالي.
- الشراكة: تبين عدم وجود اختلاف معنوي بين الوسط الحسابي للذكور والوسط الحسابي للإناث، حيث بلغت (٣,٢٦)، (٣,١٧) على التوالي.
- الدافعية الذاتية: تبين عدم وجود اختلاف معنوي بين الوسط الحسابي للذكور والوسط الحسابي للإناث، حيث بلغت (٢,٩٤)، (٢,٨٧) على التوالي.
- توظيف الذكاء الشعوري: تبين عدم وجود اختلاف معنوي بين الوسط الحسابي للذكور والوسط الحسابي للإناث، حيث بلغت (٣,١٠)، (٢,٩٦) على التوالي.

وبناءً على ما سبق من تقرر قبول الفرض العدم: "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مستشفيات محافظة المنوفية حول الذكاء الإستراتيجي وفق النوع"، ورفض الفرض البديل، فلقد تبين عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول الذكاء الإستراتيجي وفقاً للنوع كلياً وجزئياً، فبلغت المعنوية (٠,٨٨٧) وهى أكبر من P-Value (٠,٠٥). نستنتج مما سبق انخفاض الوعى بأهمية توافر أبعاد الذكاء الإستراتيجي فى المستشفيات محل الدراسة وفقاً للنوع، فقد يرجع عدم وجود اختلافات بين العاملين فيما يتعلق بأرائهم حول الذكاء الإستراتيجي إلى أنهم يتمتعون بمستوى مقبول من الوعى والإدراك بأهمية توافر السمات التى يجب أن يتصف بها مقدموا الخدمة الصحية بالمستشفيات، مع ضعف اهتمام المستشفيات بأبعاد الذكاء الإستراتيجي فيما يتعلق بالاستشراف والتفكير المنظم والشراكة، ويزداد ضعف اهتمامها بالأبعاد: الرؤية وتحفيز العاملين والدافعية الذاتية وتوظيف الذكاء الشعورى، مما يستوجب مزيد من الاهتمام بالذكاء الإستراتيجي، وتشير الاستجابات الحيادية إلى ضعف الرؤية النظرية المستقبلية للمستشفيات.

#### ب. اختبار كروسكال واليز (Kruskal Wallis) لتأثير الخبرة فى أبعاد الذكاء الإستراتيجي:

تم استخدامه لاختبار مدى الاختلاف فى مستوى أبعاد الذكاء الإستراتيجي لدى العاملين بالمستشفيات وفقاً للخبرة، حيث أنه من الأساليب الإحصائية اللاعلمية المستخدمة للمقارنة بين أكثر من عينتين، لذا تم الاعتماد عليه للمقارنة بين العاملين طبقاً للوظيفة (أقل من عشرة سنوات، من ١٠-١٩ سنة، من ٢٠-٢٩ سنة، ٣٠ سنة فأكثر)، كما هو موضح فى الجدول رقم (٦):

#### جدول رقم (٦) نتائج اختبار كروسكال واليز لتأثير الخبرة فى متغير الذكاء الإستراتيجي

الذكاء الإستراتيجي	الوسط الحسابي للاستجابات طبقاً للخبرة				اختبار كروسكال واليز	المعنوية	تقييم مستوى المعنوية
	أقل من عشرة سنوات	من ١٩ سنة - ١٠	من ٢٩ سنة - ٢٠	من ٣٠ سنة فأكثر			
الاستشراف	٢.٩٨	٣.٠٨	٢.٩٤	٣.٣٠	٥,٧٥٩	٠,١٢٤	غير معنوى
التفكير المنظم	٢.٩٦	٣.١٦	٣.٠٥	٣.٣٢	١٠,٤٠١	٠,٠١٥	معنوى
الرؤية	٢.٨٣	٢.٩٦	٢.٧٥	٢.٨٣	٤,٧٢٩	٠,١٩٣	غير معنوى
تحفيز العاملين	٢.٦٩	٢.٧٠	٢.٤٦	٢.٤٧	٣,٧٦٩	٠,٢٨٨	غير معنوى
الشراكة	٣.٢٦	٣.٢٨	٢.٩٨	٣.٢٠	١٠,٨٢٣	٠,٠١٣	معنوى
الدافعية الذاتية	٢.٩٦	٣.٠٠	٢.٧١	٢.٧٣	٧,٦٨٠	٠,٠٥٣	معنوى
توظيف الذكاء الشعورى	٢.٩٨	٣.٠٥	٣.٠٤	٢.٨٣	٥,٠٣٧	٠,١٦٩	غير معنوى
إجمالى	٢,٩٥	٣,٠٣	٢,٨٤	٢,٩٣	٤,٢٤٩	٠,٢٣٦	غير معنوى

- المتوسط الإجمالي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي: بلغ متوسط الذكاء الإستراتيجي بالمستشفيات محل الدراسة بصورة كلية (٤,٢٤٩) عند مستوى معنوية (٠,٢٣٦).
- المتوسط الإجمالي للعاملين: (أقل من عشرة سنوات- من ١٠- ١٩ سنة- من ٢٠- ٢٩ سنة- ٣٠ سنة فأكثر): بلغ (٢,٩٥-٢,٠٣-٣,٠٣-٢,٨٤-٢,٩٣) بالترتيب، والذي يوضح التقارب النسبي للآراء تجاه السمات الواجب توافرها لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة.
- متوسطات أبعاد الذكاء الإستراتيجي: اختلفت متوسطات أبعاد الذكاء الإستراتيجي، حيث كانت معنوية بالنسبة لبعضها وغير معنوية بالنسبة للبعض الآخر، وذلك تجاه السمات الواجب توافرها لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة، ويمكن توضيحها فيما يأتي:
  - الاستشراف: تبين عدم وجود اختلاف معنوي بين العاملين وفقاً للخبرة (أقل من عشرة سنوات- من ١٠- ١٩ سنة- من ٢٠- ٢٩ سنة- ٣٠ سنة فأكثر)، حيث بلغ الوسط الحسابي بالترتيب: (٣.٠٨-٢.٩٨-٢.٩٤-٣.٣٠).
  - التفكير المنظم: تبين وجود اختلاف معنوي بين العاملين وفقاً للخبرة (أقل من عشرة سنوات- من ١٠- ١٩ سنة- من ٢٠- ٢٩ سنة- ٣٠ سنة فأكثر)، حيث بلغ الوسط الحسابي بالترتيب: (٢.٩٦-٣.١٦-٣.٠٥-٣.٣٢) لصالح استجابة فئة الخبرة ٣٠ سنة فأكثر.
  - الرؤية: تبين عدم وجود اختلاف معنوي بين العاملين وفقاً للخبرة (أقل من عشرة سنوات- من ١٠- ١٩ سنة- من ٢٠- ٢٩ سنة- ٣٠ سنة فأكثر)، حيث بلغ الوسط الحسابي بالترتيب: (٢.٨٣-٢.٩٦-٢.٧٥-٢.٨٣).
  - تحفيز العاملين: تبين عدم وجود اختلاف معنوي بين العاملين وفقاً للخبرة (أقل من عشرة سنوات- من ١٠- ١٩ سنة- من ٢٠- ٢٩ سنة- ٣٠ سنة فأكثر)، حيث بلغ الوسط الحسابي بالترتيب: (٢,٦٩-٢,٧٠-٢,٤٦-٢,٤٧).
  - المشاركة: تبين وجود اختلاف معنوي بين العاملين وفقاً للخبرة (أقل من عشرة سنوات- من ١٠- ١٩ سنة- من ٢٠- ٢٩ سنة- ٣٠ سنة فأكثر)، حيث بلغ الوسط الحسابي بالترتيب: (٣,٢٨-٢,٩٨-٣,٢٠-٣,٢٦) لصالح استجابة فئة الخبرة من ١٠- ١٩ سنة.
  - الدافعية الذاتية: تبين وجود اختلاف معنوي بين العاملين وفقاً للخبرة (أقل من عشرة سنوات- من ١٠- ١٩ سنة- من ٢٠- ٢٩ سنة- ٣٠ سنة فأكثر)، حيث بلغ الوسط الحسابي بالترتيب: (٢,٩٦-٣,٠٠-٢,٧١-٢,٧٣) لصالح استجابة فئة الخبرة من ١٠- ١٩ سنة.

- **توظيف الذكاء الشعوري:** تبين عدم وجود اختلاف معنوي بين العاملين وفقاً للخبرة (أقل من عشرة سنوات- من ١٠ - ١٩ سنة- من ٢٠ - ٢٩ سنة- ٣٠ سنة فأكثر)، حيث بلغ الوسط الحسابي بالترتيب: (٢,٩٨-٣,٠٥-٣,٠٤-٢,٨٣).

وبناءً على ما سبق تقرر قبول الفرض العدم: "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مستشفيات محافظة المنوفية حول الذكاء الإستراتيجي وفق الخبرة"، مأخوذاً بصورة إجمالية، ورفض الفرض البديل، فلقد تبين عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول الذكاء الإستراتيجي وفقاً لمستوى الخبرة بصورة كلية، حيث بلغت قيمة المعنوية (٠,٢٣٦) وهي أكبر من P-Value (٠,٠٥)، ومن ناحية أخرى تم قبول نفس فرض العدم مأخوذاً بصورة جزئية، وذلك لوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول بعض أبعاد الذكاء الإستراتيجي (التفكير المنظم، والشراكة، الدافعية الذاتية).

نستنتج مما سبق انخفاض درجة الوعي بأهمية توافر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المستشفيات محل الدراسة، فقد يرجع توافق آراء العاملين حول الذكاء الإستراتيجي إلى أسلوب الإدارة المتبع والثقافة السائدة في العمل، ويتبين أن مستوى الخبرة (٣٠ سنة فأكثر) لديهم إدراكاً إلى حد ما فيما يتعلق بالتفكير المنظم، كما يتضح أن مستوى الخبرة (من ١٠ - ١٩ سنة) كان أكثر وعياً وإدراكاً لأهمية بعدى "الشراكة والدافعية الذاتية"، يليه مستوى الخبرة (الأقل من عشرة سنوات)، وهذا يدل على أن العاملين من هذه الفئات قد يكون لديهم الاستعداد والدافع الذاتي لتطوير مستوى أدائهم في العمل، مع امتلاكهم لمهارات وقدرات أعلى من الفئات الأخرى، مما يحثهم على التفاعل مع إدارة المستشفى والبيئة المحيطة لتحسين الأداء والتطوير.

### ج. الوصف الإحصائي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي:

تم تقييم متغيرات الذكاء الإستراتيجي من خلال الإجابة على متغيرات مقياسه والذي يضم ثلاثة وثلاثون عبارة تغطي الأبعاد السبعة لمتغيراته: (الاستشراف- التفكير المنظم- الرؤية- تحفيز العاملين- الشراكة- الدافعية الذاتية- توظيف الذكاء الشعوري)، وذلك من خلال الإحصاءات الوصفية المبينة بالجدول رقم (٧-١٣): فلقد تبين أن قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي "متوسطة"، حيث أن أعلى درجة موافقة كانت على بعد (الشراكة)، وأقل درجة موافقة على بعد (تحفيز العاملين)، كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (٢,٩٥)، مما يشير إلى أن السمات الواجب توافرها لدى مقدمي الخدمة الصحية بالمستشفيات كانت متوسطة.

جدول رقم (٧) الوصف الإحصائي لمعيار الاستشراف

الاستشراف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	نسبة التكرار على المقياس %			
				موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق
تتبع إدارة المستشفى بما سيحدث في المستقبل قبل تحديد الأهداف.	٢,٧١	١,١٣	٤	٩,٣	١١,٠	٣٦,٥	٢٨,٢
تتابع إدارة المستشفى التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية باستمرار.	٣,٢٥	١,٠٤	١	١٢,٠	٢٩,٨	٣٤,٠	١٩,٨
تعيد إدارة المستشفى التفكير في المعلومات التي جمعتها لمعرفة تأثيرها الحالي والمستقبلي على المستشفى.	٣,٢٤	١,٠٥	٢	١٣,٠	٢٧,٨	٣٣,٥	٢٢,٠
تتمكن قيادات المستشفى من استثمار قدراتهم الشخصية وخبراتهم في التعرف على الأحداث المستقبلية.	٢,٩٧	١,٠٣	٣	٧,٠	٢٢,٣	٣٩,٨	٢٢,٣
<b>الإجمالي</b>	<b>٣,٠٤</b>	<b>١,٠٧</b>	<b>-</b>	<b>١٠,٣٣</b>	<b>٢٢,٧٣</b>	<b>٣٥,٩٥</b>	<b>٢٣,٠٨</b>
							<b>٣١,١١</b>

لقد تبين من الوصف الإحصائي لمعيار الاستشراف والموضح بالجدول رقم (٧)، أن هناك موافقة إجمالية من قبل العاملين على الفقرات بنسبة (٣٣.٠٦%)، كما أن نسبة عدم الموافقة الإجمالية بلغت (٣١,١١%)، فهناك تقارب بين النسبتين يشير إلى أن الثقافة السائدة في المستشفيات تفتقر لمفهوم معيار الاستشراف وأهميته، مع ملاحظة ارتفاع نسبة عدم الموافقة المرتبطة بفقرة "تنبؤ إدارة المستشفى بما سيحدث مستقبلاً قبل تحديد الأهداف" (٤٣,٢%) عن نسبة الموافقة (٢٠,٣%)، مما يشير إلى القصور فيما يتعلق بتنبؤ إدارة المستشفيات بالأحداث المستقبلية وضعف البصيرة، ووضع الأهداف بصورة تقليدية، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٠٤)، مما يشير إلى الحيادية في الاستجابات، وهذا يعكس انخفاض الوعي بأهمية الاستشراف، كضعف إدارة المستشفى في التنبؤ بالأحداث المستقبلية ومتابعة التغيرات في البيئة المحيطة، وضعف القدرة على تحليل المعلومات لمعرفة تأثيرها الحالي والمستقبلي على المستشفى، وضعف استثمار القدرات.

