



دور التزام الإدارة العليا في تحقيق التميز المؤسسي المستدام دراسة ميدانية على مستشفيات منطقة تبوك

إعداد

عبد اللطيف علي البلوي
باحث ماجستير بإدارة المستشفيات

أ.د/ صلاح الدين إسماعيل
أستاذ إدارة الإنتاج والعمليات وعميد تجارة
حلوان السابق

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٤) - العدد (١٥) - أكتوبر ٢٠٢٥

<https://www.rijs.org/>

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية



"The Role of Senior Management Commitment in Achieving Sustainable Institutional Excellence: A Field Study on Hospitals in the Tabuk Region"

submitted by

Abdul Latif Ali Al-Balawi
Master's Researcher in Hospital
Management

Prof. Dr. Salah El-Din Ismail
Professor of Production and Operations
Management
Former Dean of the Faculty of Commerce,
Helwan University

Raya International Journal of Business Sciences

volume (4), issue (15), october 2025

<https://www.rijcs.org/>

Raya Higher Institute of Management and Foreign Trade in New Damietta



تستهدف هذه الدراسة دراسة تأثير التزام الإدارة العليا في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في المستشفيات بمدينة تبوك، حيث تم تحليل العلاقة بين التزام الإدارة العليا

وأبعاد التميز المؤسسي الأربعة: تميز الاستراتيجية، تميز الخدمات، تميز العاملين، و تميز القيادة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واعتمد الباحثان على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من 398 من العاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة تبوك.

أظهرت الدراسة أن التزام الإدارة العليا يُعد عنصرًا أساسيًا لتحقيق التميز المؤسسي المستدام في المستشفيات، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هذا الالتزام يؤثر بشكل إيجابي على تطوير الاستراتيجيات، جودة الخدمات الصحية، تحفيز العاملين، و تميز القيادة، حيث فسّر ٦٤,٨٪ من التغير في الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بأهمية دعم هذا الالتزام من خلال تبني استراتيجيات مستدامة، وتعزيز بيئة العمل المحفزة، وتطوير مهارات القيادة لضمان استمرارية التميز في القطاع الصحي.

الكلمات المفتاحية: التزام الإدارة العليا، التميز المؤسسي المستدام، تميز الاستراتيجية، تميز الخدمات، تميز العاملين، تميز القيادة.

Abstract

This study aims to examine the impact of top management commitment on achieving sustainable institutional excellence in hospitals in the city of Tabuk, where the relationship between top management commitment was analyzed and the four dimensions of institutional excellence: strategic excellence, service excellence, employee excellence, and leadership excellence. The descriptive analytical method was used in this study, and the researchers relied on the questionnaire as the main tool for collecting data from 398 employees in government hospitals in the city of

Tabuk. The study showed that top management commitment is a fundamental element in achieving sustainable institutional excellence in hospitals, as the results of the statistical analysis showed that this commitment positively affects the development of strategies, the quality of health services, employee motivation, and leadership excellence, explaining 64.8% of the change in institutional performance. The study recommended the importance of supporting this commitment through the adoption of sustainable strategies, enhancing a motivating work environment, and developing leadership skills to ensure the continuity of excellence in the health sector.

Keywords: top management commitment, sustainable institutional excellence, strategic excellence, service excellence, employee excellence, leadership excellence

مقدمة البحث:

يُعتبر التميز المؤسسي المستدام أحد أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لضمان استمراريته في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة باستمرار. يشمل التميز المؤسسي المستدام العديد من الأبعاد الحيوية مثل التميز الاستراتيجي، تميز الخدمات، تميز العاملين، وتميز القيادة (Hussain et al., 2022). في هذا السياق، تُعد الإدارة العليا العامل الأساسي الذي يؤثر في تنفيذ هذه الأبعاد وتحقيقها، حيث يشير الأدب المعاصر إلى أن التزام الإدارة العليا بالجودة والاستدامة يُعتبر ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات في تحقيق التميز المؤسسي المستدام (Zhang et al., 2021). يُظهر العديد من الدراسات الحديثة أن الإدارة العليا لها دور كبير في إرساء الاستراتيجيات المؤسسية التي تدعم النمو المستدام وتحقيق التفوق في مختلف المجالات (Johnson et al., 2020). ويعتبر التزام القيادة هو العامل المحوري الذي يوجه ويؤثر في قدرة المؤسسات على تطبيق ممارسات الجودة الشاملة وتحقيق التميز المستدام في خدماتها (Mokhtari et al., 2023). بناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التزام الإدارة العليا في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في المستشفيات بمنطقة تبوك بالملكة العربية السعودية، من خلال استكشاف العلاقة بين التزام الإدارة العليا وأبعاد التميز المؤسسي مثل الاستراتيجية والخدمات والعاملين والقيادة.

تسعى هذه الدراسة لتقديم مساهمة علمية في مجال القيادة والإدارة المؤسسية، من خلال تسليط الضوء على أهمية التزام الإدارة العليا في تحسين الأداء المؤسسي، وبالتالي تعزيز الاستدامة وجودة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع. (Al-Fraihat et al., 2024) من خلال هذا البحث، سيتم تقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي في المؤسسات الصحية، وتفعيل دور الإدارة العليا في تحقيق التميز المستدام.

• دراسة (Hussain,2022)

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في المؤسسات الصحية. كما سعت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في فعالية القيادة وكيفية تأثيرها على الأداء المؤسسي المستدام في القطاع الصحي. استخدمت الدراسة المنهجية لمراجعة الأدبيات والتحليل النوعي للمقالات البحثية المتعلقة بالقيادة في المؤسسات الصحية. تمت مراجعة العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة والأداء المؤسسي المستدام باستخدام معايير محددة لاختيار الدراسات ذات الصلة.

شملت الدراسة المؤسسات الصحية على مستوى عالمي، مع التركيز على المستشفيات والمنظمات الصحية التي تبنت ممارسات القيادة الرشيدة. لأن الدراسة كانت مراجعة منهجية للأدبيات، لم تعتمد على عينة ميدانية. بل شملت العديد من الدراسات السابقة التي تم تحليلها وتفسيرها. النتائج: أظهرت الدراسة أن القيادة الفعالة والمتسقة تُعد من العوامل الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي المستدام في المؤسسات الصحية. كما تبين أن التزام الإدارة العليا بالجودة والاستدامة له تأثير إيجابي مباشر على تحسين الأداء المؤسسي. أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطوير مهارات القيادة في المؤسسات الصحية وتوفير بيئة داعمة لتعزيز التميز المؤسسي المستدام. كما دعت إلى تخصيص الموارد لتعزيز استراتيجيات الجودة وتدريب القيادات الصحية.

• دراسة (Zhang,2021)

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التزام القيادة العليا وأداء المؤسسات الصحية. كما سعت لتحديد كيفية تأثير التزام القيادة بالجودة على تحسين التميز المؤسسي المستدام في القطاع الصحي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة من المؤسسات الصحية في عدة دول باستخدام استبيانات لقياس التزام القيادة وجودة الأداء المؤسسي. شملت الدراسة ١٠٠ مؤسسة صحية حول العالم، مع تركيز خاص على المستشفيات

التي تعتمد على أنماط قيادية استراتيجية. تم جمع البيانات من ١٠٠ مؤسسة صحية، حيث تم توزيع الاستبيانات على المديرين التنفيذيين والموظفين في هذه المؤسسات. النتائج: وجدت الدراسة أن التزام القيادة العليا بالجودة والاستدامة له تأثير إيجابي واضح على تحسين أداء المؤسسات الصحية. كما أظهرت النتائج أن القيادة العليا تساهم بشكل كبير في تحسين الخدمات الصحية وجودتها. أوصت الدراسة بضرورة أن تولي المؤسسات الصحية أهمية كبرى لتطوير المهارات القيادية، وزيادة الالتزام بالجودة وتحقيق الاستدامة في الخدمات الصحية.

• دراسة (Mokhtar, 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أساليب القيادة والأداء المستدام في المؤسسات الصحية. كما تناولت كيفية تأثير أسلوب القيادة على تطوير أداء المؤسسات الصحية من حيث الجودة والاستدامة.

استخدمت الدراسة منهج البحث الكمي التحليلي باستخدام استبيانات لتقييم أساليب القيادة وتأثيرها على الأداء المستدام في المؤسسات الصحية. كما تم تحليل البيانات باستخدام أساليب الإحصاء التحليلي مثل تحليل الانحدار. تم جمع البيانات من ٥٠ مستشفى في دولة إيران، حيث تم استهداف المديرين والعاملين في المستشفيات لتقييم أساليب القيادة والأداء المؤسسي المستدام.

أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة التحويلي كان له التأثير الأكبر في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الصحية. كما تبين أن القيادة التي تشجع على الإبداع والابتكار تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي المستدام. أوصت الدراسة بتطوير أساليب القيادة التحويلية في المؤسسات الصحية وتعزيز ثقافة الجودة المستدامة بين العاملين.

• دراسة (Johnson, 2020)

هدفت الدراسة إلى تقديم تحليل شامل حول دور القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الصحية وأثرها على الأداء المؤسسي المستدام. كما سعت إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق التميز في تقديم الخدمات الصحية.

استخدمت الدراسة منهج المراجعة الأدبية الشاملة، حيث قامت بتحليل الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الصحية. تم جمع البيانات من عدة دراسات مقارنة ومراجعة الأدبيات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية.

تستند الدراسة إلى دراسات سابقة من مختلف الدول التي تناولت القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الصحية. الدراسة كانت مراجعة أدبيات، لذا لم يتم تطبيقها على عينة ميدانية. النتائج: تبين أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق التميز المؤسسي المستدام، حيث يسهم التزام القيادة في تطوير استراتيجيات طويلة الأمد تسهم في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصحي. أوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات قيادة استراتيجية مرنة تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات الصحية وتطوير العمليات التنظيمية بما يحقق التميز المستدام.

• دراسة (الفريحات، ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى فحص دور القيادة العليا في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في المستشفيات، مع التركيز على المستشفيات في دولة الأردن. كما سعت إلى تحديد العوامل التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي المستدام. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من المديرين والمشرفين في المستشفيات. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات الإحصاء الوصفي والانحدار. شملت الدراسة مستشفيات في دولة الأردن، حيث تم اختيار عينة من المستشفيات الحكومية والخاصة. تم تطبيق الدراسة على عينة من ٢٠٠ مدير ومسؤول في مستشفيات حكومية وخاصة في الأردن.

أظهرت النتائج أن القيادة العليا الملتزمة بالجودة والاستدامة لها تأثير إيجابي كبير على تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات. كما تبين أن القيادة الفعالة تؤدي إلى تحسين تميز الخدمات الصحية وتطوير الاستراتيجيات المؤسسية. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التزام القيادة العليا بالجودة وتوفير تدريب مستمر للقيادات الصحية لضمان تحسين الأداء المؤسسي المستدام.

• دراسة (الشعاع، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير القيادة على التميز المؤسسي المستدام في المؤسسات الصحية، وتحديد العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة ومستوى التميز المؤسسي في المستشفيات. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي باستخدام استبيانات تم توزيعها على عينة من العاملين في المستشفيات لتقييم تأثير القيادة على التميز المؤسسي. تم تطبيق الدراسة في مستشفيات حكومية وخاصة في مصر. شملت العينة ١٥٠ من مديري المستشفيات والمشرفين على الخدمات الصحية.

أظهرت النتائج أن القيادة التحولية كان لها أكبر تأثير إيجابي على التميز المؤسسي المستدام، فيما كانت القيادة التوجيهية أقل تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي. أوصت الدراسة بتطوير المهارات القيادية وتشجيع القيم التي تعزز التميز المستدام داخل المؤسسات الصحية.

• دراسة (السالم، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير التزام الإدارة العليا في المستشفيات على تميز الخدمات الصحية وجودتها، وتحليل كيفية تأثير القيادة على تقديم خدمات صحية متميزة. استخدمت الدراسة المنهج الكمي والتحليل الإحصائي باستخدام استبيانات تم توزيعها على عينة من الموظفين والإداريين في المستشفيات.

شملت الدراسة ١٠ مستشفيات في منطقة الرياض، السعودية. تم تطبيق الدراسة على عينة من ٣٠٠ موظف من مختلف التخصصات الإدارية والطبية.

أظهرت الدراسة أن التزام الإدارة العليا له تأثير كبير في تحسين تميز الخدمات الصحية ورفع مستوى رضا المرضى. أوصت الدراسة بتعزيز التزام القيادة العليا بتطبيق ممارسات الجودة وتحقيق استراتيجيات موجهة نحو تحسين مستوى الخدمات الصحية.

• دراسة (الناصر، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في المستشفيات الصحية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع البيانات من المستشفيات عبر استبيانات موجهة للمديرين والمشرفين. شملت الدراسة مستشفيات القطاع الخاص في دولة الإمارات العربية المتحدة. تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٢٥٠ من الموظفين في هذه المستشفيات.

