

دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تطوير أداء العاملين: دراسة تطبيقية

رامي ابراهيم احمد العمرى

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

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور/ عبد المنعم أحمد التهامي

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان

الدكتورة / سحر حسن الطيب

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

الملخص:

تواجه المؤسسات بصفة عامة والقطاع الصحى بصفة خاصة تسارع فى المعرفة وازديادها مما استوجب مفاهيم متطورة كأداء العاملين ، باعتبارهم عنصر أساسى لنجاح الشركات وعامل تميزها ، وذات التأثير القوي في تحقيق الأهداف ، وكون المورد البشري والموارد الأخرى تحتاج إلى قيادة للاستفادة منه والمحافظة عليه ، والتعامل مع المحيط بإيجابية مع تعزيز التفاؤل وبث الطاقة الإيجابية من خلال دعم وتشجيع وتمكين العاملين وتطوير قدراتهم بشكل إيجابي وافتتاح فكري

قام الباحث بدراسة وتحليل دور دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي فى تطوير أداء العاملين من خلال دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة. ومن خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي ، وتحليل بيانات قوائم الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

توصل الباحث إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٥% لأبعاد النموذج الأوربي للتميز المؤسسي بأبعاده (التوجه، التنفيذ، النتائج) فى تطوير أداء العاملين بأبعاده (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء السلوكي) بالمستشفى محل الدراسة بالمملكة العربية السعودية.

ويوصي الباحث القائمين على أمر الملك عبد العزيز بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية بضرورة الاهتمام بالنموذج الأوربي للتميز المؤسسي في تطوير أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية : النموذج الأوربي للتميز المؤسسي ، تطوير أداء العاملين.

Abstract:

The researcher studied and analyzed the role of applying the European model of institutional excellence in developing employee performance through an applied study on King Abdulaziz Hospital in Mecca. By following the descriptive analytical approach and analyzing the data from the questionnaire lists using the SPSS program.

The researcher found that there was a significant effect at a significance level of less than 5% for the dimensions of the European model of institutional excellence (orientation, implementation, results) in developing the performance of employees in its dimensions (task performance, contextual performance, behavioral performance) in the hospital under study in the Kingdom of Saudi Arabia.

The researcher recommends to those in charge of the King Abdulaziz Order in Mecca, the Kingdom of Saudi Arabia, the need to pay attention to the European model of institutional excellence in developing employees' performance.

Keywords: European model of institutional excellence, developing employee performance.

١-المقدمة:

تواجه المؤسسات بصفة عامة والقطاع الصحي بصفة خاصة تسارع في المعرفة وازديادها مما استوجب مفاهيم متطورة كأداء العاملين ، باعتبارهم عنصر أساسي لنجاح الشركات وعامل تميزها ، وذات التأثير القوي في تحقيق الأهداف ، وكون المورد البشري والموارد الأخرى تحتاج إلى قيادة للاستفادة منه والمحافظة عليه ، والتعامل مع المحيط بإيجابية مع تعزيز التفاؤل وبث الطاقة الإيجابية من خلال دعم وتشجيع وتمكين العاملين وتطوير قدراتهم بشكل إيجابي (Mao, et al., 2023) .

كما أن ثقافة التميز المؤسسي هي سلوك يحدث نتيجة أو استجابة لمهمة معينة سواء تم فرضها من الآخرين أو تم القيام بها من تلقاء الذات والأداء قد يكون استجابة يمكن تحديدها بأنها أفعال أو ردود أفعال يحمل مبادئه عضو معين في جماعة تنظيمية ويمثل في نفس الوقت تحركها لكل الكيان التنظيمي، وهو كذلك قدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية في نواحي عديدة ككمية وجودة الإنتاج والتخطيط والتعاون والاعتمادية والجهد والعناية في العمل والابتكار (Mao, et al., 2023) .

ومن هنا تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها إلى تحقيق التفوق والتميز في أدائها ضماناً لنموها واستمرارها وبقائها وبخاصة عملها في ظل بيئة تنافسية غير مؤكدة ، لذا نال موضوع ثقافة التميز المؤسسي إهتماماً كبيراً من الباحثين والكتاب بحيث عدها البعض هدفاً استراتيجياً للمؤسسات.

وتعتمد الجهود التي تبذلها المؤسسات لتطوير وتحسين الأداء من المعرفة والأساليب العلمية الحديثة بدرجة كبيرة على مستوى أداء العنصر البشري، كما يهتم كل مدير وعلى كل مستوى وبكل تنظيم اهتماماً بالغاً بأداء العاملين تحت إشرافه، وذلك لأن الأداء لا يعتبر انعكاساً لقدرات ودافعية كل فرد فقط وإنما هو انعكاس لأداء القسم أو الإدارة ذاتها والتي يرأسها هو، وتتبلور عملية التقييم في منظمات الأعمال فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ويقوم بها متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي (محمد، ٢٠٢٣).

لذا فإن أداء العاملين يحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، لذلك حظي مفهوم الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، خاصة أنه من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص (ابن الدين ، ٢٠٢٣) ، وفي ضوء ما سبق سيركز الباحث على دراسة دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تطوير أداء العاملين بمستشفى مكة المكرمة.

٢- مصطلحات الدراسة:

تتمثل مصطلحات الدراسة في :

● **التميز المؤسسي** : يعبر 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 وعاملين بها ومتعاملين معها. (ابن الدين ، ٢٠٢٣)، ويشير التميز المؤسسي إلى 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 (سالم، ٢٠١٨)، ويعتمد نموذج التميز الأوروبي 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 (Rivera, et al., 2021) :

● **التوجه**: وما يتضمن من توافر القيادة الفعالة والأهداف الواضحة ، فضلاً عن إدارة العمليات والإدارة بالمعلومات مع تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة ويشمل ذلك الأبعاد التالية:

✓ الغاية والرؤية والاستراتيجية: من خلال تثبيت مجموعة من القيم والمبادئ المشتركة في كافة إدارات المنظمة مع تحديد وصياغة إستراتيجية للجودة الخاصة بالمنظمة بما يعزز من رضا وإشباع العملاء.

✓ الثقافة المؤسسية والقيادة: حيث تتعلق بإيجاد رؤية واضحة للعمل لتحقيق التميز والتركيز علي تطوير قدرات الآخرين في المنظمة والتفكير الإستراتيجي.

● **التنفيذ:** وما يتضمنه من التركيز على العملاء لمعرفة توقعاتهم وتفصيلاتهم من ناحية ،وما يمكن الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى ، وكذلك التعلم المستمر والابتكار والتجديد فضلاً عن تنمية علاقات الشراكة ويشمل ذلك الأبعاد التالية:

✓ مشاركة العاملين: فمن خلال مشاركة العاملين بالمنظمة تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود علي المنظمة بأفضل النتائج.

✓ بناء قيمة مستدامة: للمنظمة من خلال من قدرة المنظمة على مواجهة التغييرات وتصميم عمليات مستدامة أفضل للوصول إلي رضا العميل .

✓ قيادة الأداء: تتوقف فعالية القيادة وأنماط سلوكهم بتحقيق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة.

● **النتائج :** من حيث التركيز علي النتائج المستهدفة لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة ومنهم العملاء والموردين والمجتمع فضلاً عن أصحاب رأس المال وإدارة التميز والتي تلتزم بتحقيق منافع متوازنة لأصحاب المصلحة ويشمل ذلك الأبعاد التالية:

✓ انطباعات العملاء: ويتوقف ذلك على ما يحصل عليه العميل بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته.

✓ الأداء الاستراتيجي والتشغيلي: ويعكس ذلك ما حققته المنظمة من إنجازات ومعدلات التطور فيها وتتكون من أربعة معايير رئيسية وهي (نتائج الأفراد، نتائج العملاء، الأثر علي المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية).

● **أداء العاملين** : يشير أداء العاملين إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة (ابن الدين ، ٢٠٢٣) ، ويعتمد أداء العاملين على الأبعاد التالية:

✓ **أداء المهام (Task Performance)**: يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة ويشمل هذا الأداء الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضاً يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا المناخ (أبو شافع ، ٢٠٢٣).

✓ **الأداء السياقي (Contextual Performance)**: الأداء السياقي أو الموقف أو الظرفي هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي. (ابن الدين ، ٢٠٢٣)

✓ **الأداء السلوكي (المعاكس) Behavioral Performance(Counterproductive)**: يختلف عن النوعين السابقين حيث أنه عملية سلوكية يتم من خلالها تحديد سلوك العاملين ومدى إسهامه في إنجاز الأعمال المناطة بهم، في ضوء الأنظمة والإجراءات، وطريقة الإشراف والتنسيق بين أقسام المنظمة وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي حققه العاملون أثناء عملهم.

