

جامعة القدس المفتوحة



عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

أثر الرشاقة التنظيمية في التميز المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة في محافظة
نابلس

**The impact of organizational agility on institutional excellence In
private hospitals in Nablus Governorate**

إعداد:

نغم عزام محمود صلاح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير

في تخصص (إدارة الموارد البشرية التطبيقية)

جامعة القدس المفتوحة

2025



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير إدارة الموارد البشرية التطبيقية

أثر الرشاقة التنظيمية في التميز المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس

**The impact of organizational agility on institutional excellence In
private hospitals in Nablus Governorate**

اعداد:

نغم عزام محمود صلاح

إشراف الدكتور:

عطية مصلح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير

في تخصص (إدارة الموارد البشرية التطبيقية)

جامعة القدس المفتوحة

2025

أثر الرشاقة التنظيمية في التميز المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس

The impact of organizational agility on institutional excellence In private hospitals in Nablus Governorate

إعداد الطالبة:

نغم عزام محمود صلاح

إشراف:

د. عطية محمد مصلح

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ ٧ / ٥ / ٢٠٢٥م

أعضاء لجنة المناقشة



جامعة القدس المفتوحة/ مشرفا ورئيسا

د. عطية مصلح

١٥٤

جامعة القدس المفتوحة / عضواً

أ.د. ذياب جرار



جامعة فلسطين التقنية - خضوري / عضواً

د. بهاء رزیه

تفويض، وإقرار:

أنا الموقع أدناه نغم عزام محمود صلاح؛ أفوض /جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ
من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم، بحسب
التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة، وأنظمتها، وتعليماتها، قراراتها
السارية المعمول بها، والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قمت شخصياً بإعداد
رسالتي الموسومة " : أثر الرقابة التنظيمية في التميز المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة في
محافظة نابلس .

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم :نغم عزام محمود صلاح

الرقم الجامعي : 0330012210203

نغم عزام صلاح

التوقيع:

التاريخ : 2025/5/7

الإهداء

﴿قُلْ بِفَضْلِ اللَّهِ، وَبِرَحْمَتِهِ فَبِذَلِكَ فَلْيَفْرَحُوا هُوَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ﴾

إلى روح، والدي العزيز ... قدوتي، ومصدر فخري

إلى، والدتي الغالية ... نبع الحنان، ورمز العطاء

إلى زوجي، ورفيق دربي ... وداعمي الأكبر، أمل الحياة الجميل

إلى ابنتي الغالية وأبنائي الأحباء ... إشراق المستقبل

إلى اخواتي العزيزات إلى أصدقائي، وأحبتي ... إلى زملائي الرائعين ...

إلى أساتذتي الكرام كنتم جميعاً عوناً، وسنداً في الأوقات أضناها، وأحلاها ...

إنني اليوم أفخر بكم كما آمل أن تفخروا بي.....

إلى شهدائنا الأبطال ... ، وأسرانا البواسل....

لكم جميعاً ... أهدي هذا العمل

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله من قبل، ومن بعد، الحمد لله الذي، وفقني لإكمال دراستي، والوصول إلى ما ،
وصلت إليه،

في البداية لأبد لي من شكر الدكتور الفاضل عطية مصلح مشرف الرسالة على تحمله من عناء وتعب في
الإشراف على هذه الرسالة، فكان لتوجيهاته الأثر الطيب في إعدادها وإخراجها بهذه الصورة المشرقة ..فلك
مني كل الشكر

أشكر جامعة القدس المفتوحة بإدارتها، وعمادة الدراسات العليا خاصة على ما قدموه لي
لحصولي على درجة الماجستي

كما، وأتقدم بالشكر، والامتنان للهيئة التدريسية في كلية الدراسات العليا في جامعة القدس
المفتوحة كل باسمه، ولقبه، وأخص بالذكر القائمين على برنامج إدارة الموارد البشرية
التطبيقية، دام هذا الصرح العلمي شامخاً بتفانيكم، وعطائكم.

وأتوجه بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة رسالتي، وقراءتها بتمعن،
وعناية من أجل إضافة اللمسات التي تساعدنا على إخراجها بشكل أفضل

كما أتوجه بجزيل الشكر لإدارة المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس على ما قدموه لي من مساعدة في
إتمام هذه الدراسة.

إلى كل من أسهم، وساعد في إتمام هذا البحث خالص الشكر، والعرفان.

الباحثة

قائمة المحتويات:

الموضوع	رقم الصفحة
صفحة الغلاف	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
تقويض ، و إقرار	د
الإهداء	هـ
الشكر و التقدير	و
قائمة المحتويات	ز
قائمة الجداول	ط
قائمة الملاحق	ن
الملخص باللغة العربية	س
الملخص باللغة الإنجليزية	ع
الفصل الأول ،خلفية الدراسة و مشكلتها	
المقدمة	2
مشكلة الدراسة ، وأسئلتها	7
فرضيات الدراسة	10
أهداف الدراسة	12
أهمية الدراسة	12
حدود الدراسة ، و محدداتها	14
التعريفات الاصطلاحية و الإجرائية	16
الفصل الثاني : الإطار النظري ، الدراسات السابقة	
الإطار النظري	20
الدراسات السابقة	57
الفصل الثالث : الطريقة و الإجراءات	

70	منهج الدراسة
71	مجتمع الدراسة و عينتها
74	أدوات الدراسة
76	صدق الأداة ،و ثباتها
78	إجراءات تنفيذ الدراسة
79	تصميم الدراسة ، و متغيراتها
80	المعالجات الإحصائية
	الفصل الرابع : نتائج الدراسة
83	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
98	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
	الفصل الخامس : تفسير النتائج ، ومناقشتها
114	تفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة ، ومناقشتها
122	تفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة ، ومناقشتها
136	النتائج
138	قيود الدراسة
139	التوصيات و المقترحات
140	الدراسات المستقبلية المقترحة
141	المراجع باللغة العربية
145	المراجع باللغة الإنجليزية
147	الملاحق

قائمة الجداول :

الجدول	موضوع الجدول	رقم الصفحة
(1)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي	72
(2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	73
(3)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة العملية	73
(4)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستشفى	74
(5)	نتائج اختبار كرونباخ ألفا لفحص ثبات الاستقرار الداخلي لمقياس الدراسة	77
(6)	نتائج اختبار ارتباط بيرسون لفحص صدق الاتساق الداخلي بين محور الرضاقة التنظيمية	78
(7)	نتائج اختبار ارتباط بيرسون لفحص صدق الاتساق الداخلي بين محور التميز المؤسسي	79
(8)	مستويات مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)	84
(9)	مستويات اتجاه الرأي لمقياس ليكرت الخماسي	84
(10)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الأهمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية لمحور الرضاقة التنظيمية	84
(11)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات	85

	الموافقة، ودرجات الأهمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد السرعة	
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الأهمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المرونة	(12)
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الأهمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد رشاقة الاستشعار	(13)
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الأهمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد رشاقة الاستجابة والتطبيق	(14)
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الأهمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد رشاقة اتخاذ القرار	(15)
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الأهمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي	(16)
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الأهمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التميز القيادي	(17)
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الأهمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد تميز الموارد البشرية	(18)

94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الأهمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التميز المالي	(19)
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الأهمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التميز في جودة الخدمات	(20)
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الأهمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التميز التكنولوجي	(21)
99	نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر تطبيق الرشاقة التنظيمية على مستوى التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس	(22)
100	نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر تطبيق الرشاقة التنظيمية على مستوى التميز القيادي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس	(23)
101	نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر تطبيق الرشاقة التنظيمية على مستوى التميز في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس	(24)
102	نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر تطبيق الرشاقة التنظيمية على مستوى التميز في جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس	(25)

103	نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر تطبيق الرشاقة التنظيمية على مستوى التميز المالي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس	(26)
104	نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر تطبيق الرشاقة التنظيمية على مستوى التميز التكنولوجي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس	(27)
105	نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	(28)
105	نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(29)
106	نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة العملية	(30)
107	نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير المستشفى	(31)
107	نتائج الاختبار البعدي (LSD) لفحص مصدر الفروقات في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير اسم المستشفى	(32)

108	نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	(33)
109	نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى التميز المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(34)
109	نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير الخبرة العملية	(35)
110	نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير المستشفى	(36)
110	نتائج الاختبار البعدي (LSD) لفحص مصدر الفروقات في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير المستشفى	(37)

قائمة الملاحق :

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
أ	أداة الدراسة قبل التحكيم	148
ب	قائمة المحكمين	160
ت	أداة الدراسة بعد التحكيم	161
ث	كتاب تسهيل المهمة	174

الملخص

هدفت الدراسة التعرف الى أثر الرقابة التنظيمية في التميز المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس، و قد استخدمت الباحثة **المنهج الوصفي الارتباطي**؛ و ذلك من أجل إنجاز أهداف الدراسة باعتماد على الاستبانة المكونة من المتغير المستقل الرقابة التنظيمية و المتغير التابع بأبعاده التميز المؤسسي، و التي صممت لغرض جمع البيانات لعينة عشوائية طبقية حجمها (306)، و ذلك من مجتمع الدراسة المكون من الموظفين في المستشفيات الخاصة و البالغ عددهم (1483)، و كانت أهم **النتائج** التي توصلت لها : أن مدى تطبيق الرقابة التنظيمية في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس كانت مرتفعة ، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الرقابة التنظيمية و بين التميز المؤسسي بأبعاده: القيادي و البشري و المالي و الخدماتي و التكنولوجي. و **توصي** الدراسة بعدة **توصيات**، منها: ضرورة تبني المستشفيات الخاصة لاستراتيجية شاملة للرقابة التنظيمية ، العمل على تحسين هيكلية اتخاذ القرار داخل المستشفيات، الاستثمار في تنمية المهارات القيادية والإدارية للكوادر العليا والوسطى، ، تحفيز العاملين على المشاركة الفاعلة في صنع القرار ، تطوير البنية التحتية التكنولوجية والإدارية في المستشفيات، تبني نظم معلومات حديثة وأدوات تحليلية متقدمة تسهم في دعم اتخاذ القرار المؤسسي على أسس علمية دقيقة ومرنة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة التنظيمية ، التميز المؤسسي ، المستشفيات الخاصة

The impact of organizational agility on institutional excellence in private hospitals in Nablus Governorate

Prepared by: Nagham Azzam Mahmoud Salah

Supervised by: Dr. Atieh Musleh

Abstract :

The study aimed to identify the impact of organizational agility on institutional excellence in private hospitals in Nablus Governorate. The researcher used the descriptive correlational approach in order to achieve the study objectives, relying on a questionnaire consisting of the independent variable organizational agility and the dependent variable with its dimensions institutional excellence, which was designed for the purpose of collecting data for a stratified random sample size of (306) from the study community consisting of employees in private hospitals, numbering (1483). The most important results reached were: The extent of application of organizational agility in private hospitals in Nablus Governorate was high, in addition to the presence of a strong positive correlation between organizational agility and institutional excellence with its leadership, human, financial, service and technological dimensions. The study recommends several recommendations, including the necessity for private hospitals to adopt a comprehensive strategy for organizational agility, working to improve the decision-making structure within hospitals, investing in developing leadership and administrative skills for senior and middle cadres, motivating workers to participate effectively in decision-making, developing the technological and

administrative infrastructure in hospitals, adopting modern information systems and advanced analytical tools that contribute to Supporting institutional decision-making based on accurate and flexible scientific foundations.

Keywords: Organizational agility, institutional excellence, private hospitals.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

- 1.1 المقدمة
- 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
- 3.1 فرضيات الدراسة
- 4.1 أهداف الدراسة
- 5.1 أهمية الدراسة
- 6.1 حدود الدراسة ومحدداتها
- 7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة:

يشهد العصر الحديث و متطلبات إدارة الموارد البشرية و إدارة المؤسسات نهضة واسعة تتمثل في الحرص على اتباع أساليب إدارية، و في ظل بيئة الأعمال الديناميكية و المتجددة باستمرار ، ولتحقيق الهدف المنشود وهو الوصول إلى تحقيق أداء مؤسسي متميز و هو من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها و أحجامها ، مع الأخذ بعين الاعتبار تسارع الابتكارات التكنولوجية و التغيرات الاقتصادية و السياسية و البيئية الداخلية و الخارجية للمؤسسات فإن المؤسسات بحاجة إلى تبني نهج إداري حديث يتسم بالمرونة و القدرة على التكيف، و هو ما يسمى نهج الرشاقة التنظيمية و هي تعد استراتيجية حديثة تمكن المؤسسات من مواجهة التغيرات المتسارعة و تحقيق الاستجابة السريعة و الفعالة .

إن دراسة أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها كنهج استراتيجي في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسات وهنا سأخص البحث عن المستشفيات الخاصة، ومن خلال الدراسة، وسيتم دراسة عن مدى أثر الرشاقة التنظيمية في رفع كفاءة العمليات وتحسينها، وتعزيز قدرات التكيف وتلبية توقعات العملاء ويسعى البحث

الى تحديد الأبعاد الرئيسية للرشاقة التنظيمية والتي تؤثر بشكل مباشر على التميز المؤسسي بأبعاده وتوضيح العلاقة بينهما وبين تحقيق التميز في الأداء المؤسسي.

ويمكن توضيح أن اتباع منهج الرشاقة التنظيمية يعتبر كميزة تنافسية وهي مرتبطة في تمكين المؤسسات من البقاء والاستمرار في ظل بيئة عمل لتلك المؤسسات الصحية التي تتسم بعدم الاستقرار؛ مما يفتح آفاقا جديدة لتحسين الأداء وتعزيز الابتكار وتغيير السياسات الجاذبة للمرضى من خلال تطوير الأداء المؤسسي، وزيادة القدرة على حل المشكلات بمرونة وسرعة حيث إن العلاقة ما بين الرشاقة التنظيمية

والتميز في الأداء يسهم في تعزيز الابتكار وتحسين الجودة في العمليات والأهم تحقيق رضا العملاء والموظفين في تلك المؤسسات الصحية.

ويعتبر اتباع نهج الرشاقة التنظيمية كنهج استراتيجي تستطيع تحقيق الأهداف المرجوة تلك المؤسسات وتحقيق ميزة تنافسية في مجال الخدمة الصحية، حيث إن الخيارات المتعددة تلك المؤسسات والسياسات التي تضعها المؤسسات، كل الهدف منه هو جذب تلك الفئة من الزبائن مما يسهم في تحسين الأداء العام واستدامة النمو وتحقيق الربحية.

و قد أصبحت الرشاقة التنظيمية أمرا ضروريا لا غنى عنها لنجاح المؤسسات بسبب ما يشهده العالم من تغيرات سريعة، مثل: العولمة و التنافسية و ضغوط الوقت، حيث إنه مفهوم يعكس القدرة على التكيف و اتخاذ الإجراءات و التدابير من أجل الاستجابة للتغيرات البيئية و تظهر أهمية الرشاقة التنظيمية واضحة في المؤسسات التي تعمل في بيئة متغيرة بسرعة، و تجعل طبيعة اعمال المؤسسات المعقدة

بصورة متزايدة، إذ إن التحديات الإدارية المعاصرة و التغييرات المتسارعة تستوجب ضرورة إجراء تعديل في الهياكل التنظيمية للمؤسسات من خلال التنسيق غير التقليدي و غير الهرمي و إدارة المؤسسات بصورة مرنة، و تساعد الرقابة المؤسسات على تطوير أدائها و زيادة فعاليتها التنظيمية لم يتميز بها من مميزات عديدة لعمل أهمها أن الرقابة تعتبر مدخلا لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات كما أنها خاصية يمكن من خلالها التميز بين المؤسسات الناجحة و غير الناجحة، و تشكل ميزة نسبية للأعمال المختلفة بل إنها تسهم بصورة كبيرة في عمليات التخطيط المستقبلي للمؤسسات المختلفة.

(السمان ، 2022).

إن العاملين هم أهم جزء في المؤسسات، إن استخدام هذا النهج يعزز من قدراتهم على الأداء وظائفهم وتدفعهم نحو تحقيق أعلى مستويات جودة مما يجعلها عنصرا أساسيا لتحقيق تميز الأداء المؤسسي.

أدت التطورات السريعة في بيئة الأعمال و التوجه نحو التعلم و المعرفة إلى خلق العديد من التحديات للمنظمات، مما جعل من الصعب البقاء و الاستمرار، ما لم يكن لدى المنظمة ما يؤهلها لمواجهة هذه التحديات (Alhimyari&Al-Murshidi, 2020) و أشار الباحثون إلى أنه ينبغي على المنظمات أن تتبع استراتيجيات مختلفة من أجل الاستجابة لضغوط المنافسة و الحصول على الرقابة التنظيمية ، حيث إنها تعتبر الأولوية للتنافس للمنظمات .

و تعد الرقابة التنظيمية من الاستراتيجيات الداعمة لسرعة الاستجابة و المرونة و التكيف و الموائمة مع بيئات المنظمات و الرقابة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على تلبية احتياجات و رغبات عملائها بسرعة و بالجودة المناسبة (Rashidian & Zolfaghari Zafarani,2019) ، و تتمثل أهمية الرقابة

التنظيمية في مدى قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات المحيطة، و أيضا السرعة في الاستجابة من أجل البقاء و تحقيق الأهداف و استخدام التكنولوجيا لتسهيل التحول .

ولأهمية الرقابة التنظيمية كمنهج إداري حديث له تأثير على الأداء سواء للأفراد او للمؤسسة فإن تطبيقها يؤدي قطعا الى التميز المؤسسي من ناحية التميز التنظيمي والأداء المؤسسي، وزيادة قدرة المؤسسات والحصول على ميزة تنافسية فإن مقياس التميز المؤسسي أصبح علامة فارقة في تقييم المؤسسات.

أصبح التميز المؤسسي موضوع اهتمام و مناقشة من قبل العديد من الباحثين، و ذلك لأن عصر المعلومات و المعرفة لم يعد يحدد تعيين الموظفين بناء على الظروف التقليدية و النظام البيروقراطي، و يجب على المنظمات التي تسعى إلى التمييز الوظيفي توضيح رؤيتها للموظفين و ربط التميز بالأنشطة و العمليات و تقييم التميز و غرس التكنولوجيا و تشجيع التعلم (Salih,2020) ومن أجل أن تضمن المنظمات استدامة الأعمال و الربحية يجب على ممارسي إدارة الموارد البشرية أن يكونوا رشيقين و تحويليين، و أن يتماشوا مع الاتجاهات الحالية و تعتبر إدارة الموارد البشرية عاملا حاسما للمنظمات لتحقيق ميزة تنافسية و أداء تنظيمي أفضل و نجاح تنظيمي و بالتالي تحقيق تمييز وظيفي .

كما يعتبر التميز المؤسسي و قيادته من أكثر الموضوعات حداثة و أهمية في مجال الإدارة عموما و الإدارة العربية خصوصا و خاصة في ظل التحديات العالمية ، و ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات و منها المستشفيات؛ لذا أصبحت حاجة المنظمات العاملة في المستشفيات الخاصة تسعى إلى التطوير من بوابة تحقيق التميز المؤسسي، و أيضا الحصول على ميزة تنافسية متطلبا إجباريا إذا ما أرادت الاستمرارية و البقاء و النمو و التطور كون التميز هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل في

المنظمات، و تحقيق أهدافها المستمدة من البيئة المحيطة وكون قيادة التميز من خلال منهج الرشاقة التنظيمية فهو عنصر مهم في مواجهة المتغيرات في البيئة التنافسية (بوسنه، 2020ص 419)

كما أشارت دراسة (عبد الجواد &عباس 2022) إلى أن المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق التميز المؤسسي هي توفير بيئة فاعلة ومتميزة وذات جودة عالية، وتوافر قوانين محفزة ونشر ثقافة الجودة والتميز المؤسسي ووجود هيكل تنظيمي مرن، وقيادة داعمة للتميز المؤسسي ومواجهة التغيرات الحديثة والعمل على توفير برامج متطورة لتنمية مصادر التمويل وتنوعها.

ولكي تضمن المنظمة البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والمنافسة الشرسة ينبغي عليها التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة للاستجابة لكل ما هو جديد ومميز، ولقد شهدت السنوات الأخيرة عدة أساليب حديثة من بينها الإدارة الرشيقة، التي بدورها عبارة عن نظام متكامل يبحث عن كيفية استخدام الأمثل للموارد بأشكالها كافة، والقضاء على التبذير وحذف الأنشطة اللا قيمة، كما يهدف هذا النظام إلى التحسين المستمر للعمليات والطرق التي تعمل بها المنظمات مع التركيز على عنصر الوقت الذي يعتبر الأساس الذي تقوم عليه عمليات الإنتاج.

من جانب آخر تسعى الكثير من منظمات الأعمال إلى الوصول للتميز المؤسسي والحفاظ على الصدارة في مجال أعمالها، لكن استدامة هذا التميز يواجهه عادة بالتغيير السريع في البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال بسبب عدم الاستقرار وعدم الثبات، لذلك تحاول هذه المنظمات امتلاك مجموعة من القدرات والموارد لكي تستطيع مواجهة هذا التغيير السريع.

و يلاحظ أن الاهتمام الحقيقي بالتميز المؤسسي ظهر جليا في المنظمات المعاصرة من أجل تحديد سبل التكيف مع البيئة الخارجية والسعي نحو امتلاك المقومات الإدارية، وذلك من أجل التقدم بشكل مميز للتفاعل مع التطور التكنولوجي والاهتمام بالخصائص التنظيمية النادرة والتي تتميز بها المنظمة في المنافسة، مما يجعلها قادرة على إدارة مواردها من أجل تعزيز التقدم والتطور في المؤسسة، فالتوجه نحو التميز المؤسسي أضحى أمرا لا مفر منه كضرورة حتمية للبقاء والاستمرار (مشري وآخرون، 2023).

إن التميز المؤسسي من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والدراسة في الدراسات الإدارية؛ وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها.

فالتميز في الأداء المؤسسي هو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل رؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسهم بشكل مستمر، وتدفع المسؤولين للعمل بفاعلية والممكن الوصول إلى تحقيق جودة الأداء من خلال عدة مؤثرات ويعتبر الأداء مقياس للتميز والجودة في المؤسسات.

من خلال هذه الدراسة سيتم السعي إلى الربط بين مفهومين الرقابة التنظيمية وما يسهم بمختلف أبعاده في تحقيق التميز المؤسسي وجودة الأداء وانطلاقا من الأسس النظرية وعلى المستوى الواقعي تطبيقا على المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تؤكد الدراسات الحديثة أن تطبيق الرقابة التنظيمية أصبح ضرورة استراتيجية للمؤسسات العاملة في بيئات ديناميكية، حيث ترتبط قدرتها على الاستشعار السريع والتكيف الفوري مع التغيرات بقدرتها على البقاء وتحقيق ميزة تنافسية. وقد أشار إبراهيم (2021) إلى أن مؤسسات الرعاية الصحية التي تطبق

الرشاقة التنظيمية تحقق مرونة في الأداء وتقدماً في الاستجابة للمتغيرات مما يعكس مستوى عالياً من النضج الإداري والقيادي.

و يشير عبودي (2024) إلى أن التميز المؤسسي يمثل إطاراً ديناميكياً تسعى من خلاله المؤسسات إلى تحسين جودة الأداء والخدمات بما يفوق توقعات المستفيدين، ويعكس التزاماً استراتيجياً بالتحسين المستمر. وأكد أن المؤسسات الصحية التي تطبق معايير التميز تحقق رضا عالياً لدى المرضى وتدعم استدامة الأداء الفعّال.

في ظل التغيرات المتسارعة، أصبحت الرشاقة التنظيمية أحد أبرز المحددات الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي. وقد بيّن (Alhimyari & Al-Murshidi 2020) أن المؤسسات التي تتبنى الرشاقة في عملياتها التنظيمية تتمكن من تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق مستويات متقدمة من التميز في القيادة والخدمات والموارد البشرية.

يعتبر تطبيق منهج الرشاقة التنظيمية له وزن ثقيل في تحقيق التميز المؤسسي، فالعنصر البشري المسؤول عن تحقيق التميز في الأداء المؤسسي هو العنصر المنتج سواء كان ذلك من ناحية الكم أو من ناحية الكيف، فالاهتمام بتطبيق منهج الرشاقة التنظيمية كمنهج إداري من حيث السرعة و المرونة و القدرة على اتخاذ القرار و التكيف و الاستجابة و رشاقة الاستشعار و رشاقة تطبيق القرارات يؤدي الى تحقيق تميز مؤسسي ، لذلك على المسؤولين عن تلك المؤسسات إتاحة الفرص امام الموارد البشرية لتطبيق منهج الرشاقة التنظيمية بأبعادها التي ستؤدي إلى تطور العمل و تحسينه بما ينعكس على تحقيق التميز المؤسسي .

وفي ضوء ذلك وبناء على المعطيات النظرية والدراسات المرتبطة بالدراسة الحالية سواء المتعلقة بمنهج الرقابة التنظيمية، أو بتحقيق التمييز المؤسسي فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحديد العلاقة والتأثير بين تطبيق منهج الرقابة التنظيمية في الإدارة وتحقيق التمييز المؤسسي بالمستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

مشكلة الدراسة: إن مشكلة الدراسة هي الرغبة بقياس أثر تطبيق منهج الرقابة التنظيمية وفعاليتها في تحقيق التمييز في الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

وتبرز الفجوة البحثية ونتيجة للاطلاع على الدراسات أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات السابقة التي تتحدث عن الرقابة التنظيمية وتأثيرها المباشر على التمييز المؤسسي في القطاع الصحي عامة في فلسطين، وفي المؤسسات الصحية الخاصة في فلسطين التي تعمل ضمن غطاء وزارة الصحة الفلسطينية، ولكن تعتبر مؤسسات ربحية خدماتية يجب أن تكون متميزة وجاذبة، وأساس وجودها وتقديمها هو الجودة المقدمة من هذه المرافق الطبية الصحية للزبون الفلسطيني، وخاصة أن المستشفيات الخاصة في نابلس تعتبر مؤسسات تخدم مناطق شمال الضفة كافة.

وكان هنا دور الباحثة في البحث والدراسة عن أثر الرقابة التنظيمية كمناهج إدارية على الأداء المؤسسي في هذا القطاع الخدماتي الحيوي الذي يؤثر على المواطن الفلسطيني.

وعلى أن تمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر الرقابة التنظيمية في تحقيق التمييز المؤسسي من وجهة نظر العاملين لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس؟

وانبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق منهج الرشاقة التنظيمية من حيث (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الاستجابة والتطبيق، رشاقة السرعة، رشاقة المرونة) لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس؟
- ما مستوى التميز المؤسسي من حيث (التميز القيادي، التميز في إدارة الموارد البشرية، التميز في جودة الخدمات، التميز المالي، التميز التكنولوجي) لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس؟
- ما أثر مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية في التميز المؤسسي من حيث (التميز القيادي، التميز في إدارة الموارد البشرية، التميز في جودة الخدمات، التميز المالي، التميز التكنولوجي)؟
- هل يختلف مستوى الرشاقة التنظيمية تبعا للمتغيرات الديمغرافية (المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة العملية، اسم المستشفى) لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس؟
- هل يختلف مستوى التميز المؤسسي تبعا للمتغيرات الديموغرافية (المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة العملية، اسم المستشفى) في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

3.1 فرضيات الدراسة:

للداسة الحالية عدة فرضيات يمكن ذكرها على النحو الاتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى

تطبيق الرشاقة التنظيمية ومستوى التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية ومستوى التميز القيادي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية ومستوى التميز في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية ومستوى التميز في جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية ومستوى التميز المالي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية ومستوى التميز التكنولوجي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ نحو

مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية تعزى للمتغيرات الآتية: (اسم المستشفى، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية)

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ نحو مستوى

التميز المؤسسي تعزى للمتغيرات الآتية: (اسم المستشفى، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية).

4.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- 1) معرفة مستوى الرقابة التنظيمية في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.
- 2) معرفة مستوى التمييز المؤسسي في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.
- 3) معرفة أثر تطبيق الرقابة التنظيمية والتمييز المؤسسي في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.
- 4) معرفة وجود فروقات نحو الرقابة التنظيمية تبعا للمتغيرات الديمغرافية في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.
- 5) معرفة وجود فروقات نحو التمييز المؤسسي تبعا للمتغيرات الديمغرافية في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

5.1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دراسة مدى أثر الرقابة التنظيمية وقياسها في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

تشخيص واقع تطبيق منهج الرقابة التنظيمية وتأثيره على التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

وبناء على ما تقدم، ترى الباحثة أن أهمية الدراسة تتمحور حول الأهمية العملية التطبيقية والأهمية العلمية النظرية، والتي يُعبر عنها بالتالي:

1.5.1 الأهمية العملية التطبيقية

تسعى الدراسة إلى التعرف إلى أثر الرقابة التنظيمية في التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس

تبرز أهمية الدراسة الحالية من أهمية المتغيرات التي يعالجها وهي (الرقابة التنظيمية، التميز المؤسسي) لأن المتغيرين المذكورين هدف تسعى المنظمات اليوم لبلوغه فضلا عن كونهما من المواضيع الحديثة، والتي تحتاج الى مزيد من البحث والتقصي لا سيما على صعيد الربط بينهما ومحاولة قياس علاقتهما ببعض والعمل على إثارة اهتمام لدى القيادات في مجتمع البحث بضرورة تحقيق التميز المؤسسي وإبراز البعد التطبيقي الذي تسهم من خلاله الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي .

2.5.1 الأهمية العلمية النظرية

تأمل الباحثة بإثراء المكتبات العربية بدراسة حول أثر الرقابة التنظيمية في التميز المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس، ومعرفة المفاهيم المرتبطة بالرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي محل الدراسة، ليصبح مرجعاً مفيداً للباحثين في هذا المجال.

وضع إطار عملي على المستوى النظري والعملي والذي يمكن ان يستفيد منه الباحثون مستقبلاً لبحث الرقابة التنظيمية مع متغيرات أخرى مهمة في إدارة المنظمة.

مسوغات الدراسة: من أهم مسوغات الدراسة هو النهوض بالمستشفيات الخاصة في فلسطين عامة ،وفي محافظه نابلس خاصه ممن خلال تطبيق منهج الرقابة التنظيمية في الإدارة وتحقيق التميز المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس

6.1 حدود الدراسة :

1.6.1 الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في العام 2024-2025.

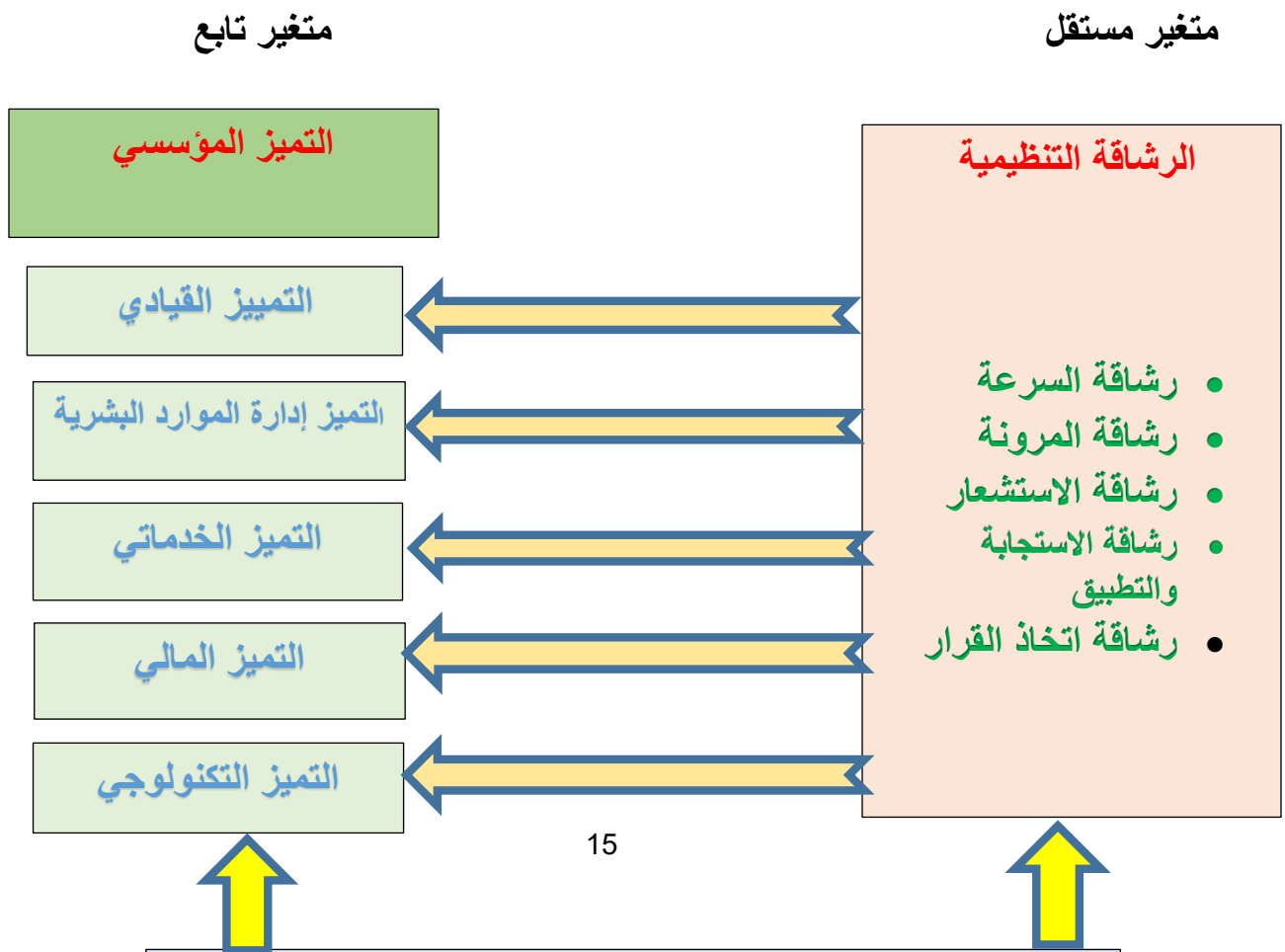
2.6.1 الحدود المكانية: اجريت هذه الدراسة على المستشفيات الخاصة بأنواعها الاستثمارية والاهلية والتعليمية (غير الحكومية) كافة في محافظة نابلس.

3.6.1 الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على العاملين الذين يشكلون الكادر الطبي والإداري من العاملين في المستشفيات الخاصة بأنواعها في محافظة نابلس.

4.6.1 الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول أثر الرقابة التنظيمية متضمنة (رقابة الاستشعار

، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الاستجابة والتطبيق، رشاقة السرعة، رشاقة المرونة) في التميز المؤسسي بأبعاده (التميز القيادي، التميز في إدارة الموارد البشرية، التميز في جودة الخدمات، التميز المالي، التميز التكنولوجي)

انموذج الدراسة:



الشكل (1) أنموذج الدراسة

تم تحديد أبعاد الدراسة استنادا إلى

(أبو برهم ،محمد إبراهيم ،2023)، (أبو الوفا احمد ،2023)، (شاهين ، 2024) ،

(أبو النصر ، 2024)، (العبيدي ، 2022)

المصدر تم إعداد الباحثة.