النتائج: أظهرت الدراسة أن القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير على تحسين التميز المؤسسي المستدام في المؤسسات الصحية. أوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات القيادة التي تركز على الاستدامة والجودة المستدامة للمؤسسات الصحية.

تحليل نتائج الدراسات السابقة :

من خلال تحليل الدراسات السابقة، نجد أن هناك اتفاقاً عاماً على أن التزام الإدارة العليا له دور حاسم في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الصحية. ومع ذلك، معظم الدراسات السابقة ركزت بشكل رئيسي على التأثير العام للقيادة والتزامها بالجودة دون أن تتناول بشكل مفصل أبعاد التميز المؤسسي المستدام، مثل تميز الاستراتيجية، تميز الخدمات، تميز العاملين، و تميز القيادة.

وبذلك، فإن الفجوة البحثية التي تظهر بين هذه الدراسات ودراستي تتمثل في التركيز على أبعاد التميز الأربعة كمتغيرات تابعة مرتبطة بتزام الإدارة العليا، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل تفصيلي.

على سبيل المثال، في دراسات مثل (Hussain et al. (2022 و (Zhang et al. (2021، تم التركيز على تأثير القيادة العليا في الأداء المؤسسي بشكل عام، ولكن لم يتم دراسة كيفية تأثير التزام الإدارة العليا على الأبعاد الأربعة للتميز المؤسسي المستدام. لم تتناول هذه الدراسات بشكل كامل العلاقة بين التزام القيادة العليا في تعزيز تميز الاستراتيجية، وكيف يمكن لهذا الالتزام أن يساهم في تحسين الاستراتيجيات المؤسسية داخل المستشفيات. أما في الدراسات التي تناولت تميز الخدمات مثل (Mokhtari et al. (2023 و (et al. (2024، فقد تم التركيز على دور القيادة في تحسين الأداء المؤسسي، ولكن لم تُستكشف بشكل كافٍ كيف يمكن أن يؤثر التزام الإدارة العليا على تميز الخدمات في المؤسسات الصحية. علاوة على ذلك، لم تقدم الدراسات السابقة تفاصيل كافية حول كيفية تطوير تميز العاملين داخل المستشفيات من خلال التزام الإدارة العليا، حيث لا يتم تسليط الضوء بشكل مباشر على دور القيادة في تحفيز العاملين أو تحسين مهاراتهم بما يتناسب مع التميز المؤسسي المستدام. بالنسبة لـتميز القيادة، على الرغم من أن بعض الدراسات مثل الشعاع وصالح (2021) قد تطرقت إلى دور القيادة، إلا أن معظمها لم تركز على تأثير التزام الإدارة العليا في تعزيز تميز القيادة داخل المؤسسات الصحية، ولا كيف يمكن لهذا الالتزام أن ينعكس على قدرة القيادات في تحسين أداء المؤسسات الصحية على المدى الطويل.

الفجوة البحثية التي تظهر في هذه الدراسة تتعلق بأن الدراسات السابقة لم تتناول التزام الإدارة العليا كمتغير مستقل يؤثر بشكل مباشر على الأبعاد الأربعة للتميز المؤسسي المستدام، وهي الاستراتيجية، الخدمات، العاملين، و القيادة. دراستي تسعى لسد هذه الفجوة من خلال تحديد العلاقة بين التزام الإدارة العليا كمتغير مستقل وبين الأبعاد الأربعة للتميز المؤسسي المستدام كمتغيرات تابعة. هذه العلاقة لم يتم استكشافها بالشكل الكافي في الأدبيات السابقة، مما يجعل الدراسة تساهم في تقديم فهم أعمق لكيفية تأثير القيادة الفعالة على تحسين هذه الأبعاد داخل المستشفيات والمؤسسات الصحية.

مشكلة البحث:

تعتبر القيادة الفعالة والتزام الإدارة العليا من العوامل الرئيسية التي تؤثر في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في المؤسسات الصحية. في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه القطاع الصحي، مثل تزايد الطلب على الخدمات الصحية، والتحول التكنولوجي، وتغير توقعات المرضى، يصبح من الضروري أن تسعى المستشفيات والمؤسسات الصحية إلى تحسين أدائها المؤسسي لتحقيق الاستدامة والتميز. إلا أن تحقيق التميز المؤسسي المستدام لا يمكن أن يتحقق إلا بتفعيل دور الإدارة العليا في تحديد الاستراتيجيات الصحية، وتحفيز العاملين، وتحسين جودة الخدمات الصحية، وتطوير القيادة المؤسسية.

مع ذلك، رغم التقدم الملحوظ في تطبيق بعض ممارسات التميز المؤسسي في المؤسسات الصحية، إلا أن التزام الإدارة العليا لا يزال يشكل أحد المحاور الرئيسية التي لم تحظَ بدراسة مستفيضة من حيث تأثيرها على الأبعاد المختلفة للتميز المؤسسي المستدام. فقد تركزت معظم الدراسات السابقة على العلاقة بين القيادة والأداء المؤسسي بشكل عام دون أن تركز على الأبعاد المحددة التي تشكل أساس التميز المؤسسي المستدام، مثل تميز الاستراتيجية، تميز الخدمات، تميز العاملين، و تميز القيادة.

وتتمثل مشكلة البحث في أن هناك نقصاً في الدراسات التي تستكشف العلاقة بين التزام الإدارة العليا كمتغير مستقل وبين الأبعاد الأربعة للتميز المؤسسي المستدام (استراتيجية، خدمات، عاملين، قيادة). كما أن تطبيق هذه الأبعاد في السياق المحلي للمستشفيات، خاصة في منطقة مثل مدينة تبوك، لم يُبحث بشكل كافٍ. وبالتالي، تبرز الحاجة إلى دراسة كيفية تأثير التزام الإدارة العليا في تحسين هذه الأبعاد الأربعة وتحقيق التميز المؤسسي المستدام في المؤسسات الصحية.

من خلال ما سبق يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي: ما هو تأثير التزام الإدارة العليا على

تحقيق التميز المؤسسي المستدام في المستشفيات؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يُسهم التزام الإدارة العليا في تحسين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف المستشفى طويلة المدى؟
- هل يؤدي التزام الإدارة العليا إلى تحسين جودة وفعالية الخدمات الصحية المقدمة للمرضى؟
- هل يُسهم التزام الإدارة العليا في تطوير مهارات العاملين وتحفيزهم لتحقيق أداء متميز في العمل؟

○ هل يساهم التزام الإدارة العليا في تعزيز فعالية القيادة وتحقيق تميز في إدارة المستشفيات؟
فرضيات الدراسة:

الفرض الرئيسي :

- يوجد دور لالتزام الإدارة العليا في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في المستشفيات ويتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية:
- يوجد أثر لبعد التزام الإدار العليا في تحسين الإستراتيجية كأحد أبعاد التميز المؤسسي في المستشفيات في مدينة تبوك.
- يوجد أثر لبعد التزام الإدار العليا في تحسين تميز العاملين كأحد أبعاد التميز المؤسسي في المستشفيات في مدينة تبوك.
- يوجد أثر لبعد التزام الإدار العليا في تحسين تميز الخدمات كأحد أبعاد التميز المؤسسي في المستشفيات في مدينة تبوك.
- يوجد أثر لبعد التزام الإدار العليا في تحسين تميز القيادة كأحد أبعاد التميز المؤسسي في المستشفيات في مدينة تبوك.

اهداف الدراسة

الهدف الرئيسي من الدراسة هو فحص العلاقة بين التزام الإدارة العليا والتميز المؤسسي المستدام في المؤسسات الصحية، وتحديد مدى تأثير هذا الالتزام على تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات.

ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

١. تحديد كيف يؤثر التزام الإدارة العليا على تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمستشفيات.
٢. دراسة كيف يمكن للالتزام الإدارة العليا أن يساهم في تحسين جودة وفعالية الخدمات الصحية المقدمة في المستشفيات وتحقيق تميز في تقديم الرعاية الصحية.
٣. يهدف هذا الهدف إلى استكشاف كيف يمكن لالتزام الإدارة العليا أن يؤثر في تحسين مهارات العاملين وتحفيزهم على تحقيق أداء متميز بما يتوافق مع معايير الجودة المستدامة في المستشفيات.

٤. فحص كيف يمكن لالتزام الإدارة العليا أن يعزز من فعالية القيادة داخل المستشفيات ويؤثر على تحقيق التميز في إدارة المستشفيات وتعزيز قدرة القيادة على مواجهة التحديات وتحقيق أهداف المؤسسة.

أهمية الدراسة

١. تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات: توفر نتائج الدراسة إرشادات عملية للإدارات العليا في المستشفيات حول كيفية تحسين الأداء المؤسسي المستدام من خلال التزام الإدارة بالجودة والابتكار في جميع الأبعاد المؤسسية. يمكن للمستشفيات أن تستفيد من هذه النتائج في تعزيز استراتيجياتها المؤسسية وتحسين الخدمات الصحية المقدمة.

٢. تطوير مهارات القيادة: تساعد الدراسة المؤسسات الصحية على تعزيز فعالية القيادة من خلال التزام الإدارة العليا بتوفير بيئة داعمة ومحفزة للقيادات العليا والوسطى. كما يمكن أن تؤثر النتائج على استراتيجيات التدريب للقيادات داخل المستشفيات لتطوير مهاراتهم في تطبيق مفاهيم التميز المؤسسي.

٣. تحفيز العاملين في المستشفيات: تشير نتائج الدراسة إلى أهمية التزام الإدارة العليا في تحفيز العاملين على تحقيق التميز المؤسسي. من خلال هذه الدراسة، يمكن للمستشفيات تصميم برامج تحفيزية وتدريبية فعالة لتحسين مستوى التميز الفردي والجماعي للعاملين.

٤. تحسين استراتيجيات المستشفيات: تساهم الدراسة في تحقيق تميز استراتيجي من خلال فهم كيفية تطوير الاستراتيجيات المؤسسية التي تساهم في تعزيز الأداء والقدرة التنافسية للمستشفيات. تتيح هذه الدراسة للمديرين التنفيذيين تطوير استراتيجيات طويلة المدى تركز على تحقيق الاستدامة والتميز في تقديم الرعاية الصحية.

منهج الدراسة:

إعتمد الباحثان علي المجتمع الإستقرائي والإستنباطي حيث قام الباحثان بإستقراء الدراسات السابقة وأيضاً الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث ثم إستنباط مشكلة البحث وفروضه ولتطبيق هذا المنهج قام الباحثان بإستخدام الأسلوب الوصفي والتحليلي وذلك لدراسة العلاقة بين التزام الإدارة العليا وأبعاد التميز المؤسسي المستدام في المستشفيات. تم استخدام أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تم تصميم الاستبيان ليتماشى مع أبعاد الدراسة (تميز الاستراتيجية، تميز الخدمات، تميز العاملين، تميز القيادة). تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام

الأساليب الإحصائية المناسبة مثل التحليل الوصفي واختبارات الفروق، وذلك لفهم تأثير التزام الإدارة العليا على تحسين هذه الأبعاد في المؤسسات الصحية.

حدود الدراسة:

- حدود موضوعية:

تقتصر الدراسة على أبعاد الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي المستدام داخل المستشفيات. يركز البحث على العلاقة بين التزام الإدارة العليا وتحقيق التميز في أبعاد متعددة تشمل الاستراتيجيات المؤسسية، تحسين الخدمات الصحية، تطوير العاملين، وتعزيز القيادة.

- حدود مكانية:

تم تحديد المجال المكاني للدراسة ليشمل المستشفيات العامة بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية، وهي تضم مجموعة من المستشفيات التي تمثل المؤسسات الصحية الرئيسة في المدينة.

- حدود زمنية:

تقتصر الدراسة على فترة زمنية واحدة، وهي عام ٢٠٢٤، حيث تتم جمع البيانات وتحليلها في هذا العام. هذا يساعد في دراسة الوضع الحالي للالتزام الإدارة العليا في المستشفيات والتفاعل مع الأبعاد المختلفة للتميز المؤسسي في السياق الزمني المحدد.

مجتمع الدراسة:

تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل المستشفيات الحكومية بمدينة تبوك، المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذه المستشفيات لأن معظمها يعتبر من المؤسسات الصحية الكبيرة التي تقدم خدمات متنوعة وذات أهمية للمجتمع.