٣- الدراسات السابقة:

في ما يلي الدراسات السابقة التي تناول متغيرات الدراسة :

المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت التميز المؤسسي:

● **دراسة (Atia, 2024)** : بعنوان: العلاقة بين التمكين الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين وتحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية، وتهدف الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين في المنظمات غير الحكومية ومستوى تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية، وكذلك

التعرف على العلاقة بينهما، وهنا يكون متغيرات الدراسة تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، وقد استخدمت منهج المسح الاجتماعي الشامل. بلغ عدد الأخصائيين الاجتماعيين في المنظمات غير الحكومية (٦٨) عاملاً وقد طبق عليهم الباحثون استبياناً.

أثبتت الدراسة أن مستوى التمكين الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين في المنظمات غير الحكومية مرتفع (كمتغير مستقل)، حيث جاءت أبعاده بالترتيب التالي (تشجيع التواصل بين الأخصائيين الاجتماعيين، مشاركة الأخصائيين الاجتماعيين في صنع القرار، مشاركة الأخصائيين الاجتماعيين في المعلومات). وجاءت أبعاد التميز المؤسسي (كمتغير تابع) حسب الترتيب التالي (المرونة، الابتكار، الجودة)، وقد أثبتت الدراسة صحة أهدافها وفروضها.

• **دراسة (Alshamsi, et al., 2023):** بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة: منظومة الإدارة الحديثة كمستغير وسيط.

ناقشت هذه الدراسة الكمية دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال نظام الإدارة الحديث كمستغير وسيط، في وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة. عندما هدفت إلى: قياس أثر القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي. وأثر المتغير الوسيط على المتغير التابع، وأخيراً مناقشة أثر نظام الإدارة الحديث في توسطه بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي. تكون مجتمع الدراسة من (٨٧٤) ضابطاً وفنياً وقيادياً إدارياً.

• **دراسة (Rivera, 2021):** بعنوان: قياس المسؤولية الاجتماعية الإقليمية والاستدامة باستخدام نموذج التميز EFQM، وتعد الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية من الأهداف التي تسعى إليها الشركات والهيئات والمؤسسات والأجندات الوطنية والدولية حالياً. وفي عالم يتسم بالعلوامة والترابط الشديد، لا بد من متابعة تحقيق كلا الهدفين. وهذا يعني أكثر من مجرد الامتثال لجداول الأعمال التي وافقت عليها الوكالات الوطنية والدولية؛ وهذا يعني أن جميع هذه الكيانات، كل في مجاله ومجال مسؤوليته، تصبح مسؤولة بشكل مشترك عن

وضعها الاجتماعي والبيئي والاقتصادي. وبسبب هذه المسؤولية المشتركة، يجب أن تساهم قراراتهم وأنشطتهم في نشر نموذج مستدام ومسؤول بشكل مشترك للابتكار والتنمية والتحول الاجتماعي.

وجاءت متغيرات الدراسة النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (كمتغير مستقل) وكانت أبعاده (الاستراتيجية والقيادة - الناس - العمليات - التحالفات). والمسؤولية الاجتماعية الإقليمية والاستدامة (كمتغير تابع) وكانت أبعاده (تأثير بيئي - تأثير الناس - تأثير اجتماعي).

وتوصلت إلى أن نموذج التميز الأوروبي بأبعاده متوفرة ولها تأثير من زاوية الاستراتيجية تركز على أصحاب المصلحة وفهم الاحتياجات وتوقعات كل من أصحاب المصلحة والبيئة الخارجية.

• **دراسة (Hauber, 2020):** بعنوان دراسة نموذج EFQM النتائج المالية والاستدامة والعلاقة مع ISO 9001. وتمثل المعرفة حول ما يمكن توقعه عند تنفيذ نموذج EFQM تحدياً للمؤسسات. تحتوي هذه الورقة على ثلاثة أهداف: تحليل ما إذا كانت المنظمات ستستفيد من فوائد مالية من تطبيق نموذج EFQM؛ ما إذا كانت المنظمات ستكون مستدامة ضمن الركيزة الاجتماعية عندما يتم الاعتراف بها من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، وأخيراً، ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية بين ISO 9001 ونموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM). وخلص البحث إلى أن المنظمات في العينة لا تحصل على فائدة مالية من خلال تطبيق نموذج EFQM، ولكنها تطبق الاستدامة. وأخيراً، أظهرت الأبحاث أن هناك علاقة إيجابية بين ISO 9001 ونموذج EFQM.

• **دراسة (Faraj, Shda, 2018):** بعنوان: تقييم إدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي بجامعة الطائف، وقامت هذه الدراسة بتقييم إدارة التميز في جامعة الطائف من خلال النظر في النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) (كمتغير متحكم) من حيث الأبعاد التالية: (١) القيادة والسياسات والاستراتيجيات، (٢) الموارد البشرية، (٣) العمليات، (٤) الشراكات والموارد، (٥) المنتجات والخدمات، (٦) نتائج الموارد البشرية، (٧) نتائج

المجتمع، و(٨) نتائج الأداء الرئيسية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي والمقارن). تم جمع البيانات باستخدام استبيان تم تطبيقه على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف (ن = ٢٨٤).

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة التميز لجامعة الطائف في ضوء المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً للمتغيرات التالية: الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لممارسة إدارة التميز بجامعة الطائف في ضوء المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في ضوء المتغيرات التالية: نوع الكلية وعدد البرامج التدريبية. وكانت التوصية الرئيسية للدراسة هي حث الجامعة على زيادة الجهود للوصول إلى مستوى أعلى من ممارسة إدارة التميز مع الأخذ في الاعتبار المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM).

المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت أداء العاملين:

• دراسة (فكري، محمد ٢٠٢٤): بعنوان: تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تطوير أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري، ويهدف البحث الي بيان "تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تطوير أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري - دراسة ميدانية" وذلك من خلال فرضيتين رئيسيتين الفرضية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وقدرات ومهارات العاملين" الفرضية الثانية "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات ونظم العمل وإجراءاته".

وجاءت متغيرات الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات ونظم العمل تمثل المتغير المستقل، وتطوير أداء العاملين يمثل المتغير التابع وأبعاده هي (قدرات ومهارات العاملين - نظم العمل وإجراءاته). وقد توصل البحث الي عده نتائج اهمها:

١. صحة الفرض الأول حيث أن قيمة مستوى الدلالة أقل من ٠.٠٥ بالنسبة للفرض القائل "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وقدرات ومهارات العاملين.

٢. صحة الفرض الثاني حيث أن قيمة مستوى الدلالة أقل من ٠.٠٥ بالنسبة للفرض القائل "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات ونظم العمل وإجراءاته".

٣. لا بد من الاهتمام بتفويض السلطات للمستويات الأقل حيث أن فقرة "يتم تفويض السلطات والصلاحيات" بمتوسط حسابي (٣.٦٧) ويعتبر متوسط رغم أهميته داخل المنظمات عموماً.

• دراسة (رضوان، عبد الحميد، ٢٠٢٣) : بعنوان: نموذج هيكل لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود الاغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)، وهدف هذا البحث بصفة أساسية إلى تحسين مستوى أداء العاملين بالجامعات المصرية ، من خلال دعم ممارسات إدارة الموارد البشرية وبخاصة المتعلقة بالاغتراب الوظيفي ، لذا تم بحث التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية (كمتغير مستقل) (تكوين الموارد البشرية، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، تقييم أداء الموارد البشرية) على أداء العاملين (كمتغير تابع) (أداء المهمة، السلوك المصاحب للأداء) في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي (فقدان القوة، فقدان المعنى، فقدان المعايير، العزلة الاجتماعية، اغتراب الذات).

ومن أهم نتائج الدراسة: وجود تأثير مباشر وغير مباشر لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد أداء العاملين في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي، لكن أشارت النتائج إلى تفوق التأثير المباشر عن التأثير غير المباشر سواء على مستوى المتغير الوسيط أو المتغير التابع.

• دراسة (الدليمي، ٢٠١٨) : بعنوان: أثر استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، وهدفت هذه الدراسة إلى

التعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية، وتألقت متغيرات الدراسة من المتغير المستقل استراتيجيات الموارد البشرية وأبعاده والمتغير التابع الأداء الوظيفي وأبعاده ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لقياس أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، وتم اختيار عينة الدراسة حيث وزع (٣٥٠) استبانة على الموظفين في الجامعات الأهلية العراقية، ولعدم مقدرة الباحث على استرداد جميع الاستبانات فقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٣١١) موظف وموظفة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها فقد قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتطبيق معادلة الانحدار الأحادي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، ووصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أهمها أن مستوى استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية العراقية جاء متوسطاً بصورة عامة. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير قدرات الجامعة بتحديد مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية، وضرورة اهتمام الجامعات بتوفير أحدث الوسائل الإلكترونية لتدريب العاملين للقدرة على تطوير أدائهم.

• دراسة (ابن الدين، ٢٠١٨) : بعنوان: أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي (دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف)، وتهدف هذه الدراسة الموسومة بأثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي إلى تحليل وقياس أثر القيادة الإدارية كمتغير مستقل بمتغيراتها الثلاث (نمط القيادة، فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي كمتغير تابع (الاداء السلوكي – الفعالية – الابداع) .