7.1 مصطلحات الدراسة:

الرشاقة التنظيمية: عرفها (Manrung A.H& Karniawan.r2021) بأنها القدرة التنظيمية للاستشعار

والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتحديات المتاحة في السوق في الوقت المناسب

كما عرفها (Walter,A ,2021) ، القدرة على التكيف بطريقة فعالة وسريعة مع اغتنام الفرص التي تتيحها

البيئة لتحقيقها في الوقت بتكلفة مناسبة

وتوصل كل من (Cheng.c.2020,Kocyigit.y.2020) لتعريفها على أنها

هي الاستجابة السريعة التي تحققها المؤسسة نتيجة للتغيرات المحيطة بها، ويتم تعديل هيكلها

التنظيمي في كل من الموارد المادية والبشرية والمالية والتكنولوجية من أجل الرقابة التنظيمية

و يعرفها (Cegrra-Navarro&Martelo-Landroguez.2020,p461) بأنها القدرة لشركات على تعديل اتجاهها الاستراتيجي و إعادة توجيهه لمواردها لخلق قيمة، و ذلك عن طريق الاستجابة السريعة للتغيرات و توقع الفرص و اغتنامها، و هي القدرة التنظيمية التي تجعل المنظمات مرنة و رشيقة في مواجهه التطورات الجديدة.

التعريف الإجرائي: هي قدرة المستشفى على الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات البيئية والمتطلبات الجديدة في السوق من خلال تعزيز الابتكار، المرونة، اتخاذ القرارات وتطوير العمليات الداخلية، بما يحقق التكيف مع المتغيرات وتطوير العمليات الإدارية بغرض تحسين الأداء المؤسسي.

التميز المؤسسي : ترى (Faraj,2018) التميز المؤسسي "فلسفه حديثه تعزى إلى ظهور للمنظمات التي تولت مهمه البحث عن أفضل الأساليب للارتقاء بالمنظمة، و تطويرها إلى مستويات ترضي المستفيدين و المجتمع عن طريق تحقيق إنجازات تفوق منافسة و غير مسبوقه في مجال الصناعة

بينما يرى (Durrah et al,2020) أن التميز المؤسسي " عملية ديناميكية تسعى إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة مستوى جودتها، عن طريق التخطيط الاستراتيجي الفعال بتحقيق رؤية مشتركة يهيمن عليها وضوح الهدف وكفاية الموارد لضمان تميز الأداء" بينما ركز (عبود، 2020) على عنصر الأداء في التميز المؤسسي حيث يرى أن التميز المؤسسي يشير إلى مدى قدرة المنظمات على توفير الفرص التطويرية، وخلق الظروف التي تحفز مشاكل الأداء بفاعلية، وتصحيحها، وتواجهها .

التعريف الإجرائي: هو المستوى الذي يصل إليه المستشفى في تحقيق أداء عالي الجودة يعكس قدرتها على تلبية توقعات المرضى، وأصحاب المصلحة بشكل يفوق التوقعات، وذلك من خلال تطبيق أفضل الممارسات وتحقيق نتائج مستدامة في الجوانب الإدارية والمالية والتكنولوجية والخدمية.

المستشفيات : المستشفى منظمة صحية بالغة التعقيد، فهي تتضمن جزءاً فنياً يضم الأجهزة والمعدات الطبية وغير الطبية، كما يضم قوى عاملة عالية المهارة والثقافة وقوى عاملة فنية متوسط وأخرى إدارية، إلى جانب قوى عاملة بلا مهارة مثل المستخدمين في قطاع النظافة والاتصالات والمراسلات، وهؤلاء جميعاً يؤدون أدوار مختلفة، ولكنها متداخلة تهدف في النهاية إلى تحقيق أهداف المستشفى المتمثلة في تقديم خدمات العلاج والوقاية والوصول إلى الغايات التي أنشأت لها، والمتمثلة في توفير الخدمات الصحية بشكل ملائم لاحتياجات السكان الصحية (عوض ، 2021)

وتتكون المستشفيات في مدينة نابلس من مستشفيات تابعة للدولة، ومستشفيات تابعة للقطاع الخاص، ومستشفيات تابعة لمنظمات المجتمع المدني، مثل المستشفيات الخيرية.

وتعرف منظمة الصحة العالمية المستشفى بأنه: جزء أساسي من تنظيم طبي واجتماعي، وظيفته تقديم رعاية صحية كاملة للسكان علاجاً ووقاية، وتمتد خدمات عياداته الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية، والمستشفى هو أيضاً مركز لتدريب العاملين الصحيين وللقيام ببحوث اجتماعية وببيولوجية.

ورأت لجنة خبراء إدارة المستشفيات بمنظمة الصحة العالمية في عام 1967م أن من الضروري تعريف المستشفى بصورة عملية بحيث يكون التعريف بسيطاً وشاملاً كي ينطبق على شتى المستشفيات مهما كان نوعها وفي أي مكان تكون، ولذلك فقد عرفت هذه اللجنة

التعريف الإجرائي: يعرف بأنه مؤسسة صحية خاصة تقع ضمن حدود محافظة نابلس، تقدم خدمات طبية متنوعة تشمل التشخيص، العلاج، الرعاية الصحية للمرضى وتدار وفقاً لأنظمة إدارية وتنظيمية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق تميزاً مؤسسياً في المجال الصحي والمستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري :

1.المبحث الأول :الرشاقة التنظيمية

2. المبحث الثاني :التميز المؤسسي

3.المبحث الثالث :المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

ثانيا : الدراسات السابقة والتعقيب عليها

المبحث الأول

1. الرقابة التنظيمية

1.1 مفهوم الرقابة التنظيمية:

إن الرقابة التنظيمية هي بمثابة منهج إداري يعتمد على السعي لتحقيق الكمال، من خلال تفعيل دور فرق العمل داخل المنظمات، واستخدام البيانات والمعلومات الحقيقية والتجاوب السريع مع متغيرات البيئة الخارجية من فرص وتحديات، من أجل تحقيق أفضل الخدمات للعملاء واستبعاد كل الأنشطة التي لا تضيف قيمة مضافة للعملاء والمنظمة (أبو عاصي، 2021). وهي إجراءات تنظيمية لتحسين جودة العمليات الإدارية بالمنظمات، عن طريق كسب رضا المستفيدين من خدمات المنظمة، ومشاركة العاملين كافة الذين تتوافق مبادرتهم مع ممارسات المنظمة ومبادئها، هي الحركة النشطة والتي تتميز بمرونة التفكير، والمؤسسات الرشاقة ليست فقط هي التي تستطيع التكيف مع ال متغيرات البيئة فحسب، وإنما تمتلك القدرة على الابتكار والاستفادة من الفرص المصاحبة للمتغيرات (بني هاني، 2021).

وتتمثل أهمية تطبيق الرقابة الاستراتيجية في المنظمات في الاستفادة من الفرص المتاحة في ظل التنافس الحاد مع المنظمات الأخرى التي تقدم الخدمات نفسها، وتساعد على إيجاد مفهوم مشترك ومتكامل بين استراتيجيات المنظمة وتنفيذها، وتتبنى الرقابة الاستراتيجية التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة للمنظمة، وتمثل الرقابة الاستراتيجية مفتاح النجاح والتميز في بيئة الأعمال الديناميكية، بالإضافة تساعد الرقابة الاستراتيجية المنظمة على السيطرة على الأزمات، والتكيف مع التغيرات .

(Djalab and others, 2021)

كما أشار (Walter,2021) إلى أن الرقابة تؤدي إلى الإبداع والابتكار، وتقديم حلول أسرع، وتؤدي لسرعة الإنجاز وبالتالي تزيد إنتاجية أي شركة، وتساعد على اتخاذ قرارات سريعة في أقل وقت ممكن، وترفع مستوى القدرة على التكيف والتوافق والمسؤولية والعمل ضمن فريق واحد ومواجهة التحديات مع البيئة الخارجية، كما

تعمل على توفير المرونة اللازمة من خلال توزيع كل شخص حسب تخصصه ومهارته وخبرته ووضعه في مكانه مما يخفض من التكاليف. وتعددت أهداف الرقابة التنظيمية حيث إنها تساعد المنظمة على الاستمرار والنمو والتطور للكثير من المهارات الإدراكية لبيئة المنظمة، كما تساعد المنظمة على الحفاظ على مركزها وتتحدد بجانبين رئيسيين (Peng and others, 2021)

1- الابتكارات الجذرية والتطبيقات الإبداعية التي تسعى إليها إدارة المنظمات بهدف تشكيل بيئتها التنافسية المبنية على توقع وقيادة التغيير.

2- النظر إلى الرقابة التنظيمية كرد على قوى داخلية تدعمها المزايا المعرفية المستندة على مهارات الإدارة العليا؛ لاستباق توجهات جديدة والحصول على رؤى واضحة حول المستقبل في أعمالها لتتجلى بوضوح إبداعاتها في جميع المستويات داخل المنظمة، ولتجنب حدوث الجمود والصلابة في عملياتها.

واستناداً لما سبق، ترى الباحثة أن الرقابة التنظيمية ضرورية للمنظمات في بيئات العمل المتقلبة حيث تمكنها من البقاء والنمو والتفوق التنافسي، ولكن يختلف الرؤى حول كيفية تحقيقها سواء من خلال الهياكل التنظيمية والابتكار أو القيادة الفعالة، وتساعد الرقابة التنظيمية المؤسسات على تحسين الكفاءة التشغيلية والاستجابة السريعة للمتغيرات، فالمقابل أن الرقابة الاستراتيجية تساعد على إعادة تشكيل الاستراتيجيات لضمان استمرارية النجاح في الأسواق المتغيرة و المنافسة ، وأن الجمع ما بين الرقابة التنظيمية والاستراتيجية يمنح المؤسسات القدرة الأكبر على تحقيق أداء متميز ونمو مستدام .

وعليه، فإن الباحثة تعرف الرقابة التنظيمية بأنها قدرة المستشفى على التكيف بسرعة وفعالية مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من خلال تحسين العمليات واتخاذ قرارات مرنة والاستجابة السريعة لاحتياجات

المرضى؛ مما يعزز القدرة على تقديم خدمات صحية متميزة. وكانت بأبعادها التالية: رشاقة السرعة، رشاقة المرونة، رشاقة الاستشعار، رشاقة التطبيق والاستجابة، رشاقة اتخاذ القرار .

1.2 خصائص الرشاقة التنظيمية:

وذكرت دراسة (إبراهيم، 2021) أن خصائص الرشاقة التنظيمية تتمثل في الآتي :

- إيجابية التفاعل مع متطلبات التغيير المتوقع من البيئة الداخلية والخارجية للعمل.
 - تحقيق رغبات العملاء و إرضائهم وتوفير متطلباتهم و احتياجاتهم والتعرف على توقعاتهم الضمنية والاستجابة لشكاوهم واقتراحاتهم.
 - التميز بالشفافية تجاه العاملين وأصحاب المصلحة والعملاء.
 - وجود نظام متكامل لقياس المؤشرات الإنتاجية والمالية وجوانب التعليم والابداع.
 - وجود نظام مرن وفعال ينتج الاستدامة التنموية والمالية والإنتاجية.
 - أولوية الاهتمام ببناء قواعد البيانات وتحديثها لجميع المؤثرات الداخلية والخارجية للمنظمة.
 - قرارات المنظمات التي تتبع استراتيجية الرشاقة التنظيمية دائما تخالف قرارات المنظمات البيروقراطية .
- وترى الباحثة أن خصائص الرشاقة التنظيمية تحمل في طياتها جملة من السمات التي يجب أن تتسم بها بالمستشفيات، وأن من أبرز هذه السمات المرونة في التعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة، إلى جانب الاستجابة السريعة لتلبية متطلبات المرضى، والسرعة في اتخاذ قرارات فورية والقدرة على الاستشعار والتنبؤ

بالمخاطر والتحديات، من أجل التكيف والمضي قدماً في ظل الظروف المتغيرة لا سيما التي تشهدها المستشفيات الفلسطينية.

1.3 أبعاد الرقابة التنظيمية:

لقد ذكر (أبو الوفا ، 2023) في دراسته وشرح عن أبعاد الرقابة التنظيمية وكانت على النحو التالي :

- رقابة الاستشعار: وهي القدرة على الفحص والمراقبة ومتابعة التغيرات في البيئة المحيطة، وذلك في الوقت المناسب مثل التطور وظهور تكنولوجيا جديدة - تغيير تفضيل العملاء - ظهور منافسين جدد فالاستشعار يشير إلى قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص المتاحة أمامها واغتنامها، وحتى تكون للمنظمة القدرة على الاستشعار وقدرة على الفهم الكامل للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وذلك لكي يتحقق الإدراك الكامل للاتجاهات التغيير وخصائصه ومصادره وأنواعه.

- رقابة اتخاذ القرار: يقصد بها القدرة على جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة من المصادر المتعددة دون تأخير، وتقييمها؛ وذلك لفهم الأحداث المترتبة على التغيرات العارضة، وتفسيرها، وكذلك تحديد الفرص والتهديدات ثم وضع خط العمل بعادة استغلال وتوجيه الموارد وتعديل الأعمال الحالية، ولبدء إجراءات تنافسية جديدة بالسوق والمنظمة الرشيفة تعرف جيداً الوقت المناسب لاتخاذ القرار ومتى تستجيب للتغيير، مع مراعاة المعايير التالية سرعة اتخاذ القرار، إمكانية التنفيذ الفعلي لهذا القرار، والاستجابة السريعة للتغيير الناتج عن هذا القرار.

- رقابة التطبيق والممارسة: وهنا تتم إعادة تشكيل الموارد التنظيمية وتوجيهها بشكل جذري وتعديل العمليات بناء على الخطط الفعلية، وكذلك وضع إجراءات تنافسية جديدة بالسوق (إنتاج منتجات أو خدمات

جديدة) ونماذج تسعير جديدة وسياسات جديدة كما أن رشاقة التطبيق والممارسة تعني الكفاءة في تنفيذ المهام والعمليات المرتبطة بالتكيف مع التغيرات الحادثة، وإجراء هذه التغيرات في أسرع وقت ممكن و سرعة إجراء التغيير في الإنتاج و السرعة في طرح منتجات جديدة في السوق و سرعة تسليم المنتجات.

وفي دراسة (عمر، 2020) تم اعتماد بعدين اثنين للرشاقة التنظيمية:

الأول: المرونة (flexibility) وهي القدرة على تحقيق أهداف متعددة، وتنظيم الموارد البشرية والبيئة التنظيمية، وتشمل: مرونة التنظيم، والعمليات، ومرونة العاملين في الاستجابة للتغيير.

والثاني: السرعة (speed) تعني القدرة على تنفيذ الأعمال في أقصر وقت ممكن وتشمل سرعة العمليات التنظيمية، وسرعة تقديم الخدمات والمنتجات للسوق، والاهتمام بالتوقيت المناسب لإنجاز المهام .

وفي دراسات أخرى تم ذكر أبعاد أخرى الرشاقة التنظيمية ولأهميتها كان لابد ذكرها لارتباطها بمنهج الرشاقة التنظيمية كمنهج إداري في المؤسسات هي كالاتي، وتتمثل أبعاد الرشاقة التنظيمية في دراسات أخرى بأنها:

- الاستشعار: هي مقدرة المنظمة بالاستشعار بالمتغيرات البيئية الخارجية كالتحركات الجديدة للمنافسين واستخدام التكنولوجيا الجديدة والتغير في أذواق العملاء، وتعتبر عملية الاستشعار عملية رصد استراتيجي للمتغيرات البيئية التي تؤثر تأثيرا كبيرا في الاستراتيجية الكلية للمنظمة، وتشمل مهمة الاستشعار الحصول على معلومات تتعلق بالأحداث التي تتعلق بالتغير البيئي، واستبعاد المعلومات غير الهامة (كعكي، 2021).

- اتخاذ القرارات: هي المقدرة على الحصول على المعلومات من العديد من المصادر، وتقييمها لتفسير النتائج المترتبة على الأحداث الخاصة بالأعمال وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط مرنة تهتم بتوجيه الموارد وإعادة تكوينها والتوسع في الإجراءات التنافسية الحديثة (مدني، 2021).

- الممارسة والتطبيق: هي المقدرة على إعادة بناء الموارد التنظيمية بشكل فعال يضمن إعادة هيكلة العمليات والعلاقات، وذلك يهدف إلى بناء خطط فعالة وتقديم خدمات ومنتجات منافسة ونماذج سعرية مناسبة للسوق في الوقت المناسب (عبد الخير ، 2021).

- القدرة على التعلم: هي قدرة المنظمة لاستكشاف المعرفة الجديدة واكتسابها لاستيعاب البيانات والمعلومات واستخدامها وتجديد المعرفة عند الحاجة (مها وفاطمة، 2020)

- رشاقة الاستراتيجية: هي قدرة المنظمة على تحقيق النجاح في البيئة المتغيرة وبيئة عدم التأكد، وهي أيضا وسيلة أساسية وفريدة من نوعها، جديدة لإدارة الأعمال ، ويتم تفسيرها على أنها هدف استراتيجي للمنظمات التي ترغب في إنشاء مركز تنافسي على المدى الطويل (حمودة، 2018)

واستناداً لما سبق، ترى الباحثة أن أبعاد الرشاقة التنظيمية التي تم اعتمادها، وسيتم دراستها وقياس مدى تأثيرها في التميز المؤسسي، والتي لها دور كبير في خلق قدره تنافسية وتميز لدى المستشفيات هي خمسة أبعاد موضحة كالتالي:

1. رشاقة السرعة: تعني القدرة على تنفيذ الأعمال في أقصر وقت ممكن وتشمل سرعة العمليات التنظيمية، وسرعة تقديم الخدمات والمنتجات للسوق، والاهتمام بالتوقيت المناسب لإنجاز المهام.
2. رشاقة المرونة: وهي القدرة على تحقيق أهداف متعددة، وتنظيم الموارد البشرية والبيئة التنظيمية، وتشمل: مرونة التنظيم، والعمليات، ومرونة العاملين في الاستجابة للتغيير.
3. رشاقة الاستشعار: قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص المتاحة أمامها واغتنامها، وحتى يكون للمنظمة القدرة على الاستشعار، وقدرة على الفهم الكامل للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وذلك لكي يتحقق الإدراك الكامل للاتجاهات التغيير وخصائصه ومصادره وأنواعه.
4. رشاقة التطبيق والاستجابة: تعني الكفاءة في تنفيذ المهام والعمليات المرتبطة بالتكيف مع التغيرات الحادثة، وإجراء هذه التغيرات في أسرع وقت ممكن وسرعة إجراء التغيير في الإنتاج والسرعة في طرح منتجات جديدة في السوق، و سرعة تسليم المنتجات و تقديم الخدمات.
5. رشاقة اتخاذ القرار: القدرة على جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة من المصادر المتعددة دون تأخير وتقييمها ؛ وذلك لفهم الأحداث المترتبة على التغيرات العارضة، وتفسيرها، وذلك تحديد الفرص والتهديدات ثم وضع خط العمل بإعادة استغلال الموارد وتوجيهها، وتعديل الأعمال الحالية، ولبدء إجراءات تنافسية جديدة بالسوق والمنظمة الرشيفة تعرف جيدا الوقت المناسب لاتخاذ القرار ومتى تستجيب للتغيير.

1.4 مقاييس الرشاقة التنظيمية :

وتتمثل مقاييس الرشاقة التنظيمية في:

• المساءلة: وهي القدرة على تقديم الإجابات التي تتعلق بالقدرات الثلاث الآتية: في مقدمتها الإدراك واستشعار التغيرات والمعالجة: وهي المقدرة على المعالجة السريعة للإشارات الواردة التي توحى بتغيرات البيئة الخارجية، وتكوين فهم عام حول أسلوب التغير وعمقه عن طريق تحويل البيانات المكتسبة من الاستشعار البيئي إلى معلومات تساعد على إثراء الذاكرة التنظيمية للمنظمة، وزيادة قدرتها التنافسية للتغير، ومن ثم الاستجابة وهي القدرة على تحديد طبيعة الاستجابة المناسبة للتغير (Ibrahim and Naim,2019).

• التوافقية: وهي تعني إعادة ترتيب العمليات والموارد وتنظيمها بما يتناسب مع التغيرات البيئية والأهداف الجديدة في الوقت المناسب وبسرعة وبدقة وأقل تكلفة (قطاونه،2020).

• الكفاءة: وهي كفاءة الرؤية الاستراتيجية وهي كفاءة استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة وكفاءة إدارة التغير والكفاءة المعرفية، وهي مجموعة القدرات التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. (De Smet et al, 2016)

• التعلم التنظيمي: ويقصد به قدرة المنظمة على الاستفادة من المعرفة والخبرة في التحسين المستمر والاستعداد الأفضل للتعامل مع الظروف المتغيرة، فمن المهم للمنظمات أن تتعلم باستمرار وفاعلية من نتائج عملياتها الداخلية لتحديد الممارسات الخاطئة وتعزيز الجيد منها(درع ، 2020) .

• الاستباقية: وهي القدرة على إيجاد طرق أكثر فعالية لأداء الوظائف ووضع مبادئ توجيهية للعمل والقدرة على التنبؤ والبحث عن فرص لتحسين الأداء. (Laura, 2016)

- المرونة: وهي القدرة على تحقيق أهداف متعددة وتنظيم الموارد البشرية والبيئة التنظيمية وتشمل مرونة التنظيم والعمليات ومرونة العاملين في الاستجابة للتغيير (شيلي، 2021).
 - السرعة: تعني القدرة على تنفيذ الأعمال في أقصر وقت ممكن، وتشمل سرعة العمليات التنظيمية وسرعة تقديم الخدمات والمنتجات للسوق والاهتمام بالتوقيت المناسب لإنجاز الأعمال (Tojomavwo,2009).
 - المشاركة: وهي العملية التوافقية التي يتم من خلالها السماح للعاملين بالمساهمة في صنع القرارات الإدارية والمشاركة في تنفيذها (محمد، 2016).
 - التركيز على رضا المستفيدين: إدراك توقعات المستفيدين وفهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية والسعي لتلبية تلك الاحتياجات والتوقعات بأقصى درجات السرعة والمرونة. (Margilaj,2015)
 - الرقابة الاستراتيجية: هي القدرة على تعديل تشكيل استراتيجية المنظمة أو إعادته بطريقة ديناميكية للتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة (الزنفلي ، 2018).
- 1.5 الرقابة التنظيمية وأهميتها في إعداد الاستراتيجية التقنية للمنظمة:
- الإدارة الرشيقة هي عبارة عن نهج استراتيجي يستلهم من الحركة الرشيقة في عالم الإنتاجية، حيث يتم التركيز على التوجيه الاستراتيجي التفاعلي والتكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية. ويمكن تحقيق هذا النهج عن طريق الاستجابة بسرعة لتطورات سوق العمل، والتعامل بمرونة مع تغيرات الإنتاج والكفاءة، والتكيف مع المتطلبات الجديدة للعملاء. فإن مفهوم الرقابة الاستراتيجية والتخطيط للمنظمات تكون في سؤال هام:::

هل التخطيط الاستراتيجي يتعارض مع تحول المنظمات للرشاقة التنظيمية؟

لا يتعارض التخطيط الاستراتيجي بشكل ضروري مع تحول المنظمات للرشاقة التنظيمية. بل على العكس، التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية عبارة عن مفاهيم متكاملة يمكن دمجها بشكل فعال لتحقيق أداء أفضل في ظل الظروف المتغيرة. فوفقاً لدراسة أجراها المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة APQC في عام 2021، فإن التخطيط الاستراتيجي الجيد يمكن أن يساعد المنظمات على تحقيق الرشاقة التنظيمية، إذ يمكن للتخطيط الاستراتيجي المناسب أن يوفر الاتجاه والهدف العام الذي يحتاجه الفريق لتحقيق الرشاقة. بالإضافة إلى ذلك، يقول Aaron De Smet (2019) من McKinsey & Company أن الرشاقة التنظيمية تحتاج إلى قدرة ديناميكية الحركة بسرعة وإجابة سريعة مع الحفاظ على استقرار الأساس الثابت، ويمكن للتخطيط الاستراتيجي الجيد أن يوفر هذا الأساس الثابت الذي تحتاجه المنظمات لتحقيق الرشاقة. ولذلك ظهر ما يسمى بالاستراتيجية الرشيقة، أو رشاقة الاستراتيجية، والتي تعني: القدرة على التأقلم مع كل جديد. والتبديل وفقاً له.

يتركز التخطيط الاستراتيجي في هذا النهج على الاستجابة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والاستماع تماماً للعملاء والمنافسين والأسواق المحيطة بالشركة. وتتطلب هذه المنهجية الرشيقة التركيز على القدرة على التغيير والتكيف بسرعة فيما يخص الأولويات الاستراتيجية، إذ يجب أن تتمكن المنظمات من الاستجابة بسرعة لتلبية احتياجات العملاء الجديدة، وتشجيع التطوير المستمر لمنتجاتها وخدماتها. ومن هنا تتبين علاقة الاستراتيجية الرشيقة بالتخطيط الاستراتيجي في ضمان تطوير استراتيجيات أقوى وأكثر مرونة وملاءمة لمتطلبات بيئة عمل متغيرة، حيث يعتمد التخطيط الاستراتيجي الرشيق على جمع المعلومات

والتحليلات والخبرات والتوجه الاستراتيجي لتحديد استراتيجيات جديدة وتحديث الخطط الحالية بشكل مستمر، وهو ما يساعد على تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في بيئة الأعمال.

1.6 متطلبات الرقابة الاستراتيجية:

في مقال بعنوان الرقابة التنظيمية وأهميتها في إعداد الاستراتيجيات التقنية للمنظمة ذكر الكاتب الزيلعي (2023)، على منصة مزن لتقنية القطاع غير الربحي بتاريخ 2023/10/18 بأهمية الرقابة التنظيمية الاستراتيجية، كما تحدث في مقالته عن متطلبات الرقابة الاستراتيجية وهي حساسية استراتيجية Sensitivity strategic و التي تتطلب بدورها بصيرة استراتيجية، Insight Strategic، تنتج البصيرة الاستراتيجية عن تبادل مكثف مع العالم الخارجي بالإضافة إلى انعكاس عميق؛ لذا فإن تعظيم القنوات وتكامل تبادل المعرفة مع العالم الخارجي هو شرط مسبق للحساسية الاستراتيجية. لا يمكن أن تكون هناك حساسية دون التعرض للتحفيز. إن تطوير المهارات المناسبة واستخدام الأدوات المناسبة والابتكار والتفكير الإبداعي والتحليل الدقيق للسوق والقرارات الجريئة، سيسهم في إنتاج البصيرة الاستراتيجية، وفيما يلي بعض الخطوات التي يمكن اتخاذها لتطوير البصيرة الاستراتيجية:

1. تحديد الغايات المستهدفة:

يجب على المنظمة تحديد الأهداف الواضحة والمحددة قبل بناء استراتيجية.

2. التحليل الداخلي:

يحتاج المرء إلى تحديد نقاط القوة والضعف واستخدامها في رسم الخطط المستقبلية.

3. البحث عن التفوق:

التعرف على عوامل النجاح والفشل في التفوق على المنافسين.

4. التحليل الخارجي :

تحديد التغييرات في السوق والاتجاهات وممارسات المنافسين والعملاء وتعتبر هذه النقطة مهمة في جعل القرارات المعتمدة.

5. تحديد نقاط التحول الرقمي:

بالإضافة إلى التحليل الاستراتيجي تنتظر المنظمات المتحولة إلى قطاع الرقمي من مثل القدرة على جمع البيانات الرقمية وتحليلها وتفسيرها لجعل الأعمال أفضل وأكثر فعالية.

6. تحديد المشاريع الاستثمارية :

يجب على المنظمات اختيار المشاريع التي تلبي احتياجات السوق وتوفر للمنظمة فرصًا للنجاح في المستقبل.

7. التواصل والتشاور:

لدى المنظمات الحاجة إلى التواصل والتشاور بشكل دائم مع الجهات المعنية، بما في ذلك الموظفون والعملاء والموردون والشركاء والمديرون والمستثمرون، ضمن مسؤولياتها.

8. التنفيذ :

بعد تحديد الاستراتيجية والتخطيط اللازم، تنتظر المنظمات بحماسة وشغف التنفيذ المرن، من خلال البيانات والمؤشرات الأساسية والتحليلية.

ولابد من الذكر أن منهج الرشاقة التنظيمية كإدارة نظام حديث في إدارة المستشفيات يعد من المناهج التي تؤدي إلى تطوير قطاع الخدمات في المستشفى باعتبار أن الخدمة هي المنتج الأول في المستشفيات، والجودة في هذه الخدمات تعد الهدف الأهم للمستشفيات وللوصول الى تميز في الأداء المؤسسي.

المحور الثاني

2. التميز المؤسسي

2.1 تعريف التميز المؤسسي:

شهدت بيئة الأعمال تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة نتيجة التغيرات التي حصلت في المؤسسات واحتدام المنافسة والتنوع المعرفي والثقافي، ولازم ذلك إدراك واسع ومتمام بأهمية إجراء التحولات والتطورات لمجاراة هذه التغيرات والتأقلم والتكيف مع كل ما هو جديد، وانسجاما مع ذلك برزت الكثير من الأطروحات الفكرية التي أفرزتها طبيعة المرحلة، كونها تمثل عوامل نجاح للمنظمات إذا ما اختارت لنفسها البقاء والاستمرار، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لتتناول أحد الموضوعات المعاصرة والتي لها الدور الكبير في استدامة أداء المنظمات في ظل التحديات التي تواجهها من خلال تبني منهجية الرشاقة التنظيمية في إدارة المؤسسات،

وخاصه المؤسسات الصحية، وخاصة أن الاستثمار في إدارة اعمال الرعاية الصحية ضرورة لتحسين رعاية المستفيدين لتحقيق الأداء والتميز المؤسسي لهذه المؤسسات الصحية .

ويعد تحقيق التميز المؤسسي هو خلاصة جميع التفاعلات التي تشكلت من خلال أداء المؤسسة، وهو عملية توعية تتضمن إشراك المستخدمين كافة في كل أقسام المنظمة للعمل سويا من خلال فهم كل النشاطات، لإزالة الخطأ وتحسين العملية نحو إنجاز تمييز العمل. فالتميز المؤسسي يشير إلى أنه عملية تقييم ذاتي لتحسين فعالية المنظمة وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها. وقد أشار طالب (2020) للتميز المؤسسي بأنه الإبداع في الاستثمار المتكامل والمتناسق لكل إمكانات المؤسسة التنظيمية والبشرية، وقدراتها؛ لتحقيق التفرد والتفوق في مخرجات الأداء المؤسسي الرامية في جلبها احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. والعمل على تكامل أنشطة المؤسسة لتحقيق الهدف المخطط له سابقا للوصول إلى أقصى رضا يتطلع له أصحاب المصلحة المرتبطون بتلك المؤسسة؛ مما يكسبها ميزة تنافسية تميزها عن المنافسين (النجار، 2019).

ويشير Alshammari(2024) إلى أن مفهوم التميز المؤسسي انعكاس لكيفية استغلال جامعة حفر الباطن لمواردها المختلفة واستثمارها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال القيادة، ورضا أصحاب المصلحة.

وتشير الباحثة إلى أن الجميع يتفق بأن التميز المؤسسي عملية تكاملية مميزة تكون لديها القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد، والخروج بمخرجات نوعية وفريدة تكون ذات فعالية ومتوافقة مع رؤية المؤسسة، ومن هنا ترى الباحثة أن مفهوم التميز المؤسسي: "التفرد والتميز في تقديم المخرجات بكفاءة من خلال

الاستخدام المثالي للموارد والمصادر المتنوعة وبفعالية من خلال توافق هذه المخرجات مع الأهداف ورؤية المؤسسة، في إطار مواكبة التغيرات للتكيف مع المستقبل."

2.2 أبعاد التميز المؤسسي:

إن للتميز المؤسسي مجموعة الأبعاد كما جاء في دراسة (عبيدي، و اخرون 2023) وهي الأبعاد التي تم اعتمادها من قبل الباحثة حتى يتم قياس التميز المؤسسي، وهي خمسة أبعاد موضحة كالاتي :

أولاً- التميز القيادي:

تؤثر الإدارة العليا بشكل مباشر على عملية صناعة التميز في المؤسسة، وذلك من خلال عملها على تنمية قدرات الأفراد، ومهاراتهم، وتشجيعهم على الإبداع والتميز بالعمل، ولا يمكن أن يتم ذلك دون امتلاك هذه الإدارة مهارات قيادية وعلاقات فعالة بالعمل، تمكنها من التخطيط بشكل متجدد غير تقليدي، وبتشجيع الأفراد العاملين فيها على المنافسة وتحفيزهم ودعمهم لتقديم أفكار إبداعية جديدة، كما أن تبني الإدارة العليا استراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصال والتواصل المباشر بينها وبين الأفراد، من شأنه أن يتيح بتبادل المعلومات بفاعلية في المنظمة، ولتحقيق ذلك لابد من قيام القادة بعدة نشاطات تشجع عملية التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يعمل على انسياب المعلومات والأفكار الإبداعية بين العاملين والقيادة بشكل مباشر دون حواجز بيروقراطية، إن القائد المتميز هو الذي يضع الحلول السريعة للمشكلات ويحددها ويعالجها، ويقدم النصائح للعاملين ويأخذ باقتراحاتهم ويزيد من روح التآلف في العمل مما يعمل على السير نحو التميز المؤسسي فان الدور الذي تلعبه القيادة لتحقيق التميز فيتمثل بما يلي:

1. وضع الرؤيا والأهداف المستقبلية لمستقبل المؤسسة .

2. عدم اعتماد البيروقراطية والاستعانة بدلا عنها بالمشاركة وتفويض السلطة عبر تنمية الموارد البشرية .

3. تحقيق التميز عبر التأكيد على تطبيق المسؤولية الاجتماعية .

ثانيا: التميز البشري :

يعتبر العنصر البشري البنية الأساسية للمنظمة كانت مهما اختلف حجمها وطبيعة عملها، حيث إن الإنسان هو المسؤول في مجال اتخاذ عملية القرارات التنظيمية، أن العنصر البشري هو العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرارات وإشراك القوى العاملة في المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، بحيث لا تنحصر هذه العملية على الإدارة العليا في المنظمة عبر اتخاذ الإدارة مبدأ التفويض، وإفساح مجال الحرية والمشاركة في صناعة القرارات للعاملين في مختلف المستويات الإدارية، والذي من شأنه أن يسهم في تقديم الخدمات بطريقة مختلفة أكثر إبداعا، الأمر الذي يحقق أهداف التميز .

وإن امتلاك المؤسسة للمهارات والجدارات البشرية اللازمة وتفوق العاملين وتميزهم وظيفيا من خلال القدرة والرغبة في العمل وتحقيق النتائج المنشودة في الوقت المحدد، ويشار لتمييز الموارد البشرية بأنه مصطلح يطلق على المجاميع من الأفراد الذين يعملون في المؤسسة للقيام بفعل معين لأداء مهامهم الوظيفية، وتعاقدت معهم مقابل إجراء مادي والمكافآت. وهناك بعض الإجراءات الخاصة بالموارد البشرية التي بواسطتها يتم تحقيق التميز المؤسسي والمتمثلة بما يلي :

1. اعتبار المورد البشري جزءاً من أجزاء الأصول الثابتة في المؤسسة والتي تعمل على كسب القيمة المضافة .

2. العمل على جعل الموارد البشرية تتمتع بالمرونة الكافية .

3. توفير جميع الجهود التي تحتاجها الموارد البشرية مما يولد العمل على الإبداع والابتكار .

