

ثقافة التميز المؤسسي في تحسين أداء العاملين بمستشفى جابر الأحمد العسكري

ممدوح زكى عويس¹
مهنا ذياب غانم الشمري²

الملخص

هدفت البحث إلى تحديد أبعاد ثقافة التميز المؤسسي مع وصف أبعاد تحسين أداء العاملين وكذلك تحليل دور ثقافة التميز المؤسسي في تحسين أداء العاملين بمستشفى جابر الأحمد العسكري ، وطبقت على عينة قدرها (322) مفردة من الفئات المختلفة بالمستشفى محل الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور معنوي للتوجه في تحسين أداء العاملين ، وكذلك وجود دور معنوي للتنفيذ في تحسين أداء العاملين ، وأيضاً وجود دور للنتائج في تحسين أداء العاملين بالمستشفى محل الدراسة، وأخيراً عدم وجود فروق معنوية بين آراء الأطباء وفريق التمريض والإداريين حول ثقافة التميز المؤسسي وأداء العاملين تعزى للمتغيرات الديموجرافية (النوع ، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة).

الكلمات الافتتاحية : ثقافة التميز المؤسسي ، التوجه، التنفيذ، النتائج، تحسين أداء العاملين.

¹ أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان

² باحث ماجستير إدارة المستشفيات ،معهد إدارة المستشفيات، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان

The role of the culture of institutional excellence in improving the performance of employees at Jaber Al-Ahmad Military Hospital

Abstract

The Research aimed to define the dimensions of the culture of institutional excellence with a description of the dimensions of improving the performance of employees, as well as analyzing the role of the culture of institutional excellence in improving the performance of employees at Jaber Al-Ahmad Military Hospital. The direction in improving the performance of workers, as well as the presence of a significant role for implementation in improving the performance of workers, and also the presence of a role for results in improving the performance of workers in the hospital under study, and finally the absence of significant differences between the opinions of doctors, nursing staff and administrators about the culture of institutional excellence and the performance of workers due to demographic variables (type nature of the job, educational qualification, length of service).

Key words: culture of organizational excellence, orientation, implementation, results, improving employee performance

1. مقدمة

تحتم التغيرات الديناميكية المتسارعة في بيئة العمل على المنظمات أن تتفاعل وتستجيب لها وتصبح أكثر استباقية وابتكارية لتحقيق الاستدامة والبقاء في ظل المنافسة الشرسة ، كما تسعى المنظمات بصفة عامع والقطاع الصحى بصفة خاصة إلى محاولة توظيف قدراته في الممارسات المختلفة لتحقيق أهدافها المنشودة، ولذلك فإنها مطالبة بتحقيق التفاعل والاستغلال الأمثل لأصولها وقدراتها التنظيمية، واستكشاف موارد جديدة لاسيما تلك المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات واستغلال الموارد الحالية بما يساعدها في مواجهة التحديات. (Vera, D., Bonardi, J. P., Hitt, M.) (A., & Withers, M. C. 2022

كما أن ثقافة التميز المؤسسي هي سلوك يحدث نتيجة أو هو استجابة لمهمة معينة سواء تم فرضها من الآخرين أو تم القيام بها من تلقاء الذات والأداء قد يكون استجابة يمكن تحديدها بأنها أفعال أو ردود أفعال يحمل مبادئة عضو معين في جماعة تنظيمية ويمثل في نفس الوقت تحركها لكل الكيان التنظيمي، وهو كذلك قدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية في نواحي عديدة ككمية وجودة الإنتاج والتخطيط والتعاون والاعتمادية والجهد والعناية في العمل والابتكار والإبداع.

ومن هنا تسعى المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها إلى تحقيق التفوق والتميز في أدائها ضماناً لنموها واستمرارها وبقائها وبخاصة عملها في ظل بيئة تنافسية غير مؤكدة ، لذا نال موضوع ثقافة التميز المؤسسي إهتماماً كبيراً من الباحثين والكتاب بحيث عدها البعض هدفاً استراتيجياً للمنظمات (De Dreu, C.K. & van

(Knippenberg, 2005) وفي ضوء ما سبق يركز البحث على دراسة دور ثقافة التميز المؤسسي في تحسين أداء العاملين بمستشفى جابر الأحمد العسكري.

2. مصطلحات البحث

1/2. ثقافة التميز المؤسسي

تشير ثقافة التميز المؤسسي إلى أنها عملية تقييم ذاتي لتحسين فعالية المنظمة وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها ، وهو عملية نوعية تتضمن إشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل سويا من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ وتحسين العملية نحو إنجاز تميز العمل . (قنديل، نهلة أحمد،(2008)

2/2. جودة الخدمات الصحية

يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يُشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة. (حسن، راوية محمد، (2001)

3. الدراسات السابقة

جدول رقم (1)

الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت ثقافة التميز المؤسسي

اسم المؤلف	عنوان الدراسة	الأهداف	مجال التطبيق	النتائج
Alshamsi, & SulaimanF. (2023)	THE ROLE OF STRATEGIC LEADERSHIP IN ACHIEVING INSTITUTIONAL EXCELLENCE	هدفت لبيان دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق ثقافة التميز المؤسسي	وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.	توصلت لوجود علاقة احصائية القيادة الاستراتيجية وثقافة التميز المؤسسي
Atia, (2023).	The Relationship Between Functional Empowerment of Social Workers and Achieving Institutional Excellence In NGOS	هدفت إلى تحديد مستوى التمكين الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين في المنظمات غير الحكومية ومستوى تحقيق ثقافة التميز المؤسسي	المنظمات غير الحكومية	توصلت إلى أن مستوى التمكين الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين في المنظمات غير الحكومية مرتفع ، الاجتماعيين في المعلومات)، ولها دور فى تحقيق ثقافة التميز المؤسسي
Rivera, (2021)	Measuring Territorial Social Responsibility and Sustainability Using the EFQM Excellence Model	السعى لقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها فى ثقافة التميز المؤسسي	جامعة جبرونا بأسبانيا	توصلت إلى أن نموذج التميز الأوروبي لثقافة التميز المؤسسي بأبعاده متوفرة ولها تأثير من زاوية