تمت الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت ببني صاف s.c.i.b.s. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، وكذا وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين كل من نمط القيادة، فرق العمل والتحفيز على الأداء الوظيفي.

• دراسة (Awais,et al., 2018) : بعنوان: توسط دور المشاركة في العمل بين الموارد الشخصية (الكفاءة الذاتية، نموذج الخمسة الكبار) والأداء الوظيفي

للممرضات. والغرض من هذه الورقة هو فحص الدور الوسيط للمشاركة في العمل (النشاط والتفاني) بين الموارد الشخصية كمتغير مستقل (الكفاءة الذاتية ونموذج الخمسة الكبار) والأداء الوظيفي كمتغير تابع (المهمة والأداء السياقي) الذي تم تقييمه من قبل المشرف. وتم استخدام عينة مكونة من ٣٦٤ ممرضاً ومشرفاً عليهم. تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام برنامج Amos-17 للحصول على نموذج يتناسب مع أهمية مسار المشاركة في العمل كوسيط بين الموارد الشخصية والأداء الوظيفي. وجدت النتائج دعماً للدعاء المفاهيمي المقترح وتؤكد أن المشاركة في العمل مع نموذج العاملين (النشاط والتفاني) يتوسط العلاقة بين الموارد الشخصية (الكفاءة الذاتية ونموذج الخمسة الكبار) ومع البناء متعدد الأبعاد للأداء الوظيفي (المهمة والأداء السياقي) تم تقييمه من قبل المشرف.

المحور الثالث: التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

من خلال ما تناولناه من دراسات سابقة لكل متغير على حدى ظهر بشكل واضح أن هناك ندرة في الأبحاث والدراسات السابقة التي تجمع بين المتغيرين معاً. ومن خلال العرض للدراسات السابقة لكل متغير ظهر بشكل واضح أهمية التميز المؤسسي وتطوير أداء العاملين، كما أنها 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.
- كما يتضح من الدراسات السابقة المتعلقة بالنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي أهميته بأبعاده المختلفة وبناء على تلك الدراسات وهي:

دراسة (Atia, 2023) ، دراسة (Alshamsi, et al., 2023) ، دراسة (Rivera, 2021) ، دراسة (Fonseca, & Oliveira, 2021) ، دراسة (Hauber, 2020) ، دراسة (Faraj, Shda, 2018) ، دراسة (Arbab, 2018) ، دراسة (سالم، ٢٠١٨) فإن أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (المتغير المستقل) تكون متمثلة في: (التوجه- التنفيذ – النتائج)، وحيث أن بعد التوجه يشمل (الغاية والرؤية والاستراتيجية

- الثقافة المؤسسية والقيادة)، ويشمل بعد التنفيذ (مشاركة العاملين - بناء قيمة مستدامة - قيادة الأداء)، وبعد النتائج يشمل (انطباعات العملاء - الأداء الاستراتيجي والتشغيلي - الأفراد - نتائج العملاء - الأثر على المجتمع - نتائج الأداء الرئيسية) كما أشارت الدراسات السابقة 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.

- كما يتضح من الدراسات السابقة المتعلقة بأداء العاملين أهميته بأبعاده المختلفة وبناء على تلك الدراسات وهي:

دراسة (فكري، محمد ٢٠٢٢) ، دراسة (رضوان، عبد الحميد، ٢٠٢٢) ، دراسة (الدليمي، ٢٠١٨) ، دراسة (ابن الدين، ٢٠١٨) ، دراسة (Awais,et al., 2018) ، دراسة (Lee& Lee,2018)

- فإن أبعاد أداء العاملين (المتغير التابع) تكون متمثلة في: (أداء المهمة، الاداء السياقي، الأداء السلوكي) ، وأن الاهتمام بأداء العاملين ينعكس على أداء المهمة على خمسة عناصر وهما: (الجودة في الأداء - الكفاءة في الأداء - الالمام الوظيفي - الفعالية في الأداء - الابداع والابتكار) كما يحتوي بعد الأداء السياقي على عنصرين وهما: (الرغبة في الأداء - الرغبة في البقاء في الوظيفة).

هناك عدة أوجه تبرز الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- سعت الدراسة الحالية للربط بين النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (كمتغير مستقل) مع أداء العاملين (كمتغير تابع) للتعرف على أهم الأبعاد التي لها أثر معنوي وأيضاً علاقة ارتباط لكل من متغيرات الدراسة.
- وأخيراً سعت الدراسة الحالية للتطبيق على مستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة لسهولة توافر البيانات وطبيعة عمل الباحث .

٤- مشكلة الدراسة:

تواجه الشركات والمؤسسات في الوقت الحالي تحديات متزايدة لتحسين أداء العاملين وتعزيز التميز المؤسسي. يثير سؤال البحث حول دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي تساؤلات حول كيفية تأثير هذا النموذج على تحسين أداء العاملين في الشركات. تحليل الطرق التي يمكن من خلالها تنفيذ هذا النموذج لتحفيز التطوير الفردي والجماعي للموظفين يعتبر جوهرياً. بناءً على ذلك، تتناول هذه الدراسة مدى تأثير تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي على تطوير أداء العاملين.

ويمكن أن يشمل البحث الفرعي استكشاف مكونات النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، وتحليل كيفية تنفيذها في سياق المؤسسة، وقياس تأثيرها على تطوير مهارات وأداء العاملين.

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تطوير أداء العاملين بمستشفى الملك عبد العزيز (محل الدراسة)؟ ويتفرع من التساؤل الرئيسي السابق الآتي:

١. ما دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي على الأداء السلوكي للعاملين بالمستشفى محل الدراسة؟
٢. ما دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي على الأداء السياقي للعاملين بالمستشفى محل الدراسة؟
٣. ما دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي على أداء المهام للعاملين بالمستشفى محل الدراسة؟

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

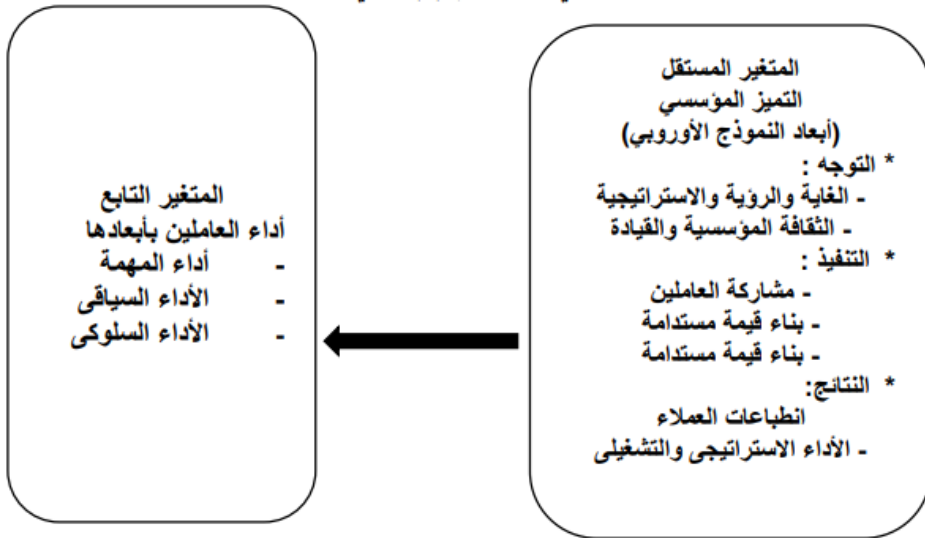
بيان أثر ودور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تطوير أداء العاملين بمستشفى الملك عبد العزيز، ومن الهدف الرئيسي السابق تتفرع الأهداف الفرعية التالية:

١. بيان دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي على الأداء السلوكي للعاملين بالمستشفى محل الدراسة.
٢. بيان دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي على الأداء السياقي للعاملين بالمستشفى محل الدراسة.
٣. بيان دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي على أداء المهام للعاملين بالمستشفى محل الدراسة.
٤. تقييم تأثير تطبيق مبادئ الجودة والتميز المأخوذة من النموذج الأوروبي على تحسين أداء الفرق الطبية في مستشفى الملك عبد العزيز.
٥. فحص كفاءة إدارة وقيادة المستشفى في تطبيق مفاهيم النموذج الأوروبي لتعزيز تطوير المهارات والأداء لدى العاملين.
٦. تحليل تأثير التدريب والتطوير المستند إلى مبادئ النموذج الأوروبي على تحسين كفاءات ومهارات الموظفين في المستشفى.
٧. تحديد التحديات والعقبات التي تواجه تنفيذ النموذج الأوروبي في مستشفى الملك عبد العزيز وتقديم توصيات لتعزيز التطبيق.
٨. تقديم توصيات لتحسين تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في مستشفى الملك عبد العزيز بهدف تعزيز تطوير أداء العاملين.
- ٦-فروض الدراسة : في ضوء مراجعة كل الدراسات السابقة وتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها، أمكن التوصل إلى الفرض الرئيسي التالي:
الفرض الرئيسي : يوجد دور معنوي لأبعاد النموذج الأوربي للتميز المؤسسي بأبعاده (التوجه، التنفيذ، النتائج) في تطوير أداء العاملين بأبعاده (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء السلوكي) بالمستشفى محل الدراسة. وينبثق منه الفروض الفرعية التالية:
• يوجد أثر معنوي للتوجه (الغاية والرؤية والاستراتيجية - الثقافة المؤسسية والقيادة) في تطوير أداء العاملين بالمستشفى محل الدراسة.