ثالثا: التميز الخدماتي:

من أهم أولويات المنظمات المعاصرة التي أصبحت في قمة النجاح أنها أدركت أن عملية التميز في تقديم المنظمة لخدماتها هو أساس النجاح المكتسب للشركة وهي أساس النجاح في التعامل مع العملاء، والمؤسسات المتميزة هي تلك التي تحقق أعلى مستويات الرضا لجميع فئات المتعاملين معها، وتتأكد من ذلك من خلال مقاييس شاملة تغطي جوانب الخدمة كافة، حيث يعتبر المتعاملون مع المنظمة بمثابة أساس ترتكز عليه المنظمة لتطوير خدماتها وتحسينها حسب توقعاتهم، ففي حال كانت الخدمة المقدمة لا تلبي توقعاتهم أو تريدها فإنها تدفعهم إلى التعامل مع المؤسسات المماثلة، وفي ظل إدارة التميز فظهور مثل هذه النتائج يعد مؤشرا متميزا للأداء .

وإن تميز المؤسسة في تقديم الخدمة له نتائج إيجابية يعود عليها بالنفع ويعزز الولاء لعملائها، وفي المقابل سوء تقديم الخدمة له نتائج سلبية وقد يلجأ المتعاملون للتعامل مع المؤسسات المنافسة، وبالتالي يعد مؤشراً على وجود خطأ في أسلوب تقديم الخدمات. وتتميز إدارة الخدمات بأن العمليات هي عبارة عن إنشاء أنظمة مختصة بتقديم الخدمات والمنتجات بطريقة تتوافق مع رغبات الزبائن، وتلبي توقعات أصحاب المصلحة بالاعتماد على الطرق المبتكرة والدعوة الى إقامة ورش عمل وعقد الاجتماعات بطريقة منتظمة، وهي اعتماد العمليات على صنع وابتكار أنشطة وأنظمة تعمل على إدخال التقنيات الحديثة عبر التعاون المشترك مع الأطراف ذات العلاقة، محققة بذلك التميز الذي تطمح له. وإن امتلاك المؤسسة مجموعة من العناصر المهمة لإدارة عملياتها لتمكينها من تحقيق التميز، وهذه العناصر هي :

1. العمل على تحسين العمليات وتطويرها باستمرار عبر الإدارة الفعالة بذلك .
2. اعتماد مبدأ الشفافية وسياسة الحوار والثقة المتبادلة .
3. إجراء البحوث واستطلاعات الراي المتبادل مع الموظفين في المؤسسة .

رابعاً: التميز المالي:

يعد البعد المالي المحصلة النهائية لأنشطة المنظمة التي تسعى من خلال إلى تعظيم أرباحها، فهو الصورة التي تبين مدى نجاح الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها، ولتحقيق ذلك من خلال استراتيجيتين أساسيتين، هما:

□ استراتيجية نمو الإيرادات: يمكن تحقيق النمو في الإيرادات من خلال طريقتين:

- بناء علاقة خدمية مميزة تحقق إيرادات إضافية من الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- زيادة الخدمات للمستفيدين الحاليين عن طريق تعميق العلاقة معهم، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لتحقيق رغباتهم.

□ استراتيجية نمو الإنتاجية: يمكن تحقيق نمو إنتاجية المنظمة من خلال طريقتين:

- تحسين هيكل التكلفة: عن طريق تخفيض المصاريف المباشرة و غير المباشرة.
- كفاءة استخدام الأصول: وذلك من خلال تخفيض رأس المال العامل والثابت بالمنظمة، وذلك بوضع الاستراتيجيات التي تضمن استمرارها ونموها ودعم مواقفها التنافسية.

ويعد التميز المالي مؤشراً لنجاح المؤسسة وتفوقها عبر العائد على الاستثمار، أو تطبيقها للأصول والتدفق النقدي لمعرفة ما الذي تحقق من أهداف مالية تسعى إليها المؤسسة، وهذا يعكس شعور الزبون بالأمان وبتقديم منتجات وخدمات متميزة وجوده عالية تمنح الثقة الزبون للمؤسسة.

خامساً: التميز التكنولوجي :

تسعى القيادة المتميزة إلى استخدام الموارد والتكنولوجيا الاستخدام الأمثل، بحيث يشمل ذلك النظم والأجهزة الإلكترونية الحديثة، والعمل أيضاً على تحسين ما تمتلكه المنظمة، وتطويره ، تلك الأجهزة والنظم والبرامج كما التقدم التكنولوجي في المعلومات والاتصالات يؤثر بشكل فعال وكبير في جميع جوانب العمل لدى المنظمات، فإن تطور الأعمال والقدرة التنافسية يتم من خلال تطوير القدرات التكنولوجية؛ مما يوفر استمرارية المنظمة، وتقدمها. حيث تمكن تكنولوجيا المعلومات المنظمات من زيادة قدرتها علي التنسيق بين أقسامها وبين المنظمات مع بعضها ، من خلال ما توفره شبكات الاتصالات الحديثة وربط الحواسيب مع بعضها والعمل ضمن المعايير التكنولوجية العالمية في المؤسسات (عيد ،2022).

وأخيراً ترى الباحثة مما سبق أنه لكي تصل المؤسسة إلى التميز المؤسسي تحتاج إلى استراتيجية شاملة متكاملة من السياسات التي توجه نحو الاهتمام بنتائج إيجابية ومتميزة لجميع الأطراف عملاء، مجتمع، أصحاب المؤسسة، ومما لا شك فيه أن اكتساب المهارات الناعمة إلى جانب المهارات الصلبة سوف تؤهل للارتقاء بمستوى المؤسسة وصولاً إلى تحقيق التميز المؤسسي.

2.3 خصائص التميز المؤسسي:

ذكر (الغامدي وآخرون، 2024) في دراسته أن المؤسسات التي تحقق تميزاً تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة، وهي:

- قبول الأعمال الصعبة؛ حيث تتوفر فيه فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات وتحسين العمليات .
- توفر القيادة الكفؤ؛ إذ إن للقيادة دوراً بارزاً في التحفيز والتشجيع.
- تحمل المصاعب؛ فالمصاعب تكشف مستويات قدرة المؤسسات علي تحمل الأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها.
- يتوفر لدي المؤسسات المتميزة الخبرات في خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص؛ الاكتساب التميز في الأداء، وتعزيز برامج التدريب من تميز المؤسسات.
- الدقة؛ من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات وبناء مناخ داخلي يؤكد علي أهمية ذلك باعتباره يؤثر علي تميز المؤسسة.
- يوفر التميز المؤسسي للأفراد دوافع النجاح والتميز.
- يوفر مستوي عالياً من الرضا والتقدير للذات .
- التواجد الدائم والحيوي والمتنامي في السوق .
- التميز في تقديم الخدمات أو المنتجات علي الشركات والمؤسسات المماثلة.
- تحقيق الإنجازات التي تضع المؤسسة في مصاف المؤسسات ذات الأسهم عالية القيمة.

وترى الباحثة أنه من سمات المستشفيات التي لديها تميز مؤسسي، أنها تسعى دوماً للابتكار والتجديد من خلال توظيف واستقدام أحدث التقنيات والأجهزة، إلى جانب سعيها المستمر إلى تحقيق جودة أعلى بالعمل على تقديم أفضل خدمات الرعاية الصحية لمرضاها، والعمل الدؤوب على التحسين المستمر لعملياتها في ظل قيادة تتسم بالديناميكية والتفاعل مع الظروف المستجدة.

2.4 أهمية التميز المؤسسي:

يعتبر التميز المؤسسي مهماً في تميز المنظمات عن بعضها، وهو ضروري لرفع أداء المنظمة وتحسينها من خلال تطبيق المعايير اللازمة التي حث عليها التميز المؤسسي، وتكمن أهمية التميز في ما يلي (الغامدي وآخرون، 2024) :

- العمل على جلب الوسائل والطرق التي تواجهها في العقبات.
- العمل على جلب وسائل جديدة لجمع المعلومات من أجل القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.
- العمل على تطوير أداء الموظفين والمديرين للتمكن من رفع أداء المنظمة.
- العمل على توفير المهارات اللازمة للمدراء وقادة المؤسسة معرفة الدور الذي يجب أن يقوم به ومعرفة أهمية تحقيق التميز المؤسسي داخل المنظمة .
- العمل على جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين في المنظمة وتطبيق تقنيات جديدة بهدف زيادة الفاعلية والكفاءة لدى المؤسسة وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات.

- العمل على تحسين أداء العمل في المنظمة والعمل على زيادة القدرة التنافسية لتطوير عمل المنظمة.
- إن التميز في الأداء من ضروريات التطوير الإداري من أجل رفع مستوى أداء العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة.

- العمل على تفعيل روح الفريق والابتكار ومبدأ المنافسة .

تكمُن أهمية تحقيق التميز المؤسسي بالاعتماد على أحد نماذج التميز العالمية مثل النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) في المؤسسات في فتح آفاق جديدة للتحسين والتطوير، وذلك بسبب التغيرات السريعة والمتلاحقة التي لا تمكن المؤسسات من ضمان تحقيق أهدافها بالاعتماد على منهجية ثابتة وتحديد نقاط القوة والضعف، وهذا يسهم في تحديد خطط التحديث وزيادة القدرة التنافسية والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وكذلك زيادة إنتاجية عناصر المؤسسة كافة لمحاولة الوصول إلى صفر أخطاء في إدارة المؤسسة Ghreeb and (others,2021) ومن وجهة نظر (Althuaini,2024) فإنه لا يمكن المبالغة في أهمية التميز المؤسسي، فهو يمكّن المؤسسات من جذب أفضل المواهب، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتعزيز السمعة الأكاديمية، والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية الوطنية، وخلق تأثير إيجابي على المجتمع ككل.

وترى الباحثة أن أهمية التميز المؤسسي للمستشفيات يكمن في عدة جوانب جوهرية، منها تحقيق سمعة قوية وجيدة تسهم في رفع مستوى الثقة لدى المرضى والعائلات، والتحسين المستمر للعمليات مما يسهم في تقليل الأخطاء الطبية ورفع الكفاءة لدى الموظفين كافة، وتقديم رعاية طبية ذات جودة عالية وبالتالي نيل رضا المرضى، إضافة إلى ذلك إن التميز المؤسسي للمستشفى يمكنها من التفوق على المستشفيات الأخرى المنافسة .

2.5 أهداف التميز المؤسسي:

لقد ذكر الشايب وآخرون (2025) أن للتميز المؤسسي أهدافاً كثيرة، فهو نهج إداري يستخدم لتحسين فعالية الإدارة على جميع المستويات، وهو أيضاً عملية تقييم ذاتي تساعد على تحسين فعالية المنظمة وجعلها أكثر مرونة في عملها، ويسعى التميز المؤسسي لتحقيق العديد من الأهداف في المؤسسات، ومن أبرز هذه الأهداف ما يلي:

- تحقيق النجاح المتميز والمكانة المتميزة، والعمل على ربط استراتيجياتها على مختلف المستويات الإدارية من أجل اكتساب النتائج الملموسة، من خلال العمل على مختلف المستويات، بحيث يمكن للمنظمة تحسين الأداء وتحقيق أهداف أكبر.
 - المساعدة في إدارة التغيير التنظيمي وانتقال المنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وأكثر تنافسية يتسم بالإبداع والابتكار والتميز.
 - دراسة طرق تحسين أداء المنظمة وتحديد فرص التطوير للأفراد على جميع المستويات .
 - تعزيز آليات حل المشكلات التنظيمية مثل معالجة الصعوبات الفنية والاستجابة للأزمات و التحديات الخارجية والداخلية.
 - تشجيع الابتكار والإبداع لدى الموظفين، فضلاً عن الارتقاء بجودة الحياة المهنية والمجتمعية،
- ليتمكن الأفراد من توظيف إمكاناتهم كافة والمساهمة بشكل كبير في نجاح المنظمة.

وفي دراسة (الخياط، 2019) ذكر أهدافاً أخرى للتميز المؤسسي فيما يلي :

- تحسين مستوى المشاركة وتحمل المسؤولية والرفع من معنويات الأفراد ورضاهم.
 - تدريب الأفراد على أسلوب تطوير العمليات.
 - تعلم اتخاذ القرار استناداً على الحقائق، وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.
 - الحفاظ على العملاء وبناء بيئة تدعم التحسين المستمر وتحافظ عليه.
 - متابعة أدوات قياس أداء العمليات، وتطويرها، والحرص على زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف التي تخطط المؤسسة لتحقيقها. وقد تم الإشارة في دراسة (السر، 2019) بوجود أهداف للتميز المؤسسي أهمها :
- رفع مستوى الخدمة ونشر مفاهيم التميز ومبادئها لتطوير الأداء المؤسسي والتنظيمي.
 - تشجيع العمل الجماعي والتعاون، وبث روح المنافسة.
 - إرضاء العميل عن طريق تقديم أفضل الخدمات التي تكون متميزة.
 - تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.
 - بناء علاقات قوية وشراكة مع المجتمعات المحلية.
 - الارتقاء بمستوى العاملين في المجال المهني والعلمي والاجتماعي.
 - تعظيم قدرة العمل، وكفاءته وزيادة القدرة على التغيير.

واستناداً لما سبق فإن الباحثة ترى أن التميز المؤسسي يحقق جملة من الأهداف للمستشفيات، منها الهدف الأول والأساسي تقديم رعاية صحية ذات جودة عالية، وأيضاً نيل رضا المرضى، ناهيك أن المستشفيات التي تسعى للتميز تسعى دوماً لتحقيق المعايير الدولية في تقديم الرعاية الصحية والحصول على شهادات دولية .

2.6 مبررات التميز المؤسسي:

وذكرت دراسة (الخياط، 2019) أنه أصبحت المنافسة لغة هذا العصر، لذا تسعى المؤسسات المعاصرة كافة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى جذب ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات في المجال نفسه، والسعي لتحقيق تميزها المؤسسي عن طريق تمكين الطاقات الفكرية والعقلية لأفرادها. وهناك العديد من الدوافع لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز منها :

1. ظهور التكتلات الاقتصادية والإقليمية والدولية، والاحتكار وظهور الشركات المتعددة الجنسيات، ويتطلب ذلك استثمار الموارد الداخلية والخارجية بأنجح الطرق وذلك لضمان بقائها واستمرارها في ظل البيئة التنافسية التي تميزها كثير من التحديات الراهنة .

2. تداعيات ثورة المعلومات والاتصالات والتقدم التقني الكبير، الذي أدى إلى تجاوز الحواجز الجغرافية والسياسية والثقافية والتواصل مع الأفراد والشعوب والجماعات دون اعتبار للمسافات وفروق الوقت.

3. سهولة تناقل المعلومات والمعارف الإنسانية وسهولة تداولها يتطلب تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات المتنافسة في الأسواق العالمية.

4. تحقيق التميز المؤسسي يكفل للمؤسسة العمل ضمن فلسفة الجودة الشاملة التي تعتبر من متطلبات المؤسسات الناجحة، والتي تعمل على تقليل الفاقد من الجهد والوقت والموارد، لمواجهة التغيرات المتسارعة والتقدم التكنولوجي الكبير .

5. التجديد السريع للمعارف الإنسانية مما يجعل تقادم المعرفة يشكل خطراً كبيراً يهدد حقول المعرفة والتقنية، والإدارة وغيرها من المهن وثقة الاعتماد علي مخرجات البحث العلمي والتفكير الإنساني .

6. التنوع الكبير في تركيب الموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات المعاصرة الذين يتمتعون بطاقات ذهنية وفكرية وامكانيات لإبداع والابتكار، والتي تجعل من مساهماتهم في العمل هي الأكثر أهمية والأخطر تأثيراً فيما تحققه المؤسسات من إنجازات .

7. زيادة الاهتمام براس المال الفكري وهو ما تملكه المؤسسة من أفكار وتقنيات ورصيد معرفي الاعتبار أنه الثروة الاعظم للمؤسسات، ويمثل استثماره التحدي الأكبر للإدارة المعاصرة في تطوير منتجات وخدمات متفوقة وتعميق القدرات التنافسية له.

وعليه، فمن وجهة نظر الباحثة فإن توجه المستشفيات نحو التميز المؤسسي يعتبر أمراً أساسياً لضمان نجاحها واستمراريتها في بيئات العمل المتغيرة، سيما في ظل في بيئة العمل الحالية التي تشهد تنافساً حاداً، كما أنه يمثل ضرورة استراتيجية للمنظمات كافة الراغبة في تحقيق النجاح في بيئة عمل مليئة بالتحديات؛ من خلال التركيز على التحسين المستمر، وتقديم خدمات عالية الجودة، وتعزيز سمعتها، وهكذا تستطيع هذه المنظمات البقاء في مقدمة المنافسة وتلبية احتياجات عملائها بشكل فعال.

2.7 المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز المؤسسي:

وذكرت دراسة (حجازي، 2024) أن إدارة التميز المؤسسي تتطلب توافر عدة مقومات من أهمها :

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية.
- إطار متكامل من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد اتخاذ القرارات، وأأسسه.
- هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية .
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآلية الرقابة وضبط الجودة.
- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، تحديد مصادرها، وسائل تجميعها، وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها، وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد وآليات لتخطيط، استقطاب، تكوين الموارد البشرية، تنميتها، توجيهه وتقييم أدائها، وأسس تعويضها وفق نتائج الأداء .
- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء مجموعات وفرق العمل، ووحدات العمل الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء .
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.

وذكر Althuaini(2024) أن التميز المؤسسي يحتاج إلى ثلاث دعائم يجب توافرها داخل أي منظمة تطمح للتميز وهي: القيادة التنظيمية القوية وإدارة فعّالة وخطة واضحة.

وترى الباحثة أن إدارة التميز المؤسسي تتطلب جملة من المتطلبات الرئيسية التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق أداء متميز في مختلف جوانب العمل داخل المستشفيات. إذ تتطلب توافر التخطيط المدروس أي رسم خطة استراتيجية تحمل في طياتها رؤية ورسالة وأهداف محددة واضحة لتبني التميز المؤسسي، القيادة الفعالة تملك فنانة تامة بأهمية وجدوى التميز المؤسسي، التحسين المستمر بإشراك الموظفين بآلية التحسين ودعمهم وتقديم الحوافز لهم، والتزام الموظفين كافة من إدارة العليا وكادر طبي و إداري .

2.8 معوقات تطبيق التميز المؤسسي:

لقد أشار الزبيدي (2022) في دراسته إلى أنه على الرغم من التأثير الإيجابي للتميز المؤسسي على مستوى أداء المؤسسات إلا أنه يواجه العديد من المعوقات والتي تعوق تحقيقه في المؤسسات ويمكن توضيحها فيما يلي :

1. غياب التخطيط الاستراتيجي: يحدث هذا بسبب ضعف الموارد وصعوبة الوصول إليها ونقص القدرات اللازمة لذلك علاوة على اضطراب البيئة الخارجية، كما أن المعلومات عادة ما تكون غير مناسبة للتغيرات الاستراتيجية في البيئة، إضافة إلى التخطيط الاستراتيجي إلى وقت وتكلفة كبيرة، وعدم قدرته على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية .

2. غياب الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة: حيث تمثل الإدارة الاستراتيجية إحدى محددات الأداء المرتفع وتسهم في تحقيق الفعالية للتصرفات الإدارية .

3. قلة كفاءة الموارد البشرية: ويتطلب تنفيذ استراتيجية للمؤسسة وجود كفاءات بشرية يتم تطويرها مع الوقت، وبما أن المورد البشري أصبح فاعلا واستراتيجيا مهما فإنه يمكن أن يوفر مميزات خاصة للمؤسسة تجعلها تحقق ميزة تنافسية بين المؤسسات الأخرى .

4. تزايد المشكلات التنظيمية والإدارية: تعاني المؤسسات العديد من المشكلات تنظيمية وإدارية تعوق قدرتها على مواجهة المنافسة والارتفاع لمستوى تطلعات الزبائن وتوقعاتهم ومن ثم تعوق قدرتها على التميز .

5. عدم تحديد معايير الأداء: تتمثل في غياب مراجعة أداء الإدارات والأقسام والعاملين والتخلص من الهياكل البيروقراطية التقليدية والتحول إلى وحدات مؤسسية ذات استقلالية.

6. عدم مواكبة التغيرات والتحولات العالمية: تواجه الإدارة في الدول النامية العديد من التحديات الخارجية الناشئة عن ظروف العولمة والنظام العالمي الجديد، وتواجه أيضا تحديات التنمية ومطالب التطوير السياسي والاقتصادي والاجتماعي المحلي .

وعلاوة على ذلك، ترى الباحثة أن هنالك عدة أسباب تعيق التميز المؤسسي من أبرزها؛ ابتعاد المؤسسات البيروقراطية عن جعل التميز التنظيمي أولوية من أولوياتها، فالموظفون في هذه المؤسسات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي مما يقلل فرص مرونة العمل، وانسيابه وينعكس سلبا علي التميز في الأداء، وتدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل حيث تتبنى بعض المؤسسات نظاما ضعيفا تسوده الأعمال الروتينية بل ويقف عائقا لروح المبادرة، ولسلوكيات الموظفين الإضافية فضلا عن عدم توفيره.

2.9 التحديات التقنية التي تواجه التميز المؤسسي:

وبينت دراسة (الحارثي, 2024) من أهم التحديات التقنية التي تواجه التميز المؤسسي :

• تحديات أمن المعلومات للمؤسسة: من أهم الأخطار المحتملة التي يخشى منها على أمن المعلومات هي عملية الاختراق أو الاقتحام لنظام المعلومات، التي يمكن أن تأخذ الشكل العادي التقليدي الذي يقوم فيه المقتحم بالحصول على اسم المرور عن طريق غير مشروع، أو من خلال خرق القوانين واللوائح، وذلك عن طريق التسلل أو الاحتيال أو قد يكون المقتحم أحد العاملين الذين من المسموح لهم بالدخول إلى النظام، ولكنه يتجاوز الصلاحيات الممنوحة له، الوصول إلى المعلومات ذات الحماية غير الكافية والاطلاع على البيانات أو تعديلها أو حذفها أو إضافة بيانات جديدة .

• عدم الوعي بأهمية أمن المعلومات: يجب أن تقوم المؤسسات بالمساهمة في تعزيز وعي موظفيها حول أمن المعلومات، وذلك عن طريق إلحاقهم ببعض الورشات التدريبية وإعطائهم فكرة عن أهمية حماية البيانات، وكيفية المحافظة على سر المعلومات وأساليب أمن المعلومات ، كل ذلك سيجعلهم أكثر وعياً واستعداداً لفهم حدوث بعض المخاطر نتيجة استخدام الانترنت والتكنولوجيا في كل المجالات ، و يجب الشرح للموظف أنه كلما زادت الحماية على الأجهزة زادت صعوبة الاستخدام مما يؤدي إلى تعطيل العمليات اليومية؛ مما يولد شعوراً بأن هذه الحماية ضرورية لحماية الموظف وحمايه أصول الشركة والتكيف مع الإجراءات.

• المورد البشري: إن محور الخطر هو الإنسان سواء المستخدم أو الشخص المنوط به مهام تقنيه معينة تتصل بالنظام، فإدراك هذا الشخص حدود صلاحياته وإدراكه آليات التعامل مع الخطر وسلامة الرقابة

على أنشطته في حدود احترام حقوقه القانونية هي مسائل رئيسة ضمن نظام الأمن الشامل وتحديدًا في بيئة العمل المرتكزة على نظم الكمبيوتر وقواعد البيانات.

الرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي:

لقد أشار Boudebza and others (2025) إلى أن الرشاقة التنظيمية تشكل حجر الزاوية لتحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسة. فهي تمكن المؤسسة من التعامل مع المناظر الطبيعية التجارية المتغيرة بسرعة، وتلبية متطلبات العملاء المتطورة، وتنمية ثقافة حيث تكون المرونة والتكيف الاستباقي أمرًا أساسيًا، وبالتالي تعزيز التميز والتفوق التنافسي، والاستجابة السريعة للتغيرات حيث تساعد الرشاقة على التكيف مع تحديات السوق والمتغيرات البيئية المختلفة مما يساعد على تحقيق الأهداف وتحقيق مستوى أداء عالي. كما تطرق إلى أمرين جوهريين :

أولاً: أن الرشاقة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تعزيز التميز المؤسسي في المؤسسة. وعلى وجه التحديد، وجد أن أبعاد المرونة في اتخاذ القرار والمرونة في الممارسة/التطبيق تشكل محوراً محورياً في تمكين المؤسسة من الاستجابة بمهارة للتغيرات في بيئتها وتعزيز ثقافة عمل ديناميكية ومستجيبة، كما تسهل هذه الرشاقة عملية جمع البيانات الهامة والاستفادة منها، وتعزيز عمليات صنع القرار، وفي نهاية المطاف، تحسين جودة المنتجات والخدمات وقدرتها التنافسية.

ثانياً: يتجلى تأثير الرشاقة التنظيمية في تعزيز التميز التنظيمي بشكل واضح في السياقات الاقتصادية المتقلبة والمتغيرة بسرعة، حيث إن قدرة المؤسسة على التكيف السريع، ومشاركتها الاستباقية في التحديات والفرص الناشئة من خلال الاستشعار السريع للتغيرات والمخاطر، واتخاذ القرارات المستجيبة، كل هذا يسهم

بشكل حاسم في قدرتها على التعامل مع التحولات المفاجئة، وبالتالي؛ تسهل هذه القدرة على التكيف الاستجابة الفورية للقرارات المتخذة، مما يمكن المؤسسة من ضمان ميزة تنظيمية دائمة.

وترى الباحثة أن الرقابة التنظيمية كمنهج إداري يؤثر على التميز المؤسسي في المنظمات، وفي هذه الدراسة سيتم دراسة أثر الرقابة التنظيمية في التمييز المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة. وترى الباحثة أن التميز في المستشفيات هو مقياس مهم لجودة الخدمات المقدمة، حيث إن وجود خدمة متميزة يعكس مدى الرغبة والاختيار لهذا المرفق الطبي، باعتبار أن التطور التكنولوجي والبشري والخدمات في القطاع الصحي هو مقياس مهم لتقييم مدى تمييز تلك المستشفيات عن غيرها، وأن منهج الرقابة التنظيمية في الإدارة بأبعادها من رقابة استئجار واتخاذ قرار وتطبيق واستجابة والمرونة والسرعة له أهمية كبيرة في النهوض بالعملية الإدارية، التي لها انعكاساتها على التمييز المؤسسي من حيث أبعاده من تميز قيادي وبشري وخدماتي ومالي وتكنولوجي.

فوجود سياسات إدارية رشيدة وسريعة ومرنة تجعل استبدال أي خطة أو إجراء إداري بشكل سريع جداً ، بحيث تتناسب الخطة الجديدة مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والعمل على التكيف معها لتحقيق التميز في أداء متميز يعكس صورة مبهرة عن المستشفى، وبالتالي فإن التميز وخاصة بالقطاع الصحي له أهمية كبيرة وانعكاس على المجتمع الفلسطيني والناقلي خاصة، مع افتقار الخدمات الصحية الحكومية واللجوء إلى الخدمات المقدمة من المستشفيات الخاصة لضمان خدمة طبية ممتازة ، والوصول إلى معايير الجودة العالمية الايزو والتي تعتبر مقياساً مهماً ودولياً من مقاييس التميز المؤسسي للمؤسسات. وعليه إن اتباع منهج الرقابة التنظيمية تمكن المؤسسات من البقاء في موقع تنافسي من خلال استجابتها الفعالة للتغيرات والابتكار المستمر، وأن المؤسسات التي تجمع ما بين التميز والرقابة تحقق نجاحاً مستداماً

للمؤسسة من حيث أسلوب الإدارة والاهتمام بالموارد البشرية ذات الكفاءة في جميع المجالات سواء إدارية أو طبية ، وما يتبعها من نتائج متميزة للمؤسسة الصحية تميزها ما بين زميلاتها من المرافق نفسها التي تقدم الخدمة الطبية الحديثة وتجعل من السهل التأقلم في بيئة تنافسية متغيرة.

المحور الثالث

3. المستشفيات

3.1 تعريف المستشفى:

يمكن تعريف المستشفى من منظور (عوض،2021) بأنه مبنى أو جزء من مبنى يستخدم للرعاية الطبية أو النفسية أو للتوليد، أو لإجراء العمليات الجراحية، ويستمر العمل فيه طيلة 24 ساعة لعدد من المرضى الداخليين لا يقل عن أربعة. وهناك تعريف أكثر تطوراً يرى المستشفى هو مرفق رعاية صحية أساسي يوفر للمرضى المحتاجين رعاية طبية متخصصة ورعاية ترميمية ومستلزمات طبية ضرورية. والنوع الأكثر شيوعاً هو المستشفى العام، والذي عادةً ما يكون مزوداً بغرفة طوارئ يمكنها التعامل مع أي نوع من حالات الطوارئ الطبية أو الحوادث. يتم إنشاء أقسام جراحية في هذه المستشفيات العامة للتعامل مع المرضى العاجلين وتوفير مجموعة واسعة من الخدمات الطبية. (Balar,2024) يتضح أن ما يركز على الوظيفة التقليدية للمستشفى كمكان إقامة وعلاج المرضى ،ومنها ما يركز على المفهوم الحديث باعتباره جزءاً أساسياً من النظام الاجتماعي يقوم بأداء مختلف الوظائف الصحية. ولذلك يمكن تعريف المستشفى بأنه عبارة عن

منظمة اجتماعية صحية تقوم بأداء مختلف الوظائف العلاجية والوقائية والتدريبية والعلمية (رافعي وآخرون، 2023).

3.2 خصائص المستشفى:

أصبحت وظائف المستشفى في عصرنا الحديث تتجاوز محدودية الخدمات العلاجية وتمتد إلى تقديم الخدمات الوقائية والتعليمية والبحثية، ولذلك فإن وظائف المستشفى الحديث تشمل (حمدان، 2008):

- تقديم الخدمات العلاجية: ويأتي تقديم الخدمات الطبية العلاجية في مقدمة أهداف المستشفى حيث يقدم المستشفى خدماته للمرضى من خلال كوادر بشرية متخصصة من أطباء وفنيين وممرضين وإداريين.
- التعليم والتدريب: لقد اقتضت المتغيرات الطبية والتقنية التي تتسم بسرعة التطور إلى وجود حاجة ماسة للمهارات وقدرات جديدة في الكوادر البشرية العاملة في المستشفيات، لذلك تعتبر المستشفيات مراكز تعليمية تتوافر فيها الإمكانيات التدريبية والتعليمية اللازمة؛ لإكساب الجيل الجديد من الطواقم الطبية بالمعلومات والمهارات الميدانية لإكسابهم القدرة على تسلم مراكزهم المستقبلية بكل كفاءة وإتقان. ويتم تدريب طلبة كليات الطب ومعاهد التمريض في المستشفيات لإكسابهم الخبرات والمهارات الميدانية، ويكون ذلك أثناء فترة دراستهم، وكذلك يمضي طلبة الطب سنة كاملة من التدريب في المستشفيات بعد التخرج من الجامعات وقبل تسلمهم أعمالهم في المستشفيات فيما يعرف بسنة الامتياز، والتي تعتبر متطلبا أكاديميا أخيرا لكي يحصل الطالب على صفه طبيب.

- إجراء البحوث الصحية: تعتبر المستشفيات مكاناً خصباً لإجراء الدراسات والأبحاث التطبيقية في المجالات الطبية المختلفة لا سيما المستشفيات العامة التي تكثر فيها الحالات المرضية والفحوصات المخبرية والعمليات الجراحية، ويساعد وجود نظام السجلات الطبية المنتظمة في المستشفيات تعزيز البحوث الطبية وإغنائها بالحالات الدراسية بكل سهولة ويسر، وكذلك يساعد وجود نظام إحصائي متكامل في دعم جهود البحث العلمي وتوفير الوقت والجهد على الباحث.

3.3 المستشفيات غير الحكومية في مدينة نابلس:

تستهدف هذه الدراسة خمسة مشافي غير حكومية عاملة في المجال الصحي في مدينة نابلس وفق ما ذكرها حمدان (2008) هي (المستشفى العربي التخصصي، مستشفى نابلس التخصص، مستشفى الاتحاد النسائي، المستشفى الإنجليي العربي، مستشفى النجاح الجامعي) في محاولة لاستقطاب الجمهور الفلسطيني عن طريق تقديم أفضل الخدمات الصحية، والتشبيك مع الأوساط المجتمعية ووزارة الصحة الفلسطينية لعقد الاتفاقيات الطبية والصحية.

أولاً: المستشفى العربي التخصصي :

مستشفى خاص يقع في مدينة نابلس، تأسس في العام 1997م، ويعتبر من أهم المؤسسات الطبية الفلسطينية الخاصة في شمال الضفة الغربية حيث تبلغ قدرته السريرية (94) سريراً وضم عدة أقسام خاصة بأمراض القلب والاعوية الدموية والصحة الإنجابية والأورام، كما يهدف المستشفى الى تقديم خدمة طبية وعلاجية في أرفع مستوياتها لأفراد المجتمع كافة بحيث تضم مجموعة من الأطباء والاستشاريين رفيعي المستوى حسب الفروع العلمية و تخصصاتها الدقيقة .

ثانيا: مستشفى نابلس التخصصي :

يعتبر مستشفى نابلس التخصصي من المؤسسات الصحية الرائدة في الضفة الغربية وشمال فلسطين بحيث تقدم كوادره العديد من الخدمات الطبية والصحية، تأسس هذا المستشفى عام 2000 وتبلغ قدرته السريرية (54) سريرا ويضم اقسام عديدة كالطوارئ والنسائية والتوليد والحضانة والأطفال والباطنية والقلبية وغيرها .

ثالثا: مستشفى الاتحاد النسائي :

وهو مستشفى جمعية الاتحاد النسائي العربي، وهو أقدم المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة نابلس، تأسس هذا المستشفى في العام 1971، وتبلغ قدرته السريرية (51) سريرا ويضم العديد من الأقسام الطبية والصحية كالعظام والباطني والنسائية وغيرها.

رابعا: المستشفى الإنجيلي :

وهو المستشفى الإنجيلي العربي، وهو من أقدم المؤسسات الصحية غير الربحية العاملة في نابلس وفلسطين، حيث تأسس هذا المستشفى في العام 1900 كمؤسسة خيرية غير ربحية حيث يدار المستشفى من قبل مطرانية القدس والشرق الأوسط يؤمن هذا المستشفى بأن هدف الخدمات الصحية هو احترام الحياة وحفظ الصحة ومعالجة المرضى والجرحى من أبناء الشعب الفلسطيني وتبلغ قدرته السريرية (48) سريرا ويضم عدة اقسام مثل الباطنية والجراحة و النسائية و غيرها .

خامسا: مستشفى النجاح التعليمي الجامعي :

وهو مستشفى جامعي افتتح في العام 2014 من قبل جامعة النجاح الوطنية وذلك لخدمة المرضى من محافظات الشمال وقطاع غزة، تشمل الخدمات العلاجية المقدمة في هذا المستشفى أمراض العيون والعظام والكلى والتوليد والأورام وغيرها الكثير، وتبلغ الطاقة الاستيعابية لهذا المستشفى (704) أسرة بالإضافة الى (45) سريرا في قسم الكلى، و (14) سريرا للرعاية اليومية، و(6) أسرة في قسم الطوارئ يطمح هذا المستشفى أن يكون مركزا طبيا متكاملا ليصبح الوجهة المفضلة للمرضى والعاملين في المجال الصحي في فلسطين، كما وأسس هذا المستشفى ليكون أول مركز طبي وتعليمي في فلسطين لتعزيز الجودة والامتياز في تقديم الخدمات الطبية ولدعم المجالات الصحية ولدعم التعليم في المجالات الصحية وللرقي بالبحث العلمي .