وتبين من الوصف الإحصائي لمعيار التفكير المنظم والموضح بالجدول رقم (٨)، الموافقة الإجمالية للعاملين على الفقرات بنسبة (٣٦.٦%)، كما بلغت نسبة عدم الموافقة الإجمالية

(١,٣١%)، فهناك ارتفاع طفيف لنسبة الموافقة عن نسبة عدم الموافقة، مع ملاحظة ارتفاع نسبة عدم الموافقة المرتبطة بفقرة " تدرس إدارة المستشفى المشكلات مرة واحدة دون الفصل بينها" والتي بلغت (٤٤,٨%) مقابل نسبة الموافقة التي بلغت (٢٥,٨%)، مما يوضح اتباع المستشفيات لأساليب لا تزال عقيمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ولقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٠٨)، وهذا يوضح حيادية الاستجابات ولكنها تميل للموافقة، مما يشير إلى انخفاض الوعي فيما يتعلق بقرارات التفكير المنظم، مما يؤثر على ثقافة عاملها بالسلب، وهذه السلبيات تتعلق بعدم حرص إدارة المستشفى على دراسة الأفكار مجتمعة لتحديد قيمتها مستقبلاً، وعدم الفصل بين المشكلات عند حلها، وعدم قدرتها على الرؤية الواضحة للأحداث المحيطة نتيجة العجز عن التفكير بطريقة شمولية، وأيضاً عدم تشجيع العاملين على طرح أفكار جديدة.

جدول رقم (٨) الوصف الإحصائي لمعيار التفكير المنظم

التفكير المنظم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	نسبة التكرار على المقياس %			
				موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق تماماً
تدرس إدارة المستشفى الأفكار مجتمعة لتحديد قيمتها في الأجل البعيد.	٣,١٨	١,٠٧	٢	١١,٨	٢٥,٨	٣٨,٠	١٧,٨
تدرس إدارة المستشفى المشكلات مرة واحدة دون الفصل بينها.	٢,٧٦	١,٠٣	٤	٤,٥	٢١,٣	٢٩,٥	٣٥,٠
التفكير بطريقة شاملة يمكن إدارة المستشفى من رؤية الأحداث المحيطة بالمستشفى بصورة أوضح	٣,٣٢	١,٠٩	١	١٥,٥	٢٩,٥	٣١,٠	١٩,٥
لدى إدارة المستشفى القدرة على الاستفادة من الأفكار المختلفة في عمل المستشفى.	٣,٠٨	١,١٠	٣	٩,٣	٢٨,٧	٣١,٠	٢٢,٥
الإجمالي	٣,٠٨	١,٠٧		١٠,٢٧	٢٦,٣٢	٣٢,٣٧	٢٣,٧
				٣٦,٦			٣١,١

ج كما تبين من الوصف الإحصائي لمعيار الرؤية والموضح بالجدول رقم (٩)، أن هناك موافقة إجمالية من قبل المستقصى منهم على الفقرات بنسبة (٢٦,٨٤%)، في مقابل نسبة عدم الموافقة الإجمالية بلغت (٣٧,٤%)، وهذا يوضح أن عدد العاملين غير الموافقين على الفقرات أكبر من العدد الموافق، مما يشير إلى ضعف الرؤية بصورة كلية في المستشفيات، مع ملاحظة ارتفاع نسبة عدم الموافقة بصفة جزئية فيما يتعلق بالفقرات المرتبطة بكل من: "تصور إدارة المستشفى لوضع المستشفى مستقبلاً، وتمكنها من التعامل مع ما سوف يحدث مستقبلاً، وقدرتها على تحويل التصورات إلى واقع ملموس"، فكانت نسب عدم الموافقة على التوالي: (٤٥,٣ - ٤٣,٠ - ٣٧,٦)،

ولقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٢,٨٥)، مما يوضح عدم رضا العاملين عن سياسة المستشفيات فيما يتعلق بالرؤية، والقدرة على التعامل مع التغيرات المستقبلية، والقدرة على تطبيق التصورات. وتبين من الوصف الإحصائي لمعيار تحفيز العاملين والموضح بالجدول رقم (١٠)، موافقة إجمالية من قبل العاملين على الفقرات بنسبة (٢٤,٠٦%)، كما أن نسبة عدم الموافقة الإجمالية بلغت (٤٩,٩%)، فهناك تفاوتاً كبيراً بين النسبتين، حيث كانت نسبة عدم الموافقة أعلى من نسبة الموافقة على الفقرات، مما يدل على عدم رضا العاملين عن إدارة المستشفى فيما يتعلق "بنظام الحوافز والمكافآت، وكذلك المناخ الصحي المناسب، والحالة النفسية لهم وتقديرهم، ويؤكد على ذلك المتوسط الحسابي الكلي الذي بلغ (٢,٦٢)، والذي يشير إلى استجابات العاملين التي تميل إلى عدم الموافقة، مما يوضح ضعف الحوافز والمكافآت المادية، والمعنوية، وعدم تقدير الجهود الإضافية للعاملين، وعدم تشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة، مع عدم الاهتمام الكافي بالحالة النفسية والصحية، مما يصيبهم بمشاكل نفسية واجتماعية ويؤثر على علاقاتهم في العمل، وعلى مستوى أدائهم وإنجازهم.

## جدول رقم (٩)

## الوصف الإحصائي لمعيار الرؤية

الرؤية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	نسبة التكرار على المقياس %			
				موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق تماماً
يسير العمل بالمستشفى وفق نظام متكامل.	٣,١٠	١,٠٦	١	١٠,٣	٢٤,٠	٣٨,٠	٢١,٠
يملك الرؤساء القدرة على إقناع العاملين بوجهة نظرهم المستقبلية.	٢,٩٨	١,٠٣	٢	٦,٥	٢٦,٠	٣٤,٣	٢٥,٨
لدى إدارة المستشفى تصور واضح لوضع المستشفى مستقبلاً.	٢,٧٣	١,٠٨	٤	٥,٥	١٩,٨	٢٩,٥	٣٣,٠
تتمكن إدارة المستشفى من التعامل مع ما سوف يحدث مستقبلاً.	٢,٦٧	١,١٠	٥	٦,٣	١٤,٥	٣٦,٣	٢٦,٠
تستطيع إدارة المستشفى تحويل التصورات إلى واقع ملموس.	٢,٨٠	١,٠٥	٣	٧,٨	١٣,٥	٤١,٣	٢٦,٣
الإجمالي	٢,٨٥	١,٠٦	-	٧,٢٨	١٩,٥٦	٣٥,٨٨	٢٦,٤٢
					٢٦,٨٤		٣٧,٤

جدول رقم (١٠)

الوصف الإحصائي لمعيار تحفيز العاملين

نسبة التكرار على المقياس %					الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحفيز العاملين
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً				
٢٣.٨	٢٩.٨	٢٧.٥	١٣.٠	٦.٠	٥	١,١٦	٢,٤٨	تمتلك إدارة المستشفى نظام جيد للحوافز.
١٥.٣	٢٦.٥	٣١.٥	١٥.٥	١١.٣	١	١,٢٠	٢,٨١	تهيئ إدارة المستشفى مناخ صحي ملائم للعاملين لتحسين أدائهم.
١٩.٣	٣٤.٣	٢٢.٥	١٥.٨	٨.٣	٣	١,٢٠	٢,٥٩	تحرص إدارة المستشفى على تحسين الحالة النفسية لعاملينا.
٢٦.٠	٢٧.٠	٢٤.٥	١٣.٣	٩.٣	٤	١,٢٦	٢,٥٣	يتوفر بالمستشفى نظام مكافآت خاص للعاملين الذين يبذلون جهود إضافية.
١٩.٠	٢٨.٥	٢٤.٨	١٧.٨	١٠.٠	٢	١,٢٤	٢,٧١	تهتم إدارة المستشفى بشكر وتقدير العاملين عند إجادتهم العمل.
٢٠.٦٨	٢٩.٢٢	٢٦.١٦	١٥.٠٨	٨.٩٨	-	١.٢١	٢.٦٢	الإجمالي
٤٩.٩			٢٤.٠٦					

كما تبين من الوصف الإحصائي لمعيار الشراكة والموضح بالجدول رقم (١١)، موافقة إجمالية من قبل العاملين على الفقرات بنسبة (٤١,٧٨%)، كما أن نسبة عدم الموافقة الإجمالية بلغت (٢٤,٩٤%)، فهناك ارتفاع ملحوظ في نسبة الموافقة، مما يدل على تمتع العاملين بمستوى معين من الوعي والإدراك لأهمية الشراكة في تطوير المستشفيات، مع ملاحظة أن نسبة عدم الموافقة فيما يتعلق بفقرة "اهتمام إدارة المستشفى بالبحث عن شركاء لتحقيق أهدافها" (٣٣%) كانت أعلى من نسبة الموافقة (٣١%)، وهذا يشير إلى انخفاض وعي الإدارة بأهمية الشراكة، كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٢٠)، وهذا يدل على أن الاستجابات كانت حيادية تميل إلى الموافقة على فقرات الشراكة.

جدول رقم (١١) الوصف الإحصائي لمعيار الشراكة

نسبة التكرار على المقياس %					الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الشراكة
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً				
٨.٣	١٦.٨	٣٦.٠	٢٦.٨	١٢.٣	٤	١,١٠	٣,١٨	تفيد الشراكة في تطوير المستشفى.
٥.٥	١٦.٣	٣٤.٣	٣٢.٣	١١.٨	٢	١,٠٤	٣,٢٩	تزداد قوة القرار إذا انتهجت المستشفى أسلوب الشراكة.
٨.٠	١٢.٥	٢٥.٨	٣٥.٣	١٨.٥	١	١,١٦	٣,٤٤	شراكة المستشفى مع مستشفيات

نسبة التكرار على المقياس %					الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الشراكة
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً				
								أخرى يدعم الاستفادة من خبراتها.
٦.٨	١٧.٥	٣٥.٠	٣٠.٣	١٠.٥	٣	١,٠٦	٣,٢٠	تسهل الشراكات في تحسين المركز المالي للمستشفى.
١١.٥	٢١.٥	٣٦.٠	٢٦.٨	٤.٣	٥	١,٠٥	٢,٩١	تهتم إدارة المستشفى بالبحث عن شركاء لتحقيق أهدافها.
٨.٠٢	١٦.٩٢	٣٣.٤٢	٣٠.٣	١١.٤٨	-	١.٠٨	٣.٢٠	الإجمالي
٢٤.٩٤			٤١.٧٨					

وتبين من الوصف الإحصائي لمعيار الدافعية الذاتية والموضح بالجدول رقم (١٢)، وجود موافقة إجمالية من قبل المستقصى منهم على الفقرات بنسبة (٣٠,٧٨%)، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة الإجمالية (٣٦,١٦%)، مما يدل على ارتفاع نسبة عدم الموافقة على الفقرات، وبخاصة فقرات: "اهتمام الرؤساء بترسيخ روح التنافس بين العاملين، وحرص إدارة المستشفى على تقدير الجهود غير العادية للعاملين، وتبني إدارة المستشفى الأفكار والمقترحات الإبداعية للعاملين"، حيث بلغت النسب على التوالي: (٣٦,٣% - ٤٣,٣% - ٣١,٣%)، ولقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٢,٩)، وهذا يدل على عدم رضا العاملين عن فقرات الدافعية الذاتية مما يعكس إهمال الإدارة لهذا المعيار.

وأخيراً تبين من الوصف الإحصائي لمعيار توظيف الذكاء الشعوري والموضح بالجدول رقم (١٣)، أن هناك موافقة إجمالية من قبل المستقصى منهم على الفقرات بنسبة (٣٣,١٤%)، كما أن نسبة عدم الموافقة الإجمالية بلغت (٣٠,٨%)، فهناك تقارب بين النسبتين، مع ملاحظة ارتفاع نسبة عدم الموافقة فيما يتعلق بفقرة: "اعتماد إدارة المستشفى في اتخاذ قراراتها على طرق غير روتينية" بنسبة (٤٢,٠%) مقابل نسبة الموافقة (٢٥,٦%)، مما يشير إلى اعتماد إدارة المستشفى على طرق روتينية في اتخاذ قراراتها، ولقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٠٠)، وهذا يدل حيادية الاستجابات، مما يعكس انخفاض الوعي بأهمية معيار توظيف الذكاء الشعوري في الإبداع والابتكار.