- يوجد أثر معنوي للتنفيذ (مشاركة العاملين - بناء قيمة مستدامة - قيادة الأداء) في تطوير أداء العاملين بالمستشفى محل الدراسة.
- يوجد أثر معنوي للنتائج (انطباعات العملاء - الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) في تطوير أداء العاملين بالمستشفى محل الدراسة.

٧- نموذج البحث :

يمكن تصور هيكل متغيرات الدراسة في الشكل رقم (١) التالي:



المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسات السابقة
شكل رقم (١) يوضح العلاقات بين متغيرات الدراسة

٨- أهمية الدراسة: تتمثل أهمية البحث في :

● **الأهمية العلمية:** يساهم البحث في إلقاء الضوء على كيفية استفادة المؤسسات الصحية من تطبيق النماذج الدولية للتميز المؤسسي، خاصةً النموذج الأوروبي. يمكن للدراسة تحليل التجارب الناجحة والتحديات المحتملة المواجهة في مستشفى الملك عبد العزيز، ويمكن أن يساهم البحث في تعزيز وتطوير النظريات المتعلقة بأفضل الممارسات في إدارة الجودة وتطوير الأداء في مجال الرعاية الصحية، ويمكن أن يسهم البحث في إثراء المجال الأكاديمي بمعلومات جديدة حول استخدام النماذج الدولية في تحسين أداء العاملين في المجال الطبي.

● **الأهمية العملية:** من خلال فحص كيف يمكن لتطبيق النموذج الأوروبي تحسين أداء العاملين، يمكن تحقيق تحسين ملحوظ في جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى في مستشفى الملك عبد العزيز، ويمكن أن يساهم تطبيق النموذج في تعزيز رضا المرضى والعاملين عن طريق تحسين تجربة الرعاية الصحية وبيئة العمل، ويمكن أن يقود تحسين أداء العاملين إلى زيادة كفاءة العمليات وتحسين إدارة الموارد في المستشفى. كما يستمد البحث الحالي أهمية العملية في اختبار العلاقة بين أبعاد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (التوجه ، التنفيذ ، النتائج) في تطوير أداء العاملين بالمستشفى محل الدراسة.

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:** يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالمستشفى محل الدراسة والذي يقدر بـ (٩٠٠ مفردة) وفقاً لتقارير قطاع إدارة الموارد البشرية ممتثلة في (فريق الأطباء، والتمريض ، والإداريين) ، أما عينة البحث ستكون عينة ويكون قدرها (٢٧٠ موظف) لطبيعة عمل الباحث بالمستشفى.
- **أسلوب جمع البيانات:** يعتمد الباحث على ما يلي:
 - ١- بيانات أولية (ميدانية): من خلال قوائم الاستقصاء التي سيتم توزيعها على مفردات البحث والبحث الشخصي في الدفاتر والسجلات للمستشفى محل الدراسة، وتعد الاستبانة أكثر الأدوات استخداماً في البحوث الإدارية، حيث استخدم الباحث استبانة تتسم بدرجة مقبولة من الثبات والصدق
 - ٢- بيانات ثانوية: وتشمل المراجع العلمية والدوريات والأبحاث والندوات والمؤتمرات والنشرات الإحصائية كتيبات أو نشرات تصدرها مستشفيات محل الدراسة.
- **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.
 - 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 .

- 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:

- **حدود موضوعية:** يقتصر موضوع البحث على العلاقة بين النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بأبعاده المختلفة في تطوير أداء العاملين .
 - **حدود مكانية:** تم تطبيق البحث على مستشفى الملك عبد العزيز بالسعودية.
 - **حدود زمنية:** تم تطبيق البحث في الفترة الزمنية من عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤.
- ١١- نتائج اختبارات الفروض :

يوضح الجدول رقم (١) توزيع حجم العينة (العمر) بين المشاركين من العاملين في دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تطوير أداء العاملين المسجلين في هذه الدراسة. (ن = ٢٧٠):

العمر		
%	ك	
4.1	11	20-30
37.4	101	30-40
49.6	134	40-50
8.9	24	>50
100.0	270	المجموع

المصدر : من اعداد الباحث من واقع جداول التحليل الاحصائي.

بالنسبة للعمر كانت غالبية مجموعات الدراسة في الفئة العمرية (٤٠-٥٠) سنة بنسبة (٤٩.٦%) بينما تلاها الفئة العمرية (٣٠-٤٠) بنسبة (٣٧.٤%) يليها اقل من ٥٠ عام بنسبة (٩.٨%).

ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع حجم العينة (المؤهل الدراسي) بين المشاركين من العاملين في دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تطوير أداء العاملين المسجلين في هذه الدراسة. (ن = ٢٧٠):

المؤهل الدراسي		
%	ك	
3.7	10	ثانوي
13.3	36	دبلوم عالي
51.1	138	بكالوريوس
19.3	52	ماجستير
12.6	34	دكتوراه
100.0	270	المجموع

المصدر : من اعداد الباحث من واقع جداول التحليل الاحصائي.

بالنسبة للمؤهل الدراسي كانت غالبية مجموعات الدراسة يحمل مؤهل البكالوريوس بنسبة (٥١.١%) بينما مؤهل الماجستير (١٩.٣%) بينما تلاها دبلوم عالي بنسبة (١٣.٣%) يليها دكتوراه بنسبة (١٢.٦%).

ويوضح الجدول رقم (٣) توزيع حجم العينة (المسمى الوظيفي) بين المشاركين من العاملين في دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تطوير أداء العاملين المسجلين في هذه الدراسة. (ن = ٢٧٠):

المسمى الوظيفي		
%	ك	
19.6	53	فني
25.2	68	ممارس صحي
46.7	126	اداري
8.5	23	طبيب
100.0	270	المجموع

المصدر : من اعداد الباحث من واقع جداول التحليل الاحصائي.

بالنسبة للمسمي الوظيفي كانت غالبية مجموعات الدراسة كان اداري بنسبة (٤٦.٧%) بينما ممارس صحي (٢٥.٢%) بينما تلاها فني عالي بنسبة (١٩.٦%) يليها طبيب بنسبة (٨.٥%).

ويوضح الجدول رقم (٤) توزيع المحور الأول البعد الاول (التوجه) في مدى التزام إدارة المستشفى بتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي:

البعد الأول: (التوجه)	البيانات		نسبة الموافقة	اختبارات لعينة واحدة قيمة الاختبار ٢.٥		الدالة
	المتوسط	الانحراف المعياري		ت	الدالة	
تعمل المستشفى على تحسين العمليات والخدمات بشكل دوري ومستمر.	٤.٠٩٦	٠.٨٥٢	٨١.٩٢٦	٣٠.٧٦٨	٠.٠٠٠	دالة
يشمل النموذج مشاركة الموظفين والعاملين في عمليات اتخاذ القرار والتحسين المستمر.	٤.٠٧٨	٠.٨٧٤	٨١.٥٥٦	٢٩.٦٧١	٠.٠٠٠	دالة
تظهر الإدارة التزاماً قوياً بتبني وتنفيذ مبادئ ومفاهيم النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي وتطبيق للنموذج في مستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة بشكل شامل.	٤.٠٤٨	٠.٨٧٢	٨٠.٩٦٣	٢٩.١٨٥	٠.٠٠٠	دالة

المصدر : من اعداد الباحث من واقع جداول التحليل الاحصائي.

بالنسبة للبعد الاول (التوجه) يتضح وجود دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (٣٠.٧٦٨) بين التوجه وعمل المستشفى علي تحسين العمليات والخدمات بشكل دوري ومستمر وكانت غالبية مجموعات الدراسة موافقة بنسبة (٨١.٩٢٦%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (٠.٨٥٢) ويتضح ايضا وجود دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (٢٩.٦٧١) بين البعد الاول و مشاركة الموظفين والعاملين في عمليات اتخاذ القرار والتحسين المستمر بالموافقة بنسبة (٨١.٥٥٦%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (٠.٨٧٤) بينما تلاها تُظهر الإدارة التزاماً قوياً بتبني وتنفيذ مبادئ ومفاهيم النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي وتطبيق للنموذج في مستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة بشكل شامل هناك دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (٢٩.١٨٥) وكانت نسبة الموافقة (٨٠.٩٦٣%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (٠.٨٧٢) .