الدراسات السابقة

الدراسات العربية المتعلقة بالرشاقة التنظيمية:

- دراسة أبي الوفا (2023): **هدفت** الدراسة التعرف إلى أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها الثلاث (رشاقة الاستشعار - رشاقة اتخاذ القرار - رشاقة التطبيق والممارسة) على الأداء المستدام بأبعاده (الأداء البيئي - الأداء الاجتماعي)، وقد تم تصميم قائمة استقصاء لهذا الغرض، وتم تحديد عينة مكونة من عدد (351) مفردة من العاملين بشركات الأسمدة بالسويس (شركة النصر للأسمدة - شركة السويس للأسمدة - شركة السويس العالمية للنترات - الشركة المصرية للأسمدة)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية غير تناسبية، وتم استخدام **المنهج** الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من **النتائج** أهمها وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل الرشاقة التنظيمية بأبعاده (رشاقة الاستشعار - رشاقة اتخاذ القرار - رشاقة التطبيق والممارسة) على المتغير التابع الأداء المستدام بأبعاده (الأداء البيئي - الأداء الاجتماعي) بشركات الأسمدة الأربعة محل الدراسة. وأوصت الدراسة بأنه يجب على شركات الأسمدة محل الدراسة الاهتمام بتحقيق الاستدامة والبحث عن الطرق والأساليب المختلفة لتحقيقها، فقد أثبتت الدراسة الحاجة إلى وجود إدارة تتمتع بالرشاقة التنظيمية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، كما يجب إشراك العاملين بالإدارات المختلفة بالشركة في القرارات المختلفة ووضع الخطط والأهداف التنظيمية، حيث إن هذا الأسلوب ضروري لنجاح المنظمات.

- دراسة أبي عاصي (2021): **هدفت** الدراسة التعرف إلى واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، وتحديد معوقات التطوير،

ومتطلباته، ووضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، واستخدمت الدراسة **المنهج** الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة من ثلاثة محاور طبقت على عينة بلغت (357) معلما، وتوصلت الدراسة إلى **نتائج**، منها: أن واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة موافقة (قليلة)، وبمتوسط عام بلغ (2.68)، كما جاءت معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بدرجة موافقة عامة (كبيرة)، وبمتوسط عام بلغ (4.19)، كما توصلت إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) حول آراء عينة الدراسة في تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية بجدة، تُعزي لمتغير (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - عدد الدورات التدريبية)، وخرجت الدراسة بجملة من **التوصيات**: أن تقوم الأكاديمية المهنية للمعلمين بتدريب القيادات المدرسية في مجال تطبيق الرشاقة التنظيمية عن طريق تنفيذ الورش التدريبية لتعريفهم بمبادئها ومتطلبات تطبيقها، وأن تعمل القيادة المدرسية على نشر ثقافة تنظيمية تعزز تطبيق مدخل الرشاقة التنظيمية عن طريق تعريف المعلمين بمبادئ تطبيق الرشاقة التنظيمية، ودورها الفعال في الاستجابة لمتغيرات المحيط الداخلي والخارجي.

- دراسة إبراهيم (2021): **هدفت** هذه الدراسة إلى تحديد نوع قوة العلاقة غير المباشرة، ودرجتها بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام **المنهج** الوصفي الاستقرائي؛ إذ تم تطوير قائمة استقصاء لجمع البيانات المطلوبة من العينة، والتي تم تحديد حجمها (377 مفردة)، وقد تم إرسال قائمة الاستقصاء عبر شبكة الإنترنت إلى أكثر من 600 من العاملين بوحدة الجامعة كافة، وتمت الإجابة

عن 331 قائمة، من بينها 295 قائمة صالحة للتحليل (بنسبة 78.2% من حجم العينة). وقد توصلت الدراسة إلى عددٍ من **النتائج**، وكان من أهمها وجود علاقة غير مباشرة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط. وتم التوصل إلى عددٍ من **التوصيات**، وكان من أهمها: ضرورة زيادة اهتمام السادة المسؤولين بجامعة المنوفية بتفعيل أساليب تحفيز العاملين المادية والمعنوية، وضرورة سعيهم الجاد نحو تحسين مستوى الرشاقة التنظيمية للجامعة؛ من أجل زيادة قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية الديناميكية المضطربة، وعلى الخد من التهديدات التي تواجهها أو يُمكن أن تواجهها، وعلى استثمار الفرص المُتاحة والتي يُمكن أن تُتاح في البيئة المُحيطة في المستقبل.

- دراسة عمر (2020): **هدفت** الدراسة إلى تقديم مقترحات لتحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكلّيات جامعة جنوب الوادي، وتم استخدام **المنهج** الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه، وتطبيق استبانة لرصد واقع ممارسة الرشاقة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي علي (97) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى **نتائج** أبرزها: أن درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية بكلّيات الجامعة (متوسطة) بنسبة (73%) وبمتوسط حسابي بلغ (2.18)، وخرجت الدراسة إلى مجموعة من **التوصيات** من أهمها: تشكيل وحدة خاصة في كل كلية لتحديد أنواع التغييرات الخارجية، ومصادرها التي ترتبط بعمل الجامعة، ونشر ثقافة تنظيمية تعزز الاستجابة للمتغيرات المحيطة، وتعزيز اتخاذ القرارات الاستباقية لمواجهة واستغلال التغييرات المحيط، وضرورة منح أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري مزيداً من الصلاحيات لاتخاذ القرارات في مجال عملهم، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في كليات الجامعة وإدارتها، ومنح إدارة الكليات الصلاحيات الكافية للتعامل مع المشكلات والظروف

الطارئة، ونشر ثقافة التغيير والابتكار من خلال عقد البرامج التدريبية اللازمة لغرس ثقافة الابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والجهاز الإداري.

الدراسات العربية المتعلقة بالتميز المؤسسي:

- دراسة الشايب وآخرين (2025): **هدفت** الدراسة التعرف إلى دور الرقابة التنظيمية في التميز المؤسسي دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة **المنهج** الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية طبقية من القيادات في الجامعات الحكومية والخاصة وبلغ عددها (377) قائداً، وتوصلت **نتائج** الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة) على التميز المؤسسي بين الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء القيادات حول الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي تبعاً لمتغير الجامعة (الجامعات الحكومية، الجامعات الخاصة) لصالح الجامعات الحكومية، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة) على التميز المؤسسي بين الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء القيادات حول الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي تبعاً لمتغير الجامعة (الجامعات الحكومية، الجامعات الخاصة) لصالح الجامعات الحكومية. **وأوصت** الدراسة بضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة التخطيطية والتنفيذية والرقابية كافة لزيادة الرقابة التنظيمية للتكيف مع الالتزامات المحلية والعالمية، وذلك لحماية الجامعات الأردنية من الفشل والخروج من أسواق المنافسة المحلية والإقليمية

والعالمية، وضرورة الاهتمام بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها أعضاء هيئة التدريس بشكل كبير، والعمل بروح الفريق القادر على تحديد المشكلات وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة وتفويض الصلاحيات للأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب.

• دراسة الغامدي وآخرين (2024): **هدفت** الدراسة إلى دور حلقات الجودة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات السعودية. واستخدمت الدراسة **المنهج** الوصفي لإنجاز هدف الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (20) عضو هيئة تدريس و(15) موظفا إداريا في كليات التربية بجامعة الملك سعود، وطُبقت استبانة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى **نتائج** منها: أن المتوسط العام لأثر حلقات الجودة في تحقيق التميز المؤسسي قد كان بنسبة كبيرة جداً مما يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين. **وأوصت** الدراسة بالعمل على تعزيز استخدام التحليل والقياس في حلقات الجودة، وتوفير التدريب والتطوير المستمر لأعضاء هيئة التدريس والموظفين حول مفاهيم وأدوات حلقات الجودة.

• دراسة الحارثي (2024): **هدفت** الدراسة إلى بيان أهمية التنظيم الإداري وأهدافه ودوافع التميز المؤسسي وكيفية تحقيقه وتوضيح عدة نماذج للتنظيم الإداري. وتم استخدام **المنهج** الوصفي التحليلي. واستخدمت الدراسة طريقة التحليل الإحصائي المتبعة وهي SPSS لإثبات صحة فرضيات الدراسة ومناقشتها وحساب صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المقياس لمحاورة وكذلك مناقشة ثبات أداة الدراسة عن طريق معامل ألفا كرونباخ واستخدام أسلوب (SPSS) عن طريق استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه One Way ANOVA على عينة عشوائية وقدرها (50) موظفاً من العاملين بشركة عبداللطيف جميل بمدينة جدة. وتوصلت الدراسة إلى **نتائج** منها: إنه ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الإداري وبين التميز المؤسسي وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم التخطيط السليم وبين تحقيق التميز

المؤسسي. كما **أوصت** الدراسة بضرورة إشراك جميع العاملين في شركة عبداللطيف جميل بدورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم.

- دراسة عبيدي وآخرين (2022): **هدفت** الدراسة لمعرفة دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة أبعاد الاستشراف الاستراتيجي (قدرات المسح البيئي، والاختيار الاستراتيجي، وقدرات التكامل) على أبعاد فاعلية التميز المؤسسي (التميز القيادي، والتميز في الموارد البشرية، والتميز في العمليات، والتميز المعرفي، والتميز المالي) وذلك من خلال دراسة تحليلية أجرتها وزارة الثقافة العراقية. تم الاعتماد على **المنهج** الوصفي التحليلي في تطبيق الدراسة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم إعدادها باستخدام معايير جاهزة، وقد شملت الاستبانة عينة مكونة من (130) فرداً في (3) إدارات ومؤسسات تابعة لوزارة الثقافة، عينة الإدارة العليا ممثلة بـ (المدير العام، مساعد المدير العام، مدير الدائرة، مساعد مدير الدائرة، مسؤول القسم، مسؤول الوحدة)، وتوصلت الدراسة إلى **نتائج** منها: يوجد أثر معنوي دال إحصائياً للاستشراف الاستراتيجي في التميز المؤسسي، بعد مراجعة بعد التميز المؤسسي في أدبيات الإدارة تبين وجود أكثر من اتجاه ، و يأتي ذلك كون علاقة نماذج التميز بالعوامل الظاهرة والكامنة في المؤسسة إضافة الى عدم إمكانية تحقيق المؤسسة للتميز والإبداع في جميع المجالات ، ويكمن ذلك لغياب توافر جميع المهارات والامكانيات اللازمة. وأوصت الدراسة أنه ينبغي على الوزارة المبحوثة أن تعطي اهتماماً أكبر للعمليات الخاصة بالتميز المؤسسي ، و ذلك عبر قيامها باستطلاعات منتظمة بغية التعرف على الاحتياجات والمتطلبات، بالإضافة الى الاهتمام بالموارد البشرية وحث الموظفين على التواصل المباشر مع الادارة العليا مما يسهم في تعزيز الثقة فيما بينهم. كذلك

زيادة اهتمام الوزارة بالمبحوثة بالاستشراف الاستراتيجي كونه المحرك الأساس لأنشطة الوزارة لغرض التكيف والتأقلم.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالرشاقة التنظيمية:

• دراسة (Inas and others,2024): **هدفت** الدراسة إلى التعرف إلى آليات عمل المنظمات الرشيقة

من خلال استكشاف المفاهيم النظرية المرتبطة بممارساتها وتطبيقاتها. وتم استخدام **المنهج الوصفي**

لإنجاز هذا الهدف. وقد تم اختبار نموذج كانبان كأحد النماذج الرئيسية التي تسهم في تحقيق

الرشاقة التنظيمية، لا سيما في سياق عمليات شركة تويوتا. وأظهرت **النتائج** أن نموذج كانبان يمكن

أن يكون أداة قوية للمنظمات الرشيقة لزيادة مرونتها الاستراتيجية وتحقيق نتائج مهمة. من خلال

تطبيق نموذج كانبان، تمكنت تويوتا من تعزيز رؤيتها التجارية وتحسين التواصل والتعاون بين الفرق

وتعزيز الإنتاجية والمرونة. تشير النتائج الرئيسية إلى أن التنفيذ الفعال لكانبان يتطلب التركيز على

العمل الجماعي وتمكين الأفراد والفرق ونهج موجه نحو العمليات وزيادة الوعي بأهمية العمليات. وقد

أوصت الدراسة بضرورة تحسين تصور الأعمال، وتقليص فترات التنفيذ، وزيادة إنتاجية تويوتا من

خلال تعزيز ثقافة العمل الجماعي، والمراقبة المستمرة والتكيف، والتدريب، والاحتفال بالنجاحات. كما

توصي الدراسة بأن تحقيق درجة عالية من المرونة يتطلب قيادة فعّالة من أجل التواصل بشكل

فعال، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، وتوفير الموارد اللازمة، مثل التدريب والدعم، للتنفيذ الناجح.

• دراسة (walter,2021): **هدفت** الدراسة إلى تسليط الضوء على الروابط الوثيقة بالإدارة الاستراتيجية

واستنباط نموذج للإدارة الرشيقة. وقد تم استخدام **المنهج الوصفي** القائم على مراجعة الأدبيات

السابقة. وقد أظهرت **النتائج** أن هنالك نقصاً في الإطار المفاهيمي الذي يهدف إلى شرح ما تعنيه

الرشاقة في المنظمة من الناحية المفاهيمية، وأن المنظمة الرشاقة موجهة داخليًا وخارجيًا، حيث داخليًا تظهر المنظمة مستوى عاليًا من اليقظة فيما يتعلق بتنسيق فئات الرشاقة المختلف أما خارجيًا تركز المنظمة على التغيرات البيئية وتأثيرها على السوق التنافسية ، وهذا يعني مستوى عاليًا مستمر من الاهتمام. وأوصت الدراسة بضرورة معالجة العقبات بشكل صحيح من أجل تحقيق الوصول المفتوح بالكامل واستنباط تدابير لاحقًا لمواجهة الحواجز المحتملة بطريقة مستهدفة واستباقية.

- دراسة (Eghbal and others,2021): هدفت الدراسة إلى مقارنة الرشاقة التنظيمية بين المدارس الحكومية والخاصة في أصفهان. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. واستخدام العينة العشوائية الطبقية، 286 تم اختيار الأشخاص بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقام الباحث بإعداد استبانة بناءً على نموذج شريف وتشانغ (2000) وتم استخدامها لتقييم المرونة التنظيمية. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات المرونة في المدارس الحكومية والخاصة. بالإضافة إلى ذلك فيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية كان هناك فرق كبير بين المساءلة والكفاءة، ولكن في حالة السرعة والمرونة لم يتم العثور على فرق كبير في المتوسط. وأوصت الدراسة: لتحقيق مرونة تنظيمية أفضل، يجب زيادة جودة الخدمات التعليمية والأساسية وخفض التكاليف، ويجب مراعاة الرضا الداخلي للطلاب في مواجهة التغيرات السريعة في نظام التعليم ووقت التدريب المرتبط بالتغيرات في نظام التعليم.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتميز المؤسسي:

• دراسة (Althuaini,2024): **هدفت** الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحقيق التميز المؤسسي في جامعة حائل، ولتحقيق هذا الهدف اعتمد البحث الحالي على استخدام **المنهج** الوصفي التحليلي والذي يعتمد على التحليل الوثائقي لمتغيرات الدراسة (مبادئ الحوكمة وأبعاد التميز المؤسسي في الجامعات السعودية بشكل عام وجامعة حائل بشكل خاص)، ثم قام الباحث، وتوصل البحث إلى عدد من **النتائج** أهمها أن هناك علاقة ارتباط قوية بين مبادئ الحوكمة وتحقيق التميز المؤسسي في جامعة حائل، أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تحقيق التميز المؤسسي في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان منخفضاً. وخرجت الدراسة **بتوصيات** منها: تحتاج جامعة حائل إلى التركيز على ممارسة الحكومة الإلكترونية، حيث تبين أن لها تأثيراً إيجابياً في تحقيق التميز المؤسسي، و ينبغي على جامعة حائل أن تنظر في صقل مهارات أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ والتعامل مع أبعاد التميز المؤسسي.

• دراسة (Alshammari,2024): **هدفت** الدراسة لاستكشاف علاقة التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي والتأثير فيما بينها في إحدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. وقد اعتمدت الدراسة على **المنهج** الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات للتأكد من صلاحيتها وموثوقيتها، وتم توزيعها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية بلغت 101 عضو هيئة تدريس. **وتوصلت** الدراسة إلى أنه على الرغم من اعتدال واقع كل من التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعة، إلا أن النتائج أظهرت وجود علاقة إيجابية قوية بين هذه المتغيرات عند مستوى دلالة 0.01، إلا أن ثلاثة من أبعاد التخطيط

الاستراتيجي الأربعة كان لها تأثير كبير على التميز المؤسسي. وتوفر الدراسة مرجعاً مفيداً لمؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بالوضع الراهن للتخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، وكذلك العلاقة والتأثير بينهما. كما تقدم بيانات قيمة لصناع القرار لتحسين حالة التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات. ومن الممكن أن تساعد النتائج في تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، وعلى نطاق أوسع، في أجزاء أخرى من الشرق الأوسط والعالم. وأوصت الدراسة بأنه يجب الاهتمام بأبعاد التميز المؤسسي التي تلعب دوراً كبيراً في نجاح الجامعة ولها تأثير إيجابي على عملية التخطيط الاستراتيجي، وبذل المزيد من الجهود لتمكين الجامعة من ممارسة التخطيط الاستراتيجي الفعال، وإعطاء هذا الجانب أهمية بناء على النتائج التي يتم الحصول عليها من تنفيذه، ويمكن تحقيق ذلك من خلال آليات العمل وبرامج التدريب، ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين العاملين، وتوفير المتطلبات اللازمة للتنفيذ.

- دراسة (Ghreeb and others,2021): **هدفت** الدراسة إلى التعرف إلى مستوى التميز المؤسسي في الاتحادان المصري والسعودي لكرة القدم في ضوء أبعاد نموذج التميز الأوروبي. استخدم الباحثون **المنهج** الوصفي متبعين منهج المسح لمواءمته مع طبيعة البحث وإجراءاته وذلك لتحقيق هدف الدراسة والإجابة على تساؤلاته. **النتائج:** الدرجة الكلية لمتوسط تطبيق أبعاد نموذج التميز الأوروبي في عينة البحث باتحاد كرة القدم المصري هي 1.84 وهي في المستوى المتوسط لرفع مستوى الأداء الإداري باتحاد كرة القدم المصري من خلال تطبيق أبعاد نموذج التميز الأوروبي. ومن الواضح أن متوسط مستوى تطبيق أبعاد نموذج التميز الأوروبي في اتحاد كرة القدم السعودي هو 2.41. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات كل من اتحاد كرة القدم المصري والاتحاد السعودي لكرة القدم في

تطبيق أبعاد نموذج التميز الأوروبي والدرجة الكلية لتطبيق أبعاد نموذج التميز الأوروبي لصالح اتحاد كرة القدم السعودي. وأوصت الدراسة إنشاء وحدة متخصصة تسمى "وحدة التميز المؤسسي" في المؤسسات الرياضية من خبراء في الإدارة الرياضية تعمل على التعرف على كل ما هو جديد من الأساليب والنماذج الإدارية لتنفيذ ما يناسب المؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافها، وقيام إدارات الاتحاد المصري والسعودي لكرة القدم بالاستعانة بالمختصين والخبراء لتطبيق أبعاد نموذج التميز الأوروبي لضمان نجاح تطبيقه.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أنها دراسات حديثة مما يدل على أهمية موضوع الدراسة، وقد تناولت الدراسات السابقة موضوع الرقابة التنظيمية وموضوع التميز المؤسسي وأهميتهم لدى المؤسسات في العصر الحالي، وخرجت تلك الدراسات بمجموعة توصيات حول ذلك، ومما يميز هذه الدراسة انها جاءت لتناقش موضوعاً هاماً في إدارة المؤسسات للوصول الى موقع تنافسي مميز.

واستناداً لما سبق، نلاحظ أن الدراسة قد تميزت بمنهجها الوصفي الارتباطي والذي اختلف عن المنهجية المستخدمة في الدراسات السابقة، فقد استخدمت دراسة (عمر، 2020) ودراسة (الغامدي وآخرون، 2024) ودراسة (Ghreeb and others, 2021) ودراسة (walter, 2021) وأيضاً دراسة (الشايب وآخرون، 2025) إضافة إلى (Inas and others, 2024) المنهج الوصفي، بينما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراسة (Alshammari, 2024) ودراسة (Althuaini, 2024) ودراسة (Eghbal and others, 2021) ودراسة (أبو الوفا، 2023) ودراسة (أبو عاصي، 2021) ودراسة (الحارثي، 2024) ودراسة (عبيدي وآخرون، 2023)، أما دراسة (إبراهيم، 2021) فقد وظفت المنهج الوصفي الاستقرائي لإنجاز هدف الدراسة.

علاوة على ذلك، نجد أن الدراسة الحالية قد اتفقت ودراسة (الشايب وآخرون، 2025) في الهدف الذي جاءت لدراسته متناولة الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي، بينما اختلفت دراسة كل من (walter, 2021) و(عمر، 2020) و (Eghbal and others, 2021) و (Inas and others, 2024) في الهدف الذي قد جاءت به إذ تم تناول فقط لمتغير الرقابة التنظيمية، في حين قد هدفت دراسة (أبو الوفا، 2023) لدراسة الرقابة التنظيمية والأداء المستدام، بينما درس (إبراهيم، 2021) علاقة إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية في ظل إدارة المعرفة. وقد تناولت دراسة (أبو عاصي، 2021) تأثير أداء القيادات في الرقابة. أما دراسة (الحارثي، 2024) سعى لكشف علاقة التميز المؤسسي بالتنظيم الإداري، وهدف (عبيدي وآخرون، 2023) و (Alshammari, 2024) لتصي علاقة القضايا الاستراتيجية بالتميز المؤسسي، أما (الغامدي وآخرون، 2024) فقد تناول حلقات الجودة والتميز، و (Althuaini, 2024) درس علاقة الحوكمة بالتميز المؤسسي، في حين قد تفرد (Ghreeb and others, 2021) بدراسة لمتغير التميز المؤسسي فقط.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- التعرف على متغيرات الدراسة الحالية وأبعاده.
 - التعرف على مشكلة الدراسة الحالية بالاشتراك مع الدراسة الاستطلاعية.
 - المساهمة في صياغة فروض الدراسة الحالية وتحديد متغيراتها.
- تم الاستفادة من عدة دراسات أدبية في اختيار بعض ابعاد الرقابة التنظيمية كتنظيم العمل والتحسين المستمر ورقابة الاستشعار ورقابة اتخاذ القرار ورقابة الاستجابة والتطبيق ورقابة الفعل وتم الاستفادة منها

في بناء الابعاد وتم والاستبانة. مع ذكر بعض الدراسات عن فعالية ابعاد الرشاقة التنظيمية في تحسين الأداء وتحقيق التميز بشكل فعال مع المتغيرات البيئية. مع الملاحظة بنجاح بعض المنظمات عند اتباع نموذج التميز التنظيمي للعمل على تحقيق تميز مؤسسي شامل.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.2	التمهيد
2.3	المنهج المستخدم
3.3	مجتمع الدراسة
4.3	عينة الدراسة
5.3	أدوات الدراسة
6.3	صدق أداة الراسة وثباتها
7.3	متغيرات الدراسة
8.3	المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث:

(الطريقة والإجراءات)

1.3 التمهيد:

تتناول الباحثة في هذا الفصل الطرق والإجراءات التي قامت باتباعها، والتي هي عبارة عن الجوانب التوضيحية الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها وفق أصول البحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام للدراسة، حيث سيتم استعراض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعتها الباحثة في تطوير وبناء أدوات الدراسة وشرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها ومنهجها ومجتمعها، والإشارة إلى آليات تطبيقها، وأنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، والتأكد من صدق أداة الدراسة (أداة جمع البيانات) وصحتها وتنفيذها.

2.3 المنهج المستخدم:

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، هو أحد المناهج الكمية في البحث العلمي، ويُستخدم لدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر لدى عينة من الأفراد، وذلك بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها وقوتها، دون التدخل أو التلاعب في المتغيرات، أي دون إحداث أي تغيير فيها، بل يتم ملاحظتها كما هي موجودة في الواقع. نظراً لطبيعة البيانات التي تم جمعها وأسلوب جمع البيانات، وذلك

لملاءمته لهذا النوع من الدراسات واختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة، كون هذا المنهج يصف ظاهرة معينة ويعمل على الوصول لأسبابها والتعرف على العوامل التي تؤثر بها.

3.3 مجتمع الدراسة:

هو مجموعة من الأفراد الذين هم موضوع المشكلة المراد بحثها، والذين ستعمم عليهم النتائج، ويضم مجتمع الدراسة العاملين كافة في مستشفيات محافظة نابلس والبالغ عددهم حسب بيانات المستشفيات نفسها (1483) عاملاً وعاملة، خلال العام 2024م.

4.3 عينة الدراسة:

تم اختيار العينة الملائمة، نظراً لمناسبتها لطبيعة مجتمع الدراسة المستهدف، وتتكون العينة من مجموعة من الموظفين في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة نابلس، وبلغ عدد أفرادها (306) أفراد، حسب تواجدهم وبشكل عشوائي، وتم سحب العينة باستخدام معادلة ستيفن ثومبسون لحساب مجتمع الدراسة، حيث توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية.

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

حيث أن:

N: حجم المجتمع

Z: أُلدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

q: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

تعتبر العينة الملائمة من العينات غير الاحتمالية، التي يتم فيها اختيار المشاركين بناءً على سهولة الوصول إليهم وتوفرهم، بدلاً من الاختيار العشوائي من المجتمع المستهدف، وعلى الرغم من أن العينة الملائمة سهلة وسريعة في جمع البيانات، إلا أنها قد لا تكون ممثلة للمجتمع المستهدف بأكمله، مما قد

- يؤثر على القدرة على تعميم النتائج، ولأنه لا يوجد حساب دقيق أو ثابت لحجم العينة الملائمة بسبب طبيعتها غير الاحتمالية، تم اتباع بعض الخطوات لضمان الحد الأدنى من المصداقية، وذلك كما يلي:
- من حيث تحديد هدف الدراسة وأهميتها: تهدف الدراسة إلى الحصول على بيانات قابلة للتعميم، فيفضل استخدام حجم عينة أكبر، حتى لو كانت عينة ملائمة.
 - من حيث الاعتماد على أحجام عينات شائعة في أبحاث مماثلة: تم مراجعة الدراسات السابقة المماثلة لمعرفة أحجام العينات التي استخدمتها كمرجع، ثم استخدام حجم عينة مشابه.
 - من حيث ضمان التنوع داخل العينة قدر الإمكان: لضمان بعض التنوع في العينة الملائمة، تم جمع بيانات من عدة مصادر أو أماكن، وليس من مجموعة واحدة فقط.
 - قاعدة تقديرية عامة: ينصح بعض الباحثين بتحديد عينة ملائمة تتراوح بين (30) إلى (200) فرد، حسب حجم المجتمع، والغرض من الدراسة، ونوعية البيانات المطلوبة، ولأن الدراسات واسعة وتهدف إلى استنتاجات ذات قيمة، فقد تم اختيارها لأن حجم العينة كبير ويتجاوز (100-200) مشارك.

1.4.3 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
طبيب/ة	58	19.0
مهن طبية مساندة	162	52.9
اداري	86	28.1
المجموع	306	100

تبين النتائج في جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي، حيث تبين أن غالبية أفراد العينة هم من العاملين في المهن الطبية المساندة (تمريض، أشعة، مختبرات،) بنسبة بلغت 52.9%، بينما جاء في الدرجة الثانية العاملين في الوظائف الادارية بنسبة بلغت 28.1%، وكانت النسبة الأقل من الأطباء وبلغت 19%.

2.4.3 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	50	16.3
بكالوريوس	185	60.5
دراسات عليا	71	23.2
المجموع	306	100

تظهر النتائج في جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث جاءت أعلى نسبة لأفراد عينة الدراسة الحاملين لدرجة البكالوريوس وبلغت 60.5%، وفي الدرجة الثانية جاء أفراد عينة الدراسة من حملة درجات الدراسات العليا بنسبة بلغت 23.2%، بينما كانت أدنى نسبة لأفراد عينة الدراسة من حملة درجة الدبلوم فأقل وبلغت 16.3%.

3.4.3 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة العملية:

جدول (3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة العملية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	78	25.5
من 5-10 سنوات	84	27.5

أكثر من 10 سنوات	144	47.1
المجموع	306	100

تظهر البيانات في جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية، حيث جاءت أعلى نسبة لأفراد عينة الدراسة من فئة الخبرة العملية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة بلغت 47.1%، وفي المرتبة الثانية جاء أفراد عينة الدراسة من فئة الخبرة العملية (5 - 10 سنوات) بنسبة بلغت 27.5%، بينما كانت أدنى نسبة لأفراد عينة الدراسة من فئة الخبرة العملية (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت 25.5%.

4.4.3 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستشفى:

جدول (4): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستشفى

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
12.4	38	الاتحاد النسائي
14.1	43	الانجيلي العربي
23.2	71	العربي التخصصي
14.4	44	نابلس التخصصي
35.9	110	النجاح الوطني
100.0	306	المجموع

يبين جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستشفى الذي يعملون فيه، حيث تبين أن غالبية أفراد العينة يعملون في مستشفى النجاح الوطني بنسبة بلغت 35.9%، بينما جاء في المرتبة الثانية العاملون في مستشفى العربي التخصصي بنسبة بلغت 23.2%، وكانت النسبة الأدنى للعاملين في مستشفى الاتحاد النسائي بنسبة بلغت 12.4%.

5.3 أداة الدراسة:

تمت الاستعانة بالاستبانة كأداة وحيدة من أجل جمع البيانات وتحليلها وإتمام الدراسة وبلوغ أهدافها، حيث استخدمت الباحثة الاستبانة الإلكترونية (من خلال نماذج جوجل) لعدة أسباب من أهمها وأبرزها أن مجتمع الدراسة متجانس، ولكون الأوضاع الراهنة وما يترتب عليها من صعوبة التنقل حد من قدرة الباحثة

على استخدام أكثر من أداة خاصة الأدوات التي تتطلب التنقل والوصول المباشر لأعضاء عينة الدراسة، فكانت الاستبانة على النحو الآتي:

قامت الباحثة ببناء أسئلة الاستبانة، و فقراتها بالاستناد الى الدراسات السابقة و استخدمت كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وذلك لقياس أثر الرقابة التنظيمية في التميز المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس، حيث شملت الاستبانة المتغيرات الديمغرافية، وكذلك الابعاد المتعلقة بالمتغير المستقل (الرقابة التنظيمية)، والأبعاد الخاصة بالمتغير التابع (التميز المؤسسي)، وطبقاً لذلك قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء على النحو الآتي:

الجزء الأول: الفقرة الإرشادية.

الجزء الثاني: المعلومات الديموغرافية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، اسم المستشفى).
الجزء الثالث: ويتألف من مجموعة من الفقرات التي تدرس مدى تطبيق الرقابة التنظيمية وأثره على التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس، ضمن محورين وهما:

• المحور الأول: يقيس درجة تطبيق الرقابة التنظيمية في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس، ويتكون من خمسة أبعاد فرعية وهي على النحو الآتي:

▪ البعد الأول (السرعة): يقيس القدرة على تنفيذ الأعمال في أقصر وقت ممكن وتشمل سرعة العمليات التنظيمية، وسرعة تقديم الخدمات والمنتجات للسوق، والاهتمام بالتوقيت المناسب لإنجاز المهام، ويتكون من (7) فقرات.

▪ البعد الثاني (المرونة): يقيس القدرة على تحقيق أهداف متعددة، وتنظيم الموارد البشرية والبيئة التنظيمية، وتشمل: مرونة التنظيم، والعمليات، ومرونة العاملين في الاستجابة للتغيير، ويتكون من (6) فقرات.

▪ البعد الثالث (رقابة الاستشعار): يقيس قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص المتاحة أمامها واغتنامها وحتى يكون للمنظمة القدرة على الاستشعار وقدرة على الفهم الكامل للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وذلك لكي يتحقق الإدراك الكامل الاتجاهات التغيير وخصائصه ومصادره وأنواعه، ويتكون من (6) فقرات.

▪ البعد الرابع (رقابة الاستجابة والتطبيق): يقيس الكفاءة في تنفيذ المهام والعمليات المرتبطة بالتكيف مع التغيرات الحادثة واجراء هذه التغييرات في أسرع وقت ممكن، وسرعة إجراء التغيير

في الإنتاج والسرعة في طرح منتجات جديدة في السوق وسرعة تسليم المنتجات وتقديم الخدمات، ويتكون من (5) فقرات.

■ **البعد الخامس (رشاقة اتخاذ القرار):** يقيس القدرة على جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة من المصادر المتعددة، وتقييمها دون تأخير وذلك لفهم الأحداث المترتبة على التغيرات العارضة، وتفسيرها، وكذلك تحديد الفرص والتهديدات ثم وضع خط العمل بعبادة استغلال وتوجيه الموارد وتعديل الأعمال الحالية ولبدء إجراءات تنافسية جديدة بالسوق والمنظمة الرشيقة تعرف جيدا الوقت المناسب لاتخاذ القرار ومتى تستجيب للتغيير، ويتكون من (5) فقرات.

● **المحور الثاني: يقيس التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة نابلس، ويتكون من خمسة أبعاد رئيسية على النحو الآتي:**

■ **البعد الأول (التميز القيادي):** يقيس قدرة الإدارة على حث وتشجيع الأفراد العاملين وتحفيزهم لإنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، ويتكون من (8) فقرات.

■ **البعد الثاني (بعد تميز الموارد البشرية):** يقيس قدرة المؤسسة على تطوير وإدارة رأس المال البشري بفعالية ليصبح عنصرا أساسيا لتحقيق التميز والمنافسة المستدامة، ويتكون من (7) فقرات.

■ **البعد الثالث (التميز المالي):** يقيس القدرة على تحقيق أداء مالي متفوق ومستدام مقارنة بالمؤسسات المنافسة من خلال استخدام الفعّال للموارد المالية، وتحقيق إيرادات، وتخفيض التكاليف وتحقيق أرباح، ويتكون من (6) فقرات.

■ **البعد الرابع (التميز في جودة الخدمات):** يقيس مدى تقديم الخدمات والأنشطة المختلفة إلى جميع المتعاملين في المؤسسة بكفاءة وفعالية بشكل يرضي العملاء ويميزها عن بقية المؤسسات المنافسة، ويتكون من (7) فقرات.

■ **البعد الخامس (التميز التكنولوجي):** يقيس قدرة المستشفى على تبني التكنولوجيا بطرق مبتكرة واستراتيجية لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف التنافسية مما يؤدي الى تقديم خدمات مميزة واستجابة سريعة للمتغيرات في بيئة العمل، ويتكون من (7) فقرات.

ملاحظة: تم بناء أسئلة و فقرات الاستبانة بالاستناد الى الدراسات السابقة وهي : (أبو برهم ،محمد إبراهيم 2023، (أبو الوفا احمد ،2023)، (شاهين ، 2024) ، (أبو النصر ، 2024)، (العبيدي ، 2022) .

6.3 صدق أداة الدراسة وثباتها:

1.6.3 صدق أداة الدراسة:

هو مصطلح يشير إلى مدى دقة الأداة في قياس ما تهدف إلى قياسه بعبارة أخرى، الصدق يعني قدرة الأداة على تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، وهو أمر بالغ الأهمية في البحث العلمي لضمان أن النتائج التي يتم الحصول عليها من الأداة يمكن اعتبارها صحيحة وموثوقة، تم عرض أداة الدراسة على عدد من ذوي الاختصاص والخبرة، للتحقق من صلاحية الفقرات وانتمائها إلى المجال المعني، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم من حيث حذف بعض المتغيرات والتركيز على البعض الآخر، إضافة إلى تعديل بعض أسئلة الاستبانة وإضافة أسئلة أخرى ذات علاقة، باستخدام نموذج معد لهذا الغرض كما هو موضح في الملاحق.