حيث يمثل مجتمع البحث كافة العاملين بهذه المستشفيات وعددهم (٤٢٤٧)

عينة الدراسة:

حيث تم الاعتماد على المعادلة الإحصائية التالية لحساب حجم العينة:

لتحديد حجم العينة الأمثل باستخدام أسلوب العينة العشوائية وفقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 x(0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 x(0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث أن:

n = حجم العينة المطلوب

N = مجتمع الدراسة

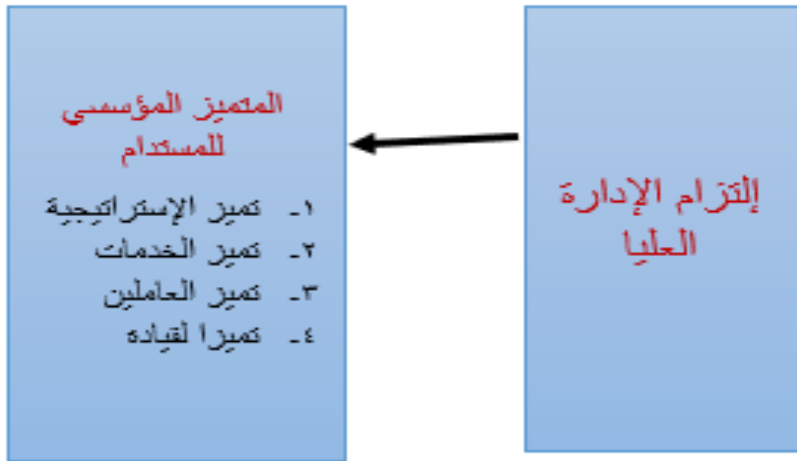
z = القيمة المعيارية التي تقابل مستوى ثقة معين والتي تستخرج من جداول التوزيع الطبيعي المعياري، والتي وتساوي (١,٩٦) عند مستوي ثقة (٩٥٪).
d = درجة الدقة المعبر عنها كنسبة (٠,٥).

وبالتعويض في المعادلة السابقة لحساب عينة الدراسة من العاملين المستهدفين بمستشفيات منطقة تبوك (محل الدراسة) نجد أن:

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.5}\right)^2 x(0.50)^2}{1 + \frac{1}{5247} \left[\left(\frac{1.96}{0.5}\right)^2 x(0.50)^2 - 1\right]} \cong 359$$

استنادًا إلى المعادلة المستخدمة لتحديد حجم العينة المثلى، تبين أن حجم أفراد عينة الدراسة من العاملين المستهدفين بمستشفيات منطقة تبوك (محل الدراسة) يجب ألا يقل عن ٣٥٩ مفردة. وقد بلغ إجمالي عدد الاستجابات الواردة من أفراد العينة ٤١٧ استجابة، حيث تم استبعاد ١٩ استجابة لعدم اكتمال الإجابة على جميع فقرات الاستبيان. تم توزيع الاستبيان إلكترونيًا من خلال الرابط المخصص له (<https://forms.gle/HMVUFMKGwT6nimss5>) باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني الشخصي لضمان الوصول إلى جميع العاملين المستهدفين. وعليه، بلغ حجم العينة الصالحة للتحليل الإحصائي ٣٩٨ مفردة، مما يضمن توافق العينة مع متطلبات الدراسة لتحقيق أهدافها بدقة وتمثيل شامل لمجتمع الدراسة. كما أن العينة هي عينة عشوائية بسيطة.

شكل رقم (١) الإطار العام لمتغيرات البحث



الإطار النظري:

○ مفهوم التزام الإدارة العليا

يُعتبر التزام الإدارة العليا من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي لأي منظمة، وخاصة في المؤسسات الصحية. يعرف التزام الإدارة العليا بأنه استعداد القيادة العليا في المؤسسة للاستثمار في التحسين المستمر والجودة والابتكار، بالإضافة إلى التأكيد على الاستدامة المؤسسية. ويعني هذا التزاماً قوياً تجاه تطبيق الاستراتيجيات والممارسات التي تضمن استمرارية النجاح وتحقيق الأهداف المؤسسية على المدى الطويل (Aguayo, 2020). يُعرف التزام الإدارة العليا أيضاً على أنه المسؤولية التي تتحملها القيادة العليا في وضع الأهداف الاستراتيجية، وتخصيص الموارد اللازمة، وتوفير بيئة عمل داعمة تساهم في تحقيق الجودة والتفوق المؤسسي. التزام القيادة يشمل العديد من الجوانب مثل التخطيط الاستراتيجي، إدارة الجودة الشاملة، تحفيز العاملين، و التحسين المستمر، وكلها تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الصحية.

○ أهمية التزام الإدارة العليا

تلعب الإدارة العليا دوراً محورياً في تحديد رؤية ورسالة المؤسسة الصحية، حيث أن التزام الإدارة العليا بالجودة والاستدامة يُعد من العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي المستدام. وفقاً لدراسة (Dahlgard et al. (2013، فإن القيادة العليا الملتزمة بالجودة تساهم بشكل كبير في تطوير استراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى تحديد معايير الجودة التي يجب أن تلتزم بها كافة الأقسام في المؤسسة.

يظهر هذا التزام القيادة في دورها في تحقيق التميز في الاستراتيجيات المؤسسية، تحسين مستوى الخدمات الصحية، و تحفيز العاملين داخل المستشفى. كما أن التزام القيادة له تأثير كبير على تطوير ثقافة التنظيم داخل المستشفيات، حيث يساهم هذا الالتزام في تحسين تفاعل فرق العمل، ويحفز العاملين على تبني أفضل الممارسات في مجال الرعاية الصحية.

○ التميز المؤسسي:

● مفهوم التميز المؤسسي

عرف التميز في منظمات الأعمال "بأنه التفوق والنجاح والبعد بخطوات عن المنافسين في المجال، وذلك يكون بوجود أدوات متميزة أو مجموعة من الخصائص تميز المؤسسة عن باقي المنظمات في نفس المجال، كما ان التميز يساعد في الوصول الي مستويات عالية ومتميز في الاداء وفي تقديم الخدمات والعمليات الانتاجية والتسويقية المختلفة وغيرها من الوظائف التي تقوم بها المنظمات، بما ينتج عنه تميز كبير ونتيجة تتفوق على ما وصل اليه أقرب المنافسون، وتفوق أيضا توقعات العملاء او المستهلكين (Raoo , 2016).

كما يُعرف التميز في منظمات الأعمال بأنه توجه وسعي منظمات الأعمال الدائم والمستمر إلى تحليل بيئة الأعمال وتحليل التغييرات المتنوعة من أجل اقتناص الفرص المتاحة وكيفية استثمارها لتحقيق أهدافها، وايضا تحسين الاداء بها، وايضا التفوق الكبير على المنافسين في نفس المجال (Sendaya, 2015).

● أهمية التميز في منظمات الأعمال

في بيئة الاعمال الحديثة والمتطورة والمتغيرة تقوم منظمات ومؤسسات الاعمال بالسعي الدائم والمستمر الي تبني التميز المؤسسي والذي يساعد على مواجهة تحديات المنافسة والقدرة على تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء والقدرة على تلقي الصدمات ومواجهة التحديات كما ان التميز يعد من الوظائف الادارية والمكونات التي تتطلب التحديث المستمر لمستويات الاداء في كافة جوانب العمل الاداري والتنظيمي (Born et al., 2017).

ويعتبر التميز هو اسلوب من القدرة على التفوق في النظام الاداري والتنظيمي والقدرة على تطبيق الممارسات العملية في العمل بتفوق ونجاح والقدرة على تحقيق النتائج المرجوة والمأمولة، كما انه يعتبر مرحلة من المراحل المتقدمة من تطور الجودة في المؤسسات، حيث ان مؤسسات الأعمال خدمية والانتاجية ذات التميز المؤسسي هي التي تسعى إلى تحقيق احتياجات ومتطلبات ورغبات عملاءها كما ان للتميز فوائد عديدة منها النجاح المستمر والدائم تخفيض التكاليف مواجهة التحديات استغلال الفرص المحافظة على الموارد والامكانيات العاملة البشرية الماهرة والتميزة حل المشكلات المختلفة (محمد، ٢٠٢٠).

كما أن التطور السريع للعديد من المفاهيم الإدارية والفنية إلى دفع منظمات الأعمال إلى البحث عن الأساليب والطرق والإجراءات المناسبة التي تهدف إلى تحقيق أهدافها، وتحسين الخدمات والمنتجات المقدمة مع ما يمتلكونه من موارد وإمكانات، التميز المؤسسي يعد أحد أفضل الأساليب الإدارية الحديثة لتحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمات، وأصبح التميز المؤسسي يخفض التكلفة مما يعزز من القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال والانتاج والخدمات (يوسف، ٢٠٢٢).

يُعتبر التميز المؤسسي من الاتجاهات الحديثة التي تهدف إلى تحفيز وإعادة هيكلة المكونات الداخلية لمنظمات الأعمال والخدمات، وذلك بهدف تحقيق أعلى نسبة ممكنة من الأهداف التي أنشئت هذه المنظمات لتحقيقها. ولا يمكن الحديث عن تطوير أي منظمة بمعزل عن دراسة شاملة لعوامل البيئة الداخلية والخارجية، لتحديد نقاط القوة والضعف التي تتسم بها المؤسسة، ومن ثم الانطلاق من هذه النقاط لوضع خطط تهدف إلى تطويرها وتحديثها من أجل الوصول إلى التميز المؤسسي. في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تواجهها منظمات الأعمال، أضى التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي ضرورة ملحة. وجاء هذا التوجه مستنداً إلى ما شهدته الإدارة بشكل عام من إصلاحات قائمة على معايير قياسية واضحة. تحقيق التميز المؤسسي يتطلب وجود معايير دقيقة ومحددة تُرسخ الأهداف والاستراتيجيات المرسومة. أصبح التميز المؤسسي عنصراً أساسياً لبقاء المنظمات في بيئة تنافسية متزايدة التعقيد، حيث يحظى باهتمام متزايد كوسيلة لضمان استمرار النمو وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. ومن هذا المنطلق، تتجلى أهمية التميز المؤسسي في دوره المحوري في تعزيز مكانة المنظمات، وتمكينها من التفوق على المنافسين في سوق العمل (فارس، ٢٠٢٢)

● تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصحي

تُعتبر تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصحي من القضايا الحيوية التي تساهم في تحقيق الاستدامة والتفوق المؤسسي. يتطلب ذلك تحسين جوانب متعددة تشمل الاستراتيجيات، الخدمات، العاملين، والقيادة. وفيما يلي نتناول هذه الأبعاد الأربعة:

١. تميز الاستراتيجية:

مفهوم التميز الاستراتيجي في القطاع الصحي يركز على قدرة المؤسسة على وضع استراتيجيات طويلة الأجل تواكب التغيرات المستمرة في البيئة الصحية. يشمل هذا تحديد أهداف واضحة ودقيقة مع مواءمة الاستراتيجيات مع متطلبات المرضى وتطلعاتهم. (Kaplan & Norton, 2001)

وفقاً لـ (Zhang et al., 2021)، فإن التزام الإدارة العليا يساهم في توجيه الاستراتيجيات المؤسسية نحو تحقيق أهداف الجودة والابتكار، من خلال تبني أفضل الممارسات وتحقيق التكامل بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الصحية.

٢. تميز الخدمات:

في القطاع الصحي، تميز الخدمات الصحية يشمل تحسين الجودة المستمرة وتقديم رعاية صحية ذات كفاءة وفعالية تلبي احتياجات المرضى. يعتمد تميز الخدمات على تطبيق معايير الجودة الشاملة في كافة جوانب الخدمة الصحية، بدءاً من الاستقبال وحتى العلاج و الرعاية اللاحقة (Sousa & Voss, 2008).

التزام الإدارة العليا بتوفير الموارد الضرورية و التكنولوجيا الحديثة يساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الخدمات، ويؤدي إلى رفع مستوى الرضا لدى المرضى.

٣. تميز العاملين:

يُعتبر تميز العاملين من العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي المستدام. يشمل تميز العاملين تحفيزهم، تطوير مهاراتهم، و تعزيز قدراتهم في تقديم خدمات صحية متميزة. التزام الإدارة العليا بدعم برامج تدريبية وتحفيزية يؤدي إلى تعزيز الأداء الفردي والجماعي للعاملين في المستشفيات (Hussain et al., 2022).

يتجسد تميز العاملين في الالتزام بالجودة و الاستعداد المستمر للتعلم و تطوير المهارات التي تؤثر في تحسين جودة الرعاية الصحية.

٤. تميز القيادة:

تُمثل القيادة أحد العناصر الأساسية في تعزيز التميز المؤسسي المستدام. تميز القيادة يتطلب من الإدارة العليا أن تكون رؤية واضحة، توجيه استراتيجي، و دعم كامل للممارسات الجيدة داخل المؤسسة. قيادة فعالة تساهم في تحديد السياسات، التنسيق بين الإدارات، و تشجيع التعاون بين الموظفين (Aguayo, 2020).

وفقاً لدراسة (Al-Khalifa & Aspinwall, 2001)، فإن تميز القيادة يشمل القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية تؤثر إيجابياً في نجاح التوجهات الاستراتيجية و الأهداف المؤسسية، مما يساهم في خلق بيئة صحية مستدامة.

○ العلاقة بين التزام الإدارة العليا وتحقيق التميز المؤسسي المستدام في المستشفيات

تظهر العلاقة الوثيقة بين التزام الإدارة العليا و تحقيق التميز المؤسسي المستدام في المستشفيات من خلال تأثير الإدارة في الأبعاد الأربعة للتميز. التزام الإدارة العليا ليس فقط توجيهاً للموارد المالية والبشرية، بل يشمل أيضاً إرساء ثقافة مؤسسية تساهم في تحقيق الاستدامة و التفوق في جميع جوانب عمل المستشفيات.