ويوضح الجدول رقم (٥) توزيع المحور الأول البعد الثاني (التنفيذ) في مدى التزام إدارة المستشفى بتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي :

دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تطوير أداء العاملين: دراسة تطبيقية

رأى إبراهيم أحمد العمري

الدالة	اختبار ت لعينة واحدة قيمة الاختبار ٢.٥		نسبة الموافقة	البيانات		البعد الثاني: (التنفيذ)
	ت	الدالة		الانحراف المعياري	المتوسط	
دالة	٢٨.٣٠٣	٠.٠٠٠	٨٠.٠٠٠	٠.٨٧١	٤.٠٠٠	تلتزم المستشفى وادارتها بكل أدوات التنفيذ وخطواتها طبقاً للنموذج الأوروبي لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المستشفى بفضل تطبيق هذا النموذج.
دالة	٣٠.٤٦١	٠.٠٠٠	٨٠.٠٧٤	٠.٨١١	٤.٠٠٤	جهود المستشفى في تحقيق التحسين المستمر والاستدامة تكون بناءً على مبادئ النموذج الأوروبي.
دالة	٣١.٢٧٣	٠.٠٠٠	٨٠.٥٩٣	٠.٨٠٤	٤.٠٣٠	درجة الالتزام الشخصي للإدارة العليا بتعزيز وتطبيق مبادئ النموذج في سلوكياتهم كبيرة.
دالة	٣٠.٢٤٣	٠.٠٠٠	٨٠.٦٦٧	٠.٨٣٣	٤.٠٣٣	تشجع المستشفى الموظفين على المشاركة في تطوير وتنفيذ مبادئ النموذج الأوروبي.
دالة	٢٧.٣٧١	٠.٠٠٠	٧٩.٨٥٢	٠.٨٩٦	٣.٩٩٣	المستشفى تستجيب بشكل فعال لملاحظات ومتطلبات المرضى استناداً إلى هذا النموذج.
دالة	٢٩.٦٣١	٠.٠٠٠	٨١.١١١	٠.٨٦٣	٤.٠٥٦	تربط المستشفى تطبيق النموذج بتحقيق نتائج جيدة وتحسين أداء المستشفى.

بالنسبة للبعد الثاني (التنفيذ) يتضح وجود دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (٢٨.٣٠٣) بين التنفيذ و التزام المستشفى وادارتها بكل أدوات التنفيذ وخطواتها طبقاً للنموذج الأوروبي لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المستشفى بفضل تطبيق هذا النموذج وكانت مجموعات الدراسة موافقة بنسبة (٨٠.٠٠٠%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (٠.٨٧١) ويتضح ايضاً وجود دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (٣٠.٤٦١) بين البعد الثاني و جهود المستشفى في تحقيق التحسين المستمر والاستدامة تكون بناءً على مبادئ النموذج الأوروبي وكانت الموافقة بنسبة (٨٠.٠٧٤%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (٠.٨١١) بينما يتضح في البعد الثاني التنفيذ هناك دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (٣١.٢٧٣) و درجة الالتزام الشخصي للإدارة العليا بتعزيز وتطبيق مبادئ النموذج في سلوكياتهم كبيرة بشكل شامل وكانت نسبة الموافقة (٨٠.٥٩٣%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (٠.٨٠٤) . بينما يتضح في البعد الثاني التنفيذ هناك دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (٣٠.٢٤٣) و تشجع المستشفى الموظفين على المشاركة في تطوير وتنفيذ مبادئ النموذج الأوروبي وكانت نسبة الموافقة (٨٠.٦٦٧%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (٠.٨٣٣) . ويتضح ايضاً في البعد الثاني التنفيذ هناك دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (٢٧.٣٧١) و تشجيع المستشفى الموظفين على المشاركة في تطوير وتنفيذ مبادئ النموذج الأوروبي وكانت نسبة الموافقة (٧٩.٨٥٢%) وكانت الانحراف

المعياري نسبة (٠.٨٩٦). يتضح ايضا في البعد الثاني التنفيذ هناك دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (٢٩.٦٣١) وترتبط المستشفى تطبيق النموذج بتحقيق نتائج جيدة وتحسين أداء المستشفى. وكانت نسبة الموافقة (٨١.١١١%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (٠.٨٦٣)

ويوضح الجدول رقم (٦) توزيع المحور الاول البعد الثالث (النتائج) في مدى التزام إدارة المستشفى بتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي :

الدلالة	اختبار ت لعينة واحدة قيمة الاختبار ٢.٥		نسبة الموافقة	البيانات		البعد الثالث: (النتائج)
	الدلالة	ت		الانحراف المعياري	المتوسط	
دالة	٠.٠٠٠	٣٢.٦٧٥	٨٢.٣٧٠	٠.٨١٤	٤.١١٩	تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يؤثر بشكل إيجابي على تجربة ورضا المرضى عن الخدمات التي يحصلون عليها من المستشفى.
دالة	٠.٠٠٠	٣١.٥٧٥	٨١.٦٣٠	٠.٨٢٣	٤.٠٨١	استخدام النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يسهل عمليات اتخاذ القرارات في مستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة.
دالة	٠.٠٠٠	٢٩.٣٦٠	٨١.٣٣٣	٠.٨٧٧	٤.٠٦٧	ترتبط مبادئ النموذج بتحسين تجربة المرضى ورضاهم
دالة	٠.٠٠٠	٣٢.٦٧٠	٨٢.٢٩٦	٠.٨١٢	٤.١١٥	النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يساهم في تعزيز الشفافية والعدالة داخل المستشفى.
دالة	٠.٠٠٠	٣٣.٤٤٧	٨٢.٦٦٧	٠.٨٠٢	٤.١٣٣	هناك تحسناً في قدرة المستشفى على التكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية بسبب تطبيق النموذج.
دالة	٠.٠٠٠	٣٢.١١٦	٨٢.٠٧٤	٠.٨٢١	٤.١٠٤	تطبيق النموذج الأوروبي يؤثر على أداء المستشفى وادى إلى تحسين النتائج العامة.
دالة	٠.٠٠٠	٣٢.٢٩١	٨١.٩٢٦	٠.٨١٢	٤.٠٩٦	هناك نتائج ملموسة أو تغييرات واضحة في أداء المستشفى من خلال تطبيق هذا النموذج.
دالة	٠.٠٠٠	٢٩.١١٠	٨١.٥٥٦	٠.٨٩١	٤.٠٧٨	النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يؤثر إيجابياً على سمعة ومكانة المستشفى في المجتمع.

وبالنسبة للبعد الثالث (النتائج) يتضح وجود دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (٣٢.٦٧٥) بين النتائج و تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يؤثر بشكل إيجابي على تجربة ورضا المرضى عن الخدمات التي يحصلون عليها من المستشفى وكانت مجموعات الدراسة موافقة بنسبة (٨٢.٣٧٠%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (٠.٨١٤). ويتضح ايضا وجود دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (٣١.٥٧٥) بين البعد النتائج واستخدام النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يسهل عمليات اتخاذ القرارات في مستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة. وكانت الموافقة

بنسبة (٨١.٦٣٠%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (٠.٨٢٣). بينما يتضح في البعد الثالث النتائج هناك دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (٢٩.٣٦٠) و ترتبط مبادئ النموذج بتحسين تجربة المرضى ورضاهم وكانت نسبة الموافقة (٨٠.٥٩٣%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (٠.٨٧٧). بينما يتضح في البعد الثالث النتائج هناك دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (٣٢.٦٧٠) والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يساهم في تعزيز الشفافية والعدالة داخل المستشفى. وكانت نسبة الموافقة (٨٢.٢٩٦%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (٠.٨١٢). ويتضح ايضا في البعد الثالث النتائج هناك دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (٣٣.٤٤٧) وهناك تحسناً في قدرة المستشفى على التكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية بسبب تطبيق النموذج وكانت نسبة الموافقة (٨٢.٦٦٧%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (٠.٨٠٢). يتضح ايضا في البعد الثالث النتائج هناك دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (٣٢.١١٦) وتطبيق النموذج الأوروبي يؤثر على أداء المستشفى وأدى إلى تحسين النتائج العامة وكانت نسبة الموافقة (٨٢.٠٧٤%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (٠.٨٢١). و يتضح ايضا في البعد الثالث النتائج هناك دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (٣٢.٢٩١) وهناك نتائج ملموسة أو تغييرات واضحة في أداء المستشفى من خلال تطبيق هذا النموذج وكانت نسبة الموافقة (٨١.٩٢٦%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (٠.٨١٢). يتضح ايضا في البعد الثالث النتائج هناك دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (٢٩.١١٠) والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يؤثر إيجابياً على سمعة ومكانة المستشفى في المجتمع. وكانت نسبة الموافقة (٨١.٥٥٦%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (٠.٨٩١).

