

## دور تطبيق نموذج Kayes للنزاهة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة على مستشفى الملك خالد بنجران

محمد حويدر على آل منصور

باحث ماجستير إدارة المستشفيات – معهد إدارة المستشفيات واقتصاديات الصحة – جامعة حلوان

### تحت إشراف

أ.د. عفاف صلاح عبدالمحسن

أستاذ تمريض صحة المجتمع ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث كلية التمريض – جامعة حلوان

د. يسرية إبراهيم محمد حبيب

مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة وإدارة الأعمال- جامعة حلوان

### ملخص البحث:

تعد النزاهة التنظيمية من أهم المساهمات البحثية في الفكر الإداري التنظيمي حيث تعد الأساس المحرك لآفة انجازات المؤسسة بغية استدامة الفعالية المؤسسية. ونظراً لما تواجه المؤسسات بصفة عامة والقطاع الصحي بصفة خاصة من تسارع في المعرفة وازديادها مما استوجب مع ذلك الاهتمام بمفاهيم متطورة كالنزاهة التنظيمية.

قام الباحث بدراسة وتحليل دور تطبيق نموذج Kayes للنزاهة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة حالة على مستشفى الملك خالد بنجران بالمملكة العربية السعودية. ومن خلال إتباع منهج دراسة الحالة، وتحليل بيانات قوائم الاستبيان باستخدام برنامج SPSS النسخة ٢٠ على عينة الدراسة.

توصل الباحث إلى وجود توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نموذج Kayes للنزاهة التنظيمية بأبعاده (ضوابط التشغيل، الغرض والمبادئ، القيم الجوهرية، الثقافة) والتميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران بالمملكة العربية السعودية.

وأوصى الباحث القائمين على مستشفى الملك خالد بنجران بالمملكة العربية السعودية بضرورة الاهتمام بتطبيق نموذج Kayes للنزاهة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفى محل الدراسة والبحث.  
**الكلمات المفتاحية:** نموذج Kayes للنزاهة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي.

### Abstract:

Organizational integrity is considered one of the most important research contributions to organizational administrative thought, as it is the driving basis for the organization's achievements in order to sustain institutional effectiveness. Given what institutions in general and the health sector in particular face of the acceleration and increase in knowledge, which nevertheless necessitated attention to advanced concepts such as organizational integrity.

The researcher studied and analyzed the role of applying the Kayes model of organizational integrity in achieving institutional excellence through a case study on King Khalid Hospital in Najran in the Kingdom of Saudi Arabia. By following the case study approach, and analyzing the data from the questionnaire lists using SPSS version 20 on the study sample.

The researcher found that there is a significant relationship between the Kayes model of organizational integrity and its dimensions (operating controls, purpose and principles, core values, culture) and institutional excellence at King Khalid Hospital in Najran in the Kingdom of Saudi Arabia.

The researcher found that there is a significant relationship between the Kayes model of organizational integrity and its dimensions (operating controls, purpose and principles, core values, culture) and institutional excellence at King Khalid Hospital in Najran in the Kingdom of Saudi Arabia.

The researcher recommended those in charge of King Khalid Hospital in Najran in the Kingdom of Saudi Arabia to pay attention to applying the Kayes model of organizational integrity in achieving institutional excellence in the hospital under study and research.

**Keywords:** Kayes model of organizational integrity in achieving institutional excellence.

١-المقدمة : تعد النزاهة التنظيمية من أهم المساهمات البحثية في الفكر الإداري التنظيمي حيث تعد الأساس المحرك لآفة انجازات المؤسسة بغية استدامة الفعالية المؤسسية. ونظراً لما تواجه المؤسسات بصفة عامة والقطاع الصحي بصفة خاصة من تسارع في المعرفة وازديادها مما استوجب مع ذلك الاهتمام بمفاهيم متطورة كالنزاهة التنظيمية (فهيم، ٢٠٢٢).

ويشار الى النزاهة التنظيمية (Organizational Integrity) على انها مفهومًا هامًا في مجال إدارة الأعمال وعلم الاجتماع التنظيمي، ويتشير إلى مدى اتساق وصدق وموثوقية سلوك المؤسسة أو المنظمة في تحقيق أهدافها والالتزام بالقوانين والقيم الأخلاقية، ويتعلق بتأكيد الشفافية والأمانة والمسؤولية في عمليات المؤسسة، بالإضافة إلى القدرة على المحافظة على المعايير الأخلاقية والمبادئ الأخلاقية في تعاملاتها وعلاقاتها مع أصحاب المصلحة (الموظفين، العملاء، المستثمرين، المجتمع المحلي، والجهات الحكومية) (Treviño, et al, 2008).

بالإضافة الى ذلك يتحدد دور النزاهة التنظيمية في المنظمات عن طريق التطبيق الميداني لممارساتها المتنوعة فتطبيق النزاهة التنظيمية يمثل وسيلة هامة للاستجابة لمجمل التحديات التي تواجه المنظمات في مجال الاخلاقيات التنظيمية، اذ تعد ادارة النزاهة داخل المنظمات من اهم تطبيقات النزاهة التنظيمية كونها اكتسبت اهمية كبيرة في الالونة الاخيرة، وخاصة بعد ان نشأت الحاجة الى التغيير والتميز المؤسسي (بلقرع، ٢٠٢٣).

ويشار الى نموذج Kayes للنزاهة التنظيمية على انه نموذج نظري يهدف إلى فهم وقياس النزاهة التنظيمية في المنظمات، حيث تم تطوير هذا النموذج بواسطة الباحث الأمريكي David Kayes في عام ٢٠٠٣، ويعد نموذج Kayes للنزاهة التنظيمية نموذجاً مهماً لأنه يوفر إطاراً نظرياً لفهم وقياس النزاهة التنظيمية، ويساعد هذا النموذج الباحثين والممارسين على فهم العوامل التي تؤثر على النزاهة التنظيمية وكيفية تحسينها (Hussin, & Oudah, 2023).

وغلى الجانب الاخر يشار الى التميز المؤسسي (Organizational Excellence) على انه الحالة التي تحققها المؤسسة عندما تتمتع بأداء متفوق ونتائج متميزة في جميع جوانب أعمالها، ويتعلق التميز المؤسسي بتحقيق الأداء المتفوق والتميز في جميع المجالات ذات الصلة، بما في ذلك الجودة، والابتكار، والخدمة، والكفاءة، والمرونة، والاستدامة، و يتطلب ذلك رؤية استراتيجية قوية وقيادة فعالة تستهدف تحقيق الأهداف والرؤية المحددة للمؤسسة، كما يتطلب توظيف العمليات والممارسات المتميزة، وتطوير الموارد البشرية، وتحسين العمليات التشغيلية، واستخدام التكنولوجيا والابتكارات بطريقة استراتيجية، ويهدف التميز المؤسسي إلى بناء سمعة قوية للمؤسسة، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز الثقة والولاء، وتحقيق المزيد من النجاح المالي والاستدامة على المدى الطويل (Mao, et al., 2023).

وفي ضوء ما سبق سيركز الباحث على دراسة دور النزاهة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على مستشفى الملك خالد بنجران.

## ٢- مصطلحات الدراسة ، تتمثل مصطلحات الدراسة في :

\* **النزاهة التنظيمية** : وفقاً لما ذكره Núñez-Ríos, et al, (2022) فإن النزاهة التنظيمية وفقاً لنموذج Kayes تشير إلى "التصور الذي تلتزم به المنظمة بالقيم أو الممارسات المتعارف عليها أخلاقياً والعمل على استمراريتها ويتضح أن أبعادها وفقاً لهذا النموذج فيما يلي:

- الثقافة : وهي سلوك إيجابي يعكس الدقة في تحقيق أهداف المؤسسه والقدرة على انجازها
- الغرض والمبادئ : يعبر عن الحالة الذهنية الفردية والاجتماعية تعكس الدوافع والنوايا تجاه قيم المنظمة
- ضوابط التشغيل: وتعكس مستوى الترابط بين ما تصيغه المؤسسه من لوائح وبين ما يتم تطبيقه.
- القيم الجوهرية : ويعكس السلوكيات الايجابية في تقليل حدة الصراعات مع التسامح في المواقف التنظيمية المختلفة.