من خلال تبني الإدارة العليا استراتيجيات ملائمة و تخصيص الموارد بشكل مناسب، يتم تعزيز تحقيق التميز في الخدمات الصحية، حيث أن القيادة المؤثرة تساهم في تحسين الجودة و الابتكار في تقديم الرعاية الصحية. وفي الوقت نفسه، تساهم هذه القيادة في تحفيز العاملين على تحقيق تميزهم، من خلال توفير فرص التعليم والتدريب المناسبة. علاوة على ذلك، تساهم القيادة الفعالة في تحديد الرؤية الاستراتيجية للمستشفى وضمان تطبيق هذه الرؤية من خلال خطط مدروسة و مراقبة مستمرة للأداء. وبهذا الشكل، يترابط التزام الإدارة العليا مع كل جانب من جوانب التميز المؤسسي المستدام، مما يعزز الاستدامة و الابتكار داخل القطاع الصحي.

الدراسة الميدانية

يستعرض الجزء الخطوات الأساسية التي تتبعها الباحثان في صياغة منهجية الدراسة، حيث يقدم تفصيلاً للأطر المنهجية التي تم اعتمادها، بما في ذلك المنهجية المتبعة وفروض الدراسة، إضافة إلى العلاقات السببية بين المتغيرات الرئيسية، أولاً: منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحثان على منهجين رئيسيين: أولاً، المنهج النظري، الذي تناول الجوانب المختلفة المرتبطة بموضوع الدراسة بما يتوافق مع طبيعة المنهج الوصفي. ساعد هذا المنهج في توفير إطار شامل لفهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع. ثانياً، المنهج التطبيقي، الذي استند إلى المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها، مما ساهم في تحقيق الأهداف التطبيقية للدراسة واختبار الفرضيات الموضوعة.

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث، نظراً لكونه أداة واسعة الاستخدام في البحوث الإنسانية لجمع الحقائق والبيانات. خضعت هذه الأداة لسلسلة من الخطوات والتعديلات لضمان صلاحيتها ودقتها في قياس علاقات الدراسة. وتم ذلك من خلال اختبارات الصدق والثبات. تم تصميم الاستبيان استناداً إلى أدبيات ودراسات سابقة، بما في ذلك دراسة (الوادي والزعي، ٢٠١١)، لضمان ملاءمته وقدرته على تحقيق أهداف البحث بدقة.

طريقة جمع البيانات:

اعتمد الباحثان على مصادر متنوعة لجمع البيانات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة، والتي انقسمت إلى مصادر ثانوية وبيانات أولية.

أ- المصادر الثانوية

تم معالجة الإطار النظري للبحث باستخدام المصادر الثانوية التي شملت الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية ذات الصلة، إضافة إلى الدوريات، المقالات، التقارير، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة. كما تضمنت هذه المصادر زيارة مواقع الإنترنت ذات العلاقة للحصول على بيانات محدثة وشاملة تعزز الجانب النظري للدراسة.

ب- البيانات الأولية

نظراً لعدم كفاية البيانات الثانوية لتحقيق الأهداف الموضوعة، لجأ الباحثان إلى استخدام الدراسة الميدانية للحصول على بيانات أولية دقيقة. تم اعتماد قائمة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة. صُممت قائمة الاستبيان

خصيصًا لاستطلاع آراء العاملين المستهدفين في مستشفيات منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية حول العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي المستدام. استخدم الباحثان برنامج (SPSS) الإصدار السابع والعشرون لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان، حيث تم تطبيق اختبارات إحصائية مناسبة تهدف إلى الوصول إلى دلالات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة وتوفر مؤشرات علمية تساهم في تحقيق أهدافها. ساعدت هذه المنهجية في تقديم مادة علمية وافية، بما يضمن الوصول إلى نتائج موثوقة تساهم في تعزيز فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة. أداة وإجراءات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على قائمة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، نظرًا لكونها من أكثر أدوات البحث العلمي كفاءة في تحقيق أهداف الدراسات الميدانية والحصول على المعلومات الدقيقة. تم تصميم قائمة الاستبيان بالاستناد إلى دراسات سابقة مثل (عبد الرحمن، ٢٠١٩؛ عبد الواحد، ٢٠٢٢؛ دهينة، ٢٠٢٣) لقياس متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة، ودراسات (Tari, 2018؛ Smadi & Al-Khawaldeh, 2019؛ العزة، ٢٠٢٢) لقياس متغير التميز المؤسسي المستدام. مرت قائمة الاستبيان بمراحل متتالية حتى وصلت إلى شكلها النهائي، كما هو موضح في الملحق رقم (١):

- (١) مرحلة البدء والاستشارة: تم إعداد النسخة الأولية من قائمة الاستبيان بالرجوع إلى الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة. عُرضت القائمة على المشرفين للحصول على ملاحظاتهم والتأكد من دقتها وملاءمتها لجمع المعلومات المطلوبة.
- (٢) مرحلة الإعداد النهائي: بناءً على ملاحظات المشرفين، تم تعديل النسخة الأولية من قائمة الاستبيان واعتمادها بصيغتها النهائية. تم مراعاة المبادئ التالية:
 - صياغة البنود بأسلوب علمي واضح وسهل الفهم.
 - تنظيم المحاور والأبعاد لتناسب مع أهداف الدراسة.
 - تقسيم القائمة إلى فقرات تمثل أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي المستدام، مما يسهل على المشاركين فهمها والإجابة عليها.
- (٣) مرحلة التحقق من صحة الاتساق: تم توزيع قائمة الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من ٥٠ مشاركًا من مجتمع الدراسة، للتحقق من ثبات الأداة وصدقها. أثبتت النتائج ملاءمة القائمة لجمع البيانات كما هو موضح في جدول رقم (٣-٤)، مما أكد صلاحيتها للتوزيع النهائي.
- (٤) مرحلة جمع البيانات: تم توزيع الاستبيان إلكترونيًا من خلال الرابط (<https://forms.gle/HMVUFMKGwT6nimss5>) على أفراد عينة الدراسة. احتوى الاستبيان على قسمين:

- القسم الأول: يتناول المعلومات الشخصية والوظيفية (مثل النوع، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).
 - القسم الثاني: يتضمن محاور الدراسة الموزعة التزام الإدارة العليا (٥ فقرات) أما المحور الثاني، فيركز على التميز المؤسسي المستدام، ويتألف من (١٩) فقرة موزعة على أربعة أبعاد: تميز الاستراتيجية (٥ فقرات)، تميز الخدمات (٥ فقرات)، تميز العاملين (٥ فقرات)، وتميز القيادة (٤ فقرات). اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، حيث تراوح التقييم بين (١) "غير موافق بشدة" إلى (٥) "موافق بشدة"، لضمان دقة تحليل البيانات كما هو موضح في الجدول (٢).
- اختبار صدق وموثوقية أداة الدراسة:
- لضمان وضوح الأسئلة وفعالية قائمة الاستبيان في تحقيق أهداف الدراسة، أجرى الباحثان اختباراً تجريبياً على عينة مكونة من ٥٠ عاملاً من مستشفيات منطقة تبوك. استهدف هذا الإجراء التأكد من وضوح العبارات وسهولة فهمها من قبل المستجيبين، إضافةً إلى تقييم قدرتها على جمع البيانات المطلوبة بدقة وفعالية. بناءً على ذلك، تم تعديل بعض العبارات وصياغتها بشكل يتماشى مع ملاحظات العينة التجريبية، مما أتاح الوصول إلى الصورة النهائية لقائمة الاستبيان، الجاهزة للاستخدام في جمع البيانات الأساسية للدراسة.
- لتعزيز موثوقية النتائج وضمان دقة القياس، اعتمد الباحثان على اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة. يُعد هذا الاختبار أحد أكثر الأساليب شيوعاً في البحوث العلمية لقياس درجة الاتساق الداخلي بين عناصر الاستبيان. أشار (Tavakol & Dennick, 2011) إلى أن اختبار ألفا كرونباخ يُعتبر معياراً عالمياً في قياس الثبات، حيث تكون الأداة البحثية ذات جودة مقبولة إذا تجاوزت قيمة معامل ألفا (٠,٧)، كما أكد (Tabar, 2018) على أن القيم التي تفوق هذا الحد تدل على ثبات مرتفع وثقة عالية في النتائج.
- بالإضافة إلى ذلك، استخدم الباحثان اختبار الارتباط بين أبعاد ومحاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، بهدف التحقق من الاتساق الداخلي. هذا الاختبار يعكس مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبيان، مما يضمن أن العناصر المختلفة للاستبيان تقيس المفاهيم المستهدفة بشكل متكامل ومترابط. تساهم هذه الاختبارات في تأكيد دقة أداة القياس وقدرتها على توفير بيانات موثوقة تعكس الواقع الفعلي لمجتمع الدراسة.
- باستخدام هذه المنهجية، ضمن الباحثان أن قائمة الاستبيان تمتاز بدرجة عالية من الوضوح والثبات والاتساق الداخلي، مما يعزز من قدرتها على تقديم نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في التحليل واستخلاص النتائج.

جدول (٤): نتائج صدق وموثوقية أبعاد ومحاور قائمة الاستبيان والاستبيان ككل

البعد أو المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
التزام الإدارة العليا	5	.833	.671*	.000
ممارسات إدارة الجودة الشاملة	20	.872	.877**	.000
بعد تميز الاستراتيجية	5	.922	.833**	.000
تميز الخدمات	5	.915	.800**	.000
تميز العاملين	5	.888	.778**	.000
تميز القيادة	4	.776	.709**	.000
التميز المؤسسي المستدام	19	.903	.848**	.000

تشير نتائج الجدول (٤) إلى أن جميع أبعاد ومحاور قائمة الاستبيان حققت مستويات مرتفعة من الثبات وفق معامل ألفا كرونباخ، حيث تراوحت القيم بين ٠,٠٧٧٦ و ٠,٩٣٩. تُعد هذه القيم دليلاً قوياً على ثبات الأداة، مما يعكس قدرتها على جمع بيانات دقيقة ومستقرة. أعلى قيمة لمعامل الثبات سجلت لمحور تميز الاستراتيجية (٠,٩٢٢)، مما يشير إلى تناسق العبارات المضمنة في هذا البعد. بينما كان محور تميز القيادة الأقل قيمة بـ ٠,٠٧٧٦، وهي لا تزال قيمة مقبولة وتدل على درجة جيدة من الثبات.

بالإضافة إلى ذلك، جاءت معاملات الارتباط بين أبعاد ومحاور الاستبيان والدرجة الكلية مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (Sig. = 0.000)، مما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان. أعلى معامل ارتباط كان لمحور مشاركة العاملين (٠,٨٨٢)، مما يعكس ارتباطاً قوياً بين هذا المحور والدرجة الكلية، بينما كان أقلها لمحور التزام الإدارة العليا (٠,٦٧١)، الذي يظل في النطاق المقبول علمياً.

جميع القيم الاحتمالية كانت (٠,٠٠٠)، مما يعكس دلالات إحصائية قوية لمعاملات الارتباط، ويؤكد أن الاتساق الداخلي للأداة ليس ناتجاً عن الصدفة بل يعكس دقة الفقرات في قياس المفاهيم المستهدفة. هذه النتائج تشير إلى أن كل بُعد من الأبعاد يعبر بوضوح عن موضوع الدراسة ويرتبط بشكل قوي مع باقي المحاور.

دور التزام الإدارة العليا في تحقيق التميز المؤسسي المستدام

التحليل الوصفي لأبعاد ومتغيرات الاستبيان:

أ- التحليل الإحصائي الوصفي للأبعاد الرئيسية:

(١) التزام الإدارة العليا:

يتألف بُعد التزام الإدارة العليا من خمس فقرات، وقد تناول الجدول رقم (١٠) عرضاً تفصيلياً لنتائج اختبار الفروض الإحصائية العامة المتعلقة بهذا البُعد في مستشفيات منطقة تبوك، باعتباره أحد الأبعاد الأساسية لممارسات إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (١٠): التحليل الوصفي لفقرات بعد التزام الإدارة العليا

البعد الأول: التزام الإدارة العليا						
كود الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
Q1	لدي إدارة المستشفى رؤية واضحة عن تطبيقات الجودة الشاملة	4.15	.720	83.0	مرتفعة	2
Q2	تقوم إدارة المستشفى بتوفير مبادئ تفويض الصلاحيات للعاملين في اتخاذ القرارات الإدارية	4.04	.825	80.8	مرتفعة	4
Q3	توفر الإدارة برامج تدريبية خاصة بتطبيقات الجودة الشاملة	4.10	.733	82.0	مرتفعة	3
Q4	تقوم الإدارة بترسيخ مفهوم الجودة الشاملة في عمليات المستشفى	4.20	.680	84.0	مرتفعة جداً	1
Q5	توفر إدارة المستشفى كافة الإمكانيات المادية والتي تسهل من تطبيقات ومتطلبات الجودة الشاملة	4.00	.829	80.0	مرتفعة	5
التقديرات العامة لبعد التزام الإدارة العليا		4.10	.633	82.0	مرتفعة	

تشير نتائج الجدول رقم (١٠) إلى أن أفراد العينة يتفقون بشكل عام على أن التزام الإدارة العليا بتطبيق ممارسات الجودة الشاملة في مستشفيات تبوك يُظهر مستويات مرتفعة من الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ٤,١٠، مع انحراف معياري منخفض نسبياً (٦٣٣) ووزن نسبي قدره ٨٢,٠٪. تعكس هذه النتائج اتفاقاً إيجابياً ومؤشراً على دور الإدارة العليا في تعزيز ممارسات الجودة.