الاستراتيجية تركز على أصحاب المصلحة وفهم الاحتياجات وتوقعات كل من أصحاب المصلحة والبيئة الخارجية				
--	--	--	--	--

2/2/1. الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت أداء العاملين.

جدول رقم (2)

الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت أداء العاملين

النتائج	مجال التطبيق	الأهداف	عنوان الدراسة	اسم المؤلف
أظهرت النتائج أن التدريب الرقمي كان له تأثيرات كبيرة على كل من تحفيز الموظفين والأداء الوظيفي ، وكان لأداء التقييم الرقمي تأثيرات كبيرة على تحفيز الموظفين وتقييم الأداء .	الشركات الصناعية	هدفت إلى التحقيق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على تحفيز الموظف ومن ثم أداء العاملين	The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation	Al-kharabsheh, & Alshurideh (2023)
توصلت إلى أن متغير الكفاءة جزئياً ليس له تأثير كبير على أداء العاملين كما أن متغير خبرة	المنظمات العامة	هدفت إلى تحديد تأثير الكفاءة وخبرة العمل وبيئة العمل والانضباط على أداء العاملين	The Effect Of Competence, Work Experience, Work Environment, And Work Discipline On Employee	Sutaguna& Wartono, (2023)

العمل ليس له تأثير كبير على أداء الموظف.			Performance	
توصلت النتائج إلى أنه لا تعتمد الشركات التي شملها الاستبيان على أنظمة اتصال داخلي ذات كفاءة عالية، كما أن العاملين لا يجدون نوع من السهولة في الحصول على المعلومة.	قطاع التجزئة	هدفت لبيان أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط	التسويق الداخلي وتأثيره على أداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بقطاع التجزئة	القحطاني، (2023)

من خلال العرض السابق للدراسة السابقة ظهر بشكل واضح أهمية ثقافة التميز المؤسسي وأداء العاملين، كما أن الدراسات السابقة تبين حداثة الاهتمام بمجالات الدراسة، وقد استند الباحث على المساهمات التالية :

- التعرف على الجوانب البحثية التي تمت دراستها سابقاً والوقوف على الجوانب التي بحاجة لجهود بحثية أكثر كمحاولة لتغطيتها في هذا البحث.
- اتفقت الدراسات السابقة المتعلقة بثقافة التميز المؤسسي أهميتها بأبعاده المختلفة الممثلة في (التوجه ، التنفيذ ، النتائج) كما أشارت إلى أن تبني هذه نموذج التميز المؤسسي الأوروبي المعدل والمستحدث لعام 2020

يؤثر على تبنى المنظمات المسؤولية الاجتماعية ،وقدرتها على التغيير المستمر فضلاً عن الابتكار والتعلم.

- كما يتضح من من الدراسات السابقة المتعلقة بأداء العاملين أهميته بأبعاده المختلفة الممثلة في (أداء المهمه ، الأداء السياقي ، الأداء السلوكي) كما أشارت أن التركيز على مستوى أداء العاملين ينعكس ايجابياً على أداء المنظمة .

4.2/1. الفجوة البحثية

هناك عدة أوجه تبرز الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- سعت الدراسة الحالية للربط بين ثقافة التميز المؤسسي (كمتغير مستقل) مع أداء العاملين (كمتغير تابع) للتعرف على أهم الأبعاد التي لها أثر معنوي وأيضاً علاقة إرتباط لكل من متغيرات الدراسة.
 - كما سعت الدراسة الحالية إلى قياس دور ثقافة التميز المؤسسي في تحسين أداء العاملين وهذا ما أغفلت عنه الدراسات السابقة.
- وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد الفجوة البحثية كما يلي

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	نتائج الدراسات السابقة
يتناول الباحث في هذه الدراسة دور ثقافة التميز بالمستشفى محل الدراسة من خلال التركيز على النقاط التالية : - تحديد أبعاد ثقافة التميز المؤسسى بالمستشفى الدراسة. - تحديد أبعاد أداء العاملين بالمستشفى محل الدراسة. - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق. - قيام الباحث من خلال النتائج والتوصيات التى تم التوصل إليها بإعداد خطة عمل تنفيذية للتوصيات.	من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتمثل الفجوة البحثية في الآتي : عدم وجود دراسات سابقة- حدود علم الباحث- بالبيئة الكويتية التى ربطت بين ثقافة التميز المؤسسى وأداء العاملين	أظهرت نتائج الدراسات السابقة ما يلى - ان ثقافة التميز المؤسسى تُعد الغرض المستدام للمنظمات من خلال النموذج الأوروبى للتميز المعدل 2020. - أنه يوجد ارتباط معنوية بين متغيرات عناصر جودة حياة العمل وأداء العاملين - أن متغير الكفاءة جزئياً ليس له تأثير كبير على أداء العاملين كما أن متغير خبرة العمل ليس له تأثير كبير على أداء الموظف.