\* **نموذج Kayes للنزاهة التنظيمية** : هو نموذج نظري يهدف إلى فهم وقياس النزاهة التنظيمية في المنظمات، وقد تم تطوير هذا النموذج بواسطة الباحث الأمريكي

David Kayes في عام ٢٠٠٣. (2003). Kayes,

**التميز المؤسسي**: يعبر التميز المؤسسي عن الحاجة إلي مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات علي أساس أنها تحقق لها القدرة علي مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية ، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية والتفوق كذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة والعاملين بها والمتعاملين معها (النعيمي، ٢٠٠٨).

ويشار الى التميز المؤسسي على أنه عملية تقييم ذاتي لتحسين فعالية المنظمة وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها ، وهو عملية نوعية تتضمن إشراك كافة

المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل سويا من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ وتحسين العملية نحو إنجاز تميز العمل (قنديل، ٢٠٠٨).

وقد اشار (Rivera, et al, (2021 ان نموذج التميز الأوروبي يعتمد على القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة ووفقاً لتعديل المؤسسة الأوروبية للتميز على النموذج عام ٢٠٢٠ يعتمد على الأبعاد التالية:

- التوجيه: ويتضمن هذا البعد القيادة الفعالة، وتحديد الأهداف الواضحة، وإدارة العمليات، وإدارة المعلومات، وتنمية الأفراد.
- التنفيذ: ويتضمن هذا البعد التركيز على العملاء، والتعلم المستمر، والابتكار، وتنمية علاقات الشراكة.
- النتائج: ويتضمن هذا البعد التركيز على النتائج المستهدفة لأصحاب المصلحة.

٣- مشكلة الدراسة: تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال البحثي الرئيسي التالي:-

" ما هو دور نموذج Kayes للنزاهة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الملك خالد بنجران؟" وينبثق منه التساؤلات الفرعية الآتية :

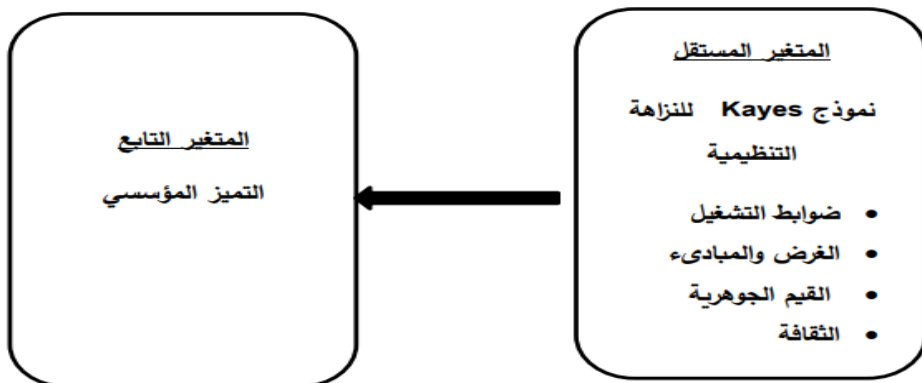
- ما هي طبيعة العلاقة بين ضوابط التشغيل والتميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران؟

- هل توجد علاقة بين الغرض والمبادئ والتميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران؟

- هل توجد علاقة بين الثقافة والتميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران؟

- هل توجد علاقة بين القيم الجوهرية والتميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران؟

#### ٤- نموذج الدراسة: يمكن ايضاح نموذج الدراسة في الشكل المبسط الاتي:



المصدر : اعداد الباحث

#### شكل رقم (١) : يوضح العلاقات بين متغيرات الدراسة

#### ٥- أهداف الدراسة : تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الهدف الرئيسي التالي:

"تقييم دور نموذج Kayes للنزاهة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الملك خالد بنجران." ولتحقيق الهدف الرئيسي سيهدف الباحث لتحقيق الاهداف الفرعية التالية:

- بيان العلاقة بين ضوابط التشغيل والتميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الغرض والتميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة والتميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيم الجوهرية والتميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران.

**٦-فروض الدراسة :** من العرض السابق لمشكلة واهداف الدراسة يرى الباحث انه يتم قياس دور تطبيق نموذج Kayes للنزاهة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران من خلال اختبار فرضين رئيسيان منبثق منهم عدة فروض فرعية على النحو التالي :

**الفرض الرئيسي:** توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نموذج Kayes للنزاهة التنظيمية بأبعاده (ضوابط التشغيل، الغرض والمبادئ، القيم الجوهرية، الثقافة) والتميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران. وينبثق منه الفروض الفرعية التالية :

**الفرض الفرعي الأول :** توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ضوابط التشغيل والتميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران.

**الفرض الفرعي الثاني:** توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الغرض والمبادئ والتميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران.

**الفرض الفرعي الثالث:** توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيم الجوهرية والتميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران.

**الفرض الفرعي الرابع :** توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة والتميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران.

**٧-الدراسات السابقة :** تعد الدراسات السابقة من أهم الركائز العلمية التي يعتمد عليها الباحث عند تحديد واختيار مشكلة الدراسة لتجعلها أكثر وضوحاً، ووضع الدراسة الحالية على الطريق الصحيح، وتحديد النقاط البحثية تحديداً دقيقاً، وتحديد النقاط التي لم يلتفت إليها الباحثون مع تجنب أخطائهم، وسيتم عرض بعض الدراسات ذات الصلة بدور نموذج Kayes للنزاهة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الصحي، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

#### - الدراسات المتعلقة بالمتغير الاول: النزاهة التنظيمية:

دراسة الغوانم، والخوالدة، (٢٠٢٣)، تحت عنوان "القيادة الراعية لدى مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بالنزاهة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية للقيادة الراعية وعلاقتها بالنزاهة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨١) معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس المجالات القيادة الراعية من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً.

- كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ل (0.05) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس المجالات النزاهة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات النزاهة التنظيمية ولصالح الذكور . في حين تبين عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع مجالات النزاهة التنظيمية.

- وبينت النتائج وجود علاقة ايجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الراعية ودرجة ممارسة النزاهة التنظيمية

- وبناء على هذه النتائج ثم اقتراح مجموعة من التوصيات أهمها الاستمرارية في دعم وتعزيز القيادة الراعية في مديريات التربية والتعليم بمشاركة معلمي ومديري المدارس والقائمين على التنفيذ، والاستمرارية في وضع الضوابط التي تكفل فاعليتها لتحقيق الأهداف المرجوة منها، وتعميم ممارسة القيادة الراعية على بقية مدارس المملكة الأردنية الهاشمية.

## دراسة Hussin, and Oudah, (2023) تحت عنوان “ دور النزاهة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العمال”

هدفت هذه الدراسة الى اختبار دور والتأثير الذي تلعبه قيم النزاهة التنظيمية بأبعادها (التفاؤل والتعاطف والثقة والتسامح) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (التميز الإداري وتميز الموظفين وتميز الهيكل التنظيمي وتميز الاستراتيجية)، ويشمل الهدف أيضا دراسة مدى الاهتمام بهذه القيم داخل التنظيمات، وتحديد الإجراءات المناسبة لتعزيزها، وقد اعتمد البحث على منهج التحليل الكمي باستخدام استبيان استهدف موظفين في مستشفيات خاصة في منطقة الفرات الأوسط، وشملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من ٢٤٣ شخصا، وقد استخدمت الدراسة عدة أساليب إحصائية مثل الانحرافات المعيارية والمعدلات الحسابية والنموذج الهيكلية باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS.var.27)، (AMOS.var.26)، وقد توصلت الى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي بين قيم النزاهة التنظيمية والتميز التنظيمي .
- توضيح الإجراءات المناسبة التي يمكن للتنظيمات اتخاذها لتعزيز قيم النزاهة التنظيمية داخلها.
- وقد اوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بدعم وتعزيز قيم النزاهة التنظيمية (التفاؤل والتعاطف والثقة والتسامح) لما لها من تأثير إيجابي على تحقيق التميز التنظيمي، وتطوير برامج ومبادرات داخل المنظمات تهدف إلى ترسيخ قيم النزاهة التنظيمية في ثقافة العمل، وتدريب القادة والمدراء على أهمية النزاهة التنظيمية وكيفية تعزيزها بين الموظفين، والتركيز على بناء بيئة عمل تتميز بالشفافية والمساءلة والعدالة لزيادة الثقة والتسامح بين الموظفين.