جاءت الفقرة Q4 "تقوم الإدارة بترسيخ مفهوم الجودة الشاملة في عمليات المستشفى" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (٤,٢٠) ووزن نسبي (٨٤,٠٪)، مما يشير إلى أن ترسيخ مفهوم الجودة يُعد من أبرز أولويات الإدارة. تليها الفقرة Q1 "لدي إدارة المستشفى رؤية واضحة

عن تطبيقات الجودة الشاملة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١٥) ووزن نسبي (٨٣,٠٪)، وهو ما يعكس وضوح الرؤية الاستراتيجية للإدارة في مجال الجودة.

أما الفقرات المتعلقة بتوفير برامج تدريبية (Q3) وتفويض الصلاحيات (Q2) فجاءت في المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي، بمتوسطات حسابية (٤,١٠) و(٤,٠٤)، وهو ما يُبرز جهود الإدارة في دعم العاملين وتمكينهم من خلال التدريب والتفويض، وإن كانت هناك فرصة لمزيد من التحسين. وأخيراً، جاءت الفقرة Q5 "توفر إدارة المستشفى كافة الإمكانيات المادية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤,٠٠) ووزن نسبي (٨٠,٠٪)، مما يشير إلى أن الإمكانيات المادية متوفرة بدرجة مرتفعة ولكن قد تحتاج إلى تعزيز إضافي.

تتفق النتائج السابقة مع ما توصلت إليه دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٩) ودراسة (العزة، ٢٠٢٢) التي أبرزت أهمية التزام الإدارة ودعمها للتدريب والتطوير في تحقيق أهداف الجودة الشاملة. ومع ذلك، أظهرت النتائج الحاجة إلى تعزيز الجوانب المتعلقة بالإمكانيات المادية، وهو ما يتماشى مع التحديات التي أشار إليها (Smadi & Al-Khawaldeh, 2019) إجمالاً، تعكس النتائج توافقاً عاماً مع الأدبيات السابقة حول أهمية الإدارة العليا، مع وجود فرصة لتعزيز التوازن بين الأبعاد المختلفة لضمان تطبيق شامل ومستدام للجودة.

التحليل الإحصائي الوصفي للأبعاد الرئيسية للتميز المؤسسي المستدام:
يتألف متغير التميز المؤسسي المستدام من تسع عشرة فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية، وهي: تميز الاستراتيجية، تميز الخدمات، تميز العاملين، وتميز القيادة. ولتحليل هذا المتغير، تم اختبار مجموعة من الفروض الإحصائية العامة التي تضمنت حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، بالإضافة إلى درجة الموافقة. هدفت هذه التحليلات إلى الكشف عن اتجاهات وآراء أفراد العينة فيما يتعلق بفقرات قائمة الاستبيان.

جدول رقم (١٤): التحليل الوصفي للأبعاد الرئيسية للتميز المؤسسي المستدام

الأبعاد الرئيسية للتميز المؤسسي المستدام					
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1	تميز الاستراتيجية	4.26	.507	85.2	مرتفعة جداً
2	تميز الخدمات	4.15	.672	83.0	مرتفعة
3	تميز العاملين	4.15	.581	83.0	مرتفعة
4	تميز القيادة	4.10	.584	82.0	مرتفعة
	التقديرات العامة لمتغير التميز المؤسسي المستدام	4.15	.526	83.0	مرتفعة

تشير نتائج الجدول رقم (١٤) إلى أن التقديرات العامة لمتغير التميز المؤسسي المستدام في مستشفيات منطقة تبوك قد جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٤,١٥، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على الأبعاد المختلفة للتميز المؤسسي المستدام. ويؤكد هذا الاتجاه الإيجابي على أن ممارسات المستشفيات تساهم بشكل ملحوظ في تحقيق مستويات مرتفعة من التميز المؤسسي.

يتضح من التحليل أن بعد تميز الاستراتيجية قد حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ ٤,٢٦ مع انحراف معياري منخفض (٥.٧٠) ووزن نسبي مرتفع (٢,٨٥٪)، مما يشير إلى اتفاق قوي بين أفراد العينة على الأهمية الكبرى لهذا البعد في تحقيق التميز المؤسسي المستدام. ويعكس ذلك كفاءة التخطيط الاستراتيجي وتوجه المستشفيات نحو تحقيق رؤية واضحة ومستدامة.

أما بالنسبة لبعد تميز الخدمات وبعد تميز العاملين، فقد جاء في مرتبة متقاربة بمتوسط حسابي قدره ٤,١٥ لكل منهما، مع أوزان نسبية بلغت ٨٣٪. وعلى الرغم من تشابه المتوسطات الحسابية، إلا أن الانحراف المعياري لبعد تميز الخدمات (٦٧٢) كان أعلى مقارنة ببعد تميز العاملين (٥٨١)، مما يشير إلى وجود تفاوت نسبي أكبر في آراء أفراد العينة حول جودة الخدمات مقارنة بمساهمات العاملين. ومع ذلك، يُظهر كلا البعدين مستوى إيجابياً يعكس التزام المستشفيات بتقديم خدمات متميزة وتعزيز أداء العاملين.

فيما يتعلق ببعد تميز القيادة، فقد حصل على أقل متوسط حسابي نسبياً (٤,١٠) ووزن نسبي (٨٢٪)، مع درجة موافقة مرتفعة. وعلى الرغم من كونه الأقل ترتيباً بين الأبعاد الأربعة، إلا أن النتائج تشير إلى دور القيادة الفاعل في دعم ممارسات الجودة الشاملة وتعزيز الأداء المؤسسي. بصورة عامة، تُظهر النتائج أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تُسهم بفعالية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام عبر جميع الأبعاد المدروسة، مع تفاوت بسيط في مستويات الأداء بين هذه الأبعاد. وبدل ذلك على أهمية مواصلة تعزيز أبعاد التميز المؤسسي بشكل متكامل لضمان تحقيق مستويات أعلى من الاستدامة والتميز في القطاع الصحي بمنطقة تبوك.

تتفق نتائج الجدول الساب مع العديد من الدراسات السابقة في تأكيد أهمية أبعاد التميز المؤسسي المستدام، خاصة تميز الاستراتيجية الذي حصل على أعلى تقييم في الدراسة الحالية، وهو ما يتسق مع دراسات مثل (بشر، ٢٠٢٢) و(باشبوة، ٢٠١٧) التي أبرزت دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي. كما أشارت نتائج الدراسة إلى تقارب أهمية بعدي تميز الخدمات وتميز العاملين، مما يعكس انسجاماً مع دراسات مثل (عز الدين، ٢٠١٨) و(أبو غبن، ٢٠٢٣) التي ركزت على أهمية تحسين الخدمات وتمكين العاملين في تعزيز الأداء المؤسسي. ومع ذلك، أظهرت الدراسة الحالية أن بعد تميز القيادة جاء في المرتبة الأخيرة، وهو ما يختلف عن بعض الدراسات مثل (الشوcri، ٢٠١٩) و(شحاته، ٢٠٢١) التي منحت القيادة أولوية

أكبر، مما يشير إلى تفاوت في ترتيب الأولويات بناءً على طبيعة القطاعات المدروسة. بشكل عام، تعكس النتائج أهمية الأبعاد المدروسة مع وجود اختلافات نسبية تعود إلى السياقات القطاعية المختلفة.

يرى الباحثان أن نتائج الدراسة تعكس أهمية الأبعاد الأربعة للتميز المؤسسي المستدام ودورها في تحقيق الأداء المتميز في مستشفيات منطقة تبوك. تصدر بُعد تميز الاستراتيجية كأعلى الأبعاد تقييماً يعبر عن وعي أفراد العينة بدور التخطيط الاستراتيجي في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بكفاءة، وهو ما يتسق مع الأدبيات السابقة. كما يشير التقييم المتقارب لبعدي تميز الخدمات وتميز العاملين إلى إدراك أهمية جودة الخدمات المقدمة والاستثمار في رأس المال البشري، مما يعكس توازناً إيجابياً في توجه المستشفيات. ومع ذلك، فإن ترتيب بُعد تميز القيادة في المرتبة الأخيرة يبرز الحاجة لتعزيز دور القيادات في دعم ممارسات التميز المؤسسي بشكل أكبر، نظراً لدورها المحوري في توجيه وتكامل الأبعاد الأخرى. بشكل عام، تقدم النتائج مؤشراً إيجابياً على الجهود المبذولة في مستشفيات المنطقة مع وجود فرص لتحسين أدوار القيادة بما يدعم استدامة التميز المؤسسي.

(١) البعد الأول: تميز الاستراتيجية:

يتكون بعد تميز الاستراتيجية من (٥) فقرات، ويوضح الجدول رقم (١٥) نتائج اختبار الفروض الإحصائية العامة لبعد تميز الاستراتيجية في مستشفيات منطقة تبوك كبعد من أبعاد التميز المؤسسي المستدام.

جدول رقم (١٥): التحليل الوصفي لفقرات بعد تميز الاستراتيجية

البعد الأول: تميز الاستراتيجية						
كود الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
Q21	تتبنى إدارة المستشفى استراتيجية واضحة تضع تلبية احتياجات متلقي الخدمة في مقدمة أولوياتها	4.30	.583	86.0	مرتفعة جداً	1
Q22	تضع إدارة المستشفى استراتيجية تمكنها من تحقيق أهدافها بفاعلية	4.24	.593	84.8	مرتفعة جداً	4
Q23	تقوم الإدارة بوضع بدائل استراتيجية باستمرار لمواجهة المخاطر والأوبئة والأزمات	4.30	.661	86.0	مرتفعة جداً	2
Q24	تقوم الإدارة بالتوفيق بين الخطط طويلة وقصيرة الأجل مع الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها	4.25	.638	85.0	مرتفعة جداً	3

دور التزام الإدارة العليا في تحقيق التميز المؤسسي المستدام

البعد الأول: تميز الاستراتيجية					
كود الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
Q25	أقوم بتشجيع زملائي على تعلم المهارات الجديدة وتقنيات الجديدة للعمل وللأجهزة والمعدات	4.21	.685	84.2	مرتفعة جدًا
	التقديرات العامة لبعد تميز الاستراتيجية	4.26	.507	85.2	مرتفعة جدًا

دلت نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد تميز الاستراتيجية، كما هو مبين في الجدول السابق، أن بُعد تميز الاستراتيجية حقق مستوى عالٍ جدًا من الموافقة بين أفراد العينة، حيث بلغت التقديرات العامة متوسطًا حسابيًا (٤,٢٦)، ووزنًا نسبيًا (٨٥,٢٪)، مع انحراف معياري منخفض نسبيًا (٠,٥٠٧)، مما يعكس إجماعًا قويًا حول أهمية الممارسات الاستراتيجية المتبعة في المستشفيات قيد الدراسة. هذه النتائج تعكس إدراكًا إيجابيًا لدور الإدارة في تطوير استراتيجيات تركز على التميز المؤسسي المستدام.

جاءت الفقرة (Q21) المتعلقة بـ"تبنى إدارة المستشفى استراتيجية واضحة تضع تلبية احتياجات متلقي الخدمة في مقدمة أولوياتها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٠) ووزن نسبي (٨٦٪)، مما يبرز أهمية تركيز الإدارة على رضا العملاء كأولوية استراتيجية. هذا يعكس الالتزام بتحقيق التميز المؤسسي من خلال الاستجابة لاحتياجات متلقي الخدمة وتعزيز تجربتهم. أما الفقرة (Q23) المتعلقة بـ"وضع بدائل استراتيجية لمواجهة المخاطر والأوبئة"، فقد جاءت في المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي والوزن النسبي، مما يشير إلى وعي الإدارة بأهمية التخطيط الاستباقي والاستعداد للأزمات. هذا التوجه يعزز من قدرة المستشفيات على مواجهة التحديات الطارئة بكفاءة.