جدول رقم (١٢)

الوصف الإحصائي لمعيار الدافعية الذاتية

نسبة التكرار على المقياس %					الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدافعية الذاتية
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً				
٨.٣	٢٠.٠	٢٦.٨	٣٥.٨	٩.٣	١	١,١٠	٣,١٨	لدى الرؤساء الدافع لتحقيق أهداف المستشفى.
١٠.٣	٢٦.٠	٣٧.٥	٢٠.٣	٦.٠	٣	١,٠٤	٢,٨٦	يهتم الرؤساء بترسيخ روح التفاس بين العاملين.
١٠.٣	٢١.٠	٣٣.٠	٢٦.٠	٩.٨	٢	١,١٢	٣,٠٤	تحت إدارة المستشفى العاملين على العمل الجماعي.
١٦.٥	٢٦.٨	٣٢.٣	١٦.٣	٨.٣	٤	١,١٦	٢,٧٣	تحرص إدارة المستشفى على تقدير الجهود غير العادية للعاملين.
١٥.٣	٢٦.٣	٣٦.٥	١٨.٣	٣.٨	٥	١,٠٥	٢,٦٩	تتبنى إدارة المستشفى الأفكار والمقترحات الإبداعية للعاملين.
١٢.١٤	٢٤.٠٢	٣٣.٢٢	٢٣.٣٤	٧.٤٤	-	١.٠٩	٢.٩	الإجمالي
٣٦.١٦		-	٣٠.٧٨					

جدول رقم (١٣) الوصف الإحصائي لمعيار توظيف الذكاء الشعوري

نسبة التكرار على المقياس %					الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توظيف الذكاء الشعوري
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً				
١١.٨	٢٠.٣	٣٩.٥	٢٣.٠	٥.٥	٤	١,٠٥	٢,٩٠	تتمكن إدارة المستشفى من ربط الأفكار واستنباط أفكاراً جديدة.
٧.٥	١٨.٨	٣٨.٥	٣٠.٠	٥.٣	٢	٠,٩٩	٣,٠٧	تؤمن إدارة المستشفى بأهمية مواكبة تغيرات البيئة الخارجية.
٦.٣	١٧.٥	٣٢.٥	٣٣.٣	١٠.٥	١	١,٠٥	٣,٢٤	تتمكن إدارة المستشفى من الاستجابة السريعة للحالات الطارئة.
١١.٠	٣١.٠	٣٢.٥	١٦.٨	٨.٨	٥	١,١١	٢,٨١	تعتمد إدارة المستشفى في اتخاذ قراراتها على طرق غير روتينية.
٩.٠	٢٠.٨	٣٧.٨	٢٧.٠	٥.٥	٣	١,٠٣	٢,٩٩	تعتمد إدارة المستشفى في صناعة القرار على التحليل الدقيق للمعلومات المتاحة
٩.١٢	٢١.٦٨	٣٦.١٦	٢٦.٠٢	٧.١٢	-	١.٠٥	٣.٠٠	الإجمالي
٣٠.٨		-	٣٣.١٤					

✓ التعقيب على التحليل الوصفي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي:

نستنتج من استجابات العاملين تجاه أبعاد الذكاء الإستراتيجي وجود حيادية في الاستجابات بشكل عام فيما يتعلق بالأبعاد الآتية: "الاستشراف (٣,٠٤)، والتفكير المنظم (٣,٠٨)، والشراكة (٣,٢٠)، وتوظيف الذكاء الشعوري (٣,٠٠)"، وهذا يدل على انخفاض الوعي بأهمية هذه الأبعاد

ومدى أهميتها لتحقيق الإبداع والابتكار، مما يحتاج إلى مزيد من اهتمام إدارة المستشفى بها، بأن تراعى عند قيامها بالتخطيط الإستراتيجي التنبؤ الفعال واتباع الطرق التحليلية الحديثة لاستشراف المستقبل وربطه بالتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، والتفكير بطريقة شاملة لرؤية الأحداث المحيطة بالمستشفى بصورة أوضح، وتشجيع العاملين على طرح الأفكار الجديدة وتفعيلها، واتباع أسلوب الشراكة وتفعيل دورها، والاهتمام بالبحث عن شركاء لتحقيق الأهداف المرجوة.

وقد ترجع الحيادية في استجابات العاملين تجاه أبعاد الذكاء الإستراتيجي بشكل عام إلى ضعف قدرة إدارة المستشفيات على دمج عاملها في السياسات والإجراءات والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوحيد الرؤية والهدف، بالإضافة إلى بيئة العمل الروتينية، مما ولد لديهم السلبية وعدم التأكد التي ظهرت في استجاباتهم، مما يعكس انخفاض مستوى الوعي والإدراك لديهم بنظم الإدارة وأساليب العمل، وضعف الانتماء للعمل والشعور بالاغتراب وانخفاض درجة الرضا العام، كما تبين عدم رضا العاملين عن إدارة المستشفى فيما يتعلق بالفقرة "تعتمد إدارة المستشفى في اتخاذ قراراتها على طرق غير روتينية"، مما يوضح اتباع إدارة المستشفى لطرق روتينية تقليدية في اتخاذ قراراتها.

في حين تبين عدم الرضا العام للعاملين عن كل من: معيار الرؤية (٢,٨٥)، وهذا يدل على ضعف الرؤية في المستشفيات، كضعف القدرة على التعامل مع التغيرات المستقبلية، وضعف القدرة على ترجمة التصورات على أرض الواقع، وكذلك عدم الرضا عن معيار تحفيز العاملين (٢,٦٢)، مما يعكس انخفاض الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، وعدم التقدير المناسب للجهود الإضافية للعاملين، وعدم الحث على التفكير بشكل غير نمطي، مع عدم الاهتمام الكافي بالحالة النفسية والصحية، مما يؤثر على مستوى أدائهم وإنجازهم، بالإضافة إلى عدم رضائهم عن معيار الدافعية الذاتية (٢,٩)، كانخفاض الدافع لتحقيق الأهداف، وضعف اهتمام الرؤساء بترسيخ روح التنافس بين العاملين، وكذلك عدم التشجيع الكافي للعاملين على العمل الجماعي، وإهمال الأفكار والمقترحات الإبداعية للعاملين، مما يحتاج إلى تسليط الضوء على هذه الأبعاد من أجل تحقيق الإبداع والابتكار.

ومن ثم يتضح انخفاض مستوى توافر الأبعاد: (الرؤية، وتحفيز العاملين، والدافعية الذاتية) في المستشفيات محل الدراسة، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة على العبارات التي تعكس هذه الأبعاد على التوالي (٣٧,٤% - ٤٩,٩% - ٣٦,١٦%)، وهذه النسب أعلى من نسب الموافقة على نفس العبارات، مما يعكس القصور في تحقق هذه الأبعاد في المستشفيات، وعدم شعور العاملين بالرضا.

ثانياً: الاختلاف بين آراء العاملين تجاه أبعاد الإبداع والابتكار في المستشفيات وفق الخصائص الشخصية: النوع، وسنوات الخبرة.

أ- اختبار مان وتيني (Mann-Whitney) لتأثير النوع في أبعاد الإبداع والابتكار:

لقد تم استخدام اختبار مان وتيني لاختبار مدى الاختلاف في مستوى الإبداع والابتكار لدى العاملين بالمستشفيات وفقاً للنوع، حيث أنه من الأساليب الإحصائية اللامعلمية المستخدمة للمقارنة بين عينتين فقط، لذا تم الاعتماد عليه للمقارنة بين العاملين طبقاً للنوع (ذكر، وأُنثى)، وتم التوصل إلى النتائج الآتية والتي يمكن توضيحها في الجدول رقم (١٤):

#### جدول رقم (١٤)

نتائج اختبار مان وتيني لتأثير النوع في متغير الإبداع والابتكار

تقييم مستوى المعنوية	المعنوية	مان وتيني	الوسط الحسابي طبقاً للنوع		(الإبداع والابتكار) المتغير التابع
			أنثى	ذكر	
غير معنوى	٠,٣٠٩	٢٣١٨١	٣,٤٠	٣,٣٧	السمات
غير معنوى	٠,٢٧٤	١٥٧١٨	٣,٢٦	٣,٣٥	القدرات
غير معنوى	٠,٣٤٠	١٥٨٦٨	٣,١٩	٣,٢٤	المهارات
غير معنوى	٠,٥٦٨	١٦٢٧٣	٣,٣٠	٣,٢٢	إجمالي

- المتوسط الإجمالي لأبعاد الإبداع والابتكار: بلغ متوسط الإبداع والابتكار بالمستشفيات محل الدراسة بصورة كلية (١٦٢٧٣) عند مستوى معنوية (٠,٥٦٨).
- المتوسط الإجمالي لكل من الذكور، والإناث: بلغ (٣,٣٢ - ٣,٣٠) على التوالي، والذي يوضح التقارب النسبي لآراء الذكور والإناث تجاه مستوى الإبداع والابتكار بالمستشفيات محل الدراسة.
- متوسطات أبعاد الإبداع والابتكار: توضح التقارب النسبي لآراء الذكور والإناث تجاه مستوى الإبداع والابتكار بالمستشفيات محل الدراسة، والتي يمكن توضيحها فيما يأتي:
  - السمات: تبين عدم وجود اختلاف بين الذكور والإناث، حيث بلغ الوسط الحسابي لكل منهما (٣,٣٧)، (٣,٤٠) على التوالي.
  - القدرات: تبين عدم وجود اختلاف بين الوسط الحسابي للذكور والوسط الحسابي للإناث، حيث بلغت (٣,٣٥)، (٣,٢٦) على التوالي.
  - المهارات: تبين عدم وجود اختلافات بين الوسط الحسابي للذكور والوسط الحسابي للإناث، حيث بلغت (٢,٢٤)، (٢,١٩) على التوالي.

وبناءً على ما سبق من نتائج تقرر قبول الفرض العدم: "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مستشفيات محافظة المنوفية حول الإبداع والابتكار وفق النوع"، ورفض الفرض البديل، نظراً لعدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول الإبداع والابتكار وفقاً للنوع بصورة كلية وجزئية، حيث بلغت قيمة المعنوية (٠,٥٦٨) وهي أكبر من  $P\text{-Value} (٠,٠٥)$ .

نستنتج مما سبق انخفاض في مقومات دعم الإبداع والابتكار، والمتمثلة في كل من (السمات والقدرات والمهارات) في المستشفيات محل الدراسة، مما يعكس غياب دور المستشفيات في الاهتمام بهذا الجانب الإبداعي الابتكاري لدى عاملينها إلى حد كبير، من إهمال للتدريب المستمر والتحفيز وعدم التشجيع على تقديم أفكار جديدة، وغيرها.. فقد يرجع عدم وجود اختلافات بين العاملين فيما يتعلق بأرائهم حول الإبداع والابتكار إلى أنهم يعملون في بيئة عمل روتينية، تعكس الثقافة السائدة في بيئة العمل، وقد يرجع إلى المركزية في الإدارة وعدم إعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، فبيئة العمل غير مواءمة لتنمية مهارات الإبداع والابتكار.

#### ب- اختبار كروسكال واليز (Kruskal Wallis) لتأثير الخبرة في أبعاد الإبداع والابتكار:

تم استخدامه لاختبار مدى الاختلاف في مستوى الإبداع والابتكار لدى العاملين وفقاً للخبرة، حيث أنه من الأساليب الإحصائية اللامعلمية المستخدمة للمقارنة بين أكثر من عينتين مستقلتين، لذا تم الاعتماد عليه للمقارنة بين العاملين طبقاً للوظيفة (أقل من عشرة سنوات، من ١٠ - ١٩ سنة، من ٢٠ - ٢٩ سنة، ٣٠ سنة فأكثر)، وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٥):

#### جدول رقم (١٥)

#### نتائج اختبار كروسكال واليز لتأثير الخبرة في متغير الإبداع والابتكار

تقييم مستوى المعنوية	المعنوية	اختبار كروسكال واليز	الوسط الحسابي للاستجابات طبقاً للخبرة				الإبداع والابتكار
			٣٠ سنة فأكثر	من ٢٠ - ٢٩ سنة	من ١٠ - ١٩ سنة	أقل من عشرة سنوات	
غير معنوى	٠,٤٤٢	٢,٦٨٧	٣,٤١	٣,٣٥	٣,٣٧	٣,٤٣	السمات
معنوى	٠,٠٠٥	١٢,٩١٣	٣,٤٢	٣,٢٨	٣,١٩	٣,٣٥	القدرات
غير معنوى	٠,٣٥٦	٣,٢٤٢	٣,٢١	٣,١٠	٣,٢١	٣,٢٧	المهارات
غير معنوى	٠,١٣٥	٥,٥٦١	٣,٣٥	٣,٢٦	٣,٢٦	٣,٣٦	إجمالي

- المتوسط الإجمالي لأبعاد الإبداع والابتكار: بلغ متوسط الإبداع والابتكار بالمستشفيات محل الدراسة بصورة كلية (٥,٥٦١) عند مستوى معنوية (٠,١٣٥).
  - المتوسط الإجمالي للعاملين: (أقل من عشرة سنوات- من ١٠- ١٩ سنة- من ٢٠- ٢٩ سنة- ٣٠ سنة فأكثر): بلغ (٣,٣٦-٣,٢٦-٣,٢٦-٣,٣٥) بالترتيب، والذي يوضح التقارب النسبي لآراء العاملين وفقاً لسنوات الخبرة تجاه مستوى الإبداع والابتكار بالمستشفيات محل الدراسة.
  - متوسطات أبعاد الإبداع والابتكار: توضح التقارب النسبي لآراء العاملين وفقاً لسنوات الخبرة تجاه مستوى الإبداع والابتكار بالمستشفيات محل الدراسة، والمبينة فيما يأتي:
    - السمات: تبين عدم وجود اختلاف معنوي بين العاملين وفقاً للخبرة (أقل من عشرة سنوات- من ١٠- ١٩ سنة- من ٢٠- ٢٩ سنة- ٣٠ سنة فأكثر)، حيث بلغ الوسط الحسابي بالترتيب: (٣,٤٣-٣,٣٧-٣,٣٥-٣,٤١) عند مستوى معنوية (٠,٤٤٢).
    - القدرات: تبين وجود اختلاف معنوي بين العاملين وفقاً للخبرة (أقل من عشرة سنوات- من ١٠- ١٩ سنة- من ٢٠- ٢٩ سنة- ٣٠ سنة فأكثر)، حيث بلغ الوسط الحسابي بالترتيب: (٣,١٩-٣,٢٨-٣,٤٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٥) لصالح فئة ٣٠ سنة فأكثر.
    - المهارات: تبين عدم وجود اختلاف معنوي بين العاملين وفقاً للخبرة (أقل من عشرة سنوات- من ١٠- ١٩ سنة- من ٢٠- ٢٩ سنة- ٣٠ سنة فأكثر)، حيث بلغ الوسط الحسابي بالترتيب: (٣,٢٧-٣,٢١-٣,١٠-٣,٢١) عند مستوى معنوية (٠,٣٥٦).
- وبناءً على ما سبق تقرر قبول الفرض العدم: "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مستشفيات محافظة المنوفية حول الإبداع والابتكار وفق الخبرة"، ورفض الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، نظراً لوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول الإبداع والابتكار وفقاً للخبرة بصورة كلية، حيث بلغت قيمة المعنوية (٠,١٣٥) وهي أكبر من P-Value (٠,٠٥)، ومن ناحية أخرى تم رفض نفس فرض العدم مأخوذاً بصورة جزئية، لوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آرائهم فيما يتعلق ببيعد "القدرات" لصالح فئة ٣٠ سنة فأكثر.
- نستنتج مما سبق أن توافق آراء العاملين حول الإبداع والابتكار، قد يرجع إلى ترسيخ الثقافة التقليدية في العمل بالمستشفيات، وعدم الاهتمام بنشر ثقافة (الإبداع والابتكار)، ومن ثم غياب دورها في التركيز على تنمية "سمات، وقدرات، ومهارات" العاملين، ويتضح ذلك من استجابات العاملين الحيادية والتي تميل إلى الموافقة، مما يعكس الروتينية في أداء المهام في بيئة غير مواتية.