## دراسة Hoekstra, . etal, (2023) تحت عنوان “ محتوى وتصميم منظومة النزاهة التنظيمية : تقييم منظومة النزاهة في الحكم المحلي”

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مفهوم "النظام المتكامل للنزاهة" في الحكومات المحلية وتقديم إطار عمل لتقييمه، كما تهدف إلى تقييم أنظمة النزاهة في ثلاث مدن أوروبية كبيرة (لم يتم تحديدها في الملخص) باستخدام هذا الإطار وتقديم توصيات

لتحسين ممارسات الإدارة والبحث المستقبلي، وقد استخدم الباحثون منهجية دراسة الحالة لتقييم أنظمة النزاهة في المدن الثلاث، واعتمدت الدراسة على إطار عمل نظري يتضمن سبعة عناصر أساسية لنظام النزاهة: الوعي والالتزام: الوعي واهتمام طويل الأمد بالنزاهة. القيادة والإدارة: قيادة قوية وتصميم مؤسسي واضح للنزاهة. المخاطر والإغراءات: تحديد وتقييم المخاطر والإغراءات التي تهدد النزاهة. القواعد والمعايير: وجود قواعد ومعايير واضحة للنزاهة. التنفيذ والمتابعة: تطبيق فعال للقواعد والمعايير ومراقبة فعالة للالتزام. التحقيق والعقوبات: نظام فعال للتحقيق في انتهاكات النزاهة وفرض العقوبات المناسبة. التعلم والتطوير: عملية مستمرة للتعلم والتطوير لتحسين نظام النزاهة، وقد شمل مجتمع وعينة الدراسة (جميع الحكومات المحلية الأوروبية، أما عينة الدراسة فتشمل ثلاث مدن أوروبية كبيرة لم تفصح المقالة عن أسمائها، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أكدت الدراسة أهمية وجود "نظام متكامل للنزاهة" لتعزيز النزاهة في الحكومات المحلية
- كشفت الدراسة عن نقاط ضعف في أنظمة النزاهة في المدن الثلاث، بما في ذلك : ضعف الوعي والالتزام بالنزاهة على المدى الطويل .عدم وجود تعريف ومفهوم واضح للنزاهة .ضعف متابعة وتقييم فعالية إجراءات النزاهة .نظام غير كافٍ للتحقيق في انتهاكات النزاهة وفرض العقوبات.
- أظهرت الدراسة الحاجة إلى مزيد من البحث حول فعالية مختلف مكونات أنظمة النزاهة.
- أوقد أوصت الدراسة بضرورة بناء الوعي والالتزام طويل الأمد بالنزاهة على جميع المستويات في الحكومة المحلية، وتطوير رؤية واستراتيجية واضحة للنزاهة . تحديد وتقييم المخاطر والإغراءات التي تهدد النزاهة بشكل منهجي .وضع وتنفيذ قواعد ومعايير واضحة للنزاهة، وتعزيز متابعة وتقييم فعالية إجراءات النزاهة، وتطوير نظام فعال للتحقيق في انتهاكات النزاهة وفرض العقوبات المناسبة، وتعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر لتحسين نظام النزاهة.

## دراسة علي، وآخرون، (٢٠٢٢)، تحت عنوان "دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز النزاهة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات "

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة التأثير بين الحوكمة المؤسسية والنزاهة التنظيمية الذي يعد من المواضيع المهمة التي تحتل خصوصية في مجتمعنا وبيئتنا المصرية، فضلاً عن التعرف على مستوى أهمية متغيري البحث بالنسبة للشركة المصرية للاتصالات والتعرف على مدى استخدام أسلوب الحوكمة المؤسسية لتحقيق النزاهة التنظيمية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث، ولغرض الحصول على البيانات والمعلومات اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان التي وجهت الى القيادات الادارية في الشركة المصرية للاتصالات متمثلة بمديري ورؤساء الأقسام والشعب في القطاعات والادارات التخصصية لغرض الاجابة عليها والتي تتكون من (٥٥) فقرة موزعة على (٢٠) فقرة لمتغير الحوكمة المؤسسية و (٣٥) فقرة لمتغير النزاهة التنظيمية، وقد تضمن البحث فرضية الاختبار علاقة التأثير، اذ تم توزيع (١١٥) استمارة استبيان عليهم ، وقد تم استرجاع (١٠٠) بمعدل استجابة ٨٧ ، وتم تحليل البيانات باعتماد الإحصائيات المتمثلة ب Microsoft SPSSV.24 2019. وذلك لغرض التأكد من صحة فرضية التأثير والخروج ، الاستنتاجات، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على المستوى الميداني من شأنه أن يعدل أو يعزز النزاهة التنظيمية في المنظمات.
- أثمر البحث عن مجموعة من التوصيات أهمها، وجوب تبني مفاهيم الحوكمة المؤسسية إذا ما أريد تحقيق النزاهة التنظيمية في المنظمات .

## دراسة عبدالحق، والزعبي، (٢٠١٩)، تحت عنوان "درجة ممارسة أساليب الرقابة الإدارية وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في عمان "

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة أساليب الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم عمان الأولى وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية

من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الأولى والبالغ عددهم (١٠٤٤) معلماً ومعلمة للمرحلة الثانوية، وشملت عينة الدراسة (٣٩٢) معلم ومعلمة وتشكل ما نسبته (٣٨ %)، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وذلك في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (٢٠١٨ / ٢٠١٩)، وتم استخدام استبانة مكونة من جزأين: أساليب الرقابة الإدارية ومستوى النزاهة التنظيمية. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :-

- وكذلك بينت النتائج أن مستوى النزاهة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الأولى من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، وأن لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى النزاهة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات الجنس، والدرجة العملية، والتخصص، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة لمن لديهم أكثر من (١٠) سنوات.
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين أساليب الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الأولى ومستوى النزاهة التنظيمية لديهم.
- وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة بعض التوصيات أهمها: الضرورة على زيادة التركيز في اتخاذ الإجراءات التصحيحي المناسبة في العملية الرقابية وجعل نظام الرقابة أكثر مرونة. والحرص على التأكد من تنبؤ المدراء بالأخطاء قبل وقوعها، وأخذ الاحتياطات اللازمة للتعامل معها في حال وقوعها، توعية وتثقيف الأفراد حول نهج النزاهة التنظيمية وأهمية الأخلاق.

#### - الدراسات المتعلقة بالمتغير الثانى (التميز المؤسسي).

دراسة إسماعيل، (٢٠٢٣)، تحت عنوان "متطلبات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تناول أهم التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، وطبيعة الأداء

التميز للمؤسسات التعليمية في الفكر الإداري المعاصر، والتأصيل النظري لأدب التميز الأداء في الفكر الإداري، والفلسفة التي يقوم عليها منهج التميز في الأداء، وماهية التميز المنظومي، وعلاقة مفهوم التميز بالجودة الشاملة، وعلاقة مفهوم التميز بالثقافة التنظيمية، وقد استخدمت الورقة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات اللازمة من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وتحليلها ومناقشتها، ولم يتم تحديد مجتمع الدراسة، حيث ركزت الورقة على تناول الإطار النظري لمتطلبات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، من أهمها:

- أن التميز في الأداء المؤسسي يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية، منها: الالتزام بالمعايير المؤسسية العالمية، والتركيز على جودة التعليم والتعلم، والتطوير المستمر للقدرات البشرية، وتنمية الشراكة مع المجتمع المحلي.
- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الورقة، قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات، من أهمها: ضرورة اهتمام الجهات المسؤولة بتطوير المؤسسات التعليمية وتوفير الاحتياجات اللازمة لها، وضرورة التركيز على جودة التعليم والتعلم في المؤسسات التعليمية، وضرورة تطوير قدرات المعلمين والإداريين في المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى تعزيز الشراكة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي.