الفقرة (Q24) الخاصة بـ"التوفيق بين الخطط طويلة وقصيرة الأجل مع الأهداف الاستراتيجية" حققت متوسطًا حسابيًا (٤,٢٥) ووزنًا نسبيًا (٨٥٪)، مما يعكس قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين التخطيط المرحلي والاستراتيجيات بعيدة المدى، وهو ما يضمن استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف بشكل متكامل. أما الفقرة (Q22) المتعلقة بـ"تمكين الإدارة من تحقيق أهدافها بفاعلية"، فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,٢٤)، مما يدل على نجاح الإدارة في وضع استراتيجيات تساهم في تحقيق أهدافها المؤسسية بشكل فعال.

وأخيرًا، جاءت الفقرة (Q25) المتعلقة بـ"تشجيع زملاء العمل على تعلم المهارات والتقنيات الجديدة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤,٢١) ووزن نسبي (٨٤,٢٪)، مما يشير إلى وجود اهتمام بتطوير الكفاءات البشرية وتعزيز الابتكار داخل بيئة العمل، على الرغم من أنها حصلت على أقل تقييم نسبي ضمن هذا البعد.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أهمية التخطيط الاستراتيجي الواضح والمتجدد في تحقيق التميز المؤسسي، كدراسة بشر (٢٠٢٢) التي أوضحت دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، ودراسة علي (٢٠٢٢) التي أبرزت أهمية الاستراتيجية في بناء قدرات منظمات الأعمال العامة وتحقيق التميز. كما تدعم النتائج الحالية رؤية دراسة الشوبري (٢٠١٩) حول أهمية الاستراتيجيات المرنة وفق النموذج الأوروبي للتميز، ودراسة شحاته (٢٠٢١) التي أكدت على دور التخطيط الاستراتيجي في الاستدامة المؤسسية. علاوةً على ذلك، تنسجم النتائج مع دراسة أبو غين (٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن تلبية احتياجات العملاء ومواكبة التغيرات من خلال استراتيجيات فعالة يُعد جزءاً أساسياً لتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

ويرى الباحثان أن النتائج السابقة تعكس بشكل عام نجاح المستشفيات في تبني استراتيجيات فعالة ومتكاملة تركز على رضا العملاء، الاستجابة للأزمات، والتوازن في التخطيط، مما يدعم تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

٢) البعد الثاني: تميز الخدمات:

يتكون بُعد تميز الخدمات من (٥) فقرات، ويوضح الجدول رقم (١٦) نتائج اختبار الفروض الإحصائية العامة لبعد تميز الخدمات في مستشفيات منطقة تبوك كبعد من أبعاد التميز المؤسسي المستدام.

جدول رقم (١٦): التحليل الوصفي لفقرات تميز الخدمات

البعد الثاني: تميز الخدمات						
الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	كود الفقرة
5	مرتفعة	81.4	.803	4.07	تستخدم الإدارة العليا التقنيات المتطورة الملائمة لتقديم الخدمات الطبية بشكل يلبي احتياجات متلقي الخدمات	Q26
2	مرتفعة	83.4	.701	4.17	تقوم الإدارة بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمة	Q27
4	مرتفعة	82.6	.841	4.13	تعمل الإدارة على تقديم خدمات لمتلقي الخدمة بالسرعة الممكنة مع مراعاة الدقة والجودة المطلوبة	Q28

دور التزام الادارة العليا في تحقيق التميز المؤسسي المستدام

البعد الثاني: تميز الخدمات						
الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	كود الفقرة
3	مرتفعة	82.6	.785	4.13	تشجيع الإدارة على التغذية المرتدة من قبل المرضى ومتلقي الخدمة للارتقاء بمستوي الخدمات المقدمة لهم	Q29
1	مرتفعة جداً	85.2	.700	4.26	تحرص الإدارة على توفير أفضل الخدمات الحديثة الطبية وتوفير الأجهزة الحديثة المتطورة في المستشفى	Q30
مرتفعة		83.0	.672	4.15	التقديرات العامة لبعده تميز الخدمات	

تشير النتائج العامة لبعده "تميز الخدمات" إلى تحقيق مستوى مرتفع من الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (٤,١٥)، مع انحراف معياري (٠,٦٧٢) ووزن نسبي (٨٣٪). تعكس هذه النتائج اهتمام إدارة المستشفيات محل الدراسة بتقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات متلقي الخدمات، مما يعزز من رضا المرضى ويحقق التميز المؤسسي.

حصلت الفقرة (Q30)، التي تشير إلى حرص الإدارة على توفير أفضل الخدمات الطبية الحديثة والأجهزة المتطورة، على أعلى متوسط حسابي (٤,٢٦) ووزن نسبي (٨٥,٢٪)، مما يعكس التزام الإدارة بتوفير تقنيات حديثة تسهم في تحسين جودة الخدمات. يُظهر ذلك أن الابتكار في الخدمات الطبية يشكل أولوية قصوى لإدارة المستشفيات.

أما الفقرة (Q27)، التي تناولت الرقابة المستمرة على المرافق لتحسين آليات تقديم الخدمة، فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١٧) ووزن نسبي (٨٣,٤٪)، يعكس ذلك الاهتمام الكبير بمتابعة الأداء وتحسين العمليات التشغيلية لضمان تقديم خدمات متميزة.

الفقرتان (Q28) و (Q29) حصلتا على نفس الوزن النسبي (٨٢,٦٪) مع متوسط حسابي (٤,١٣) لكل منهما، حيث ركزت الأولى على تقديم خدمات سريعة ودقيقة، بينما أكدت الثانية على تشجيع التغذية المرتدة من متلقي الخدمة لتحسين مستوى الخدمات. يشير هذا إلى التزام الإدارة بتحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والاهتمام بملاحظات المرضى لضمان التحسين المستمر. الفقرة (Q26)، التي تناولت استخدام التقنيات المتطورة لتلبية احتياجات متلقي الخدمات، سجلت أقل تقييم نسبي بمتوسط حسابي (٤,٠٧) ووزن نسبي (٨١,٤٪). ومع ذلك، تُعتبر هذه النتيجة مرتفعة، مما يدل على أن إدارة المستشفيات تولي اهتماماً ملحوظاً باستخدام التكنولوجيا الحديثة، وإن كانت بحاجة إلى مزيد من التطوير في هذا الجانب.

تشير نتائج الجدول السابق حول بُعد "تميز الخدمات" إلى وجود مستوى مرتفع من الموافقة، مما يعكس التزام المستشفيات بتقديم خدمات ذات جودة عالية وتبني أحدث التقنيات لتلبية احتياجات المرضى. تتفق هذه النتائج مع ما أظهرته دراسة بشر (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أهمية تبني التخطيط الاستراتيجي لتطوير جودة الخدمات ورفع مستوى رضا العملاء، كما تدعم نتائج دراسة الشوبري (٢٠١٩) التي ركزت على تقييم ممارسات التميز المؤسسي، وأظهرت أن جودة

الخدمات والرقابة المستمرة على الأداء هما عنصران أساسيان في تحقيق التميز. علاوة على ذلك، تتماشى النتائج مع دراسة أبو غبن (٢٠٢٣) التي أكدت على أهمية التغذية المرتدة من متلقي الخدمة لتحسين الأداء، وهي نقطة لاقت تأييداً في نتائج الدراسة الحالية من خلال الفقرة الخاصة بالتغذية المرتدة. أخيراً، تعزز النتائج الحالية ما ورد في دراسة شحاته (٢٠٢١) حول دور التقنيات الحديثة والخدمات المبتكرة في تحسين الكفاءة المؤسسية وتحقيق رضا العملاء. هذا التوافق يعكس أهمية هذه الممارسات في تحقيق التميز المؤسسي في مختلف القطاعات.

يرى الباحثان أن النتائج السابقة تعكس أن إدارة المستشفيات محل الدراسة تعمل بجدية على تحقيق التميز في الخدمات من خلال توفير التقنيات الحديثة، الاهتمام بالتغذية المرتدة، والرقابة المستمرة على المرافق. هذه الجهود تسهم في تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا العملاء، مما يدعم الأهداف الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

٣) البعد الثالث: تميز العاملين:

يتكون تميز العاملين من (٥) فقرات، ويوضح الجدول رقم (١٧) نتائج اختبار الفروض الإحصائية العامة للبعد البيئي في مستشفيات منطقة تبوك كبعد من أبعاد التميز المؤسسي المستدام.

جدول رقم (١٧): التحليل الوصفي لفقرات تميز العاملين

البعد الثالث: تميز العاملين						
الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	كود الفقرة
5	مرتفعة	80.2	.746	4.01	يتمتع العاملون في المستشفى بالمهارات الكافية التي تمكنهم من تقديم الخدمات بشكل أفضل	Q31
4	مرتفعة	82.2	.665	4.11	يسعى العاملون في تقديم الخدمات وأداء مهامهم الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة والتميز.	Q32
1	مرتفعة جداً	84.8	.709	4.24	يلتزم العاملون بالتعلم والتطوير المستمر بما يحقق التحسين المستمر لإنجاز أعمالهم بفاعلية	Q33
3	مرتفعة جداً	84.2	.853	4.21	يحرص العاملون على اكتساب المعرفة والمهارات بهدف تعزيز التميز في انجاز مهامهم	Q34
2	مرتفعة جداً	84.2	.763	4.21	يلتزم العاملون بمعايير الأمن والسلامة العامة أثناء أداء مهامهم الوظيفية	Q35
مرتفعة		83.0	.581	4.15	التقديرات العامة لبعد تميز العاملين	

توضح نتائج بُعد "تميز العاملين" مستوى مرتفعاً من الموافقة بين أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤,١٥) مع انحراف معياري (٠,٥٨١) ووزن نسبي (٨٣٪)، تعكس هذه النتائج إدراك العاملين في المستشفيات لأهمية تطوير مهاراتهم والالتزام بمعايير التميز في أداء مهامهم، مما يسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المؤسسية.

سجلت الفقرة (Q33) أعلى متوسط حسابي (٤,٢٤) ووزن نسبي (٨٤,٨٪)، مما يشير إلى التزام العاملين بالتعلم والتطوير المستمر لتحسين أدائهم. هذه النتيجة تعكس وجود ثقافة تشجع على التحسين الذاتي والابتكار بين العاملين في المستشفيات.

الفقرتان (Q34) و (Q35) حصلتا على نفس الوزن النسبي (٨٤,٢٪) مع متوسط حسابي (٤,٢١)، تُظهر الفقرة (Q34) حرص العاملين على اكتساب المهارات والمعرفة لتعزيز التميز، بينما تُبرز الفقرة (Q35) التزامهم بمعايير الأمن والسلامة أثناء أداء مهامهم، وهو ما يعكس بيئة عمل مهنية منظمة.

أما الفقرة (Q32) فجاءت بمتوسط حسابي (٤,١١) ووزن نسبي (٨٢,٢٪)، مما يشير إلى حرص العاملين على تقديم الخدمات وفق معايير الجودة والتميز. هذه النتيجة تعزز فكرة الالتزام بالجودة في تقديم الخدمات الطبية.

أخيراً، جاءت الفقرة (Q31) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٠١) ووزن نسبي (٨٠,٢٪) على الرغم من كونها الأقل تقييماً نسبياً، إلا أنها تعكس مستوى جيداً من المهارات لدى العاملين، مما يُظهر أنهم قادرون على تقديم خدمات متميزة تلبي احتياجات المرضى.

تتفق نتائج الجدول السابق حول بُعد "تميز العاملين"، مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أهمية الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة عبد الرحمن (٢٠١٩) أن التزام العاملين بمعايير الجودة وتطوير مهاراتهم يسهم في تحسين الإنتاجية وتحقيق رضا العملاء. كما أوضحت دراسة لبرو (٢٠١٧) أهمية تحسين أداء العاملين من خلال تعزيز التعلم المستمر واكتساب المهارات اللازمة، وهي نقطة عززتها الفقرة (Q33) في الدراسة الحالية التي سجلت أعلى مستوى من الموافقة. إضافة إلى ذلك، تتماشى النتائج مع دراسة شحاته (٢٠٢١) التي أكدت أن التزام العاملين بمعايير السلامة والجودة يعزز من كفاءة الأداء ويحقق الاستدامة المؤسسية. هذه المقارنات تشير إلى توافق كبير بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة، مما يبرز دور العاملين كعنصر رئيسي في تحقيق التميز المؤسسي.

يرى الباحثان أن النتائج السابقة تشير إلى أن العاملين في المستشفيات يمثلون عنصراً حاسماً في تحقيق التميز المؤسسي من خلال التزامهم بالتطوير المستمر، اكتساب المهارات الجديدة، والالتزام بالمعايير المهنية.

٢) البعد الرابع: تميز القيادة:

يتكون بعد تميز القيادة من (٤) فقرات، ويوضح الجدول رقم (١٨) نتائج اختبار الفروض الإحصائية العامة لبعد تميز القيادة في مستشفيات منطقة تبوك كبعد من التميز المؤسسي المستدام.