2.6.3 ثبات أداة الدراسة:

يشير إلى مدى اتساق الأداة وموثوقيتها في قياس المتغير نفسه أو الظاهرة عند استخدامها في الظروف نفسها أو مع العينة نفسها أكثر من مرة بمعنى آخر، إذا تم استخدام أداة الدراسة مرة أخرى في السياق نفسه ومع المشاركين أنفسهم، فإن نتائجها يجب أن تكون متسقة أو قريبة من النتائج السابقة. الثبات هو مؤشر على موثوقية الأداة، وهو ضروري لضمان أن النتائج المستخلصة يمكن الاعتماد عليها.

وتم قياس ثبات الاستقرار الداخلي (Internal Consistency Reliability) في هذه الدراسة باستخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والذي تم حسابه باستخدام برنامج SPSS والذي من خلاله يحسب معامل التمييز لكل سؤال، وحذف السؤال الذي معامل تمييزه ضعيف أو سالب، وفيما يلي نتائج اختبار كرونباخ ألفا للمقياس كما يظهر في جدول (5):

جدول (5): نتائج اختبار كرونباخ ألفا لفحص ثبات الاستقرار الداخلي لمقياس الدراسة

المحور/ البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
المحور الأول: الرقابة التنظيمية	29	96.3%
البعد الأول: السرعة	7	87.8%
البعد الثاني: المرونة	6	87.1%
البعد الثالث: رقابة الاستشعار	6	85.8%
البعد الرابع: رقابة الاستجابة والتطبيق	5	87.2%

البعد الخامس: رشاقة اتخاذ القرار	5	87.0%
المحور الثاني: التميز المؤسسي	35	97.2%
البعد الأول: التميز القيادي	8	91.2%
البعد الثاني: تميز الموارد البشرية	7	88.5%
البعد الثالث: التميز المالي	6	93.0%
البعد الرابع: التميز في جودة الخدمات	7	89.8%
البعد الخامس: التميز التكنولوجي	7	90.7%

نلاحظ من النتائج في جدول (5) أن قيمة معامل الثبات لمقياس الرشاقة التنظيمية بلغت 96.3%، وهي نسبة مرتفعة وتدل على ثبات مرتفع، وعلى مستوى أبعاد هذا المقياس الخمسة (السرعة، المرونة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة والتطبيق، رشاقة اتخاذ القرار) المحددة في استبانة الدراسة فقد كانت النسب مرتفعة وتجاوزت في جلها الـ 85% وتدل أيضاً على ثبات مرتفع، مما يدل على اتساق مرتفع بين فقرات هذا المقياس.

كما نلاحظ من النتائج أن قيمة معامل الثبات لمقياس التميز المؤسسي بلغت 97.2% أيضاً، وهي نسبة مرتفعة وتدل على ثبات مرتفع، وعلى مستوى أبعاد هذا المقياس (التميز القيادي، تميز الموارد البشرية، التميز المالي، التميز في جودة الخدمات، التميز التكنولوجي) المحددة في استبانة الدراسة فقد كانت النسب مرتفعة وتجاوزت في جلها الـ 85% وتدل أيضاً على ثبات مرتفع، مما يدل على اتساق مرتفع بين فقرات هذا المقياس.

3.6.3 الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة:

يقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة قوة الارتباط بين درجات كل محور ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية، وفيما يلي نورد اختبار ارتباط بيرسون لفحص صدق الاتساق بين فقرات مقاييس الدراسة، كما يظهر في الجداول التالية:

جدول (6): نتائج اختبار ارتباط بيرسون لفحص صدق الاتساق الداخلي بين محور الرشاقة التنظيمية

المحور الأول: الرشاقة التنظيمية			البعد
عدد المشاهدات	مستوى الدلالة	معامل بيرسون للارتباط	

306	0.00	0.87**	السرعة
306	0.00	0.91**	المرونة
306	0.00	0.89**	رشاقة الاستشعار
306	0.00	0.89**	رشاقة الاستجابة والتطبيق
306	0.00	0.90**	رشاقة اتخاذ القرار

** تعتبر معاملات الارتباط في جدول (6) معاملات ثبات داخلي دالة إحصائياً عند مستوى ثقة (0.01).

يظهر من النتائج في جدول (6) أن قيمة معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور الرشاقة التنظيمية والدرجة الكلية له جاءت موجبة القيمة ومرتفعة ودالة إحصائياً، حيث تجاوزت الـ 85% لها كلها، كما جاء مستوى الدلالة للمجالات كافة (0.00) وهو أقل من قيمة مستوى الثقة المفترض ($0.01 \geq \alpha$) مما يعني أن الارتباط دال إحصائياً، كل ذلك يشير إلى قوة الارتباط بين أبعاد محور الرشاقة التنظيمية والدرجة الكلية له.

جدول (7): نتائج اختبار ارتباط بيرسون لفحص صدق الاتساق الداخلي بين محور التميز المؤسسي

البعد	المحور الثاني: التميز المؤسسي		
	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة	عدد المشاهدات
التميز القيادي	0.91**	0.00	306
تميز الموارد البشرية	0.92**	0.00	306
التميز المالي	0.89**	0.00	306
التميز في جودة الخدمات	0.88**	0.00	306
التميز التكنولوجي	0.89**	0.00	306

** تعتبر معاملات الارتباط في جدول (7) معاملات ثبات داخلي دالة إحصائياً عند مستوى ثقة (0.01).

يظهر من النتائج في جدول (7) أن قيمة معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور التميز المؤسسي والدرجة الكلية له جاءت موجبة القيمة ومرتفعة ودالة إحصائياً، حيث تجاوزت الـ 85% للأبعاد كافة، كما جاء مستوى الدلالة للأبعاد كافة (0.00) وهو أقل من قيمة مستوى الثقة المفترض ($0.01 \geq \alpha$) مما يعني أن الارتباط دال إحصائياً، كل ذلك يشير إلى قوة الارتباط بين مجالات محور التميز المؤسسي والدرجة الكلية له.

7.3 متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة: وهي المتغيرات التي تؤثر بالمتغير التابع، وقد حددت الدراسة المتغيرات المستقلة بمقياس الرشاقة التنظيمية بأبعاده الخمسة (السرعة، المرونة، رشاقة الاستشعار، رشاقة الاستجابة والتطبيق، رشاقة اتخاذ القرار).

تم تبني المتغيرات المستقلة بالاستناد إلى دراسة:

أبو الوفا احمد ،(2023) ، عياد ،خالد (2024)، الزامل ، مها عثمان وآخرون (2021)

ثانياً: المتغير التابع: وهو المتغير الذي يتأثر بالمتغيرات المستقلة، والذي يتمثل في هذه الدراسة التميز المؤسسي بأبعاده الخمسة (التميز القيادي، تميز الموارد البشرية، التميز المالي، التميز في جودة الخدمات، التميز التكنولوجي).

تم تبني المتغيرات التابعة بالاستناد إلى دراسة:

العزازي ، (2024) ، العبيدي ، (2022)، السقاف ، (2023) .

ثالثاً: المتغيرات الديموغرافية: وهي العوامل للفرد والتي تميزه عن غيره، فهذه الخصائص يكون مصدرها الفرد نفسه كما تم تبينها في هذه الدراسة وهي (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، اسم المستشفى).

8.3 المعالجات الإحصائية:

بعد الانتهاء من عمليتي جمع ومعالجة البيانات المدخلة، تم ترميز الاستبانات وتعريف المتغيرات، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات، واستخراج النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages) للتعرف على توزيعات عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Descriptive Statistics) للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة ثبات مقياس الدراسة.
- اختبار بيرسون للارتباط (Pearson Correlation) لفحص الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة، من خلال فحص قوة العلاقة بين مجالات المقياس والدرجة الكلية له.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لفحص تأثير متغير مستقل واحد على المتغير التابع.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لاختبار دلالة فروق المتوسطات بين أفراد عينة الدراسة التي تعزى للمتغيرات التي تحتوي ثلاث مجموعات فأعلى.

وتعزو الباحثة سبب استخدام برنامج (SPSS-Statistical Package for the Social Sciences) لتحليل بيانات لأنه يعتبر من الأدوات الإحصائية الشائعة والفعالة في تحليل البيانات الكمية، وخاصة تلك التي يتم جمعها باستخدام استبانات تعتمد على مقياس ليكرت، ومن الأسباب التي تجعل (SPSS) مناسباً لتحليل هذا النوع من البيانات أنها تشمل الآتي:

- تقدم الجامعات الفلسطينية البرنامج بشكل مجاني لطلبتها، ولأن الجامعة تتيح برنامج (SPSS) لتحليل البيانات تم تبني البرنامج لتحليل بيانات الدراسة.
- دعم المقياس التصنيفي (Ordinal).
- مقياس ليكرت يعتمد على إجابات متدرجة مثل: "موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق جداً". هذه الإجابات تُصنف على أنها بيانات تصنيفية (Ordinal)، وهي نوع من البيانات التي يدعمها (SPSS) لتحليلها بطرق إحصائية متعددة.

- تنوع التحليلات الإحصائية المناسبة لمقياس ليكرت.
- سهولة الاستخدام وواجهة مبسطة: حيث يتميز البرنامج بواجهة مستخدم مرنة تسهل إدخال البيانات وتحليلها دون الحاجة إلى معرفة برمجية متقدمة، وهذا يجعل البرنامج مثالياً للباحثين الذين يستخدمون مقياس ليكرت، وخاصة في المجالات الاجتماعية والإنسانية.
- الرسوم البيانية والتصورات الإحصائية: يوفر البرنامج أدوات متقدمة لإنشاء رسوم بيانية ومخططات تعكس نتائج التحليل بوضوح، مما يُسهل عرض البيانات التي تم جمعها باستخدام مقياس ليكرت.
- تحليل متعدد الأبعاد: يُتيح البرنامج تحليل العلاقة بين عدة متغيرات يتم قياسها باستخدام مقياس ليكرت، مما يساعد الباحثين على اكتشاف الروابط والاتجاهات داخل البيانات.
- قياس الصلاحية والثبات: باستخدام أدوات مثل اختبار كرونباخ ألفا، يمكن للباحث التحقق من دقة الاستبانة، وثباتها، المصممة باستخدام مقياس ليكرت، وهو أمر ضروري لضمان جودة البيانات.

وعليه تم استخدام برنامج (SPSS) كونه الخيار الأمثل لتحليل البيانات المصممة باستخدام مقياس ليكرت نظراً لتنوع أدواته الإحصائية، ودعمه للبيانات التصنيفية، وسهولة استخدامه، كما أنه يُساعد في تحويل البيانات الأولية إلى نتائج ذات معنى تدعم الأبحاث والقرارات المستندة إلى البيانات.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 المقدمة

2.4 النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة

3.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 المقدمة:

تتناول الباحثة في هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد عملية جمع وتحليل البيانات، حيث تمت مناقشة نتائج عملية تحليل البيانات، وتفسيرها، فقد صنفَت البيانات وفق المعايير الإحصائية المتبعة، لفحص أثر الرقابة التنظيمية في التميز المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وفيما يلي يجب تحليل بيانات الدراسة على الأسئلة البحثية، مع مناقشة نتائجها وأبعادها.

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

تجيب الباحثة عن تساؤلات الدراسة والمتعلقة بمشكلتها، وتبدأ بالأسئلة ذات الصلة بمقياس الدراسة:

أولاً: ما مستوى تطبيق منهج الرقابة التنظيمية من حيث (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الاستجابة والتطبيق، رقابة السرعة، رقابة المرونة) في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس؟

ومن أجل الإجابة على هذا التساؤل، بهدف تسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم استخراج مجموعة من الجداول التي تجيب عن التساؤلات الفرعية المنبثقة عن مشكلة الدراسة، وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات الاستبانة ولمجالاتها، وتم توزيع درجات التقدير حسب الآتي:

وبهدف تسهيل عملية عرض النتائج، لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الدراسة تم استخدام مقياس " ليكرت (Likert Scale)، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (8): مستويات مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتحديد درجة الاتجاه تم تحديد خمسة مستويات هي كما يلي:

جدول (9): مستويات اتجاه الرأي لمقياس ليكرت الخماسي

فئة الوسط الحسابي*	خيار الموافقة	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1.0 – 1.79	معارض بشدة	20% فأقل – 35.9%	منخفضة جداً
1.80 – 2.59	معارض	36.0% – 51.9%	منخفضة
2.60 – 3.39	نوعاً ما	52.0% – 67.9%	متوسطة
3.40 – 4.19	موافق	68.0% – 83.9%	مرتفعة
4.20 – 5.0	موافق بشدة	84.0% – 100%	مرتفعة جداً

* تم استخراجها باعتماد مدى خيارات المقياس وهو الفئة العليا للمقياس – الفئة الدنيا = (5-1=4)، ولإستخراج طول فئة المتوسط تمت قسمة المدى على الفئة العليا للمقياس أي (4 ÷ 5 = 0.8)، وهي طول فئة الوسط الحسابي.

ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة غير المرتبطة بالفرضيات، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة ودرجات الأهمية لكل عبارة من عبارات مجالات

محور الرشاقة التنظيمية، والتي سنوردها في الجداول التالية تباعاً ابتداءً من الدرجة الكلية لمحور الرشاقة التنظيمية كما يلي:

الدرجة الكلية لمحور الرشاقة التنظيمية

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الأهمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية لمحور الرشاقة التنظيمية

العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
الدرجة الكلية لمحور الرشاقة التنظيمية	306	3.61	0.62	72.3%	مرتفعة

يتضح من الجدول (10) أن نتائج المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور الرشاقة التنظيمية ولأفراد عينة الدراسة كافة بلغ (3.61) ومعدل نسبة الموافقة على الدرجة الكلية للمحور المذكور بلغت 72.3% وهي درجة موافقة مرتفعة، أي أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس تمارس الرشاقة التنظيمية (بعضها مجتمعة) بشكل مرتفع.

ولمعرفة درجة تطبيق وممارسة الرشاقة التنظيمية بالتفصيل، نورد فيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة لكل عبارة من عبارات أبعاد محور الرشاقة التنظيمية:

1. بعد السرعة:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الأهمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد السرعة

الرقم	العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1	تتسم طواقم المستشفى بسرعة الاستجابة للأحداث المفاجئة.	306	4.04	0.86	80.8%	مرتفعة
2	يواكب المستشفى الابتكارات التكنولوجية في المجال الصحي، ويعمل على إدخالها للخدمة لتسريع تقديم أفضل الخدمات للمراجعين.	306	3.86	0.92	77.1%	مرتفعة
3	يتم تنفيذ العمليات الإدارية التشغيلية بسرعة لتلبية احتياجات المرضى.	306	3.84	0.82	76.8%	مرتفعة

الرقم	العبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
4	تستطيع الفرق العاملة في المستشفى إنجاز المهام الإدارية ضمن الوقت المطلوب.	306	3.81	0.78	76.3%	مرتفعة
5	تحرص إدارة المستشفى على تبسيط إجراءات العمل، لتقديم الخدمة الصحية بأسرع وقت ممكن.	306	3.81	0.84	76.2%	مرتفعة
6	يتم اتخاذ القرارات الإدارية في المستشفى بسرعة دون الإخلال بالجودة.	306	3.67	0.93	73.4%	مرتفعة
7	يستطيع الموظفون اتخاذ قرارات سريعة ضمن صلاحياتهم دون الحاجة لموافقة مدراءهم.	306	3.19	1.06	63.8%	متوسطة
	الدرجة الكلية لبعد (السرعة)	306	3.75	0.68	74.9%	مرتفعة

تظهر نتائج جدول (11) أن المتوسط العام لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على عبارات بعد السرعة بلغ (3.75)، ونسبة مئوية بلغت 74.9%، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس تمارس وتنتهج السرعة، وهي القدرة على تنفيذ الأعمال في أقصر وقت ممكن وتشمل سرعة العمليات التنظيمية، وسرعة تقديم الخدمات والمنتجات للسوق، والاهتمام بالتوقيت المناسب لإنجاز المهام، ويلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة في بعد السرعة كانت عبارة رقم (1) والتي تنص على: (تتسم طواقم المستشفى بسرعة الاستجابة للأحداث المفاجئة) بنسبة موافقة بلغت 80.8% وبمتوسط حسابي بلغ (4.04) وهو الأكبر ضمن المتوسطات الحسابية المذكورة، وتلتها العبارة رقم (2) والتي تنص على: (يواكب المستشفى الابتكارات التكنولوجية في المجال الصحي، وتعمل على إدخالها للخدمة لتسريع تقديم أفضل الخدمات للمراجعين) بنسبة موافقة بلغت 77.1% وبمتوسط حسابي بلغ (3.86)، بينما الفقرة رقم (7) والتي تنص على: (يستطيع الموظفون اتخاذ قرارات سريعة ضمن صلاحياتهم دون الحاجة لموافقة مدراءهم) حصلت على أدنى درجة موافقة بنسبة موافقة بلغت 63.8% وهي درجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.19)، ثم تلتها العبارة رقم (6) والتي تنص على: (يتم اتخاذ القرارات الإدارية في المستشفى بسرعه دون الإخلال بالجودة) بنسبة موافقة بلغت 73.4% وبمتوسط حسابي بلغ (3.67).

2. بعد المرونة:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الأهمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المرونة

الرقم	العبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1	يتكيف المستشفى مع اللوائح والتشريعات الصحية الجديدة.	306	3.92	0.78	78.5%	مرتفعة
2	لدى إدارة المستشفى القدرة على إعادة تخصيص الموارد بسرعة لتلبية الأولويات الجديدة.	306	3.59	0.80	71.8%	مرتفعة
3	يمكن تعديل إجراءات العمل بسهولة عند الحاجة.	306	3.52	0.85	70.4%	مرتفعة
4	توفر إدارة المستشفى بيئة عمل مرنة تمكن العاملين من التكيف مع التغييرات اليومية.	306	3.51	0.82	70.1%	مرتفعة
5	تتقهم إدارة المستشفى ظروف العاملين، وتتعامل معهم بمرونة فيما يتعلق بساعات وورديات دوامهم.	306	3.41	1.03	68.2%	مرتفعة
6	تتيح إدارة المستشفى للعاملين حرية إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات اليومية.	306	3.41	0.96	68.1%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لبعء (المرونة)	306	3.56	0.69	71.2%	مرتفعة

تظهر نتائج جدول (12) أن المتوسط العام لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على عبارات بعد المرونة بلغ (3.56)، ونسبة مئوية بلغت 71.2%، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس تمارس وتتنهج المرونة، وهي القدرة على تحقيق أهداف متعددة، وتنظيم الموارد البشرية والبيئة التنظيمية، وتشمل: مرونة التنظيم، والعمليات، ومرونة العاملين في الاستجابة للتغيير، ويلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة في بعد المرونة كانت عبارة رقم (1) والتي تنص على: (يتكيف المستشفى مع اللوائح والتشريعات الصحية الجديدة) بنسبة موافقة بلغت 78.5% وبمتوسط حسابي بلغ (3.92) وهو الأكبر ضمن المتوسطات الحسابية المذكورة، وتلتها العبارة رقم (2) والتي تنص على: (لدى إدارة المستشفى القدرة على إعادة تخصيص الموارد بسرعة لتلبية الأولويات الجديدة) بنسبة موافقة بلغت 71.8% وبمتوسط حسابي بلغ (3.59)، بينما الفقرة رقم (6) والتي تنص على: (تتيح إدارة المستشفى للعاملين حرية إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات اليومية) حصلت على أدنى درجة موافقة بنسبة موافقة بلغت 68.1% وهي درجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.41)، ثم تلتها العبارة رقم (5) والتي تنص على:

(تتفهم إدارة المستشفى ظروف العاملين، وتتعامل معهم بمرونة فيما يتعلق بساعات وورديات دوامهم) بنسبة موافقة بلغت 68.2% وبمتوسط حسابي بلغ (3.41).

3. بعد رشاقة الاستشعار

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الأهمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد رشاقة الاستشعار

الرقم	العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1	يتم مراقبة أداء الموظفين بشكل دائم.	306	3.87	0.82	77.4%	مرتفعة
2	تسارع إدارة المستشفى لاستقطاب الكفاءات الطبية ذات السمعة العلمية.	306	3.86	0.93	77.2%	مرتفعة
3	تتم مراقبة السوق الصحي المحلي لرصد الاتجاهات الجديدة في الخدمات الطبية	306	3.59	0.85	71.8%	مرتفعة
4	تعتمد إدارة المستشفى على نظام فعال لتحليل المعلومات من بيئة العمل.	306	3.51	0.90	70.2%	مرتفعة
5	يوجد لدى إدارة المستشفى قدرة على التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في احتياجات المرضى باستمرار.	306	3.46	0.82	69.3%	مرتفعة
6	يتم إشراك العاملين في التعرف على الفرص والمخاطر المحتملة.	306	3.34	0.94	66.7%	متوسطة
	الدرجة الكلية لبعـد (رشاقة الاستشعار)	306	3.61	0.67	72.1%	مرتفعة

تظهر نتائج جدول (13) أن المتوسط العام لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على عبارات بعد رشاقة الاستشعار بلغ (3.61)، وبنسبة مئوية بلغت 72.1%، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس تمارس وتنتهج رشاقة الاستشعار، وهي قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص المتاحة أمامها واغتنامها وحتى يكون للمنظمة القدرة على الاستشعار وقدرة على الفهم الكامل للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وذلك لكي يتحقق الإدراك الكامل لاتجاهات التغيير وخصائصه ومصادره وأنواعه، ويلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة في بعد رشاقة الاستشعار كانت عبارة رقم (1) والتي تنص على: (يتم مراقبة أداء الموظفين بشكل دائم) بنسبة موافقة بلغت 77.4% وبمتوسط حسابي بلغ (3.87) وهو الأكبر ضمن المتوسطات الحسابية المذكورة، وتلتها العبارة رقم (2)

والتي تنص على: (تسارع إدارة المستشفى لاستقطاب الكفاءات الطبية ذات السمعة العلمية) بنسبة موافقة بلغت 77.2% وبمتوسط حسابي بلغ (3.86)، بينما الفقرة رقم (6) والتي تنص على: (يتم إشراك العاملين في التعرف على الفرص والمخاطر المحتملة) حصلت على أدنى درجة موافقة بنسبة موافقة بلغت 66.7% وهي درجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.34)، ثم تلتها العبارة رقم (5) والتي تنص على: (يوجد لدى ادارة المستشفى قدرة على التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في احتياجات المرضى باستمرار) بنسبة موافقة بلغت 69.3% وبمتوسط حسابي بلغ (3.46).

4. بعد رشاقة الاستجابة والتطبيق

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الأهمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد رشاقة الاستجابة والتطبيق

الرقم	العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1	تتخذ إدارة المستشفى التغيرات في الإجراءات بفعالية.	306	3.63	0.83	72.6%	مرتفعة
2	يتم تطبيق الاستراتيجيات الجديدة بسرعة عند ظهور تحديات.	306	3.61	0.82	72.2%	مرتفعة
3	تضمن إدارة المستشفى تدريب العاملين بشكل كاف لتنفيذ التغيرات الجديدة.	306	3.48	0.97	69.5%	مرتفعة
4	تتعاون الأقسام المختلفة في المستشفى بفعالية لتنفيذ القرارات بسرعة.	306	3.62	0.91	72.4%	مرتفعة
5	يتم قياس أداء الموظفين من قبل إدارة المستشفى بعد تنفيذ أي تعديل على إجراءات العمل	306	3.61	0.84	72.3%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لبعء (رشاقة الاستجابة والتطبيق)	306	3.59	0.71	71.8%	مرتفعة

تظهر نتائج جدول (14) أن المتوسط العام لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على عبارات بعد رشاقة الاستجابة والتطبيق بلغ (3.59)، ونسبة مئوية بلغت 71.8%، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس تمارس وتنتهج رشاقة الاستجابة والتطبيق وهي الكفاءة في تنفيذ المهام والعمليات المرتبطة بالتكيف مع التغيرات الحادثة، وإجراء هذه التغييرات في أسرع وقت ممكن وسرعة إجراء التغيير في الإنتاج والسرعة في طرح منتجات جديدة في السوق وسرعة تسليم المنتجات وتقديم الخدمات، ويلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة في بعد رشاقة الاستجابة والتطبيق كانت عبارة رقم (1) والتي تنص على: (تتخذ إدارة المستشفى التغييرات في الإجراءات بفعالية) بنسبة موافقة بلغت 72.6% وبمتوسط حسابي بلغ (3.63) وهو الأكبر ضمن المتوسطات الحسابية المذكورة، بينما الفقرة رقم (5) والتي تنص على: (يتم قياس أداء الموظفين من قبل إدارة المستشفى بعد تنفيذ أي تعديل على إجراءات العمل) حصلت على أدنى درجة موافقة بنسبة موافقة بلغت 72.3% وهي درجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.61).

5. بعد رشاقة اتخاذ القرار

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الأهمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد رشاقة اتخاذ القرار

الرقم	العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1	تعتمد إدارة المستشفى على تقنيات نظم المعلومات الحديثة وتحليل البيانات لدعم صحة قراراتها.	306	3.67	0.84	73.5%	مرتفعة
2ص	يتم اتخاذ القرارات بسرعة عند مواجهة تغييرات طارئة في بيئة العمل.	306	3.63	0.86	72.7%	مرتفعة
3	تتوفر خطط بديلة تدعم اتخاذ قرارات مرنة في المواقف المختلفة.	306	3.58	0.83	71.6%	مرتفعة
4	تسمح إدارة المستشفى بإعادة تقييم القرارات الخاطئة وتصحيحها بالسرعة المطلوبة.	306	3.51	0.94	70.2%	مرتفعة
5	تأخذ إدارة المستشفى وجهات نظر الموظفين قبل اتخاذ القرارات.	306	3.27	0.97	65.4%	متوسطة

الرقم	العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
	الدرجة الكلية لبعء (رشاقة اتخاذ القرار)	306	3.53	0.72	70.7%	مرتفعة

تظهر نتائج جدول (15) أن المتوسط العام لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على عبارات بعد رشاقة اتخاذ القرار بلغ (3.53)، ونسبة مئوية بلغت 70.7%، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس تمارس وتنتهج رشاقة اتخاذ القرار وهي القدرة على جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة من المصادر المتعددة دون تأخير، وتقييمها؛ وذلك لفهم الأحداث المترتبة على التغيرات العارضة، وتفسيرها، وكذلك تحديد الفرص والتهديدات ثم وضع خط العمل بعادة استغلال وتوجيه الموارد وتعديل الأعمال الحالية، ولبدء إجراءات تنافسية جديدة بالسوق والمنظمة الرشيقة تعرف جيداً الوقت المناسب لاتخاذ القرار ومتى تستجيب للتغيير، ويلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة في بعد رشاقة الاستجابة والتطبيق كانت عبارة رقم (1) والتي تنص على: (تعتمد إدارة المستشفى على تقنيات نظم المعلومات الحديثة وتحليل البيانات لدعم صحة قراراتها) بنسبة موافقة بلغت 73.5% وبمتوسط حسابي بلغ (3.67) وهو الأكبر ضمن المتوسطات الحسابية المذكورة، بينما الفقرة رقم (5) والتي تنص على: (تأخذ إدارة المستشفى وجهات نظر الموظفين قبل اتخاذ القرارات) حصلت على أدنى درجة موافقة بنسبة موافقة بلغت 65.4% وهي درجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.27).

ثانياً: ما مستوى التميز المؤسسي من حيث (التميز القيادي، التميز في إدارة الموارد البشرية، التميز في جودة الخدمات، التميز المالي، التميز التكنولوجي) في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس؟

ولتحقيق هذه الغاية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة ودرجات الأهمية لكل عبارة من عبارات أبعاد محور التميز المؤسسي، والتي سنوردها في الجداول التالية تباعاً وابتداءً من الدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي:

الدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الأهمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي

العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
الدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي	306	3.63	0.66	72.5%	مرتفعة

يتضح من الجدول (16) أن نتائج المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي ولأفراد عينة الدراسة كافة بلغ (3.63) ومعدل نسبة الموافقة على الدرجة الكلية للمحور المذكور بلغت 72.5% وهي درجة موافقة مرتفعة، أي أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس تطبق التميز المؤسسي (بعناصره مجتمعة) بشكل مرتفع.

ولمعرفة درجة وجود التميز المؤسسي بالتفصيل، نورد فيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة لكل عبارة من عبارات أبعاد محور التميز المؤسسي:

1. بعد التميز القيادي:

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الأهمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التميز القيادي

الرقم	العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1	تهتم إدارة المستشفى باستمرار بتحقيق مركز تنافسي جيد.	306	3.83	0.94	76.6%	مرتفعة
2	يتمتع قادة المستشفى بقدرة على التعامل مع ضغوط العمل بكفاءة.	306	3.79	0.81	75.9%	مرتفعة
3	تتميز الإدارة العليا للمستشفى بالقدرة على اتخاذ قرارات فعالة لتحقيق التميز المؤسسي.	306	3.73	0.98	74.5%	مرتفعة
4	تشجع القيادة على امتلاك روح الفريق بين فرق المستشفى كافة.	306	3.65	0.86	73.1%	مرتفعة
5	تقوم إدارة المستشفى بترسيخ ثقافة التميز في انحاء المستشفى كافة.	306	3.59	0.91	71.8%	مرتفعة
6.	تشجع إدارة المستشفى العاملين وتحثهم على التميز في أعمالهم.	306	3.58	0.91	71.5%	مرتفعة
7.	تشجع القيادة الإدارية في المستشفى المبادرات الفردية لدى الموظفين.	306	3.49	0.97	69.7%	مرتفعة
8.	تهتم إدارة المستشفى بإقامة دورات متخصصة تهدف إلى تعريف الموظفين بأهمية التميز المؤسسي.	306	3.35	1.05	66.9%	متوسطة

الرقم	العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
	الدرجة الكلية لبعء (التميز القيادي)	306	3.63	0.73	72.5%	مرتفعة

تظهر نتائج جدول (17) أن المتوسط العام لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على عبارات بعد التميز القيادي بلغ (3.63)، وبنسبة مئوية بلغت 72.5%، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس تتمتع بالتميز القيادي، وهي قدرة الإدارة على حث الأفراد العاملين وتشجيعهم وتحفيزهم لإنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، ويلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة في بعد التميز القيادي كانت عبارة رقم (1) والتي تنص على: (تهتم إدارة المستشفى باستمرار بتحقيق مركز تنافسي جيد) بنسبة موافقة بلغت 76.6% وبمتوسط حسابي بلغ (3.83) وهو الأكبر ضمن المتوسطات الحسابية المذكورة، وتلتها العبارة رقم (2) والتي تنص على: (يتمتع قادة المستشفى بقدرة على التعامل مع ضغوط العمل بكفاءة) بنسبة موافقة بلغت 75.9% وبمتوسط حسابي بلغ (3.79)، بينما الفقرة رقم (8) والتي تنص على: (تهتم إدارة المستشفى بإقامة دورات متخصصة تهدف إلى تعريف الموظفين بأهمية التميز المؤسسي) حصلت على أدنى درجة موافقة بنسبة موافقة بلغت 66.9% وهي درجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.35)، ثم تلتها العبارة رقم (7) والتي تنص على: (تشجع القيادة الإدارية في المستشفى المبادرات الفردية لدى الموظفين) بنسبة موافقة بلغت 69.7% وبمتوسط حسابي بلغ (3.49).

2. بعد تميز الموارد البشرية

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الأهمية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على بعد تميز الموارد البشرية

الرقم	العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1	تتميز المستشفى بكوادر بشرية ذوي مؤهلات علمية وإدارية كفؤة في مجال تخصصها.	306	3.90	0.80	77.9%	مرتفعة
2	تهتم إدارة المستشفى بالأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر في الأداء.	306	3.67	0.90	73.4%	مرتفعة

الرقم	العبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
3	تدعم إدارة المستشفى الخطط الخاصة بتحسين ظروف العمل للموظفين.	306	3.53	0.93	70.7%	مرتفعة
4	السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في المستشفى واضحة لدى جميع العاملين.	306	3.53	0.96	70.7%	مرتفعة
5	توفر المستشفى برامج تدريبية للموظفين تسهم في تنمية المهارات التقنية على استخدام التكنولوجيا الحديثة.	306	3.37	1.01	67.4%	متوسطة
6	يتم التعامل مع الموظفين بعدالة في جميع الشؤون الإدارية.	306	3.36	1.05	67.3%	متوسطة
7	يشعر الموظفون بالرضا عن بيئة العمل وظروفهم المهنية في المستشفى.	306	3.35	0.98	67.0%	متوسطة
	الدرجة الكلية لبعء (تميز الموارد البشرية)	306	3.53	0.73	70.6%	مرتفعة

تظهر نتائج جدول (18) أن المتوسط العام لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على عبارات بعد تميز الموارد البشرية بلغ (3.53)، ونسبة مئوية بلغت 70.6%، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس تتمتع بتميز الموارد البشرية، وهي قدرة المؤسسة على تطوير رأس المال البشري وإدارته بفعالية ليصبح عنصراً أساسياً لتحقيق التميز والمنافسة المستدامة، ويلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة في بعد تميز الموارد البشرية كانت عبارة رقم (1) والتي تنص على: (تتميز المستشفى بكوادر بشرية ذوي مؤهلات علمية وإدارية كفؤة في مجال تخصصها) بنسبة موافقة بلغت 77.9% وبمتوسط حسابي بلغ (3.90) وهو الأكبر ضمن المتوسطات الحسابية المذكورة، وتلتها العبارة رقم (2) والتي تنص على: (تهتم إدارة المستشفى بالأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر في الأداء) بنسبة موافقة بلغت 73.4% وبمتوسط حسابي بلغ (3.67)، بينما الفقرة رقم (7) والتي تنص على: (يشعر الموظفون بالرضا عن بيئة العمل وظروفهم المهنية في المستشفى) حصلت على أدنى درجة موافقة بنسبة موافقة بلغت 67.0% وهي درجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.35)، ثم تلتها العبارة رقم (6) والتي تنص على: (يتم التعامل مع الموظفين بعدالة في جميع الشؤون الإدارية) بنسبة موافقة بلغت 67.3% وبمتوسط حسابي بلغ (3.36).

3. بعد التميز المالي

جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الأهمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التميز المالي

الرقم	العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1	يتم تطبيق أنظمة رقابة مالية تضمن الشفافية لدى الإدارة المالية.	306	3.58	0.90	71.6%	مرتفعة
2	يتميز المستشفى بإدارة فعالة للموارد المالية لتحقيق الأرباح المتوقعة.	306	3.42	0.96	68.5%	مرتفعة
3	أرى ان النظام المالي بالمستشفى يسهم في تحسين الاستدامة لدعم خطط تطورها المستقبلي.	306	3.40	0.93	68.0%	مرتفعة
4	يتميز المستشفى بإدارة خطط مستقبليه واضحة للموارد المالية.	306	3.40	0.93	67.9%	متوسطة
5	أعتقد بان إدارة المستشفى لديها استراتيجيات مالية تضبط التكاليف دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.	306	3.39	0.95	67.8%	متوسطة
6	تقوم إدارة المستشفى بتخصيص ميزانية لتحسين جودة العمل الذي أقوم به.	306	3.33	1.03	66.7%	متوسطة
	الدرجة الكلية لبعد (التميز المالي)	306	3.42	0.82	68.4%	مرتفعة

تظهر نتائج جدول (19) أن المتوسط العام لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على عبارات بعد التميز المالي بلغ (3.42)، وبنسبة مئوية بلغت 68.4%، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس تتمتع بتميز مالي وهو القدرة على تحقيق أداء مالي متفوق ومستدام مقارنة بالمؤسسات المنافسة من خلال استخدام الفعّال للموارد المالية، وتحقيق إيرادات، وتخفيض التكاليف وتحقيق أرباح، ويلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة في بعد التميز المالي كانت عبارة رقم (1) والتي تنص على: (يتم تطبيق أنظمة رقابة مالية تضمن الشفافية لدى الإدارة المالية) بنسبة موافقة بلغت 71.6% وبمتوسط حسابي بلغ (3.58) وهو الأكبر ضمن المتوسطات الحسابية المذكورة، وتلتها العبارة رقم (2) والتي تنص على: (يتميز المستشفى بإدارة فعالة للموارد المالية لتحقيق الأرباح المتوقعة) بنسبة موافقة بلغت 68.5% وبمتوسط حسابي بلغ (3.42)، بينما الفقرة رقم (6) والتي تنص على: (تقوم

إدارة المستشفى بتخصيص ميزانية لتحسين جودة العمل الذي أقوم به) حصلت على أدنى درجة موافقة بنسبة موافقة بلغت 66.7% وهي درجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.33)، ثم تلتها العبارة رقم (5) والتي تنص على: (اعتقد بأن إدارة المستشفى لديها استراتيجيات مالية تضبط التكاليف دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين) بنسبة موافقة بلغت 67.8% وبمتوسط حسابي بلغ (3.39).