**دراسة أبو زيد، (٢٠٢٣) تحت عنوان "متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في ضوء التحول الرقمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية مجلة الخدمة الاجتماعية"**  
هدفت هذه الدراسة إلى تحديد متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في ضوء التحول الرقمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وتحديد المعوقات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي، والمقترحات التي تساعد على تحقيق التميز المؤسسي في ضوء التحول الرقمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وتعد من الدراسات الوصفية التي اعتمدت على منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة اسيوط البالغ عددهم (١٤٥) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن متطلبات تحقيق التميز المؤسسي تمثلت في تحقيق التميز المالي تحقيق التميز الاستراتيجي، تحقيق التميز التكنولوجي، تحقيق التميز العملياتي.
- تمثلت اهم المعوقات في ضعف مشاركة العاملين في صنع القرارات الخاصة بالمؤسسة، عدم القدرة على مسايرة التطورات الحديثه، ثقافة المؤسسة لا تتفق مع متطلبات التميز، وتمثلت اهم المقترحات في تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين لتعزيز قدراتهم، توفير دورات تدريبية للعاملين عن التميز المؤسسي.

### دراسة (Hussin, and Oudah, (2023) تحت عنوان " دور النزاهة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي"

هدفت هذه هدفت إلى اختبار دور "النزاهة التنظيمية" بأبعادها (التفأول، التعاطف، الثقة، التسامح) في تحقيق "التميز المؤسسي" بأبعاده (التميز الإداري، تميز الموظفين، تميز البنية التنظيمية، التميز الاستراتيجي)، وتركز الدراسة على الممارسة العملية داخل المنظمات وتحديد الإجراءات المناسبة التي يمكن للمنظمات اتخاذها لتعزيز النزاهة والتميز، وتكون مجتمع الدراسة من عدد من العاملين في مستشفيات خاصة بمنطقة الفرات الأوسط، وشملت العينة ٢٤٣ شخصاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، حيث تم تصميم استبيان لقياس متغيرات الدراسة (النزاهة التنظيمية والتميز المؤسسي بأبعاده المختلفة)، واستخدمت الدراسة أساليب إحصائية متعددة منها الانحرافات المعيارية، المتوسطات الحسابية، والنمذجة الهيكلية باستخدام برامج تحليل البيانات الإحصائية (SPSS و AMOS)، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- هناك علاقة ارتباط وتأثير بين النزاهة التنظيمية والتميز المؤسسي.
- وقد أوصت الدراسة بأنه يجب على المنظمات تعزيز قيم النزاهة التنظيمية (التفأول، التعاطف، الثقة، التسامح) بين موظفيها، كما يمكن للمنظمات تطوير سياسات وإجراءات تركز على تعزيز النزاهة والشفافية في جميع عملياتها، وينبغي للمنظمات الاستثمار في برامج التدريب والتطوير التي تهدف إلى تعزيز الوعي بأهمية النزاهة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي.

## دراسة الوهبي ، (٢٠١٩)، تحت عنوان “دور القيادات في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي في القطاع الخيري”

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادات في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي في القطاع الخيري، واستخدمت الدراسة منهج الوصف التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً يُعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (١١٠) فرداً من ذكر وأنثى، وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي للبيانات ظهرت عدة نتائج تبين أدوار القيادات في تحقيق الممكنات التي تؤدي إلى التميز المؤسسي في القطاع الخيري، ومن نتائج تحليل بيانات العينة أفادت الدراسة بالتالي:

- وكانت أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث بدراسة أثر نتائج المستفيدين والعاملين في القطاع الخيري وتوزيع النتائج بين المنظمات لكي يستفاد منها لجميع المنظمات الخيرية.

## دراسة (Faraj, 2018) تحت عنوان “تقييم إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز في جامعة طيبة”

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى تطبيق إدارة التميز في جامعة الطائف باستخدام نموذج التميز الأوروبي (EFQM) من خلال ثمانية أبعاد: (١) القيادة والسياسات والاستراتيجيات، (٢) الموارد البشرية، (٣) العمليات، (٤) الشراكات والموارد، (٥) المنتجات والخدمات، (٦) نتائج الموارد البشرية، (٧) نتائج المجتمع، (٨) نتائج الأداء الرئيسية، حيث تم استخدام منهج اختياري وصفي (مسح ومقارن)، وتم جمع البيانات من خلال استبيان موجه لعينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس (٢٨٤) في جامعة الطائف، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لم توجد فروقات إحصائية معنوية في الدرجة الكلية لتطبيق إدارة التميز وفق نموذج EFQM حسب متغيرات: نوع الكلية، عدد البرامج التدريبية.

- اوصت الدراسة بحث الجامعة على مضاعفة جهودها للوصول إلى مستوى أعلى في تطبيق إدارة التميز باستخدام نموذج EFQM.

### التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

من خلال العرض السابق للدراسة السابقة ظهر بشكل واضح أهمية النزاهة التنظيمية والتميز المؤسسي ، كما أن الدراسات السابقة تبين حداثة الاهتمام بمجالات الدراسة، وقد استند الباحث على المساهمات التالية :

- التعرف على الجوانب البحثية التي تمت دراستها سابقاً والوقوف على الجوانب التي بحاجة لجهود بحثية أكثر كمحاولة لتغطيتها في هذا البحث.
- اتفقت الدراسات السابقة المتعلقة بنموذج Kayes للنزاهة التنظيمية على أهميتها بأبعادها المختلفة الممثلة في (ضوابط التشغيل ، الغرض والمبادئ، القيم الجوهرية ، الثقافة)، كما أشارت إلى أن تبني النزاهة التنظيمية يساهم في حماية المنظمات من الاضطرابات التي قد تهدد وجودها مع تطوير إرشادات عملية للمنظمات والمديرين.
- كما يتضح من الدراسات السابقة المتعلقة التميز المؤسسي أهميته بأبعاده المختلفة الممثلة في المتمثلة في (التوجيه ، التنفيذ ، النتائج) كما أشارت إلى أن تبني هذه نموذج التميز المؤسسي الأوروبي المعدل والمستحدث لعام ٢٠٢٠ يؤثر على تبني المنظمات المسؤولية الاجتماعية، وقدرتها على التغيير المستمر فضلاً عن الابتكار والتعلم.

### هناك عدة أوجه تبرز الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- سعت الدراسة الحالية للربط بين النزاهة التنظيمية (كمتغير مستقل) مع التميز المؤسسي (كمتغير تابع) للتعرف على أهم الأبعاد التي لها أثر معنوي وأيضاً علاقة إرتباط لكل من متغيرات الدراسة.
- وأخيراً سعت الدراسة الحالية للتطبيق على مستشفى الملك خالد بالسعودية لسهولة توافر البيانات وطبيعة عمل الباحث .

## ٨- أهمية الدراسة : حيث تتمثل أهمية الدراسة في :

### - الأهمية العلمية :

(١) إضافة إلى الأدبيات العلمية: يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع النزاهة التنظيمية والتميز المؤسسي، ويقدم البحث تحليلاً معمقاً ودراسة تطبيقية لنموذج Kayes وتأثيره على تحقيق التميز المؤسسي، وبالتالي يسهم في توسيع المعرفة وفهمنا لهذا المجال المهم.

(٢) تطوير النظريات والنماذج: قد يساهم هذا البحث في تطوير وتحسين النظريات والنماذج المتعلقة بالنزاهة التنظيمية والتميز المؤسسي، ومن خلال دراسة تأثير نموذج Kayes في مستشفى الملك خالد، يمكن أن يتم تحسين الفهم النظري لعلاقة النزاهة التنظيمية بالتميز المؤسسي وتوسيع نطاق النماذج المتاحة للدراسة.

(٣) دعم الأبحاث المستقبلية: يمكن أن يكون هذا البحث قاعدة للدراسات المستقبلية في مجال النزاهة التنظيمية والتميز المؤسسي، كما يمكن للباحثين الآخرين أن يستفيدوا من نتائج هذا البحث والتوصيات المقدمة لتوجيه بحوثهم وتطبيقاتهم المستقبلية.