المحور الثاني: أثر تطبيق النموذج الأوروبي في تطوير أداء العاملين بالمستشفى:

ويوضح الجدول رقم (٧) توزيع المحور الثاني البعد الاول (اداء المهام) في تطوير اداء العاملين بالمستشفى بتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي:

الدالة	اختبارات لعينة واحدة قيمة الاختبار ٢.٥		نسبة الموافقة	البيانات		البعد الأول: (أداء المهام)
	ت	الدالة		الانحراف المعياري	المتوسط	
دالة	١٢.٥٩٩	٠.٠٠٠	٦٩.٧٧٨	١.٢٩٠	٣.٤٨٩	هناك زيادة في تفاعل الفريق وروح العمل الجماعي بفعل تطبيق هذا النموذج
دالة	١١.٤٦٣	٠.٠٠٠	٦٧.٨٥٢	١.٢٧٩	٣.٣٩٣	القرارات التي يتم اتخاذها تستند إلى مشاركة واسعة من قبل موظفي المستشفى
دالة	٢٣.٩٦٢	٠.٠٠٠	٧٨.٩٦٣	٠.٩٩٣	٣.٩٤٨	يظهر تقييم الأداء الفردي للعاملين تحسناً ملموساً بعد تطبيق هذا النموذج
دالة	٢٠.٩٦٠	٠.٠٠٠	٧٧.٤٠٧	١.٠٧٤	٣.٨٧٠	هناك تغييراً إيجابياً في ثقافة العمل والتعاون بين الفرق في المستشفى بعد تطبيق النموذج.
دالة	١٩.٦٢٤	٠.٠٠٠	٧٦.٩٦٣	١.١٢٩	٣.٨٤٨	النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يعزز فهم الأهداف والرؤية المؤسسية بين الموظفين.
دالة	٢٠.٢٥٦	٠.٠٠٠	٧٦.٤٤٤	١.٠٧٣	٣.٨٢٢	هناك تغييراً ملحوظاً في ثقافة العمل بعد تطبيق هذا النموذج وهناك تركيز أكبر على الجودة والتحسين المستمر.
دالة	٢٠.٢٥٧	٠.٠٠٠	٧٦.٨١٥	١.٠٨٨	٣.٨٤١	وجود تطور ملحوظ في مهارات وأداء العاملين بعد تطبيق النموذج.

المصدر : من اعداد الباحث من واقع جداول التحليل الاحصائي.

وبالنسبة للبعد الاول (أداء المهام) في المحور الثاني يتضح وجود دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (١٢.٥٩٩) بين أداء المهام و زيادة في تفاعل الفريق وروح العمل الجماعي بفعل تطبيق هذا النموذج وكانت مجموعات الدراسة موافقة بنسبة (٦٩.٧٧٨%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (١.٢٩٠) . ويتضح ايضا وجود دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (١١.٤٦٣) بين أداء المهام والقرارات التي يتم اتخاذها تستند إلى مشاركة واسعة من قبل موظفي المستشفى وكانت الموافقة بنسبة (٦٧.٨٥٢%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (١.٢٧٩) . بينما يتضح هناك دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (٢٣.٩٦٢) و يظهر تقييم الأداء الفردي للعاملين تحسناً ملموساً بعد تطبيق هذا النموذج وكانت نسبة الموافقة (٧٨.٩٦٣%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (٠.٩٩٣) . بينما يتضح في البعد الاول للمحور الثاني هناك دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (٢٠.٩٦٠) وهناك تغييراً إيجابياً في ثقافة العمل والتعاون بين الفرق في المستشفى بعد تطبيق النموذج وكانت نسبة الموافقة (٧٧.٤٠٧%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (١.٠٧٤) . ويتضح ايضا في البعد الاول من المحور الثاني هناك دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (١٩.٦٢٤) و

النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يُعزز فهم الأهداف والرؤية المؤسسية بين الموظفين. وكانت نسبة الموافقة (٧٦.٩٦٣%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (١.١٢٩). يتضح ايضا في البعد الاول من المحور الثاني هناك دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (٢٠.٢٥٦) و تغييراً ملحوظاً في ثقافة العمل بعد تطبيق هذا النموذج وهناك تركيز أكبر على الجودة والتحسين المستمر وكانت نسبة الموافقة (٧٦.٤٤٤%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (١.٠٧٣). ويتضح ايضا في البعد الاول من المحور الثاني هناك دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (٢٠.٢٥٧) و وجود تطور ملحوظ في مهارات وأداء العاملين بعد تطبيق النموذج وكانت نسبة الموافقة (٧٦.٨١٥%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (١.٠٨٨)

ويوضح الجدول رقم (٨) توزيع المحور الثاني البعد الثاني (الأداء السياقي) في تطوير أداء العاملين بالمستشفى بتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي:

البعد الثاني: (الأداء السياقي)	البيانات		نسبة الموافقة	اختبارات لعينة واحدة قيمة الاختبار ٢,٥		الدلالة
	الانحراف المعياري	المتوسط		ت	الدلالة	
يساعد تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة.	١.١٠٢	٣.٨١٥	٧٦.٢٩٦	١٩.٦٠٣	٠.٠٠٠	دالة
يساعد تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في زيادة مشاركة العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة.	١.١٦٩	٣.٦٧٤	٧٣.٤٨١	١٦.٥٠٩	٠.٠٠٠	دالة
يساعد تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين بيئة العمل في مستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة.	١.١٠٤	٣.٧٥٦	٧٥.١١١	١٨.٦٨٧	٠.٠٠٠	دالة
يساعد تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في زيادة رضا العاملين عن وظائفهم في مستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة.	١.١٠١	٣.٧٥٢	٧٥.٠٣٧	١٨.٦٧٥	٠.٠٠٠	دالة
يساعد تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى من قبل العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة.	١.٢٤١	٣.٦٠٤	٧٢.٠٧٤	١٤.٦٠٨	٠.٠٠٠	دالة
يعتبر النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي مصدر إلهام ودافع للعاملين في المستشفى.	١.٢٠١	٣.٦١٩	٧٢.٣٧٠	١٥.٣٠٩	٠.٠٠٠	دالة

المصدر : من اعداد الباحث من واقع جداول التحليل الاحصائي.

وبالنسبة للبعد الثاني (الأداء السياقي) في المحور الثاني يتضح وجود دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (١٩.٦٠٣) بين أداء السياقي وتطبيق النموذج الأوروبي

للتميز المؤسسي في تحسين أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة وكانت مجموعات الدراسة موافقة بنسبة (٧٦.٢٩٦%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (١.١٠٢). ويتضح ايضا وجود دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (١٦.٦٠٩) بين اداء السياقي و تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في زيادة مشاركة العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة وكانت الموافقة بنسبة (٧٣.٤٨١%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (١.١٦٩). بينما يتضح هناك دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (١٨.٦٨٧) في البعد الثاني من المحور الثاني في تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين بيئة العمل في مستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة وكانت نسبة الموافقة (٧٥.١١١%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (١.١٠٤). بينما يتضح في البعد الثاني من المحور الثاني هناك دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (١٨.٦٧٥) و يساعد تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في زيادة رضا العاملين عن وظائفهم في مستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة وكانت نسبة الموافقة (٧٥.٠٣٧%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (١.١٠١). و يتضح ايضا في البعد الثاني من المحور الثاني هناك دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (١٤.٦٠٨) و تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى من قبل العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة. وكانت نسبة الموافقة (٧٢.٠٧٤%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (١.٢٤١). يتضح ايضا في البعد الثاني من المحور الثاني هناك دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (١٥.٣٠٩) و النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي مصدر إلهام ودافع للعاملين في المستشفى وكانت نسبة الموافقة (٧٢.٣٧٠%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (١.٢٠١).

ويوضح الجدول رقم (٩) توزيع المحور الثاني البعد الثالث (الأداء السلوكي) في تطوير أداء العاملين بالمستشفى بتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي:

الدالة	اختبارات لعينة واحدة قيمة الاختبار ٢.٥		نسبة الموافقة	البيانات		البعد الثالث: (الأداء السلوكي)
	الدالة	ت		الانحراف المعياري	المتوسط	
دالة	٠.٠٠٠	١٧.٣٦١	٧٥.١١١	١.١٨٨	٣.٧٥٦	هناك حاجة لتدريب العاملين بالمستشفى على تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.
دالة	٠.٠٠٠	١٦.٩٥٤	٧٥.٤٠٧	١.٢٣١	٣.٧٧٠	تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يؤثر إيجابياً على تحفيز العاملين في المستشفى وزيادة ارتياحهم بالعمل.
دالة	٠.٠٠٠	١٧.٨٣٢	٧٥.٩٢٦	١.١٩٤	٣.٧٩٦	هذا النموذج يؤدي إلى تحسين في تواصل الإدارة مع الموظفين وفهم احتياجاتهم ومشكلاتهم اليومية.
دالة	٠.٠٠٠	١٧.٨٤٢	٧٦.١٤٨	١.٢٠٤	٣.٨٠٧	النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يشجع على التعلم وتبادل المعرفة داخل المستشفى.

المصدر : من اعداد الباحث من واقع جداول التحليل الاحصائي.