4. بعد التميز في جودة الخدمات

جدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الأهمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التميز في جودة الخدمات

الرقم	العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1	يلتزم المستشفى بمعايير الجودة العالمية في تقديم الخدمات الصحية.	306	4.00	0.82	80.1%	مرتفعة
2	يتعاقد المستشفى مع الكوادر الطبية المميزة ذات الكفاءة والسمعة الطبية.	306	3.94	0.90	78.8%	مرتفعة
3	يقدم المستشفى خدمات طبية عالية الجودة مقارنة بالمستشفيات الأخرى وتميزها عنهم.	306	3.85	0.92	77.0%	مرتفعة
4	يهتم المستشفى بقياس رضا المرضى عن جودة الخدمات الطبية المقدمة.	306	3.82	0.89	76.4%	مرتفعة
5	يتم تحديث المعدات والأجهزة الطبية بشكل دوري لضمان تقديم خدمات متميزة.	306	3.78	0.87	75.7%	مرتفعة
6	تهتم إدارة المستشفى بوضع سياسات إدارة المخاطر والكوارث المفاجئة	306	3.70	0.91	74.1%	مرتفعة
7	يوجد في المستشفى نظام لاستقبال شكاوى واقتراحات للمستفيدين من خدمات المستشفى	306	3.70	1.01	74.1%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لبعـد (التميز في جودة الخدمات)	306	3.83	0.71	76.6%	مرتفعة

تظهر نتائج جدول (20) أن المتوسط العام لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على عبارات بعد التميز في جودة الخدمات بلغ (3.83)، ونسبة مئوية بلغت 76.6%، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس تتمتع بتميز في جودة الخدمات، وهو القدرة على تحقيق أداء خدماتي متفوق ومستدام مقارنة بالمؤسسات المنافسة من خلال استخدام الفعّال للموارد المتاحة ، وتقديم خدمات تتصف بجودة عالية مما يعني التفوق على المؤسسات المماثلة في جودة الخدمات ، ويلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة في بعد التميز في جودة الخدمات كانت عبارة رقم (1) والتي تنص على: (تلتزم المستشفى بمعايير الجودة العالمية في تقديم الخدمات الصحية) بنسبة موافقة بلغت 80.1% وبمتوسط حسابي بلغ (4.0) وهو الأكبر ضمن المتوسطات الحسابية المذكورة، وتلتها العبارة رقم (2) والتي تنص على: (تتعاهد المستشفى مع الكوادر الطبية المميزة ذات الكفاءة والسمعة الطيبة) بنسبة موافقة بلغت 78.8% وبمتوسط حسابي بلغ (3.94)، بينما الفقرة رقم (7) والتي تنص على: (يوجد في المستشفى نظام لاستقبال شكاوى واقتراحات للمستفيدين من خدمات المستشفى) حصلت على أدنى درجة موافقة بنسبة موافقة بلغت 74.1% وهي درجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.70)، ثم تلتها العبارة رقم (6) والتي تنص على: (تهتم إدارة المستشفى بوضع سياسات إدارة المخاطر والكوارث المفاجئة) بنسبة موافقة بلغت 74.1% وبمتوسط حسابي بلغ (3.70).

5. بعد التميز التكنولوجي

جدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة، ودرجات الأهمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التميز التكنولوجي

الرقم	العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
1	تقوم إدارة المستشفى بإجراء الصيانة الدورية ضمن خطة واضحة.	306	3.77	0.83	75.4%	مرتفعة
2	تسعى إدارة المستشفى لمواكبة التطورات التكنولوجية من خلال الحصول على التقنيات الطبية الحديثة.	306	3.77	0.89	75.4%	مرتفعة
3	تعتمد المستشفى على تقنيات حديثة لتحسين جودة الخدمات الصحية وصولاً إلى معايير جودة عالمية.	306	3.76	0.87	75.3%	مرتفعة

الرقم	العبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
4	يعتمد المستشفى على أنظمة الالكترونية لتسهيل تواصل الموظفين بشكل سريع وفعال.	306	3.66	0.94	73.2%	مرتفعة
5	تدعم الإدارة العليا استخدام التكنولوجيا لوضع خطط تغيير متجددة لتحقيق التميز ما بين المستشفيات المنافسة.	306	3.66	0.90	73.2%	مرتفعة
6	تسهم أنظمة المعلومات في توفير بيانات دقيقة وسريعة لدعم الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الصحيحة.	306	3.66	0.85	73.1%	مرتفعة
7	يملك العاملون في المستشفى للاستعداد لمواكبة المستجدات في طرق إنجاز العمل إلكترونياً.	306	3.60	0.90	72.1%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لبعء (التميز التكنولوجي)	306	3.70	0.71	74.0%	مرتفعة

تظهر نتائج جدول (21) أن المتوسط العام لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على عبارات بعد التميز التكنولوجي بلغ (3.70)، وبنسبة مئوية بلغت 74.0%، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس تتمتع بتميز تكنولوجي، وهو هو قدرة المستشفى على تبني التكنولوجيا بطرق مبتكرة واستراتيجية لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف التنافسية مما يؤدي الى تقديم خدمات مميزة واستجابة سريعة للمتغيرات في بيئة العمل، ويلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة في بعد التميز التكنولوجي كانت عبارة رقم (1) والتي تنص على: (تقوم ادارة المستشفى بإجراء الصيانة الدورية ضمن خطة واضحة) بنسبة موافقة بلغت 75.4% وبمتوسط حسابي بلغ (3.77) وهو الأكبر ضمن المتوسطات الحسابية المذكورة، وتلتها العبارة رقم (2) والتي تنص على: (تسعى إدارة المستشفى لمواكبة التطورات التكنولوجية من خلال الحصول على التقنيات الطبية الحديثة) بنسبة موافقة بلغت 75.4% وبمتوسط حسابي بلغ (3.77)، بينما الفقرة رقم (7) والتي تنص على: (يملك العاملون في المستشفى للاستعداد لمواكبة المستجدات في طرق انجاز العمل إلكترونياً) حصلت على أدنى درجة موافقة بنسبة موافقة بلغت 72.1% وهي درجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.60)، ثم تلتها العبارة رقم (6) والتي تنص على: (تسهم أنظمة المعلومات في توفير بيانات دقيقة وسريعة لدعم الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الصحيحة) بنسبة موافقة بلغت 73.1% وبمتوسط حسابي بلغ (3.66).

3.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمستوى تطبيق الرقابة التنظيمية على مستوى التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

وترتبط بسؤال الدراسة الرئيس والذي ينص على: ما أثر الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس؟

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، والاجابة عن سؤال الدراسة الرئيس، وجاءت النتائج كما في جدول (22):

جدول (22): نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر تطبيق الرقابة التنظيمية على مستوى التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس

معاملات الانحدار (B)				تحليل التباين الأحادي		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة	اختبار (t)	القيمة	اسم المتغير	مستوى الدلالة	اختبار (F)	(R ²) المعدل	(R ²)	(R)
0.07	1.79	0.19	الحد الثابت	0.00 ^b	1135.19	0.79	0.79	0.89 ^a
0.00	33.69	0.95	الرقابة التنظيمية					

a. المتغيرات المستقلة هي: الحد الثابت.

b. المتغير التابع: التميز المؤسسي.

يظهر من تحليل الانحدار في جدول (22) أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت 79.0% أي أن 79.0% من التغيرات في المتغير التابع (التميز المؤسسي) يتم تفسيرها من خلال التغيرات في المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)، وأن 21.0% من التغيرات في المتغير التابع تأتي من متغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار قيد النقاش، كما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ($Adjusted R^2$) ما نسبته 79.0% أيضاً، وهي نسبة تدل على قوة تفسيرية مقبولة لنموذج الانحدار، كما تبين من النتائج أن النموذج صالح للاختبار، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتحليل التباين الأحادي (0.00) وهي أقل من مستوى الثقة المفترض.

جاءت نسبة الدلالة لمعامل الانحدار للمتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) أدنى من (0.05)، حيث إن مستوى الثقة المفترض هو ($\alpha \leq 0.05$)، أي يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي، وبلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير الرشاقة التنظيمية (0.95)، أي أن زيادة بنسبة 1.0% في مستوى الرشاقة التنظيمية تقابلها زيادة في التميز المؤسسي بنسبة 0.95%.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية على مستوى التميز القيادي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لغرض اختبار الفرضية الفرعية الأولى، وجاءت النتائج كما في جدول (23):

جدول (23): نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر تطبيق الرشاقة التنظيمية على مستوى التميز القيادي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس

ملخص النموذج				تحليل التباين الأحادي		معاملات الانحدار (B)		
(R)	(R ²)	(R ²) المعدل	اختبار (F)	مستوى الدلالة	اسم المتغير	القيمة	اختبار (t)	مستوى الدلالة
0.84 ^a	0.71	0.71	738.72	0.00 ^b	الحد الثابت	0.01	0.07	0.95
					الرشاقة التنظيمية	1.00	27.18	0.00

a. المتغيرات المستقلة هي: الحد الثابت.

b. المتغير التابع: التميز القيادي.

يظهر من تحليل الانحدار في جدول (23) أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت 71.0% أي أن 71.0% من التغيرات في المتغير التابع (التميز القيادي) يتم تفسيرها من خلال التغيرات في المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)، وأن 29.0% من التغيرات في المتغير التابع تأتي من متغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار قيد النقاش، كما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ($Adjusted R^2$) ما نسبته 71.0% أيضاً، وهي نسبة تدل على قوة تفسيرية مقبولة لنموذج الانحدار، كما تبين من النتائج أن النموذج صالح للاختبار، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتحليل التباين الأحادي (0.00) وهي أقل من مستوى الثقة المفترض. جاءت نسبة الدلالة لمعامل الانحدار للمتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) أدنى من (0.05)، حيث إن مستوى الثقة المفترض هو ($\alpha \leq 0.05$)، أي يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرشاقة التنظيمية على التميز القيادي، وبلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير الرشاقة التنظيمية (1.0)، أي أن زيادة بنسبة 1.0% في مستوى الرشاقة التنظيمية تقابلها زيادة في التميز القيادي بنسبة 1.0%.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية على مستوى التميز في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لغرض اختبار الفرضية الفرعية الثانية، وجاءت النتائج كما في جدول (24):

جدول (24): نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر تطبيق الرشاقة التنظيمية على مستوى التميز في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس

معاملات الانحدار (B)				تحليل التباين الأحادي		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة	اختبار (t)	القيمة	اسم المتغير	مستوى الدلالة	اختبار (F)	(R ²) المعدل	(R ²)	(R)
0.75	0.32	0.05	الحد الثابت	0.00 ^b	597.53	0.66	0.66	0.81 ^a
0.00	24.44	0.96	الرشاقة التنظيمية					

a. المتغيرات المستقلة هي: الحد الثابت.

b. المتغير التابع: التميز في إدارة الموارد البشرية.

يظهر من تحليل الانحدار في جدول (24) أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت 66.0% أي أن 66.0% من التغيرات في المتغير التابع (التميز في إدارة الموارد البشرية) يتم تفسيرها من خلال التغيرات في المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)، وأن 44.0% من التغيرات في المتغير التابع تأتي من متغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار قيد النقاش، كما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ($Adjusted R^2$) ما نسبته 66.0% أيضاً، وهي نسبة تدل على قوة تفسيرية مقبولة لنموذج الانحدار، كما تبين من النتائج أن النموذج صالح للاختبار، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتحليل التباين الأحادي (0.00) وهي أقل من مستوى الثقة المفترض.

جاءت نسبة الدلالة لمعامل الانحدار للمتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) أدنى من (0.05)، حيث إن مستوى الثقة المفترض هو ($\alpha \leq 0.05$)، أي يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرشاقة التنظيمية على التميز في إدارة الموارد البشرية، وبلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير الرشاقة التنظيمية (0.96)، أي أن زيادة بنسبة 1.0% في مستوى الرشاقة التنظيمية تقابلها زيادة في التميز في إدارة الموارد البشرية بنسبة 0.96%.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية على مستوى التميز في جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لغرض اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وجاءت النتائج كما في جدول (25):

جدول (25): نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر تطبيق الرقابة التنظيمية على مستوى التميز في جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس

معاملات الانحدار (B)				تحليل التباين الأحادي		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة	اختبار (t)	القيمة	اسم المتغير	مستوى الدلالة	اختبار (F)	(R ²) المعدل	(R ²)	(R)
0.60	-0.53	-0.10	الحد الثابت	0.00 ^b	359.36	0.54	0.54	0.74 ^a
0.00	18.96	0.97	الرقابة التنظيمية					

a. المتغيرات المستقلة هي: الحد الثابت.

b. المتغير التابع: التميز في جودة الخدمات.

يظهر من تحليل الانحدار في جدول (25) أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت 54.0% أي أن 54.0% من التغيرات في المتغير التابع (التميز في جودة الخدمات) يتم تفسيرها من خلال التغيرات في المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية)، وأن 46.0% من التغيرات في المتغير التابع تأتي من متغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار قيد النقاش، كما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ($Adjusted R^2$) ما نسبته 54.0% أيضاً، وهي نسبة تدل على قوة تفسيرية مقبولة لنموذج الانحدار، كما تبين من النتائج أن النموذج صالح للاختبار، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتحليل التباين الأحادي (0.00) وهي أقل من مستوى الثقة المفترض.

جاءت نسبة الدلالة لمعامل الانحدار للمتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) أدنى من (0.05)، حيث إن مستوى الثقة المفترض هو ($\alpha \leq 0.05$)، أي يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرقابة التنظيمية على التميز في جودة الخدمات، وبلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير الرقابة التنظيمية (0.97)، أي أن زيادة بنسبة 1.0% في مستوى الرقابة التنظيمية تقابلها زيادة في التميز في جودة الخدمات بنسبة 0.97%.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمستوى تطبيق الرقابة التنظيمية على مستوى التميز المالي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لغرض اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وجاءت النتائج كما في جدول (26):

جدول (26): نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر تطبيق الرقابة التنظيمية على مستوى التميز المالي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس

معاملات الانحدار (B)				تحليل التباين الأحادي		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة	اختبار (t)	القيمة	اسم المتغير	مستوى الدلالة	اختبار (F)	(R ²) المعدل	(R ²)	(R)
0.00	3.83	0.58	الحد الثابت	0.00 ^b	467.01	0.60	0.61	0.79 ^a
0.00	21.61	0.90	الرقابة التنظيمية					

a. المتغيرات المستقلة هي: الحد الثابت.

b. المتغير التابع: التميز المالي.

يظهر من تحليل الانحدار في جدول (26) أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت 61.0% أي أن 61.0% من التغيرات في المتغير التابع (التميز المالي) يتم تفسيرها من خلال التغيرات في المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية)، وأن 39.0% من التغيرات في المتغير التابع تأتي من متغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار قيد النقاش، كما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ($Adjusted R^2$) ما نسبته 60.0% وهي نسبة تدل على قوة تفسيرية مقبولة لنموذج الانحدار، كما تبين من النتائج في جدول (26) أن النموذج صالح للاختبار، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتحليل التباين الأحادي (0.00) وهي أقل من مستوى الثقة المفترض.

جاءت نسبة الدلالة لمعامل الانحدار للمتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) أدنى من (0.05)، حيث إن مستوى الثقة المفترض هو ($\alpha \leq 0.05$)، أي يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرقابة التنظيمية على التميز المالي، وبلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير الرقابة التنظيمية (0.90)، أي أن زيادة بنسبة 1.0% في مستوى الرقابة التنظيمية تقابلها زيادة في التميز المالي بنسبة 0.90%.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمستوى تطبيق الرقابة التنظيمية على مستوى التميز التكنولوجي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لغرض اختبار الفرضية الفرعية الخامسة، وجاءت النتائج كما في جدول (27):

جدول (27): نتائج الانحدار الخطي البسيط لفحص أثر تطبيق الرقابة التنظيمية على مستوى التميز التكنولوجي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس

ملخص النموذج			تحليل التباين الأحادي		معاملات الانحدار (B)		
(R)	(R ²)	(R ²) المعدل	اختبار (F)	مستوى الدلالة	اسم المتغير	القيمة	اختبار (t)
0.80 ^a	0.64	0.64	551.80	0.00 ^b	الحد الثابت	0.37	2.60
					الرشاقة التنظيمية	0.92	23.49
					مستوى الدلالة		0.01
							0.00

a. المتغيرات المستقلة هي: الحد الثابت.

b. المتغير التابع: التميز التكنولوجي.

يظهر من تحليل الانحدار في جدول (27) أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت 64.0% أي أن 64.0% من التغيرات في المتغير التابع (التميز التكنولوجي) يتم تفسيرها من خلال التغيرات في المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)، وأن 36.0% من التغيرات في المتغير التابع تأتي من متغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار قيد النقاش، كما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ($Adjusted R^2$) ما نسبته 64.0% أيضاً، وهي نسبة تدل على قوة تفسيرية مقبولة لنموذج الانحدار، كما تبين من النتائج أن النموذج صالح للاختبار، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتحليل التباين الأحادي (0.00) وهي أقل من مستوى الثقة المفترض.

جاءت نسبة الدلالة لمعامل الانحدار للمتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) أدنى من (0.05)، حيث إن مستوى الثقة المفترض هو ($\alpha \leq 0.05$)، أي يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرشاقة التنظيمية على التميز التكنولوجي، وبلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير الرشاقة التنظيمية (0.92)، أي أن زيادة بنسبة 1.0% في مستوى الرشاقة التنظيمية تقابلها زيادة في التميز التكنولوجي بنسبة 0.92%.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الآتية: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المستشفى).

1. حسب متغير المسمى الوظيفي:

لاختبار الفروق في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) كما هو مبين في الجدول (28):

جدول (28): نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق الرشاقة

التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمقياس الرشاقة التنظيمية	بين المجموعات	0.42	2	0.21	0.55	0.58
	خلال المجموعات	115.71	303	0.38		
	المجموع	116.13	305			

تشير النتائج في جدول (28) إلى قيمة مرتفعة لاختبار (F) بلغت (0.55) ومستوى دلالة عند هذه القيمة بلغ (0.58) وهو أعلى من قيمة مستوى المعنوية المفترض (0.05)، وعليه نقبل الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

2. حسب متغير المؤهل العلمي

لاختبار الفروق في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) كما هو مبين في جدول (29):

جدول (29): نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق الرشاقة

التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمقياس الرشاقة التنظيمية	بين المجموعات	0.09	2	0.05	0.12	0.89
	خلال المجموعات	116.04	303	0.38		
	المجموع	116.13	305			

تشير النتائج في جدول (29) إلى قيمة منخفضة لاختبار (F) بلغت (0.12) ومستوى دلالة عند هذه القيمة بلغ (0.89) وهو أعلى من قيمة مستوى المعنوية المفترض (0.05)، وعليه نقبل الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. حسب متغير الخبرة العملية

لاختبار الفروق في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة العملية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) كما هو مبين في جدول (30):

جدول (30): نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة العملية

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمقياس الرقابة التنظيمية	بين المجموعات	1.09	2	0.54	1.43	0.24
	خلال المجموعات	115.04	303	0.38		
	المجموع	116.13	305			

تشير النتائج في جدول (30) إلى قيمة منخفضة لاختبار (F) بلغت (1.43) ومستوى دلالة عند هذه القيمة بلغ (0.24) وهو أعلى من قيمة مستوى المعنوية المفترض (0.05)، وعليه نقبل الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة العملية.

4. حسب متغير المستشفى

لاختبار الفروق في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير المستشفى تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) كما هو مبين في جدول (31):

جدول رقم (31): نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير المستشفى

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	16.58	4	4.15	12.54	0.00

		0.33	301	99.54	خلال المجموعات	لمقياس الرشاقة التنظيمية
			305	116.13	المجموع	

تشير النتائج في جدول (31) إلى قيمة مرتفعة لاختبار (F) بلغت (12.54) ومستوى دلالة عند هذه القيمة بلغ (0.00) وهو أقل من قيمة مستوى المعنوية المفترض (0.05)، وعليه نرفض الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير اسم المستشفى، ولمعرفة مصدر هذه الفروق فقد تم استخراج قيم الاختبار البعدي (LSD) كما يظهر في جدول رقم (32) التالي:

جدول رقم (32): نتائج الاختبار البعدي (LSD) لفحص مصدر الفروقات في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير اسم المستشفى

المستشفى (I)	المستشفى (J)	فرق الوسط (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
النجاح الوطني الجامعي	الاتحاد النسائي	0.58*	0.11	0.00
	الانجيلي العربي	0.35*	0.10	0.00
	العربي التخصصي	0.47*	0.09	0.00
	نابلس التخصصي	0.48*	0.10	0.00

*. فرق الوسط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

يظهر من نتائج الجدول (32) أن مصدر الفروق هو بين متوسطات آراء العاملين في مستشفى النجاح الوطني الجامعي ومتوسطات آراء العاملين في كل من المستشفيات الأخرى (الاتحاد النسائي، الانجيلي العربي، العربي التخصصي، نابلس التخصصي) بفروق وسط موجبة القيمة بلغت (0.58) و (0.35) و (0.47) و (0.48) على التوالي وجاءت قيم مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.05) وعليه فإن فروق الوسط دالة إحصائياً وجاءت الفروق لصالح متوسطات آراء العاملين في مستشفى النجاح الوطني الجامعي.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى التميز المؤسسي تعزى للمتغيرات الآتية: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المستشفى).

1. حسب متغير المسمى الوظيفي:

لاختبار الفروق في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) كما هو مبين في الجدول (33):

جدول (33): نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمقياس التميز التنظيمي	بين المجموعات	0.84	2	0.42	0.96	0.38
	خلال المجموعات	132.60	303	40.4		
	المجموع	133.44	305			

تشير النتائج في جدول (33) إلى قيمة منخفضة لاختبار (F) بلغت (0.96) ومستوى دلالة عند هذه القيمة بلغ (0.38) وهو أعلى من قيمة مستوى المعنوية المفترض (0.05)، وعليه نقبل الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

2. حسب متغير المؤهل العلمي

لاختبار الفروق في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) كما هو مبين في جدول (34):

جدول (34): نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى التميز المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمقياس التميز التنظيمي	بين المجموعات	0.28	2	0.14	0.32	0.72
	خلال المجموعات	133.16	303	0.44		
	المجموع	133.44	305			

تشير النتائج في جدول (34) إلى قيمة منخفضة لاختبار (F) بلغت (0.32) ومستوى دلالة عند هذه القيمة بلغ (0.72) وهو أعلى من قيمة مستوى المعنوية المفترض (0.05)، وعليه نقبل الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. حسب متغير الخبرة العملية

لاختبار الفروق في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة العملية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) كما هو مبين في جدول (35):

جدول (35): نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق التميز

المؤسسي تعزى لمتغير الخبرة العملية

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمقياس التميز التنظيمي	بين المجموعات	0.59	2	0.30	0.67	0.51
	خلال المجموعات	132.85	303	0.44		
	المجموع	133.44	305			

تشير النتائج في جدول (35) إلى قيمة منخفضة لاختبار (F) بلغت (0.67) ومستوى دلالة عند هذه القيمة بلغ (0.51) وهو أعلى من قيمة مستوى المعنوية المفترض (0.05)، وعليه نقبل الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير الخبرة العملية.

حسب متغير المستشفى

لاختبار الفروق في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير المستشفى تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) كما هو مبين في جدول (36):

جدول (36): نتائج اختبار "التباين الأحادي" لفحص الفروق في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق التميز

المؤسسي تعزى لمتغير المستشفى

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
---------	--------------	----------------	--------------	---------------	--------	---------------

0.00	14.98	5.54	4	22.16	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمقياس التميز التنظيمي
		0.37	301	111.28	خلال المجموعات	
			305	133.44	المجموع	

تشير النتائج في جدول (36) إلى قيمة مرتفعة لاختبار (F) بلغت (14.98) ومستوى دلالة عند هذه القيمة بلغ (0.00) وهو أقل من قيمة مستوى المعنوية المفترض (0.05)، وعليه نرفض الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير المستشفى، ولمعرفة مصدر هذه الفروق فقد تم استخراج قيم الاختبار البعدي (LSD) كما يظهر في جدول (37) التالي:

جدول (37): نتائج الاختبار البعدي (LSD) لفحص مصدر الفروقات في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق

التميز المؤسسي تعزى لمتغير المستشفى

المستشفى (I)	المستشفى (J)	فرق الوسط (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
النجاح الوطني الجامعي	الاتحاد النسائي	0.59*	0.11	0.00
	الانجيلي العربي	0.50*	0.11	0.00
	العربي التخصصي	0.48*	0.09	0.00
	نابلس التخصصي	0.66*	0.11	0.00

*. فرق الوسط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

يظهر من نتائج الجدول (37) أن مصدر الفروق هو بين متوسطات آراء العاملين في مستشفى النجاح الوطني الجامعي ومتوسطات آراء العاملين في كل من المستشفيات الأخرى (الاتحاد النسائي، الانجيلي العربي، العربي التخصصي، نابلس التخصصي) بفروق وسط موجبة القيمة بلغت (0.59) و (0.50) و (0.48) و (0.66) على التوالي وجاءت قيم مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.05) وعليه فإن فروق الوسط دالة إحصائياً وجاءت الفروق لصالح متوسطات آراء العاملين في مستشفى النجاح الوطني الجامعي.

الفصل الخامس

تفسير النتائج و مناقشتها

1.5 المقدمة .

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة .

3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة .

4.5 قيود الدراسة .

5.5 التوصيات

1.5 المقدمة :

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها المتمثلة بالرشاقة التنظيمية والتميز المؤسسي وفرضيات الدراسة. وكذلك عرضا للتوصيات المقترحة وتقديم مقترحات لدراسات مستقبلية.

تستعرض الباحثة ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة وهي على النحو الآتي:

1-درجة تطبيق منهجية الرشاقة التنظيمية في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.61) ونسبة استجابة (72.3%) حسب جداول (10) وجاء ترتيب النتائج كما يلي:

أ. المرتبة الأولى: بعد رشاقة السرعة بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3.75) وذلك حسب النتائج جدول (11).

ب. المرتبة الثانية: بعد رشاقة الاستشعار بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3.61) وذلك حسب النتائج جدول (13).

ج. المرتبة الثالثة: بعد رشاقة الاستجابة والتطبيق بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3.59) وذلك حسب النتائج جدول (14).

د. المرتبة الرابعة: بعد رشاقة المرونة بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3.56) وذلك حسب النتائج جدول (12).

هـ. المرتبة الخامسة: بعد رشاقة اتخاذ القرار بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3.53) وذلك حسب النتائج جدول (15).

2- مستوى التميز المؤسسي للمستشفيات الخاصة في محافظة نابلس وكانت مرتفعة بمتوسط حسابي

(3.63) وبنسبة استجابة (72.5) حسب جدول (16) وجاء ترتيب الأبعاد كما يلي:

أ. المرتبة الأولى: بعد التميز في جودة الخدمات بمستوى مرتفع ومتوسط حسابي (3.83) وذلك حسب نتائج جدول (20).

ب. المرتبة الثانية: بعد التميز التكنولوجي بمستوى مرتفع ومتوسط حسابي (3.70) وذلك حسب نتائج جدول (21).

ج. المرتبة الثالثة: بعد التميز القيادي بمستوى مرتفع ومتوسط حسابي (3.63) وذلك حسب نتائج جدول (17).

د. المرتبة الرابعة: بعد التميز في إدارة الموارد البشرية بمستوى مرتفع ومتوسط حسابي (3.53) وذلك حسب نتائج جدول (18).

هـ. المرتبة الخامسة: بعد التميز المالي بمستوى مرتفع ومتوسط حسابي (3.42) وذلك حسب نتائج جدول (19).

3- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق الرقابة التنظيمية وبعد التميز في جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس حسب نتائج جدول (25).

4- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق الرقابة التنظيمية وبعد التميز التكنولوجي من وجهة نظر العاملين لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس حسب نتائج جدول (27).

5- وجود علاقة ارتباطية بين تطبيق الرقابة التنظيمية وبعد التميز القيادي من وجهة نظر العاملين لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس حسب نتائج جدول (23).

6- وجود علاقة ارتباطية بين تطبيق الرقابة التنظيمية وبعد التميز في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس حسب نتائج جدول (24).

7- وجود علاقة ارتباطية بين تطبيق الرقابة التنظيمية وبعد التميز المالي من وجهة نظر العاملين لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس حسب نتائج جدول (26).

2.5 مناقشة أسئلة الدراسة وتفسيرها:

1.2.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته:

ما مستوى تطبيق منهج الرقابة التنظيمية من حيث (رقابة السرعة، رقابة المرونة، رقابة الاستشعار، رقابة الاستجابة والتطبيق، رقابة اتخاذ القرار) لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس؟

أظهرت نتائج التحليل في جداول (10) أن درجة تطبيق منهج الرقابة التنظيمية كانت مرتفعة على المتغير المستقل بدلالة المتوسط الحسابي (3.61) وبنسبة استجابة (72.3).

و تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قيام كادر المستشفيات بممارسات فعالة في تطبيق الرقابة التنظيمية بأبعادها من السرعة و المرونة و القدرة على الاستشعار و التطبيق و الاستجابة للمتغيرات و القدرة على اتخاذ القرار، و التي أظهرت جميعها مستويات عالية من التطبيق و بحسب إجابات المبحوثين قد تميزت المستشفيات الخاصة في نابلس باتباع استراتيجيات واضحة لتقييم الأوضاع في المستشفيات و التخطيط المستقبلي ، و اتخاذ القرارات السريعة و الملائمة و تحديد المشكلات و القيام بحلها ، ووضع خطط بديلة و بالسرعة اللازمة و خاصة بحالات الطوارئ و نحتاج إلى اتباع نهج إداري حديث للعمل على رفع كفاءة أداء المستشفيات .

1.1.2.5:

تفسير نتائج البعد الأول رشاقة السرعة:

توضح نتائج الجدول (11) أن الفقرات التي تقيس درجة رشاقة السرعة و الذي حل في المرتبة الأولى كانت تقديراتها مرتفعة و بمتوسط حسابي (3.75) ، و **تعزو الباحثة** هذه الدرجة إلى أن المستشفيات تتبع إدارة استراتيجية قائمة على السرعة و المتابعة الحثيثة لما قد يستجد على المستشفيات، و أن السرعة في إنجاز و تطبيق القرارات التي تؤثر على الأداء و أن مقياس السرعة يعكس مقدار مهنية المستشفى و التزامها الأخلاقي و الإنساني تجاه المجتمع الفلسطيني، و برأي المبحوثين فإن رشاقة السرعة هو أفضل المقاييس لمدى تطبيق هذا المنهج الإداري و قدرة المستشفى على تقديم خدماتها بأفضل و أسرع صورة .

2.1.2.5:

تفسير نتائج البعد الثاني رشاقة المرونة:

تشير نتائج الجدول (12) إلى أن الفقرات التي تقيس درجة رشاقة المرونة والتي حلت بالمرتبة الرابعة كانت تقديراتها مرتفعة و بمتوسط حسابي (3.56) ، **ويتضح لدى الباحثة** أن إجابات المبحوثين تدرك أهمية المرونة في اتباع النظام الإداري الرشيق من حيث اتخاذ القرارات، ووضع خطط بديلة وسريعة لخدمة المستشفيات ووجود تخطيط استراتيجي والمرونة في توظيف الموظفين المناسبين ، والمرونة في العمليات التشغيلية وفي تغيير مواقع الموظفين لتعزيز قدرة المستشفى وتقديم الخدمة الطبية مرضيه للمواطن الفلسطيني.

3.1.2.5:

تفسير نتائج البعد الثالث رشاقة الاستشعار :

تشير نتائج الجدول (13) إلى أن الفقرات التي تقيس درجة رشاقة الاستشعار والتي حلت بالمرتبة الثانية كانت تقديراتها مرتفعة و بمتوسط حسابي (3.61)، و تفسر الباحثة أن إجابات المبحوثين باعتقادهم بأهمية الإدارة في المستشفيات يجب أن تكون لديها القدرة على التنبؤ بالتغيرات الحاصلة على احتياجات المرضى ، و مراقبة السوق الصحي المحلي لرصد الاتجاهات الطبية الحديثة و التسارع لاستقطاب الكفاءات الطبية ، و الاعتماد على نظام فعال لتحليل المعلومات و إشراك العاملين في التعرف على الفرص و المخاطر المحتملة و مراقبة أداء الموظفين ، و القدرة على التنبؤ و وضع خطط مستقبلية واضحة بناء إمكانيات و المعطيات الموجودة حاليا في المستشفى .

تفسير نتائج البعد الرابع رشاقة الاستجابة والتطبيق :

تشير نتائج الجدول (14) إلى أن الفقرات التي تقيس درجة رشاقة الاستجابة و التطبيق و الذي حل في المرتبة الثالثة و كانت تقديراتها مرتفعة و بمتوسط حسابي (3.59) وتجلي للباحثة أن إجابات المبحوثين باعتقادهم بأهمية ان الإدارة في المستشفيات يجب أن تنفذ الإجراءات بفعالية ،و تطبيق استراتيجيات جديدة عند ظهور تحديات جديدة و العمل على تدريب العاملين لتنفيذ التغيرات الجديدة ،و تعاون الأقسام المختلفة و القياس و التقويم لأداء العاملين و تعديل إجراءات العمل و مكافأة من يستحق من الموظفين للاستمرار بالعطاء و التفاعل بشكل إيجابي مع كل تغيير مستقبلي في المستشفى .

5.1.2.5:

تفسير نتائج البعد الخامس رشاقة اتخاذ القرار :

تشير نتائج الجدول (15) إلى أن الفقرات التي تقيس درجة رشاقة اتخاذ القرار و الذي حل في المرتبة الخامسة و الأخيرة و كانت تقديراتها مرتفعة ،و بمتوسط حسابي (3.53) و ظهر للباحثة أن إجابات المبحوثين يوافقون على أن المستشفيات تمارس رشاقة اتخاذ القرار من خلال القدرة على جمع و تقييم البيانات و المعلومات ذات المصادر المتعددة و تحديد الفرص و التهديدات و وضع خطط عمل لاستغلال وتوجيه الموارد و البدء بإجراءات عمل منافسة جديدة بالسوق و المنظمة الرشيقة هي المنظمة تعرف جيدا الوقت المناسب لاتخاذ القرار لما فيه مصلحة و تحقيق أهداف المنظمة .