## ج. الوصف الإحصائي لأبعاد الإبداع والابتكار:

تم تقييم متغيرات الإبداع والابتكار من خلال الإجابة على متغيرات مقياسه والذي يضم ثلاثون عبارة تغطي الأبعاد الثلاثة لمتغيراته الفرعية، والتي تتمثل في: (السمات - القدرات - المهارات)، وذلك من خلال الإحصاءات الوصفية المبينة بالجدول رقم (١٦: ١٨):

ويوضح الجدول رقم (١٦) للوصف الإحصائي لمعيار السمات موافقة إجمالية على الفقرات بنسبة (٤٩,٢٣%)، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة الإجمالية (٢١,٧٣%)، مما يشير إلى ارتفاع نسبة الموافقة على الفقرات بشكل ملحوظ، وهذا يدل على غياب سمات المبدع المبتكر الواجب توافرها لدى العاملين في المستشفيات، كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٣٨)، وهذا يدل على أن الاستجابات كانت حيادية تميل إلى الموافقة على فقرات معيار السمات.

## جدول رقم (١٦) الوصف الإحصائي لمعيار السمات

السمات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	نسبة التكرار على المقياس %		
				موافق تماماً	موافق	محايد
أفضل الابتعاد عن مهام العمل التي يواجهها الكثير من العوائق والعقبات.	٣.٢٢	١.١٨٢	٧	١٥.٨	٢٧.٥	٢٨.٥
أحرص على البعد عن المشكلات لأنها تقلل من قدرتي على التوصل للبدائل المتعددة.	٣.٤٧	١.١٥٤	٦	٢٠.٥	٣٣.٠	٢٥.٠
إقناعي للأخريين بفكرة جديدة يحتاج إلى محاولات إقناع متكررة.	٣.٥٦	١.٠٠٧	٤	١٧.٥	٣٨.٣	٣٠.٠
أفضل العمل في ظل نظام عمل يتضمن قواعد وإجراءات محددة وثابتة.	٣.٧١	١.١٠٨	٢	٢٧.٣	٣٥.٠	٢٥.٠
أتجنب المخاطر المرتبطة بالآراء والتصورات الجديدة لأنها تؤدي إلى إهدار الموارد.	٣.٢١	١.٠٧٩	٨	١٢.٠	٢٩.٣	٣٢.٠
أقدم حجج ومبررات قوية عن قدرتي على حل بعض مشكلات العمل.	٣.٢٢	١.٠٤١	٧	٨.٨	٣٣.٨	٣٥.٣
التركيز على أداء المهام المطلوبة لا يمنعني من الاهتمام والمتابعة لما يدور حولي.	٣.٤٨	١.٠٤٣	٥	١٦.٥	٣٦.٣	٣٠.٥
أفضل اكتساب مهارات متخصصة في مجال محدد لرفع كفاءتي في الأداء.	٣.٧٤	٠,٩٨٩	١	٢٤.٨	٣٧.٥	٢٦.٨

نسبة التكرار على المقياس %					الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السمات
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً				
٧.٢	٣٠.٣	٢٤.٨	٢٦.٨	١١.٠	١١	١.١٤١	٣.٠٤	أميل إلى العمل بمفردى لإنجاز المهام في مواقف متعددة.
٦.٠	٢٣.٥	٢٨.٢	٣٣.٥	٨.٨	١٠	١.٠٦٧	٣.١٥	أهتم برأى زملائي في أفكارى ومقترحاتى الجديدة أكثر من اهتمامى بجدوى هذه المقترحات.
٣.٣	١٢.٥	٢٦.٨	٣٨.٨	١٨.٨	٣	١.٠٣٣	٣.٥٧	أفضل مناقشة أفكارى مع غيرى أكثر من مناقشتها مع نفسى.
٧.٨	١٦.٥	٣٦.٨	٢٥.٨	١٣.٣	٩	١.١٠٧	٣.٢٠	أحرص على المشاركة فى المناسبات واللقاءات الاجتماعية وأتجنب الاعتذار مهما حدث.
٥.٥٣	١٦.٢	٢٩.١٤	٣٢.٩٧	١٦.٢٦	-	١.٠٠٨	٣.٣٨	<b>الإجمالى</b>
٢١.٧٣			٤٩.٢٣					

ويوضح الجدول رقم (١٧) للوصف الإحصائى لمعيار القدرات موافقة إجمالية على الفقرات بنسبة (٤٥,٧٥%)، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة الإجمالية (٢٣,٧٨%)، مما يشير إلى ارتفاع نسبة الموافقة على الفقرات بصورة واضحة، مما يدل على غياب قدرات المبدع المبتكر الواجب توافرها لدى العاملين في المستشفيات، كما بلغ المتوسط الحسابى الكلي (٣,٢٩)، وهذا يدل على أن الاستجابات حيادية تميل إلى الموافقة على فقرات معيار القدرات.

كما يوضح الجدول رقم (١٨) للوصف الإحصائى لمعيار المهارات موافقة إجمالية على الفقرات بنسبة (٤٠,٥٧%)، في حين كانت نسبة عدم الموافقة الإجمالية (٢٦,٣٩%)، مما يوضح الارتفاع الملحوظ في نسبة الموافقة على الفقرات، والذي يشير إلى انخفاض مستوى توافر مهارات المبدع المبتكر الواجب توافرها، والتي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام، كما بلغ المتوسط الحسابى الكلي (٣,٢١)، وهذا يدل على أن الاستجابات حيادية تميل إلى الموافقة على معيار المهارات.

#### الجدول رقم (١٧) الوصف الإحصائى لمعيار القدرات

نسبة التكرار على المقياس %					الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القدرات
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً				
٧.٥	٢٤.٠	٢١.٣	٣٣.٥	١٣.٨	٧	١.١٧	٣.٢٢	تكرار الفشل في التعامل مع بعض المشكلات يضعف من القدرة على حلها.
٣.٥	١٣.٨	٢٢.٠	٤٠.٥	٢٠.٣	١	١.٠٦	٣.٦٠	أحقق نتائج متميزة في ظل وجود إشراف مستمر من رئيسى.
٥.٠	٢٠.٨	٣٠.٣	٣٠.٣	١٣.٨	٦	١.٠٩	٣.٢٧	أبادر بتقديم أفكارى والرأى ومقترحاتى لحل

نسبة التكرار على المقياس %					الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القدرات
موافق تماماً	غير موافق تماماً	محايد	موافق	موافق تماماً				
								المشكلات حتى وإن لم يطلب منى روسائى ذلك.
٤.٠	١٤.٨	٣٢.٨	٣٥.٥	١٣.٠	٤	١.٠١	٣.٣٩	أفضل عدم الربط بين الموضوعات والمشكلات حتى أتمكن من حل كل مشكلة على حده.
٣.٣	٢١.٥	٣٧.٨	٣٠.٥	٧.٠	٩	٠.٩٥	٣.١٦	بعض أفكارى لا تلقى القبول المناسب من الزملاء باعتبارها غير مالوفة لهم.
٢.٨	٧.٠	٣٧.٥	٣٦.٨	١٦.٠	٢	٠.٩٣	٣.٥٦	رد فعلى يكون فى المواقف المختلفة التى تواجهنى.
٤.٨	١٨.٠	٣٢.٣	٣٤.٠	١١.٠	٥	١.٠٣	٣.٢٩	تقديم مقترحاتى وأفكارى الجديدة على يرتبط بظهور مشكلات فى العمل.
١٠.٣	٣٥.٥	٢٥.٥	٢١.٥	٧.٢	١٠	١.١١	٢.٨٠	انشغالى بتجنب مشكلات العمل أهم من انشغالى بمساعدة الآخرين كى أقدم مقترحات جديدة.
٦.٠	٨.٨	٣١.٠	٣٤.٣	٢٠.٠	٣	١.٠٨	٣.٥٤	أرغب أن أكون واقعياً ولا أنشغل بالآراء التى تنسم بالخيال.
٦.٨	٢١.٨	٢٦.٥	٣٦.٠	٩.٠	٨	١.٠٨	٣.١٩	كثرة النقاش مع الرؤساء قبل تنفيذ الأوامر والتعليمات يسبب لى مشكلات عديدة.
٣.٣	١٨.٣	٣٩.٣	٣٦.٨	٧.٥	٧	٠.٩٤	٣.٢٢	أقبل حكم الآخرين على بعض أفكارى ومقترحاتى فى بعض المواقف رغم عدم اقتناعى بها.
٥.٢١	١٨.٥٧	٣٠.٥٧	٣٣.١٥	١٢.٦	-	١.٠٤	٣.٢٩	الإجمالى
٢٣.٧٨		-	٤٥.٧٥					

### ✓ التعقيب على التحليل الوصفي لأبعاد الإبداع والابتكار:

نستنتج من استجابات العاملين تجاه أبعاد الإبداع والابتكار وجود قصور فى اهتمام المستشفيات بتنمية "سمات وقدرات ومهارات" العاملين، وكذلك وجود قصور فى مواكبة التكنولوجيا الحديثة، ومتابعة التغيرات السريعة والمستمرة فى حاجات المرضى وذويهم، مما يعكس المستوى المتدنى للخدمات الصحية المقدمة، والتي لا ترقى إلى المستوى المطلوب الذى يفترض أن يؤهلها لتحقيق التميز، ومواجهة المنافسة المحلية والعالمية، وهذا يوضح عدم حرص المستشفيات على أن تكون الخدمات الصحية متميزة وذات قيمة، مما يعكس إهدار طاقات وقدرات ومهارات العاملين وعدم استثمارها الاستثمار الأمثل، وضعف دعمها للمبدعين والمبتكرين، وبالتالي فالمستشفيات سوف تكون غير مستعدة لمواجهة التحديات أو استثمار الفرص، نظراً لاعتمادها على الأساليب التقليدية وإصرارها على عدم التغيير، مما يعكس بيئة العمل المحبطة للعاملين، فينبغى عليها مراجعة خططها وأهدافها ورسالتها وصبغتها بالصبغة الإستراتيجية، والتوجه نحو الإبداع والابتكار،

وتنمية قدرات ومهارات عاملها، واستقطاب العاملين ذوي المهارات والقدرات لتحسين مستوى الإبداع والابتكار .

### جدول رقم (١٨) الوصف الإحصائي لمعيار المهارات

المهارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	نسبة التكرار على المقياس %			
				موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق تماماً
أجد صعوبة في التوصل إلى حلول للمشكلات والأزمات التي تواجهني أثناء العمل.	٣.٠٦	١.١٢٢	٥	١٤.٠	١٧.٣	٣٦.٣	٢٥.٨
لكل مشكلة حلاً واحداً يمكن الاعتماد عليه في حل المشكلة.	٢.٦٣	١.٠٩٦	٦	٦.٨	١٤.٥	٢٧.٣	٣٨.٠
تواجهني مشكلات عديدة نتيجة لعدم فهم دوافع الآخرين أو مواقف غير متوقعة منهم.	٣.٢٠	٠.٩٧٣	٤	٧.٥	٣١.٨	٣٨.٥	١٧.٥
التغيير المتكرر في العمل يترتب عليه مستوى مرتفع من القلق وضغوط العمل.	٣.٦٧	١.٠٠٤	١	٢٣.٠	٣٥.٠	٣٠.٨	٨.٨
أبحث دائماً عن طرق الأداء التي لا تؤدي إلى نقد وتحفظ الزملاء.	٣.٤٩	١.٠٠٤	٢	١٤.٨	٣٧.٨	٣٣.٥	٩.٥
من المفيد استخدام نفس الحل للتعامل مع المشكلة في حالة تكرارها.	٣.٠٦	١.١٠٤	٥	١٠.٠	٢٦.٥	٣٠.٥	٢٥.٥
تقتي في تجاربي الشخصية أعلى من تفتي في تجارب الآخرين.	٣.٣٨	١.٠٤١	٣	١٦.٣	٢٨.٧	٣٥.٠	١٧.٠
الإجمالي	٣.٢١	١.٠٥	-	١٣.٢	٢٧.٢٧	٣٣.١٣	٢٠.٣
				٤٠.٥٧		-	٢٦.٣٩

ثالثاً: العلاقة بين (الذكاء الإستراتيجي) "الاستشراف- التفكير المنظم- الرؤية- تحفيز العاملين- الشراكة- الدافعية الذاتية- توظيف الذكاء الشعوري"، وبين مستوى الإبداع والابتكار (السمات- القدرات- المهارات).

فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل: "هل توجد علاقة بين الذكاء الإستراتيجي للعاملين بمستشفيات محافظة المنوفية وبين الإبداع والابتكار؟" والذي استند في التحليل إلى الفرضية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي وبين الإبداع والابتكار من وجهة نظر العاملين بمستشفيات محافظة المنوفية"، فلقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، وبعض الاختبارات المصاحبة لها، والتي تمثلت في الآتي: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل الارتباط المتعدد، والانحدار المتعدد، واختبار ت، واختبار ف، وفي ضوء أسلوب الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، من خلال برنامج الخطوات المتتالية Stepwise، والاختبارات المصاحبة المذكورة، وذلك لبحث العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والإبداع

والابتكار بالمستشفيات محل الدراسة، وذلك بهدف التوصل لأكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع، ويمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها فيما يأتي:

#### أ. معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي وبين الإبداع والابتكار:

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة، مع العلم بأنه كلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح، كلما دل ذلك على قوة علاقة الارتباط بين المتغيرين، كما أن العلاقة تكون طردية إذا كانت الإشارة موجبة، وتكون عكسية إذا كانت سالبة، ويمكن توضيح ذلك من خلال مصفوفة معاملات الارتباط في الجدول رقم (١٩):

#### جدول رقم (١٩) معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والإبداع والابتكار

إجمالي الإبداع والابتكار	المهارات	القدرات	السمات	أبعاد الدراسة
**٠.٢٠٩	**٠.١٥٠	**٠.١٨٦	**٠.٢٣٥	الاستشراف
**٠.٢٦٥	**٠.٢٤٢	**٠.٢٢١	**٠.٢٥٥	التفكير المنظم
**٠.١٩٧	**٠.١٧٢	**٠.١٨١	**٠.١٩١	الرؤية
**٠.٢٥٢	**٠.٢٢٥	**٠.٢١٨	**٠.٢٣٥	تحفيز العاملين
**٠.٤٢٥	**٠.٣٥١	**٠.٣٦٨	**٠.٤٠٠	الشراكة
**٠.٢٧٨	**٠.٢١٠	**٠.٢٢٤	**٠.٢٨٧	الدافعية الذاتية
**٠.٣٦١	**٠.٢٧٥	**٠.٣٠٨	**٠.٣٧٩	توظيف الذكاء الشعوري
**٠.٣٥٦	**٠.٢٩١	**٠.٣٠٦	**٠.٣٥٤	إجمالي الذكاء الإستراتيجي

\* دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار ف T-Test \*\* دلالة إحصائية عند ٠,٠١

#### طبقاً لاختبار ف T-Test

- لقد تبين وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي، والإبداع والابتكار بنسبة إجمالية (٣٦%)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,١٥٠)، (٠,٤٢٥)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، ويمكن توضيح قيم الارتباط فيما يأتي:
- قيم الارتباط بين الاستشراف، والإبداع والابتكار: تبين أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين الاستشراف وأبعاد الإبداع والابتكار، حيث كانت القيم كالتالي: الاستشراف والسمات ٠,٢٣٥، الاستشراف والقدرات ٠,١٨٦، الاستشراف والمهارات ٠,١٥٠.
- قيم الارتباط بين التفكير المنظم، والإبداع والابتكار: تبين أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين التفكير المنظم وأبعاد الإبداع والابتكار، حيث كانت القيم كالتالي: التفكير المنظم والسمات ٠,٢٥٥، التفكير المنظم والقدرات ٠,٢٢١، التفكير المنظم والمهارات ٠,٢٤٢.

- قيم الارتباط بين الرؤية، والإبداع والابتكار: تبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الرؤية وأبعاد الإبداع والابتكار، حيث كانت القيم كالتالي: الرؤية والسماوات ٠,١٩١، الرؤية والقدرات ٠,١٨١، الرؤية والمهارات ٠,١٧٢.
  - قيم الارتباط بين تحفيز العاملين، والإبداع والابتكار: تبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين تحفيز العاملين وأبعاد الإبداع والابتكار، حيث كانت القيم كالتالي: تحفيز العاملين والسماوات ٠,٢٣٥، تحفيز العاملين والقدرات ٠,٢١٨، تحفيز العاملين والمهارات ٠,٢٢٥.
  - قيم الارتباط بين الشراكة، والإبداع والابتكار: تبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الشراكة وأبعاد الإبداع والابتكار، حيث كانت القيم كالتالي: الشراكة والسماوات ٠,٤٠٠، الشراكة والقدرات ٠,٣٦٨، الشراكة والمهارات ٠,٣٥١.
  - قيم الارتباط بين الدافعية الذاتية، والإبداع والابتكار: تبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الدافعية الذاتية والإبداع والابتكار، حيث كانت القيم كالتالي: الدافعية الذاتية والسماوات ٠,٢٨٧، الدافعية الذاتية والقدرات ٠,٢٢٤، الذاتية الدافعية والمهارات ٠,٢١٠.
  - الارتباط بين توظيف الذكاء الشعوري، والإبداع والابتكار: تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بينهما، وكانت القيم على التوالي: توظيف الذكاء الشعوري والسماوات ٠,٣٧٩، توظيف الذكاء الشعوري والقدرات ٠,٣٠٨، توظيف الذكاء الشعوري والمهارات ٠,٢٧٥.
- ب. الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي وبين الإبداع والابتكار:
- تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي على الإبداع والابتكار بصورة إجمالية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (٢٠):
- تبين وجود علاقة ارتباطية معنوية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي، وأبعاد الإبداع والابتكار.
  - فيما يتعلق بنوع وقوة العلاقة في النموذج، بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد (Multiple Regression Analysis)، والذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها النموذج وبين القيم الفعلية للمتغير التابع نتيجة تأثره بالمتغيرات المستقلة (٠,٤٧٩)، وأن هذه العلاقة تمثل (٤٧%) وفقاً لمعامل الارتباط في النموذج (R)، وهي علاقة طردية ذات دلالة إحصائية.
  - فيما يتعلق بمعامل التحديد أو "التفسير"  $R^2 -$  (Coefficient Of Determination) فقد بلغت قيمته (٠,٢٢٩)، وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسير (٢٢%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع على أنه يرجع إلى المتغيرات المستقلة السبعة.

## جدول رقم (٢٠)

تحليل الانحدار المتعدد لتحديد مدى وجود علاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي وبين الإبداع والابتكار

الإبداع والابتكار					المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	٢
مستوى المعنوية	T	R <sup>2</sup>	R	Beta			
**٠.٠٠٠	٢.٨٨٨-	٠.٠٤٤	٠.٢٠٩	٠.١٢٣-	الإستشراف	١	
٠.١٨٥	١.٣٢٩	٠.٠٧٠	٠.٢٦٥	٠.٠٩١	التفكير المنظم	٢	
٠.١٢٧	١.٨٥٠-	٠.٠٣٩	٠.١٩٧	٠.١٣٠-	الرؤية	٣	
٠.٥١٤	٠.٦٥٤	٠.٠٦٤	٠.٢٥٢	٠.٠٥٥	تحفيز العاملين	٤	
**٠.٠٠٠	٦.٥٠٢	٠.١٨١	٠.٤٢٥	٠.٢٠٥	الشراكة	٥	
٠.٣٧٥	٠.٨٨٨-	٠.٠٧٧	٠.٢٧٨	٠.١٥٢-	الدافعية الذاتية	٦	
**٠.٠٠٠	٤.٠٩٥	٠.١٣٠	٠.٣٦١	٠.٠٣٢	توظيف الذكاء الشعوري	٧	
		٠.٤٧٩			معامل الارتباط R		
		٠.٢٢٩			معامل التحديد R2		
		٠.٢١٦			معامل التحديد المعدل Adj R2		
		١٦.٦٧٣			قيمة F المحسوبة		
		٧-٣٩٢			درجات الحرية		
		٠.٠٠١			مستوى المعنوية		

\* دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار ف T-Test \*\* دلالة إحصائية عند ٠.٠١ طبقاً لاختبار ف T-Test

- فيما يتعلق بمعامل التحديد المعدل (Coefficient Adjusted Determination) Adj R2 فقد بلغت قيمته (٠.٢١٦)، والذي يراعى التحيز الممكن حدوثه مع  $R^2$  - وذلك مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة "التفسيرية" في النموذج، ومع انخفاض حجم العينة، أى أن ٢١% من التباين في المتغير التابع يرجع إلى المتغيرات المستقلة، كما تراوح ارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج على حده مع المتغير التابع وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون بين (٠،١٩)، (٠،٤٢)، كما تشير النتائج لمعنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (٥%) .
- وفيما يتعلق بتقدير معالم نموذج الانحدار تبين وجود ثلاثة متغيرات (الإستشراف- الشراكة- توظيف الذكاء الشعوري) هي الأكثر مساهمة في نموذج الانحدار وذات تأثير على المتغير التابع، كما تشير بيانات النموذج إلى معنوية هذه المتغيرات، وأن غيابها يؤثر على الإبداع والابتكار، وتتمثل بعد ترتيبها وفق الأهمية النسبية لتأثيرها فيما يأتي: "مع مراعاة أنه تم ترتيب هذه المتغيرات بناءً على قيمة "بيتا المعيارية Beta"، والتي تشير إلى مقدار التغير في المتغير

التابع (بوحدة الانحراف المعياري) عندما يتغير المتغير المستقل (التفسيري) بوحدة انحراف معياري واحدة، وذلك في ظل ثبات المتغيرات الأخرى. الشراكة (Beta: ٠.٢٠٥) - توظيف الذكاء الشعوري (Beta: ٠.٠٣٢) - الاستشراف (Beta: ٠.١٢٣).

■ وفيما يتعلق بمعنوية النموذج بصورة كلية، تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات التفسيرية بنموذج الانحدار وفقاً لاختبار (ف)، وعند مستوى معنوية (٥%)، كما أن العلاقة بين الاستشراف، والإبداع والابتكار كمتغير تابع علاقة سلبية، ولا يعنى ذلك غياب التأثير والارتباط بالإبداع والابتكار، بل تبين أن القدرة التفسيرية للاستشراف ضعيفة أو غير جوهرية بما يجعلنا لا نغفل تأثيره ولا نعول عليه بدرجة كبيرة.

وبناءً على ما سبق من نتائج تقرر رفض الفرض العدم: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي وبين الإبداع والابتكار من وجهة نظر العاملين بمستشفيات محافظة المنوفية"، وذلك بصورة إجمالية للنموذج وعند مستوى معنوية (٥%) وفقاً لاختبار (ف)، وبالنسبة لكل متغير على حده، كما أظهر نموذج الانحدار المتعدد وجود علاقة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٥%) بالنسبة للمتغيرات الثلاثة "الاستشراف، الشراكة، توظيف الذكاء الشعوري"، ومن ثم تم قبول الفرض البديل والذي يشير أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي وبين الإبداع والابتكار من وجهة نظر العاملين بمستشفيات محافظة المنوفية" بصورة جزئية، وبالنسبة لكل متغير على حده، فيما يتعلق بكل من: "التفكير المنظم، والرؤية، وتحفيز العاملين، والدافعية الذاتية"، حيث تبين عدم وجود علاقة بين كل منهم وبين الإبداع والابتكار.

### النتائج والتوصيات:

- أولاً: النتائج: تم التوصل إلى النتائج العامة المرتبطة بمتغيرات البحث والموضحة فيما يأتي:
- إمكانية تحسين مستوى الإبداع والابتكار في المستشفيات المصرية من خلال تنمية مهارات الذكاء الإستراتيجي، نظراً لوجود علاقة إيجابية بينهما، وعلاقة تأثير.
  - أهمية تحليل وتوصيف كل من: "الذكاء الإستراتيجي، والإبداع والابتكار" في المستشفيات المصرية، من أجل الوقوف على نقاط القوة لدعمها، ونقاط الضعف لمعالجتها.
  - الوصف الإحصائي لأبعاد كل من: الذكاء الإستراتيجي، والإبداع والابتكار كان متوسطاً.

➤ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي السبعة وبعضها البعض، وكذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد الإبداع والابتكار وبعضها البعض.

- كما تم التوصل إلى عدد من النتائج التفصيلية الآتية:

▪ نتائج مرتبطة بآراء العاملين تجاه الذكاء الإستراتيجي وفق "النوع، وسنوات الخبرة":

➤ وجود توافق بين آراء العاملين بالمستشفيات محل الدراسة تجاه الذكاء الإستراتيجي وفقاً للنوع بصورة كلية وجزئية، حيث بلغت قيمة المعنوية (٠,٨٨٧)، وهو ما يعكس وعى العاملين بأهمية توافر الذكاء الإستراتيجي فى المستشفيات المصرية، فقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من (مطر، وعاشور، ٢٠١٨)، و(صقور، ٢٠١٧) فى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضى منهم حول الذكاء الإستراتيجي وفقاً للنوع، و(عيد، ٢٠٢٢) فى وجود توافق بين آراء العاملين فيما يتعلق ببعدى الدافعية الذاتية، وتوظيف الذكاء الشعورى.

➤ وجود توافق بين آراء العاملين حول الذكاء الإستراتيجي وفقاً لمستوى الخبرة بصورة كلية، حيث بلغت قيمة المعنوية (٠,٢٣٦)، فى حين وجدت اختلافات بين آراء العاملين حول الذكاء الإستراتيجي وفقاً لمستوى الخبرة بصورة كلية، حيث اتفقت نتائج البحث الحالى مع نتائج (المدهون، وآخرون، ٢٠٢٠؛ مطر، وعاشور، ٢٠١٨؛ صقور، ٢٠١٧) فى عدم وجود اختلافات فى آراء العاملين حول الذكاء الإستراتيجي وفقاً لسنوات الخبرة.

وتم التوصية بتنمية الذكاء الإستراتيجي للعاملين، ومعرفة أسباب الاختلافات بين آرائهم فيما يتعلق بكل من التفكير المنظم، والشراكة، والدافعية الذاتية، والتوعية والثقفيف بمفاهيم وسمات الذكاء الإستراتيجي لدى العاملين والقيادات بالمستشفيات، وتتفق بذلك مع ما أوصى به (عيد، ٢٠٢٢) بتبنى السمات الشخصية للعاملين فى البنوك التجارية من أجل تنمية الذكاء الإستراتيجي بأبعاده، لتحسين قدرة البنوك على الاحتفاظ بالعملاء.