المصدر : من إعداد الباحث

شكل رقم (1)

الفجوة البحثية

4. مشكلة البحث

إن مشكلة البقاء والنمو كهدف رئيسي وأسمى لمنظمات الأعمال التي أصبحت جزء لا يتجزأ من هذا الصراع العالمي، كما أصبحت مطالبة المنظمات بإتباع فلسفات إدارية ورؤى جديدة وحديثة، لضمان البقاء المرهون بمدى الاستعداد والقابلية لخلق وتجسيد الاختلاف الإيجابي مع المنافسين.. بتعبير آخر ، أضحي البقاء والنمو كهدف للمنظمة مرهون بمدى قدرتها علي ثقافة التميز المؤسسي من حيث تحسين أداء العاملين وتملكهم للعديد من المهارات والقدرات المعرفيه والتنظيمية ، حيث أنه لا بقاء إلا للمنظمات المتميزة بخبرات ومهارات ومعارف موظفيها وقادتها، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية تتمثل مشكلة البحث فيما يلي :

" هناك قصور في إدراك العاملين لأهمية ثقافة التميز المؤسسي الأمر الذي قد يكون سبباً جوهرياً من أسباب ضعف تحسين أداء العاملين بالمستشفى محل الدراسة"

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :

- هل تعي المستشفى محل الدراسة بأهمية ثقافة التميز المؤسسي ؟
- ما مدي إدراك العاملين بالمستشفى محل الدراسة لأهمية أداء العاملين؟
- إلى أى مدى يوجد دور لثقافة التميز المؤسسي في تحسين أداء العاملين بالمستشفى محل الدراسة؟

5. صياغة الفروض

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة وتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها، أمكن التوصل إلى الفروض الآتية:

الفرض الرئيسي الأول : يوجد دور معنوي لأبعاد ثقافة التميز المؤسسي (التوجه ، التنفيذ ، النتائج) في تحسين أداء العاملين بالمستشفى محل الدراسة .

وينبثق منه الفروض الفرعية التالية :

الفرض الفرعى الأول : يوجد دور معنوي للتوجه فى تحسين أداء العاملين بالمستشفى محل الدراسة .

الفرض الفرعى الثانى: يوجد دور معنوي للتنفيذ فى تحسين أداء العاملين بالمستشفى محل الدراسة .

الفرض الفرعى الثالث: يوجد دور معنوي للنتائج فى تحسين أداء العاملين بالمستشفى محل الدراسة .

الفرض الرئيسى الثانى : توجد فروق معنوية بين آراء الأطباء وفريق التمريض والإداريين حول ثقافة التميز المؤسسى وأداء العاملين تعزى للمتغيرات الديموجرافية (النوع ، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمى ، مدة الخدمة)

6. أهداف البحث

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية :

- تحديد أبعاد ثقافة التميز المؤسسى بالمستشفى محل الدراسة .
- وصف أبعاد تحسين أداء العاملين بالمستشفى محل الدراسة .
- تحليل دور ثقافة التميز المؤسسى فى تحسين أداء العاملين بالمستشفى محل الدراسة .
- التوصل لمجموعة من النتائج والتوصيات التى تغيد المسؤولين بالمستشفى محل الدراسة حول دور ثقافة التميز المؤسسى فى تحسين أداء العاملين .

7. أهمية البحث

1/7/1. الأهمية العلمية : نظراً لأن كلاً من ثقافة التميز المؤسسي وتحسين أداء العاملين من الموضوعات التي لا تزال من المجالات الحديثة نسبياً في مجال إدارة الأعمال ، فإن هذا الموضوع ما زال بحاجة إلى الإضافة من البحوث والدراسات العربية التي تثرى المدخل العلمى والإضافة النظرية له.

2/7/1. الأهمية العملية: يستمد البحث أهمية العملية مما يلي :

- ترجع أهمية البحث العملية إلى إستهداف مستشفى جابر الأحمد العسكري، حيث تعد من أكبر المستشفيات الطبية الحكومية داخل دولة الكويت، حيث جاء ترتيبها عالمياً في المرتبة السادسة، نظراً لما تتمتع به من مساحة شاسعة، وإمكانية استيعابها لعدد كبير جداً من المرضى.
- كما يستمد البحث الحالى أهمية العملية فى السعى لتحديد أبعاد ثقافة التميز المؤسسي وتحسين أداء العاملين بالمستشفى محل الدراسة.
- وأخيراً يستمد البحث الحالى أهمية العملية فى اختبار الدور المعنوى لثقافة التميز المؤسسي بأبعادها المختلفة (التوجه ، التنفيذ ، النتائج) فى تحسين أداء العاملين بالمستشفى محل الدراسة.

8. منهج البحث

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي، الذي يقوم على تفسير الظاهرة محل الدراسة وتحديد الدراسة ، هذا بجانب المنهج التحليلي من حيث إجراء تحليل وتفسير العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة ، كما يمكن للباحث استعراض منهج الدراسة من خلال العناصر التالية :

1/8/1. مجتمع البحث

يتمثل المجتمع في جميع العاملين في المستشفى محل الدراسة، البالغ عددهم (1536) مفردة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3)

عدد العاملين بمستشفى جابر الأحمد

المستشفى	الأطباء	الإداريين	الوظائف الفنية الطبية	الهيئة التمريضية	المجموع
جابر الأحمد العسكري	496	228	472	340	1536
الإجمالي					1563

المصدر: إدارة التنمية البشرية بمستشفى جابر الأحمد العسكري - مراقبة
تخطيط وإحصاءات القوى العاملة ، العدد السادس والثلاثون ، 2015، ص 19-41.
2/8/1. عينة البحث

قام الباحث بإتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة في تحديد مفردات
الدراسة من الإداريين والموظفين في المستشفى محل الدراسة، وتم تحديدها باستخدام
المعادلة التالية⁽³⁾:

$$n = \frac{N P (1 - p)}{(N - 1)(d^2/Z^2) + P(1 - P)}$$

(N) = حجم المجتمع

³ Steven K. Thompson , (2012), "Sampling", Simon Fraser University, New Jersey, third edition, p59.