### - الأهمية العملية: يستمد البحث أهمية العملية مما يلي :

(١) تحسين الأداء المؤسسي: من خلال دراسة دور نموذج Kayes في تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الملك خالد، كما يمكن أن يتم تحسين أداء المستشفى وتعزيز جودة الخدمات المقدمة، ويمكن للنتائج والتوصيات المستخلصة من البحث أن تساهم في تعزيز الفعالية والكفاءة في إدارة وتشغيل المستشفى.

(٢) تعزيز النزاهة التنظيمية: يمكن أن يساهم هذا البحث في تعزيز ثقافة النزاهة والشفافية في المؤسسة، ومن خلال تطبيق نموذج Kayes واستخدامه كأداة لتحقيق التميز المؤسسي، يمكن تعزيز النزاهة التنظيمية وتحقيق مستويات عالية من الشفافية والأخلاق في سلوكيات المؤسسة.

(٣) تحسين سمعة المؤسسة: يمكن أن يؤدي تحقيق التميز المؤسسي من خلال نموذج Kayes إلى تحسين سمعة المستشفى وسمعتها في المجتمع، فعندما يكون المستشفى

معروفًا بالنزاهة والتميز، فإنه يكتسب ثقة المرضى والعاملين في المجال الطبي والمجتمع المحلي بشكل عام.

٤) الامتثال للمعايير والتشريعات: يمكن أن يساهم هذا البحث في تعزيز الامتثال للمعايير والتشريعات المتعلقة بالنزاهة والتميز في المؤسسات الصحية، ومن خلال تطبيق نموذج Kayes وتبنيه كجزء من ثقافة المؤسسة، يمكن تحسين الامتثال للمعايير المهنية والقوانين المحلية والدولية.

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

-مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالمستشفى محل الدراسة والذي يقدر بـ ( ١١٨٠ مفردة) وفقاً لتقارير قطاع إدارة الموارد البشرية ممثلة في ( فريق الأطباء، والتمريض، والإداريين )، أما عينة البحث ستكون عينة حصر شامل لطبيعة عمل الباحث بالمستشفى .  
ويمكن توزيع عينة البحث كما يلي:

جدول (١): توزيع حجم العينة

| العدد | الفئة        |
|-------|--------------|
| ١٤٢   | الأطباء      |
| ٢٦٤   | فريق التمريض |
| ٧٧٤   | الإداريين    |
| ١١٨٠  | الاجمالي     |

\*المصدر: من إعداد الباحث

### - أسلوب جمع البيانات

- **البيانات الثانوية** : قام الباحث بتجميع البيانات الثانوية ذات الصلة بنموذج Kayes النزاهة التنظيمية وثقافة التميز المؤسسي من خلال سجلات الإدارات والأقسام في المستشفى محل الدراسة

- **البيانات الأولية** : اعتمد الباحث عند جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة على أسلوب الاستقصاء من خلال المقابلات الشخصية والبريد الإلكتروني ، حيث سيتم سؤال مفردات مجتمع البحث عن آرائهم حول أبعاد نموذج Kayes النزاهة التنظيمية ، مع التعرف على آرائهم بشأن العوامل التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

- **الأساليب الإحصائية**: تحليل بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج ( SPSS .V. 26 ) ؛ وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- **معامل ثبات ( ألفا. كرونباخ )** : لاختبار ثبات وصدق أداة جمع بيانات البحث.  
- **المتوسطات الحسابية**: لإجراء التحليل الوصفي لمتغيرات البحث، باستخدام الوسط الحسابي.

- **الانحرافات المعيارية** : لإجراء التحليل الوصفي لمتغيرات البحث ويفيد في معرفة مدى تشتت أو عدم تشتت استجابات المبحوثين، كما يساعد في ترتيب العبارات مع المتوسط المرجح، حيث أنه في حالة تساوى العبارات في المتوسط المرجح ، فإن العبارة التي انحرافها المعياري أقل تأخذ الترتيب الأول.

- **أسلوب الانحدار البسيط**: وذلك لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة من خلال قيمة معامل التحديد الذي يبين النسبة التي تفسرها المتغيرات المستقلة من التباين في المتغير التابع فضلاً عن تحديد معنوية نموذج الانحدار من خلال نتيجة اختبار F-Test

- **اختبار Mann-Whitney Test** : لاختبار الفرق بين مجموعتين عندما يكون المتغيرات محل الاهتمام من النوع الترتيبي (Ordinal) حيث كل عبارة بمفردها تمثل متغيراً ترتيبياً.

#### ١٠- حدود الدراسة: تمثلت حدود البحث في :

- **حدود موضوعية:** يقتصر موضوع البحث على العلاقة بين نموذج Kayes للنزاهة التنظيمية بأبعاده (ضوابط التشغيل ، الغرض والمبادئ، القيم الجوهرية ، الثقافة) والتميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (التوجيه ، التنفيذ ، النتائج) .
- **حدود مكانية:** تم تطبيق البحث على مستشفى الملك خالد بنجران.
- **حدود زمنية:** تم تطبيق البحث في الفترة الزمنية من عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

#### ١١- نتائج الدراسة: تمثلت نتائج الدراسة في :

- نتائج اختبار الفرض الرئيسي ، والفروض الفرعية للدراسة:

اولاً: تم اجراء اختبار الارتباط "بيرسون" لقياس مدى وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

#### جدول رقم (٢) : درجة الارتباط بين المتغير المستقل وابعاده والدرجة الكلية

| م | العبارات                     | درجة الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|------------------------------|---------------|----------------|
| ١ | نموذج كايز للنزاهة التنظيمية | ٠.٨٦٠**       | ٠.٠٠٠          |
| ٢ | ضوابط التشغيل                | ٠.٧٥١**       | ٠.٠٠٠          |
| ٣ | الغرض والمبادئ               | ٠.٨١٢**       | ٠.٠٠٠          |
| ٤ | القيم الجوهرية               | ٠.٨٣٦**       | ٠.٠٠٠          |
| ٥ | الثقافة                      | ٠.٨١٠**       | ٠.٠٠٠          |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V26

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية قوية ( $p < 0.01$ ) بين نموذج كايز للنزاهة التنظيمية بشكل عام وتحقيق التميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين كل بُعد من أبعاد

نموذج كايز للنزاهة التنظيمية (ضوابط التشغيل، الغرض والمبادئ، القيم الجوهرية، الثقافة) وتحقيق التميز المؤسسي بالمستشفى محل الدراسة ، وذلك التالي:

- **الفرض الرئيسي:** اظهرت النتائج الى انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية (  $p < 0.01$  ) بين نموذج كايز للنزاهة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران، حيث كانت قيمة ارتباط بيرسون: (٠.٨٦٠)، عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين نموذج كايز للنزاهة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران، وبمعنى آخر، كلما زاد مستوى تطبيق نموذج كايز للنزاهة التنظيمية بالمستشفى محل الدراسة كلما زاد مستوى التميز المؤسسي للمستشفى، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية نموذج كايز للنزاهة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران ، وبذلك نقبل الفرضية الرئيسية.

#### الفروض الفرعية:

**الفرض الفرعي الاول:** يظهر الجدول انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية (  $p < 0.01$  ) بين ضوابط التشغيل وتحقيق التميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران ، حيث كانت قيمة ارتباط بيرسون: (٠.٧٥١)، عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين نمضوابط التشغيل وتحقيق التميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران ، وبمعنى آخر، كلما زاد مستوى الالتزام بضوابط التشغيل كلما ادى ذلك الى زيادة مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالمستشفى ، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية التزام المستشفى والعاملين بتطبيق ضوابط التشغيل من اجل تحقيق التميز المؤسسي بالمستشفى، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الاولى.