جدول رقم (١٨): التحليل الوصفي لفقرات بعد تميز القيادة

البعد الرابع: تميز القيادة						
الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	كود الفقرة
1	مرتفعة	82.4	.747	4.12	تحرص الإدارة على نشر رؤية ورسالة الإدارة وقيمها الانضباطية للعاملين وتلتزم بها	Q36
3	مرتفعة	82.0	.700	4.10	تراجع الإدارة رؤية ورسالة وأهداف الإدارة دورياً بهدف تعديلها وفقاً للمستحدثات والتطورات	Q37
4	مرتفعة	81.2	.835	4.06	تحرص الإدارة على المرونة في التعامل مع التغيرات الطارئة بفاعلية	Q38
2	مرتفعة	82.4	.825	4.12	تهتم الإدارة العليا باستمرار للحصول على مركز متميز في مستوى تقديم خدماتها على المستوى المحلي والإقليمي	Q39
مرتفعة		82.0	.584	4.10	التقديرات العامة لبعد تميز القيادة	

تشير نتائج بُعد "تميز القيادة" إلى تحقيق مستوى مرتفع من الموافقة بين أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤,١٠)، مع انحراف معياري (٠,٥٨٤) ووزن نسبي (٨٢٪). تعكس هذه النتائج الدور الفاعل للإدارة في تعزيز التميز المؤسسي من خلال تبني قيم قيادية واضحة، المرونة، ومواكبة التغيرات في بيئة العمل.

الفقرتان (Q36) و (Q39) سجلتا أعلى تقييم ضمن هذا البعد بمتوسط حسابي (٤,١٢) ووزن نسبي (٨٢,٤٪) لكل منهما. تشير الفقرة (Q36) إلى حرص الإدارة على نشر الرؤية والرسالة والقيم الانضباطية بين العاملين، مما يعزز وضوح الأهداف المؤسسية والتزام العاملين بتحقيقها. أما الفقرة (Q39) فتعكس اهتمام الإدارة بالسعي الدائم للحصول على مركز متميز في تقديم الخدمات، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي، وهو ما يعكس تطلعات القيادة لتحقيق التميز التنافسي.

في المرتبة الثالثة، جاءت الفقرة (Q37) بمتوسط حسابي (٤,١٠) ووزن نسبي (٨٢٪)، مشيرة إلى اهتمام الإدارة بمراجعة الرؤية والرسالة بشكل دوري لتعديلها وفقاً للتطورات والمستجدات. يعكس هذا التوجه قدرة الإدارة على التكيف مع التغيرات وضمان توافق الأهداف المؤسسية مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

الفقرة (Q38) حصلت على أدنى متوسط حسابي (٤,٠٦) ووزن نسبي (٨١,٢٪)، ورغم ذلك تظل في المستوى المرتفع، مما يشير إلى أن الإدارة تُظهر مرونة في التعامل مع التغيرات الطارئة، وإن كان هناك مجال لتحسين هذه المرونة وتعزيز القدرة على الاستجابة الفورية للتحديات. تتفق نتائج الجدول السابق لُبعد "تميز القيادة"، مع نتائج الدراسات السابقة التي أكدت على دور القيادة في تحقيق التميز المؤسسي. فقد أشارت دراسة شحاته (٢٠٢١) إلى أهمية القيادة في صياغة الرؤية والرسالة المؤسسية ومراجعتها بشكل دوري لضمان توافقها مع التطورات، وهو ما يتماشى مع الفقرة (Q37) في الدراسة الحالية. كما أكدت دراسة عبد الرحمن (٢٠١٩) على أن القيادة الفاعلة تساهم في تحقيق الاستدامة من خلال المرونة في التعامل مع التغيرات، وهو ما انعكس في نتائج الفقرة (Q38) المتعلقة بمرونة الإدارة. إضافة إلى ذلك، دعمت دراسة بشر (٢٠٢٢) أهمية القيادة في تعزيز التميز التنافسي على المستويين المحلي والإقليمي، وهو ما ظهر بوضوح في الفقرة (Q39) التي سجلت تقييماً مرتفعاً يعكس اهتمام الإدارة بتحقيق مكانة مرموقة. تعزز هذه المقارنات توافق الدراسة الحالية مع الأبحاث السابقة في إبراز دور القيادة كعنصر حاسم في تعزيز التميز المؤسسي.

يرى الباحثان أن نتائج الجدول السابق تعكس اهتمام القيادة بتوضيح الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية ونشرها بين العاملين، مع التركيز على التطوير المستمر والمرونة في التعامل مع المستجدات. يُوصى بتعزيز الجهود لتحسين استراتيجيات المرونة الإدارية وتطوير آليات أكثر تكيفاً لمواجهة التغيرات، مما يعزز التميز المؤسسي على المستويين المحلي والإقليمي.

جدول (٣-٢٢): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر التزام الإدارة العليا على التميز المؤسسي المستدام وأبعاده (تميز الاستراتيجية، تميز الخدمات، تميز العاملين، تميز

القيادة)

معامل التحديد (R^2)	اختبار (t)		اختبار (ANOVA)		المعامل المعياري (Beta)	معادلة الانحدار		المتغيرات	
	مستوى الدلالة	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة		المعاملات (B)	الخطأ المعياري	التابع	المستقل
.648	.000	14.024	0.000	728.63		1.437	.102		الثابت
	.000	26.993			.805	.667	.025	التميز المؤسسي	الالتزام الإدارة العليا
.586	.000	16.270	0.000	559.97		1.747	.107		الثابت
	.000	23.664			.765	.613	.026	تميز الاستراتيجية	الالتزام الإدارة العليا
.597	.000	5.641	0.000	585.46		.792	.140		الثابت
	.000	24.196			.772	.820	.034	تميز الخدمات	الالتزام الإدارة العليا
.409	.000	14.024	0.000	273.99		.587	.035		الثابت
	.000	26.993			.805	.667	.025	تميز العاملين	الالتزام الإدارة العليا
.486	.000	10.623	0.000	374.90		1.463	.138		الثابت
	.000	19.362			.697	.643	.033	تميز القيادة	الالتزام الإدارة العليا

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تشير نتائج جدول () إلى ما يلي:

أولاً: التزام الإدارة العليا له أثر كبير ومباشر على تحقيق التميز المؤسسي المستدام. يعكس معامل التحديد ($R^2 = 0.648$) أن نسبة (٦٤,٨٪) من التغيرات في التميز المؤسسي المستدام تُفسّر من خلال هذا المتغير، مما يبرز دوره المحوري في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة. كما أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) أن النموذج المستخدم لتقدير العلاقة بين التزام الإدارة العليا والتميز المؤسسي المستدام دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة تساوي (٧٢٨,٦٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، هذا يشير إلى أن العلاقة ليست عشوائية، وأن النموذج المستخدم صالح لتفسير أثر التزام الإدارة العليا على التميز المؤسسي المستدام. فيما يتعلق بمعادلة الانحدار، أظهرت النتائج أن المعامل (B) الخاص بتأثير التزام الإدارة العليا يبلغ (٠,٦٦٧)، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في التزام الإدارة العليا تؤدي إلى زيادة مقدارها (٠,٦٦٧) في التميز المؤسسي المستدام. كما أن المعامل المعياري (Beta) سجل قيمة مرتفعة (٠,٨٠٥)، مما يعكس تأثيراً قوياً وإيجابياً لهذا البعد. أكد أيضاً اختبار (t) دلالة هذا التأثير، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة تساوي (٢٦,٩٩٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، تشير هذه

النتيجة إلى أن التزام الإدارة العليا يمثل أحد العوامل الأكثر أهمية لتحقيق التميز المؤسسي المستدام، مما يبرز دور القيادة في دعم وتطبيق ممارسات الجودة الشاملة.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن التزام الإدارة العليا هو عامل أساسي ومحوري لتحقيق التميز المؤسسي المستدام في المستشفيات. ونقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على "يوجد أثر لالتزام الإدارة العليا على التميز المؤسسي المستدام في المستشفيات بمدينة تبوك".

ثانيًا: التزام الإدارة العليا له أثر كبير ومباشر على تحقيق تميز الاستراتيجية. يعكس معامل التحديد ($R^2 = 0.586$) أن نسبة (٥٨,٦٪) من التغيرات في تميز الاستراتيجية تُفسّر من خلال هذا المتغير، مما يبرز دوره المحوري في تعزيز تميز الاستراتيجية. كما أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) أن النموذج المستخدم لتقدير العلاقة بين التزام الإدارة العليا وتميز الاستراتيجية دال إحصائيًا، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة تساوي (٥٥٩,٩٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، هذا يشير إلى أن العلاقة ليست عشوائية، وأن النموذج المستخدم صالح لتفسير أثر التزام الإدارة العليا على تميز الاستراتيجية

فيما يتعلق بمعادلة الانحدار، أظهرت النتائج أن المعامل (B) الخاص بتأثير التزام الإدارة العليا يبلغ (٠,٦١٣)، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في التزام الإدارة العليا تؤدي إلى زيادة مقدارها (٠,٦١٣) في تميز الاستراتيجية. كما أن المعامل المعياري (Beta) سجل قيمة مرتفعة (٠,٧٦٥)، مما يعكس تأثيرًا قويًا وإيجابيًا لهذا البعد. أكد أيضًا اختبار (t) دلالة هذا التأثير، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة تساوي (٢٣,٦٦٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، تشير هذه النتيجة إلى أن التزام الإدارة العليا يمثل أحد العوامل الأكثر أهمية لتحقيق تميز الاستراتيجية.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن التزام الإدارة العليا هو عامل أساسي ومحوري لتحقيق تميز الاستراتيجية في المستشفيات. ونقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "يوجد أثر لالتزام الإدارة العليا على تميز الاستراتيجية كأحد أبعاد التميز المؤسسي المستدام في المستشفيات بمدينة تبوك".

ثالثًا: التزام الإدارة العليا له أثر كبير ومباشر على تحقيق تميز الخدمات. يعكس معامل التحديد ($R^2 = 0.597$) أن نسبة (٥٩,٧٪) من التغيرات في تميز الخدمات تُفسّر من خلال هذا المتغير، مما يبرز دوره المحوري في تعزيز تميز الخدمات. كما أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) أن النموذج المستخدم لتقدير العلاقة بين التزام الإدارة العليا وتميز الخدمات دال إحصائيًا، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة تساوي (٥٨٥,٤٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، هذا يشير إلى أن العلاقة ليست عشوائية، وأن النموذج المستخدم صالح لتفسير أثر التزام الإدارة العليا على تميز الخدمات

فيما يتعلق بمعادلة الانحدار، أظهرت النتائج أن المعامل (B) الخاص بتأثير التزام الإدارة العليا يبلغ (٠,٨٢٠)، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في التزام الإدارة العليا تؤدي إلى زيادة مقدارها (٠,٨٢٠) في تميز الخدمات. كما أن المعامل المعياري (Beta) سجل قيمة مرتفعة (٠,٧٧٢)، مما يعكس تأثيراً قوياً وإيجابياً لهذا البُعد. أكد أيضاً اختبار (t) دلالة هذا التأثير، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة تساوي (٢٤,١٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، تشير هذه النتيجة إلى أن التزام الإدارة العليا يمثل أحد العوامل الأكثر أهمية لتحقيق تميز الخدمات. بناءً على هذه النتائج، يتضح أن التزام الإدارة العليا هو عامل أساسي ومحوري لتحقيق تميز الخدمات في المستشفيات. ونقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "يوجد أثر لالتزام الإدارة العليا على تميز الخدمات كأحد أبعاد التميز المؤسسي المستدام في المستشفيات بمدينة تبوك".

رابعاً: التزام الإدارة العليا له أثر كبير ومباشر على تحقيق تميز العاملين. يعكس معامل التحديد ($R^2 = 0.409$) أن نسبة (٤٠,٩٪) من التغيرات في تميز العاملين تُفسَّر من خلال هذا المتغير، مما يبرز دوره المحوري في تعزيز تميز العاملين. كما أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) أن النموذج المستخدم لتقدير العلاقة بين التزام الإدارة العليا وتميز العاملين دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة تساوي (٢٧٣,٩٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، هذا يشير إلى أن العلاقة ليست عشوائية، وأن النموذج المستخدم صالح لتفسير أثر التزام الإدارة العليا على تميز العاملين.

فيما يتعلق بمعادلة الانحدار، أظهرت النتائج أن المعامل (B) الخاص بتأثير التزام الإدارة العليا يبلغ (٠,٦٦٧)، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في التزام الإدارة العليا تؤدي إلى زيادة مقدارها (٠,٦٦٧) في تميز العاملين. كما أن المعامل المعياري (Beta) سجل قيمة مرتفعة (٠,٨٠٥)، مما يعكس تأثيراً قوياً وإيجابياً لهذا البُعد. أكد أيضاً اختبار (t) دلالة هذا التأثير، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة تساوي (٢٦,٩٩٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، تشير هذه النتيجة إلى أن التزام الإدارة العليا يمثل أحد العوامل الأكثر أهمية لتحقيق تميز العاملين.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن التزام الإدارة العليا هو عامل أساسي ومحوري لتحقيق تميز العاملين في المستشفيات. ونقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على "يوجد أثر لالتزام الإدارة العليا على تميز العاملين كأحد أبعاد التميز المؤسسي المستدام في المستشفيات بمدينة تبوك".