(n) = حجم العينة

(Z) = حدود الخطأ المعياري وهي 1.96 عند درجة ثقة 95%.

(P) = نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها خصائص مجتمع البحث وهي 50%.

(d) = خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهو 0.05%.

وبالتطبيق على المعادلة السابقة :

$$= \frac{(1563 \times 0.5) (1 - 0.5)}{(1563 - 1) (0.05^2 / 1.96^2) + 0.5(1 - 0.5)}$$

حجم العينة = (322) مفردة

، ويمكن توزيع عينة البحث كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (4)

حجم العينة محل الدراسة

الفئة	العدد	توزيع حجم العينة
الأطباء	496	102
الإداريين	228	46
الوظائف الفنية الطبية	472	97
الهيئة التمريضية	340	77
الاجمالي	1563	322

*المصدر: من إعداد الباحث .

3/8/1. أسلوب جمع البيانات.

أ. البيانات الثانوية : قام الباحث بتجميع البيانات الثانوية ذات الصلة بثقافة التميز المؤسسى وأداء العاملين من خلال سجلات الإدارت والأقسام فى المستشفى محل الدراسة.

ب. البيانات الأولية : اعتمد الباحث عند جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة على أسلوب الاستقصاء من خلال المقابلات الشخصية والبريد الالكترونى ، حيث سيتم سؤال مفردات مجتمع البحث عن آرائهم حول أبعاد ثقافة التميز المؤسسى وتحسين أداء العاملين .

9. الدراسة الميدانية

1/9. نتائج الثبات والصدق للمقياس المستخدم في البحث

يوضح فيه درجات ثبات المقياس فى ظل الاحوال العادية ودرجات ثبات المقياس فى ظل عدم التحيز، وبغرض التأكد من صدق الأداة المستخدمة تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لإجمالي أبعاد ثقافة التميز المؤسسى ودورها فى تحسين أداء العاملين حيث بلغ معامل الثبات (0.845) الأمر الذى انعكس أثره على الصدق الذاتى (الذى يمثل الجذر التربيعي للثبات) حيث بلغ (0.919) كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (5)

معامل الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات وأبعاد الدراسة باستخدام معامل ألفا كرومباخ

م	أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغير المستقل : ثقافة التميز المؤسسي				
1	الغاية والرؤية الاستراتيجية	5	0.826	0.908
2	الثقافة المؤسسية والقيادة	4	0.775	0.880
3	إشراك المعنين	5	0.807	0.898
4	بناء قيمة مستدامة	4	0.791	0.889
5	قيادة الأداء والتحول	4	0.811	0.900
6	انطباعات المعنين	4	0.786	0.889
7	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	4	0.820	0.905
	إجمالي المتغير المستقل	30	0.812	0.901
المتغير التابع: أداء العاملين				
1	أداء المهمة	5	0.834	0.913
2	الأداء السياقي	4	0.792	0.889
3	الأداء السلوكي	5	0.797	0.893
	إجمالي المتغير التابع	14	0.826	0.908
	إجمالي أبعاد: ثقافة التميز المؤسسي وتحسين أداء العاملين	78	0.845	0.919

المصدر : مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق:

-أكدت قيم معاملات الثبات لأبعاد المتغير المستقل " ثقافة التميز المؤسسى" الارتفاع، وتراوححت بين (0.775 حتى 0.826) وهي أكبر من (0.7) مما يعني القدرة على الاعتماد علي تلك المقاييس.

- وأكدت قيم معاملات الثبات لأبعاد للمتغير التابع " تحسين أداء العاملين" الارتفاع وتراوححت بين (0.792 حتى 0.834)، وهي أكبر من (0.7) مما يعني القدرة على الاعتماد علي تلك المقاييس.

2/9. الاحصاء الوصفى

جدول رقم (6)

توصيف عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموجرافية

النسبة %	العدد	المتغير
النوع		
58.4	188	ذكر
41.6	134	أنثى
100	322	الإجمالي
طبيعة الوظيفة		
46.5	150	طبي
53.5	172	إدارى
100	322	الإجمالي
المؤهل العلمي		
74.8	241	دراسات عليا
18.9	61	مؤهل عالى
6.2	20	مؤهل متوسط

100	322	الإجمالي
مدة الخدمة		
10.2	33	أقل من 5 سنوات
31.7	102	من 5- لأقل من 10 سنوات
34.8	112	من 10- لأقل من 15 سنوات
23.3	75	15 سنة فأكثر
100	322	الاجمالي

المصدر : مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توزيع مفردات العينة من الذكور بلغ نسبة (58.4%)، مقابل نسبة (41.6%) للإناث، وفقاً لردود عينة الدراسة.

- توزيع مفردات العينة حسب طبيعة الوظيفة من الأطباء بلغ نسبة (46.5%)، مقابل نسبة (53.5%) للإناث، وفقاً لردود عينة الدراسة.