**الفرض الفرعي الثاني:** يظهر الجدول انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية (  $p < 0.01$  ) بين الغرض والمبادئ وتحقيق التميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران، حيث كانت قيمة ارتباط بيرسون: (٠.٨١٢)، عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين الغرض والمبادئ وتحقيق التميز المؤسسي

بمستشفى الملك خالد بنجران ، وبمعنى آخر، كلما زاد مستوى الالتزام بالغرض والمبادئ كلما أدى ذلك الى زيادة مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالمستشفى ، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية التزام المستشفى والعاملين بالالتزام بمبادئ المستشفى والعمل من اجل تحقيق التميز المؤسسي ، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

**الفرض الفرعي الثالث:** يظهر الجدول انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية ( $p < 0.01$ ) بين القيم الجوهرية وتحقيق التميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران ، حيث كانت قيمة ارتباط بيرسون: ( $0.836$ )، عند مستوى معنوية ( $0.000$ )، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين القيم الجوهرية وتحقيق التميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران ، وبمعنى آخر، كلما زاد مستوى الالتزام بالقيم الجوهرية للعمل بالمستشفى كلما أدى ذلك الى زيادة مستوى تحقيق التميز المؤسسي، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية التزام المستشفى والعاملين بالقيم الجوهرية للعمل من اجل تحقيق التميز المؤسسي بالمستشفى، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

**الفرض الفرعي الرابع:** يظهر الجدول انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية ( $p < 0.01$ ) بين الثقافة وتحقيق التميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران ، حيث كانت قيمة ارتباط بيرسون: ( $0.810$ )، عند مستوى معنوية ( $0.000$ )، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين الثقافة وتحقيق التميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران ، وبمعنى آخر، كلما زاد مستوى الالتزام بثقافة العمل كلما أدى ذلك الى زيادة مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالمستشفى ، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية التزام المستشفى والعاملين بثقافة العمل من اجل تحقيق التميز المؤسسي بالمستشفى، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

ثانيا : ونظرا لوجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، وجب على الباحث التعمق لقياس مستوى تلك العلاقة من حيث تأثير كل من المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع، وذلك باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد والانحدار الخطي البسيط، كالتالي:

### جدول (٣) : العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

| Model Summary <sup>b</sup>                                                        |                   |          |                   |                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                                                                             | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                                                                                 | .868 <sup>a</sup> | .753     | .750              | .3595                      |
| a. Predictors: (Constant), الجوهرية القيم، التشغيل ضوابط، الثقافة، والمبادئ الغرض |                   |          |                   |                            |
| b. Dependent Variable: التميز المؤسسي                                             |                   |          |                   |                            |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يشير الجدول أعلاه الى تحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث تم استخدام اربعة ابعاد مستقلة هي ( ضوابط التشغيل، الغرض والمبادئ، القيم الجوهرية، الثقافة) لتحديد مستوى تحقيق التميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران ، وتلاحظ من الجدول التالي:

- تم حساب مقياس الارتباط (R) والذي يشير إلى قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، ووجد أنه يبلغ (٠.٨٦٨). مما يعني أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وتم حساب قيمة R Square: والذي تعبر عن مقدار التباين في المتغير التابع الذي يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة، وكانت قيمة R Square هنا هي (٠.٧٥٣)، مما يعني أن (٧٥.٣٪) من التغير في المتغير التابع يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة المستخدمة في الدراسة.
- كانت قيمة مقياس مربع الارتباط المعدل (٠.٧٥٠)، وكان الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error of the Estimate) يبلغ (٠.٣٥٩٥) ، وهذا يشير إلى مدى دقة توقعات النموذج.

وبشكل عام، يشير هذا الجدول إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وأن تطبيق (ضوابط التشغيل، الغرض والمبادئ، القيم الجوهرية، الثقافة) يؤدي الى تحقيق التميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران ، كما يشير الجدول إلى أن حوالي (٧٥.٣٪) من التغير في المتغير التابع يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة المستخدمة في الدراسة.

#### جدول (٤) : تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

| ANOVA <sup>a</sup>                                                                |            |                |     |             |         |                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| Model                                                                             |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig.              |
| 1                                                                                 | Regression | 116.290        | 4   | 29.073      | 224.927 | .000 <sup>b</sup> |
|                                                                                   | Residual   | 38.130         | 295 | .129        |         |                   |
|                                                                                   | Total      | 154.420        | 299 |             |         |                   |
| a. Dependent Variable: التميز المؤسسي                                             |            |                |     |             |         |                   |
| b. Predictors: (Constant), والمبادئ الغرض، الجوهرية القيم، التشغيل ضوابط، الثقافة |            |                |     |             |         |                   |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يوضح الجدول أعلاه الفرق بين المجموعات وتقدير مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث تم استخدام أربعة متغيرات مستقلة هي أربعة أبعاد مستقلة هي (ضوابط التشغيل، الغرض والمبادئ، القيم الجوهرية، الثقافة) لتحقيق التميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران ، وتم حساب جدول ANOVA لتقدير مدى تأثير هذه المتغيرات.

- تم حساب مجموع مربعات الانحدار (Regression Sum of Squares) ووجد أنه يبلغ (١١٦٢٩٠)، وكانت درجات الحرية (Degrees of Freedom) تساوي (٤)، ومتوسط مربعات الانحدار (Regression Mean Square) وجد أنه يبلغ (٢٩.٠٧٣) وتم حساب القيمة الاحتمالية (p-value) ووجد أنها تساوي ٠.٠٠٠، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

- تم حساب مجموع مربعات الخطأ (Residual Sum of Squares) ووجد أنه يبلغ (٣٨.١٣٠)، وتم حساب درجات الحرية ووجد أنها تساوي (٢٩٥)، وتم حساب متوسط مربعات الخطأ (Residual Mean Square) ووجد أنه يبلغ (٠.١٢٩)، وتم حساب المجموع الكلي لمربعات الأخطاء والانحراف (Total Sum of Squares) ووجد أنه يبلغ (١٥٤.٤٢٠).

- ونظرا لان القيمة الاحتمالية للمتغيرات المستقلة هي (٠.٠٠٠)، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لهذه المتغيرات على المتغير التابع، ويمكن القول بأن (ضوابط التشغيل، الغرض والمبادئ، القيم الجوهرية، الثقافة) تؤدي الى تحقيق التميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران، وبذلك نقبل الفرض الرئيسي الأول الذي ينص على (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نموذج كايز للنزاهة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران).

- نتائج الفروض الفرعية:

نتائج تأثير ابعاد المتغير المستقل (نموذج كايز للنزاهة التنظيمية) على المتغير التابع ( التميز المؤسسي)

جدول رقم (٥) : نتائج معاملات الارتباط لاكتشاف العلاقة بين ضوابط التشغيل والتميز المؤسسي.

| النتيجة       | B     | معامل التحديد R2 | معامل الارتباط R | معنوية F (sig) | F المحسوبة |
|---------------|-------|------------------|------------------|----------------|------------|
| الفرضية صحيحة | ٠.٦٩٤ | ٠.٥٦٥            | ٠.٧٥١            | ٠.٠٠٠          | ٣٨٦.٤٤٣    |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يبين الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب (٣٨٦.٤٤٣) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وأن (sig ٠.٠٠٠) أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) المعتمد به في الدراسة، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ضوابط التشغيل والتميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ضوابط التشغيل والتميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، ويتضح من الجدول ايضا أن قيمة (R-٠.٧٥١) كبيرة واقرب الى الواحد وبالتالي نقول أن هناك علاقة قوية بين ضوابط التشغيل والتميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران، كما أن معامل التحديد (R2) بلغ (٠.٥٤٥)، مما يعني أن (٥٤.٥%) من المتغيرات

دور تطبيق نموذج Kayes للنزاهة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة على مستشفى الملك خالد بنجران  
محمد حويدر على آل منصور

الحاصلة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (ضوابط التشغيل)، ومنه الفرضية صحيحة.

جدول رقم (٦) : نتائج معاملات الارتباط لاكتشاف العلاقة بين الغرض والمبادئ والتميز المؤسسي.

| النتيجة       | B     | معامل التحديد R2 | معامل الارتباط R | معنوية F (sig) | F المحسوبة |
|---------------|-------|------------------|------------------|----------------|------------|
| الفرضية صحيحة | ٠.٧٨٥ | ٠.٦٦٠            | ٠.٨١٢            | ٠.٠٠٠          | ٥٧٨.٠٦٢    |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يبين الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب (٥٧٨.٠٦٢) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وأن (sig ٠.٠٠٠) أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) المعتمد به في الدراسة، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الغرض والمبادئ والتميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الغرض والمبادئ والتميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة (R-٠.٨١٢) كبيرة واقرب الى الواحد وبالتالي نقول أن هناك علاقة قوية بين الغرض والمبادئ والتميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران، كما أن معامل التحديد (R2) بلغ (٠.٦٦٠)، مما يعني أن (٦٦%) من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (الغرض والمبادئ)، ومنه الفرضية صحيحة.