### ويمكن تنمية أبعاد الذكاء الإستراتيجي من خلال الآتي:

- **الاستشراف:** الاهتمام بتوجيه سلوك العاملين وتنمية سماتهم الشخصية، وتنمية مهارات التوقع والتنبؤ وتدريبهم على اتباع الأساليب الحديثة في التفكير واستشراف المستقبل.
- **التفكير المنظم:** إهتمام إدارة المستشفى بتدريب العاملين على كيفية صنع القرارات وحل المشكلات، بانتهاج الأساليب الحديثة في التفكير الشامل، والتحليل والاستنتاج والاستنباط، والتفكير بصورة كلية، للوصول إلى قرارات إستراتيجية.
- **الرؤية:** حرص إدارة المستشفى على تحديد رؤية واضحة للعاملين، وتدريبهم على الآليات التي تمكن من مواجهة التحديات المستقبلية، واقتناص الفرص، في ظل ظروف البيئة المتغيرة.
- **الشراكة:** حرص إدارة المستشفى على عمل شراكات مع المستشفيات الأخرى، لتبادل الأفكار والخبرات، لما لذلك من دور إيجابي على جودة القرارات.
- **تحفيز العاملين:** ضرورة سعي إدارة المستشفى نحو تطوير وتنوع أساليب تحفيزها لعاملها، بما يتناسب مع تطوير مهاراتهم، وتهيئة بيئة تحفيزية للإبداع والابتكار، ومراعاة النواحي الإنسانية والنفسية والاجتماعية لهم، مع الاهتمام بالتحفيز المادي.
- **الدافعية الذاتية:** إحترام آراء وأفكار العاملين، وحثهم لتوليد أفكار جديدة، وتنمية الدوافع الإيجابية لديهم، وتنمية مهاراتهم الإبداعية، وتشكيل فرق عمل وتوظيفها في هذا الاتجاه.
- **توظيف الذكاء الشعوري:** دعم العاملين وإشعارهم بدورهم المؤثر في العمل، ومراعاة النواحي النفسية والإنسانية والاجتماعية، وتقدير الجهود الإضافية، وتهيئة بيئة عمل ملائمة.
- **نتائج مرتبطة بآراء العاملين تجاه الإبداع والابتكار وفق "النوع، وسنوات الخبرة":**
- **وجود توافق بين آراء العاملين حول الإبداع والابتكار وفقاً للنوع بصورة كلية وجزئية، حيث بلغت قيمة المعنوية (٠,٥٦٨)، مما يشير إلى وعى العاملين بأهمية تحقيق الإبداع والابتكار، وتتفق مع دراسة (الأيوبي، وبركات، ٢٠١٨) في وجود توافق في اتجاهات العاملين في شركات الأدوية نحو مستوى القدرة التنافسية وفقاً للنوع لجميع أبعادها، في حين تختلف مع دراسة (المصري، وعابدين، ٢٠١٧) التي وجدت اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابات حول الإبداع والابتكار في الشركات الصناعية بغزة لصالح الإناث، وقد يرجع الاختلاف إلى ارتفاع درجة الوعي لدى الإناث، كما اختلفت أيضاً مع دراسة كل من: (سالم، وآخرون، ٢٠١١).**

- وجود توافق بين آراء العاملين حول الإبداع والابتكار وفقاً لمستوى الخبرة بصورة كلية، حيث بلغت قيمة المعنوية (١٣٥،٠)، في حين وجدت اختلافات بين آراء العاملين حول الإبداع والابتكار وفقاً لمستوى الخبرة بصورة جزئية فيما يتعلق ببعد (القدرات: لصالح فئة الخبرة ٣٠ سنة فأكثر)، فلقد اتفقت مع دراسة (المصري، وعابدين، ٢٠١٧) في وجود توافق بين اتجاهات العاملين حول القدرة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية بغزة وفقاً للخبرة، بينما اختلفت مع دراسة (الأيوبي، وبركات، ٢٠١٨) التي أقرت بوجود اختلافات معنوية في اتجاهات العاملين نحو مستوى القدرة التنافسية وفقاً للخبرة، كما اتفقت مع دراسة (عيد، ٢٠٠٣) التي بينت وجود توافق بين القادة الإداريين في المستويات الإدارية فيما يتعلق بتوافر كل من: "السمات والمهارات"، بينما اختلفت معها فيما يتعلق "بالقدرات"، مع الأخذ في الاعتبار أن دراسة (عيد، ٢٠٠٣) افترضت الاختلافات بين المستويات الإدارية.
- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي وبين الإبداع والابتكار، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي، وأبعاد الإبداع والابتكار، مما يدل على أن تحسين مستوى الإبداع والابتكار يتطلب تنمية مهارات الذكاء الإستراتيجي لدى العاملين بالمستشفيات المصرية.
- أن طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الانحدار وبين القيم الفعلية للمتغير التابع نتيجة تأثره بالمتغيرات المستقلة (٤٧% وفقاً لمعامل الارتباط في النموذج R) ، وهي علاقة طردية دالة معنوية، كما أنه يمكن تفسير (٢٢% وفقاً لمعامل التحديد أو التفسير  $R^2$ ) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع على أنه يرجع إلى المتغيرات المستقلة.
- وجود ثلاثة متغيرات هي الأكثر مساهمة في نموذج الانحدار وذات تأثير على المتغير التابع (الإبداع والابتكار) تمثلت في: (الشراكة- توظيف الذكاء الشعوري- الاستشراف)، كما تشير بيانات النموذج إلى معنوية هذه المتغيرات، وأن غيابها يؤثر على السمات الواجب توافرها في مقدمى الخدمة الصحية بالمستشفيات محل الدراسة، وتتمثل هذه المتغيرات بعد ترتيبها وفق الأهمية النسبية لتأثيرها على المتغير التابع فيما يأتي: الشراكة (Beta: ٠.٢٠٥)، وتوظيف الذكاء الشعوري (Beta: ٠.٠٣٢)، والاستشراف (Beta: -٠.١٢٣).
- وتم التوصية بضرورة توعية وتنقيف العاملين بأهمية تحقيق الإبداع والابتكار للمستشفيات المصرية، والاهتمام بتنمية سمات وقدرات ومهارات العاملين، ومعرفة أسباب الاختلاف في آرائهم

فيما يتعلق ببعد القدرات، والعمل على تحقيق التوافق، وكذلك ضرورة قيام إدارة المستشفيات بمراجعة خططها وأهدافها ورسالتها وصبغتها بالصبغة الإستراتيجية، والتوجه الإستراتيجي نحو الإبداع والابتكار، واستقطاب العاملين ذوي المهارات والقدرات المطلوبة، لتنمية مهارات الإبداع والابتكار، ويمكن تنمية "سمات وقدرات ومهارات" العاملين من خلال الآتي:

- سمات المبدع المبتكر: ضرورة تركيز اهتمام إدارة المستشفى على تنمية سمات المبدع المبتكر مع مراعاة الجوانب الإنسانية والنفسية والاجتماعية، وتنمية المهارات الفنية، ومهارات التفكير الإبداعي الابتكاري واتخاذ القرار، وتجهيزهم للتعامل مع التحديات واقتناص الفرص، والاستعداد للتكيف مع التغيرات الطارئة، بل والقدرة على تبني التغيير وإدارته.
  - قدرات المبدع المبتكر: أهمية اتجاه إدارة المستشفى إلى تنمية قدرات العاملين الإبداعية، والقدرة على التحليل والاستنباط، وتطوير المهارات الفنية، ومهارات التفكير الإبداعي الابتكاري في حل المشكلات واتخاذ القرار، والتكيف مع المتغيرات المختلفة بالتدريب المستمر.
  - مهارات المبدع المبتكر: ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات التفكير الإبداعي الابتكاري للعاملين في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتهيئة بيئة محفزة على التفكير غير النمطي، وتطوير المهارات الفنية والاستنتاجية والتحليلية للعاملين لتمكينهم من إحداث التغيير الشامل.
- نتائج مرتبطة بأراء العاملين حول العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي، والإبداع والابتكار:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي، والإبداع والابتكار من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات محل الدراسة، وذلك بصورة إجمالية للنموذج وعند مستوى معنوية (5%) وفقاً لاختبار (ف)، وبالنسبة لكل متغير على حده أظهر نموذج الانحدار المتعدد وجود علاقة معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (5%)، وذلك بالنسبة للمتغيرات الثلاثة: الشراكة (Beta: 0.205)، وتوظيف الذكاء الشعوري (Beta: 0.032)، والاستشراف (Beta: -0.123).

ويمكن توضيح أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يأتي:

- ✓ اتفقت مع بعض الدراسات في التوصيات كدراسة (عثمان، 2017؛ عتريس، 2017) في أهمية تنمية مهارات الذكاء الإستراتيجي، ودراسة (Sumit Gupta et al. 2018) في ضرورة تبني الذكاء الإستراتيجي لما له من أكبر الأثر في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات لضمان بقاء المؤسسات، ودراسة (عسيري، 2021) في البحث عن آليات حديثة لتطوير الشراكة والتشجيع على حرية التفكير، ودراسة (محيسن، وآخرون، 2021) في أهمية تدريب العاملين ورفع مستوى مهاراتهم وتوعيتهم بأهمية الذكاء الإستراتيجي، وتحسين الأجور والمكافآت، والحث على عمل شركات، واستخدام التكنولوجيا المتطورة، ودراسة (عيد، 2022) بتبني السمات الشخصية للعاملين لتنمية الذكاء الإستراتيجي بأبعاده، لتحسين قدرة البنوك على الاحتفاظ بالعملاء.

- ✓ كما تشابهت مع بعض الدراسات في الأبعاد: (الاستشراف والتفكير المنظم والرؤية الإستراتيجية والشراكة والدافعية) كدراسة (أونيس، ٢٠١٦ - ٢٠١٧؛ البوجي، ٢٠١٧؛ عبد القاسم، والزغبى، ٢٠١٩)، مع إضافة بعدين آخرين هما: "تحفيز العاملين وتوظيف الذكاء الشعوري"، ودراسة (عيد، ٢٠٢٢) في الأبعاد: (الاستشراف، والشراكة، والرؤية المستقبلية، وتحفيز العاملين، وثقافة النظم) مع إضافة بعدين آخرين وهما: "الدافعية الذاتية، وتوظيف الذكاء الشعوري"
- ✓ كما اتفقت في النتائج مع نتائج دراسة (عيد، ٢٠٠٣) التي بينت وجود توافق بين القادة الإداريين في المستويات الإدارية فيما يتعلق بتوافر كل من: "السمات والمهارات"، بينما اختلفت معها فيما يتعلق "بالقدرات"، مع الأخذ في الاعتبار أن دراسة (عيد، ٢٠٠٣) افترضت الاختلافات بين المستويات الإدارية.
- ✓ كما اتفقت مع بعض الدراسات في النتائج كدراسة (محيسن، وآخرون، ٢٠٢١) في عدم وجود اختلاف بين آراء العاملين فيما يتعلق بالذكاء الإستراتيجي وفقاً لسنوات الخبرة، واتفقت معها أيضاً دراسات: (مطر، ٢٠١٨؛ البوجي، ٢٠١٨؛ الأيوبي، وبركات، ٢٠١٨).
- ✓ كما اتفقت في النتائج مع (مطر، وعاشور، ٢٠١٨؛ صقور، ٢٠١٧) في وجود توافق بين آراء المستقصى منهم حول الذكاء الإستراتيجي وفقاً للنوع، وكذلك دراسة (عيد، ٢٠٢٢) في وجود توافق بين آراء العاملين فيما يتعلق ببعدي الدافعية الذاتية، وتوظيف الذكاء الشعوري.
- ✓ كما اتفقت في النتائج مع (المدهون، وآخرون، ٢٠٢٠) في وجود توافق في آراء العاملين بشركة خدمات الإنترنت حول الذكاء الإستراتيجي وفقاً لسنوات الخبرة، وكذلك (صقور، ٢٠١٧؛ مطر، وعاشور، ٢٠١٨) في وجود توافق بين آراء العاملين وفقاً للخبرة.
- ✓ ولقد اتفقت في الأبعاد والتوصيات مع دراسة (عيد، ٢٠١٣) في أهمية التركيز على "سمات وقدرات ومهارات" الفرد لتنمية مهارة "الإبداع والابتكار"، كما اتفقت في التوصيات مع دراسات (Cagliano et al., 2014؛ Gualandris & Kalchschmidt, 2014) في أهمية تركيز المؤسسات على أنشطة الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وكذلك اتفقت في التوصيات مع دراسة (الشلاش، ٢٠١٨) في أهمية التحسين المستمر للأنشطة الإبداعية، والاهتمام بالموارد البشرية وتنمية مهاراته الإبداعية، وتهيئة بيئة عمل داعمة لذلك.
- ✓ كما اتفقت مع (الفهد، ٢٠٢٠) في المقترحات حول تحسين مهارة الإبداع والتوعية بأهميته، بينما اختلفت معها في النتائج: بوجود توافق في آراء العاملين نحو أبعاد الإبداع، فيما عدا بعد القدرات وفقاً لسنوات الخبرة بصورة جزئية، ومع دراسة (إسماعيل، ٢٠٢٠) في التوصيات التي حثت على ضرورة اتجاه المؤسسات إلى نظام الإدارة الديناميكية من خلال الابتكار، باتباع نموذج فريد من نوعه، ومن ثم أصبح ابتكار نماذج أعمال جديدة هو الأساس للمنافسة.

✓ كما اتفقت في التوصيات مع دراسة (Nandamuri et al., 2020) بأهمية دمج المؤسسات للابتكار في سياساتها، وأهمية ابتكار خدمة صحية فريد من نوعها، ودراسة (العتيبي، ٢٠٢٠) بأهمية تنمية المهارات وتحديد الاحتياجات التدريبية وتوفير برامج تدريبية ملائمة لتحسين المهارات ومتابعة التطورات في مجال إدارة المستشفيات، وتبادل الخبرات مع المستشفيات المختلفة، ودراسة (عسيري، ٢٠٢١) في أهم المتطلبات التي يجب توافرها في الجامعات، ومن بينها أهمية توفير بيئة بحثية ملائمة للإبداع والابتكار، والتشجيع على حرية التفكير.

✓ كما اتفقت في النتائج مع دراسة (Carayannis et al., 2016) في أن الابتكار هو التحدي الحاسم في مستويات القدرة التنافسية، وأن الظروف البيئية تؤثر في الابتكار، والتأكيد على أهمية القدرات الإبداعية في بيئات مبتكرة، ودراسة (Despotovic et al., 2019) في دور الابتكار في تحقيق القدرة التنافسية المستدامة، ومدى أهمية الخدمة الصحية، ودراسة (ودعاني، ٢٠٢٠) في وجود توافق في استجابات العاملين كلية، فيما عدا بعد القدرات وفق سنوات الخبرة.

✓ كما تشابهت في النتائج مع دراسة (Agha, et al, 2014) التي وجدت علاقة إيجابية بين الذكاء الإستراتيجي، والميزة التنافسية المستدامة المرتكزة على الابتكار، ودراسة (عمران، ٢٠١٥) التي وجدت أثر للذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، والشراكة) على القدرة التنافسية القائمة على القدرة الإبداعية، بينما اختلفت معها فيما يتعلق بالأبعاد: الرؤية والدافعية والحدس، وتشابهت أيضاً مع دراسة (الشيخ، وعلى، ٢٠١٧) في وجود أثر إيجابي للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والشراكة) على الإبداع المنظمي لأعضاء هيئة التدريس.