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي إلى ثلاث فئات، ويتضح أن أعلى فئة مؤهل (دراسات عليا) حيث يحوزون نسبة (74.8%)، ثم تأتي فئة مؤهل (مؤهل جامعي) حيث حازت نسبة (18.9%)، وأخيراً فئة مؤهل (مؤهل متوسط) بنسبة (6.2%) وفقاً لردود مفردات عينة الدراسة.

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير مدة الخدمة يشير إلى أن مدة الخدمة (10 لأقل من 15 سنة) حازت نسبة (34.8%)، يليها من 5- لأقل من 10 سنوات بنسبة (31.7%)، ثم 15 سنة فأكثر بنسبة (23.3%)، وفقاً لردود مفردات عينة الدراسة.

3/9. اختبار الفروض

الفرض الرئيسي الأول:

يوجد دور معنوي لأبعاد ثقافة التميز المؤسسي (التوجه ، التنفيذ ، النتائج) فى تحسين أداء العاملين بالمستشفى محل الدراسة،

متغيرات الفرض:

-ثقافة التميز المؤسسي (متغير مستقل)

-تحسين أداء العاملين (متغير تابع)

ولبيان دور ثقافة التميز المؤسسي فى تحسين أداء العاملين، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرض الرئيسي الأول

Sig. T	T. Value	R ²	Beta	المتغير المستقل
0.001**	23.201	62.7%	0.792	ثقافة التميز المؤسسي
			0.665	المعامل الثابت Constant
			62.6%	معامل التحديد المعدل Adj. R ²
			538.285	قيمة F
			0.01**	معامل جوهريية النموذج (Sig. F)
			322	درجات الحرية

**دالة عند 0.01 ،

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

1-يشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة لمتغير ثقافة التميز المؤسسي على أبعاد تحسين أداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.792)، وذلك عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

2-يشير معامل التحديد R^2 إلى أن ثقافة التميز المؤسسي يفسر حوالي (62.7%) من التباين في أبعاد تحسين أداء العاملين، وأن باقي النسبة ربما يرجع لعوامل مستقلة كان المفروض أن تدخل بالنموذج.

3-بإستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (ثقافة التميز المؤسسي)، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (تحسين أداء العاملين)، حيث بلغت قيمة "T" (23.201) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

4-يشير معامل جوهريية النموذج (Sig. F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره (0.05)، حيث بلغت قيمة "F" (538.285) وتؤكد إشارات معلمات هذا النموذج على إيجابية هذه العلاقة.

4 - معادلة النموذج:

$$Y = a + \beta X_1$$

(حيث y المتغير التابع، x_1 المتغير المستقل ، a ثابت الانحدار، β معامل الانحدار).

$$\text{تحسين أداء العاملين} = 0.665 + 0.792 \text{ أبعاد ثقافة التميز المؤسسي}$$

- من خلال نموذج الانحدار السابق فنجد أن معامل التحديد لأبعاد ثقافة التميز المؤسسي R^2 يفسر نسبة جيدة بلغت (62.7%) على تحسين أداء العاملين، ويعتبر هذا التأثير معنوي.

-في ضوء ما سبق من نتائج تم إثبات وجود دور معنوي لأبعاد ثقافة التميز المؤسسى (التوجه ، التنفيذ ، النتائج) فى تحسين أداء العاملين بالمستشفى محل الدراسة .

وينبثق عنه الفروض الفرعية الآتية:

بإستخدام اسلوب الإنحدار البسيط ، يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (8)

تحليل المسارات لأبعاد ثقافة التميز المؤسسى وتحسين أداء العاملين

المتغيرات المستقلة	المسارات	المتغير التابع	Beta	الخطأ المعياري	(R ²)	قيمة "ت"	المعنوية
ثقافة التميز المؤسسى	<---	التوجه	0.607	0.04	36.9%	13.678	0.01**
	<---	التنفيذ	0.521	0.04	27.1%	10.911	0.01**
	<---	النتائج	0.566	0.04	32%	12.282	0.01**

**دالة على 0.01

*دالة عند 0.05

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

الفرض الفرعي الأول

- يوجد دور معنوي للتوجه فى تحسين أداء العاملين بالمستشفى محل الدراسة ، حيث أن معامل التحديد (R^2) لبعد الثقة يفسر نسبة متوسطة بلغت (36.9%) على تحسين أداء العاملين، كما بلغت قيمة "ت" (13.678) بمستوي المعنوية أقل من (0.05).

الفرض الفرعي الثاني

- يوجد دور معنوي للتنفيذ فى تحسين أداء العاملين بالمستشفى محل الدراسة ، حيث أن معامل التحديد (R^2) لبعد التفاؤل يفسر نسبة مقبولة بلغت (27.1%)

على تحسين أداء العاملين ، كما بلغت قيمة "ت" $t (10.911)$ بمستوي المعنوية أقل من (0.05) .

الفرض الفرعي الثالث

- يوجد دور معنوي للنتائج في تحسين أداء العاملين بالمستشفى محل الدراسة ، حيث أن معامل التحديد (R^2) بعد الأمل يفسر نسبة مقبولة بلغت (32%) على تحسين أداء العاملين ، كما بلغت قيمة "ت" $t (12.282)$ بمستوي المعنوية أقل من (0.05) .

ويتضح نتائج الفرض الرئيسي الأول ثبوت صحته كلياً لأن متغير ثقافة التميز المؤسسي لها دوراً معنوياً في تحسين أداء العاملين ، وبالتالي صحة قبول الفروض الفرعية للفرض الأول والتي تنص على أنه يوجد دور معنوي لجميع أبعاد ثقافة التميز المؤسسي على متغير تحسين أداء العاملين.