جدول رقم (٧) : نتائج معاملات الارتباط لاكتشاف العلاقة بين القيم الجوهرية والتميز المؤسسي.

| النتيجة       | B     | معامل التحديد R2 | معامل الارتباط R | معنوية F (sig) | F المحسوبة |
|---------------|-------|------------------|------------------|----------------|------------|
| الفرضية صحيحة | ٠.٨٠٨ | ٠.٦٩٩            | ٠.٨٣٦            | ٠.٠٠٠          | ٦٩٢.٦٦٩    |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يبين الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب (٦٩٢.٦٦٩) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وأن (sig ٠.٠٠٠) أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) المعتمد به في الدراسة، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيم الجوهرية والتميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيم الجوهرية والتميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة (٠.٨٣٦ - R) كبيرة واقرب الى الواحد وبالتالي نقول أن هناك علاقة قوية بين القيم الجوهرية والتميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران ، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ (٠.٦٩٩)، مما يعني أن (٦٩.٩%) من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (القيم الجوهرية)، ومنه الفرضية صحيحة.

#### جدول رقم (٨) : نتائج معاملات الارتباط لاكتشاف العلاقة بين الثقافة والتميز المؤسسي.

| النتيجة       | B     | معامل التحديد<br>R <sup>2</sup> | معامل الارتباط R | معنوية F (sig) | F المحسوبة |
|---------------|-------|---------------------------------|------------------|----------------|------------|
| الفرضية صحيحة | ٠.٧٧٤ | ٠.٦٥٦                           | ٠.٨١٠            | ٠.٠٠٠          | ٥٦٧.١٥٤    |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يبين الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب (٥٦٧.١٥٤) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وأن (sig ٠.٠٠٠) أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) المعتمد به في الدراسة، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة والتميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة والتميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة (٠.٨١٠ - R) كبيرة واقرب الى الواحد وبالتالي نقول أن هناك علاقة قوية بين الثقافة والتميز المؤسسي بمستشفى الملك خالد بنجران ، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ (٠.٦٥٦)، مما يعني أن (٦٥.٦%) من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (الثقافة)، ومنه الفرضية صحيحة.

## ١٢- توصيات الدراسة : تمثلت في التوصيات التالية للمستشفى محل الدراسة:

### جدول رقم (٩) توصيات الدراسة

| م | التوصية                           | الجهة المنوطة بالتنفيذ    | الموارد المطلوبة                                                                                         | الاجراءات                                                              | المدة الزمنية                     |
|---|-----------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| ١ | تعزيز ضوابط التشغيل               | إدارة الجودة              | تطوير وتنفيذ نظام إدارة جودة شامل، إجراء تدريب منتظم للموظفين، وتقييم الأداء بشكل دوري.                  | موارد مالية لتطوير النظام، خبراء في مجال الجودة، وقت للتدريب والتقييم. | على مراحل خلال ٦- ١٢ شهراً.       |
| ٢ | تطوير برامج تدريبية               | إدارة الموارد البشرية     | تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة حول قيم النزاهة وأخلاقيات العمل، ودمج هذه القيم في ثقافة المؤسسة.      | خبراء في التدريب، مواد تدريبية، وقت للتدريب.                           | سنوية.                            |
| ٣ | بناء ثقافة مؤسسية قوية            | الإدارة العليا            | التواصل المستمر مع الموظفين حول أهمية النزاهة، تبني قادة كمثال أعلى، وتقدير السلوكيات النزاهية.          | دعم الإدارة العليا، برامج تواصل فعالة.                                 | بشكل مستمر.                       |
| ٤ | تقييم دوري للنزاهة                | وحدة الرقابة الداخلية     | إجراء تقييمات دورية لمدى تطبيق نموذج Kayes، وتحديد نقاط القوة والضعف.                                    | موارد مالية للرقابة، خبراء في التقييم.                                 | سنوية.                            |
| ٥ | ربط المكافآت بالأداء النزاهي      | إدارة الأداء              | تطوير نظام مكافآت يربط بين الأداء الوظيفي والالتزام بالقيم النزاهية.                                     | موارد مالية للمكافآت، نظام تقييم أداء واضح.                            | سنوية.                            |
| ٦ | تفعيل آليات الشكاوى والإبلاغ      | وحدة الشكاوى              | توفير قنوات آمنة للإبلاغ عن المخالفات، وضمان سرية المبلغين.                                              | نظام إلكتروني للشكاوى، تدريب الموظفين على التعامل مع الشكاوى.          | بشكل فوري ومستمر.                 |
| ٧ | تعزيز الشراكات الخارجية           | العلاقات العامة           | بناء شراكات مع مؤسسات أخرى لتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية.                                               | موارد مالية لبناء الشراكات.                                            | على المدى الطويل.                 |
| ٨ | دراسة جنوى لتطبيق تكنولوجيا جديدة | إدارة تكنولوجيا المعلومات | دراسة إمكانية استخدام التكنولوجيا الحديثة لدعم النزاهة والشفافية، مثل أنظمة إدارة المستندات الإلكترونية. | موارد مالية لتكنولوجيا المعلومات، خبراء تقنيون.                        | على مراحل طبقاً للمكافآت المتاحة. |
| ٩ | تطوير مؤشرات أداء متوازنة         | إدارة الأداء              | تطوير مؤشرات أداء متوازنة تربط بين الأداء المالي والاجتماعي والبيئي.                                     | خبراء في إدارة الأداء.                                                 | سنوية.                            |

المصدر : من إعداد الباحث.

## قائمة المراجع

### ١- مراجع باللغة العربية:

- أبو زيد سارة عبد الفتاح خالد (٢٠٢٣) متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في ضوء التحول الرقمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية مجلة الخدمة الاجتماعية ٧٦ ج١، ٢٠٥ - ٢٢٨  
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1396761>  
إسماعيل، حنان إسماعيل أحمد. (٢٠٢٣). متطلبات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي. إدارة الاعمال، ١٨٠ع ، ١٨ - ٢٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1367680>  
بلقرع، فاطنة. (٢٠٢٣). أثر أبعاد القيادة الأخلاقية على النزاهة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عاشور زيان الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. (الصفحات ١-٣٣).  
جمال، محمد محمود. (٢٠١٦). العلاقة بين التعلم التنظيمي والنزاهة التنظيمية في شركات تكنولوجيا المعلومات المصرية (رسالة ماجستير). جامعة عين شمس ، مصر.  
الجهني، عبدالله. (٢٠١٨). تحقيق التميز المؤسسي من خلال استراتيجيات الابداع التنظيمي. المؤتمر الدولي الثاني عشر لتطوير الأداء الحكومي، ٢٣-٢٥ أبريل، الرياض، المملكة العربية السعودية.  
الزهراني، عبدالله. (٢٠١٣). اثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على تحقيق التميز المؤسسي. المؤتمر السنوي الحادي عشر لكلية الادارة والاقتصاد-جامعة الملك عبدالعزيز، ٢٨-٣٠ أكتوبر، المملكة العربية السعودية.  
السليم، محمد بن عبدالرحمن. (٢٠١٤). أثر التعلم التنظيمي على النزاهة التنظيمية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية.  
الشريف، محمد. (٢٠١٤). ادارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي. المؤتمر السنوي الثاني عشر لكلية ادارة الاعمال-جامعة الازهر ، ١٠-١٢ يناير، مصر.  
الشرفين، أسامة عبدالرحمن. (٢٠١٧). دور التعلم التنظيمي في تعزيز النزاهة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية (رسالة ماجستير). الجامعة الأردنية ، الأردن.