ويدعو الباحثان للاستمرار في البحث حول هذه الموضوعات الحيوية، التي تعد بيئة خصبة للبحث والتنقيب، لتقديم نتائج ترتقى بسمعة المستشفيات، وتمكنها من الوقوف أمام المنافسة الدولية.

### ثانياً: التوصيات العامة:

ضرورة تنمية الذكاء الإستراتيجي: "الاستشراف، والتفكير المنظم، والرؤية، وتحفيز العاملين، والشراكة، والدافعية الذاتية، وتوظيف الذكاء الشعوري" لدى العاملين بالمستشفيات المصرية، لتأثيره الجوهري في تنمية مهارات الإبداع والابتكار: "سمات وقدرات ومهارات"، حيث تم التوصل إلى وجود علاقة وتأثير بين المتغيرين، وهذا يعني إمكانية تحسين مستوى (الإبداع والابتكار) من خلال تحسين السمات الشخصية للعاملين (الذكاء الإستراتيجي).

### ثالثاً: التوصيات التنفيذية:

تم اقتراح الخطة التنفيذية في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، من أجل المساهمة في تطوير المستشفيات المصرية لمواجهة المنافسة المحلية والدولية، والذي يمثل الدافع الرئيس لإجراء هذا

البحث، حيث الاهتمام باستكشاف التحديات التي تواجه المستشفيات محل الدراسة، للوصول إلى توصيات وحلول عملية تفيده في مواجهة أوجه القصور، ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (٢١).

### رابعاً: التوصيات المقترحة لبحوث مستقبلية:

- تمثلت التوصيات المقترحة والمتعلقة ببحوث ودراسات مستقبلية فيما يأتي:
- دور الذكاء الإستراتيجي في تفعيل الأداء الإستراتيجي للمستشفيات المصرية.
- دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين جودة الخدمة الصحية في المستشفيات المصرية.
- العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي ورأس المال الفكري "بالنظير على المستشفيات المصرية".
- أثر جودة الخدمة الصحية على تحسين الإبداع والابتكار في المستشفيات المصرية.
- دور المناخ التنظيمي في تنمية الإبداع والابتكار "بالنظير على المستشفيات المصرية".
- دور الوعي الإستراتيجي في تحسين الإبداع والابتكار للمستشفيات المصرية.

### جدول رقم (٢١) الخطة التنفيذية المقترحة

م	مجال التوصية	التوصية	الجهة المعنية بالتنفيذ	متطلبات التنفيذ "آليات التطبيق"	المدّة الزمنية المقترحة
١	تنمية مهارات الذكاء الإستراتيجي	<b>الاستشراف:</b> ضرورة اهتمام إدارة المستشفى بتوجيه سلوك العاملين وتنمية سماتهم الشخصية، وتنمية مهارات التوقع والتنبؤ وتدريبهم على اتباع الأساليب الحديثة في التفكير واستشراف المستقبل، والتنبؤ بمتطلبات واحتياجات المرضى وذويهم.	إدارة التعليم الطبي المستمر إدارة الموارد البشرية	ضرورة الاهتمام بالجوانب الإنسانية والنفسية والاجتماعية للعاملين. إتاحة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم ومناقشة توقعاتهم المستقبلية، ووضعها موضع التنفيذ. تدريب العاملين على توقع التغيير والتنبؤ به وإحداث تغييرات إستراتيجية جوهرية في العمل. التدريب الدوري للعاملين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم في استثمار الفرص ومواجهة التحديات. أهمية نشر ثقافة الاستشراف في المستشفى بعقد ورش عمل بصورة دورية لتوضيح فوائد التبصر والتوقع والتنبؤ بالمستقبل.	١٢-١٨ شهر
		<b>التفكير المنظم:</b> ضرورة اهتمام إدارة المستشفى بتدريب العاملين على كيفية صنع القرارات وحل المشكلات، وتبني الأفكار الإبداعية بانتهاج الأساليب الحديثة في التفكير الشامل، والتحليل والاستنتاج والاستنباط، والتفكير بصورة كلية للوصول إلى قرارات إستراتيجية.	إدارة التعليم الطبي المستمر إدارة الموارد البشرية	الاهتمام بالأفكار الجديدة ودراستها بصورة شمولية والتشجيع على الأفكار الابتكارية. إعطاء الفرصة للعاملين لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات. تهيئة بيئة عمل إيجابية داعمة للعاملين لتوفير أفكار خارج الصندوق. تفعيل الأفكار الجديدة والاستفادة منها في أساليب وإجراءات العمل. القدرة على تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع.	١٢-١٨ شهر
		<b>الرؤية:</b> ضرورة حرص إدارة المستشفى على وجود رؤية واضحة ومحددة يكون العاملون على دراية تامة بها، وتدريبهم على الآليات التي تمكن من	إدارة التعليم الطبي المستمر إدارة الموارد	ضرورة امتلاك إدارة المستشفى رؤية مستقبلية وتصور واضح لوضع المستشفى مستقبلاً. توافر قيادة حكيمة قادرة على التعامل مع العاملين، للتمكن من تفعيل القرارات المتخذة.	١٢-١٨ شهر

دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية مهارات الإبداع والابتكار  
بمستشفيات محافظة النوفيلج دراسة تطبيقية

د.أيمن عادل عيد  
أ.أيمن اسماعيل طابيل

م	مجال التوصية	التوصية	الجهة المعنية بالتنفيذ	متطلبات التنفيذ "آليات التطبيق"	المدة الزمنية المقترحة
		مواجهة التحديات المستقبلية، واقتناص الفرص، وذلك في ظل ظروف البيئة المتغيرة.	البشرية	عقد اجتماعات توعوية للحث على العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل في المستشفى. مشاركة العاملين بأفكارهم الإبداعية في تكوين رؤية المستشفى.	
		<b>تحفيز العاملين:</b> ضرورة سعي إدارة المستشفى نحو تطوير وتنوع أساليب تحفيزها لعامليها، بما يتناسب مع تطوير مهاراتهم، وتهيئة بيئة تحفيزية للإبداع والابتكار، ومراعاة النواحي الإنسانية والنفسية والاجتماعية لهم، مع الاهتمام بالتحفيز المادى.	إدارة التعليم الطبي المستمر إدارة الموارد البشرية	استحداث أساليب وطرق لتحفيز العاملين معنوياً. الحرص على توفير نظام حوافز ومكافآت جيد مع تحقيق العدالة. تخصيص حوافز للعاملين ذوى المهارات المتميزة والأفكار الإبداعية. الاهتمام بالجوانب النفسية والإنسانية للعاملين، وتهيئة بيئة عمل صحية محفزة لهم.	٦-١٢ شهر
		<b>الشراكة:</b> اهتمام إدارة المستشفى على عمل شراكات مع المستشفيات الأخرى، لتبادل الأفكار والخبرات، لما لذلك من دور إيجابي على جودة القرارات.	إدارة التعليم الطبي المستمر إدارة الموارد البشرية	الحرص على نشر ثقافة الشراكات في المستشفى ودورها في دعم القرارات. الاهتمام بالشراكات لتبادل الخبرات ودعم اتخاذ القرارات وتحقيق مزيد من التطور في تقديم الخدمات الصحية. تحديد الأهداف والإستراتيجيات في ضوء الاستفادة من الشراكات. عمل شراكات مع مستشفيات مماثلة تهتم بالتطوير والتغيير وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.	٦-١٢ شهر
		<b>الدافعية الذاتية:</b> حرص إدارة المستشفى على احتواء العاملين واحترام آرائهم وأفكارهم، وحثهم لتوليد أفكار جديدة، وتنمية الدوافع الإيجابية لديهم، وتنمية مهاراتهم نحو الإبداع والابتكار، وتشكيل فرق عمل وتوجيهها في هذا المسار.	إدارة التعليم الطبي المستمر إدارة الموارد البشرية	تنمية الدافع لدى العاملين لتحقيق التميز في الأداء. الانصات لمقترحات العاملين وآرائهم وأفكارهم الجديدة. تحفيز العاملين لتنمية الدوافع الذاتية لديهم نحو التغيير والتطوير وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة. عقد دورات تدريبية للحث على العاملين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يتناسب مع المنافسة المحلية والدولية.	٦-١٢ شهر
		<b>توظيف الذكاء الشعوري:</b> ضرورة تركيز إدارة المستشفى جهودها على دعم العاملين وإشعارهم بأهميتهم ودورهم المؤثر في العمل، ومراعاة النواحي النفسية والإنسانية والاجتماعية لهم، وتحفيزهم معنوياً ومادياً، وتقدير الجهود الإضافية، وتهيئة بيئة عمل مواتمة للإبداع والابتكار.	إدارة التعليم الطبي المستمر إدارة الموارد البشرية	القدرة على التعامل مع المتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة. تنمية مهارات الاستنتاج والاستدلال والاستنباط والتحليل وربط الأفكار لدى العاملين. ضرورة مراقبة التغيرات البيئية من أجل التكيف معها. استخدام أحدث التقنيات في حل المشكلات واتخاذ القرارات. تدريب العاملين على التعامل مع الظروف المفاجئة، والاستعداد لمواجهة التهديدات واقتناص الفرص. توفير أحدث الإمكانيات والأجهزة لتنمية قدرات ومهارات العاملين.	٦-١٢ شهر
٢	تنمية مهارات الإبداع والابتكار	<b>سمات المبدع المبتكر:</b> ضرورة اهتمام إدارة المستشفى بتنمية مهارات التفكير الإبداعي الابتكاري واتخاذ القرار، مع مراعاة الجوانب الإنسانية والنفسية والاجتماعية، وإعدادهم ليكونوا قادرين على التعامل مع	إدارة الجودة إدارة الموارد البشرية	تدريب العاملين على كيفية إجراء تغييرات ملائمة لاحتياجات ومتطلبات المرضى المتغيرة باستمرار للارتقاء بمستوى الخدمة الصحية المقدمة. تشجيع العاملين على العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل.	١٢-١٨ شهر

م	مجال التوصية	التوصية	الجهة المعنية بالتنفيذ	متطلبات التنفيذ "آليات التطبيق"	المدة الزمنية المقترحة
		التحديات واقتناص الفرص، والتكيف مع المتغيرات المختلفة، والقدرة على تبني التغيير وإدارته.		توفير أحدث الأجهزة والإمكانات لتدريبهم. توفير كافة البيانات والمعلومات المطلوبة لمتابعة السوق والاستعداد لمواجهة أي تغييرات تحدث، بتحليل البيئة يمكن مواجهة التهديدات واقتناص الفرص. تهيئة بيئة عمل مواتية للإبداع والابتكار. ربط السمات الشخصية للعاملين بممارسات التغيير الإستراتيجي.	
		<b>قدرات المبدع المبتكر:</b> ضرورة اهتمام إدارة المستشفى بتنمية قدرات العاملين، ومهارات التفكير خارج الصندوق في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ليتمكنوا من مواجهة التحديات واقتناص الفرص، والتكيف مع المتغيرات المختلفة، والاستعداد للتكيف مع التغييرات الطارئة.	إدارة الجودة إدارة الموارد البشرية	نشر ثقافة الإبداع والابتكار في المستشفى وتهيئة بيئة عمل مواتمة لذلك. تسيق برامج تدريبية لتنمية قدرات العاملين على التنبؤ والتصور وتكوين رؤية مستقبلية. تدريب العاملين على التحليل واستشراف المستقبل. إعداد ورش عمل لتدريب العاملين على طرق التفكير الحديثة. الحرص على اسقطاب العاملين ذوى الكفاءات والمهارات. توفير الأجهزة الحديثة، والإمكانات اللازمة للتدريب وتطوير قدرات العاملين.	١٢-١٨ شهر
		<b>مهارات المبدع المبتكر:</b> ضرورة اهتمام إدارة المستشفى بتنمية مهارات العاملين الإبداعية، ومهارات التفكير الابتكاري في حل المشكلات واتخاذ القرار، لإعدادهم ليكونوا قادرين على مواجهة الغيقات واقتناص الفرص، والتكيف مع المتغيرات المختلفة، والاستعداد للتكيف مع التغييرات الطارئة، والقدرة على إحداث التغيير الشامل.	إدارة التعليم الطبي المستمر إدارة الموارد البشرية	إعداد برامج تدريبية لتنمية مهارات التفكير الإبداعي الابتكاري لدى العاملين، وتحديد الأهداف الإستراتيجية. تشكيل فرق عمل متجانسة، وتوحيد الرؤية والرسالة نحو التغيير. إعداد دورات تدريبية متنوعة لتنمية مهارات إدارة التغيير، والعلاقات، والتفاوض، والمواقف. تدريب العاملين على مهارات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة. تدريب العاملين على مهارات التحليل والاستنتاج والاستبطان وحل المشكلات.	١٢-١٨ شهر

## المراجع

### المراجع العربية:

- إسماعيل، عمار فتحى موسى، (٢٠٢٠)، دور الذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة٧، العدد، ١، ١٥١-٢٢١.
- إسماعيل، عبد الرحيم فتحى محمد، (٢٠٢١)، تضمين قيم الإبداع فى برامج إعداد المعلم: قراءة نقدية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل- العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة الملك فيصل، مجلد٢٢، عدد خاص، ص٤٧-٤٩.
- الأيوبي منصور محمد على، وبركات، محمد منصور، (٢٠١٨)، الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الفلسطينية، خطة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة- فلسطين.
- البوجي، ريهام ممدوح سليم، (٢٠١٧)، الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية في المؤسسات غير الحكومية بقطاع غزة، خطة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- العدوان، طلال فايز مناع، الساعد، رشاد محمد (٢٠٢٠)، أثر الذكاء الإستراتيجي على تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، مجلة جامعة مان العربية للبحوث- سلسلة البحوث الإدارية، جامعة عمان العربي، عمادة البحث العلمى والدراسات العليا، مجلد٤، عدد١، ٣٥١-٣٩٦.
- الحدأ، حليلة على صالح، عرشان، اتحاد محمد قاسم، (٢٠٢١)، الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بالمرونة النفسية لدى العاملين فى المؤسسات: دراسة تحليلية، دراسات عربية فى التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ص٣١١-٣٣٢.
- الحمادي، أمين عبد الوهاب سيف، سعيد، فيصل هزاع قايد، (٢٠٢١)، أثر الإبداع المنظمى في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، يناير- مارس، مجلد٨، عدد١٤١.
- الشلاش، عبد الرحمن بن سليمان، (٢٠١٨)، المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية وسبل تحسينها، مستقبل التربية العربية، المركز العربى للتعليم والتنمية، مارس، المجلد٢٥، العدد١١١، ص١١٩-١٥٦.
- الشيخ، بابكر مبارك عثمان، على، التاج محمد محمد، (٢٠١٧)، أثر الذكاء الإستراتيجي فى الإبداع المنظمى: دراسة استطلاعية لأراء عينة من هيئة التدريس فى كلية العلوم الإدارية، بجامعة نجران،