اختبار الفرض الرئيسي الثاني:

توجد فروق معنوية بين آراء الأطباء وفريق التمريض والإداريين حول ثقافة التميز المؤسسي وأداء العاملين تعزى للمتغيرات الديموجرافية (النوع ، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة)

(1) النوع

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

-تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين independent sample t-test لقياس معنوية الفروق فإذا كان مستوى المعنوية أقل من (0.05) دل على وجود فروق معنوية، وإذا كان مستوى المعنوية أكبر من (0.05) دل على عدم وجود فروق معنوية.

جدول رقم (9)

اختبار "ت" لقياس معنوية الفروق المعنوية باختلاف متغير (النوع)

متغيرات الدراسة	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت (t)	درجات الحرية	القرار	
							مستوى المعنوية	الدالة
ثقافة التميز المؤسسى	ذكر	188	4.02	0.32	0.679	320	0.49	غير دالة
	أنثى	134	3.99	0.33				
تحسين أداء العاملين	ذكر	188	3.78	0.32	0.742	320	0.46	غير دالة
	أنثى	134	3.76	0.32				

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأطباء وفريق التمريض والإداريين بالمستشفى محل الدراسة فيما يتعلق بمتغير (النوع) حول متغير (ثقافة التميز المؤسسى) حيث بلغت قيمة t ((0.679 عند مستوى معنوية أكبر من (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأطباء وفريق التمريض والإداريين بالمستشفى محل الدراسة فيما يتعلق بمتغير (النوع) حول متغير (تحسين أداء العاملين) حيث بلغت قيمة t ((0.742 عند مستوى معنوية أكبر من (0.05).
- مما يدلنا على عدم وجود فروق في آراء الأطباء وفريق التمريض والإداريين بالمستشفى محل الدراسة حول جميع متغيرات الدراسة .

(2) طبيعة الوظيفة

تم استخدام اختبار "ف" تحليل التباين أحادى الاتجاه (One Way Anova) لأكثر من عينتين فئتين، لقياس معنوية الفروق طبقاً للمتغيرات محل الدراسة فإذا

كان مستوى المعنوية أقل من (0.05) ، دل على وجود فروق ذات تأثير معنوي، وإذا كان مستوى المعنوية أكبر من (0.05) ، دل على عدم وجود فروق ذات تأثير معنوي.

جدول رقم (10)

اختبار "ت" لقياس معنوية الفروق باختلاف (طبيعة الوظيفة) "

الابعاد	التوزيع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف F	القرار	
						مستوى المعنوية	الدالة
ثقافة التميز المؤسسي تحسين أداء العاملين	طبي	150	3.3186	53931.	1.645	0.52	غير دالة
	إداري	172	3.3715	75452.			
	طبي	150	3.4436	66070.	0.762	0.51	
	إداري	172	3.25	53438.			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأطباء وفريق التمريض والإداريين بالمستشفى محل الدراسة فيما يتعلق بمتغير (طبيعة الوظيفة) حول متغير (ثقافة التميز المؤسسي، وتحسين أداء العاملين) حيث بلغت قيمة (t) 0.52 عند مستوى معنوية أكبر من (0.05).

- مما يدلنا على عدم وجود فروق في آراء الأطباء وفريق التمريض والإداريين بالمستشفى محل الدراسة حول جميع متغيرات الدراسة .

(3) المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار "F" تحليل التباين أحادي الاتجاه لأكثر من فئتين مستقلتين
:One Way ANOVA

جدول رقم (11)

اختبار "ف" لقياس معنوية الفروق باختلاف (المؤهل العلمي)

القرار	المتغيرات الدراسة	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف F	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ثقافة التميز المؤسسى	دراسات عليا	241	3.98	0.31	0.369	321	0.69	غير دالة
	مؤهل عالي	61	4.00	0.32				
	مؤهل متوسط	20	4.04	0.37				
تحسين أداء العاملين	دراسات عليا	241	3.79	0.24	0.832	321	0.83	غير دالة
	مؤهل عالي	61	3.77	0.31				
	مؤهل متوسط	20	3.79	0.32				

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأطباء وفريق التمريض والإداريين بالمستشفى محل الدراسة فيما يتعلق بمتغير (المؤهل العلمي) حول (ثقافة التميز المؤسسي) حيث بلغت قيمة (ف) 0.369 عند مستوى معنوية أكبر من (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأطباء وفريق التمريض والإداريين بالمستشفى محل الدراسة فيما يتعلق بمتغير (المؤهل العلمي) حول (تحسين أداء العاملين) حيث بلغت قيمة (ف) 0.832 عند مستوى معنوية أكبر من (0.05).
- مما يدلنا على الاتفاق في آراء الأطباء وفريق التمريض والإداريين بالمستشفى باختلاف مؤهلاتهم العلمية حول (ثقافة التميز المؤسسي، تحسين أداء العاملين).
- (4) مدة الخدمة

تم استخدام اختبار "F" تحليل التباين أحادي الاتجاه لأكثر من فئتين مستقلتين One Way ANOVA لقياس معنوية الفروق طبقاً لمدة الخدمة فإذا كان مستوى المعنوية أقل من (0.05) دل على وجود فروق ذات تأثير معنوي، وإذا كان مستوى المعنوية أكبر من (0.05) دل على عدم وجود فروق ذات تأثير معنوي.