خامساً: التزام الإدارة العليا له أثر كبير ومباشر على تحقيق تميز القيادة. يعكس معامل التحديد ($R^2 = 0.486$) أن نسبة (٤٨,٦٪) من التغيرات في تميز القيادة تُفسَّر من خلال هذا المتغير، مما يبرز دوره المحوري في تعزيز تميز القيادة. كما أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين

(ANOVA) أن النموذج المستخدم لتقدير العلاقة بين التزام الإدارة العليا وتميز القيادة دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة تساوي (٣٧٤,٩٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، هذا يشير إلى أن العلاقة ليست عشوائية، وأن النموذج المستخدم صالح لتفسير أثر التزام الإدارة العليا على تميز القيادة

فيما يتعلق بمعادلة الانحدار، أظهرت النتائج أن المعامل (B) الخاص بتأثير التزام الإدارة العليا يبلغ (٠,٦٤٣)، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في التزام الإدارة العليا تؤدي إلى زيادة مقدارها (٠,٦٤٣) في تميز القيادة. كما أن المعامل المعياري (Beta) سجل قيمة مرتفعة (٠,٨٠٥)، مما يعكس تأثيراً قوياً وإيجابياً لهذا البعد. أكد أيضاً اختبار (t) دلالة هذا التأثير، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة تساوي (١٩,٣٦٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، تشير هذه النتيجة إلى أن التزام الإدارة العليا يمثل أحد العوامل الأكثر أهمية لتحقيق تميز القيادة.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن التزام الإدارة العليا هو عامل أساسي ومحوري لتحقيق تميز القيادة في المستشفيات. ونقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على "يوجد أثر لالتزام الإدارة العليا على تميز القيادة كأحد أبعاد التميز المؤسسي المستدام في المستشفيات بمدينة تبوك".

مما سبق تبين أن التزام الإدارة العليا له تأثير بالغ الأهمية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في المستشفيات بمنطقة تبوك. النتائج توضح بشكل قاطع أن التزام الإدارة العليا هو العامل الرئيس الذي يؤثر على جميع أبعاد التميز المؤسسي، بما في ذلك التميز المؤسسي العام، التميز الاستراتيجي، التميز في الخدمات، تميز العاملين، وتميز القيادة. هذا يشير إلى أن القيادة الفعالة لها دور محوري في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة.

النتائج والتوصيات:

التزام الإدارة العليا يفسر نسبة كبيرة من التغيرات في التميز المؤسسي المستدام. وبالتالي، يمكن استنتاج أن تفعيل القيادة لدورها في دعم الجودة الشاملة وتحقيق الاستدامة له تأثير كبير في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات. هذه النتيجة تعكس أهمية توافر استراتيجيات متكاملة وواضحة من قبل الإدارة العليا لتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

النتائج التي تم الوصول إليها تؤكد أن التزام الإدارة العليا ليس فقط عاملاً مساعداً، بل هو العامل الرئيسي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في المستشفيات. فالإدارة العليا التي تلتمز بالجودة وتستثمر في تطوير الموارد البشرية وتحديد استراتيجيات واضحة وفعالة، يمكنها أن تضمن استدامة التميز وتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل. بناءً على هذه النتائج، يمكننا أن نستنتج أن المؤسسات التي تتمتع بإدارة ملتزمة بالجودة والنمو المستدام تتمتع بفرص أكبر لتحقيق النجاح المؤسسي المستدام في المستقبل.

يعكس التأثير الإيجابي الكبير للالتزام الإدارة العليا في تعزيز الاستراتيجية المؤسسية، حيث أن القيادة القوية تساهم في تحديد الاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق التميز. التأثير الواضح للإدارة العليا على تحسين الخدمات يظهر أن القيادة الفعالة لها دور كبير في ضمان تقديم خدمات عالية الجودة تلبي احتياجات المرضى والعملاء. ويعكس ذلك التأثير المباشر للالتزام الإدارة في تطبيق سياسات الجودة وتحسين الخدمات المقدمة.

من النتائج المتقدمة، يتبين أن التزام الإدارة العليا يؤثر بشكل إيجابي على تميز العاملين. يتضح من النتائج أن تحفيز وتدريب العاملين، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل داعمة، يعد أمراً أساسياً في تحقيق التميز المؤسسي. وهذا يوضح الدور الحاسم للإدارة في تطوير مهارات العاملين وتحفيزهم على تحقيق أداء متميز.

تميز القيادة يشير إلى قدرة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الفعالة، وتوجيه المؤسسة نحو أهدافها، وتعزيز القدرة على التأثير والإلهام. هذه النتائج تؤكد أن تميز القيادة لا يقتصر على القيم الشخصية للقيادة، بل يشمل استراتيجيات وتقنيات الإدارة التي تعزز الأداء المؤسسي. التوصيات:

استناداً إلى نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

١. تعزيز التزام الإدارة العليا:

يُنصح بتعزيز التزام الإدارة العليا بالاستراتيجيات المؤسسية الموجهة نحو التميز المؤسسي المستدام في المستشفيات، حيث أثبتت النتائج أن التزام الإدارة العليا له تأثير مباشر على الأبعاد الأربعة للتميز المؤسسي المستدام. يجب على الإدارة العليا تخصيص الموارد اللازمة وتوجيهها نحو تطبيق معايير الجودة والابتكار بما يضمن تحقيق الاستدامة في المستشفيات.

٢. تحقيق التميز الاستراتيجي:

تعزيز الاستراتيجيات المؤسسية في المستشفيات من خلال التزام القيادة العليا وتوجيه الجهود نحو تحسين التخطيط الاستراتيجي طويل المدى. يجب على المستشفيات تطوير سياسات تتضمن التوجه الاستراتيجي وتحقيق أهداف قابلة للتحقيق والتقييم المستمر.

٣. تحسين خدمات الرعاية الصحية:

يجب أن تركز الإدارة العليا على تحسين الخدمات الصحية من خلال تنفيذ سياسات وبرامج لتحسين جودة الخدمات، وذلك عبر التدريب المستمر واستخدام التقنيات الحديثة. إن التزام الإدارة العليا في هذا المجال يعزز من جودة الرعاية الصحية المقدمة ويزيد من رضا المرضى.

٤. تحفيز العاملين وتطوير مهاراتهم:

من الضروري أن تلتزم الإدارة العليا بتوفير بيئة عمل محفزة للعاملين، من خلال برامج التدريب المستمر وتوفير فرص التطوير الوظيفي. يجب على القيادة العمل على تحفيز العاملين وزيادة مشاركتهم في صنع القرارات وتحقيق أهداف المستشفى.

٥. تطوير القيادة الفعالة:

يجب على الإدارة العليا التركيز على تطوير مهارات القيادة داخل المستشفيات، من خلال تعزيز القدرات القيادية واتخاذ قرارات استراتيجية فعالة. ينبغي على القيادة تطوير استراتيجيات القيادة التي تركز على التحفيز والإلهام، بما يعزز القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق أهداف المستشفيات.

٦. الاستمرار في تطبيق ممارسات الجودة الشاملة:

يُنصح بمتابعة تطبيق ممارسات الجودة الشاملة في جميع المستشفيات، مع تعزيز التحسين المستمر في كافة المجالات. إن استمرارية هذا الالتزام سيسهم في تعزيز التميز المؤسسي المستدام وضمان استمرارية النجاح في المستقبل.

قائمة المراجع

○ المراجع العربية:

١. أبو مسامح، أحمد (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
٢. الحرمي، أبراهيم عبدالله على محمد (٢٠٢٠). استراتيجيات الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية شركة قطر غاز، رسالة ماجستير، جامعة عمان الأهلية، كلية الأعمال، الأردن.
٣. الشوبري، نهي محمد هلال (٢٠١٩). تقييم ممارسات التميز المؤسسي بمنظمات الأعمال غير الربحية باستخدام النموذج الأوربي للتميز: دراسة من منظور تنظيم المجتمع، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث، جامعة الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية، ع ١٧.
٤. العزة، ولاء صبيحي (٢٠٢٢). أثر استراتيجيات التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً، مجلة جامعة الاستقلال للبحوث، جامعة الاستقلال، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا.
٥. العنزي، محمد بن حمدان (٢٠٢٢). تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية باستخدام معايير الاعتماد المؤسسي السعودي، المجلة العربية للإدارة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مج ٤٢، ع ٤.

٦. القحطاني، حسين، وشعبي، فيصل (٢٠٢٢). أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ٦ (٢٤)، ص ١٨١-٢٢٦.
 ٧. موسى، مشاعل (٢٠٢٢). الإبداع الإداري وأثره في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة الملك سعود، ٢ (٣)، ص ١-٣٦.
 ٨. يوسف، علي (٢٠٢٢). أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة حالة جامعة غزة، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانية والاجتماع، ٧٦ (١٣)، ص ٧٦-٩٢.
 ٩. الفريجات، د.، الجوي، إ.، & الدبي، م. (٢٠٢٤). دور القيادة في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة من القطاع الصحي. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، ٣٩ (٢)، ١٦٥-١٥٢.
 ١٠. الشعاع، س.، & صالح، ع. (٢٠٢١). العلاقة بين القيادة والتطوير المؤسسي المستدام في المؤسسات الصحية. مجلة الإدارة الصحية، ١٥ (٤)، ٦٩-٥٥.
 ١١. السالم، م.، & الجاسم، خ. (٢٠٢٢). أثر التزام الإدارة العليا على تميز الخدمات الصحية في المستشفيات: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية والصحية، ٢٨ (٣)، ١٣٥-١٢٠.
 ١٢. الناصر، ف. (٢٠٢٣). القيادة الاستراتيجية وأثرها على التميز المؤسسي المستدام في القطاع الصحي: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ٢١ (١)، ١١٢-٩٩.
- المراجع الإنجليزية:

13. Acquah, I.S.K., Quaicoe, J. & Arhin, M. (2022). How to invest in total quality management practices for enhanced operational performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *The TQM Journal*, 35(7), 1830-1859. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2022-0161>.
14. Dahlgaard, J. J., Kristensen, K., & Kanji, G. K. (2013). *Fundamentals of Total Quality Management: Process Analysis and Improvement*. Routledge.
15. Ferrell, O. C., Hartline, M., & Hochstein, B. W. (2021). *Marketing strategy*. Cengage Learning.
16. Hijjawi, G. (2021). The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. *Management Science Letters*, 11(1), 57-66.

17. Johnson, P., McGuire, M., & Young, T. (2020). Strategic leadership in healthcare organizations: A review and synthesis. *Journal of Healthcare Leadership*, 12, 89-98. <https://doi.org/10.2147/JHL.S292284>.
18. Khalil, S. (2016). The role of total quality management in improving the performance of higher education institutions, PhD thesis in business administration sciences, University of Biskra, Algeria.
19. M. & Alaa, A. (2023). The Impact of Total Quality Management (TQM) in the Performance of Information Technology Startups at King Hussein Business Park. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01798.
20. Mokhtari, H., Taghipour, A., & Ghazinoory, S. (2023). Exploring the relationship between leadership styles and sustainable business performance in healthcare: A case study. *Sustainability*, 15(5), 1203. <https://doi.org/10.3390/su15051203>.
21. Msallam, A., Al Shobaki, M., & Abu-Naser, S. (2020). The reality of achieving the requirements of total quality management in university colleges. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 4(8), 67-90.
22. Qasrawi, B.T., Almahamid, S.M. & Qasrawi, S.T. (2017). The impact of TQM practices and KM processes on organisational performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 34(7), 1034-1055. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2015-0160>.
23. Zhang, Y., Li, H., & Liu, J. (2021). Leadership commitment and organizational performance: Evidence from healthcare organizations. *Leadership in Health Services*, 34(3), 242-255. <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2021-0023>.
24. Hussain, M., Ali, S., & Usman, M. (2022). The role of leadership in achieving organizational excellence in healthcare: A systematic review. *Journal of Health Management*, 24(1), 45-60. <https://doi.org/10.1177/09720634221074499>

25. Zhang, Y., Li, H., & Liu, J. (2021). Leadership commitment and organizational performance: Evidence from healthcare organizations. *Leadership in Health Services*, 34(3), 242-255. <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2021-0023>
26. Johnson, P., McGuire, M., & Young, T. (2020). Strategic leadership in healthcare organizations: A review and synthesis. *Journal of Healthcare Leadership*, 12, 89-98. <https://doi.org/10.2147/JHL.S292284>
27. Mokhtari, H., Taghipour, A., & Ghazinoory, S. (2023). Exploring the relationship between leadership styles and sustainable business performance in healthcare: A case study. *Sustainability*, 15(5), 1203. <https://doi.org/10.3390/su15051203>
28. Al-Fraihat, D., Joy, I., & Al-Debei, M. (2024). The role of leadership in achieving sustainable organizational excellence: Evidence from the healthcare sector. *Journal of Business Research*, 139, 75-83. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.018>