بالنسبة للبعد الثالث (الأداء السلوكي) في المحور الثاني يتضح وجود دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (١٧.٣٦١) بين أداء السلوكي و حاجة لتدريب العاملين بالمستشفى على تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي وكانت مجموعات الدراسة موافقة بنسبة (٧٥.١١١%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (١.١٨٨) . ويتضح ايضا وجود دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (١٦.٩٥٤) بين أداء السلوكي وتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يؤثر إيجابياً على تحفيز العاملين في المستشفى وزيادة ارتياحهم بالعمل وكانت الموافقة بنسبة (٧٥.٤٠٧%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (١.٢٣١) . بينما يتضح هناك دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (١٧.٨٣٢) في البعد الثالث من المحور الثاني هذا النموذج يؤدي إلى تحسين في تواصل الإدارة مع الموظفين وفهم احتياجاتهم ومشكلاتهم اليومية وكانت نسبة الموافقة (٧٥.٩٢٦%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (١.١٩٤) . بينما يتضح في البعد الثالث من المحور الثاني هناك دلالة احصائية (٠.٠٠٠) بينما ت (١٧.٨٤٢) و النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يشجع على التعلم وتبادل المعرفة داخل المستشفى وكانت نسبة الموافقة (٧٦.١٤٨%) وكانت الانحراف المعياري نسبة (١.٢٠٤) . ويوضح الجدول رقم (١٠) توزيع مدى التزام إدارة المستشفى بتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي:

مدى التزام إدارة المستشفى بتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي		
%	ك	
2.2	6	منخفض
23.3	63	متوسط
74.4	201	مرتفع
100.0	270	المجموع
223.400	$\sum X^2$	اختبار التناطبق كاي سكوير
0.000	الدلالة	

المصدر : من اعداد الباحث من واقع جداول التحليل الاحصائي.

يوضح هذا الجدول أن غالبية المشاركين بنسبة (٧٤.٤%) لديهم التزام بتطبيق النموذج الاوروبي للتميز بينما يليهم المتوسط بنسبة (٢٣.٣%) بينما كان المنخفض بنسبة (٢.٢%) وكانت $\sum X^2$ (٢٢٣.٤٠٠) وكان هناك دلالة احصائية (٠.٠٠٠).

يوضح هذا الجدول أنه يوجد اثر بنسبة مرتفعة (٧٤.٤%) في تطبيق النموذج الاوروبي في تطوير العاملين بالمستشفى بينما يليهم المتوسط بنسبة (٤٤.١%) بينما كان المنخفض بنسبة (٨.٥%) وكانت $\sum X^2$ (٧٥.٢٦٧) وكان هناك دلالة احصائية (٠.٠٠٠)

ويوضح الجدول رقم (١١) توزيع علاقة العمر مع مدى التزام إدارة المستشفى بتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي :

اختبار تحليل التباين احادي الاتجاه		مدى التزام إدارة المستشفى بتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي		
الدلالة	ف	المتوسط $\pm$ الانحراف المعياري	اقل قيمة - اكبر قيمة	
٠.٠٠٦	٤.٣٠٢	٦٣.٣٦٤ $\pm$ ١٠.٥٣٨	٥١ - ٨١	٣٠-٢٠
		٧٢.٣٤٧ $\pm$ ١١.٤٧٨	٤٢ - ٨٥	٤٠-٣٠
		٦٧.٨٩٦ $\pm$ ١٣.٢٩٢	١٧ - ٨٥	٥٠-٤٠
		٦٥.١٢٥ $\pm$ ١٢.٢١٣	٤٨ - ٨٥	٥٠<

يوضح الجدول ١١ فيما يتعلق توزيع علاقة العمر مع مدى التزام إدارة المستشفى بتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي أغلبهم من للمرحلة العمرية (٤٠ - ٥٠) حيث كان المتوسط والانحراف المعياري (١٣.٢٩٢ ± ٦٧.٨٩٦) اقل كمية - أكبر كمية (١٧ - ٨٥) كان لديهم ايضا دلالة احصائية حيث كانت قيمة (٠.٠٠٦) وكانت ف ٤.٣٠٢.

ويوضح الجدول (١٢) توزيع علاقة العمر أثر تطبيق النموذج الأوروبي في تطوير أداء العاملين بالمستشفى:

اختبار تحليل التباين احادي الاتجاه		أثر تطبيق النموذج الأوروبي في تطوير أداء العاملين بالمستشفى		
الدلالة	ف	الانحراف المتوسط ± المعياري	اقل قيمة - أكبر قيمة	
٠.٠٠٧	٤.١٧٩	١٨.٢٣٤ ± ٥٨.٩٠٩	٨٥ - ٣٤	٣٠-٢٠
		١٤.٨١٠ ± ٦٧.٧٤٣	٨٥ - ٣٤	٤٠-٣٠
		١٥.٥٨١ ± ٦١.٤٦٣	٨٥ - ٢١	٥٠-٤٠
		١٤.٣٤٤ ± ٥٩.٧٩٢	٨٥ - ٣٧	٥٠ <

المصدر : من اعداد الباحث من واقع جداول التحليل الاحصائي.

يوضح الجدول ١٢ فيما يتعلق توزيع علاقة العمر مع أثر تطبيق النموذج الأوروبي في تطوير أداء العاملين بالمستشفى أغلبهم من للمرحلة العمرية (٣٠ - ٢٠) حيث كان المتوسط والانحراف المعياري. (١٨.٢٣٤ ± ٥٨.٩٠٩) اقل كمية - أكبر كمية (٣٤ - ٨٥) كان لديهم ايضا دلالة احصائية حيث كانت قيمة (٠.٠٠٧) وكانت ف ٤.١٧٩.

ويوضح الجدول (١٣) توزيع علاقة المؤهل الدراسي ومدى التزام إدارة المستشفى بتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي:

اختبار تحليل التباين احادي الاتجاه		مدى التزام إدارة المستشفى بتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسى		
الدلالة	ف	الانحراف المتوسط $\pm$ المعياري	اقل قيمة - اكبر قيمة	
٠.٠٨٦	٢.٠٦٥	١١.٢٨٢ $\pm$ ٦١.٨٠٠	٨٥ - ٥١	ثانوي
		١٨.٨٨٧ $\pm$ ٧٠.٤٤٤	٨٥ - ١٧	دبلوم عالي
		١١.٣٧٣ $\pm$ ٧٠.٦٢٣	٨٥ - ٥١	بكالوريوس
		٩.٩٤٠ $\pm$ ٦٧.٤٤٢	٨٥ - ٤٢	ماجستير
		١٢.٩٣١ $\pm$ ٦٦.٤١٢	٨٥ - ٤٨	دكتوراه

المصدر : من اعداد الباحث من واقع جداول التحليل الاحصائي.

ويوضح الجدول ١٣ فيما يتعلق توزيع علاقة المؤهل الدراسي مع مدى التزام إدارة المستشفى بتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي اغلبهم من حاصلين علي دبلوم عالي حيث كان المتوسط والانحراف المعياري (١٨.٨٨٧ $\pm$ ٧٠.٤٤٤) وكانت اقل كمية - اكبر كمية (٨٥-١٧) ايضا يوجد دلالة احصائية حيث كانت قيمة (٠.٠٨٦) وكانت ف ٢.٠٦٥.

ويوضح الجدول (١٤) توزيع علاقة المؤهل الدراسي أثر تطبيق النموذج الأوروبي في تطوير أداء العاملين بالمستشفى :

اختبار تحليل التباين احادي الاتجاه		أثر تطبيق النموذج الأوروبي فى تطوير أداء العاملين بالمستشفى			
الدلالة	ف	الانحراف المتوسط $\pm$ المعياري	اقل قيمة - اكبر قيمة		
٠.٠١٧	٣.٠٨٥	١٥.٧٢٣ $\pm$ ٥٦.١٠٠	٨٥ - ٣٤		ثانوي
		١٩.١٣٣ $\pm$ ٦٧.٠٠٠	٨٥ - ٢١		دبلوم عالي
		١٤.٦١٨ $\pm$ ٦٥.٦٠٩	٨٥ - ٣٤		بكالوريوس
		١٤.٨٨٥ $\pm$ ٥٩.٠٣٨	٨٥ - ٣٤		ماجستير
		١٤.٢٤٦ $\pm$ ٦٠.٧٠٦	٨٥ - ٣٤		دكتوراه

المصدر : من اعداد الباحث من واقع جداول التحليل الاحصائي.

يوضح الجدول ١٤ فيما يتعلق توزيع علاقة المؤهل الدراسي أثر تطبيق النموذج الأوروبي في تطوير أداء العاملين بالمستشفى اغلبهم من حاصلين علي دبلوم عالي حيث كان المتوسط والانحراف المعياري (19.133 ± 67.000) اقل كمية - اكبر كمية ($85-21$) كان لديهم ايضا دلالة احصائية حيث كانت قيمة (0.017) وكانت ف 3.085 ويوضح الجدول (15) توزيع علاقة الوظيفي التزام إدارة المستشفى بتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي :

اختبار تحليل التباين احادي الاتجاه		مدى التزام إدارة المستشفى بتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي		
الدلالة	ف	الانحراف المتوسط $\pm$ المعياري	اكبر اقل قيمة - قيمة	
		17.140 ± 67.491	$85 - 17$	فني
		11.065 ± 68.882	$85 - 42$	ممارس صحي
		11.097 ± 69.294	$85 - 51$	اداري
		11.932 ± 72.739	$85 - 51$	طبيب

المصدر : من اعداد الباحث من واقع جداول التحليل الاحصائي.