جدول رقم (12)

اختبار "ف" لقياس معنوية الفروق باختلاف متغير (مدة الخدمة)

متغيرات الدراسة	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف F	درجات الحرية	القرار	
							مستوى المعنوية	الدالة
ثقافة التميز المؤسسي	أقل من 5 سنوات	33	3.99	0.32	1.305	321	0.27	غير دالة
	من 5- لأقل من	102	4.05	0.31				

							10 سنوات	
				0.32	4.01	112	من 10 - لأقل من 15 سنوات	
				0.34	3.95	75	15 سنة فأكثر	
غير دالة	0.51	321	0.762	0.33	3.77	33	أقل من 5 سنوات	تحسين أداء العاملين
				0.33	3.73	102	من 5 - لأقل من 10 سنوات	
				0.31	3.80	112	من 10 - لأقل من 15 سنوات	
				0.32	3.79	75	15 سنة فأكثر	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأطباء وفريق التمريض والإداريين بالمستشفى محل الدراسة فيما يتعلق بمتغير (مدة الخدمة) حول (ثقافة التميز المؤسسي) حيث بلغت قيمة (ف) 0.27 عند مستوى معنوية أكبر من (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الأطباء وفريق التمريض والإداريين بالمستشفى محل الدراسة فيما يتعلق بمتغير (مدة الخدمة) حول (تحسين أداء العاملين) حيث بلغت قيمة (ف) 0.51 عند مستوى معنوية أكبر من (0.05). مما يدلنا على الإتفاق في آراء الأطباء وفريق التمريض والإداريين بالمستشفى باختلاف مؤهلاتهم العلمية حول (ثقافة التميز المؤسسي، تحسين أداء العاملين). وفي ضوء ما سبق يتضح عدم وجود فروق جوهرية تبعاً للمتغيرات الديموجرافية ونقبل فرض العدم بعدم وجود فروق معنوية بين آراء الأطباء وفريق التمريض والإداريين حول ثقافة التميز المؤسسي وأداء العاملين تعزى للمتغيرات الديموجرافية (النوع ، طبعة الوظيفة، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة)

4/9. النتائج والتوصيات

أ. ثقافة التميز المؤسسي

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية بالمستشفى محل التطبيق أن جميع أبعاد وعبارات ثقافة التميز المؤسسي تتوفر بشكل كبير وفقاً لآراء العينة والمتمثلة في :

- **التوجه :** وتتحقق من خلال تتبنى المستشفى رؤية تعكس ما تسعى لتحقيقه على المدى البعيد، واعتبارها الركيزة الأساسية لتحديد الاستراتيجية بما يتوافق مع الغايات الاستراتيجية، ، وتنفيذ نظام حوكمة وإدارة الأداء، مع تمكين ممارسات الابداع للأطباء، فضلاً عن تهيئة إدارة المستشفى المناخ المحيط لتحقيق التغير المنشود.

- **التنفيذ :** والذي يتوفر فى ضوء إقامة علاقات المستشفى مع المعنيين الرئيسيين على أساس الثقة المتبادلة، ومشاركة المعنيين بشكل مستمر من خلال فهم الاحتياجات، والسعى لبناء شراكات خارجية لتحقيق قيمة مستدامة، مع تحديد الفئات التى ينبغى تطويرها وبناء قيمة مستدامة لها، والتركيز على اختيار المعنيين الرئيسيين لتحقيق قيمة مستدامة، فضلاً عن تدبير المستشفى لكافة مواردها بما يحقق الاستغلال الامثل لها
- **النتائج:** ويتوقف تحقيقها على سعى المستشفى للتعرف على انطباعات المستفيدين، ودراسة رغبات واحتياجات العاملين، مع استخدام المؤشرات المالية وغير المالية لقياس أدائها، مع الأخذ فى الاعتبار انطباعات المعنيين عند تحديد مؤشرات الأداء.

وأيضاً توصلت الدراسة حسب آراء مفردات العينة أنه تأتى فى المرتبة الأولى الغاية والرؤية الاستراتيجية من حيث الأهمية بمتوسط حسابى (4.12)، ثم فى المرتبة الثانية الثقافة المؤسسية والقيادة بمتوسط حسابى (4.04) ، ثم المرتبة الثالثة مشاركة / إشراك المعنيين بمتوسط حسابى (3.98)، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة (Atia, Alshamsi, & SulaimanF. (2023) ، (2023)، (Rivera, (2021) ، Fonseca, & Oliveira, (2021) ب. تحسين أداء العاملين

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية بالمستشفى محل التطبيق أن جميع أبعاد وعبارات تحسين أداء العاملين تتوفر بشكل كبير وفقاً لآراء العينة والمتمثلة فى :

• **أداء المهمة:** ويتحقق من خلال قدرة العاملين على الاستخدام الرشيد للموارد أثناء تأدية الوظائف، مع القدرة على أداء المهام الوظيفية الموكلة إليهم، والقدرة على إلمامهم بأحدث الأساليب والتقنيات المرتبطة بالعمل، مع القدرة على ابتكار أفكار جديدة غير مألوفة مرتبطة بأسلوب تأدية المهام الوظيفية

• **الأداء السياقي :** والذي يتوفر في ضوء توجيه العاملين نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وإتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات، مع رغبة العاملين بالمستشفى في الاستمرار في الوظيفة.