وبناء على هذه النتائج الخاصة بالمتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية بأبعادها) فإن جميع إجابات المبحوثين هي إجابات كانت بنسب موافقة عالية ، وعلى هذا فإن جواب السؤال الأول حول مستوى تطبيق منهج الرشاقة التنظيمية في المستشفيات الخاصة من وجهة نظر العاملين هو كالتالي : إن مستوى تطبيق منهج الرشاقة التنظيمية في الإدارة من وجهة نظر العاملين، هو مستوى مرتفع لجميع أبعادها من رشاقة السرعة و رشاقة المرونة و رشاقة استشعار و رشاقة استجابة و التطبيق و رشاقة اتخاذ القرار، و هذه النتيجة جاءت متوافقة مع الدراسات السابقة حيث إن دراسة عمر (2020) حيث كانت نتيجة الدراسة ب درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية بكليات الجامعة (متوسطة) بنسبة (73%) وبمتوسط حسابي بلغ (2.18) ، وهذا يعني أهمية دور ممارسة و تطبيق منهج الرشاقة التنظيمية كمنهج حديث في إدارة المؤسسات بأنواعها ،و جاءت الدراسة متوافقة مع دراسة (إبراهيم 2021) حيث كانت نتيجة الدراسة وجود علاقة غير مباشرة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط و متوافقة مع دراسة (Eghbal and others ,2021) و أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات المرونة في المدارس الحكومية و الخاصة .

2.2.5:

تفسير السؤال الثاني ومناقشته:

ما مستوى التميز المؤسسي من حيث (التميز القيادي، التميز في إدارة الموارد البشرية، التميز في جودة الخدمات، التميز المالي، التميز التكنولوجي) لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس؟

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (16) أن مستوى التميز المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس كان مرتفعاً على المتغير التابع ككل بدلالة المتوسط الحسابي (3.63) و بنسبة استجابة (72.5) ، و تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المستشفيات الخاصة تميزت بوضع خطط بقصد تحسين كفاءة الخدمات الطبية ، و تطبيق معايير دقيقة وفعالة واتباع سياسات و خطط استراتيجية لتحقيق نمو مستدام و استخدام تقنيات حديثة ، و أن المستشفيات أظهرت التزاماً بتلبية توقعات العملاء و الوصول الى رضاهم وولائهم و اتباع سياسات إدارية حديثة و تطوير الكادر البشري ، و تدريبهم، و تمكينهم، و إعطائهم الحوافز و الامتيازات مما يعزز صورة المستشفى و القدرة على التنافس و التميز على مثيلاتها .

1.2.2.5:

تفسير نتائج البعد الأول التميز القيادي:

توضح نتائج الجدول (17) أن الفقرات التي تقيس مستوى التميز المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس على البعد الأول (التميز القيادي) و الذي حل بالمرتبة الثالثة ، و كانت تقديراته مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.63) و تفسر الباحثة هذه النتيجة بضرورة قيام المستشفيات بالاهتمام بدور القيادة و

الاهتمام بتحقيق مركز تنافسي جيد، و أن القادة من صفاتهم القدرة على التعامل مع ضغوط العمل و الاهتمام بتوعية الموظفين لأهمية التميز في الأداء و تعزيز المبادرات الفردية لديهم ، و أن القيادة الفعالة لها دور إيجابي كبير في خلق تميز في أداء المستشفى و لا يمكن ان يتحقق التميز المؤسسي بدون وجود قيادة قوية للمستشفى .

2.2.2.5:

تفسير نتائج البعد الثاني التميز في إدارة الموارد البشرية:

تشير نتائج الجدول (18) إلى أن الفقرات تقيس مستوى التميز المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس على البعد الثاني بعد تميز إدارة الموارد البشرية ،و الذي حل في المرتبة الرابعة و كانت تقديراتها مرتفعة و بمتوسط حسابي (3.53) ويعود السبب من وجهة نظر الباحثة لهذه النتيجة الى قدرة المستشفى على تطوير و إدارة راس المال البشري لتحقيق التميز و الاستدامة و الثبات للموظفين ،و اهتمام المستشفى بالأنشطة الداعمة لعملية التحسين الأداء ،و الاهتمام باستقطاب كادر بشري متميز و مؤهل و تطبيق سياسات عادلة للموظفين من ناحية التدريب و التطوير و التحفيز و تمكين الموظفين و شعورهم بالرضا عن بيئة العمل، يؤدي الى تمييز في إدارة الموارد البشرية مما يؤدي الى تمييز مؤسسي في المستشفى .

3.2.2.5:

تفسير نتائج البعد الثالث التميز المالي:

تشير نتائج الجدول (19) إلى أن الفقرات تقيس مستوى التميز المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس على البعد الثالث (التميز المالي) و الذي حل في المرتبة الخامسة و الأخيرة ،و كانت تقديراتها مرتفعة و بمتوسط حسابي (3.42) و يتضح لدى الباحثة هذه النتيجة أن إدارة المستشفيات باختلاف أنواعها و لتحقيق ديمومه و استقرار عليها الاهتمام بالجانب المالي ،و حتى لو كانت منبثقة من مؤسسات المجتمع المحلي ومؤسسات غير استثمارية و الهدف الأساسي للمستشفيات خدمة المواطن و أيضا تحقيق نسبة أرباح ، و إجابات المبحوثون يوافقون بدرجة كبيرة على أن المستشفيات الخاصة تتمتع بتميز مالي و تحقق المستشفيات الخاصة عبر سياساتها و إدارتها المالية أداء مالي متميز و مستدام مقارنة بالمستشفيات المنافسة ،و خاصه الحكومية و يتحقق ذلك من خلال استخدام فعال للموارد المالية المتاحة و تحقيق إيرادات و تخفيض تكاليف و تحقيق أرباح مع وجود أنظمة رقابة مالية لضمان الشفافية ،و المساءلة مع وضع خطط استراتيجية مستقبلية دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة لضمان تميزها عن مثيلاتها من المؤسسات الصحية .

4.2.2.5:

تفسير نتائج البعد الرابع التميز في جودة الخدمات:

تشير نتائج الجدول رقم (20) إلى أن الفقرات التي تقيس مستوى التميز المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس على البعد الرابع بعد التميز في جودة الخدمات و الذي حل في المرتبة الأولى و كانت تقديراتها مرتفعة و بمتوسط حسابي (3.83) وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن إجابات المبحوثين باعتبار أن المستشفيات الخاصة تتمتع بتميز في جودة الخدمات و أن الخدمة الطبية هي أهم المخرجات الأساسية للمستشفيات الخاصة للمجتمع الفلسطيني ، والتميز هو القدرة على تحقيق أداء طبي متفوق و مستدام مقارنة

بالمؤسسات الطبية حيث إن جودة الخدمات الطبية هو الهدف الأساس لتلك المستشفيات و هو مقياس التميز ما بين المستشفيات الخاصة ، ضرورة الالتزام بالمعايير المحلية و الدولية و العالمية لتحقيق هذا التميز و الذي ينتج من سياسات إدارية مثل التعاقد مع الكوادر الطبية المميزة و استجلاب طرق طبيه حديثة في العلاج و الاهتمام بقياس رضا الزبون (المريض) الذي يسعى لتلقي أفضل و أحدث خدمات طبية .

5.2.2.5:

تفسير البعد الخامس التميز التكنولوجي:

تشير نتائج الجدول رقم (21) إلى أن الفقرات التي تقيس مستوى التميز المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس على البعد الخامس بعد التميز التكنولوجي و الذي حل في المرتبة الثانية و كانت تقديراتها مرتفعة و بمتوسط حسابي (3.70) و **تعزو الباحثة** أن المبحوثين يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس تتمتع بتميز تكنولوجي من خلال تبني أساليب تكنولوجية مبتكرة و استراتيجية تعزز الأداء و التحول الرقمي لأنظمة المستشفى ،و ذلك لتحقيق الأهداف بطرق مبتكرة و تعزيز الأداء و تحقيق الأهداف التنافسية المنشودة ، الوصول الى المعايير الدولية عن طريق اتباع طرق تكنولوجية حديثة ، اتخاذ القرارات الإدارية من قبل الإدارة العليا بناء على نظام معلومات فعال و سريع و العمل على وضع خطط تغيير متجددة لتحقيق التميز المؤسسي .

وبناء على هذه النتائج الخاصة بالمتغير التابع (التميز المؤسسي بأبعاده) فان جميع إجابات المبحوثين هي إجابات كانت بنسب موافقة عالية ، وعلى هذا فإن جواب السؤال الثاني حول مستوى التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة من وجهة نظر العاملين : أن مستوى التميز المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة من وجهة نظر العاملين هو مستوى مرتفع لجميع أبعاده تميز قيادي ، تميز الموارد البشرية ، التميز المالي

، التميز الخدماتي ، التميز التكنولوجي و هذه النتيجة جاءت متوافقة من حيث أهمية التميز المؤسسي للمؤسسات مع الدراسات السابقة حيث إن دراسة عبيدي و آخرين (2022) بانه يوجد أثر معنوي دال إحصائيا للاستشراف الاستراتيجي في التميز المؤسسي و دراسة (Althuaini,2024) بأن هناك ارتباطا قويا بين مبادئ الحوكمة و تحقيق التميز المؤسسي في جامعة حائل .

تفسير نتائج السؤال الثالث:

3.2.5:

ما أثر الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس؟

3.5 تفسير نتائج الفرضيات

1.3.5 :

تفسير الفرضية الرئيسية الأولى

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصها:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية ومستوى التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

أظهرت النتائج في الجدول (22) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين أثر تطبيق الرقابة التنظيمية و مستوى التميز المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس ، و أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت 79.0% و هذا معناه أن أي تغيير في التميز المؤسسي يتم تفسيرها من

خلال التغير في المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) ، وأن النسبة 21% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (التميز المؤسسي) تأتي من متغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار و هي نسبة تدل على قوة تفسيرية مقبولة لنموذج الانحدار ، مما يدل على الأثر العالي من متغير الرشاقة التنظيمية على المتغير التابع التميز المؤسسي .

و جاءت نسبة الدلالة للمتغير المستقل (رشاقة تنظيمية) أدنى من 0.05 حيث إن مستوى الثقة المفترض $\alpha \leq 0.05$ أي إنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرشاقة التنظيمية على التميز المؤسسي ، و بلغت قيمة الانحدار لمتغير الرشاقة التنظيمية (0.95) أي ان زيادة بنسبة 1.0% في مستوى الرشاقة التنظيمية تقابلها زيادة في التميز المؤسسي بنسبة 0.95% وتم صياغة فرضيات فرعية وهي :

1.1.3.5

تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية ومستوى التميز القيادي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

أظهرت النتائج في الجدول (23) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين أثر تطبيق الرشاقة التنظيمية و مستوى التميز القيادي لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس

و أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت 71.0% و هذا معناه أن أي تغيير في التميز القيادي يتم تفسيرها من خلال التغير في المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) ، وأن النسبة 29% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (التميز القيادي) تأتي من متغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار ، و هي نسبة تدل على قوة تفسيرية مقبولة لنموذج الانحدار مما يدل على الأثر العالي من متغير الرشاقة التنظيمية على المتغير التابع التميز القيادي .

أظهرت النتائج أن نسبة الدلالة لمعامل الانحدار للمتغير المستقل (رشاقة تنظيمية) أدنى من 0.05 ، حيث إن مستوى الثقة المفترض $\alpha \leq 0.05$ ، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرشاقة التنظيمية على التميز و بلغت قيمة الانحدار لمتغير الرشاقة التنظيمية (1.0) أي إن زيادة بنسبة 1.0% في مستوى الرشاقة التنظيمية تقابلها زيادة في التميز القيادي بنسبة 1% .

و تفسر الباحثة هذه النتيجة من حيث القيمة والاتجاه لمعامل الانحدار إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين تطبيق منهج الرشاقة التنظيمية والتميز القيادي، وأن توفير بيئة عمل قائمة على أبعاد الرشاقة التنظيمية يسهم بشكل مباشر في تحسين مستوى القيادة الإدارية من وجهة نظر المبحوثين ، وأن وجود قيادة فعالة حقيقية تعزز ثقافة العمل الإيجابية وترفع معنويات الموظفين وتحسين الإنتاجية بشكل ملحوظ، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من ربحية واستمرارية وتميز بفضل إيجاد أسلوب قيادي متمكن ومتميز .

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو عاصي 2021) حيث هدفت الدراسة التعرف على واقع تطوير أداء القيادات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية ، كانت النتيجة

عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول آراء عينة الدراسة في تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية بجده تعزى لمتغير (المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، عدد الدورات التدريبية) و اتفقت الدراسة مع دراسة (Alshammari,2024) حيث كانت النتيجة وجود علاقة إيجابية قوية بين متغيرين التخطيط الاستراتيجي و التميز المؤسسي عند مستوى الدلالة 0.01 و أن المتغير المستقل له تأثير كبير على التميز المؤسسي .

2.1.3.5

تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية ومستوى التميز في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

أظهرت النتائج في الجدول (24) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين أثر تطبيق الرشاقة التنظيمية، و مستوى التميز في إدارة الموارد البشرية لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس و أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت 66.0% ،و هذا معناه أن أي تغيير في التميز في إدارة الموارد البشرية يتم تفسيرها من خلال التغير في المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)، وأن النسبة 44% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (التميز في إدارة الموارد البشرية) تأتي من متغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار و هي نسبة تدل على قوة تفسيرية مقبولة

لنموذج الانحدار ، مما يدل على الأثر العالي من متغير الرشاقة التنظيمية على المتغير التابع التميز في إدارة الموارد البشرية .

أظهرت النتائج أن نسبة الدلالة لمعامل الانحدار للمتغير المستقل (رشاقة تنظيمية) أدنى من 0.05 حيث إن مستوى الثقة المفترض $\alpha \leq 0.05$ أي إنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرشاقة التنظيمية على التميز في إدارة الموارد البشرية، و بلغت قيمة الانحدار لمتغير الرشاقة التنظيمية (0.96) أي إن زيادة بنسبة 1.0% في مستوى الرشاقة التنظيمية تقابلها زيادة في تميز إدارة الموارد البشرية بنسبة 0.96% .

و يتضح لدى الباحثة هذه النتيجة من حيث القيمة و الاتجاه لمعامل الانحدار إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين تطبيق منهج الرشاقة التنظيمية و التميز في إدارة الموارد البشرية، باعتبار أن تطبيق منهج الرشاقة التنظيمية لا يمكن إلا بوجود كادر بشري متميز إدارياً و طبياً، و هذا المنهج يعزز دور الكادر البشري في المستشفى عن طريق اتباع سياسات استراتيجية مستدامة تعمل على توفير التدريب و التطوير و التحفيز المادي و المعنوي و تمكين الموظفين بشكل دوري ، و كلما زاد تفاعل العنصر البشري مع الإدارة أصبح قادراً على العطاء و يعزز الشعور بالانتماء و الولاء للمؤسسة و زيادة الإنتاجية .

3.1.3.5

تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية ومستوى التميز في جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

أظهرت النتائج في الجدول (25) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين أثر تطبيق الرقابة التنظيمية و مستوى التميز في جودة الخدمات لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس، و أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت 54%، و هذا معناه أن أي تغيير في التميز في جودة الخدمات يتم تفسيرها من خلال التغير في المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) ، وأن النسبة 46% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (التميز في جودة الخدمات) تأتي من متغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار ، و هي نسبة تدل على قوة تفسيرية مقبولة لنموذج الانحدار ، مما يدل على الأثر العالي من متغير الرقابة التنظيمية على المتغير التابع التميز في جودة الخدمات .

أظهرت النتائج أن نسبة الدلالة لمعامل الانحدار للمتغير المستقل (رقابة تنظيمية) أدنى من 0.05 حيث إن مستوى الثقة المفترض $\alpha \leq 0.05$ ، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرقابة التنظيمية على التميز في جودة الخدمات، و بلغت قيمة الانحدار لمتغير الرقابة التنظيمية (0.97) أي إن زيادة بنسبة 1.0% في مستوى الرقابة التنظيمية تقابلها زيادة في تميز في جودة الخدمات بنسبة 0.97% .

و تعزو الباحثة هذه النتيجة من حيث القيمة و الاتجاه لمعامل الانحدار إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين تطبيق منهج الرقابة التنظيمية و التميز في جودة الخدمات، حيث إن الخدمات تعتبر هي المنتج و المخرجات التي تعتمد عليها المستشفيات، حيث إن الخدمة الطبية هي الهدف الأساسي من وجود المستشفيات و جودة تلك الخدمات الطبية هي الأساس في التميز في عمل المستشفيات و أساس السمعة الطبية و المهنية مرتبط ارتباط وثيق بمدى تميز خدماتها الطبية و حداثتها، و لأن الهدف هو الوصول إلى التميز المؤسسي فإن هذا البعد كان له الترتيب الأول في إجابات المبحوثين باعتبار أن التميز يقاس بمدى جودة هذه الخدمات و خاصة أنه مرتبط ارتباط وثيق بمعايير صحية دولية و عالمية و حتى محلية و هو مقياس تميز مستشفى عن مثيلاتها .

4.1.3.5

تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية ومستوى التميز المالي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

أظهرت النتائج في الجدول (26) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين أثر تطبيق الرقابة التنظيمية و مستوى التميز المالي لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس و أن قيمة معامل التفسير

(R²) بلغت 61%، و هذا معناه أن أي تغيير في التميز المالي يتم تفسيرها من خلال التغير في المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية)، وأن النسبة 39% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (التميز

المالي) تأتي من متغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار ، و هي نسبة تدل على قوة تفسيرية مقبولة لنموذج الانحدار ، مما يدل على الأثر العالي من متغير الرقابة التنظيمية على المتغير التابع التميز المالي .

أظهرت النتائج أن نسبة الدلالة لمعامل الانحدار للمتغير المستقل (رقابة تنظيمية) أدنى من 0.05 ، حيث إن مستوى الثقة المفترض $\alpha \leq 0.05$ أي إنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرقابة التنظيمية على التميز المالي و بلغت قيمة الانحدار لمتغير الرقابة التنظيمية (0.90) ، أي إن زيادة بنسبة 1.0% في مستوى الرقابة التنظيمية تقابلها زيادة في التميز المالي بنسبة 0.90% .

وتفسر الباحثة هذه النتيجة من حيث القيمة والاتجاه لمعامل الانحدار إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين تطبيق منهج الرقابة التنظيمية والتميز المالي ، إلى أن تطبيق منهج الرقابة التنظيمية له أثر كبير في الإدارة المالية للمستشفيات الخاصة ، إن الجانب المالي هو العمود الفقري لاستمرار و ازدهار المؤسسات و خاصة المستشفيات الخاصة حيث يعتمد وجودها على الوضع المالي ، وخاصة أن المستشفيات الخاصة الأرباح المستمرة هي الهدف الأساسي لها ، و لهذا تم الاهتمام بالجانب المالي و اعتبار أن التميز المالي له الأثر الأكبر في استقرار المؤسسة إداريا و ماليا .

5.1.3.5:

تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية ومستوى التميز التكنولوجي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

أظهرت النتائج في الجدول (27) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية على الدرجة الكلية بين أثر تطبيق الرشاقة التنظيمية و مستوى التميز التكنولوجي لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس، و أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت 64%، و هذا معناه ان أي تغيير في التميز التكنولوجي يتم تفسيرها من خلال التغير في المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)، وأن النسبة 36% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (التميز التكنولوجي) تأتي من متغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار، و هي نسبة تدل على قوة تفسيرية مقبولة لنموذج الانحدار ، مما يدل على الأثر العالي من متغير الرشاقة التنظيمية على المتغير التابع التميز التكنولوجي .

أظهرت النتائج أن نسبة الدلالة لمعامل الانحدار للمتغير المستقل (رشاقة تنظيمية) أدنى من 0.05 حيث إن مستوى الثقة المفترض $\alpha \leq 0.05$ ، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرشاقة التنظيمية على التميز التكنولوجي أدنى من 0.05، و بلغت قيمة الانحدار لمتغير الرشاقة التنظيمية (0.92) أي إن زيادة بنسبة 1.0% في مستوى الرشاقة التنظيمية تقابلها زيادة في التميز التكنولوجي بنسبة 0.92% .

وترجع الباحثة هذه النتيجة من حيث القيمة والاتجاه لمعامل الانحدار إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين تطبيق منهج الرشاقة التنظيمية والتميز التكنولوجي، إلى أن تطبيق منهج الرشاقة التنظيمية له أثر كبير في التميز التكنولوجي، و كلما كان هناك تقدم تكنولوجي و اتباع سياسات إدارية قائمه على التحول الرقمي في أداء الاعمال كان هناك تميز أكبر للمستشفى، باعتبار أن القطاع الصحي من القطاعات المتجددة و القائمة على التكنولوجيا الحديثة، و كلما كان هناك إدارة رشيقة كان هناك توفير أفضل و أحدث التقنيات الطبية و الإدارية، و كان هناك استدامة و تميز مؤسسي لذلك المستشفى ما بين مثيلاتها .

و تتفق هذه النتيجة للفرضيات و الإجابة عن السؤال الثالث ، مع دراسة (أبو الوفا ،2023) ومن أهم النتائج وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل الرقابة التنظيمية بأبعاده (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق و الممارسة على المتغير التابع الأداء المستدام بشركة الأسمدة محل الدراسة، واتفقت أيضا مع دراسة (الشايب وآخرين، 2025) حيث توصلت نتيجة الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة التنظيمية على التميز المؤسسي بين الجامعات الخاصة والحكومية الأردنية.

4.2.5

تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته

هل يختلف مستوى الرقابة التنظيمية تبعا للمتغيرات الديموغرافية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، اسم المستشفى) لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس؟
للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الثانية وهي:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ نحو مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية تعزى للمتغيرات الآتية: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، اسم المستشفى).

سيتم مناقشة هذه الفرضية حسب المتغيرات الديموغرافية على النحو الآتي:

1.4.2.5:

المسمى الوظيفي: قبول الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء المبحوثين

نحو مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي حسب الجدول (28)

وتتجلى للباحثة هذه النتيجة أن تطبيق منهج الرقابة التنظيمية لا يرتبط بالمسمى الوظيفي، وهي سياسة

إدارية تعتبر بإمكانية تطبيقها إذا توافرت الصلاحيات الكاملة للموظفين بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية

طالما توافرت بيئة تنظيمية مناسبة.

2.4.2.5:

المؤهل العلمي: قبول الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء المبحوثين

نحو مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي حسب الجدول (29).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تطبيق منهج الرقابة التنظيمية بالإدارة لا يعتمد بالضرورة على المؤهل

العلمي، حيث يمكن لأي مؤهل أن يكون قادراً على تطبيق منهج الرقابة التنظيمية في الإدارة بتوافر بيئة

تنظيمية ممكنة إذا اعتمدت على الكفاءة والقدرة على الإدارة الجيدة للمستشفى.

3.4.2.5:

الخبرة العملية: قبول الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء المبحوثين

نحو مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة العملية حسب الجدول (30).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن تطبيق منهج الرقابة التنظيمية بالإدارة لا يعتمد بالضرورة على الخبرة العملية

، حيث إن المنهج قابل للتطبيق من قبل جميع الموظفين بغض النظر عن الخبرة العملية ومدى حداثة

بالعمل، بالرغم من أن الخبرة العملية لها دور كبير في تنظيم العمل وتحسين طرق الأداء ووضع حلول للمشاكل الإدارية والتشغيلية في المستشفى.

4.4.2.5:

اسم المستشفى: رفض الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير اسم المستشفى حسب الجدول (31).

ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخراج قيم الاختبار البعدي حسب الجدول (32) حيث تبين أن مصدر الفروق هي متوسط آراء المبحوثين في مستشفى النجاح الوطني الجامعي ومتوسطات آراء العاملين في كل المستشفيات الأخرى (الاتحاد النسائي، العربي التخصصي، نابلس التخصصي، الإنجيلي العربي)

وجاءت قيم مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.05) وجاءت الفروق لصالح متوسطات آراء العاملين في مستشفى النجاح الوطني الجامعي.

وتوضح الباحثة هذه النتيجة بأن استجابة المبحوثين من مستشفى النجاح الوطني الجامعي أكبر من بقية المستشفيات، حيث إن لهم نصيبا كبيرا من العينة التي تمت الدراسة عليها، وبهذا ظهرت هناك فروقات جاءت لصالح آراء العاملين في مستشفى النجاح الجامعي. وأن اسم المستشفى له تأثير كبير على مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية في المستشفى.

5.2.5: تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشته

هل يختلف مستوى التميز المؤسسي تبعا للمتغيرات الديموغرافية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة

العملية، اسم المستشفى) لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الثالثة وهي :

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ نحو مستوى التميز المؤسسي تعزى

للمتغيرات الآتية: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، اسم المستشفى).

سيتم مناقشة هذه الفرضية حسب المتغيرات الديموغرافية على النحو الآتي:

1.5.2.5:

المسمى الوظيفي: قبول الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء المبحوثين

نحو مستوى التميز المؤسسي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي حسب الجدول (33)

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التميز المؤسسي لا يرتبط بالمسمى الوظيفي في المستشفيات، حيث إن

التميز غير مرتبط بالموظفين ومسمياتهم الوظيفية فقط، وإنما هو عبارة عن تبني استراتيجية إدارية مميزة

تعمل على تحقيق تميز مؤسسي شامل.

2.5.2.5:

المؤهل العلمي: قبول الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء المبحوثين

نحو مستوى التميز المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي حسب الجدول (34).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المؤهل العلمي لا يحقق أي تغيير في مستوى التميز المؤسسي أو يؤثر عليه بالرغم من أهمية وجود كادر فني وإداري مؤهل علمياً، ولكن الأهم وجود سياسة إدارية شاملة تعنى برفع التميز بين الكادر البشري مما يؤدي إلى تميز مؤسسي لدى المستشفيات.

3.5.2.5:

الخبرة العملية: قبول الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى التميز المؤسسي تعزى لمتغير الخبرة العملية حسب الجدول (35).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مستوى التميز المؤسسي لا يعتمد بالضرورة على الخبرة العملية، وأن التميز لا يقترن بعدد سنوات الخبرة للموظفين في المستشفيات بالرغم أن الخبرة لها دور كبير وفعال في رفع مستوى التميز المؤسسي، لكن بهذه الدراسة ان الخبرة العملية ليس لها دور فعال في رفع مستوى التميز المؤسسي.

4.5.2.5:

اسم المستشفى: رفض الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء المبحوثين نحو مستوى التميز المؤسسي تعزى لمتغير اسم المستشفى حسب الجدول (36).

ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخراج قيم الاختبار البعدي حسب الجدول (37) حيث تبين أن مصدر الفروق هي متوسط آراء المبحوثين في مستشفى النجاح الوطني الجامعي ومتوسطات آراء العاملين في كل المستشفيات الأخرى (الاتحاد النسائي، العربي التخصصي، نابلس التخصصي، الإنجيلي العربي)

وجاءت قيم مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.05) وجاءت الفروق لصالح متوسطات آراء العاملين في مستشفى النجاح الوطني الجامعي.

ويعود السبب من وجهة نظر الباحثة هذه النتيجة إلى أن استجابة المبحوثين من مستشفى النجاح الوطني الجامعي أكبر من بقية المستشفيات، حيث إن لهم نصيبا كبيرا من العينة التي تمت الدراسة عليها، وبهذا ظهرت هناك فروقات جاءت لصالح براء العاملين في مستشفى النجاح الجامعي.

وأن اسم المستشفى له تأثير كبير على مستوى التميز المؤسسي

ملخص النتائج:

واستنادا لبند مناقشة النتائج يمكن تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي:

- تبين من النتائج ان مستوى تطبيق منهج الرقابة التنظيمية (المتغير المستقل بأبعاده) في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس وبناء على إجابات المبحوثين من خلال الاستبانة هو مستوى مرتفع حيث إن جميع الإجابات كانت نسبا عالية والردود كانت إيجابية ومرتفعة.
- المدى الكلي لمتغير الرقابة التنظيمية كان مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.61)، بالانحراف المعياري (0.62).

- تبين من النتائج أن مستوى تطبيق التميز المؤسسي (المتغير التابع بأبعاده) في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس وبناء على إجابات المبحوثين من خلال الاستبانة هو مستوى مرتفع، حيث إن جميع الإجابات كانت نسب عالية والردود كانت إيجابية ومرتفعة.

الدرجة الكلية لمتغير التميز المؤسسي كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.63)، وبانحراف معياري (0.66).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمستوى تطبيق الرقابة التنظيمية على مستوى التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمستوى تطبيق الرقابة التنظيمية على مستوى التميز القيادي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمستوى تطبيق الرقابة التنظيمية على مستوى التميز إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمستوى تطبيق الرقابة التنظيمية على مستوى التميز في جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمستوى تطبيق الرقابة التنظيمية على مستوى التميز في المالي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمستوى تطبيق الرقابة التنظيمية على مستوى التميز التكنولوجي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس.

- قبول الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مستوى الرشاقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، عدد سنوات الخبرة)

بينما تم رفض الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء المبحوثين

نحو مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير اسم المستشفى

- قبول الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو التميز المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، عدد سنوات الخبرة)

بينما تم رفض الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء المبحوثين نحو التميز المؤسسي تعزى لمتغير اسم المستشفى.

4.5 قيود الدراسة:

مع التزام الباحثة بتطبيق المنهج الوصفي الارتباطي وفق أسس علمية و منهجية دقيقة إلا أن هناك

بعض القيود التي قد تحد من تعميم نتائج الدراسة و تتمثل في ما يلي :

القيود المكانية : اقتصرت الدراسة على المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس ،مما يحد من إمكانية تعميم

النتائج على المستشفيات في محافظات أخرى أو على المستشفيات الحكومية .

القيود الزمانية : أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2024-2025 و قد تتغير بعض

المتغيرات التنظيمية و البيئية في المستقبل ،مما قد يؤثر على استمرارية النتائج .

القيود المتعلقة بالعينة : شملت الدراسة عينة من المديرين ورؤساء الأقسام الطبيه و الإدارية في المستشفيات الخاصة ، مما يعني أن النتائج تعكس وجهات نظرهذه الفئة دون التطرق إلى موظفين آخرين لهم تصور مختلف حول الرقابة التنظيمية أو التميز المؤسسي .

القيود المنهجية: نظرا لاعتماد الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي وأداة الاستبانة كمصدر رئيس لجمع البيانات، فإن النتائج تقتصر على وصف العلاقات بين المتغيرات المدروسة دون التوصل إلى علاقات سببية مباشرة.

قيود الاستجابة: واجهت الباحثة بعض التحديات في إرجاع الاستبانات كافة بشكل مكتمل، إضافة الى احتمالية عدم دقة بعض الإجابات نتيجة التحيز الاجتماعي أو عدم الوضوح الكامل لبعض العبارات لدى بعض المشاركين.

5.5 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة التي تناولت أثر الرقابة التنظيمية في التميز المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة، وبهدف تعزيز مستوى الأداء والقدرة التنافسية لهذه المؤسسات الصحية، توصي الدراسة بما يلي:

- 1 .ضرورة تبني المستشفيات الخاصة لاستراتيجية شاملة للرقابة التنظيمية، تقوم على مبادئ السرعة في الاستجابة، والمرونة في العمل، والاستباقية في التعامل مع التغيرات البيئية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى التميز المؤسسي.

2. العمل على تحسين هيكلية اتخاذ القرار داخل المستشفيات، من خلال تمكين الإدارات والفرق الوظيفية من اتخاذ قرارات سريعة ومرنة، بما يعزز الاستجابة الفاعلة للمتغيرات.
3. تعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر داخل المستشفيات، من خلال إنشاء وحدات داخلية معنية بتقديم المبادرات التطويرية ومتابعة تنفيذها بشكل دوري.
4. الاستثمار في تنمية المهارات القيادية والإدارية للكوادر العليا والوسطى، خاصة في مجالات إدارة التغيير، والتفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرار في ظل عدم اليقين.
5. تحفيز العاملين على المشاركة الفاعلة في صنع القرار وتقديم الاقتراحات التطويرية، من خلال تطبيق أنظمة مكافآت فعالة تُعزز من روح المبادرة والانتماء المؤسسي.
6. تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي المستمر، من خلال تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية تُمكن العاملين من مواكبة التغيرات في القطاع الصحي وتطوير قدراتهم المهنية.
7. تطوير البنية التحتية التكنولوجية والإدارية في المستشفيات، بما يساهم في تسريع الإجراءات وتحقيق الكفاءة التشغيلية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي.
8. تبني نظم معلومات حديثة وأدوات تحليلية متقدمة تساهم في دعم اتخاذ القرار المؤسسي على أسس علمية دقيقة ومرنة.

الدراسات المستقبلية التي ننصح بها الباحثة:

- "دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الرقابة التنظيمية في المؤسسات.
- العلاقة بين الابتكار المؤسسي والتميز التنظيمي في المستشفيات الخاصة.
- دور التحول الرقمي كوسيط بين الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي.
- تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الرقابة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي.

المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، أحمد إبراهيم موسى (2021)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرقابة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، المجلد الواحد واربعون، العدد واحد، 289 - 310 .
- أبو الوفا ، و اخرون (2023) ، اثر الرقابة التنظيمية على الأداء المستدام "دراسة ميدانية"، مجلة البحوث المالية و الإدارية والمالية و الكمية كلية التجارة- جامعه السويس المجلد 3، العدد 3 سبتمبر 2023 الصفحة 1-61
- أبو عاصي، هشام عبد العزيز يوسف (2021)، تصور مقترح لتطوير أداء القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد ثمانية وثمانون، العدد الأول: 950 - 899.
- الحارثي، ب. م. (2024). التنظيم الإداري وأثره على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة عبداللطيف جميل. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية 8، (5 (ملحق))، 76-93.
- <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R110523>
- الخياط ، وثام محمد كامل ، (2019)، التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي EFQM ، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة المجلد 108 العدد 4 الصفحات 3-29

- الزبيدي، عباس عمران موسى (2022). دور الأنشطة الاتصالية بإدارة العلاقات العامة في وزارة الخارجية العراقية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية". مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، (35)، 799-852 .
- الزنفلي، احمد بديع فتحي (2018)، العوامل المؤثرة في الرقابة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة طنطا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر
- الزيلعي ، عباس ، 2023 ، الرقابة التنظيمية وأهميتها في إعداد الاستراتيجية التقنية للمنظمة مقال mozn.ws/90524
- السر، (2019) ، درجة توفر الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية في الكليات الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية وعلاقتها بإدارة التميز"، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير جامعة الأزهر، غزة، فلسطين
- السمحان، منى عبد الله (2022)، تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، الم جلد الخامس، العدد الثاني، 343 - 390 .
- الشايب سفيان، شيرين أبو وردة، سماح عادل،(2025) ، دور الرقابة التنظيمية في التميز المؤسسي دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية مجلة الدراسات التجارية المعاصرة كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ المجلد 11 - (العدد 19 - الجزء الأول) .
- العبيدي، وآخرون (2022) دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد
- الغامدي، فوزية بنت علي، مشاعل سعد . المطيري، مي بنت محمد المقحم، and ريم بنت ابراهيم . المنصور. (2024). 'دور حلقات الجودة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات السعودية'. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية 8(29):463-502. doi: 10.21608/ajahs.2024.338258.
- القطاونة، شروق حلمي يوسف (2020)، أثر إدارة المعرفة على الرقابة التنظيمية لدى هيئة الاستثمار الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، الأردن
- النجار، عمر (2019): "أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى في قطاع غزة"، دراسة تطبيقية على المناصب الإشرافية الأكاديمية في جامعة الأقصى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة السالمية - غزة، فلسطين.