- مجلة جامعة النبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، المجلد ٩، العدد ١٩، ص ٢٧٢-٢٩٤.
- العتيبي، ماجد منير، الجار الله، ناصر بن علي، (٢٠٢٠)، المهارات المستقبلية المطلوبة لمديري المستشفيات في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، مجلد ٤، عدد ٤، ص ٢٢-٣٩.
- الغامدي، عبد الرحيم على جعفر، السمحان، فاطمة عبد الله راشد، (٢٠٢٠)، أثر الذكاء الإستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية STC في المملكة العربية السعودية، جامعة سوهاج، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، مجلد ٣٤، عدد ٢، ص ٢٧٣-٣٠٢.
- الفهد، زهوة بنت فوزان فهد، (٢٠٢٠)، تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، مجلد ٣٦، عدد ٧، ص ٧٥-١١١.
- المدهون، أحمد ناصر، شاهين، محمد طلال، راضي، ميرفت محمد، (٢٠٢٠)، الذكاء الإستراتيجي كمدخل للتحويل إلى المنظمة الرقمية، شركة فيوجن، لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات- أنموذجاً، قسم الأعمال الإدارية والمالية، كلية فلسطين التقنية- دير البلح، غزة، فلسطين، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٤٠، عدد ١، مارس (أذار).
- المصرى، نضال حمدان، عابدين، إبراهيم، (٢٠١٧)، دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال- كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة خانيونس، غزة، فلسطين، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٧، العدد ٣، سبتمبر (أيلول)، ص ١٠٣.
- المصطفى، فريد عمر محمد، وتبيدي، محمد حنفي محمد نور، (٢٠٢١)، الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي بالتطبيق على قطاع التأمين في السودان في الفترة من ٢٠١٥-٢٠٢٠، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان، ص ١-٢٠٦.
- المنصوري، مشعل بدر أحمد، (٢٠١٧)، فاعلية إستراتيجية الذكاء الإستراتيجي في تنمية اتخاذ القرارات وحل المشكلات في مادة الرياضيات للصف التاسع بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بقنا، ص ١٣١-١٦٦.
- النشمي، مراد محمد، الدعيس، هدى أحمد، (٢٠١٧)، الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد ١٠، العدد ٢٩.

- أونيس، الخير، (٢٠١٦/٢٠١٧)، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، وحدة الطولقة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجمهورية الجزائرية الشعبية.
- بوران، سمية، طيبي، نادية، (٢٠١٤)، أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات في ولاية سعيدة، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية- رماح، عمان، الأردن، المجلد ٢٧، العدد ٣٠، أكتوبر، ص ٢-٣٠.
- درويش، علاء عادل، ديوب، محمد عباس، (٢٠١٢-٢٠١٣)، دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على المشافي العامة في الساحل السوري، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، وزارة التعليم العالي، سوريا.
- سالم، محمد زيدان، العجرمي، عبير، أحمد، نهيل، الغماري، وسام، (٢٠١١)، دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد ١٣، عدد ٢، ص ١-١٠٧.
- شارف، عبد القادر، (٢٠١٨)، أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية- دراسة حالة مستشفى أحمد بن عجيل بالأغواط، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الأغواط، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٣٨، عدد ٣.
- صقور، مجد، (٢٠١٧)، قياس أبعاد الذكاء الإستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد ٣٣، العدد ١.
- عبد العال، عنتر محمد أحمد، (٢٠١٧)، تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الإستراتيجي، كلية التربية، جامعة عين شمس، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مجلد ٤١، عدد ٤، ص ١٧٨-٢٧٥.
- عبد القاسم، عبير مخلد، الزغبى، فراس على خليفة، (٢٠١٩)، أثر الذكاء الإستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات.
- عتريس، محمد عيد، (٢٠١٧)، تنمية مهارات الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في ضوء نموذج الذكاء الإستراتيجي وتطبيقاته لدى النبي صلى الله عليه وسلم، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها، يوليو، المجلد ٢٨، العدد ١١١، ص ١-١١٣.

- عثمان، مزمل علي محمد، (٢٠١٧)، اختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة حالة الدمام -المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مؤسسة الشرق للصحافة والنشر، المركز القومي للبحوث، غزة، المجلد ١، العدد ١، ص ١٦٥-١٨١.
- عسيري، شامي جابر شامي، (٢٠٢١)، متطلبات الذكاء الإستراتيجي للجامعات السعودية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مجلد/ عدد ١٠٢، ص ١١٣-١٥٨.
- علي، محمد عبد اللطيف محمد، (٢٠١٥)، التخطيط لمواجهة معوقات الجودة في مؤسسات الرعاية الصحية بالتطبيق على المستشفيات التعليمية، مجلة الخدمة الاجتماعية، عدد ٥٣، يناير، ص ٤٨٩-٥٣٠.
- عمران، نضال عبد الهادي، (٢٠١٥)، أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي- دراسة تطبيقية في شركة أسبائيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، جامعة الفرات الأوسط التقنية، المجلد ٢٣، العدد ٣، ص ٨.
- عيد، أيمن عادل عبد الفتاح، (٢٠٠٣)، الأنماط القيادية للمدير المصري وتقييم مدى ملاءمتها لمتطلبات العالمية- رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- عيد، أيمن عادل عبد الفتاح (٢٠١٣)، دور التوجه الإستراتيجي بمعايير الحوكمة في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية، (دراسة تطبيقية)، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم التجارية: إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- عيد، أيمن عادل، عبد الفتاح، (٢٠١٨)، الإدارة الإستراتيجية- مدخل التفكير الإستراتيجي: (تهيئة- إعداد- تنفيذ- متابعة- مراجعة- تغيير)، كلية التجارة- جامعة مدينة السادات، ص ٦٣-٦٩.
- عيد، أيمن عادل عبد الفتاح (٢٠٢٠)، البحث العلمي، "مدخل تطبيقي"، روابط للنشر وتقنية المعلومات، الطبعة الثانية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.
- عيد، أيمن عبد الفتاح، (٢٠٢٢)، دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين القدرة على الاحتفاظ بالعملاء في ظل الاستخبارات التسويقية كمتغير وسيط\_دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجار، جامعة دمياط، يوليو.
- محيسن، عون عوض، شامية، إبراهيم لسليمان، أبو سويرة، أيمن سليمان سلام، (٢٠٢١)، أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين فشركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، شئون البحث العلمي والدراسات العليا، مجلد ٣٠، عدد ١، ص ٦٠-٨٢.
- مسعودة، بلخضر، (٢٠٢٠)، تنمية الإبداع بالمؤسسة كمدخل للتغيير التنظيمي: مع الإشارة للمؤسسات الجزائرية، رماح للبحوث والدراسات، عدد ١، آذار ٤١.

- مطر، محمد عبد الهادي إبراهيم، عاشور، يوسف حسين محمود، (٢٠١٨)، دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص ١-١٤٥.
- معلول، ليلي، زهوانى، رضا، (٢٠١٩)، الذكاء الإستراتيجي ودوره في تفعيل القدرات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سوفيتال- الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، عدد ٢، سنة ١٩، ص ٢٧٦-٢٩٤.
- ودعاني، ماجد بن ربحان يحيى، (٢٠٢٠)، إدراكات المعلمين حول الإبداع في ضوء إطار مفاهيمي مقترح يربط الإبداع بالسلوكيات الإنسانية الإيجابية للتطور نحو تحقيق الذات، مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية، جامعة جازان، مجلد ٩، عدد ١، ص ١٧٢-٢٠٠.

### - المراجع الأجنبية:

- Agha, S., Atwa, E. & Kiwan, S. (2014). The impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry. *International Journal of Management*, 1(5): 65-72.
- Brewster, A. L., Lee, Y. S. H., Linnander, E. L. & Curry, L. A. (2021). Creativity in problem solving to improve complex health outcomes: Insights from hospitals seeking to improve cardiovascular care. *Learn Health Sys*.2021;e10283.
- Cagliano, R., Caniato, F., Longoni, A. & Spina, G. (2014). Alternative uses of temporary work and new forms of work organization. *Production Planning & Control The Management of Operations*. 25(9): 762-782.
- Carayannis, E., Campbell, D. & Rehman, S. (2016). Mode 3 knowledge production: systems and systems theory, clusters and networks. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 5. 10.1186/s13731-016-0045-9.
- Despotovic, D., Cvetanovic, S., Nedic, V. & Despotovic, M. (2019). Social Aspects of Sustainable Competitiveness in the Selected European Countries in the Period 2012–2015. *Social Indicators Research*. 141. 10.1007/s11205-018-1840-4.
- Dining, Z. D. & Louise, M. (2018). Creativity and Innovation in Health Care: Tapping Into Organizational Enablers Through Human-Centered Design. *Nursing Administration Quarterly*, 42(1): 62-75 doi: 10.1097/NAQ.0000000000000267.
- Doyle, E. & Alaniz, M.P. (2016). Sustainable Competitiveness & Eco-Innovation: Review of Concepts & Measurement Challenges. *Literature Review for I3: AEPSS: Integrated Indicators for Ireland: Adjusting Economic Progress for Environmental and Social Sustainability*. December 2016.

- Gualandris, J. & Kalchschmidt, M. (2014). Customer pressure and innovativeness: Their role in sustainable supply chain management. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20(2): 92-103.
- Hu, Y.C., Lee, P.C., Chuang, Y.S. & Chiu, Y.J. (2018). Improving the Sustainable Competitiveness of Service Quality within Air Cargo Terminals. *Sustainability*, 10 (7): 2319.
- Kirilov, I. (2019). Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector. Walden dissertations and doctoral studies publishing 2019. 13900923.
- Maccoby, M. & Scudder, T. (2011). Strategic intelligence: A conceptual system of leadership for change. *Performance Improvement*, 50(3): 32-40.
- Matthias, O. & Brown, S. (2016). Implementing operations strategy through Lean processes within health care. The example of NHS in the UK Operations and Information Management. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(11): 1435-1457. DOI 10.1108/IJOPM-04-2015-0194.
- Nandamori, P., Rao, V. & Mishra, M. (2020). Sustainable Competitive Advantage Through Business Model Innovation: The Indian Perspective. 10.4018/978-1-5225-9273-0.ch010.
- Paek, B. & Lee, H. (2018). Strategic entrepreneurship and competitive advantage of established firms: evidence from the digital TV industry. *Int Entrep Manag J.*, 14: 883–925. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0476-1>.
- Pereaz, J. & Enkel, E. (2007). Creative Tension in The Innovation Process: How To Support The Right Capabilities, *European Management Journal*, 25(1): 11-24.
- Slåtten, T., Mutonyi, B. R. & Lien, G. (2020). The impact of individual creativity, psychological capital, and leadership autonomy support on hospital employees' innovative behavior. *BMC Health Services Research*. 20:1096 <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05954-4>.
- Vafaei, S., Bazrkar, A. & Hajimohammadi, M. (2019). The investigation of the relationship between sustainable supply chain management and sustainable competitive advantage according to the mediating role of innovation and sustainable process management. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 16(4): 572-580.
- Yan Y. & Wu Z. (2020). Regional innovation distribution and its dynamic evolution: Policy impact and spillover effect—Based on the perspective of innovation motivation. *PLoS ONE* 15(7): e0235828. <https://doi.org/10.1371/journal>.

## - المواقع الإلكترونية:

- أزمة قطاع الصحة بين إهمال المستشفيات وضعف الموازنة العامة للصحة: مركز هردو لدعم التعبير الرقمي القاهرة، ٢٠١٧. [www.hrdoegypt.org](http://www.hrdoegypt.org) / [info@hrdoegypt.org](mailto:info@hrdoegypt.org)
- مصر خارج ترتيب الدول في مؤشر الصحة لعام ٢٠١٧. [domiatwindow.net](http://domiatwindow.net) / Jul 3, 2017
- الابتكار والتكنولوجيا من أجل التنمية المستدامة آفاق - ESCWA الابتكار والتكنولوجيا من أجل التنمية المستدامة، آفاق واعدة في المنطقة العربية لعام ٢٠٣٠، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكو)، الأمم المتحدة (٢٠١٩). <https://www.unescwa.org> 2021
- تقرير رأى في خبر (رأى في أزمة) - قطاع الصحة، جون جابور "ممثل منظمة الصحة العالمية في مصر، (المركز المصري للدراسات الاقتصادية (ECES)، ٢٠٢٠)، (منظمة الصحة العالمية (GHO))، العدد ١٠ - إبريل، ٢٠٢٠. <http://www.eces.org.eg>
- (إحصاءات منظمة العمل الدولية - الغد، يونيو، ٢٠٢٠). [alghad.com](http://alghad.com)
- عمرو الشويكي، ما بعد كورونا - مقالة ٢٤٩٣ - الأربعاء ٢٠٠٢٠ - ١٠ - ٢٠٢١. [amr.elshobaki@gmail.com](mailto:amr.elshobaki@gmail.com) - [almasryalyoum.com/news/details/2049](http://almasryalyoum.com/news/details/2049)