• **الأداء السلوكي:** ويتوقف ذلك على خضوع العاملين لأنظمة وإجراءات ثابتة ، وتوافر درجة من اللامركزية والمشاركة، واتصاف الإشراف على المرؤوسين بالديمقراطية، مع تنظيم اجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين، ووجود تنسيق بين مختلف الأقسام في العمل

وأيضاً توصلت الدراسة حسب آراء مفردات العينة أنه تأتي في المرتبة الأولى أداء المهمة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.83)، ثم في المرتبة الثانية الأداء السلوكي بمتوسط حسابي (3.81) ، ثم المرتبة الثالثة الأداء السياقي بمتوسط حسابي (3.68)، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة Al- (2023) (2023) kharabsheh, & Alshurideh, (2023) Sutaguna& Wartono, القحطاني , (2023) كراجه, & إسماعيل. (2022)

في ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية :

جدول رقم (13)

خطة تنفيذية لتوصيات البحث

الرقم	التوصية	آلية التطبيق	جهة التنفيذ	المدى الزمني
أولاً: توصيات متعلقة بتميز الأداء المؤسسي				
1	تحتاج المستشفى محل الدراسة للاهتمام بتميز أدائها.	- الاهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين بالشكل الذي يعزز رغبتهم وحماسهم للعمل . - الاهتمام برضا العاملين عن العمل.	الإدارة العليا . إدارة الموارد البشرية	12-18 شهراً
2	الاهتمام بدرجة رضا المرضى ومحاولة رفع تلك الدرجة وتحسينها بشكل مستمر	- الحرص على وجود علاقة احترام متبادل بين العميل وموظفي المؤسسة . - التأكيد الدائم على أن العميل يجب أن يشعر بالأمان والدقة تجاه	إدارة الشئون الإدارية. إدارة التخطيط والمتابعة. إدارة	1-2 شهراً

	التسويق	تعاملاته. - الحرص على تكريم العملاء المتميزين.		
3	محاولة الاستغلال الأمثل للأفكار الابتكارية للعاملين	- فتح الباب واسعاً أمام الإبداع والابتكار . - التأكد من أن القدرات تتناسب مع استعداد العاملين للقيام بالعمل بكفاءة . - الحرص على بث روح الابتكار والإبداع . - وضع مقترحات العاملين وآراءهم محل تقدير واحترام. - ربط الترقية بالابتكار .	إدارة الشؤون الإدارية. إدارة الموارد البشرية	6-9 شهور
ثانياً: توصيات متعلقة بتحسين أداء العاملين				
4	العمل على زيادة المعارف والمهارات لكل المستويات الإدارية للحفاظ على مستوى أدائهم وتطويره بشكل مستمر	- إعداد برامج تدريبية إدارية ومخصصة. - عقد اجتماعات وندوات للعاملين بصفه	إدارة الموارد البشرية . إدارة التدريب	3-9 شهور

	مستمرة.	والتطوير .	
5	ضرورة توفير مناخ تنظيمي يسمح بالإبداع والابتكار لكافة المستويات الإدارية .	- تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة والعمل على تطبيقها - إعطاء العاملين الحرية المناسبة فى اختيار أسلوب تنفيذ أعمالهم . - تصميم البرامج التدريبية التى تشجع على الإبداع والابتكار لتطوير العمل.	-4 12 شهرًا إدارة الوظائف العامه.
6	الاهتمام بمداخل تحسين الأداء الوظيفي مثل وضع جداول عمل مرنة قدر الإمكان.	- التشاور مع الموظفين عن أحوال العمل . - إشعار الموظف بأن له قدر من الحرية في أدائه مهام عمله.	7-3 شهور إدارة التنمية البشرية .

		- وضع لوائح وقواعد العمل بالوزارة أو الإقتراح بشأنها.		
--	--	--	--	--

المراجع

- القحطاني & مشيب معيض آل كاسى. (2023). التسويق الداخلي وتأثيره على أداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بقطاع التجزئة. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية).
- قنديل، نهلة أحمد، (2008)، إدارة العلاقات مع العملاء أساس التميز، ورقة بحثية، المؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي، القاهرة، أبريل، ص31.
- حسن، راوية محمد، (2001)، "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، ص219.
- Vera, D., Bonardi, J. P., Hitt, M. A., & Withers, M. C. (2022). Extending the boundaries of strategic leadership research. The Leadership Quarterly, p18.
- De Dreu, C.K. & van Knippenberg, (2005). The possessive self as a barrier to conflict resolution: Effects of mere ownership, process accountability, and self-concept clarity on competitive cognitions and behavior. Journal of Personality and Social Psychology, Vol 89, No 3, P345.
- Alshamsi, S. M. A., & Sulaiman, I. F. (2023). THE ROLE OF STRATEGIC LEADERSHIP IN ACHIEVING INSTITUTIONAL EXCELLENCE AT THE MINISTRY OF INTERIOR IN THE UNITED ARAB EMIRATES: THE MODERN MANAGEMENT AS AN INTERMEDIATE VARIABLE. IJASOS-International E-journal of Advances in Social Sciences, 8(24), 722-741.
- Atia, A. (2023). The Relationship Between Functional Empowerment of Social Workers and Achieving Institutional Excellence In NGOS. Egyptian Journal of Social Work.

- Rivera, D. E., Terradellas Piferrer, M. R., & Benito Mundet, M. H. (2021). Measuring Territorial Social Responsibility and Sustainability Using the EFQM Excellence Model. Sustainability, Vol 13, No 4.p. 2153.
- Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 model and industry 4.0 relationships and implications. Sustainability, Vol 13, No 6.
- Al-kharabsheh, S., Attiany, M., Alshawabkeh, R., Hamadneh, S., & Alshurideh, M. (2023). The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation. International Journal of Data and Network Science, 7(1), 275-282.
- Sutaguna, I. N. T., Yusuf, M., Ardianto, R., & Wartono, P. (2023). The Effect Of Competence, Work Experience, Work Environment, And Work Discipline On Employee Performance. Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science, 3(01), 367-381.