- بني هاني، ثابت ناجي (2021)، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية في المصارف التجارية في الأردن، مجلة رماح للبحوث والدراسات، المجلد الرابع، العدد الستين، 3
- بوسنة ن.، & بوشريية م. (2020). أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة ميدانية في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر (اتصالات الجزائر، جيزي، أوريدو، موبليس) _الخروب -ولاية قسنطينة-. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 7(1)، 413-431.
- <https://asjp.cerist.dz/en/article/120949>
- حجازي ، لواء أ.ح مجدي فؤاد ، (2024)، التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق مجلة الامن القومي والاستراتيجية الأكاديمية العسكرية للدراسات العليا والاستراتيجية العدد الثالث - ال سنة الثانية - يناير 2024.
- حمدان ، افنان محمد أحمد (2008) واقع المستشفيات في مدينة نابلس ما بين التطوير والتخطيط، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية
- حمودة، عبد الناصر محمد علي (2018)، أثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرات الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية اليمنية، المؤتمر الدولي الثاني بالغردقة: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية المجلد الأول، 221-186.
- درع، أحمد محمد (2020)، أثر الرشاقة التنظيمية على الحصة السوقية والدور الوسيط للثقافة التنظيمية "دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأهلية في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، 161-176 .
- رافعي، اخرون (2023) ، استخدام تكنولوجيا الاتصال في المؤسسات الصحية (مستشفى ابن سينا بأدرار نموذجاً)، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ،جامعة أحمد درايعية أدرار -الجزائر كلية: العلوم الانسانية و الاجتماعية و العلوم الاسلامية
- طالب، بهاء (2020):" متطلبات تطبيق النموذج الأوروبي للتميز EFQM وأثره على السمعة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة - قطاع غزة"، دراسة ميدانية على مستشفيات وزارة الصحة قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة القدس-فلسطين.
- عبد الجواد إسماعيل، شيرين، عبد السلام الشبراوي ،امال العرباوي مهدي عباس. (2022). 'التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة'. مجلة كلية التربية. بورسعيد 40(40):116-38. doi: 10.21608/jftp.2022.74039.1134.

- عبد الخير، فرح يس فرح (2021)، العلاقة الارتباطية بين الرقابة التنظيمية والاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية في شركات الخدمات الزراعية بولاية القضايف السودان، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد ثلاثمائة وأثنى عشر، ص 61-340
- عبود، مد الله بشير، (2020)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، مجلد اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، جامعة الزيتونة، الأردن. 40(1)، 193-210.
- عبودي، س. (2024). التميز المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية. المجلة الفلسطينية للعلوم الإدارية، 12(2)، 120-135.
- عمر، دعاء محمد سيد، (2020)، تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية كلية التربية جامعة جنوب الوادي، المجلد الثالث، العدد الاول: 40 - 87
- عوض، ريم احسان ، (2021)، بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المستشفيات في القطاع الصحي -المستشفيات الخاصة و الاهلية الفلسطينية ،رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية ،فلسطين .
- عيد، نور الايمان اشرف (2022)، التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية ، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية للبحوث والدراسات، العدد الرابع، المجلد العاشر.
- كعكي، سهام بنت محمد صالح ،(2021)، دور الادارة الإلكترونية في تطبيق الرقابة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء عمليات إدارة المعرفة بالتعليم الجامعي: دراسة ميدانية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد 86 ، العدد الرابع، 461 - 517 .
- محمد، كمال عبد الوهاب أحم د (2016)، تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، مجلة الدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والدارة التعليمية، المجلد الثامن، العدد الثالث ، 15 - 116.
- مدني، ياسر أحمد (2021)، تحليل العالقة بين الرقابة التنظيمية والاستغراق المعرفي كأحد أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالجامعات المصرية بإقليم جنوب الصعيد: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الثاني، 123-88.
- مشري، واخرون (2023)، دور الإدارة الرشيدة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد الشيخ العربي -تبسة-الجزائر.

- مها محمد الرخيص، فاطمة محمد الرخي (2020)، أثر النماذج الحديثة لدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تعزيز الرقابة التنظيمية للمؤسسات: دراسة تحليلية وصفية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الرابع، العدد الحادي عشر، 19-111 .

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Al-himyari, B. A., & Al-Murshidi, R. K. (2020). The Mediating role of strategic improvisation in the relationship between strategic learning and organizational excellence. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(8), 31.
- Alshammari, A. A., & Almutairi, H. A. (2024). STRATEGIC PLANNING AND INSTITUTIONAL EXCELLENCE IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS: REALITY, CORRELATION, AND IMPACT. *Management Research & Practice*, 16(2).
- Althuaini, Y. M. (2024). Studying the Relationship between Governance and Institutional Excellence at the University of Hail. *Sohag University International Journal of Educational Research*, 9(9), 193-220.
- Cegarra-Navarro ،J. G. ،& Martelo-Landroguez ،S. (2020). The effect of organizational memory on organizational agility: Testing the role of counter-knowledge and knowledge application. *Journal of Intellectual Capital*.
- Cheng ،C. ،Zhong ،H. ،& Cao ،L. (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility. *Journal of Business Research* ،110، 95-103 .

- De Smet, A., Lund, .s. and Schaninger, W. (2016), organization for the future Mckinsey quarterly, January, 1-
- Dr. Ikram Boudebza ,Dr. Amira Abdelbaki , Dr. Randa Saadi ,Dr. Imane Ben Mohamed. (2025). The Impact Of Organizational Agility On Achieving Institutional Excellence A Case Study Of The National Marble Enterprise Of Skikda, Algeria. Elementary Education Online, 100–113.
- Durrah, O., Eltigani, M. O., Gharib, M., & Hannawi, S. (2020). Management by Walking Around as an Approach to Improving Organizational Excellence in Media Institutions. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 4(4), 147-165.
- Eghbal, F., & Hoveida, R. (2021). Organizational agility in public and private schools. International Journal of Education and Cognitive Sciences, 2(2), 25-30.
- Faraj, Shda. (2018), Assessing Excellence Management in the Light of the European Excellence Model at Taif University" , International Journal of Education and Literacy Studies , Vol 6, No 4 :p175-203.
- Ghreeb, M. S. M., Abdelkader, A. M., & Sayyd, S. M. (2021). Institutional excellence in the egyptian and saudi federations of football in view of European model of excellence EFQM" a comparative study. International Journal of Human Movement and Sports Sciences, 9(5), 993-1003.
- Ibrahim, A., Naim, W., (2019) the role of entrepreneurial leadership in enhance organizational agility in telecommunication sector, the scientific journal of chain university-sulaimanyia, 3(1), 470-479.
- Inas, H., & Madiha, B. (2024). The impact of the Kanban model on Toyota's agility: أثر نموذج كانبان على رشاقة شركة تويوتا. Dirassat Journal Economic Issue, 15(2), 233-248.
- Laura, N. (2016). A Reflection on Organizational Culture in Higher Education: International Journal of Social and Educational Innovation, 1(2):114-129.
- Manurung ,A. H. ,& Kurniawan ,R. (2021). Organizational agility: do agile project management and networking capability require market orientation?. International Journal of Managing Projects in Business
- Margilaj, E. and Bello, K. (2015)."Critical Success Factors of Knowledge Management in Albania Business Organizations", European Journal of Research and Reflection in Management Sciences, 2(3):15-24
- Rashidian, M., & Zolfaghari Zafarani, R. (2019). "A Model for the Effectiveness of organizational Excellence and Agility in Urban Management on Physical, Social and Cultural Dimensions of Tehran Khak sefid area". Iranian journal of educational sociology, 2(3), 184-198.

- Roberts,M. (2020), “Everything You Need to Know About Organizational Agility”, CloudApp Blog (getcloudapp.com).
- Tojomavwo, G. (2009). Characteristics of Effective Organization: Centre for Management Development. Shan Gisha, Lagos, 4(6):19-36.
 - Walter ‘A. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly* ,71(2)‘ 343-391.
 - Yogesh Balar,2024, Why Are Hospitals Important? All You Need To Know. <https://healthray.com/blog/hospital-management-software/hospitals-important-need-know/>.

الملاحق:

أ) أداة الدراسة

ب) قائمة المحكمين

ت) أداة الدراسة بعد التحكيم

ث) كتاب تسهيل المهمة

ج)ملحق جدول الدراسة

الملحق (أ) أداة الدراسة (الاستبانة) قبل التحكيم



استبانة بعنوان أثر الرشاقة التنظيمية في التميز المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير في تخصص إدارة الموارد البشرية التطبيقية بعنوان " أثر الرشاقة التنظيمية في التميز المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس " ولتحقيق أهداف الرسالة يرجى من حضرتكم التعاون مع الباحثة والإجابة عن الأسئلة التالية بعناية

ووضوح، وتجدر الإشارة إلى أن جميع المعلومات المطروحة ستستخدم للأغراض العلمية فقط، مع الحفاظ على سريتها، شاكرة لكم حسن تعاونكم ولكم كل الاحترام

الباحثة: نغم عزام صلاح

المشرف: د عطية مصلح

اسم المستشفى:

مستشفى الاتحاد النسائي

مستشفى الانجيلي العربي

مستشفى العربي التخصصي

مستشفى نابلس التخصصي

مستشفى النجاح الوطني الجامعي

المحور الأول: المتغيرات الديموغرافية

(1) الجنس:

1- ذكر 2- أنثى

(2) المسمى الوظيفي:

1-طبيب/ة 2- مهن طبية مساندة (تمريض، اشعة، صيدلة طب مخبري) 3-إداري

(3) المؤهل العلمي:

1- دبلوم فأقل 2- بكالوريوس 3- ماجستير فأعلى

(4) الخبرة العملية:

1-أقل من 5 سنوات 2- من 5-10 سنوات 3- 10 سنوات فأعلى

المحور الثاني:

الرشاقة التنظيمية

الرشاقة التنظيمية هي قدرة المستشفى على التكيف بسرعة وفعالية مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من خلال تحسين العمليات واتخاذ قرارات مرنة والاستجابة السريعة لاحتياجات المرضى مما يعزز القدرة على تقديم خدمات صحية متميزة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	البعد الأول : السرعة تعني القدرة على تنفيذ الأعمال في أقصر وقت ممكن وتشمل سرعة العمليات التنظيمية، وسرعة تقديم الخدمات والمنتجات للسوق، والاهتمام بالتوقيت المناسب لإنجاز المهام					
1	تتسم إدارة المستشفى بسرعة الاستجابة للأحداث المفاجئة					
2	يتم اتخاذ القرارات الإدارية في المستشفى بسرعه دون الإخلال بالجودة					
3	يتم تنفيذ العمليات التشغيلية بسرعة لتلبية احتياجات المرضى					

					تستطيع الفرق العاملة في المستشفى حل المشكلات في وقت قياسي	4
					البعد الثاني : المرونة وهي القدرة على تحقيق أهداف متعددة، وتنظيم الموارد البشرية والبيئة التنظيمية، وتشمل: مرونة التنظيم، والعمليات، ومرونة العاملين في الاستجابة للتغيير	
					توفر إدارة المستشفى بيئة عمل مرنة تمكن العاملين من التكيف مع التغييرات اليومية.	5
					يمكن تعديل سياسات العمل وإجراءاته بسهولة عند الحاجة.	6
					لدى إدارة المستشفى القدرة على إعادة تخصيص الموارد بسرعة لتلبية الأولويات الجديدة.	7
					تتيح إدارة المستشفى للعاملين حرية إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات اليومية.	8
					البعد الثالث:رشاقة الاستشعار قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص المتاحة أمامها واغتنامها وحتى يكون للمنظمة القدرة على الاستشعار وقدرة على الفهم الكامل للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وذلك لكي يتحقق الإدراك الكامل الاتجاهات التغيير وخصائصه ومصادره وأنواعه	
					تقوم إدارة المستشفى برصد التغييرات في احتياجات	9

					المرضى باستمرار.	
					تعتمد إدارة المستشفى على نظام فعال لجمع المعلومات من بيئة العمل، وتحليلها .	10
					يتم مراقبة أداء الموظفين وتحديد نقاط التحسين بشكل دائم.	11
					يتم إشراك العاملين في التعرف إلى الفرص والمخاطر المحتملة	12
					البعد الرابع: رشاقة الاستجابة والتطبيق تعني الكفاءة في تنفيذ المهام والعمليات المرتبطة بالتكيف مع التغيرات الحادثة وإجراء هذه التغيرات في أسرع وقت ممكن و سرعة إجراء التغيير في الإنتاج و السرعة في طرح منتجات جديدة في السوق و سرعة تسليم المنتجات و تقديم الخدمات	
					تتخذ إدارة المستشفى التغييرات في الإجراءات والسياسات بسهولة وفعالية.	13
					يتم تطبيق الاستراتيجيات الجديدة بسرعة عند ظهور تحديات أو فرص.	14
					تضمن إدارة المستشفى تدريب العاملين بشكل كاف لتنفيذ التغيرات الجديدة.	15
					تتعاون الأقسام المختلفة في المستشفى بفعالية لتنفيذ القرارات بسرعة.	16
					البعد الخامس: رشاقة اتخاذ القرار	

					القدرة على جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة من المصادر المتعددة وتقييمها دون تأخير وذلك لفهم وتفسير الاحداث المترتبة على التغيرات العارضة، وكذلك تحديد الفرص والتهديدات، ثم وضع خط العمل بعادة استغلال وتوجيه الموارد وتعديل الأعمال الحالية ولبدء إجراءات تنافسية جديدة بالسوق والمنظمة الرشيقة تعرف جيدا الوقت المناسب لاتخاذ القرار ومتى تستجيب للتغيير	
					يتم اتخاذ القرارات بسرعة وبسهولة عند مواجهة تغييرات طارئة في بيئة العمل.	17
					تأخذ إدارة المستشفى وجهات نظر متعددة قبل اتخاذ القرارات.	18
					تسمح إدارة المستشفى بإعادة تقييم القرارات الخاطئة وتصحيحها بالسرعة المطلوبة لمواجهة تحديات مفاجئة حصلت في بيئة العمل.	19
					تتوفر خطط بديلة تدعم اتخاذ قرارات مرنة في المواقف المختلفة.	20

المحور الثالث:

التميز المؤسسي

ويعرف على أنه مدى قدرة المستشفى على تحقيق أداء عالٍ و متميز مقارنة بالمستشفيات الأخرى من خلال تطبيق أفضل للممارسات المهنية وتقديم خدمات صحية بجودة عالية تلبي وتفوق تصورات المرضى.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	البعد الأول: التميز القيادي قدرة الإدارة على حث الأفراد العاملين ، وتشجيعهم، وتحفيزهم لإنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية					
21	تهتم إدارة المستشفى باستمرار بالالتزام بتحقيق مركز تنافسي جيد					
22	يتميز قادة المستشفى بالقدرة على اتخاذ قرارات فعالة لتحقيق التميز المؤسسي.					
23	تشجع إدارة المستشفى العاملين وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر					
24	تشجع القيادة و روح الفريق و التعاون على مستويات المستشفى كافة					
25	يتمتع قادة المستشفى بقدرة على التعامل مع التحديات والضغوط بكفاءة					
26	تشجع القيادة الإدارية في المستشفى المبادرات الفردية و الأفكار الخلاقة لدى الموظفين.					
27	تقوم إدارة المستشفى بترسيخ ثقافة التميز في انحاء المستشفى كافة ونشر قيم الجودة في الأداء.					

					تهتم إدارة المستشفى بإقامة دورات متخصصة تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية التميز المؤسسي.	28
					البعد الثاني: بعد تميز الموارد البشرية قدرة المؤسسة على تطوير رأس المال البشري وإدارته بفعالية ليصبح عنصرا أساسيا لتحقيق التميز و المنافسة المستدامة	
					تمتلك إدارة المستشفى موارد بشرية ذوي مؤهلات علمية وإدارية كفؤة في مجال تخصصها.	29
					تهتم إدارة المستشفى بالأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر و تدريب العاملين و استقطاب الكفاءات.	30
					يشعر الموظفون بالرضا عن بيئة العمل وظروفهم المهنية وتشجع الإدارة التواصل المباشر مع المرؤوسين	31
					تدعم إدارة المستشفى الابتكار والإبداع بين الموظفين وتهتم بتطوير جودة العمل الخاصة بالموارد البشرية.	32

					يتم التعامل مع الموظفين بعدالة وشفافية في جميع الأمور الإدارية	33
					السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في المستشفى واضحة لدى جميع العاملين.	34
					البعد الثالث: التميز المالي القدرة على تحقيق أداء مالي متفوق ومستدام مقارنة بالمؤسسات المنافسة من خلال استخدام الفعّال للموارد المالية، وتحقيق إيرادات، وتخفيض التكاليف و تحقيق أرباح	
					يتميز المستشفى بإدارة فعالة للموارد المالية المتاحة لتغطية جميع نفقاتها	35
					يتميز المستشفى بإدارة خطط مستقبلية واضحة للموارد المالية	36
					يتم تخصيص الميزانية بشكل يضمن تحسين جودة الخدمات المقدمة	37
					تعتمد إدارة المستشفى على استراتيجيات مالية تضبط التكاليف دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.	38

					النظام المالي بالمستشفى يسهم في تحقيق قدراتها على الاستدامة لدعم خطط تطورها المستقبلي	39
					يتم تطبيق أنظمة رقابة مالية تضمن الشفافية والمصادقية في الإدارة المالية	40
					البعد الرابع: التميز في جودة الخدمات تقديم الخدمات والأنشطة المختلفة إلى جميع المتعاملين في المؤسسة بكفاءة وفعالية بشكل يرضي العملاء و يميزها عن بقية المؤسسات المنافسة	
					تقدم المستشفى خدمات طبية عالية الجودة مقارنة بالمستشفيات الأخرى و التي تميزها عنهم.	41
					يتعاقد المستشفى مع الكوادر الطبية المميزة ذات السمعة الطيبة .	42
					يتم تحديث المعدات والأجهزة الطبية بشكل دوري لضمان تقديم خدمات متميزة.	43
					يهتم المستشفى بقياس رضا الموظفين والمرضى عن جودة الخدمات الطبية المقدمة.	44
					يلتزم المستشفى بمعايير الجودة العالمية في تقديم الخدمات الصحية واتباع نظام رقابة لتحقيق تلك المعايير .	45

					تهتم إدارة المستشفى بوضع سياسات إدارة المخاطر والكوارث المفاجئة بحيث تعمل على توفير خدمات مميزة	46
					يوجد في المستشفى نظام لاستقبال شكاوى واقتراحات للمستفيدين من خدمات المستشفى	47
					البعد الخامس: التميز التكنولوجي قدرة المستشفى على تبني التكنولوجيا بطرق مبتكرة و استراتيجية لتعزيز الأداء و تحقيق الأهداف التنافسية مما يؤدي الى تقديم خدمات مميزة و استجابة سريعة للمتغيرات في بيئة العمل	
					يعتمد المستشفى على تقنيات حديثة لتحسين جودة الخدمات الصحية وصولا إلى معايير جودة عالمية.	48
					تقوم إدارة المستشفى بإجراء الصيانة ضمن خطة واضحة ومتى تطلب الأمر	49
					يوفر المستشفى برامج تدريبية للموظفين تسهم في تنمية المهارات التقنية على استخدام التكنولوجيا الحديثة	50
					تسهم أنظمة المعلومات في توفير بيانات دقيقة وسريعة لدعم الإدارة العليا في اتخاذ القرارات	51

					الصحيحة	
					يملك الأفراد في المستشفى للاستعداد لمواكبة المستجدات في طرق إنجاز العمل الالكتروني للحصول إلى التميز المؤسسي	52
					يعتمد المستشفى على أنظمة الالكترونية لتسهيل تواصل الموظفين وتقديم الخدمات للمرضى بشكل سريع وفعال	53
					تحفيز ودعم استخدام التكنولوجيا خطط تغيير متجددة لتحقيق التميز ما بين المستشفيات المنافسة	54
					تسعى إدارة المستشفى لمواكبة التطورات التكنولوجية من خلال الحصول على الأجهزة الطبية الحديثة	55

ما الاقتراحات التي تقدمها لتعزيز التميز المؤسسي في المستشفيات؟

.....

.....

.....

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة: نغم عزام صلاح

الملحق (ب) : قائمة المحكمين :

اسم المحكم	الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص
أ.د. شاهر عبيد	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ دكتور	الإدارة العامة
د. صلاح صبري	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مشارك	الإدارة العامة
د. محمود داود	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد	إدارة الاعمال
أ.د. طارق الحاج	جامعة النجاح الوطنية	أستاذ دكتور	علوم مالية و مصرفية
د. نور الأقرع	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مشارك	القانون و العلوم الادارية
د. رائد عريقات	الجامعة العربية الامريكية	أستاذ مساعد	اقتصاد و إدارة الشركات
د. عبد الرحمن السلواي	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال
د. عيسى سميرات	جامعة الخليل	أستاذ مساعد	إدارة عامه / إدارة استراتيجية
د. سام فقهاء	جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مشارك	التسويق
أ.د. نضال دويكات	جامعة النجاح الوطنية	أستاذ دكتور	إدارة عامه
أ.د. ذياب جرار	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ دكتور	إدارة اعمال
د. فواز البدوي	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد	الإدارة العامة
د. محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد	الفلسفة في إدارة الاعمال
د. شبلي السويطي	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مشارك	الإدارة العامة
د. عبد القادر دراويش	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد	إدارة الاعمال
د. طارق المبروك	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد	إدارة قوى بشرية

الملحق (ت :) أداة الدِّراسة (الاستبانة) بعد التحكيم



استبانة بعنوان أثر الرشاقة التنظيمية في التميز المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير في تخصص إدارة الموارد البشرية التطبيقية بعنوان " أثر الرشاقة التنظيمية في التميز المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس " ولتحقيق أهداف الرسالة يرجى من حضرتكم التعاون مع الباحثة والاجابة عن أسئلة الاستبانة بعناية ووضوح، مع التأكيد على ان جميع المعلومات ستستخدم للأغراض العلمية فقط، مع الحفاظ على سريتها، شاكرة لكم حسن تعاونكم ولكم كل الاحترام

الباحثة: نغم عزام صلاح

المشرف: د عطية مصلح

المحور الأول: المتغيرات الديموغرافية

يرجي وضع إشارة x أمام الإجابة المناسبة :

(1) المسمى الوظيفي:

1-طبيب/ة 2- مهن طبية مساندة (تمريض، اشعة، صيدلة طب مخبري) 3-اداري

(2) المؤهل العلمي:

2- دبلوم فاكل 2- بكالوريوس 3- دراسات عليا

(3) الخبرة العملية:

1-اقل من 5 سنوات 2- من 5-10 سنوات 3- أكثر من 10 سنوات

(4) اسم المستشفى:

1- مستشفى الاتحاد النسائي

2-مستشفى الانجيلي العربي

3 -مستشفى العربي التخصصي

4 - مستشفى نابلس التخصصي

5 -مستشفى النجاح الوطني الجامعي

المحور الثاني:

الرشاقة التنظيمية

الرشاقة التنظيمية هي قدرة المستشفى على التكيف بسرعة وفعالية مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من خلال تحسين العمليات، واتخاذ قرارات مرنة والاستجابة السريعة لاحتياجات المرضى مما يعزز القدرة على تقديم خدمات صحية متميزة.

فيما يلي مجموعة من الأسئلة المتعلقة بأبعاد الرشاقة التنظيمية يرجى وضع إشارة x أمام الإجابة المناسبة :

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	نوعا ما	معارض	معارض بشدة
	البعد الأول: السرعة تعني القدرة على تنفيذ الأعمال في أقصر وقت ممكن وتشمل سرعة العمليات التنظيمية، وسرعة تقديم الخدمات والمنتجات للسوق، والاهتمام بالتوقيت المناسب لإنجاز المهام					
1	تتسم طواقم المستشفى بسرعة الاستجابة للأحداث المفاجئة					
2	تحرص إدارة المستشفى على تبسيط إجراءات العمل، لتقديم الخدمة الصحية بأسرع وقت ممكن					
3	يتم اتخاذ القرارات الإدارية في المستشفى بسرعة دون الاخلال بالجودة					
4	يتم تنفيذ العمليات الإدارية التشغيلية بسرعة لتلبية احتياجات المرضى					

					تستطيع الفرق العاملة في المستشفى إنجاز المهام الإدارية ضمن الوقت المطلوب	5
					يواكب المستشفى الابتكارات التكنولوجية في المجال الصحي، ويعمل على إدخالها للخدمة لتسريع تقديم أفضل الخدمات للمراجعين.	6
					يستطيع الموظفون اتخاذ قرارات سريعة ضمن صلاحياتهم دون الحاجة لموافقة مدراءهم .	7
					البعد الثاني : المرونة وهي القدرة على تحقيق أهداف متعددة، وتنظيم الموارد البشرية والبيئة التنظيمية، وتشمل: مرونة التنظيم، والعمليات، ومرونة العاملين في الاستجابة للتغيير	
					توفر إدارة المستشفى بيئة عمل مرنة تمكن العاملين من التكيف مع التغييرات اليومية.	8
					يمكن تعديل إجراءات العمل بسهولة عند الحاجة.	9
					لدى إدارة المستشفى القدرة على إعادة تخصيص الموارد بسرعة لتلبية الأولويات الجديدة.	10
					تتيح إدارة المستشفى للعاملين حرية إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات اليومية.	11
					يتكيف المستشفى مع اللوائح و التشريعات الصحية الجديدة	12

					تتفهم إدارة المستشفى ظروف العاملين، وتتعامل معهم بمرونة فيما يتعلق بساعات دوامهم ووردياته.	13
					البعد الثالث:رشاقة الاستشعار قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص المتاحة أمامها واغتنامها وحتى يكون للمنظمة القدرة على الاستشعار وقدرة على الفهم الكامل للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وذلك لكي يتحقق الإدراك الكامل للاتجاهات التغيير وخصائصه ومصادره وأنواعه	
					يوجد لدى إدارة المستشفى قدرة على التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في احتياجات المرضى باستمرار	14
					تعتمد إدارة المستشفى على نظام فعال لتحليل المعلومات من بيئة العمل.	15
					يتم مراقبة أداء الموظفين بشكل دائم.	16
					يتم إشراك العاملين في التعرف على الفرص والمخاطر المحتملة	17
					تتم مراقبة السوق الصحي المحلي لرصد الاتجاهات الجديدة في الخدمات الطبية	18
					تسارع إدارة المستشفى لاستقطاب الكفاءات الطبية ذات السمعة العلمية.	19
					البعد الرابع: رشاقة الاستجابة والتطبيق	

					تعني الكفاءة في تنفيذ المهام والعمليات المرتبطة بالتكيف مع التغيرات الحادثة، وإجراء هذه التغيرات في أسرع وقت ممكن و سرعة إجراء التغيير في الإنتاج و السرعة في طرح منتجات جديدة في السوق، و سرعة تسليم المنتجات و تقديم الخدمات	
					تنفذ إدارة المستشفى التغييرات في الإجراءات بفعالية.	20
					يتم تطبيق الاستراتيجيات الجديدة بسرعة عند ظهور تحديات.	21
					تضمن إدارة المستشفى تدريب العاملين بشكل كاف لتنفيذ التغيرات الجديدة.	22
					تتعاون الأقسام المختلفة في المستشفى بفعالية لتنفيذ القرارات بسرعة.	23
					يتم قياس أداء الموظفين من قبل إدارة المستشفى بعد تنفيذ أي تعديل على إجراءات العمل	24
					البعد الخامس: رشاقة اتخاذ القرار القدرة على جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة من المصادر المتعددة، وتقييمها دون تأخير؛ وذلك لفهم الأحداث المترتبة على التغيرات العارضة، وتفسيرها، وكذلك تحديد الفرص والتهديدات ثم وضع خط العمل بعادة استغلال وتوجيه الموارد وتعديل الأعمال الحالية، ولبدء إجراءات تنافسية	

					جديدة بالسوق والمنظمة الرشيدة تعرف جيدا الوقت المناسب لاتخاذ القرار ومتى تستجيب للتغيير	
					يتم اتخاذ القرارات بسرعة عند مواجهة تغييرات طارئة في بيئة العمل.	25
					تأخذ إدارة المستشفى وجهات نظر الموظفين قبل اتخاذ القرارات.	26
					تسمح إدارة المستشفى بإعادة تقييم القرارات الخاطئة وتصحيحها بالسرعة المطلوبة .	27
					تتوافر خطط بديلة تدعم اتخاذ قرارات مرنة في المواقف المختلفة.	28
					تعتمد إدارة المستشفى على تقنيات نظم المعلومات الحديثة وتحليل البيانات لدعم صحة قراراتها.	29

المحور الثالث:

التميز المؤسسي

ويعرف على أنه مدى قدرة المستشفى على تحقيق أداء عال و متميز مقارنة بالمستشفيات الاخرى من خلال تطبيق أفضل للممارسات المهنية وتقديم خدمات صحية بجودة عالية تلبي وتفوق تصورات المرضى.

فيما يلي مجموعة من الأسئلة المتعلقة بابعاد التميز المؤسسي يرجى وضع إشارة x أمام الإجابة المناسبة :

الرقم	العبارة	موافق	موافق	محايد	معارض	معارض
-------	---------	-------	-------	-------	-------	-------

بشدة				بشدة		
					البعد الأول: التميز القيادي قدرة الإدارة على حث الأفراد العاملين وتشجيعهم، وتحفيزهم لإنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية	
					تهتم إدارة المستشفى باستمرار بتحقيق مركز تنافسي جيد	30
					تتميز الإدارة العليا للمستشفى بالقدرة على اتخاذ قرارات فعالة لتحقيق التميز المؤسسي.	31
					تشجع إدارة المستشفى العاملين وتحثهم على التميز في أعمالهم	32
					تشجع القيادة على امتلاك روح الفريق بين فرق المستشفى كافة	33
					يتمتع قادة المستشفى بقدرة على التعامل مع ضغوط العمل بكفاءة	34
					تشجع القيادة الإدارية في المستشفى المبادرات الفردية لدى الموظفين.	35
					تقوم إدارة المستشفى بترسيخ ثقافة التميز في انحاء المستشفى كافة.	36

					تهتم إدارة المستشفى بإقامة دورات متخصصة تهدف إلى تعريف الموظفين بأهمية التميز المؤسسي.	37
					البعد الثاني: بعد تميز الموارد البشرية قدرة المؤسسة على تطوير رأس المال البشري وإدارته بفعالية ليصبح عنصرا أساسيا لتحقيق التميز و المنافسة المستدامة	
					يتميز المستشفى بكوادر بشرية ذوي مؤهلات علمية وإدارية كفؤه في مجال تخصصها.	38
					تهتم إدارة المستشفى بالأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر في الأداء	39
					يشعر الموظفون بالرضا عن بيئة العمل وظروفهم المهنية في المستشفى	40
					تدعم إدارة المستشفى الخطط الخاصة بتحسين ظروف العمل للموظفين	41
					يتم التعامل مع الموظفين بعدالة في جميع الشؤون الإدارية	42
					السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في المستشفى واضحة لدى جميع العاملين.	43

					توفر المستشفى برامج تدريبية للموظفين تسهم في تنمية المهارات التقنية على استخدام التكنولوجيا الحديثة	44
					البعد الثالث: التميز المالي القدرة على تحقيق أداء مالي متفوق ومستدام مقارنة بالمؤسسات المنافسة من خلال استخدام الفعّال للموارد المالية، وتحقيق إيرادات، وتخفيض التكاليف و تحقيق أرباح	
					يتميز المستشفى بإدارة فعالة للموارد المالية لتحقيق الأرباح المتوقعة	45
					يتميز المستشفى بإدارة خطط مستقبلية واضحة للموارد المالية	46
					تقوم إدارة المستشفى بتخصيص ميزانية لتحسين جودة العمل الذي أقوم به.	47
					أعتقد بأن إدارة المستشفى لديها استراتيجيات مالية تضبط التكاليف دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.	48
					أرى أن النظام المالي بالمستشفى يسهم في تحسين الاستدامة لدعم خطط تطورها المستقبلي	49

					يتم تطبيق أنظمة رقابة مالية تضمن الشفافية لدى الإدارة المالية	50
					البعد الرابع: التميز في جودة الخدمات هو تقديم الخدمات والأنشطة المختلفة إلى جميع المتعاملين في المؤسسة بكفاءة وفعالية بشكل يرضي العملاء و يميزها عن بقية المؤسسات المنافسة	
					تقدم المستشفى خدمات طبية عالية الجودة مقارنة بالمستشفيات الأخرى و تميزها عنهم.	51
					يتعاقد المستشفى مع الكوادر الطبية المميزة ذات الكفاءة و السمعة الطيبة .	52
					يتم تحديث المعدات والأجهزة الطبية بشكل دوري لضمان تقديم خدمات متميزة.	53
					يهتم المستشفى بقياس رضا المرضى عن جودة الخدمات الطبية المقدمة.	54
					يلتزم المستشفى بمعايير الجودة العالمية في تقديم الخدمات الصحية	55
					تهتم إدارة المستشفى بوضع سياسات إدارة المخاطر	56

					والكوارث المفاجئة	
					يوجد في المستشفى نظام لاستقبال شكاوى واقتراحات للمستفيدين من خدمات المستشفى	57
					البعد الخامس: التميز التكنولوجي هو قدرة المستشفى على تبني التكنولوجيا بطرق مبتكرة و استراتيجية لتعزيز الأداء و تحقيق الأهداف التنافسية؛ مما يؤدي إلى تقديم خدمات مميزة و استجابة سريعة للمتغيرات في بيئة العمل	
					تعتمد المستشفى على تقنيات حديثة لتحسين جودة الخدمات الصحية وصولاً إلى معايير جودة عالمية.	58
					تقوم إدارة المستشفى بإجراء الصيانة الدورية ضمن خطة واضحة	59
					تسهم أنظمة المعلومات في توفير بيانات دقيقة وسريعة لدعم الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الصحيحة	60
					يملك العاملون في المستشفى للاستعداد لمواكبة المستجدات في طرق انجاز العمل الالكتروني	61
					يعتمد المستشفى على أنظمة الالكترونية لتسهيل تواصل الموظفين بشكل سريع وفعال	62

					تدعم الإدارة العليا استخدام التكنولوجيا لوضع خطط تغيير متجددة لتحقيق التميز ما بين المستشفيات المنافسة	63
					تسعى إدارة المستشفى لمواكبة التطورات التكنولوجية من خلال الحصول على التقنيات الطبية الحديثة	64

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة: نغم عزام صلاح

الملحق (ج): كتاب تسهيل المهمة

Al-Quds Open University

Academic Affairs
Deanship of Graduate Studies
and Scientific Research

Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238
Tel: 02/2976240 - 02/2956073

Fax: 02/2963738

Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu

Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238
هاتف: 02/2976240 - 02/2956073

فاكس: 02/2963738

بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu

بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع د ب / 180/ 2025

التاريخ: 2025/01/25

لمن يهمه الأمر

تحية ويعد،

تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالب/ة (نعم عزام محمود صلاح)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "إدارة الموارد البشرية التطبيقية" الموسومة بـ: (أثر الرشاقة التنظيمية في التميز المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة وإجراء المقابلات وتوزيع أداة الدراسة على الموظفين العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة نابلس، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

أ.د. محمد شاهين

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة:

• الملف