الشمري، عبدالعزيز. (٢٠٠٨). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسات السعودية. المؤتمر السادس لتطوير الأداء الحكومي، ٢٢-٢٤ أكتوبر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الصمادي، محمد عبدالله. (٢٠١٨). أثر التعلم التنظيمي على تعزيز النزاهة التنظيمية في المؤسسات الحكومية الأردنية (رسالة ماجستير). الجامعة الأردنية، الأردن.  
عبدالقادر، فاطمة. (٢٠١٧). دور ادارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات السعودية. المؤتمر العلمي السادس عشر لتطوير التعليم الجامعي، ٥-٧ يونيو، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية.

عبدالحق، حنين محمد عوض، و الزعبي، زهير حسين محمد. (٢٠١٩). درجة ممارسة أساليب الرقابة الإدارية وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1096248>

علي، محمد الصطوحي إبراهيم، أبو وردة، شيرين حامد محمد، و المنطاوي، إيمان صلاح. (٢٠٢٢). دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز النزاهة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة كفر الشيخ، كفر الشيخ.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1366428>

العتوم، عماد محمد. (٢٠١٧). أثر ابعاد التعلم التنظيمي على النزاهة التنظيمية في شركة اتصالات الأردن (رسالة ماجستير). الجامعة الأردنية ، الأردن.

الغوانم، صالحة محمد نمر، و الخالدة، تيسير محمد أحمد. (٢٠٢٣). القيادة الراحية لدى مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية وعلاقتها بالنزاهة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1401269>

فهيم، هبه سلامة. (٢٠٢٢). أثر النزاهة التنظيمية للقيادة على نموذج التقييم الذاتي المشترك. دراسة ميدانية على جامعة عين شمس. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عين شمس، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس. (الصفحات ٢١-٣٠).

قنديل، نهلة أحمد، (٢٠٠٨)، إدارة العلاقات مع العملاء أساس التميز، ورقة بحثية، المؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي، القاهرة، أبريل، ص٣١.

الموسوي، علي. (٢٠١٦). استراتيجيات التميز المؤسسي في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ٣٤(١٢١)، ١٢٩-١٥٠.

الوهبي، بن عبد الرحمن بن عبدالله. (٢٠١٩). دور القيادات في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي في القطاع الخيري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٠ (العدد الرابع الجزء الثاني)، ٣٢٦-٣٠٦.

النعمي، محمد عبد العال، (٢٠٠٨)، تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٤٣.

## ٢- مراجع باللغة الانجليزية

- Abdellatif, Y. M., Abdallah, A. B., & Yamani, M. Y. (2020). Relationship between organizational justice, job satisfaction, and employee engagement: Evidence from the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Competitiveness*, 12(3), 114-131. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.03.08>
- Ahmed, S., & Nawaz, M. M. (2015). Antecedents and outcomes of organizational integrity. *Journal of Management Development*, 34(7), 875-896. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2012-0140>
- Ahmed, S., & Nawaz, M. M. (2015). Antecedents and outcomes of organizational integrity. *Journal of Management Development*, 34(7), 875-896. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2012-0140>
- Al-Faouri, J. M. A., & El-Sheikh, M. A. A. (2020). The EFQM Excellence Model: A Review of Its Application in Higher Education. *Quality Assurance in Education*, 28(1), 1-18.
- Al-Haj, S. M., & El-Sheikh, M. A. A. (2021). The EFQM Excellence Model: A Review of Its Application in the Public Sector. *Public Administration and Management*, 25(2), 1-18.
- Alrajhi, M., & Ahmed, M. (2018). Excellence models: An overview and comparison. *Technology Innovation Management Review*, 8(11), 5-14. <https://doi.org/10.22215/timreview/1198>
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2010). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to

- work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 135-151.
- Brown, M. E., Lindsay, R. R., & Evans, J. E. (2012). The EFQM Excellence Model: A Critical Review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5), 489-502.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2017). Ethical leadership, leader-follower relationship, and follower outcomes: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 183-199.
- Chen, H., & Zheng, W. (2012). The impact of organizational distinctiveness on organizational performance. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 92-108.
- Chen, Y., & Tang, G. (2016). Ethical leadership and organizational knowledge creation: Examining the mediating role of workplace ostracism. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 429-443.
- El-Masry, A. M. A., & El-Sheikh, M. A. A. (2017). The EFQM Excellence Model: A Review of Its Application in Healthcare. *Journal of Health Management*, 19(1), 1-15.
- Evans, J. E., Brown, M. E., & Lindsay, R. R. (2011). The EFQM Excellence Model: A Review of Its Impact and Research. *The TQM Magazine*, 23(6), 537-553.
- Evans, J. R., & Jack, E. P. (2003). Validating key results linkages in the Baldrige Performance Excellence Model. *Quality Management Journal*, 10(2), 7-24. <https://doi.org/10.1080/10686967.2003.11919042>
- Faraj, S. I. (2018). Assessing excellence management in the light of the European excellence model at Taif University. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 6(4), 175-186.
- Hakes, C. (2007). An assessment of the live performance criteria for music in the Baldrige performance excellence program. *Journal of Education*

- for Business, 82(6), 331-337.  
<https://doi.org/10.3200/JOEB.82.6.331-337>
- Han, Y. L., Li, X., & Zhang, Y. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *Journal of Business Ethics*, 147(3), 532-543.
- Hussin, A. A. (2022). The relationship of empathy and integrity organizational with Spirituality in the Workplace: An exploratory study in the Kirkuk Health Department. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 18(59 part 1).
- Hussin, R. K., & Oudah, M. K. (2023). The Role of Organizational Integrity In Achieving Organizational Excellence: An Analytical Study Of The Opinions Of A Sample Workers. *resmilitaris*, 13(1), 1913-1926.
- Hoekstra, A., Huberts, L., & van Montfort, A. (2023). Content and design of integrity systems: Evaluating integrity systems in local government. *Public Integrity*, 25(2), 137-149.
- Jaeger, M., & Adair, D. (2013). Public libraries furthering excellence through assessment. *Journal of Library Administration*, 53(5-6), 349-365.  
<https://doi.org/10.1080/01930826.2013.882197>
- Joiner, C. (2007). Total quality management and performance: The role of organization support and co-worker support. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(6), 617-627.  
<https://doi.org/10.1108/02656710710753705>
- Jordan, J., Brown, M. E., Treviño, L. K., & Finkelstein, S. (2013). Someone to look up to: Executive-follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership. *Journal of Management*, 39(3), 660-683.  
<https://doi.org/10.1177/0149206311398136>
- Kaya, N., & Bökeoğlu, Ö. (2016). Organizational integrity in organizations: A model proposal. *Marmara University Journal of Economic &*

- Administrative Sciences, 38(2), 1-20.  
<https://doi.org/10.14780/iibd.61658>
- Kayes, D. (2003). Organizational integrity: A model for understanding and measuring organizational integrity. *Journal of Business Ethics*, 47(1), 83-101.
- Kayes, D. C. (2004). The 1996 Mount Everest climbing disaster: The breakdown of learning in teams. *Human Relations*, 57(10), 1263-1284.
- Kayes, D. C. (2016). *Organizational resilience: How learning sustains organizations in crisis, disaster, and breakdowns*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Kayes, D. C., & Kayes, A. B. (2011). The conditions that facilitate experiential learning through long- term international assignments. *Human Resource Management*, 50(3), 381-404.
- Kayes, D. C., Allen, N. A., & Self, D. R. (2007). Meta-learning from international experiential learning programs: An exploratory study. *Journal of Management Education*, 31(6), 802-822.
- Kumar, V., & Rahman, Z. (2018). The impact of organizational excellence on business performance: Evidence from the UAE. *Journal of Business Research*, 85, 201-211.
- Lee, C., & Jing, F. (2017). Enhancing organizational learning in TQM implementation to achieve high innovative performance: An empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(3-4), 324-343.  
<https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1402374>
- Mao, Y., Kang, X., Lai, Y., Yu, J., Deng, X., Zhai, Y., & Bonaiuto, F. (2023). Authentic leadership and employee resilience during the COVID-19: The role of flow, organizational identification, and trust. *Current Psychology*, Vol 12, No (2), p4