ويوضح الجدول ١٥ فيما يتعلق توزيع علاقة المهنة ومدى التزام إدارة المستشفى بتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي اغلبهم من الفنيين حيث كان المتوسط والانحراف لمعياري (17.140 ± 67.491) اقل كمية - اكبر كمية ($85-17$) لا يوجد لديهم دلالة احصائية حيث كانت قيمة (0.426) وكانت ف 0.932 ويوضح الجدول (16) توزيع علاقة المهنة وأثر تطبيق النموذج الأوروبي في تطوير أداء العاملين بالمستشفى:

اختبار تحليل التباين احادي الاتجاه		أثر تطبيق النموذج الأوروبي في تطوير أداء العاملين بالمستشفى		
الدالة	ف	الانحراف المتوسط $\pm$ المعياري	اقل قيمة - اكبر قيمة	
٠.٨٤٠	٠.٢٧٩	١٧.٧٧٧ $\pm$ ٦٥.٠٩٤	٨٥ - ٢١	فني
		١٥.٤٥٨ $\pm$ ٦٣.٠٧٤	٨٥ - ٣٤	ممارس صحي
		١٤.٥٩٨ $\pm$ ٦٢.٩٩٢	٨٥ - ٣٤	اداري
		١٦.٤١٧ $\pm$ ٦٤.٥٦٥	٨٥ - ٣٤	طبيب

المصدر : من اعداد الباحث من واقع جداول التحليل الاحصائي.

يوضح الجدول ١٦ فيما يتعلق توزيع علاقة المهنة و تأثير تطبيق النموذج الأوروبي في تطوير أداء العاملين بالمستشفى كان اغلبهم من الفنيين حيث كان المتوسط والانحراف المعياري (١٧.٧٧٧ $\pm$ ٦٥.٠٩٤) اقل كمية - اكبر كمية (٢١-٨٥) لا يوجد لديهم دلالة احصائية حيث كانت قيمة (٠.٨٤٠) وكانت ف ٠.٢٧٩ .

١٢-التوصيات:

في ضوء الشق النظري والعملي للدراسة، والذي تناول دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تطوير أداء العاملين: دراسة تطبيقية في ضوء بعض الخبرات العالمية، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وتوصيات؛ يقدم الباحث الإطار المقترح الشامل لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة تطوير أداء العاملين حيث أن نموذج التميز الأوروبي يعبر عن إطار غير الزامي للمؤسسات بصفة عامة والقطاع الصحي بصفة خاصة تسارع في المعرفة وازديادها مما استوجب مفاهيم متطورة كأداء العاملين ، باعتبارهم عنصر أساسي لنجاح الشركات وعامل تميزها ، وذات التأثير القوي في تحقيق الأهداف ، وكون المورد البشري والموارد الأخرى تحتاج إلى قيادة للاستفادة منه والمحافظة عليه ، والتعامل مع المحيط بإيجابية مع تعزيز التفاؤل وبث الطاقة

الإيجابية من خلال دعم وتشجيع وتمكين العاملين وتطوير قدراتهم بشكل إيجابي وانفتاح فكري.

لذلك لابد من إيجاد سبل التكيف والمسيرة مع متغيرات هذا العصر ومتطلباته والتعامل مع هذه المتغيرات بصورة مستدامة، وعلى رأسها تحقيق التميز والجودة في الأداء سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات؛ ولذلك فقد أصبح من الواجب والضروري على المجموعات تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تطوير أداء العاملين استخدام النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يسهل عمليات اتخاذ القرارات في مستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة أن تنتج وبقوة نحو صناعة التميز وأن توجه وتسخر كل إمكانياتها البشرية والمادية في سبيل تحقيق الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي؛ وسوف يحاول الباحث إقترح مجموعة من التوصيات في شكل إطار مقترح تمكنها من تحقيق التميز، وذلك بإنشاء إدارة للتميز بالمستشفيات وتشكيل فريق داخل

كما يجب على هذا الفريق أن يقوم بعمليات التوعية اللازمة لأهمية تحقيق التميز والجودة في الأداء وعليه أن يتبنى ثقافة داعمة للتطوير بدعم من الإدارة العليا، وعليه كذلك أن يضع التصورات والخطط الشاملة لتحقيق تطوير الأداء المتفوق بما يلبي تطلعات المرضى ورضاهم .

المراجع:

المراجع باللغة العربية :

١. أبو شافع، نيفين ربحي. (٢٠٢٠). "أثر التعاقب الوظيفي على أداء العاملين في مصرف الراجحي في الأردن". رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الأردن.
٢. ابن الدين، نور الهدى. (٢٠١٨). "أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي". مجلة الاقتصاد والمالية - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، العدد ١.
٣. الدليمي، موسي حمد. (٢٠١٨). "أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية". رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.

٤. الرملاوي، نور ياسر إسماعيل. (٢٠٢٠). "درجة توافر أبعاد التميز الأوروبي 'EFQM' لدى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بغزة". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية (غزة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين.
٥. الخطيب، أيمن. (٢٠٢٠). "الثقافة الوطنية وأثرها في الابتكار: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن، المجلد ١٦، العدد ١.
٦. زرزار، العياشي. (٢٠١٩). "مميزات وخصائص إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM". جامعة محمد الأول - كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - مركز الدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية، المغرب.
٧. رغود، سهيل. (٢٠٢٠). "أثر استخدام التكنولوجيات الحديثة كأساس لتطبيق استراتيجية التكوين على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية". مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد (١٠)، العدد (١)، ص ص ١٨٦ - ٢٠٧.
٨. سالم، أمل صلاح. (٢٠١٨). "العمل والنجاح بنزاهة ودوره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ٩، ع ١٤.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. AlSudany, A. M. S., & Al-Musawi, Y. H. (2020). Evaluating the performance of human resources using the european excellence model (efqm 2013) and its impact on intellectual capital investment/field study in the iraqi ministry of justice. *Journal of Critical Reviews*, 7(15), 5016-5024.
2. Awais, B. Alshagawi, M. Juhari, A. (2018). "Mediating the role of work engagement between personal resources (self-efficacy, the big five model) and nurses' job performance", *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 11(3).
3. Arbab, A. Mahdi, M. (2018). "Human resources management practices and organizational excellence in public organizations", *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 18, No. (2).
4. Alshamsi, S. Sulaiman, I. (2023). "The role of strategic leadership in achieving institutional excellence at the ministry of interior in the united

- arab emirates: the modern management as an intermediate variable", *Ijasos-international e-journal of advances in social sciences*, Vol 8, No (24).
5. Atia, A. (2023). "The Relationship Between Functional Empowerment of Social Workers and Achieving Institutional Excellence In NGOS", *Egyptian Journal of Social Work*, Vol 13 No (3).
6. Antonios, K. (2021). "Employee empowerment in the European cultural context: Findings from the hotel industry". Paper presented at the *International Conference on Human Resource Management in Europe: Trends and Challenges*, Athens, Greece.
7. Al-Ghazawi, Y. (2021). "The Impact of E-Learning in Developing Employees Performance at Jordanian Commercial Banks". (Master's thesis, Arab Open University, Amman, Jordan).
8. Aglan, S. A., Lotfi, H. M., & Aziz, W. M. (2019). "Developing the Performance of Security Employees: Applied to 3 Star Hotels in Alexandria City". *Journal of Tourism and Hotels College*, 6.
9. Bieaziza, A. (2021). "Mumarasat 'Iidarat Almawarid Albashariat Wa'athariha Ealaa Altamayuz Almuasasi: Dirasat Halatan Limuasasa (Alsunghaz) Alkhadamatitati". *Dirasat Mastar, Kuliyyat Aleulum Alaiqtisadiyat Waleulum Altijariat Waeulum Altasyiri, Jamieat Alearabii Bin Mahidi, 'Am Albawaqi, Aljazayir*.
10. Benhammou, N. (2022). "The Relationship of Job Burnout with the Performance of Employees: Case Study of the Mobilis Bechar Regional Directorate". *Journal of Economics and Sustainable Development*, 1228 - 1247. ISSN: 2661-7986. Publisher: University of Chahid Hamma Lakhdar - Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management - Laboratory of Economics of Renewable Energies and their Role in Achieving Sustainable Development.

11. Belaid, H. (2022). "The Impact of Time Management on Employees Performance: Case Study Mobilis Company of Bechar". *Al-Bushra Economic Journal*, 8(1), 955-967. <https://doi.org/10.33704/1748-008-001-056>
12. Calvo-Mora, A., Domínguez-CC, M. Criado, F. (2018). "Assessment and improvement of organizational social impact through the EFQM Excellence Model". *Total Quality Management & Business Excellence*, 29, 1259–1278.
13. Celine, F. (2018). "Effects of Job – Stress on Employee Performance in an Enterprise: A microfinance institution in Cameroon". Master Thesis, Centria University of Applied Sciences.
14. Chiang, W. Sun, L. Walkup, B. (2018). "Business volatility and employee performance". *American Journal of Business*, 33(3).